مجلة القُلزم العلمية

ISSN: 1858 - 9766

علمية دولية مُحكمة ربع سنوية - تصدر بالشراكة مع كلية المنهل للعلوم-السودان

في هذا العدد :

- أثر مزيج التسويق الفيروسي في قرار الشراء (دراسة استكشافية لأراء عينة من مستخدمى الانترنت بالجامعات السودانية) (2021 - 2022م)
  د. مني النيل مصطفي مرسال -د. أماني يوسف محمد الزبير
- ظلال الأشجان في الأدب والقرآن
  د. صديق عبد الرحمن إبراهيم موسى
- دور أدوات القيادة التحويلية فى أداء المنشأت الصناعية بالتطبيق على شركة البيبسى كولا
  د.نصر الدين الامين فضل الله الكلس
- أثر تطبيق أسلوب تكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجيةريادة التكلفة للمنشآت الصناعية (دراسة ميدانية على قطاع صناعة السكر في السودان)
  أ. ناصر أبكر عبدالله آدم - أ.د. بابكر إبراهيم الصديق محمد
  د. محمد عبد الحميد محمود عبد المجيد
- On Invariant Subspaces of The Hardy Space With Rank- One Commutators
  Aisha Yousif Mustafa - SIsam Eldin Ishag Idris-Elkhanssa Mohammed Mirghaniy

العدد التاسع والعشرون - رمضان 1444هـ - مارس 2022

ISSN: 1858 - 9766 ردمك

دار آريثيريا للنشر والتوزيع
Arrythria for Publishing and Distribution

العدد التاسع والعشرون - رمضان 1444هـ - مارس 2023م

فهرسة المكتبة الوطنية السودانية-السودان
مجلة القلزم: Al Qulzum Scientific Journal
الخرطوم : مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر
2022 تصدر عن دار آريثيريا للنشر والتوزيع
السوق العربي-الخرطوم-السودان
ردمك: 1858-9766
الخرطوم- السودان

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

أ.د. حاتم الصديق محمد أحمد

رئيس التحرير

د. عوض أحمد حسين شبا

نائب رئيس التحرير

د. سلمى عثمان سيد أحمد

سكرتير التحرتير

أ. عثمان يحيى

التدقيق اللغوي

أ. الفاتح يحيى محمد عبد القادر (السودان)

الإشراف الإلكتروني

د. بهية فهد الشريف (المملكة العربية السعودية)

التصميم والإخراج الفني

أ. عادل محمد عبد القادر (السودان)

الهيئة العلمية والاستشارية

أ.د. يوسف فضل حسن (السودان)

أ.د. علي عثمان محمد صالح (السودان)

أ.د. عبد العزيز بن راشد السنيدي

(المملكة العربية السعودية)

أ.د. أبوبكر حسن محمد باشا (السودان)

أ.د. محجوب محمد آدم (السودان)

أ.د. سيف الإسلام بدوي (السودان)

أ.د. صبري فارس كماش الهيتي (العراق)

أ.د. محمد البشير عبد الهادي (السودان)

د. علي صالح كرار (السودان)

د. سامي شرف محمد غالب (اليمن)

د. محمد عبد الرحمن محمد عريف

(جمهورية مصر العربية)

الآراء والأفكار التي تنشر في المجلة تحمل وجهة نظر كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن آراء المركز

ترسل الأوراق العلمية عبر العنوان التالي

هاتف: +249121566207+ - 249910785855 +

بريد إلكتروني : rsbcrsc@gmail.com

السودان- الخرطوم - السوق العربي عمارة جي تاون الطابق الثالث

موجهات النشر

تعريف المجلة:

مجلة (القُلزم) للدراسات العلمية مجلة علمية محُكمة تصدر عن مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر- السودان بالشراكة مع أكاديمية المنهل للعلوم - السودان . تهتم المجلة بالبحوث والدراسات العلمية والمواضيع ذات الصلة بدول حوض البحر الأحمر.

موجهات المجلة:

1. يجب أن يتسم البحث بالجودة والأصالة وألا يكون قد سبق نشره قبل ذلك.
2. على الباحث أن يقدم بحثه من نسختين. وأن يكون بخط (Traditional Arabic) بحجم 14 على أن تكون الجداول مرقمة وفي نهاية البحث وقبل المراجع على أن يشارك إلى رقم الجدول بين قوسين دائريين ().
3. يجب ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً وبالأرقام العربية بما في ذلك الجداول والأشكال التي تلحق بالبحث.
4. المصادر والمراجع الحديثة يستخدم أسم المؤلف، اسم الكتاب، رقم الطبعة، مكان الطبع، تاريخ الطبع، رقم الصفحة.
5. المصادر الأجنبية يستخدم اسم العائلة (Hill, R,).
6. يجب ألا يزيد البحث عن 30 صفحة وبالإمكان كتابته باللغة العربية أو الإنجليزية.
7. يجب أن يكون هناك مستخلص لكل بحث باللغتين العربية والإنجليزية على ألا يزيد على 200 كلمة بالنسبة للغة الإنجليزية. أما بالنسبة للغة العربية فيجب أن يكون المستخلص وافياً للبحث بما في ذلك طريقة البحث والنتائج والاستنتاجات مما يساعد القارئ العربي على استيعاب موضوع البحث وبما لا يزيد عن 300 كلمة.
8. لا تلزم هيئة تحرير المجلة بإعادة الأوراق التي لم يتم قبولها للنشر.
9. على الباحث إرفاق عنوانه كاملاً مع الورقة المقدمة (الاسم رباعي، مكان العمل، الهاتف البريد الإلكتروني).

نأمل قراءة شروط النشر قبل الشروع في إعداد الورقة العلمية.

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة التحرير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد

القارئ الكريم:

السلام عليك ورحمة الله وبركاته.. نطل على حضراتكم من نافذة جديدة من نوافذ النشر العلمي وهي مجلة القلزم العلمية، ونحن في غاية السعادة والمجلة تصل عددها التاسع والعشرون بفضل الله تعالى ومنته.

القارئ الكريم:

هذه المجلة تصدر بالشراكة مع أكاديمية المنهل للعلوم وهي إحدى الأكاديميات السودانية الفتية التي وضعت بصمات مميزة في مسيرة البحث العلمي، وهذا العدد هو الثامن والعشرون في إطار هذه الشراكة العلمية التي تأتي في إطار استراتيجية مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر في تفعيل الحراك العلمي والبحثي داخل السودان وخارجه.

القارئ الكريم:

هذا العدد يشتمل على العديد من البحوث والدراسات المهمة ذات البعد النظري والتطبيقي ولضمان نجاح واستمرارية هذه المجلة بإذن الله تعالى نأمل أن يرفدنا الباحثون بمزيد من اسهاماتهم العلمية المميزة مع خالص الشكر والتقدير للجميع.

أسرة التحرير

المحتويات

1. أثـر مزيـج التسـويق الفـيروسي في قـرار الـشراء (دراسـة استكشـافية لأراء عينـة مـن مسـتخدمى الانترنـت بالجامعـات السـودانية) (2021 - 2022م)
د. منـي النيـل مصطفـي مرسـال -د. أمـاني يوسـف محمـد الزبـير.....(7-34)
2. أثـر نظـم المعلومـات الإداريـة في أداء العاملـين (دراسـة حالـة الشركـة السـودانية للتعديـن) (2016 - 2021)
أ.محمـد الفاتـح عثـمان بابكـر.....(35-54)
3. دور أدوات القيـادة التحويليـة فى أداء المنشـأت الصناعيـة بالتطبيـق عـلى شركـة البيبـسى كـولا
د.نـصر الديـن الامـين فضـل اللـه الكلـس.....(55-70)
4. دور محاسـبة المسـئولية في تقويـم وجـودة الأداء (دراسـة ميدانيـة عـلى شركـة مصفـاة الخرطـوم المحـدودة)(2015 – 2020م)
د. عبدالرحمـن عمـر أحمـد محمد –د. فوزية اسـماعيل خراش حسـب الله.....(71-108)
5. ظلال الأشجان في الأدب والقرآن
د. صديـق عبـد الرحمـن إبراهيـم مـوسى.....(109-126)
6. الهيـكل التنظيمـي واثـره عـلى اداء المنشـأة (دراسـة حالـة بالتطبيـق عـلي الشركـة السـودانية للتوليـد الحـراري)
أ.معتـز الجيـلي نـاصر سـليمان.....(127-146)
7. أثـر تطبيـق أسـلوب تكاليـف تدفقـات القيمـة عـلى تحقيـق اسـتراتيجيةريادة التكلفـة للمنشـآت الصناعيـة (دراسـة ميدانيـة عـلى قطـاع صنـاعـة السـكر في السـودان)
أ. نـاصر أبكـر عبداللـه آدم - أ.د. بابكـر إبراهيـم الصديـق محـمد
د. محـمد عبـد الحميـد محمـود عبـد المجيـد.....(147-168)
8. الآيات القرآنية التي ورد فيها السجود
د. مجتبـى عيـسى المهـل جعفـر.....(167-168)
9. The Effect of Teaching Strategies on Developing Reading Skill
Mr.TarigHassanMohamedHassan-Dr.AbdelhafeezAliMohammedDawood..(187-212)
10. On Invariant Subspaces of The Hardy Space With Rank- One Commutators
Aisha Yousif Mustafa - Isam Eldin Ishag Idris
Elkhanssa Mohammed Mirghaniy.....(187- 212)

أثر مزيج التسويق الفيروسي في قرار الشراء (دراسة استكشافية لأراء عينة من مستخدمى الانترنت بالجامعات السودانية)(2021 - 2022م)

د. مني النيل مصطفى مرسال
أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية العلوم الإدارية
جامعة العلوم والتقانة

د. أماني يوسف محمد الزبير
أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية العلوم الإدارية
جامعة العلوم والتقانة

المستخلص:

تناول البحث أثر مزيجالتسويقالفيروسعلى قرار الشراء (دراسة استكشافية لأراء عينة من مستخدمى الإنترنت بالجامعات السودانية). وتمثلت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي: ما أثر مزيج التسويق الفيروسي في قرار الشراء لدى مستخدمي الإنترنت؟. وتتفرع منه التساؤلات التالية: ما مدي تأثير المنتج الفيروسي في قرار الشراء؟، ما مدي تأثير السعر الفيروسي في قرار الشراء ؟، ما مدي تأثير التوزيع الفيروسي في قرار الشراء ؟، ما مدي تأثير الترويج الفيروسي في قرار الشراء ؟. وهدف البحث إلي معرفة أثر مزيج التسويق الفيروسى على قرار الشراء لدى مستخدمي الإنترنت، تحديد أدوات التسويق الفيروسي الأكثر إستخداماً وفعالية في التأثير على قرار الشراء. واختبر البحث الفروض، يؤثر مزيج التسويق الفيروسي في قرار الشراء لدى مستخدمي الإنترنت في الجامعات السودانية. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصل البحث لعدد من النتائج أهمها، أن مستوى توفر التوزيع الفيروسي من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.860)، أن مستوى توفر الترويج الفيروسي من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3.64) وبانحراف معياري قدره (0.881)، ثبت أن مستوى توفر قرار الشراء من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.846)، أثبتت الدراسة وجود أثر لمزيج التسويق الفيروسي بعناصره: (المنتج الفيروسي، السعر الفيروسي، التوزيع الفيروسي) في قرار الشراء لدى أفراد عينة الدراسة، بينما لا يوجد تأثير لمزيج التسويق الفيروسي بعنصره: (الترويج الفيروسي) في قرار الشراء لدى أفراد عينة الدراسة..

الكلمات المفتاحية: المزيج التسويقي الفيروسي، الشراء، الإنترنت، الجامعات السودانية.

The Impact of Viral Marketing Mix on Purchase Decision An exploratory Study to Opinions sample of Internet Users in Sudaneses Universities (2021- 2022)

Abstract:

The research dealt with the effect of the viral marketing mix on the purchase decision (an exploratory study of the opinions of a sample of Internet users in Sudanese universities). The research problem consisted in answering the following question: What is the impact of the viral marketing mix on the purchase decision of Internet users? The following questions branch from it: What is the impact of the viral product on the purchase decision? What is the impact of the viral price on the purchase decision? What is the impact of viral distribution on the purchase decision? What is the extent of the impact of viral promotion on the purchase decision?. The aim of the research is to know the effect of the viral marketing mix on the purchase decision of Internet users, and to identify the most used and effective viral marketing tools in influencing the purchase decision. The research tested the hypotheses, the viral marketing mix affects the purchase decision of Internet users in Sudanese universities, the viral product affects the purchase decision of Internet users in Sudanese universities, the viral price affects the purchase decision of Internet users in Sudanese universities, the viral distribution affects the purchase decision Among Internet users in Sudanese universities, viral promotion affects the purchase decision of Internet users in Sudanese universities. The research used the descriptive analytical method. The research reached a number of results, the most important of which is that the level of availability of viral distribution from the point of view of the study sample tends towards agreement with a high degree, in terms of its arithmetic mean of (3.77) and with a standard deviation of (0.860), that the level of availability of viral promotion from the point of view of the study sample is heading towards Approval with a high degree, in terms of its arithmetic mean of (3.64) and standard deviation of (0.881), it was proven that the level of availability of the purchase decision from the point of view of the study sample tends towards approval with a high degree, in terms of

its arithmetic mean of (3.82) and standard deviation of (0.846). , the study demonstrated the existence of an effect of the viral marketing mix with its elements: (viral product, viral price, viral distribution) on the purchase decision of the study sample members, while there was no effect of the viral marketing mix with its element: (viral promotion) on the purchase decision of the study sample members.

Keywords: Viral Marketing Mix, Buying, Internet, Sudanese Universities.

المقدمة:

يمكن أن تكون حملات التسويق الفيروسي غير متوقعة لأنها تعتمد على استقبال وتفسير الرسائل التسويقية من قبل المستهلكين، ويتطلب التسويق الفيروسي، على عكس التسويق التلفزيوني أو التسويق الإذاعي أو اللوحات الإعلانية أو المنشورات مدخلات مباشرة من المستهلك، إذيسمح التسويق التقليدي للمستهلكين باستهلاك الرسائل بشكل سلبي، بينما يعتمد التسويق الفيروسي على المستهلكين المستعدين للقيام بدور نشط في نشر الرسالة.وعندما تصبح مقاطع الفيديو والصور والعبارات شائعة على الإنترنت، يقال إنها تنتشر بسرعة «فيروسية».ينطبق نفس المبدأ الدلالي على حملات التسويق الفيروسي إذ تشير كلمة «الفيروسي» في التسويق الفيروسي إلى الشعبية والانتشار المتسارع للأفكار وكذلك عندما تصبح حملة تسويقية شائعة عبر الإنترنت بوتيرة سريعة جداً فهي «فيروسية».

عندما يزيد الحاح الحاجة على الشخص فإنه يسعي إلي إشباع هذه الحاجة وإنهاء هذه الرغبة بالإشباع، وقرار الشراء في هذا شأنه شأن أي قرار إداري آخر باعتباره اختيار بين البدائل المتاحة والمفاضلة بين منافعها وتكلفتها لذلك فهو قرار معقد مختلف الجوانب لأنه نتاج مجموعة من القرارات الجزئية المتشابكة، ومما لا شك فيه أن على المعلن إمداد المستهلك بمجموعة كافية تحسن صورة القرار وتجعل المستهلك راضياً عن قراره باقتناء سلعة معينة.

كما تمثل شريحة الطلاب الجامعيين نسبة مقدرة من مستخدمي الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي وبالتالي يكونون الأكثر قدرة على التسوق الإلكتروني عبر الإنترنت مما يجعل دورهم مهماً جداً في أي عملية تسويقية تقوم بها الشركات عبر الإنترنت.

مشكلة البحث:

أصبح التسويق الفيروسي ذا أهمية متزايدة خلال العقد الماضي مع انتفاضة شبكات التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter و YouTube وقد بداءت الشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء استخدام تقنيات التسويق الفيروسي للترويج لمجموعة متنوعة من المنتجاتولكن لاحظت الباحثة في كثير من المنظمات العاملة في السوق أن التسويق الفيروسي عبر الإنترنت لا يزال في مراحله الأولى حيث لم تتشكل معالمه بعد وذلك لضعف شبكات الاتصال واعتياد هذه المنظمات على القيام بالحملات الاعلانية العادية ومن خلال وسائل الاتصال التقليدية. تتلخص مشكلة البحث فى الاجابة على السؤال التالي: ما أثر مزيج التسويق الفيروسي في قرار الشراء لدى

مستخدمي الإنترنت؟. وتتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما مدي تأثير المنتج الفيروسيفي قرار الشراء؟
2. ما مدي تأثير السعر الفيروسي في قرار الشراء ؟
3. ما مدي تأثير التوزيع الفيروسي في قرار الشراء ؟
4. ما مدي تأثير الترويج الفيروسي في قرار الشراء ؟

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من خلال مواجهة التحديات التسويقية الجديدة التي افرزتها البيئة الحالية لشركات الاعمال ومحاولتها اللحاق بركب التكنولوجيا التى اجتاحت العالم وأصبحت مصدراً مهماً من مصادر التنافسية، كما يعد التسويق الفيروسى طفرة فى عالم التسويق، وقد حقق معدلات أرباح كثيرة مقارنة مع التسويق التقليدى وأصبحت له أهميته الأكاديمية والاقتصادية والاجتماعية. كما أن البحث قد يسد ثغرة علمية ويعمل على توفير معلومات تفيد المهتمين بالتسويق، كما يوفر مرجع بالمكتبة للدارسين المهتمين بالفكر التسويقي، وقد يفتح آفاقاً لبحوث جديدة فى التسويق الفيروسي.

أهداف البحث:

يسعي البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة أثر التسويق الفيروسى على قرار الشراء لدى مستخدمي الإنترنت.
2. تحديد أدوات التسويق الفيروسى الأكثر إستخداماً وفعالية في التأثير على قرار الشراء.
3. معرفة مدى إدراك عينة البحث لمفهوم التسويق الفيروسى.
4. دراسة مدى دقة وصحة المعلومات المرسلة لمستخدمي الإنترنت ومدى أهمية ما تقدمه المنظمات من معلومات عن منتجاتها عبر مواقع الانترنت ومدى اعتماد مستخدمي الإنترنت عليها باتخاذ قرار الشراء.

فرضيات البحث:

تقوم الباحثتان باختبار الفرضيةالرئيسية التالية: (يؤثر مزيج التسويق الفيروسي في قرار الشراء لدى مستخدمي الإنترنت في الجامعات السودانية)، وتتفرع منها الفرضيات التالية:-

1. يؤثر المنتج الفيروسي في قرار الشراء لدى مستخدمي الإنترنت في الجامعات السودانية.
2. يؤثر السعر الفيروسي في قرار الشراء لدى مستخدمي الإنترنت في الجامعات السودانية.
3. يؤثر التوزيع الفيروسي في قرار الشراء لدى مستخدمي الإنترنت في الجامعات السودانية.
4. يؤثر الترويج الفيروسي في قرار الشراء لدى مستخدمي الإنترنت في الجامعات السودانية.

أدوات جمع البيانات:

الأولية:الاستبيان .

الثانوية:الكتب والمراجع والدوريات والبحوث.

حدود البحث:

الحدود الزمانية:- تغطي الدراسة الفترة من 2021-2022م.

الحدود المكانية:- ولاية الخرطوم- السودان.

الحدودالبشرية:-عينة من مستخدمي الإنترنت بالجامعات السودانية.

الدراسات السابقة:

- دراسة: Talib et al, 2015 : [1]

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على الدور الذي يمكن أن يؤديه التسويق الفيروسي من أجل تعزيز ثقة الزبون. تم الاعتماد على المنهج الوصفي. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها، قيام الشركة بطرح عروضها المجانية الخاصة بمنتجاتها وخدماتها، قيام الزبائن بالاتصال مع الأصدقاء والمعارف لنشر إعلانات الشركة الالكترونية، شعور الشركات عينة الدراسة بأنها تضيف قيمة لزبائنها عند تفاعلها مع الزبائن عند طرح منتجاتها وتقديم خدماتها. أوصت الدراسةبعدد من التوصيات منها،وضع رابط مباشر أو مقطع فيديو يدل على موقع الشركة، تشجيع الزبائن لزيارة موقع الشركة الالكتروني من خلال تقديم بعض المحفزات والخدمات المجانية، ضرورة تعزيز الثقة بين الشركات عينة الدراسة وبين الزبائن من خلال الرسائل الالكترونية التي ترسلها إليهم.

- دراسة: H, Eltaj, 2017 : [2]

هدفت الدراسة إلى دراسة آثار التسويق الفيروسي على قرار الشراء لدى المستهلكين من طلبة كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها، أن هناك علاقة معنوية وإيجابية بين التسويق الفيروسي وقرار الشراء، يقود التسويق الفيروسي العملاء إلى تحسين قرارات الشراء الخاصة بهم، أن المتغير المستقل (إخبار الآخرين بمعلومات محددة)لها علاقة كبيرة مع المتغير التابع قرار الشراء. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها، لكي تحصل الشركات على فوائد التسويق الفيروسي يجب أن تشجع عملائها على الاستفادة الكاملة من التسويق الفيروسي بمساعدة وسائل التواصل الاجتماعي، يجب أن تدرك الشركات العقبات التي تواجه العملاء عند تعاملهم عبر الإنترنت إما مع منتجاتهم أو لتقليل التعليقات السلبية.

- دراسة: Al-Shobaki, et al, 2018: [3]

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التسويق الفيروسي على كفاءة الخدمات التسويقية في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها، أن هناك مستوى مرتفع من استخدام التسويق الفيروسي في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال)حيث حصلت الدرجة الكلية على وزن نسبي (82.17 %)وأن ترتيب أبعاد التسويق الفيروسي جاءت كما يلي: التحفيز المادي والعروضالمجانية، وقادةالرأي المؤثرون (الكلمة المنطوقة)، والحملاتالإعلانية الفيروسية، وأخيراً (وسائلالنشر الإلكترونية)، كما بينت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من كفاءة الخدمات التسويقية في شركة الاتصالات

الفلسطينية الخلوية (جوال) وبوزن نسبي (91.63%)، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة بين مجالات والدرجة الكلية للتسويق الفيروسي مع كفاءة الخدمات التسويقية باستثناء مجال وسائل النشر الإلكتروني. كما بينت النتائج وجود أثر للتسويق الفيروسي على كفاءة الخدمات التسويقية حيث ظهر الأثر لمجالين هما (التحفيزالمادي والعروضالمجانية، وقادة الرأيالمؤثرون (الكلمة المنطوقة) وأن مقدار التغير في كفاءة الخدمات التسويقية بلغ ما نسبته (60.1 %) نتيجة التغير في استخدام التسويق الفيروسي. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها، زيادة الاهتمام باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي كمجال مهم لحملات التسويق الفيروسي،والاهتمام باستخدام وسائل النشر الإلكتروني لتحفيز المستفيدين لتلقي خدمات الشركة، وزيادة ثقة المستفيدين بخدمات الشركة من خلال تقديم حملات تنافسية تلبي حاجات المستفيدين.

أولاً:- الإطار النظري

التسويق الفيروسي:

النشأة والتطور:أول من كتب عن التسويق الفيروسي كانت الناقدة الإعلامية (Douglas Rush) في العام 1994 من خلال كتابها (Media Viral) وركزت على أن الإعلان الذي يصل إلي المستعمل من خلال الإنترنت يكون أثره سريعاً[4]. (Al-Nasr & Al-Zougbi, 2020: 196)

مفهوم وتعريف التسويق الفيروسي:يتمثل التسويق الفيروسي في قيام الأشخاص بنشر المعلومات الخاصة بالمنتجات والتعريف بها لدي أقربائهم أو زملائهم، وبهذا يتم إنتشار العرض كالفيروس وهو أصل تسميته بالتسويق الفيروسي، وتعتبر هذه الوسيلة سلاحاً ذا حدين لا سيما إذا تم انتقال معلومات في غير صالح المؤسسة ومنتجاتها. وأن التسويق الفيروسي كان موجوداً حتي قبل ظهور الإنترنت على شكل ما يعرف بالهمس في الأذن إلا أن استعماله تضاعف بفضل سهولة إرسال وانتشار المعلومات بدون حدود جغرافية وعبر عدد لا متناهي تقريباً من الأشخاص خاصة مع الإصدارات الجديدة للواب التي تتيح للمستخدم المشاركة في إنتاج المعلومة وذلك من خلال نشر محتويات رقمية عبر المدونات وشبكات التواصل الاجتماعي وغيرها[5]. (Matali, 2016: 40)

شكل (1) مفهوم التسويق الفيروسي[6]

I

II

IIII

IIIIIII

IIIIIIIIIIIII

IIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIII

المصدر: (Kafi, 2009: 145)

نظراً لأهمية الاتصال الإنساني في نقل الأفكار والخبرات والتراث الفكري والثقافي من جيل لآخر عبر الزمن، فقد اتخذت منظمات الأعمال هذه الخاصية ووظفتها من خلال التسويق

الفيروسي للسلع والخدمات الخاصة بها، ويعدالتسويق الفيروسي من الموضوعات الأكثر إثارة للجدل خلال السنوات الأخيرة، فقد تناوله عدد من الباحثين في الغرب وساهموا في تشكيل إطاره النظري، فهو بالنسبة للشركة وسيلة ترويجية سريعة وزهيدة التكاليف لزيادة مبيعاتها،أما بالنسبة للزبائن فهو وسيلة ممتعة لمشاهدة إعلانات تجارية جذابة، ومناقشة محتواها مع الأصدقاء والأقارب[7]. (Taha, 2008: 5)

أسس التسويق الفيروسي: تتمثل أسس التسويق الفيروسي بالآتي[8]:- (Al-Sumaida'I& Othman, 2012: 333)

1. خلق أثر متسلسل ينتقل بسهولة بين الزبائن، من خلال إضفاء قيمة على السلعة، واعتماد مواقع التواصل المختلفة وخدمات الويب.
2. سرعة النشر، وقابلية تمرير الرسالة الإعلانية من شخص لآخر عبر العالم الافتراضي.
3. الاعتماد على مواقع وشبكات التواصل الاجتماعي على اعتبار أن أكبر تجمع للأشخاص يتواجد ويتفاعل هناك.
4. الخطط الفيروسية تحمل في طياتها فكرة التحفيز كإعطاء هدية أو مكافأة أو سلعة مجانية.
5. تنفيذ مسابقات من قبل الشركة لتجنيد المزيد من الزبائن.
6. تحديد الوقت الأمثل لبث الإعلان الفيروسي لضمان أكبر نسبة مشاهدة.

استراتيجية التسويق الفيروسي:

هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات وتمثل خطة موحدة تغطي جميع أنشطة المنظمة وبشكل عام فإن الاستراتيجية للتسويق الفيروسي نوعين:

- استراتيجية التكامل المنخفض.
- استراتيجية التكامل المرتفع.

مشاكل التسويق الفيروسي:تتمثل في الآتي[9]:-

- عدم السيطرة على الصنف.
- النمو المجهول.
- قلة (ضعف) المقياس. (Al-Nasr & Al-Zougbi, 2020: 197)

مزيج التسويق الفيروسي:

يمكن تحديدعناصر هذا المزيج بالاتي:-

المنتج الفيروسي: هو أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل إذ أنه عنصر يتوقف عليه نجاح السياسة التسويقية للمنظمة ويتض من منافع وظيفية واجتماعية ونفسية، ويمكن أن تكون سلعة أو خدمة أو شخص أو مكان أو اي مزيج منها، بينما المنتج الإلكتروني قد يكون رقمياً يسوق بشكل مباشر من مواقع الشركة للزبائن، كما أن هناك منتجات معينة تتلاءم بشكل افضل مع التسويق الفيروسي أكثر من غيرها مثل الكتب والاقراص المدمجة والرحلات من وكالات السفر وبرمجيات أجهزة الحاسوب[10]. (Sadig, 2016: 26)

التسعير الفيروسي:

يسعى المسوقون عبر الإنترنت لجذب انتباه مستفيديه من خلال تقديم عروض مجانية عن طريق استراتيجية التسعير المجاني، إذ تتسم هذه المنتجات بكونها مجانية فهي يتم تحميلها تباعاً(متتالية)بهدف تشجيع الزبائن على نقل الأخبار إلى الآخرين من أجل تكوين قاعدة زبائن(دائمين، محتملين) واسعة، وبذلك فإن هذا النوع لا يعتمد على السعر المجاني المطل قبل أنه شبه مجاني، كما أنه عادة ما يرغب المستفيدين بشراء هذه المنتجات كونها تزيد من قيمة المنتجات المجانية بشكل كبير إذ أن المواد المسوقة تكون مكملة لمنتجات استراتيجية التسعير المجاني وتسمى بالاستراتيجية التسعيرية[11].(Al-Taei, 2014: 7)

التوزيع الفيروسي:

يعد التوزيع عبر الإنترنت من القرارات المهمة لأي شركة أعمال إذ أنه ذا النوعي ساعد على تخفيض القنوات التسويقية ويعمل على إيصال المنتج للمستهلك بالوقت والمكان المناسب، كما أن التوزيع الفيروسي يعمل على تقليل عدد الموظفين إلى جانب قلة القنوات التسويقية واقامة علاقات مباشرة مع الزبائن الأمر الذي يساعد في زيادة المبيعات وسرعة خدمة زبائنها، إذ أن المكان الذي يحدث فيه التسويق الفيروسي عن طريق شبكة الإنترنت هو مكان عملية التوزيع، ومكان استهلاك المنتجات تجري في سوق افتراضي، كما أن السوق الإلكتروني هو سوق مفتوح يصل إليها أي شخص ولكل شخص حرية المشاركة فيها، ويمكن القول أن السوق الافتراضي لا ينطبق عليه قيود المكان وساعات العمل[12]. (David , 2008: 29)

الترويج الفيروسي:

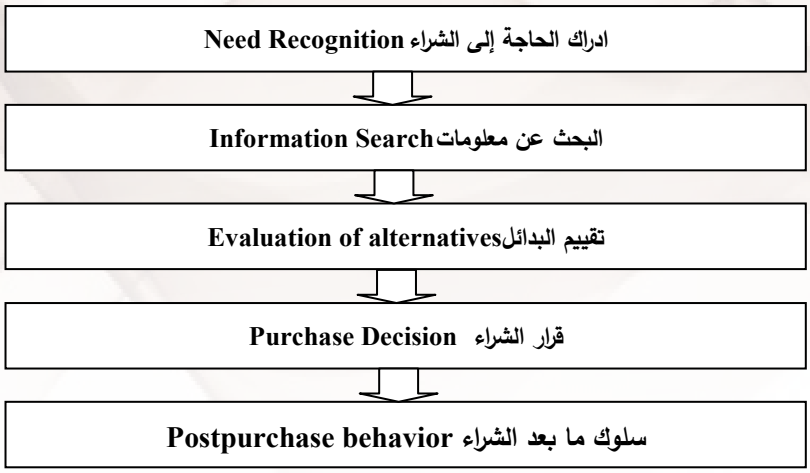
يلعب الزبون دوراً مهماً في عملية الترويج للمنتجات ضمن هذا التسويق، إذيتم الترويج للسلع والخدمات من خلال تناقل روابط إعلانية أو فيديوهات أو صورحول المنتج من شخص لآخر عبر مواقع الويب المختلفة وفي حال كان الإعلان مشوقاً وجذاباً أو به أي شخصية معروفة فإن ذلك يساهم في كثرة مشاهدته وتناقله بين الأفراد، إلى جانب وجود تعليقات وتفاعل كبير سيعود بالنفع على الشركة المنتجة من حيث تعزيز الايجابيات وإصلاح السلبيات في منتجها وبالتالي تحقيق أعلى نسبة مبيعات وأرباح[13].(Taha, 2008: 14)

قرار الشراء:

عندما يقوم المستهلك بإتخاذ قرار الشراء الفعلي فإنه يتحمل العديد من المخاطر ولكنها مخاطر محسوبة، وتأتي المخاطرة من أن المستهلك عادة لا تكون لديه الخبرة الفنية الكافية أو المعرفة بكل جزئية من السلع المشتراة ومكوناتها ومستقبلها، أو أن السلع المعروفة قد لا يكون لها نفس معدل الإشباع، وهناك المخاطرة الناجمة من الخوف علي الجسم والصحة العامة، وكذلك المخاطرة المالية والناجمة عن تخوف المشتري من أن إختياره للسلع والخدمات والتي يدفع فيها مبلغاً من المال قد لا يكون مساوياً لحجم المنافع التي كان يتوقعها من قبل، وعندما يقرر المستهلك الشراء فإنه قد يخاطر بوضعه الاجتماعي وسمعته إذا ما اختار سلعة أو خدمة لا تقرها

التقاليـد والاعـراف السـائدة[14].(Abdel-Hamid et al, 2006: 134)

شكل (2) آلية عملية اتخاذ قرار شراء المنتجات الحالية



المصدر:- (Taha, 2008: 139)

المتدخلون في عملية الشراء:

هـؤلاء المتدخلـون في عمليـة الـشراء قـد يختلفـون بإختـلاف عمليـة الـشراء نفسـها، وهـم[15]: (Al-Askari ,7 :2003)

1-المبادرون:

المبـادر هـو الشـخص الـذي يطـرح فكـرة الـشراء لأول مـرة وليـس بالـضرورة أن يكـون المبـادر هـو مـن يتخـذ قـرار الـشراء، ويختلـف المبـادر حسـب نوعيـة وطبيعـة السـلعة المـراد شراءهـا، كالأثـاث والسـيارات.

2-المؤثرون:

وهـم الأشـخاص الذيـن يؤثـرون في القـرار الـشرائي، حيث يقدمـون المعلومـات عن الخدمـة ويقنعون الغـير عـلى شرائهـا، فقـد يكـون المؤثر عـلى قرار الـشراء: العائلـة، الأصدقـاء، الزمـلاء في العمـل، المجتمع.

3-متخذو قرار الشراء:

وهـو الشـخص أو الأشـخاص الذيـن يقومـون بإتخـاذ قـرار الـشراء لسـلعة أو خدمـة معينـة دون غيرهـا، فمثـلاً عنـد الخـروج لتنـاول وجبـة في مطعـم عائـلي فـإن متخـذ القـرار قـد يكـون الـزوج، الزوجـة، الأولاد أو العائلـة بكاملهـا.

4-القائمون بعملية الشراء:

وهـم مـن يقومـون بعمليـة الدفـع والحصـول عـلى السـلعة أو الخدمة المختـارة، وليـس بالضرورة أن يكـون متخـذ القـرار هـو نفسـه مـن يقـوم بعمليـة الـشراء، فـدوره هنـا هـو دور تنفيذي.

5-مستعملوا الخدمة أو السلعة:

وهم الأشخاص الذين سيستخدمون السلعة أو الخدمة المشتراة، مثل: الفرد الذي يستلم هدية، ربات البيوت، العامل الذي يعمل على آلة معينة.

العوامل الداخلية المؤثرة في قرار الشراء:

تتمثل في مجموعة العوامل النفسية التي تتعلق بتحفيز الفرد، والحاجة التي تضغط بدرجة كافية لتوجيه الفرد نحو سلوك معين لتلبية رغباته وحاجاته، والمفاهيم التالية توضح العناصر المكونة للعامل النفسي وهي:-

1-الدوافع(الدافعية):

«هي القوى المحركة التي تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الفرد إشباعها أو يريد تجنبها والبعد عنها»، فالدوافع عبارة عن قوى كامنة وخفية، تؤدي بالفرد إلى سلوك معين إما بالإيجاب أو بالسلب، وتقسم الدوافع إلى دوافع فطرية ودوافع مكتسبة، دوافع فيزيولوجية ودوافع نفسية اجتماعية، دوافع أولية، دوافع إنتقائية ودوافع التعامل[16].(Kotler& Gary, 2008: 310)

2-الإدراك:

يرى فليب كوتلر أن الإدراك هو»العملية التي يختار بها الناس المعلومات وينظمونها ويفسرونها لتكوين صورة للعالم» وجاء في مفهوم آخر أن الإدراك هو «الطريقة أو المراحل التي من خلالها يقوم الفرد بإختيار وتنظيم وترجمة عناصر المعلومة الخارجية لتشكيل صورة منطقية ومرتبة ومتجانسة عن العالم الذي يحيط بها». من خلال التعريفين يتضح لنا أن إدراك الفرد للأشياء التي تحيط به يختلف بإختلاف العامل، فلو فرضنا أن العامل هو السعر فإذا كان مرتفع فإن ترجمة المعلومة لشخص مدرك تختلف من شخص لآخر، فهناك من يرى أن إرتفاع السعر يدل على جودة المنتج، وهناك من يرى ذلك على أنه فرصة غير سانحة لاقتناء المنتج بهذا السعر إلا إذا انخفض السعر إلى مستوى أدنى.

3-التعلم:

« هو التغيرات في سلوك الفرد الناتجة عن التجربة»، وضح هذا المفهوم أن سلوك الفرد يتميز بالتغير المستمر نتيجة لتعدد واستمرار تجاربه ما دام على قيد الحياة وفي إحتكاك مع الظروف المحيطة المتغيرة, بالتالي تغير الفرد نفسه, فالتجارب التي يتعرض لها من شأنها أن تحدث تغير في خبراته ومكاسبه الشخصية, تظهر في تصرفاته, بشكل تلقائي غير متعمد, أو بشكل غير تلقائي متعمد, وهذا من خلال جمع المعلومات من المنتجات المقدمة, إذن مفهوم التعلم يبنى على مفهومين أساسين هما التغير في السلوك, والتجربة.

4-الذاكرة:

يظهر الأثر الذي يتركه عامل الذاكرة من خلال أن الذاكرة تمكن الفرد من إسترجاع المعلومات التي اكتسبها وموجودة لديه من قبل حول المنتجات متى دعت الحاجة إليها, إذن فهي تمكن الفرد من تخزين المعلومات, بإستخدام الحواس الخمس (البصر, السمع, الذوق,

اللمس, الشم), فتختلف المعلومات في الذاكرة بإختلاف موعد إسترجاعها أي في المدى (الطويل/ المتوسط/القصير), هنا يظهر دور المؤسسة بالتذكير بشكل مستمر أو دوري.

العوامل الخارجية المؤثرة في قرار الشراء:

تشمل هذه العوامل المؤثرات البيئية الخارجية التي تؤثر في المستهلك وهي تشمل المؤثرات الحضارية والثقافية والمؤثرات الاجتماعية والمؤثرات الموقفية والمؤثرات التسويقية[ ]: (Al-Hijazi, 2005: 132)

1- العوامل الثقافية والحضارية:

لا يمكن للفرد أن يحيد عن الثقافة التي تظهر في الدين والعادات والتقاليد، مثل منع شرب الخمر في المجتمعات الإسلامية، مما يجبر مندوبي البيع على تجنب هذه المجتمعات لممارسة نشاطاتهم.

2- العوامل الاجتماعية:

لقد اهتم رواد النظرية الاجتماعية بهذا المفهوم بحيث أبرزوا مدى تأثر المستهلك بالجماعات المرجعية وأفراد الأسرة، خاصة قادة الرأي لأن تأثيرهم يكون أكيد وواضح جداً، نظراً لخبرتهم وتوفر المعلومات لديهم عن المنتجات المختلفة، فهم يقومون بتوجيه السلوك الشرائي للأفراد.

3- العوامل الشخصية:

قبل إبراز أثر عامل الشخصية على سلوك المستهلك نتطرق أولا إلى مفهوم الشخصية فكوتلر يرى أنها «السمات النفسية الفردية التي تقود إلى اتساق نسبي واستجابة مستمرة لبيئة الفرد الخاصة به»، وتتمثل عوامل الشخصية في السن، الجنس، دورة الحياة... التي من شأنها التأثير على السلوك الشرائي للفرد فالعوامل الشخصية السابقة الذكر يظهر تأثيرها من خلال خصائص المنتجات المقتناة، فالطلب يختلف من فئة عمرية لأخرى، ومن جنس لآخر.

يقوم المستهلك بإختيار البديل الذى يعتقد أنه يحقق له أقصى إشباع،وقراره هنا يتضمن مجموعة من القرارات الفرعية وهى[17]:(Aashour, 2006: 36)

أ-قرار يتعلق بتحديد العلامة .

ب-قرار يتعلق بالكمية .

ج-قرار يتعلق بتحديد البائع الذى ينوى الشراء من عنده.

د-قراريتعلقبالوقتالذيشترفيه.

كما يعتبر قرار الشراء الذى يقوم المستهلك الأخير أو المشتري الصناعييإتخاذه بمثابة خطوة من الخطوات التى تمر بها عملية الشراء فهناك خطوات تسبق إتخاذ قرار الشراء وخطوات أخرى تليها[18].(Mousa, 2009: 66)

محددات القرار الشرائى:

أن القرار الشرائى لا يتحرك بنفس الصورة دائماً بل هنالك محددات هى[ ]:(Abdel-Hamid et al, 2006: 135)

1. أن المستهلك يمكن أن ينسحب خارج نطاق هذه الخطوات قبل اتمام عملية الشراء الفعلى فقد تكون البدائل المتاحة غير مناسبة أو لم يتسنى له التعرف على تلك البدائل مما يلغى العملية الشرائية.
2. تخضع كل المنتجات مهما اختلفت هذه الخطوات مع الاخذ في الحسبان أن مدة اتخاذ القرار في السلع الغالية الثمن أو تلك المرتبطة بالحياة الشخصية أو حياة الأولاد تستحوذ على مساحة أكبر من الوقت، كما أن عدم القيام بالخطوة لا يعنى أنها لا تدخل في الحسبان، إذ أن بعض الأمور قد تتوافر معلومات عنها في ذهن العميل فإنه يختزنها لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

ثانياً:- الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة:

يتناول هذاالجزء من الدراسةتسليط الضوءعلى الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال إجراءات الدراسة الميدانية في **عينة من مستخدمي الأنترنت بالجامعات السودانية**، وباستعمال أداةالدراسة المتمثلة في الاستبيان، حيث يتم عرض وتحليل النتائج وكذا اختبار الفرضيات.

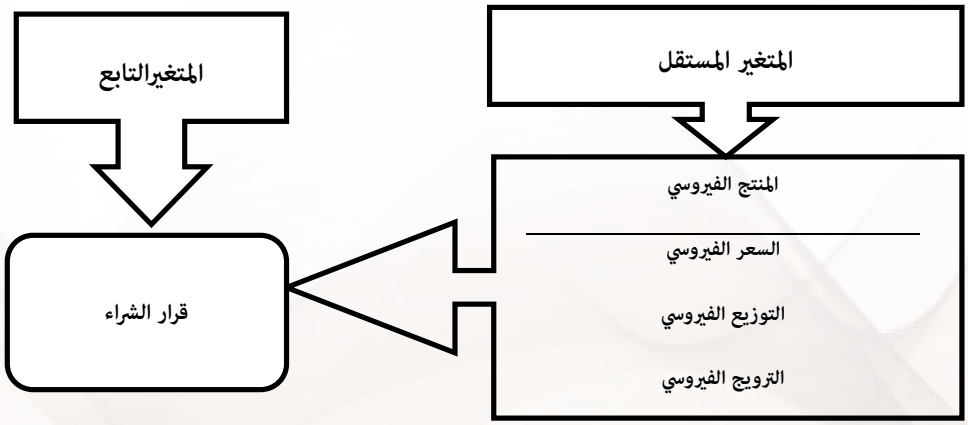
منهجية الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

أن المنهج المناسب من أجل وصف وتحليل الدراسة بأكملها هو المنهج الوصفي التحليلي، **لوصف مزيج التسويق الفيروسي و قرار الشراء**، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل معطيات الجانب الميداني والوقوف على **أثر مزيج التسويق الفيروسي في قرار الشراء- دراسةاستكشافية لآراء عينةمن مستخدمي الأنترنت بالجامعات السودانية**.

أنموذج الدراسة:

شكل (3) أنموذج الدراسة



المصدر: أعداد الباحثتان من خلال فرضيات الدراسة، 2022م

1/ مجتمع الدراسة:

انطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة ، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، حددت الباحثتان مجتمع الدراسة الذي يتكون من طلاب الجامعات السودانية.

2/ عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المدروس مكونة من (200) طالب وطالبة تقريباً، وقد قامت الباحثتان بتوزيع (200) استبانة على أفراد العينة، وتم استرداد (200) استبانة، كلها صالحة للتحليل أي بنسبة (100 %).

3/ أداة الدراسة:

بالاعتماد على ماورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصاً لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفقاً للمحاورالرئيسة للدراسة، وقد احتوى هذا الاستبيان جزء واحد هو: **البيانات الأساسية**: ويشتمل على محاور الدراسة والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة، ويشتمل هذا القسم على خمسة محاور و عدد (20) عبارة تمثل متغيرات الدراسة وفقاً لما يلي:

- المحور الأول: يقيس (**المنتج الفيروسي**) ويشتمل على عدد (4) عبارات.
- المحور الثاني: يقيس (**السعر الفيروسي**) ويشتمل على عدد (4) عبارات.
- المحور الثالث: يقيس (**التوزيع الفيروسي**) ويشتمل على عدد (4) عبارات.
- المحور الرابع: يقيس (**الترويج الفيروسي**) ويشتمل على عدد (4) عبارات.
- المحور الخامس: يقيس (**قرار الشراء**) ويشتمل على عدد (4) عبارات.

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسى (LikartScale)، والذي يتراوح من (**لاأوافق بشدة**، لا أوافق، لا رأي، أوافق، **أوافق بشدة**)، كما هو موضح في جدول رقم (1).

جدول (1) الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	الوزن النسبي	الوسط المرجح	المستوى
لا أوافق بشدة	1	1 - 1.79	منخفض
لا أوافق	2	1.80 - 2.59	
لا رأي	3	2.60 - 3.39	متوسط
أوافق	4	3.40 - 4.19	مرتفع
أوافق بشدة	5	4.20 - 5	

المصدر: إعداد الباحثتان من نتائج التحليل الإحصائي،SPSS، 2022م

4/ صدق وثبات أداة الدراسة:

سيتم التركيز هنا على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان من حيث صدقها، وكذلك من خلال حساب معامل كرونباخ الذي يقيس مدى ثبات هذه الأداة وصلاحيتها للتطبيق الميداني:

أ/ صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات:

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تطلب التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستعانة بمجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم لمعرفة مدى مناسبته لموضوع الدراسة وهدفها، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل الاستبيان وتصميمه في صورته النهائية، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.
- **الصدق البنائيStructure Validity :** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، وقد قامت الباحثتان باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ذلك كما في الجدول رقم (2):

جدول (2)معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المنتج الفيروسي	0.784**	0.000
السعر الفيروسي	0.790**	0.000
الترويج الفيروسي	0.803**	0.000
التوزيع الفيروسي	0.370**	0.000
قرار الشراء	0.823**	0.000
** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١)		

المصدر: إعداد الباحتان من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022م

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.370) كحد أدني و(0.823) كحد أعلى، وتعنىهذهالقيمتوافردرجةعاليةمن الصدق البنائي للمحاور ومن ثم ان المقاييس التي اعتمدت عليها لقياس المحاورتتمتعبالصدق البنائي، بالتالى الاعتمادعليها فيتحقيقأهدافالدراسةوت حليلنتائجها وتعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ب/ ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**)، وتعُد القيمة

المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60 %) فأكثر، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (3) معاملات الثبات لمحاور الدراسة (الفأكرونباخ)

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الفأكرونباخ	الصدق الذاتي*
1	المنتج الفيروسي	4	0.735	0.858
2	السعر الفيروسي	4	0.631	0.794
3	الترويج الفيروسي	4	0.656	0.810
4	التوزيع الفيروسي	4	0.613	0.783
5	قرار الشراء	4	0.642	0.801
	جميع العبارات	20	**0.842**	**0.917**

* **الصدق الذاتي**: هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات

المصدر: إعداد الباحثتان من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022م

يظهر من الجدول رقم (3) أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ كلها مرتفعة، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بالمحاور (0.613) في أدني قيمة له و(0.735) في أقصى قيمة له، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالاستبيان ككل (0.842)، وكذلك كانت قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور من محاور الاستبيان وكانت قيمة الصدق الذاتي لجميع فقرات الاستبيان (0.917)، وهذا يعنى أن معامل الصدق الذاتي مرتفع، وبشكل عام ما دامت كل القيم أكبر من (0.60) فهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات وصدق مرتفعة تجعل منه أداة مقبولة جداً وصالحة للدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثتان بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، وقد تم الاعتماد على عدد معين من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتواها الاستبيان وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

أ. **التكرار والنسبة المئوية**: لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الاستبيان.

ب. **المتوسط الحسابي (Mean)**: لقياس مدى تحقق كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي الإجمالي (العام) لكل محور من محاور الاستبيان، وذلك من أجل ترتيب العبارات حسب الأهمية لنتائج الدراسة.

ج. **الانحراف المعياري (Standard Deviation)**: للتعرف على مدى انحراف (تشتت)

استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن وسطها الحسابي.

د. **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** للتحقق من ثبات عبارات الاستبانة.

هـ. **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والتحقق من الصدق البنائي لعبارات الاستبيان.

و. **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة:

التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة:

قامت الباحثتان بمناقشة محاور الدراسة من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على درجة الموافقة بين أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محاور الدراسة، وفيما يلي التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لكل محور على حدا:

تحليل ومناقشة عبارات المحور الأول (المنتج الفيروسي):

تهدف الباحثتان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى **توفر المنتج الفيروسي** في الجامعات محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (4):

جدول (4)التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث حول المنتج الفيروسي

العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة لمحور المنتج الفيروسي					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
البرامج المستخدمة في تحميل المنتجات بمواقع الإنترنت حديثة	ك	72	69	26	16	17	3.82	1.244	أوافق
	٪	36	34.5	13	8	8.5			
توفر الشركات المسوقة عبر الإنترنت قدراً من الثقة في المنتج	ك	66	70	34	16	14	3.79	1.189	أوافق
	٪	33	35	17	8	7			
المنتجات المعروضة في مواقع الإنترنت منخفضة التكلفة	ك	59	78	22	22	19	3.68	1.267	أوافق
	٪	29.5	39	11	11	9.5			
الطلب على المنتجات بالإنترنت في زيادة مستمرة	ك	54	76	35	19	16	3.67	1.200	أوافق
	٪	27	38	17.5	9.5	8			
إجمالي محور المنتج الفيروسي							**3.74**	**0.915**	**مرتفع**

المصدر: إعداد الباحثتان من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022م

يتضح من الجدول رقم (4) أعلاه أن ميول واتجاهات الطلاب حول مدى**توفر المنتج الفيروسي**من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة**مرتفعة**، وذلك بدلالةوسطها الحسابي البالغ (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.915).

تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني (السعر الفيروسي):

تهدفالباحثتان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى **توفر السعر الفيروسي** في الجامعات محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (5) التالي:

جدول (5)التوزيعالتكراريوالإحصاء الوصفي لإجاباتعينةالبحثحول السعر الفيروسي

العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة لمحور السعر الفيروسي					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
السعر المطبق على المنتجات بمواقع الإنترنت شبه مجاني	ك	64	67	40	17	12	3.77	1.164	أوافق
	٪	32.0	33.5	20.0	8.5	6.0			
الأسعار الموجودة بمواقع الإنترنت منا سبة	ك	65	70	29	21	15	3.75	1.228	أوافق
	٪	32.5	35.0	14.5	10.5	7.5			
الاستراتيجية السعرية للمنتجات في مواقع الإنترنت علمية	ك	65	73	31	16	15	3.79	1.198	أوافق
	٪	32.5	36.5	15.5	8.0	7.5			
ساهمت الأسعار المعروضة للمنتجات بمواقع الإنترنت في تكوين قاعدة عملاء	ك	73	63	39	15	10	3.87	1.140	أوافق
	٪	36.5	31.5	19.5	7.5	5.0			
إجمالي محور السعر الفيروسي							**3.79**	**0.815**	**مرتفع**

المصدر: إعداد الباحثتان من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022م

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن ميول واتجاهات الطلاب حول مدى**توفر السعر الفيروسي**من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة **مرتفعة**، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.815).

تحليل ومناقشة عبارات المحور الثالث (التوزيعالفيروسي):

تهدفالباحثتان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى **توفر التوزيع الفيروسي** في الجامعات محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (6):

جدول (6)التوزيعالتكراريوالإحصاء الوصفي لإجاباتعينةالبحثحول التوزيعالفيروسي

العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة لمحور التوزيع الفيروسي					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
ساعد التوزيع عبر مواقع الإنترنت على تخفيض القنوات التسويقية	ك	60	80	33	12	15	3.79	1.159	أوافق
	%	30.0	40.0	16.5	6.0	7.5			
ساهم التوزيع عبر مواقع الإنترنت في إقامة علاقات مباشرة مع الزبائن	ك	71	76	23	12	18	3.85	1.227	أوافق
	%	35.5	38.0	11.5	6.0	9.0			
التوزيع عبر مواقع الإنترنت يجعل ساعات العمل مفتوحة	ك	62	64	38	18	18	3.67	1.253	أوافق
	%	31.0	32.0	19.0	9.0	9.0			
التوزيع عبر مواقع الإنترنت زاد من سرعة خدمة الزبائن	ك	70	69	25	18	18	3.78	1.266	أوافق
	%	35.0	34.5	12.5	9.0	9.0			
إجمالي محور التوزيع الفيروسي							**3.77**	**0.860**	**مرتفع**

المصدر: إعداد الباحثتان من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022م

يتضح من الجدول رقم (6) أعلاه أن ميول واتجاهات الطلاب حول مدى**توفر التوزيع الفيروسي**من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة **مرتفعة**، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.860).

تحليل ومناقشة عبارات المحور الرابع (الترويج الفيروسي):

تهدف الباحثتان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى **توفر الترويج الفيروسي** في الجامعات محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (7):

جدول (7)التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجاباتعينةالبحثحول الترويجالفيروسي

العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة لمحور الترويج الفيروسي					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
يلعب الزبون عبر الإنترنت دوراً مهماً في عملية ترويج المنتجات	ك	72	54	43	16	15	3.76	1.233	أوافق
	٪	36.0	27.0	21.5	8.0	7.5			
يتم الترويج في الإنترنت من خلال تناقل روابط إعلانية	ك	62	55	39	22	22	3.57	1.325	أوافق
	٪	31.0	27.5	19.5	11.0	11.0			
يساهم الإعلان الجذاب في مواقع الإنترنت في كثرة مشاهدته وتناقله بين الأفراد	ك	68	58	40	19	15	3.73	1.236	أوافق
	٪	34.0	29.0	20.0	9.5	7.5			
وجود تعليقات سلبية في مواقع الإنترنت عن المنتج تحسن من الرسالة الإعلانية	ك	63	53	34	24	26	3.52	1.382	أوافق
	٪	31.5	26.5	17.0	12.0	13.0			
إجمالي محور الترويج الفيروسي							**3.64**	**0.881**	**مرتفع**

المصدر: إعداد الباحثتان من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022م

يتضح من الجدول رقم (7) أعلاه أن ميول واتجاهات الطلاب حول مدى **توفر الترويجالفيروسي**من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة **مرتفعة**، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3.64) وبانحراف معياري قدره (0.881).

تحليل ومناقشة عبارات المحور الخامس (قرار الشراء):

تهدف الباحثتان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى **توفر قرار الشراء**في الجامعات محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (8):

جدول (8)التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث حول قرار الشراء

العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة لمحور قرار الشراء					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
سرعة تناقل أخبار المنتج بين أطراف عملية الشراء عبر الإنترنت تساعد في اتخاذ قرار الشراء	ك	73	63	25	23	16	3.77	1.275	أوافق
	٪	36.5	31.5	12.5	11.5	8.0			
نقل وجهات النظر عن المنتجات المعلن عنها في مواقع الإنترنت للآخرين تشجعهم على الشراء	ك	78	68	34	5	15	3.95	1.157	أوافق
	٪	39.0	34.0	17.0	2.5	7.5			
يساهم سماع تجارب الآخرين عبر الإنترنت في عمل تقييم أفضل للمنتج قبل الشراء	ك	80	57	31	17	15	3.85	1.247	أوافق
	٪	40.0	28.5	15.5	8.5	7.5			
البدائل المتاحة للمنتجات عبر مواقع الإنترنت تساعد في اتخاذ قرار الشراء	ك	58	73	34	21	14	3.70	1.195	أوافق
	٪	29.0	36.5	17.0	10.5	7.0			
إجمالي محور قرار الشراء							**3.82**	**0.846**	**مرتفع**

المصدر: إعداد الباحثتان من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022م

يتضح من الجدول رقم (8) أعلاه أن ميول واتجاهات الطلاب حول مدى**توفرقرار الشراء**من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة **مرتفعة**، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ

(3.82) وبانحراف معياري قدره (0.846).

اختبارفرضياتالدراسة:

قامتالباحثتان باستخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**) لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة (**المنتج الفيروسي، السعر الفيروسي، التوزيعالفيروسي، الترويج الفيروسي**) على المتغير التابع (**قرار الشراء**)، وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (9)نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التسويق الفيروسيفيقرار الشراء

ملخص الأنموذج		تحليل التباين الأحادي		معاملات الانحدار			
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F)قيمة	مستوى الدلالة	المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية
0.738	0.544	58.243	0.000	الثابت	0.462	1.741	0.083
				المنتج الفيروسي	0.170	2.861	0.005
				السعر الفيروسي	0.382	5.866	0.000
				التوزيع الفيروسي	0.308	4.944	0.000
				الترويج الفيروسي	0.031	0.655	0.513
نموذج الفرضية	$Y = 0.462 + 0.170\ X_1 + 0.382\ X_2 + 0.308\ X_3 + 0.031\ X_4 + ei$						

المصدر: إعداد الباحثتان من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022م

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (58.243) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الفيروسي في قرار الشراء لدى مستخدمي الإنترنت بالجامعات السودانية، وأيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) (73.8 %)، ويتضح أيضاً من الجدول أن أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في (**المنتج الفيروسي، السعر الفيروسي، التوزيعالفيروسي، الترويجالفيروسي**) تفسر ما قدره (54.4 %) من التباين والتغير في **قرار الشراء**لدى **مستخدميالأنترنتبالجامعاتالسودانية**.ويتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه ومن خلال معاملات الانحدار (**B**)، وقيمة (**T**) المحسوبة أن **المنتج الفيروسيوالسعر الفيروسي والتوزيعالفيروسي لهما تأثير في قرار الشراء**ككل عند **مستخدمي الأنترنت بالجامعات السودانية** وذلك بدلالة ارتفاع قيم معامل الانحدار (**B**)والذي

بلغ (0.170)، (0.382)، (0.308)على التوالي،كما بلغت قيم (T) المحسوبة (2.861)، (5.866)، (4.944) على التوالي، بمستويات معنوية (0.005)، (0.000)، (0.000)على التوالي، وهي قيم أقل من مستوى دلالة (0.05).

بينما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه ومن خلال معاملات الانحدار (B)، وقيمة (T) المحسوبة أن **الترويج الفيروسي ليس لهما تأثير في قرار الشراء**ككل عند **مستخدميالأنترنتبا لجامعاتالسودانية** وذلك بدلالة انخفاض قيم معامل الانحدار (B)والذي بلغ (0.031)، كما بلغت قيم (T) المحسوبة (0.655)، بمستوى معنوية (0.513)، وهي قيمأكبر من مستوى دلالة (0.05).

بناءاً على هذه النتائج فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على (يؤثر مزيج التسويق الفيروسيبعناصره: (**المنتج الفيروسي، السعر الفيروسي،التوزيعالفيروسي**) في **قرار الشراء**لدى أفراد عينة الدراسة، بينما لا يوجد تأثير لمزيج التسويق الفيروسي بعنصره: (**الترويج الفيروسي**) في قرار الشراء لدى أفراد عينة الدراسة. وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية تأثير كل محور من محاور المتغير المستقل على حده ومعرفة درجة المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل محاور التسويق الفيروسي: (**المنتج الفيروسي، السعر الفيروسي، الترويج الفيروسي، التوزيع الفيروسي**) في **قرار الشراء**، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية محاور التسويق الفيروسي في قرار الشراء

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة t	مستوى المعنوية
السعر الفيروسي	0.422	5.890	0.000
التوزيع الفيروسي	0.524	5.022	0.000
المنتج الفيروسي	0.543	2.848	0.005

المصدر: إعداد الباحثتان من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022م

يتضح خلال الجدول رقم (10) أن ترتيب دخول محاور المتغير المستقل في نموذج الانحدار، أن محور (**السعرالفيروسي**) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما قدره (42.2 %) منالتباين في المتغير التابع (**قرار الشراء**)، ومن ثم دخل محور (**التوزيعالفيروسي**) وفسرا معاً ما مقداره (52.4 %) من التباين في المتغير التابع (**قرار الشراء**)، وجاء في المرتبة الأخيرة محور (**المنتج الفيروسي**) وفسرا جميعاً ما مقداره (54.3 %) من التباين في المتغير التابع (**قرار الشراء**).

الخاتمة:

تناولت الدراسة أثر مزيج التسويق الفيروسي في قرار الشراء وقامت الدارستان بإستجلاء آراء عينة من طلاب الجامعات السودانية لمعرفة رآيهم، ويعتبر التسويق الفيروسي من أنواع التسويق الحديث حيث يتخطي التقليدية من كونه يتم عبر الإنترنت، وقد حقق نجاحات كبيرة وملحوظة، وهذا ما وضح من خلال نتائج الدراسة ولأسباب أخري تتجلى في وصول الإعلان لمستخدمالإنترنت بسرعة فائقة ويتيح للمستخدم مجموعة من الخيارات للتسوق وشراء المنتجات دون بذل مجهود كما في التسويق التقليدي، كما يتيح للمستخدم عدداً من الخيارات والبدائل قبل اتخاذ قرار الشراء مما يمكنه من اتخاذ القرار الصحيح.

تشمل النتائج والتوصيات:

النتائج

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة **أثر مزيج التسويق الفيروسي في قرار الشراء- دراسةاستكشافية لآراء عينةمن مستخدمي الأنترنت بالجامعات السودانية**، واستناداً على نتائج التحليل الإحصائي، واختبار فرضيات الدراسة توصلت الباحثتان إلى النتائج التالية:

1. أتضح أن مستوى توفر المنتج الفيروسي من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.915).
2. تبين أن مستوى توفر السعر الفيروسي من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.815).
3. أتضح أن مستوى توفر التوزيع الفيروسي من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.860).
4. أن مستوى توفر الترويج الفيروسي من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3.64) وبانحراف معياري قدره (0.881).
5. ثبت أن مستوى توفر قرار الشراء من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.846).
6. أثبتت الدراسة وجود أثر لمزيج التسويق الفيروسي بعناصره: (**المنتج الفيروسي، السعر الفيروسي، التوزيع الفيروسي**) في **قرار الشراء** لدى أفراد عينة الدراسة، بينما لا يوجد تأثير لمزيج التسويق الفيروسي بعنصره: (**الترويج الفيروسي**) في قرار الشراء لدى أفراد عينة الدراسة.

التوصيات

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج توصى الباحثتان بمايلي:-

1. على منظمات الأعمال تصميم مواقع إنترنت جاذبة للعملاء.
2. ضرورة جعل المفهوم التسويقي الفيروسي احد الاتجاهات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال السودانية.
3. اهتمام مواقع الإنترنت المهتمة بعرض المنتجات بالعملية الترويجية.
4. اعتماد التحفيز المادي والهدايا لترغيب مستخدمي الإنترنت في الشراء.
5. عمل منصات الكترونية لتبادل معلومات المنتجات بالسرعة المطلوبة.
6. ضرورة أن تكون الرسائل الإعلانية عبر الإنترنت متماشية مع الأخلاقيات التسويقية.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

إستمارة إستبيان البحث الموسوم: (أثر مزيج التسويق الفيروسي في قرار الشراء)- دراسةاست كشافيةلأراءعينةمنمستخدمالانترنتبالجامعات السودانية.

يرجى الاجابة على الاسئلة التالية بامانة وصدق خدمة للصالح العام وتطوير البحث العلمى.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

- د. مني النيل مصطفي مرسال - أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية العلوم الإدارية -جامعة العلوم والتقانة – السودان-monaelneel11@gmail.com
- جامعة العلوم والتقانة – السودان
- د. أماني يوسف محمد الزبير - أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتقانة – السودان

البيانات الاساسية:-

العبـــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول:- المنتج الفيروسي					
البرامج المستخدمة في تحميل المنتجات بمواقع الإنترنت حديثة					
توفر الشركات المسوقة عبر الإنترنت قدراً من الثقة في المنتج					
المنتجات المعروضة في مواقع الإنترنت منخفضة التكلفة					
الطلب على المنتجات بالإنترنت في زيادة مستمرة					
المحور الثاني:- السعر الفيروسي					
السعر المطبق على المنتجات بمواقع الإنترنت شبه مجاني					
الأسعار الموجودة بمواقع الإنترنت مناسبة					
الاستراتيجية السعرية للمنتجات في مواقع الإنترنت علمية					
ساهمت الأسعار المعروضة للمنتجات بمواقع الإنترنت في تكوين قاعدة عملاء					

العبـــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الثالث:- التوزيع الفيروسي					
ساعدالتوزيع عبر مواقع الإنترنت على تخفيض القنوات التسويقية					
ساهم التوزيع عبر مواقع الإنترنت في اقامة علاقات مباشرة مع الزبائن					
التوزيع عبر مواقع الإنترنت يجعل ساعات العمل مفتوحة					
التوزيع عبر مواقع الإنترنت زاد من سرعةخدمةالزبائن					
المحور الرابع:- الترويج الفيروسي					
يلعب الزبون عبر الإنترنت دوراً مهماً في عملية ترويج المنتجات					
يتم الترويج في الإنترنت من خلال تناقل روابط إعلانية					
يساهم الإعلان الجذاب في مواقع الإنترنت في كثرة مشاهدته وتناقله بين الأفراد					
وجود تعليقات سلبية في مواقع الإنترنت عن المنتج تحسن من الرسالة الإعلانية					
المحور الخامس:- قرار الشراء					
سرعة تناقل أخبار المنتج بين أطراف عملية الشراء عبر الإنترنت تساعد في اتخاذ قرار الشراء					
نقل وجهات النظر عن المنتجات المعلن عنها في مواقع الإنترنت للآخرين تشجعهم على الشراء					
يساهم سماع تجار بالآخرين عبر الإنترنت في عمل تقييم أفضل للمنتج قبل الشراء					

المصادر والمراجع:

(1) علاء فرحان طالب وآخرون، دور التسويق الفيروسي في تعزيز ثقة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركات الهاتف النقال في العراق زين، اسياسيل،كورك،اتصالنا. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (12)، العدد (49)، بغداد، 2015م.

(2) H, Eltaj, Investigating effects of virmrtingocosumerpuching decision (case study: the students of Administrative Science College, Najran University. British Journal of Marketing Studies, Vol.5, No.4.2017.

(3) مازن جهاد الشوبكي وسامي سليم أبو ناصر وسليمان احمد الطلاع، أثر التسويق الفيروسي على كفاءة الخدمات التسويقية في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال)، مجلة جامعة الأزهر،سلسلة العلوم الإنسانية،ديسمبر, مجلد20, عدد خاص (2018 ، (Bم.

(4) على فلاح الزعبي وأحمد صالح النصر، التسويق الإلكتروني في القرن الحادي والعشرين، عمان، دار اليازوري، 2020م، ص196.

(5) ليلي مطالي، الوجيز في التسويق الإلكتروني، بيروت، دار الكتب العلمية، 2016م، ص40.

(6) مصطفي يوسف كافي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، دمشق: دار ومؤسسة رسلان، 2009م، ص145

(7) طارق طه، إدارة التسويق، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي، 2008م، ص5.

(8) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012م، ص333.

(9) على فلاح الزعبي وأحمد صالح النصر، مرجع سابق، ص197.

(10) درمان سليمان صادق، التسويق الفيروسي مدخل استراتيجي في التسويق المعاصر، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2016م، ص26.

(11) يوسف حجيم الطائي وليث علي الحكيم، عمار عبد الامير زوين، استراتيجية التسويق الفيروسي ودورها في إدراك الزبون للقيمة-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاساتذة الجامعيين، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2104م، ص7.

(12) Dived Meerman Scott, The New Rules of viral marketing: How word-of-mouse spreads your ideas for free, p.29, 2008.

(13) http://creativeconmmons.org/licenses/by/3.0/us.

(14) طارق طه، مرجع سابق، ص14.

(15) طلعت أسعد عبد الحميد، سلوك المستهلك المفاهيم العصرية والتطبيقات، الرياض، مكتبة الشقري، 2006م، ص134.

(16) أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، عمان، دار الشروق، 2003م، ص77.

(17) جاري كوتلر و فليب أرمسترنج، سياسات التسويق، تعريب، سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ، 2008م، ص310.

(18) حمد حافظ الحجازي, مقدمة في التسويق, القاهرة، دار الوفاء، 2005م، ص134.

(19) نعيم العبد عاشور، مبادىء التسويق، عمان،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006م، ص26.

(20) بكري الطيب موسي، التسويق، الخرطوم، د ن، 2009م، ص66.

(21) طلعت أسعد عبد الحميد وآخرين، مرجع سابق، ص135.

أثر نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين
(دراسة حالة الشركة السودانية للتعدين) (2016 - 2021)

أ.محمد الفاتح عثمان بابكر
باحث – جامعة التقانة

مستخلص:

تحأول هذه الورقة دراسة أثر نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين بالشركة السودانية للتعدين وتهدف إلى التعرف على واقع تطبيق نظم المعلومات الإدارية وأثرها في أداء العاملين بالشركة..تمثلت مشكلة الدراسة فيأن مستويات أداء العاملين بالشركة السودانية للتعدين مازالت دون الطموحات المنشودة ربما يعزي السبب لعدم التطبيق الامثل لنظم المعلومات الإدارية بالشركة رغم اهتمام الادارة العليا بالحوسبة والرقمنه .اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفيالتحليلي، والمنهج التاريخي واسلوب دراسة الحالة واختبرت عدد من الفرضيات من بينها: . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات المادية لنظم المعلومات الإداريةوأداء العاملين بالشركة السودانية للتعدين . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البرمجية لنظم المعلومات الإدارية وأداء العاملين بالشركة السودانية للتعدين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الإداريةوأداء العاملين بالشركة السودانية للتعدين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات التنظيمية لنظم المعلومات الإداريةوأداء العاملين بالشركة السودانية للتعدين. توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج أهمها: ان التطبيق الأمثل لنظم المعلومات الإدارية يساهم في تطوير أداء العاملين بالشركة السودانية للتعدين بصفه خاصة وللشركات الأخرى بصفه عامه .أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:التركيز علي فعَّالية النظم المستخدمة في الشركةوالاستفادةالقصوى منها في التطوير العالي للعاملين لزيادة الإنتاج والإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، نظم المعلومات الإدارية، أداء العالمين

The Impact of Management Information Systems on Employee Performance's case study of the Sudanese Mining Company (2021- 2016)

MOHMMED AL-FATIH OTHMAN

Abstract:

This research aims at finding out the extent of the availability of administrative information systems application requirements (hardware, programs, human and organizational) at the Ministry of Petroleum and Gas, in the Sudan. It also, aims at knowing the standard of employees' performance at the Ministry of Petroleum and Gas, as well as, recognizing the impact of the administrative information systems on their performance, this research problem which is represented in the assumption that there are many of corporations neither pay attention to build information systems nor, endeavor to provide the necessary requirements for building them. They don't even have the awareness of the important role that the information systems could play in running such corporation effectively, the matter which results in poor performance of their employees and they will lack coping with the developments take place in the information technology and systems therefore, the ultimate result shall be the failure of those firms and inability to achieve their goals. The research anticipated two main hypotheses as follows: There is an effect of statistical significance between the administrative information systems application requirements (hardware) at the Ministry of Petroleum. The research adopted the descriptive analytical method, historical and the case study methodology. The research has reached many findings the most important of which are as follows: The research revealed that availability of advanced and high quality computers at the Ministry of Petroleum. In light of the above findings the research recommends as follows . Focusing on the effectiveness of the systems used by the Ministry of Petroleum and Gas in order to make use of them to the maximum so as to increase production and productivity.

Keywrds :Information Systems- Management Information Systems- Employee Performance's

مقدمة:

يعد استخدام المعلومات ونظمها في تقويم الأداء أكثر هذه الاستخدامات جاذبية وأهمية. حيث ينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لابد منها عند التفكيروالتخطيط لعمليات التطوير في أي مؤسسة.وأداء العاملين يُعَدّ ُعصب التطوير الإداري حيث يتم من خلالها متابعة أداء الموظف وتحسين قدراته الوظيفية، وهذه العملية لها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل لجعل نتائج الأداء متماشية وأهداف المؤسسة ، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه وتطوير قدراته على تحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل،وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمؤسسة.

مشكلة الدراسة :

ويمكننا صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1/ ما مدى توفر مستلزمات تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة عينة الدراسة.

2/ هل يوجد أثر لنظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

1/معرفة أهم الآثار التنظيمية والإدارية المترتبة على استخدام نظم المعلومات الإداريةداخل المؤسسات.

2/ تلعب نظام المعلومات الإدارية دوراً جوهريا وأساسيا في تحقيق أهداف المؤسسات وذلك من خلال مواكبتها للتطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

1/معرفة مدى توفر مستلزمات تطبيق نظم المعلومات الإدارية في وزارة النفطوالغاز (المستلزمات المادية، البرمجية، البشرية، التنظيمية).

2/ معرفة أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء العاملين في الشركة السودانية للتعدين

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات المادية لنظم المعلومات الإدارية وأداء العاملين بالشركة السودانية للتعدين
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البرمجية لنظم المعلومات الإدارية وأداء العاملين بالشركة السودانية للتعدين
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الإدارية وأداء العاملين بالشركة السودانية للتعدين
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات التنظيمية لنظم المعلومات الإداريةوأداء العاملين بالشركة السودانية للتعدين

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي الي جانب اسلوب دراسة الحالة.

الاطار النظري للدراسة:

أولاً: نظم المعلومات الإدارية

كلمة بيان (Data) مصطلح شاع استخدامه بصيغة الجمع مفردها (بيان) (Datum) وتعني الحقيقة وهي مشتقة من كلمة(بين) وهي البيانأي ما يتبنى به الشيء من الدلالة[0].البيانات هي مجموعة من الحقائق الخام التي تم الحصول عليها بخصوص موضوع معين أو حدث معين ، وغالباً ما تكون على شكل أرقام ، أشكال، نسب ومعدلات أو تقارير تاريخية[0].وفي تعريف اخر هي الارقام والحروف والكلمات والاسماء والرموز والخرائط والاشارات اي المواد الخام الأولية التي ليس لها معني بالنسبة لمستخدميها ويمكن ان تخزن ولابد ان تكون شاملة ومتعمقة وتعبر عن شيء معين[0].

وخلاصة القول أن البيانات هي مجموعة المواد الخام الأولية ولا يمكن الاستفادة منها في صورتها الحالية ولكن يمكن الاستفادة منها بعد معالجتها للحصول على المعلومات التي تعتبر مفيدة جداً لاتخاذ القرارات .

نظام المعلومات من حيث المفهوم والأهمية:

مدخل النظم:

يرجع الفضل الأول في ظهور النظرية العامة للنظم في أوائل الأربعينات من القرن العشرين إلى عالم البيولوجيا (لوديج فون بيرتا لانفي)[0] الذي أزعجه التشتت الواضح بين العلوم في مختلف مجالات البحث العلمي، وقد حأول في مجموعة البحوث والمقالات التي قام بنشرها وضع إطار محدد يوضح ميادين البحث العلمي للنظم حيث افترض وجود نماذج، مبادئ وقوانين تنفذ في النظم العامة أو في مكوناتها بصرف النظر عن كونها نظماً مادية أو بيولوجية، وكذلك طبيعة المكونات وعلاقات التبادل بينها ومهمة النظرية العامة للنظم هي تكوين واستنباط هذه المبادئ[0].

تعريف نظام المعلومات:

هي مجموعة من الإجراءات التي تتفاعل مع بعضها البعض بغرض معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن أن تستخدم لغرض صنع القرار[0]. وأيضاً تعرف على أنها من العناصر البشرية والمادية التي تستخدم في تجميع ومعالجة البيانات طبقاً لقواعد وإجراءات معينة بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارات المختلفة في اتخاذ القرارات[0] وقد عرفتها سونيا البكري بأنها مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم [0] وفي تعريف آخر هي مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات، وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم، كما أن هذه الأجزاء تكون بحالة تفاعل مع بيئتها [0]

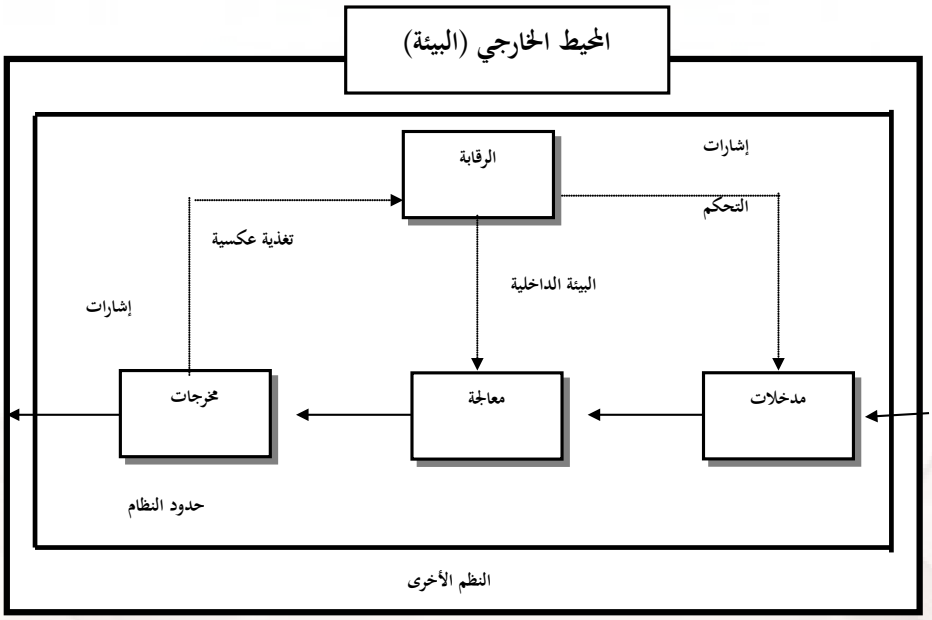
مكونات نظم المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من المكونات التالية [0].

1. المدخلات: وهي كافة العناصر التي تدخل إلى النظام وتتم معالجتها وتحويلها إلى مخرجات.
2. المعالجة: وهي العملية التي يتم من خلالها تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات نهائية، وفقاً للهدف والمعايير المطلوبة.
3. المخرجات: وهي كافة المنتجات النهائية، التي ينتجها النظام.
4. التغذية العكسية: وهي ذلك الجزء من النظام الذي يعمل على ضبط النظام، حتى تكون المخرجات وفق المعايير المحددة مسبقاً من خلال مقارنتها بمقاييس الإدارة وتحويل هذه المعلومات إلى عنصر التحكم والضبط بهدف اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها وضبط النظام.
5. البيئة والحدود: تتمثل بيئة النظام في المجال المحيط بالنظام أي المجتمع الذي يعمل فيه النظام ويتفاعل معه، أما حدود النظام فتتمثل في الخطوط المحددة للنظام وتفصله عن البيئة التي يعمل فيها[0] .

ويلاحظ أنه غالباً ما يصعب تحديد حد فاصل بين بيئة النظام وبين حدوده لأنه لا يمكن التحديد القاطع للنقاط التي ينتهي عندها النظام إلا أنه لابد من تحديد حدود واضحة للنظام لأنها هي التي تحدد أنواع المدخلات والمخرجات التي تتدفق بين النظام والبيئة التي يعمل فيها.

شكل(2) مكونات نظام المعلومات



المصدر : محمد الفاتح محمود بشير المغربي مرجع سابق ، ص90 .

ثانياً: أداء العاملين:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم المهمة في الدراسات الإدارية والتي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر عليه وتنوعها . ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والاهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات[12] . وقد عرف حمد الأداء بانه النتائج التي يحققها الموظف أو العامل، وأداء الموظف هو ما يؤديه من واجبات وما يتحمله من مسئوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، أو بمعني آخر هو حصيلة نشاط الموظف أو العامل في وظيفتهأو ما يكلف به من مهام وظيفية أو عمل[1] . ويعرف عاشور أداء الفرد بأنه (قيام الفرد بالمهام والانشطة المختلفة التي يتكون منها عمله)[2]. ويرى سليمان أن الأداء هو قدرة الادارة على تحويل المدخلات إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة[3].

عناصر الأداء :

هناك ثلاث عناصر الأداء هي :

أولاً الموظف :

جرت العادة إلى ارجاع اي عجز في الأداء للأخطاء التي يرتكبها الموظف أو العامل ، بينما كثير من الحالات يرجع السبب فيها اما إلى ظروف الموقف أوإلى عوامل أخرى عديدة قد تتعلق بالإجراءات الإداريةأو حتى بالنظام السائد في المنشأة أوإلى غير ذلك من الظروف[4] .

وبطبيعة الحال فإن اصعب عنصر من عناصر الأداء هو الموظف فإذا قمنا بتسجيل كامل الأداء وأتضح لنا ان الموظف بحاجة إلى اصلاح فهناك عدة اساليب يمكن اعتبارها اساساً للمعالجة وهي :

1. ينبغي تبني الجوانب الايجابية عند المعالجة ، بما في ذلك النظر إلى مشاكل الأداء التي يُعاني منها الموظف مع القناعة التامة ، بانه لايوجد فرد كامل ، وستكون مجهوداتنا اكثر نجاحاً ، حينما نركز على أساليب تمكننا من الاستفادة من المواهب التي يتميز بها الفرد .
2. لوحظ ان هناك ارتباط بين رغبة الفرد في العمل والأداء الممتاز لذلك تكون محاولة توفير الانسجام بين الاهتمامات والعمل الذي يؤديه العامل والموظف شيء مهم للغاية وصولاً لمعدلات أداء عالية وممتازة .
3. الدمج بين مجهودات تحسين الأداء واهداف الموظف الشخصية ، فاذا أظهر الموظف اهتمامات معينة قوية ، ينبغي الاستفادة منها وذلك بإظهار أن التحسين المطلوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الأهداف وهذا بالطبع سيزيد من حماس الموظف لتحقيق التحسين المطلوب[5] .

ثانياً الوظيفة :

إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة إلى الموظف يوفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء ، فاذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو مثبطة للهمم أو انها تفوق مهارات الموظف أو انها تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فأنها قد تساهم في تدني الأداء .

ولمعالجة ذلك لابد أولاً من النظر في مدى أهمية كل مهمة من مهام الوظيفة ، اي ما هو القسم أو الادارة التي يجب ان توكل اليها مهام هذه الوظيفة ، ثم تأتي المهارات والصلاحيات المتوفرة لدى الموظفين للقيام بالوظيفة . فقد نجد ان بعض الموظفين يؤدون أعمالاً أقل من مستوى مهاراتهم فلابد من إعادة توزيع المهام داخل القسم لتتناسب مع مهارات وامكانات الموظفين[6] .

تبادل الوظائف Jop Rotation :

تعتبر عملية تبادل الوظائف أو تحريك الموظفين من موقع إلى آخر من الأهمية بمكان بحيث أنها على أقل تقدير تعمل عل تخفيض الملل الوظيفي ، وهذا سيرفع من مستوى الدافعية للعمل كما انه يجدد حماس الموظف ، ويعتبر في حد ذاته تدريب متبادل بين الموظفين وعند تنفيذ هذا الأسلوب لابد من مراعاة الاتي :

أ. أن تكون الوظائف المتبادلة متقاربة في التعقيد والصعوبة حتى لا يتم إسناد وظيفة لموظف غير قادرعلى أدائها أولأنها تشكل تحدياً له .

ب. أن تكون فترة تبادل الوظائف كافية بحيث تكفي المدة لممارسة الموظف مختلف مهام الوظيفة

ج. يجب ان تكون معدلات الأداء واقعية ، وأن نجعل معدلات الأداء تشكل تحدياً بقدر ما يتوفر للموظف من معرفة ومهارة وخبرة[7].

ثالثاً الموقف :

ان مكونات الموقف متعددة ، لذلك فهو يؤثر كثيراً على الأداء . فاذا تمكنا من تغييره إلى الافضل سيقودنا ذلك إلى نتائج أداء افضل، ومكونات الموقف هي :

(أ) التنظيم :

لابد إن نراجع الطريقة التي يتم بها تنظيم جماعات العمل من سلامة خطوط الاتصال وتوزيع المسئوليات بوضوح وبشكل مناسب للأشخاص المكلفين بها ، كما نتأكد من وضوح وفعالية التعامل المتبادل بين الإدارات في التنظيم ومع العملاء [8].

(ب) تخطيط مكان العمل :

الطريقة التي يتم بها تخطيط مكان العمل قد تكون غير مناسبة أو ليس الطريقة المثلى، أو غير كافية لإنجاز الاعمال المستهدفة ، كما ينبغي النظر إلى الوقت الضائع في العمل ومحاولة تقليصه إلى ادنى حد ممكن ويستلزم ذلك تحسين انسياب الحركة عن طريق اعادة ترتيب مكان العمل [9].

(ج) الموارد :

قد نحتاج إلى مواجهة موقف ونوع الموارد مثل الاجهزة والادوات والنقود والوقت والخدمات التي قد يعهد إلى الموظف بمسؤوليتها فلابد من التأكد من صلاحيتها وعددها وكفايتها وملائمتها لأولوية العمل[10] .

(د) الجداول :

حيث ان الجداول المعدة لإنجاز العمل قد تكون سبباً في سوء الأداء، ولتحسين الأداء لابد من مراقبتها أو تغييرها لكي تتأكد من انها مناسبة وتؤدي الغرض بحيث أن توزيع العمل فيها يتم بشكل مواز مع زمن العمل ، وتم خلالها دراسة الأوقات والأزمنة الأفضل للإنجاز .

محددات الأداء:

سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاثة عوامل رئيسية :

1. الجهد المبذول : وهو يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل .
2. إدارة الفرد للدور الوظيفي يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة .
3. القدرات والخصائص الفردية : فهي تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول[11] .

وانطلاقاً من فكرة «فروم» الي تقول أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء ، ويمكن أن نقيس على هذه الفكرة ونقدم فرضية مضمونها أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل واقعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع ادراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي ويمكننا صياغة هذا الفرض في المعادلة التالية :

الأداء = الدافعية × القدرات × الادراك

ومعنى ذلك التفاعل أن كل عامل من هذه العوامل لا يقوى على الأداء بصفة مستقلة وانما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين [12].

فأثر الدافعية على الأداء لا تتحدد بدرجة الدافعية وحدها ، وانما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والادراك ، وعليه فإن أثر التغير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة في كل عامل من العاملين الآخرين[13].

فالإطار العام لمحددات الأداء وطبيعة التفاعل بينهما هي كما يلي[18] :

1. الدافعية الفردية : يجب أن توفر لكل فرد الدافع على العمل ، وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً.
2. يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل ، سواء على مستوى التنظيم أو الادارة أو القسم أو على جميع المستويات بحث يؤدي إلى اشباع حاجات الفرد ، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل .
3. أن محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية

اخرى هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.

4. يجب ان تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له .

5. أن مستوى الأداء كنتيجة ليس لتوافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات ولكن كنتيجة محصلة التفاعل بينهما جميعاً .

مستويات الأداء :

لدراسة موضوع الأداء لابد من النظر له على ثلاثة مستويات متميزة هي[14]:

1. **الفرد** : فحينما تتم دراسة المؤسسات الرسمية والتي يمثل الفرد فيها نقطة الارتكاز فغالباً ما يتركز البحث حول فهم العلاقة المتبادلة بين العوامل النفسية وادوار العمل وما هي الخصائص الفردية التي يأتي بها الفرد للمؤسسة ، وما هي العوامل التنظيمية التي تؤثر على اتجاهات افرد وادراكه أو دافعيته أو رضاه الوظيفي ، ومجال آخر يتعلق بالاهتمام بشخصية الفرد ودلالتها بالنسبة للسوك والأداء في مكان العمل .
2. **الجماعة** : هناك ايضاً الحاجة لدراسة الجهات الصغيرة وخصائصها لتشكيل الجماعة ونسقها وتطورها وتماسكها وتسمي شخصية الجماعة بالشخصية الاعتبارية.
3. **التنظيم الرسمي** : تتكون كل المؤسسات من أفراد وجماعات ، ومع ذلك فالمؤسسات خصائصها المتميزة مثلما للأفراد والجهات خصائص فريدة .

وزارة النفط والغاز:

نبذة تعريفية عن الوزارة:

أنشأت في العام (1976) المؤسسة العامة للبترول ، كماأنشأت في العام (1994) وزارة الطاقة والتعدين تحت هذا المسمى وكانت تشمل المؤسسة السودانية للنفط والهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية والهيئة القومية للكهرباء ، وفي العام (2010) تم تعديلها الي وزارة النفط وأصبحت وزارة المعادن وزارة منفصلة ، والكهرباء تتبع لوزارة الكهرباء والسدود والموارد المائية وفي العام (2015) سميت وزارة النفط والغاز، الاسم الحالي حتى إعداد هذا البحث .وتشمل وزارة النفط والغاز المؤسسة السودانية للنفطوعدد من الشركات العاملة في مجال النفط مثل (شركة النيل للبترول ، الشركة السودانية لخطوط الأنابيب ، شركة سودابت ، شركة مصفاة الأبيض ، شركة مصفاة أبوجابرة، شركة مصفاة بورتسودان وشركة بتروترانس لنقل المواد البترولية ، بالإضافة إلي دخولها كشريك مع الشركة الصينية في شركة مصفاة الخرطوم بنسبة 50 % لكل.أنشئت المؤسسة السودانية للنفط بموجب قانون الثروة النفطية لعام 1998م كمؤسسة عامة لها شخصية اعتبارية مستقلة ومقرها الرئيسي بالخرطوم ويجوز لها بموافقة وزير الطاقة والتعدين أن تنشئ فروعاً أو مكاتب داخل السودان وخارجه وتخضع المؤسسة لإشراف وزير النفط[15].

اختصاصات وزارة النفط والغاز:

حدد المرسوم الجمهوري رقم (32) لسنة 2015م اختصاصات الوزارة كالآتي:

1.1/ اقتراحالسياسات والخطط في مجال النفط والغاز والإشراف على تنفيذ مشروعاتها.

2. الرقابة على الشركات المرخص لها بالاستكشاف في مجال النفط والغاز وفق العقود والتراخيص الممنوحة.
3. الترويج للاستثمارات في قطاع النفط والغاز ووضع السياسات الكفيلة بجذب المستثمرين مع المحافظة على حقوق الدولة.
4. الإشراف على عمليات الاستكشاف والتنقيب عن النفط والغاز في كامل التراب السوداني ومياهه الإقليمية وجرفه القاري . إبرام العقود نيابة عن الدولة مع المستثمرين ومنح التراخيص وفق القانون.
5. تمثيل الدولة في كل حقوقها في مجال الثروات النفطية والغاز وفق الاتفاقيات الموقعة.
6. وضع المواصفات الفنية للمنشآت والمنتجات ومتطلبات حماية البيئة والسلامة المتعلقة بالصناعة النفطية والكهربائية والغازية.
7. الإشراف على الشركات العامة الحكومية وتلك التي تساهم فيها الحكومة في مجالي النفط ومشتقاته والغاز.
8. تطوير الحقول واستخراج النفط ونقله وتكريره وبيعه وتصدير خام النفط المصنع ومشتقاته.
9. الإشراف على نقل وتوزيع وبيع الغازومشتقات النفط محلياً .
10. الإشراف على البحوث والدراسات في مجال النفط والغاز في مواجهة الآثار السالبة لعمليات استخراج وصناعة النفط والغاز، ووضع الخطط والبرامج النموذجية لدرئها وحماية البيئة بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.
11. تنمية وتأهيل الكوادر البشرية في مجال النفط. ومشتقاته والغاز[16].

الرؤية:

استغلال أمثل للثروة النفطية وتعظيم منفعة الاقتصاد منها.

الرسالة:

استكشاف وإنتاج وتكرير ونقل وتوزيع النفط والغاز بأحدث التقنيات العلمية والمعرفية وسد فجوة الطلب المحلي للقطاعات الإنتاجية والاستهلاكية وفقاً للمعايير العالمية للمواصفات والجودة والبيئة مع بناء القدرات الوطنية وتفعيل دور القطاع الخاص ، مع التأكيد على الإدارة الرشيدة للموارد البترولية والتنمية المستدامة ومقابلة الالتزامات الحكومية والإيفاء بالديون [17].

الهدف الاستراتيجي:

تنمية وتطوير قطاع النفط واستعادة موقعه الريادي وتعظيم مساهمته فيالاقتصاد القومي.

الأهداف العامة :

1. المحافظة علي معدلات الإنتاج وزيادة احتياطيات النفط المؤكدة ورفع معدلات الإنتاج بالمربعات المختلفة بجذب الشركاء لزيادة الإنتاج.
2. إعداد خطط لاستكشاف وإنتاج الغاز الطبيعي بمختلف أنواعه (الغاز الحر، الغاز المصاحب).

3. توطين الصناعة النفطية عبر تقديم خدمات نفطية متكاملة وبجودة عالية وفقاً للمواصفات القياسية.
4. تأمين انسياب وتوفير الإمدادات النفطية لمقابلة الطلب المحلي من جميع المنتجات النفطية.
5. الاستمرارفي توفير إمداد الخام لمحطة كهرباء كوستي.
6. رفع السعات التخزينية وتطوير آليات النقل والتوزيع.
7. رفع مساهمة قطاع النفط في الإيرادات القومية.
8. بناء قواعد معلوماتية شاملة ومتكاملة بقطاع النفط وفق تنسيق محكم وتقنية فاعلة لضمان تنفيذ أعلى نسب لمعايير الموثوقية والإتاحة والتأمين وتقديم خدمات التقنية والمعلومات لمستخدميها ومتخذي القرار بانضباط وفاعلية.
9. التحول الكامل في جميع عمليات الوزارة إلى الأنظمة الحاسوبية الموحدة بالوزارة والشركات.
10. توفير كادر بشري مؤهل قادر على إدارة الصناعة النفطية في السودانبكفاءة وفعالية.
11. تعظيم مساهمة القطاع القانوني في حماية حقوق الدولة والتأكد من تطبيق الاتفاقيات للحفاظ على حقوق المستثمرين واستقرار الصناعة النفطية.
12. ترقية البحوث والدراسات العلمية في مجال النفط والغاز بالتنسيق مع الجامعات والهيئات البحثية.
13. المحافظة على البيئة والسلامة والصحة المهنية بقطاع النفط والغاز.
14. المساهمة في التنمية الاقتصاديةوالاجتماعية بمناطق البترول[18].

الدراسة الميدانية:

أولاً: تحليل مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة ميسرة والمتمثلة في الإدارات بمستوياتها المختلفة بوزارة النفط والغاز. وتمَّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عشوائية, تم توزيع عدد (210) استبانة وتم استرجاع (205) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع(97.6 %) من المستهدفين وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان

ثانياً: أدوات الدراسة الإحصائية المتبعة في التحليل :

أ. استخدم البحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ، الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة .

تم توزيع الاستبانة على إفراد المجتمع، لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانةإلى قسمين كالتالي:_

القسم الأول: يحتوى على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة ويتكون من(6) فقرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية).

القسم الثاني: يتكون من خمسة محاور كما يلي:

المحور الأول : نظم المعلومات ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثاني : المستلزمات المادية ويتكون من (5) فقرات.

ب: توزيع الاستبيان

تم توزيع الاستبيان بوزارة النفط والغاز محل الدراسة ، وقد تم استثناء طبقة العمال حسب متطلبات موضوع الدراسة.

عليه قام الباحث بتوزيع (210) استمارة على المستهدفين وتم استلام (205) استمارة بنسبة (97.6 %) حيث أعادوا الاستمارات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة فيمحاورالاستبيان.

الفرضية الأولي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات المادية لنظم المعلومات الإدارية.

جدول رقم (23-4) اختبار التباين الآحادي لإيجاد الفروق بين إجابات المبحوثين حول مستلزمات تطبيق نظم المعلومات الإدارية والمؤهل الأكاديمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المستلزمات المادية	بين المجموعات	3.87	4	0.667	1.81	0.127	عدم وجود فروق
	داخل المجموعات	106.61	200	0.533			
	المجموع	110.48	204				
المستلزمات البرمجية	بين المجموعات	2.08	4	0.521	1.02	0.398	عدم وجود فروق
	داخل المجموعات	102.12	200	0.511			
	المجموع	104.20	204				
المستلزمات البشرية	بين المجموعات	1.41	4	0.353	1.17	0.324	عدم وجود فروق
	داخل المجموعات	60.24	200	0.301			
	المجموع	61.65	204				

المستلزمات التنظيمية	بين المجموعات	3.91	4	0.978	1.84	0.122	عدم وجود فروق
	داخل المجموعات	106.13	200	0.531			
	المجموع	110.04	204				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	119.32	4	5.96	1.70	0.412	عدم وجود فروق
	داخل المجموعات	272.45	200	18.3			
	المجموع	284.40	204				

المصدر: إعداد الباحث من نتائج استبيان 2019م.

التفسير:

يتبين من الجدول أعلاه ان إجابات المبحوثين كانت كاتالي :

- لا توجدفروقجوهريةذاتدلالةإحصائيةفيإجابات المبحوثين ومستلزمات تطبيق نظم المعلومات الإدارية بالنسبة للمستلزمات المادية (F=1.81, p-value more than 0.05).
- لا توجدفروقجوهريةذاتدلالةإحصائيةفيإجابات المبحوثين ومستلزمات تطبيق نظم المعلومات الإدارية بالنسبة للمستلزمات البرمجية (f=1.02, p-value more than 0.05).
- لا توجدفروقجوهريةذاتدلالةإحصائيةفيإجابات المبحوثين ومستلزمات تطبيق نظم المعلومات الإدارية بالنسبة للمستلزمات البشرية (f=1.17, p-value more than 0.05).
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين ومستلزمات تطبيق نظم المعلومات الإدارية بالنسبة للمستلزمات التنظيمية (f= 1.84, p-value more than 0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين ومستلزمات تطبيق نظم المعلومات الإدارية تعزى للمؤهل الأكاديمي(f= 1.70, p-value more than 0.05) ويري الباحث أن المؤهل الأكاديمي للعاملين تتركز حول الفئة بكالوريوس مما يعني أن الموظفين يجب أن يكونوا على دراية تامة بأهمية نظم المعلومات الإدارية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المستلزمات المادية وأداء العاملين.

جدول رقم (4-17) اختبار تحليل الانحدار لتوضيح العلاقة بين المستلزمات المادية وأداء العاملين

معامل الإرتباط	معامل التحديد	قيمة T	مستوي الدلالة	الدلالة
0.481	0.231	10.020	0.000	توجد فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج إستبيان، 2019م.

التفسير:

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة معامل التحديد(R-square=0.231) مما يعني أن النموذج ساهم في تفسير 23 % من المتغيرات ، وكذلك قيمة معامل الإرتباط (R=0.481) مما يعني وجود علاقة طردية. نجد أن القيمة المعنوية للمتغير المستلزمات المادية وفقاً لإختبار t أقل من (0.05) مما يعني وجود علاقة معنوية مما يؤدي الي قبول الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المستلزمات المادية وأداء العاملين.

جدول (2): التوزيع التكراري والنسب لإجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول (المستلزمات المادية لنظم المعلومات الإدارية)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	أجهزة الحاسوب وملحقاتها المستخدمة في وزارة النفط تعتبر أجهزة متطورة وعالية الجودة	75	113	7	9	1
		%36.6	%55.1	%3.4	%4.4	%0.5
.2	توجد شبكة إتصال فعالة داخل الوزارة وتمتاز بالسرعة العالية في نقل البيانات	57	116	7	22	3
		% 27.8	56.6 %	%3.4	%10.7	%1.5
3.	تتوفر حماية جيدة للخدمات المستخدمة وذلك منعاً للإختراق والعبث بالمعلومات	57	104	33	7	4
		% 27.8	50.7 %	% 16.1	%3.4	%2
.4	تتم صيانة الأجهزة والمعدات ومراجعتها بصورة دورية وذلك منعاً للأعطال الطارئة	54	96	22	30	3
		% 26.3	48.8 %	% 10.7	%14.6	%1.5
.5	يمثل توفير الأجهزة والمعدات أولوية قصوي لإدارة الوزارة	64	100	19	18	4
		% 31.2	48.8 %	% 9.3	%8.8	%2

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2019م.

يتضح من الجدول رقم(4-7) مايلي:

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (أجهزة الحاسوب وملحقاتها المستخدمة في وزارة النفط تعتبر أجهزة متطورة وعالية الجودة) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (91.7 %) ، بينما (4.9 %) لايوافقون وأن (3.4 %) لا رأي لهم.

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (توجد شبكة إتصال فعالة داخل الوزارة وتمتاز بالسرعة العالية في نقل البيانات) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (84.4 %) بينما (12.2 %) لايوافقون وأن (3.4 %) لا رأي لهم.
- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (تتوفر حماية جيدة للخدمات المستخدمة وذلك منعاً للاختراق والعبث بالمعلومات) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (78.5 %) بينما (16.16 %) لارأي لهم وأن (5.4 %) لا يوافقون على ذلك.
- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (تتم صيانة الأجهزة والمعدات ومراجعتها بصورة دورية وذلك منعاً للأعطال الطارئة) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (74.7 %) بينما (16.1 %) لايوافقون وأن (10.7 %) لا رأي لهم.
- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (يمثل توفير الأجهزة والمعدات أولوية قصوى لإدارة الوزارة) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (80 %) وأن (10.8 %) لا يوافقون على ذلك بينما (9.3 %) لارأي لهم.

جدول (2) اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات والوسيط على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (المستلزمات المادية لنظم المعلومات الإدارية)

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسيط	درجة القياس
.1	أجهزة الحاسوب وملحقاتها المستخدمة في وزارة النفط تعتبر أجهزة متطورة وعالية الجودة	246.829	4	0.000	2	أوافق
.2	توجد شبكة اتصال فعالة داخل الوزارة وتمتاز بالسرعة العالية في نقل البيانات	215.659	4	0.000	2	أوافق
.3	تتوفر حماية جيدة للخدمات المستخدمة وذلك منعاً للاختراق والعبث بالمعلومات	166.195	4	0.000	2	أوافق
.4	تتم صيانة الأجهزة والمعدات ومراجعتها بصورة دورية وذلك منعاً للأعطال الطارئة	124.878	4	0.000	2	أوافق
.5	يمثل توفير الأجهزة والمعدات أولوية قصوى لإدارة الوزارة	155.902	4	0.000	2	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج استبيان 2019م.

تفسير النتائج :

تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الأول، كما تم استخدام الوسيط كأحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة ومعرفة اتجاهات المبحوثين نسبة لطبيعة البيانات (وصفية) كالتالي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد افراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الأولي (246.829) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة ولصالح الموافقين على أن (أجهزة الحاسوب وملحقاتها المستخدمة في وزارة النفط تعتبر أجهزة متطورة وعالية الجودة) .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد افراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (215.659) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة ولصالح الموافقين على أن (توجد شبكة اتصال فعالة داخل الوزارة وتمتاز بالسرعة العالية في نقل البيانات) .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد افراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (166.195) وهذه القيمة أقل من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير الي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة ولصالح الموافقين على أن (تتوفر حماية جيدة للخدمات المستخدمة وذلك منعاً للإختراق والعبث بالمعلومات) .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد افراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (124.878) وهذه القيمة أقل من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير الي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة ولصالح الموافقين على أن (تتم صيانة الأجهزة والمعدات ومراجعتها بصورة دورية وذلك منعاً للأعطال الطارئة).
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد افراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (155.902) وهذه القيمة أقل من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير الي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن (يمثل توفير الأجهزة والمعدات أولوية قصوي لإدارة الوزارة) .

النتائج :

1. وجود أجهزة حاسوب متطورة وعالية الجودة في وزارة النفط والغاز تساعد العاملين في أداء مهامهم الموكلة اليهم بكل سهولة ويسر.
2. تبين أن وجود شبكة اتصال فعَالة داخل الوزارة تعمل علي سرعة نقل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة الأمر الذي يؤدي الي سرعة إنجاز الأعمال والمهام مما ينعكس بصورة إيجابية علي أداء العاملين.
3. أن هناك وعي من الرؤساء والمدراء في وزارة النفط والغاز بأهمية نظم المعلومات الامر الذي أسهم بصورة كبيرة في الحد من تعقيدات العمل.
4. أوضح البحث بأن البرامج والتطبيقات المستخدمة في وزارة النفط والغاز برامج سهلة الاستخدام وتمكن العاملين من أداء مهامهم بصورة كبيرة.

التوصيات:

1. التدريب الكافي للعاملين في وزارة النفط والغاز علي حسن استخدام أنظمة المعلومات بغية تمكينهم من الاستفادة منها في تطوير أدائهم وأساليب التفكير لديهم.
2. التركيز علي فعَالية النظم المستخدمة في وزارة النفط والغاز والاستفادةالقصوى منها مما يعمل علي زيادة الإنتاج والإنتاجية.
3. العمل علي إزالة المعوقات التي تحد من تطبيق أنظمة المعلومات المختلفة في وزارة النفط والغاز.
4. استجلاب مهندسين ومبرمجين ذوي كفاءة عالية وذلك من أجل تطوير النظم والتعامل باحترافيه مع المشاكل المختلفة التي تواجه المستخدمين.

الهوامش:

أولاً : المراجع العربية :

(1) حمد عبد الرحمن البيلي ، تقييم أداء العاملين في القطاع العام ، رسالة دكتوراة (جامعة النيلين، الخرطوم ، 2001م) .

(2) حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، 1992م) .

(3) سلمي عمر الخليفة ، نظم المعلومات الإدارية مع خصائص القيادة العليا فى الأداء الاداري ، (الخرطوم 2013م) .

(4) سونيا محمد البكري ،نظم المعلومات الإدارية (الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2004) .

(5) سيزلاقي ومارك جي ، السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، مجلة معهد الادارة العامة ، 1991م) .

(6) عاشور أحمد صقر ، السلوك الانساني في المنظمات (الاسكندرية ،دار المعرفة الجامعية ، 1982م).

(7) عبد الرحمن المصباح ، نظم المعلومات الإدارية ، (عمان ، دار زهران للنشر ، 1988) .

(8) عبد الله حمد الجساسي ، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه ،(الاكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي ، مسقط ، 2011م).

(9) عبدالله عبدالدائم، التربية والبحث التربوي ، (بيروت: دار العلم للملايين ، ط1، 1984م) .

(10) عثمان الكيلاني وآخرون ، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية ، (عمان دار وائل ،2000م) .

(11) محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، نظم المعلومات الإدارية (عمان: الشركة العربية المتحدة للتسويق ،2011م) .

(12) محمد بن أحمد السديري ،نظم المعلومات الإدارية (الرياض: جامعة الملك عسود ، 2010م) .

(13) محمد نور برهان وغازي ابراهيم رحو ،نظم المعلومات المحوسبة(دار المنهاج ، 2015م) .

(14) نبيل ناجي محمد سعيد ، نظم المعلومات الإدارية واثرها على نظام إدارة المعلومات ، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة النيلين ، الخرطوم 2008م) .

ثانياً : المراجع الأجنبية :-

IudwingNanbertalanffy "the history and status of general system theory Edited by

. G. J. Klir, John Wiley sons .inc 1972

Soliman.H .M , and Hartan , R .A systematic analysis of pooductivityDeterminats (industrial engineering – 1971) p28 .

ثالثاً :- مواقع الانترنت :-

(1) الوزارة الالكتروني(تاريخ الدخول 2017/5/2 الساعة 12:30ظهراً).

(2) وقع وزارة النفط والغاز الالكتروني ، تاريخ الزيارة 2015/11/25م .www.mop.gov.sd/

((Endnotes

(1) عبد الله حمد الجساسي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية بسلطنة عمان ، رسالة دكتوراه ، (الاكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي ، مسقط ،2011م) ، ص103 .

(2) حمد عبد الرحمن البيلي ، تقييم اداء العاملين في القطاع العام ، رسالة دكتوراه (جامعة النيلين ،الخرطوم ،2001م) ، ص125 .

(3) عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية – 1986) ، ص23 .

(4) حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ،1992م) ، ص34 .

(5) المرجع السابق ، ص 35 .

(6) حمد عبد الرحمن البيلي – مرجع سابق- ص126 .

(7) المرجع السابق نفسه ، ص 127 .

(8) عاشور أحمد صقر ، السلوك الانساني في المنظمات (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ،1982م) ص26 .

(9) المرجع السابق نفسه ، ص 27 .

(10) عاشور أحمد صقر ، مرجع سابق ، ص27 .

(11) Soliman.H .M , and Hartan , R .A systematic analysis of pooductivityDeterminats (industrial engineering , 1971) p28 .

(12) المرجع السابق نفسه ، ص 28 .

(13) سيزلاقي ومارك جي ، السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، مجلة معهد الإدارة العامة ،1991م) ص23 .

(14) عبدالله عبد الدائم، التربية والبحث التربوي ، (بيروت: دار العلم للملايين ، ط1، 1984م) ، ص355.

(15) موقع الوزارة الالكتروني(تاريخ الدخول 2017/5/2 الساعة 12:30ظهراً).

(16) نفس المرجع السابق .

(17) موقع الوزارة الالكتروني(تاريخ الدخول 2017/5/2 الساعة 12:30ظهراً).

(18) موقع وزارة النفط والغاز الالكتروني ، تاريخ الزيارة 2015/11/25م www.mop.gov.sd/

دور أدوات القيادة التحويلية فى أداء المنشأت الصناعية بالتطبيق على شركة البيبسى كولا

د.نصر الدين الامين فضل الله الكلس

أستاذ مساعد- قسم إدارة الاعمال
كلية التجارة – جامعة النيلين

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أدوات القياده التحويلية فى أداء المنشأت بإعتبارأدوات القياده التحويلية متغير مستقل تم قياسه من خلال أربع أبعاد فرعية تمثلت فى(التأثير المثالى ،الإستشاره الفكرية، الإعتبارية الفردية، التمكين) أما أداء المنشأت فتمثل بالمتغير التابع . تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال مجموعة تساؤلات الهدف من وراءها التعرف على علاقة وأثر أدوات القياده التحويلية فى أداء المنشأت الصناعية والتى على ضوءها تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع أدوات القياده التحويلية فى أداء المنشأت الصناعية . إختار الباحث شركة البيبسى كولا كميدان للدراسة. وإعتمد الباحث على إستمارة إستبيان للحصول على البيانات تم توزيعها على عينة تكونت من العاملين فى الشركه فى مختلف الإختصاصات من العاملين فى الشركة بلغت (120) عامل من مجموع العاملين البالغ (300) عامل وذلك بإستخدام معادلة إستيفن ثامبسون فى حساب حجم العينات . والتى تم تحليلها بإستخدام برنامج (spss) .توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها قبول فرضيات الدراسة التى تؤكد على وجود علاقة وتأثير لأدوات القياده التحويلية على أداء المنشأت الصناعية. إضافة إلى مجموعة من النتائج التى تم صياغة توصيات على ضوءها لتشخيص واقع أدوات القيادة التحويلية والمعوقات التى تكون بمثابة عوائق والعمل على تذليلها لزيادة دور مساهمة القيادة التحويلية فى تحسين أداء المنشأت الصناعية.

الكلمات المفتاحية:القيادة التحويلية،أداء، التأثير المثالى،البيبسي كولا.

The role of transformational leadership tools in the performance of industrial facilities (Applicable to Pepsi-Cola Company)

Dr.Nasreddin Elamin Fadulallah Alklas

Abstract :

The study aimed to identify the role of transformational leadership tools in the performance of enterprises, considering transformational leadership tools as an independent variable that was measured through four sub-dimensions represented in (ideal influence, intellectual advice, individual legality, empowerment), while the performance of enterprises is represented by the dependent variable. The problem of the study was determined through a set of questions, the goal behind it was to identify the relationship and impact of transformational leadership tools on the performance of industrial facilities, in the light of which a set of hypotheses were formulated to diagnose the reality of transformational leadership tools in the performance of industrial facilities. The researcher chose the Pepsi-Cola Company as a field of study. Which were analyzed using the (spss) program. The study reached a set of results, the most important of which is the acceptance of the study's hypotheses, which confirm the existence of a relationship and an impact of transformational leadership tools on the performance of industrial facilities. In addition to a set of results, in the light of which recommendations were formulated to diagnose the reality of transformational leadership tools and obstacles that act as obstacles and work to overcome them to increase the role of transformational leadership's contribution to improving the performance of industrial facilities.

Keywords: transformational leadership, performance, ideal effect, Pepsi-Cola.

المقدمة :

يشـهد العـصر الحـالى العديـد مـن التطـورات المتسـارعه والتغـيرات المتلاحقـة ،نتيجـه الإنفجـار المعـرفى وثـوره المعلومـات والإتصالات.مماجعـل المنظـمات تواجـه العديـد مـن التحديـات والصعوبـات فى كيفيـه مواكبتهـا وطريقـه التكيـف معهـا . وهـو مافـرض عـلى المنظـمات إيجـاد طرائـق إبداعيـة والتخـلى عـن الطـرق والإجـراءات التقليديـه عـن طريـق إيجـاد أشـخاص مبدعـين وتوفـير الوسـائل المناسـبة التـى

تساعد على إبتكار طرق جديده وحلول إدارية سريعه.ومن الأنماط القيادية التى أفرزها التقدم العلمى والتطور التقنى نمط القيادة التحويلية الذى من أهم ماميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة فى مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير فى سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجعيهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التى تواجه منظماتهم.

مشكلة الدراسة:

نتيجة للتطور المستمر والتغير المستمر فى المجالات كافة ظهرت الحاجه لدى المنظمات لإعاده النظر فى عملياتها ومتطلبات تقديم خدماتها لمواكبه متطلبات وحاجات هذا التغير .فالمنظمات عامة تواجه على إختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التى تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضروره التفكير فى التقليل من الإعتماد على المنهج التقليدى القائم على المحاولة والخطأ فى حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعى فى هذا الشأن.

لذا تم تلخيص مشكلة الدراسة من خلال سؤال رئيسى وأخرى فرعية كمايلى:

هل لأدوات القياده التحويلية (التأثير المثالى، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية ،التمكين) دورفى تحسين أداء شركة البيبسى كولا.وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- مامدى توافر أدوات القيادة التحويلية فى شركة البيبسى كولا؟
- مامستوى الأداء فى شركة البيبسى كولا؟

هل هنالك أثر لأدوات القياده التحويلية على الأداء فى شركةالبيبسى كولا؟

أهداف الدراسة:

التعرف على مدى توافر أدوات القيادة التحويلية فى شركة البيبسى كولا.

التعرف على مستوى الأداء فى شركة البيبسى كولا

بيان أثر أدوات القيادة التحويلية على الأداء.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

يعد موضوع القياده أحد الموضوعات الهامة التى حظيت ولاتزال تحظى بإهتمام بالغ ،حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها وإستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التى تحركها وترسم خططها وسياساتها ومالهذا النمط من القياده من قدرات إبتكارية ومواهب إبداعية وبخاصه نمط القائد التحولى.

الإهمية العملية:

تنبع من أهمية الدور القيادى وتأثيره فى أداء المنظمات ومدى بقائها وإستمرارها بشكل عام. إذا أن شركة البيبسى تحتاج إلى قاده مبادرين ومشجعين على الإبتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعه أعمالها تقتضى تنمية قدرات إبداعية وعقليات إبتكارية .

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة وأثر ذو دلاله إحصائية بين أدوات القياده التحويلية بأبعادها وتحسين الأداء.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعيه التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالى و أداء الشركة..

الفرضية الفرعيه الثانية: توجد علاقة وأثر ذو دلاله إحصائية بين الإستثارة الفكرية و أداء الشركة.

الفرضية الفرعية الثالثه: توجد علاقة وأثر ذو دلاله إحصائية بين الإعتبارية الفردية و أداء الشركة

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين و أداء الشركة.

منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى الذى يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات الدراسة الحالية من خلال المنهج الوصفى تم الإستعانة بالمصادر العلمية العربية والأجنبية بالإضافة إلى إجراء تحليل على البيانات التى تم جمعها من خلال إستمارة الإستبيان.

أساليب جمع البيانات:

إعتمدت الدراسة فى الجانب النظرى على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكتب والأطروحات،الرسائل الجامعية.

إعتمدت الدراسة فى الجانب العملى على إستمارة الإستبانة التى تعد المصدر الأساس للبيانات الأولية التى يعتمد عليها فى الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

النسب المئوية، الوسط الحسابي, الإنحراف المعيارى، معامل الإرتباط ، معامل التحديد، إختبار tTest، وإختبار f ، بالإضافة إلى إيجاد قيمة (B) و(a) من خلال الإنحدار الخطى البسيط.

الدراسات السابقة:

هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القادة الأمنيين السعوديين سلوك القيادة التحويلية والتعرف على مدى إمتلاك القيادات الأمنية السعودية خصائص القائد التحولى، وقد توصلت الدراسة إلى أن القادة يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجه متوسطه ،كما أنه لاتوجد فروق وفقا لمتغيرات القطاع والرتبة والمؤهل العلمى.[1]

هدفت للتعرف على مدى تمتع القيادات بخصائص القائد التحويلى .وتوصلت إلى أن خصائص وعناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية فى الجامعات السعودية متوسطه المدى ،كما أن هنالك فروق جوهرية فى عناصر القياده التحويلية ترجع لمتغير الوظيفة، وأن هنالك فروق تتعلق بخصائص القائد التحويلى ترجع لمتغير الوظيفة والتخصص،[2]

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعى فى المستشفيات الإستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين القياده

التحولية وسلوك العمل الإبداعى ،فضلا عن الجنس كتغير وسيط كان له تأثير أكبر بين العاملين من المديرين.(3)

أدوات القيادة التحويليةوالأداء:

يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل الحديثة فى الفكر الإدارى ،ومن ثم فهى علاقة غير ثابتة وغالبا لاتستمر طويلا [4] لذلك ركز على القيادة التحويلية التى يسعى القائد من خلالها للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. وقد شهدت تطورا ملحوظا من خلال إسهامات Bass عندما وضع نظريه منهجيه للقيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادى الذى يتضمن ثلاثه عناصر للقياده التحويليه ،وهى التأثير المثالى ، والإستثارة الفكرية ، والإهتمام بالأفراد العاملين .وقد أضاف مكونا رابعا وهو التحفيز الإلهامى. وإنطلاقا من هذه الأفكار يشير [5] إلى أن مفهوم القياده التحويليه يكتنفه بعض الغموض ،وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القياده التحويليه بأنها القدره على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعاده تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقيه ،حيث أن هذا النمط القيادى يقوم على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الإحتياجات وإستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود. ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلى يسعى لزياده وعى مرؤوسيه بإحتياجاتهم ،وتحويل هذا الوعى بالإحتياجات إلى أمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع إحتياجاتهم فيما يتعلق بالإدراك وتحقيق الذات فى حياتهم العملية، ويرى [6] أن القياده التحويلية تعنى مدى سعى القائد التحويلى إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتى والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.وهناك من يرى أن القياده التحويلية بأنها تفاعل مع القادة والمرؤوسين المؤدى إلى رفع التحفيز والإرتقاء إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة [7] .وتعنى القياده التحويليه حسب وجهة نظر [8] إستخدام القائد لعنصر الجاذبيه والصفات الشخصية ذات العلاقه.ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات المستوى العالى. وأخيرا ينظر [9] للقيادة التحويليه على أنها تلك القيادة التى تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرساله العليا للمنظمة.تتطلب عملية تحسين الأداء تهيئه المناخ التنظيمى الملائم ،من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء حوافز غير تقليدية ،وإشاعه ثقافة الإبداع فى المؤسسة لتنشيط التفكير الإبداعى وإعادة ترتيب وجدولة الأولويات ،إذ تعد عملية الأداء وتحسينه من أهم التحديات التى تواجه المديرين والمنظمات على حد السواء فى ظل إستحقاقات المرحله التى تميزت بزياده معدلات التغير وإشتداد المنافسة،إن التوجهات العامة فى الفكر الإدارى تشير إلى أن الأداء يعد إبداع وتشير إلى أن الإبداع ينطلق من خمسة أطر أساسية وهى :العملية وتشير إلى العملية التى بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جيده أو تحسين عملية تستطيع بواسطتها تحقيق إستجابة أفضل لحاجات متعامليها[10] توليد أوتبنى أفكار

جديده وتطبيقيه .أيضا النتاج الإبداعى ،الذى يعبر عن النشالط الذى يقود لنتاج يتصف بالجوده والأصالة والقيمه من أجل المجتمع (11) .كذلك قدرات الأفراد المعبر عنه عن قدرات الأفراد فى التفكير الإبداعى من خلال إمتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفه والقدره على التغيير وحل المشكلات(12) .سلوك المنظمة الذى يشير إلى تبنى سلوك أوفكرة جديده لسوق المنظمة أوبيئتها العامة (13) .

الجانب العملى:

مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة فى جميع العاملين فى إدارات الشركة على مستوى الإدارات العليا والوسطى

عينة الدراسة:

تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين فى الشركة من خلال الإعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون فى حساب حجم العينات حيث تم إعداد (125) إستمارة إستبيان. وزعت من قبل الدارس للقدرة على توضيح الفقرات للمستجيبين فى حالة وجود أي إشكالية وتم إعطاء الوقت الكافى للمستجيبين للحصول على بيانات دقيقة تم إسترداد (122) إستبانة وبعد إجراء عملية الترميز وجد أن هنالك إستمارتين غير صالحة لتكون عدد الإستمارات المعتمدة فى التحليل(120)إستمارة.

اداة الدراسة :

إعتمدت الدراسة على الإستبانة وقد إشتملت على محورين كالأتى:

المحور الأول: إشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل أدوات القيادة التحويليه وقد تكونت من (12) فقرة تم من خلالها قياس المتغير.

المحور الثانى: إشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع أداء المنشأت وقد تكون من (5) فقرات تم من خلالها قياس المتغير.

الصدق الظاهرى:

تم عرض إستمارة الإستبيان على عدد من المحكمين المختصين فى مجال الدراسة وقد تم الأخذ فى ملاحظات وأراء السادة المحكمين من خلال حذف بعض الفقرات وإعادة صياغة البعض الأخر لتكون إستمارة الإستبانة فى صيغتها النهائية تتلاءم مع طبيعة الدراسة والغرض الذى أعدت من أجله.

ثبات الإستبانة:

تم إحتساب فقرات الدراسة بإستخدام الطريقة الإحصائية كورنباخ ألف والجدول أدناه يبين معامل كورنباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1) معامل كورنباخ الفا لمتغيرات الدراسة

الابعاد	معامل كورنباخ الفا	الصدق
التأثير المثالى	0.552	0.667
الإستثاره الفكرية	0.567	0.675
الإعتبارات الفردية	0.578	0.683
التمكين	0.679	0.737
الأداء	0.622	0.706
الإجمالى	0.678	0.690

المصدر:إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع متغيرات الدراسة الأساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبول بعد أن وصل إجمالى معدل كورنباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ككل (0.678) هذا مايدل دقة فقرات الإستبانة وإمكانية الوثوق بها. كما ويتضح من معامل الصدق أن المقياس صالح لقياسه بعد أن بلغ إجمالى معامل الصدق لجميع الأبعاد (0.690)

عرض وتحليل نتائج فقرات استبانة الدراسة :

تسعى الدراسة لتقديم رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات الدراسة من خلال تحليل آراء المستجيبين في شركة البيبسى كولا ، اجريت عملية التحليل الاحصائى لجميع فقرات الدراسة لوصف وتشخيص اهمية متغيرات الدراسة من جهة ولايجاد علاقة الارتباط والتاثير بين أدوات القيادة التحويليه وأداء المنشأت .

وصف تشخيص اهمية متغيرات الدراسة :

يتم هنا وصف وتشخيص اهمية ابعاد الدراسة بالنسبة لشركة البيبسى المتمثلة فى أدوات القيادة التحويليه والأداء من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت التى اجريت على فقرات الاستبانة حيث وصلت الي(17 فقرة) وكما ياتي :

***عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل أدوات القيادة التحويلية :**

يتم توضيح أهمية أبعاد متغير أدوات القيادة التحويلية من خلال تفسير إستجابات العينة المستهدفة للوصول الى التشخيص الدقيق الذى من خلاله يمكن الخروج بنتائج تحاكى الواقع المدروس وكانت النتائج المتعلقة بأبعاد أدوات القيادة التحويليه كالاتي :

البعد الاول : عرض وتحليل نتائج فقرات التأثير المثالى :

جدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل(التأثير المثالى)

التأثير المثالى	المتوسط الحاسبي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
يتمتع المدير المسؤول عنك بقدرة عالية على إقناع العاملين	3.76	1.03	% 70	مرتفع
يتميز المدير المسؤول عنك بقدره عالية على إستشراف المستقبل	3.73	1.03	% 80	مرتفع
يثير المدير المسؤول عنك لدى العاملين روح الحماس للعمل	3.50	0.97	% 40	منخفض
المؤشر الكلي	3.63	1.04	% 78	مرتفع

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

الجدول أعلاه يوضح المتوسط الحسابى والإنحراف المعياري ونسبة الإتفاق لفقرات التأثير المثالى ، حيث بلغ المتوسط الحسابى العام (3.63) بإنحراف معيارى قدره (1.04) مع وجود إتفاق كلى نسبته (78 %) فى إجابات أفراد العينة ، كمابلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابى لهذا البعد وقيمة الإختبار المعتمد وهو الوسط النظرى (3) بفارق (0.55) ومايعزز هذه النتيجة الفقرة الثانية (يتميز المدير المسؤول عنك بقدرة عالية على إستشراف المستقبل) التى حصلت على نسبة إتفاق وصلت إلى (80 %) بمتوسط حسابى (3.73) وبإنحراف معيارى (1.03) كما وأن جميع الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياسا بالوسيط النظرى ماعدا الفقرة الثالثة (يثير المدير المسؤول عنك لدى العاملين روح الحماس للعمل) فقد كان هناك إنخفاض فى المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري بعد أن بلغ المتوسط الحسابي(3.50) أبان نسبة الإنخفاض عن المتوسط النظري(0.18) ممايدل على عدم إهتمام المدير بإثاره روح الحماس بين العاملين فى مكان العمل.

البعد الثاني : عرض وتحليل نتائج فقرات الإستثارة الفكرية .

الإستثارة الفكرية	المتوسط الحاسبي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
يقوم المدير المسؤول عنك بالتعرف وبإستمرار على ما يود العاملين تحقيقه فى مكان العمل	3.78	0.79	% 70	مرتفع
يقوم المدير المسؤول عنك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصوره مستمره	3.86	0.70	% 72	مرتفع
يزود المدير المسؤول عنك العاملين بطرق جديده للتعامل مع المشكلات المعقده فى مجال العمل	3.90	0.78	% 85	مرتفع
المؤشر الكلي	3.53	0.78	% 78	مرتفع

جدول رقم (3) المتوسط الحاسبي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

حقق هذا البعد متوسط حسابي عام بلغ (3.53) بإنحراف معيارى قدره (0.78) ووصلت نسبة الإتفاق الكلية إلى (78 %) أي أن هناك نتيجة مرتفعة تدل على إعتماد الشركة على الإستثارة الفكرية ، مايؤكد هذه النتيجة إرتفاع المؤشر الكلى للمتوسط الحسابي عن قيمة المتوسط الإفتراضي المعتمد بمقدار (0.58) أما على مستوى الفقرات فقد عززت الفقرة الثالثة المتمثلة ب(يزود المدير المسؤول عنك العاملين بطرق جديده للتعامل مع المشكلات المعقده فى مجال العمل) بعد أن حققت متوسط حسابى بلغ (3.90) بإنحراف معيارى (0.78) ونسبة إتفاق (85 %) لأفراد العينة مما يدل على وجود إتفاق حول إعتماد إدارة الشركة على الإستثاره الفكرية المستخدمه من قبل المديرين من خلال الإستماع لإفكار ومقترحات الأفراد العاملين فى الشركة ...

البعد الثالث : عرض نتائج وتحليل فقرات الإعتبارات الفردية :

جدول رقم (3) المتوسط الحاسبي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (الإعتبارات الفردية)

الإعتبارات الفردية	المتوسط الحاسبي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
يحترم المدير المسؤول قناعات العاملين معك	3.70	0.81	% 40	منخفض
يلتزم المدير المسؤول بالشفافية فى تعامله مع العاملين معك	3.64	0.78	% 71	مرتفع
يهتم المدير المسؤول بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك	3.81	0.70	% 79	مرتفع
المؤشر الكلي	3.66	% 0.81	% 69	مرتفع

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابى العام بلغ (3.66) بإنحراف معياري قدره (0.81) مع وجود إتفاق كلي نسبته (69 %) فى نفس الوقت تم تعزيز النتائج المذكوره من خلال الفقرة المتعلقة ب (يهتم المدير المسؤول بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك) حيث حققت أعلى متوسط حسابى من بين الفقرات بلغ (3.81) بإنحراف معيارى قدره (0.70) ونسبة إتفاق (79 %) وهذا يدل على إهتمام المدير بإشباع الحاجات الشخصيه للأفراد العاملين ضمن مجال العمل . فى حين سجلت فقرة (يلتزم المديرالمسؤول بالشفافيه فى تعامله مع العاملين معك)) أقل متوسط حسابي بلغ (3.64) بإنحراف معيارى قدره (0.78) بنسبة إتفاق قدرها (71 %) وهذا يبين

أن هنالك ليس إلتزام من قبل المدير بالشفافيه فى تعامله مع العاملين وبالتالى شيوع الغموض وعدم وضوح الأدوار.

البعد الرابع : عرض وتحليل نتائج فقرات التمكين :

التمكين	المتوسط الحاسبي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
يدعم المدير المسؤول فى مكان عمله ممارسة كل فرد لصلاحياته المخوله له	3.85	0.70	% 76	مرتفع
يمارس المدير المسؤول عنك عملية تفويض الصلاحيات بالإستناد إلى أسس علمية واضحة	3.64	0.77	% 55	منخفض
يقوم المدير المسؤول بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق	3.51	0.88	% 90	مرتفع
المؤشر الكلي	3.56	0.81	% 80	مرتفع

جدول رقم (4) المتوسط الحاسبي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (التمكين)

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه يتضح مدى ممارسة المديرين للتمكين فى شركة البيبسى كولا بين العاملين . حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.56) بإنحراف معياري قدره (0.81) ووصلت نسبة الإتفاق الكلية إلى (80 %) وفى نفس الوقت يلاحظ إرتفاع المؤشر الكلى للمتوسط الحسابي عن قيمة المتوسط الإفتراضي المعتمد بمقدار (0.85) أما على مستوى الفقرات فقد عززت الفقرة الأولى المتمثلةب(يدعم المدير المسؤول فى مكان عمله ممارسة كل فرد لصلاحياته المخوله له) بعد أن حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (3.85) بإنحراف معياري (0.70) ونسبة إتفاق (76 %) لأفراد العينة من جميع المؤشرات يتضح ممارسه عملية التمكين بين العاملين عن طريق تخويل الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة فى الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطه والأعمال بالطريقة التى يرونها مناسبة.

عرض وتحليل نتائج المتغير التابع الأداء

جدول رقم(5)المتوسط الحاسبي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع (الأداء)

الأداء	المتوسط الحاسبي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
حصلت الشركة على براءات إختراع ساعدت على تقديم خدمات جديده	3.91	0.72	% 75	مرتفع
إعتمدت الشركة أنماط جديده فى الإدارة (المشاركة فى إتخاذ القرارات واللامركزية)	3.84	0.65	% 71	مرتفع
أدخلت الشركة تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها	3.85	0.68	% 44	منخفض
أحاول بنفسى إكتشاف المشكلات بهدف حلها والإسهام فى تجاوز الشركة لها	3.88	0.82	% 70	مرتفع
أسعى للعمل مع لجان أوفرق عمل تكلف بحل المشكلات وإتخاذ القرارات المهمة	3.94	0.74	% 89	مرتفع
المؤشر الكلي	3.96	0.73	% 90	مرتفع

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسات الميدانية

الجدول اعلاه يعرض النتائج المتعلقة بفقرات الأداء من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والنتيجة الكلية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.96) بانحراف معياري (0.73) ونسبة اتفاق فى آراء المستجيبين وصلت الى (90 %) ما يعكس حالة إ تفاق على المتغير التابع لتصل النتيجة العامة الى نتيجة مرتفعة اما على مستوى الفقرات التى تدعم هذه النتيجة فقد سجلت فقرة (أسعى للعمل مع لجان أوفرق عمل تكلف بحل المشكلات وإتخاذ القرارات المهمة) متوسط حسابي بلغ (3.94) بانحراف معياري قدره (0.74) ونسبة اتفاق في الآراء وصلت الى (89 %) ما يدل على ان الإدارة تتبع أنماط جديده من ضمنها المشاركة فى إتخاذ القرارات كان من نتائجه تحسن الأداء ، اما أقل الفقرات مستوى اجابة فقد كانت(أدخلت الشركة تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها) فقد سجلت متوسط حسابي(3.85) بانحراف معياري قدره (0.68) ونسبة اتفاق (44 %) ما يدل على ان إدارة الشركة لم تقوم بأية تعديلات على البرامج الحاسوبية ونظم المعلومات فيها وهذا ماتم إدراكه على أرض الواقع.

إختبار فرضيات الدراسة وتحليل علاقة الإرتباط والتأثير:

تهدف هذه الفقرة إلى إختبار فرضيات الدراسة ، وعرض علاقات الإرتباط والتأثير وتحليلها ويوضح الجدول أدناه المؤشرات التى يمكن من خلالها الإستدلال حول العلاقة والتأثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات

جدول رقم (6) المؤشرات التى توضح العلاقة والتاثير بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة		المتغير المعتمد	معامل الارتباط	R^2	قيمة (F) المحسوبة	قيمة الدالة المحسوبة
أدوات القياده التحويلية	التأثير المثالى	الأداء	0.50**	0.22	7.25 **	0.010
	الإستثاره الفكرية		0.32*	0.25	.6.50**	0.012
	الإعتبارات الفردية		.0.55**	0.21	8.20**	0.022
	التمكين		0.40**	0.22	7.90* *	0.035
الكلي	X	Y	0.60**	0.22	12.40 **	0.025

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

* تدل على ارتباط وتاثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)

** تدل على ارتباط وتاثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01)

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين أدوات القيادة التحويلية (التأثير المثالى ، الإستثارة الفكرية ، الإعتبارات الفردية، االتمكين) وبين الأداء. .

تبين من خلال المؤشرات الوارده أعلاه أن قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0.025) وبهذا تكون أقل من الدالة المعتمدة (0.05) وقد أكدت المؤشرات على وجود علاقة إرتباط قوية بين

متغيرات الدراسة بعد أن بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.60**) مما يدل على أن إعتماد إدارة الشركة على أدوات القيادة التحويلية سوف يؤدى إلى تحسين الأداء . ومايعزز هذه الإجابة قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.22) مايدل على أن (22 %) من التحسن الحاصل فى الأداء فى الشركة يعود إلى سلوكيات القيادة التحويلية المعتمدة فى الشركة. كما وتبين أن قيمة F المحسوبة (12.40**) عند مستوى دالة (0.01) مما يدل على أن هناك تأثير لأدوات القياده التحويلية على الأداء ، جميع المؤشرات الوارده تثبت صحة الفرضية الرئيسية

الفرضية الفرعية الاولي : توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين التأثير المثالى والأداء

من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج أن مستوى الدالة المحسوبة (0.010) أي اقل من الدالة المعتمدة (0.05) وتأكد على قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الايجابي حيث بلغ (0.50**) ، ما يدل ان على وجود ارتباط بين التأثير المثالى والأداء فى الشركة، وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.22) ما يدل على ان (22 %) من الإرتفاع الحاصل بالإداء للشركة يعود الى إعتماد أدوات القيادة التحويلية وإلتزام الإدارة العليا بذلك، ووصلت قيمة (F) المحسوبة (** 7.25) عند مستوى دالة (0.01) مما يدل على ان هناك تاثير للتأثير المثالى فى الشركة على الأداء ، من خلال المعيطات الواردة اعلاه تم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالى و الأداء .

الفرضية الثانية : توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية والأداء .

اتضح من خلال تحليل البيانات أن مستوى الدالة المحوسبة (0,012) أي اقل من الدالة المعتمدة (0.05) ، وقد كان معامل الارتباط (*0.32) ويعد ارتباط ايجابي يؤكد العلاقة الارتباطية بين الإستثارة الفكرية والأداء ، ويتضح من خلال معامل التحديد (R^2) البالغة(0.25) ما يدل أن (25 %) من الإرتفاع الحاصل باداء الشركة يعود إلى ترسيخ مفهوم المشاركه وطرق تعامل المدير مع العاملين فى الشركة ، ووصلت قيمة (F) المحسوبة (6.50**) عند مستوى دالة (0.05) مما يدل على ان هناك تاثير للإستثارة الفكرية على الأداء من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية والأداء .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين الإعتبارات الفردية والأداء

يتضح من المؤشرات الواردة في الجدول اعلاه ان مستوى الدالة المحسوبة (0.022) أي اقل من الدالة المعتمدة (0.05) كما واشارت النتائج الى وجود علاقة قوية اذ بلغ معامل الارتباط (0.55**) ما يدل على ان المدير المسؤول يحترم قناعات العاملين ويهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين ، كما بلغ معامل التحديد (R^2) البالغة (0.21) ما يدل على ان (21 %) من الأرتفاع الحاصل بالأداء فى الشركة يعود إلى الإهتمام بالأفراد العاملين وجعلهم جزءا كبيرا فى عملية إتخاذ القرارت ، ووصلت قيمة (F) المحسوبة (8.20**) عند مستوى دالة (0.01) مما يدل على ان هناك تاثير للإهتمام بالإعتبارات الفردية على الأداء ، من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية بين الإعتبارات الفردية وبين الأداء .

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين التمكين والأداء .

من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج أن مستوى الدالة المحوسبة (0.035) أي اقل من الدالة المعتمدة (0.05) وتأكد على قوة العلاقة بين المتغيرات من خلال معامل الارتباط الايجابي حيث بلغ (**0.40) ما يدل على دعم المدير المسؤول ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد (R^2) البالغ (0.22) ما يدل على ان (22 %) من التحسن الحاصل بالإداء في الشركة يعود الى ممارسة المدير عملية تفويض الصلاحيات بالإستناد إلى أسس علمية واضحه،ووضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق ، ووصلت قيمة (F) المحسوبة(7.90**) عند مستوى دالة (0.01) مما يدل على ان هناك تاثير لعملية تمكين العاملين من قبل المدراء المسؤولين المباشرين فى الشركة على الأداء ، من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين وبين الأداء .

خاتمة:

إتساقا مع ماتقدم فإن أدوات القياده التحويليه تلعب دور كبير فى الأداء وذلك يبدو ظاهرا فى زياده تركيز المؤسسات على رأس المال الفكرى وعلى إدارة المعرفة التى تؤكد دور العنصر البشرى فى تعزيز الأداء والإبداع معا.وبالأهمية بإمكان أن يكون القادة والرؤوساء قدوه للعاملين فى التفكير المتجدد أو على الأقل الإهتمام به فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيرا إبداعيا إذا كان رئيسهم يفكر بطريقه تقليدية ولايلقى إهتماما لماهو جديد .إن نجاح العمل الإبداعى الذى يقود لنجاح الأداء فى أى مؤسسه يستلزم توفير الإدارة الجيده التى تساعد بدورها على ترجمه الإمكانات الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعات أم المنظمة إلى سلوك حقيقى. وذلك لايمكن أن يتحقق إلا من خلال من وجود القيادة الناجحه .بلاشك الجزء الأساسى لمهمه القاده الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير الوسائل كافة وإتاحه الفرصه للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمى الملائم الذى يشجع على الإبداع وتحسين الأداء ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة.

النتائج :

تحلى المديرين بالسلوكيات المتضمنة (التأثير المثالى ،الإستثارة الفكرية،الإعتبارات الفردية،التمكين)

الإستماع لأفكار ومقترحات والإهتمام بحاجات العاملين وبناء الثقة معهم ومعرفة جوانب القوة والضعف فى أدائهم وتخويل الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة بالوقت المحدد يساهم بدرجه كبيره فى تحسين أداء الشركة

تبين وجود علاقه قويه سلوكيات القياده التحويليه والأداء.هذا من نتائجه أن يقود للإبداع الذى هو عباره عن وسائل يبتكر بها القائد موارد إنتاج جديده ذات قيمة أويمنح الموارد الحالية إمكانات تعزيزيه لتوليد قيمة للمنظمه.

التوصيات :

- أن تكـون أدوات القيـادة التحويليـة هـدف إسـتراتيجى يغطـى كل عمليـات ونشـاطات شركـة البيبـسى كـولا .
- عـلى الإداره العليـا بشركـة البيبـسى كـولا زيـاده وتفعيـل إمتـلاك القيـادات لسـمات وخصائـص القيـاده التحويليـة.
- الإهتـمام بالكـوادر المؤهلـة والمدربـة ممـن يتوافـر فيهـم الإسـتعداد المبـدئي لإمتـلاك خصائـص وسـمات القيـادة التحويليـة.
- ضروره إهتـمام شركـة البيبـسى كـولا بطـرح منتجـات جديـده أو إجـراء تحسـينات عـلى المنتجـات الحاليـة .

الهوامش:

(1) الغامدى، سعيد بن محمد «القيادة التحويلية فى الأجهزة الأمنية السعودية :أنموذج مقترح « مركز الدراسات والبحوث ،كلية الملك فهد الأمنية .2006م ص 68.

(2) العامرى ،أحمد بن سالم «السلوك القيادى التحويلى وسلوك المواطنة التنظيمية فى الأجهزة الحكومية السعودية» المجلة العربية للعلوم الإدارية ،العدد (9) ،المجلد (1) 2002م.ص 3.

(3) العمرانى،عبد الغنى محمد إسماعيل «تطوير أداه لقياس سلوكيات القيادة التحويلية فى الإدارة التربوية،رسالة دكتوراه غير منشوره،الجامعه الأردنية:الأرددن .2004م ص 12.

(4) روشكا ،إلكسندرو»الإبداع العام والخاص» ترجمة غسان عبد الحى أبو فخر ،الكويت المجلس الوطنى للثقافة والفنون والأداب ،سلسلة عالم المعرفة:2006م ص 138.

(5) حسن ،راوية «السلوك فى المنظمات ،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر .2008م ص 654.

المصادر الاجنبية :

(6) Garcia-inarloes victor j : matias Recher Fernando&hurtado-torres“ Influence of transformational leader ship on organizational Innovation and performance depending on the level of organization learning in the pharmacy eutical seetor” Journal of organizational change management vol 21:no:2 2008. p 188 -212 ,

(7) Tichy:noel &Devanna”mary “ The Transformational leader “John wiley &sons new york 2008. p55 .

(8) Torfino “A”J”Transformational leader ship moving total Quality management foworld-class organizations International nursing Review”47” 2015. p 232242-.

(9) Rafferty “AlannahE&Griffin:markA “Dimensions of Transformational a nd Empirical Extensions “ the leadership Quarter”15: 2007. p 239354- .

(10) Kark “Ronit:Shamir Boas &chen:Gilad “the two fuces of transformational leadership: Empowerment and Dependency Journal of Applied psych ology :vol .88”No 2.2009. p 246.255.

(11) COnger:m:leader ship”learning to share the vision organizational Dynamics”winter:19:issue 90000. 2009 .p8

(12) Jones”Gareth “ organizational .theory 2nd publishing company Inc.u.s.a.2003.p.66

(13) Daft’Richard ‘organizational Theory and Design ‘7th .ed .south .western college puplishing.u.s.a 2004.p 99.

دور محاسبة المسئولية في تقويم وجودة الأداء
(دراسة ميدانية على شركة مصفاة الخرطوم المحدودة)(2015 – 2020م)

د. عبدالرحمن عمر أحمد محمد
أستاذ مشارك – كلية العلوم الادارية
جامعة بحري

د. فوزية اسماعيل خراش حسب الله
المؤسسة السودانية للنفط - الخرطوم

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر محاسبة المسئولية على تقويم الأداء، توضيح مدى فعالية محاسبة المسئولية في جودة الأداء.تكمن أهمية الدراسة في دور نظام محاسبة المسئولية في تقويم وجودة الأداء بمراكز المسئولية المختلفة بالمنشأة الصناعية ومعرفة الإنحرافات وأسبابها والمساءلة عن تلك الإنحرافات.اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والاستقرائي والاستنباطي والوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، **إن تطبيق محاسبة المسئولية في المشروعات الصناعية يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية**، عملية قياس الأداء عملية دورية مستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملين من الفئات المختلفة هدفها تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: محاسبة المسئولية، تقويم جودة الاداء.

The Role of the Responsibility Accounting in Evaluating the Quality of Performance (A Field Study on the Khartoum Refinery Company Ltd.) (2015 – 2020)

Dr.Abdelrhman Omer Ahmed Mohamed
Dr.Fawzia Esmail Kharash Hassb Alla

Abstract

The study aimed to study the impact of responsibility accounting on performance evaluation, and to clarify the effectiveness of responsibility accounting in the quality of performance. The importance of the study lies in the role of the responsibility accounting system in evaluating and evaluating the quality of performance in the various responsibility centers in the industrial establishment, knowing the deviations and their causes, and being accountable for those deviations. The study followed the historical, inductive, deductive and descriptive analytical method. The study reached several results, including, that the application of responsibility accounting in industrial projects leads to a reduction in production costs, the process of performance measurement is a continuous and organized periodic process practiced by workers from different groups aimed at improving the performance of workers.

Keywords: responsibility accounting, performance quality evaluation

المقدمة:

أولاً: الإطار المنهجي:

تمهيد:

مع اتساع وكبر حجم المنشآت المختلفة فإن مهام إدارة تلك المنشآت تصبح أكثر صعوبة، حيث لا يستطيع مجلس الإدارة أو المدير العام للمنشأة إتخاذ كافة القرارات الإدارية الضرورية لإدارته، هنا تصبح الحاجة ماسة للمحاسبة عن المسئولية وتقييم كفاءة الإدارة لكل مستوى إداري من أجل تحسين الأداء الذي ينعكس على الخدمات التي تقدمها الإدارات المختلفة على مستوى الوحدات الإقتصادية.لذلك يمكن تطبيق محاسبة المسئولية في جميع التنظيمات الإقتصادية بغض النظر عن نوعها أو حجمها وأسلوب إدارتها فيمكن تطبيقها في المشروعات الصناعية والزراعية والتجارية ومشروعات الخدمات كالبنوك وشركات التأمين والإدارات الحكومية.

في الآونة الأخيرة أصبحت الحاجة إلى تقويم جودة الأداء فى المنشآت الصناعية وذلك من أجل تحسين نوعية المنتج أو الخدمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف بترشيد الإنفاق وفعالية الإدارة في مستوياتها المختلفة وذلك بسبب تفشي الغش والإختلاسات وإهدار الموارد سواءاً في المؤسسات الخاصة أو العامة مما دعا إلى ضرورة وجود نظام محاسبة المسئولية لضبط ورقابة الأداء ومن ثم تقييمه.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسةفي الرقابة الإدارية ومدى فعالية تقويم الأداء على المستوى الكلي للمنشأة الصناعية دون تقويم الأداء على المستوى الجزئي، ومدى تطبيق محاسبة المسئولية على المنشآت الصناعية حيث تثار الأسئلة التالية:

1.هل لمحاسبة المسئولية أثر على تقويم الأداء؟

2.ما هو دور محاسبة المسئولية في جودة الأداء؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى

1.دراسة أثر محاسبة المسئولية على تقويم الأداء.

2.توضيح مدى فعالية محاسبة المسئولية في جودة الأداء.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة العملية في دور محاسبة المسئولية في تقويم جودة الأداء بمراكز المسئولية المختلفة بالمنشأة الصناعية ومعرفة الإنحرافات وأسبابها والمساءلة عن تلك الإنحرافات.أما الأهمية العلمية تتمثل في إلقاء الضوء على دور محاسبة المسئولية في تقويم جودة الأداء ودراسة مدى إمكانية التطبيق على المنشآت الصناعية وذلك من خلال تقسيمها إلى مراكز مسئولية مختلفة.

فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة الفرضيات التالية:

1.هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة المسئولية وتقويم الأداء.

2.هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة المسئولية وجودة الأداء.

منهجية الدراسة:

تضمنت مناهج الدراسةالمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة. والمنهج الإستنباطيالذي يعتمد على التفكير المنطقي والذي من خلاله يتم التعرف على طبيعة المشكلة وأنماط المشاكل المرتبطة به. والمنهج الإستقرائي لإختبار فرضياتالدراسة التي إعتمدت عليها الباحثة في الدراسة. والمنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف المشكلة وتحليلها وذلك لبيانٍ مدى إمكانية نجاح تطبيق محاسبة المسئولية في مكان الدراسة.

ثانياً: الدرسات السابقة:

دراسة: عبد الحميد، عبد الوحيد، (2020م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى قيام الإدارة الرقابية التجارية بدورها في حماية المستهلك من خلال سهرها على سير الممارسات التجارية وقمع الغش والممارسات المضادة للمنافسة . هدفت الدراسة إلى تقويم العمل الرقابي وخلق بيئة جديدة للمعاملات التجارية بعيدة عن الغش تتسم بالوضوح والشفافية وتكون الحقوق فيها محفوظة لمختلف الأعوان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، إن الدرجة الكلية للأداء الرقابي التجاري

كانت متوسطة، لكن بقسمة عناصر الأداء إلى قسمين كما ورد، حيث أن تسع فقرات الأولى المتعلقة بالممارسات التجارية كان الأداء فيها منخفضاً، لكن الفقرات المتعلقة بشروط ممارسات الأنشطة التجارية كان الأداء فيها متوسطاً، ويرجع ذلك إلى أن الشقا لم تعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية من السهل مراقبته. أوصت الدراسة بتكثيف الرقابة من خلال زيادة عدد الأعوان والحرص على تكوينهم وتدريبهم بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة.

دراسة: المساعد وآخرون (2019) [2]

تمثلت مشكلة الدراسة في تداخل سلطات وصلاحيات المسئولين عند تنفيذ الموازنات التخطيطية وهذا مما أثر سلباً على كفاءة وفاعلية أداء الموازنات. هدفت الدراسة إلى بيان أنتطبيق محاسبة المسؤولية يؤدي إلى السيطرة على التكاليف ومراقبتها والمحافظة على مستويات كفاءة الأداء وتطويره، بيان أثر تطبيق المقومات الأساسية التي يقوم عليها نظام محاسبة المسؤولية في تنفيذ الموازنات التخطيطية.اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، تطبيق محاسبة المسؤولية في الرقابة على الموازنات التخطيطية يساعد في كشف الانحرافات.أوصت الدراسة بتحديد مراكز المسؤولية وتحديد مهامها وصلاحياتها على مستوى الشركة.

دراسة: 2011) ،Janeم) [3]

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام محاسبة المسئولية على الأداء الإداري في الشركات الصناعية في ولاية انامبرا في نيجيريا، إستخدمت الإستبانة لجمع بيانات 12 شركة بتحليل البيانات بمعامل إرتباط بيرسون. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محاسبة المسئولية والأداء الإداري يعزى لتطبيق محاسبة المسئولية في تلك الشركات. أوصت الدراسة بإستخدام نظام محاسبة المسئولية بشكل شامل على الشركات وتقسيمها إلى مراكز مسئولية ليؤدي إلىزيادة الأداء وقدرة الشركات على تحقيق الأهداف العامة بكفاءة عالية ومعرفة الإنحرافات بعد مقارنة الأداء المخطط مع الفعلي ومعرفة الإنحرافات ومساءلة الأفراد المسئولين عن ذلك.

دراسة:عصمت، (2010م) [4]

تمثلت المشكلة فى إن ضعف الرقابة الداخلية إلى تقليل تحقيق الأهداف. هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم الرقابة الداخلية وتقويم الأداء المالي ودراسة أنظمة الرقابة الداخلية المستخدمة في وحدات القطاع المصرفي لمعرفة نواحي القصور والضعف فيها. اتبعت الدراسة المنهج الإستنباطي والإستقرائي والوصفي للتعرف على طبيعة المشكلة ومعرفة الأسس والقواعد إلتى تسخدمها الرقابة الداخلية فى القطاع المصرفى فى تقويم الأداء.وصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، إن نظام الرقابة الداخلية الفعال يؤدي إلى الثقة في نتائج المنشأة ويسهل عمل المراجع، يساعد على وضع سياسات إدارية رشيدة، وتجعل المنشأة تهتم كثيراً بدقة المعلومات، وجود أنظمة رقابية يؤدى إلى المحافظة على رأس المال العام. أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بنظام الرقابة الداخلية كأسلوب فعال بالمصارف، الإهتمام بإستقلالية وحدة الرقابة الداخلية، الإستمرار في تطوير المقدرات الرقابية

وتقويم الأداء المالي للعاملين بالمصارف، التركيز بالعناية على الجانب الإنساني عند تصميم نظام الرقابةالداخلية.

دراسة: نجلاء، (2009م) [5]

تمثلت مشكلة الدراسة في ظهور شركات التأمين الصحية بالمملكة العربية السعودية وتقدم أدائها وكبر حجمها وتعدد أقسامها وإداراتها داخل الشركة نفسها تطلب ذلك من ضرورة توفر نظام رقابي ناجح فعال للرقابة والتقويم والتحفيز لتحقيق الهدف الأساسي للشركة. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إستخدام محاسبة المسئولية في الرقابة وتقويم الأداء على شركات التأمين. اتبعت الدراسة الأسلوب الوصفي المسحى لعينة عشوائية من المدراء وتحليل النتائج بإستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل الإستبانة التى تم توزيعها على العينة.توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، إن توفر الهيكل التنظيمي، ومراكز المسئولية، والنظام المحاسبي، والموازنات التخطيطية، وتقارير الأداء، والحوافز في شركات التأمين الصحية يؤثر في تحسين فعالية أدائها. أوصت الدراسة بضرورة إلزام شركات التأمين الصحية بالإستمرار في تطبيق الأساليب الرقابية التي تساعد على تحسين فعالية الأداء ومراعات مشاركة العاملين عند إستخدام الموازنات التخطيطية والتطوير الدائم لمقومات محاسبة المسئولية، ولتحسين فعالية الرقابة وتقويم الأداء.

الاطار النظري لمحاسبة المسئولية:

أولاً: مفهوم محاسبة المسؤولية:

عرفت محاسبة المسؤولية بأنها ذلك النظام الذي يهدف إلى تسجيل التكاليف والإيرادات حسب مراكز المسؤولية المحدثة لها بحيث يمكن تحديد الانحرافات عن الموازنة وتحديد الأشخاص المسئولين عن هذه الانحرافات [6]. كما عرفت بأنها ذلك النظام الذي يقيس ما هو مخطط له والأداء الفعلي لكل مركز مسؤولية [7]. عرفت أيضاً بأنها نظام رقابي يهدف إلى ربط التكاليف والإيرادات بالأشخاص المسئولين عن حدوثها ضمن مراكز المسؤولية ومحاسبتهم ضمن الصلاحيات والمسؤوليات المخولة لهم [8].

يعرف الباحثان محاسبة المسؤولية بأنها نظام محاسبي يصمم وفق الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يسمح بتسجيل ومراقبة التكاليف والإيرادات حسب الوحدات الإدارية وربطها بالأشخاص المسئولين عن هذه الوحدات بحيث يمكن مواجهتهم وسؤالهم عن أسباب الفروق حسب السلطات الممنوحة لهم.

ثانياً: أهمية محاسبة المسؤولية:

تهتم محاسبة المسؤولية بالرقابة وتقييم أداء الأقسام والإدارات في الوحدات الاقتصادية، وبالتالي تساعد الإدارة في التعرف على مدى مساهمة كل مركز مسؤولية في تحقيق أهداف الوحدة ككل، عليه تنبع أهميتها من هذا الدور المناط بها، فهي تعتبر جزء لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية الذي يساهم في عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المستخدمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدامها.أما فيما يتعلق بأهمية محاسبة المسؤولية بتقييم الأداء فهي تتجلى في

التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المحددة لها وتفسير انحراف النتائج عما ورد بالخطط الموضوعة تفسيراً واضحاً، وتحديد مراكز المسؤولية المسؤولة عن الانحرافات، وعندما تقوم الوحدة الاقتصادية بالوظائف السابقة لتقييم الأداء فإنها ستحقق عدة مزايا يتمثل أهمها في تحقيق الانسجام بين أهداف مراكز المسؤولية وأهداف الوحدة الاقتصادية، وأيضاً معرفة قدرة كل مركز مسؤولية على تحقيق العائد المناسب على استثماراته، وكذلك معرفة كفاءة مراكز المسؤولية في استخدام الموارد المتاحة في الوحدة الاقتصادية وتشجيع مدراء مراكز المسؤولية للعمل بجد ونشاط من خلال وضع نظام حوافز مناسب لتشجيع العاملين[9].

يرى الباحثان أن أهمية محاسبة المسؤولية تنبع من كونها جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية، الذي يوظف لخدمة عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المستخدمة في الوحدة الاقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدامها، وكذلك في تقييم أداء الأقسام والإدارات في الوحدة الاقتصادية، كما تعتبر من الأدوات المحاسبية التي تساعد الإدارة في التعرف على مدى مساهمة كل مركز مسؤولية في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية.

ثالثاً: أهداف محاسبة المسؤولية

إن البحث في طبيعة وأهداف محاسبة المسؤولية يؤدي إلى فهم أفضل لنظام محاسبة المسؤولية وفي مايلي أهم النقاط المتعلقة بطبيعة وأهداف هذا النظام[10]:

1.تساعد محاسبة المسؤولية في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وذلك بالربط بين الموازنات التخطيطية وبين مراكز المسؤولية وتعد الموازنة التخطيطية لمركز المسؤولية هدفاً يسعى المركز إلى تحقيقه، فتقارن النتائج التي تم التوصل إليها بالأهداف التي سبق تحديدها.

2.تهدف إلى إيجاد علاقة مباشرة بين عناصر التكاليف والإيرادات، وبين الأشخاص المسؤولين عن إنشائها أو إحداثها على أرض الواقع، فهذا أساس الحكم والمساءلة الموضوعية، لذلك يتم تقسيم التكاليف والإيرادات إلى بنود قابلة للتحكم والرقابة وأخرى غير قابلة للرقابة. وهنا فالقابلية للتحكم والرقابة تسمح بتتبع المسؤولية وتتبع البنود ذات العلاقة[11].

3.ربط موضوعي لمجموعة من الأنظمة، مما يؤدي إلى أداء فاعل وكفؤ، فهي تعتمد إدارياً على التنظيم اللامركزي ومحاسبياً على المبادئ المحاسبية المقبولة في كل من نظام المحاسبة المالية ونظامي محاسبة التكاليف المعيارية والمحاسبة الفعلية، إضافة إلى نظام تقارير تقويم الأداء مع ربط هذه النظم بالمستويات الإدارية[12].

يضيف الباحثان لأهداف محاسبة المسؤولية ما يلي:

1. تحقيق الانسجام بين أهداف مراكز المسؤولية وأهداف الوحدة الاقتصادية.
2. معرفة قدرة كل مركز مسؤولية على تحقيق العائد المناسب على استثماراته.
3. معرفة كفاءة مراكز المسؤولية في استخدام الموارد المتاحة في الوحدة الاقتصادية.
4. تشجيع مديري مراكز المسؤولية للعمل بجد ونشاط، وذلك من خلال وضع نظام حوافز ملائم لتشجيع العاملين.

رابعاً: أنواع مراكز المسؤولية:

يتم تحديد مراكز المسؤولية حسب طبيعة نشاط المؤسسة وتجانس عملياتها، وتقسم المؤسسة إلى مراكز رئيسية ومن ثم تقسيمها إلى مراكز فرعية بحيث يكون كل مركز فرعي مركز مسؤولية[13].

يمكن للمؤسسة أن تقيس أداء الأقسام، والوحدات الفرعية باستخدام نوع معين من مراكز المسؤولية ولعل من أكثر أنواع مراكز المسؤولية إستخداماً في الحياة العمليةما يلي:

1. مركز التكلفة: يعرف مركز التكلفة على أنه الوحدة الفرعية في المؤسسة التي يكون فيها مشرف الوحدة مسؤولا عن النفقة المتعلقة بها[14].هو القطاع الذي له سلطة الرقابة على حدوث التكاليف، يسمى مركز تكلفة والخصائص المميزة لمركز التكلفة هو أنه ليس له سلطة الرقابة على تحقيق (توليد) الإيرادات أو استخدام أموال الاستثمارات[15].عرف أيضاً بأنه هو دائرة نشاط يكون مديرها مسؤولاً أساساً عما يحدث بها من تكاليف فقط ويكون هدفه تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، أما الإيرادات ورأس المال المستثمر فلا يدخل في نطاق مسؤوليته[16].

يختلف مركز الإنفاق أو مركز التكلفة في محاسبة المسؤولية عن مركز التكلفة المتعارف عليه في محاسبة التكاليف في الأمور التالية[17]:

أ. تعد البيانات داخل مركز التكلفة حسب مفهوم محاسبة التكاليف على أساس الوحدات المنتجة، أما في محاسبة المسؤولية فتعد البيانات على أساس الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية والمسؤولية في اتخاذ القرارات.

ب. يهدف إعداد البيانات لمركز التكلفة حسب مفهوم محاسبة التكاليف تحديد تكلفة الوحدة بينما محاسبة المسؤولية يحمل بالنفقات التي تخضع لرقابةالشخص المسؤول، أي أن مركز المسؤولية يربط بين النفقة والشخص المسؤول، في حين أن مركز التكلفة في محاسبة التكاليف يربط بين المركز وعناصر التكاليف.

ج. مركز التكلفة يكون مركزاً معنوياً كتكلفة إنشاء مشروع معين أو مصنع أو غيرة، أما في محاسبة المسؤولية فلابد أن يمثل وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.

تعد مراكز التكلفة من أصغر مراكز المسؤولية حجما في المؤسسة وتختلف عن بعضها من حيث القدرة على ربط عناصر التكاليف بالمخرجات، والتي تخضع لرقابته فقط مع عدم تحمله أي مسؤولية عن الإيرادات.

2. مركز الربحية:

هو ذلك الجزء من التنظيم الذي يكون فيه المدير مسؤولاً عن عناصر الإيرادات والتكاليف التي تحدث في مركزه وتخضع لرقابته، وبناءاً عليه يقيم أداء هذا المركز[18]، ويمكن اعتبار مركز الربحية وحدة اقتصادية مستقلة لها تكاليفها وإيراداتها الخاصة بها ويهدف المسؤول عنها إلى تعظيم أرباحها، دون إلحاق الضرر أو الخسائر بأي مركز مسؤولية آخر بشكل ينعكس سلباً على تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية ككل[19].

يعتمد قياس أداء مركز الربحية على نتيجة مقابلة الإيرادات بالتكاليف أي الربح المحقق من النشاط، وبذلك بعد صافي ربح المركز مقياسا لأداء العاملين بصفة عامة، الهدف من تحديد مركز مسؤولية الربحية وربطه بمسؤول مشرف هو كما يلي[20]:

أ. الرقابة على التكلفة والإيرادات الخاصة بكل مركز مسؤولية.

ب.قياس ربحية كل مركز من مراكز المؤسسة.

ج.قياس مدى مساهمة مركز المسؤولية بالنسبة إلى إجمالي ربح الشركة ككل.

د.المساعدة في توزيع المصادر المتاحة على الوحدات الفرعية.

ه.إعطاء أقصى قدر ممكن من الاستقلالية لكل وحدة فرعية على حدا.

يراعى في تقرير أداء الأقسام الفصل بين الإيرادات والتكاليف الخاضعة لرقابة مدير كل قسم على حدا والتكاليف المشتركة التي تخصص إلى الأقسام مثل تكاليف الإدارة العليا، تكاليف البحوث والتطوير تكون نتيجة تقرير الأداء موضوعية ومعتمدة للمساءلة والمحاسبة يفضل أن يظهر التقرير نتيجة كل قسم من ربح أو خسارة. تظهر الإيرادات والنفقات الخاضعة لرقابة المدير قبل تخصيص التكاليف المشتركة،إذ أنه يتم تخصيص هذه التكاليف المشتركة بدقة، فإن المعلومات عن ريحية كل قسم تكون قليلة الفائدة وغير صالحة المحاسبة المسؤولية.

3. مركز الإستثمار:

مركز الإستثمار عبارة عن دائرة النشاط التي يكون مديرها مسؤولاً أساسياً عما يحققه من إيرادات ويسببه من تكاليف ومصروفات،إضافة إلى مراعات ما تم استثماره من موارد وأصول في مركز المسؤولية. ويعرف بأنه دائرة نشاط يتولى رئيسه مسؤولية إستخدام مجموعة من الأصول، وحيازتها بالإضافة إلى مسؤوليته عن الإيرادات والنفقات في هذا المركز لذلك يعد مركز الإستثمار تطويراً لمركز الربحية، إذ لا يقتصر قياس وتقييم الأداء على تتبع الإيرادات والتكاليف فقط كما هو الحال في مركز الربحي، وإنما يتم أيضاً تتبع رأس المال المستثمر في مركز المسؤولية، وهكذا يمكن قياس وتقييم الأداء، بصورة أفضل نظراً لأن تتبع جميع عناصر الأداء بما في ذلك رأس المال المستثمر يؤدي إلى تنمية حس المسؤولية في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة[21].

يتم تقييم الأداء ومحاسبة المسؤولية في هذا المركز بناءاً على معدل العائد على الإستثمار، أي بناءاً على العائد الذي يتم إستثماره من موارد متاحة. ويتم حساب العائد على الأصول كما يلي[22]:

$$\text{معدل العائد على الإستثمار} = \frac{\text{صافي مركز الإستمار}}{\text{كلفة أصول المركز}}$$

4. مركز الإيراد:

يعتبر مركز الإيراد قطاع من المؤسسة يكون مديرة مسؤولا عن تحقيق إيرادات مستهدفة فقط[23].يعرف كذلك بأنه جزء من التنظيم الذي يكون مديره مسؤولا عن تحقيق إيرادات للمؤسسة[24].

بصفة عامة لا توجد قاعدة معينة يمكن إستخدامها في تحديد أنواع مراكز المسؤولية في المؤسسات، فكل مؤسسة تعتبر حالة خاصة تحتاج إلى عدد وأنواع من مراكز المسؤولية لا يتناسب مع المؤسسات الأخرى والتي تختلف معها من حيث الحجم، نوع الصناعة، مواصفات العملية، فلسفة الإدارة.

خامساً: ربط أدوات محاسبة المسؤولية بالبناء التنظيمي «مراكز المسؤولية»

بعد دراسة الهيكل التنظيمي من الضروري ربط أدوات نظام محاسبة المسؤولية في المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والموضح فيه خطوط السلطة والمسؤولية باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو العمود الفقري لبناء نظام محاسبة المسؤولية، وتقسيم المنظمة إلى مراكز مسؤولية باعتبارها هي الدعامة الرئيسية التي يعتمد عليها ذلك النظام، حيث يتم رقابة ومتابعة تنفيذ الخطط وتقييم أداء كل مركز من هذه المراكز وعليه يجب ربط الأدوات الآتية بمراكزالمسؤولية[25]:

1.ربط تسجيل وتبويب الأداء التاريخي بمراكز المسؤولية.

2.ربط تسجيل وتبويب الأداء المخطط بمراكز المسؤولية.

3.بناء المعايير وإعداد الموازنات التخطيطية بالربط بمراكز المسؤولية.

4.إعداد وتصميم التقارير اللازمة للرقابة بمراكز المسؤولية.

سادساً: خطوات تقييم أداء مراكز المسؤولية:

لكي تحقق محاسبة المسؤولية أهدافها في تقييم الأداء يجب إتباع الخطوات التالية[26]:

1.تحديد أهداف الشركة ومراكزها، حيث أن الأهداف في الداعية لإنشاء المنظمة وتحديد مراكزها، وتختلف هذه الأهداف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة أعمالها، وينبثق من الأهداف العامة للمنظمة أهداف خاصة لكل مركز واضحة للجهة المسئولة عنها:

أ. الهدف الاقتصادي للمنظمة.

ب.نوع نشاط المنظمة.

ج.الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.

د.الأسواق التي تستخدمها المنظمة.

هـ.مقدار الربح المستهدف.

2.تعريف العاملين في مراكز المسؤولية بالمهام الموكلة إليهم لتحقيقها وذلك من خلال التعليمات الخاصة بمركز المسؤولية.

3.إيجاد معايير قياس الأداء وأن يراعي فيها الدقة والموضوعية.

4.إيصال النتائج للمسؤولين عن طريق تقارير الأداء في الوقت المناسب.

لاطار النظري لتقويم جودة الاداء

أولا: مفهوم تقييم الأداء

عرف تقييم الأداء بأنه نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل الإفادة الفرد والمنظمة

والمجتمع[27]. كما عرف بكونه عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل[28]. عرف بأنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي[29]. عرف أيضاً بأنه هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع وكذلك إدارة شئون الأفراد[30].

يعرف الباحثان تقييم الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه من قبل المرؤوسين والرؤساء بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً خلال فترة زمنية محددة وتحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

من أهمية عملية تقييم الأداء أنها[31]:

1. عملية هامة وضرورية من أجل معرفة مدى تحقيق المشروع الاقتصادي للخطط والأهداف.
2. الكشف عن موطن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراءات تحليل شامل لها وبيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها.
3. تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد علىنتائج التقييم الأدائي لكل مشروع ومن ثمة الوصول إلى تقييم شامل.
4. تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المعيار الصحيح بما يوازن بين الطموحوالإمكانيات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرات الواقعية.
5. تعمل على إبراز مدىسلامة السياسات والاستراتجياتالمتبعة خلالالسنةالمالية.
6. كذلك تعمل على إبراز مدى قدرة البنك على استيعاب الخسائر الناتجةعنالاستثمار في الأصول.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي[32]:

1. تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهمللوظيفة.
2. دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.
3. تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها.

4. النهوض بمستوى الخدمة المدنية: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتفاع بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء[33].
5. تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين.

رابعاً: أهمية جودة الأداء

في ظل ما تعرف بينة الأعمال اليوم من تغيرات متلاحقة وسريعة وانفجار معرفي كبير فإنه بات من الضروري بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء امتلاك مزايا تنافسية للجودة تميزها عن غيرها من المنافسين وذلك عن طريق اختيارها وتنفيذها لإستراتيجية قادرة على الاحتفاظ وإدامة موقعها السوقي المفضل وذلك عن طريق تقديم خدمات أو منتجات متميزة هذا إلى جانب إرضاءه للزبائن بشكل يختلف ويزيد عنهم وهذا ما أشار اليه بورتر بقوله: «إن الابتكارات والمعارف المتلاحقة قد تجعل الميزة التنافسية للجودة لأية مؤسسة في أحسن الأحوال حالة مؤقتة لذلك يمكن القول أن أهمية الميزة التنافسية تبرز فيما يلي[34]:

1. تعد الميزة التنافسية للجودة بمثابة الأداة الأساسية لمواجهة تحديات السوق من خلال قيام المؤسسة بتنمية معارفها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل بتقديم التحسينات ولتغيرات المستقبلية عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرة تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
2. أهمية موقع الميزة التنافسية لجودة الأداء في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ عد البعض الإستراتيجية على أنها معياراً مهماً للحكم على المؤسسات الناجحة حيث تمتاز المؤسسات الناجحة بقدرتها على إيجاد نماذج جديدة متفردة من الصعب تقليدها ومحجاتها باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل أوسع وان المنافسين على علم كامل بها.
3. تعتبر مؤشراً إيجابياً للحكم على توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي ومميز في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها إلى جانب حصولها على زبائن أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين وأكثر حجماً من المبيعات والأرباح تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة بالإضافة إلى أنها تعتبر حلقة وصل بين المدرسة والفرص البيئية.

خامساً: خصائص جودة الأداء

تتمثل في الآتي[35]:

1. حركية لا يعقل سكونها وذلك نظراً لأن المؤسسة تعيش في بيئة متغيرة.
2. تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
3. تؤدي إلى تحقيق الفرد والتوافق والأفضلية على المنافسين بما تقدمه من سلع وخدمات متميزة.
4. تجسد في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشترين أو كلاهما.

سادساً: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ* بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة، ومن أمثلة تلك المعايير العمل والقيادة والإبداع والأداء وحجم العمل والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات، ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب أن تكون تلك المعايير مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه[36].

1.العناصر الرئيسية لاختيار المعايير:

إن الخطوة الأساسية في تطوير نظم قياس الأداء هي تحديد المعايير التي سيتم استخدامها في عملية القياس ومن خلال دراسة الأدبيات التي تناولت تحديد معايير الأداء تم تحديد أربعة عناصر رئيسة يجب توافرها في المعايير وهي[37]:

أ. أن تكون نابعة من إستراتيجية المنظمة.

ب.أن تعمل على تطوير أنشطة وأعمال المنظمة.

ج.أن تكون مرنة ومرتبطة بالتغيرات السريعة في الإستراتيجيات، العمليات والبيئة.

د.تعتمد في التحديد والتطوير على فرق العمل.

2.أنواع معايير الأداء:

بمجرد تحديد معايير الأداء تستطيع المنظمة استخدام المعايير لتحقيق التقدم والنتائج والمعايير تستخدم لقياس مدى كفاءة أداء العمليات أو تخصيص الموارد، والمعايير هي ضرورية لفهم عمليات المنظمة وتشير الأدبيات إلى أن هناك العديد من معايير الأداء ويمكن تقسيمه في الفئات الآتية[38]:

أ. فعالية التكلفة: تشير إلى كيفية إدارة التكلفة بشكل جيد، ومؤشرات الأداء الرئيسية عادة ما تتضمن التكلفة لكل وحدة التكلفة كنسبة من العائد التكلفة كنسبة من إجمالي الموازنة والتكلفة الفعلية إلى تكلفة الموازنة.

ب. إنتاجية العاملين: تشير إلى مخرجات العاملين في وقت محدد، ومؤشرات الأداء الأساسية هنا تتضمن وحدات المخرجات (الفواتير وطلبات الشراء) في فترة وحجم العمل، عدد العملاء الذين تم خدمتهم لفترة محددة، وعادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين، مثل ساعات التدريب لفترة محددة.

ج. كفاءة العمليات: تشير إلى كيفية عمل النظم والإجراءات في دعم العمليات ومؤشرات

الأداء الرئيسية ومن الممكن أن تتضمن معدل الخطأ، معدلات الدقة، كما تركز على العوامل التي تؤثر على كفاءة العمليات.

د. دورة الوقت: تشير إلى وقت تنفيذ المهمة، ومؤشرات الأداء الرئيسية تقيس وقت الوحدات وربما تتضمن وقت التشغيل والوقت اللازم للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم، والمؤشرات المساندة عادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على دورة الوقت مثل عدد مرات تكرار تعطل النظام.

3.أنواع معايير قياس الأداء:

يتم قياس أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداؤهم الفعلي والمعايير نوعان هما[39]:

أ. معايير الصفات:تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل والأمانة والتعاون والمواظبة وغيرها، وللصفات نوعان هما:

i. صفات وسمات ظاهرة، وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

ii. صفات وسمات غير ظاهرة، وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات، الأمانة والذكاء والتعاون والشخصية وغيرها.

ج. معايير الأداء:هي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين المعدل المحدد و تصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع[40]:

i. معايير كمية: بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ii. معايير نوعية: وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى النوع بالمعدل النوعي للأداء.

iii. معايير كمية ونوعية: وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

4.المبادئ الأساسية لاستخدام المعايير:

تتمثل في الآتي[41]:

أ. يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

ب. يجب أن تكون موضوعية: أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

ج. صدق المعيار: والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

د. ثبات المقياس أو المعيار: أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

هـ. التمييز: ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء، مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

و. السهولة في استخدام المعيار: وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسئول عن التقييم.

ز. قابلية القياس: هذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

سابعاً: دور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء

يبرز دور نظام محاسبة المسؤولية في عملية تقييم الاداء من خلال ما يقوم به من وظائف تتمثل في التعرف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها، وتحديد مراكز المسؤولية المسؤولة عن انحرافات النتائج الملائمة أو غير الملائمة، بعد تفسير تلك الانحرافات مقارنة بما ورد في الموازنة التخطيطية بشكل واضح، حيث يخطط التكاليف والايرادات للافراد المسؤولين عن اتخاذ القرارات في الأنشطة لاجل تحسين الأداء[42].

يعد اسلوب الموازنات التخطيطية من أهم أساليب محاسبة المسئولية المستخدمة في تقييم الاداء، حيث يتميز هذا الاسلوب بامكانية تطبيقه على تقييم مراكز التكلفة ومراكز الايرادات على عكس اسلوب التكاليف المعيارية الذي يستخدم فقط في تقويم مراكز التكلفة[43].

الدراسة الميدانية:

إجراءات الدراسة الميدانية:

تناول الباحثان في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعاها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة اعداد أداتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثان أن يعمما عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين في شركة مصفاة الخرطوم. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث

قام الباحثان بتوزيع عدد (150) استمارة استبيان على المستهدفين واستجاب (123) فرداً أي ما نسبته (82 %) تقريباً من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة.

ثانياً: أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحثان في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وتوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

1. وصف الاستبيان:

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفها وغرض الاستبانة. واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول (العمر بالسنوات، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (35) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة الثلاثة كما يلي:المحور الأول تضمن (15) عباره، المحور الثاني (البعد الاول) تضمن (10) عبارات، المحور الثاني (البعد الثاني) تضمن (10) عبارات.

2.الثبات والصدق الاحصائي:

أ. الثبات والصدق الظاهري:للتأكد من الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة وصلاحية عباراتها من حيث الصياغة والوضوح قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد (6) من المحكمين الاكاديمين والمتخصصين بمجال الدراسة، وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه.

ب.الثبات والصدق الاحصائي:يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم اكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات ايضاً انه إذا ماطبق اختبار ما على مجموعة من الافراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسة على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف الثبات ايضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، ومن اكثر الطرق إستخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

i. طريق التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان – براون.
ii. معادلة الفا-كرونباخ.
iii. طريقة اعادة تطبيق الاختبار.

iv. طريقة الصور المتكافئة.

v. معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بعدة طرق أسهلها يمثل الجزر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الاداة لما وضعت، وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الاداة لقياس ما وضعت له.

ثالثاً:الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التوزيع التكراري للإجاباتوالنسب المئوية.
2. معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الثبات للتأكد من الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة
3. معادلة سبيرمان – براون لحساب معامل الثبات.
4. الانحراف المعياري والوسيط لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص عبارات الدراسة.
5. اختبار مربع كاي لمعرفة لدلالة الفروق لآراء عينة الدراسة على عبارات الدراسة

للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences.

رابعاً: تطبيق أداة الدراسة :

لإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها لجأت الباحثة بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبانة إلى توزيعها على عينة الدراسة المقررة (123) فرداً، وقد تم تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لاأوافق، لاأوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفريغ البيانات في جداول، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

خامساً: التحليل البيانات الأساسية

المحور الأول: ينص على الآتي: «محاسبة المسئولية».

جدول رقم (1): التكرارت والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

ت	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يقسم هيكل منشأتكم الى اقسام وادارات ومراكز مسئولية.	51 % 41.5	61 % 49.6	7 % 5.7	3 % 2.4	1 % 0.8
2	تقوم منشأتكم بتحديد المسئوليات الخاصة بكل وظيفة.	50 % 40.7	45 % 36.6	15 % 12.2	10 % 8.1	3 % 2.4

ت	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
3	تقوم الادارة بتفويض السلطات والصلاحيات للاقسام المختلفة حسب مستوى المسئولية.	35 % 28.5	62 % 50.4	18 % 14.6	5 % 4.1	3 % 2.4
4	تقوم الادارة بمراقبة الافراد عن المهام المحددة الموكلة اليهم.	33 % 26.8	61 % 49.6	21 % 17.1	6 % 4.9	2 % 1.6
5	تقوم الادارة بتحديد الانحرافات واسبابها ومساءلة المتسبب فيها.	21 % 17.1	37 % 30.1	39 % 31.7	21 % 17.1	5 % 4.1
6	تعمل الادارة على قياس اداء مراكز المسئولية المختلفة كل على حدة.	28 % 22.8	46 % 37.4	37 % 30.1	10 % 8.1	2 % 1.6
7	محاسبة المسئولية تمثل رقابة فعالة على اداء الافراد.	56 % 45.5	58 % 47.2	7 % 5.7	1 % 0.8	1 % 0.8
8	محاسبة المسئولية تساعد في التحسين والرقابة على الاداء.	68 % 55.3	44 % 35.8	8 % 6.5	2 % 1.6	1 % 0.8
9	تساعد على تحقيق الاهداف العامة للمنشأة بواسطة مراكز المسئولية.	47 % 38.2	62 % 50.4	13 % 10.6	1 % 0.8	0 % 0
10	تفويض الصلاحيات والسلطات تؤكد صلاحية اللامركزية في تقسيم المنشأة الى مراكز مسئولية.	32 % 26	68 % 55.3	20 % 16.3	2 % 1.6	1 % 0.8
11	تعمل على خلق روح المنافسة والابتكار بين مراكز المسئولية المختلفة بتطبيق نظام الحوافز.	42 % 34.1	55 % 44.7	23 % 18.7	2 % 1.6	1 % 0.8
12	تساعد على تلافي وقوع الأخطاء أو تقليلها أو تكرارها في أداء الأعمال.	39 % 31.7	63 % 51.2	18 % 14.6	3 % 2.4	0 % 0

ت	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
13	تساعد الادارة في تنفيذ الخطط بموثوقية وموضوعية تامة.	44 % 35.8	60 % 48.8	16 % 13	3 % 2.4	0 % 0
14	تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة في وقتها.	46 % 37.4	64 % 52	12 % 9.8	0 % 0	1 % 0.8
15	تساعد على التطوير في اداء المنشأة المالي والاداري.	44 % 35.8	65 % 52.8	12 % 9.8	1 % 0.8	1 % 0.8

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية،2022م

يتبين من الجدول رقم (1) أن الموافقون بشدة على جميع العبارات بلغت نسبتهم (34.5 %) وبلغت نسبة الموافقون (46.1 %) أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم (14.4 %) والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم (3.8 %) أما الذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم (1.2 %). يتضح أن نسبة الموافقون على عبارات المحور الأول بلغت (80.6 %) وهي نسبة عالية جداً.

المحور الثاني: تقويم جودة الأداء في المنشآت الصناعية

البعد الاول: تقويم الاداء

جدول رقم (2): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الاول

ت	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يساعد على معرفة مستوي الكفاءة في استخدام الموارد.	52 % 42.3	61 % 49.6	8 % 6.5	1 % 0.8	1 % 0.8
2	تقوم الادارة بتقييم خصائص اداء الفرد وسلوكة والتعرف على عدم احتمال تكرار نفس الاداء في المستقبل.	37 % 30.1	61 % 49.6	23 % 18.7	2 % 1.6	0 % 0
3	يساعد على تعزيز الاداء الذي يتميز بالكفاءة لتجنب الاخطاء والانحرافات التي تحدث نتيجة للاداء والتصحيح مستقبلاً.	42 % 34.1	69 % 56.1	10 % 8.1	2 % 1.6	0 % 0

ت	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
4	يساعد علي التطور الاداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسئوليات كل حسب النشاط.	48 % 39	63 % 51.2	9 % 7.3	3 % 2.4	0 % 0
5	يعزز القدرة على التحليل وإبتكار الحلول بتشاور الرؤساء والمرؤسين.	44 % 35.8	68 % 55.3	8 % 6.5	3 % 2.4	0 % 0
6	يساعد على تقييم ماتم تنفيذه من الخطط الموضوعة.	52 % 42.3	61 % 49.6	7 % 5.7	3 % 2.4	0 % 0
7	يساعد على تحديد الأهداف ومستويات الاداء وتقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين.	41 % 33.3	68 % 55.3	11 % 8.9	3 % 2.4	0 % 0
8	يساعد على تجنب المسئولين للمحاباة والأهواء الشخصية في الحكم على الكفاءة	44 % 35.8	50 % 40.7	24 % 19.5	4 % 3.3	1 % 0.8
9	يساعد على التطور في العمل وإختيار طرق وسياسات جديدة لادارة الموارد البشرية.	42 % 34.1	68 % 55.3	11 % 8.9	2 % 1.6	0 % 0
10	يساعد على الحصول على معلومات اساسية حول عناصر الاداء وتوجيهها التوجية ا لصحيح .	38 % 30.9	68 % 55.3	15 % 12.2	2 % 1.6	0 % 0

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية،2022م

يتبين من الجدول رقم (2) أن الموافقون بشدة على جميع العبارات بلغت نسبتهم (35.8 %) وبلغت نسبة الموافقون (51.8 %) أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم (10.2 %) والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم (2 %) أما الذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم (0.2 %). يتضح أن نسبة الموافقون على عبارات البعد الأول بلغت (87.6 %) وهي نسبة عالية جداً

البعد الثاني: جودة الاداء:

جدول رقم (3): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني

ت	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تنفيذ السياسات والأهداف التي تم وضعها من قبل المنشأة.	50 % 40.7	65 % 52.8	6 % 4.9	1 % 0.8	1 % 0.8
2	مراقبة ومتابعة تنفيذ الأهداف وفق الخطط الموضوعة.	45 % 36.6	69 % 56.1	8 % 6.5	1 % 0.8	0 0 %
3	تنفيذ وضبط الاعمال بأسس ومعايير متعارف عليها.	44 % 35.8	64 % 52	14 % 11.4	1 % 0.8	0 0 %
4	معرفة نسبة اداء العمل المنفذ من المخطط.	43 % 35	66 % 53.7	10 % 8.1	3 % 2.4	1 % 0.8
5	تصحيح الأخطاء التي حدثت والعمل على منع حدوثها او تكرارها مرة اخرى.	44 % 35.8	60 % 48.8	14 % 11.4	4 % 3.3	1 % 0.8
6	عمل الإجراءات التصحيحية وإعداد التقارير التي تتعلق بتلك الإجراءات.	45 % 36.6	59 % 48	15 % 12.2	4 % 3.3	0 0 %
7	التغزية الراجعة لمعرفة مواضع القوة والضعف والعمل على معالجتها.	42 % 34.1	59 % 48	18 % 14.6	4 % 3.3	0 0 %
8	الوقاية من حدوث الأخطاء التي تؤدي الى الإنحرافات.	41 % 33.3	65 % 52.8	11 % 8.9	6 % 4.9	0 0 %
9	العمل على رضاء العملاء داخل وخارج المنشأة.	47 % 38.2	59 % 48	12 % 9.8	5 % 4.1	0 0 %
10	التحسين والتطوير المستمر.	56 % 45.5	57 % 46.3	7 % 5.7	3 % 2.4	0 0 %

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية،2022م

يتبين من الجدول رقم (3) أن الموافقون بشدة على جميع العبارات بلغت نسبتهم (37.2 %) وبلغت نسبة الموافقون (50.7 %) أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم (9.4 %) والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم (2.5 %) أما الذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم (0.2 %). يتضح أن نسبة الموافقون على عبارات البعد الثاني بلغت (87.9 %) وهي نسبة عالية جداً.

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة:

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول: محاسبة المسئولية:

للتحقق من صحة المحور الاول ينبغي معرفة اتجاه اراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بهذا المحور، يتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات متجمعة، والوسيط هو احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4): الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الاول

ت	العبارات	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	يقسم هيكل منشأتكم الى اقسام وادارات ومراكز مسئولية.	4	0.75	أوافق
2	تقوم منشأتكم بتحديد المسئوليات الخاصة بكل وظيفة.	4	1.04	أوافق
3	تقوم الادارة بتفويض السلطات والصلاحيات للاقسام المختلفة حسب مستوى المسئولية.	4	0.91	أوافق
4	تقوم الادارة بمراقبة الافراد عن المهام المحددة الموكلة اليهم.	4	0.89	أوافق
5	تقوم الادارة بتحديد الانحرافات واسبابها ومساءلة المتسبب فيها.	3	1.08	محايد
6	تعمل الادارة على قياس اداء مراكز المسئولية المختلفة كل على حدة.	4	0.96	أوافق
7	محاسبة المسئولية تمثل رقابة فعالة على اداء الافراد.	4	0.70	أوافق
8	محاسبة المسئولية تساعد في التحسين والرقابة على الاداء.	4	0.76	أوافق
9	تساعد على تحقيق الاهداف العامة للمنشأة بواسطة مراكز المسئولية.	4	0.68	أوافق
10	تفويض الصلاحيات والسلطات تؤكد صلاحية اللامركزية في تقسيم المنشأة الى مراكز مسئولية.	4	0.75	أوافق

ت	العبارات	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
11	تعمل على خلق روح المنافسة والابتكار بين مراكز المسئولية المختلفة بتطبيق نظام الحوافز.	4	0.81	أوافق
12	تساعد على تلافي وقوع الاخطاء او تقليلها او تكرارها في اداء الاعمال.	4	0.74	أوافق
13	تساعد الادارة في تنفيذ الخطط بموثوقية وموضوعية تامة.	4	0.75	أوافق
14	تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة في وقتها.	4	0.70	أوافق
15	تساعد على التطوير في اداء المنشأة المالي والاداري.	4	0.72	أوافق

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (4) يتضح للباحثان الآتي:

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الاول (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على عبارات نظام محاسبة المسئولية.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.99 - 1) وهذه القيم تشير الى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارات. أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

Yان نتائج اعلاه لاتعني أن جميع افراد الدراسة متفقون على ذلك، حيث انه كما ورد في الجدول رقم (1)أن هنالك افراد غير موافقين أو غير موافقين بشدة على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات المحور الأول، الجدول رقم (5) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (5): نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات المحور الأول

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	يقسم هيكل منشأتكم الى اقسام وادارات ومراكز مسئولية.	4	% 136.39
2	تقوم منشأتكم بتحديد المسئوليات الخاصة بكل وظيفة.	4	% 74.52
3	تقوم الادارة بتفويض السلطات والصلاحيات للاقسام المختلفة حسب مستوى المسئولية.	4	% 97.61
4	تقوم الادارة بمراقبة الافراد عن المهام المحددة الموكلة اليهم.	4	% 92.08

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
5	تقوم الادارة بتحديد الانحرافات واسبابها ومساءلة المتسبب فيها.	4	% 31.35
6	تعمل الادارة على قياس اداء مراكز المسئولية المختلفة كل على حدة.	4	% 54.76
7	محاسبة المسئولية تمثل رقابة فعالة على اداء الافراد.	4	% 143.30
8	محاسبة المسئولية تساعد في التحسين والرقابة على الاداء.	4	% 146.47
9	تساعد على تحقيق الاهداف العامة للمنشأة بواسطة مراكز المسئولية.	3	% 79.37
10	تفويض الصلاحيات والسلطات تؤكد صلاحية اللامركزية في تقسيم المنشأة الى مراكز مسئولية.	4	% 123.06
11	تعمل على خلق روح المنافسة والابتكار بين مراكز المسئولية المختلفة بتطبيق نظام الحوافز.	4	% 93.38
12	تساعد على تلافي وقوع الاخطاء او تقليلها او تكرارها في اداء الاعمال.	3	% 66.37
13	تساعد الادارة في تنفيذ الخطط بموثوقية وموضوعية تامة.	3	% 65.65
14	تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة في وقتها.	3	% 83.73
15	تساعد على التطوير في اداء المنشأة المالي والاداري.	4	% 133.38

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يمكن تفسير نتائج الجدول (5) كالاتي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول جميع العبارات ما بين (31.35 - 146.47) وهذه القيم أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية تراوحت بين (4 و3) ومستوى دلالة (1 %) والبالغ (9.21)واعتماداً على ما ورد في الجدول (1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى دلالة (1 %) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على جميع عبارات المحور الاول.

مما تقدم يلاحظ تحقق محور الدراسة الأول لكل العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة المحور بصوره اجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عدد الاجابات الكلية لافراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور الأول ستكون (1845) إجابة، ويمكن تلخيص إجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الأول بالجدول رقم (6) أدناه:

جدول رقم (6)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الاول

الاجابات	العدد	النسب المئوية
أوافق بشدة	636	% 34
أوافق	851	% 46
محايد	266	% 14
لا أوافق	70	% 4
لا أوافق بشدة	22	% 2
المجموع	1845	% 100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يتبين من الجدول رقم **(6)** أن عينة الدراسة تضمنت على (636) إجابة وبنسبة (34 %) موافقة بشدة على ماجاء بجميع عبارات المحور الأول ، و(851) إجابة وبنسبة (46 %) موافقة على ذلك، و(266) إجابة وبنسبة (14 %) محايدة ، و(70) إجابة وبنسبة (4 %) غير موافقة على ذلك، و (22) إجابةوبنسبة (2 %) غير موافقة بشدة على ذلك، وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد الاجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ماجاء بجميع عبارات المحور الأولى (1421.42) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة احصائية (1 %) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ماورد في الجدول **(6)** ، فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1 %) بين الإجابات الموافقة على ماجاء بجميع عبارات المحور الأول .

مما تقدم يتضح أن محور الدراسة الأول والذي نص على أن: «**محاسبة المسئولية**» قد تحقق.

عرض ومنافشة نتائج المحور الثاني تقويم جودة الأداء في المنشآت الصناعية:

البعد الاول: تقويم الاداء

للتحقق من صحة البعد الأول من المحور الثاني ينبغي معرفة اتجاه اراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بهذا البعد، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات متجمعة، والوسيط هو احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع

الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الاتي:

جدول رقم (7): الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الاول

ت	العبارات	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	يساعد على معرفة مستوى الكفاءة في استخدام الموارد.	4	0.70	أوافق
2	تقوم الادارة بتقييم خصائص اداء الفرد وسلوكة والتعرف على عدم احتمال تكرار نفس الاداء في المستقبل.	4	0.74	أوافق
3	يساعد على تعزيز الاداء الذي يتميز بالكفاءة لتجنب الاخطاء والانحرافات التي تحدث نتيجة للاداء والتصحيح مستقبلاً.	4	0.66	أوافق
4	يساعد علي التطور الاداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسئوليات كل حسب النشاط.	4	0.70	أوافق
5	يعزز القدرة على التحليل وإبتكار الحلول بتشاور الرؤساء والمرؤسين.	4	0.68	أوافق
6	يساعد على تقييم ماتم تنفيذه من الخطط الموضوعة.	4	0.69	أوافق
7	يساعد على تحديد الأهداف ومستويات الاداء وتقوية العلاقة بين الأدارة والعاملين.	4	0.70	أوافق
8	يساعد على تجنب المسئولين للمحاباة والأهواء الشخصية في الحكم على الكفاءة	4	0.87	أوافق
9	يساعد على التطور في العمل وإختيار طرق وسياسات جديدة لادارة الموارد البشرية.	4	0.67	أوافق
10	يساعد على الحصول على معلومات اساسية حول عناصر الاداء وتوجيهها التوجية الصحيح.	4	0.70	أوافق

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (7) يتضح للباحثان الآتي:

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات البعد الأول من المحور الثاني (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على عبارات تقويم الاداء.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات البعد بين (0.88 - 1) وهذه القيم تشير الى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارات. أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

ان نتائج اعلاه لاتعني أن جميع افراد الدراسة متفقون على ذلك،حيث انه كما ورد في الجدول رقم (2)أن هنالك افراد محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات البعد الاول، الجدول رقم (8) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (8): نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات المحورالثاني (البعد الاول)

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	يساعد على معرفة مستوى الكفاءة في استخدام الموارد.	4	% 140.86
2	تقوم الادارة بتقييم خصائص اداء الفرد وسلوكة والتعرف على عدم احتمال تكرار نفس الاداء في المستقبل.	3	% 59.86
3	يساعد على تعزيز الاداء الذي يتميز بالكفاءة لتجنب الاخطاء والانحرافات التي تحدث نتيجة للاداء والتصحيح مستقبلاَ.	3	% 92.58
4	يساعد علي التطور الاداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسئوليات كل حسب النشاط.	3	% 83.93
5	يعزز القدرة على التحليل وإبتكار الحلول بتشاور الرؤساء والمرؤسين.	3	% 92.71
6	يساعد على تقييم ماتم تنفيذه من الخطط الموضوعة.	3	% 87.83
7	يساعد على تحديد الأهداف ومستويات الاداء وتقوية العلاقة بين الأدارة والعاملين.	3	% 86.27
8	يساعد على تجنب المسئولين للمحاباة والأهواء الشخصية في الحكم على الكفاءة	4	% 81.43
9	يساعد على التطور في العمل وإختيار طرق وسياسات جديدة لادارة الموارد البشرية.	3	% 88.81
10	يساعد على الحصول على معلومات اساسية حول عناصر الاداء وتوجيهها التوجية الصحيح.	3	% 81.78

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يمكن تفسير نتائج الجدول (8) كالاتي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول جميع العبارات ما بين (59.86 - 140.86) وهذه القيم أكبر من قيمة كاي

الجدولية عند درجة حرية تراوحت بين (4 و3) ومستوى دلالة (1 %) والبالغ (9.21) واعتماداً على ما ورد في الجدول (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى دلالة (1 %) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على جميع عبارات المحور الثاني البعد الاول.

مما تقدم يلاحظ تحقق محور الدراسة الثالث لكل العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة المحور بصوره اجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عدد الاجابات الكلية لافراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحورالثالث ستكون (1230) إجابة، ويمكن تلخيص إجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحورالثانيالبعد الأول بالجدول رقم (9) أدناه:

جدول رقم (9)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة على جميع عبارات البعد الأول

الاجابات	العدد	النسب المئوية
أوافق بشدة	440	% 35
أوافق	637	% 52
محايد	126	% 10
لا أوافق	25	% 2
لا أوافق بشدة	2	% 1
المجموع	1230	% 100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يتبين من الجدول رقم **(9)** أن عينة الدراسة تضمنت على (440) إجابة وبنسبة (35 %) موافقة بشدة على ماجاء بجميع عبارات المحورالثالث ، و(637) إجابة وبنسبة (52 %) موافقة على ذلك، و(126) إجابة وبنسبة (10 %) محايدة ، و(25) إجابة وبنسبة (2%)غير موافقة على ذلك،و(25) إجابة واحدة وبنسبة (2 %)غير موافقة على ذلكوقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد الاجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ماجاء بجميع عبارات المحورالثالث (896.06) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة احصائية (1 %) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ماورد في الجدول **(9)** ، فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1 %) بين الإجابات الموافقة على ماجاء بجميع عبارات البعد الاول .

مما تقدم يتضح أن محور الدراسة الثاني (البعد الاول) والذي نص على أن :» **تقويم الاداء**» قد تحقق.

البعد الثاني: جودة الاداء:

للتحقق من صحة البعد الثاني من المحور الثاني ينبغي معرفة اتجاه اراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بهذا المحور، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات متجمعة، والوسيط هو احد

مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الاتي:

جدول رقم (10): الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني

ت	العبارات	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	تنفيذ السياسات والأهداف التي تم وضعها من قبل المنشأة.	4	0.68	أوافق
2	مراقبة ومتابعة تنفيذ الأهداف وفق الخطط الموضوعة.	4	0.62	
3	تنفيذ وضبط الاعمال بأسس ومعايير متعارف عليها.	4	0.67	أوافق
4	معرفة نسبة اداء العمل المنفذ من المخطط.	4	0.75	أوافق
5	تصحيح الأخطاء التي حدثت والعمل على منع حدوثها او تكرارها مرة اخرى.	4	0.81	أوافق
6	عمل الإجراءات التصحيحية وإعداد التقارير التي تتعلق بتلك الإجراءات.		0.77	أوافق
7	التغزية الراجعة لمعرفة مواضع القوة والضعف والعمل على معالجتها.	4	0.78	أوافق
8	الوقاية من حدوث الأخطاء التي تؤدي الى الإنحرافات.	4	0.78	أوافق
9	العمل على رضاء العملاء داخل وخارج المنشأة.	4	0.79	أوافق
10	التحسين والتطوير المستمر.	4	70.	أوافق

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (10) يتضح للباحثان الآتي:

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات البعد الثاني من المحور الثاني (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على عبارات جودة الاداء.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات البعد بين (0.88 - 1) وهذه القيم تشير الى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارات. أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

إن نتائج اعلاه لاتعني أن جميع افراد الدراسة متفقون على ذلك،حيث انه كما ورد في الجدول رقم (3)أن هنالك افراد محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات

دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات البعد الثاني، الجدول رقم (11) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (11): نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات البعد الثاني

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	تنفيذ السياسات والأهداف التي تم وضعها من قبل المنشأة.	4	% 151.92
2	مراقبة ومتابعة تنفيذ الأهداف وفق الخطط الموضوعة.	3	% 99.80
3	تنفيذ وضبط الاعمال بأسس ومعايير متعارف عليها.	3	% 79.47
4	معرفة نسبة اداء العمل المنفذ من المخطط.	4	% 133.71
5	تصحيح الأخطاء التي حدثت والعمل على منع حدوثها او تكرارها مرة اخرى.	4	% 110.70
6	عمل الإجراءات التصحيحية وإعداد التقارير التي تتعلق بتلك الإجراءات.	3	% 63.89
7	التغزية الراجعة لمعرفة مواضع القوة والضعف والعمل على معالجتها.	3	% 58.63
8	الوقاية من حدوث الأخطاء التي تؤدي الى الإنحرافات.	3	% 74.17
9	العمل على رضاء العملاء داخل وخارج المنشأة.	3	% 67.54
10	التحسين والتطوير المستمر.	3	% 86.53

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يمكن تفسير نتائج الجدول (11) كالاتي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول جميع العبارات ما بين (58.63 - 151.92) وهذه القيم أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية تراوحت بين (4 و3) ومستوى دلالة (1 %) والبالغ (9.21) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى دلالة (1 %) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على جميع عبارات المحور الثاني البعد الثاني.

مما تقدم يلاحظ تحقق البعد الثاني لكل العبارات المتعلقة به ، وللتحقق من صحة المحور بصوره اجمالية لجميع العبارات ، وحيث أن عدد الاجابات الكلية لافراد عينة الدراسة لجميع

عبارات البعد الثاني ستكون (1230) إجابة ، ويمكن تلخيص إجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني البعد الثاني بالجدول رقم (12) أدناه:

جدول رقم (12)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة على جميع عبارات البعد الثاني

الاجابات	العدد	النسب المئوية
أوافق بشدة	457	% 37
أوافق	623	% 49
محايد	115	% 9
لا أوافق	32	% 3
لا أوافق بشدة	3	2
المجموع	1230	% 100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يتبين من الجدول رقم **(12)** أن عينة الدراسة تضمنت على (457) إجابة وبنسبة (37 %) موافقة بشدة على ماجاء بجميع عبارات البعد الثاني ، و(623) إجابة وبنسبة (49 %) موافقة على ذلك، و(115) إجابة وبنسبة (9 %) محايدة ، و(32) إجابة وبنسبة (3 %) غير موافقة على ذلك، و(3) إجابات وبنسبة (2 %) غير موافقة بشدة على ذلك، وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد الاجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ماجاء بجميع عبارات البعد الثاني (926.46) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة احصائية (1 %) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ماورد في الجدول **(32/2/3)** ، فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1 %) بين الإجابات الموافقة على ماجاء بجميع عبارات البعد الثاني .

مما تقدم يتضح أن محور الدراسة الثاني (البعد الثاني) والذي نص على أن :«**جودة الاداء**» قد تحقق.

الخاتمة:

تناولت الورقة دور محاسبة المسئولية في تقويم وجودة الاداء في المنشآت الصناعية في الرقابة الادارية، ومدى فعالية الاداء على المستوى الجزئي من حيث الاهداف والاهمية وأثرها على الرقابة الداخلية في تحقيق الاهداف العامة للمنشأة ومعرفة الاسس والقواعد التي يتم استخدلها بتقسيم المنشأة إلى مراكز مسئولية، بحيث يتم رقابة ومتابعة الخطط وأداء كل مركز حسب طبيعة عمله من حيث الهدف الاقتصادي ونوع النشاط والخدمات أو المنتجات التي تقدمها وتحقيق الارباح، كما يتم تعريف العاملين في مركز المسئولية بالمهام الموكلة اليهم لتحقيقها وتوصلت الى عدة نتائج وتوصيات.

النتائج

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. إن تطبيق محاسبة المسئولية في المشروعات الصناعية يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية.
2. محاسبة المسؤولية تمثل مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تستخدم لقياس كفاءة الأفراد والأقسام في الوحدة الاقتصادية لتحقيق الأهداف المطلوبة.
3. تعتمد محاسبة المسؤولية إدارياً على التنظيم اللامركزي ومحاسبياً على المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً.
4. يحدد مراكز المسؤولية حسب طبيعة نشاط المؤسسة وتجانس عملياتها، وإمكانية تقسيمها إلى وحدات فرعية مستقلة.
5. إن محاسبة المسؤولية لها دور كبير في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف، وذلك بالربط بين الموازنات التخطيطية التي تعتبر من أهم مقومات محاسبة المسؤولية وبين مراكز المسئولية نفسها.
6. عملية قياس الأداء عملية دورية مستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملين من الفئات المختلفة هدفها تحسين أداء العاملين.
7. تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة المسئولية وتقويم الأداء.
9. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة المسئولية في جودة الأداء.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. **ضرورة الاهتمام بفروض محاسبة المسؤولية عند تصميم أي نظام من أنظمة محاسبة المسؤولية لأنها تمثل محور ارتكاز لنجاح ذلك النظام.**
2. **ضرورة توفر سياسات عامة على مستوى المنشأة ككل بما يضمن التنسيق والتكامل بين مراكز المسؤولية المختلفة.**
3. ضرورة ان يتصف الشخص المقوم بالتزان والصدق والشفافية عند تقييم الأداء وابتعاده عن الاهواء والمشاكل الشخصية مع الاشخاص المراد تقييم ادائهم.
4. على الشخص المقوم الالتزام بمعايير تقييم الاداء عند تقييمه لأداء العاملين.

5. ضرورة اعطاء صلاحيات اكبر لمختلف مسؤولي مراكز المسؤولية من اجل محاسبتهم ومساءلتهم عند حدوث إنحرافات.
6. العمل على التطوير الدائم لكل مقومات نظام محاسبة المسئولية لتحسين فعالية الرقابة وتقييم الأداء ولتناسب مجتمع التطبيق.
7. تشجيع ادارة مصفاة الخرطوم بتطبيق محاسبة المسئولية لمنع الاسراف في الموارد والترشيد.

الهوامش:

(1) عبد الحميد قادم، عبد الوحيد وصرارمة، **تقويم الأداء الرقابي في قطاع التجارة بالجزائر**، (الجزائر: جامعة أم البواقي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، 2020م).

(2) المساعد عطا المنان المساعد محمد وآخرون، **دور محاسبة المسئولية في الرقابة على الموازنات الخطيطية**، (الخرطوم: جامعة الامام المهدي، المجلة العلمية لجامعة الأمام المهدي، العدد 13، 2019م).

(3) Jane F.N.Okoye, **The Extent of Effect Applying Responsibility Accounting and its Impact on Administrative Performance in Industrial Companies,** International Academic Publishing Group, International Jounal of Academic Research in Management and Business, Vol. 1, No. 1, 2016.

(4) عصمت عباس عبدالنورابوبكر، **دور الرقابة الداخلية فى تقويم الأداء المالى للمصارف السودانية**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، 2010م).

(5) نجلاء ابراهيم عبدالرحمن، **أثر إستخدام محاسبة المسئولية فى الرقابة وتقويم الأداء - دراسة ميدانية**، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والادارة، رسالة ماجستير، 2009م).

(6) ColinDrury, **Management and Cost Accounting**, Third Edition, Chapman and Hall, 1992, P. 477.

(7) **حسين خشارمة، وأحمد العمري**، قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الأردنية - دراسة ميدانية، **(اليرموك: مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 20، العدد الأول، 2004م)، 263.**

(8) ديالا جميلالرزي، مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة - دراسة تطبيقية، **(غزة: الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007م)، ص 16.**

(9) يعرب جميلكلاب، مدى توفر متطلبات تطبيق محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، **(غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008م)، 67.**

(10) **أحمد حسين ظاهر**،المحاسبة الإدارية، **(عمان: دار وائل للنشر، 2002م)، ص 24.**

(11) محمد صبري العطار، المحاسبة الإدارية، **(القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، 1989م)، ص 334.**

(12) سعد الرويتع، وإسماعيل جمعة، الإطار العلمي للدورة التدريبية - التحليل المالي وإعداد الموازنات، **(الرياض: المملكة العربية السعودية الوطنية للصناعة - إدارة الدراسات والبحوث التسويقية: 2000م)، ص 110.**

(13) http://elhannel.netiform2013/showthread.php?1- 15797, 311:15 ,2021/8/.

(14) حسين أحمد، المحاسبة الإدارية المتقدمة، **(الاسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997م)، ص 87.**

(15) ري إتشجاريسون، وريكنورين، المحاسبة الإدارية، **ترجمة محمد عصام الدين زايد، أحمد حامد حجاج، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2000م)، ص612.**

(16) جبرائيل **كحالة، رضوان حلوة حنان**، المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، **(عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1997م)، ص418.**

(17) نائل عبد الله حسينجبريل، **محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة ميدانية**، (عمان: جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة **1999م)، ص 39.**

(18) Drury, Colin, **Op.Cit.**, P. 477.

(19) أسامة الحارس، **المحاسبة الإدارية**، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م)، ص 419.

(20) نضال رشيد صبري،المحاسبة الإدارية، **(القدس: دار المعارف للنشر، 2002م)، ص 410.**

(21) **أحمد حسين ظاهر**،مرجع سابق، **ص121**

(22) أبو زيد كمال خليفة،دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف، **(الإسكندرية: دار المكتب الجامعي الحديث، 2017م)، ص 113.**

(23) فخر، نواف، محاسبة المسؤولية والظروف الملائمة لتطبيقها، **(دمشق: مجلة جامعة تشرين الدراسات والبحوث العلمية، المجلة 20، العدد الأول، 1998م)، ص 105.**

(24) علاء، أبو بكر علاء محمد، مدى توفر مقومات محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية، **(عمان: جامعة آل بيت، كلية ادارة المال والاعمال، رسالة ماجستير، 2005م)، ص 37.**

(25) عشماوي، فكري، محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة على وحدات القطاع العام دراسة نظرية تطبيقية، **(القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية للنشر، 1971م)، 134.**

(26) ديالا جميل الرزي، مرجع سابق، ص 41.

(27) خالد عبد الرحيمالهيتي، **إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي**، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م)، 125.

(28) كاملبربر،**إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، (بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997م)، ص 597.

(29) عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد بالمنظمات – مدخل وظيفي**، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1996م).

(30) الشرنوبي، فؤاد، **تطور تقييم الأداء**، (القاهرة: دار صفا للطباعة والنشر، 1983م)، 183.

(31) محمد أبو قمر، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة القياس المتوازن**، (غزة: الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير، 2009م)، ص 54.

(32) علي المسكيني، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997م)، ص 87.

(33) عبد الخالق عبد الله، **تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها**، (الكويت: عالم الفكر، 2000م)، ص 76.

(34) عمر علي إسماعيل، **سجمى ستة مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد**، (الموصل: جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 21، 2011م)، ص 40.

(35) مدحت أبو النصر، **إدارة الجودة الشاملة، سجما ستة،** (القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص61.

(36) خالد عبد الرحيم الهيتي،مرجع سابق، ص 204.

(37) السويدي جمال سند،**القيادة والإدارة في عصر المعلومات، نظرة عامة،** (أبوظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية 2002م)، ص 16.

(38) أبكر الطيب موسى، **إدارة الأفراد،** ط4 (الخرطوم: مطبعة جي تاون، 2003م)، ص 19.

(39) موسى محمد أبو حطب، **فاعلية نظام تقييم الأداء واثره على مستوى أداء العاملين،** (غزة: الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، رسالة ماجستير إدارة أعمال، 2009م)، ص 21.

(40) المرجع السابق، ص 22.

(41) رشيد، مازن فارس، **تقييم الأداء – الأسس النظرية والتطبيقات العملية،** (الرياض: مكتبة العبيكان، 2001م)، ص 132.

(42) جاسم محمد حسين الجنابي، **مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ودوره في تقويم الأداء،** (بابل: جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة دكتوراة، 2016م)، ص 15.

(43) عبد الرحمن اسماعيلمحمد، **نموذج محاسبي مقترح لاستخدام محاسبة المسؤولية في تقويم اداء المشروعات الصناعية بالسودان،** (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة، 2014م)، ص 134.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

(1) أبكر الطيبموسى، **إدارة الأفراد**، ط4 (الخرطوم: مطبعة جي تاون، 2003م).

(2) أبو بكر علاء محمد علاء،مدى توفر مقومات محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية، **(عمان: جامعة آل بيت، كلية ادارة المال والاعمال، رسالة ماجستير، 2005م).**

(3) أبو زيد كمالخليفة، دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف، **(الإسكندرية: دار المكتب الجامعي الحديث، 2017م).**

(4) **أحمد حسينظاهر**، المحاسبة الإدارية، **(عمان: دار وائل للنشر، 2002م).**

(5) أسامةالحارس، **المحاسبة الإدارية**، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م).

(6) جاسم محمد حسين الجنابي،**مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ودوره في تقويم الأداء**، (بابل: جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة دكتوراة، 2016م).

(7) جبرائيل**كحالة،رضوان حلوةحنان**،المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، **(عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1997م).**

(8) حسين أحمد، المحاسبة الإدارية المتقدمة، **(الاسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997م).**

(9) حسين خشارمة، أحمدالعمري،قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الأردنية – دراسة ميدانية، **(اليرموك: مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 20، العدد الأول، 2004م).**

(10) خالد عبد الرحيمالهيتي، **إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي**، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م).

(11) ديالا جميلالرزي، مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة - دراسة تطبيقية، **(غزة: الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007م).**

(12) ري إتشجاريسون، وإريكنورين،المحاسبة الإدارية، **ترجمة محمد عصام الدين زايد، أحمد حامد حجاج، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2000م).**

(13) سعدالرويتع، إسماعيلجمعة،الإطار العلمي للدورة التدريبية - التحليل المالي وإعداد الموازنات، **(الرياض: المملكة العربية السعودية الوطنية للصناعة – إدارة الدراسات والبحوث التسويقية: 2000م).**

(14) السويدي جمالسند، **القيادة والإدارة في عصر المعلومات، نظرة عامة**، (أبوظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية 2002م).

(15) عبد الحميدقادم، عبد الوحيدصرارمة، **تقويم الأداء الرقابي في قطاع التجارة بالجزائر**، (الجزائر: جامعة أم البواقي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، 2020م).

(16) عبد الخالق عبد الله،**تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها**، (الكويت: عالم الفكر، 2000م).

(17) عبد الرحمن اسماعيلمحمد، **نموذج محاسبي مقترح لاستخدام محاسبة المسؤولية في تقويم اداء المشروعات الصناعية بالسودان**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة، 2014م).

(18) عبد الغفارحنفي، **إدارة الأفراد بالمنظمات – مدخل وظيفي**، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1996م).

(19) عصمت عباس عبدالنورابوبكر،**دور الرقابة الداخلية فى تقويم الأداء المالى للمصارف السودانية**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، 2010م).

(20) علي المسكيني، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997م).

(21) عمر عليإسماعيل، **سجمى ستة مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد**، (الموصل: جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 21، 2011م).

(22) فؤادالشرنوبي، **تطور تقييم الأداء**، (القاهرة: دار صفا للطباعة والنشر، 1983م).

(23) فكري عشماوي، محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة على وحدات القطاع العام دراسة نظرية تطبيقية، **(القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية للنشر، 1971م)**.

(24) كاملبربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، (بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997م).

(25) مازن فارسرشيد،**تقييم الأداء – الأسس النظرية والتطبيقات العملية**، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2001م).

(26) محمدأبوقمر، **تقويمأداءبنكفلسطينالمحدودباستخدامبطاقةالقياسالمتوازن**، (غزة: الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير، 2009م).

(27) محمد صيريالعطار،المحاسبة الإدارية، **(القاهرة: جامعة القاهرة، كلية اتجارة، 1989م)**.

(28) مدحت أبو النصر،**إدارة الجودة الشاملة، سجما ستة**، (القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009م).

(29) المساعد عطا المنان المساعد محمد وآخرون، **دور محاسبة المسئولية في الرقابة على الموازنات الخطيطية**، (الخرطوم: جامعة الامام المهدي، المجلة العلمية لجامعة الأمام المهدي، العدد 13، 2019م).

(30) موسى محمدأبو حطب،**فاعلية نظام تقييم الأداء واثره على مستوى أداء العاملين**، (غزة: الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، رسالة ماجستير إدارة أعمال، 2009م).

(31) نائل عبد الله حسينجبريل، **محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة ميدانية**، (عمان: جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة **1999م**).

(32) نجلاء ابراهيمعبدالرحمن، **أثر إستخدام محاسبة المسئولية فى الرقابة وتقويم الأداء – دراسة ميدانية**، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والادارة، رسالة ماجستير، 2009م).

(33) نضال رشيدصبري، المحاسبة الإدارية، **(القدس: دار المعارف للنشر، 2002م).**

(34) واف فخر،محاسبة المسؤولية والظروف الملائمة لتطبيقها، **(دمشق: مجلة جامعة تشرين الدراسات والبحوث العلمية، المجلة 20، العدد الأول، 1998م).**

(35) **يعرب جميلكلاب**، مدى توفر متطلبات تطبيق محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، **(غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008م).**

ثانياً: المراجع الأجنبية:

ColinDrury, **Management and Cost Accounting**, Third Edition, (36) (36) .Chapman and Hall, 1992, P. 477

(37) Jane F.N.Okoye, **The Extent of Effect Applying Responsibility Accounting and its Impact on Administrative Performance in Industrial Companies,** International Academic Publishing Group, International Jounal of Academic Research in Management and Business, Vol. 1, No. 1, 2016.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

(38) http://elhannel.netiform2013/showthread.php?1- 15797, 311:15 ,2021/8/.

ظلال الأشجان في الأدب والقرآن

د. صديق عبدالرحمن إبراهيم موسى

أستاذ. مشارك - قسم الأدب والنقد والبلاغة كلية اللغة العربية-جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية

المستخلص:

تناول البحث موضوع ظلال الأشجان في الأدب والقرآن. هدف البحث إلى إثبات قيمة الأشجان المعنوية ومدى تأثيرها المباشر على النفس، وكيفية احتوائها، وطرق الخلاص منها، وإمكان توظيفها في الخير، على حساب الإملاءات القوية الناتجة عن الأسى. كمنت أهمية البحث في الاستعمال الواسع لكلمة الأشجان لدى الشعراء العرب وما حملوه لتلك الكلمة من معاني واسعة جاءت متعددة المرامي والأهداف، وما حدده القرآن الكريم في المقابل من استعمالات لتلك الكلمة. انتهج البحث المنهج الاستقرائي والوصفي التحليلي. خرج البحث في خاتمته بعدة نتائج، منها: استخدم الشعراء والكتاب الأشجان في الحزن على المحبوب والتشبيب بالنساء والهجاء والذم، عبرت الأشجان عن ضياع المأمول وانعدام الموجود، حافظ الحزن بمعانيه على مبادئ الشريعة والتقويم والتربية. وأوصى البحث بعدد من التوصيات، لعال أهمها؛ الاتعاظ بمواقف الحزن والتغلب على هوى النفس، والوقوف على معاني الحزن في القرآن العظيم للتأسي بها.

كلمات مفتاحية: الأشجان، الأدب العربي، والشعر، القرآن الكريم، هوى النفس.

The Saddens Reflections In Arabic Literature and Holy Quran

Dr. Siddiq Abdul Rahman Ibrahim Musa- Co-professor

Abstract:

The research dealt with the subject of The Saddens Reflections in literature and the Qur'an. The aim of the research is to prove the value of the spiritual heartache and the extent of its direct impact on the soul, how to contain it, ways to get rid of it, and the possibility of employing it for good, at the expense of the strong dictates resulting from grief. The importance of the research lies in the wide use of the word Saddens among Arab poets and the wide meanings they carried for that word, which came with multiple goals and objectives, and what the Holy Qur'an, on the other hand, specified the uses of that word. The research adopted the inductive and descriptive analytical method. In its conclusion, the research came out with several results, including: poets and writers used grief in mourning for the beloved, youthful women, satire and slander. The research recommended a number of recommendations, the most important of which are; Learning about the situations of sadness and overcoming the desires of the soul, and understanding the meanings of sadness in the Great Qur'an to follow it.

Keywords: The Saddens, Arabic literature, poetry, the Noble Qur'an, passion of the soul.

المقدّمة:

الأشجان هي الأحزان والشجن أو الحزن إحساس عميق بفقدان السرور في النفس، وهو شعور معنوي يثقل حمله في الصدر ويتضاعف أثره المباشر على الجسد، ينشأ في القلب ويفسد طعم الحياة، ويتعدى مفعوله إلى قسمات الوجه، ويترك بصماته على تعبيرات اللسان، ويكون مردود فعل مادي أو قول معنوي حدث في محيط الإنسان، وسري عابرا فوق الإرادة ليلقي بظلاله على سير حركة السلوك البشري، ليهدم بنيان الأمل ويفتح باب خواطر الضمير ويخلق جوا مشحونا بموعود الأماني، ويرسم طرائقا للخلاص من أسر الخيالات المزعجة، ويطرق أبواب الفكاك من سجن الهموم، ويتطلع إلى بوارق النجاة من معاناة النفس وتعاستها، ولقد اخترنا هذا الموضوع ليكون مجالا للبحث نظرا لارتباطه بجوهر الحياة السعيدة النابعة من القلب، وهذا مبتغى كل حي وأمنية كل عاقل، ولكن ضروب الحياة ومتغيرات الأحوال تورد الناس موارد الحزن كما تحملهم إلى مرافئ السعادة، فكم كانت الأحزان سببا في تحقيق النصر بعد الخسارة والهزيمة، وكم كانت دافعا للفساد والانحراف عن الجادة بعد التثبيط والانهزام النفسي، فقد يكون الحزن سببا للترقي

بعد الإفادة من أسبابه، وقد يكون الشجن سببا للانحطاط بعد تمكنه من القلوب، والنفس في كل ذلك تدور سلبا وإيجابا مع تداعيات تلك الصفة، وبهذا المفهوم فإن الأشجان جزء من مقومات السلوك البشري، وإحدى نقاط التحول في المجتمع، وعلامة فارقة في بناء المستقبل، فكانت الأشجان والأحزان منطلقا للتقويم والتربية والاستغناء بالقرآن، وإقامة ميزان العدل وإرساء مبادئ القانون، ووضع لبنات المجتمع القويم، وبيان الإعجاز وتسكين فؤاد الرسول، والكل يعلم أن الله جل وعلا متصرف في قلوب عباده فهي بين الخوف والرجاء والحزن والسعادة، وهذه الصفات من طبائع وشيم المجتمعات البشرية، ولذلك سوف نتناول جوانبا من تلك الطباع في تعاملها مع مواقف الحزن، والأدب العربي ذاخر بتلك المواقف خاصة الشعر الذي يعد توثيقا للحياة باعتباره ناطقا بتلك المشاعر، ومعبرا عن ما يجيش بخواطر المحزونين من أصحاب الإحن، فنجد الشعر ناطقا بأسرار الهوي ومعبرا عن خفايا الضمير، ومترجما لأسباب الضني، وسفيرا ناقلا للمعاني الحية لما وراء الأفئدة، وإذا كان الشعر العربي وفر متسعا لحشد معاني الحزن والشجن، فإن القرآن العظيم شيد بناء للمحزونين من أصحاب الهموم ليكون ملجأ لأصحاب الشجون الذين ألقت عليهم مواجع الحياة بظلالها، وهذه منة من الله على خلقه، ولقد خلت آيات الله من ذكر لفظة شجن ولكن حفل كتاب الله تعالي بمترادف الكلمة وأصلها وهي كلمة حزن، فلقد تكررت مرارا لتعبر عن نفس المعنى لكلمة شجن التي ذهب بها الشعراء كل مذهب من المعاني غير أنهم لم يقدموا حلا لذلك العبء الثقيل الذي يقفز دون إذن على القلب فيحوله عن طباعه ويصرفه إلى موقف غير متوقع، بينما القرآن الكريم قدم حلا لتلك الأحزان والشجون التي تلازم القلب فتضعف عزيمته وتقلل قوته إلا بعون من علام الغيوب ومقلب القلوب، ولقد قسمت هذا البحث إلى مقدمة ومبحثين وخاتمة ونتائج وزيلته بالمصادر والمراجع، وجاء المبحث الأول بعنوان: الأشجان في الشعر والنثر، والمبحث الثاني بعنوان: الأحزان في القرآن، ولقد انتهجت في البحث: الاستقراء والوصف والتحليل.

الأشجان في الشعر والنثر:

لقد كان للشعراء ولع كبير باستخدام كلمة أشجان في أشعارهم ولقد حملوها من المعاني النفسية الخاصة الشيء العظيم، وجاء في لسان العرب: شجن: الشَّجَنُ: الْهَمُّ والحُزْن، وَالْجَمْعُ أَشْجانٌ وشُجُونٌ. شَجِنَ، بِالْكَسْرِ، شَجَناً وشُجُوناً، فَهُوَ شاجِنٌ، وشَجُنَ وتشَجَّنَ، وشَجَنَه الأَمرُ يَشْجُنُه شَجْناً وشُجُوناً وأَشْجَنَهُ: أَحزنه[1].)[1](فما زالت هذه المفردة محط أنظار الملتاعين ممن تلاعبت تقلبات الزمان بأفئدتهم، فكانت الأشجان لفظا ومعنى مستودعا لأسرارهم، وخزانة لطموحاتهم وعنوانا لحاجاتهم، ولقد جاء الشعر العربي موثقا لكل ذلك، وحاشدا للشواهد من شتى العصور الأدبية، وفي هذا المبحث نقف عند كلمة أشجان وما حملته من معان وتفسيرات في طيات الشعر العربي، وما ألقته بظلالها وآثارها من معاني ومسالك وطرق تعبيرية، وأول ما نقف عنده من الشعراء أحد أعلام الشعر العربي في الجاهلية، وهو الشاعر بشامة بن عمرو إذ يقول:

هَجَـرَتْ أُمامـةَ هَجْـراً طَوِيـلاَ وحَمَّلَـك النَّـأْيُ عِبْئـاً ثَقيـلاً
وحُمِّلْـتَ منهـا عَـلى نَأْيِهـا خَيـالاً يُـوَافِي ونَيْـلاً قليـلاً
ونَظْـرَةَ ذِي شَـجَنٍ وامِـقٍ إِذَا مـا الرَّكائِـبُ جـاوَزْنَ مِيـلاً
أَتتنـا تُسـائِلُ مـا بَثَّنـا فقلنـا لهـا قـد عَزَمْنـا الرَّحيـلا[2]

لقد استخدم الشاعر الجاهلي بشامة كلمة شجن ليصف عميق الحزن وشديد اللوعة من هجران محبوبته أمامة بعد ابتعادها ونأيها، وبعد أن لعب الخيال بلبه وهو يكابد مر الشجن بعد أن ارتحل الركبان وبرح الأهل والأحباب ديارهم متوجهين إلى مقام جديد.

قال حسان بن ثابت:

إنّ الفرافصة بن الاحوص عنده شجن لأمّك من بنات عقاب
أجمعت أنّك أنت ألأم من مشى في فحش مومسة وزهو غراب[3]

لقد استخدم حسان كلمة شجن في الهجاء، لأن الحزن هنا جاء لفقدان شيء محبب إلى النفس من بنات الهوى، وترى الذم يتوالى في البيت الثاني، وعليه فإن الذم والهجاء من موضوعات واستخدامات كلمة شجن.

إن من أخبار الظرف والظرفاء ما وجد مكتوباً على النعال والخِفاف، قال الماوردي: كتبَت جاريةٌ للمارقي على نعلها بالذهب:

لم ألقَ ذا شَجَنٍ يبوح بحبه إلاّ حسبتُكَ ذلك المحبوبا
حذَراً عليكَ وإنني بك واثقٌ أنْ لا ينال سوايَ منكَ نصيبا[4]

لقد جاء استخدام كلمة شجن في البيت الأول للدلالة على شقف الفؤاد وبيان لوعة المحب، ولذلك قرن الشاعر بين الشجن والحب في متلازمة لهوى النفس.

قال: عبد ربه:

صحا القلب إلّا خطرة تبعث الأسى لها زفرة موصولة بحنين
فكيف ولي قلب إذا هبّت الصّبا أهبّ بشوق في الضّلوع دفين
وإنّ ارتياحي من بكاء حمامة كذي شجن داويته بشجون
كأنّ حمام الأيك حين تجاوبت حزين بكى من رحمة لحزين[5]

ذكر الشاعر كلمة شجن بين عدد من المعاني الحنين والزفرة وشوق دفين وبكاء وكل هذه المفردات تحمل معاني الحزن والأسى، ثم يقول إنه داوى الحزن بالحزن (شجن داويته بشجون) ثم قال في عجز البيت الأخيرحزين بكى من رحمة لحزين، فكان حزنه كحزن الحمامة عندما ناحت على الأيك وقد حكى حاله حالها وكأنه يشكيها مر السلوى من فراق الحبيب، ونجد الشاعر هنا استخدم كلمة الشجن في النسيب والتشبب بالمحبوبة والتصابي إليها.

قال حنظلة الخزاعي:

تروّحت فِي النّفر الرائحين وخلّيت شيخك بادي الحزن
وأفردته والهاً فِي الدّيار يصرّفه الدهر فِي كلّ فنّ

قليل الكلام بطيء القيام يبكي لوحدته ذا شجن [6]

هذه الأبيات قالها حنظلة الخزاعي لولده قرة لما أراد الهجرة، وكلمة شجن ذكرها الشاعر لتعبر عن الفراق فهي تحمل في معناها حزنا عميقا، ولذا نجد الشاعر أشار إلي كلمة الحزن في البيت الأول وأكدها مرة أخري بكلمة شجن لتؤدي نفس المعنى.

قال عبد الرَّحْمَن بن الحكم بن هِشَام:

فَقل لهشامٍ وَالَّذين تَجمّعوا بدابق موتوا لَا سلمتمْ يَدَ الدَّهرِ
فأنْتُم أَخذتم حَتْفَكُمْ بأكفّكم كباحثةٍ عَن مديةٍ وَهِي لَا تَدْرِي
عشيَّةَ بايعتم إِمَامًا مُخَالفا لَهُ شجنٌ بَين الْمَدِينَة والْحِجر [7]

عَنِ أبي مُحَمَّد الشَّامي قَالَ: كنتُ غُلَاما فِي خلَافَة عمر بن عبد الْعَزِيز، فلمَّا أَخذ عمر فِي ردّ المظالِم غلظ ذَلِكَ على أهل بَيته وعَلى جَميع قُرَيْش، فَكتب إِلَيْهِم عبد الرحمن بن الحكم بن هشام الأبيات أعلاه، إن ورود كلمة شجن جاء للتشفي وإرضاء النفس، وحمل السب والاستخفاف والتهكم والصخرية، ليصبح ذما بعد الإتيان بكلمة شجن في البيت الأخير.

وفي كتاب البلاغة العربية شرح لهذه الأبيات الغامضة: فدابق هو المكان الذي اجتمع كبار بني أُميَّة فيه، وبايعوا عمر بن عبد العزيز خليفة، وحَتْفَكم: أي هلاككم، كَبَاحِثَة: أي كامْرأةٍ خَرْقَاءَ تحفِرُ الترابَ بكفّيهَا على غير هدى فقد تقع يداها على ما يقطعهما، كالْمُدْية، وهي الشَّفْرة العظيمة، له شَجَنٌ: أي له حاجةٌ دِينيَّةٌ شاغلةٌ له في مكة والمدينة، صارفة له عن مطالب الدنيا، يقول الشاعر: «فَأَنْتُمْ أَخَذْتُمْ حَتْفكُمْ بِأَكُفِّكُم» لأنهم قد وقعوا في خطأ جسيم حينَ بايعوا عمر بن عبد العزيز، وهو تقيٌّ ورع، عَلائِقُ قلبه ونفسه موصولة بمهابط الوحي، وليس هو على طريقة أُسْرَته من بني أميّة مُغْرَماً بالسلطان وزينة الحياة الدنيا. [8]

قال أبو الشيص:

وكنتُ إذا رأيتُ فتىً يبكي على شَجَنٍ ضَحكتُ إذا خَلَوتُ
فاحسبني أدالَ الله مِني فَصرتُ إذا بَصرْتُ بِه بكيتُ [9]

ربط الشاعر بين الشجن والبكاء في قوله يبكي على شجن أي على حزن، ثم يقول ضحكت إذا خلوت ولا يكون الضحك إلا بالسرور، فهو في حال السرور في معنى بيته الأول، ويتحول حاله بعد ذلك ويتبدل إلى الحزن في البيت الثاني لأن الحزن وجد طريقه إلى قلبه فهو يبكي تبعا لذلك، ومن هنا نعلم أن الحزن تجربة ذاتية ولذلك يأتي التعبير عنها بكل صدق، وانتقال القلب من شأن إلى آخر يدخل في المثل العربي (الحديث ذو شجون) أي حاجات وهوى، وجاء في جمهرة أمثال العرب: قَالَ الْمفضل كَانَ لضبة بن أد ابْنَانِ يُقَال لأَحَدهمَا سعد وَالْآخر سعيد فَخَرَجَا فِي طلب إبل لَهُ فلحقها سعد فَرجع بهَا وَلم يرجع سعيد وَكَانَ ضبة يَقُول إِذا رأى شخصا تَحت اللَّيْل مُقبلا (أسعد أم سعيد) فَذَهَبت مثلا فِي مثل قَوْلهم أنجح أم خيبة أخير أم شَرّ ثمَّ خرج ضبة يسير فِي الْأَشْهر الْحرم وَمَعَهُ الْحَارِث بن كَعْب فمرا على سرحة فَقَالَ الْحَارِث لقيت بِهَذَا الْمَكَان شَابًّا من صفته كَذَا فَقتلته وَأخذت بردا كَانَ عَلَيْهِ وسيفاً فَقَالَ ضبة أَرِنِي السَّيْف فَأَرَاهُ فَإِذا هُوَ سيف

سعيد فَقَالَ ضبة (الحَدِيث ذُو شجون) مَعْنَاهُ أَن الحَدِيث لَهُ شعب وشجون الْوَادي شعبه وَيُقَال لي بِمَكَان كَذَا شجن أَي حَاجَة وَهوى وَقيل (الحَدِيث ذُو شجون) يضْرب مثلا للرجل يكون فِي أَمر فَيَأْتِي أَمر آخر فيشغله عَنهُ فَقتل ضبة الْحَارِث فلامه النَّاس وَقَالُوا قتلت فِي الشَّهْر الْحَرَام فَقَالَ (سبق السَّيْف العذل) فأرسلها مثلا وَمَعْنَاهُ قد فرط من الْفِعْل مَالا سَبِيل إِلَى رده. [10]

جاء في كتاب الأمثال:

يَا لهف أم لي عَليّ حزينة ذكرى لَهَا شجن من الأشجان
إِن الَّذِي ترجين نفع إيابه سقطا الْعشَاء بِهِ على سرحان
سقط الْعشَاء بِهِ على متقمر ماضي الْجنان معاود التطعان [11]

إن يزيد بن رُوَيْم قَالَ لِابْنِهِ وَقد أراح إِبِله ذَات عَشِيَّة بئس مَا عشيتها ردهَا إِلَى مرعاها، فَقَالَ الْغُلَام أَظن وَالله أَن سيبت لَهَا رب غَيْرك ومعش غَيْرِي فنفض ثَوْبه فِي وَجهَهَا فَعَادَت إِلَى مرعاها فأتيح لَهَا سرحان بن أرطاة بن حَنش فساقها وَأَرْدَفَ الْغُلَام وَجعل يشد بِهِ فَأَنْشَأَ الْغُلَام قائلا الأبيات أعلاه، ولقد اشار إلى الحزن صراحة في الشطر الأول من البيت الأول (يا لهف أم لي علي حزينة) ثم قال ذكري لها شجن من الأشجان، والذكري ما ينتاب القلوب من أحداث الماضي، ويكون ذلك حزنا على حزن على ما فقد من إبله، فجاء استخدام الشجن بعد ضياع الثروات واندثار الآمال.

قال صاحب المقابسات: خرج أبو سليمان يوماً ببغداد إلى الصحراء، بعض أيام الربيع، قصداً للتفرج والمؤانسة، وصحبته، وكان معهم صبي دون البلوغ كان يترنم ترنماً نديا عن جرم ترف، وصوت شج، ونغمة رخيمة، وإطراق حلو، وكان معنا جماعة من طراق المحلة، فلما تنفس الوقت أخذ الصبي في فنه، وبلغ أقصى ما عنده، فترنح أصحابنا وتهادوا وطربوا، فقلت لصاحب لي ذكي: أما ترى ما يعمل بنا شجن هذا الصوت، وندى هذا الحلق، وطيبة هذا اللحن، وتفنن هذه النغمة؟! فقال: لو كان لهذا من يخرجه ويعني به، ويأخذه بالطرائق المؤلفة والألحان المختلفة، لكان يظهر أنه آية، ويصير فتنة، فإنه عجيب الطبع، بديع الفن، غالب الدين والشرف([12]).[12]

قال الراوي شجن هذا الصوت، وهو يعني ما أحدثه الصوت من شجن في النفس، بعد أن ذكر الترنم والنغمة الرخيمة والإطراق الحلو، كل ذلك هيج نفوسهم إلى مفقود تطلبه النفس من الفراغ العاطفي الذي وجدوه في قلوبهم. وفي محاضرات نثر الدر: وقف أَعْرَابِي على حَلقَة الْحسن فَقَالَ: رحم الله من عَاد بِفضل وواسى من كفاف، وآثر من مَعْرُوف فَقَالَ الْحسن: مَا بَقِي مِنْكُم أحد، ودَعَا عَمْرو بن عتبَة فَقَالَ: اللَّهُمَّ أَعنِي على الدُّنْيَا بالقناعة، وعَلى الدّين بالعصمة، اللَّهُمَّ إِنِّي أعوذ بك من طول الْغَفْلَة وإفراط الفطنة، اللَّهُمَّ لَا تجْعَل قولي فَوق عَمَلي، وَلَا تجْعَل أَسْوَأ عَمَلي مَا ولى أَجلي، اللَّهُمَّ إِنِّي أستغفرك مِمَّا أملك، وأستصفحك لما لَا أملك، اللَّهُمَّ لَا تجعلني مِمَّن إِن مرض شجن، وَإِن اسْتغنى فتن، وَإِن افْتقر حزن. [13]

وردت كلمة شجن في النص أعلاه بمعني الحزن عند المرض أو الهم الذي يثقل النفس كالحزن، ولذلك جاء في آخر كلمة في النص كلمة حزن بعد الفقر، فإذا اجتمع الأمران مرض وفقر

فيكون الحزن أعمق، ويكون المرض داء استدعى داء آخر ويعنى ذلك زيادة فجوة المعاناة.

وقول أبي الحسن الجوهري:

يا سقيطَ الندى على الأقحوانِ شأنَك الآن في الصبوحِ وشأني
أنتَ ذكرتني دموعي وقد صوبنَ بين العتابِ والهجرانِ
شجنٌ مدنفٌ وجوٌّ عَليلٌ وصباحٌ يميلُ كالنشوانِ [14]

قال الشاعر في البيت الأخير شجن مدنف أي ممرض مرضا ثقيلا مهلكا وهذا حال الحزن إذا أصاب النفس يقضي عليها معنويا ثم يوردها المهالك، ومع ذلك فإن الشاعر ذكر ما يبعث السرور لإحياء النفس عندما قال جو عليل وصباح يميل كالنشوان، وهذه مظاهر خارجية فإذا تفاعلت مع دواخله قد يجد بارقة الأمل للتخلص من حزنه الناتج من هجر المحبوب كما صرح الشاعر بذلك في البيت الثاني.

قال الشاعر:

هيهات من أمة الوهّاب منزلنا إذا نزلنا بسيف البحر من عدن
واحتلّ أهلك أجيادا، وليس لنا إلا التذكّر أو حظٌ من الحزن
بل ما نسيت غداة الخيف موقفها وموقفى، وكلانا ثمّ ذو شجن [15]

وسأل الشاعر أخوه أن يترك الشعر، ورغب إليه في ذلك ووعظه، فقال: أما ما دمت بمكة فلا أقدر، ولكنى أخرج إلى اليمن، فخرج؛ فلما سار إلى هناك لم تدعه نفسه وترك الشعر، فقال الأبيات أعلاه، لقد ذكر الشاعر حظه من الحزن في البيت الثاني ثم تذكر (ما نسيت) موقفين أحدهما نابع من قلبه وهو شجنه، والآخر مقروء من الخارج وهو شجن المحبوبة، ليؤكد وكلانا في ذلك الموقف ذو شجن وحزن، فالشجن عبر عن المواقف المشتركة بين الأحبة.

إن العشاق يستخدمون كلمة شجن وشجون للتعبير عن مواقف مختلفة ومتعددة، ففي فصل المقال قولهم: ذو شجون معناه أن يدخل بعضه في بعض، ويجر بعضه بعضاً، والشجون أيضاً الحاجات، واحدها شجن، ويقال النفس شتى شجونها، قال ابن الأنباري: معنى قولهم: ذو شجون أي ذو فنون، وقال النبي عليه الصلاة والسلام « الرحم شجنة من الله»، ويقال: شجنة بالضم، قال أبو عبيد: معناه القرابة مشتبك بعضها ببعض كاشتباك العروق قال: ثم استعملوا الشجن في معنى الحاجة والحب، لي في موضع كذا شجن أي حاجة وحب.[16]

قال الشاعر:

وذي شجنٍ مثلي شكوت صبابتي إليه، ودمعي ما يفتر قطره
فقال، ولم يملك سوابق عبرةٍ تترجم عما قد تضمن صدره
كِلاَنَا أَسِيرٌ فِي الهَوَى مُتَهَدَّدٌ بقَتلٍ، فَما يَنفَكّ ما عاشَ أسرُهُ
وَأَقْلَقَنِي حَادِي الرّكَائِبِ بالضّحَى، وَسَائِقُهَا لمّا تَتَابَعَ زَجْرُهُ ([17])

يقول الشاعر أنه ذكر صبابته لمحزون مثله من أسباب الهوى والصبابة شدة الشوق عند العشاق، ذكرها وهو يبكي ودمعه يقطر من شدة الفراق، ويقول كلانا مأسور لدى الهوى والحب

وكلانا مهدد بالقتل بسبب الحرمان وحرارة الفراق، خاصة عندما سار الركب بالضحى حاملا المحبوبة إلى مكان بعيد فالشجن جاء استعماله لأسباب الهوى.

قال أبو الفرج الأصبهاني: كان خالد الكاتب، من أهل بغداد، وأصله من خراسان، وكان أحد كتاب الجيش، فوسوس في آخر عمره، وقيل: إن السوداء غلبت عليه، وقال قوم: بل كان يهوى جاريةً لبعض الملوك ببغداد، فلم يقدر عليها، وولاه محمد بن عبد الملك العطاء بالثغور، فخرج، فسمع في طريقه منشداً ينشد، ومغنية تغني:

مَن كان ذا شَجَنٍ بالشامِ يَطلبُهُ، فَفي حِمَى الشامِ لي أهلٌ وَلي شجنُ

فبكى حتى سقط على وجهه مغشياً عليه، ثم أفاق مختلطاً، واتصل ذلك حتى وسوس وبطل ([18])، الشجن في هذا النص بمعني مسالك الحب والهوى.[(18)]

قال الأصمعي: سمعت رجلاً من بني تميم يقول: أضللت إبلاً لي، فخرجت في طلبهن، فمررت بجارية أعشى نورها بصري، فوقفت بها، فقالت: ما حاجتك؟ قلت: إبل لي أضللتها، فهل عندك شيء من علمها؟ قالت: أفلا أدلك على من عنده علمهن؟ قلت: بلى! قالت: الذي أعطاكهن هو الذي أخذهن، فاطلبهن من طريق التيقن لا من طريق الاختيار، ثم تبسمت، وتنفست الصعداء، ثم بكت وأطالت البكاء، وأنشأت تقول:

إني وَإنْ عَرَضَتْ أشياءُ تُضحِكُني لمُوجَعُ القَلبِ مطوِيّ عَلى الحَزَنِ
إذا دَجا اللّيلُ أحيا لي تَذَكّرَهُ وَالصّبحُ يَبعَثُ أشجاناً عَلى شَجَنِ
وَكيفَ تَرْقُدُ عَينٌ صَارَ مُؤنِسُهَا بَينَ التّرَابِ، وَبَينَ القَبرِ وَالكَفَنِ
أبلَى الثّرَى وَتُرَابُ الأرْضِ جِدّتَهُ كأنّ صُورَتَهُ الحَسناءَ لَمْ تَكُنِ
أبكي عَلَيهِ حَنيناً حِينَ أذكُرُهُ حَنينَ وَالِهَةٍ حَنّتْ إلى وَطَنِ
أبكي على مَن حَنَتْ ظهرِي مُصِيبَتُهُ وَطَيّرَ النّوْمَ عَن عَيني وَأرّقَني
وَاللهِ لا أنسَ حبّي الدهرَ ما سَجَعتْ حَمَامَةٌ أوْ بَكَى طَيرٌ عَلى فَنَنِ[(19)]

الأبيات أعلاه لا تحتاج إلى شرح لأنها تشرح بعضها بعضا: لقد بدأت بكلمات الحزن وموجع القلب وأشجان على شجن، والتراب والقبر والكفن، والبكاء والحنين والوله، والمصيبة والأرق وبكاء الطير، وكل هذه المعاني تدل على شدة الحزن الذي القى بظلاله على هذه المحزونة من فقد زوجها الذي غيبه الموت.

قال الشاعر:

يا ويح قمرية غنّت لنا هزجا مما تغنّي بنظم جدّ متزن
فخبّرينا وما ألقاك مخبرة أتسجعين للهو منك أم شجن
وفي الفؤاد هموم لست مظهرها خوف الوشاة وإشفاقا من الزّمن[(20)]

الشاعر في هذه الأبيات يسائل القمرية عن أسباب سجعها، أمن لهو وطرب وسرور، أم من حزن وشجن، وجاء الشجن مقابل السرور (للهو منك)، والحزن الذي في قلب الشاعر نابع من هموم فؤاده كما في البيت الأخير.

قال زهير قال زهير بن أبي سلمىً:

كـم للمنـازلِ مـن عـامٍ ومـن زمـنِ لآلِ أسـمآء بالقفـينِ فالركـنِ
لآلِ أسـمآء إذْ هـامَ الفـؤادُ بهـا حينـاً وإذْ هـي لم تظعـنْ ولم تـبنِ
وإذ كلانـا إذا كانـت مفارقـةٌ مـن الديـارِ طـوى كشـحاً عـلى حـزنِ
فقلـت للـدار أحيانـاً يشـطُّ بهـا صرفُ الأمـيرِ عـلى مـنْ كان ذا شـجنِ
لصاحبـي وقـد زال النهـارُ بنـا هـل تؤنسـان ببطـنِ الجوِّ من ظعـنِ[21]

ذكـر الشـاعر أولا هيـام الفـؤاد بالمحبوبـة ثـم ذكـر الظعـن والديـار والحـزن، وذكـر الشـجن ومعنـاه الحاجـة هنـا، والجمـع أشـجان وشـجون، وهـذه المفـردات بمعانيهـا تبـين حاجـة الشـاعر زمـا يعتمـل في قلبـه مـن أحـزان وشـجون وهـو يقـاسي الذكريـات.

قال الشاعر:

ولسـت أحـصى حـصى الياقـوت فيـه ولا درّا أصادفـه فى مائـه صدفـا
يظـنّ مـن وقفـت فيـه الشـجون بـه أنّ الصّبابة شـابت والهـوى خرفا
تعسّـف الشـوق فيه كلّ ذي شجن والشوق ألطفه ما كان معتسفا[22]

ذكـر الشـاعر كلمـة الشـجون في البيـت الثـاني وربطهـا بالمشـيب وشـدة الهـوى وبلوغـه مـدى يصيبـه فيـه المـوات وهـو الخـرف الـذي تتخـلى فيـه النفـس عـن أسـباب الهـوى، ثـم ذكـر تعسـف الشـوق مـن ملاقاتـه الشـدة والضيـم لـكل مشـجون، ويـرى أن أجمـل الشـوق مـا كان فيـه تعسـف ومشـقة عـلى القلـب.

وقال الأحوص:

وببطـنِ مكّـةَ لا أبـوحُ بـهِ قرشـيَّةٌ غلبـتْ عـلَى قلبِـي
ولـوْ انّهَـا إذْ مـرّ موكبهَـا يـومَ الكديـدِ أطاعنِـي صحبِـي
قلنَـا لهَـا: حيّيـتِ مـنْ شـجنٍ ولركبِهَـا: حيّيـتَ مـنْ ركـبِ
والشَّـوقُ أقتلـهُ برؤيتهَـا قتـلَ الظّـما بالبـاردِ العـذبِ[23]

كلمـة شـجن وردت بمعنـي الحـب ولوعـة الفـؤاد ولذلـك قـال والشـوق أقتلـه قتـل الظـمأ عنـد رؤيـة المحبوبـة. لقـد دارت كلمـة شـجن مـع معـاني كثـيرة وموضوعـات متعـددة مـن اختيـارات الشـعراء والكتـاب، فكانـت للحـزن العميـق مـن فـراق المحبـوب، وللتشـبيب بالنسـاء والتصـابي إليهـن، ولأغـراض النفـس المتعـددة مـن نواقـص السـعادة التـي هـي نقيـض الحـزن، وغيرهـا مـن المعـاني التـي تفهـم مـن سـياق الـكلام.

الحزن في القرآن العظيم:

لقـد تحدثنـا عـن الشـجن في الشـعر والنـثر ورأينـا تعـدد معـاني تلـك الكلمـة وتصرفهـا مع أسـباب الهـوي المـرادف لكلمـة حـزن، والقـرآن العظيـم عندمـا نـزل كان مـن نعمـه العظيمـة تهذيـب لغـة العرب وتقويـم معانيهـا وإحـكام مراميهـا، ولذلـك لم يحـوي القـرآن العظيـم كلمـة شـجن أو أشـجان ولا أي مـن

مشتقاتها، وأحسب أن ذلك كان ترفعا عن لغة الهوى التي ولع بها الشعراء والكتاب، وفي مقابل ذلك جاء لفظ الحزن ليرادف ويطابق معنى الشجن، وعليه سيكون بحثنا في القرآن العظيم عن كلمة حزن ومشتقاتها، وهي أكبر وأعم وأوثق من معنى شجن الذي يستهوى العشاق وفي هذا قطع لدابر الفتنة وسد لذرائع المفسدين ودرء للشبهات عن التنزيل، ونقف أولا عند قوله تعالى: (فَمَن تَبِعَ هُدَايَ فَلاَ خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلاَ هُمْ يَحْزَنُونَ) [24]، فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ في ذهاب ما أكرمهم به مولاهم ولا فوته؛ لأن خوف الفوت مما ينقص النعم[25]. الحزن جاء لتثبيت المؤمنين على الإيمان فهو معين على طاعة الله وبشارة منه جل وعلا لعباده الصالحين. وقوله عزَّ وجلَّ: (وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ) [26]، أي لا تَضْعُفوا، يُقال وَهَنَ يَهِن إذا ضَعُفَ فَضمنَ اللَّه عزَّ وجلَّ النصْر بقوله: (وأَنْتُمُ الأَعْلَوْنَ) [27]. جاء الحزن للتسلية وتبشير بالنصر فهو عون للقلب وانشراح للصدر وراحة للضمير.

قال الله تعالى: (وَيَسْتَبْشِرُونَ بِالَّذِينَ لَمْ يَلْحَقُوا بِهِمْ مِنْ خَلْفِهِمْ أَلَّا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلا هُمْ يَحْزَنُونَ) [28]،([19])عَنْ قتادة يَقُول: لإخوانهم الَّذِينَ فارقوهم عَلَى دينهم وأمرهم، لما قدموا عَلَيْهِ من الكرامة والفضل والنعيم الَّذِي أعطاهم الله إياه» وَقَالَ ابْنُ جريج يقولون: إخواننا الَّذِينَ يقتلون كما قتلنا، ويلحقون بنا، ويصيبون مَا أصبنا من الكرامة[29]. الحزن للاستبشار كما جاء في أول الآية، ولا خوف بل أمن وطمأنينة.

قال الله تعالى {يَا أَيهَا الرَّسُولُ لَا يَحْزُنْكَ الَّذِينَ يُسَارِعُونَ فِي الْكُفْرِ مِنَ الَّذِينَ قَالُوا آمَنَّا بِأَفْوَاهِهِمْ وَلَمْ تُؤْمِنْ قُلُوبُهُمْ} [30]، جاء في تفسير القرآن العزيز لابن أبي زمنين: وَهُمُ الْمُنَافِقُونَ يَقُولُ: لَا يَحْزُنْكَ كُفْرُهُمْ، فَإِنَّ ذَلِكَ لَا يَضُرُّكَ، إِنَّمَا ضُرُّهُ عَلَيْهِمْ [31]. جاء معنى الحزن لتعضيد الرسول صلى الله عليه وسلم وأصحابه، وتثبيط الكافرين، وكشف حال المنافقين.

قال تعالى (قد نعلم أنه ليحزنك الذي يقولون فإنهم لا يكذبونك ولكن الظالمين بآيات الله يجحدون) [32]، جاء في تفسير الآية: قَدْ نَعْلَمُ إِنَّهُ لَيَحْزُنُكَ الَّذِي يَقُولُونَ بأنك كاذب وساحر ومجنون فَإِنَّهُمْ لا يُكَذِّبُونَكَ، أي لا ينسبونك إلى الكذب ولا يقولون لك: كذبت، ولا يجدونك كاذبا، قال الكسائي: يقول العرب: أكذبت الرسل إذا أخبرت إنه قول الكذب فرواه وكذبته إذا أجزت إنه كاذب وَلكِنَّ الظَّالِمِينَ بِآياتِ اللَّهِ يَجْحَدُونَ وَلَقَدْ كُذِّبَتْ رُسُلٌ مِنْ قَبْلِكَ يقولون: كذبهم قومهم كما كذبتك قريش فَصَبَرُوا عَلى ما كُذِّبُوا وَأُوذُوا حَتَّى أَتاهُمْ نَصْرُنا وَلا مُبَدِّلَ لِكَلِماتِ اللَّهِ قال الكلبي يعني القرآن[33]. جاء الحزن للتسلية والتثبيت والتذكير بقدرة الله في متابعة أمر الكافرين وأن النصر آت بإذن الله تعالى.

قال الله تعالى: (يا بَنِي آدَمَ إِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ رُسُلٌ مِنْكُمْ يَقُصُّونَ عَلَيْكُمْ آياتِي فَمَنِ اتَّقى وَأَصْلَحَ فَلا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلا هُمْ يَحْزَنُونَ)[34]، جاء في تفسير الآية: إذا أتاكم الرّسل فلا تركنوا إلى مجوزات الظنون، واحملوا الأمر على الجدّ فإنّا مع استغنائنا عن الأغيار، وتقدّسنا عن المنافع والمضار نطالب بالقليل والكثير، ونحاسب على النقير والقطمير[35]. الحزن جاء للتبشير وبيان الجزاء وإدخال السرور على النفس.

قال الله تعالى: (إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا) [36]، جاء في تفسير الآية: إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ مَكَّةَ حِينَ مَكَرُوا بِهِ وَأَرَادُوا تَبْيِيتَهُ وَهَمُّوا بِقَتْلِهِ،{ثَانِيَ اثْنَيْنِ أَيْ هُوَ أَحَدُ الِاثْنَيْنِ، وَالِاثْنَانِ: أَحَدُهُمَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَالْآخَرُ أَبُو بَكْرٍ الصَّدِيقُ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ وَهُوَ نَقْبٌ فِي جَبَلِ ثَوْرٍ بِمَكَّةَ، إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا، قَالَ الشَّعْبِيُّ: عَاتَبَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ أَهْلَ الْأَرْضِ جَمِيعًا فِي هَذِهِ الْآيَةِ غَيْرَ أَبِي بَكْرٍ الصَّدِيقِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ[37]. معنى الحزن للتسلية وتحقيق معاني التوكل على الله وإثبات معية الله لهم بقدرته وحفظه ورعايته.

قال الله جلا وعلا (ألا إن أولياء الله لا خوف عليهم ولا هم يحزنون) [38]، قال ابْنِ عَبَّاسٍ: أَلَا إِنَّ أَوْلِيَاءَ اللَّهِ لَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ قَالَ: يُذْكَرُ اللَّهُ لِرُؤْيَتِهِمْ، قال رَجُلٌ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، مَنْ أَوْلِيَاءُ اللَّهِ؟ قَالَ: الَّذِينَ إِذَا رأوا ذُكِرَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ، عَنْ وَهْبٍ قَالَ: قَالَ الْحَوَارِيُّونَ: يَا عِيسَى مَنْ أَوْلِيَاءُ اللَّهِ الَّذِينَ لَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلا هُمْ يَحْزَنُونَ؟ قَالَ عِيسَى عَلَيْهِ الصَّلاةُ وَالسَّلامُ: الَّذِينَ نَظَرُوا إِلَى بَاطِنِ الدُّنْيَا حِينَ نَظَرَ النَّاسُ إِلَى ظَاهِرِهَا وَالَّذِينَ نَظَرُوا إِلَى آجِلِ الدُّنْيَا حِينَ نَظَرَ النَّاسُ إِلَى اجِلِهَا وَأَمَاتُوا مِنْهَا ما يخشون أن يمتهم، وَتَرَكُوا مَا عَلِمُوا أَنْ سَيَتْرُكُهُمْ فَصَارَ اسْتِكْثَارُهُمْ مِنْهَا اسْتِقْلالا وَذِكْرُهُمْ إِيَّاهَا فَوَاتًا وَفَرَحُهُمْ بِمَا أَصَابُوا مِنْهَا حُزْنًا، بَاعُوهَا وَكَانُوا بِبَيْعِهَا هُمُ الْمُرْبِحِينَ، وَنَظَرُوا إِلَى أَهْلِهَا صَرْعَى قَدْ حَلَتْ فِيهِمُ الْمَثُلاتُ وَأَحْيُوا ذِكْرَ الْمَوْتِ وَأَمَاتُوا ذِكْرَ الْحَيَاةِ، يُحِبُّونَ اللَّهَ تَعَالَى وَيَسْتَضِيئُونَ بِنُورِهِ وَيَضِيئُونَ بِهِ[39]. معنى الحزن جاء للتبشير بالفوز والنجاة، وتقرير المصير وإظهار معية الله وفضله.

قال الله تعالى: (قَالَ إِنِّي لَيَحْزُنُنِي أَنْ تَذْهَبُوا بِهِ وَأَخَافُ أَنْ يَأْكُلَهُ الذِّئْبُ وَأَنْتُمْ عَنْهُ غَافِلُونَ) [40]، جاء في تفسير الآية: قال إني ليحزنني أن تذهبوا به، ذهابكم به يحزنني لأنَّه يفارقني فلا أراه وَأَخَافُ أَنْ يَأْكُلَهُ الذئب وذلك أنَّ أرضهم كانت مذأبة وأنتم عنه غافلون مشتغلون برعيتكم [41]. معنى الحزن جاء للحرص على الروح وصون النفس والحفاظ على النسل، والحفاظ على دور الأبوة وإرساء معاني الرعاية وهذه من مقاصد الشريعة الإسلامية.

قال الله تعالى: (لَا تَمُدَّنَّ عَيْنَيْكَ إِلَى مَا مَتَّعْنَا بِهِ أَزْوَاجاً مِنْهُمْ وَلا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ) [42]. جاء في التفسير: قَدْ أَغْنَيْتُكَ بِالْقُرْآنِ عَمَّا فِي أَيْدِي النَّاسِ، فَإِنَّهُ لَيْسَ مِنَّا مَنْ لَمْ يَتَغَنَّ بِالْقُرْآنِ، أَيْ لَيْسَ مِنَّا مَنْ رَأَى أَنَّهُ لَيْسَ يَغْنَى بِمَا عِنْدَهُ مِنَ الْقُرْآنِ حَتَّى يَطْمَحَ بَصَرُهُ إِلَى زَخَارِفِ الدُّنْيَا وَعِنْدَهُ مَعَارِفُ الْمَوْلَى يُقَالُ: إِنَّهُ وَافَى سَبْعَ قوافل من البصرة وَأَذْرِعَاتَ لِيَهُودِ قُرَيْظَةَ وَالنَّضِيرِ فِي يَوْمٍ وَاحِدٍ، فِيهَا الْبُرُّ وَالطِّيبُ وَالْجَوْهَرُ وَأَمْتِعَةُ الْبَحْرِ، فَقَالَ الْمُسْلِمُونَ: لَوْ كَانَتْ هَذِهِ الْأَمْوَالُ لَنَا لَتَقَوَّيْنَا بِهَا وَأَنْفَقْنَاهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ، فَأَنْزَلَ اللَّهُ تَعَالَى:» وَلَقَدْ آتَيْنَاكَ سَبْعاً مِنَ الْمَثَانِي» أَيْ فَهِيَ خَيْرٌ لَكُمْ مِنَ الْقَوَافِلِ السَّبْعِ، فَلَا تَمُدُّنَّ أَعْيُنَكُمْ إِلَيْهَا، ومعنى (أَزْوَاجاً مِنْهُمْ) أَيْ أَمْثَالًا فِي النِّعَمِ، أَيِ الْأَغْنِيَاءِ بَعْضُهُمْ أَمْثَالُ بَعْضٍ فِي الْغِنَى، فَهُمْ أَزْوَاجٌ، ولا تحزن عليهم[43]. والحزن جاء لمعاني التقويم والتربية على الاكتفاء والاستغناء بالقرآن العظيم وهديه، وترك الدنيا وملذاتها، وإرساء أسس التعامل المجتمعي القويم.

قال الله تعالى (وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلاَّ بِاللَّهِ وَلا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلا تَكُ فِي ضَيْقٍ مِمَّا يَمْكُرُونَ) [44].

جاء في التفسير: أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَمَّا رَأَى حَمْزَةَ وَقَدْ مَثَّلُوا بِهِ قَالَ: «وَاللَّهِ لَأُمَثِّلَنَّ بِسَبْعِينَ مِنْهُمْ مَكَانَكَ» فَنَزَلَ جِبْرِيلُ عَلَيْهِ السَّلَامُ بِخَوَاتِيمِ سُورَةِ النَّحْلِ فَكَفَّ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَمْسَكَ عَمَّا أَرَادَ، وفي الآية نَهْيُ الْمَظْلُومِ عَنِ اسْتِيفَاءِ الزِّيَادَةِ مِنَ الظَّالِمِ[45]. جاء النهي عن الحزن لإقامة ميزان العدل وإرساء مبادئ القانون، ووضع لبنات المجتمع القويم.

قال تعالى: (فَرَجَعْنَاكَ إِلَى أُمِّكَ كَيْ تَقَرَّ عَيْنُهَا وَلا تَحْزَنَ وَقَتَلْتَ نَفْسًا فَنَجَّيْنَاكَ مِنَ الْغَمِّ[46]. جاء في معنى الآية: فَرَجَعْنَاكَ إِلَى أُمِّكَ كَيْ تَقَرَّ عَيْنُهَا وَلا تَحْزَنَ أَيْ عَلَيْكَ، وَقَتَلْتَ نَفْسًا يَعْنِي: الْقِبْطِيَّ، فَنَجَّيْنَاكَ مِنَ الْغَمِّ وَهُوَ مَا حَصَلَ لَهُ بِسَبَبِ عَزْمِ آلِ فِرْعَوْنَ عَلَى قَتْلِهِ، فَفَرَّ مِنْهُمْ هَارِبًا، حَتَّى وَرَدَ مَاءَ مَدْيَنَ، وَقَالَ لَهُ ذَلِكَ الرَّجُلُ الصَّالِحُ: لَا تَخَفْ نَجَوْتَ مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ[47]. النهي عن الحزن لبيان الإعجاز وإظهار عظمة الله في حفظ خلقه وتحقيق إرادته، ونصر الضعيف ورفع شأن أصحاب الحاجات و الكربات.

قال الله تعالى: (لَا يَحْزُنُهُمُ الْفَزَعُ الْأَكْبَرُ وَتَتَلَقَّاهُمُ الْمَلَائِكَةُ هَذَا يَوْمُكُمُ الَّذِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ) [48]، معنى الآية: لاَ يَحْزُنُهُمُ الْفَزع الْأَكْبَر إِذا أطبقت النَّار وَذبح الْمَوْت بَين الْجنَّة وَالنَّار وَتَتَلَقَّاهُمُ الْمَلَائِكَة على بَاب الْجنَّة بالبشرى هَذَا يَوْمُكُمُ الَّذِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ فِي الدُّنْيَا نزلت من قَوْله إِنَّكُمْ وَمَا تَعْبُدُونَ من دُونِ الله إِلَى هَهُنَا فِي شَأْن عبد الله بن الزبعري السَّهْمِي الشَّاعِر وخصومته مَعَ النبي صلى الله عَلَيْهِ وَسلم[49]. هذه بشارة عظيمة حملها الحزن في طياته فهو لبيان الجزاء والثواب وحسن العاقبة، وأن موكب الملائكة في انتظار استقبالهم.

قال الله تعالى: (وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا تَكُنْ فِي ضَيْقٍ مِمَّا يَمْكُرُونَ) [50]، جاء في تفسير الآية: وَلاَ تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ لأجل أنهم لم يتبعوك ولو يسلموا فيسلموا وَلاَ تَكُن فِي ضَيْقٍ أي في حرج صدر مّمَّا يَمْكُرُونَ من مكرهم وكيدهم لك فإن الله يعصمك من الناس [51]. الحزن في الآية لبيان إحاطة الله بالكافرين وهيمنته على جميع أمور حياتهم، وتسكين فؤاد الرسول وشرح صدره وحمل الهم عن قلبه.

قال الله تعالى:(وَأَوْحَيْنَا إِلى أُمِّ مُوسى أَنْ أَرْضِعِيهِ فَإِذا خِفْتِ عَلَيْهِ فَأَلْقِيهِ فِي الْيَمِّ وَلا تَخافِي وَلا تَحْزَنِي إِنَّا رَادُّوهُ إِلَيْكِ وَجاعِلُوهُ مِنَ الْمُرْسَلِينَ) [52]، جاء في معنى قوله تعالى: وَأَوْحَيْنا إِلى أُمِّ مُوسى أَنَّه إلهام، قاله ابن عباس، وأَنْ أَرْضِعِيهِ قال المفسرون: كانت امرأةٌ من القوابل مصافية لأم موسى، فلمَّا وضعته تولَّت أمرها ثم خرجت فرآها بعض العيون فجاؤوا ليدخلوا على أم موسى، فقالت أخته: يا أُمَّاه هذا الحرس بالباب، فلفَّت موسى في خرقة ووضعته في التَّنُّور وهو يسجر، فدخلوا ثم خرجوا، فقالت لأخته: أين الصبيُّ، قالت: لا أدري، فسمعت بكاءه من التَّنُّور فاطَّلعت وقد جعل الله عليه النَّارَ بَرْداً وسلاماً، فأرضعته بعد ولادته ثلاثة أشهر، وقيل: أربعة أشهر، فلمَّا خافت عليه صنعت له التابوت وفي قوله: فَإِذا خِفْتِ عَلَيْهِ القتل، وَلا تَخافِي أن يغرق قال الأصمعي: قلت لأعرابية: ما أفصحكِ! فقالت: أوَ بعد هذه الآية فصاحة وهي قوله تعالى: وَأَوْحَيْنا إِلى أُمِّ مُوسى أَنْ أَرْضِعِيهِ فَإِذا خِفْتِ عَلَيْهِ فَأَلْقِيهِ فِي الْيَمِّ وَلا تَخافِي وَلا تَحْزَنِي إِنَّا رَادُّوهُ إِلَيْكِ وَجاعِلُوهُ مِنَ الْمُرْسَلِينَ

جمع فيها بين أمرين ونهيين وخبرين وبشارتين[53]. وذكر الحزن لبيان الإعجاز في حق موسى عليه السلام ولتحدي الجبابرة من أمثال فرعون وللربط على قلب أم موسي رحمة من الله وعون للمقهورين.

قال تعالى: (وَلَمَّا أَنْ جاءَتْ رُسُلُنا لُوطاً سِيءَ بِهِمْ وَضاقَ بِهِمْ ذَرْعاً وَقالُوا لاَ تَخَفْ وَلا تَحْزَنْ إِنَّا مُنَجُّوكَ وَأَهْلَكَ إِلاَّ امْرَأَتَكَ كانَتْ مِنَ الْغابِرِينَ) [54]، جاء في معنى الآية: وَلَمَّا أَنْ جاءَتْ رُسُلُنا لُوطاً سِيءَ بِهِمْ جاءته المساءة والغم بسببهم مخافة أن يقصدهم قومه بسوء، وَضاقَ بِهِمْ ذَرْعاً وضاق بشأنهم وتدبير أمرهم ذرعه أي طاقته وَقالُوا لما رأوا فيه أثر الضجرة. لاَ تَخَفْ وَلا تَحْزَنْ على تمكنهم منا، إِنَّا مُنَجُّوكَ وَأَهْلَكَ إِلَّا امْرَأَتَكَ كانَتْ مِنَ الْغابِرِينَ [55]. الحزن جاء من أجل حفظ الكرامة وتأمين الأبرياء وتسكين الروع وتحويل الهم إلى فرح وفرج.

قوله تعالى: (وَمَنْ كَفَرَ فَلا يَحْزُنْكَ كُفْرُهُ إِلَيْنَا مَرْجِعُهُمْ فَنُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ) [56]، المعنى: يقول تعالى ذكره: ومن كفر بالله فلا يحزنك كفره، ولا تذهب نفسك عليهم حسرة، فإنّ مرجعهم ومصيرهم يوم القيامة إلينا، ونحن نخبرهم بأعمالهم الخبيثة التي عملوها في الدنيا، ثم نجازيهم عليها جزاءهم إن الله ذو علم بما تكنه صدورهم من الكفر بالله، وإيثار طاعة الشيطان [57]. الحزن جاء لبيان ضعف الكافرين وأوليائهم من شياطين الإنس والجن، وتسلية لرسول الله أن الله مطلع على كل صغيرة وكبيرة وهو القاهر فوق عباده.

قال الله تعالى (ذَلِكَ أدنى أَن تَقَرَّ أَعْيُنُهُنَّ وَلاَ يَحْزَنَّ وَيَرْضَيْنَ بِمَآ آتَيْتَهُنَّ كُلُّهُنَّ) [58]، المعنى أي: أن يسكن ولا يغرن ويرضين كلهن بما فعلت من ضم أو عزل، إذ ذلك كله من حكم الله لك فيهن، وذلك إشارة إلى ما تقدم مما أباحه الله لرسوله عليه السلام فيهن[59].جاء الحزن من أجل الرضاء بما قسم الله من خير.

قال الله تعالى: (الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَذْهَبَ عَنَّا الْحَزَنَ) [60]، جاء في تفسير الآية: إِنَّ الْمُؤْمِنِينَ قَوْمٌ ذُلُلٌ ذَلَّتْ وَاللَّهِ مِنْهُمُ الْأَسْمَاعُ وَالْأَبْصَارُ وَالْجَوَارِحُ حَتَّى تَحْسَبَهُمْ مَرْضَى وَمَا بِالْقَوْمِ مِنْ مَرَضٍ وَإِنَّهُمْ لَأَصِحَّاءُ وَلَكِنْ دَخَلَهُمْ مِنَ الْخَوْفِ مَا لَمْ يَدْخُلْ غَيْرَهُمْ، وَمَنَعَهُمْ مِنَ الدُّنْيَا عِلْمًا بِالْآخِرَةِ فَقَالُوا: (الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَذْهَبَ عَنَّا الْحَزَنَ)، مَا وَاللَّهِ مَا أَحْزَنَهُمْ حَزَنُ النَّاسِ وَلَا تَعَاظَمَ فِي أَنْفُسِهِمْ شَيْءٌ طَلَبُوا بِهِ الْجَنَّةَ، أَبْكَاهُمُ الْخَوْفُ مِنَ النَّارِ، إِنَّهُ مَنْ لَا يَتَعَزَّ بِعَزَاءِ اللَّهِ تَقَطَّعْ نَفْسُهُ عَلَى الدُّنْيَا حَسَرَاتٍ، وَمَنْ لَمْ يَرَ لِلَّهِ نِعْمَةً إِلَّا فِي مَطْعَمٍ أَوْ مَشْرَبٍ فَقَدْ قَلَّ[61]. الحزن وذهابه يأتي لإسداء نعمة الشكر والحمد على عظيم فضل الله.

الخاتمة:

في خاتمة هذا البحث نجد أن معاني الأشجان دارت مع معاني كثيرة وموضوعات متعددة من اختيارات الشعراء والكتاب، فكانت للحزن العميق من فراق المحبوب وشدة اللوعة والهجران، وللتشبيب بالنساء والتصابي إليهن، والهجاء والذم، والسخرية والاستخفاف والتهكم، وانعدام الموجود وضياع المأمول، وجاءت الأشجان لتعبر عن المواقف المشتركة من أسباب الهوى وهموم الفؤاد وتعاسة الحياة ومعاناة الضيم والعسف ومقاساة الذكريات، وألقت الأشجان بظلالها على أغراض

النفس المتعددة من نواقص السعادة التي هي نقيض الحزن، وغيرها من المعاني التي تفهم من سياق الكلام. ونجد الحزن في القرآن العظيم قد تعددت مقاصده وأهدافه بعد أن ألقت الأحزان بظلالها على معاني كثيرة جاءت بموضوعات مختلفة، فكان الحزن حافزا قويا لبناء المستقبل، ودافعا متينا لإنشاء الثقة في النفس، وباعثا صادق التعزيز النصر، وملهما حقيقيا للاعتزاز بالله، ويأتي الحزن للرضى بما قسم الله، ولإسداء نعمة الشكر، وحفظ الكرامة، وتأمين الروع والتسلية ونصرة الضعيف وجبر الخواطر، والتثبيت على الحق، وشرح الصدور وتبشير الصالحين، وكشف حال المنافقين وبيان الجزاء، والحفاظ على مبادئ الشريعة من حفظ الروح وصون النفس والحرص على النسل وإظهار دور الأبوة، وجاء الحزن للتقويم والتربية والاستغناء بالقرآن العظيم، وإرساء أسس التعامل المجتمعي، وإقامة ميزان العدل، وإرساء مبادئ القانون ووضع لبنات المجتمع القويم، وبيان الإعجاز وتحدي الجبابرة ونصرة المقهورين، ورفع شأن أصحاب الحاجات، وتسكين فؤاد الرسول صلى الله عليه وسلم.

أهم النتائج:

1. استخدم الشعراء والكتاب الأشجان في الحزن على المحبوب والتشبيب بالنساء والهجاء والذم.
2. عبرت الأشجان عن ضياع المأمول وانعدام الموجود وأسباب الهوى وتعاسة الحياة.
3. كان الحزن عاملا لبناء المستقبل، وحفظ الكرامة وتعزيز الثقة بالنفس والاستغناء بالقرآن.
4. حافظ الحزن بمعانيه على مبادئ الشريعة والتقويم والتربية.
5. الحزن عامل في إقامة ميزان العدل، ومبادئ القانون ووضع لبنات المجتمع القويم.

التوصيات:

1. نوصي بالاتعاظ بمواقف الحزن والتغلب على هوى النفس.
2. الوقوف على معاني الحزن في القرآن العظيم للتأسي بها.
3. الاطِّلاع على السير للاعتبار بمواقف من مضى في أوقات الحزن.

الهوامش:

(1) محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، الطبعة الثالثة، 1414هـ، ج13ص232

(2) المفضل بن محمد سالم الضبي، المفضليات، دار المعارف، القاهرة، الطبعة السادسة، ص 56

(3) الحيوان عمرو بن بحر بن محبوب بالجاحظ، الحيوان، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الثانية، 1424هـ، 201/3

(4) محمد بن أحمد الوشاء، الموشى، مكتبة الخانجي، مصر، مطبعة الاعتماد، الطبعة: الثانية، 1371هـ، ص232

(5) شهاب الدين أحمد بن عبد ربه الأندلسي، العقد الفريد، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة: الأولى، 1404هـ، ج6ص244

(6) أبو علي القالي، إسماعيل بن القاسم، الأمالي، دار الكتب المصرية، الطبعة: الثانية، 1344 هـ 1926م، ج2ص305

(7) المعافى بن يحيى الحريري، الجليس الصالح والأنيس الناصح، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 1426هـ ص 672

(8) عبد الرحمن الميداني،البلاغة العربية، دار القلم، دمشق، الدار الشامية، بيروت، الطبعة الأولى، 1416هـ 1996م، ج2ص374

(9) الحسن بن علي الضبي،المنصف للسارق والمسروق منه جامعة قات يونس، بنغازي، الطبعة، الأولى، 1994م، ص 274

(10) أبوزيد محمد بن أبي الخطاب القرشي، جمهرة أشعار العرب، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، ج1ص377

(11) المرجع السابق، ج1ص515

(12) أبو حيان التوحيدي، المقابسات، دار سعاد الصباح، الطبعة: الثانية، 1992م، 1ج ص163

(13) منصور بن الحسين الرازي، نثر الدر في المحاضرات، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1424هـ ج6ص51

(14) عبد الملك بن منصور الثعالبي، من غاب عنه المطرب، المطبعة الأدبية، بيروت، 1309هـ، ص 115

(15) إبراهيم بن علي الحُصري القيرواني، زهر الآداب وثمر الألباب، دار الجيل، بيروت، ج1ص 295

(16) عبد الله بن محمد البكري، فصل المقال في شرح كتاب الأمثال، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1971م، ص67

(17) جعفر بن أحمد القاري البغدادي، مصارع العشاق، دار صادر، بيروت، ج2 ص239

(18) المرجع السابق ج2ص42

(19) آل عمران 170

المصادر والمراجع:

(1) القرآن العظيم.
(2) محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، الطبعة الثالثة، 1414هـ.
(3) المفضل بن محمد سالم الضبي، المفضليات، دار المعارف، القاهرة، الطبعة السادسة.
(4) عمرو بن بحر الجاحظ، الحيوان، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الثانية، 1424هـ.
(5) محمد بن أحمد الوشاء، الموشى، مكتبة الخانجي، مصر، الطبعة الثانية، 1371هـ.
(6) ابن عبد ربه الأندلسي، العقد الفريد، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، 1404هـ.
(7) أبو علي القالي، الأمالي، دار الكتب المصرية، الطبعة: الثانية، 1344 هـ 1926م.
(8) الحريري، الجليس الصالح والأنيس الناصح، دار الكتب، بيروت،الطبعة الأولى 1426هـ.
(9) عبدالرحمن الميداني،البلاغة العربية، دار القلم، دمشق، سورياالطبعة الأولى، 1416هـ.
(10) الحسن الضبي، المنصف للسارق والمسروق، قات يونس، بنغازي، الطبعةالأولى 1994م.
(11) أبو زيد بن الخطابالقرشي، جمهرة أشعار العرب، نهضةمصرللطباعةوالنشروالتوزيع.
(12) أبو حيان التوحيدي، المقابسات، دار سعاد الصباح، الطبعة: الثانية، 1992م.
(13) منصور الرازي، نثر الدر في المحاضرات، دار الكتب، بيروت، الطبعة الأولى، 1424هـ.
(14) عبد الملك منصور الثعالبي،من غاب عنه المطرب، المطبعة الأدبية، بيروت، 1309هـ.
(15) إبراهيم بن علي الحُصري القيرواني، زهر الآداب وثمر الألباب، دار الجيل، بيروت.
(16) البكري فصل المقال شرح كتاب الأمثال، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة الأولى 1971م.
(17) جعفر بن أحمد القاري البغدادي، مصارع العشاق، دار صادر، بيروت.
(18) الراغب الأصفهاني، محاضرات الأدباء، دار الأرقم، بيروت، الطبعة الأولى، 1420هـ.
(19) ابن الشجري، مختارات شعراء العرب، مطبعة الاعتماد، مصر، الطبعة الأولى، 1344هـ.
(20) النويري، نهاية الأرب في فنون الأدب، دار الوثائق، القاهرة، الطبعة الأولى، 1423هـ.
(21) عباس بن محمد القرشي، حماسة القرشي، وزارة الثقافة ، سوريا، دمشق، 1995م.
(22) حمد الماتريدي، تفسير الماتريدي، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة: الأولى، 1426هـ.
(23) إبراهيم الزجاج، معاني القرآن وإعرابه، عالم الكتب، بيروت، الطبعة: الأولى 1408هـ.
(24) محمد بن المنذر، تفسير القرآن، دار المآثر، المدينة النبوية، الطبعة الأولى 1423هـ.
(25) محمد بن أبي زَمَنِين، تفسير القرآن العزيز، الفاروق، القاهرة، الطبعة الأولى، 1423هـ.
(26) الثعلبي، الكشف والبيان عن تفسير القرآن إحياء التراث بيروتالطبعة الأولى 1422هـ.
(27) عبدالكريم القشيري، لطائف الإشارات، الهيئةالمصريةالعامة، مصر، الطبعةالثالثة.
(28) البغوي، معالم التنزيل في تفسير القرآن، إحياء التراث، بيروت، الطبعة الأولى، 1420هـ.
(29) ابن أبي حاتم، تفسير القرآن العظيم، مكتبة نزار، السعودية، الطبعة الثالثة، 1419هـ.
(30) الواحدي، الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، دار القلم، بيروت، الطبعة الأولى، 1415هـ.
(31) القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، دار الكتب المصرية، القاهرة، الطبعة الثانية، 1384هـ.

(32) الرازي، مفاتيح الغيب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعةالثالثة، 1420هـ
(33) ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، دار طيبة للنشر، الطبعة الثانية 1420هـ 1999م.
(34) عبد الله بن عباس، تنوير المقباس من تفسير ابن عباس، دار الكتب العلمية، لبنان.
(35) النسفي، مدارك التنزيل وحقائق التأويل، الكلم الطيب، بيروت، الطبعة الأولى، 1419هـ
(36) عبدالرحمن الجوزي، زاد المسير، دار الكتاب العربي، بيروت، الطبعة الأولى1422هـ
(37) البيضاوي، أنوار التنزيل وأسرار التأويل إحياء التراث، بيروت، الطبعة الأولى 1418هـ
(38) الطبري، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، دار هجر للطباعة، الطبعة الأولى، 1422هـ
(39) مكي الأندلسي، الهداية إلى بلوغ النهاية، جامعة الشارقة، الطبعة الأولى، 1429هـ
(40) ابن أبي حاتم، تفسير ابن أبي حاتم، مكتبة نزار، السعودية، الطبعة الثالثة، 1419هـ

الهيكل التنظيمي واثره على اداء المنشأة
(دراسة حالة بالتطبيق علي الشركة السودانية للتوليد الحراري)

أ.معتز الجيلي ناصر سليمان
طالب ماجستير – جامعة النيلين

المستخلص:

تناول البحث الهيكل التنظيمي واثره على اداء المنشأة بالتطبيق علي الشركة السودانية للتوليد الحراري ، وقد تطرق إلى معرفة أكثر العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة ، التعرف على دور الهيكل الحالى فى عملية اتخاذ القرارات وانعكاسه على الاداء، التعرف على مدي استجابة الهيكل التنظيمى للمتغيرات التى تحدث فى الشركة وبيئة العمل ، التعرف على مدي استجابة الهيكل التنظيمى لتطور التكنولوجيـ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لبيان دور الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة ، المنهج الإستقرائي لإختبارات فرضيات الدراسة.وتوصلت الدراسة إلى أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظمي والتي تؤثر علي اداء المنشأة كان عامل التطور التكنولوجي بنسبة موافقة 83 % وأن التطور التكنولوجي له أثر إيجابي فعال في الهيكل التنظيمي ، كما توصلت الي أن ان المنشأة قيد الدراسة تتبع الهيكل الوظيفى ، لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة، أن جميع المحاور تعتبر من العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي بإختلاف متتغير المسمي الوظيفي تعزي لصالح الذين مسماهم «مدير إدارة»، أن جميع المحاور تعتبر من العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير الهيكل التنظيمي من خلال الاتجاهات الادارية المعاصره و استخدام برامج اداريه حديثه، ضرورة التركيز على العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة في مراحل تصميم الهياكل التنظيمية، بنى المناهج الادارية الحديثة التى تناسب وتتوافق مع امكانيات وتاريخ المنشأة

كلمات مفتاحية: الهيكل التنظيمي،عوامل الهيكل التنظيمي أداء المنشأة

The organizational structure and its impact on the performance of the establishment

Mutaz Algaili Naser Suliman

ABSTRACT

The research dealt with the organizational structure and its impact on the performance of the facility by applying to the Sudanese Company for Thermal Generation, and it touched on knowing the most influential factors in the organizational structure and their impact on the performance of the facility, identifying the role of the current structure in the decision-making process and its impact on performance, identifying the extent to which the organizational structure responds to variables The study used the descriptive approach to show the role of the organizational structure and its impact on the performance of the facility, the inductive approach to tests the study's hypotheses. The study concluded that the most important factors affecting the organizational structure and affecting the performance of the facility were the technological development factor with an approval rate of 83 % and that technological development has an effective positive impact on the organizational structure. It also concluded that the facility under study follows the functional structure, there are no significant differences Statistical at a significant level of 0.05 between the factors affecting the organizational structure and their impact on the performance of the establishment, that all axes are considered among the factors affecting the organizational structure. "Management Director", that all axes are considered as factors affecting the organizational structureThe study recommended working on the development of the organizational structure through contemporary administrative trends and the use of modern administrative programs, the need to focus on the factors affecting the organizational structure and their impact on the performance of the establishment in the stages of designing organizational structures, the structures of modern administrative curricula that are appropriate and compatible with the capabilities and history of the facility

Keywords: Organizational structure, Organizational structure Factors, Performance evaluation

أولاً : الاطار المنهجي للدراسة :

المقدمة:

تشير الاتجاهات الادارية المعاصره فى مجال تطوير المنظمات الى استخدام الهيكل التنظيمي بوصفه مجموعه من وسائل التدخل التى تستهدف احداث التغيير ، والمهارات والانشطه والادوات والاساليب المستخدمه لمساعدة المنشآت فى ان تكون اكثر كفاءة ، ويرتبط الهيكل التنظيمى بالتطبيق المنهجى لمعارف العلوم السلوكيه فى مجال التخطيط للنمو ، والترويج ، والتركيز على الاستراتيجيات ، والهياكل الوظيفيه ، وعمليات التنظيم من اجل تحسين فاعليه المنشآت ، اما الاهداف الاستراتيجيه فترتبط بحرص الشركات على تطوير مصادرها وامكاناتها على المستوى الداخلى ، او الحصول على تلك المصادر والامكانات من الخارج ، فالشركات الربحيه تسعى بشكل مستمر الى تبنى الاهداف الاستراتيجيه من اجل تحقيق جودة الاداء[1].ولا شك ان التحول من استخدام انظمة وبرامج اداريه تقليديه نحو استخدام برامج اداريه حديثه قادره على زيادة كفاءة المنظمات فى تحقيق اهدافها الاستراتيجيه يتطلب الدراسه والتحقق من وجود القناعه والوعى لدى العاملين فى الشركات والمنظمات اتجاه هذا النمط الجديد من التحول[2] .

مشكلة الدراسة:

لاتزال مجموعة كبيرة من المنظمات تعتمد بشكل اساسى على انظمة وبرامج اداريه تقليديه تضعها فى مواجهة خيارات خطيره وتقلبات مستمره قد تؤدى فى نهاية المطاف الى اخفاقها فى تحقيق جزء كبير من اهدافها الاستراتيجيه، كما ان هنالك الكثير من المنشأت تعانى من تحديات متزايده تهدد بقاءها وقدرتها على المنافسه ، بسبب اعتمادها على انظمة اداريه تقليديه او بها خلل تحد من قدرتها على احداث التغيرات المطلوبه فى بيئتها الداخليه والخارجيه ، تاتى مشكلة البحث من عدم سعى بعض المؤسسات السودانية فى تطوير وتحسين ادائها من خلال تبنى المناهج الادارية الحديثة التى تناسب وتتوافق مع امكانياتها وتاريخها , كما ان عدم التركيز على العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة التي تؤثر في تحقيق النتائج والتوجة المستقبلى , لذلك تتمثل مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيسي «**ماهية أكثر العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة** « وتتفرع منه التساولات التالية:

أ. هل الهيكل التنظيمى للمنشأة يساعد في سرعة اتخاذ القرارات ؟

ب. هل الهيكل التنظيمى يساعد على الاستجابة للمتغيرات التى تحدث فى الشركة وبيئة العمل؟

ت. هل الهيكل التنظيمى يساعد على الاستجابة للتطور لتكنولوجي ؟

أهداف الدراسة:

- معرفة أكثر العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة
- التعرف على دور الهيكل الحالى فى عملية اتخاذ القرارات وانعكاسه على الاداء
- التعرف على مدي استجابة الهيكل التنظيمى للمتغيرات التى تحدث فى الشركة وبيئة العمل.

- التعرف على مدي استجابة الهيكل التنظيمى لتطور التكنولوجي

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة
- لا توجد فروقات ذاتت دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة بإختلاف متتغير المسمي الوظيفي

أهمية ومساهمة الدراسة:

تتبع أهمية البحث من الاثر الواضح للهيكل التنظيمى للمنشأة وجودتة فى تحسين الاداء من خلال الكفاءة التى تمثل الاستخدام الامثل للموارد والفعالية فى تحقيق الاهداف , وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية، كما يمكن ان تسهم نتائج هذه الورقة في تحديد أهم العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة

منهجية الدراسة:

في هذا الدراسة مجموعة من المناهج تتمثل في مايلي:

–المنهج الوصفي: من خلال إتباع أسلوب دراسة الحالة التي عرضها الباحث لبيان دور الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة ، المنهج الإستنباطي الذي من خلاله تم تحديد المشكلة وتصميم وصياغة الفرضيات هذا بالاضافة الي المنهج التاريخي وذلك من خلاله عرضت الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث والمنهج الإستقرائي لإختبارات فرضيات الدراسة.

الدراسات السابقه:

1. دراسة عبد الرحمن الطيب ابراهيم (2008م): تناولت الدراسه اثر الهيكل التنظيمى على كفاءه الاداء الادارى فى الشركات (دراسه حاله شركه شيكان للتامين واعادة التامين المحدوده)، وتمثلت مشكله الدراسه فى عدم وضوح اختصاصات وصلاحيات الادارات والاقسام المختلفه فى شركه شيكان للتامين واعادة التامين المحدوده ، وهدفت الدراسه الى التحقق من ان هنالك تضارب واحتكاك فى صلاحيات الوحدات التنفيذيه والوحدات الاستشاريه فى التنظيم ويؤدى الى التضارب والاحتكاك ، وكانت اهم النتائج ان التنظيم الادارى للشركه يعانى من درجه عاليه من التعقيد والرسميه والمركزيه نتيجه لكبر حجم الهيكل وكثرة التخصصات وتعدد الادارات والاقسام وتركيز السلطه فى الادارة العليا وكانت اهم التوصيات : تطبيق مزيج من المركزيه واللا مركزية حتى نتفادى عيوب كليهما ، والاهتمام بالتنظيمات غير الرسميه كالجمعيات والانديه [3]

دراسة د. يوسف عبد بحر(2016):

2. أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، ماهو اثر المناخ التنظيمى السائد على الاداء الوظيفى للعاملين الاداريين فى الجامعة الاسلامية بغزة .اهم الفرضيات توجد علاقة ذات دلاله احصائية عند مستوى 0.05

بين المناخ التنظيمي السائد في الجامعة والاداء الوظيفي للعاملين الاداريين العاملين بها ، توجد علاقة ذات دلاله احصائية عند مستوى 0.05 بين نمط القيادة والاداء الوظيفي للعاملين الاداريين، توجد علاقة ذات دلاله احصائية عند مستوى 0.05 بين التكنولوجيا المستخدمة والاداء الوظيفي للعاملين الاداريين فيه ، توصلت الدراسة الي ان هنالك توجه محايداً من افراد العينه حول اتخاذ القرارات من قبل المسئولين في الوقت المناسب ،هنالك توجهاً سلبياً من افراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم ، مثل تصاميم المكاتب التي لا توفر لهم الراحة النفسية والبدنية، على الجامعة ان تحرص على مواكبه التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطور التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة ، أوصت بضرورة ان تولى ادارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التاثير على الاداء الوظيفي للعاملين ، استمرار القيادة على تحفيذ الافراد وتشجيعهم على التغيير والابداع والابتكار، تعزيز القيادة الداعمة والمدركه لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجيات لتمكن العاملين من القيام باعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على اكمل وجه .[4]

3. دراسة موسى حسين البطوش (2005م) :أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وعلاقة كل من المناخ التنظيمي، وأداء العاملين ببعض الخصائص الوظيفية اهم الفرضيات يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، تنمية الموارد البشرية) وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للمسمى الوظيفي، ولصالح المديرين ورؤساء الأقسام. في حين لا توجد فروق تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة).اهم النتائج : أن مستوى تصورات العاملين للمناخ التنضيمي في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية كان متوسطاً. أن عملية اتخاذ القرارات التي تتم في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية لا تتم دائماً من قبل اشخاص مؤهلين ذوي علاقة بموضوع القرار، لا يقوم المديرين في مؤسسة المناطق الحرة بتفويض الصلاحيات بالمستوى المطلوب، اوصت باعداد برامج محكومة بالشفافية تعزز مشاركة الموظفين [5]

ثانياً : الخلفية النظرية للدراسة:

الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي انه اطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات و طبيعه هذه القرارات تتاثر بطبيعة الهيكل التنظيمي ونوعه ، ويعرف ايضاً بان الهيكل التنظيمي معنى

معقد اى انه « يوضح ويحدد كيفيه توزيع المهام والواجبات و المسئول الذى يتبع كل موظف وادوات التنسيق الرسميه « ويعرف ايضاً بانه « ترتيب للعلاقات المتبادلة بين اجزاء ووظائف التنظيم ويشير هذا المفهوم الى التسلسل الهرمى للسلطة لغايات تحقيق الاهداف بفاعلية [6] وبشكل عام يمكن ان نعرف الهيكل التنظيمى بانه « مجموعه الطرق التى تقسم بها المؤسسه افرادها فى مهمات متميزه ومحدده ومن ثم التنسيق بينها ليتشكل لدينا خارطة رسمية تصف كيفيه توزيع المهام و المسئوليات على الافراد وكذا تحدد العلاقات الرسميه فيما بينهم .

الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي:

1. المركزية: تعنى المركزية درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد جهة أو وحدة أو شخص عادة الإدارة العليا, وعلية تجيب المركزية على سؤال أساسي هو أين يتم صنع القرار؟ وعلية تكون المركزية هي تجميع السلطات وحقوق اتخاذ القرار في مركز قيادي اعلي ولا تستطيع المستويات الإدارية الأدنى التصرف أو اتخاذ القرارات دون الرجوع إلي المركز القيادي الأعلى .
2. التوازن بين المركزية واللامركزية : تؤدى المركزية المفرطة إلى عيوب ومساوئ تقلل من كفاءة المركزية وعلي المدراء أن يوازنوا بين استخدام المركزية في جانب واستخدام اللامركزية في الجانب الآخر, وتعنى اللامركزية منح مزيد من السلطات والحق في اتخاذ القرارات إلى مستويات أدنى تنظيميا، يمكن تحقيق اللامركزية من خلال إعطاء المستويات الإدارية الأدنى صلاحيات أكثر والتفويض بمنح السلطات للمستوي الأدنى.(7)
3. الرسمية : تشير إلي أي حد تكون الاتصالات والإجراءات في التنظيم مكتوبة وهنالك ملفات لكل شي وتشمل النواحي الرسمية إجراءات وقواعد, وادوار, وإجراءات تفصيلية متعلقة باتخاذ القرارات وتوصيل القرارات.....الخ, ومتعمده بواسطة الجهات الإدارية، والرسمية ليست مفهوما لا ادري بحيث ذكر كيج ودنكرلي1980م في الواقع درجة رسمية في المنظمة هي مؤشر لا ادري لنظرة صناع القرارات إلي العاملين فإذا كانت النظرة للعاملين أنهم أناس متمكنون من القيام بتقديرات ممتازة لمشاكل المنظمة ويتصفون برقابة ذاتية سوف تكون الرسمية قليلة, آما إذا نظر أليهم على أنهم غير قادرين على اتخاذ القرارات ويحتاجون إلي عدد كبير من اللوائح لتوجيه سلوكهم فستكون الرسمية عالية, وأن الإجراءات واللوائح ليست بالضرورة أن تكون ملزمة مثل تلك اللوائح والأنظمة السابقة وتوظيف الأنظمة واللوائح كمستودع لتلك الخبرات، ترتبط الرسمية بطبيعة العمل فالأعمال الروتينية والفنية البسيطة يمكن إخضاعها رسميا في شكل سياسات وقواعد وإجراءات , أما الأعمال التي تحتاج إلي درجات عالية من المهنية والحرفية والتدريب مثل الطب والهندسة ويصعب إخضاعها للرسمية يضاف إلى ذلك هدف المنظمة ورغبتها في إخضاع أنشطة معينة للرسمية.[8]

4. قياس الرسمية: نالك عدة مؤشرات لقياس الرسمية من أهمها:

- وجود وصف للوظائف.
- وجود جدول للصلاحيات والسلطات لكل مستوى تنظيمي.
- وجود انظمه متكاملة لأداء عمليات النشاط والموارد البشرية والمالية والاتصال الرسمي بين كافة الوحدات .
- هنالك سياسات وإجراءات في كافة مجالات العمل.
- هنالك عقاب لمن يخالف أو يكسر السياسات والقواعد والإجراءات.

5 -التعقيد:

التعقيد هو شئ يصطدم به الإنسان عندما يدخل أي منشاة فتقسيم العمل ومستويات الوظائف وتعدد الأقسام والمستويات الهرمية المختلفة شواهد مباشرة على وجود التعقيد من حيث حجمها وأنشطتها وطريقة الأداء وعدد الأنشطة الجديدة المضافة والأنظمة الجديدة والفروع كلما أدى ذلك إلي ضرورة زيادة وحدات تنظيمية تفصل عن بعضها البعض وتأخذ استقلالها وحريتها في اتخاذ القرار والتصرف والتخطيط والتنفيذ فيما يمس عملها وأنشطتها [9]

6 -التمايز:

- التمايز الأفقي يشير إلي فصل الأنشطة في شكل وحدات متمايزة عن بعضها أفقيا وعلي نفس المستوي التنظيمي.
- التمايز الرأسي يشير إلي مدي العمق الرأسي في الهيكل التنظيمي وبصورة أكثر تحديدا ويشير إلي عدد المستويات التنظيمية ويقترح كل من بق ,يكسون, هنقر وتبرنر (1968) أن البعد الرأسي يمكن أن يقاس بحساب عدد المراكز الوظيفية بين الرئيس التنفيذي والموظفين علي خط الإنتاج .
- التشتت المكاني (التميز المكاني) يشير إلي فصل الأنشطة في شكل وحدات متمايزة ومخالفة عن بعضها جغرافيا ولقد أصبح التوزيع المكاني عنصرا من مفهوم التعقيد عندما لوحظ أن أي منشاة يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة بنفس تقسيم العمل والترتيب الهرمي في مواقع متعددة

7 -التخصص:

يشير إلي تقسيم العمل ويمكن التفريق بين نوعين من التخصص هما:[10]

- عدد المتخصصين ويدل ذلك علي الوظائف التي يتم من أدائها بواسطة متخصصين وعادة تقع هذه الوظائف خارج خط السلطة التنفيذية.
- درجة التخصص وتشير إلي عملية تحديد الاختصاصات في كل وظيفة وتحليل الاختصاصات المخصصة لكل وظيفة.

8 -الشكل:

يختلف هيكل السلطة من تنظيم لأخر ويبين هيكل السلطة العلاقات بين الوظائف المختلفة في شكل السلطة للرؤساء والمرؤوسين ويظهر شكل خريطة التنظيم ذلك ويمكن علي هذا

الأساس إجراء مقارنة بين التنظيمات المختلفة ويؤثر علي شكل التنظيم عدة عوامل أهمها ما يلي :

- نطاق الإشراف إذا كان محدود فإن التنظيم سوف يكون طوليا نتيجة لتعدد المستويات الإدارية ويكون التنظيم مسطحا إذا كان نطاق الإشراف واسع.
- إلى أي حد ينقسم التنظيم إلي أقسام وإدارات وقطاعات مختلفة .....الخ.
- نسبة الوظائف الإشرافية إلي الوظائف غير الإشرافية.
- نسبة الوظائف الإدارية إلي الوظائف الفنية.

9 -المرونة:

وتشير إلي درجة ومعدلات التغير في الهيكل التنظيمي وهي تتعلق بثلاثة جوانب:

- كمية التغيير وهي كمية التغير في خلال خلال فترة زمنية مالية.
- يفيد ذلك في معرفة هل تم إدخال التغيرات ببط علي فترة زمنية طويلة أم تم إدخال التغير في فترة زمنية قصيرة.
- درجة استعداد التنظيم لنقل الأفكار من المجتمع به ومدي استعداده وقدرته على امتصاص هذه الأفكار.

العوامل المؤثرة على تصميم الهياكل التنظيمية:

- حجم المنظمة : ان حجم المنظمة يؤثر على عملية تقسيم العمل وتحديد الانشطة فاذا كانت المنظمة صغيره فان ذلك سيكون معقداً ولاكنا ذا كان حجم المنظمة كبيراً نجد ان الانشطة تكون اكثر تنوعاً واتساعاً مما يؤدى الى سهولة تقسيم العمل وفقاً للانشطة المختلفة ، ونتيجة لتنوع الانشطة وكثرتها يتطلب الامر مزيداً من التنسيق والرقابة .
- دورة حياة المنظمة : ان لكل منظمة دورة تبداء من فترة النشؤ وتصل الى النمو وتستمر الى فترة النضج واخيراً فترة الانحدار ، وهذا يتطلب من المنشاءة ان تضع هيكلها التنظيمى بما يتناسب مع دورة حياتها .[11]
- الموقع الجغرافى للمنشاءة : ان المنشاءة تؤدى انشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً الى حد كبير عن منشاءة تعمل فى منطقة جغرافية واحدة .
- درجة التخصص : تؤثر درجة التخصص فى المهام والانشطة على الهيكل التنظيمى للمنشاءة ، فعندما تكون درجة التخصص فى العمل منخفضة فهذا يؤدى الى ان يكون الهيكل بسيطاً والعكس صحيح .
- القدرات البشرية المطلوبة : تلعب القدرات البشرية دوراً مهما فى اختيار الهيكل المناسب فاذا كانت القدرات البشرية المطلوبة ذات مستوى منخفض من حيث المهارات والخبرات والتخصص فان الهيكل التنظيمى المطلوب سيكون بسيطاً ، واذا كانت القدرات البشرية المطلوب تتطلب مهارات وخبرات عالية فان هذا سيؤدى الى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمى

- التكنولوجيا :التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل والمهام ونوعية الوظائف وعلاقات العمل وهذا يؤثر بالتالى على اختيار الهيكل التنظيمى المناسب ، ويمكن القول انه ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة ادى ذلك الى تعقيد الهيكل التنظيمى للمنشاءة .
- نطاق الاشراف : يعنى نطاق الاشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الادارى الاشراف عليهم بفاعلية وقد يكون نطاق الاشراف واسعاً او ضيقاً ، ونطاق الاشراف الواسع يؤدى الى وجود هيكل تنظيمى مسطح وبالتالى يكون عدد المستويات الادارية محدوداً بينما نطاق الاشراف الضيق يؤدى الى وجود هيكل تنظيمى طولى وبالتالى زيادة عدد المستويات الادارية .
- الفلسفة الادارية للاداريين (المركزية واللامركزية) تعنى المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرار بيد الادارة العليا ، بينما اللامركزية الى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار الى المستويات الادنى ، ان مدى تطبيق المرزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمى ، وكلما انتقلنا من المركزية الى اللامركزية زاد الهيكل التنظيمى والعكس صحيح .
- البيئة الخارجية : تلعب البيئة دوراً فى تاثيرها على اختيار الهيكل التنظيمى المناسب فالمنشاءة التى تعمل فى بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمى عن المنشاءة التى تعمل فى بيئة غير مستقرة وبالتالى تؤثر درجة الاستقرار على الهيكل التنظيمى، اذ انه فى الحالة الاولى يكون بسيطاً وغير معقد بينما فى الحالة الثانية يكون اكثر تعقيداً .

اداء المنشاءة :

الاداء هو النتائج التى يحققها الموظف او العامل واداء العامل او الموظف هو ما يؤديه من واجبات وما يتحملة من مسئوليات بالنسبة للوظيفة التى يشغلها او بمعن آخر هو حصيلة نشاط موظف او عامل فى وظيفته او ما يكلف به من مهام وظيفته او عمله ، فقياس الاداء هو منهجيه تساعد فى فهم وادارة وتحسين الاعمال التى تقوم بها المنشاءة وقياس الاداء يمكن المنشاءة من معرفة الاتى :[12]

1. إلى اى مدى تعمل المنشاءة بطريقة صحيحه .
2. مدى قدرة المنشاءة على تحقيق اهدافها .
3. مدى قدرة المنشاءة على تحقيق الرضاء لعملائها .
4. مدى توفر المعلومات تساعد فى الرقابة على عمليات المنظمة .
5. يساعد قياس الاداء المنشاءة فى تحديد التحسينات الضرورية التتسعى الى احداثها لتطوير الاداء ، وتعتبر البيانات السابقة هى المصدر الاساسى الذى تعتمد عليه المنشاءة فى اتخاذ القرارات المهمة والتى تمكنها من القيام باعمالها ، وتهدف نظم قياس الاداء الى قياس مدى نجاح الاستراتيجية ، فعند قيام المديرين فى المنشاءة بتصميم

نظام قياس الاداء يتم اختيار مجموعه من المقاييس المهمة التى تعبر عن استراتيجية المنظمة بشكل جيد

لماذا نحتاج الى قياس الاداء للمنشاءة : تحتاج المنشآت الى قياس الاداء للاسباب التالية :

1. الرقابة : يساعد قياس الاداء فى تقليل الانحرافات التى تحدث اثناء العمل .
2. التقييم الذاتى : يستخدم القياس لتقييم اداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها .
3. التحسين المستمر : يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب واتجاهات العمليات ومنع الاخطاء وتحديد كفاءة وفاعلية العمليات وفرص التحسين .
4. تقييم الادارة : بدون القياس لاتوجد طريقة للتاكد من ان المنشاءة تحقق القيمة المضافة لاهدافها ا وان المنشاءة تعمل بكفاءة وفعالية .

مؤشرات قياس الاداء فى المنشآت الحكومية :

1. مؤشرات تتعلق بالفاعلية : تحقيق الاهداف التى تعمل الاجهزة الحكومية على تطويرها،وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط واهداف كل وحدة.
2. مؤشرات تتعلق بالكفاءة : استخدام الموارد فى كل جهاز حكومى حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الاجمالية الى بعض المخرجات المحددة التى يقدمها الجهاز ، ويعبر ذلك بشكل اساسى عن تكلفة الخدمة التى يقدمها الجهاز .[12]
3. مؤشرات تتعلق بالانتاجيه : وحدات الجهاز الحكومى ، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات ، ويتفق ذلك مع كل من الانتاجية الاجمالية والانتاجيه الجزئية للعناصر .
4. مؤشرات تتعلق بمستوى جوده الخدمات المؤداة فى الاجهزة الحكومية ويتضمن ذلك تحليلا للابعاد الاساسية الى تتكون منها جوده الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص .
5. مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل : وهو يقيس قدره المنشاءة على اداء العمل بشكل صحيح وفى الوقت المحدد ، والمعيار هنا يكون على اساس متطلبات العميل .
6. مؤشرات تتعلق بالامان : وهو يقيس كفاءة المنشاءة والبيئة التى يعمل فيها العاملين .

ثالثاً: اجراءات ونتائج تحليل الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة

يتالف مجتمع الدراسة من كافة المستويات التنظيمية بالشركة السودانية للتوليد الحراى حيث يمثلون مدراء ورؤساء الاقسام والموظفون والذين لهم صلة بموضوع الدراسة ويبلغ عدد افراد مجتمع الدراسة (140) موظف يشغلون وظائف ادارية وفنية وتطبيقيه وذلك حسب سجلات الادارة العامة للموارد البشرية بالشركة

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث قام الباحث بتوزيع عدد (5) استبانه على عينة من المستهدفين وتم استرداد عدد (47) استبانة ، بنسبة تجاوزت (94 %) وهى نسبة عالية ومقبولة.

اداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على طريقة الاستبانه كاداة رئيسية لجمع البيانات الاولية من مجتمع الدراسة اعتمدت هذه الدراسة على طريقة الاستبانه كاداة رئيسية لجمع البيانات الاولية من مجتمع الدراسة، احتوت الاستبانه على قسمين رئيسين :

القسم الاول :يحتوى على بيانات الخصائص الديمغرافية لافراد مجتمع الدراسة حيث يشمل هذا الجزء على : المسمي الوظيفي .

القسم الثانى : يحتوى هذا القسم على اربعة محاور نحو العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي بعدد (15) عبارة ، وفق مقياس ليكرت الخماسى المتدرج الذى يتكون من خمس مستويات (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) وتاخذ الاوزان (5،4،3،2،1) وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة .

ثبات وصدق اداة الدراسة : قام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم فى الاستبانه عن طريق معادلة الفا – كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة:

جدول (1) معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة

المجور	درجة الثباتت	عدد الفقرات
المحور الاول	0.851	2
المحور الثانى	0.854	5
المحور الثالث	0.900	4
المحور الرابع	0.920	4
معامل الثبات العام	**0.941**	**15**

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 20222م

يلاحظ من الجدول (1) ان معامل الثبات العام بلغ (0.941) مما يدل على ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق مما ينعكس ايجاباً على الدراسة ويجعل التحليل الاحصائى سليماً ويعطى نتائج عالية .

الاساليب الاحصائية المستخدمة :

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان تم استخدام البرنامج الاحصائى (spss) لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية :

1. التوزيع التكرارى للاجابات .النسب المئوية .
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) « Weighted Mean » وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو

انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

3. المتوسط الحسابي « Mean » وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
4. اختبار مربع كاي Chi square لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الاحصائية لاتجاهات افراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات محاور الدراسة
5. استخدام تحليل التباين ANOVA لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الاحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة

التحليل الوصفي:

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي

المسمي	التكرار	النسبة
مدير ادارة	9	% 19
رئيس قسم	11	% 23
موظف	23	% 49
أخري	4	% 9
المجموع	**47**	**% 100**

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 20222م

يتضح من الجدول رقم (2) أن (23) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (49 %) من إجمالي أفراد الدراسة المسمي الوظيفي لديهم موظف وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، في حين أن (11) منهم يمثلون ما نسبته (23 %) من إجمالي أفراد الدراسة المسمي الوظيفي رئيس قسم ، أن (9) منهم يمثلون ما نسبته (19 %) من إجمالي أفراد الدراسة المسمي الوظيفي مدير ادارة و9 % فقط مسمايتهم اخري(فني)، هذا التباين مؤشر جيد يعكس اراء عينة الدراسة من كافة الوظائف نحو تساؤلات الدراسة .

العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي بالمنشأة واثرها على اداء الشركة:

جدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي بالشركة واثرها على اداء الشركة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الاستجابة	الترتيب
نوع الهيكل التنظيمي						
1	الهيكل الحالي يدعم عمليات التدريب وتوفيرالخبرة للكادر والعامل	**2.37**	.650	**% 79**	اوافق بشدة	1
2	الهيكل الحالي في الشركة له اثر ايجابي على الرضا الوظيفي بالشركة	**2.34**	.538	**% 78**	اوافق بشدة	2
	المتوسط العام	**2.36**	.594	**% 79**	**اوافق بشدة**	
إتخاذ القرارات						
1	الإدارة العليا قادرة على سرعة إتخاذ القرارات	2.47	**.662**	% 82	اوافق بشدة	1
2	الهيكل التنظيمي الحالى قادر على حل المشاكل التي تحدث وغير المتوقعة بسرعة فائقة	3.09	**.736**	% 77	أوافق	5
3	الأدارة العليا تقبل آراء منسوبيها من الكوادر وأصحاب الخبرات	2.28	**.675**	% 76	اوافق بشدة	4
4	نجاح سياسة مركزية القرارات في الشركة	2.33	**.561**	% 78	اوافق بشدة	2
5	فشل مركزية إتخاذ القرارت في الشركة	2.32	**.649**	% 77	اوافق بشدة	3
	المتوسط العام	2.47	**.547**	% 82	**اوافق بشدة**	
الإستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل						
1	الهيكل التنظيمي الحالي قادر على الاستجابة الفورية للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية.	2.26	**.577**	75%	أوافق	3

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الاستجابة	الترتيب
2	الهيكل الحالي بالشركة قابل للتطوير	2.26	.577	75%	أوافق	4
3	الهيكل الحالي مرن بدرجة تمكنه من الاستجابة الفورية للمتغيرات الخارجية	2.37	.650	% 79	اوافق بشدة	1
4	الادارة العليا القائمة على الامر تقوم باستثمار الموارد المتاحة بطريقة افضل لتحقيق اهدافها.	**2.34**	.538	**% 78**	اوافق بشدة	2
المتوسط العام		2.31	**.585**	% 77	اوافق بشدة	
التطورالتكنولوجي						
1	استخدام التكنولوجيا في الشركة السودانية للتوليد الحراري قلص بعض العاملين	2.39	**.629**	80%	اوافق بشدة	1
2	استلزم التطور التكنولوجي الاستعانة بخبرات اجنبية.	2.22	**.576**	% 74	اوافق	4
3	دخول اجهزة تقنية وبرامج حديثة غيرشكل التدريب للعاملين	2.28	**.586**	% 76	اوافق	3
4	التطورالتكنولوجي غير شكل الهيكل التنظيمي بالشركة	3.09	**.736**	% 77	أوافق	2
المتوسط العام		2.50	**.631**	% 83	اوافق بشدة	

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 20222م

يتضح من الجدول اعلاه :

- اكثر العوامل المؤثرة على الهيكل التنظمي والتي تؤثر علي اداء المنشأة كان عامل التطور التكنولوجي بمتوسط 2.50»وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة (من 2.50 الي 3.0) والتي تشير الي خيار اوافق بشدة على اداة الدارسة وبنسبة استجابة 83 % ، ومن اكثر العبارات التي توكد ذلك:
- استخدام التكنولوجيا في الشركة السودانية للتوليد الحراري قلص بعض العاملين
- التطور التكنولوجي غير شكل الهيكل التنظيمي بالشركة

ويمكن ان يعزي ذلك الي ان استخدام التقنية في بيئة العمل تساعد في تحقيق الاهداف من خلال سرعة المعلومات ودقتها بالاضافة الي إمكانية ربط جميع أقسام الهيكل التنظيمي للمنشأة من خلال شبكات نقل المعلومات بسرعة وتوافرها في الزمان والمكان المناسب مما يمكن من سرعة اتخاذ القرار وبالتالي ينعكس على اداء المنشاء بالصورة الإيجابية، كما نجد ان تطور المنشاة من حيث ادخال التقنيات يقلص الظل الاداري ويمند من اعباء المنشاة.

هذة النتيجة تتفق مع نتائج دراسة د. يوسف عبد بحر(2019) التي توصلت الي أن الجامعة تحرص على مواكبه التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطور التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة

عليه يمكن استنتاج ان التطور التكنولوجي له أثر إيجابي فعال في الهيكل التنظيمي

- بينما جاء بالمرتبة الثانية من حيث تاثيره على الهيكل التنظمي إتخاذ القرارات بمتوسط يقع في الفئة الثالثة (من 2.47 الي 3.0) والتي تشير الي خيار اوافق بشدة على اداة الدارسة وبنسبة استجابة 82 % ، ومن اكثر العبارات التي توكد ذلك:
- الإدارة العليا قادرة على سرعة إتخاذ القرارات
- نجاح سياسة مركزية القرارات في الشركة

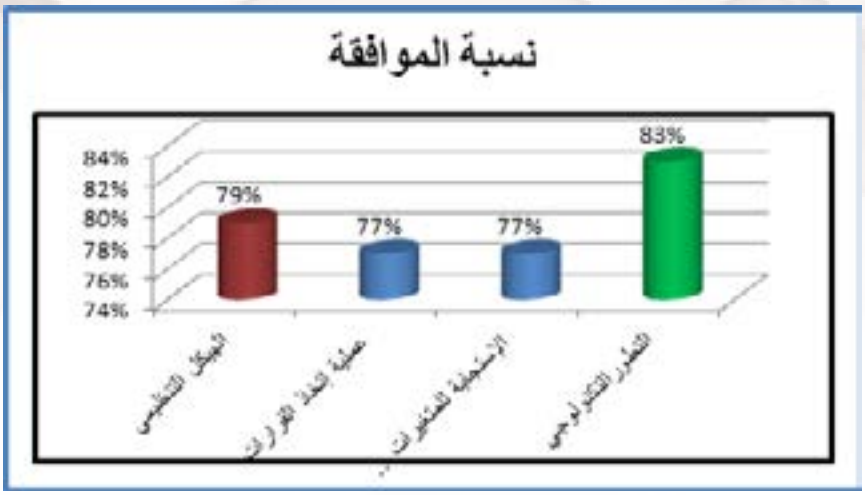
ويمكن ان يعزي ذلك الي ان درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد جهة أو وحدة « الإدارة العليا» حيث يتم تجميع السلطات وحقوق اتخاذ القرار في مركز قيادي اعلي ولا تستطيع المستويات الإدارية الأدنى التصرف أو اتخاذ القرارات دون الرجوع إلي المركز القيادي الأعلى، وهذا بسبب طبيعة المنشأة « قطاع حكومي» يتطلب تنظيم مناسب معها

- وفي المرتبة الثالثة جاء عامل نوع الهيكل التنظيمي بمتوسط يقع في الفئة الثالثة (من 2.36 الي 3.0) والتي تشير الي خيار اوافق بشدة على اداة الدارسة وبنسبة استجابة 79 %، ومن اكثر العبارات التي توكد ذلك:
- الهيكل الحالي يدعم عمليات التدريب وتوفير الخبرة للكادر والعامل
- الهيكل الحالي في الشركة له اثر ايجابي على الرضا الوظيفي بالشركة

ويمكن ان يعزي ذلك الي ان المنشأة قيد الدراسة تتبع الهيكل الوظيفى الذي يعمل على مبدأ وضع جميع المهام ذات التشابه الوظيفى تحت رئيس واحد والذي من مميزاته تحقيق درجه عالية من التنسيق وتوحيد المسؤلية، تحقيق مزايا المهارات والخبرات المتخصصة، سهولة عمليات تقيم الاداء واتخاذ الاجراءات التصحيحية

- وفي المرتبة الاخيرة جاء عامل الإستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل بمتوسط يقع في الفئة الثالثة (من 2.31 الي 3.0) والتي تشير الي خيار اوافق بشدة على اداة الدارسة وبنسبة استجابة 77 % ، ومن اكثر العبارات التي توكد ذلك:
- الهيكل الحالي مرن بدرجة تمكنه من الاستجابة الفورية للمتغيرات الخارجية
- الادارة العليا القائمة على الامر تقوم باستثمار الموارد المتاحة بطريقة افضل لتحقيق اهدافها.

شكل رقم(1) : يوضح نسبة الموافقة علي العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي بالشركة واثرها على اداء الشركة



المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 20222م

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولي:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة

للتحقق من الفرضية تم استخدام اختبار مربع كاي Chi square لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الاحصائية لاتجاهات افراد عينة الدراسة حول كل محور من محاور الدراسة والجدول ادناه يوضح ذلك:

جدول (4) نتائج اختبار مربع كاى

المحور	التوزيع الحقيقي	التوزيع المتوقع	قيمة مربع كاي	تفسير النتيجة
نوع الهيكل التنظيمي	79	80	.283	لا يوجد فرق معنوي
نوع الهيكل التنظيمي	82	80		
الإستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	77	80		
التطورالتكنولوجي	83	80		

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 20222م

من الجدول رقم (4) اعلاه يلاحظ ان قيمة مربع كاى بلغت (.283) وبقيمة احتمالية (0.962) وهى اكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق معنوي بين التوزيع الحقيقي والتوزيع المتوقع لاراء المبحوثين نحو محاور الدراسة وان هذا الفرق يرجع لعامل الصدفة، اي أن جميع المحاور تعتبر من العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وبالتالي يكون لها تأثير فعال وموجب علي اداء المنشاء

ويمكن ان يعزي ذلك الي ان التناغم الداخلى بين وحدات المنشاءة وقدره الهيكل على تحقيق اهداف المنشأة بالاضافة الى ان الهيكل التنظيمى يتضمن الوحدات المختلفة على المستويات الادارية العليا والوسطى والتشغيلية وكذلك علاقة السلطة وخطوط الاتصال بين الوحدات والواجبات والمسئوليات لكل وحدة تنظيمية ويتم تطوير الهياكل على شكل خريطة تنظيمية، كل هذه العوامل وغيرها تؤدي الي تحسين الأداة بالمنشأة وهذا ما توفر في هذه النتائج

عليه يمكن قبول الفرضية : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة

الفرضية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة بإختلاف متتغير المسمي الوظيفي

للتحقق منن الفرضية تم استخدام تحليل التباين ANOVA لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الاحصائية بين المتغير الديموغرافي ومحاور الدراسة

جدول (5) نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA نحو العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي باختلاف المسمي الوظيفي

المسمي	المتوسط	الإنحراف المعياري	قيمة اختبار ف	القيمة الاحتمالية
مدير أدارة	14.22	5.52	3.636	*0.029
رئيس قسم	12.49	2.60		
موظف	12.28	2.73		

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 20222م

من الجدول رقم (5) اعلاه نجد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي بإختلاف متتغير المسمي الوظيفي، حيث كانت قيمة اختبار ف(3.636) وبقيمة احتمالية (0.029) وهى أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود فرق معنوي بين بإختلاف متتغير المسمي الوظيفي لاراء المبحوثين نحو عوامل الهيكل االتنظيمي تعزي لصالح الذين مسماهم مدير إدارة هم أكثر موافقة ومعرفة بعوامل الهيكل للتنظيمي مقارنة بكل من (رئيس قسم موظف)وعليه يمكن استنتاج ان المستويات الادارية العليا لها القدرة في تحديد عوامل الهيكل التنظيمي المؤثرة علي إداء المنشأة

رابعاً: الخاتمة - النتائج – التوصيات:

الخاتمة:

ان التاكيدات المستمره لإهمية الهيكل التنظيمي فى خضم المستجدات البيئية والتطور التكنولوجى تضع هذه الوظيفه الهامة كاحد اهم اولويات المنشأة من خلال معرفه وفهم جوانبها ، فلا يمكن تنفيذ الخطط من خلال تنظيم سيء تتداخل فيه الاختصاصات او تتضارب فيه السلطات وتميع فيه المسؤوليات او تختلط فيه العلاقات ويضيع فيه التعاون وروح الفريق او يمهش فيه التنسيق بين افراد التنظيم ونشاطاته ، او تطرح فيه مبادى التنظيم جانباً ، فهى وسائل ارشاديه يقتدى بها لتفعيل الاداء ، لذلك جاءت هذه الورقة لتبرز الدور الفعال للعوامل المؤثر علي الهيكل الوظيفي وأثره على أداء المنشأة ,اهمية تحديد أكثر العوامل تأثيراً والكشف عن نوعية الهيكل الذي يتوافق مع حجم وتاريخ المنشإة ، فيجب على المؤسسات حماية منشأتها بتكوين هياكل تنظيمية تسهم فى انجاز الاهداف المنشودة ولتوظيف مواردها المتاحه توظيفاً سليماً بالاضافة الى اتسامه بالحركية والتحديث التى قد تفرضها بيئتها من مستجدات شريطة ان تتمشى مع واقعها.

أهم النتائج:

- أن أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظمي والتي تؤثر علي اداء المنشأة كان عامل التطور التكنولوجي بمتوسط 2.50 وبنسبة استجابة 83 % ومن اكثر العبارات التي توكد ذلك :
- استخدام التكنولوجيا في الشركة السودانية للتوليد الحراري قلص بعض العاملين
- التطور التكنولوجي غير شكل الهيكل التنظيمي بالشركة
- ان التطور التكنولوجي له أثر إيجابي فعال في الهيكل التنظيمي
- إتخاذ القرارات جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط 2.47 وبنسبة استجابة 82 % ، ومن اكثر العبارات التي توكد ذلك:
- الإدارة العليا قادرة على سرعة إتخاذ القرارات
- نجاح سياسة مركزية القرارات في الشركة
- في المرتبة الثالثة جاء عامل نوع الهيكل التنظيمي بمتوسط 2.36 وبنسبة استجابة 79%، ومن اكثر العبارات التي توكد ذلك:
- الهيكل الحالي يدعم عمليات التدريب وتوفير الخبرة للكادر والعامل
- الهيكل الحالي في الشركة له اثر ايجابي على الرضا الوظيفي بالشركة
- ان المنشأة قيد الدراسة تتبع الهيكل الوظيفى
- لا توجد فروقاات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة
- أن جميع المحاور تعتبر من العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي

- وجـود فروقـات ذات دلالـة إحصائيـة عنـد مسـتوي معنـوي 0.05 بـين العوامـل المؤثـرة في الهيـكل التنظيمـي بإختـلاف متتغـير المسـمي الوظيفـي تعـزي لصالـح الذيـن مسـماهم «مديـر إدارة»

–ان المسـتويات الاداريـة العليـا لهـا القـدرة في تحديـد عوامـل الهيـكل التنظيمـي المؤثـرة عـلي إداء المنشـأة

التوصيات:

- العمـل عـلى تطويـر الهيـكل التنظيمـي مـن خـلال الاتجاهـات الاداريـة المعاصره و اسـتخدام برامـج اداريـه حديثه
- تبنى المناهج الادارية الحديثة التى تناسب وتتوافق مع امكانيات وتاريخ المنشأة
- ضرورة التركيـز عـلى العوامـل المؤثـرة في الهيـكل التنظيمـي واثرهـا عـلى اداء المنشـأة في مراحـل تصميـم الهيـاكل التنظيميـة
- العمـل عـلى تبنـي هيـكل تنظيمـي يسـاعد في مواجهـة تحديـات البيئـة الداخليـة والخارجية للمنشأ ة
- الحـرص عـلى مواكبـه التطـورات التكنولوجيـة وتعمـل باسـتمرار عـلى تطوريهـا وصيانتهـا لتحسـين الاداء وتقليـص الظـل الاداري
- جـراء المزيـد مـن البحـوث حـول هـذا الموضـوع والاهتـمام بالنتائـج والتوصيـات التـي تخـرج بهـا هـذه البحوث

الهوامش:

(1) مخامر محسن وآخرون ، المفاهيم الادارية الحديثة ، ط 6، مركز الكتب الاردنى - 2000م ص33.

(2) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون ، قياس الاداء الموسسى للاجهزة الحكومية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارة ، 2000م ص 57 .

(3) عبد الرحمن الطيب ابراهيم ، اثر الهيكل التنظيمى على كفاءة الاداء الادارى فى الشركات ، دراسة حالة شركة شيكان للتامين واعادة التامين المحدوده ، رسالة ماجستير غير منشورة فى ادارة الاعمال ، الخرطوم ، جامعة النيلين ، العام 2008م ،،ص 51 .

(4) موسى حسين ، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية ، – رسالة دكتواره الاردن ، عمان دار وائل للنشر ، 2005م، ص71

(5) 5. يوسف عبد بحر ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة(الاردن ، مركز يزيد للنشر ، 2016، ص17

(6) هير ثابت ، كيف تقيم اداء الشركات والعاملين ، القاهرة ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م ، ص42.

(7) العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمى فى منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، 2002مـ ص102 .

(8) بوى زيد منير ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2006م ، ص66 .

(9) مصطفى كامل ، حول ترشيد الهياكل التنظيمية فى الاجهزة الحكومية ، الملتقى العربى الثانى حزيران ، 2005م ، ص32

(10) محمود العميان ، السلوك التنظيمى فى منظمات الاعمال ، ط 3 ،الاردن ، دار وائل للنشر ، 2008م، ص50 .

(11) هدى حموده ، نحو آفاق الاصلاح والتطوير الادارى لاداء الاعمال الكترونياً عبر شبكة الانترنيت شؤون الشرق الاوسط ، العدد الخامس عشر ، القاهرة ، مركز بحوث الشرق الاوسط – جامعة عين شمس ، 2005م ص8

(12) محمد السيد ابو مصبح ، دور القيادة فى ادارة التنمية البشرية واثرها على العدالة والالتزام التنظيمى ، ورقة عمل مقدمة فى موتمر الاصلاح والتطوير الادارى ، غزة ، بد . ن ، 2000م ، ص14 .

أثر تطبيق أسلوب تكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجيةريادة التكلفة للمنشآت الصناعية (دراسة ميدانية على قطاع صناعة السكر في السودان)

أ. ناصر أبكر عبدالله آدم — باحث - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

أ.د. بابكر إبراهيم الصديق محمد — أستاذ المحاسبةجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

د. محمدعبدالحميد محمود عبدالمجيد — أستاذ التكاليف المساعد جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق أسلوبتكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة للمنشآت الصناعية السودانية، تمثلت مشكلة الدراسة فيالسؤال الرئيس التالي: ما هو أثر تطبيق أسلوبتكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة؟. استخدمتالدراسةالمنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية(SPSS)لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، وتم معالجة البيانات عبر برنامج(AMOS-V25) لإجراء التحليل العاملي التوكيديوتحليل المسار لربطنتائج الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلىالنتائج منها: أنتطبيقالتصنيع المرن يؤدي إلى تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة، وتحليل سلسلة القيمة له علاقة إيجابية على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة.

الكلمات المفتاحية: تكاليف تدفقات القيمة، التصنيع المرن، تحليل سلسلة القيمة، استراتيجية ريادة التكلفة.

Impact of applying the valuestream costing method on achieving the cost leadership strategy for industrial establishments (A field study on the sugar industry sector in Sudan)

Naser Abbaker Abdallah Adam.
Prof.Babiker Ibrahim Alsiddiq Mohammed.
Dr. Mohammed Abdalhamid Mahmoud Abdalmged

Abstract:

This study aimed to measure the impact of the application of the value flows costing method on achieving the cost leadership strategy for Sudanese industrial establishments .The study used the descriptive analytical method and statistical methods)SPSS (to perform the exploratory factor analysis ,and the data was processed through the)AMOS-V25 (program to conduct the confirmatory factor analysis and path analysis to link the results of the field study ,The study reached the results ,including :that the application of flexible manufacturing leads to the achievement of the strategy of cost leadership ,and the analysis of the value chain has a positive relationship to the achievement of the strategy of cost leadership.

Keywords: value stream costing, lean manufacturing, value chain analysis, cost leadership strategy.

مقدمة:

تسعى بيئة الاعمال الحديثة بزيادة حدة المنافسة بين منشآت القطاع السوداني وأصبحت هنالك تحديات كبيرة أمام المنشآت الصناعية في إطار سعيها لتعظيم ربحيتها والمحافظة علىمستوى الجودةوتخفيض تكلفة منتجاتها وخدماتها بما تلبي رغبات العملاء في السوق، فكانت المشكلة هي البحث عن أساليب حديثة الذي يتلاءم مع ذلك التغير، نبعت مشكلة الدراسة من عدم ملائمة الأساليب المستخدمة في التكاليف والمحاسبة الإدارية في تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة وكذلك في مشكلة تقليد المنافسين لتلك الاستراتيجية مما يجعل استراتيجية ريادة التكلفة مجالاً للدراسة بسبب عدم ثبات أساليب التكاليف والمحاسبة الإدارية في تحقيق الاستراتيجية من ناحية أخرى بسبب تخفيض في تكاليف منتجاتها على المدى الاستراتيجي عن طريق تطبيق أسلوب تكاليف تدفقات القيمة التي تساعد المنشآت الصناعية في توفير معلومات عن قياس وتخفيض تكلفة منتجاتها حتى الحصول على منتجات ذات تكلفة أقل لعملائها.

مشكلة الدراسة:

المنشآت الصناعية محل عينة الدراسة تعاني من ارتفاع في تكاليف منتجاتها بين المنشآت المنافسة لها في الأسواق على المدى الاستراتيجي، وذلك مما يؤدي إلى ضعف المنشآت على تحقيق

استراتيجية ريادة التكلفة، من ناحية أخرى لا بد من المنشآت الصناعية محل عينة الدراسة البحث عن أساليب حديثة لإدارة التكلفة الاستراتيجية والمحاسبة الإدارية الذي يتماشى مع هذه الاستراتيجية للحصولعلى منتجات متميزة وذات تكلفةأقل التي تلبي رغبات العملاء في السوق، بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لتحديد الفجوة البحثية منها،

الدراسة السابقةالتي هدفتإلى التحقق من مدى ملاءمة نظام تكاليف تدفق القيمة في بيئة الأعمال الحديثة[1]، وبينما ركزتالدراسةالسابقةإلى قياسدورأسلوب تكاليف تدفق القيمة فيالتخطيط الاستراتيجي لتكاليف الإنتاج والمزايا التنافسية للمنشأة[2]،وكما أشارت الدراسة السابقةإلى بيان العلاقة بيناستخدام مسار تدفق القيمة وقياس تكاليف الإنتاج الموجة بواسطة الزبون[3]، وأيضاً تناولت الدراسة السابقةانعكاسات التكامل بين نظام تكاليف مسار تدفق القيمة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة على توجه المنشأة بمنظورالقيمة المقدمة للعميل[4]، وكذلك تشير الدارسة السابقة إلى قياسأهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية[5]، وبينما هدفت الدراسة السابقةإلى بيانأثراستخدام نظام تكاليف تيارتدفق القيمة في قياس العوائد التشغيليةوالمالية[6].

يلاحظ الباحثون أن غالبية الدراسة السابقة التي تناولت العلاقة بين تكاليف تدفقات القيمة واستراتيجية ريادة التكلفة ويظهر الاتفاق مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل ولكن تختلف عنها في المتغيرالتابعوأيضاً تختلف في بعض أبعاد المتغير المستقل وبينما تختلف عن الدراسات السابقة في تغطية متغيرين لم ترد مجتمعة إضافة إلى زمان ومكان التي تم إجرائها ووسائل العينة التي شملتها، ومن هنا تتبين الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة والتي من خلالها يأمل الباحثين سدها في الدراسة الحالية،وبناءً على ذلك يمكن صاغية مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:ماهو أثر تطبيق أسلوب تكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة للمنشآت الصناعية السودانية ويتفرع من هذا السؤالالأسئلة الفرعية الآتية:

1-ما مدى تأثيرأسلوب التصنيع المرن على تحقيقاستراتيجية ريادة التكلفة؟

2- ما هوأثر أسلوبتحليل سلسلة القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال الأهمية العلمية والعملية في الآتي:

1- الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية للدراسة في أنها تسعى إلى دراسة أثر أسلوب تكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة، وكذلك تحاول أن تسد الفجوة البحثية في الدراسات التي أغفلتها الدراسات السابقة.

2- الأهمية العملية:

المساهمة في إفادة المنشآت الصناعية والجهات ذات الصلة في اتباع السبل والخطوات الممكنة التي تساهم في دعم التطبيق العملي لأسلوب تكاليف تدفقات القيمة بغرض تحقيقاستراتيجية ريادة التكلفة للمنشآت الصناعية وذلك من خلال تقليل تكلفة المنتجات وإدارتها وترشيدها بإلغاء

التكاليف والمصروفات غير المبررة في الأنشطة التي لاتضيف قيمة المنتج للعميل.

أهداف الدراسة:

هدفتالدراسة إلى قياس أثر تطبيق أسلوب تكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفةويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1-بيان أثرأسلوب التصنيع المرن على تحقيقاستراتيجية ريادة التكلفة.

2- دراسةأثرأسلوبتحليل سلسلة القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة.

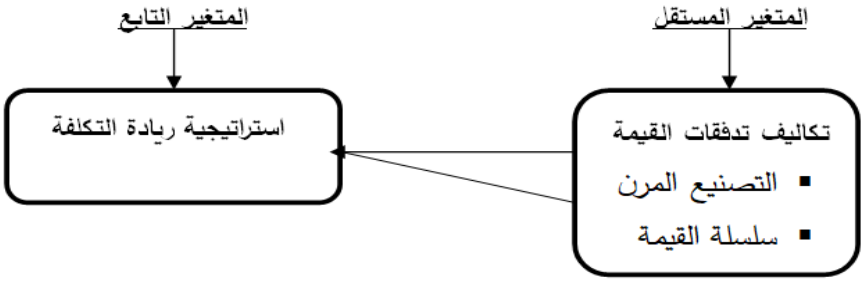
فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحثون بصياغة الفرضية الرئيس تتمثل فيالعلاقة الإيجابية بين أسلوب تكاليف تدفقات القيمة واستراتيجية ريادة التكلفة، من خلال ذلك وتتفرع منها فرضيات فرعية الآتية:

1- توجد علاقة إيجابية بين أسلوبالتصنيع المرن واستراتيجية ريادة التكلفة.

2- توجد علاقة إيجابية بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة واستراتيجية ريادة التكلفة.

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسات السابقة،(2022م).

منهجية الدراسة:

يستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي الذي يتناسب مع طبيعة ومتغيرات الدراسة، واستخداماالأساليب الإحصائية(SPSS)لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، وتم معالجة البيانات عبر برنامج (AMOS-V25) لإجراء التحليل العاملي التوكيديوتحليل المسار لربطنتائج الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1. الحدود المكانية:قطاع صناعة السكر في السودان.
2. الحدود الزمانية: (2022م).
3. الحدود الموضوعية: تتمثل حدود موضوع الدراسة في أسلوب تكاليف تدفقات القيمة كمتغير مستغل من خلال:(أسلوب التصنيع المرن،أسلوب تحليل سلسلة القيمة)،استراتيجية ريادة التكلفة متغير تابع.

4-الحدود البشرية:تتمثل في الموظفينالعاملين بقطاع صناعة السكر في السودان.

مصادر جمع البيانات:

لغرض تغطية الجانب النظري والتطبيقي في هذه الدراسة أعتمد الباحثون علىمصدرين تتمثل في الآتي:

أ. المصادر الأولية:لجمع البيانات الأولية للدراسة يتم تصميم الاستبانة لأخذ آراء المبحوثين حول المشكلة التي تسعى الدراسة لمعالجتها.

ب. المصادرالثانوية:الكتب، الدوريات العلمية، المؤتمرات والمجلات العلمية، المحاضرات، التقارير والورش، الندوات العلمية، الدراسات السابقة، الانترنت.

الدراسات السابقة:

بعد اطلع الباحثون على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة فيمايلي عرض بعض الدراسات على النحو التالي:

دراسة:(Ofileanu,2015):

هدفت الدراسة إلى بيان دور نظام تكاليف تدفق القيمة في الشركات الصناعية الرومانية. و تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو دور تكاليف تدفق القيمة في تخفيض التكلفة؟. وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:أن نظام تكاليف تدفق القيمة لايتميز بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وأن تحليل تيار القيمة لعمليات الشراء يتضمن العديد من الأنشطة تبدأ بتحليل الاحتياجات وتنتهي باستقبال الموارد، أن تحديد الأنشطة التي يجب أزالتها من أولويات نظام تكاليف تدفق القيمةفي خفض تكلفة الأنشطة. بناءً على النتائج أوصت الدراسة بالآتي: على الشركات عينة الدراسة عليها الاهتمام بنظامتكاليف تدفق القيمة بما له دور في تصنيف الأنشطة داخل تيار تدفق القيمة إلى أنشطة تضيف قيمة وأخرى لا تضيف قيمة والتعرف على أوجه الفاقد داخل تدفق القيمة لأزالتها، وحتى لا يتحمل العميل قيمة أنشطة لا تعود عليه بأي نفع[7].

يتضح للباحثين أن هذه الدراسة تناولت دور نظام تكاليف تدفق القيمة في الشركات الصناعية الرومانية، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر تطبيق أسلوب تكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة للمنشآت الصناعية.

دراسة:(سليمان،2016):

هدفت الدراسة إلى بيانالتكلفة المستهدفة ودوره في استراتيجية ريادة التكلفة. وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ماهو دور التكلفة المستهدفة في دعم استراتيجية ريادة التكلفة؟. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، التكلفة المستهدفة تعمل على الخفض الشامل لتكاليف الإنتاج، والتكلفة المستهدفة توفر معلومات تساهم في نجاحاستراتيجية ريادة التكلفة تعتمد على التقنية التكنولوجية الحديثة. وأوصت الدراسة بالآتي: نشر الوعي داخل الشركات للعمل على ضرورة اختيار استراتيجية مدروسة وفعالة لدعم نظام التكاليف للتكيف مع المتغيرات الحديثة وتعزيز العمل بأنظمة التكاليف الحديثة للبقاء في دنيا الأعمال وبالإضافة إلى اهتمام بالبرامج

التدريبية المتطورة في مجال التكاليف لمواكبة التغيرات التقنية المتسارع[8].

يلاحظ الباحثون أن هذه الدراسة تناولت أسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في استراتيجية ريادة التكلفة، وبينما ركزت الدراسة الحالية بتناول أثر تطبيق أسلوب تكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة للمنشآت الصناعية.

دراسة: (Pandas&Shah,2016):

هدفت الدراسة بيان دور خرائط تدفق القيمة في تنفيذ الأنشطة الإنتاجية. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو خرائط تدفق القيمة ودورها في تنفيذ الأنشطة الإنتاجية؟. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة منالنتائج أهمها: أن خرائط تدفق القيمة يساعد على التحليل الدقيق للأنشطة والعمليات الإنتاجية وتحديد مجالات المشروعات الرئيسية لتخفيض الفاقد وتمكن من تصور العلاقات المتشابكة بين العمليات التشغيلية في خرائط التدفق والموارد الخاصة بكل نشاط وبالتالي سهولة تحديد الضياع أو الفاقد واتخاذ القرارات اللازمة للحد منها وإمكانية إجراء التحسينات المستمر، و أوصت الدراسة بأن الشركات الصناعية عينة الدراسة عليها الاهتمام بخرائط تدفق القيمة مما يسهم في تخفيض التكاليف بمقدار ما يتم التخلص من الفاقد والهدر في الموارد والتخلص من زمن التحركات غير الضرورية في مسارات التدفق وبالتالي تحقيق مستوى مرتفع لأداء الشركة[9].

يرى الباحثون أن هذه الدراسة تناولت دور خرائط تدفقات القيمة في تنفيذ الأنشطة الإنتاجية، بينما الدراسة الحالية تناولتأثر تطبيق أسلوب تكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة للمنشآت الصناعية.

دراسة:(جوار،2019):

هدفت الدراسة التكامل بين تكاليف تدفق القيمة وسلسلة القيمة في تحقيق أهداف إدارة التكلفة للمنشآت الصناعية العراقية. وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: مامدى مساهمة التكامل بينظام تكاليف تدفق القيمةوسلسلة القيمة في تحقيق أهداف إدارة التكلفة؟. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: نظام تكاليف تدفق القيمة يساعد فيإتمام عملية الإنتاج التي تضيف قيمة للمنتج بدءا من تسليم الطلب منالزبون لغاية تسليم المنتج إليهم، كما أنسلسلة القيمة تسهم في تحقيق أقصى قيمة للسلع والخدمات المنتجة من قبل الشركة.و أوصت الدراسة بالآتي: أهمية تطبيق نظام تكاليفتدفق القيمة إلى جانبسلسلة القيمة للشركات الصناعيةوذلك لمساهمتهم في تحقيق أهداف إدارة التكلفة والتي تتمثل في تخفيض تكلفة المنتج إلى جانب تحسين جودتها[10].

يلاحظ الباحثون أن هذه الدراسة تناولتالتكامل بين تكاليف تدفق القيمة وسلسلة القيمة في تحقيق أهداف إدارة التكلفة للمنشآت الصناعية العراقية، وبينما ركزت الدراسة الحالية بتناولأثر تطبيق أسلوب تكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة للمنشآت الصناعية.

دراسة: (كفاح،2020):

هدفت الدراسة التحقق من مدى فاعلية نظام تكاليف تدفق القيمة فيتحسين الخدمة الصحية. وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو مدى فاعلية نظام تكاليف تدفق القيمة في تحسين الخدمات الصحية؟. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق نظام تكاليف تدفق القيمة يساعد على تخفيض التكلفة وجودة الخدمة الصحية، كما أن تكاليف تدفق القيمة يؤدي إلى حذف أو الحد من الأنشطة غير المضيفة للقيمة.و أوصت الدراسة بأهمية حوسبة النظام الصحي بالكامل مع المنافذ الحدودية لمحافظ البصرة العراقية وبأجراء المزيد من الدراسة والابحاث على دوائر ومستشفيات المحافظة للارتقاء بالخدمات وتخفيض تكاليفها ومع أهمية توأمة النظام المحاسبي الكلفوي مع النظام المحاسبي الحكومي[11].

يتضح للباحثين أن هذه الدراسة تناولتمدى فاعلية نظام تدفق القيمة في تحسين الخدمة الصحية، بينما تناولت الدراسة الحاليةأثر تطبيق أسلوب تكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة للمنشآت الصناعية.

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة:

أولاً: تكاليف تدفقات القيمة:

يُعد تكاليف تدفقات القيمة من أهم الوسائل التي تساعد المنشآت في قياس تكلفة المنتج وتوفير معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تفيد المنشآت الصناعية في تخفيض التكلفة وبالتالي تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تقديم منتجات ذات التكلفةالتي تلبي حاجات ورغبات العملاء وبأسعار تنافسية في السوق[12].

مفهوم القيمة:هي الثمن المدفوع مقابل خاصية أو أكثر يتميز بها المنتج ويكون العميل على استعداد لدفع مقابلها[13].

مفهومتدفقات القيمة:مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج من وجهة نظر العميل بدءامن المصادر الأولية للمواد الخام وحتى تسليم المنتج أو تقديم الخدمة للعميل النهائي[14].

مفهوم تكاليف تدفقات القيمة:هي قياس تكلفة المنتجات الذي يلبي متطلبات نظام الإنتاج الخالي من الفاقد، حيث يتتبع التكاليف الفعلية التي تحدث في تدفقات القيمة ويسلط الضوء على مواطن الضياعات والإسراف وإدارة الطاقة بكفاءة عالية حتي تتمكن من تقديم المنتجات ذات تكلفة وأسعار تلبي رغبات العملاء في السوق[15].

أنواع تكاليف تدفقات القيمة:

هنالك ثلاثة أنواع من تدفقات القيمة تتمثل في الآتي[16]:

أ- تدفقات القيمة للأوامر المنجزة أو (تجهيز أوامر العملاء): توريد المنتجات الحالية إلى العملاء الحالين ابتداء من الوقت الذي يتم فيه تجهيز العميل بتلك المنتجات.

ب- تدفقات القيمة للمنتجات الجديدة: يتمثل في تطوير المنتجات الجديدة للعملاء

الجدد والذي يشمل (هندسة الإنتاج، هندسة العمليات، التكاليف المستهدفة وغيرها).

ج- تدفقات القيمة للمبيعات والتسويق: التي تهدف إلى اكتساب العملاء الجدد للمنتجات الحالية، وعلى اكتساب العملاء الجدد للمنتجات الجديدة.

أهداف تكاليف تدفقات القيمة:

يسعى تكاليف تدفقات القيمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية[17]:

1. قياس الأداء داخل مسار تدفق القيمة عن طريق المساعدة في إعداد المقاييس التشغيلية.
2. توجيه السلوك نحو تحقيق المبادئ التي تقوم عليها بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد لتعظيم القيمة المقدمة للعميل.
3. الرقابة على تكاليف تدفقات القيمة بما يمكن الإدارة التُعرّف على مسببات حدوث الفاقد ودراسة البدائل المتاحة للتحسين المستمر للعمليات وتقليل التكاليف.
4. توفير معلومات تكاليف تدفقات القيمة الملائمة لأغراض اتخاذ القرارات المختلفة كقرار الشراء أو الصنع أو قرار إعداد الموازنة الرأسمالية.

متطلبات تطبيق تكاليفتدفقات القيمة:

لكي يتم تطبيق نظام تكاليف تدفقات القيمة بفاعلية فإنه يجب على المنشآت الصناعية إتباع فيما يلي[18]:

1. يجب إعداد التقارير على أساس تدفقات القيمة وليس على أساس الأقسام أو المركز.
2. يجب أن يكون هنالك عدد قليل من الأقسام الخدمية التي تشترك في خدمة تدفق القيمة، بمعنى قلة مشاركة إدارة الخدمات فيما بين تدفقات القيمة.
3. يجب أن يكون هناك تتبع شامل ورقابة للعمليات الخارجية التي تكون خارج رقابة تدفق القيمة.
4. عمليات الإنتاج يجب أن تكون إلى حد معقول تحت التحكم والرقابة تحت التغير منخفض.

5- الأفراد في المنشأة يجب أسنادهم إلى فرق تدفقات القيمة:

ثانياً: التصنيع المرن:

نظام التصنيع المرن تهدف إلى تزويد العملاء بالمنتجات والخدمات التي يرغبون بها في الوقت المطلوب وبأكثر الطرق فعالية عن طريق التصنيع الخالي من الهدر من خلال التحسينات المستمرة، والفاقد هو أي شيء لا يضيف قيمة للمنتج وذلك مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة ربحية المنشأة[19].

مفهوم التصنيع المرن:هي نظام إنتاجي يستخدم مجموعة من التقنيات والأدوات التي تتسم بالبساطة وتهدف إلى تعظيم القيمة للعميل من خلال تحسين سرعة تدفق المنتجات وإزالة الفاقد والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعملاء[20].

فواد التصنيع المرن:

هنالك مجموعة من الفوائد التي تساعد المنشآت الصناعية في تطبيقالتصنيع المرن على النحو الآتي[21]:

1. المساعدة في التخلص من الهدر والضياع الذي يحدث في العملية الإنتاجية.
2. تقوم على التطوير التدريجي والتحسين المستمر في جميع أقسام الشركة.
3. تعظيم قيمة المبيعات لأنها توفر معلومات ملاءمة لصانع القرار(الإدارة).
4. تحقيق ميزة تنافسية لإنتاج منتجات تلبي رغبات العملاء وتسليمها في الوقت المحدد له.
5. يساعد على تحقيق مستويات أعلى جودة من المنتجات واستجابة أفضل للعملاء بهدف تحسين القدرة التنافسية.

أهداف التصنيع المرن:

تتمثل أهداف التصنيع المرن فيما يلي[22]:

1. تحسين الجودة للمحافظة على المركز التنافسي.
2. التصنيع تساعد الشركة في العملية الإنتاجية وأن تفهم رغبات واحتياجات المستهلكين و تصمم لهم المنتجات.
3. التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة أو الخدمة للعملاء.

أدوات التصنيع المرن:

تبني فلسفة التصنيع المرن على عدد من الأدوات أهمها على النحو التالي[23]:

1. الاعتماد على دفعات صغيرة الحجم في التصنيع.
2. الصيانة الإنتاجية الشاملة.
3. خفض المخزون لكشف مشاكل التصنيع والتوزيع والجدولة.
4. استخدام تقنيات التحول السريع في عملية التصنيع.
5. استخدام نظام السحب على الطلب الفعلي من جانب العميل فقط.
6. إزالة الاختناقات في العملية الإنتاجية (بعنق الزجاجة).
7. استخدام تقنيات أثبات الخطأ أو منع الأخطاء المهملة أو غير المقصودة في كل مراحل العملية الإنتاجية واكتشافها عند حدوثها ومعالجتها.

ثالثاً: تحليل سلسلة القيمة:

تحليل سلسلة القيمة بأنها أداة تحليل استراتيجي تستخدم لفهم أفضل من أجل تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة، وكذلك لتحديد مدى زيادة القيمة المقدمة للعميل أو تخفيض التكاليف وفهم العلاقات مع الأخرين من أجل تقديم المنتج أو الخدمة بالتكلفة التي تلبي رغباتهم في السوق[24].

مفهوم تحليل سلسلة القيمة:هي طريقة منظمة لتحديد ودراسة كافة الأنشطة التي تؤديها المنشأة وتضيف قيمة للمنتج، ابتداءً من أنشطة التوريد وانتهاء بأنشطة تسليم المنتج للعميل وخدمات مابعد البيع[25].

أهمية تحليل سلسلة القيمة:

تتخلص أهمية سلسلة القيمة في القيام بالآتي[26]:

1- يساعد تحليل سلسلة القيمة على تخفيض تكاليف العمليات.

2- يساعد الشركة في ترتيب أدائها.

3- يساعد الشركة في تحديد الفرص الممكنة لتطوير أعمالها.

4- يساعد الشركة في تحديد مؤشرات الأداء لأنظمة المعلومات الإدارية في المنظمة.

5- يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

أهداف تحليل سلسلة القيمة:

تسعى الدراسة إلى تحقيقأهداف سلسلة القيمة فيما يلي[27]:

1- العوامل التي تحدد تكاليف الأنشطة المختلفة والأهمية النسبية.

2- أسباب اختلاف التكاليف في شركة عن منافسيها والعكس.

3- الأنشطة التي تمارسها الشركة ومنافسيها بكفاءة وعدم كفاءة.

4- كيفية تأثير تكاليف أحد الأنشطة على تكاليف الأنشطة الأخرى.

خصائص تحليل سلسلة القيمة:

تتميز تقنية تحليل سلسلة القيمة بالعديد من الخصائص أهمها على النحو الآتي[28]:

1. طريقة علمية، فالقياس الكمي لعناصر تكلفة المنتج يتم من خلال حساب عناصر قيمته والاستعانة بأرقام لتقدير الجودة الاقتصادية للمنتج التي تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرار السليم.
2. تهدف لتحسين قيمة المنتج حيث تقدر قيمة المنتج وفقاً للفرق بين ما يعنيه المنتج للزبون والسعر الذي يدفعه مقابل الحصول عليه.
3. موجهة نحو الوظيفة، أي تقوم على التحليل الوظيفي للمنتج بتحديد وظائفه وتقييمها، حيث يُعرّف المنتج بمجموعة الوظائف التي تؤديها بدلاً من هيكلته.
4. إيجاد علاقات بين عناصر قيمة المنتج وعناصر تكلفته من خلال توفير معلومات عن رغبات واحتياجات المستهلكين ورفع عناصر هذه القيمة دون رفع تكلفة المنتج أو تخفيضها.
5. توفير الوظيفة المطلوبة بأقل تكلفة، أي حصول المستهلك على المنتج بسعر أقل.

رابعاً: استراتيجية ريادة التكلفة:

يُعد استراتيجية التكلفةأقل في الصناعة لذلك فهو قادر على تحمل السعر المنخفض لمنتجاته أكثر مما تتحملها المنتجات المنافسة وعلى هذا الأساس يبقى قائد التكلفة يجني الأرباح المرضية[29].وهذا ما يؤكده(Slater) إذ يشير إلى أن وجود ميزة التكلفة الاقل تعطي الوحدة الاقتصادية قدرة الدفاع ضد الخصوم أوالمنافسين إذ تمكنه التكاليف المنخفضة من الاستمرار في تحقيق الأرباح خلال مدة المنافسة الشديدة[30].

مفهوم استراتيجية ريادة التكلفة:بأنهاقدرة المنظمة على تقديم منتجاتها وخدماتها بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين،وهذا ما يتطلب تحليل التكاليف تحليلاً استراتيجياً للتوصل إلى ميزة تنافسية بهدف خفض سعر المنتج للتوصل إلى مستوى الكلف التي تميز المنظمة استراتيجياً[31].

أهداف استراتيجية ريادة التكلفة:

تتمثل أهداف استراتيجية ريادة التكلفة على النحو الآتي[32]:

1- تحقيق الريادة في السوق وتلبية رغبات واحتياجات المستهلك.

2- تحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج سلع وخدمات أقل تكلفة من تكلفة المنافسين.

3- تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة الحصة السوقية.

4- تقوية المركز التنافسي والسيطرة على السوق من خلال فرض أسعار أقل من المنافسين.

أهمية استراتيجية ريادة التكلفة:

تسعى الدراسة لتحقيق أهمية استراتيجية ريادة التكلفة فيما يأتي[33]:

1- تحقيق أفضل مركز تنافسي من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمات الأخرى.

2- تغطي الخطة الاستراتيجية العامة وتوجهات واضحة المستقبل.

3- التعرّف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة.

4- العمل على تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية.

5- دعم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

6- تحليل وتقويم كافة الفرص التسويقية واختيار الأفضل.

مقوم اتنجاح استراتيجيةريادة التكلفة:

هنالك مجموعة من المقومات التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة التكلفة الأقل ومقارنة مع باقي المنافسين في الصناعة على النحو التالي[34]:

1. تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
2. الاستفادة من اقتصاديات حجم الإنتاج الكبير.
3. درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
4. الاستفادة من مزايا منحي الخبرة أو التعلم لدى العاملين.
5. النسب المرتفعة لاستخدام الطاقة.
6. استثمار عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
7. تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع.
8. الاعتماد على التسويق المباشرة للمستهلك.
9. بناء قاعدة عالية الكفاءة من الإمكانيات والتسهيلات الفنية.
10. وجود نظم جيدة للتحكم في التكاليف والرقابة عليها.
11. تقليل النفقات في مجالات البحث والتطوير والبيع والإعلان إلى أدنى حد ممكن.

الدراسة الميدانية:

هدفت الباحثين من إجراء الدراسة الميدانية إلى اختبار فرضيات الدراسة بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين أثر أسلوب تكاليف تدفقات القيمة وتحقيق استراتيجية ريادة التكلفة للمنشآت الصناعية.

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي للموظفين العاملين بالإدارة المالية في قطاع صناعة السكرفي السودان وتتمثل في(المحاسبين والمراجعين، محاسبي التكاليف، والمديرين ومهندسي الإنتاج)، وآخرين لهم علاقة بموضوع الدراسة. واستهدفت الدراسة جميع شركات السكر والبالغ عددها ستة شركات، منهاشركة السكر السودانية تضم أربعة شركات (الجنيد، حلفا، سنار، عسلاية)، وبالإضافة إلى شركة سكر كنانة، وشركة سكر النيل الابيض.

2- عينة الدراسة:

وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة اعتماداً على إحدى طرق تحديد العينة للحصول على بيانات الدراسة،حيث تم الاعتماد علىهذه العينة لأنه من الصعوبة تغطية كل عناصر المجتمع، وحتى ولو كان بالإمكان فإن عنصر الوقت والتكلفة وغيرها من العوامل تحول دون ذلك[35].وتم توزيع (190) استبانة على الافراد المستهدفين الذين تتوفر فيهم المعلوماتوخصائص ذات العلاقةبالمشكلة الدراسة.

3- أداة الدراسة:

تم جمع البيانات من المجتمع عن طريق الاستبانة الموجه لعينة الدراسة في قطاع صناعة السكر في السودان، وقد تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع، حيث تم توزيع عدد (190) استبانة، وتم استرجاع (180) بنسبة (95%)، ولم تسترد(10) بنسبة (5%)، وتم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة.الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) وكذلك استخدام برنامج اموس (AMOS-V25) لتحليل ومعالجة بيانات الدراسة احصائياً وذلك عن طريق استخدم عدد من الأساليب الإحصائية منهافيما يلي:

1. استخدام اختبار الصدق والثباتالاحصائي لقياس أداة الدراسة وصلاحيات التوزيع الاستبانة.
2. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة عن طريق حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلعبارات محاور الدراسة.
3. تحليل المسار: تستخدم هذه التحليل في اختيار فرضيات الدراسة والارتباط بنتائج الدراسة الميدانية.
4. التحليل العاملي الاستكشافي: يستخدم هذه التحليل بهدف اكتشاف العوامل التي

تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.

التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد المتغير المستقل(تكاليف تدفقات القيمة):

تم استخدم حزمة برنامج التحليل الاحصائي(SPSS) في اجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة، حيث تم اعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، كما أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من بعدين في محور(واحد) وعدد عباراتها الكلي لهذين البعدين(15) عبارة، وتم قياسه من خلال(8) عبارات وعليه تم حذف أي عبارة تقل عن(60.0%) وفقاً لقاعدة قيمة (KMO).

جدول رقم(1)التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل(تكاليف تدفقات القيمة).

العبارات	التصنيع المرن	سلسلة القيمة
دراسة مرونة التصنيع وتنوع مسار المنتجات المختلفة خلال مراحل التصنيع	682.	
حذف أو تقليل تكلفة الأنشطة التي لا تضيف قيمة	655.	
التصنيع لإرضاء متطلبات السوق من المنتجات والخدمات المتميزة	.٧٠٠	
التصنيع سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.	687.	
دراسة وتحليل أنشطة تصميم المنتجات.		671.
دراسة وتحليل أنشطة العمليات الإنتاجية.		712.
دراسة وتحليل أنشطة توريد المواد الخام.		779.
توفير معلومات عن تكاليف أنشطة البيع والتوزيع.		653.
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		886.
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1702.525
Df	210	
Variance	٧١,٤٠٠	
Sig.	000.	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية،(2022م).

يلاحظ الباحثون من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافيتبين أن قيمة اختبار(KMO) بلغت (886.) وفقاً لقاعدة (Kaiser,1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة (KMO) يجب أن يفوق(0.5)، فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار(KMO) هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائمة للدراسة، وقد أكدت مصفوفة التدوير أن تكاليف تدفقات القيمة يتم قياسه من خلال (بعدين) و(8) عبارات وعليه تم حذف أي عبارة يقل تحميلها عن (0.5).

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (استراتيجية ريادة التكلفة)

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة للمتغير التابع) استراتيجية ريادة التكلفة(وعدد عباراتها الكلي (9) عبارة، وعلية تم حذف أي عبارة تقل عن(60.0%) وفقاً لقاعدة قيمة (KMO).

جدول رقم(2)التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع(استراتيجية ريادة التكلفة)

العبارات		استراتيجية ريادة التكلفة
الريادة تخفيض تكلفة منتجاتها مقارنة بباقي المنافسين في الصناعة.		810.
تحرص الشركة على تحقيق التفوق الدائم على منافسيها من خلال تقليل تكليفها.		755.
اهتمام الشركة بأحكام نظام الرقابة على التكاليف.		654.
تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة رشيدة.		600.
تقديم منتجات ذات جودة عالية.		713.
الاهتمام بعملية البحث والتطوير للوصل إلى منتجات بأقل تكلفة		698.
الحرص على أن تكون مواردها متميزة.		698.
الحرص على أن تكون مواردها ذات تكلفة أقل.		734.
البدائل ذات التكاليف الأقل في تعزيز مزاياها التنافسية.		612.
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		884.
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	918.196
	Df	36
	Variance	٦٩,٧٠٤
	Sig.	000.

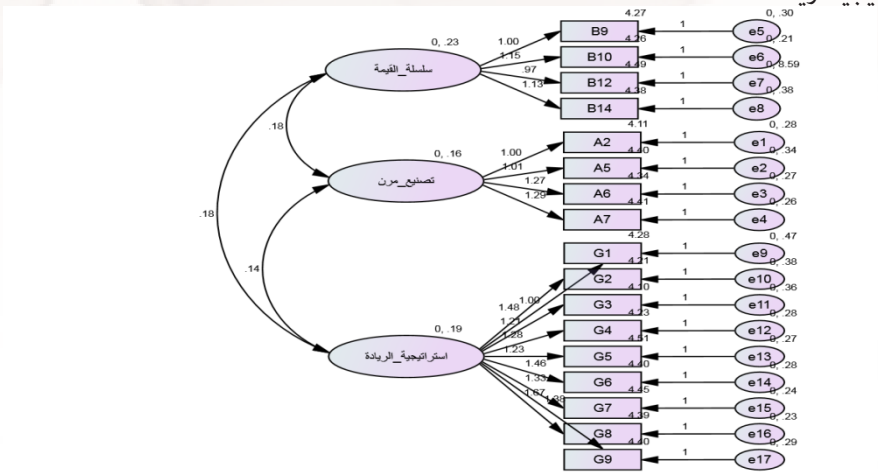
المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية،(2022م).

يتضح للباحثين من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الخاصة بالمتغير التابع (استراتيجية ريادة التكلفة)المكون من (9)عبارة وعليه عدم حذف أي عبارة من التحليل، حيث تم التوصل إلى جميع العبارات في مقياس استراتيجية ريادة التكلفة، تبين أن قيمة اختبار(KMO) بلغت (884.) وفقاً لقاعدة (Kaiser,1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة (KMO) يجب أن يفوق(0.5)، فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار(KMO) هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائمة للدراسة، وقد أكدت مصفوفة التدوير أن استراتيجية ريادة التكلفة تم قياسه من خلال (9) عبارات وعليه تم حذف أي عبارة يقل تحميلها عن (0.5). كما أن الحد الأدنى للقيمة الذاتية (EigenValue) لكل عامل كان مساويا للقيمة الواحد(1)الصحيح في كل العبارات المكونة لمقياس أبعاد نموذج الدراسة.

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS-V25) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأسلوب تكاليف تدفقات القيمة، ويستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (1) التحليل العاملي التوكيدي في العلاقة بين تكاليف تدفقات القيمة واستراتيجية ريادة التكلفة.



المصدر:إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية،(2022).

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء أفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير(للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج، والتحليل تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة لاختبار الفرضية.

جدول رقم(3) مؤشرات جودة المطابقةلأبعاد المتغير المستقل(تكاليف تدفقات القيمة).

المؤشر (Measure)	Estimate (التقدير)	Threshold (الحد المقبول)	Interpretation (التفسير)
قيمة مربع كأي(CMIN).	444.952	--	--
درجة الحرية(DF).	182	--	--
قيمة مربع كأي/ درجات الحرية(MCIN/Df).	2.445	Between 1 and 3	Excellent

مؤشر المطابقة المقارن(CFL).	0.873	0.95<	Excellent
مؤشرات حسن المطابقة (SRMR)	0.054	0.08>	Excellent
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.09	0.06>	Excellent
مؤشر توكر لويس(PClose)	000.	0.05<	Excellent

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية،(2022م).

جدول رقم (4) مؤشرات جودة المطابقةللمتغير التابع(استراتيجية ريادة التكلفة).

المؤشر(Measure)	Estimate(التقدير)	Threshold (الحد المقبول)	Interpreta-tion(التفسير)
قيمة مربع كأي(CMIN).	50.224	--	--
درجة الحرية(DF).	22	--	--
قيمة مربع كأي/ درجات الحرية(MCIN/Df).	2.283	Between 1 and 3	Excellent
مؤشر المطابقة المقارن(CFL).	0.943	0.95<	Excellent
مؤشرات حسن المطابقة (SRMR)	0.023	0.08>	Excellent
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.08	0.06>	Excellent
مؤشر توكر لويس(PClose)	000.	0.05<	Excellent

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية،(2022م).

الإحصاء الوصفي للمتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على العبارات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3) ، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي(Mean)	الانحراف المعياري Std. Devia-tion)	الأهمية النسبية	الترتيب
التصنيع المرن	المستقل	4.2762	47671.	٠,٨٦	٣
سلسلة القيمة	المستقل	4.3736	94958.	٠,٨٧	١
استراتيجية ريادة التكلفة	تابع	4.3309	61185.	٠,٨٧	٢

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية،(2022م).

يتضح للباحثين من بيانات الجدول رقم (1) أن الاهمية النسبية للمتغيرات الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المبحوثين على النحو الآتي:

1. أن جميع الابعاد يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي(3) وهذا النتيجة تدل على موافقة إفراد عينة الدراسة على تلك الابعاد في المجتمع ذات الصلة بموضوع الدراسة تحقق مستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره(4.31) وبانحراف معياري(6708.) وأهمية نسبية(86%).
2. يلاحظ من الجدول أن بعد(تحليل سلسلة القيمة) جاء في المرتبة الأوليحيث بلغ متوسطها (94.) وانحرافها المعياري(4.37) وأهميته النسبية(87%).
3. جاء في المرتبة الثانية بعد(استراتيجية ريادة التكلفة) حيث بلغ متوسطها(4.33) وانحرافها(.94)وأهميته النسبية(87%).
4. كما جاء في المرتبة الأخيرة بعد (التصنيع المرن) حيث بلغ متوسط الإجابة على العبارة(4.27) وبانحراف معياري(47.) وبأهمية النسبية بلغت(86%).

تحليل الارتباط(Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط والمعدل، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول رقم(6) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

المتغيرات المستقلة	علاقة الارتباط	المتغيرات المستقلة والتابعة	Estimate
التصنيعالمرن	<-->	تحليل سلسلةالقيمة	.441
التصنيعالمرن	<-->	استراتيجية ريادة التكلفة	.700
تحليل سلسلةالقيمة	<-->	استراتيجية ريادة التكلفة	.453

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة،(2022م).

يتضح للباحثين من بيانات الجدول أعلاه أن أعلى قيمة الارتباط بين التصنيع المرن واستراتيجية ريادة التكلفة، حيث بلغ معامل الارتباط(700.) وهو ارتباط قوي (موجب)، وأقل قيمة ارتباط كانت بين التصنيع المرن وتحليل سلسلة القيمة وبلغت نسبة(441.) وهو ارتباط قوي موجب.

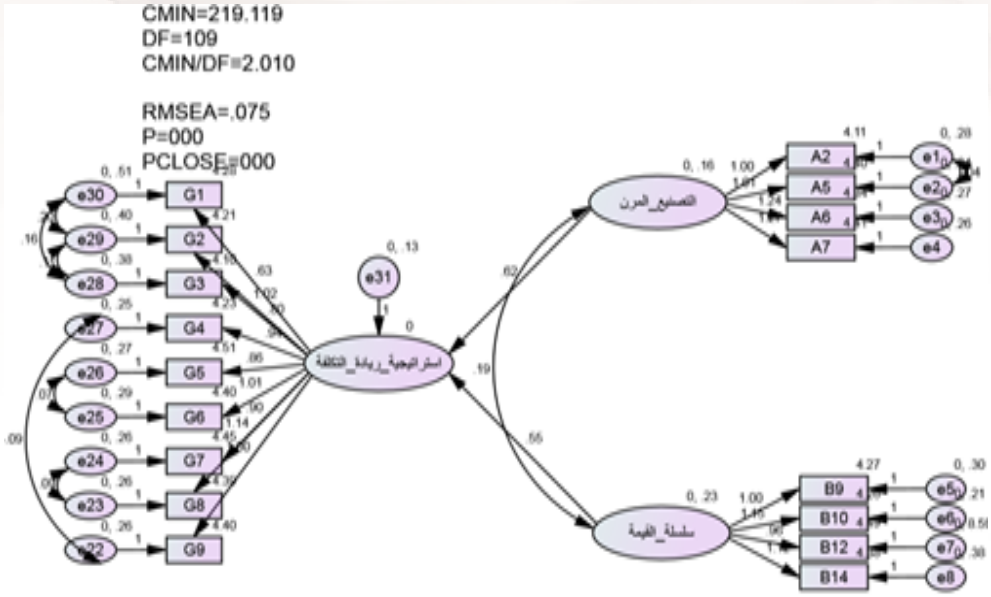
اختبار الفرضيات:

يتم اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

نمذجة المعادلة البنائية(Structural Equation Modeling [SEM]):

أعتمد الباحثون في عملية التحليل الإحصائي(SPSS) للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، وهذا الأسلوب متعددة المزايا وذلك يتناسب مع طبيعة ومتغيرات الدراسة في هذا البحث.

الشكلرقم(1)العلاقة بين تكاليف تدفقات القيمة واستراتيجية ريادة التكلفة



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية،(2022م).

الجدول رقم (6) قيم تحليل المسار من العلاقة بين تكاليف تدفقات القيمة واستراتيجية زيادة التكلفة.

النتيجة	الدلالة (P)	درجة الحرية (C.R.)	الخطأ المعياري (S.E.)	التقديرات Estimate	متغيرات مستقلة	العلاقة	متغير تابع
يوجد علاقة	***	10.734	074.	798.	التصنيع المرن	-->	استراتيجية ريادة التكلفة
يوجد علاقة	002.	3.096	037.	115.	سلسلة القيمة	-->	استراتيجية ريادة التكلفة

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية،(2022م).

يتضح من بيانات الجدول أعلاه واستناداً على مستوى الدلالة المعتد(0.05) التي يبينتفسير نتائج الفرضية التالية، توجد علاقة إيجابية بين تكاليف تدفقات القيمة واستراتيجية ريادة التكلفة

وذلك على النحو التالي:

1- التصنيع المرن يساعد إيجابياً على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة.

2- يوجد علاقة إيجابية بين تطبيق تحليل سلسلة القيمة واستراتيجية ريادة التكلفة.

الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق أسلوب تكاليف تدفقات القيمة على تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة للمنشآت الصناعية، دراسة بالتطبيق على قطاع صناعة السكر في السودان، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية(SPSS) إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، وتم معالجة البيانات عبر برنامج(AMOS-V25) لإجراء التحليل العاملي التوكيدي وتحليل المسار لربط نتائج الدراسة الميدانية، وتم استخدام الاستبانة كمصدر أولي للحصول على البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية الأخرى وتوصلت الدراسة إلى النتائج كما هو مبين أدناه.

النتائج:

توصلت نتائج الدراسة الميدانية في الآتي:

1. التصنيع المرن يؤدي إلتحقيق استراتيجية ريادة التكلفة للمنشآت محل الدراسة،وهذا يعكس المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال حذف أو تقليل تكلفة الأنشطة التي لا تضيف قيمة المنتج للعملاء.
2. تحليل سلسلة القيمة يوفر معلومات من بداية أنشطة التصميم وانتهاءً بتكاليف أنشطة البيع والتوزيع التي يساعد على تخفيض التكلفة.

التوصيات:

بناءً على النتائج أوصت الدراسة بالآتي:

1. العمل على الاهتمامبتكاليف تدفقات القيمة في مواردها للوصول إلى منتجات متميزة ذات تكلفة أقل.
2. على المنشآت الصناعية محل عينة الدراسة الاهتمام بالتصنيع المرن وتحليل سلسلة القيمة لما لهما مندور فيإنتاج منتجات ذات تكلفة وأسعار تلبي حاجات ورغبات العملاء في السوق.

الهوامش:

(1) نهى صابر أحمد عبدالقادر، مدى ملاءمة نظام تكاليف تدفق القيمة لبيئة الأعمال الحديثة المصرية، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، القاهرة،2016م.

(2) قاسم محمد خميس، دور أسلوب تكاليف تدفق القيمة في التخطيط الاستراتيجي لتكاليف الإنتاج والمزايا التنافسية للمنشأة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس،2017م، ص ص279-355.

(3) مثنى فالح بدرالزيدي، استخدام مسار تدفق القيمة في قياس التكاليف في بيئة الإنتاج الموجة بواسطة الزبون،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، بغداد، المجلد1، العدد41، 2018م، ص ص-19 43.

(4) محمد السيد محمد الصغير، انعكاسات التكامل بين نظام تكاليف مسار تدفق القيمة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة على توجه المنشأة بمنظور القيمة المقدمة للعميل، مجلة كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر،2020م، ص ص-1 63.

(5) (5)بلجازية عمر، الشلبي فراس، أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيزالميزة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة جيجل، الأردن، المجلد18، العدد2، 2020م، ص ص46-52.

(6) محمد يس عبداللطيف، أثر استخدام نظام تكاليف تيار تدفق القيمة في قياس العوائد التشغيلية والمالية عند تفعيل مبادرات استراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد في المنشآت الصناعية المصرية، مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد2، 2016م، ص ص-65 84.

(7) Ofilean, D. Homes System Cost Heaven Flowvalue In Sinai Footwear Romanian, Journal Studies Application Romanian,Vol.3, No.7, 2015,pp5552-.

(8) سليمان كومي كوكو كوديد،أسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في استراتيجية ريادة التكلفة، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في التكاليف، غير منشورة، 2016م.

(9) pandya, H,& Shah, S, Lean Manufacturing implementation Using Value Stream Mapping In an Automotive industry, International Journal of Advance Engineering and Research Development,Vol.2.No.5,2016,pp532539-.

(10) جيوار أحمد سالار محمد، تكامل بين تيار تدفق القيمة وسلسلة القيمة لتحقيق أهداف إدارة التكلفة في المنشآت الصناعيةالعراقية، مجلة زانكو للعلوم الإنسانيات، جامعة صلاح الدين، المجلد23، العدد2، 2019م، ص ص-143 155.

(11) كفاح حسن،مدى فاعلية نظام تيارالقيمة في تحسين الخدمة الصحية، مجلة الكوت العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، بغداد، المجلد12، العدد38، 2020م، ص ص-70 97.

(12) أمير علي محمد الربيعي، فداء عدنان عبيد، تحديد كلفة المنتج باستعمال تيار القيمة، رسالة ماجستير في تقنية مالية ومحاسبية، رسالة منشورة، الكلية التقنية الإدارية، العراق،2019م، ص 79.

(13) صفاء محمد عبد الدايم،مدخل مقترح التكامل بين نظامي المحاسبة عن استهلاك الموارد وتكاليف مسار تدفق القيمة بهدف تحسين جودة قياس التكلفة، مجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2014م، ص 388.

(14) زاهر حسني قاسم المشهراوي، استخدام نموذج قياس تكاليف تيار القيمة لأغراض تدعيم استراتيجية الاستدامة في ظل بيئة التصنيع المرشد، رسالة دكتوراه في المحاسبة، رسالة منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عين شمس، مصر، 2015م، ص32.

(15) Timmy Patricia, H, Utilization System Costs Stream Value For Cost And Factors Who AffectThe Accredit Right Accountancy, Americanism Companies.CollegeOf Management and Technology, Walden University, 2015, p51.

(16) Kennedy, Frances , A ,Hunt zinger ,Jim, Lean Accounting Measuring and ManagingThe Value Stream, Cost Management September, October, Abe,inform Global, VOl.19.No.5,2005, p33.

(17) علي عبدالله صالح الشطبي، الدور التأثيري لمدخل محاسبة استهلاك الموارد في زيادة فعالية مدخل تكاليف تدفق القيمة وأثره على تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، رسالة ماجستير في المحاسبة، رسالة غير منشورة،جامعة قناة السويس،2016م، ص65.

(18) شوقي السيد فودة، وآخرون، أثر استخدام نظام تكاليف تدفق القيمة في دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية، مجلة الدراسات التجارية المعاصر، جامعة كفر الشيخ، مصر، العدد7، 2019م،ص 285.

(19) Hazier, J, Render, B, Operation Management, prentice Hall, Seller Book,Edition,8,USstate, 2010,p30.

(20))برادز وادي، خطيب سيدي محمد، إشكاليات تطبيق نظام الإنتاج المرن في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، المجلد 15، العدد2، 2021م، ص ص35-48.

(21) بهاء الدين مسعد سعد، متطلبات تطبيق مدخل التصنيع المرن في الشركات المصرية المنتجة للأدوية، مجلة الفكرالمحاسبي، كلية التجارة، جامعة القاهر، مصر، المجلد19، العدد3، 2021م، ص74.

(22) رشا مصطفى عبد الحميد الجوهري، دور نظام التصنيع المرن في تحقيق الخفض الاستراتيجي للتكاليف، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، مصر، المجلد19، العدد2،2015م، ص ص878-905.

(23) Malaysian, R, Yusuf, S, M, Zonal Abiding, A, S, lean Manufacturing Implementation in Malaysian Automotive Components Manufacturer: A cast Study, World Congress on engendering,VoI.1,2011, pp171-.

(24) محمد رأفت محمد رشاد، ترشيد التكاليف والأنشطة لسلسلة القيمة مدخل القيمة المضافة بمنظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد2، العدد2، 2005م، ص15.

(25) فارس الطيب محمد عثمان، دور التحليل الاستراتيجي للتكاليف في تخفيض تكاليف الأنشطة لدعم الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، رسالة دكتوراه في المحاسبة، رسالة غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016م، ص97.

(26) زينب جبار يوسف، إدارة وتخفيض التكلفة باستخدام سلسلة القيمة، مجلة تقني، نشرت بدون عدد، 2015م، ص ص4-5.

(27) دريه بلة أحمد مهدي، دور المداخل الحديثة للتكلفة والتحليل الاستراتيجي في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة، رسالة غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان،2015م، ص137.

(28) صباح فوزي صالح، الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية، (الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، رسالة غيرمنشورة،2014م)، ص61.

(29) Coeurderoy, R., & Durand, RLeveraging the advantage of early entry: Proprietary technologies versus cost leadership. Journal of Business Research,Vol 57,No 6, 2004,PP583 -590.

(30) Slater, M. Target costing As A Cost Management Tool in The South African Motor Industry, Bmitt in Partial Fulfilment For The Degrss OF Magister in Cost and Management Accounting At the nelson Mandeld Metropolitan University,2010,p47.

(31) معاد خلف إبراهيم الجنابي،الدورالاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكرين للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكرين، بغداد، المجلد7، العدد2 ،2011م، ص178.

(32) محمد عبيدات، استراتيجية التسويق، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،2013م)، ص7.

(33) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة الاستراتيجية والتكفيرالاستراتيجي، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015م، ص971.

(34) أميرة محمد النعمة، تقييم أثر تطبيق الجودة الشاملة على تنافسية الشركات الصناعية المصرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، بكلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد27، العدد1، 2013م، ص80.

(35) أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية،ترجمة إسماعيل علي بسيوني،عبدالله بن سلمان العزاز، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية،2006،ص351.

الآيات القرآنية التي ورد فيها السجود

د. مجتبى عيسى المهل جعفر

أستاذ مساعد – قسم الدراسات الإسلامية
كلية الآداب - جامعة النيلين

مستخلص :

موضوع هذه الدراسة في الآيات القرآنية التي ورد فيها السجود وهي من الدراسات الهامة التي من شأنها جمع عدة آيات محددة في ثرد واحد، إضافة إلى كونها تعطي الدراسة إجابة عن معظم الأسئلة التي تدور حول موضوع السجود من الناحيتين البيانية والتفسيرية، علاوة على أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها والتي تناولت مفردات خطة البحث هذا البحث في أطروحة مستقلة في ضوء ما وقع عليه الباحث وهذا قد عرض البحث لموضوع دراسته من خلال أربعة مباحث ومطالب، تناول في المبحث الأول: تعريف السجود وجاء فيه مطالب أولها تعريف السجود لغة واصطلاحاً، وجاء في المطلب الثاني: عزيمة السجود للقارئ والمستمع، وجاء في المطلب الثالث: سجود الخلق لله طوعاً وكرهاً، وجاء في المطلب الرابع: فضل السجود الطوعي والاختياري، وفي المطلب الخامس: أنوع السجود، وفي المبحث الثاني: ذكر الباحث الترغيب في أداء الفرائض والمستحب، والمندوبات، والواجبات، وفيه مطالب أولها: ما يقال في السجود عند قراءة آيته، وفي الثاني: سنية السجود لمن تلى، وفي المطلب الثالث: سجود المخلوقات بحسب ذواتها، وفي الرابع: بيان حقيقة السجود، وتناول الباحث في المبحث الثالث: الثواب الذي أعده الله للساجدين وتحته مطالب، أولها: صفات عباد الرحمن الساجدين ليلاً نهاراً، وفي الثاني: ثواب الساجدين لمن تلى وتدبر، وفي الثالث: فضيلة التسبيح في السجود، وفي الرابع: فائدة السجود عند قراءة آية السجود، وتناول الباحث في المبحث الرابع: أهمية السجود عند قراءة آية السجود وبه مطالب أولها: النهي عن السجود لغير الله، وثانيها: عزائم السجود في الآيات، وثالثها: ما يقال عند آية السجود، وفي المطلب الرابع: القرب من الله تعالى عند السجود.

Quranic Verses in Which Prostration in Mentioned

Mujtaba Issa AL Mahal Jaffer

Abstract:

The subject of this study is in the Qur'anic verses in which prostration is mentioned, and it is one of the important studies that collects several specific verses in one thread, in addition to giving the study an answer to most of the questions that revolve around the subject of prostration from both the graphic and explanatory sides, in addition to that this study is The first of its kind, which dealt with the vocabulary of the research plan. This research is in an independent thesis in the light of what the researcher signed. This research presented the subject of his study through four topics and demands. The second: the determination of prostration for the reader and the listener, and in the third requirement: the prostration of creation to God voluntarily or unwillingly, and in the fourth requirement: the virtue of voluntary and optional prostration, and in the fifth requirement: the types of prostration, and in the second topic: the researcher mentioned the encouragement to perform the obligatory and mustahabb, recommended, and obligatory And it contains demands, the first of which is: what is said in prostration when reciting its verse, and in the second: the Sunnah of prostration for those who recited it, and in the third requirement: the prostration of creatures according to themselves, and in the fourth: a statement of the reality of prostration, and the researcher dealt in the third topic: the reward that God has prepared for For those who prostrate and under it are demands, the first of which is: the characteristics of the worshipers of the Merciful who prostrate themselves day and night, and in the second: the reward of those who prostrate to those who recited and reflect, and in the third: the virtue of glorification in prostration, and in the fourth: the benefit of prostration when reciting the verse of prostration, and the researcher dealt with in the fourth topic: the importance of prostration when reciting The verse of prostration has demands, the first of which is the prohibition of prostrating to other than God, and the second: the invocations of prostration in the verses, and the third: what is said at the verse of prostration, and in the fourth requirement: getting close to God Almighty when prostrating.

كلمة مفتاحيه عن البحث:

لا شك أن السجود من الأمور التي لها مساس بحياة كل مسلم أياً كانت طبقته، من الأغنياء او الفقراء، الذكور أو الإناث، فكل مسلم محتاج إلى معرفة أحكام السجود في صلاته، سواء أن كان إماماً أو مأموماً، أو منفرداً، وعند تلاوته آيات السجود، ومتى يشرع السجود فيها، وأحكام ذلك، وإذا حصلت له نعمة أو اندفعت عنه نقمة، هل يشرع لذلك سجود شكر أم لا؟ ونحو ذلك من الأمور المرتبطة بالسجود وأحكامه.

مقدمة:

الحمدلله حمدا كثيرا كما أمر والصلاة والسلام على من حج واعتمر الهادي الأمين، خير من بعث رحمة للعاملين، اللهم صل وبارك عليه وعلى آله الطيبين الطاهرين، ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.

وبعد : هذا بحث أفردته في ذكر الآيات القرآنية التي ورد فيها السجود، مقتصرا على ما كان في دائرة المعقول، حسب علمي واجتهادي، معتمدا على كلام العلماء السابقين والأئمة الأعلام، فكتبت هذه الورقة العلمية بعنوان (الآيات القرآنية التي ورد فيها السجود).

أهداف البحث:

1. يهدف البحث إلى جمع الآيات القرآنية التي ورد فيها السجود على ما كان منها في دائرة المعقول مرتبة حسب ما وردت في سور المصحف معتمدا في شرحها وتفسيرا على أصول الكتب الموثقة من كبار كتب المفسرين الإعلام.

أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من حيث انه متعلق بكتاب الله تعالى، وان علم التفسير من أشرف العلوم وأجلها؛ لأن موضعه كلام الله تعالى.

- لأن حاجة الناس إلي هذه الآيات وتفسيرها ليكونوا على بصيرة.
- غفلة كثير من الناس عن هذه الآيات وبما فيها من مواعظ وأوامر ونواهي، وبشرحها يتبين ما خفي من معانٍ.

منهج البحث:

يتبع البحث في الآيات القرآنية التي ورد فيها السجود، وطبيعة البحث تتطلب الجمع بين المنهج الاستقرائي والمنهج التاريخي التحليلي، وقد اتبعت فيه الخطوات الآتية:

1. تحديد الآيات التي ورد فيها السجود، والرجوع إلى أقوال المفسرين، والوقوف على أصحها وأرجحها.
2. ذكر وبيان الأقوال المتعاضدة ما أمكن ثم ترجيحها بالرجوع إلى أقوال المفسرين.
3. نسبة الأقوال إلى قائليها من مصادر وتخريج الأحاديث الواردة في البحث، وذكر الكتاب والجزء والصفحة ورقم الحديث.

النتائج التي توصلت إليها:

- إن وضع المرفقين على الأرض حال السجود مكروه عند الفقهاء.
- أن النبي ﷺ قال: (اعتدلوا في السجود ولا يبسط أحدكم ذراعيه انبساط الكلب).
- ثبت الأمر بالسجود على الجبهة، ويكون على الهيئة التي يتحقق معها السجود على الأنف.
- أن النبي ﷺ قال: (أن السجود على سبعة أعظم، على الجبهة وأشار بيده على أنفه، واليدين، والركبتين، وأطراف القدمين، ولا نكفت الثياب والشعر).
- أن السجود على الجبهة واجب بلا خلاف، ولو سجد على الجبين وهو الذي في جانب الجبهة، أو على خده أو صدغه أو مقدمة رأسه، أو على أنفه، ولم يضع شيئاً من جبهته على الأرض لم يجزئه بلا خلاف.

الدراسات السابقة:

على حسب علم الباحث واطلاعه، وسؤاله في مراكز البحوث العلمية، وبسؤاله المتخصصين، والنظر في فهارس المكتبات المركزية في الجامعات، وتبين لي من خلالها عدم وجود رسالة عليه، أو كتاب حوى هذا البحث، ولم يتطرق إليه باحث، وأردت أن أكون ممن يبحث في هذا الموضوع (الآيات القرآنية التي ورد فيها السجود).

حدود البحث:

يقتصر البحث على الآيات القرآنية التي ورد فيها السجود وتفسيرها في دائرة المعقول معتمداً فيها على كلام أهل التخصص، مبتدئاً فيها بكتب التفسير، ثم الأحاديث الواردة في التفسير.

السجود لغة واصطلاحاً

السجود لغة: الطاعة والخضوع: يقال: سجد سجوداً، أي خضع وتضامن[1] ومنه قوله تعالى: (أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَسْجُدُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَاوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ)[2] هذا لسان حال تلك المخلوقات في الطاعة والخضوع. وكل شيء ذلّ[3] فقد سجد[4] وهو ساجد- والجمع: سُجّدْ، وسجود[5]. والسجُاد: الكثير السجود[6] ورجل سجاد: على وجهه سجادة، أي ثفنة من أثر السجود[7] وقد اشتهر به الإمام علي بن الحسين بن علي أبي طالب عليهم السلام لكثرة سجوده لله تعالى ولهذا لُقّب عليه السلام بالسجاد، وذي الثفنات. والمسجدُ: جبهة الرجل حيث يصيبه أثر السجود[8] والجمع مَسَاجدُ، والمساجدُ من بدن الإنسان: الأعضاء السبعة التي يسجد عليها، وهي: الجبهة واليدين والركبتان والقدمان[9] والمَسجدُ الحرام: الكعبة، والمسجدُ الأقصى: مسجد بيت القدس، قال تعالى: (سُبْحَانَ الَّذِي أَسْرَى بِعَبْدِهِ لَيْلًا مِنَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ إِلَى الْمَسْجِدِ الْأَقْصَى)[10]-[11]

السجود اصطلاحاً: هو الانحناء، ووضع أعضاء السجود على الأرض، بحيث يساوي موضع جبهته موقفه، أو يزيد بقدر لبنة لا غير[12] وحقيقته: وضع الجبهة وباطن الكفين والركبتين وطرف الإبهامين من القدمين على الأرض[13] بقصد التعظيم[14] وقد ورد عن أمير المؤمنين رضي الله عنه تسمية هذا السجود بالسجود الجسماني وهو أقل رتبة من السجود الآخر المسمى بالنفساني، قال

عليه السلام: (السجود الجسماني: هو وضع عتائق الوجوه على التراب واستقبال الأرض بالراحتين والركبتين وأطراف القدمين مع خشوع القلب وإخلاص النية)[15].

عزيمة السجود للقارئ والمستمع:

قال تعالى: (إِنَّ الَّذِينَ عِنْدَ رَبِّكَ لَا يَسْتَكْبِرُونَ عَنْ عِبَادَتِهِ وَيُسَبِّحُونَهُ وَلَهُ يَسْجُدُونَ)[16] قال ابن الجوزي في قوله تعالى: (وَلَهُ يَسْجُدُونَ) قال بمعنى يصلون- وقيل سبب نزول هذه الآية إن كفار مكة قالوا: أنسجد لما تأمرنا؟ فنزلت هذه الآية، تخبر أن الملائكة، وهم أكبر شأناً منكم، ولا يتكبرون عن عبادة الله، وقد روى أبو هريرة عن النبي ﷺ أنه قال: (إذا قرأ ابن آدم السجد فسجد، اعتزل الشيطان يبكي ويقول: يا ويله، أمر هذا بالسجود فسجد فله الجنة، وأمرت بالسجود فعصيت فلي النار[17]-[18]. وقال أبو بكر الجزائري في قوله تعالى:(وَلَهُ يَسْجُدُونَ) قال هذه أول سجدة في القرآن ويسجد القارئ والمستمع له ، أما السامع فليس عليه سجود، ويستقبل بها الكعبة ويكبر عند السجود وعند الرفع منه ولا يسلم وكونه متوضياً أفضل[19] وقال وهبة الزحيلى في قوله تعالى: (وَلَهُ يَسْجُدُونَ) قال لهذا شرع لنا السجود هاهنا وفي بقية سجدات التلاوة، وهذه أول سجدة في القرآن فيشرع لتاليها ومستمعها السجود بالإجماع، روى ابن ماجة وأبو الدرداء عن النبي ﷺ عدها في سجدات القرآن، والآية ترشد إلى أن أفضل إخفاء الذكر[20] .

سجود الخلق لله طوعاً وكرهاً:

قال أبو جعفر الطبري في معنى قوله تعالى: (وَلِلَّهِ يَسْجُدُ)[21] قال فلله يسجد من في السموات من الملائكة ومن في الأرض من المؤمنين به طوعا فإما الكافرون به فإنهم يسجدون له كرها حين يكرهون على السجود.

قال حقي في معنى قوله تعالى :(وله يسجدون) قال كان النبي ﷺ يقول في سجود التلاوة :(سجد وجهي للذي خلقه وصوره فأحسن صورته وسق سمعه وبصره بحوله وقوته، ثم يقول:(فتبارك الله أحسن الخالقين اللهم اكتب لي بها عندك أجراً وضع عني بها وزراً وأجعلها لي عندك زخراً[22]. وتقبلها مني كما تقبلت من عبدك داود عليه السلام[23] (وقال ابن فخر الرومي أن قرأ سجد سبحان ضما لها لما ذكره سبحانه وتعالى عن الطائفة الساجدين واستحسن عنهم بقوله:(سُبْحَانَ رَبِّنَا إِنْ كَانَ وَعْدُ رَبِّنَا لَمَفْعُولًا)[24] وإن قراءة آية التنزيل والأعراف قال:(اللهم اجعلني من الساجدين المسبحين بحمدك وأعوذ بك أن أكون من المستكبرين عن أمرك)[25]، قال الشعر أي، اختلف العلماء في كيفية سجود الملائكة، اهو خضوع؟ اهو صلاة؟ اهو السجود الذي نعرفه نحن؟ والسجود عندنا هو منتهى ما يمكن من الخضوع لله عز وجل، وقت الصلاة. لأنه نزل بأشرف شيء في الإنسان وهو الوجه الذي يضعه المؤمن على الأرض خضوعا لله عز وجل. ولذلك علمنا رسول الله ﷺ أننا إذا مررنا على آية سجدة من آيات كتاب الله فيها مثل ذلك فعلينا أن نستجيب لها استجابة حقيقية ونسجد لها سجدة تسمى التلاوة، ويكون ذلك عند تلاوتها أو سماعها من القارئ، وحصرها العلماء فيما تجدونه في المصحف عند كل سجدة وجعلوا عندها علامة ووضعوا تحت الكلمة التي تسجد عندها خطا، وحيث قام العلماء ببيان المواضع

التي تطلب فيها هذه السجدة وجودها قد ابتدأت بسجدة آخر سورة «الأعراف» التي نتناولها بخواطرنا وانتهت بسجدة سورة «العلق» وبينهما سجدات، وبعض العلماء عدّ في سورة الحج سجدتين وبعضهم أهمل السجدة الثانية في هذه السورة. فمن حسبها خمس عشر سجدة عدّ الحج الثانية المختلف عليها مع سجدة الحج الأولى - المتفق عليها - وبعض العلماء قال: إنها أربع عشرة سجدة لأنهم لم يحسن سجدة الحج الثانية، وروى عر ابن عباس رضي الله عنهما قال: كنت عند النبي ﷺ فأتاه رجل فقال: إني رأيت البارحة- فيما يرى النائم كأني أصلي إلى أصل شجرة، فقرأت السجدة فسجدت الشجرة لسجودي فسمعتها تقول: اللهم احطط بها عن وزرا، واجعلها لي عندك زخرا قال ابن عباس : فرأيت النبي ﷺ قرأ السجدة فسجد، فسمعته يقول في سجوده مثل الذي أخبره الرجل عن قول الشجرة[26].

فضل السجود الطوعي الاختياري:

قال تعالى : (وَلِلَّهِ يَسْجُدُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ)[27] قال القطان في معنى قوله تعالى:(ولله يسجدون) يسجد له وحده يخضع وينقاد جميع ما خلقه في السموات وما يدّب على الأرض ويمشي على ظهرها من مخلوقات، وفي مقدمتهم الملائكة يخضعون له ولا يستكبرون عن طاعته[28] وقال ابن كثير في معنى الله المتقدم ذكره أي يسجدون خائفين وجلين من الرب جل جلاله[29] قال أبو البركات في معنى قوله تعالى :(ولله يسجد) قيل: المراد بسجود المكلفين طاعتهم وعبادتهم، وسجود غيرهم انقيادهم لإرادة الله عز وجل. ومعنى الانقياد يجمعها فلم يختلفا فلذلك جاز أن يعبر عنهما بلفظ واحد[30] وقال ابن الجوزي في معنى قوله:(ولله يسجد) قال: الساجدون على ضربين: أحدهما: من يعقل، فسجوده عباده- والثاني : من لا يعقل، فسجوده بيان أثر الصنعة فيه، والخضوع الذي يدل على أنه مخلوق، هذا قول جماعة من العلماء، احتجوا في ذلك بقول الشاعر بجيش تضل البلق في حجراته ## ترى الاكم فيه سجدا للحوافر[31]-[32] .

أنواع السجود:

أولاً: سجود التلاوة:

من قرأ سجدة في القرآن الكريم يستحب له أن يسجد سجده واحدة، وسمي هذا السجود بسجود التلاوة وهو لا تشهد فيه ولا تسليم ولا تكبير على خلاف أهل العلم في ذلك، وفي القرآن خمسة عشر موضعا السجود، عن عمرو بن العاص رضي الله عنه :(أن رسول الله ﷺ قال : أقراه خمسة عشرة سجدة في القرآن من ثلاث في المفصل وفي الحج سجدتان)[33].

ثانياً: سجود الشكر

يستحب أن يسجد المسلم سجدة الشكر إذا حدثت له نعمة أو صرف عنه أذى، عن أبي بكر أن النبي ﷺ كان إذا أتاه يسره أو بشر به خرّ ساجدا لله[34].

ثالثاً: سجود السهو

وهو الغفلة والنسيان والذهول عن الشيء واصطلاحا هو: سجدتان يسجدهما المصلي لجبر ما كان في الصلاة من خلل بزيادة أو نقصان أو شك من صفات الإنسان أنه ينسى، فإذا سهى

الإنسان في صلاة فزاد أو نقص في عدد الركعات أو نسي احد واجبات الصلاة (وليس أركانها) أو حتى إن شك فيجب عليه أن يسجد سجود السهو)[35].

رابعاً: سجود الصلاة

وهو ركن من أركان الصلاة، فمن تركه بطلت صلاته وسجود الصلاة يكون مرتين في الركعة الواحدة[36].

الترغيب في أداء الفرائض والمستحبات والمندوبات والواجبات

ما يقال في السجود عند قراءة الآية

قال تعالى: (يَخِرُّونَ لِلْأَذْقَانِ سُجَّدًا)[37] قال الإمام النووي: يستحسن أن يقول في سجوده :(سجد وجهي للذي خلقه وصوره وشق سمعه وبصره بحوله وقوته) وان يقول:(اللهم اكتب لي بها عندك أجراً وأجعلها لي عندك ذخراً، وضع عني بها وزراً، واقبلها مني كما قبلتها من عبدك داود)، ولو قال ما يقول في سجود صلاته[38] قال أبو السعود في تفسير قوله تعالى: (يَخِرُّونَ لِلْأَذْقَانِ سُجَّدًا) قال: أي يسقطون على وجوههم تعظيما لأمر الله تعالى أو شكراً لإنجاز ما وعد به في تلك الكتب من بعثتك، وتخصيص الأذقان بالذكر للدلالة على كمال التذلل إذ حينئذ بتحقيق الخرور عليها، وإيثار اللام للدلالة على اختصاص الخرور بها[39] وقال الشيخ الشعراوي في الآية المتقدم ذكرها (يخرون) أي: توحى بأنهم يسارعون إلى السجود، وكأنها عملية انفعالية غير إرادية ليس لهم فيها تصرف، (والأذقان) جمع ذقن، وهي أسفل الفك السفلي، ومعلوم أن السجود يكون على الجبهة، أما هؤلاء بسجود بالوجه كله، وهذا دليل للخضوع والاستسلام لله تعالى[40].

نسبة السجود لمن تلى

قال تعالى: (إِذَا تُتْلَى عَلَيْهِمْ آيَاتُ الرَّحْمَنِ خَرُّوا سُجَّدًا وَبُكِيًّا)[41] قال الشيخ الشعراوي في قوله تعالى (خَرُّوا سُجَّدًا وَبُكِيًّا) قال: لم يقل: يسجدواْ، بل سقطواْ بوجوههم سريعاً إلى الأرض وهذا انفعال قسري طبيعي، لا دخل للعقل فيه ولا للتفكير، فالساجد يستطيع أن يسجد بهدوء ونظام، أما الذي يخر فلا يفكر في ذلك، وهذا أشبه بقول الله تعالى:(فَخَرَّ عَلَيْهِمُ السَّقْفُ مِنْ فَوْقِهِمْ) [42]-[43] وقال اسعد حومد في قول الله المتقدم ذكره، أي: سجدواْ لربهم خضوعاً وخشوعاً وحمداً وشكراً على ما هم عليه من النعم العظيمة وهم يبكون[44].

سجود المخلوقات بحسن زواتها

قال تعالى :(أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَسْجُدُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَاوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ)[45] قال الإمام الشوكاني في هذه الآية، قال المراد بالسجود هنا هو: الانقياد الكامل، لا سجود الطاعة الخاصة بالعقلاء، سواء جعلت كلمة من خاصة بالعقلاء، أو عامة لهم وبغيرهم، ولهذا عطف (الشمس والقمر والنجوم والجبال والدواب) على من، فإن ذلك يفيد أن السجود هو الانقياد والطاعة الخاصة بالعقلاء، وإنما أفرد هذه الأمور بالذكر مع كونها داخلة تحت من، على تقدير جعلها عامة لكون قيام السجود بها مستبعدا في العبادة[46] قال ابن الجوزي في معنى السجود هنا قال معنى السجود في حق من يعقل، ومن لا يعقل، أي يعني الموحدين الذين يسجدون لله، وقال فيه

ضربان، أولاً: هم الكفار، وهم يسجدون ظلهم، قال مقاتل، والثاني: أنهم لا يسجدون، والمعنى : كثير من الناس أبى السجود، فحق عليه العذاب، لتركه السجود، هذا قول الفراء[47].

بيان حقيقة السجود :

قال تعالى :(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ)[48] قال الشيخ وهيبة الزحيلي: أركعوا والسجود مجاز مرسل، من إطلاق الجزء على الكل، أي صلوا باعتبار الركوع والسجود من أركان الصلاة، وأركعوا واسجدوا أي صلوا[49] قال ابن كثير في هذه الآية، اختلف الأئمة رحمهم الله، في هذه السجدة الثانية من سورة الحج: هل هي مشروعة السجود فيها أم لا؟ على قولين. وحيث قدمنا على الأولى حيث عقبة بن عامر عن رسول الله ﷺ:(فُضلت سورة الحج بسجدتين، فمن لم يسجدهما فلا يقرأهما[50].

قال الشيخ الشعراوي في معنى اركعوا واسجدوا قال: لقد جاء الرسل من عند الله بتكاليف كثيرة، لكن خص هنا الصلاة لأنها التكليف الذي يتكرر كل يوم خمس مرات، أما بقية التكاليف في موسمية : فالصوم شهر في العام كله، والحج مرة في العمر، كله لمن استطاع، والزكاة عند خروج المحصول لمن يملك النصاب أو عند حول الحول. إذن: تختلف الصلاة عن باقي الفرائض؛ لذلك خصها الرسول ﷺ في قوله:(العهد الذي بيننا وبينهم ترك الصلاة، فمن تركها فقد كفر)[51].وقوله :(الصلاة عماد الدين)[52]-[53] وقال أبو السعود في معنى قوله:(اركعوا واسجدواْ) أي: في صلواتكم أمركم بها أنهم كانوا يفعلونا أول الإسلام أو صلوا عبر عن الصلاة بهما لأنها أعظم أركان الإسلام واخضعوا لله تعالى وخروا له سجداً[54].

- الثواب الذي أعده الله الساجدين
- صفات عباد الرحمن الساجدين ليلاً نهاراً

قال تعالى :(وَالَّذِينَ يَبِيتُونَ لِرَبِّهِمْ سُجَّدًا وَقِيَامًا)[55].

أولاً: الساجدين مبشرين بالقرب من الله تعالى، عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :(أقرب ما يكون العبد من ربه وهو ساجد، فأكثرواْ الدعاء)[56].

ثانياً: السجود سبب تكفير الخطايا وكتب الحسنات ورفع الدرجات عن أبي ذر رضي الله عنه، انه سمع رسول الله ﷺ يقول:(من سجد لله سجدة كتب الله له بها حسنة وحط عنه بها خطيئة، ورفع له بها درجة)[57]. قال الإمام الشوكاني في قول الله المتقدم ذكره، قال البيتوتة : هي أن يدركك الليل نمت أو لم تنم. قال الزجاج : من أدركه الليل فقد بات، نام أو لم يتم، كما يقال: بات فلان قلقا، والمعنى يبيتون لربهم سجدا على وجوههم، قياما على أقدامهم[58] قال ابن كثير في شرح هذه الآية، والمقصود (سُجداً و قياماً) أي : في عبادة وطاعة كما قال تعالى: (كَانُوا قَلِيلًا مِنَ اللَّيْلِ مَا يَهْجَعُونَ وَبِالْأَسْحَارِ هُمْ يَسْتَغْفِرُونَ)[59] وقال تعالى:(تَتَجَافَى جُنُوبُهُمْ عَنِ الْمَضَاجِعِ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ خَوْفًا وَطَمَعًا)[60]، وقوله تعالى :(أَمْ مَنْ هُوَ قَانِتٌ آَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا)[61]-[62] وقال الإمام الطبري في معنى قوله تعالى: (يبيتون لربهم سجداً وقياماً) أي: يصلون له، يراوحون بين السجود في الصلاة والقيام. وقوله (قياما) جمع قائم، كما الصيام جمع صائم[63].

ثواب السجود لمن تلى وتدبر:

قال تعالى :(أَلَّا يَسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي يُخْرِجُ الْخَبْءَ)[64].

قال أبو بكر الجزائري في هذه الآية (ألا يسجدوا لله) أصلها أن يسجدوا أي فهم لا يهتدون أن يسجدوا لله وزيدت فيها (لا) وأُدغمت فيها النون فصارت ألا نظيرها (لِئَلَّا يَعْلَمَ أَهْلُ الْكِتَابِ)[65] وقوله:(يخرج الخبأ في السموات) أي: المخبوء في السموات من الأمطار والأرض من النبات[66] قال الإمام الطبري اختلف القراء في قراءة قوله:(أَلَّا يَسْجُدُوا لِلَّهِ) فقرأ بعض المكيين وبعض الكوفيين والمدنيين (ألا) بالتخفيف، بمعنى ألا يسجدوا هؤلاء فأضمروا هؤلاء اكتفاء[67] قال صاحب المنتحب في التفسير في قوله (أَلَّا يَسْجُدُوا لِلَّهِ) أي: هو الذي يخرج المخبؤ في السموات والأرض، ويعلم ما تسرون وما تظهرون، الله لا معبود بحق سواه، صاحب السلطان المطلق العظيم على كل ما في الوجود[68] قال ضمن قرأ بالتشديد، المعنى وزين لهم الشيطان أعمالهم ألا يسجدوا، أي فصدهم ألا يسجدوا لله وموضع (أن) نصب بقوله قصدهم، ويجوز أن يكون موضعها جرا وإن حُذفت اللام، ومن قرأ بالتخفيف ف ألا لإبداء الكلام والتنبيه، والوقوف عليه ألا يأثم يستأنف فيقول: اسجدوا لله[69].

فضيلة التسبيح في السجود:

قال تعالى :(سُجَّدًا وَسَبَّحُوا بِحَمْدِ رَبِّهِمْ وَهُمْ لَا يَسْتَكْبِرُونَ)[70] قال الإمام الطبري يقول الله تعالى ذكره : ما يصدق بحججنا وآيات كتابنا إلا القوم الذين إذن ذكروا بها ووعظوا (خروا) لله (سُجداً) أي: لوجوههم، تذللا له، واستكانة لعظمته، وإقراراً له بالعبودية (سبحوا بحمد ربهم) يقول وسبحوا لله في سجودهم بحمده، فيبرئونه مما يصفه أهل الكفر به، ويضيفون إليه من الصاحبة والولد والشركاء والأنداد (وهم لا يستكبرون) أي يفعلون ذلك، وهم لا يستكبرون عن السجود له والتسبيح، لا يستنكفون عن التذلل لله والاستكانة وقيل: إن هذه الآية نزلت على رسول الله ﷺ؛ لأن قوما من المنافقين كانوا يخرجون من المسجد إذا أقيمت الصلاة، ذكر ذلك عن حجاج، عن ابن جريح[71]وقال ابن الجوزي في معنى قوله تعالي: (خروا سُجداً) أي: سقطوا على وجوههم ساجدين وقيل: المعنى: إنما يؤمن بفرائضنا من الصلوات الخمس الذين إذا ذكروا بها بالآذان والإقامة خروا سُجداً[72].

فائدة السجود عند آية السجود :

قال تعالى: (فَاسْتَغْفَرَ رَبَّهُ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ)[73] قال ابن عطية في معنى قوله: (خرّ) أي:ألقى بنفسه نحو الأرض متضامنا متواضعا، والركوع والسجود: الانخفاض والترامي نحو الأرض، وخصصتها الشرائع على هيئات معلوم. وقال :(خرّ)، لمن ركع وإن كان لم ينته إلى الأرض. وقال الحسن بن الفضل، والمعنى: خرّ من ركوعه، أي سجد بعد أن كان راكعاً. وقال أبو سعيد الخدري: رأيتني في النوم وأنا أكتب سورة: (ص) فلما بلغت هذه الآية سجد القلم، ورأيتني في منام آخر وشجرة تقرأ :(ص) فلما بلغت هذه سجدت، وقالت: اللهم اكتب لي بها أجراً، وحط عني بها وزراً، وارزقني بها شكرا، وتقبلها مني كما تقبلتها من عبدك داود - فقال رسول الله ﷺ :(وسجدت أنت

سجدت يا أبا سعيد؟ قلت لا، قال: أنت كنت أحق بالسجود من الشجرة) ثم تلى رسول الله ﷺ حتى بلغ :(وأناب)، فسجد. وقال كما قالت الشجرة[74]) (وأناب) معناها: رجع وتاب[75].

السجود وما يترتب عليه من ثواب:

النهي عن السجود لغير الله تعالى :

قال تعالى :(وَمِنْ آيَاتِهِ اللَّيْلُ وَالنَّهَارُ وَالشَّمْسُ وَالْقَمَرُ لَا تَسْجُدُوا لِلشَّمْسِ وَلَا لِلْقَمَرِ وَاسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَهُنَّ إِنْ كُنْتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ)[76] قال ابن عطية نهى الله تعالى الخلائق أن لا يسجدوا لهذه المخلوقات وإن كانت تنفعكم لأن النفع منهما إنما هو بتسخير الله تعالى، فهو الذي ينفع وينبغي أن يسجدوا له. والضمير في (خَلَقَهُنَّ) قالت فرقه: هو عائد على الأيام المتقدم ذكرها. وقالت فرقه: الضمير عائد على الشمس والقمر، والاثنان جمع، وجمع ما لا يعقل يؤنث، فلذلك قال:(خَلَقَهُنَّ)[77] وقال أبو البركات، في قوله تعالى :(لا تسجدوا للشمس ولا للقمر) قال فإنهما مخلوقات وان كثرت منافعهما وقوله: (وَاسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَهُنَّ) الضمير في (خَلَقَهُنَّ) للأيام أو الليل والنهار والشمس والقمر، لأن حكم جماعة ما لا يعقل حكم الأنثى أو الإناث: تقول: الأقلام بريتها وبريتهن، لعل ناسا منهم كانوا يعبدون للمش والقمر كالصابئين في عبادتهم الكواكب ويزعمون أنهم يقصدون بالسجود لها السجود لله تعالى، فنهوا عن هذه الواسطة وأمروا أن يقصدوا بسجودهم وجه الله خالصا إن كانوا إياه يعبدون وكانوا موحدين غير مشاركين، فإن من عبد مع الله غيره لا يكون عابداً لله[78]وقال أبو السعود في معنى قوله تعالى: (لَا تَسْجُدُوا لِلشَّمْسِ وَلَا لِلْقَمَرِ) أي : لأنهما من جملة مخلوقاته المسخرة لأوامره مثلكم، وقوله (وَاسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَهُنَّ) قال الضمير هنا للأربعة الليل، والنهار، والشمس والقمر، لأن حكم جماعة ما لا يعقل حكم الأنثى أو الإناث، أو لأنهما عبارة عن آيات، قوله:(إِنْ كُنْتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ) فإن السجود أقصى مراتب العبادة فلابد من تخصيصه به سبحانه وهو موضع السجود عند الشافعي رحمه الله تعالى[79].

عزائم السجدات في الآيات:

قال تعالى :(فَاسْجُدُوا لِلَّهِ وَاعْبُدُوا)[80] قال أبو السعود في قوله تعالى: (فاسجدوا لله واعبدوا) لترتيب الأمور أو موجبه على ما تقرر من بطلان مقابلة القرآن بالإنكار والاستهزاء ووجوب أن تلقيه بالإيمان مع كمال الخضوع والخشوع أي إذا كان الأمر كذلك فاسجدوا لله الذي أنزله واعبدوه، وقال رسول الله ﷺ :(من قرأ سورة النجم أعطاه الله تعالى عشر حسنات بعدد من صدق بمحمد وحجر به بمكة شرّفها الله تعالى[81]-[82]وقال ابن جزى في الآية المتقدم ذكرها، قال هذا موضع سجود عند الشافعي وغيره، وقد قال ابن مسعود رضي الله عنه قرأها رسول الله ﷺ فسجد وسجد كل من كان معه[83].

قال الطبري في قول الله المتقدم ذكره، بقول الله تعالى ذكره:(فاسجدوا لله أيها الناس في صلاتكم دون من سواه من الآلهة والأنداد، وإياه فاعبدوا دون غيره، فإنه لا ينبغي أن تكون العبادة إلا له، فاخلصوا له العبادة والسجود ولا تجعلوا له شريكاً في عبادتكم إياه[84].

مشروعية السجود عند التلاوة»

قال تعالى:(وَإِذَا قُرِئَ عَلَيْهِمُ الْقُرْآنُ لَا يَسْجُدُونَ)[85] قال أبو السعود في معنى قول المتقدم ذكره قال: هي جملة شرطية محلها النصب على الحالية نسقا على ما قبلها أي: فأي مانع لهم حال عدم سجودهم وخضوعهم واستكانتهم عند قراءة القرآن، وقيل: قرأ النبي ﷺ عنه ذات يوم: (وَاسْجُدْ وَاقْتَرِبْ) فسجد هو ومن معه من المؤمنين وقريش تصفق فوق رؤوسهم وتصفر فنزلت وبه احتج أبو حنيفة رحمه الله تعالى على وجوب السجدة وعن ابن عباس رضي الله تعالى عنه ليس في المفصل سجدة، وعن أبي هريرة رضي الله عنه أنه سجد فيها وقال : والله ما سجدت إلا بعد أن رأيت النبي ﷺ يسجد فيها. وعن أنس رضي الله عنه صليت خلف أبي بكر وعمر وعثمان رضي الله عنهم فسجدوا، وعن الحسن هي غير واجبة[86] قال القطان في معنى قول الله المتقدم ذكره لا يسجدون خضوعا لرب هذا الكون! وهو موضع سجدة. لقد منعهم العناد والاستكبار من الإيمان، فهن يفعلون ذلك تعاليا عن الحق، ولذلك لا يخضعون عند تلاوته[87] وقال ابن الجوزي في معنى قوله تعالى :(فما لهم) يعني: كفار مكة (لا يؤمنون) أي : لا يؤمنون بمحمد ﷺ والقرآن، وهو استفهام إنكار، وقوله (وإذا قرئ عليهم القرآن لا يسجدون) فيه قولان:

أحدهما: لا يصلون، قاله عطاء، وابن السائب. **والثاني:** لا يخضعون به، ويستكينون، قاله ابن جرير واختاره القاضي أبو يعلى - قال: وقد احتج بها قوم على وجوب سجود التلاوة، وليس فيها دلالة على ذلك، وإنما المعنى: لا يخشعون، إلا ترى أنه أضاف السجود إلى جميع القرآن والسجود يخص بمواقع منه[88].

القرب لله تعالى عند السجود:

قال تعالى :(وَاسْجُدْ وَاقْتَرِبْ)[89] قال ابن الجوزي في قوله تعالى :(كلا) أي ليس الأمر على ما عليه أبو جهل، قوله:(لا تطعه) أي: في ترك الصلاة، قوله (واسجد) أي صلى، قوله: (واقترب) إليه بالطاعة وهذا قول الجمهور، وقيل: قوله (واقترب) خطاب للنبي ﷺ. وقد قيل: إنه خطب لأبي جهل. ثم فيه قولان **أحدهما:** أن المعني: اسجد أنت يا محمد، اقترب أنت يا أبا جهل من النار، قاله زيد بن أسلم. **والثاني:** واقترب يا أبا جهل تهددا له، رواه أبو سليمان الدمشقي عن بعض القدماء، وهذا يشرحه حديث أبي هريرة رضي الله عنه الذي قدمناه، وروى أبو هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ أنه قال: (أقرب ما يكون العبد من ربه وهو ساجد)[90]-[91].

الخاتمة :

في الخاتمة ظهرت نتائج البحث التي توصلت إليها:

- للسجود مكانة جليلة وفضل عظيم في الإسلام وهو في غاية التواضع والعبودية لله تعالى بوضع أعز أعضاء الإنسان في التراب.
- السجود في القرآن الكريم ضربان، سجود الكره وسجود الطوع (الشكر) وذهب المالكية والظاهرية إلى أن سجود الشكر لا يحتاج إلى طهارة؛ وعلل بالطهارة عند عدم وجودها يفوت وقت السجود، وقال الإمام الحطاب: سجود الشكر على القول به يفتقر إلى طهارة، وهو كذلك على ظاهر المذهب، واختاره آخرون.

- سجود الشكر بلا مانع، والذي اشترطت الطهارة وضع المانع بلا دليل.
- السجود عبادة بها وجه شُبه بالصلاة وشُبه بسجود التلاوة فلابد لأدائها من طهارة.
- السجود يقرب العبد من ربه لقوله تعالى: (وَاسْجُدْ وَاقْتَرِبْ)، (سورة العلق، الآية: 19).
- وقوله ﷺ: (أقرب ما يكون العبد من ربه وهو ساجد).
- من شروط السجود ستر العورة واستقبال القبلة بالإضافة إلى الطهارة.
- السجود المكروه هو أن لا يلصق المصلي ذراعيه بالأرض كما يفعل الكلب.

التوصيات:

- على المسئولين وصناع القرار في المجتمع في القرار أن يهتموا بتهيئة أماكن الصلاة ودور العبادة في كل المؤسسات كي يحصل الناس فيها ثمرات الصلاة والسجود لله تعالى.
- ينبغي للأطباء النفسانيين المسلمين أن ينتبهوا على حث مرضاهن للصلاة وسيجدون النتائج التي تثلج صدروهم وتوفير أوقاتهم وتحفظ على المرضى أموالهم وتجنبهم الآثار المترتبة على كثرة تناول العقاقير الطبية.

الهوامش:

(1) محمد النجار، الناشر: دار الدعوة، الطبعة الرابعة: 1412هـ، ج1/ص 416.

(2) 18).

(3) المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، لمؤلفه: أحمد بن محمد بن علي الفيومي ثم الحموي أبو العباس، (المتوفى: 770هـ)، الناشر: المكتبة العلمية- بيروت، ج1/ ص 266.

(4) المعجم الوسيط- بيروت، ج1/ ص 416.

(5) أساس البلاغة، لمؤلفه: محمد بن عمر الزمخشري جار الله أبو القاسم، تحقيق: محمد باسل عيون السود، الناشر: دار الكتب العلمية، سنة النشر: 1419 هـ-1998م، رقم الطبعة: 1/ ص 285.

(6) المختار من صحاح اللغة، لمؤلفه: محمد حيي الدين عبدالحميد محمد، الناشر: مطبعة الاستقامة، ص 229.

(7) معجم الوسيط: ج1/ ص 416.

(8) المصباح المنير، ج1/ ص 266.

(9) المرجع نفسه، ج1/ 266.

(10) سورة الإسراء، الآية (1).

(11) المرجع السابق، ج1/ ص 266.

(12) جامع المقاصد في شرح القواعد، لمؤلفه : (الكركي)، الناشر: مؤسسة آل البيت عليهم السلام، تاريخ النشر: 1414هـ، ج2/ ص 298.

(13) المقنعة، لمؤلفه: الشيخ المفيد، المتوفى: 413هـ، تحقيق: مؤسسة النشر الإسلامي، الطبعة الثانية: 1410هـ، ص 105.

(14) مهذب الأحكام في بيان الحلال والحرام، لمؤلفه: عيد الأعلى السبزواري، الناشر: دار الإرشاد للطباعة والنشر، تاريخ النشر: 2015م، ج6 / ص 416.

(15) المرجع السابق، ج6/ 416.

(16) سورة الأعراف: الآية (206).

(17) صحيح الجامع الصغير وزيادائه، لمؤلفه: أبو عبدالرحمن محمد ناصر الحاج نجاتي، (المتوفى: 1420هـ)، الناشر: المكتب الإسلامي، رقم الحديث 727.

(18) زاد المسير في علم التفسير، لمؤلفه: جمال الدين، (المتوفى: 597هـ)، ج3/ ص 81.

(19) أيسر التفاسير، لمؤلفه: أبو بكر بن جابر بن موسى بن عبدالقادر بن جابر، المعروف بأبي بكر الجزائري، الناشر: عدة دور نشر، تاريخ النشر: 2000م، ج2/ ص 28.

(20) التفسير المنير العقيدة والشريعة والمنهج، لمؤلفه الدكتور/ وهبة بن مصطفى الزحيلي، الناشر: دار الفكر المعاصر، دمشق، الطبعة الثنية: 1418هـ، ج9/ ص 231.

(21) سورة الرعد، الآية (15).

(22) جامع البيان في تأويل القرآن، لمؤلفه : محمد بن حرير يزيد بن كثير بن غالي اللمبي، ابو

جعفر الطبري، (المتوفي: ٣١٠هـ) ،تحقيق :أحمد محمد شاكر، الناشر : مؤسسة الرسالة، الطبعة الأولى:١٤٣٠هـ-٢٠٠٠م،ج16/ص

(23) سنن الترمذي الجامع الكبير، لمؤلفه:الترمذي محمد بن عيسى بن سورة بن موسى السلمي البوغي الترمذي أبو عيسى، تحقيق :بشار عواد معروف، الناشر:دار الغرب، الطبعة الأولى :١٩٩٦م،رقم الحديث، ٣٤٢٤

(24) سورة الإسراء، الآية (108).

(25) روح البيان في تفسير القرآن، تصنيف :إسماعيل حقي بن مصطفى الحنفي الخلوتي البروسوي، تحقيق: عبداللطيف حسن عبدالرحمن، الناشر:دار الكتب العلمية، الطبعة الرابعة :٢٠١٨م،ج٤/ ص٣٧٠

(26) خواطر حول القرآن الكريم، لمؤلفه : محمد متولي الشعراوي، الناشر: أخبار اليوم، تاريخ النشر:١٩٩١م،ج١/ص ٣١٨٨.

(27) سورة النحل، الآية (49).

(28) تيسير التفسير، لمؤلفه : إبراهيم القطان (المتوفى : ١٤٠٤هـ)ج٢/ص ٣١٧.

(29) تفسير القرآن العظيم، لمؤلفه: أبو الفداء إسماعيل بن عمر كثير القرشي الدمشقي، (المتوفى:٧٧٤هـ)، تحقيق: سامي بن محمد بن سلامة، الناشر: دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية:١٤٢٠هـ-١٩٩٩م،ج٤/ص٥٧٦.

(30) مدارك التنزيل وحقائق التأويل، لمؤلفه: أبو البركات عبدالله بن أحمد بن محمود النسفي (المتوفى ٧١٠هـ)،ج٢/ص ١٦٢

(31) ديوان المعاني، لمؤلفه : أبو هلال العسكري، تحقيق أحمد حسن بسج، الناشر: دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى :١٤١٤هـ-١٩٩٤م،ج٢/ص ٨.

(32) زاد المشير في علم التفسير، ج٤/ص ٩٨.

(33) رواه أبو داود وابن ماجة والحاكم والدارقطنى وحسنه المنذري والنووي.

(34) صفة سجود النبي ﷺ، اسلام ويب، نسخة محفوظة، ج٥/ ص ٢٠١٦.

(35) باب سجود السهو، ج٢٠/ ص ٢٠١٧.

(36) صفة سجود النبي ﷺ، اسلام ويب، نسخة محفوظة، ج٥/ص ٢٠١٦.

(37) سورة الإسراء، الآية (107).

(38) صحيح الترمذي، رقم الحديث ٣٤٢٤.

(39) إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم، لمؤلفه : أبو السعود العماد محمد بن محمد بن مصطفى، (المتوفى: ٩٨٢هـ) ج٤/ ص ٣٣٠.

(40) تفسير الشعراوي، ج١/ص ٥٣٤٣.

(41) سورة مريم، الآية (58).

(42) سورة النحل، الآية (26).

(43) تفسير الشعراوي، ج١/ص ٥٥٧٥.

(44) أيسر التفاسير، لمؤلفه: اسعد محمود حومد، سنة النشر: ١٤١٩هـ-٢٠٠٩م،الطبعة الرابعة : ١٤١٩هـ،ج١/ ٢٣٠٨

(45) سورة الحج، الآية: (18).

(46) فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية، لمؤلفه : محمد بن علي بن محمد الشوكاني، (المتوفى:١٢٥٠هـ)،ج٥/ص ١٠٢.

(47) زاد المسير في علم التفسير، ٤٢٠/ص ٣٧٤.

(48) سورة الحج، الآية (77).

(49) التفسير المنير في العقيدة والشريعة، ج١٧/ص ٢٨٢>

(50) تفسير القرآن العظيم، ج٥/ص ٤٥٥.

(51) سنن النسائي، لمؤلفه: النسائي، أحمد بن شعيب بن علي بن سنان بن بحر بن دينار، تحقيق : رائد بن صبري بن أبي علفة، سنة النشر : ١٤٣٦هـ-٢٠٠٥م، الطبعة الثانية : ١٤٣٦هـ/ج١/ص ٢٣١.

(52) المقاصد الحسنية، لمؤلفه: السخاوي، محمد بن عبدالرحمن بن محمد، المحقق: محمد عثمان الخشت، الطبعة الأولى :١٤٠٥هـ-١٩٨٥م،رقم الحديث ٣١٦.

(53) تفسير الشعراوي، ج١/ص ٦١٠٨.

(54) إرشاد العقل السليم، ج٤/ص ٤٨٥.

(55) سورة الفرقان، الآية (64).

(56) رواه مسلم،ج22/ الرقم 1429.

(57) صحيح الترغيب والترهيب، لمؤلفه: محمد ناصر الدين الألباني، الناشر: مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى : ١٤٢١هـ-٢٠٠١م، رقم الحديث: ٣٩٢.

(58) فتح القدير، ج٥/ص ٢٩٠

(59) سورة الزاريات، الآية (17-18).

(60) سورة السجدة، الآية (16).

(61) سورة الزمر، الآية (9).

(62) تفسير القرآن العظيم،ج6/ ص 123.

(63) جامع البيان، ج19/ ص 296.

(64) سورة النمل، الآية (25).

(65) سورة الحديد، الآية (29).

(66) أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، لمؤلفه: جابر بن موسى بن عبدالقادر بن جابر المعروف بابوبكر الجزائري، تاريخ النشر:٢٠٠٠م، الناشر: عدة دور نشر، ج٣/ص ١٣٤

(67) جامع البيان، ج١٩/ص ٤٤٨

(68) تفسير المنتحب في التفسير، مؤلفه: لجنة القرآن والسنة في المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، تاريخ النشر: ٢٠١٥م،ج٢/ص ١٦٢.

(69) معاني القرآن وإعرابه، لمؤلفه : إبراهيم بن السري بن سهل بن اسحق الزجاج، (المتوفى : ٣١١هـ)، تحقيق : عبدالجليل عبده شلبي، الناشر: عالم الكتب - بيروت، الطبعة الأولى :١٤٠٨ هـ - 1998م،ج٤/ص١١٥.

(70) سورة السجدة، الآية (15).

(71) جامع البيان للطبري، ج٢٠/١٧٧.

(72) زاد المسير في علم التفسير، ج٥/ص ١١٦.

(73) سورة ص، الآية (24).

(74) سمم الترمذي، رقم الحديث، 3424.

(75) المحرر الوجيز، لمؤلفه: أبو محمد عبدالحق بن غالب بن عبدالرحمن بن تمام بن عطية الأندلسي المحاربي، (المتوفى:٥٤٢هـ)،ج٥/٤٤٦.

(76) سورة فصلت، الآية (37).

(77) المرجع السابق، ج6، ص 34.

(78) مدارك التنزيل وحقائق التأويل، ج٣/ص ٢٦٨.

(79) إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم، ج٦/ ص٦٣.

(80) سورة النجم، الآية (62).

(81) منتدي التخريج ودراسة الأسانيد، ج١٨/١٣٧، آي الظمآن بتحقيق الأحاديث والآثار الواردة في صور القرآن، ص 18.

(82) المرجع السابق، ج٦/ص٢٣٤.

(83) التسهيل لعلوم التنزيل، لمؤلفه: أبو القاسم، محمد بن أحمد بن محمد بن عبدالله، بن حزي الكلب الغرناطي، (المتوفى :٧٤١هـ)، تحقيق: الدكتور عبدالله الخالدي، الناشر: شركة دار الأرقم، الطبعة الأولى : ١٤١٦هـ،ج١/ص ٢٢٢٤.

(84) جامع البيان في تفسير اي القرآن، ج٢٢/ص٥٦١.

(85) سورة الانشقاق، الآية (21).

(86) إرشاد العقل السليم، ج٦/ص ٤٨٩.

(87) تيسير التفسير ج٣/ص ٤٢٠.

(88) زاد المسير في علم التفسير، ج٦/ ص 140.

(89) سورة العلق، الآية (19).

(90) سنن أبي داود، لمؤلفه: أبوداود سليمان بن الاشعث بن عمرو بن بشير بن اسحق بن شداد الأزدي السجستاني، (المتوفى :٢٧٥هـ)، تحقيق : محمد محيي الدين عبدالحميد، الناشر: المكتبة العصرية صيدا- بيروت، رقم الحديث ١١٣.

(91) المرجع السابق، ج6/ ص 176.

المصادر والمراجع :

أولاً: القرآن الكريم.

(1) إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم، لمؤلفه: أبو السعود العماد محمد بن محمد بن مصطفى، (المتوفى: 982هـ).

(2) أساس البلاغة، لمؤلفه: محمود بن عمر الزمخشري جارالله أبو القاسم، تحقيق : محمد باسل عيون السود، الناشر: دار الكتب العلمية، سنة النشر: ١٤١٩هـ- ١٩٩٨م.

(3) أيسر التفاسير، لمؤلفه: أبوبكر جابر بن موسى بن عبدالقادر بن جابر، المعروف بأبي بكر الجزائري، الناشر: دار الفكر المعاصر، دمشق، الطبعة الثانية: 1418هـ.

(4) أيسر التفاسير، لمؤلفه: أسعد محمود حومد، سنة النشر: 1419هـ-2009م، الطبعة الرابعة.

(5) التسهيل لعلوم التنزيل، لمؤلفه: أبو القاسم، محمد بن أحمد بن محمد بن عبدالله بن حزي الكلبي الغرناطي، (المتوفى: 741هـ)، تحقيق: الدكتور: عبدالله الخالدي، الناشر: شركة دار الأرقم، الطبعة الأولى: 1416هـ.

(6) تفسير القرآن العظيم، لمؤلفه: أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي، (المتوفى: 774هـ)، تحقيق: سامي بن محمد سلامة، الناشر: دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية: 1420هـ- 1999م).

(7) تفسير المنتخب في التفسير، لمؤلفه: لجنة القرآن والسنة في المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، تاريخ النشر: 2015م.

(8) التفسير المنير في العقيدة والشريعة والمنهج، لمؤلفه: الدكتور وهبة بن مصطفى الزحيلي، الناشر: دار الفكر المعاصر، دمشق، الطبعة الثانية: 1418هـ.

(9) تيسير التفسير، لمؤلفه: إبراهيم القطان، (المتوفى: 1404هـ).

(10) جامع البيان في تأويل آيات القرآن، لمؤلفه: محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الآملي، أبو جعفر الطبري، (المتوفى: 310هـ)، تحقيق: أحمد محمد شاكر، الناشر: مؤسسة الرسالة، الطبعة الأولى: 1430هـ.

(11) جامع المقاصد في شرح القواعد، لمؤلفه : الكركي، الناشر: مؤسسة آل البيت عليهم السلام، تاريخ النشر: ١٤١٤هـ.

(12) خواطر حول القرآن الكريم، لمؤلفه: محمد متولي الشعراوي، الناشر: أخبار اليوم، تاريخ النشر: 1991م.

(13) ديوان المعاني، لمؤلفه: أبو هلال العسكري، تحقيق: أحمد حسن بسج، الناشر: دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى: 1414هـ-1994م.

(14) روح البيان في تفسير القرآن، تصنيف: إسماعيل حقي بن مصطفى الحنفي الخلوتي البروسوي، تحقيق: عبداللطيف حسن عبدالرحمن، الناشر: دار الكتب العلمية، الطبعة الرابعة: 2018م.

(15) زاد المسير في علم التفسير، لمؤلفه: جمال الدين ابن الجوزي، (المتوفى: 592هـ).

(16) سنن أبي داود، لمؤلفه: أبو داود سليمان الأشعث بن عمرو بشير بن اسحاق بن شداد

الأزدي السجستاني، (المتوفى: 275هـ)، تحقيق: محمد محيي الدين عبدالحميد، الناشر: المكتبة العصرية، صيدا- بيروت.

(17) سنن الترمذي الجامع الكبير، لمؤلفه: الترمذي محمد بن عيسى، تحقيق: بشار عواد معروف، الناشر: دار الغرب، الطبعة الأولى: 1996م.

(18) سنن النسائي، لمؤلفه: النسائي، أحمد بن علي بن شعيب بن علي سنان بن بحر بن دينار، تحقيق: رائد بن صبري، الطبعة الثانية: 1436هـ).

(19) صحيح الترغيب والترهيب، لمؤلفه: محمد ناصر الدين الألباني، الناشر: مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: 1421هـ-2001م.

(20) صحيح الجامع الصغير وزياداته، لمؤلفه: أبو عبدالرحمن محمد ناصر الحاج نجاتي، (المتوفى: 1420هـ)، الناشر: المكتب الإسلامي.

(21) فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية، لمؤلفه: محمد بن علي محمد الشوكاني، (المتوفى: 1250هـ).

(22) المحرر الوجيز، لمؤلفه: أبو محمد عبدالحق بن غالب بن عبدالرحمن بن تمام بن عطية الأندلسي المحاربي، (المتوفى:542هـ).

(23) المختار من صحاح اللغة العربية، لمؤلفه: محمد محيي الدين عبدالحميد محمد، الناشر: مطبعة الاستقامة.

(24) مدارك التنزيل وحقائق التأويل، لمؤلفه: أبو البركات عبدالله بن أحمد بن محمد، (المتوفى: 710هـ).

(25) المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، لمؤلفه: أحمد بن محمد بن علي الفيومي ثم الحموي أبو العباس، (المتوفى : ٧٧٠هـ)، الناشر: المكتبة العلمية - بيروت.

(26) معاني القرآن للزجاج، (المتوفى: 211هـ)، تحقيق: عبد الخليل عبده شلبي، الناشر: عالم الكتب- بيروت، الطبعة الأولى 1408هـ- 1988م.

(27) المعجم الوسيط، لمؤلفه : مجمع اللغة العربية بالقاهرة، إبراهيم مصطفى، أحمد الزيات، حامد عبدالقادر، محمد النجار، الناشر: دار الدعوة، الطبعة الرابعة : ١٤١٢هـ.

(28) المقاصد الحسنة، لمؤلفه: السخاوي، محمد بن عبدالرحمن بن محمد، تحقيق: محمد عثمان الخشت، الطبعة الأولى: 1405هـ-1985م.

(29) المقنعة، لمؤلفه: الشيخ المفيد، (المتوفى : ٤١٣هـ)، تحقيق: مؤسسة النشر الإسلامية، الطبعة الثانية : ١٤١٠هـ.

(30) منتدى التخريج ودراسة الأسانيد، بدون طبعة.

(31) مهذب الأحكام في بيان الحلال والحرام، لمؤلفه: عيد الأعلى السيزواري، الناشر: دار الإرشاد للطباعة والنشر، تاريخ النشر: ٢٠١٥م.

The Effect of Teaching Strategies on Developing Reading Skill

Mr. Tarig Hassan Mohamed Hassan

M.A in English language University of Kordofan- Faculty of Arts- Department of English Language

Dr.Abdelhafeez Ali Mohammed Dawood

PhD in applied linguistics –assistant pro. College of developmental and Technology Sciences

Abstract:

This study was carried at university of Kordofan between 2022-2023.The aim of the study is to find out the real effective strategies of teaching reading skills. The study also aimed to recognize the good effect of teaching strategies on developing students reading skills. The study followed the descriptive analytical approach. The data were collected through the questionnaire, references and sources of electronic library. A sample of 50 English language teachers was chosen by simple random system out of 150 English language teachers from secondary schools in EL Obeid. The study resulted the idea that 88% of the sample agreed that there is an effect of teaching strategies to develop their students` reading skills. Whereas 60% design good plans to solve their students reading problems and 62% followed the required steps of teaching students to develop their reading skills, while 52% of the sample agreed that their students have sufficient chances to practice and develop the four language skills. Mainly 72% of the sample agreed that their students faced problems in practicing and improving their reading skills. The study recommended that the teachers should follow the suitable method that leads students to achieve reading objectives. Teachers should give students the chance to have different types of reading to pass Through. Besides, specific training in using reading method is necessary.Effective , developing, strategies, skills, reading.

أثر استراتيجات التدريس فى تنمية مهارة القراءة

طارق حسن محمد حسن - باحث - جامعة كردفان
د. عبد الحفيظ علي محمد داؤد - كلية الدراسات التقنية والتنموية - جامعة كردفان

المستخلص:

أجريت هذه الدراسة بجامعة كردفان في الفترة بين 2022- 2023 . مشكلة الدراسة إيجاد الإستراتيجيات المؤثرة فعليا في تعليم مهارات القراءة. هدفت الدراسة لتحديد الأثر الجيد لإستراتيجيات التعليم لتطوير مهارات القراءة لدى الطلاب. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، جمعت البيانات عبر الاستبانة والمراجع ومصادر المكتبة الإلكترونية. تم اختيار 50 معلماً للغة الإنجليزية كعينة للدراسة بنظام عشوائي يتكون من 150 معلم للغة الإنجليزية من المدارس الثانوية بالأبيض. خرجت الدراسة بالنتائج التالية : 88%من أفراد العينة وافقوا على أثر إستراتيجيات التدريس لتطوير مهارات القراءة لدى طلابهم. بينما وافق 60% على التخطيط الجيد لحل مشكلات طلابهم في القراءة و62% من العينة يتبعون الخطوات المطلوبة لتطوير مهارات القراءة لدى الطلاب. بينما وافق 52% من العينة على أن لطلابهم الفرص الكافية لممارسة وتطوير مهارات اللغة الأربعة. وافق 72% على أن طلابهم يواجهون مشكلات في تطبيق وتحسين مهارات القراءة . توصي الدراسة بأن يتبع المعلمون طرق التدريس المناسبة ليحقق الطلاب أهداف القراءة وأن يعطي المعلمون فرصة للقراءات المختلفة بجانب تداريب خاصة في طرق القراءة.

الأثر ،التطوير، لإستراتيجيات، مهارات ، القراءة

Background:

Language learning strategies are the specific behavior or thoughts learners use to enhance their language learning. This factor influences the students' ability to learn in a particular instructional frame work. Language learning strategies are the main factors that help determine how and how well our students learn a second language or foreign language. a foreign language is a language studied in an environment where it is not the primary vehicle for daily interaction. Language learning is not only concerned with acquiring knowledge. It is not something we learn about. Rather , it is a skill or a set of skills. So, students need meaningful, interactive practice in the skill in order to learn to use the language. Traditionally we speak of four language skills: two receptive skills listening and reading, and two productive skills – speaking and writing. The receptive skills have a number of things in common and the classroom techniques for reading and listening are often

similar.Increasingly it is recognized that besides language skills students may also need to have learning skills. They may need to know how to learn. Learners development is concerned with helping students to become better more independent learners. Ways of teaching the different skills are then discussed. First the receptive skills of listening and reading, then the productive skills. We look at how we can help students develop their learning skills both inside and outside the classroom. Reading can be described as a process of extracting meaning from printed or written materials. The main goal of teaching reading is to train pupils to read efficiently and quickly enough to get information or meaning from written material rapidly and with full understanding. Effective reading means to be able to read accurately and efficiently to understand as much of the passage as students need in order to achieve a purpose of reading.

Problem of the study:

The problem of the study is to find the real effective strategies of teaching to develop reading skills in the secondary schools in Sheikan Locality. The reading is very important to help students in learning process.

Objectives of the research:

To reveal the active suitable strategies that develop students reading skills.

Questions of the research:

1-What are the difficulties that face students in reading skills in English language as a foreign language?

2-How teaching strategies affect reading skills?

3. The study of reading skills can improve reading comprehension.

Significance:

The study is considered to be significant for the following:-

1. Facilitate reading process for students.
2. Develop methods of teaching reading effectively.

Research Method:

The descriptive analytical method is used in this study to work up with the collected data so as to get the needed results:

Reading skills

An, S (2013 p. 92)

Learning to read Literacy is the ability to use the symbols of a writing system. It is the ability to interpret what the information symbols represent, and to be able to re-create those same symbols so that others can derive the same meaning.

Purposes for Reading

Jumaa (April 2017 P4)

People read different kinds of text (e.g. scholarly articles, text-books, reviews) for different reasons . Some purposes for reading might be: to relate new content to existing knowledge.

Reasons for Reading:

Gasm Elsied A. (June 2008p.60) pointed out that:-At the beginning stages of learning the foreign language, reading serves mainly to introduce basic linguistic forms: phonemes, words, structures, sentence pattern and language functions – in a suitable context. It also helps pupils to recognize visual symbols, appreciate sentence rhythm, acquaint \themes with English spelling and improve their pronunciation, so reading at these elementary stages takes the form of oral practice or route recitation.

a\ Consequently, pupils usually read aloud words , sentences , short paragraphs, simple dialogues , and songs

b\ After understanding the essentials of sounds – symbols relationships and having mastered the basic techniques of reading, pupils are guided to read and comprehend linger sections.The objective is developing their ability in understanding specific information implied in the reading text, and to broaden their knowledge of more vocabulary. New ideas, cultural contents, language functions and the expressions, and to reinforce the basic knowledge they have acquired in the foreign language, Furthermore, reading serves to integrate a variety of language activities , normally listening , speaking and writing. so, pupils reading experience provides top-

ics for oral discussion and writing.

a. Individualized reading gives pupils the freedom to select what they wish to read. Reading skills has practical or recreational purposes, so pupils may sometimes read books,magazines and journals either for enjoyment or to acquire general information and widen background, so they must be motivated to continue reading in and outside school.
b. Reading helps foreign language learning improve their English competence partly, because it involves linguistics aspects and cultural allusion and partly because it provides them the real life situations.
c. Reading forms a tool of communication in additional to listing and speaking, it is considered as a window through which people can see other cultures and gain more general and specific knowledge.
d. The Arab World, reading skills is considered as more important than any language skills, because English taught more for business or academic purposes than for daily communication.

Types of Reading:

Gasm Elsied A, (June 2008 p. 63) pointed out that:

Silent reading: Silent reading is reading for understanding or for comprehension. It needs more practice by pupils and it requires more teachers' guidance and assistance in the early stages of learning the language. It should be introduced only after the new words and expressions have been learned.

Reading aloud :

The aim of reading a loud is to check the pupils' pronunciation, word stress, pauses, intonation and understanding Choral reading in recommended for improving pronunciation for pupils who are embarrassed when called upon to use the foreign language orally. The following points must be considered by the teacher in conducting a reading aloud activities:.

a. Reading aloud comes after pupils; silent reading.
b. Pupils listen to the text recorded on a tape.

c. Teacher reading and repetition of student.
d. Individual reading.
e. Correction of mistakes made by the reader by asking the pupils to correct them.

Supplementary reading (Free reading)

Advantages of Supplementary reading:

a. Increasing the pupil's skill in language and their command of words.
b. Enriching the student's knowledge of the culture of foreign language through introducing them to more mature and more timely material than that found in school texts books.
c. Providing an opportunity for correlation with any special field in which the pupils are interested.
d. Also Maija MacLeod (p. 2) stated Several types of reading may occur in a language classroom. One way in which these may be categorized, as suggested by Brown (1989) can be outlined as follows:

A. Oral
B. Silent
1. Intensive
a. linguistic
b. content
2. Extensive
a. skimming
b. scanning
c. global

Intensive Reading :

Brown (1989) explains that intensive reading "calls attention to grammatical forms, discourse markers, and other surface structure details for the purpose of understanding literal meaning, implications, rhetorical relationships, and the like." He draws an analogy to intensive reading as a "zoom lens" strategy .

Long and Richards (1987) say it is a "detailed in-class" analysis, led by the teacher, of vocabulary and grammar points, in a short passage."

Intensive Reading, sometimes called "Narrow Reading", may involve students reading selections by the same author or several texts about the same topic. When this occurs, content and grammatical structures repeat themselves and students get many opportunities to understand the meanings of the text. The success of «Narrow Reading" on improving reading comprehension is based on the premise that the more familiar the reader is with the text, either due to the subject matter or having read other works by the same author, the more comprehension is promoted.

Extensive Reading:

Brown (1989) explains that extensive reading is carried out "to achieve a general understanding of a text." Long and Richards (1971, p.216) identify extensive reading as "occurring when students read large amounts of high interest material, usually out of class, concentrating on meaning, "reading for gist" and skipping unknown words."

The aims of extensive reading are to build reader confidence and enjoyment.

Extensive reading is always done for the comprehension of main ideas, not for specific details.

Improving Your Reading:

(Richard Yorkey1982, p: 95 -96) stated

Reading speed is determined in partly how many words your eye can see in a single glance. There is a comparison of three different readers and how many stops their eyes make

Slow Reader :

Being able to read by phrase , instead of by single words result frompractice

Average Reader :

Being able to read by phrase , instead of by single words result from practice.

Fast reader:

Being able to read by phrase , instead of by single words result from practice .

Notice that the slow reader's eye must stop fourteen times, focusing on each word alone before moving on to the next. The eyes of average reader stop six or seven times because they are able to see about two words at a single glance. The eyes of the fast reader stop only three times. They focus out the centre of a phrase and see three or four words, then move rapidly to the next phrase.

This ability to see words on either side of the point at which your eyes focus is called peripheral version. As a non- native speaker of English, you may feel that it is impossible to recognize so many words at a single glance, it is difficult for many native speakers, but it can be done – and must be done if you are to read rapidly as you should. You can increase your peripheral version by eye experiences.

Being able to read by phrase requires an understanding of what words go together grammatically. For example, if you can recognize modification patterns, prepositional or participles phrases, or dependent clauses, you can recognize which words are grouped together meaningfully. With practice, you will begin to see them together. Here are some examples:

The SQ3R Technique:

Gasm Elsied A, (June 2008 p. 65) pointed out that:

a. Survey: Students survey the pages in order to acquire a general idea of material .
b. Question: After survey, the students answer some questions based on the material he has just surveyed .
c. Read:Student reads very fast as possible because he learns what he is looking for
d. Recite : Student recites what he has read so as to check whether he can recall the material and to relate it to previous information .
e. Review : At the end the students review the material of the text to form a unified whole and to check which parts he can re call, and which parts he cannot . This helps him to prepare for the next work or assignment .

Teaching Reading Skills:

Gasm Elsied A, (June 2008 p.60 -63 Reading can be described as a process of extracting meaning from printed or written material. It is the ability to decode meaning from graphic symbols. Reading involves a series of skills that include the recognition of alphabetical system, the correlation of the graphic symbols with formal linguistic elements, as well as intellectual comprehension and mechanical eye-movement. Each of these elements lead to a problem that faces the foreign learners, so he may encounter difficulties with sound symbol relationship as there is no one to one correlation between the sounds and the written symbols in English examples of these are:

a. The sound of the letter "c" in the words like: car, core, city.
b. The different sounds of the grapheme "gh" in: enough, through, night.
c. The final silent "e" which signals a change in vowel sounds as in: mad / made, not / note, bit / bite, cut / cute.
d. Another problem of reading is the direction from left to right. Arabic is read from right to left, the opposite direction to English. Culture aspects represent another problem which requires guidance on the part of the teacher training the pupils in the reading skills to read efficiently and quickly enough to get information or meaning from written material rapidly and with full understanding
e. Stages of The Reading Process :

Jumaa.(April 2017 P1) The first is the pre-reading stage , which allows the reader to activate background knowledge , preview the text , and developed a purpose for reading A strategy for students to utilize during this stage is to look at the title of the selection and list all the information that comes to mind about the title . The second stage occurs during reading , when the reader makes predictions as they read and then confirms or revises the predictions . For example ,double –entry journal enable the reader to write the text from the reading on one side and their personal

reaction on the other side . The final stage occurs after reading and allows the reader to retell the story, discuss the elements of a story , answer questions and /or compare it to another text .

Academic Reading Strategies

Jumaa (April 2017:P3) Reading is the basic foundation on which academic skills of individuals are built . Many believe that reading is a true measure of a person's success in academics . Most of the subjects taught to us are based on simple concept - read , understand analyse , synthesize ,and get information .

Teaching Reading: whole language and phonics

From Wikipedia, the free encyclopedia

"Phonics" emphasizes the alphabetic principle– the idea that letters represent the sounds of speech, and that there are systematic and predictable relationships between written letters and spoken words, which is specific to the

alphabetic writing system Children learn letter sounds (b = the first sound in «bat» and «ball») first and then blend them (bl = the first two sounds in "blue") to form words. Children also learn how to segment and chunk letter sounds together in order to blend them to form words (trap = /t/, /r/, /a/, /p/ or /tr/, /ap/). "Whole language" is a method of teaching reading that emphasizes literature and text comprehension. Students are taught to use critical thinking strategies and to use context to «guess» words that they do not recognize. In the younger grades, children use invented spelling to write their own stories. Both instructional methods use elements that are emphasized in the other; the differences between the methods are largely related to what is emphasized and the sequence of skill instruction.

Different Reading Techniques

By Karl McDonald Aug 23, 2012 – p 88)

One of the first things you learn about teaching is that there are different reading techniques and the students should be aware of which technique is most suited, depending on the reading task required by the text or by their teacher.

Phonics: Mc Guinness, Diane(p.49)Phonics is seen to be an improvement used method of learning the approximate sounds represented by letters (b=blu) first and then blending them with other sounds (bl=blue) to decode and encode words in written form. This newer method attempts to eliminate the extraneous "uh" sounds which were unavoidable in the older method. Children also learn strategies to figure out words they don't know.Phonics is considered an "analytical" approach where students analyze the letters, letter combinations and syllables in a word; in an effort to "decode"

(1) the speech-sounds represented by the letters and.

(2) the meaning of the text.

The advantage of phonics is that, especially for students who come to schools with large English vocabularies, it enables students to decode or "sound-out" a word they have in their speaking vocabulary.

Phonics proponents led by

Rudolf Flesch in his book *Why Johnny Can't Read* attacked the **whole word approach because:**

1. it did not get students into reading children's stories that did not have carefully controlled vocabularies and
2. It theoretically required the students to memorize every word as a whole. Phonics advocates focus their efforts on the primary grades and emphasize the importance of students having

phonemic awareness, that is an understanding of the alphabetic principle that the spelling of words relates to how they sound when spoken.

A problem with teaching the reading of English with this analytical approach is that English words do not have a one-to-one speech-sound to symbol relationship. If they did have a one-to-one relationship, reading would be easier. In general, with a few common exceptions, the consonants do have a one-to-one speech-sound to symbol relationship but the vowels do not. For instance the letter «a» represents one sound in the word «say», a second

sound in «at», a third sound in «any», a fourth sound in «are», a fifth sound in «all», a sixth sound in «about», a seventh sound in «father», an eighth sound in «orange», and a ninth sound (silence) in «bread». The speech-sounds are sometimes influenced by

(a) the letters surrounding the target vowel,

(b) by the sentence containing the word and,

(c) the stress, or lack thereof, given to the syllable containing the letter.

Methodology of Teaching Reading:

Jumaa (October 2017 P23) Four main methods used to teach students how to read are explained below .

Method 1 : Phonics:

The phonics method is probably the best known and widely used method to teach reading and writing in the English language . It relies on children being taught the alphabet first .They learn The names of the letters and the sounds they make . Once they have learnt the letter sounds they will begin to blend two letters together to make simple words then three letters , then four and so forth .

a-t	i-t	o-n	i-f	b-e	m-e	n-o	w-e	i-n	h-e
c-a-t	s-a-t	m-a-t	f-a-t	p-a-t	r-a-t	c-a-r	g-o-d	m-e-n	
f-l-a-t	p-l-a-t	t-h-a-t	s-p-i-t	s-l-i-t	g-r-i-t				

For children to learn the phonics method they need phonically written books using regular words that are interesting to young children each word must be sounded out by the child in order to achieve the highest level out come …. eg . the cat sat on the mat . … the hen is in a pen .

An alphabet table using each letter sound :

a ape	a antelope	a armadillo	b bear	c civet	c cat	d deer
E Emu	E elephant	f fox	g gerbil	g goldfish	h hippo	i ibis
I inchworm	J jaguar	k kangaroo	l lizard	m monkey	n nightin-gale	o okapi

a ape	a antelope	a armadillo	b bear	c civet	c cat	d deer
O ostrich	P peacock	q quail	r rabbit	s snake	t tiger	u uni-corn
U Umbrella	V vole	w walrus	x ox	y butterfly	y yak	z zebra

the look and the say method :

With the look and say method children learn to recognize whole words or sentences rather than individual sounds. Your student will look at a word which you sound , and intern will repeat the sound (the word) . Flash cards with individual words written on them are used for this method often a companied with a related picture .If you do not use a picture with the word the child will probably make a wild guess as to what it says trying to remember what sound you made previously . This is not a good method if you don't include pictures. It is also recommended with this method to use whole short sentences rather than individual words. Write a short sentences representing the picture displayed. Say the sentence and ask the child to repeat it while pointing and looking at each individual word as he /she repeats what you said. By making word cards you can create different sentences again and again. You can use each word card first to learn individual words and then lying together to form a sentence. You may need to make several word cards using the same word ; e.g. the – and in order to form proper sentences .

The language experience approach:

The language experience approach is the third method you may like to use . this particular method actually uses student's own words to help them read . Your student may draw a picture of Dad in the car. In that case you would write underneath the drawing; Dad is in the car .You continue to collect drawings your students

make and write a short sentence underneath each drawing. A picture of a play ground would read; We went to the playground . A picture of a cat could read; the cat sat on the mat. A picture of walking dog could read; Mum walks the dog to the park .When you have collected enough pictures you make them into a book for your student to read again and again. Write underneath the drawing a description your student gives for the drawing . This way your student will remember much better what is written . First you will write every word and sentence . Slowly your student will begin to trace over the words you have written and finally the student will write the word and sentences all alone .Some people use this method as a first approach to reading in order to help their student understand that what they have drawn and what you have written is a form of communication between the student and yourself . The language experiences approach supports children's concept development and vocabulary growth while offering many opportunities for meaning full reading and writing activities throw the use of personal experiences and oral language .

The context Support method :

When your students are just learning to read it is important to choose books that really interest them . If boys like cars , choose a book with pictures and simples words about cars . This will keep their interest and they will enjoy learning with you . If girls like dolls , obtain a book with doll pictures and simple words . Again it will encourage enthusiasm because they are actually looking at something they can relate to . Some books are specially written to support this method of learning .

You will find sentence on one side of the page while the other has a single word or may be two to three words for your student to read . You will read the longer sentence while your student reads the simpler version . You may like to try his method of long and short text or may combine it with one or all of the other methods above .The debate still rages among educators, parents and experts . Which approach to teaching reading works best? That is

something only you can answer and it comes with practice and experience .

How Can Reading Comprehension be Taught?

Al smadani H. (2008)If you are like most parents, you have forgotten that you had to develop reading comprehension skill. Much like learning to drive, reading comprehension becomes automatic and skilled readers forget that they had to develop their reading comprehension skill. The key to teaching reading comprehension is developing the habit of "interacting" with the text and monitoring one's understanding.By "learning to read", most parents mean that the child is decoding words. But understanding what you read, "reading comprehension," comes from developing a set of skills distinct from phonics "word decoding" skills. In fact, children should start building comprehension skills when they are still having others read to them.Learning reading comprehension requires a strategy where lesson plans progressively develop and reinforce reading comprehension skill. Today, the standardized high-stakes tests, such as the Florida FCAT, the Texas TAKS, the Ohio OGT, and the California Stanford 9 and SABE/2, to name a few, have focused attention by parents and educators on systematic mastering of reading skills. And learning to read online using animated, engaging, and student-paced programs like Time4Learning has proven effective for thousands of families.

The relationship between reading and vocabulary

By Grabe (2002) This is one of nine points discussed by Grabe (2002) and described as "dilemmas." Vocabulary intersects with reading in such issues as "incidental learning," "extensive reading," "reading fluency" and "comprehension level." Current studies are almost in agreement that for an effective outcome of reading, knowledge of no less than 98% of the vocabulary used in a text is required on the part of the students (Schmitt, Jiang, & Grabe, 2011). This is because L1 speakers, by comparison, come to know an average of about 40,000 words by the end of secondary school (Grabe, 2002). While this is very difficult to achieve in L2 within a short time, the good news is that this knowledge of

vocabulary can merely be at the recognition level, not necessarily the production level. Extensive reading can have some positive effect on increasing vocabulary size (Grabe, 2014). The question remains: When is it most appropriate to explicitly present new words? Would that be before, during or after reading?Cautioning against making vocabulary part of the pre-teaching activities as it will "create a cognitive load that splits the learner's attention," Yeung (1999, as cited in suggests that this can be done during the reading stage by way of integrating a glossary of words within the text at hand. This was echoed – with another recommendation – by Sonbul and Schmitt (2009). In their article, they tested the retention of the target words among forty Saudi students against three levels of vocabulary knowledge (form recall, meaning recall, and meaning recognition). They conclude that what they term "Read-Only" (i.e. incidental learning) is less effective than "Read-Plus" (i.e. explicit instruction) in both vocabulary retention and reading proficiency, asserting that vocabulary knowledge requires several encounters presented both during and after a reading passage

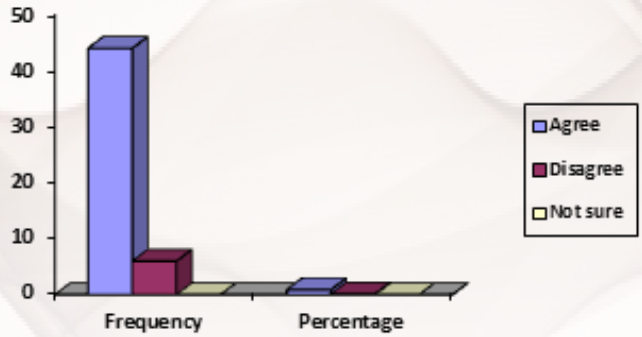
L1 and L2 Reading Differences:

(Grabe, 2014).The relation between reading in L1 and L2 is rather complex. The effect of the L1 on reading in L2 can be of various natures. Similarities between the two processes exist, as do differences (Grabe, 2014). For one thing, in L1 we learn to read (i.e. literacy development), whereas we – try to – read to learn in L2 (i.e. fluency development). We can think of similarities and differences between the two processes based on several factors including time, motives, needs, goals, attitudes, proficiency level, and cognitive skill .

DATA ANALYSIS AND DISCUSSION

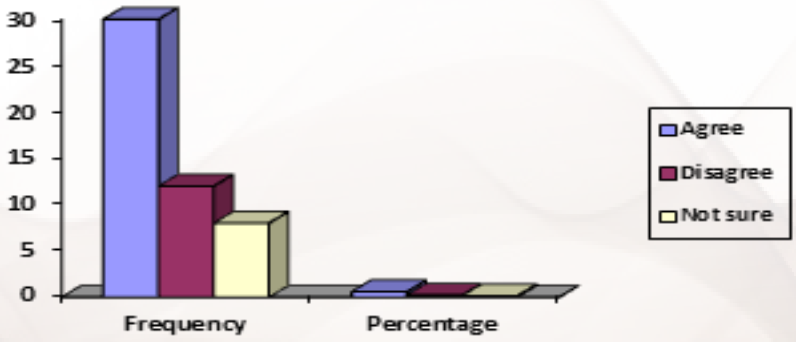
The effective teaching affect in developing reading skills

Options	Frequency	Percentage
Agree	44	88%
Disagree	06	12%
Not sure	00	00%
Total	50	100%



The table and the figure above indicated that the majority (88%) agreed that there are effects of teaching strategies on developing reading skills, whereas (06%) disagreed with the idea. But none of the sample are not sure there are effects of teaching strategies on developing reading skills. The figure and the table showed that The effective teaching affect in developing reading skills
Teachers have to design good plans to solve the reading problems.

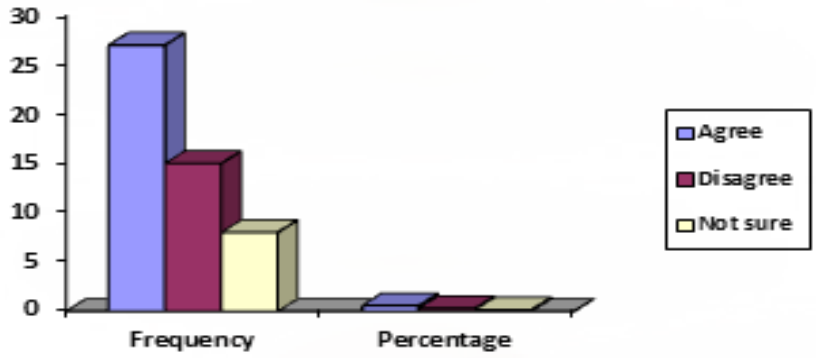
Options	Frequency	Percentage
Agree	30	60%
Disagree	12	24%
Not sure	08	16%
Total	50	100%



It is observed that this table above indicated that the majority (60%) agreed that teachers have to design good plans to solve the reading problems whereas (24%) disagreed with the idea. But (16%) of the sample are not sure that teachers design good plans to solve the reading problems. The figure and the table showed that Teachers have to design good plans to solve the reading problems.

Teachers have to pay attention to students' individual in the learning process.

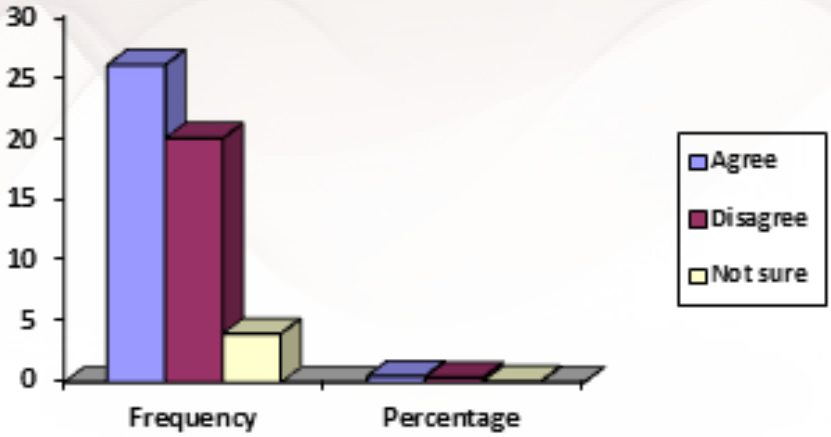
Options	Frequency	Percentage
Agree	27	58%
Disagree	15	30%
Not sure	08	16%
Total	50	100%



The table and the figur above indicated that the majority (58%) agreed that teachers pay attention to students individual differences in the learning process whereas (30%) disagreed with the idea. But (16%) of the sample are not sure that teachers pay attention to students individual in the learning process. The figure below showed that, Teachers have to pay attention to students' individual in the learning process.

Students must have sufficient chances to practice and develop the four skills.

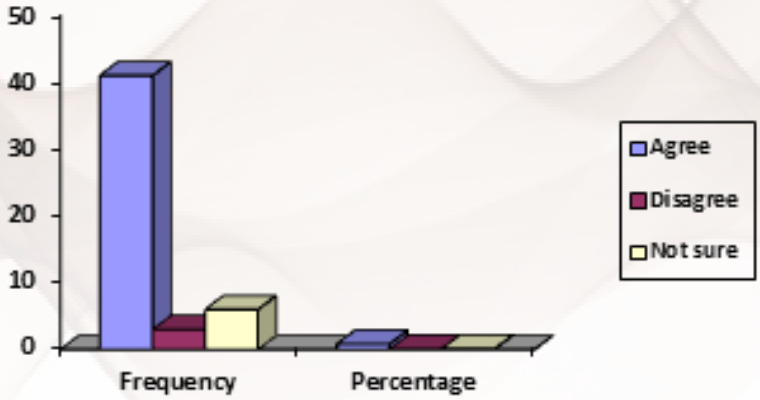
Options	Frequency	Percentage
Agree	26	52%
Disagree	20	40%
Not sure	04	08%
Total	50	100%



It is clear that this table and the figure indicated that the majority (52%) agreed that students have sufficient chances to practice and develop the four skills whereas (20%) disagreed with the idea. But (08%) of the sample are not sure students have sufficient chances to practice and develop the four skills. The figure and the tabl showed that Students must have sufficient chances to practice and develop the four skills.

Professional teachers have to present the reading lesson that helps students to develop their reading performance.

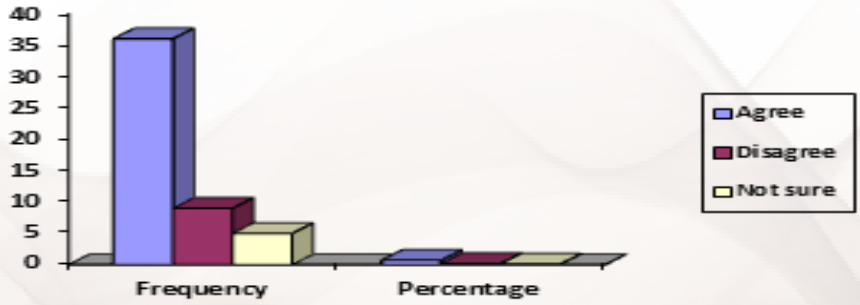
Options	Frequency	Percentage
Agree	41	82%
Disagree	03	06%
Not sure	06	12%
Total	50	100%



It is observed that the table and the fuger above indicated that the majority (82%) agreed that professional teachers present the reading lesson that helps students to develop their reading performance whereas (06%) disagreed with the idea. But (12%) of the sample are not sure that professional teachers present the reading lesson that helps students to develop their reading performance. The figure and thetable showed that professional teachers have to present the reading lesson that helps students to develop their reading performance

Students face problems in practicing and improving their reading skills.

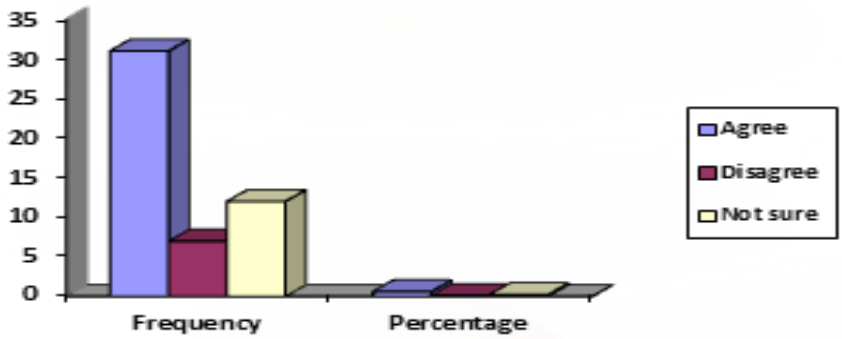
	Frequency	Percentage
Agree	36	72%
Disagree	09	18%
Not sure	05	10%
Total	50	100%



Certainly the table and the fuger above indicated that the majority (72%) agreed that students face problems in practicing and improving their reading skills whereas (18%) disagreed with the idea. But (10%) of the sample are not sure students face problems in practicing and improving their reading skills. The figure and the table below showed that students face problems in practicing and improving their reading skills.

Students need affective reading media to acquire their learning reading skills.

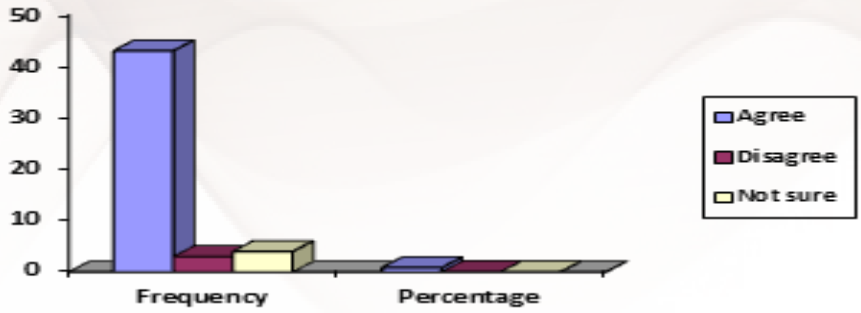
Options	Frequency	Percentage
Agree	31	62%
Disagree	07	14%
Not sure	12	24%
Total	50	100%



The table and the figure above clarified that the majority (62%) agreed that students need affective reading media to acquire their learning reading skills whereas (14%) disagreed with the idea. But (24%) of the sample are not sure that students need affective reading media to acquire their learning reading skills. They show that Students need affective reading media to acquire their learning reading skills.

suitable selected methods of teaching reading courses motivate students to develop their reading skills

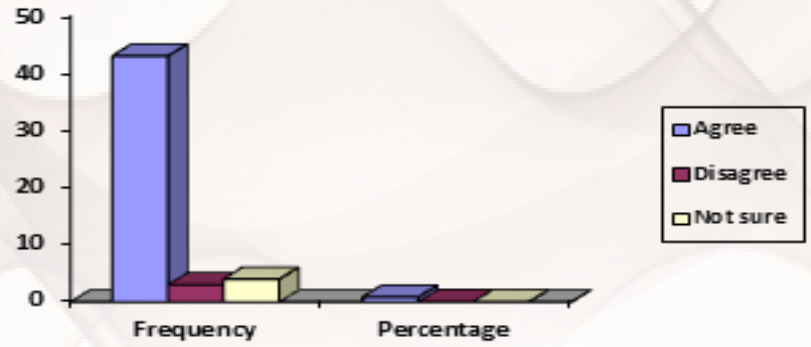
Options	Frequency	Percentage
Agree	43	86%
Disagree	03	06%
Not sure	04	08%
Total	50	100%



The table and the figure above proved that the majority (86%) agreed that the suitable selected methods of teaching reading courses motivate students to develop their reading skills whereas (06%) disagreed with the idea. But (08%) of the sample are not sure that the suitable selected methods of teaching reading courses motivate students to develop their reading skills. The figure and the table showed that the suitable selected methods of teaching reading courses motivate students to develop their reading skills.

The variation of techniques help teachers to in active reading methods.

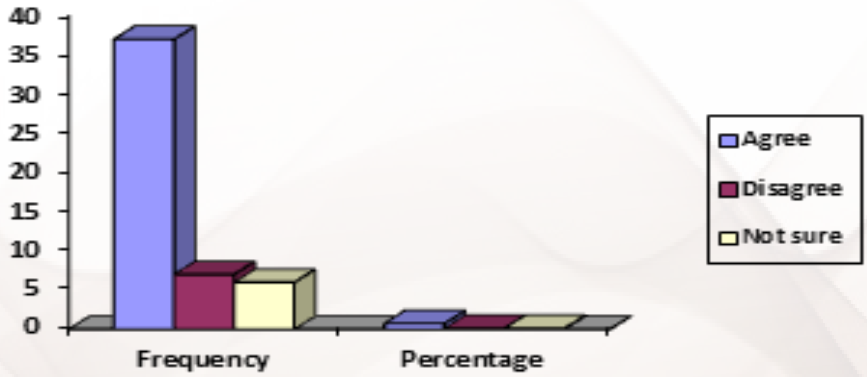
Options	Frequency	Percentage
Agree	43	86%
Disagree	03	06%
Not sure	04	08%
Total	50	100%



This table and the figure clarified that the majority (86%) agreed that the variation of techniques help teachers to in active reading methods whereas (06%) disagreed with the idea. But (08%) of the sample are not sure that the variation of techniques help teachers to in active reading methods. The figure and the table showed that the variation of techniques help teachers to in active reading methods.

Teachers creativity facilitates students developing reading skills.

Options	Frequency	Percentage
Agree	37	74%
Disagree	07	14%
Not sure	06	12%
Total	50	100%



The data in this table and the figure proved that the majority (74%) agreed that teachers' creativity facilitates students developing reading skills whereas (14%) disagreed with the idea. But (12%) of the sample are not sure that teachers creativity facilitates students developing reading skills. The figure and the table showed that teachers' creativity facilitates students developing reading skills.

Summary:

This study began with choice and the selection of the title of this thesis and then the proposal was designed and presented. The information were selected and collected from different sources and references to support the topic and concerned with teachers' competence and performance about the effective strategies to teach reading in general and the secondary level in particular. They helped to select and state the research questionnaire items precisely .The primary data were collected through the questionnaire, arranged, discussed and analyzed. They helped to come out with the results below.

5:2 Results:

The data analysis proved teacher attitude towards the effects of teaching strategies on developing reading skills. So, the following is the feedback of their responses to the statements of assessing their practical teaching to the target topic:

1. The majority 88% of the sample agreed that there are effects of teaching strategies on developing reading skills of their learners.
2. Also, the majority 78% of the sample choose the required strategies to develop their students reading skills, whereas the rest do not choose the target strategies.
3. There are 60% teachers pay attention to students individual differences in learning process.
4. There are 70% teachers should be able to teach different types of reading.
5. .5-There are 82% professional teachers present the reading lesson which helps students to develop their reading performance.

6. About 72% Students face problems in practicing and improving their reading skills.
7. The majority 86% agreed that variation of techniques help teachers in active reading methods.
8. The majority 80% agreed that the teachers' preparation of the active teaching reading aids enable students to develop the reading skills .

5:3 Recommendations:

1. Teachers should create proper situations to activate communicative approaches that help to vary in techniques,
2. Specific training in using reading methods is necessary (dialogue system).
3. The teacher should follow the suitable method that leads students to achieve reading objectives. Teachers should give students the chance to have different types of reading to pass through.
4. Teacher have to practice strategies of comprehension from early stages of reading to encourage students to acquire the habit of reading.
5. Sufficient chances are needed to practice and develop the four skills.
6. Technological media is useful to support teaching process.
7. Teachers must be more aware of the effect to teaching strategies on developing their students reading skills.

References :

(1) Alsamadani, H. A. (2008). *The relationship between Saudi EFL college-level students' use of reading strategies and their EFL reading comprehension* (Doctoral dissertation). Ohio University.

(2) An, S. (2013). Schema theory in reading. *Theory and Practice in Language Studies*, 3 (1), 130-134.

(3) 3- Brown, Douglas (1989) Teaching by principles: an interactive approach to language pedagogy, Upper Saddle River, Prentice Hall Regents.

(4) Gasim Elsied, A. 2008, English language teaching approaches, methods and techniques.

(5) Grabe, W. (2002). Dilemmas for the development of second language reading abilities. (pp. 276-286). Cambridge University Press.

(6) Jumaa El . M 2017, Reading for students of English language Major

(7) Jumaa El. M 2017, The Methodology of teaching English language

(8) Richard C, Yorkey 1982, Study skills for students of English, 2nd edition

On Invariant Subspaces of The Hardy Space With Rank- One Commutators

Aisha Yousif Mustafa — Sudan University of Science and Technology - FacultyofEducation-DepartmentofMathematics

Isam Eldin Ishag Idris — University of Kordofan - Faculty of Education-Department of Mathematics

Elkhanssa Mohammed Mirghaniy — Sudan University of Science and Technology - FacultyofEducation-DepartmentofMathematics

Abstract:

We present and study rank-one commutators on invariant subspaces of Hardy space, we used the descriptive-deductive method, Results: we found that the problem discussed in this paper comes from Nakazi's conjecture:

if $[X_{1+\epsilon}^*, X_\Delta] = [X_{1+\epsilon}^*, X_\Delta]^* [X_{1+\epsilon}^*, X_\Delta] = [X_{1+\epsilon}^*, X_\Delta]^*$, then $[X_{1+\epsilon}^*, X_\Delta], [X_{1+\epsilon}^*, X_\Delta]$, we showed

that both $[X_{1+\epsilon}^*, X_\Delta] = [X_{1+\epsilon}^*, X_\Delta]^*$ $[X_{1+\epsilon}^*, X_\Delta] = [X_{1+\epsilon}^*, X_\Delta]^*$ and $[X_{1+\epsilon}^*, X_\Delta] \neq 0$ $[X_{1+\epsilon}^*, X_\Delta] \neq 0$ hold if and only if

$$N = \psi\left(L^2(\lambda^2) \oplus \frac{1}{\Delta - 1_\epsilon + _\epsilon} L^2(\lambda_{1+\epsilon})\right),$$

$$N = \psi\left(L^2(\lambda^2) \oplus \frac{1}{\Delta - 1_\epsilon + _\epsilon} L^2(\lambda_{1+\epsilon})\right),$$

Keywords: Hardy space, rank-one commutators, invariant subspaces

فى الفضاءات الجزئية الثابتة لفضاء هاردى ذات الرتبة الأولى الإبدالية

د.عائشة يوسف مصطفى -أستاذ مساعد – متعاون- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. عصام الدين إسحق إدريس -أستاذ مساعد- جامعة كردفان
د. الخنساء محمد ميرغني عبدالله -أستاذ مساعد - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المستخلص :

الهدف من هذه الدراسة هو عرض ودراسة الرتبة الأولى فى الفضاءات الثابتة الجزئية الإبدالية لفضاء هاردى ،إستخدمنا المنهج الوصفى الإستنباطى، النتائج : توصلنا إلى إن المشكلة التى نوقشت فى هذه الورقة ناتجة عن لأى فرضية ناكازى إذا كان: $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta]^*$ فإن $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta]^*$ $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 0$ ، وضحنا أن كل $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta]^*$ و $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] \neq 0$ تثبت أنه إذا وفقط إذا كان $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] \neq 0$

$$N = \psi\left(L^2(\lambda^2) \oplus \frac{1}{\Delta - (1-\epsilon^2)} L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)\right).$$

كلمات مفتاحية : فضاء هاردى ،الرتبة الأولى الإبدالية ، فضاءات جزئية ثابتة

Introduction

Suppose $L^2(\lambda^2)\, L^2(\lambda^2)$ be the Lebesgue space and $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ the Hardy space over

$\lambda^2 = \{(1, \Delta): |1+\epsilon| = |\Delta| = 1\}$

$\lambda^2 = \{(1, \Delta): |1+\epsilon| = |\Delta| = 1\}$, and VV be the open unit disk. A closed subspace NN of

$L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ is called invariant if $N + N\epsilon \subset N$ $N + N\epsilon \subset N$ and $\Delta N \subset N\Delta N \subset N$. We denote by

$X_{(1+\epsilon)} = X_{(1+\epsilon,N)}X_{(1+\epsilon)} = X_{(1+\epsilon,N)}$

and $X_{\Delta} = X_{(\Delta,N)}X_{\Delta} = X_{(\Delta,N)}$ the operators on NN defined by $X_{(1+\epsilon)}f = X_N(1+\epsilon)fX_{(1+\epsilon)}f = X_N(1+\epsilon)f$ and

$X_{\Delta}f = X_N\Delta f\, X_{\Delta}f = X_N\Delta f$

for $f \in Nf \in N$, where $(1+2\epsilon)_N(1+2\epsilon)_N$ is the orthogonal projection from $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ onto NN. As usual,

write $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = X^*_{(1+\epsilon)}X_{\Delta} - X_{\Delta}X^*_{(1+\epsilon)}$ $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = X^*_{(1+\epsilon)}X_{\Delta} - X_{\Delta}X^*_{(1+\epsilon)}$, where $X^*_{(1+\epsilon)}$ $X^*_{(1+\epsilon)}$ is the adjoint operator of $X_{(1+\epsilon)}X_{(1+\epsilon)}$ on NN.

We have seen that $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = 0\,[X^*_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = 0$ if and only if $\Delta(N \ominus N + N\epsilon) \subset N \ominus N + N\epsilon$ $\Delta(N \ominus N + N\epsilon) \subset N \ominus N + N\epsilon$. For an invariant subspace NN of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$, Mandrekar [8] showed that $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = 0[X^*_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = 0$ if and

only if NN is the Beurling type, that is, $N = \psi L^2(\lambda^2)$ $N = \psi L^2(\lambda^2)$ for an inner function $\psi\psi$.

Generally, in [9] Nakazi described all invariant subspaces N N of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ on which $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = 0[X^*_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = 0$.

We study Nakazi's conjecture: if

$$[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta]^*$$

$[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta]^*$, then $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 0$ $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 0$. In [6], we showed that both $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta]^*$ $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta]^*$ and $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] \neq 0$ $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] \neq 0$ hold if and only if

$$N = \psi\left(L^2(\lambda^2) \oplus \frac{1}{\Delta - (1-\epsilon^2)} L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)\right), \qquad (1)$$

where $\psi\psi$ is a unimodular function on $\lambda^2\lambda^2$, $(1-\epsilon)$ $(1-\epsilon)$ is a real number with $1 > \epsilon > 01 > \epsilon > 0$, and $L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ is the Hardy space on the unit circle $\lambda\lambda$ with variable $(1+\epsilon)(1+\epsilon)$. In [4], we pointed out that there exists an inner function $\psi\psi$ on $\lambda^2\lambda^2$ such that $N \subset L^2(\lambda^2)N \subset L^2(\lambda^2)$ and $\operatorname{rank}[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 1$ $\operatorname{rank}[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 1$ for MM given in (1), and gave some examples of invariant subspaces in $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ with $\operatorname{rank}[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 1$ $\operatorname{rank}[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 1$. (see [5])

Since $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 0 [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 0$ on $N(1+\epsilon)$ $N(1+\epsilon)$, generally a cross commutator $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta]$

$[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta]$ is small.

In Theorem 3 of [13], Yang showed that for an invariant subspace NN of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$, $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta][X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta]$ is Hilbert–Schmidt under a mild condition on NN. To understand the

smallness of $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta][X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta]$, it is important to study when $\text{rank}\ [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 1 \text{rank}\ [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 1$.

If NN is an invariant subspace of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ with $\text{rank}\ [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 1 \text{rank}\ [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 1$, there exists

a non-zero function $f \in N \ominus N + N\epsilon f \in N \ominus N + N\epsilon$ such that $\Delta f \notin N \ominus N + N\epsilon \Delta f \notin N \ominus N + N\epsilon$ and

$$\Delta\big((N \ominus N + N\epsilon) \ominus \mathbb{C}.f\big) \subset N \ominus N(1+\epsilon).$$

We know that $X^*_\Delta f \in N \ominus N + N\epsilon X^*_\Delta f \in N \ominus N + N\epsilon$. Then we considered the case of

$$\overline{\text{span}}\{R^{*j}_\Delta f : j \geq 0\} = \mathbb{C}.f \overline{\text{span}}\{R^{*j}_\Delta f : j \geq 0\} = \mathbb{C}.f$$

, where $\overline{\text{spanspan}}$ denotes the closed linear spanspan. Under

this condition, the function ff is connected to non-extreme points in ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$,

the closed unit ball of $L^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})L^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})$. We prove that

$$f = \frac{c\psi L(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)} \qquad a.e. \text{ on } \lambda^2, \quad c \in \mathbb{C} \text{ with } c \neq 0,$$

where $\psi\psi$ is an inner function on $\lambda^2\lambda^2$ and functions $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$, $L(1+\epsilon)L(1+\epsilon)$ in ball $L^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})L^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})$ satisfy the following conditions;

(i) $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is a non-extreme point in ball $L^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})L^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})$;

(ii) $|L(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2$
$|L(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2$ a.e. on $\lambda_{(1+\epsilon)}\lambda_{(1+\epsilon)}$.

Hence, ff has a special form.

Conversely suppose that the functions $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$, $L(1+\epsilon)L(1+\epsilon)$ in ball $L^{\infty}(\lambda_{1+\epsilon})L^{\infty}(\lambda_{1+\epsilon})$ satisfy (i)–

(ii), and either $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ or $L(1+\epsilon)L(1+\epsilon)$ is not constant. If there is an inner function $\varphi\ \varphi$ satisfying

$$\frac{\psi L(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)} \in L^2(\lambda^2), \qquad (2)$$

then

$$N = \psi L^2(\lambda^2) \oplus \frac{\psi L(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)} L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$$

is an invariant subspace of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ and $\operatorname{rank}\left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta\right] = 1\operatorname{rank}\left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta\right] = 1$. There is a big problem

whether there is an inner function $\psi\psi$ satisfying (2) or not. If $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is a function in the disk algebra, we prove the existence of an inner function $\psi\psi$ satisfying (2). In [7], deLeeuw and Rudin proved that for a function $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ in ball $L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$, $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is a non-extreme point of ball $L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ if and only if

$$-\infty < \int_0^{2\pi} \log\left(1 - \left|Z\left(e^{i\theta}\right)\right|\right) \frac{d\theta}{2\pi},$$

(see also [3]). In this case, there exists a function $L_1(1+\epsilon) \in L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)L_1(1+\epsilon) \in L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ satisfying $|L_1(1+\epsilon)| = 1 - |Z(1+\epsilon)|$ $|L_1(1+\epsilon)| = 1 - |Z(1+\epsilon)|$ a.e. on $\lambda_{(1+\epsilon)}\lambda_{(1+\epsilon)}$.

Let $f_1 = \frac{L_1(1+\epsilon)}{(\Delta - Z(1+\epsilon))} f_1 = \frac{L_1(1+\epsilon)}{(\Delta - Z(1+\epsilon))}$. Then $f_1 \in \frac{L^\infty(\lambda^2)}{L^\infty(\lambda^2)}$ $f_1 \in \frac{L^\infty(\lambda^2)}{L^\infty(\lambda^2)}$ and

$$(\Delta - Z(1+\epsilon))f_1 = L_1(1+\epsilon) \in L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)}).$$

For an invariant subspace NN of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$, write $\mathcal{M}(N) = \{f \in L^\infty(\lambda^2): fN \subset L^2(\lambda^2)\}$.

Trivially $L^\infty(\lambda^2) \subset \mathcal{M}(N)L^\infty(\lambda^2) \subset \mathcal{M}(N)$. As seen in the above, $L^\infty(\lambda^2) \subsetneq \mathcal{M}([\Delta - Z(1+\epsilon)])$ $L^\infty(\lambda^2) \subsetneq \mathcal{M}([\Delta - Z(1+\epsilon)])$ for

a non-extreme point $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ in ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$, where $[\Delta - Z(1+\epsilon)][\Delta - Z(1+\epsilon)]$ is the invariant subspace of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ generated by a single function $\Delta - Z(1+\epsilon)\Delta - Z(1+\epsilon)$. Takahashi proved that for a function $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ in ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)}), \mathcal{M}([\Delta - Z(1+\epsilon)]) = L^\infty(\lambda^2)$ $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)}), \mathcal{M}([\Delta - Z(1+\epsilon)]) = L^\infty(\lambda^2)$ if and only if $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is an extreme point in ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$, (see [10]).

If a function $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ in ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ is a non-extreme point, there exists also a function $L_2(1+\epsilon)L_2(1+\epsilon)$ in ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ satisfying $|L_2(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2$ $|L_2(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2$ a.e. on $\lambda_{(1+\epsilon)}\lambda_{(1+\epsilon)}$. The function, $\frac{L_2(1+\epsilon)\ L_2(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)\Delta - Z(1+\epsilon)}$ then Takahashi's theorem is

similar to our subject.

In [11], we find the difference between extreme and non-extreme points in ball $H^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})H^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})$.
To determine W, we use the following

facts in the sequel:

$(i)\ker X^{*}_{(1+\epsilon)} = N \ominus N + N\epsilon;$

$(ii)[X^{*}_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = X^{*}_{(1+\epsilon)}X_{\Delta}$ on $N \ominus N + N\epsilon;$

$(iii)[X^{*}_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = 0$ on $N + N\epsilon.$

Lemma 1. Let NN be an invariant subspace of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ .Then$\operatorname{rank}[X^{*}_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = 1\operatorname{rank}[X^{*}_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = 1$ if and only if there exists a non-zero function ff in $N \ominus N + N\epsilon N \ominus N + N\epsilon$ such that

$\Delta f \notin N \ominus N + N\epsilon\Delta f \notin N \ominus N + N\epsilon$ and
$\Delta Y \subset N \ominus N + N\epsilon\Delta Y \subset N \ominus N + N\epsilon$
, where $Y = (N \ominus N + N\epsilon) \ominus \mathbb{C}.f$
$Y = (N \ominus N + N\epsilon) \ominus \mathbb{C}.f.$

Proof. Suppose that $\operatorname{rank}[X^{*}_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = 1$
$\operatorname{rank}[X^{*}_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}] = 1$. Then there exist functions $f, \mu \in Nf, \mu \in N$
satisfying $f \neq 0, \mu \neq 0f \neq 0, \mu \neq 0$, and

$$[X^{*}_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}]s = (\mu \otimes f)s = \langle s, f \rangle \mu \qquad (3)$$

for every $s \in Ns \in N$. Write $f = f_1 \oplus f_2 f = f_1 \oplus f_2$, where $f_1 \in N \ominus N + N\epsilon f_1 \in N \ominus N + N\epsilon$ and $f_2 \in N + N\epsilon f_2 \in N + N\epsilon$. We have

$$0 = \left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta\right] f_2 = \|f_2\|^2 \mu$$

$0 = \left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta\right] f_2 = \|f_2\|^2 \mu$. Thus $f \in N \ominus N + N\epsilon$ $f \in N \ominus N + N\epsilon$. Since

$$\left(X^*_{(1+\epsilon)}\right)\Delta f = X^*_{(1+\epsilon)} X_\Delta f = \left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta\right] f = \|f\|^2 \mu \neq 0,$$

we have $\Delta f \notin N \ominus N + N\epsilon \Delta f \notin N \ominus N + N\epsilon$. By (3), $\left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta\right] = 0 \left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta\right] = 0$ on YY. Hence $\Delta Y \subset N \ominus N + N\epsilon \Delta Y \subset N \ominus N + N\epsilon$.
Conversely, suppose that there exists a non-zero function $f \in N \ominus N + N\epsilon f \in N \ominus N + N\epsilon$ such

that $\Delta f \notin N \ominus N + N\epsilon \Delta f \notin N \ominus N + N\epsilon$ and $\Delta Y \subset N \ominus N + N\epsilon \Delta Y \subset N \ominus N + N\epsilon$. We have seen that

$$\left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta\right] N = \left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta\right](N \ominus N + N\epsilon) = \mathbb{C}. X^*_{(1+\epsilon)} X_\Delta f \neq \{0\}.$$

Thus $\text{rank } \left[X^*_{1+\epsilon}, X_\Delta\right] = 1 \text{rank } \left[X^*_{1+\epsilon}, X_\Delta\right] = 1$.

Now, we assume that NN is an invariant subspace of $L^2(\lambda^2)$ $L^2(\lambda^2)$ satisfying

$\text{rank } \left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta\right] = 1 \text{rank } \left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta\right] = 1$. By Lemma 1, there exists a non-zero function $f \in N \ominus N + N\epsilon$

$f \in N \ominus N + N\epsilon$

such that $\Delta f \notin N \ominus N + N\epsilon \Delta f \notin N \ominus N + N\epsilon$ and

$$\Delta Y \subset N \ominus N + N\epsilon, \qquad (4)$$

where $= (N \ominus N + N\epsilon) \ominus \mathbb{C}.f$

$= (N \ominus N + N\epsilon) \ominus \mathbb{C}.f$. We see that

$X_\Delta^*(N \ominus N + N\epsilon) \subset N \ominus N + N\epsilon$

$X_\Delta^*(N \ominus N + N\epsilon) \subset N \ominus N + N\epsilon.$ Let

$$Y_0 = \overline{\text{span}}\{X_\Delta^{*j} f : j \geq 0\}. \qquad (5)$$

Then $Y_0 \subset N \ominus N + N\epsilon Y_0 \subset N \ominus N + N\epsilon.$ Let $s \in (N \ominus N + N\epsilon) \ominus Y_0 s \in (N \ominus N + N\epsilon) \ominus Y_0.$

Then $s \perp X_\Delta^{*j} f s \perp X_\Delta^{*j} f$ for every $j \geq 0 j \geq 0.$

Hence $\Delta s \perp X_\Delta^{*j} f \Delta s \perp X_\Delta^{*j} f$ for every $j \geq 0$ $j \geq 0.$ By (4), $\Delta s \in (N \ominus N + N\epsilon) \ominus Y_0$ $\Delta s \in (N \ominus N + N\epsilon) \ominus Y_0.$ So

$$\Delta\big((N \ominus N + N\epsilon) \ominus Y_0\big) \subset (N \ominus N + N\epsilon) \ominus Y_0 \,. (6)$$

Let $E_1 = (N \ominus N + N\epsilon) \ominus Y_0$

$E_1 = (N \ominus N + N\epsilon) \ominus Y_0.$ Here we assume that $Y_1 \neq \{0\} Y_1 \neq \{0\}.$

By using the Wold decomposition theorem,

$$N = \sum_{j=0}^{\infty} \oplus\, 1 + \epsilon^j (N \ominus N + N\epsilon) = \left(\sum_{j=0}^{\infty} \oplus\, (1+\epsilon)^j Y_1\right) \oplus \left(\sum_{j=0}^{\infty} \oplus\, (1+\epsilon)^j Y_0\right).$$

By (6), $\Delta Y_1 \subset Y_1 \Delta Y_1 \subset Y_1$, so that

$$N_1 := \sum_{j=0}^{\infty} \oplus (1+\epsilon)^j Y_1$$

is an invariant subspace of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ with $\left[X^*_{(1+\epsilon,N_1)}, X_{(\Delta,N_1)}\right] = 0\left[X^*_{(1+\epsilon,N_1)}, X_{(\Delta,N_1)}\right] = 0$. By the Mandrekar theorem [8], $N_1 = \psi L^2(\lambda^2)$ $N_1 = \psi L^2(\lambda^2)$ for some inner function $\psi\psi$. Thus we get

$$\Delta\bar{\psi}N = \Delta L^2(\lambda^2) \oplus \Delta\bar{\psi}\left(\sum_{j=0}^{\infty} \oplus (1+\epsilon)^j Y_0\right)$$

and

$$\Delta\bar{\psi}N \ominus (1+\epsilon)\Delta\bar{\psi}N = \Delta L^2(\lambda_\Delta) \oplus \Delta\bar{\psi}Y_0. (7)$$

Note that $\Delta\bar{\psi}N\Delta\bar{\psi}N$ is an invariant subspace of $L^2(\lambda^2)$ $L^2(\lambda^2)$.Here, we shall study the case of $Y_0 = 1Y_0 = 1$. (see [5])

Theorem 2. Let $F \in L^2(\lambda^2)F \in L^2(\lambda^2)$ with $F \neq 0$ $F \neq 0$, and NN be an invariant subspace of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ generated by $\Delta L^2(\lambda_\Lambda)\Delta L^2(\lambda_\Lambda)$ and FF. Then $N \ominus N + N\epsilon = \Delta L^2(\lambda_\Delta) \oplus \mathbb{C}.F$

if and only if there exist functions $Z(1+\epsilon), L(1+\epsilon)$ $Z(1+\epsilon), L(1+\epsilon)$ in ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ satisfying the following conditions:

(i) $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is a non-extreme point in ball

$L^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})L^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})$;

(ii) $|L(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2$ $|L(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2$ a.e. on $\lambda^2\lambda^2$;

(iii) $F(1+\epsilon,\Delta) = \frac{cL(1+\epsilon)}{(1-Z(1+\epsilon)\bar{\Delta})}$ $F(1+\epsilon,\Delta) = \frac{cL(1+\epsilon)}{(1-Z(1+\epsilon)\bar{\Delta})}$ a.e. on $\lambda^2, c \in \mathbb{C}\lambda^2, c \in \mathbb{C}$ with $c \neq 0c \neq 0$.

Proof. Suppose that $N \ominus N + N\epsilon = \Delta L^2(\lambda_{\Delta}) \oplus \mathbb{C}.F$ $N \ominus N + N\epsilon = \Delta L^2(\lambda_{\wedge}) \oplus \mathbb{C}.F$. Then

$$N = \sum_{j=0}^{\infty} \oplus (1+\epsilon)^j (N \ominus N + N\epsilon)$$
$$= \Delta L^2(\lambda^2) \oplus F L^2(\lambda_{(1+\epsilon)}). \quad (8)$$

Since $F \perp \Delta L^2(\lambda^2) F \perp \Delta L^2(\lambda^2)$, we have $\Delta F = \Delta f(1+\epsilon) + FZ(1+\epsilon)$ $\Delta F = \Delta f(1+\epsilon) + FZ(1+\epsilon)$ for some functions $f(1+\epsilon), Z(1+\epsilon) \in L^2(\lambda_{(1+\epsilon)})$ $f(1+\epsilon), Z(1+\epsilon) \in L^2(\lambda_{(1+\epsilon)})$. Then $(\Delta - Z(1+\epsilon))F = \Delta f(1+\epsilon)$ $(\Delta - Z(1+\epsilon))F = \Delta f(1+\epsilon)$. We note that $f(1+\epsilon) \neq 0 f(1+\epsilon) \neq 0$. We prove that

$$Z(V) \cap \partial V = \Phi. \quad (9)$$

To prove this by contradiction, suppose that $|Z((1+\epsilon)_1)| = 1 |Z((1+\epsilon)_1)| = 1$ for some

$(1+\epsilon)_1 \in V(1+\epsilon)_1 \in V$. If $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is constant, say $(1+\epsilon) = e^{i\theta_1}(1+\epsilon) = e^{i\theta_1}$, then $\dfrac{\Delta f(1+\epsilon)}{\Delta - e^{i\theta_1}} = F \in L^2(\lambda^2)$.

Since $\frac{1}{(\Delta - e^{i\theta_1})} \notin L^2(\lambda_\Delta), f(1+\epsilon) = 0$ $\frac{1}{(\Delta - e^{i\theta_1})} \notin L^2(\lambda_\Delta), f(1+\epsilon) = 0$, and this is a contradiction. Hence $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is non-constant, so that $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is an open mapping. Since $|Z((1+\epsilon)_1)| = 1|Z((1+\epsilon)_1)| = 1$ and $(1+\epsilon)_1 \in V, Z(V)(1+\epsilon)_1 \in V, Z(V)$ contains an open subarc II of $\partial V = \lambda \partial V = \lambda$ with $Z((1+\epsilon)_1) \in I$ $Z((1+\epsilon)_1) \in I$. So, there exists acurve JJ in VV such that $(1+\epsilon)_1 \in J(1+\epsilon)_1 \in J$ and $|Z(1+\epsilon)| = 1|Z(1+\epsilon)| = 1$ on JJ. By (8),

$$F \in \sum_{j=0}^{\infty} \oplus (1+\epsilon)^j L^2(\lambda_\Delta).$$

Hence $F\left(1+\epsilon, e^{ik}\right) \in L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ $F\left(1+\epsilon, e^{ik}\right) \in L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ for almost every $e^{ik} \in \lambda_\Delta$ $e^{ik} \in \lambda_\Delta$, so that

$$\frac{f(1+\epsilon)}{1 - Z(1+\epsilon)e^{-ik}} \in L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$$

for almost all $e^{ik} \in \lambda_\Delta e^{ik} \in \lambda_\Delta$. Since $|Z(1+\epsilon)| = 1$

$|Z(1+\epsilon)|=1$ on JJ, we get $f(1+\epsilon)=0$ $f(1+\epsilon)=0$ on JJ.

Hence$f(1+\epsilon)=0f(1+\epsilon)=0$, and this is a contradiction. Thus we get (9).

Since $F\in L^2(\lambda^2), F\left(e^{ih},\Delta\right)\in L^2(\lambda_\Delta)$ $F\in L^2(\lambda^2), F\left(e^{ih},\Delta\right)\in L^2(\lambda_\Delta)$ for almost all $e^{ih}\in\lambda_{(1+\epsilon)}e^{ih}\in\lambda_{(1+\epsilon)}$. If $|Z(1+\epsilon)|=1$ $|Z(1+\epsilon)|=1$

on some subset YY of $\lambda_{(1+\epsilon)}\lambda_{(1+\epsilon)}$ with $d\theta(Y)>0$ $d\theta(Y)>0$, then there exists a point $e^{ih}\in Ye^{ih}\in Y$ such that $f\left(e^{ih}\right)\neq 0\, f\left(e^{ih}\right)\neq 0$ and $F\left(e^{ih},\Delta\right)\in L^2(\lambda_\Delta)$ $F\left(e^{ih},\Delta\right)\in L^2(\lambda_\Delta)$. Since $F=\frac{\Delta f(1+\epsilon)}{(\Delta-Z(1+\epsilon))}$ $F=\frac{\Delta f(1+\epsilon)}{(\Delta-Z(1+\epsilon))}$,

$$\frac{\Delta}{\Delta-Z(e^{ih})}\in L^2(\lambda_\Delta).$$

Since $\left|Z\left(e^{ih}\right)\right|=1\left|Z\left(e^{ih}\right)\right|=1$, this leads to a contradiction. Thus we get

$$|Z(1+\epsilon)|\neq 1 \quad a.e \ \text{ on } \lambda_{(1+\epsilon)}(10)$$

By (9), either $Z(V)\subset VZ(V)\subset V$ or $Z(V)\cap V=\emptyset$ $Z(V)\cap V=\emptyset$. Suppose that $Z(V)\cap V=\emptyset$ $Z(V)\cap V=\emptyset$. Then

$\frac{1}{Z(1+\epsilon)} \in L^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)}) \frac{1}{Z(1+\epsilon)} \in L^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})$, by (10) $j\left|\frac{1}{\quad}\right| < 1\ j\left|\frac{1}{\quad}\right| < 1$ a.e. on $\lambda_{(1+\epsilon)}\lambda_{(1+\epsilon)}$, and

$$F = \frac{\Delta f(1+\epsilon)}{Z(1+\epsilon)\left(\frac{\Delta}{Z(1+\epsilon)} - 1\right)} = -\sum_{j=0}^{\infty} \frac{f(1+\epsilon)}{Z(1+\epsilon)^{j+1}} \Delta^{j+1} \quad a.e \text{ on } \lambda^2.$$

By (8), $F \perp \Delta L^2(\lambda^2) F \perp \Delta L^2(\lambda^2)$, hence $f(1+\epsilon) = 0$ $f(1+\epsilon) = 0$, and this is a contradiction. Thus we get $Z(V) \subset VZ(V) \subset V$ and $|Z(1+\epsilon)| < 1$ $|Z(1+\epsilon)| < 1$ a.e. on $\lambda_{(1+\epsilon)}\lambda_{(1+\epsilon)}$. Therefore

$$F = \frac{f(1+\epsilon)}{1 - Z(1+\epsilon)\overline{\Delta}} = \sum_{j=0}^{\infty} f(1+\epsilon) Z(1+\epsilon)^j \overline{\Delta}^j \quad a.e \text{ on } \lambda^2.$$

Since $F \in L^2(\lambda^2) F \in L^2(\lambda^2)$,

$$\infty > \|f\|^2 = \sum_{j=0}^{\infty} \left\| f(1+\epsilon) Z(1+\epsilon)^j \right\|^2 = \int_0^{2\pi} \frac{\left|f(e^{i\theta})\right|^2}{1 - |Z(e^{i\theta})|^2} \frac{d\theta}{2\pi}.$$

Hence

$$\frac{|f(1+\epsilon)|^2}{1 - |Z(1+\epsilon)|^2} \in L^1(\lambda_{(1+\epsilon)}).$$

Since $(1+\epsilon)^t F \perp F(1+\epsilon)^t F \perp F$ for every $t \geq 1$ $t \geq 1$,

$$0 = \langle (1+\epsilon)^t F, F \rangle = \int_0^{2\pi} \frac{|f(e^{i\theta})|^2}{1-|Z(e^{i\theta})|^2} e^{it\theta} \frac{d\theta}{2\pi}.$$

This shows that

$$\frac{|f(e^{i\theta})|^2}{1-|Z(e^{i\theta})|^2} = a$$

for some constant $a > 0 a > 0$. Therefore $f(1+\epsilon) = cL(1+\epsilon) f(1+\epsilon) = cL(1+\epsilon)$ for some function $L(1+\epsilon) L(1+\epsilon)$ in ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ with $|L(e^{i\theta})|^2 = 1 - |Z(e^{i\theta})|^2$ $|L(e^{i\theta})|^2 = 1 - |Z(e^{i\theta})|^2$ a.e. on $\lambda_{(1+\epsilon)}$ $\lambda_{(1+\epsilon)}$, and $Z(1+\epsilon) Z(1+\epsilon)$ is not an extreme point in ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)}) L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$.

Next, suppose that conditions (i)–(iii) hold. Note that $F \neq 0$ $F \neq 0$. We shall prove that

$N \ominus N + N\epsilon = \Delta L^2(\lambda_\Delta) \oplus \mathbb{C}.F$
$N \ominus N + N\epsilon = \Delta L^2(\lambda_\Delta) \oplus \mathbb{C}.F$. By (i) and (iii)

$$F(1+\epsilon, \Delta) = c \sum_{j=0}^{\infty} L(1+\epsilon) Z^j (1+\epsilon) \bar{\Delta}^j \qquad a.e \text{ on } \lambda^2,$$

so that $(1+\epsilon)^t F \perp \Delta L^2(\lambda^2)$

$(1+\epsilon)^t F \perp \Delta L^2(\lambda^2)$ for every $t \geq 0 t \geq 0$. By (iii), $\Delta F = c\Delta L(1+\epsilon) + Z(1+\epsilon)F$ $\Delta F = c\Delta L(1+\epsilon) + Z(1+\epsilon)F.$ This shows that $N = \Delta L^2(\lambda^2) \oplus \overline{FL^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})}$ $N = \Delta L^2(\lambda^2) \oplus \overline{FL^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})}.$ Since $F \in L^2(\lambda^2)$ $F \in L^2(\lambda^2),$

$$\frac{|L(1+\epsilon)|^2}{1-|Z(1+\epsilon)|^2} \in L^1(\lambda_{(1+\epsilon)}).$$

By (ii), we have

$$\langle (1+\epsilon)^t F, F\rangle = \int_0^{2\pi} \frac{|L(e^{i\theta})|^2}{1-|Z(e^{i\theta})|^2} e^{it\theta} \frac{d\theta}{2\pi} = 0$$

forevery$t \geq 1 t \geq 1$.Hence$N = \Delta L^2(\lambda^2) \oplus F L^2(\lambda_{(1+\epsilon)})$ $N = \Delta L^2(\lambda^2) \oplus F L^2(\lambda_{(1+\epsilon)})$and

$N \ominus N + N\epsilon = \Delta L^2(\lambda_\Delta) \oplus \mathbb{C}.F.$

This completes the proof.

Corollary 3. Let NN be an invariant subspace of $L^2(\lambda^2)$ $L^2(\lambda^2)$ satisfying

$N \ominus N + N\epsilon = \Delta L^2(\lambda_\Delta) \oplus \mathbb{C}.F$
$N \ominus N + N\epsilon = \Delta L^2(\lambda_\Delta) \oplus \mathbb{C}.F$ for some function

$F \in L^2(\lambda^2) F \in L^2(\lambda^2)$ with $F \neq 0 F \neq 0$. Then $\operatorname{rank}[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 1 \operatorname{rank}[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 1$ if and only if $F \neq \frac{a}{1-b\overline{\Delta}} F \neq \frac{a}{1-b\overline{\Delta}}$ for every $a \in \mathbb{C} a \in \mathbb{C}$ and $b \in D$ $b \in D$.

Proof. By Theorem 2.2,

$$F = \frac{cL(1+\epsilon)}{1 - Z(1+\epsilon)\overline{\Delta}}, \qquad c \neq 0,$$

where $Z(1+\epsilon) \in \operatorname{ball} L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)}) Z(1+\epsilon) \in \operatorname{ball} L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ is a non-extreme point and $L(1+\epsilon) \in \operatorname{ball} L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)}) L(1+\epsilon) \in \operatorname{ball} L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ with

$|L(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2$
$|L(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2$. We have

$$\Delta F = \frac{c\Delta L(1+\epsilon)}{1 - Z(1+\epsilon)\overline{\Delta}} = c\Delta L(1+\epsilon) + \frac{cZ(1+\epsilon)L(1+\epsilon)}{1 - Z(1+\epsilon)\overline{\Delta}}$$
$$= c\Delta L(1+\epsilon) + Z(1+\epsilon)F.$$

Hence $\Delta F \notin N \ominus N + N\epsilon \Delta F \notin N \ominus N + N\epsilon$ if and only if either $L(1+\epsilon)L(1+\epsilon)$ or $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is not constant, that is, $F \neq \frac{a}{1-b\overline{\Delta}} F \neq \frac{a}{1-b\overline{\Delta}}$ for every $a \in \mathbb{C}$ $a \in \mathbb{C}$ and $b \in D b \in D$. By Lemma 1, we get the assertion. Replacing the variable $\Delta\Delta$ by $\overline{\Delta}\,\overline{\Delta}$ in Theorem 2, we have the following.

Corollary 4. Let $F \in L^2(\lambda^2) F \in L^2(\lambda^2)$ with $F \neq 0$ $F \neq 0$, and NN be the smallest closed subspace of $L^2(\lambda^2) L^2(\lambda^2)$ satisfying $F \in N, N + N\epsilon \subset N$ $F \in N, N + N\epsilon \subset N$, and $T_\Delta^* N \subset N T_\Delta^* N \subset N$, where $T_\Delta^* f = (1 + 2\epsilon)_{L^2(\lambda^2)} \bar{\Delta} f T_\Delta^* f = (1 + 2\epsilon)_{L^2(\lambda^2)} \bar{\Delta} f$ for $f \in L^2(\lambda^2) f \in L^2(\lambda^2)$. Then $N \ominus N + N\epsilon = \mathbb{C}.F$ $N \ominus N + N\epsilon = \mathbb{C}.F$ if and only if there exist functions $Z(1+\epsilon), L(1+\epsilon) Z(1+\epsilon), L(1+\epsilon)$ in ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ satisfying the following conditions:

(i) $Z(1+\epsilon) Z(1+\epsilon)$ is a non-extreme point in ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$ ball $L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$;

(ii) $|L(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2$ $|L(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2$ a.e. on $\lambda^2 \lambda^2$;

(iii) $F(1+\epsilon, \Delta) = \frac{cL(1+\epsilon)}{(1 - Z(1+\epsilon)\bar{\Delta})}$ $F(1+\epsilon, \Delta) = \frac{cL(1+\epsilon)}{(1 - Z(1+\epsilon)\bar{\Delta})}$ a.e. on $\lambda^2, c \in \mathbb{C} \lambda^2, c \in \mathbb{C}$ with $c \neq 0 c \neq 0$.

Lemma 5. Let $N_1 N_1$ and $N_2 N_2$ be invariant subspaces of $L^2(\lambda^2) L^2(\lambda^2)$. $N_2 = \psi N_1 N_2 = \psi N_1$ for some unimodular function $\psi\psi$ on $\lambda^2 \lambda^2$, then $\operatorname{rank}\left[X^*_{(1+\epsilon, N_1)}, X_{(\Delta, N_1)}\right] = \operatorname{rank}\left[X^*_{(1+\epsilon, N_2)}, X_{(\Delta, N_2)}\right]$ $\operatorname{rank}\left[X^*_{(1+\epsilon, N_1)}, X_{(\Delta, N_1)}\right] = \operatorname{rank}\left[X^*_{(1+\epsilon, N_2)}, X_{(\Delta, N_2)}\right]$.

Now we study invariant subspaces in $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$.

Theorem 6. Let $N\,N$ be an invariant subspace of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ satisfying $\operatorname{rank}[X^*_{1+\epsilon}, X_\Delta] = 1$ $\operatorname{rank}[X^*_{1+\epsilon}, X_\Delta] = 1$. Let $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = \mu \otimes f$ $[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = \mu \otimes f$ for functions $f, \mu \in Nf, \mu \in N$ with $f \neq 0 f \neq 0$ and $\mu \neq 0 \mu \neq 0$. Suppose that $\overline{\operatorname{span}}\{X^{*j}_\Delta f : j \geq 0\} = \mathbb{C}.f\,\overline{\operatorname{span}}\{X^{*j}_\Delta f : j \geq 0\} = \mathbb{C}.f$. Then there exist functions $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$, $L(1+\epsilon)$ $L(1+\epsilon)$ in $\operatorname{ball} L^\infty(\lambda_{1+\epsilon})\operatorname{ball} L^\infty(\lambda_{1+\epsilon})$ and an inner function $\psi\psi$ on $\lambda^2\lambda^2$ satisfying the following conditions:

(i) $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is a non-extreme point in $\operatorname{ball} L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})\operatorname{ball} L^\infty(\lambda_{(1+\epsilon)})$;

(ii) $|L(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2$ $|L(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2$ a.e. on $\lambda^2\lambda^2$;

(iii) $f = \frac{c\psi L(1+\epsilon)}{(\Delta - Z(1+\epsilon))} f = \frac{c\psi L(1+\epsilon)}{(\Delta - Z(1+\epsilon))}$ a.e. on $\lambda^2, c \in \mathbb{C}$ $\lambda^2, c \in \mathbb{C}$ with $c \neq 0 c \neq 0$.

Moreover,

$$N = \psi L^2(\lambda^2) \oplus \frac{\psi L(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)} L^2(\lambda_{1+\epsilon}).$$

Conversely, suppose that $Z(1+\epsilon), L(1+\epsilon) \in L^\infty(\lambda_{1+\epsilon})$

$Z(1+\epsilon), L(1+\epsilon) \in L^{\infty}(\lambda_{1+\epsilon})$ satisfy conditions (i) and (ii), and there exists an inner function $\psi\psi$ such that

$$\frac{\psi L(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)} \in L^2(\lambda^2).$$

Futhermore suppose that either $L(1+\epsilon)L(1+\epsilon)$ or $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is not constant. Then

$$N = \psi L^2(\lambda^2) \oplus \frac{\psi L(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)} L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$$

is an invariant subspace of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ and $\operatorname{rank}\left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}\right] = 1 \operatorname{rank}\left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_{\Delta}\right] = 1.$

Proof. We shall prove the first assertion. By the argument below Lemma 1,

see (6) and (7), there exists an inner function $\psi\psi$ satisfying $\Delta\bar{\psi}N \ominus (1+\epsilon)\Delta\bar{\psi}N = \Delta L^2(\lambda_{\Delta}) \oplus \mathbb{C}.\Delta\bar{\psi}f.$

By Theorem 2, there exist functions $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$, $L(1+\epsilon)L(1+\epsilon)$ in $\operatorname{ball} L^{\infty}\left(\lambda_{1(+\epsilon)}\right)\operatorname{ball} L^{\infty}\left(\lambda_{1(+\epsilon)}\right)$ satisfying (i), (ii),and

$$\Delta\bar{\psi}f = \frac{cL(1+\epsilon)}{1 - Z(1+\epsilon)\bar{\Delta}} \quad c \neq 0.$$

Then

$$f = \frac{c\psi L(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)}$$

and

$$N = \sum_{j=0}^{\infty} \oplus (1+\epsilon)^j (N \ominus N + N\epsilon)$$
$$= \psi L^2(\lambda^2) \oplus \frac{\psi L(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)} L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right).$$

Next, we prove the second assertion. Let $N_1 N_1$ be the invariant subspace

of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ generated by $\Delta L^2(\lambda_\Delta)\Delta L^2(\lambda_\Delta)$ and a function $\frac{L(1+\epsilon)}{}$ $\frac{L(1+\epsilon)}{}$. By Theorem 2,

$$N_1 \ominus N_1 + N_1\epsilon = \Delta L^2(\lambda_\Delta) \oplus \mathbb{C}.\frac{L(1+\epsilon)}{1 - Z(1+\epsilon)\overline{\Delta}}$$

Using Corollary 3, $\operatorname{rank}\left[X^*_{(1+\epsilon,N_1)}, X_{(\Delta,N_1)}\right] = 1$ $\operatorname{rank}\left[X^*_{(1+\epsilon,N_1)}, X_{(\Delta,N_1)}\right] = 1$. We have

$$\overline{\Delta}\psi N_1 \ominus (1+\epsilon)\overline{\Delta}\psi N_1 = \psi L^2(\lambda_\Delta) \oplus \mathbb{C}.\frac{\psi L(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)}$$

so that

$$\overline{\Delta}\psi N_1 = \psi L^2(\lambda^2) \oplus \frac{\psi L(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)} L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right) = N.$$

Hence NN is an invariant subspace of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$, and by Lemma 5, $\operatorname{rank}\left[X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta\right] = 1$.

Let $Z(1+\epsilon) \in \operatorname{ball} L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$
$Z(1+\epsilon) \in \operatorname{ball} L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ be a non-extreme point.

Then there exists an outer

function $L_0(1+\epsilon)L_0(1+\epsilon)$ in $\text{ball}\, L^{\infty}\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ $\text{ball}\, L^{\infty}\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ such that

$|L_0(1+\epsilon)|^2 = 1 - |Z(1+\epsilon)|^2 \qquad a.e \text{ on } \lambda_{(1+\epsilon)}$

Let

$$F(1+\epsilon,\Delta) = \frac{L_0(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)} \qquad \text{on } \lambda^2.$$

Then

$$\|F\|^2 = \int_0^{2\pi} \frac{\left|L_0\left(e^{i\theta}\right)\right|^2}{1-|Z(e^{i\theta})|^2}\frac{d\theta}{2\pi} = 1,$$

so that $F \in L^2(\lambda^2)F \in L^2(\lambda^2)$. Here we have a problem; for which $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$, is there an inner

function $\psi\psi$ on $\lambda^2\lambda^2$ satisfying

$$\psi F = \frac{\psi L_0(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)} \in L^2(\lambda^2)?$$

We denote by $L(V^2)L(V^2)$ the space of analytic functions in the bidisk $V^2\,V^2$. The

space $A(V^2)A(V^2)$ is the class of all continuous functions on the closure $\bar{V}^2\bar{V}^2$ of V^2V^2 whose

restriction to V^2V^2 is analytic there. This is a so-called polydisk algebra. Similarly

we can define the disk algebra $A(V)A(V)$. Let $N(V^2)$ $N(V^2)$ be the class of all functions

$f \in L(V^2)f \in L(V^2)$ which satisfy

$$\sup_{1\geq\epsilon>0} \int_0^{2\pi}\int_0^{2\pi} \log^+\left|f_{1_\epsilon}(e^{ih}, e^{ik})\right| \frac{dhdk}{(2\pi)^2} < \infty,$$

where $f_{(1-\epsilon)}(1+\epsilon,\Delta) = f\big((1-\epsilon^2),(1-\epsilon)\Delta\mathrm{H}\big)$ $f_{(1-\epsilon)}(1+\epsilon,\Delta) = f\big((1-\epsilon^2),(1-\epsilon)\Delta\mathrm{H}\big)$. We denote by $N_*(V^2)N_*(V^2)$ the class of functions $f \in N(V^2)$ $f \in N(V^2)$ for which the functions $\log^+\left|f_{(1-\epsilon)}\right|$ $\log^+\left|f_{(1-\epsilon)}\right|$ form a uniformly integrable family. Foreach $f \in N(V^2)f \in N(V^2)$ with $f \neq 0f \neq 0, \log|f|\log|f|$ has a least 2-harmonic majorant which is

denoted by $u(f)u(f)$. By Theorem 3.3.5 of [11], every ff in $N(V^2)N(V^2)$ has radial limit f^*f^*

a.e. on $\lambda^2\lambda^2$. Moreover there is a real singular measure $\rho_f\rho_f$ on $\lambda^2\lambda^2$ determined by ff

such that $u(f)u(f)$ is given by

$$u(f)(Z) = (1+2\epsilon)_{(1+\epsilon)}\big(\log|f^*| + d\rho_f\big), \quad Z \in V^2,$$

where $(1+2\epsilon)_{(1+\epsilon)}(1+2\epsilon)_{(1+\epsilon)}$ denotes the Poisson integral. In particular, $f \in N_*(V^2) f \in N_*(V^2)$ if and only if

$d\rho_f \leq 0 d\rho_f \leq 0$.

Lemma 7. Suppose that $f \in L^\infty(\lambda^2), f \neq 0$ $f \in L^\infty(\lambda^2), f \neq 0$, and $|f||f|$ is upper semi-continuous on $\lambda^2\lambda^2$. Then for some function $s \in L(V^2) s \in L(V^2)$ with $|s| > 0 |s| > 0$ on V^2V^2, $f\ sf\ s$ is an inner function. The following lemma it is important (For the proof see Theorem 5.4.5 of [11]).

Lemma 8. Let $Z(1+\epsilon) \in \text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ $Z(1+\epsilon) \in \text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ and $s \in L(V^2) s \in L(V^2)$.

If $\big(\Delta - Z(1+\epsilon)\big)s = g \in N_*(V^2)$ $\big(\Delta - Z(1+\epsilon)\big)s = g \in N_*(V^2)$, then $s \in N_*(V^2)$ $s \in N_*(V^2)$.

Proof. We use the proof given in Proposition 4.1.1 of [1]. By the assumption, we have $s \in N(V^2)$ $s \in N(V^2)$. Write $F(1+\epsilon, \Delta) = \Delta - Z(1+\epsilon)$ $F(1+\epsilon, \Delta) = \Delta - Z(1+\epsilon)$. For $\lambda = (\lambda_1, \lambda_2) \in \lambda^2 \lambda = (\lambda_1, \lambda_2) \in \lambda^2$, let $F_\lambda(\Omega) = F(\lambda_1\Omega, \lambda_2\Omega) F_\lambda(\Omega) = F(\lambda_1\Omega, \lambda_2\Omega)$ for $\Omega \in V \Omega \in V$. Then

$F_\lambda(\Omega) = \lambda_2\Omega - G(\lambda_1\Omega)$.

We prove that $F_\lambda(\Omega)F_\lambda(\Omega)$ has no singular inner factor. If $\|Z\|_\infty < 1\|Z\|_\infty < 1$,clearly

$F_\lambda(\Omega)F_\lambda(\Omega)$ has no singular inner factor. So, we assume that $\|Z\|_\infty = 1\|Z\|_\infty = 1$. We have

$$\lambda_2\Omega - F_\lambda(\Omega) = G(\lambda_1\Omega) \in \text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right) \quad \text{and} \quad |\lambda_2\Omega - F_\lambda(\Omega)| \leq 1 \quad a.e\ \text{on}\ \lambda.$$

Therefore

$$\text{Re}\,\overline{\lambda_2}\overline{\Omega}\,F_\lambda(\Omega) \geq 0 \qquad a.e\ \text{on}\ \lambda.$$

Let

$$f(\Omega) = \frac{\overline{\lambda_2}F_\lambda(\Omega)}{\Omega}, \qquad \Omega \in \frac{D}{\{0\}}.$$

Hence $f(\Omega)f(\Omega)$ is analytic in $\frac{V}{\{0\}}\frac{V}{\{0\}}$. Let II be an open arc in $\lambda\lambda$. We can assume that

$f(\Omega)f(\Omega)$ has nontangential limits at the end points $e^{i\theta_1}, e^{i\theta_2}e^{i\theta_1}, e^{i\theta_2}$ of II and that

$\text{Re}\, f\left(e^{i\theta_j}\right) > 0, j = 1,2\text{Re}\, f\left(e^{i\theta_j}\right) > 0, j = 1,2$. Let JJ be a circular arc in VV jointing$e^{i\theta_1}e^{i\theta_1}$ to $e^{i\theta_2}e^{i\theta_2}$. We can also assume that $\inf_J|f(\Omega)| > 0\ \inf_J|f(\Omega)| > 0$. Let $U\,U$ be the domain bounded by $I \cup JI \cup J$, and let $\tau\tau$ be a conformal mapping from VV onto UU. We may assume that

$0 \notin \bar{U} 0 \notin \bar{U}$. Then $f \circ \tau \in L^{\infty}(\lambda) f \circ \tau \in L^{\infty}(\lambda)$ and $\operatorname{Re} f \circ \tau \geq 0 \quad a.e. \operatorname{Re} f \circ \tau \geq 0 \quad a.e.$ on $\tau^{-1}(I)$ $\tau^{-1}(I)$. By [2],

$$\lim_{(1-\epsilon)\to 1} \int_{I_1} \log\left|F_{(1-\epsilon)}(e^{i\theta})\right| \frac{d\theta}{2\pi}$$

$$= \lim_{(1-\epsilon)\to 1} \int_{I_1} \log\left|f\left(e^{i\theta}(1-\epsilon)\right)\right| \frac{d\theta}{2\pi}$$

$$= \int_{I_1} \log|f(e^{i\theta})| \frac{d\theta}{2\pi} = \int_{I_1} \log|F_{\lambda}(e^{i\theta})| \frac{d\theta}{2\pi}$$

for any compact subarc I_1 I_1 of II, which means that the inner factor of $F_{\lambda}(\Omega) F_{\lambda}(\Omega)$ has no

singularities on II. Hence $F_{\lambda}(\Omega) F_{\lambda}(\Omega)$ has no singular inner factor.

Since $F_{\lambda}(\Omega) F_{\lambda}(\Omega)$ has no singular inner factor for every $\lambda \in \lambda^2 \lambda \in \lambda^2$, by Theorem 3.3.6 of [11] we have $d\rho_F = 0 d\rho_F = 0$. Since $g = sF, d\rho_g = d\rho_s + d\rho_F$ $g = sF, d\rho_g = d\rho_s + d\rho_F$. Since $g \in N_*(V^2), d\rho_F \leq 0 g \in N_*(V^2), d\rho_F \leq 0$. Thus we get $d\rho_s \leq 0 d\rho_s \leq 0$, and then $s \in N_*(V^2) s \in N_*(V^2)$. Suppose that $Z(1+\epsilon) \in A(V) \cap \text{ball } L^{\infty}\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ $Z(1+\epsilon) \in A(V) \cap \text{ball } L^{\infty}\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$. By Lemma 7, there is a function $s \in L(V^2) s \in L(V^2)$ such that $\left(\Delta - Z(1+\epsilon)\right) s$

$\big(\Delta - Z(1+\epsilon)\big)s$ is an inner function. Write
$\psi = \big(\Delta - Z(1+\epsilon)\big)s\psi = \big(\Delta - Z(1+\epsilon)\big)s.$

Let $\varphi(1+\epsilon)\varphi(1+\epsilon)$ be a non-constant inner function. Then

$$\psi(\varphi(1+\epsilon),\Delta) = \big(\Delta - (G\circ\varphi)(1+\epsilon)\big)s(\varphi(1+\epsilon),\Delta).$$

Note that $\psi(\varphi(1+\epsilon),\Delta)\psi(\varphi(1+\epsilon),\Delta)$ is inner and $(Z\circ\varphi)(1+\epsilon) \in \text{ball}\, L^{\infty}\big(\lambda_{(1+\epsilon)}\big)$ $(Z\circ\varphi)(1+\epsilon) \in \text{ball}\, L^{\infty}\big(\lambda_{(1+\epsilon)}\big)$. By Lemma 8, $h(\varphi(1+\epsilon),\Delta) \in N_*(V^2)h(\varphi(1+\epsilon),\Delta) \in N_*(V^2)$. Suppose that $(Z\circ\varphi)(1+\epsilon)(Z\circ\varphi)(1+\epsilon)$ is a non-extreme point in $\text{ball}\, L^{\infty}\big(\lambda_{(1+\epsilon)}\big)\text{ball}\, L^{\infty}\big(\lambda_{(1+\epsilon)}\big)$. Note that if $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is non-extreme, then so is $(Z\circ\varphi)(1+\epsilon)(Z\circ\varphi)(1+\epsilon)$. Then there exists an outer function $L_0(1+\epsilon)L_0(1+\epsilon)$ in $\text{ball}\, L^{\infty}\big(\lambda_{(1+\epsilon)}\big)$ $\text{ball}\, L^{\infty}\big(\lambda_{(1+\epsilon)}\big)$ satisfying

$$|L_0(1+\epsilon)|^2 = 1 - |(Z\circ\varphi)(1+\epsilon)|^2 \qquad a.e \text{ on } \lambda_{(1+\epsilon)}.$$

Then

$$\frac{L_0(1+\epsilon)}{\Delta - (Z\circ\varphi)(1+\epsilon)} \in L^2(\lambda^2).$$

Hence

$$\frac{\psi(\varphi(1+\epsilon),\Delta)L_0(1+\epsilon)}{\Delta-(Z\circ\varphi)(1+\epsilon)} = L_0(1+\epsilon)s(\varphi(1+\epsilon),\Delta) \in N_*(V^2)\cap L^2(\lambda^2)$$
$$= L^2(\lambda^2).$$

Combining with Theorem 6, we have the following theorem (see [4]).We denote by $\mathcal{A}(V)\mathcal{A}(V)$the set of all $(Z\circ\varphi)(1+\epsilon)(Z\circ\varphi)(1+\epsilon)$, where $Z(1+\epsilon)\in A(V)\cap \text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ $Z(1+\epsilon)\in A(V)\cap \text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ and $\varphi(1+\epsilon)\varphi(1+\epsilon)$ are non-constant inner functions. Then $A(V)\subset\mathcal{A}(V)\subset \text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ $A(V)\subset\mathcal{A}(V)\subset \text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$.

Theorem 9. Let $Z(1+\epsilon)\in\mathcal{A}(V)Z(1+\epsilon)\in\mathcal{A}(V)$. Suppose that $Z(1+\epsilon)Z(1+\epsilon)$ is not an extreme point in ball $\text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)\text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$. Let $L_0(1+\epsilon)\in L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)L_0(1+\epsilon)\in L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ be an outer function with

$$|L_0(1+\epsilon)|^2 = 1-|Z(1+\epsilon)|^2$$

$|L_0(1+\epsilon)|^2 = 1-|Z(1+\epsilon)|^2$ a.e. on $\lambda_{(1+\epsilon)}$ $\lambda_{(1+\epsilon)}$. Let $L(1+\epsilon)\in \text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ $L(1+\epsilon)\in \text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ with

$$|L(1+\epsilon)| = |L_0(1+\epsilon)||L(1+\epsilon)| = |L_0(1+\epsilon)|$$

a.e. on $\lambda_{(1+\epsilon)}\lambda_{(1+\epsilon)}$. Assume that either $Z(1+\epsilon)$ $Z(1+\epsilon)$ or $L(1+\epsilon)L(1+\epsilon)$ is non-constant. Then there exists an inner function $\psi\psi$ on $\lambda^2\lambda^2$ such that

$$\frac{\psi L_0(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)} \in L^2(\lambda^2) \quad \text{and} \quad N = \psi L^2(\lambda^2) \oplus \frac{\psi L(1+\epsilon)}{\Delta - Z(1+\epsilon)} L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$$

is an invariant subspace of $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$ and $\text{rank}\ [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 1\text{rank}\ [X^*_{(1+\epsilon)}, X_\Delta] = 1.$

Here we prove an $L^2(\lambda^2)L^2(\lambda^2)$- type of Takahashi's theorem.

Theorem 10. Let $g(1+\epsilon)g(1+\epsilon)$ be a function in $\text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)\text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$. Then $g(1+\epsilon)$ $g(1+\epsilon)$ is a non-extreme point in $\text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ $\text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ if and only if there is a function FF in $\frac{L^2(\lambda^2)}{L^2(\lambda^2)}\frac{L^2(\lambda^2)}{L^2(\lambda^2)}$ such that

$\left(\Delta - g(1+\epsilon)\right)F \in L^2(\lambda^2)$

$\left(\Delta - g(1+\epsilon)\right)F \in L^2(\lambda^2).$

Proof. Suppose that $g(1+\epsilon)g(1+\epsilon)$ is not an extreme point in $\text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)\text{ball}\, L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$. Then there exists a function $s(1+\epsilon)s(1+\epsilon)$ in $L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ $L^\infty\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ with $|s(1+\epsilon)| = 1 - |g(1+\epsilon)|$ $|s(1+\epsilon)| = 1 - |g(1+\epsilon)|$ a.e. on $\lambda_{(1+\epsilon)}$ $\lambda_{(1+\epsilon)}$. Let

$$F(1+\epsilon, \Delta) = \frac{s(1+\epsilon)}{\Delta - g(1+\epsilon)}.$$

Then $\left(\Delta - g(1+\epsilon)\right)F \in L^\infty(\lambda^2)$

$(\Delta - g(1+\epsilon))F \in L^{\infty}(\lambda^2)$. Since

$$\left|\frac{s(1+\epsilon)}{\Delta - g(1+\epsilon)}\right| \leq \frac{|s(1+\epsilon)|}{1-|g(1+\epsilon)|} = 1 \qquad a.e \text{ on } \lambda_{(1+\epsilon)},$$

we have $F \in L^{\infty}(\lambda^2)F \in L^{\infty}(\lambda^2)$. Since

$$F(1+\epsilon,\Delta) = \sum_{J=0}^{\infty} s(1+\epsilon)g^{J}(1+\epsilon)\bar{\Delta}^{(J+1)} \qquad a.e \text{ on } \lambda_{(1+\epsilon)},$$

$F(1+\epsilon,\Delta) \in L^{\infty}(\lambda^2)F(1+\epsilon,\Delta) \in L^{\infty}(\lambda^2)$ if and only if $s(1+\epsilon) = 0s(1+\epsilon) = 0$. Since $|s(1+\epsilon)| > 0$ $|s(1+\epsilon)| > 0$ a.e. on

$\lambda_{(1+\epsilon)}, F \notin L^{\infty}(\lambda^2)\lambda_{(1+\epsilon)}, F \notin L^{\infty}(\lambda^2)$.

Next, suppose that $(\Delta - g(1+\epsilon))F \in L^2(\lambda^2)$

$(\Delta - g(1+\epsilon))F \in L^2(\lambda^2)$ for some $F \in \frac{L^2(\lambda^2)}{L^2(\lambda^2)}$

$F \in \frac{L^2(\lambda^2)}{L^2(\lambda^2)}$.

We have $(\xi - g(1+\epsilon))F(1+\epsilon,\xi) \in L^2(\lambda_{(1+\epsilon)})$ $(\xi - g(1+\epsilon))F(1+\epsilon,\xi) \in L^2(\lambda_{(1+\epsilon)})$ for almost all $\xi \in \lambda_{\Delta}\xi \in \lambda_{\Delta}$.

Since $\xi - g(1+\epsilon) \in L^2(\lambda_{(1+\epsilon)})$ $\xi - g(1+\epsilon) \in L^2(\lambda_{(1+\epsilon)})$ is outer for

all $\xi \in \lambda_\Delta, F(1+\epsilon,\xi) \in L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$

$\xi \in \lambda_\Delta, F(1+\epsilon,\xi) \in L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$

for almost all $\xi \in \lambda_\Delta \xi \in \lambda_\Delta$. This implies that

$$F \in \sum_{J=-\infty}^{\infty} \oplus \Delta^J L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right).$$

Write

$$F = \sum_{J=-\infty}^{\infty} f_J(1+\epsilon)\Delta^J, \quad f_J(1+\epsilon) \in L^2\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right).$$

Since

$$\left(\Delta - g(1+\epsilon)\right)F \in L^2(\lambda^2), f_{J-1}(1+\epsilon) - g(1+\epsilon)f_J(1+\epsilon) = 0$$

$$\left(\Delta - g(1+\epsilon)\right)F \in L^2(\lambda^2), f_{J-1}(1+\epsilon) - g(1+\epsilon)f_J(1+\epsilon) = 0$$

for every $J \leq -1 J \leq -1$. Hence

$$f_{-t}(1+\epsilon) = f_{-1}(1+\epsilon)g^{t-1}(1+\epsilon), \quad t \geq 1.$$

Write

$$F'(1+\epsilon,\Delta) = \sum_{J=-\infty}^{-1} f_J(1+\epsilon)\Delta^J.$$

Then

$F'(1+\epsilon,\Delta) = \sum_{t=1}^{\infty} f_{-k}(1+\epsilon)\overline{\Delta}^t = f_{-1}(1+\epsilon)\sum_{t=1}^{\infty} g(1+\epsilon)^{t-1}\overline{\Delta}^t.$

$F'(1+\epsilon,\Delta) = \sum_{t=1}^{\infty} f_{-k}(1+\epsilon)\overline{\Delta}^t = f_{-1}(1+\epsilon)\sum_{t=1}^{\infty} g(1+\epsilon)^{t-1}\overline{\Delta}^t.$

Since $F \notin L^2(\lambda^2) F \notin L^2(\lambda^2)$, we have $f_{-1}(1+\epsilon) \neq 0$ $f_{-1}(1+\epsilon) \neq 0$. Since $F' \in L^2(\lambda^2) F' \in L^2(\lambda^2)$,

$$\infty > \|F'\|^2 = \int_0^{2\pi} \left|f_{-1}\left(e^{i\theta}\right)\right|^2 \sum_{k=1}^{\infty} \left|g\left(e^{i\theta}\right)\right|^{2(t-1)} \frac{d\theta}{2\pi}.$$

Such that $|g| < 1 |g| < 1$ a.e. on $\lambda\lambda$. Thus we get

$$\int_0^{2\pi} \frac{\left|f_{-1}\left(e^{i\theta}\right)\right|^2}{1-|g(e^{i\theta})|^2} \frac{d\theta}{2\pi} < \infty.$$

Let

$$Z\left(e^{i\theta}\right) = \frac{\left|f_{-1}\left(e^{i\theta}\right)\right|^2}{1-|g(e^{i\theta})|^2}.$$

Then $Z \in L^1\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right) Z \in L^1\left(\lambda_{(1+\epsilon)}\right)$ and

$$\int_0^{2\pi} \log Z\left(e^{i\theta}\right) \frac{d\theta}{2\pi} + \int_0^{2\pi} \log\left(1-\left|g\left(e^{i\theta}\right)\right|^2\right) \frac{d\theta}{2\pi} = 2\int_0^{2\pi} \log\left|f_{-1}\left(e^{i\theta}\right)\right| \frac{d\theta}{2\pi}.$$

We have $\int_0^{2\pi} \log Z\left(e^{i\theta}\right) \frac{d\theta}{2\pi} < \infty$ $\int_0^{2\pi} \log Z\left(e^{i\theta}\right) \frac{d\theta}{2\pi} < \infty$. Since $f_{-1}(1+\epsilon) \in L^2\left(\lambda_{(+\epsilon)}\right)$ $f_{-1}(1+\epsilon) \in L^2\left(\lambda_{(+\epsilon)}\right)$, by Jensen's inequality, (see [3]),

$$-\infty < \int_0^{2\pi} \log|f_{-1}(e^{i\theta})| \frac{d\theta}{2\pi}.$$

Hence

$$\int_0^{2\pi} \log\left(1 - |g(e^{i\theta})|^2\right) \frac{d\theta}{2\pi}.$$

Therefore $g(1+\epsilon)g(1+\epsilon)$ is not an extreme point in ball $L^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})$ball $L^{\infty}(\lambda_{(1+\epsilon)})$ (see [5]).

Conclution

Finally the problem discussed in this paper comes from Nakazi's conjecture. We determine rank-commutators on invariant subspaces of The Hardy space. Furthermore we prove an- version of Takahashi's theorem.

References:

(1) X. CHEN, K. GUO, Analytic Hilbert Modules, Chapman & Hall/CRC, Boca Raton, FL, 2003.
(2) J. GARNETT, Bounded Analytic Functions, Academic Press, New York 1981.
(3) K. HOFFMAN, Banach Spaces of Analytic Functions, Prentice Hall, New Jersey 1962.
(4) K.J. IZUCHI, K.H. IZUCHI, Rank-one commutators on invariant subspaces of the Hardy space on the bidisk, J. Math. Anal. Appl. 316(2006), 1–8.
(5) K.J. IZUCHI, K.H. IZUCHI, Rank-one commutators on invariant subspaces of the Hardy space on the bidisk.ll J.OPERTOR THEORY. 60:2(2008), 239–251.
(6) K.J. IZUCHI, S. OHNO, Selfadjointcommutators and invariant subspaces on the torus, J. Operator Theory 31(1994), 189–204.
(7) K. DELEEUW, W. RUDIN, Extreme points and extremum problems in H1, Pacific. J. Math. 8(1958), 467–485.
(8) V. MANDREKAR, The validity of Beurling theorems in polydiscs, Proc. Amer. Math. Soc. 103(1988), 145–148.
(9) T. NAKAZI, Invariant subspaces in the bidisc and commutators, J. Austral. Math. Soc. Ser. A 56(1994), 232–242.
(10) T. NAKAZI, An outer function and several important functions, Arch. Math. (Basel) 66(1996), 490–498.
(11) W. RUDIN, Function Theory in Polydiscs, Benjamin, New York 1969.
(12) D. SARASON, Sub-Hardy Hilbert Spaces in the Unit Disk, John Wiley & Sons, Inc., New York 1994.
(13) R. YANG, Operator theory in the Hardy space over the bidisk. III, J. Funct. Anal. 186(2001), 521–545.