



مجلة القلزم العلمية



ISSN: 1858 - 9766

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

في هذا العدد :

☐ دور العلاقات العامة في الترويج السياحي (دراسة تطبيقية على ولاية الخرطوم)

د. برعي بابكر محمود علي-د. بثينة جمال الدين عبد الله تميم
☐ إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي (بالتطبيق على الوحدة الإدارية لمحلية شندي 2022م)

د. مي أحمد عبدالقادر علي
☐ أثر تطبيق الآليات الداخلية لحكومة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية (دراسة ميدانية على ديوان الضرائب السوداني)

د. صلاح بابكر عيسى مهاجر-د. إبراهيم فطر بنداس
☐ دروس وعبر من قصة ذي القرنين في سورة الكهف (دراسة تحليلية)

د. عبد اللطيف أحمد يعقوب محمّد

☐ Contingency analysis of the National Grid of Sudan (NGS) using fuzzy logic approach

Badareldinn Alia Adam Alnor-Dr.Mansour Babiker Idris



العدد الثاني والثلاثون - ذو القعدة 1444هـ - يونيو 2023م

مجلة علمية محكمة ربع سنوية - العدد الثاني والثلاثون - ذو القعدة 1444هـ - يونيو 2023

ردمك ISSN: 1858 - 9766



دار آريثريا للنشر والتوزيع
Arrythria for Publishing and Distribution

فهرسة المكتبة الوطنية السودانية-السودان
مجلة القلزم: Al Qulzum Scientific Journal
الخرطوم : مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر
2023 تصدر عن دار آريثيريا للنشر والتوزيع
السوق العربي-الخرطوم-السودان
ردمك: 1858-9766
الخرطوم- السودان

هيئة التحرير

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. محبوب 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)

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 التحرير

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)

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 : rsbcrrsc@gmail.com

السودان- الخرطوم - السوق العربي عمارة جي تاوان الطابق الثالث

موجهات النشر

تعريف المجلة:

مجلة (الْقَلَم) للدراسات العلمية مجلة علمية محكمة 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 بالأرقام 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 الثاني
والثلاثون بفضل الله تعالى ومنته.

القارئ الكريم:

هذه المجلة تصدر بالشراكة مع أكاديمية المنهل للعلوم
وهي إحدى الأكاديميات السودانية الفتية التي وضعت بصمات
مميّزة في مسيرة البحث العلمي، وهذا العدد هو الثاني
والثلاثون 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 المميّزة مع خالص الشكر والتقدير للجميع.

أسرة التحرير

المحتويات

1. إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي (بالتطبيق على الوحدة الإدارية لمحلية شندي 2022م)
 - د. مي أحمد عبدالقادر علي..... (32-7)
2. آداب الأسياف في الدين والأعراف
 - د. صديق عبد الرحمن إبراهيم موسى..... (50-33)
3. دروس وعبر من قصة ذي القرنين في سورة الكهف (دراسة تحليلية)
 - د. عبد اللطيف أحمد يعقوب محمد..... (74-51)
4. دور الإدارة الأهلية في فض النزاع في إقليم دارفور 1971 - 2015م (دراسة تحليلية)
 - أ. مشاعر بشرى جمعة أرباب..... (96-75)
5. دور العلاقات العامة في الترويج السياحي (دراسة تطبيقية على ولاية الخرطوم)
 - د. برعي بابكر محمود علي-د. بثينة جمال الدين عبد الله تميم..... (122-97)
6. أثر تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية (دراسة ميدانية على ديوان الضرائب السوداني)
 - د. صلاح بابكر عيسى مهاجر-د. إبراهيم فطر بنداس..... (140-121)
7. محددات الطلب على استهلاك الكهرباء في إطار التكامل المشترك في السودان في الفترة (1990 - 2020م)
 - د. ليلى على القشاط دفع السيد -د. أمير سليمان مصطفى أبوقرون..... (164-141)
8. أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. شندي (دراسة تطبيقية على مصنع سور للغزل والنسيج) (2022 - 2023م)
 - د. محمد محبوب سليمان فضيل..... (178-165)
9. Contingency analysis of the National Grid of Sudan (NGS) using fuzzy logic approach
 - Badareldinn Alia Adam Alnor-Dr.Mansour Babiker Idris..... (179-198)

إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي (بالتطبيق على الوحدة الإدارية لمدينة شندي 2022م)

أستاذ مساعد – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة شندي

د.مي أحمد عبد القادر علي

المستخلص:

تناولت الدراسة عنوان إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي ، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الإدارات لأنها المسؤولة عن تقييم أداء العاملين بالرغم من ذلك لا يهتم به كإدارة ووحدة ، الأمر الذي أثار سؤال رئيسي لدى الباحث وهو ما هو أثر الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي . كانت فرضيات الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط القوة العاملة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي .وان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار والتعيين للأفراد ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتم استخدام عدة مناهج وهي المنهج التاريخي ، والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ، وتوصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج كان من اهمها : يؤدي توفير الحوافز والمكافآت المناسبة للعاملين الى تحسين الاداء، واستخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في تحقيق الاهداف المرجوة، كما توصلت الدراسة للعديد من التوصيات ومنها : ضرورة تفعيل وتوفير الحوافز والمكافآت للعاملين، كما يجب استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاهداف المرجوة .

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، الاداء الإداري، الاداء الإجتماعي ، الاداء المؤسسي.

Human resources management and its impact on institutional performance

(By Application to the administrative unit of Shendi localit2022)

Dr.Mai Ahmed Abd elgadir Ali

Abstract:

The study dealt with the title of human resources management and its impact on institutional performance, and the problem of the study was that human resources are considered one of the most important departments because they are responsible for evaluating the performance of employees, although they are not concerned with it as a department or unit, which raised a major question for the researcher, which is what is the impact of human resources in increasing efficiency in institutional performance. This study aimed to identify the

problems facing human resources management in raising the efficiency of institutional performance. The hypotheses of the study were that there is a statistically significant relationship between workforce planning and raising the efficiency of institutional performance And that there is a statistically significant relationship between the process of selection and appointment of individuals and raising the efficiency of institutional performance, and several approaches were used, namely the historical approach, the inductive approach, the descriptive analytical approach, and the case study approach For workers to improve performance, and the use of modern technology contributes to achieving the desired goals, and the study reached many recommendations, including: the necessity of activating and providing incentives and rewards for workers, and modern technology must be used to achieve the desired goals.

Keywords: human resource management, selection and appointment, administrative performance, social performance, institutional performance

الإطار المنهجي والدراسات السابقة :

أولاً : الإطار المنهجي:

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر في العملية الإدارية ، وتعتبر الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة في كل الوظائف الإدارية ، كما أن الأداء المؤسسي يعتبر المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهذا تحديداً يخص دائرة الموارد البشرية .

مشكلة الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الإدارات لأنها المسؤولة من تقييم أداء العاملين بالرغم من ذلك لا يهتم به كإدارة ووحدة ، الأمر الذي أثار سؤال رئيسي لدى الباحث وهو ما هو أثر الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ؟

أهمية الدراسة :

تعتبر الدراسة إثراء علمي بسبب أهمية إدارة الموارد البشرية لدى الشركات والمؤسسات و أن الموارد البشرية أصبحت من الإدارات المهمة ومورداً استراتيجياً تعتمد عليها المؤسسات في إتخاذ القرارات وكذلك لتعزيز فهم العاملين لعملية تقييم الأداء .

أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. بيان إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي .
2. التعرف على المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء .المؤسسي .
3. دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي .

فرضيات الدراسة :

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوة العاملة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي .
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإختيار والتعيين للأفراد ورفع كفاءة الأداء المؤسسي .

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة علي المناهج التالية :

المنهج التاريخي : لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة

المنهج الاستنباطي : لتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات .

المنهج الاستقرائي : لتكوين الإطار النظري .

المنهج التحليلي الوصفي : لتحليل بيانات الدراسة الميدانية .

مصادر جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات علي المصادر التالية :

المصادر البيانات الثانوية : الكتب ،المجلات العلمية ،الرسائل الجامعية ، المؤتمرات والمنشورات والتقارير ، والمواقع الالكترونية .

المصادر البيانات الأولية : الاستبيان .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الاتي :

الحدود المكانية : علي محلية شندي (الوحدة الإدارية) .

الحدود الزمانية : 2022 م .

الحدود الموضوعية : إدارة الموارد البشرية ، الاداء المؤسسي .

الحدود البشرية : عينة من العاملين في الوحدة الإدارية - محلية شندي

ثانيا: الدراسات السابقة :

1/ دراسة : إيهاب خميس أحمد السيد (2007م)

متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .

هدفت الدراسة إلى تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوب لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ، منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوثائقي والمسح الاجتماعي ، وكانت أهم النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين بالإدارة العامة للمرور لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي طرحها الباحث .

تختلف هذه الدراسة من الدراسة الحالية أنها ركزت في جانب الموارد البشرية بالإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها بينما هذه الدراسة أخذت جانب الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي .

وأهم توصيات هذه الدراسة : الاستفادة من تطوير البرامج التدريبية المستقبلية على تطبيق الإدارة الإلكترونية التي طرحها الباحث .

2/ دراسة : سعيد شعبان حامد (2006م)

الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، بحث منشور أساتذة مساعدين ، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية 2006م .

هدفت الدراسة الى تحديد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيق هذه الاتجاهات في المنظمات المصرية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة ، وكانت أهم النتائج أن بيئة المنظمات المصرية بشكلها الحالي غير مهيأة لتفعيل وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، أما أهم التوصيات : ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية لتفعيل تطبيق الاتجاهات الحديثة ، وعدم مقاومة التطوير ، ضرورة توجيه الدراسات والبحوث لدراسة لاتجاهات الحديثة ومدى تطبيقها للمنظمات المصرية . وتختلف هذه الدراسة من الدراسة الحالية أنها تناولت الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، أما هذه الدراسة تناولت أثر الموارد البشرية على الأداء المؤسسي .

الإطار النظري للدراسة :

أولاً: إدارة الموارد البشرية

مفهوم الموارد البشرية :

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري وإن كان أكثرها انتشاراً تسمية إدارة الأفراد وإدارة الأفراد هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف إلى رفع مستويات كفاءة العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم ، وتتمثل أهميتها في أن العاملين يمثلون عنصراً مؤثراً في العملية الإنتاجية فبالإضافة إلى مساهمتهم المباشرة في الإنتاج فإنهم يلعبون دوراً مهماً في تحديد مدى كفاءة استخدام هذه العناصر حيث أنهم يساهمون حسب مستوياتهم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية استخدام هذه الموارد بالإضافة إلى دورهم التشغيلي.

تعددت التعاريف التي أوردها الكثير من الكتاب والباحثين حول إدارة الموارد البشرية ومنها :

1. عرفت بأنها تشير إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه⁽¹⁾.
2. يعرف أحمد إبراهيم أبو سن إدارة الموارد البشرية بأنها تعني الاهتمام الكامل

والشامل بكل ما يهتم الموارد البشرية في المنظمة الإدارية ، وهي احدي الروابط الاساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الاجتماعية وتحمل قيم وأخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي على البيئة أيضاً بنفس القدر.

3. يعرف «فرنش» إدارة الموارد البشرية بأنها هي عملية اختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة ، كما تعرف أيضاً بأنها هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمربّيات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

4. يعرفها Butler «الإدارة الاستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري».

5. تعرف أيضاً على أنها تشمل على عمليات أساسية يجب أدؤها وقواعد يجب إتباعها ، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مؤسسيهم بفعالية أكثر.

6. أوضح جوميز ميقيا Gomez Mejia انه وفي ظل مفهوم الموارد البشرية ظهرت وظائف ونشاطات أخرى غير التقليدية من أهمها اختيار العاملين وبقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة والمفاوضات الجماعية وعقود العمل والمسوحات الخاصة برغبات العاملين .

7. يعرف نادر أحمد أبو شيخه إدارة الموارد البشرية على أنها : ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة ، أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وتحقيق العدالة بينهم ، كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين ، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها ، وعرفت أيضاً بأنها مجموعة الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار ، والتعيين ، وتقويم أداء العاملين ، وترقيتهم ، وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم، وتوفير سبل السلامة لهم وتهيئة بيئة ومناخ العمل.

8. يعرفها جورج ميكوفيتش «بأنها سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين».

أصبح بناء الأمم يتوقف إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية وتنظيم نشاطاتها تنظيمياً علمياً يفضي بها إلى مشارف التقدم والتطور في عالم اليوم ، وبما أن هنالك عوامل كثيرة تقوم بدور مهم في كل نمو اجتماعي اقتصادي كراس المال والموارد المادية والطبيعية والموارد التكنولوجية ، إلا انه ما من واحد من هذه العوامل يفوق في الأهمية العنصر البشري ، فهو يعتبر أهم عناصر الإنتاج ، بل هو العنصر المحرك والمنظم لها والمشرّف عليها ، وعلى مقدار كفاءة وقدرة العنصر البشري في أي منظمة تتوقف كفاءة الإدارة وحسن استغلال الموارد الأخرى فيها.⁽²⁾

كل ما حققته البشرية من حضارة راقية اليوم سخرت الكثير من الموارد لبناء حضارة مدينة مذهلة التقدم تجاوزت بها كل حضارات الماضي قبل التاريخ ، ولعل الذي يقف خلف كل هذا الانجاز هو الإنسان كرمه الله تعالى في محكم تنزيهه ، ولعل تمتع الإنسان بالعلم الذي أسسه البحث والتجربة هو الذي قاده إلى تفجير قدراته الكامنة نحو الانجاز والعمل. أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية في القطاعين العام والخاص ، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالإدارات المالية والتخطيطية والقانونية والإدارية ، وقد تطورت في هذا القرن إلى مهنة متخصصة يضطلع بها متخصصون نالوا دراسات جامعية وفوق الجامعية في مجال إدارة الموارد البشرية.⁽³⁾

ثانياً : أهداف إدارة الموارد البشرية :

يشكل الأفراد عنصراً هاماً في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وإحجامها ، ويتوقف نجاح المنظمة على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم ، لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح ، ومن هنا يتوجب عليها الاعتناء وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف واستثمار قابليات ومهارات هذه الموارد ، أن أهداف الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً ، ويجمع الباحثون على أن لإدارة الموارد البشرية هدفين رئيسيين وهما:

1/ العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين بالمنظمة الإدارية :

أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء أعمالهم هم أكثر الناس تعاوناً مع الإدارة وتجاوباً مع رؤسائهم وأقربهم فهماً لقراراتهم ، وبالتالي أكثر عطاءً من هم غيرهم ، ولتحقيق هذا الهدف فانه يتعين أن تقوم الإدارة بعدة أمور أهمها :

- المعاملة الحسنة والمنتزعة التي لا تحمل تحيزاً لفئة من العاملين دون أخرى.
- تحقيق مطالب العاملين طالما كانت تلك المطالب عادلة ومعقولة.
- سياسة اللين والوفاق في حدود القوانين واللوائح ونظم العمل دون تراخ أو إفراط.
- تدريب القوى البشرية تدريباً يرفع من كفاءتهم في عملهم الحالي ويؤهلهم لتحمل وظائف ذات المسؤوليات أضخم.

2/ العمل على تحقيق الكفاية في الإنتاج :

- الهدف الأول من شأنه أن يحقق هذا الهدف ، فالعامل السعيد يقبل على عمله بهمة وحماس ، وعلى الإدارة مساعدته وذلك بتوفير جو العمل الملائم وإعداد المواد والمعدات ووسائل الإنتاج الحديثة المتطورة . ويمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل أنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في أنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.

- تحقيق أتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة ، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- يتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله
- أهمية إدارة الموارد البشرية :

استحوذت إدارة الموارد البشرية وعبر مراحل تطورها على أهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال وغيرها وهذه الأهمية نابعة من أهمية الدور الذي تلعبه ، وأهمية العنصر البشري ودوره في المنظمات حتى أصبح لا يراود أحد شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد ، أو تدريبهم ، أو تقويم أدائهم، والاحتفاظ بهم من ارتباط قوي بين نجاح المنظمة (لا سيما منظمة الأعمال) وبين برامج الموارد البشرية.⁽⁴⁾

تأكيداً على أهمية الموارد البشرية والتحول الذي طرأ على النظرة للعنصر البشري يقول بيتر داركر «أن القوة الاقتصادية الوحيدة العظيمة التي بزغ نجمها في هذا القرن إلا وهي البيان لم تكن رائداً تكنولوجياً في أي حقل معين من الحقول إذ أن صعودها مبني مباشرة على القيادة في فن الإدارة ، ولقد فهم اليابانيون دروس الانجازات الأمريكية في الإدارة أثناء الحرب العالمية الثانية بوضوح أكثر مما فهمناه خاصة فيما يتعلق بإدارة الناس باعتبارهم مورداً ونتيجة لهذا فقد إدارة الغرب (التكنولوجيا الاجتماعية) الجديدة ، لكي تتوافق مع قيمهم وتقاليدهم».⁽⁵⁾

خامساً : تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يتم إعداد استراتيجية المنظمة العامة ، وفي ضوء متطلبات الاستراتيجية العامة تقوم جميع إدارات المنظمة بإعداد استراتيجيتها ، ونستعرض فيما يلي الاستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة ، ونعرض من خلالها الاستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية.

- في حال ما إذا كانت الاستراتيجية المنظمة استراتيجية توسع : تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل ، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية ، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم ، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.
- في حالة ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية اندماج مع منظمة أخرى تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها ، وكيفية تعويضهم مالياً ، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمين ، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينهما ، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطط الموضوعية ، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمة بعد الاندماج ، وتحديد ماهية الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنمية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تنوع المنتجات : تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة ، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة ، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة فضلاً عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل متنوعة أيضاً.
- في حال ماذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار : هنا ستقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة ، والبقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً ، وعدم التحديد في برامج وسلامة العاملين ولكن على إدارة الموارد البشرية أن تحديث وتزويد برامج التعويضات والحوافز المالية بهدف تحفيز العاملين ودفعهم إلى المحافظة على بقاء حالة الاستقرار التي تنتجها المنظمة كاستراتيجية.
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة : هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء استراتيجيتها الاستقطابية إلى استقطاب العاملة الماهرة والمميزة ، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة ، بهدف تحقيق استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها ، وتقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يخص التعلم والتدريب والتنمية على أحداث ما توصل إليه العلم ، وأحداث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجيدة على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم

- إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية ، وميزة نسبية ، تمكنها من التفرد، والحفاظ على حصتها السوقية أن لم تتمكن من زيادتها في ظل منافسة شديدة وقوية
- فضلاً عن قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفز العاملين دوماً على الإنتاجية ، والإبداع ، والابتكار ، فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر على جهدهم في المنظمة.
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة قيادة التكلفة : إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق أعلى معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (منتج وخدمة) والمدخلات (العناصر في العملية الإنتاجية — التكاليف) ، أي تسعى هذه الاستراتيجية إلى إنجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف ، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تبيع به ، فتبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالمية والمتميزة ، والقادرة على هذه الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة ، وكيفية المحافظة على هذه العمالة ، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتنمية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية ، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية ، وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد.
- فضلاً عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم الاستغلال الأفضل أن لم يكن الأمثل للوقت ، وفي ظل استراتيجية قيادة التكلفة أيضاً تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتقليل تكلفة الإنتاج إلى أقل المعدلات الممكنة.
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع) : إذ تهدف هذه الاستراتيجية إلى توافق وتكييف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة ، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها ، فهي تأخذ عندئذ باستراتيجية التوسع ، أي تعمل على زيادة إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب هذه ، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم ، فتأخذ باستراتيجية التميز في الجودة ، أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها.
- فالمنظمة في حالة تبني استراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها ، لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من متغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها ، والتكيف معها في أقل وقت ممكن ، ولكي تنجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.⁽⁶⁾

تخطيط الموارد البشرية :

تتعدد الأسباب الداعية للتخطيط البشري سواء على صعيد الدولة أو على صعيد المنظمات بتعدد الفوائد التي تنجم عنه ، وبعض هذه الفوائد علاجية تتمثل في كونها تسهم بمعالجة مشاكل موروثية عن غيبة التخطيط والبعض الآخر من فوائد وقائية أو تطويرية لاستشرافها للمستقبل والإعداد والتهيؤ لها.

أن تخطيط القوى العاملة يعتبر أحد الوظائف الأساسية في العملية الإدارية ، وقد تتطلع بمهامه على مستوى المنظمة الواحدة دائرة الموارد البشرية أو دائرة التخطيط بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية ، ولذلك فهو لا يتجزأ من أعمال شؤون الموظفين لأنها هي المسئولة عن تطوير العنصر الإنساني في المنظمة والحفاظ عليه سعيدياً ونشيطاً مقبلاً نحو عمله هنالك عدة تعريفات تناولت مفهوم تخطيط القوى العاملة (الموارد البشرية) فمنها ما وصفه.

على أنه «وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة بإعداد معينة».

كما أن يوصف على انه تقرير الطلب والعرض (التنبؤ) لتحقيق التنمية والإنتاجية المتوازنة⁽⁷⁾ كما يعرفه باتن Patten : بأنه عملية التأكيد من توفير الكمية والنوعية الصائبة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من مجهود وعمل ، ويعرف أيضاً بأنه أسلوب علمي يقوم على أساس التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية لفترة زمنية محددة بغية تحديد العرض والطلب من مختلف فئات القوى العاملة ، ومحاولة الموازنة بينهما ، مع دراسة مختلف السياسات المكملية كالأجور والحوافز والتعليم والتدريب بغرض استخدام القوى العاملة بطريقة منتجة تكفل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية.

ويتضمن تخطيط القوى العاملة ثلاثة مقومات أساسية على أساس التعريفات السابقة :

- العمل على معرفة وتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية على ضوء أهداف المنظمة ومستوى إنتاجها حاضراً ومستقبلاً.

- العمل على توفير تلك الاحتياجات من داخل أو خارج المنظمة واضعين في الاعتبار ما يوجد في سوق العمل حالياً من كفاءات وإمكانات ، وما تنتجه الجامعات والمعاهد العلمية الفنية والمهنية والإدارية.

- تطوير قدرات الأفراد على العمل وذلك بتوفير شتى أنواع التدريب والتأهيل والتعليم داخل الخدمة وتوفير المناخ المعنوي والمادي الملائم للعاملين لكي ينجحوا

أهمية تخطيط القوى العاملة :

أن أهمية تخطيط القوى العاملة تنبع من أهمية وظيفة الموارد البشرية للمنظمات ، فأى عمل ناجح لا بد أن يسبق بتخطيط سليم من شأنه أن يساعد على إنجاحه ، ويمكن تلخيص المحاور التي تبين أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- تؤدي إلى تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.
- تؤدي إلى الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاية في أداء الأفراد والأداء التنظيمي.
- تساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين من خلال تحديد الحاجات كماً ونوعاً بشكل مسبق.
- تخطيط الموارد البشرية يوفر الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المنظمات وهكذا تقلل من الفائض أو العجز من الموارد البشرية المتنوعة والكفاءات.
- تعتبر عملية التخطيط للقوي العاملة الأساس في نجاح وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير ... الخ.
- أن خطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة تعد الأساس في وضع خطة القوي العاملة والموارد البشرية على المستوى القومي، وبصورة خاصة في النظام الاشتراكي⁽⁸⁾

2/ الاختيار والتعيين :

عملية الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الوظيفة من نتائج ملموسة تعكس على النتائج النهائية للمنظمة، فتكلفة اختيار العاملين تمثل عنصراً مهماً من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمات إذا ما اتبعت الأسس والإجراءات العلمية في عملية الاختيار والتعيين أن تخفض من التكلفة الناتجة عن قرار الاختيار الخطأ.

يعرف الاختيار والتعيين بأنه عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.⁽⁹⁾

معايير الاختيار :

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة، وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين الأداء وتتمثل هذه المعايير في الآتي :

- مستوى التعليم.
- الخبرة السابقة.
- الصفات البدنية الجسمانية.
- الصفات الشخصية.

- المعرفة السابق بالشخص (10)
- كما توجد بعض المعايير حكم على كفاءة سياسة الاختيار والتعيين منها :
- متابعة الموظف في العمل والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.
- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجدد.
- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه وخبرته مؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به.
- حساب معد دوران العمل ومعرفة مدى ترك الأفراد الجدد العمل بالمشروع والانتقال إلى مشروعات أخرى.

التدريب :

يعرف التدريب بأنه الإجراءات المنظمة التي بواسطتها يتعلم الفرد من خلالها معرفة أو مهارة أو كلاهما من أجل غرض معين ، بمعنى آخر فإن التدريب عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المنشآت لأجل مساعدة العاملين على كسب الفعالية والكفاءة المناسبة على القيام بأعمالهم الحالية والمستقبلية من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية ، وأيضاً إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة⁽¹¹⁾

كما يعرفه أبو سن «بأن التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف إلى إثراء وتنمية ومعرفة ومهارة الفرد لأداء عمله بدرجة عليه من الكفاءة والفعالية»

ثانيا : الاداء المؤسسي :

مفهوم وأهمية الاداء المؤسسي :

نجد أن عملية قياس أداء العاملين بالمنظمة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة ، ويعرف تقويم الأداء بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء.

الأداء هو : المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة ، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد ، سواء من ناحية فنية وجودة العمل المطلوب ، أو الوقت المحدود للقيام به وتعتبر الأداء أيضا هو النتيجة العددية المحققة من التجمعات العامة⁽¹²⁾

الاداء هو : النجاح لان الاداء لا يوجد في خلق ذاته ، في نفس الوقت هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح ، ويختلف حسب درجة النجاح والفاعلين.

تقييم أداء الموارد البشرية : عبارة عن عملية تقديرية لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية معينة بغية تحديد مستوى نوعية أدائه.

وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن :

1. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً لهذه المعدلات.
2. أضافه تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق الأداء فوق المعدل المطلوب⁽¹³⁾

ومن بين أهم المفاهيم التي ترتبط بالأداء مفهومي الكفاءة والفاعلية : كما يلي :

إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات ، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى ، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.

أن مفهوم تقويم الأداء يتضمن كلا من الكفاءة والفاعلية إذ أن عملية تقويم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة العاملين في المنظمة ، وهذا المفهوم يشمل على ثلاثة مكونات أساسية هي :

1/ الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.

2/ قياس درجة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.

3/ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.

يتضح من كل ذلك بأن هذه العملية تخدم كلا من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها

في تحقيق الأهداف التالية ⁽¹⁴⁾

1/ الأهداف الاستراتيجية :

تهدف عملية تقويم الأداء إلى ربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقاً ، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقويم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة ، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

2/ الأهداف التطويرية :

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقويم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم ، أما أولئك الذين معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

3/ الأهداف الإدارية :

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقويم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز. أيضاً وفق تعريف آخر انه تقدير كفاءة العاملين بعملهم وهي أيضاً عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها ، ثم تقييم هذا الأداء تقيماً موضوعياً وفقاً لنظام وافي بمقياس موحد عادل ودقيق ومن ثم تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العمل.

من المفاهيم أداء العاملين :

يعرف على انه مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع وكذلك إدارة شؤون الأفراد وعن طريق وضع برنامج رسمي لتقييم الأداء يمكن جمع كمية كبيرة من المعلومات تستخدم في أغراض متعددة منها

تقرير الزيادات في الأجور ، والترقيات والتنقلات. كما تستخدم البيانات المحصل عليها من التقييم في المراجعة على مدى فعالية بعض الوظائف المتعلقة بالإفراد مثل الاختيار والاختبار والإعداد والتدريب.⁽¹⁵⁾

كما يعرف الأداء : انه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى اثار المؤسسة والبيئة الخارجية

هنالك إصلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين لعملهم وسلوكها وتصرفاتهم وقياس ومدى صلاحياتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية. كما أن البعض يعتبر من قياس الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا.

كما يستخدم البعض اصطلاحاً (كفاية العامل) ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي تؤكل إليهم. وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. وعلى مقدار التحسن الذي طرا على أسلوبهم في أداء العمل.⁽¹⁶⁾

هنالك مفاهيم أخرى لتقييم الأداء :

تعتبر عمليات تقييم أداء العاملين بالأجهزة الحكومية من النشاطات التي يستدعي كثيرا من الوقت والجهد من جانب المشرفين والقيادات الإدارية ذلك لأنها عادة ما تعتبر الفصل في تحديد مقدار الحوافز الإيجابية أو السلبية التي يتلقاها العاملون كما أنها تعتبر من الوسائل العلمية في تحديد مدى كفاية كل موظف بالتالي حاجة التدريب أو استحقاقه للتثبيت في الخدمة أو الترقية العلو أو الفصل من الخدمة وخلافه من الإجراءات المتصلة بإدارة شؤون الموظفين⁽¹⁷⁾

أهمية تقويم الأداء :

تظهر أهمية تقويم الأداء في الآتي⁽¹⁸⁾

1. رفع الروح المعنوية من التفاهم يسود العلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم موضع تقدير.
2. أشعار العاملين بمسؤولياتهم إذا يشعر الفرد ان نشاطه وأدائه في العمل موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وسيترتب عليه اتخاذ قرارات هامة.
3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث تضمن الإدارة استخدام أسلوبا موضوعيا.
4. الرقابة على الرؤساء إذ ان تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على المراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية.
5. استمرار الرقابة والإشراف إذ ان الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب سجل خاص.
6. تقييم سياسات الاختيار والتدريب.

تتضح أيضاً أهمية تقويم الأداء من جانب آخر كالآتي⁽¹⁹⁾

1. تخطيط الموارد البشرية ، إذا أوضحت نتائج التقييم ان قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع مع متطلبات وظائفهم.
 2. تقويم سياسة الاختيار إذا تبين ان قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدراته تقريباً خلال عملية الاختيار.
 3. تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري إذ تبين نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد.
 4. رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير.
 5. رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز.
 6. تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي.
 7. كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء.
 8. مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم.
- تظهر أهمية تقويم الأداء بطرق عديدة منها :
1. وجود معدل أو مستوى ينبغي ان يصل إليه الفرد.
 2. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.
 3. تقرير مدى نجاح الفرد في أداء العمل وإمكانية تقديمه في المستقبل.

أهمية تقويم الأداء :

تتمثل أهمية تقويم الأداء فيما يلي:

1. يعتبر تقويم الأداء وسيلة لقياس مدى قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف المسنود إليه في عمله بمعنى مدى قدرته على الملائمة والتكيف مع متطلبات الوظيفة.
2. يعتبر تقويم الأداء مؤشراً على مدى نجاح سياسات الأفراد بالمنظمة.
3. تعتبر أداة لقياس العامل عند حدوث أي متغيرات تطرأ على وظيفته أو طريقة أدائها أو استخدام تكنولوجيا أو مدى قدرته أيضاً على الأداء عند تغير الظروف المحيطة بالعمل.
4. يمكن المنظمة من تقييم أداء المشرفين والدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير مرؤوسيههم وتزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين.
5. تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم ومن ثم تحسين أداءهم ومعالجة نقاط الضعف.
6. تحديد نقاط الضعف والقوة في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل بالمنظمة.
7. يؤدي إلي رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند ارتباطهم بعمليات الترقية أو العلاوات السنوية.
8. يساهم في خفض معدلات دوران العمل.

9. يؤدي دعم عمليات التقييم والترقية بالموضوعات كذلك عند استغلاله في تنظيم الحوافز.
 10. قد تؤدي عمليات التقييم إلى إجراء مراجعات وتغيير في معدلات الأجور.
 11. كذلك يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي تؤدي إلى تحديد احتياجات التدريب بالمنظمة.
 12. تزويد إدارة الأفراد بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة.
- تهتم المنظمات بعملية عدالة وموضوعية تقييم أداء العاملين للأسباب الآتية⁽²⁰⁾
- أولاً : باعتبارها أداة ومعيّار ومرآة يتم من خلالها عكس مدى كفاءة وفاعلية الأفراد تجاه المهام الموكلة إليهم.
- ثانياً : لان نتائجها تبني عليها القرارات الخاصة بترقية أو نقل أو فصل أو مكافأة أي من العاملين بالمنظمة بما في ذلك عمليات تعديل الأجور.
- ثالثاً : تعتبر عمليات أداة معيارية يخضع للتقييم وفقها لجميع أفراد القوي العاملة بالمنظمة.

أهداف عمليات تقويم الأداء :

- لا شك أن لعمليات تقويم الأداء مجموعة من الأهداف التي يجب أن تحققها وذلك حتى يكتب لها الفعالية والنجاح في تحقيق ما نرمي إليه من أهداف ويمكن تناولها كما يلي :
1. تهدف إلى تحقيق العدالة والدقة في عمليات تحديد المكافآت.
 2. تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم.
 3. تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك على ضوء نتائج تقييم الأداء.
 4. تحديد مستوى الأداء الماضي للعاملين والمساعدة في تحسين مستوى أدائهم الحالي.
 5. المساعدة في تخطيط القوي البشرية من جهة وتخطيط المسار الوظيفي من جهة أخرى.
 6. وتشير الكثير من الدراسات إلى أن فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء قد حدث نتيجة عدم تحديدها لأهداف مسبقة بوضوح ودقة.
 7. اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية بين العاملين.
 8. كذلك تساعد عمليات التقييم في معرفة الإدارة بمدى عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيه.
 9. المساعدة أيضاً للإدارة في توجيه كل فرد للوظيفة التي تتفق قدراته الشخصية.
 10. تساعد أيضاً عملية التقييم على تحقيق التوزيع السليم للأفراد على الوظائف المختلفة وفقاً لما يتناسب قدرتهم.
 11. تعتبر أيضاً إدارة مدى نجاح المنظمة في سياساتها الخاصة في شئون العاملين كسياسات الاختيار والتوظيف والترقية والنقل.
 12. تهدف عمليات التقييم إلى تحديد مستوى أداء الأفراد ومن ثم الاستفادة من نتائجه في تحديد الاحتياجات التدريبية.

13. تعريف الإدارة بسلوكيات الرؤساء والمديرين تجاه تقييم أداء مرؤوسيهـم.
14. معرفة الإدارة للكـوادر الجيدة والممتازة بين العاملين.
15. مساعدة الإدارة على خلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين.
16. يؤدي التقييم أيضا إلى كشف عيوب ومدى قدرتها على تفعيل جل شأنه.
17. خلق الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال عدالة عمليات التقييم.
18. المساعدة في تنمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المنظمة وذلك من خلال معرفة نقاط الضعف واحتياجات التدريب ومعالجتها.

أنواع الاداء المؤسسي :

تمارس المؤسسات عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها ما يلي:

1. الأداء الاقتصادي :

ويتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها ، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة .

2. الأداء الاجتماعي :

يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوي الاجتماعي والقومي ، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية .

3. الأداء الإداري :

يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المتلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية .

4. الأداء المالي :

يتمثل في زيادة معدل العائد ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات ، ونسبة خفض في تـوفقات الأجهزة كنتيجة للإنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية .

5. الأداء الفني (التكنولوجي) :

ويتمثل في نسبة تغيير طريقة أو طرق العمل أو تغيير التجهيزات أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة خفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة ، و التطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الإنترنت .

أهداف تقييم الاداء المؤسسي :

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات التي تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المؤسسي ومن أهمها :

1. المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها.
2. إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها.
3. تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية ، ف نماذج التقييم تشمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن إتباعها تساهم في تحسين مستوي الأداء لدى المؤسسة.
4. المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
5. خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الشواب والعقاب.
6. تحقيق مستوي أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.

الدراسة الميدانية :

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوي الخبرة.

تم توجيه الاستبانة إلى عينة ميسرة تتكون من 30 فرد من افراد محلية شندي وتتكون الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (المؤهل العلمي ، التخصص، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على مؤهلهم العلمي وتخصصهم ومساهمهم الوظيفي وسنوات خبرتهم.

الجزء الثانية يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حدا.

عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على افراد محلية شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (10) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

ثبات الاستبانة :

استخدمت طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين ان معامل الثبات مرتفع مما يطمئن على استخدام الاستبانة وتم اختبار عبارات الاستبانة عن طريق معامل الفا كرونباخ

الاحصائي وقد كانت النتيجة 0.84 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية

التالية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

- النسب المئوية.

- الوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري

- اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها

من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) social for Package Statistical

science والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج .

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا

الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق

بشدة) إلى متغيرات كمية (1,2,3,4,5) على الترتيب .

ثانياً: وصف البيانات الشخصية للأستبيان:-

1- المؤهل العلمي:-

جدول (1) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	6	20.0 %
جامعي	22	73.3 %
فوق الجامعي	2	6.7 %
المجموع	30	100 %

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2022م

يتضح من الجدول (1) أعلاه أن هنالك (73.3 %) فرد مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك

نسبة (20.0 %) مؤهلهم العلمي ثانوي، وأن هنالك نسبة (6.7 %) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي،

لذا نلاحظ أن 89 % من المبحوثين لديهم مؤهلات جامعية تمكنهم من فهم محتويات الاستبانة

والاجابة عليها بصورة جيدة.

2- التخصص :

جدول (2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
إدارة الأعمال	4	13.3 %
بنوك وتمويل	4	13.3 %
محاسبة	10	33.3 %
اقتصاد	7	23.4 %
أخرى	5	16.7 %
المجموع	30	100 %

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2022م

يتضح من الجدول (2) أعلاه أن هنالك (33.3 %) فرد تخصصهم محاسبة، وأن هنالك نسبة (23.4 %) فرد تخصصهم اقتصاد، وأن هنالك (16.7 %) فرد تخصصهم أخرى ، وأن هنالك (13.3 %) فرد تخصصهم إدارة الأعمال ، وأن هنالك (13.3 %) فرد تخصصهم بنوك وتمويل ، لذا نلاحظ أن 83 % من المبحوثين لهم تخصصات ذات صلة بالدراسة مما يجعلهم أكثر الماما بالموضوع المدروس

3- المسمى الوظيفي:-

جدول (3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير تنفيذي	1	3.3 %
ضابط إداري	9	30.0 %
موظف	15	50.0 %
أخرى	5	16.7 %
المجموع	30	100 %

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2022م

يتضح من الجدول (3) أعلاه أن هنالك (50.0 %) فرد مسماهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (30.0 %) فرد مسماهم الوظيفي ضابط إداري ، وأن هنالك نسبة (16.7 %) فرد مسماهم الوظيفي أخرى، وأن هنالك (3.3 %) فرد مدير تنفيذي .

4- سنوات الخبرة:

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

عدد السنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	10.0 %
5-10 سنوات	7	23.3 %
11-15 سنوات	6	20.0 %
16 سنة فأكثر	14	46.7 %
المجموع	30	100 %

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2021م

يتضح من الجدول (4) أعلاه أن هنالك (46.7 %) فرد سنوات خبرتهم 16 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (23.3 %) فرد سنوات خبرتهم 5 سنوات وأقل من 10 سنوات ، وأن هنالك نسبة (20.0 %) فرد سنوات خبرتهم 11 سنة وأقل من 15 سنة ، وأن هنالك نسبة (10.0 %) فرد سنوات أقل من 5 سنوات ، نلاحظ ان 81 % لهم خبرات أكثر من 5 سنوات وهي نسبة مقدره وكافيه لاستيعاب بيانات الاستبانة بصورة جيدة.

عرض ومناقشة الفرضيات:

(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوة العاملة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي)

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تقوم الإدارة العليا بتخطيط مسبق للقوة العاملة داخل المحلية	4.27	785.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يعتبر التخطيط المسبق لأداء العاملين نقطة الانطلاق لتحقيق الاهداف المرجوة	4.63	556.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
انعدام الرضا لدى العاملين يؤثر على الأداء المؤسسي ككل	4.47	629.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يتوفر لدى المؤسسة كل مقومات البنية التحتية للتخطيط السليم للقوة العاملة	3.77	1.104	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يساهم تخطيط القوة العاملة الاداريين على اتخاذ القرارات السليمة داخل المحلية	4.37	765.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

يتضح من جدول (5) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان اغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضيات.

جدول (6) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
تقوم الإدارة العليا بتخطيط مسبق للقوة العاملة داخل المحلية	16.400	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يعتبر التخطيط المسبق لأداء العاملين نقطة الانطلاق لتحقيق الاهداف المرجوة	18.200	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
انعدام الرضا لدى العاملين يؤثر على الأداء المؤسسي ككل	10.400	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يتوفر لدى المؤسسة كل مقومات البنية التحتية للتخطيط السليم للقوة العاملة	3.867	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يساهم تخطيط القوة العاملة الاداريين على اتخاذ القرارات السليمة داخل المحلية	19.867	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

نلاحظ من الجدول (6) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوة العاملة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي) قد تحققت .

عرض ومناقشة الفرضيات:

(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اختيار وتعيين الافراد ورفع كفاءة الأداء المؤسسي)

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تقوم الإدارة العليا بقياس ومراقبة عملية الاختيار والتعيين	4.37	615.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تحدد الإدارة العليا الجهة المسؤولة عن عمليات الاختيار والتعيين	4.27	691.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم توضيح شامل للإدارة العليا عن عمليات الاختيار والتعيين	4.43	626.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتم اختيار وتعيين العاملين في الموارد البشرية بعناية فائقة بغرض تحقيق الأداء المؤسسي الأمثل	4.37	765.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تستطيع إدارة الموارد البشرية ابتكار وتطوير برامج في عمليات الاختيار والتعيين تساعد في رفع كفاءة الأداء المؤسسي	4.43	774.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

يتضح من جدول (5) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان أغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضيات.

جدول (6) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
تقوم الإدارة العليا بقياس ومراقبة عملية الاختيار والتعيين	9.800	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تحدد الإدارة العليا الجهة المسؤولة عن عمليات الاختيار والتعيين	24.933	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم توضيح شامل للإدارة العليا عن عمليات الاختيار والتعيين	9.800	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يتم اختيار وتعيين العاملين في الموارد البشرية بعناية فائقة بغرض تحقيق الأداء المؤسسي الأمثل	19.867	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تستطيع إدارة الموارد البشرية ابتكار وتطوير برامج في عمليات الاختيار والتعيين تساعد في رفع كفاءة الأداء المؤسسي	22.533	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

نلاحظ من الجدول (6) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق

معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوة العاملة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي) قد تحققت .

النتائج:

- 1/ يؤدي توفر الحوافز والمكافآت المناسبة للعاملين إلى تحسين الاداء
- 2/ استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في تحقيق الاهداف المرجوة
- 3/ يتمتع المدراء بدرجة من المهارة العالية مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة ككل
- 4/ توجد دورات تدريبية مستمرة في المؤسسة تساعد على تطوير مهارات العاملين
- 5/ يتم توزيع الدورات التدريبية بين العاملين بطرق عادلة

التوصيات:

- 1/ ضرورة تفعيل وتوفير الحوافز والمكافآت للعاملين
- 2/ يجب استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاهداف المرجوة
- 3/ ضرورة وجود مدراء يتمتعون بمهارة عالية داخل المؤسسة
- 4/ يجب توفير دورات تدريبية وفقاً لإحتياجات العاملين
- 5/ ضرورة توزيع الدورات التدريبية بين العاملين بطرق عادلة

الهوامش:

- (1) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم ن ط3 ، 2009م ، ص 14.
- (2) نخبة من الخبراء المتخصصين ، الادارة والجودة الشاملة ، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014م ، ص 32.
- (3) نادر احمد أبو شيخة ، ادارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الاردن، عمان، ط1، 2000م ، ص 16 - 18..
- (4) ذكي مي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة النيلين ، الخرطوم ، 2009م ، ص 13.
- (5) سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن ، 2004م ، ص 20.
- (6) جوزيف ال باور ، ترجمة سعيد أبو لبدة ، فن الإدارة ، دار مؤيد للنشر
- (7) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ط3، 1998م، ص 48.
- (8) فريد النجار ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1998م ، ص 111.
- (9) مؤيد سعيد السالم ، مص سهيلة محمد عباس ، وعلى حسنين على ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، ط1 ، 2000م ، ص 55 - 56.
- (10) صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000م ، ص 131.
- (11) أحمد ماهر الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، مركز التنمية البشرية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998م ، ص 155.
- (12) أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان ، الرياض ، السعودية ، 1427هـ ، ص 394.
- (13) على غربي وآخرون ، تنمي الموارد البشرية ، (مصر : القاهرة ، دار الفجر للنشر، 2007م)، ص 130.
- (14) المرجع السابق ، ص 138. سهلية محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (الاردن: عمان ، دار وائل للنشر ، 2003م) ، ص 138.
- (15) أحمد محمد عبدالله ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (مصر : الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2000م) ، ص 183.
- (16) محمد سيد احمد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية ، (مصر : المنصورة مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشرية ، (فلسطين : رام الله ، ب ط ، 2000م) ، ص 86.
- (17) احمد إبراهيم أبو سن ، ادارة الموارد البشرية ، (السودان : الخر على خضر محمد ، مرجع سابق ، ص 76.

- (18) ذكي مكّي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، (السودان : الخرطوم ، كلية التجارة ، يناير 2009م)، ص 186 - 187. طوم ، شركة مطابع السودان ، 2007م) ، ص 178.
- (19) مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، (الأردن : عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2000م) ، ص 289 - 299.
- (20) سعيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، (مصر: القاهرة: دار النهضة العربية، 2007م)، ص 391 - 395. ، دار المريخ للنشر ، 2009م) ، ص 223.
- (21) إيهاب خميس أحمد السيد، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، (المملكة العربية السعودية).
- (22) سعيد شعبان حامد ، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، منشور أساتذة مساعدين ، (جامعة الأزهر ، جمهورية مصر العربية) ، 2006م .

آداب الأسيف في الدين والأعراف

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

د. صديق عبد الرحمن إبراهيم موسى

المستخلص

تناول البحث آداب السيف في الدين والأعراف. ويهدف البحث إلى بيان آداب السيف ومكانته في تاريخ الأمم السالفة قبل أن تعطل أهميته السيادية تطورات العلم الحديث عبر التقنيات الحديثة، بعد أن كان رائدا يعبر عن كبرياء الإنسانية وأمجاد البشرية، ويعد السيف رمزا استثنائيا لعزائم الإسلام ونصرا للدين الحنيف، وفخرا للأجيال لما سطره من معاني العزة والكرامة، وتأتي أهمية البحث للاهتمام الكبير الذي وجده السيف في أوساط الأدبين العربي والإسلامي، وما أولاه الأدباء من الكتاب والشعراء للسيف من اهتمام في الشعر والنثر، وما حمله الإسلام من تلك المعاني في الدين الحنيف، وما عولت عليه الأمم الأخرى من منافع السيف المتعددة. انتهج البحث المنهج الاستقرائي والوصفي التحليلي. خلّص البحث في خاتمته لعدة نتائج منها: السيف ركن التسليح، وشعار الإسلام، وعراقة الأمجاد، وأصالة العدالة، ورمز الكرامة، للسيف دور مفصلي في حامية الشريعة ورعاية المجتمع وصون الأعراف والمصالح الإنسانية، تعددت آداب السيف في الشعر والنثر وجاءت بمعاني الفخر والمدح والثناء والهجاء والغزل. وأوصى البحث بعدد من التوصيات، مثل: الوقوف على آداب السيف لمعرفة دوره التاريخي في بناء الأمم، واعتماد السيف في تنفيذ أحكام الإعدام إذ لا يشعر المقتول بالألم بعد قطع النخاع الشوكي.

كلمات مفتاحية: الأدب والشعر، الدين الإسلامي، التقاليد والأعراف، التقنيات الحديثة.

The sword literature in religion and custom

Dr. Siddiq Abdel Rahman Ibrahim Musa/ Co-professor

Abstract

The research dealt with the etiquette of the sword in religion and customs. The research aims to explain the etiquette of the sword and its place in the history of the past nations before its sovereign importance disrupted the developments of modern science through modern technologies, after it was a pioneer expressing the pride of humanity and the glories of mankind. Pride and dignity, and the importance of the research comes to the great interest that the sword found in the circles of Arab and Islamic literature, and the interest that writers and poets gave to the sword in poetry and prose, and what Islam carried those meanings in the true religion, and what other nations relied on from the

transgressive benefits of the sword. The research adopted the inductive and descriptive analytical method. In its conclusion, the research concluded with several results, including: the sword is the cornerstone of armament, the emblem of Islam, the nobility of glories, the authenticity of justice, and the symbol of dignity. . The research recommended a number of recommendations, such as: standing on the etiquette of the sword to know its historical role in building nations, and adopting the sword in the implementation of death sentences, as the victim does not feel pain after cutting the spinal cord. **Keywords:** literature and poetry, Islamic religion, traditions and customs, modern technologies.

المقدمة:

للأسياف مجد عريق يعد من مسلمات التاريخ، فلا يدور حديث عن سيرة من سير الأمم السالفة إلا وكان السيف ركنا في صناعة ذلك التاريخ وعماد تلك الأمجاد، فهو رمز العدالة والكرامة وشعار السلام، وعماد الإسلام، وحلية الأمن وصمام أمان الاستقرار، كان السيف يشكل الركن الأهم من عتاد التسليح، ولعب دورا كبيرا في بناء الدولة وإعمار الأرض وتنمية البشرية، وذلك، بتأمين الطرقات وإقامة الصلوات ورد المظالم وحماية السلطان، ورمزية السيف قاسم مشترك بين جميع الأمم والمجتمعات البشرية، فلا قوة ولا عز للحكم إلا به، ولذلك كانت وزارة السيف وهي وزارة الحرب والدفاع وحفظ حدود الدولة، فالحياة لا تستقيم إلا بإعمال السيف للحفاظ على التوازن الاجتماعي بالقسط، والسيف تبعاً لهوى السلطان إما للعدل أو للجور، وقد اتخذته بعض الدول رمزا لحريتها ووطنيتها فجعلته علما فوق سمائها، فكان السيف راعيا لمرامي الإنسانية وداعما لأهداف الأعراف البشرية، وذلك لصون مقاصد الشريعة الإسلامية، وظل السيف محل الاهتمام الرسمي والشعبي، واشتهرت دول ومدن بصناعة السيوف وجعلته حلية السلطان والفرسان، ومع ذلك بات السيف سلاحا ذو حدين في الحقيقة والمجاز، لاستعمال حديه معا في الحق والباطل، ولمضاء السيف وسطوته نال إعجاب الأدباء والكتاب فاستخدموه في معاني البيان من المجازات والاستعارات والتشبيهات، وحفلت كتب الأدب عبر التاريخ بتلك المعاني البلاغية التي سطرها الشعر العربي وخاصة في العصر الجاهلي وتقاليد، وفي عصر الإسلام ازداد الاعتناء بالسيف مع زيادة الاهتمام بالحق وحملت النقول تلك الآثار ومعانيها من القرآن الكريم والسنة النبوية والسيرة، ولم يأت لفظ السيف تصريحا في القرآن الكريم ولكن جاءت معانيه ومقاصده في آيات الذكر الحكيم، ولقد جاء ذكر السيف في السنة والسيرة تصريحا، وفي هذا البحث نقف عند تلك المعاني التاريخية..

السيف في الشعر العربي:

السيف واحد من أكثر المعاني التي ألهمت الشعراء لاستخدام مدلولاته في الشعر العربي، وخاصة البيان الذي ولعت به العرب فجعلت فنونه من المجازات والاستعارات والتشبيهات مجالا

تطبيقاً لل سيف ومترادفاتة ومعانيه في المواقف المختلفة وقد ضاقت قوافي الشعر بتلك المعاني، وأول ما نقف عنده في هذا الجانب العصر الجاهلي بقيمه وتقاليده وأعرافه ومعتقداته، وهذه الحقبة من أكثر العصور اعتزازاً بالسيف، ووصلنا منها أقوى الأشعار العربية، ونقف أولاً مع أحد أصحاب المعلقات وهو عنتر بن شداد العبسي عند قوله:

يدعون عنتر والسيوف كأنها	برق تلاً في سحاب مظلم
يدعون عنتر والدروع كأنها	حدق الضفادع في غدير نجم
يدعون عنتر والنبال كأنها	طش الجراد على المنادح حوم
يدعون عنتر والرماح تنوشني	عادات قومي في الزمان الأول
يَدْعُونَ عَنَتْرَ، وَالرَّمَا حُ كَأَنَّهَا	أَشْطَانُ بِئْرٍ فِي لَبَانِ الْأَدْهَمِ
كَيْفَ التَّقْدَمُ وَالسِّيُوفُ كَأَنَّهَا	غَوْغَا جَرَادٍ فِي كَثِيبٍ أَهْيَمِ
وَلَقَدْ ذَكَرْتُكَ وَالرَّمَا حُ نَوَاهِلُ،	مِنِّي وَبَيْضُ الْهِنْدِ تَقْطُرُ مِنْ دَمِي
فَوَدِدْتُ تَقْبِيلَ السِّيُوفِ لِأَنَّهَا	لَمَعَتْ كِبَارِقِ ثَغْرِكَ الْمُتَبَسِّمِ ⁽¹⁾

في هذه الأبيات العصماء ذكر الشاعر عنتره معاني السيف وقوته تاركا وراءه ذكرى ما زالت الأجيال تتمثل بقوتها ورسالتها، فنجدته يقول في البيت الأول: يدعون عنتره والسيوف كأنها برق تلاً في سحاب مظلم، فالشاعر يجذب الأسماع بهذا التشبيه القوي الذي اختاره للسيف وهو محل العزة والكرامة عند الفرسان العرب ومنهم الفارس العربي عنتره بن شداد، ثم يتناول الدروع ويشبهها بالضفادع والرماح ويشبهها بالجراد، ويقول إن كل ذلك من عادات قومه الأوائل وتقاليدهم وأعرافهم، ثم يقول كيف التقدم والسيوف كأنها غوغا جراد في كثيب أهيم، نجد الشاعر يشبه السيوف بأصوات أجنحة الجراد المتطاير ويصف تصفيق أجنحته غير المتناسق بحركة ضراب السيوف في حومة الموت وعرصات الحرب، فأختار الشاعر صورة السيوف أثناء القتال وهي تضرب بعضها بعضاً، ليقابل بها صورة الجراد المنتشر وهو يصادم بعضها بعضاً بأجنحته، وهذه لوحة جمالية من أجمل صور التشبيه في البيان العربي، ثم يعرض الشاعر للسيوف في البيت قبل الأخير في الشطر الثاني بقوله: وببيض الهند تقطر من دمي، وببيض الهند هي السيوف المصنوعة هناك، ونجد الشاعر ذكر في الشطر الأول من هذا البيت قولاً هو من دواعي الفروسية، وهو تذكر المحبوبة عندما قال وقد ذكرتكم الرماح نواهل مني أي منهمرة منه، وهذا من دواعي الفروسية لأن تذكر المحبوبة في مثل هذا الموقف يعد وعداً بالقضاء على العدو والعودة بالنصر إلى المحبوبة التي تكون عادة مشفقة على الحبيب في مثل هذه المواقف، ولذلك ذكر الشاعر في البيت الأخير قوله: فوددت تقبيل السيوف لأنها لمعت كبارق ثغرك المتبسم، جاء الشاعر بهذه المعاني وكأنه ضمن الفوز على الأعداء وأراد أن يشر المحبوبة بذلك، فجاء تذكره للأحبة في مثل هذا الموقف تأكيداً لدور النساء في إذكاء نار الفروسية مما يستدعي الاعتناء بالسيف.

قال أبو تمام:

السيف أصدق إنباء من الكتب
بيض الصفائح لا سود الصحائف
والعلم في شهب الأرماع لامعة
فتح الفتوح تعالى أن يحيط به
أبقيت جد بني الإسلام في سعد
والملشركين ودار الشرك في صيب^(٣)

ومناسبة هذه القصيدة أن أهل التنجيم كانوا حكموا بأن الخليفة المعتمد لا يفتح عمورية، وراسلته الروم: إنا نجد في كتبنا أن مدينتنا هذه لا تفتح إلا في وقت إدراك التين والعنب، وبيننا وبين ذلك الوقت شهرٌ يمنعك من المقام فيها البرد والتلج، فأبى أن ينصرف، وأكب عليها حتى فتحها وأبطل ما قالوه؛ فلذلك قال الطائي تلك القصيدة.^(٣) والقصيدة تعد من عيون شعر أبي تمام، ولقد بدأها بالسيف عندما قال: السيف أصدق إنباء من الكتب في حده الحد بين الجد واللعب، وهو يعني أصدق بالفعل لا بالقول الذي تخبر عنه كتابات أهل الباطل من قادة الروم لتثييط المسلمين من مواصلة الجهاد في سبيل الله، ولذلك قال أبو تمام في حد السيف وشفرته وحدته، الحد الفاصل بين الحق والجد وبين الباطل واللعب، وكان هذا رداً على أهل الروم، ثم يواصل الشاعر القول عن السيف فيقول: بيض الصفائح أي الجنبات، لا سود الصحائف ويعني مكتوب الروم في صحيفتهم المشؤومة، ثم يصف مرة أخرى جنيات السيوف ويقول في متونها أي صفحاتهن إظهار الحق وبيان الشك والظن، ثم يقول والعلم في شهب الأرماع لامعة أي العلم بحقيقة الأمر من فتح عمورية موجود على أسنة الرماح التي هي كالشهب ولقد شبه الرماح اللامعة بالشهب المضيئة، ويعني بذلك فتح عمورية تحت وطأة السلاح الذي تعد الرماح جزءاً منه إلى جانب السيوف، وإن موقع تلك الأسلحة بين الخمسين من جيشي المسلمين والروم أي في يوم اللقاء ولبس في أمر التنجيم من الأنجم السبعة أو أقل منها أو أكثر، وهو يعني أن أمر المنجمين قد بطل وأن عمورية قد فتحت عنوة، وهي فتح الفتوحات وتاجها ولا يمكن أن تعبر عن هذا الفتح منظومات الشعر أو النثر، وهذا معنى واضح وجلي في أن السيوف أعظم في معاني النصر من مخطوطات الكتب وتأليف الأدباء وحوك الخطباء، فشتان بين النظرية والتطبيق، وهذا الأمر الجليل هو الذي فرق بين بني الإسلام وملتهم وبين الكفر والملشركين وزلتهم.

قال أبو الطيب المتنبي:

الخيال والليل والبيداء تعرفني
والسيف والرمح والقرطاس والقلم
سيعلم الجمع ممن ضم مجلسنا
بأنني خير من تسعى به قدم
أنا الذي نظر الأعمى إلى أدبي
وأسمعت كلماتي من به صمم
إذا رأيت نيوب الليث بارزة
فلا تظنن أن الليث يبتسم^(٤)

جاء في نزهة الأبصار أن المتنبي عاد من بلاد فارس بعد أن مدح عضد الدولة بن بويه الدامي فأجزل جائزته، ولما رجع من عنده قاصداً بغداد ثم إلى الكوفة عرض له فاتك بن أبي

الجهل الاسدي في عدة من أصحابه، وكان مع المتنبّي أيضاً جماعة من أصحابه فقاتلهم فقتل المتنبّي وابنه محسد وغلّامه مفلح بالقرب من النعمانية في موضع يقال له الصافية، وذكر ابن رشيّق في كتابه العمدة في باب منافع الشعر ومضاره أن المتنبّي لما فر حين رأى الغلبة قال له غلامه: لا يتحدث عنك بالفرار وانت القائل: الخيلُ والليل والبيداء تعرفني والسيفُ والرمح والقرطاس والقلم، فكّر راجعاً حتى قتل، وكان سبب قتله هذا البيت.⁽⁵⁾

البيت الذي كان سبباً في مقتل المتنبّي تضمن كلمة السيف التي هل رمز الفروسية، فلما فر من ساحة الحرب وعظه غلامه وطلب منه الثبات من أجل السيف الذي افتخر به، قُتبت المتنبّي بعد أن كر راجعاً فقتل، فكان كمثّل من قتل نفسه بسيفه وسلاحه، ويعلم من هنا أن سيف الكلام أمضى من متن الحسام في مواقف الشعراء والأدباء.

قال بشار بن برد:

كأنّ مثار النّقع فوق رؤوسنا	وأسيافنا ليل تهاوى كواكبه
أخلت به أمّ المنايا بنانها	بأسيافنا إنّنا ردّى منّ نحاربه
ركبنا له جَهراً لكل مثقّف	وأبيض تستسقي الدماء مضاربهُ
إذا الملك الجبّار صغر خدّه	مشينا إلّيه بالسُّيوفِ نعاتبه
إذا كنت في كل الأمور معاتباً	صديقك لم تلقَ الذي لا تعاتبهُ
عش واحداً أو صلّ أخاك فإنه	مُقارِفُ ذنبٍ مرّة ومُجانِبُهُ ⁽⁶⁾

ذكر الشاعر الأسياف في الأبيات الأربعة الأولى، واستخدم التشبيه في أول بيت لوصف المعركة التي يكون حسمها بالسيوف وكأن أداة تشبيه، ومُثار النقع إذا أثار الشيء وحركه، والنقع المراد به الغبار فوق الرؤوس، وهو مركب من هيئة منتزعة، وأسيافنا مفعولٌ معه، وليلٌ تهاوى كواكبه، تتساقط طائفة بعد طائفة، وإما كان الطرفان مركبين لأن المشبه هو الهيئة المنتزعة من السيوف المسلولة المقاتل بها، مع انعقاد الغبار فوق الرؤوس فالهيئة المنتزعة من النجوم وتساقطها بالليل إلى جهاتٍ متعددة، وهذا من تشبيه المركب بالمركب، ويكون كلّ من المشبه والمشبه به هيئةً حاصلةً من عدة أمور، المركب الحسي أو العقلي، الخيالي أو الوهمي.⁽⁷⁾

قال الشاعر:

هذا الشاعر استخدم السيف في الغزل بقوله دع عنك ذا السيف الذي جردته عينك أمضى من مضارب حده، ويعني أن عيني المتغزل بها لهما تأثير أقوى مما يفعله السيف بحده وضربه، ثم يقول كل السيوف قواطع إن جردت وحسام لحظك قاطع في غمده، المعني ما من سيف يسل إلا وكان قاطعاً، ولكن سيف لحظك أي نظراتك قاطعة وهي في أجفانها وإن لم تجرد وترى وترسل سهام النظرات، وهذا استعمال معنوي للسيف في الأمور الخاصة، ولقد رأينا السيف كيف يكون مظلة للجميع ويتعدى فعله للغير، إلا أن المعني الخاص للسيف لا يتعدى من قصد بذلك المعني إلى غيره، ويميل الشعراء لاستخدام السيف في معاني الهوى لإعجابهم به ولعلم الآخرين بسمو منزلته.

قال الشاعر:

ولا ناط بالخصر النجاد قرابا	ولو كان للأسيايف عزمك، ما نبت
ولا طلبت غير الرؤوس جوابا	وما حملت غير السيوف رسالة
سيوفا على هام العداة غضابا	قد اخترطت أيدي الخلافة منكم
بمألكة تزجي الأسود غضابا	وما زلت ترضي الله في نصر دينه
لنا وإلى باب السعادة بابا ⁽⁹⁾	وكان إلى نيل السلامة سلما

الشاعر في هذه الأبيات استعمل السيف في المدح ويقول للممدوح لو كان للأسيايف عزمك وشكيمتك ما تراجع وتراجعت ولا خسرت، وهذا من أنواع التشبيه المقلوب صورة والذي جعل فيه الشاعر الممدوح مصدرا لإلهام السيوف معاني الشجاعة والإقدام وهذه صفة الأحياء ولا يمكن نسبتها للجملادات، وقصد الشاعر أن يجعل من الممدوح مقياسا تضاهى به عزيمة الأسيايف وهي تقاتل الأعداء من على يد الممدوح فشبه صورة السيوف وهي تقاتل كالفارس وكأنها أسيايف تسلط أسيايفا على هام العدا، قاس تلك الصورة بحال الممدوح وهو يقاتل الأعداء بعزيمة الواثق من نفسه يعمل السيف الذي لا يني ولا تني معه عزيمة الممدوح، ومفاد التشبيه قياس صورة بصورة، وستكون الرسالة هي حمل سيف العدل ضد الأعداء، ويكون جواب صدق عمليا وهو طلب الرؤوس بتلك السيوف، ثم يقول أن خلافتكم استلقت أسيايفها على رؤوس الأعداء التي تساقطت بغضبتكم، وكل ذلك إرضاء لله تعالى، من أجل إحلال السلام والأمن.

قال تائب شر:

وَقَدْ رَعَفْتُ مَنِي السُّيُوفِ الْبَوَاتِرُ	عَلَيْكَ جَدَاءٌ مِثْلُ يَوْمِكَ بِالْحَيَا
غَزِيرُ الْكُلَى أَوْ صَيَّبُ الْمَاءِ بَاكِرُ	عَلَى الشَّنْفَرِي سَارِي الْعِمَامِ فَرَائِحُ
عَطَفْتُ وَقَدْ مَسَّ الْقُلُوبَ الْحَنَاجِرُ	وَيَوْمُكَ يَوْمَ الْعَيْكَتَيْنِ وَعَطَفَةُ
لِشَوْكَتِكَ الْحُدَى ضَيِّنْ نَوَافِرُ	تُجِيلُ سِلَاحِ الْمَوْتِ فِيهِمْ كَأَنَّهُمْ
وَهَلْ يُلْقَيْنِ مَنْ غَيَّبْتَهُ الْمَقَابِرُ	وَإِنَّكَ لَوْ لَأَقْيَيْتَنِي بَعْدَ مَا تَرَى
الْجَدِيدُ وَشَدُّ خَطْوِهِ الْمُتَوَاتِرُ ⁽¹⁰⁾	فَلَا يَبْعَدُ الشَّنْفَرِي وَسِلَاحُهُ

هذا الشاعر الجاهلي تائب شر يرثي صاحبه ورفيق دربه الشنفرى، ويستعمل السيف بقوله: وقد رعفت مني السيوف البواتر أي سالت مني السوف القاطعة دما، وهو يعني أن موت الشنفرى أصابه إصابة بليغة جعلت الدم يتدفق منهن وكأنه ضرب بسيف بتار.

قال مسلم بن الوليد:

ويجعل الهام تيجان القنا الذبل	يكسو السيوف رؤوس الناكثين به
فهنّ يتبعنه في كل مرتحل	قد عود الطير عادات وثقن بها
الضيوف شحوم الكوم والبزل	يقرى المنيّة أرواح الكماة كما يقرى

لله من هاشم في أرضه جبل
موف على مهج في يوم ذي
ينال بالرّفق ما يعيا الرّجال به
لا يرحل الناس إلا نحو حجرته
وأنت وابنك ركننا ذلك الجبل
رهج كأنّه أجل يسعى إلى أمل
كالموت مستعجلا يأتي على مهل
كالبيت يضحى إليه ملتقى السّبل⁽¹¹⁾

هذا مسلم بن الوليد وجود بأقوى شعره في المدح عندما قال: يكسو السيوف رؤوس الناكثين به ويجعل الهام تيجان الغنا الذبل، لقد جعل رؤوس الأعداء كساء وسريالا للسيوف ومعطفا، فهو يتبنى معنى عريضا بأن جعل تلك الرؤوس زينة للسيوف يختال بها عند ظهوره وقد عود الطير من النسور والجوارح من آكلة لحوم البشر عودها مواقف صادقة منه عند زحفه للقاء الأعداء، وقد رباهها تربية ودربها تدريباً علي ذلك، فكانت الطير حليفاً له فكأنها عندما تحلق فوق جموع الأعداء ترجو طعامها من أجساد موتاهم في ذلك اليوم الذي يستضيف فيه الممدوح الموت ليكرمه ويقريه أرواح الفرسان من العدو، وبقية الأبيات واضحة في موضوع المدح.

قال الفرزدق:

ولا نحالف غير الله من أحد إلا
يختلف الناس ما لم نجتمع لهم
فيها الكواهل والأعناق تقدمها
أما الملوكة فإننا لا نلين لهم
السيوف إذا ما اغرورق النظر
ولا اختلاف إذا ما استجمعت مضر
فيها الرؤوس وفيها السمع والبصر
حتى يلين لضرس الماضح الحجر⁽¹²⁾

يقول الفرزدق أنهم لا يحالفون أحداً غير الله، ولكنهم من بعد الله يجعلون السيوف حليفاً لهم من أجل الحق في سبيل الله، لأن الناس يكونون في اختلاف إلا إذا تأمرت عليهم مضر لأن فيها القادة وإليها السمع والطاعة، فهم يثقون في أنفسهم ولا يخدعون للملوكة لأن ذلك من التجارب الصعبة فكيف لا كل يفضح حجراً ولا يلفظه فهم كالحجر الذي يعرض للآكل فيعكر صفوه ويغير نشوة الأكل عنده.

قال السموأل:

وأسيافنا في كلّ شرق ومغرب
تسيل على حدّ السيوف نفوسنا
يقترّب حب الموت آجالنا لنا
وما مات منّا سيّد حتف أنفه
بها من قراع الدارعين فلول
وليس على غير السيوف تسيل
وتكرهه آجالهم فتطول
ولا طلل منّا حيث كان قتيل⁽¹³⁾

يفخر الشاعر بأسيافهم الذي يمتد شرقاً وغرباً وقد تأثرت تلك الأسياف بضراب الأعداء من أصحاب الدروع من الفرسان حتى أصاب حدودها وشفارها التكسر والتثزم، ثم قال أن نفوسهم تسيل على حد السيوف واستخدم كلمة تسيل التي تستعمل للماء والأشياء السائلة استعملها للنفوس وزهوق الأرواح، وفي ذلك دلالة على شجاعتهم إذ أنهم يجودون بأرواحهم من فرط حبهم للموت من أجل الكرامة وسبيل ذلك تخرج أرواحهم بسهولة كما ينساب الماء، وذلك

على خلاف أعدائهم الذين يكرهون الموت مما يلي عليهم الابتعاد عن الاحتراب والاقتتال، ولذلك تطول آجالهم لجبنهم وخوفهم من الهلاك وفي هذا هجاء لهم، وهذا على خلاف شيمة الشاعر وقومه وسادتهم الذين لا يموتون إلا في حومة الحرب.

قال أبو الطيب المتنبي:

فلا تعجبا إن السيوف كثيرةٌ ولكنَّ سيفَ الدولة اليوم واحدٌ
ولما رأيتُ الناس دون محلِّه تيقنت أن الدهر للناس ناقدٌ
ومن شرف الإقدام أنَّك فيهم على القتل موموقٌ كأنَّك شاكِدٌ⁽¹⁴⁾
فالمتنبئ يمدح سيف الدولة بقوله لا تعجبا خيلي من كثرة السيوف فإن سيف الحق واحد، وفي إضافة لفظ السيوف إلى الدولة يكون المراد بالسيف القوة التي تحمي ظهر الخلافة، ولا شك أن الشاعر يمجّد خلافة سيف الدولة ويؤيده ويحشد له أصوات التأييد بين رعاياه، وهذا أمر يطلّع به الشعراء في ذلك الوقت، لأن الشاعر في ذلك الزمان يعد وكالة أنباء متحركة.

وقال دبعل بن علي الخزاعي:

ثبت الحلوم فإن سلت حفاظهم سلوا السيوف فأرادوا كل ذي عنت
أحببت قومي ولم أعدل بحبهم قالوا تعصبت جهل قول ذي بهت
دعني أصل رحمي إن كنت قاطعها لا بد للرحم الدنيا من الصلة
فاحفظ عشيرتك الأذنين إن لهم حقاً يفرق بين الزوج والمرة
قومي بنوا مذحج والأزد أخوتهم وآل كندة والأحياء من علة⁽¹⁵⁾
هذا دبعل الخزاعي يفخر بقومه وعشيرته ويصفهم بأنهم حلما مترفعين عن الصغائر ولكن إذا أثرت حفيظتهم وتعرضوا للاستفزاز وأراد الآخرون اللعب على عقولهم، جردوا السيوف ليمنعوا من أرادهم بالسوء، ثم ذكر الشاعر بعد ذلك أبناء العشيرة من القرابة والأرحام، وجعل السيف عاملا يربط بين هذه الصلات الطيبة في المجتمع الإنساني.

قال أشجع:

برقت سماؤك في العدو فأمطرت هاما لها ظلَّ السيوف غمام
وإذا سيوفك صافحت هام العدا طارت لهن على الرؤوس الهام
فاذا تنبه رعته وإذا غفا سلّت عليه سيوفك الأحلام
قصر عليه تحية وسلام نثرت عليه جمالها الأيام
فيه اجتلى الدنيا الخليفة والتقت للملك فيه سلامة ودوام
قصر سقوف المزن دون سقوفه فيه لأعلام الهدى أعلام
أدنتك من ظلّ النبي وصية وقرابة وشجت بها الأرحام⁽¹⁶⁾
قال الشاعر: برقت سماؤك في العدو فأمطرت هاما لها ظلَّ السيوف غمام، لقد استخدم الشاعر تصويرا بلاغيا جميلا، عندما قال فأمطرت هاما لأنه استعار الهام والرؤوس لماء المطر

فجعلها مكانه وهذه كناية عن كثرة تساقط رؤوس الأعداء، ومما هو معلوم من البلاغة العربية أن الكناية لا تسمى كناية إلا إذا كانت مجازاً فإن لم تكن مجازاً فهي حقيقة محلها في مباحث علم المعاني، ولذلك نجد الكناية في مباحث البيان باعتبارها من المجاز الذي يتعدى باستعارة اللفظ، ثم قال الشاعر لها ظل السيوف غمام، استعمل الشاعر ظل السيوف للغمام من المطر والسحب، وكأنها السيوف بكثرتها واجتماعها فوق رؤوس الأعداء شكلت ظلاً وسقفاً واقياً من الشمس وكأنها سحب متراكمة ومنتشرة فوق العدا وهذه كناية عن كثرة السيوف، ثم عاد الشاعر مرة ثالثة ليستخدم السيوف في الاستعارة عندما قال: وإذا سيوفك صافحت هام العدا، ومن المعلوم أن السيوف لا تصافح لأن المصافحة من شأن البشر ولذلك شبه الشاعر السيوف بالبشر والناس وحذف لفظ البشر وهو المشبه به وأشار إليه بلازمة من لوازمه وهي المصافحة وذلك على سبيل الاستعارة الممكنة لأنه ذكر المشبه، بقية الأبيات حافلة بالمعاني ولكن المعنى العام واضح والمراد منه المدح.

قال محمد بن جعفر:

أنعم صباحاً بالسيوفِ وبالقنا
يا أيها الرجلُ الذي يمينه
قد أبطرتك سلامةً فنسيتَ ما
والدهرُ خدُنْ مسرةً ومضرةً
إنَّ السيوفَ تحيةُ الفتيانِ
غيثُ الزمانِ وصولُهُ الحدَثانِ
أسلفتَ من برٍّ ومن إحسانِ
متقلبٌ بالناسِ ذو ألوانٍ⁽¹⁷⁾

أخبر الصولي عن عبيد الله السكوني قال دخل محمد بن جعفر بن محمد على بعض أمراء الكوفة وقد جرى عليه ظلم فلم ينصفه فخرج من عنده وقال يخاطب نفسه ويأمرها بمجاهرة السلطان بالعصيان إذ ليس عنده للظلم نكير فيكون ذلك سبباً للحرب فيحيي بالسيوف فلا يفرغ فإنها تحيةُ الفتيان، ولذلك بشر السلطان بالسيوف والقنا وهي عدة الحروب على أهل البطر والظلم، وجاء ذكر السيف هنا للتحريض على الانتصار للحق.

قال سويد بن كراع:

ونحن أناس لا حجاز بأرضنا
ولم يبق منا القتل إلا عصابة
وأبيض لا يشتري بشيء أفاته
تركنا عليه قصدي سمهريّة
نلوذ به إلا السيوف القواطعُ
تطاعن عن أحسابنا وتقارعُ
أسننتنا والنقع أغبر ساطعُ
وجريان سيفٍ سلَّه إذ مُناصعُ⁽¹⁸⁾

يفخر الشاعر ويقول إن السيف هو ملاذنا إذا عز علينا الحجاز وأرضه، ولقد أفنى التقتيل بني جلدتنا وبقي منهم عصابة قليلة تطاعن وتضارب دفاعاً عن أعراضنا وأحسابنا، في ساحات الوغي وبين أيديهم الرماح والسيوف وعدة الحروب من السلاح، وذكر السيف للاعتداد بالنفس وحماية العرض.

قال كعب بن زهير بن أبي سلمى:

إنَّ الرسول لسيف يستضاء به
في عصبة من قريش قال قائلهم
زالوا فما زال أنكاس ولا كشف
شمَّ العرانيين أبطال لبوسهم
مهتد من سيوف الله مسلول
ببطن مكة لما أسلموا زولوا
عند اللقاء ولا ميل معازيل
من نسج داود في الهيجا سراويل

أنبت أن رسول الله أوعدي والعفو عند رسول الله مأمول
مهلا هداك الذي أعطاك نافلة ال قرآن فيها مواعيط وتفصيل
لا تأخذني بأقوال الوشاة ولم أذنب وإن كثرت في الأقاويل⁽¹⁹⁾

هذا شاعر الجاهلية يصف الرسول صلي الله عليه وسلم بأنه سيف من سيوف الله مسلول، ولا تعليق لنا فوق ذلك، فهذه الأبيات لوحة ناطقة لا تحتاج إلى تفسير، وهي ختام حديثنا عن السيف في الشعر العربي.

لقد جاء ذكر السيف في الشعر لأسباب كثيرة ومواضيع أدبية متعددة منها: الفخر والمدح والثناء والهجاء والغزل، وجاء ذكر السيف، للفروسية والشجاعة والإقدام والحلم، والتفريق بين الحق والباطل، ويكون السيف حرباً على صاحبه، وتأييداً للسلطان، ومعرضاً على نصرة الحق وصولاً للمظلوم، ولقد عبر الشعراء عن معاني السيف فاستخدموه في مباحث البيان من المجازات والاستعارات والتشبيهات والكنيات.

السيف في النثر:

لقد حفل النثر بذكر السيف لارتباطه الوثيق بالحياة الجادة للناس، وبما يكفله من توجيه المجتمعات البشرية وذلك بتحكمه في تشكيل أنواع الحياة وألوانها، وبما يضيفه إليها من طعم أو صفات، لامتلاكه رمزية الحكم، وتوسع معانيه الأدبية بين الكتاب والخطباء في الجاهلية والإسلام، ومن أمثال العرب ما يضرب للسيف كقولهم: ما يوم حليلة بسر، وكان هشام بن الكلبي يخبر أنها حليلة بنت الحارث بن أبي شمر، وكان حديثها أن أباهما وجه جيشاً إلى المنذر بن ماء السماء، فأخرجت لهم طيباً في مكن فطيتهم، وهي التي ذكر النابغة الذبياني في قوله: تخيرن من أزمان يوم حليلة إلى يوم قد جربن كل التجارب، فهو هنا يصف السيوف ويضرب يوم حليلة لكل أمر متعالم مشهور ومن ذلك السيف.⁽²⁰⁾

قام أبو بكر الصديق بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، فسلكت سنته، وأخذ بسبيله، وأرتدت العرب، فلم يقبل منهم بعد رسول الله إلا الذي كان قابلاً منهم، فانتضى السيوف من أغمادها، وأوقد النيران من شعلها، ثم ركب بأهل الحق أهل الباطل، فلم يبرح يفصل أوصالهم، ويسقي الأرض دماءهم، حتى أدخلهم في الذي خرجوا عنه، وقررههم بالذي نفروا منه، ثم قام من بعده عمر بن الخطاب رحمه الله، فمصر الأمصار، وخلط الشدة باللين، فحسر عن ذراعيه، وشمر عن ساقيه، وأعدّ للأمور أقرانها، وللحرب آلتها⁽²¹⁾. فالسيف بعد وفاة الرسول أعمله الخليفة أبو بكر، ومن بعده الخليفة عمر، لتثبيت أركان الدولة وإحقاق الحق وإبطال الباطل ورفع راية الإسلام لنصرة الدين وإعمار الأرض.

لقد زعم كثير من الناس أن بعض السيوف من خبث نيران الصواعق، وذلك شائع على أفواه الأعراب والشعراء، ومتى كان البخار حاراً يابساً قدح وقذف بالنار التي تسمى الصاعقة، فإذا اجتمعت تلك القوى في موضع منه، فإن كانت القوى ريحاً كان لها صوت، وإن كانت ناراً كانت

لها صواعق⁽²²⁾. وهذا من معتقدات العرب في جاهليتها عندما خافت من المجهول قاسته إلى القوى المادية فأسمته سيفاً نظراً لقوله وتسلطه. وإذا كان السيف رمزاً للقوة والعزة والكرامة فإن من الأدباء قد أستخدمه في مواقف تنافي تلك المعاني، ومن ذلك ما ذكره صاحب الرسائل الأدبية عن الخصي بقوله: والخصي ليس برجل ولا امرأة، وأخلاقه مقسمة بين أخلاق النساء وأخلاق الصبيان، وفيه من العيوب التي لو كانت في حوراء كان حقيقاً أن يزهد فيها منه؛ لأن الخصي سريع التبذل والتنقل من حد البضاضة وملاسة الجلد، وصفاء اللون ورقته، وكثرة الماء وبريقه، إلى التكسر والجمود والكمود، والتقبض والتجمد والتحدب، وإلى الهزال وسوء الحال، لأنك ترى الخصي وكأن السيوف تلمع في وجهه، وكأنه امرأة صينية، وكأنه جمارة، وكأنه قضيب فضة قد مسه ذهب، وكأن في وجناته الورد⁽²³⁾. لقد شُبه وجه الخصي بالمرأة لأنه قال كأن وجهه امرأة صينية، لقد عمد الكاتب إلى جعل وجه الخصي مرآة على الرغم من ذكره المرأة الحقيقية وهي أقوى لمعانا وأشد قوة في عكس الصور، ومع ذلك استخدم السيف لحضوره معنوياً في أذهان الناس. وكانت السيوف محل الفخر والإعتزاز عند الكتاب والخطباء ففي رسائل الجاحظ: لنا الصبر تحت ظلال السيوف القصار والرماح الطوال، ولنا معانقة الأبطال عند تحطم القنا وانقطاع الصفائح، ولنا المواجهة بالسكاكين، وتلقى الخناجر بالعيون، ونحن حماة المستلحم، وأبناء المضائق، ونحن أهل الثبات عند الجولة، والمعرفة عند الحيرة، وأصحاب المشهرات، وزينة العساكر وحلى الجيوش، ومن يمشي في الرمح، ويختال بين الصفيين، ونحن أصحاب الفتك والإقدام، ولنا بعد التسلق، ونقب المدن، والتقمع على ظبات السيوف وأطراف الرماح، ورضخ الجنديل، وهشم العمدة، والصبر على الجراح وعلى جر السلاح⁽²⁴⁾. ويأتي ذكر السيف احتجاجاً على الظلم وإحقاقاً للعدل، ففي الرسائل السياسية: لو كان معاوية سيئ السيرة في أهل الشام سيئ النظر للعوام غير مصيب في سياسة الأجناد وفي ترتيب الأشراف وفي تقريب العلماء وفي رحمة المساكين ولم يكن عفيفاً عن المال، فقد كان شديداً على الفاسد قامعاً للظالم قويا في الحق سهل الحجاب معظماً للشريف منصفاً للضعيف بصيراً بالحزم عالماً بالحكم كثير الفتوح واسع الصدر ميمون النقية فاضل الحلم جمع المحبة والهيبة، لما لقوا معه بجباههم ظباة السيوف وبنحورهم أطراف الأسنة⁽²⁵⁾. ويأتي ذكر السيوف لبيان ثقافة الأمم جاء في كتاب الرسائل للجاحظ: وأما الهند فوجدناهم يقدمون في النجوم والحساب، ولهم السيوف القلعية، وهم ألعب الناس بها وأحذقهم ضرباً بها، ولهم الخط الهندي خاصة، ويقدمون في الطب، ولهم خطر التماثيل ونحت الصور بالأصباغ تتخذ في المحاريب وأشباه ذلك، ولهم الشطرنج، وهي أشرف لعبة وأكثرها تدبيراً وفطنة، ولهم الرقي النافذة في السموم وفي الأوجاع، ولهم غناء معجب، ولهم ضروب الرقص والخفة، ولهم الثقافة عند الثقاف خاصة، ولهم خط جامع لحروف اللغات، وخطوط أيضاً كثيرة، ولهم شعر كثير وخطب طوال، وطب في الفلسفة⁽²⁶⁾. ولقد ذكر السيف من بين الهدايا التي تقدم لرفيعي المنزلة ومن ذلك ما جاء في كتاب المحاسن والأضداد: كان الحكماء يهدون الحكمة، والشعراء الشعر، وأصحاب الجواهر الجوهر، وأصحاب الديباج نتائج الدواب، الفرس الفاره، والشهري النادر، والحمار المصري، والبغال الهماليج، والظرفاء، قرب الحرير

الصيني مملوءة ما ورد؛ والمقلقلة القسي والرماح والنشاب؛ ونصول السيوف والدروع والجواشن والبيض والأسنة؛ وكانت نسوة الملك تهدي إحداهن الجارية الناهدة، والوصيفة الرائعة، والأخرى الدرة النفيسة، والجوهرة المثمنة، وفص خاتم، وما لطف وخف؛ وأصحاب البر، الثوب المرتفع من الخز والوشى والديباج وغير ذلك، والصيافة نقر الذهب والفضة، وجامات الفضة مملوءة دنانير، وأوساط الناس دنانير ودراهم من ضرب سنتهم، مودعة أترجة أو سفرجلة أو تفاحة، والكاتب واقف يكتب كل مهدي⁽²⁷⁾ ولقد أخبر النبي صلى الله عليه وسلم أم الجنة تحت ظلال السيوف، فقد جاء في عيون الأخبار، عن سالم أبي النضر مولى عمرو بن عبيد الله: أن النبي صلى الله عليه وسلم في بعض أيامه التي لقي فيها العدو انتظر حتى مالت الشمس ثم قام في الناس فقال: لا تتمنوا لقاء العدو واسألوا الله العافية، فإذا لقيتموهم فاثبتوا واصبروا واعلموا أن الجنة تحت ظلال السيوف ثم قال: اللهم منزل الكتاب ومجري السحاب وهازم الأحزاب اهزمهم وانصرنا عليهم، وقال أبو النصر: وبلغنا أنه دعا في مثل ذلك فقال: «اللهم أنت ربنا وربهم وهم عبيدك ونحن عبيدك ونواصينا ونواصيهم بيدك فاهزمهم وانصرنا عليهم»⁽²⁸⁾.

خطب عبد الله بن الزبير حين قتل أخوه مصعب فقال: الحمد لله الذي يعز من يشاء ويذل من يشاء، إنه لن يذل من كان الحق معه وإن كان فردا، ولن يعز من كان أولياء الشيطان حربه وإن كان معه الأنام، أتانا خبر من قبل العراق أجزعنا وأفرحنا: قتل مصعب رحمه الله، إن يقتل فقد قتل أبوه وأخوه وعمه، فأما الذي أحزننا من ذلك فإن لفراق الحميم لذعة يجدها حميمه عند المصيبة به، ثم يرعوي بعدها ذوو الرأي إلى جميل الصبر وكريم العزاء، وأما الذي أفرحنا من ذلك فعلمنا أن قتله شهادة، وأن ذلك لنا وله الخيرة، ألا إن أهل العراق أهل الشقاق والنفاق باعوه بأقل ثمن كانوا يأخذونه به، إنا والله لا نموت حتفا ولكن قعصا بأطراف الرماح وموتا تحت ظلال السيوف، ليس كما تموت بنو مروان⁽²⁹⁾. ذكر الصحابي عبدالله بن الزبير أنهم لا يموتون إلا تحت ظلال السيوف، لأنهم يعلمون أن الجنة تحت ظلالها وهم طلاب شهادة.

جاء ذكر السيف في أقوال الحكماء، وكان الأحنف بن قيس يقول: لا تزال العرب عرباً ما لبست العمام، وتقلدت السيوف، ولم تعدد الحلم ذلاً، ولا التواهب فيما بينها ضعةً، وقالوا في تأويل قوله: «ما لبست العمام»، ما حافظت على زيها، وقوله: «وتقلدت السيوف» يريد الامتناع من الضيم، وقوله: «ولم تعدد الحلم ذلاً»، يقول: ما عرفت موضع الحلم، وقوله: «ولم تر التواهب بينها ضعةً» نحو من هذا، وهو أن يهب الرجل من حقه ما لا يستكره عليه⁽³⁰⁾.

ومن نوادر السيوف أن أبا دلامة دخل على أبي جعفر المنصور يوماً وعليه قلنسوة طويلة، وكان قد أخذ أصحابه بلباسها وأخذهم بلبس دراريع، عليها مكتوب بين كتفي الرجل: فَسَيَكْفِيكَهُمُ اللَّهُ وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ وأمرهم بتعليق السيوف على أوساطهم، فدخل عليه أبو دلامة في ذلك الزي، فقال له: كيف أصبحت أبا دلامة؟ قال: بشر حال يا أمير المؤمنين، قال: كيف ذلك؟ ويليك، قال: وما ظنك يا أمير المؤمنين بمن أصبح وجهه في وسطه، وسيفه على استه، وقد نبذ كتاب الله وراء ظهره؟ قال: فضحك أبو جعفر وأمر بتغيير ذلك، وأمر لأي دلامة بصلة⁽³¹⁾ وللنساء دور في

تقلد السيوف وتعبئة المجاهدين في سبيل الله، جاء في العقد الفريد: أن عكرشة بنت الأطرش بن رواحة دخلت على معاوية متوكة على عكاز لها، فسلمت عليه بالخلافة ثم جلست؛ فقال لها معاوية: الآن يا عكرشة صرت عندك أمير المؤمنين؟ قالت: نعم، إذ لا عليّ حيّ قال: ألسن المقلدة حمائل السيوف بصقن، وأنت واقفة بين الصّفين تقولين: أيها الناس، عليكم أنفسكم لا يضركم من ضلّ إذا اهتديتم إن الجنة لا يرحل عنها من أوطنها، ولا يهرم من سكنها، ولا يموت من دخلها؛ فابتاعوها بدار لا يدوم نعيمها، ولا تنصرم همومها، وكونوا قوما مستبصرين في دينهم مستظهرين بالصبر على طلب حقهم؛ إن معاوية دلف إليكم بعجم العرب غلف القلوب، لا يفقهون الإيمان ولا يدرون ما الحكمة؛ دعاهم بالدينيا فأجابوه، واستدعاهم إلى الباطل فلبّوه، قاله الله عباد الله في دين الله؛ إياكم والتواكل، فإن ذلك ينقض عرى الإسلام، ويطفئ نور الحق هذه بدر الصغرى، والعقبة الأخرى، يا معشر المهاجرين والأنصار، امضوا على بصيرتكم، واصبروا على عزيبتكم⁽³²⁾. فالمرأة التي يشبهها الشعراء بالسيف في رقتها وجمالها فإنها تتقلد السيف عند الطوارئ.

من معشر ظعنوا صبروا عند السيوف فلم ينكلوا عنها ولا جبنوا رثاء أخت النضر له قال ابن إسحق صاحب المغازي لما نزل رسول الله الصّفاء وقال ابن هشام الأثيل أمر على بن أبي طالب بضرب عنق النضر بن الحارث بن كعدة بن علقمة بن عبد مناف صبرا بين يدي الرسول فقلت أخته قتيلة بنت الحارث ترضيه: يا ركباً إن الأثيل مظنة من صبح خامسة وأنت موفق بلغ به ميتا فإن تحية ما إن تزال بها الركائب تخفق⁽³³⁾. فهذه قتيلة بنت النضر أخت الحارث بن النضر ترضي أخاها وتصور ثباته وهو مضروب بالسيف صبرا، فعندما سمع رسول الله صلي الله عليه وسلم بأبيات شعرها قال لو علمتها من قبل لما قتلته، قد صورت قتيلة قوة السيف وقوة أخيها التي تراها أكبر، ولكن أخلاق نبي الإسلام كانت أعظم من السيف ولأن النبي هو الذي أمر بإعمال السيف في رأس أخيها فأكرم به من نبي يقبل الشفاعة في المحكوم عليهم بالإعدام.

وللسيوف تفضيل وأوصاف عند المختصين وفي الحوار التالي يتبين ذلك كما جاء في أمالي الغالي: ما أحب السيوف إليك يا عمرو؟ قال: الصقيل الحسام، الباتر المجذام، الماضي السطام، المرهف الصمصام، الذي إذا هزرتك لك يكب، وإن ضربت به لم ينب، قال: ما تقول يا ربيعة؟ قال: نعم السيف نعت! وغيره أحب إليّ، قال: وما هو؟ قال: الحسام القاطع، ذو الرنق اللامع، الظمان الجائع، الذي إذا هزرتك هتك، وإذا ضربت به بت، قال: فما أبغض السيوف إليك يا عمرو؟ قال: الفطار الكهام، الذي إن ضرب به لم يقطع، وإن ذبح به لم ينزع، قال: فما تقول يا ربيعة؟ قال: والله ذكر! وغيره أبغض إليّ منه، بس السيف قال: وما هو؟ قال: الطبع الددان، المعضد المهان.⁽³⁴⁾

كان العرب في الجاهلية يسمون السيوف ويقلدونها الأصنام، فبعث النبي صلى الله عليه وآله وسلم عليا رضي الله عنه، فهدم الفلّس وأخذ السيفين، فقدم بهما على النبي، وقيل أن الحارث كان قلهما مئة، وسيف حمزة بن عبد المطلب رضي الله عنه الليام، وفيه قتل يوم أحد، وقتل عثمان ابن أبي طلحة ومعه اللواء، قد ذاق عثمان يوم أحد مع الليام، فأودى

وَهُوَ مَذْمُومٌ، سيف عبد المطلب الَّذِي وَرَثَهُ عَنْ أَبِيهِ العطشان، وَفِيهِ يَقُولُ (من خانهُ سَيِّفُهُ فِي يَوْمٍ مَلْحَمَةٍ فَإِنْ عَطْشَانٌ لَمْ يَنْكَلْ وَلَمْ يَخُنْ) وسيف عبد الرَّحْمَنِ بن عتاب بن أسيد ولول وَفِيهِ يَقُولُ (أَنَا ابْنُ عَتَابٍ وَسَيْفِي وَلُولُ وَالْمَوْتُ دُونَ الْجَمَلِ الْمَجْلَلِ) وسيف هُبَيْرَةَ بن أبي وهب الْمُخَزُومِي الهذلول وَفِيهِ يَقُولُ (وَكَمْ مِنْ كَمِي قَدْ سَلَبْتَ سِلَاحَهُ وَغَادَرَهُ الْهَذْلُولُ يَكْبُو مَجْدَلًا) وسيف الْحَارِثِ بن هِشَامِ الْأَخِيرِشِ قَالَ فِيهِ (وَجَنِبْتَ خَيْلِي بِنَحْلٍ وَلَا وَنْتَ وَلَا مَلْتَ يَوْمَ الرُّوعِ وَقَعَ الْأَخِيرِشِ) وسيف عِكْرَمَةَ بن أبي جهل النزييف، قَالَ يَوْمَ بَدْرٍ وَقَدْ قَتَلَ ابْنَ عَفْرَاءَ (وقبلهما أُرْدَى النزييف سميدها لَهُ فِي سَنَاءِ الْمُجْدِ بَيْتٌ مَنْقَبٌ).⁽³⁵⁾ وهذه أَمْثَالُ تَخْتَصُّ بِالسيف ودوره، الْعِزُّ تَحْتَ ظِلِّ السِيُوفِ، حصون الْعِزِّ بِالْخَيْلِ وَالسيفِ، الْحَرْبُ سِجَالٌ وَعِزَاتُهَا لَا تَقَالُ، السِّلَاحُ ثَمٌّ الْكِفَاحِ، والمحاجة قبل المناجزة، الْهَرَبُ فِي وَقْتِهِ ظَفَرٌ، جراحات السيوف لَهَا التَّامُّ وَلَا يَلْتَمُ مَا جَرَحَ اللَّسَانُ.⁽³⁶⁾ وللسيف تداعيات عند اللقاء كما جاء في سحر البلاغة: تلاقي الجيشان وبرقت الأبصار بشعاع السيوف، وسفرت رسل الحتوف بين الصفوف، تراءى الجمعان، وأفضى قرب العيان، إلى قرب العنان، والتهمت جمرة الضراب والطعان، اشتبكت الحرب تصرف نابها، وتكشف ساقها، وتضرم نارها، ويشد نطاقها، التقى الجمع بالجمع، وقرع النبع بالنبع، دنا العنان من العنان، وأفضى الخبر إلى العيان، سارت الجموع إلى الجموع، وبرق البصر بلمعان الدروع، وحمي وطيس المراس، ودنت التراس من التراس، دارت كأس الموت دهاقا، وعاد القرن للقرن عنقا، بلغت القلوب الحناجر، وشافهت السيوف المناحر، هاجت الهيبة، وعز النجاء، وصار الترامي عنقا، والتلاقي اعتلاقا، صمتت الألسنة، ونطقت الألسنة.⁽³⁷⁾

لقد استعمل الكتاب والخطباء السيف في معاني متعددة ومواقف متفاوتة، فجعلوه للفخر والمدح والهجاء والرثاء والوصف، الإهداء والزينة، والاحتجاج، والظلم والجور، والعدل، والثقافة والحضارة، والهيبة، ويستعمل السيف في الأمثال والحكم والنوادر، والمعتقدات والعادات والتقاليد، والتشاؤم والتطير، والحماية.

الخاتمة:

للسيف تاريخ عريق في صناعة الأمجاد فهو شعار الإسلام ورمز العدالة والكرامة، وركن أصيل في التسليح، ورمزية السيف قاسم مشترك بين الأمم والمجتمعات البشرية، فالسيف راعيا لمصالح الإنسانية وداعما للأعراف البشرية، وحارسا لمقاصد الشريعة الإسلامية، وحملت النقول تلك الآثار ومعانيها، ونجد أن آداب السيف قد تعددت وجاء ذكرها في الشعر لأسباب كثيرة ومواضيع أدبية متعددة في الجاهلية والإسلام منها: الفخر والمدح والرثاء والهجاء والغزل، وجاء ذكر السيف، للفروسية والشجاعة والإقدام والحلم، والتفريق بين الحق والباطل، وتأييدا للسلطان، ومحرضا على نصرة الحق وصوله المظلوم، وإخماد نار الفتنة، وكان السيف ناصرا لدين الإسلام معليا لرايته ومثبتا لأحكامه، كما كان السيف حربا على صاحبه، ولقد عبر الشعراء عن معاني السيف فاستخدموه في مباحث البيان من المجازات والاستعارات والتشبيهات والكنيات، ولقد استعمل الكتاب والخطباء السيف في معاني متعددة ومواقف متفاوتة، فجعلوه للفخر والمدح والهجاء والرثاء والوصف سواء

بسواء مع الشعر، وزادوا على ذلك الإهداء والزينة، والاحتجاج، والظلم والجور، والعدل، والثقافة والحضارة، والهبات، ويستعمل السيف في الأمثال والحكم والنوادر، والمعتقدات والعادات والتقاليد، والتشاؤم والتطير، والحماية، وما زال السيف يشكل ومزا للعدالة لدي بعض الدول فاتخذته شعارا لها في دواوينها الرسمية وجعلته رسما في علمها الوطني ليكون تعبيرا صادقا عن القوة والعدل، وظل السيف مستخدما من قديم الزمان وإلى يومنا هذا في إقامة حد القصاص قتلًا باعتباره أصوب طريقة لذلك.

النتائج:

1. السيف ركن التسليح، وشعار الإسلام، وعراقة الأمجاد، وأصالة العدالة، ورمز الكرامة.
2. للسيف دور مفصلي في حامية الشريعة ورعاية المجتمع وصون الأعراف والمصالح الإنسانية.
3. تعددت آداب السيف في الشعر والنثر وجاءت بمعاني الفخر والمجد والرثاء والهجاء والغزل.
4. استعمل الشعراء السيف في مباحث البيان من المجازات والاستعارات والتشبيهات والكنايات.
5. السيف عنوان الحضارة، ومضرب الأمثال والحكم والنوادر، ومظنة المعتقدات والعادات والتقاليد.
6. الأسيايف رمز الحرية والوطنية لبعض الدول، وأفضل آلة لإقامة حد القصاص قتلًا حتى الآن.

التوصيات:

1. الوقوف على آداب السيف لمعرفة دوره التاريخي في بناء الأمم.
2. اعتماد السيف في تنفيذ أحكام الإعدام إذ لا يشعر المقتول بالألم بعد قطع النخاع الشوكي.
3. تذكر قدرة الله في خلقة بين زمان الحرب بالسيف وبين الحرب بالتقنيات الحديثة في هذا العصر.

الهوامش:

- (1) الشيباني، شرح المعلقات التسع، مؤسسة الاعلمي، بيروت، الطبعة الأولى، 1422هـ، ص253
- (2) محمد الحسن أبو المعالي، التذكرة الحمدونية، دار صادر، بيروت، الطبعة الأولى، 1417هـ، ج4 ص142
- (3) أبو القاسم الأمدي، الموازنة بين أبي تمام والبحري، مكتبة الخانجي، الطبعة الأولى، 1994م، ص 59.
- (4) نفح الأزهار في منتخبات الأشعار، شكر بن مغامس بن محفوظ، المطبعة الأدبية، بيروت، الطبعة الثالثة، 1886م، ص75
- (5) عبد الرحمن بن عبد الله درهم، نزهة الأبصار بطرائف الأشعار والأخبار، دار العباد، بيروت، ص31
- (6) عبد الرحيم بن عبد الرحمن أحمد، معاهد التنصيص على شواهد التلخيص، عالم الكتب، بيروت، ج2 ص29
- (7) أحمد بن عمر بن مساعد الحازمي، شرح الجواهر المكنون في صدف الثلاثة الفنون، موقع الشيخ الحازمي، ج3 ص34
- (8) نفح الأزهار، مرجع سابق، ص 23
- (9) علي بن الحسن بن علي الباخري، دمية القصر وعصرة أهل العصر، دار الجيل، بيروت، الطبعة الأولى، 1414هـ، ج1 ص245
- (10) حبيب بن أوس الطائي، الوحشيات الحماسة الصغرى، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الثالثة، ص131
- (11) عبد الله بن مسلم بن قتيبة، الشعر والشعراء، دار الحديث، القاهرة، 1423هـ، ج2 ص824
- (12) اليزيدي، أمالي اليزيدي، مطبعة جمعية دائرة المعارف، حيدر آباد الدكن، الهند، الطبعة الأولى، 1397هـ، 1938م، ص57
- (13) أحمد بن محمد بن عبد ربه الأندلسي، العقد الفريد، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، 1404هـ، ج1 ص209
- (14) علي بن عبد العزيز الجرجاني، الوساطة بين المتنبي وخصومه، مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه، ص109
- (15) محمد بن يزيد المبرد، الكامل في اللغة والأدب، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الثالثة 1417هـ، 1997م، ج2 ص8
- (16) محمد بن يحيى الصولي، الأوراق قسم الأخبار، شركة أمل، القاهرة، 1425هـ، ج1 ص112
- (17) أبو هلال العسكري، ديوان المعاني، دار الجيل، بيروت، ج2 ص66

- (18) الحسين بن علي بن الحسين، أدب الخواص، دار اليمامة للبحث والترجمة والنشر، الرياض، 1400هـ - 1980م، ص100
- (19) محمد بن الحسن بن محمد أبو المعالي، التذكرة الحمدونية، دار صادر، بيروت، الطبعة: الأولى، 1417هـ، ج4 ص12
- (20) أبو عبيد القاسم بن سلام، الأمثال، دار المأمون للتراث، الطبعة الأولى، 1400هـ - 1980م، ص92
- (21) عمرو بن بحر الجاحظ، البيان والتبيين، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 1423هـ، ج2 ص81
- (22) عمرو بن بحر الجاحظ، الحيوان، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الثانية، 1424هـ - ج5 ص47
- (23) عمرو بن بحر الجاحظ، الرسائل الأدبية، دار ومكتبة الهلال، بيروت، الطبعة الثانية، 1423هـ، ص184
- (24) الرسائل للجاحظ، مرجع سابق، ج1 ص26
- (25) عمرو بن بحر الجاحظ، الرسائل السياسية، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ص384
- (26) الرسائل للجاحظ، مرجع سابق، ج1 ص223
- (27) عمرو بن بحر الجاحظ، المحاسن والاضاد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 1423هـ، ص320
- (28) عبد الله بن مسلم بت قتيبة الدينوري، عيون الأخبار، دار الكتب العلمية، بيروت، 1418هـ، ج1 ص204
- (29) عيون الأخبار، مرجع سابق، ج2 ص62
- (30) محمد بن يزيد المبرد، الكامل في اللغة والأدب، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1417هـ، 1997م، ج1 ص145
- (31) ابن عبد ربه الأندلسي، العقد الفريد، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، 1404هـ، ج1 ص222
- (32) العقد الفريد، مرجع سابق، ج1 ص351
- (33) ابن عبد ربه الأندلسي، طبائع النساء وما جاء فيها من عجائب وأخبار وأسرار، مكتبة القرآن، القاهرة، ص306
- (34) أبو علي القالي، إسماعيل بن القاسم، الأمالي، دار الكتب المصرية، الطبعة: الثانية، 1344هـ - 1926م، ج1 ص154
- (35) منصور بن حسن الرازي، نثر الدر في المحاضرات، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1424هـ - 2004م، ج6 ص285

- (36) عبد الملك بن محمد بن إسماعيل أبو منصور الثعالبي، خاص الخاص، دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، ص81
- (37) عبد الملك بن محمد الثعالبي، سحر البلاغة وسر البراعة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص162

دروس وعبر من قصة ذي القرنين في سورة الكهف (دراسة تحليلية)

أستاذ مساعد - كلية الشرق الأهلية - كسلا

د. عبد اللطيف أحمد يعقوب محمد

مستخلص:

هذا البحث يتناول قصة ذي القرنين كما وردت في سورة الكهف، ويهدف البحث إلى بيان أهمية القصة وأثرها في الجانب الدعوي، لا سيما وأنها تتعلق بملك عادل، كانت له جولات في تفقد الرعية، وإصلاح أحوالهم بمعاونتهم، وتصحيح المفاهيم الخاطئة، وترسيخ القيم الفاضلة. وتأتي أهمية الدراسة في أنها تزيد الارتباط بالقصص القرآني، وتحقيق فوائدها. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج مهمة، منها: أهمية إرجاع الفضل لله، فالفضل له وبه، وذلك ما قاد ذو القرنين للنجاحات. أهمية شكر الله على التوفيق، وعدم الغرور والبطر فعاقبة ذلك وخيمة، وهي التي أدت بقارون إلى أن خسف به وبداره الأرض. على المؤمن أن يتخذ الأسباب ولا يعتمد عليها، وإمّا يفوز أمره إلى الله رب الأسباب، وذلك هو التوكل الحق. مساعدة الضعفاء وإعانتهم، من صميم أعمال الحكام، وكذلك السعي لراحتهم ووقايتهم وحمايتهم. إقامة المشاريع التي تفيد الأمة، من شأن الدولة الناجحة، وهذا فيما يعرف بالتنمية، مع وضعها في المواطن التي يحتاجها الناس، مع مراعاة الأولويات. الإفساد في الأرض أمر لا يحبه الله. أن العمل الصالح سبب لتخليد الذكر الحسن، كما خلّد الله ذكرى هذا الملك العادل. وبناء على النتائج تقدم الدراسة التوصيات التالية: على الحاكم الصالح تحفيز أهل الصلاح، بجعلهم خاصته الذين يستشيرهم، ويعهد إليهم شؤون البلاد، وإبعاد الظالمين والمفسدين. على الدعاة إلى الله أن يوسعوا همهم، فلا يقف أمام دعوتهم حاجز، لاسيما وأن الوسائل والوسائط اليوم تعددت، ففي استغلالها فتح لآفاق الخير للدعوة.

الاهتمام بالصدقة الجارية، لأنّ ما فعله ذو القرنين من هذا الباب، فقد منع الفساد بسبب السد الذي أقامه. تدريس هذه القصة للطلاب عموماً، و لطلاب العلوم السياسية خصوصاً، وذلك لتعلقها بالحكم.

كلمات مفتاحية: ذو القرنين، يأجوج ومأجوج، مغرب الشمس، مطلع الشمس، بين السدين، مفسدون، ردماً، دكاء.

Lessons learned from the story tale of Thou AlQarnain in the holy Quran chapter of Alkahef (An analytical study)

Dr.Abdellateef Ahmed Yagoub Mohamed

Abstract:

This research paper discusses the story tale of Thou AlQarnain justice. And the study aimed to explain the importance of the story tale and its impact on the Islamic invitation. The significance of the story is drawn from the fact that it strongly connects people with the holy Quran. The researcher adopted the descriptive analytical method for data collection and analysis. The study has come out with a number of important findings as follows: Everything was referred to God and that is why Thou AlQarnain succeeded. It is important to thank God for any success. Being arrogant is severely punished as was the case of Qaroon who was demolished. Believers should seek causes of success, however, they must not depend on them but on the God's will. And this is the actual dependency. Governors must help, support and protect the poor. The state should establish development and income generating projects for the people. God dislikes corruption. - Good deed is memorable and thus makes doers immortal. Based on the above findings, the study forwarded several recommendations as follows: Good governors should reward good people and make them their special advisors. Islamic invitation preachers should be open minded and use modern multimedia to access new horizons. Permanent charity is important, as seen in the building of the dam by Thou AlQarnain. This story tale should be taught to students in general and to the students of political sciences in particular as it is related to government.

Key words: Thou AlQarnain – Yajoj AND Majoj – sun set - sun rise – between dams – corrupts – block – destruction.

مقدمة:

إن المؤمن وهو يقف على القرآن الكريم يجد نفسه أمام كتابٍ معجز أعجز أهل الفصاحة والبيان أن يأتوا ولو بسورةٍ واحدةٍ من مثله فعجزوا وبهتوا، ولقد أخذت القصص حيزًا كبيرًا من القرآن، وما ذلك إلا لأهميتها وعظيم أثرها على النفوس. وقد قصَّ الله علينا في القرآن أخبار أناسٍ ليسوا بأنبياء، ولكن كان لهم أثر واضح في الحياة، فاستحقوا أن تخلَّد ذكراهم في القرآن وأن يكونوا

قدوات يُقتدى بها، كلقمان الحكيم، وذو القرنين وغيرهما، {فَأَقْصَصَ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ} [الأعراف : 176]. ويعتبر ذو القرنين وهو واحد ممن حكم الدنيا كما ذكر شيخ المفسرين ابن جرير الطبري رحمه الله: عن مجاهد: ملك الأرض مشرقها ومغربها أربعة نفر: مؤمنان وكافران، فالمؤمنان: سليمان بن داود وذو القرنين، والكافران: بختنصر وغمرود بن كنعان، لم يملكها غيرهم، قال مجاهد: ملك الأرض مشرقها ومغربها أربعة نفر: مؤمنان وكافران، فالمؤمنان: سليمان بن داود وذو القرنين، والكافران: بختنصر وغمرود بن كنعان، لم يملكها غيرهم⁽¹⁾.

لقد مكّن الله له في الأرض، وهياً له الأسباب، فنشر العدل في رعيته، وساعد الضعفاء والمحترجين، واستخدم ما أعطاه الله له من قوة للتعمير والإصلاح، وتثبيت الحق، وكان مثالا للحاكم الذي يتفقد الرعاية بنفسه، ويقف على المشاكل ويضع لها المعالجات، ويعاون ضعيفهم، ويقيم أحكام الله، ويكافئ المحسن، ويعاقب المسيء. ويعتبر السد الذي بناه ذو القرنين آية من الآيات لعظمته وضخامته، ولما استخدم فيه من تقنيات، ولذلك سيظل إلى ما شاء الله تعالى. وأن من واجبات الحاكم إقامة الدين، وتحقيق العدل وتسخير الإمكانيات المتاحة للنهضة — اجتماعية، عمرانية، اقتصادية — وغيرها. والمتأمل يجد أن الله تعالى بثّ خبر ذي القرنين في الكتب السابقة، بدليل أن أهل الكتاب هم الذين أعطوا المشركين خبره، وطلبوا منهم أن يسألوا رسول الله ﷺ عن ذلك. وقد وردت نصوص مختلفة مصنوعة في شأن ذي القرنين، يجب على الدعاة إلى الله تعالى أن يقوموا ببيانها وتجليتها حتى تعرف لتجنب.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى بيان:

- 1/ أهمية قصة ذي القرنين، وما اشتملت عليه من دروس وعبر نحتاجها اليوم أكثر من أي زمان مضى.
- 2/ أن قصص القرآن قصص حق، وأنّ ذا القرنين شخصية حقيقية، كان تأثيرها في واقع الحياة يومها كان كبيرا، ولما كان القرآن صالحا لكل زمان ومكان، نحتاج لترجمة دروسها لواقع معيش.
- 3/ أهمية الإيمان للقاء، فهو أعظم دافع لتحقيق النجاحات.
- 4/ أهمية الأخذ بالأسباب، واستثمار الإمكانيات المتاحة.

المنهج المتبع في الدراسة:

أتبع المنهج الوصفي التحليلي

أسباب اختيار الموضوع

تضافرت عدّة أسباب لاختيار الموضوع منها:

- 1/ الفساد المنتشر لدى كثير من الأنظمة الحاكمة، لا سيما المسلمة، ما يحتم الإفادة من هذا النموذج المشرق.

2/ القصة شائقة، وتعلقت بالحكم وما ينبغي أن يكون عليه الحاكم.

3/ عرض القصص القرآني، والاستفادة منه يعدّ من باب العمل بالقرآن الكريم وربطه

بالواقع المعيش.

4/ وجوب التحرك لنشر الدين، والعمل على إقامة دولة الحق، يتطلب الوقوف على القصة وتجليتها.

هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من: تمهيد وتقدمة لسورة الكهف، وتعريف بذي القرنين، وستة مباحث، المبحث الأول: اسمه، المبحث الثاني: هل ذو القرنين هو الإسكندر؟، المبحث الثالث: زمان ذي القرنين، المبحث الرابع: ما امتاز به ذو القرنين من صفات أهلته ليحكم الدنيا جميعا، المبحث الخامس: سبب ورود القصة، المبحث السادس: جولات ذي القرنين التفقدية لرعيته والتي شملت ثلاثة محاور، والخاتمة التي اشتملت على النتائج والتوصيات، وأهم المراجع والمصادر.

سورة الكهف مكية إجماعا، وآياتها عشر ومائة، وهي واحدة من خمس سور افتتحت بالحمد، حيث أثنى الله تعالى على نفسه بالحمد وحده دون سواه، إذ شرف رسوله بإنزال الكتاب العزيز عليه، وهو كتاب: كما قال الصنعاني رحمه الله (2) :

كِتَابٌ حَوَى كُلَّ الْعُلُومِ وَكُلُّ مَا *** حَوَاهُ مِنَ الْعِلْمِ الشَّرِيفِ صَوَابٌ
فَإِنْ رُمَتْ تَارِيخًا رَأَيْتَ عَجَائِبًا *** تَرَى آدَمًا إِذْ كَانَ وَهُوَ تُرَابٌ
وَلَأَقْبَتَ هَابِيلًا قَتِيلَ شَفِيقِهِ *** يُوَارِيهِ لَمَّا أَنْ أَرَاهُ غُرَابٌ
وَتَنْظُرُ نَوْحًا وَهُوَ فِي الْفُلْكِ قَدْ طَغَى *** عَلَى الْأَرْضِ مِنْ مَاءِ السَّمَاءِ عُبَابٌ
وَأِنْ شِئْتَ كُلَّ الْأَنْبِيَاءِ وَقَوْمَهُمْ *** وَمَا قَالَ كُلُّ مِنْهُمْ وَأَجَابُوا

فهو دستور هذه الأمة، الذي لا اعوجاج فيه، وقد حوى البشارة والندارة، فأنعم به من كتاب كريم.

وقد حوت قصصا حملت دروسا عظيمة، كقصة أصحاب الكهف، وهي قصة شائقة وكيف أنهم أوتوا إلى الله فأواهم ، وجعل لهم من عسير أمرهم فرجا ومخرجا، كيف لا وهم الذين صدحوا بدعوة التوحيد وما خافوا صولة الباطل، {نَحْنُ نَقُصُّ عَلَيْكَ نَبَأَهُم بِالْحَقِّ إِنَّهُمْ فِتْنَةٌ آمَنُوا بِرَبِّهِمْ وَزِدْنَاهُمْ هُدًى (13) وَرَبَطْنَا عَلَى قُلُوبِهِمْ إِذْ قَامُوا فَقَالُوا رَبُّنَا رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَنْ نَدْعُو مِنْ دُونِهِ إِلَهًا لَقَدْ قُلْنَا إِذَا شَطَطًا (14)} [الكهف : 13 - 14].

وما كان من شأن موسى والخضر عليهما السلام، حيث الحوار الذي بين فيه الخضر لموسى عليهما السلام أن فوق كل ذي علم عليم، وإن كان الخضر عليه السلام أقل رتبة من موسى عليه السلام، لأن موسى من أولي العزم من الرسل.

وقصة ذي القرنين، ومدار بحثنا عليها، وكيف أنه بصلاحه استطاع أن يقيم دولة الإيمان التي بناها على العدل، وبين أن حسن الاعتماد على الله هو أساس النجاح في الحياة، والتمكين في الأرض، {إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا} [الكهف : 84].

وأمثالا لا يعتبر بها إلا العالمون المتفكرون، كمثل الرجلين المؤمن والكافر، وكيف كان الحوار مائعا، انتهى بإفحام الكافر وإقامة الحجة عليه، وندمه وتأثره على ما فرط في جنب الله، {وَأُحِيطَ

يَمْزِرُهُ فَأَصْبَحَ يَقْلُبُ كَفَّيْهِ عَلَى مَا أَنْفَقَ فِيهَا وَهِيَ خَاوِيَةٌ عَلَى عُرُوشِهَا وَيَقُولُ يَا لَيْتَنِي لَمْ أُشْرِكْ بِرَبِّي أَحَدًا} [الكهف : 42].

وكمثل الحياة الدنيا، وأنها إلى زوال، {وَأَضْرَبَ لَهُم مَثَلَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا كَمَا أَنْزَلْنَاهُ مِنَ السَّمَاءِ فَمَا تَخْتَطُّ

بِهِ نَبَاتٌ الْأَرْضِ فَأَصْبَحَ هَشِيمًا تَذْرُوهُ الرِّيَّاحُ وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ مُقْتَدِرًا} [الكهف : 45].
وختمت السورة ببيان أن من أراد بحبوة الجنة، والفوز بالنعيم المقيم، { فَمَنْ كَانَ يَرْجُو لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا} [الكهف : 110].

جاء في فضلها أحاديث منها: ما ورد في الصحيحين: عَنِ الْبَرَاءِ بْنِ عَارِبٍ، قَالَ: كَانَ رَجُلٌ يَفْرَأُ سُورَةَ الْكَهْفِ، وَإِلَى جَانِبِهِ حِصَانٌ مَرْبُوطٌ بِشَطِئَيْنِ⁽³⁾، فَتَغَشَّيْتُهُ سَحَابَةً، فَجَعَلْتُ تَذْنُو وَتَذْنُو وَجَعَلَ فَرَسُهُ يُنْفِرُ، فَلَمَّا أَصْبَحَ أَتَى النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَذَكَرَ ذَلِكَ لَهُ فَقَالَ: «تِلْكَ السَّكِينَةُ تَنْزَلَتْ بِالْقُرْآنِ»⁽⁴⁾.

عَنْ أَبِي الدَّرْدَاءِ، أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ: «مَنْ حَفِظَ عَشْرَ آيَاتٍ مِنْ أَوَّلِ سُورَةِ الْكَهْفِ عَصِمَ مِنَ الدَّجَالِ»⁽⁵⁾.

عَنِ النَّوَاسِ بْنِ سَمْعَانَ الْكِلَابِيِّ، قَالَ: ذَكَرَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الدَّجَالَ، فَقَالَ: «إِنْ يَخْرُجُ وَأَنَا فِيكُمْ فَأَنَا حَاجِبُهُ دُونَكُمْ، وَإِنْ يَخْرُجُ وَلَسْتُ فِيكُمْ، فَأَمْرُ حَاجِبٍ نَفْسِهِ، وَاللَّهُ خَلِيفَتِي عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ، فَمَنْ أَدْرَكَهُ مِنْكُمْ فَلْيَقْرَأْ عَلَيْهِ فَوَاتِحَ سُورَةِ الْكَهْفِ، فَإِنَّهَا جَوَارِكُمْ مِنْ فِتْنَتِهِ»، قُلْنَا: وَمَا لَبَنُهُ فِي الْأَرْضِ؟ قَالَ: «أَرْبَعُونَ يَوْمًا: يَوْمَ كَسَنَةٍ، وَيَوْمَ كَشْهَرٍ، وَيَوْمَ كَجُمُعَةٍ، وَسَائِرُ أَيَّامِهِ كَأَيَّامِكُمْ»، فَقُلْنَا: يَا رَسُولَ اللَّهِ، هَذَا الْيَوْمُ الَّذِي كَسَنَةٍ، أَتَكْفِينَا فِيهِ صَلَاةَ يَوْمٍ وَلَيْلَةٍ؟ قَالَ: «لَا، افْعَلُوا لَهُ قَدْرَهُ، ثُمَّ يَنْزِلُ

عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ عِنْدَ الْمَنَارَةِ الْبَيْضَاءِ شَرْقِي دِمَشْقَ، فَيُذِرْكُمُ عِنْدَ بَابٍ لُدٍّ، فَيَقْتُلُهُ»⁽⁶⁾.
عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ، قَالَ: «مَنْ قَرَأَ سُورَةَ الْكَهْفِ لَيْلَةَ الْجُمُعَةِ، أَضَاءَ لَهُ مِنَ النُّورِ فِيمَا بَيْنَهُ وَبَيْنَ الثَّيْتِ الْعَتِيقِ»⁽⁷⁾.

اسمه:

القرآن الكريم أطلق عليه، ذا القرنين، وذو بمعنى صاحب⁽⁸⁾، قال الله تعالى: {وَذَا النُّونِ إِذْ ذَهَبَ مُغَاضِبًا} [الأنبياء: 87] أي وصاحب الحوت، وهذا الاسم جعل بعض المؤرخين يقول: إنه من اليمن؛ لأنه اشتهر في ملوكهم التسمية بكلمة ذو كذا، وقيل غير ذلك.

قيل سمي بذلك لذؤابتين كانتا تنوسان على عاتقه، وقيل إنه بلغ مشارق الأرض ومغاربها، وجاب شمالها وجنوبها، ودَوَّخَ البلاد وأذل العباد⁽⁹⁾.

وقد ذكر المفسرون والمؤرخون أسماء عديدة، وأسبابا عديدة لتسميته بذى القرنين⁽¹⁰⁾، ولكن القرآن ذكره بكنيته ولم يذكر اسمه، وذلك لأن العبرة في القصة وليس في الاسم، ولذلك لا حاجة لإجهاد النفس في ذلك، وكذلك فإن الله تعالى لم يذكر أسماء أهل الكهف، ولم يذكر كذلك في صحيح السنة، لأن العبرة في القصة وليس في أسمائهم، وفي القصتين حتى تكونا نبراسا يقتدى.

والذي يظهر — والله أعلم — أنه سُمي بذي القرنين لأنه بلغ المشارق والمغارب حيث يطلع قرن الشمس ويغرب، وقد ورد في الحديث، فَقُلْتُ: يَا نَبِيَّ اللَّهِ أَخْبِرْنِي عَمَّا عَلَّمَكَ اللَّهُ وَأَجْهَلُهُ، أَخْبَرَنِي عَنِ الصَّلَاةِ، قَالَ: «صَلِّ صَلَاةَ الصُّبْحِ، ثُمَّ أَقْصِرْ عَنِ الصَّلَاةِ حَتَّى تَطْلُعَ الشَّمْسُ حَتَّى تَرْتَفِعَ، فَإِنَّهَا تَطْلُعُ حِينَ تَطْلُعُ بَيْنَ قَرْنَيْ شَيْطَانٍ، وَحِينَئِذٍ يَسْجُدُ لَهَا الْكُفَّارُ، ثُمَّ صَلِّ فَإِنَّ الصَّلَاةَ مَشْهُودَةٌ مَحْضُورَةٌ حَتَّى يَسْتَقِلَّ الظِّلُّ بِالرُّمَحِ، ثُمَّ أَقْصِرْ عَنِ الصَّلَاةِ، فَإِنَّ حِينَئِذٍ تُسَجَّرُ جَهَنَّمُ، فَإِذَا أَقْبَلَ الْفَيْءُ فَصَلِّ، فَإِنَّ الصَّلَاةَ مَشْهُودَةٌ مَحْضُورَةٌ حَتَّى تُصَلِّيَ الْعَصْرَ، ثُمَّ أَقْصِرْ عَنِ الصَّلَاةِ حَتَّى تَغْرُبَ الشَّمْسُ، فَإِنَّهَا تَغْرُبُ بَيْنَ قَرْنَيْ شَيْطَانٍ، وَحِينَئِذٍ يَسْجُدُ لَهَا الْكُفَّارُ»⁽¹¹⁾.

هل ذو القرنين هو الإسكندر؟

ذو القرنين الذي ذكره القرآن الكريم مؤمنا بالله، والإسكندر الإغريقي كان وثنيا، قال وفي إيراد المصنف ترجمة ذي القرنين قبل إبراهيم إشارة إلى توهين قول من زعم أنه الإسكندر اليوناني لأن الإسكندر كان قريبا من زمن عيسى عليه السلام وبين زمن إبراهيم وعيسى أكثر من ألفي سنة والذي يظهر أن الإسكندر المتأخر لقب بذي القرنين تشبيها بالمتقدم لسعة ملكه وغلخته على البلاد الكثيرة أو لأنه لما غلب على الفرس وقتل ملكهم انتظم له ملك المملكتين الواسعتين الروم والفرس فلقب ذا القرنين لذلك⁽¹²⁾. وكان ملكا عادلا كما أخبرنا القرآن الكريم، قال الحافظ ابن كثير رحمه الله: ذكر الله تعالى ذا القرنين هذا وأثنى عليه بالعدل، وأنه بلغ المشارق والمغارب، وملك الأقاليم وقهر أهلها، وسار فيهم بالمعدلة التامة والسلطان المؤيد المظفر المنصور القاهر المقسط، والصحيح: أنه كان ملكا من الملوك العادلين وقيل كان نبيا⁽¹³⁾.

طائفة من الناس، فإن ذلك كان متقدما على هذا، وذلك المتقدم هو الذي بنى سد يأجوج ومأجوج، وهذا المقدوني لم يصل إلى السد، وذاك كان مسلما موحدا، وهذا المقدوني كان مشركا هو وأهل بلده اليونانيون، [كانوا مشركين] يعبدون الكواكب والأوثان⁽¹⁴⁾. قال أبو الريحان البيروني رحمه الله: وذلك أنه حكي من قصصه في القرآن ما هو معروف، وبين لمن تلى الآيات المخصوصة بأخباره، ومقتضاها أنه كان رجلا صالحا شديدا، قد أعطاه الله من السلطان والقدرة أمرا عظيما، ومكنه من مقاصده في المشارق والمغارب من فتح المدن وتدويخ البلاد وتذليل العباد، وجمع الملك يدا واحدة، ودخول الظلمة في الشمال بالإجماع، ومشاهدة أقاصي العمران، وغزو الناس والنسناس، والحوار بين يأجوج ومأجوج⁽¹⁵⁾.

الآيات التالية نسبها الرازي إلى أحد الشعراء من حمير يفتخر بذي القرنين⁽¹⁶⁾.

قد كان ذو القرنين قبلي مسلما *** ملكا علا في الأرض غير مفندي
بلغ المشارق والمغارب يبتغي *** أسباب ملك من كريم سيد

المبحث الثالث: زمان ذي القرنين:

تعددت الأقوال حول زمان ذي القرنين، وأكثرهم على أنه في زمان إبراهيم عليه السلام، عَنْ جَرِيرِ بْنِ عَبْدِ الْحَمِيدِ الرَّازِيِّ، عَنِ الْفَضْلِ بْنِ عَطِيَّةَ، عَنْ عَطَاءِ بْنِ السَّائِبِ «أَنَّ إِبْرَاهِيمَ، عَلَيْهِ

السَّلامَ رَأَى رَجُلًا يَطُوفُ بِالْبَيْتِ فَأَنكَرَهُ، فَسَأَلَهُ: مِمَّنْ أَنْتَ؟ فَقَالَ: مِنْ أَصْحَابِ ذِي الْقَرْنَيْنِ. قَالَ: وَأَيْنَ هُوَ؟ قَالَ: هُوَ ذَا بِالْأَبْطَحِ. فَتَلَقَّاهُ إِبْرَاهِيمُ فَأَعْتَنَقَهُ، فَقِيلَ لِدِي الْقَرْنَيْنِ: لِمَ لَا تَرْكَبُ؟ قَالَ: مَا كُنْتُ لِأَرْكَبَ، وَهَذَا يَمْشِي، فَحَجَّ مَاشِيًا» (17).

قال الحافظ ابن كثير رحمه الله: وَذَكَرَ الْأَزْزَقِيُّ فِي تَارِيخِ مَكَّةَ أَنَّ ذَا الْقَرْنَيْنِ طَافَ مَعَ إِبْرَاهِيمَ عَلَيْهِ السَّلامُ بِالْبَيْتِ، وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى تَقَدُّمِ زَمَانِهِ، وَاللَّهُ أَعْلَمُ (18).

عن عكرمة عن ابن عباس قال ذو القرنين عبد الله بن الضحاك بن معد بن عدنان وإسناده ضعيف جدا لضعف عبد العزيز وشيخه وهو مباین لما تقدم أنه كان في زمن إبراهيم فكيف يكون من ذريته لا سيما على قول من قال كان بين عدنان وإبراهيم أربعون أبا أو أكثر (19). حَدَّثَنَا أَبِي ثنا عَمْرُو بْنُ رَافِعٍ ثنا عَبْدُ الْوَهَّابِ بْنُ مُعَاوِيَةَ عَنْ عَبْدِ الْمُؤْمِنِ بْنِ خَالِدٍ عَنْ عَلْبَاءِ بْنِ أَحْمَرَ: أَنَّ ذَا الْقَرْنَيْنِ قَدِمَ مَكَّةَ، فَوَجَدَ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ بَيْنَيْنِ قَوَاعِدِ الْبَيْتِ مِنْ خَمْسَةِ أَجَلٍ. فَقَالَ لَهُمَا: مَا لَكُمَا وَلَازِمِي؟ فَقَالَ: نَحْنُ عَبْدَانِ مَأْمُورَانِ أَمْرُنَا بِنَاءُ هَذِهِ الْكَعْبَةِ. قَالَ: فَهَاتَا بِالْبَيِّنَةِ عَلَى مَا تَدْعِيَانِ؟ فَقَامَتِ خَمْسَةُ أَكْبُشٍ، فَقُلْنَا: نَحْنُ نَشْهَدُ أَنَّ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ عَبْدَانِ مَأْمُورَانِ أَمْرًا بِنَاءِ الْكَعْبَةِ فَقَالَ: قَدْ رَضِيتُ وَسَلَّمْتُ ثُمَّ مَضَى (20). وأشار الحافظ أحمد بن علي بن حجر رحمه الله في الفتح إلى قول ابن أبي حاتم، وما ذكره الفاكهي، وقول ابن هشام، وقال: فهذه الآثار يشد بعضها بعضا ويدل على قدم عهد ذي القرنين (21).

القرآن الكريم لم يحدثنا عن زمان ذي القرنين، والذي يظهر أن العبرة بالقصة لا بزمانها، وذلك على منهج القرآن إزاء كثير من القضايا، وهذا هو الصحيح الذي يصار إليه، فنقول الله أعلم بزمانه.

المبحث الرابع: ما امتاز به ذو القرنين من صفات أهله ليحكم الدنيا جميعا:

1. كثرة شكر الله، ورد الأمور إليه سبحانه وتعالى، وذلك في كل نعمة أنعم الله بها عليه.
2. أخذه بالأسباب في كل الأمور، وذلك أساس النجاح، والنهوض بالأمم.
3. ما تحلى به من صبر واحتمال وصدق في العمل، لأنه متى ما وجدت هذه العوامل في عمل من الأعمال، كان ذلك دليل نجاحه.
4. الشجاعة المتناهية في مقابلة المجتمعات المختلفة، حتى من لا يكادون يُفْقَهُونَ قولاً.
5. الترفع عن الدنيا وعدم الطمع فيما عند الآخرين.
6. إنا مكننا له في الأرض وأتيناه من كل شيء سببا، قال سيد قطب رحمه الله: لقد مكن الله له في الأرض فأعطاه سلطانا وطيد الدعائم، ويسر له أسباب الحكم والفتح، وأسباب البناء والعمران، وأسباب السلطان والمتاع، وسائر ما هو من شأن البشر أن يمكنوا فيه في هذه الحياة (22).
7. امتاز بكمال العقل، وذلك من خلال كلامه مع أناس اختلفت لغاتهم، وتعددت حاجاتهم.

الآيات التي وردت في شأن ذي القرنين:

{وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقَرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا (83) إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا (84) فَاتَّبَعَ سَبَبًا (85) حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَغْرِبَ الشَّمْسِ وَجَدَهَا تَغْرُبُ فِي عَيْنٍ حَمِئَةٍ وَوَجَدَ عِنْدَهَا قَوْمًا قُلْنَا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّمَا أَنْ تُعَذِّبَ وَإِمَّا أَنْ تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا (86) قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نَعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكَرًا (87) وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا (88) ثُمَّ اتَّبَعَ سَبَبًا (89) حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَطْلِعَ الشَّمْسِ وَجَدَهَا تَطْلُعُ عَلَىٰ قَوْمٍ لَمْ نَجْعَلْ لَهُمْ مِنْ دُونِهَا سَبِيلًا (90) كَذَلِكَ وَقَدْ أَحَطْنَا بِمَا لَدَيْهِ خُبْرًا (91) ثُمَّ اتَّبَعَ سَبَبًا (92) حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ بَيْنَ السَّدَّيْنِ وَجَدَ مِنْ دُونِهِمَا قَوْمًا لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا (93) قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّا يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا (94) قَالَ مَا مَكْنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدْقَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا (96) فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا (97) قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا (98)} [الكهف : 83 - 98].

المبحث الخامس: سبب ورود القصة:

{وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقَرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا} [الكهف : 83]، قريش سألت النبي ﷺ بإرشاد من اليهود، قال شيخ المفسرين ابن جرير الطبري رحمه الله: بعثت قريش النضر بن الحارث، وعقبة بن أبي معيط إلى أبحار يهود بالمدينة، قد أمرنا أبحار يهود أن نسأله، عن أمور، فأخبروهم بها، فجاءوا رسول الله ﷺ، فقالوا: يا محمد أخبرنا، فسألوهم عما أمروهم به، فقال لهم رسول الله ﷺ: أَخْبِرْكُمْ غَدًا بِمَا سَأَلْتُمْ عَنْهُ، ولم يستثن فأنصرفوا عنه، فمكث رسول الله ﷺ خمس عشرة ليلة، لا يُحَدِّثُ الله إليه في ذلك وحيا، ولا يأتيه جبرائيل عليه السلام، حتى أرجف أهل مكة وقالوا: وَعَدْنَا مُحَمَّدًا غَدًا، واليوم خمس عشرة قد أصبحنا فيها لا يخبرنا بشيء مما سألناه عنه، وحتى أحزن رسول الله ﷺ مَكْنَى الْوَحْيِ عنه، وشقَّ عليه ما يتكلم به أهل مكة، ثم جاءه جبرائيل عليه السلام، من الله عزَّ وجلَّ، بسورة أصحاب الكهف، فيها معانيته إياه على حزنه عليهم وخبر ما سأله عنه من أمر الفتية والرجل الطوفان، وقول الله عزَّ وجلَّ {وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا} (23). سأتلوا عليكم بعضا من أخباره، قال الطاهر بن عاشور رحمه الله: وقوله منه ذكرنا تنبيهه على أن أحواله وأخباره كثيرة وأنهم إنما يهمهم بعض أحواله المفيدة ذكرًا وعظة. ولذلك لم يقل في قصة أهل لكهف: نحن نقص عليك من نبئهم، لأن قصتهم منحصرة فيما ذكر، وأحوال ذي القرنين غير منحصرة فيما ذكر هنا (24).

يسألونك عن ذي القرنين، أي عن خبره، قال الطاهر بن عاشور رحمه الله: والمراد بالسؤال عن ذي القرنين السؤال عن خبره، فحذف المضاف إيجازا لدلالة المقام، وكذلك حذف المضاف في قوله: منه أي من خبره و (من) تبعية. والذكر: التذكر والتفكير، أي سأتلوا

عليكم ما به التذكر، فجعل المتلو نفسه ذكرا مبالغة بالوصف بالمصدر، ولكن القرآن جاء بالحق الذي لا تخليط فيه من حال الرجل الذي يوصف بذئ القرنين بما فيه إبطال لما خلط به الناس بين أحوال رجال عظماء كانوا في عصور متقاربة أو كانت قصصهم تساق مساق من جاسوا خلال بلاد متقاربة متماثلة وشوهوا تخليطهم بالأكاذيب، وأكثرهم في ذلك صاحب الشاهنامة الفردوسي وهو معروف بالأكاذيب والأوهام الخرافية⁽²⁵⁾.

فقد مكّن الله له في الأرض، أي التي ملكها وحكمها، وأعطاه من الأسباب ما يعينه لإقامة الدين ودولة العدل، {أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ مُمْكِنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ} [الأنعام : 6]، فكان أن سار على طريق الغزو، نشرنا لدين الله، ومساعدة للضعفاء والمحتاجين، واتبع في سبيل تحقيق ذلك كل الوسائل والسبل المتاحة.

وذلك ما فعله نبي الله سليمان عليه السلام، إذ استخدم الإمكانات التي سخرها الله له، وطوّعها لصالح البشرية، {يَعْمَلُونَ لَهُ مَا يَشَاءُ مِنْ مَحَارِبَ وَمَتَائِلَ وَجِفَانٍ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَاسِيَاتٍ اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ} [سبأ : 13].

وهكذا فإن كل من مكّن الله له في الأرض عليه أن يستفيد من ذلك، ويطوع الإمكانات التي هيأها الله له، لصالح البشرية، فقد سخر الله لنا الموجودات كما قال: {وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ} [الجمعة : 13].

قال الزمخشري رحمه الله: مِنْ كُلِّ شَيْءٍ أَيُّ مِنْ أَسْبَابِ كُلِّ شَيْءٍ، أرادته من أغراضه ومقاصده

في

ملكه سبباً طريقاً موصلاً إليه، والسبب ما يتوصل به إلى المقصود من علم أو قدرة أو آلة، فأراد بلوغ المغرب فأتبع سبباً يوصله إليه حتى بلغ، وكذلك أراد المشرق، فأتبع سبباً، وأراد بلوغ السدين فاتبع سبباً⁽²⁶⁾.

من كل شيء ليس على سبيل العموم المطلق، وإنما من كل ما يحتاجه في أمر الحكم، وهذا

كقول

الله تعالى في شأن ملكة سبأ: {وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ} [النمل : 23]، أي مما تحتاجه في المملكة.

وقوله كُلِّ شَيْءٍ عموم، معناه الخصوص في كل ما يمكن أن يعلمه ويحتاج إليه، وثم لا محالة أشياء لم يؤت منها سبباً يعلمها به⁽²⁷⁾.

المبحث السادس: جولات ذي القرنين التفقيدية لرعيته والتي شملت ثلاثة محاور:

1/ بلغ فيها مغرب الشمس، قال الطاهر بن عاشور رحمه الله: والمراد بـ مغرب الشمس مكان مغرب الشمس من حيث يلوح الغروب من جهات المعمور من طريق غزوته أو مملكته. وذلك حيث يلوح أنه لا أرض وراءه بحيث يبدو الأفق من جهة مستبصرة، إذ ليس للشمس مغرب

حقيقي إلا فيما يلوح للتخيل، والأشبه أن يكون ذو القرنين قد بلغ بحر الخزر وهو بحيرة قزوين فإنها غرب بلاد الصين (28).

قولهم: إما أن تعذب وإما أن تتخذ فيهم حسنا، دلّ على أنهم كانوا في فساد. قال الطاهر بن عاشور رحمه الله: قد دل قوله: إما أن تعذب وإما أن تتخذ فيهم حسنا على أنهم مستحقون للعذاب، فدل على أن أحوالهم كانت في فساد من كفر وفساد عمل. وإسناد القول إلى ضمير الجلالة يحتمل أنه قول إلهام، أي ألقينا في نفسه ترددا بين أن يبادر استيصالهم وأن يمهلهم ويدعوهم إلى الإيمان وحسن العمل، ويكون قوله قال أما من ظلم، أي قال في نفسه معتمدا على حالة وسط بين صوري التردد (29). وهو بهذا يقعد للمنهج الذي يكفل للدولة النجاح، وذلك ببسط قيمة العدل، وذلك أمر الله تعالى، {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا} [النساء : 58]، ولما قالوا له: {قُلْنَا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّمَا أَنْتَ تُعَذِّبُ وَإِنَّمَا أَنْتَ تُتَّخَذُ فِيهِمْ حُسْنًا} [الكهف : 86]، بين لهم أنه ليس من العدل أن يعامل الجميع معاملة واحدة، وإنما يعامل كل واحد بحسب ما يستحقه، ولذلك قال: أما من ظلم فسوف نعذبه، وهذه العقوبة الدنيوية، حتى تكون زاجرة وجابرة، وهي لرد المخطئ إلى الصواب، عن عبادة بن الصامت، مَنِ الدِّينَ شَهِدُوا بَدْرًا مَعَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَمَنْ أَصْحَابِهِ لَيْلَةَ الْعَقَبَةِ: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ: وَحَوْلَهُ عَصَابَةٌ مِنْ أَصْحَابِهِ: «تَعَالَوْا بَايَعُونِي عَلَى أَنْ لَا تُشْرِكُوا بِاللَّهِ شَيْئًا، وَلَا تَسْرِفُوا، وَلَا تَزْنُوا، وَلَا تَقْتُلُوا أَوْلَادَكُمْ، وَلَا تَأْتُوا بِبُهْتَانٍ تَفْتَرُونَهُ بَيْنَ أَيْدِيكُمْ وَأَرْجُلِكُمْ، وَلَا تَعْصُونِي فِي مَعْرُوفٍ، فَمَنْ وَفَى مِنْكُمْ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ، وَمَنْ أَصَابَ مِنْ ذَلِكَ شَيْئًا فَعُوقِبَ بِهِ فِي الدُّنْيَا فَهُوَ لَهُ كَفَّارَةٌ، وَمَنْ أَصَابَ مِنْ ذَلِكَ شَيْئًا فَسَتَرَهُ اللَّهُ فَأَمَرُهُ إِلَى اللَّهِ، إِنْ شَاءَ عَاقِبَهُ، وَإِنْ شَاءَ عَقَا عَنْهُ» (30). المسيء يعاقب جزاء وفاقا، وينتظره العقاب الأخروي، {ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكْرًا} [الكهف :

87]، وأما من أحسن فإنه يكافأ، وبذلك يزداد رسوخا وثباتا في فعل الخيرات، ويسعد بذلك لأن ذلك من باب الإحسان إلى المحسن، {هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ} [الرحمن : 60]. أما إذا ترك الظالم ولم يحاسب، والمحسن ولم يكافأ، كان ذلك من عوامل التردّي والانهيار، فالحاكم الصالح يثيب المحسنين، ويعاقب المسيئين، وذلك أسّ نجاح الدولة، قال سيد قطب رحمه الله: أعلن أن للمعتدين الظالمين عذابه الدنيوي وعقابه، وأنهم بعد ذلك يردون إلى ربهم فيعذبهم عذابا فظيحا نكرا لا نظير له فيما يعرفه البشر، وأما المؤمنون الصالحون فلهم الجزاء الحسن والمعاملة الطيبة والتكريم والمعونة والتيسير (31). وهذا منهج قرآني، يحقق العدل، فمن أحسن يكافأ حتى يكون حافزا له، ومن أساء يعاقب جزاء وفاقا، {وَلِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ لِيَجْزِيَ الَّذِينَ أَسَاءُوا وَمَا عَمِلُوا وَيَجْزِيَ الَّذِينَ أَحْسَنُوا بِالْحُسْنَى} [النجم : 31].

إن سياسة الرعية بالعدل من أهم أسباب التمكين في الأرض، فالله مع الحاكم العادل توفيقا

وتسديدا، وأخذاً بيده لمرضاة الله وطاعته، عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ أَبِي أَوْفَى قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «إِنَّ اللَّهَ مَعَ الْقَاضِي مَا لَمْ يَجْرُ، فَإِذَا جَارَ تَخَلَّى عَنْهُ وَلَزِمَهُ الشَّيْطَانُ»⁽³²⁾.

السلطة إذا مكن الله لها في الأرض وهياً لها الأسباب، يلزمها أن تطبق شرع الله، وأن تقيم العدل بين العباد، وذلك مراد الله تعالى، {يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ مِمَّا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ} [ص : 26]. وفي السورة ذاتها — الكهف — يحدثنا الله عن سلطة طغت وبغت، وما نفذت شرعه، وإنما ضيقت على المؤمنين، وذلك في قصة أهل الكهف، وسنة الله في ذلك إهلاك الظالمين ولو بعد حين، {أَلَمْ تَرَ كَيْفَ فَعَلَ رَبُّكَ بِعَادٍ (6) إِرَمَ ذَاتِ الْعِمَادِ (7) الَّتِي لَمْ يُخْلَقْ مِثْلُهَا فِي الْبِلَادِ (8) وَثَمُودَ الَّذِينَ جَابُوا الصَّخْرَ بِالْوَادِ (9) وَفِرْعَوْنَ ذِي الْأَوْتَادِ (10) الَّذِينَ طَعَوْا فِي الْبِلَادِ (11) فَأَكْثَرُوا فِيهَا الْفُسَادَ (12) فَصَبَّ عَلَيْهِمْ رَبُّكَ سَوْطَ عَذَابٍ (13) إِنَّ رَبَّكَ لِبِالْمُرْصَادِ (14)} [الفجر : 6 - 14].

2/ بلغ فيها مطلع الشمس، وهذه الرحلة الثانية، وبلغ فيها المشرق حيث تطلع الشمس، ولم يجعل الله بينهم وبين مطلع الشمس شيئا يحجزهم،

لما وصل إلى مغرب الشمس كر راجعا، قاصدا مطلعها، متبعا للأسباب، التي أعطاه الله، فوصل إلى مطلع الشمس فـ {وَجَدَهَا تَطْلُعُ عَلَى قَوْمٍ لَمْ نَجْعَلْ لَهُمْ مِنْ دُونِهَا سِتْرًا} أي: وجدها تطلع على أناس ليس لهم ستر من الشمس، إما لعدم استعدادهم في المساكن، وذلك لزيادة همجيتهم وتوحشهم، وعدم تمدنهم، وإما لكون الشمس دائمة عندهم، لا تغرب عنهم غروبا يذكر، كما يوجد ذلك في شرقي أفريقيا الجنوبي، فوصل إلى موضع انقطع عنه علم أهل الأرض، فضلا عن وصولهم إليه إياه بأبدانهم⁽³³⁾.

والذي يظهر أنه سار على ذات النهج الذي سار عليه في جولته الأولى، فسياسته واضحة، ودستوره صالح لكل الأمكنة، ولذلك لم يذكر ما ذكر في رحلة الغرب.

3/ بلغ فيها بين السدين:

وهذه الرحلة الثالثة التي حدثنا الله فيها عن جولات ذي القرنين، وهذه المرة وصل بين السدين، قال الطبري رحمه الله:

السَّدُّ بالفتح: هو الحاجز بينك وبين الشيء⁽³⁴⁾، وقال القاسمي رحمه الله:

أي بين الجبلين اللذين سَدَّ ما بينهما⁽³⁵⁾، وقد تعددت أقوال المفسرين والمؤرخين حول موضع السد، ولم يرد في القرآن ولا في صحيح السنة ما يشير إلى ذلك، والذي ندين به لله عز وجل أن السد موجود الآن، وكذلك يأجوج ومأجوج موجودون الآن، {حَتَّى إِذَا فُتِحَتْ يَأْجُوجُ وَمَأْجُوجُ وَهُمْ مِنْ كُلِّ حَدَبٍ يَنْسِلُونَ} [الأنبياء : 96].

إن يأجوج ومأجوج، قرأهما عاصم مهموزين، وقرأ الآخرون بغير همز، وهما لغتان أصلهما من أجيج النار، وهو ضوؤها وشرها، شبهوا به لكثرتهم وشدتهم، وقيل: بالهمز من أجيج النار وبترك الهمز اسمان أعجميان، مثل هاروت وماروت، وهم من أولاد يافث بن نوح⁽³⁶⁾.

قال السَّعدي رحمه الله:

هذا تحذير من الله للناس، أن يقيموا على الكفر والمعاصي، وأنه قد قرب انفتاح يأجوج ومأجوج، وهما قبيلتان عظيمتان من بني آدم، وقد سد عليهم ذو القرنين، لما شكي إليه إفسادهم في الأرض، وفي آخر الزمان، يفتح السد عنهم، فيخرجون إلى الناس في هذه الحالة والوصف، الذي ذكره الله من كل من مكان مرتفع، وهو الحذب ينسلون أي: يسرعون. وفي هذا دلالة على كثرتهم الباهرة، وإسراعهم في الأرض، إما بذواتهم، وإما بما خلق الله لهم من الأسباب التي تقرب لهم البعيد، وتسهل عليهم الصعب، وأنهم يقهرون الناس، ويعلون عليهم في الدنيا، وأنه لا يد لأحد بقتالهم⁽³⁷⁾.

قال القاسمي رحمه الله: أي بين الجبلين اللذين سدّ ما بينهما⁽³⁸⁾.

والعجيب أنهم لا يكادون يفقهون قوله، وعلى القراءة الأخرى: يفقهون، فهم عاجزون عن ذلك، لكن الله فقهه كلامهم، كما فهم الله سليمان عليه السلام كلام كثير من المخلوقات. وجدهم ضعفاء، فعمل على مساعدتهم وتقويتهم، وقد كان يأجوج ومأجوج، وقد كثرت حولهما الأقوال، والذي يظهر أنهما أمتان من البشر، من سلالة آدم، من نسل نوح، عددهم كبير، وشهرهم مستطير، فقد ورد في الصحيحين، عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ: «يَقُولُ اللَّهُ تَعَالَى: «يَا آدَمُ، قِفْ قَوْلَ: لَبَيْكَ وَسَعْدَيْكَ، وَالْخَيْرُ فِي يَدَيْكَ، قِفْ قَوْلَ: أَخْرِجْ بَعْثَ النَّارِ، قَالَ: وَمَا بَعْثُ النَّارِ؟ قَالَ: مِنْ كُلِّ أَلْفٍ تِسْعَ مِائَةٍ وَتِسْعَةً وَتِسْعِينَ، فَعِنْدَهُ يَشِيبُ الصَّغِيرُ، وَتَضَعُ كُلُّ ذَاتِ حَمَلٍ حَمْلَهَا، وَتَرَى النَّاسَ سُكَارَى وَمَا هُمْ بِسُكَارَى، وَلَكِنَّ عَذَابَ اللَّهِ شَدِيدٌ» قَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ، وَأَيْنَا ذَلِكَ الْوَاحِدُ؟ قَالَ: أَبْشِرُوا، فَإِنَّ مِنْكُمْ رَجُلًا وَمِنْ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ أَلْفًا. ثُمَّ قَالَ: وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ، إِنِّي أَرْجُو أَنْ تَكُونُوا رُبْعَ أَهْلِ الْجَنَّةِ» فَكَبَّرْنَا، فَقَالَ: «أَرْجُو أَنْ تَكُونُوا ثُلُثَ أَهْلِ الْجَنَّةِ» فَكَبَّرْنَا، فَقَالَ: «أَرْجُو أَنْ تَكُونُوا نِصْفَ أَهْلِ الْجَنَّةِ» فَكَبَّرْنَا، فَقَالَ: «مَا أَنْتُمْ فِي النَّاسِ إِلَّا كَالشَّعْرَةِ السَّوْدَاءِ فِي جِلْدٍ ثَوْرٍ أَبْيَضَ، أَوْ كَشَعْرَةِ بَيْضَاءَ فِي جِلْدٍ ثَوْرٍ أَسْوَدَ»⁽³⁹⁾، وهم شرط من أشرار الساعة، كما ورد عَنْ حَذِيفَةَ بْنِ أَسِيدٍ الْغِفَارِيِّ، قَالَ: كُنَّا فُجُودًا نَتَحَدَّثُ فِي ظِلِّ غُرْفَةٍ لِرَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَذَكَرْنَا السَّاعَةَ، فَارْتَفَعَتْ أَصَوَاتُنَا، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «لَنْ تَكُونَ - أَوْ لَنْ تَقُومَ - السَّاعَةُ حَتَّى يَكُونَ قَبْلَهَا عَشْرُ آيَاتٍ: طُلُوعُ الشَّمْسِ مِنْ مَغْرِبِهَا، وَخُرُوجُ الدَّابَّةِ، وَخُرُوجُ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ، وَالذَّجَالُ، وَعِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ، وَالذَّخَانُ، وَثَلَاثَةُ خُسُوفٍ، خَسَفٌ بِالْمَغْرِبِ، وَخَسَفٌ بِالْمَشْرِقِ، وَخَسَفٌ بِجَزِيرَةِ الْعَرَبِ، وَآخِرُ ذَلِكَ تَخْرُجُ نَارٌ مِنَ الْيَمَنِ، مِنْ قَعْرِ عَدْنٍ، تَسُوقُ النَّاسَ إِلَى الْمَحْشَرِ»⁽⁴⁰⁾، وَيَبْعَثُ اللَّهُ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ، وَهُمْ مِنْ كُلِّ حَدَبٍ يَنْسِلُونَ، فَيَمُرُّ أَوَائِلُهُمْ عَلَى بَحِيرَةٍ طَرِيَّةٍ فَيَشْرَبُونَ مَا فِيهَا، وَيَمُرُّ آخِرُهُمْ فَيَقُولُونَ: لَقَدْ كَانَ بِهِذِهِ مَرَّةً مَاءٌ، وَيُحْصَرُ نَبِيُّ اللَّهِ عِيسَى وَأَصْحَابُهُ، حَتَّى يَكُونَ رَأْسُ الثَّوْرِ لِأَحَدِهِمْ خَيْرًا مِنْ مِائَةِ دِينَارٍ لِأَحَدِكُمْ الْيَوْمَ، فَيَرْعَبُ نَبِيُّ اللَّهِ عِيسَى وَأَصْحَابُهُ، فَيُرْسَلُ اللَّهُ عَلَيْهِمُ النَّعْفُ فِي رِقَابِهِمْ، فَيُضَبِّحُونَ فَرَسَى كَمَوْتِ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ، ثُمَّ يَهْبِطُ نَبِيُّ اللَّهِ عِيسَى وَأَصْحَابُهُ إِلَى الْأَرْضِ، فَلَا يَجِدُونَ فِي الْأَرْضِ مَوْضِعَ شَيْءٍ إِلَّا مَلَأَهُ زَهْمُهُمْ وَنَتْنُهُمْ، فَيَرْعَبُ نَبِيُّ اللَّهِ عِيسَى وَأَصْحَابُهُ

إِلَى اللَّهِ، فَيُرْسِلُ اللَّهُ طَيْرًا كَأَغْنَقِ الْبُخْتِ فَتَحْمِلُهُمْ فَتَطْرَحُهُمْ حَيْثُ شَاءَ اللَّهُ، ثُمَّ يُرْسِلُ اللَّهُ مَطَرًا لَا يَكُنُ مِنْهُ بَيْتٌ مَدَرٍ وَلَا وَبَرٍ، فَيَغْسِلُ الْأَرْضَ حَتَّى يَتْرَكَهَا كَالرَّلَقَةِ، ثُمَّ يَقَالُ لِلْأَرْضِ: أَنْتِ بِي مَرَّتِكَ، وَرَدِّي بَرَكَتِكَ، فَيَوْمِئِذٍ تَأْكُلُ الْعِصَابَةُ مِنَ الرُّمَانَةِ، وَيَسْتَظِلُّونَ بِقِحْفِهَا، وَيُبَارِكُ فِي الرِّسْلِ، حَتَّى أَنَّ اللَّفْحَةَ مِنَ الْإِبِلِ لَتَكْفِي الْفِئَامَ مِنَ النَّاسِ، وَاللَّفْحَةَ مِنَ الْبَقَرِ لَتَكْفِي الْقَبِيلَةَ مِنَ النَّاسِ وَاللَّفْحَةَ مِنَ الْغَنَمِ لَتَكْفِي الْفَخْدَ مِنَ النَّاسِ، فَبَيْنَمَا هُمْ كَذَلِكَ إِذْ بَعَثَ اللَّهُ رِيحًا طَيِّبَةً، فَتَأْخُذُهُمْ تَحْتَ آبَاتِطِهِمْ، فَتَقْفِضُ رُوحَ كُلِّ مُؤْمِنٍ وَكُلِّ مُسْلِمٍ، وَيَبْقَى شِرَارُ النَّاسِ، يَتَهَارَجُونَ فِيهَا تَهَارُجَ الْحُمْرِ، فَعَلَيْهِمْ تَقُومُ السَّاعَةُ⁽⁴¹⁾ «عَنْ أُمِّ حَبِيبَةَ بِنْتِ أَبِي سُفْيَانَ، عَنْ زَيْنَبِ بِنْتِ جَحْشٍ، رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُنَّ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، دَخَلَ عَلَيْهَا فَرَعَا يَقُولُ: «لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ، وَيَلُّ لِلْعَرَبِ مِنْ شَرِّ قَدِ اقْتَرَبَ، فَتُحَ الْيَوْمَ مِنْ رَدَمٍ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مِثْلَ هَذِهِ» وَحَلَّقَ بِإِصْبَعِهِ الْإِبْهَامَ وَالَّتِي تَلِيهَا، قَالَتْ زَيْنَبُ بِنْتُ جَحْشٍ فَقُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ: أَنَهْلِكَ وَفِينَا الصَّالِحُونَ؟ قَالَ: «نَعَمْ إِذَا كَثُرَ الْخَبَثُ»⁽⁴²⁾.

وقد نُعْتُوا بالفساد في الأرض، {قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ} [الكهف : 94]، ولقد كانوا يهاجمون من هم في جوارهم، فكان أن علمهم كيف يِقُومُونَ أنفسهم، ويدافعون عنها، ولقد كان عالما خبيرا، أعطاه الله خبرة في كل المجالات، لما رأوا ذلك منه قالوا له: {فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا} [الكهف : 94]، نجعل لك خرجا، قال ابن عطية رحمه الله: وقولهم فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا استفهام على جهة حسن الأدب، و «الخرج» : المجبي، وهو الخراج، وقال قوم: الخرج: المال يخرج مرة، والخراج المجبي المتكرر، فعرضوا عليه أن يجمعوا له أموالا يقيم بها أمر السد⁽⁴³⁾.

هم طلبوا أن يجعل بينهم سدا، وهو وعدهم أن يجعل بينهم ردمًا، قال ابن عطية رحمه الله: و «الردم» أبلغ من السد، إذ السد كل ما سد به، و «الردم» وضع الشيء على الشيء من حجارة أو تراب أو نحوه حتى يقوم من ذلك حجاب منيع، ومنه ردم ثوبه: إذا رقع برقع متكاثفة، بعضها فوق بعض⁽⁴⁴⁾.

فكان أن ترفع، وبين لهم أن ما هو فيه من النعيم والتمكين، وإما بين لهم: {قَالَ مَا مَكْنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا} [الكهف : 95]، قال ابن عطية رحمه الله: قال لهم ذو القرنين: ما بسطه الله لي من القدرة والملك، خير من خرجكم وأموالكم، ولكن أعينوني بقوة الأبدان، وبعمل منكم بالأيدي⁽⁴⁵⁾. أي ما جعلني فيه مكيئا من المال والملك، أجل مما تريدون بذله. فلا حاجة بي إليه فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أي بعمله وصناع وآلات أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا أي حاجزا حصينا، وأصل معنى الردم سد الثلثة بالحجارة ونحوها⁽⁴⁶⁾. وكذلك قالها سليمان بن داود عليهما السلام، {قَلَمًا جَاءَ سُلَيْمَانَ قَالَ أَتُمِدُّونَنِ بِمَالٍ فَمَا آتَانِي اللَّهُ خَيْرٌ مِمَّا آتَاكُمْ بَلْ أَنْتُمْ بِهَدْيَتِكُمْ تَفْرَحُونَ} [النمل : 36].

قال ابن كثير رحمه الله: إِنَّهُمْ أَرَادُوا أَنْ يَجْمَعُوا لَهُمْ مِنْ بَيْنِهِمْ مَا لَا يَعْطُونَهُ إِيَّاهُ حَتَّى يَجْعَلَ بَيْنَهُمْ سَدًّا فَقَالَ ذُو الْقُرْنَيْنِ بِعِفَّةٍ وَدَيَانَةٍ وَصَلَاحٍ وَقَصْدٍ لِلْخَيْرِ مَا مَكْنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ

أَيُّ إِنَّ الَّذِي آغْطَانِي اللَّهُ مِنَ الْمُلْكِ وَالْتَّمَكِينَ خَيْرٌ لِي مِنَ الَّذِي تَجْمَعُونَهُ كَمَا قَالَ سُلَيْمَانُ عَلَيْهِ السَّلَامُ أَهْدُونِي إِمَالٍ فَمَا آتَانِي اللَّهُ خَيْرٌ مِمَّا آتَاكُمْ [النمل:36] الآية وَهَكَذَا قَالَ ذُو الْقَرْنَيْنِ: الَّذِي أَنَا فِيهِ خَيْرٌ مِنَ الَّذِي تَبْدُلُونَهُ وَلَكِنْ سَاعِدُونِي بِقُوَّةٍ أَيْ بِعَمَلِكُمْ وَأَلَاتِ الْبِنَاءِ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا⁽⁴⁷⁾.

فالقائد لا يتطلع إلى ما في أيدي رعيته، وإنك لترى كثيرين اليوم ممن يقودون الناس لا يترفعون عن ذلك، ويعتدون على أملاكهم وينهبون ثروات بلادهم. وهؤلاء القوم مجاورون ياجوج وماجوج، وكانوا أضعف منهم فسألوا ذا القرنين أن يقيهم من فساد ياجوج وماجوج. ولم يذكر المفسرون تعيين هؤلاء القوم ولا أسماء قبيلهم سوى أنهم قالوا: هم في منقطع بلاد الترك نحو المشرق وكانوا قوما صالحين فلا شك أنهم من قبائل بلاد الصين التي تتاخم بلاد المغول والتتر⁽⁴⁸⁾. بنى ذو القرنين السد، وهو عمل كبير، بُذِلَ فيه مجهودٌ كبير، ومع ذلك لم يغتر، وإِذَا نسب الفضل لله تعالى، وهكذا يجب أن يكون المؤمن شاكرًا لله على التوفيق والهداية، مسندا إليه الفضل في كل صغير وكبير، حقيق وجليل، {قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا} [الكهف : 98].

قال القرطبي رحمه الله: في هذه الآية دليل على اتخاذ السجون، وحبس أهل الفساد فيها، ومنعهم من التصرف لما يريدونه، ولا يتركون وما هم عليه، بل يوجعون ضربا ويحبسون أو يكلفون ويطلقون كما فعل عمر رضي الله عنه⁽⁴⁹⁾.

قال ابن العربي المالكي رحمه الله: وعلى المملك فرض أن يقوم بحماية الخلق في حفظ بيضتهم، وسد فرجتهم، وإصلاح ثغرهم من أموالهم التي تفيء عليهم، وحقوقهم التي يجمعها خزنتهم تحت يده ونظره، حتى لو أكلتها الحقوق، وأنفدتها المؤن، واستوفتها العوارض، لكان عليهم جبر ذلك من أموالهم، وعليه حسن النظر لهم، وذلك بثلاثة شروط:

الأول: ألا يستأثر بشيء عليهم.

الثاني: أن يبدأ بأهل الحاجة منهم فيعينهم.

الثالث: أن يسوي في العطاء بينهم على مقدار منازلهم، فإذا فنيت بعد هذا ذخائر الخزانة وبقيت صفرا فأطلعت الحوادث أمرا بذلوا أنفسهم قبل أموالهم، فإن لم يغن ذلك فأموالهم تؤخذ منهم على تقدير، وتصرف بأحسن تدبير.

فهذا ذو القرنين لما عرضوا عليه المال قال: لست أحتاج إليه، وإِذَا أحتاج إليكم فأعينوني بقوة، أي اخدموا بأنفسكم معي، فإن الأموال عندي والرجال عندكم؛ ورأى أن الأموال لا تغني دونهم، وأنهم إن أخذوها أجرة نقص ذلك مما يحتاج إليه، فعاد عليهم بالأخذ، فكان التطوع بخدمة الأبدان أولى. وقد بينا ذلك كله في كتاب الفياء والخراج والأموال من شرح الحديث بيانا شافيا، وهذا القدر يتعلق بالقرآن من الأحكام، وتماهه هنالك.

وضبط الأمر فيه أنه لا يحل أخذ مال أحد إلا لضرورة تعرض فيؤخذ ذلك المال جهرا لا سرا، وينفق بالعدل لا بالاستئثار، وبرأي الجماعة لا بالاستبداد بالرأي⁽⁵⁰⁾.

إن إيمان الحاكم خير معين له للتمكن في الأرض، ولأخذ الرعيّة إلى الله تعالى، وتلك من أعظم مهامه، أن يقود الناس إلى الله تعالى، وأن يعمر قلوبهم بالإيمان، ويصلح لهم السبل لتحقيق الإيمان بالله تعالى، وبذلك ينالون سعادة الدارين.

لنتائج

1. أهمية إرجاع الفضل لله، فالفضل له وبيده، { وَأَنَّ الْفَضْلَ بِيَدِ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ } [الحديد : 29]، وذلك ما قاد ذو القرنين للنجاحات.
2. أهمية شكر الله على التوفيق، وعدم الغرور والبطر فعاقبة ذلك وخيمة، وهي التي أدت بقارون إلى أن خسف به وبداره الأرض.
3. على المؤمن أن يتخذ الأسباب ولا يعتمد عليها، وإنما يفوض أمره إلى الله رب الأسباب، وذلك هو التوكل الحق.
4. مساعدة الضعفاء وإعانتهم، من صميم أعمال الحكام، وكذلك السعي لراحتهم ووقايتهم وحمايتهم.
5. أن السد الذي بناه ذو القرنين سيبقي إلى قيام الساعة، حتى إذا جاء وعد الله جعله دكاء.
6. إقامة المشاريع التي تفيد الأمة، من شأن الدولة الناجحة، وهذا فيما يعرف بالتنمية، مع وضعها في المواطن التي يحتاجها الناس، مع مراعاة الأولويات.
7. وأن نسل يأجوج ومأجوج سيبقى إلى من قبل قيام الساعة، وأن خروجهم شرط من أشرط الساعة الكبرى، { حَتَّىٰ إِذَا فُتِحَتْ يَأْجُوجُ وَمَأْجُوجُ وَهُمْ مِنْ كُلِّ حَدَبٍ يَنْسِلُونَ (96) وَاقْتَرَبَ الْوَعْدُ الْحَقُّ فَإِذَا هِيَ شَاخِصَةٌ أَبْصَارُ الَّذِينَ كَفَرُوا يَا وَيْلَنَا قَدْ كُنَّا فِي غَفْلَةٍ مِنْ هَذَا بَلْ كُنَّا ظَالِمِينَ (97) } [الأنبياء : 96 - 97].
8. الإفساد في الأرض أمر لا يحبه الله.
9. كل المخلوقات إلى زال وفناء، { فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا } [الكهف: 98]، { كُلُّ شَيْءٍ هَالِكٌ إِلَّا وَجْهَهُ لَهُ الْحُكْمُ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ } [القصص : 88].
10. أن العمل الصالح سبب لتخليد الذكر الحسن، كما خلّد الله ذكرى هذا الملك العادل.
11. أهمية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، لأنه لما مكنه الله غير المنكرات بأعلى الدرجات باليد، { الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ } [الحج : 41].

التوصيات

1. على الحاكم الصالح تحفيز أهل الصلاح، بجعلهم خاصته الذين يستشيرهم، ويعهد إليهم شؤون البلاد، وإبعاد الظالمين والمفسدين.
2. على الدعاة إلى الله أن يوسعوا هممهم، فلا يقف أمام دعوتهم حاجز، لاسيما وأن الوسائل والوسائط اليوم تعددت، ففي استغلالها فتح لأفاق الخير للدعوة.
3. الاهتمام بالصدقة الجارية، لأنَّ ما فعله ذو القرنين من هذا الباب، فقد منع الفساد بسبب السد الذي أقامه، {فَلَوْلَا كَانَ مِنَ الْقُرُونِ مِنْ قَبْلِكُمْ أُولُو بَقِيَّةٍ يَنْهَوْنَ عَنِ الْفَسَادِ فِي الْأَرْضِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّنْ أَنْجَيْنَا مِنْهُمْ وَاتَّبَعَ الَّذِينَ ظَلَمُوا مَا أُتْرِفُوا فِيهِ وَكَانُوا مُجْرِمِينَ} [هود : 116].
4. تدريس هذه القصة لطلاب العلوم السياسية، لتعلقها بالحكم.

الهوامش:

- (1) محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الآملي، أبو جعفر الطبري، جامع البيان في تأويل القرآن المحقق: أحمد محمد شاكر، ط1، الناشر: مؤسسة الرسالة، 1420 هـ - 2000 م، (5/ 433).
- (2) أبو محمد عبد العزيز بن محمد بن عبد الرحمن بن عبد المحسن السلطان، مجموعة القصائد الزهديات، ط1، مطابع الخالد للأوفسيت - الرياض، 1409 هـ، (1/ 22).
- (3) الشَّطْن: الحَبْل، أي مَرْبُوط بِحَبْلَيْنِ مِنْ قُوَّتِهِ. وقيل: هو الحَبْل الطَّوِيلُ الشَّدِيدُ القُوَّةِ، محمد بن عمر بن أحمد بن عمر بن محمد الأصبهاني المديني، المجموع المغيـث في غريب القرآن والحديث، تحقيق: عبد الكريم العزباوي، ط1، الناشر: جامعة أم القرى، مركز البحث العلمي وإحياء التراث الإسلامي، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - مكة المكرمة، دار المدني للطباعة والنشر والتوزيع، جدة - المملكة العربية السعودية، ج2، 3 (1408 هـ - 1988 م)، (2/ 199).
- (4) محمد بن إسماعيل أبو عبدالله البخاري الجعفي، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه = صحيح البخاري، تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر، ط1، الناشر: دار طوق النجاة، 1422 هـ، بالرقم 4994، (6/ 188)، مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري، المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، الناشر: دار إحياء التراث العربي - بيروت، بالرقم 795، (1/ 547).
- (5) مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري، المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ، بالرقم 809، (1/ 555).
- (6) أبو داود سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير بن شداد بن عمرو الأزدي السَّجِسْتَانِي، سنن أبي داود، تحقيق: محمد محيي الدين عبد الحميد، المكتبة العصرية، صيدا - بيروت بالرقم 4321، (4/ 117)، وهو صحيح.
- (7) أبو محمد عبد الله بن عبد الرحمن بن الفضل بن بهرام بن عبد الصمد الدارمي، التميمي السمرقندي، مسند الدارمي المعروف بـ (سنن الدارمي)، تحقيق: حسين سليم أسد الداراني، ط1، دار المغني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1412 هـ - 2000 م، بالرقم 3450، (4/ 2143)، قال الشيخ حسين سليم: إسناده صحيح إلى أبي سعيد وهو موقوف عليه.
- (8) محيي الدين بن أحمد مصطفى درويش، إعراب القرآن وبيانه، ط4، دار الإرشاد للشئون الجامعية - حمص - سورية، (دار اليمامة - دمشق - بيروت)، (دار ابن كثير - دمشق - بيروت)، 1415 هـ، (6/ 356).

(9) أبو الريحان محمد بن أحمد البيروني الخوارزمي، الآثار الباقية عن القرون الخالية، ص 47.

(10) أنظر: أبو عبد الله محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي الرازي الملقب بفخر الدين الرازي، مفاتيح الغيب = التفسير الكبير، ط3، دار إحياء التراث العربي - بيروت، 1420 هـ (21/ 493/494). أبو الريحان محمد بن أحمد البيروني الخوارزمي، الآثار الباقية عن القرون الخالية، ص47

(11) مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري، المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ، بالرقم832، (1/569).

(12) أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني الشافعي، فتح الباري شرح صحيح البخاري، رقم كتبه وأبوابه وأحاديثه: محمد فؤاد عبد الباقي، قام بإخراجه وصححه وأشرف على طبعه: محب الدين الخطيب، الناشر: دار المعرفة - بيروت، 1379 هـ (6/382).

(13) أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي المحقق: علي شيري، البداية والنهاية، ط1، دار إحياء التراث العربي، 1408، هـ - 1988 م، (2/122).

(14) تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن محمد ابن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي، منهاج السنة النبوية في نقض كلام الشيعة القدرية، تحقيق: محمد رشاد سالم، ط1، الناشر: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1406 هـ - 1986م، (1/318).

(15) أبو الريحان محمد بن أحمد البيروني الخوارزمي، الآثار الباقية عن القرون الخالية، ص43.

(16) أبو عبد الله محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي الرازي الملقب بفخر الدين الرازي، مفاتيح الغيب = التفسير الكبير، (21/494).

(17) أبو الوليد محمد بن عبد الله بن أحمد بن محمد بن الوليد بن عقبة بن الأزرق الغساني المكي المعروف بالأزرق، أخبار مكة وما جاء فيها من الآثار، تحقيق: رشدي الصالح ملحس، الناشر: دار الأندلس للنشر - بيروت، (1/74).

(18) أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي، تفسير القرآن العظيم (ابن كثير)، تحقيق: محمد حسين شمس الدين، ط1، دار الكتب العلمية، منشورات محمد علي بيضون - بيروت، - 1419 هـ (1/309).

(19) أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني الشافعي، فتح الباري شرح صحيح البخاري، (6/384).

(20) أبو محمد عبد الرحمن بن محمد بن إدريس بن المنذر التميمي، الحنظلي، الرازي ابن أبي حاتم، تفسير القرآن العظيم لابن أبي حاتم، تحقيق: أسعد محمد الطيب، ط3، مكتبة نزار مصطفى الباز - المملكة العربية السعودية، 1419 هـ بالرقم1231، (1/231).

- (21) أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني الشافعي، فتح الباري شرح صحيح البخاري، (6/ 382).
- (22) سيد قطب، في ظلال القرآن، سيد قطب، ط42، دار الشروق، 1436هـ (4/ 2290).
- (23) محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الآملي، أبو جعفر الطبري، جامع البيان في تأويل القرآن، (17/ 593/592).
- (24) محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر بن عاشور التونسي، التحرير والتنوير «تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد»، الدار التونسية للنشر - تونس 1984 م، (16/ 23).
- (25) محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر بن عاشور التونسي، التحرير والتنوير «تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد» (16/ 18).
- (26) أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشري جار الله، تفسير الزمخشري = الكشف عن حقائق غوامض التنزيل، ط3، الناشر: دار الكتاب العربي - بيروت، 1407 هـ، (2/ 743).
- (27) أبو محمد عبد الحق بن غالب بن عبد الرحمن بن تمام بن عطية الأندلسي المحاربي، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، تحقيق: عبد السلام عبد الشافي محمد، ط1، دار الكتب العلمية - بيروت، 1422 هـ، (3/ 538).
- (28) محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر بن عاشور التونسي، التحرير والتنوير «تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد» (16/ 25).
- (29) المرجع السابق، (16/ 26).
- (30) محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه = صحيح البخاري، بالرقم 3892، (55/5).
- (31) سيد قطب، في ظلال القرآن، (4/ 2291).
- (32) محمد بن عيسى بن سورة بن موسى بن الضحاك، الترمذي، أبو عيسى، سنن الترمذي، تحقيق وتعليق: أحمد محمد شاكر (ج1، 2)، ومحمد فؤاد عبد الباقي (ج3)، وإبراهيم عطوة عوض المدرس في الأزهر الشريف (ج4، 5)، ط2، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي - مصر، 1395 هـ - 1975 م، بالرقم 1330، (3/ 610)، وهو حسن.
- (33) عبد الرحمن بن ناصر بن عبد الله السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، تحقيق: عبد الرحمن بن معلا اللويحق، ط1، مؤسسة الرسالة، 1420 هـ - 2000 م، (ص: 486).
- (34) محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الآملي، أبو جعفر الطبري، جامع البيان في تأويل القرآن، (18/ 101).

- (35) محمد جمال الدين بن محمد سعيد بن قاسم الحلاق القاسمي، محاسن التأويل، تحقيق: محمد باسل عيون السود، ط 1، بيروت، دار الكتب العلمية 1418 هـ (66 / 7).
- (36) أبو محمد الحسين بن مسعود بن محمد بن الفراء البغوي، معالم التنزيل في تفسير القرآن = تفسير البغوي، تحقيق: المحقق: عبد الرزاق المهدي، ط 1، دار إحياء التراث العربي - بيروت، 1420 هـ، (214 / 3).
- (37) عبد الرحمن بن ناصر بن عبد الله السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان (ص: 531).
- (38) محمد جمال الدين بن محمد سعيد بن قاسم الحلاق القاسمي، محاسن التأويل، (66 / 7).
- (39) محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه = صحيح البخاري، بالرقم 3348، (4 / 138).
- (40) محمد بن عيسى بن سورة بن موسى بن الضحاك، سنن الترمذي، بالرقم 2183، (477/4)، وهو حديث صحيح.
- (41) مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري، المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ، بالرقم 2937، (2250/4).
- (42) محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه = صحيح البخاري، بالرقم 3346، (4 / 138)، مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري، المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ، بالرقم 2880، (4 / 2207).
- (43) أبو محمد عبد الحق بن غالب بن عبد الرحمن بن تمام بن عطية الأندلسي المحاربي، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز (3 / 542).
- (44) المرجع السابق، (3 / 542).
- (45) المرجع السابق، (3 / 542).
- (46) محمد جمال الدين بن محمد سعيد بن قاسم الحلاق القاسمي، محاسن التأويل (67 / 7).
- (47) أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي، تفسير القرآن العظيم (ابن كثير)، تحقيق: محمد حسين شمس الدين، ط 1، دار الكتب العلمية، منشورات محمد علي بيضون - بيروت، - 1419 هـ (5 / 176).

- (48) محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر بن عاشور التونسي، التحرير والتنوير «تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد»، (32 / 16).
- (49) أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فرح الأنصاري الخزرجي شمس الدين القرطبي، الجامع لأحكام القرآن = تفسير القرطبي، تحقيق: أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش، ط2، الناشر: دار الكتب المصرية - القاهرة، 1384هـ - 1964 م، (59 / 11).
- (50) محمد بن عبد الله أبو بكر بن العربي المعافري الاشبيلي المالكي، أحكام القرآن، راجع أصوله وخرج أحاديثه وعلّق عليه: محمد عبد القادر عطا، ط3، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، 1424 هـ - 2003 م، (243 / 3).

المصادر والمراجع:

القرآن الكريم

- (1) أبو الريحان محمد بن أحمد البيروني الخوارزمي، الآثار الباقية عن القرون الخالية.
- (2) أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي المحقق: علي شيري، البداية والنهاية، ط1، دار إحياء التراث العربي، 1408 هـ - 1988 م.
- (3) أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي، تفسير القرآن العظيم (ابن كثير)، تحقيق: محمد حسين شمس الدين، ط1، دار الكتب العلمية، منشورات محمد علي بيضون - بيروت، - 1419 هـ.
- (4) أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشري جار الله، تفسير الزمخشري = الكشف عن حقائق غوامض التنزيل، ط3، الناشر: دار الكتاب العربي - بيروت، 1407 هـ.
- (5) أبو الوليد محمد بن عبد الله بن أحمد بن محمد بن الوليد بن عقبة بن الأزرق الغساني المكي المعروف بالأزرق، أخبار مكة وما جاء فيها من الآثار، تحقيق: رشدي الصالح ملحق، الناشر: دار الأندلس للنشر - بيروت.
- (6) أبو داود سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير بن شداد بن عمرو الأزدي السجستاني، سنن أبي داود، تحقيق: محمد محيي الدين عبد الحميد، المكتبة العصرية، صيدا - بيروت.
- (7) أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فرح الأنصاري الخزرجي شمس الدين القرطبي، الجامع لأحكام القرآن = تفسير القرطبي، تحقيق: أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش، ط2، الناشر: دار الكتب المصرية - القاهرة، 1384 هـ - 1964 م.
- (8) أبو عبد الله محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي الرازي الملقب بفخر الدين الرازي، مفاتيح الغيب = التفسير الكبير، ط3، دار إحياء التراث العربي - بيروت، 1420 هـ.
- (9) أبو محمد الحسين بن مسعود بن محمد بن الفراء البغوي، معالم التنزيل في تفسير القرآن = تفسير البغوي، تحقيق: المحقق: عبد الرزاق المهدي، ط1، دار إحياء التراث العربي - بيروت، 1420 هـ.
- (10) أبو محمد عبد الحق بن غالب بن عبد الرحمن بن تمام بن عطية الأندلسي المحاربي، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، تحقيق: عبد السلام عبد الشافي محمد، ط1، دار الكتب العلمية - بيروت، 1422 هـ.
- (11) أبو محمد عبد الرحمن بن محمد بن إدريس بن المنذر التميمي، الحنظلي، الرازي ابن أبي حاتم، تفسير القرآن العظيم لابن أبي حاتم، تحقيق: أسعد محمد الطيب، ط3، مكتبة نزار مصطفى الباز - المملكة العربية السعودية، 1419 هـ.
- (12) أبو محمد عبد العزيز بن محمد بن عبد الرحمن بن عبد المحسن السلطان، مجموعة القصائد الزهديات، ط1، مطابع الخالد للأوفسيت - الرياض، 1409 هـ.

- (13) أبو محمد عبد الله بن عبد الرحمن بن الفضل بن بهرام بن عبد الصمد الدارمي، التميمي السمرقندي، مسند الدارمي المعروف بـ (سنن الدارمي)، تحقيق: حسين سليم أسد الداراني، ط1، دار المغني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1412 هـ - 2000 م.
- (14) أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني الشافعي، فتح الباري شرح صحيح البخاري، رقم كتبه وأبوابه وأحاديثه: محمد فؤاد عبد الباقي، قام بإخراجه وصححه وأشرف على طبعه: محب الدين الخطيب، الناشر: دار المعرفة - بيروت، 1379 هـ.
- (15) تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن محمد ابن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي، منهاج السنة النبوية في نقض كلام الشيعة القدرية، تحقيق: محمد رشاد سالم، ط1، الناشر: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1406 هـ - 1986 م.
- (16) سيد قطب، في ظلال القرآن، سيد قطب، ط42، دار الشروق، 1436 هـ.
- (17) عبد الرحمن بن ناصر بن عبد الله السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، تحقيق: عبد الرحمن بن معلا اللويحق، ط1، مؤسسة الرسالة، 1420 هـ - 2000 م.
- (18) محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر بن عاشور التونسي، التحرير والتنوير «تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد»، الدار التونسية للنشر - تونس 1984 م.
- (19) محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه = صحيح البخاري، تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر، ط1، الناشر: دار طوق النجاة، 1422 هـ.
- (20) محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الآملي، أبو جعفر الطبري، جامع البيان في تأويل القرآن المحقق: أحمد محمد شاكر، ط1، الناشر: مؤسسة الرسالة، 1420 هـ - 2000 م.
- (21) محمد بن عبد الله أبو بكر بن العربي المعافري الاشبيلي المالكي، أحكام القرآن، راجع أصوله وخرج أحاديثه وعلّق عليه: محمد عبد القادر عطا، ط3، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، 1424 هـ - 2003 م.
- (22) محمد بن عمر بن أحمد بن عمر بن محمد الأصبهاني المدني، المجموع المغيث في غريب القرآن والحديث، تحقيق: عبد الكريم العزباوي، ط1، الناشر: جامعة أم القرى، مركز البحث العلمي وإحياء التراث الإسلامي، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - مكة المكرمة، دار المدني للطباعة والنشر والتوزيع، جدة - المملكة العربية السعودية، ج2، 3 (1408 هـ - 1988 م).
- (23) محمد بن عيسى بن سورة بن موسى بن الضحاك، الترمذي، أبو عيسى، سنن الترمذي، تحقيق وتعليق: أحمد محمد شاكر (ج1، 2)، ومحمد فؤاد عبد الباقي (ج3)، وإبراهيم عطوة عوض المدرس في الأزهر الشريف (ج4، 5)، ط2، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي - مصر، 1395 هـ - 1975 م.

- (24) محمد جمال الدين بن محمد سعيد بن قاسم الحلاق القاسمي، محاسن التأويل، تحقيق: محمد باسل عيون السود، ط 1، بيروت، دار الكتب العلمية 1418 هـ.
- (25) محيي الدين بن أحمد مصطفى درويش، إعراب القرآن وبيانه، ط4، دار الإرشاد للشئون الجامعية - حمص - سورية، (دار اليمامة - دمشق - بيروت)، (دار ابن كثير - دمشق - بيروت)، 1415 هـ.
- (26) مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري، المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، الناشر: دار إحياء التراث العربي - بيروت.

دور الإدارة الأهلية في فض النزاع في إقليم دارفور 1971 - 2015م) (دراسة تحليلية)

باحث- كلية الدراسات العليا
جامعة الزعيم الأزهرى

أ. مشاعر بشرى جمعة أرباب

المستخلص

تتناول الورقة دور الإدارة الأهلية في فض النزاع في إقليم دارفور هدفت الورقة إلى التعرف للأهمية الجيوستراتيجية لإقليم دارفور كما تهدف إلى التعرف على الدور الذى تقوم به الإدارة الأهلية بفض النزاع في إقليم دارفور وكذلك تهدف الورقة إلى التعرف على مدى تأثير حل الإدارة الأهلية على طبيعة النزاع في إقليم دارفور، تستخدم الورقة كل من المنهج التاريخي والمنهج الوصفي للتعرف على التطور التاريخي للإدارة الأهلية في إقليم دارفور كما تستخدم الورقة المنهج التحليلي للتعرف على مدى دور الإدارة الأهلية بفض النزاع في إقليم دارفور، توصلت الورقة إلى مجموعة من النتائج من أهمها إن أسباب النزاعات القبلية أضحت ذات ثلاثة أبعاد، بعد اقتصادي واجتماعي وبعد سياسي وبعد أمني، وأي مجهودات لحل النزاعات لا تراعي هذه الأبعاد الثلاثة معاً سوف تكون غير قادرة على توفير الحل لهذه النزاعات، و إن حلول لهذه النزاعات القبلية، بأبعادها الثلاث ترتبط بسياسات هي الأخرى ذات علاقة بثلاثة مستويات، محلي ومركزي وإقليمي (دول الجوار) وأن التجاهل لأي من هذه المستويات كفيل بنسف الحلول التي توضع بشأنها، خرجت الورقة بمجموعة من التوصيات من أهمها إعطاء التنمية الأولوية على الإجراءات الأمنية في قضايا النزاعات القبلية، لأن الظاهرة في أساسها تتعلق بالصراع على الموارد الطبيعية وبواقع التخلف الذي تعيشه المنطقة، الاستفادة من تجربة مؤتمرات الصلح القبلي في احتواء النزاعات القبلية عن طريق إقامة جهاز دائم لهذه الآلية ضمن إدارة الحكم المحلي في الولايات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الأهلية - النزاع - السلام-القبائل -المصالحات

The Role of the Native Administration in Conflict Resolution in the Darfur Region (1971-2015 AD) (An analytical study)

Dr. Mashair Bushra Jema Arbab

Abstract

The paper deals with the role of the native administration in resolving the conflict in the Darfur region. The paper aims to identify the geostrategic importance of the Darfur region. It aims to identify the role played by the native administration in resolving the conflict in the Darfur region. The paper also aims to identify the extent of the impact

of the native administration solution on the nature of the conflict. In the Darfur region, the paper uses both the historical approach and the descriptive approach to identify the historical development of the native administration in the Darfur region. The paper also uses the analytical approach to identify the extent of the role of the native administration in resolving the conflict in the Darfur region. It has three dimensions, an economic and social dimension, a political dimension, and a security dimension, and any efforts to resolve conflicts do not take into account these ,The three dimensions together will be unable to provide a solution to these conflicts, and that solutions to these tribal conflicts, with their three dimensions, are linked to policies that are also related to three levels, local, central and regional (neighboring countries), and that ignoring any of these levels is enough to undermine the solutions that are developed for them The paper came out with a set of recommendations, the most important of which is giving priority to development over security measures in issues of tribal conflicts, because the phenomenon is basically related to the conflict over natural resources and the reality of underdevelopment in the region, benefiting from the experience of tribal reconciliation conferences in containing tribal conflicts by establishing a permanent apparatus for these The mechanism is within the administration of local government in the states.

Keywords: civil administration - conflict - peace - tribes – reconciliations

الاطار المنهجي للورقة

المقدمة :

يتميز إقليم دارفور بالتنوع القبلي الكبير وكذلك التنوع من حيث النشاط الزراعي والرعوي والذي يتم بتوزيع القبائل بناء عليه ما بين قبائل ذات نشاط رعوي وقبائل ذات نشاط زراعي ألا انه غالبا ما تنشئ بعض النزاعات ما بين القبائل الرعوية والزراعية وقد يتطور النزاع إلى أن يأخذ شكلا مسلحا يرتفع فيه عدد الجرحى والقتلى بشكل أكبر ، والشئ الذي يجعله يأخذ بعدا سياسيا وامني يآثر على كافة أنحاء الإقليم وكانت الإدارات الإقليمية في الماضي تقوم بفض لهذا النوع من النزاعات في مرحلة الأولى ألا انه بعد حل الإدارة الأهلية أخذت النزاعات تتطور من أن تجد حلول جذرية والإدارات الأهلية كانت لديها مجموعة من الآليات ذات الطابع المحلي التي تسهم في إيجاد حلول جذرية لهذا النوع من النزاعات وسوف نحاول من خلال هذه الورقة التعرف على مجموعة من الآليات الإدارية الأهلية ومدى نجاحها في حل النزاعات .

مشكلة الورقة :

تحاول مشكلة الورقة مناقشة مدى الدور الذي تقوم به الإدارة الأهلية في فض النزاعات ويمكن تلخيص مشكلة الورقة من خلال عدة من التساؤلات
أولاً: ما هو دور الإدارة الأهلية في فض النزاعات؟

ثانياً: ما هي اهم الآليات التي تستخدمها الإدارة الأهلية في فض النزاعات؟

ثالثاً: إلى أي مدى إثر حل الإدارة الأهلية على طبيعة النزاعات في إقليم دارفور؟

فرضيات الورقة :

- تقوم الإدارة الأهلية بدور هام بفض النزاعات في إقليم دارفور .
- تعبير كل من الجودية والصلح من اهم آليات الإدارة الأهلية لفض النزاع في إقليم دارفور.
- اثر حل الإدارة الأهلية سلباً على طبيعة النزاع في إقليم دارفور .

أهمية الورقة :

تنبع أهمية الورقة من الأهمية الاستراتيجية لإقليم دارفور كما تأتي أهمية الورقة من أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الأهلية لفض النزاع في إقليم دارفور وتأخذ الورقة أهميتها من تناولها لاهم الآليات التي تستخدمها الإدارة الأهلية لفض النزاع في إقليم دارفور .

أهداف الورقة :

تهدف الورقة إلى التعرف الأهمية الجيوستراتيجية لإقليم دارفور كما تهدف إلى التعرف على الدور الذي تقوم به الإدارة الأهلية بفض النزاع في إقليم دارفور وكذلك تهدف الورقة إلى التعرف على مدى تأثير حل الإدارة الأهلية على طبيعة النزاع في إقليم دارفور .

منهج الورقة :

تستخدم الورقة كل من المنهج التاريخي والمنهج الوصفي للتعرف على التطور التاريخي للإدارة الأهلية في إقليم دارفور كما تستخدم الورقة المنهج التحليلي للتعرف على مدى دور الإدارة الأهلية بفض النزاع في إقليم دارفور .

حدود الورقة :

يعتبر إقليم دارفور الحدود المكانية للورقة وبينما تمثل الفترة 1971-2015م الحدود الزمانية للورقة .

آليات الإدارة الأهلية في تسوية النزاع في دارفور

دور الإدارة الأهلية في بناء السلام:-

باعتبارها جهاز مهم في إدارة شئون المجتمعات الريفية، وعبر نظامها الاجتماعي، يمكنها أن تساهم في استقرار أمن المنطقة، ورتق نسيجها الاجتماعي وبناء الثقة وإعادة العلاقات التي مزقتها الحرب، والمساهمة في احتواء النزاعات، وإعادة السلام الدائم لأهل المنطقة، والعمل مع الجهات المختصة جنباً على جنب في إعادة النازحين إلى ديارهم وتوفير الحماية لهم، وتقدير المساعدات الإنسانية لهم كل حسب حاجته، لأنها الأدري بتفاصيل كل الأسر وأحوالهم⁽¹⁾. ويفضل اهل دارفور

معالجة النزاعات عبر هذه الآلية، كما انهم يفضلونها على القضاء الذي يفرض الحل ويترك مرارة وعدم الرضا بين المتخاصمين. وفي حالة النزاعات بين القبائل يقوم بعملية الجودية مجلس يضم رجال واعيان معروفين ومتميزين بسيرة حسنة، ورجاحت عقل وخبرة ثرة بالعبادات والتقاليد والاعراف، وكل ما يتعلق بطبيعة النزاع، بالإضافة إلى تميزهم بالحياد تجاه الموضوعات المطروحة امامهم، ومن جانبهم تقديم الحل المرضي للإطراف المتنازعة، بغرض الحفاظ على مجتمع متماسك متسامح بعيد عن الصدمات التي تعترض الطرفين، من قتل وتشريد وحرق للقرى وخلافه. استنادا لقوله تعالى: (اما المؤمنون اخوة فاصلحوا بين اخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون)⁽²⁾. صدق الله العظيم وتعتمد الجودية على نظام دقيق من الافراد يعتبرون مراجع في الاعراف، بمعنى آخر يمثلون ذاكرة للأعراف ومرجعيات يلجأ اليهم ويستعانوا بهم لمعرفة الأعراف. كالدماج وهم حفظة السوابق عن الكيفية التي حلت بها المشاكل المشابهة في الخلافات بين القبائل، وتشكل نسبة النزاعات التي حلت عن طريق الاجاويد حوالي 85%. والاجاويد بحكم معرفتهم التامة بالأعراف، نجدهم في فض النزاعات يستخدمون طرق كثيرة لوقف الحرب الدائرة بين القبائل، وفي المرحلة الاولى وهي المرحلة المهمة اذ يقوم الوسطاء بالاتصال باطراف النزاع مطالبين وقف نزيف الدم، والتعاهد بعدم الاعتداء حتى قيام مجلس الاجاويد الخاص بالصلح، وهذه المرحلة هي مرحلة المساعي الحميدة التي تمهد للصلح او عدم الصلح بين المتنازعين، وقبول مبدأ وقف اطلاق النار، اشارة لقبول الصلح بين الطرفين ومن ثم تحديد نوع الصراع هل هو حول المرعى او الأرض، ام هو سياسي اداري، وبالتأكيد اسلوب الحل لكل منهما يختلف من صراع لآخر، وعلى هذا الأساس يتم حصر حجم الخسارات الناجمة عن النزاع واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على الوضع في منطقة النزاع، بعدها يسعى لوسطاء لاقتناع الطرفين بمبدأ الجلوس والتصالح، حيث يتم الاتصال⁽³⁾ والانصاف والوجدان السليم، والا يكون قد تم تعديله او الغائه بموجب هذا القانون او أي قانون آخر، والا يكون قد تم الغائه بقرار من محكمة مختصة.

1 - تحكم المحاكم الرئيسية: -

أ- بشرط ان يكون ذلك القانون الاهلي والعرفي غير مخالف للعدل والاخلاق والنظام.
ب- احكام أي قانون تكون المحكمة مخولة لتحكم بموجب اوامره او لوائحه.
القانون الآخر الملغي والذي اعترف بتطبيقه القانون العرفي (قانون المحاكم الشعبي) ١٩٧٧م والذي ينص في المادة (١٣). تحكم المحكمة الشعبية المحلية بالعرف الذي يسود الحدود المحلية لاختصاصها، بشرط الا يكون مخالفاً للعدل والاخلاق والنظام العام، كما تحكم باحكام أي قانون آخر تكون مخولة بالحكم به، بموجب امر انشائها او اللوائح التي انشأه بموجبها.
والاعتراف بالعرف كأحد مصادر التشريع في السودان لم يتأثر، وقد ذكر من قبل أن المادة (5) من قانون الاجراءات المدنية لسنة ١٩٨٣م الغي على احكام المادة (5) من قانون القضاء المدني لسنة ١٩٢٩م، وكذلك اوامر المحاكم المنشأة من وقت لآخر من قبل رئيس القضاء خولت هذه المحاكم تطبيق العرف المحلي المطبق لدى اطراف النزاع. كذلك هنالك قرارات قضائية والتي من

وقت لآخر تعطي اعتراف للعرف كواحد من مصادر القانون في السودان، وكذلك المادة (6) من ذات القانون تحت عنوان ما يتبع عند غياب النص:

2 - في المسائل التي لا يحكمها أي نص تشريعي، تطبق المحاكم الشرعية والاسلامية، والمبادئ التي استقرت قضاءً في السودان والعرف والعدالة والوجدان السليم. وأشار منشور المحاكم الجنائية رقم (70) الصادر من فضيلة رئيس المحكمة العليا في ٢٣/٤/١٩٧٥م إلى ضرورة تطبيق العرف كدليل للاثبات⁽⁴⁾.

نستنتج من ذلك اعتراف مصادر التشريع السوداني بالعرف كأحد مصادر التشريع والاحكام القانونية كقانون المحاكم الاهلية ١٩٣١م، و١٩٣٢م وقانون الحكم الشعبية المحلية ١٩٧٧م، بل قانون القضاء المدني، ويعني ذلك تميز العرف باكتساب الزامية قوة القانون مادام غير متعارض مع العدالة. وبما ان كثير من قضايا النزاعات تعالج بواسطة الاعراف، نجد بعض القبائل قد اعتبرتها القانون الذي ترجع اليه في حل كثير من القضايا، كما انهم يفضلونها في معالجة قضاياهم بعيداً عن المقاضاه في المحاكم، وذلك لتكلفتها مادياً وجسدياً، وفي النهاية قد يكون الحكم غير مرضي لطرف دون الآخر، وذلك من خلال اثبات اركان الجريمة والاجراءات الطويلة وخلافه، واخيراً الحكم لا يحقق الاستقرار واحتمال اللجوء إلى اخذ الثأر والانتقام، فلو اصر كل فرد على التمسك بحقه كاملاً ربما فقد المجتمع الكثير من الأنفس والممتلكات، والعرف هو آليه للتسامح والتساهل في استرداد الحقوق وجبر الخواطر وازالت المراتب بين افراد المجتمع الواحد.

اذا العرف هو ما إتفق عليه الناس في معالجة المشاكل والجرائم ضد الإنسان، حياته، فقدان أو تعطيل أعضاء جسمه والإعتداء على الشرف. كما انه الأداة التي من خلالها يسوس زعماء الإدارة الأهلية مجتمعاتهم القبلية، والأساس الذي يركز عليه الأجوايد في فض النزاعات التي تنشأ بين أفراد القبيلة الواحدة أو بين القبائل الأخرى⁽⁵⁾. ويمتاز العرف بالتصرف المرن حيال الحوادث الطارئة غير المتعارف عليها، ووضع المعالجات الآتية لها والتي تصبح عرفاً⁽⁶⁾. والعرف بمثابة قانون تستقله الإدارات الأهلية في حل المشاكل التي تواجهها، لأن زعماء القبائل يتمتعون بسلطات قضائية وتنفيذية وأحياناً تشريعية. والإدارة الأهلية هي الجهة التي تحكم الأعراف وتجعل منها قواعد إجتماعية. ونذكر هنا مثال واضح يدل على معرفة رجال الاداره الاهلية باعراف وثقافات المجتمع القبلي⁽⁷⁾، في الثلاثينيات والأربعينيات حدث خلاف بين رجلين في مدينة كوستي في عهد العمدة ودنواي ومفتش المركز الإنجليزي والخلاف كان بشأن (بقرة) إدعى كل من الطرفين في ملكيتها إحتار المفتش الإنجليزي، في كيفية حل هذا الخلاف، فطلب من العمدة التدخل لحلها، فما كان منه إلا أن سال الطرفان عن إسم البقرة، فهناك أسماء تطلق للأبقار والأغنام وخلافه من الحيوانات فأخذ العمدة ينادي البقرة حتى يعرف صحة ادعا الطرفين وبهذا تم حسم الخلاف القائم⁽⁸⁾. وبما أن كثير من قضايا النزاعات تعالج بواسطة الأعراف، نجد بعض القبائل قد اعتبرتها نظام للتشريع نابع من بيئتهم، وبذا تعتبر الأعراف قوانين ترجع اليها القبائل لحل القضايا برضا، واعتبرتها موثيق شرف سارت عليها، ودساتير لها. وقع في سنة 1950م حادث في منطقة دودقي الواقعة غرب منطقة

قبي بداخل الأراضي السودانية، بسبب مشاجرة بين الهلباوي عثمان والديجاوي (من قبيلة الداجو) اتيتم، تمكن خلالها الهلباوي من ذبح الديجاوي بالحربة وقتله في الحال، تم فتح البلاغ بمركز اردمتا وبلاغ آخر في درنو بتشاد حيث يتبع الديجاوي لها، وبعد ذلك اجتمعت القبيلتان في الأراضي السودانية بقيادة العمدة جباري شنيبات من قبيلة البني هلبة والداجو بقيادة اسحق مصطفي وكيل السلطان التشادي، وتم الصلح بدفع عد 6 بقرات لذوي المرحوم، فصارت الأعراف الجارية بين القبيلتين هي دفع 6 بقرات لاحد القبيلتين في حالة تتضررها من القبيلة الأخرى ودفع تورين فقط حالة وقوع أي حادث بين احد القبيلتين وقبيلة اخرى وذلك مساهمة منها حسب العرف المتبع بينهما منذ عام 1950م وحتى الآن⁽⁹⁾.

الوسائل العرفية والتقليدية في حل النزاعات القبلية:

ويقصد بها الوسائل التي في الوصول الي الحل السلمي في النزاعات وهي:-

أ- الدية:

اصل الدية في الاسلام في القتل العمد غير المتعمد، قال تعالى: (ما كان المؤمن ان يقتل مؤمناً الا خطأ ومن قتل مؤمناً خطأ فحرير رقه مؤمنه اودية مسلمة الا ان يصدقوا) (١٠٠٠)⁽¹⁰⁾. صدق الله العظيم اما جرائم القتل المتعمد فعقابه (النفس بالنفس). وذكر في السنة المحمدية ان الدية الواجبة الاسلام قدرها ١٠٠ (مائة) من الابل عبارة عن فدية عبد الله بن عبد المطلب بن هاشم والد النبي ﷺ.

مفهوم الدية هو المقابل المادي عينا او نقدا المقدم لاولياء الدم مقابل الصلح في جريمة القتل. والدية عند قبائل جنوب دارفور اخذت تشمل حتى القتل العمد، وهذا التجاهل في النص القرآني شجع ضعفاء الايمان على ارتكاب جرائم القتل العمد بقولهم (والله اكذلك واديك). درجت القبائل في الماضي على عدم تطبيق اعراف الديات القبلية في حالة النزاعات والاحترا ب بين القبائل، وذلك لان القاتل في الحروب غير معروف، لذا درجت القبائل اللجوء للمعالجة عن طريق الوفاق لفداحة الخسائر في الانفس، مستقلة في ذلك نظام التعويضات. وهي عبارة عن ديات مخفضة في حالات القتل غير المقصود، والصدقات مال يدفع لاهل القتل دليل على الالتزام والاعتراف بالذنب وحسن النية والمشاركة في المصائب، وهذه الغرامات (التعويضات) تدفع حسب العرف المعمول به داخل القبيلة، اما الآن ونسبة للزيادة في عدد القبائل وفروعها والتدخلات التي طرأت على الحياة في محيط جغرافي محدود بدأت القبائل في اعادة تدوين هذه الاعراف. ويعتبر مؤتمر جويغين المنعقد عام ١٩٢١م اول مؤتمر عقد في جنوب دارفور لكثرة القبائل الرعاة المتمركزة في تلك المنطقة، وفيه تم التعاهد بين البني هلبة جابرة وجبارة وبين القبائل التي تسكن معها والتي تتبع لادارتهم والقبائل التي لها حدود معها مثل قبيلة القمر وخزام والسلامات وبني حسين والبرنو، وكان الهدف من انعقاد المؤتمر، توطيد العلاقات الاجتماعية ووحدة المصير وحماية الأقليات من الغارات التي تواجهها من بعض القبائل والخارجين عن القانون من جماعات (شنكيت)، وهم قطاع طرق ولصوص يقومون بمهاجمة بعض القبائل وأخذ حيواناتهم وأموالهم، وهم في الحقيقة

مجموعة قبائل. وهذا المؤتمر كما وصفه محمد اسماعيل النور وكيل ناظر قبيلة البني هلبة بمؤتمر للأمن يجمع معظم قبائل جنوب دارفور، كالهبابية⁽¹¹⁾، الفلوات، الفور والتعايشة وتعاقدوا جميعاً على الديه والوليه، أي وحدة المصير في السراء والضراء وحماية الاعراض جماعياً والمساهمة في دفع الديات، وفيه تم تحديد دية الدماء واصابة أعضاء الجسم (العين والسن والرجل واليد) والإعتداء على الشرف وغرامة الشتم ببعض الألفاظ الجارحة وتسبب الموت عن طريق الحيوان، والتزم الجميع بتطبيق بنود هذه الإتفاقية على حسب جدول أدناه الآتي⁽¹²⁾:-

دية الرجل	30 بقرة
دية المرأة	15 بقرة
دية العين	نصف الإنسان (15 بقرة)
دية الأصبع	عجلة جدعة
دية الرجل	نصف الإنسان (15 بقرة)
دية اليد	نصف الإنسان (15 بقرة)
دية السن	عجلة جدعة عمرها سنتان فأكثر
ازالة البكارة	عجلة جدعة عمرها سنتان ونصف
الشتم	عجلة جدعة
القتل الخطأ	6 بقرات

المصدر: النور داؤد خير الله، مرشد الديات لقبائل جنوب دارفور، جامعة نيالا، للطباعة والنشر نيالا، 2004م.

- الموت بواسطة حيوان، يدفع صاحب الحيوان الماسبب في الموت لأهل القتل ويسمونه (سبل).
- السن الناب (الفاطر) بالنسبة للمرأة، جدعتان لانه من مظاهر الجمال والزينة.
- الضرس جدعتان للمرأة والرجل⁽¹³⁾.

وفي عام ١٩٤١م عقد مؤتمر ابو صلعة (برام) وهو في الحقيقة امتداد لمؤتمر جويغين، يضم جميع القبائل بالمنطقة، بحضور زعماء ونظار كل البني هلبة والتعايشة الهبابية والفلوات وعمدة قمر والملك دود من المساليت وسلطان قريضة والشرائي آدم من الداجو وعلي شمو من والبيقو وكل من سليمان حسب الله وعلي وزنقو من الفور. وفيه تم مناقشة قرارات مؤتمر جويغين، وتم رفع الدية إلى (70) سبعين بقرة بين البني هلبة والرزىقات والبني هلبة والهبابية والبني هلبة والفلوات أما بين البني هلبة والتعايشة (35) بقرة للرجل والبني هلبة والفور (30) بقرة للرجل. ونسبة لتكرار الأحداث عقد مؤتمر آخر بأمر لباسة بدار بني هلبة، عدلت بموجبة الدية لتصبح (٣٠) ثلاثون بقرة عينا وحيه، عكسها كانت في السابق (30) ثلاثون بقرة منها (١٥) خمس عشر حيه، ليكون الأمر اكثر ردعاً، ويشمل هذا التعديل الجديد كل القبائل التي تعيش في دار بني هلبة، وقد حضره عدد من العمدة والقبائل التي تعيش معهم مثل خزام، بني حسين، بني

حسن، فلاته، داجو، فور، برقد، بديرية وسلامات⁽¹⁴⁾. وتعتبر هذه الاتفاقيات اتفاقيات ثنائية بين هذه القبائل.

الدية العجاجة:

تعتبر من الاعراف القديمة في دارفور حيث يتم متابعة اثر الجاني او الجناة (سواء كانت سرقة او نهب مال) حتى يختفي عند قرية او مكان بعينة، فيطلب من سكان المكان او القرية او حتى منطقة القبيلة تحديد الأثر واخراج الجناة حسب العرف المتبع، فان لم يفلح السكان في تحديد الأثر واخراج الجناة، يوجه اليهم التهمه كقبيلة، ويلزموا بدفع الدية في حالة القتل، والتعويض في حالة الممتلكات المسروقة أو المنهوبة، وذلك لهدفين، اولهما منع التستر على الجناة من جانب، واستعمال قوة الضغط الجماعي لافراد الجماعات التي ترتكب الجريمة ثم تحتمي بالجماعة من جانب آخر⁽¹⁵⁾.

الراكوبة:

مجلس الصلح وتعني الاتفاقيات والمعاهدات والأعراف والسوالف المطبقة في حالات سابقة ومعمول بها ومتفق عليها. ومعنى آخر هي ما اتفق عليه الناس في حل المسائل والمنازعات المتعلقة بالتعدي على الممتلكات كالمزارع والحيوان، ولاتشمل الروايب الجرائم المتعمدة كالسرقة والنهب، وهي نظام تكافل والتزام جماعي، ينشأ مثلاً في حالة دخول حيوان قبيلة ما لمزرعة قبيلة اخرى، واتلافها الزرع، وتتم المعالجة بتشكيل لجنة (اجاويد) لتقدير التلف ومن ثم يعرض التقرير على اطراف النزاع للموافقه عليه قبل الاعلان، والهدف من ذلك ان تقديرات اللجنة غير قابلة للمراجعة بعد اعلانها. وتكون ملزمة للأطراف يجب العمل بها، ويخير صاحب الزرع استلام القيمة المقدرة للتلف، او وضعها في حافطة الراكوبة كأول سابقة بينه وبين صاحب الحيوان. ولايعطى صاحب الزرع الحريه المطلقة ليقرر مفرداً لأنه عضو في جماعة، لذا لايد من الاخذ برأي الاسرة بما فيهم صاحب الزراعة للتداول، وهنا تسعى الجماعة لاقناع صاحب الزرع بأخذ التعويض عن التلف، لتكون سابقة تبنى عليها الروايب بينهم مستقبلاً. والملاحظ هنا ان نظام الروايب نظام حساب ومحاسبة دقيق، معنى آخر انه نظام قائم على التكافل والالتزام الاجتماعي باعتبار ان المال مصلحة مشتركة لكل افراد المجتمع، فيه يتكافل الرعاة والزراع في نظام تعاوني متفرد، يزرع الزراعة ما يكفي لقوت الرعاة كجزء من مزارعهم ويرعى الرعاة حيوانات الزراع في نشوقهم تبادلاً للمنافع، لذلك هنالك مصلحة مشتركة ما بين الرعاة والمزارعين، لذلك يسعى الطرفان في المحافظة على مصالحهم المشتركة. وهنالك انواع شتى للروايب منها الراكوبة الكاملة وتعني دفع الخسارة كاملة دون ان يؤخذ صاحبها منها شيئاً عوضاً عن التلف او اخذ قسط ويترك ما تبغى للجاني، وقيمة المال على الراكوبه قيمة ثابتة⁽¹⁶⁾.

الكرامات والصدقات (صدقات الفراش) :

وهي ما يدفعه اهل القاتل لأهل المقتول كدليل على الاعتراف بالجريمة وابداء حسن النية بالمشاركة في المصيبة التي المت بأهل المقتول، وتقديم العزاء. وعادة ما يقومون بتقديم بعض الاشياء المتعلقة بالفراش. الوسائل الوقائية في حل النزاعات:

1 -المعارض: تعتبر من السنن الحميدة التي سنتها الحكومة البريطانية بدارفور، وذلك من خلال تشجيعها لقيام المعارض القبلية، وهي شبه دورية، وتقوم الادارات الاهلية وكافة زعاماتها بالتنظيم والانفاق عليها حتى تخرج بالصورة المرضية للجميع، ويدعى لها الحكام الانجليز بمختلف مستوياتهم، ويتم فيها عروض الخيل والهجن، و تقدم الحكومة البريطانية لاصحاب الخيول والجمال الفائزة جوائز، ومن خلال هذه المعارض يعرض كل من المزارعين والرعاة منتوجاتهم الزراعية والحيوانية من ذره وخضروات وفواكهه ولحوم وسمن ولبن، ومن خلال هذا العرض يستعرض الزعماء المشاكل التي تواجههم، ويقومون بحلها في جو اخوي خاصة تلك التي لها علاقة بالأمن، بعيداً عن السلطات والتشريعات والتوقيعات الرسمية، وتؤخذ تلك القرارات بدرجة من الجدية واجبة التنفيذ، وذلك من اجل المصلحة الجماعية.

والملاحظ هنا ان الغاية الاساسية من قيام مثل هذه المعارض، هي جمع شمل القبائل بأي شكل من الاشكال، لتوطيد العلاقات الحميمة بينهما في اطار الوحدة الادارية، من اجل الحفاظ على الأمن والسلم بين كافة القبائل⁽¹⁷⁾.

2 -التأخي (القسم) :

وهي من القيم الاسلامية الفاضلة، وإيماناً بقوله تعالى (انما المؤمنون اخوة) صدق الله العظيم، و من السنن الحميدة مؤخاة النبي صلى الله عليه وسلم بين المهاجرين والانصار، ومن جانب آخر له علاقة بالمصالح الاقتصادية بين الناس. وبناء على ذلك تتحالف القبائل وتدخل في معاهدات اخوة لتجعل دماء كل فرد من القبائل المتحالفه والمتعاهده دماً واحداً، وضبط سلوك الأفراد بما يتفق مع مبدأ الأخوة من الفه ومودة، ويتم ذلك عادة بأن يقوم الطرفان باداء القسم على المصحف بالتعهد بعدم الخيانة لاي من الطرفين بالاعتداء المباشر او بالتأمر عليه او الوشاية به السلطات. وتلعب هذه التحالفات دوراً أساسياً في الحد من النزاعات القبلية، خاصة بين القبائل الرعوية التي تفترض عليها الطبيعة البدوية الترحال بصورة دائمة ومتواصله، مما يجعلهم يدخلون ، ديار بعض القبائل بالمرور عبرها او من اجل المرعى فيها، لذا عن طريق هذا القسم تؤمن مرورها عبر تلك الديار او الاقامة فيها ولو لفترة دون إثارة للفتن. كما تستخدم كآلية لحل النزاعات التي تحدث نتيجة لارتكاب طرف جرماً في حق طرف آخر ولكنه لايمتلك دليلاً ضده وفي هذه الحالة يطلب من المتهم تبرأة نفسه من التهمة الموجهه له عن طريق اداء القسم (الحليفة). كشرط لتنازل المدعى عن موقفه وانهاء المشكلة، فيقسم المدعى عليه بانه لم يرتكب الجريمة المنسوبة اليه، فاذا ادى المتهم القسم بهذه الكيفية يكون ذلك دليلاً على براءته.

الآليات الرسمية :

مؤتمرات الصلح القبلي:

ان اغلب الصراعات القبلية في دارفور تتم معالجتها بواسطة لجان الأجاويد، ولكن تختلف الطرق والأساليب المتبعة لحل النزاع، مثال طريقة حل النزاع حول الموارد تختلف عن طريقة حل النزاع السياسي والإداري وهكذا، وعادة ما يسبق مؤتمر الصلح القبلي لجنة أمنية محلية

يوكل لها امر معالجة النزاع، ويتم تشكيلها من محافظ المنطقة ومدير الشرطة والأمن وزعماء القبائل المتنازعة وبعض الزعماء من القبائل الأخرى، وهذه اللجنة تتكون بصورة تلقائية عند وقوع الصراع، في السابق تنحصر عند زعماء القبائل فقط، وبمراقبة مفتش المركز وتنحصر مهمة هذه اللجنة في زيارة مناطق الصراع والاتصال بأطراف النزاع لمواساتهم وتطبيب خواطرهم وتهيئة وتلطيف الجو بينهم تمهيدا للمصالحة، أي تكمن مهمتها في تقليل حدة التوتر بين الأطراف حتى قيام مؤتمر الصلح، وهذا اللجنة تعرف بلجنة المساعي الحميدة، ولاحقاً تصبح هذه اللجنة مجلساً للاجاويد⁽¹⁸⁾، وتعتبر المحرك الرئيسي للمفاوضات، ويتم تشكيلها في الغالب من كبار السن وأصحاب المشورة في منطقة النزاع والمناطق المجاورة، ثم تتبعها لجنة تقصي الحقائق وجمع المعلومات وهذه يتم تشكيلها من لجان الأمن المحلية ومعاونة من السلطات المحلية وقد تتدخل القوات النظامية وتقوم بعمل عسكري بالمنطقة ليشمل بعض العمليات المحدودة وعمليات التمشيط⁽¹⁹⁾. وهي الغالب يتم تشكيلها لتبصرة المواطنين بالحقائق، وتتلخص مهمتها في تحديد الحجم الحقيقي للخسائر كما تقوم بجمع المعلومات اللازمة والملابسات والظروف الحقيقية التي ادت للنزاع، الذي يسهل في الوصول إلى حل سلمي يرضي طرفي النزاع، كما انه لابد من فهم طبيعة وابعاد المشكلة والتي من خلالها يتم تحديد الصلح، بالإضافة إلى معرفة وتحديد الوسطاء والقادرين على تذليل الصعاب وتحقيق الصلح وهؤلاء الوسطاء هم في الغالب أجاويد محليين أو محايدون من الولايات الأخرى أو خليط من المجموعتين. ومن ضمن لجان المؤتمر هنالك لجنة الديات والخسائر، ومن اختصاصاتها تحديد الديات بين طرفي النزاع وفق الأعراف والسوالف وهذه بالطبع تختلف من قبيلة لأخرى. ومن ثم هنالك موجهات اساسية ورئيسية لفض النزاعات القبلية من خلال مؤتمرات الصلح القبلي تتمثل في الآتي⁽²⁰⁾:

1. تحديد نوع النزاع وطبيعته وتسميته، مثلاً هنالك نزاعات ذات طابع سياسي اداري واخرى ذات طابع اقتصادي او تنموي او عرقي فهنا لابد لنا من معرفة نوع هذا النزاع وتسميته.
2. معرفة الأسباب والمسببات التي ادت للنزاع وتحديد علله.
3. تقدير حجم العوامل التي تشكل ضلعاً هاماً في زيادة حدة النزاع .
4. تحديد اطراف النزاع وخصومهم ومن هم، والآخرين الذين يلعبون دوراً في النزاع يجب وضعهم في الحسبان.
5. المعرفة التامة بالسوالف والأعراف في منطقة النزاع.
6. معرفة الوسطاء والقادرين على تحقيق الصلح للاستعانة بهم في مد جسور الثقة والتقريب بين المتنازعين.

بعد التوصل بين الاطراف المتنازعة للاتفاق يتم رفع التوصيات للسلطات المختصة لاجازتها، ومن ثم يبدأ تنفيذها من تاريخها. واخيراً يتم تكوين لجنة لمتابعة تنفيذ بنود اتفاقية الصلح تضم تنفيذيين وشعبيين وزعماء الادارات الأهلية، ويرجع ذلك للدور الذي يلعبه الشعبون في

تطبيقهم للأعراف القبلية⁽²¹⁾. ومن خلال تتبعنا للعوامل المختلفة التي أدت إلى الصراعات القبلية والأساليب التي اتبعت لحلها لم تؤدي بالتأكيد الغرض المطلوب لحل تلك النزاعات حلا جذريا ويمكن ولو بقدر تكرارها وهذا يتبين لنا في كثرة المؤتمرات التي انعقدت بهذا الشأن منها المؤتمرات التالية:

1. عام ١٩٣٢م بروتوكول أم قوزين في منطقة أم قوزين في شمال دارفور بين قبائل الزيدانية والميدوب والبرقي (شمال دارفور) والكواهلة والكبابيش (شمال كردفان) وتم في هذا المؤتمر تحديد مسارات الرعاة ومواعيد دخولهم وخروجهم لمنطقة أم قوزين.
2. عام ١٩٥٧م تجدد الصراع بين قبائل الزيدانية والميدوب والبرقي والكواهلة والكبابيش لعدم التزامهم ببنود اتفاقية أم قوزين، واحتواء الموقف عقدت اتفاقية المالحية في شمال دارفور في نفس العام، وتم تحديد المسارات لكل منها. ثم توالى عقد المؤتمرات لنفس القبائل
3. في عام ١٩٨٢م (مؤتمر مليط).
4. ١٩٨٤م مؤتمر (أم كدادة)
5. ١٩٨٧م (مؤتمر مليط الثاني) في مدينة النهود
6. ١٩٩٧م مؤتمر (الفاشر).
7. عام ١٩٦٤م عقدت اتفاقية الصلح بين الميدوب والكبابيش بالمالحة.
8. ١٩٦٩م اتفاقية الصلح بين الرزيقات الشمالية والزغاوة بمدينة كتم.
9. 1974م عقد مؤتمر الصلح بين قبيلة الزغاوة والبرقي بمدينة نيالا⁽²²⁾.
10. ١٩٦٨م في مدينة الضعين عقدت اتفاقية الصلح بين قبيلة المعاليا والرزيقات (نزاع إداري) توصل فيها الطرفان لإتفاق.
11. ١٩٧٦م حدث نزاع بين قبيلة النبي هلبة والرزيقات الشمالية (الماهرية) نوع النزاع (نزاع موارد) تم احتواء الموقف بعقد مؤتمر صلح في مدينة نيالا وفيه تم تحديد مواعيد دخول وخروج الرزيقات الشمالية من وإلى المنطقة.
12. ١٩٨٠م اتفاقية الصلح بين قبائل الرزيقات الشمالية الماهرية والجلول والعطيفات وقبائل جنوب دارفور النبي هلبة والبرقد والداجو (نزاع موارد) وتم احتواء النزاع بعقد مؤتمر الصلح في مدينة الفاشر وفيه حددت المراحل ومواعيد دخول وخروج الرعاة من وإلى المنطقة.
13. ١٩٨١م مؤتمر الصلح بين قبيلتي التعايشة والسلامات (نزاع إداري) في مدينة نيالا.
14. ١٩٨١م مؤتمر الصلح بين الرزيقات والمسيرية مدينة نيالا.
15. ١٩٨٤م مؤتمر الصلح بين الرزيقات (جنوب دارفور) والمسيرية (جنوب كردفان) بسبب المعرعى تم احتواء النزاع بعقد مؤتمر الصلح في مدينة نيالا وفيه حددت مواعيد دخول وخروج كل من القبيلتين.

16. ١٩٨٧م مؤتمر الصلح بين القمر والفلاته والمراريت (نزاع اداري) عقد بمدينة نيالا للفصل في القضايا المطروحة، وتم تحديد الحدود الإدارية لكل قبيلة.
 17. ١٩٨٩م مؤتمر الصلح بين قبيلة الفور والبيديات عقد المؤتمر بمدينة كبكابية توصل فيه الطرفان للصلح.
 18. ١٩٨٩م مؤتمر الصلح بين الفور وبعض القبائل العربية (اسبابه متعددة منها سياسية، اقتصادية وثقافية) وتم عقد المؤتمر بالفاشر.
 19. ١٩٩٠م مؤتمر الصلح بين القمر الزغاوة (حول الارض) تم فيه تحديد مناطق للزغاوة ومنعهم من الانتشار في أراضي القمر وتم ذلك بمدينة الفاشر⁽²³⁾.
 20. ١٩٩٠م مؤتمر نيالا لحسم النزاع بين البرقد والرزيقات .
 21. ١٩٩٠م مؤتمر الصلح بين المعاليا الزغاوة بمدينة الضعين.
 22. ١٩٩٠م مؤتمر كبكابية للصلح بين الزغاوة درقلا والبنى حسين.
 23. ١٩٩٠م مؤتمر الصلح بين زغاوة كبي ومبقا وقلا والقمر بمدينة الجينية.
 24. ١٩٩١م مؤتمر الصلح بين الزغاوة والكبابيش مدينة الفاشر.
 25. ١٩٩١م مؤتمر نيالا للصلح بين التعايشة والقمر.
 26. عام ١٩٩١م مؤتمر الفاشر للصلح بين الزغاوة والميما والبرقد بودعة وخزان جديد.
 27. عام ١٩٩١م مؤتمر نيالا للصلح بين الزغاوة والبرقد.
 28. عام ١٩٩١م مؤتمر نيالا للصلح بين الفور والترجم.
 29. عام ١٩٩٤م مؤتمر الصلح بين الزغاوة وبعض القبائل العربية.
 30. عام ١٩٩٤م مؤتمر نيالا للصلح بين الداجو والرزيقات (المهريه).
 31. مؤتمر الأمن الشامل لولايات دارفور عام ١٩٩٧م مدينة نيالا⁽²⁴⁾.
- من خلال سردنا للمؤتمرات السابقة نلاحظ أن تاريخ مؤتمرات الصلح في دارفور يرجع لفترة من الزمان، وكان عام ١٩٣٢م اول مؤتمر يعقد لحل النزاع بين قبائل الكبابيش والكواهلة والميدوب والبرقي وموجبه اصبحت منطقة ام قوزين منطقة رعي مشتركة بين تلك القبائل، ولو نظرنا لتلك الفترة وحتى العام ١٩٨٠م نجد ان مؤتمرات الصلح التي تمت في دارفور لا تعدى السبعة مؤتمرات، وحتى الفترات التي تمت فيها انعقاد المؤتمرات انها نادرة وبعيدة، على العكس الفترة من ١٩٨٠- ١٩٩٩م، انعقد اكثر من عشرون مؤتمراً للصلح وهذا يعتبر مؤشراً واضحاً في زيادة عدد المؤتمرات في دارفور، ويرجع ذلك لعدة اسباب منها اذا افترضنا ان هذه المؤتمرات مبنية على اساس واقعي ومقنع للأطراف المتنازعة فليس هنالك سبب في تكرار الصراع⁽²⁵⁾، والشئ الذي يحدث في دارفور يشير على أن عملية قبول الأطراف المتنازعة للصلح عملية اجرائية حتى لا يحسبوا بانهم خارجون عن القانون، ويكون ذلك في مواجهة الدولة وقوانينها بدلا من قبول التفاوض مع الطرف الآخر، لتحقيق الصفاء القبلي واعادة العلاقات بينهما إلى طبيعتها، هذا من ناحية ومن ناحية اخرى يعتقد الكثيرون بأن الحلول في بعض الاحيان مفروضة من قبل اجهزة الدولة الرسمية، وبالتالي لا

تشكل قناعات المجموعات القبلية، لذلك قبل أن ينفذ المؤتمر تحدث المصادمات بين الطرفين كما حدث في مؤتمر الصلح بين الفور وبعض القبائل العربية عام 1989م، وكذلك مؤتمر الصلح بين القبائل العربية بالجينية عام ١٩٩٦م⁽²⁶⁾. انشغال الحكومة بالحرب في الجنوب والشرق، فكان من الصعب عليها فتح جبهه جديدة في الغرب، لذا اهتمت تلك الصراعات تاركة في نفس الوقت الأثر السلبي الذي تتركه مثل هذه الصراعات على الأمن القومي، والتي تتمثل في ثلاثة جوانب هي المحلية والإقليمية والدولية، وبالفعل أثرت صراعات دارفور على الجانبين المحلي والإقليمي. وللذين أثرا بدورهما على المجال الدولي، لأنها وفرت بذلك مجالاً صالحاً للتدخلات الخارجية والضغط الدولية بشتى وسائلها وهذا ما نشاهده الآن على ساحة دارفور.

فإذا اردنا للمؤتمر أن يكلل بالنجاح فلا بد أن يتم التحضير له وفق دراسة وقائع وقرارات واتفاقيات المؤتمرات التي سبقت وفق خطة عمل واضحة، لتساعد على نجاح المؤتمر، وعلى قيادات المؤتمر مثلاً كل حسب انتماؤه لطرف من أطراف النزاع أن يتدارس معهم الحلولة العادلة والمقنعة باهمية الوصول إلى حل مرضي للطرفين⁽²⁷⁾.

وعلى رئيس المؤتمر أن يعد نفسه بدراسة تاريخ العلاقات الاجتماعية والاقتصادية للقبائل المتنازعة، وهذا يساعد المشتركين على الوصول إلى قرارات على ضوء قرارات المؤتمرات القبلية السابقة وخصوصاً لو ركز رئيس المؤتمر في سرده لتاريخ علاقات القبائل على مقررات المؤتمرات الناجمة ليضع الجميع على طريق الحل للمشاكل الحاضرة. كما عليه ان يوجه المجتمعين على المبادئ الموجهه، وعلى أهمية الوحدة الوطنية وانصهار القبائل وعيشها مع بعضها البعض في أمن وسلام، أضف إلى ذلك لابد لرئيس المؤتمر ان يكون على علم بالعادات والتقاليد والأعراف في تلك المنطقة، ومعرفة الشخصيات القيادية المحلية المؤثرة على الصلح وهذا يساعد في تقسيم الأدوار والفرص في المؤتمر بطريقة تمكنهم الوصول للإتفاق المطلوب، فإعداد الأجندة له أهمية قصوى في نجاح المؤتمر، كما انه يعتبر بند لدراسة الأعراف بين القبائل المشتركة. وفي نهاية المؤتمر وبعد التوصل إلى حل النزاع لابد ان تصاغ بنود القرارات بوضوح وبتوقيع زعماء الأطراف المعنية وان يعلم الجميع صبغتها القانونية⁽²⁸⁾.

الأجهزة الامنية:

موقع الولاية الجغرافي وحدوده المشتركة مع ثلاث دول والتداخل القبلي الموجود بين القبائل التي انشطرت عن طريق الحدود السياسية التي وضعها المستعمر جعل حرية حركة القبائل عبر الحدود أمر من الصعب مراقبته أو حصره وهذا بالطبع له انعكاساته على الأمن القومي السوداني، لذا على الجهات الرسمية المنوط بها حفظ الوضع الأمني خاصة في دارفور، مضاعفة مسؤولياتها حتى تستطيع أن تواكب الأحداث بالمنطقة، مثل النزاعات القبلية والنهب المسلح اللذان يزدادان إضطراباً مع انتشار السلاح. ففي كردفان مثلاً نجد أن المستعمر البريطاني لاشكالات أمنية في منطقة جبال النوبة وزع كمية من السلاح على قبائل النوبة دون غيرهم ولكنهم لم يستعملوا هذا السلاح في نهب اللواري التجارية التي تخترق ديارهم. وفي دارفور المعالجة صعبة

والأصعب من ذلك تجريد القبائل الرعوية من السلاح، لأن الدولة لا تستطيع توفير أمن لنقاط التجمع فضلاً عن الأفراد الذين يجوبون الغابات (الرعاة) بحثاً عن المرعى والماء وعيون الحرامية عليها ليل نهار، فمن يأمنهم منهم؟ فالنهب المسلح في دارفور، يعتبر هاجس أمني يستنزف كل موارد المنطقة⁽²⁹⁾.

نصت المادة ٢٣ من دستور السودان لعام ١٩٨٨م⁽³⁰⁾ على الآتي:-

قوات الشرطة قوات نظامية قومية التكوين، مهمتها خدمة امن المواطنين ومكافحة الجريمة وحماية الاموال ودفع الكوارث والحفاظ على اخلاق المجتمع وأدابة والنظام العام كما ورد في المادة 10(١) الفقرة(4) من قانون الشرطة لعام ١٩٩٩م ان واجبات الشرطة المحافظة على أمن الوطن والمواطنين وسلامة الانفس تقوم باتخاذ اجراءتها القانونية من تحريات وتحوطات⁽³¹⁾.

دور الشرطة في مرحلة قبل وقوع النزاعات:-

1. الطواف المستمر في مناطق التوتر القبلي لجمع المعلومات عن الاسباب التي تؤدي إلى نشوب النزاع للحيلولة دون حدوثها وازالة تلك الاسباب.
 2. وحراسة مشارب المياه ووضوح المسارات وتوجيه الرحل بعدم التعدي على المزارع.
 3. ازالة الزراعة على مسير المراحل وتوجيه الشيوخ بازالة كل العقبات والمعوقات التي تؤدي الى التوتر وكسب ود وتعاون الزعماء المحليين.
- دور الشرطة اثناء وقوع النزاع⁽³²⁾:

1. معرفة الأسباب والتحرك بسرعة لمواقع الاحداث والفصل فيها بالتعاون مع الاجهزة الأخرى.
 2. القبض على المتهمين وجمع الأسلحة غير المرخصة قانوناً.
 3. اصلاح ذات البين والتوفيق بين المتنازعين وبالتراضي.
- لذا لعبت الشرطة وستلعب دور كبير في حل النزاعات في المنطقة، وإعادة الحياة الآمنة.

وحتى يتحقق ذلك يفترض على السلطة المركزية:

1. توفير معينات عمل لمكافحة هذه الظاهرة الخطرة ومضاعفة عدد القوات المتخصصة ذات.
2. الإستفادة من حرس الإدارة الأهلية لمعرفتهم التامة بالمنطقة ذات القبائل المتعددة والمتفرقة هنا وهناك.

وعليه يمكن للجهات النظامية المنوط بها حفظ الأمن في المنطقة، والتي نعتبرها آلية من آليات فض النزاعات القبلية، لأبد من تفعيلها ودعمها بدرجة تمكنها من أداء دورها في اكمل وجه، وفي الملتقى التشاوري الذي عقد برعاية النظام رأى أن تأجج الصراع القبلي وانتشار النهب المسح في دارفور يرج إلى ضعف المقدرة الإدارية لبعض أجهزة الدولة وتباطؤها للتصدي للانفلات الأمني إلى جانب عدم التزام وتنفيذ الحكومة والأطراف المحلية لما يتوصل إليه من اتفاقيات ومقررات لمؤتمرات الصلح السابقة الأمر الذي يشكل عاملاً ضافياً في تأجيج الصراع القبلي في دارفور وخلق كيانات إدارية جديدة.

دور الحكومة الاتحادية والولائية واجهزة الحكم المحلي :

ان غياب دور اجهزة الحكومة الولائية والمحلية والادارة الرسمية الفاعلة وعدم اتخاذ السياسات الحكيمه والتصدي للاحداث اول باول هي من الأسباب التي تؤدي إلى اندلاع وتاجج النزاعات القبلية وتفاقمها، علية لابد من النظر إلى منطقة النزاعات بانها جزء من الامن القومي السوداني، لذا فان للحكومة الاتحادية دور كبير في دعم الشرطة وكل الاجهزة التي تعمل للحفاظ على الأمن باحدث الوسائل من اسلحة وعتاد ووسائل حركة واتصال حتى يتمكنوا من اداء دورهم المنوط به حفظ الامن على احسن حال، وحسم أي نزاع قائم او محتمل في المنطقة. وعلى الاجهزة الادارية والمحلية والولائية ان تقوم بدورها المتمثل في عدم اذكاء روح التنازع القبلي، وان يكون لها تواجد مستمر والعمل على اتخاذ القرارات الادارية بعد الدراسة حتى لا يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرار غير عادل إلى اندلاع نزاع قبلي⁽³³⁾. نذكر هنا على سبيل المثال رسم الحدود الادارية بين محليتي تلس وكتيلة والذي تسبب في اندلاع النزاع بين قبائل القمر والفلاتة والمراريت. وعلى الحكومة الاتحادية والولائية العمل على تنمية مناطق النزاعات اقتصاديا لان غياب التنمية هو سبب من اسباب النزاعات القبلية لذا لابد من الاهتمام بالجانب التنموي وذلك من خلال إنشاء مشروعات انتاجية تساعد في تنمية المنطقة. وان تقوم الاجهزة الحكومية المحلية والمركزية بحفظ الامن والاستقرار عن طريق فض النزاعات. بتكوينها لجان التعايش السلمي، والحرص على متابعة وتنفيذ مقررات الصلح وقبول ميزانية المؤتمر ورعايته، وان تقوم بالتنسيق مع الادارات الاهلية بجمع الديات والتعويضات وانزال بنود مؤتمرات الصلح والاتفاقيات وقرارات الصلح للقواعد والتعايش السلمي بين المتنازعين. كما تقوم بتحديد المسارات والمراعي والمشارب من خلال اصدار تشريعات واوامر محلية تصدرها تلك الاجهزة كل في دائرة اختصاصها لتنظيم المراعي والمسارات⁽³⁴⁾.

دور الإدارة الأهلية بدارفور في تطبيق الدبلوماسية الوقائية :

في عهد سيادة أجهزة الإدارة الأهلية في دارفور ظل الإقليم آمناً ومستقراً وتعايشة كياناتها سلمياً وتدخلت إجماعاً وإقتصادياً لدرجة التجانس الإجتماعي وقد أثبتت أجهزة الإدارة الأهلية مقدراتها على بناء السلام وحل المشكلات والنزاعات سلمياً بدبلوماسيةيتها المعتمدة على العرف والعادات والتقاليد⁽³⁵⁾، ويعود دور الإدارة الأهلية في تطبيق الدبلوماسية الوقائية المانعة للنزاعات وتحقيق النجاح في ذلك لعدة أسباب التاريخي لأجهزة الإدارة الأهلية، حيث أنها ضاربة الجذور في تاريخ لمجتمعات السودانية وإحساس المواطنين بانها نبعت من ثقافتهم ووعى زعماء القبائل من بخصائص المجتمعات المحلية التي تشكل معايير لفهم وحل النزاعات والموروث الضخم لأجهزة الإدارة الأهلية من المعلومات والخبرة في تنظيم المجتمعات المحلية والمستقرة، وقلة تكلفة الإدارة الأهلية وإعتمادها على العرف ووقف الفتى وحل المشكلات بالتراضي، كما أنها المسؤولة عن فرض الأمن والنظام احد من ثقافة المجتمع⁽³⁶⁾، ومقدرة أجهزة الإدارة الأهلية على احتواء النزاعات العام وتقدير ضريبة القطعان وجباية الزكاة وتنظيم الزراعة التقليدية في الريف وحركة النزوح الجماعي والعلاقة بين المزارعين والرعاة عن طريق فتح لمراحل وتحديد موارد المياه

والمخارف وحماية مصادر المياه والبيئة والمراعي والغابات وفتح الطرق والعناية بالهوامل من الأنعام وفتح خطوط النار والقبض على المتهمين الفارين وإصدار الأحكام من خلال محاكم الريف، ولأهمية كل هذه المهام في منع المنازعات بين قبائل دارفور فإن الإدارة الأهلية هي الأداة الأولى لتطبيق الدبلوماسية الوقائية بين قبائل الإقليم⁽³⁷⁾. والإدارة الأهلية عندما أعيدت بعد تصفيتيها التي استمرت أربعة عشر عاماً من الزمان أثبتت دعمها الإداري في تقوية أجهزة الدولة الحديثة التي أخذت تلجأ إليها لإحتواء المنازعات القبلية التي تنفجر من حين إلى آخر في مجتمعات قبائل دارفور⁽³⁸⁾، فأخذت الإدارة الأهلية تطبق الدبلوماسية الوقائية بوقف العدائيات بين القبائل وبناء السلام وحفظه ووضع الترتيبات لتوقيع إتفاقيات الصلح بين الأطراف المتنازعة من قبائل دارفور، ومن هنا يتضح لنا أن الأجهزة الحديثة لم تتمكن بعد من د الفراغ كبديل للإدارة الأهلية رغم كمها وكيفها(٤)، فالإدارة الأهلية هي جهاز شعبي أفرزته الحاجة الطبيعية للمجتمع للتنظيم وحفظ السلام الإجتماعي⁽³⁹⁾، فكان لها دور بارز في منع المنازعات وبناء السلام وحفظ الأمن والإستقرار والتعايش تشكل محور إرتكاز ومرجعية اجتماعية في إطار العشيرة أو الكيان القبلي وتعتبر الإدارة الأهلية في أغلب الأحيان المخزون والمصدر الحقيقي الذي تؤخذ اجتماعية رابطة لعلاقات القبائل والعشائر في الكيان القبلي⁽⁴⁰⁾.

وللإدارة الأهلية من جانب آخر دور بارز في بناء السلام ومنع المنازعات فهي صمام الأمان في حفظ أواصر الود والإخاء والتمازج العرقي في العهود السابقة بما امتاز به بعض الحكماء من زعماء الإدارة الأهلية من حنكة وشجاعة وشهامة ودراية بمجريات الأمور وكان لها دورها في مناصرة المهديّة ومحاربة الإستعمار⁽⁴¹⁾.

دور الإدارة الأهلية في منع المنازعات :

للإدارة الأهلية مسئولية كبيرة تجاه حفظ الأمن وإستتابه وبصفة خاصة في الأرياف والمناطق البعيدة التي تقل أو تنعدم فيها قوات الشرطة أوالقضاة فتقع مسئولية منع المنازعات على الإدارة الأهلية، كل إدارة على دائرة حدودها أو(حاكورتها) فعلى كل زعيم إدارة أهلية أن يعمل على منع إرتكاب الجرائم والتبليغ عن وقوعها والقبض على الجناة وملاحقتهم، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتقدمهم للمحاكمات، كما عليهم أن يقوموا بالعديد من المهام الخاصة بقوات الشرطة لتعثر وصعوبة وصولهم إلى العديد من القرى والأرياف النائية بإقليم دارفور. وجاء في الخطاب الذي قدمه السيد نائب حاكم إقليم دارفور في الجلسة الافتتاحية للمؤتمر الثاني لزعماء الإدارة الأهلية بالفاشر من ٢٨/٢ - ٢/٣/١٩٨٩م عن دور الإدارة الأهلية في مجال الأمن مايلى: نحن نعلم جيداً دور الإدارة الأهلية، فهي تقوم بدور متقدم في حفظ الأمن وفي التعرف على القاتل والسارق والغاير لأنها تبدأ في تسلسل هرمي عشائري متماسك حيث زعيم الإدارة بالضرورة أن يعرف جميع الذين يلونه في السلطة، أي بمعنى آخر إن الشرتاي أوالناضر أوالديمقاوي يعرف جميع العمدة بالضرورة لأنهم ينتخبونه ويؤثرون فيه ويمكن أن يقللوه . وبالضرورة أن يعرف كل عمدة جميع المشايخ يشكلون قاعدته الأساسية ومن الضرورة بمكان، وهذا هو الواقع أن يعرف كل شيخ رما

متكاملاً في ومن الضرورة القصوى أن يعرف رب كل أسرة أفراد أسرته وعشيرته والعشائر التي حوله وبهذه المنظومة التي قالها أحد الناس من قبل نستطيع أن نخلق هذا المجتمع الدارفوري يكون الناظر فيه أو السلطان أو الملك يتضح والشرطي أو الديموقراطي يعلم ما يدور في كل أسرة وفي كل بيت ويعرف كل من بتزحل داخل هذا الإقليم أو خارجه إن أتي بخير أو أتي بشر ومن ثم يتسع إناؤنا الاستخباري وتنساب الأنباء عن الذي حل وعن الذي قام وعن الذي جاء بخير أو الذي جاء بشر فيتم رصده ومتابعته ونزع فتيل الشر الذي يريد أن يفجره في هذا الإقليم⁽⁴²⁾، فمن هذا الخطاب لنائب حاكم إقليم دارفور أمام زعماء الإدارة الأهلية في ١٩٨٩م لنا مدى اعتماد أجهزة الحكم والدولة على الإدارة الأهلية في منع المنازعات وحفظ الأمن بالإقليم وتطبيق الدبلوماسية الوقائية نسبة لإتساع مساحة الإقليم، ونجد في ظل الحكومات الوطنية العسكرية والمدنية حتى قيام ثورة مايو عام ١٩٦٩م كان ينظر إلى الإدارة الأهلية بأنها الجهاز الذي يحقق الوقاية من المنازعات بين قبائل دارفور المتعددة ويحقق بسط السلطة والحكم دون تكلفة مالية على الخزنة العامة، حيث كان رجل الإدارة الأهلية وبما يتمتع به من سلطات قضائية وتنفيذية وأحياناً تشريعية (العرف) يدير شئون المنطقة ويفض غالبية المنازعات دون الحاجة إلى أعباء مالية كبيرة⁽⁴³⁾، وقد كان للرعي الأول من زعماء الإدارة الأهلية إمتيازات غير مباشرة تعود عليهم بالمال الذي يمكنهم من أداء واجبهم نحو الأراضي الزراعية والعقارات والزكوات قبل قيام ديوان الزكاة بشكله الحالي وتنفق أغلبه في إكرام العشيرة والضيف وقد لا تتعدى هذا الحد⁽⁴⁴⁾.

والإدارة الأهلية لقبائل دارفور مخزونها العرف تميل إلى بناء السلام وحل النزاعات بالطرق السلمية ولها في ذلك منهجية تقوم على مؤسسة الدمالج عندما يكون النزاع داخل بطون القبيلة الواحدة، والأجاويد والدمالج عندما يكون النزاع بين قبيلة أخرى يعملون على بناء السلام وعدم إسراج الخيل⁽⁴⁵⁾.

بناء وأهم دور لرجل الإدارة الأهلية في تطبيق الدبلوماسية الوقائية المانعة من النزاعات، ان يقود افراد قبيلته نحو قبيلة أخرى في إطار توطيد علاقات الإخاء والمودة وذلك في شكل زيارات ودية قد تكون مسحوبة أحيانا ببعض الهدايا وهذا ما يعرف بالدور الوقائي كما أن هنالك أدوار جانبية لرجال الإدارة الأهلية للإسهام في السلام وتأمين تتمثل في القبض والتبليغ عن معتادي الإجرام أوامر تكبي الجرائم الكبيرة منطقتهم من الإختراقات. وهكذا من خلال البحث توصلنا إلي أن للإدارة الأهلية الدور الاول في تطبيق الدبلوماسية الوقائية بين قبائل الإقليم لمنع المنازعات ومنع تصاعدها إلى صراعات والحد من إنتشارها إذا وقعت بين قبائل الإقليم⁽⁴⁶⁾.

الخاتمة :

يمكن القول أن الإدارة الأهلية لا تزال لها دور كبير في فض النزاعات القبلية وذلك لمعرفتها التاريخية بالمكونات القبلية في الإقليم وطبيعة نشاطها والمسارات والحواكير وكذلك طبيعة الآليات التي تستخدمها في فض النزاعات ومدى تأثير تلك الآليات على أطراف النزاع وقبوله بالاحتكام إليها وذلك دون اللجوء للتدخلات السياسية والحكومية لحل النزاعات القبلية إذا بمجرد تدخل الحكومة في تلك النزاعات تم اعتبار الحكومة طرفاً منحاز للنزاع مما أدى إلى تفاقمه لياخذ شكلاً مسلحاً وشاملاً .

النتائج :

- توصلت الورقة إلى مجموعة من النتائج من أهمها
1. إن أسباب النزاعات القبلية أضحت ذات ثلاثة أبعاد، بعد اقتصادي واجتماعي وبعد سياسي وبعد أمني، وأي مجهودات لحل النزاعات لا تراعي هذه الأبعاد الثلاثة معاً سوف تكون غير قادرة على توفير الحل لهذه النزاعات.
 2. إن حلول لهذه النزاعات القبلية، بأبعادها الثلاث ترتبط بسياسات هي الأخرى ذات علاقة بثلاثة مستويات، محلي ومركزي وإقليمي (دول الجوار) وأن التجاهل لأي من هذه المستويات كفيل بنسف الحلول التي توضع بشأنها.
 3. الغياب التام لبعده التنموي في قرارات وتوصيات مؤتمرات الصلح في معالجتها للنزاعات النزاعات القبلية في دار فور.
 4. فشل مؤتمرات الصلح القبلي عبر تاريخها الطويل - خلال فترة الاستعمار والحكم الوطني - في تحقيق حل النزاعات القبلية.
 5. إن فشل هذه المؤتمرات لا يرجع لعدم وجود آلية لتنفيذها، كما هو شائع، وإنما لان هذه المؤتمرات بطبيعتها لا تصلح لأكثر من القيام بدور احتواء النزاع لفترة مؤقتة.

التوصيات :

- خرجت الورقة بمجموعة من التوصيات من أهمها
1. إعطاء التنمية الأولوية على الإجراءات الأمنية في قضايا النزاعات القبلية، لأن الظاهرة في أساسها تتعلق بالصراع على الموارد الطبيعية وبواقع التخلف الذي تعيشه المنطقة.
 2. الاستفادة من تجربة مؤتمرات الصلح القبلي في احتواء النزاعات القبلية عن طريق إقامة جهاز دائم لهذه الآلية ضمن إدارة الحكم المحلي في الولايات.
 3. الاهتمام بالبحوث العلمية عموماً وفي مجال النزاعات القبلية بصورة خاصة بإقامة فروع لمراكز البحوث بالولايات مع توفير الدعم اللازم لها حتى تقوم بإعداد البحوث الميدانية في تحديد الأسباب الجذرية للنزاعات وفي تطوير الآليات المناسبة للتعامل معها وحلها.
 4. لقد أقيمت مؤخراً مراكز لدراسات السلام بجامعة دارفور الثلاث (الفاشر، نيالا،

زالنجي)، على المسؤولين في مختلف المستويات تشجيع وتمكين هذه المراكز لتقوم بالدراسات العلمية للظاهرة حتى يستفيد منها المجتمع ومتخذي القرار.

5. تقوية مؤسسات الدولة عن طريق دعم شرعيتها عبر إفساح المجال للمشاركة العامة على أسس ديمقراطية، مع تشجيع قيام مؤسسات المجتمع المدني حتى تشكل بديلا للمؤسسة القبلية.

الهوامش:

- (1) هاشم زكريا حسين مؤمن، آليات فض النزاعات وفاعليته في وقف الصراع القبلي بدارفور بالتطبيق على مجتمع ولاية شمال دارفور، رسالة ماجستير- كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2015م، ص ٧٩
- (2) سورة الحجرات، الآية 10.
- (3) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٨١.
- (4) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٨٣
- (5) يوسف تكنة، تقرير عن الصراع القبلي في دارفور، ورشة عمل، مؤتمر التعايش السلمي في دارفور، 1997م، ص ٣٨.
- (6) النور داؤد خير الله، مرشد الديات لقبائل جنوب دارفور، جامعة نيالا، للطباعة والنشر نيالا، 2004م، ص ٨
- (7) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٨٤
- (8) احمد عبد الرحمن رجال، مقابلة، بمنزلة بنيالا، ٢٠٠٤/٥/٢٠م
- (9) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص 85
- (10) سورة النساء، الآية ٩٢.
- (11) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٨٦
- (12) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٨٧
- (13) النور داؤد خير الله، مرشد الديات لقبائل جنوب دارفور، (السودان: دار جامعة نيالا للنشر، بدون تاريخ)، ص ١٧.
- (14) يوسف تكنة، مرجع سابق، ص ٣٩.
- (15) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٨٨
- (16) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٨٩
- (17) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص 90
- (18) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٩١
- (19) محمد صالح خليل، الصراع القبلي في ولايات دارفور وأثره على الأمن القومي السوداني، الأكاديمية العسكرية العليا، كلية الدفاع الوطني بحث غير منشور، الخرطوم 1995م، ص ٧٧.
- (20) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٩٢
- (21) محمد صالح خليل، مصدر سابق، ص 76.
- (22) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٩٣
- (23) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٩٤
- (24) محمد صالح خليل، مصدر سابق، ص ٧٨.
- (25) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص 95

- (26) محمد احمد نور، الصراعات القبلية في دارفور « الأسباب والآثار على البنية الاجتماعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، جامعة الخرطوم، ١٩٩٧م، ص ١٣٢.
- (27) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٩٦
- (28) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص 97
- (29) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٩٧
- (30) دستور السودان لعام ١٩٨٨م.
- (31) قانون الشرطة لعام ١٩٩٩م.
- (32) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٩٨
- (33) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ٩٩
- (34) هاشم زكريا حسين مؤمن، مرجع سابق، ص ١٠٠
- (35) ياسر أحمد أبو عقيلة الشيباني ، دور المورثات الثقافية والاجتماعية في تطبيق الدبلوماسية في دارفور، رسالة دكتوراة، جامعة الزعيم الأزهرى، 2011م، ص 252
- (36) ياسر أحمد أبو عقيلة الشيباني ، دور المورثات الثقافية والاجتماعية في تطبيق الدبلوماسية في دارفور، رسالة ماجستير، جامعة الزعيم الأزهرى، 2011م، ص ١٤.
- (37) ياسر أحمد أبو عقيلة الشيباني، مرجع سابق، ص 14 .
- (38) ياسر أحمد أبو عقيلة الشيباني، مرجع سابق ، ص 15
- (39) ياسر أحمد أبو عقيلة الشيباني، مرجع سابق، ص 253
- (40) ياسر أحمد أبو عقيلة الشيباني، مرجع سابق ، ص 34
- (41) أوراق ورشة تنمية وتطوير الإدارة الأهلية وتنظيم علاقاتها بمؤسسات الدولة ، جامعة نيالا ، مركز دراسات السلام وتنمية المجتمع مايو ٢٠٠٤م
- (42) خطاب السيد / نائب حاكم إقليم دارفور في الجلسة الافتتاحية للمؤتمر الثاني لزعماء الإدارة الأهلية بالفاشر، دار الوثائق القومية الصندوق (١) الملف (4)
- (43) أحمد أبو عقيلة الشيباني ، مرجع سابق، ص ٧٠.
- (44) أحمد أبو عقيلة الشيباني ، مرجع سابق، ص ٧٠.
- (45) أحمد أبو عقيلة الشيباني ، مرجع سابق، ص ٧٠-71.
- (46) ياسر أحمد أبو عقيلة الشيباني، مرجع سابق ، ص 256.

المصادر والمراجع :

- (1) هاشم زكريا حسين مؤمن، آليات فض النزاعات وفاعليته في وقف الصراع القبلي بدارفور بالتطبيق على مجتمع ولاية شمال دارفور، رسالة ماجستير- كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2015م.
- (2) يوسف تكنة، تقرير عن الصراع القبلي في دارفور، ورشة عمل، مؤتمر التعايش السلمي في دارفور، 1997م.
- (3) النور داؤد خير الله، مرشد الديات لقبائل جنوب دارفور، جامعة نيالا، للطباعة والنشر نيالا، 2004م .
- (4) احمد عبد الرحمن رجال، مقابلة، بمنزلة بنيالا، ٢٠٠٤/٥/٢٠م
- (5) النور داؤد خير الله ، مرشد الديات لقبائل جنوب دارفور، (السودان: دار جامعة نيالا للنشر، بدون تاريخ).
- (6) محمد صالح خليل، الصراع القبلي في ولايات دارفور وأثره على الأمن القومي السوداني، الأكاديمية العسكرية العليا ، كلية الدفاع الوطني بحث غير منشور، الخرطوم 1995م.
- (7) محمد احمد نور، الصراعات القبلية في دارفور « الأسباب والآثار على البنية الاجتماعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الدراسات الإقتصادية والاجتماعية، جامعة الخرطوم، ١٩٩٧م.
- (8) دستور السودان لعام ١٩٨٨م.
- (9) قانون الشرطة لعام ١٩٩٩م.
- (10) ياسر أحمد أبو عقيلة الشيباني ، دور المورثات الثقافية والاجتماعية في تطبيق الدبلوماسية في دارفور، رسالة دكتوراة، جامعة الزعيم الأزهرى، 2011م.
- (11) أوراق ورشة تنمية وتطوير الإدارة الأهلية وتنظيم علاقاتها بمؤسسات الدولة ، جامعة نيالا ، مركز دراسات السلام وتنمية المجتمع مايو ٢٠٠٤م.

دور العلاقات العامة في الترويج السياحي (دراسة تطبيقية على ولاية الخرطوم)

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الإمام المهدي
أستاذ مساعد – باحث.

د.برعي بابكر محمود علي

د. بثينة جمال الدين عبد الله تميم

مستخلص:

تناولت الدراسة دور العلاقات العامة في الترويج السياحي بمنطقة الخرطوم كعنصر بارز من عناصر المزيج الترويجي، خاصة وأن خصائص المنتجات السياحية تتطلب عملية ترويجية تتميز بوسائل واستراتيجيات تضمن الترويج الأمثل لهذا النوع من الخدمات. هدفت الدراسة ل تنمية الوعي السياحي وإبراز دور الترويج السياحي في تنمية هذا القطاع والإشارة إلى أن للعلاقات العامة الدور الرئيسي في الترويج السياحي بصفة عامة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة. اشتملت الدراسة على مقدمة وثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول فيها: ماهية الترويج السياحي، والمبحث الثاني جاء عن إستراتيجية الترويج السياحي، والمبحث الثالث عن وسائل الاتصال في الترويج السياحي. خلص البحث إلى عدد من النتائج والتوصيات أهم النتائج كانت أن العلاقات العامة تلعب دورا مهما ورئيسيا في الترويج السياحي فرغم أنها عنصر من عناصره إلا أنها تمثل الجزء الرئيسي فيه، فمن خلالها يستطيع القائم بالترويج السياحي تحقيق ما يهدف إليه من اهم التوصيات عدم إهمال بقية عناصر المزيج الترويجي عند التركيز على عنصر العلاقات العامة، لأن ذلك سيخلق مشكلة عدم التجانس في العملية الترويجية و تدعيم النشاط السياحي بمنطقة الخرطوم وذلك بتهيئة البنية القاعدية للسياحة وتكييفها مع متطلبات النشاط السياحي. الكلمات المفتاحية: الترويج السياحي، الاستراتيجية السياحية، الدعاية السياحية، العلاقات العامة السياحية والوعي السياحي.

Role Of Public Relations In Promoting Tourism

An Empirical Study In Khartoum State

Dr.Buraie Babiker Mahmoud Ali

Dr.Buthayna Gamaleddeen Abdalla Tmim

Abstract:

The study investigated the role of public relations in promoting tourism in Khartoum region as a prominent element of the promotional mix, since the tourism products require a promotional process based on means and strategies that ensure the optimal promotion of this type of services. The study aimed to develop tourism awareness and highlighted

the role of tourism promotion in developing this sector and indicated that public relations have the main role in tourism promotion in general. In this study descriptive and analytical methods were used in analyzing data. The study is consisted of an introduction and three topics. The first topic defines tourism promotion concept, the second topic addresses tourism promotion strategy, and the third topic discussed the means of communication in tourism promotion. The research revealed a number of findings and recommendations. The most important result shows that public relations plays an important and major role in tourism promotion, as it represents the main part of it, and through which the tourism promoter can achieve promotional goals. The study recommended that promoter should not focus on the public relations component only and neglect the rest of the promotional mix elements, in order to avoid any inconsistency in the promotional process, and to support the tourism activity in the Khartoum region by preparing the basic structure for tourism that adapts with the requirements of the tourism activity.

Key Words: Tourism Promotion, Tourism Strategy, Tourism Advertising, Tourism public relations and tourism awareness

المقدمة:

تعتبر السياحة نشاط إنساني ذو طابع اجتماعي واقتصادي في نفس الوقت، ولقد عرفت في الآونة الأخيرة تطورات عديدة مثله مثل الأنشطة الاقتصادية الأخرى، منها مثلاً تضاعف عدد السياح وتنوع طلباتهم وكنتيجة لهذا تضاعفت الوحدات الاقتصادية الناشطة في هذا المجال (الفنادق، الوكالات السياحية الخ....) الأمر الذي سيؤدي حتماً إلى زيادة حدة التنافس بين هذه الوحدات. إن الترويج بصفة عامة والعلاقات العامة بصفة خاصة في الواقع السياحي هما عنصران محدودا الاستعمال في السياحة من قبل الهيئات الناشطة في هذا المجال بالرغم من الإمكانيات السياحية المتوفرة لديها، والتي لم تستغل بصفة جيدة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وخير دليل على ذلك ولاية الخرطوم التي تتمتع بقدرات سياحية كبيرة لم تستغل منها أي منطقة، رغم أنها لو استغلت لساهمت بجزء كبير في التنمية الاقتصادية.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الركوض الذي يلزم النشاط السياحي بالسودان والدور المحدود الذي تلعبه وسائل الإعلام في الترويج للخدمات السياحية بالسودان و في هذا الإطار فإن السؤال الجوهرى الذي نحاول الإجابة عليه حتى نستطيع أن نهض بالخدمات السياحية بالسودان هو ما هي أهم الوسائل والاستراتيجيات المستخدمة في عملية ترويج الخدمات السياحية وإلى أي مدى تؤثر على عملية ازدهار السياحة؟.

فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة بين الوسائل الترويجية السياحية وأساليب الاتصال.
2. توجد علاقة بين الإستراتيجيات الترويجية السياحية الفعالة واهتمامات المستهلك السياحي.
3. توجد علاقة بين إدارة العلاقات العامة في المنشآت السياحية وعمليات الترويج للخدمات السياحية.

أهمية الدراسة :

- تتمثل أهمية دراستنا لهذا الموضوع فيما يلي:
1. محاولة إلقاء الضوء على الترويج السياحي في القطاع السياحي في ولاية الخرطوم وهى العاصمة القومية للسودان.
 2. محاولة تنبيه الرأي العام لضرورة الاهتمام أكثر بالقطاع السياحي وضرورة التركيز وبذل جهود أكبر للترويج السياحي.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أهداف الدراسة:

- 1- تنمية الوعي السياحي.
- 2- إبراز دور الترويج السياحي في تنمية هذا القطاع.
- 3- الإشارة إلى أن للعلاقات العامة لها الدور الرئيسي في الترويج السياحي

الترويج السياحي:

تعتبر السياحة ظاهرة من ظواهر العصر، تنبثق من الحاجة المتزايدة للراحة وإلى تغيير الهواء والإحساس بجمال الطبيعة، وأيضاً إلى نمو الاتصالات على الأخص بين الشعوب المختلفة من الجماعات الإنسانية، ولهذا وجب الاهتمام بها ومحاولة البحث عن كل الثغرات التي يمكن لنا من خلالها إيجاد مناطق سياحية جديدة تتناسب واتجاهات الجماهير التي تتغير من وقت إلى آخر وبالتالي الفوز بثقتهم وتحقيق الطلب أكثر على المعروض السياحي، ولعل أبرز سبيل إلى ذلك هو إقامة علاقات طيبة في كافة الأرجاء سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي فمن خلالها نستطيع الترويج للسياحة حتى ولو كان ذلك بطريقة غير مباشرة وهذا ما سيتضح لنا جلياً من خلال ثلاث محاور رئيسية هي:

- 1 - ماهية الترويج السياحي.
- 2 - وسائل الاتصال في الترويج السياحي.
- 3 - دور العلاقات العامة في الترويج السياحي.

تعريف الترويج السياحي:

يعرف الترويج السياحي بأنه⁽¹⁾ "عملية إحداث المعرفة لدى السائح عن الشركة وبرامجها وإحداث تفاعل إيجابي بين السائح وبين المعلومات التي حصل عليها عن طريق الجهود الترويجية

وتشجيعه وتحفيزه على القيام بسلوك إيجابي محوره التعاقد على أحد البرامج السياحية التي تقدمها الشركة أو خلق طلب كامن لديه يظل يشعره بالتوتر والقلق حتى يقوم بإشباعه".
ومن هنا تأتي أهمية الجهود الترويجية لإنجاح البرامج السياحية وتنبع من ثمة أهمية الاتصال السياحي باعتباره المحور الفعّال داخل مكونات المزيّج الترويجي الأربعة:

1 - البيع الشخصي

2 - الإعلان

3 - ترويج المبيعات

4 - العلاقات العامة.

فالترويج السياحي لا يتم إلا من خلال الاتصال عبر هذه الأنشطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالسائح لإقناعه بأهمية التعامل على برنامج سياحي معين.
ويعرّف الترويج السياحي أيضاً بأنه⁽²⁾ "كافة الجهود الإعلامية والدعائية والعلاقات العامة الرامية إلى إعداد ونقل رسالة أو رسائل معينة عن الصورة السياحية لدولة ما أو منظمة ما إلى أسواق محددة بالوسائل الفعلية بغرض جذب الجماهير ودفعهم إلى ممارسة نشاط سياحي في تلك المناطق المستهدفة أي أنّ الهدف هو الطلب السياحي".

- يعتمد الترويج السياحي على مخاطبة العواطف وإيقاظ الخيال وكسب المشاعر والاتجاهات من منطلقات سيكولوجية موجّهة نحو الجوانب الغريزية والدوافع الأساسية والمكتسبة، مع عدم إغفال النواحي الموضوعية والفكرية. فدور الترويج السياحي هو بناء صورة مضيئة وخلفية إيجابية لدى القدر الأكبر من مستقبلتي رسائله المتعددة ثم الحفاظ على استمرارية هذه الصورة ودوام بريقها بمداومة تسليط الأضواء عليها.⁽³⁾

أهمية الترويج السياحي:

تتمثل أهمية الترويج السياحي فيما يلي:⁽⁴⁾

أولاً: تحقيق التوعية السياحية:

فانخفاض مستوى الوعي السياحي لدى الجمهور يعدّ أحد العوامل التي تعوق السياحة عن أداء دورها في تنمية المجتمع والارتقاء به وأحد العوامل الخطيرة التي تفقد المنتج السياحي أهم مقوماته التي يميّز بها، لذلك فتحقيق التوعية السياحية مهمة جداً.

ثانياً: تحفيز الطلب على المضمون السياحي:

فالمضمون السياحي لدولة ما أو منظمة ما، ما هو إلا إجمالي عناصر الجذب السياحي التي تجذب السياح إلى تلك الدولة أو المنطقة وتدفعهم إلى زيارتها للاستمتاع بالسياحة فيها.

ثالثاً: نشر المعرفة السياحية:

يعد الترويج أحد الوسائل الأساسية لنشر المعرفة والثقافة السياحية لدى الجمهور الداخلي والخارجي فمن خلال المعلومات التي تنشر عن الآثار والمعالم السياحية والخدمات والبرامج المختلفة وعن أوجه الجذب والاستثمار يؤثر في آراء واتجاهات ومواقف الجمهور.

رابعاً: تحقيق الإقناع لدى السائح:

يتحقق التنشيط السياحي باستخدام كافة الأنشطة الترويجية والأساليب الإقناعية التي تساعد على زيادة أعداد السائحين الفعليين والمترقبين من داخل الدولة أو من خارجها على السواء، بالإضافة إلى ذلك تهدف هذه الجهود إلى تحفيز المسؤولين عن الشركات والمؤسسات والهيئات السياحية كزيادة جهودها لاجتذاب أكبر عدد من السائحين.

أهم وسائل الترويج السياحي:

أدوات الترويج السياحي:

تتمثل أهم أدوات الترويج السياحي فيما يلي:

أولاً: الأفلام:

وهي من الوسائل التي تستخدم في الخارج وتحقيق الهدف الترويجي وتعدّ الأفلام من أكثر الوسائل فاعلية في نقل الأفكار على أنه لا بدّ من وجود رسالة دائمة ومتجددة ومضمون أو منتج سياحي مميز تسلّط عليه الأضواء لجذب المشاهدين وميزانية مناسبة لإنتاج هذه الأفلام أو تسهيل إنتاجها بما يتفق والحملات الترويجية وأن يتوفر لدى الجهة أو المكتب أو الشركة أو الممثل السياحي الأفلام السياحية المناسبة والحديثة وأن يتم الاتفاق مع الجهات المختصة لعرض هذه الأفلام بأجهزة الإعلام الجماهيرية وفي دور العرض والجامعات والسفارات⁽⁵⁾.

- على أن تكون هذه الأفلام مختلفة المقاسات للاستعمال المسرحي وغير المسرحي.
- وأن تكون الأفلام متنوعة الموضوعات جيّدة المضمون ومتجددة بصفة دورية بحيث تغطي أهم المناطق السياحية وتبرزها وأن تكون صالحة للعرض في البلد الذي يتم فيه الإعلان من حيث الموضوع والفكرة والجاذبية والتشويق.
- توفر عدد كبير من نسخ هذه الأفلام لتتناسب وتُتّسع ميدان الحملة الترويجية.
- توفير أفلام ملوّنة على أعلى مستوى إخراجي وأن تكون صالحة للعرض في التلفزيون.
- وأن تكون جيّدة الإعداد والإخراج صالحة للعرض مع مداومة عمل الصيانة اللازمة للتأكد من سلامتها ووجود ماكينه عرض جاهزة لاستخدامها في المناسبات المختلفة إذا لزم الأمر وأيضاً لاستخدامها في المعارض أو المؤتمرات أو الحفلات التي تقام في الجهات المختلفة.

ثانياً: الصّور:

وهي من المواد الهامة الترويجية خاصة عند كتابة مقالات في الصحف أو المجلات، وأيضاً الأنباء المصورة التي توزّع على وكالات الأنباء والصحف والمجلات للاستعانة بها عند عمل نشرات سياحية وفي النوادي والجامعات مع مراعاة أن تكون الصور على جانب من الحداثة وتصور الواقع تصويراً شيقاً وواقعياً وجذاباً، مع ضرورة تنوّعها وتعبيرها عن كافة أنواع السياحات الموجودة، وتستخدم الرسوم والصور لجذب الانتباه، بجانب أنها مادة تثقيفية لغتها سهلة وسليمة وتعمل على خلق الحافز لدى المتلقّي⁽⁶⁾.

ثالثاً: الكتيّبات:

والكتيّبات من الوسائل الهامة التي يمكن استخدامها في الداخل والخارج أيضاً ولا تختلف عن الكتب كثيراً إلا في صغر الحجم، وتعتمد على وجود مادة دعائية وترويجية مناسبة ويمكن استخدامها داخل المنشأة وتقديمها للزوّار والمتتردين من خارج المنشأة والبلاد لتوزّع على الجمهور بكافة مستوياته على أن يراعي فيها الكتابة بلغة سهلة سليمة تتفق ولغة البلاد أو لغة البلد الذي توزع فيه وعاداته وتقاليده وثقافته السائدة، وأن تتمتع بالمستوى المنافس في حالة توزيعها في الخارج بحيث لا تقل عن المستوى المنشور في البلد الذي ستوزّع فيه لا من حيث الجودة والطباعة و العرض أو الإخراج⁽⁷⁾.

رابعاً: الملصقات:

ما زالت الملصقات من الوسائل الترويجية الهامة للمنشآت المختلفة رغم تعدّد وتنوّع الوسائل ورغم اختراع الكثير من الوسائل الحديثة، والملصقات وسيلة ترويجية مقروءة قد تأخذ شكل لافتة كبيرة من القماش أو الورق أو المعدن تعلّق في أماكن عامة كالبيادين والشوارع الرئيسية التي يتردد عليها الجمهور أو تعلّق على مركبات النّقل العام، ومحطات السكك الحديدية، والملصقات التي تستخدمها الجهات المختلفة عديدة ومن المهم لخبير الترويج السياحي أن يعرف أنواعها المختلفة ومزايا كل نوع وخصائصها من حيث التحرير والإخراج والأهداف التي يمكن أن تحقق والتي يفيد كل نوع في تحقيقها والطريقة التي يفضل استخدامها سواء كانت كتابة فقط أو صور فوتوغرافية أو رسوم طبيعية أو تجمع بين هذه الأشكال وبعضها وتنقسم الملصقات إلى:⁽⁸⁾

1. الملصقات الورقية: وهي كبيرة الحجم وتلصق بعد طبعها أو رسمها على لوحات خشبية معدّة لذلك وتتميّز بسهولة تغييرها كل فترة زمنية.
2. لوحات مصنوعة من المعادن والخشب والزجاج وتوضع داخلها الرسالة الترويجية وهي طويلة العمر وتفيد أكثر باعتبارها وسيلة تذكير تحمل رسالة مستمرة طويلة الأجل.
3. والملصقات من الوسائل الهامة التي تساعد على خلق الاتصال المستمر مع السّائح لإمكان تكرارها، وإمكان تعليقها بأحجام مختلفة، ويجب أن تمتاز بطابع الجهة المراد الترويج لها وأن تكون معبرة عنها وعن الهدف الذي ترمي إليه مع مراعاة تناسب الأحجام مع الاستعمالات المختلفة في الدول المروج فيها، ومراعاة ارتفاع مستوى التصميم والإخراج والموضوعات وتوافر الكميات لتناسب فرص العرض، وتمتاز الملصقات بسهولة وضعها في السّفارات، وفي المكاتب السياحية وشركات الطيران وشركات السياحة والمعارض وأماكن الاحتفالات ومكاتب السّفرة، واختيار موقع الملصق هام لذا يجب وضعه في موقع يجذب الانتباه ويكون واضحاً للجمهور.

خامساً: ورق الخطابات والأظرف:⁽⁹⁾

وتحمل أوراق الخطابات والأظرف العلامة الترويجية للجهة السياحية المعلن عنها والمروج لها سواء كانت شركة أو فندق أو بلد، وهي وسيلة غير مكلفة حيث يمكن أن يقوم السائح أو

الفندق بإرسال خطاب إلى قريب أو صديق أو أي جهة، فيصبح بذلك وسيلة لتعرف الآخرين على المكان وما يتمتع به من جمال وإمكانيات ومزايا.

ويعدّ ورق الخطابات والأظرف والمراسلات بوجه عام من الوسائل رخيصة الثمن والتي تتميز بإمكان إرسالها لعدد كبير من الزبائن المختارين، وأهم مميّزاتها أنّها تخلق شعوراً بالاهتمام والتقدير لدى المرسل إليه وهي وسيلة فاعلة للوصول إلى أكبر عدد من الأفراد بتكلفة قليلة وفي وقت قياسي بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى وتستخدمها كثير من شركات الطيران والفنادق وبعض الشركات السياحية، وقد تنجح هذه الشركات في جذب السائح أو المتعامل في التعامل مرة أخرى، خاصة وأن الخطابات تحمل المشاعر الطيبة والودّ وتكون أقدر على خلق الاستجابة الحسنة لدى بعض الفئات.

سادساً: بطاقات البريد:⁽¹⁰⁾

وإذا كانت المطبوعات هي العمود الفقري بالنسبة للتنشيط السياحي فإنّ بطاقات البريد تمثل أهمية خاصة في مجال السياحة، وذلك لأنّ بطاقات البريد تحمل المعنى والتعبير فمن المعروف أنّ بطاقات البريد تحول الحلم إلى حقيقة عن طريق الصور والحقائق المصورة والبيانات والمعلومات التي تتضمنها وتعرضها.

وتوجد مبادئ متفق عليها تراعى عند إصدار هذه البطاقات هي:

1. الالتزام بالأحجام المحددة والمقبولة لدى شركات السياحة بحيث تعرض بعضها الأفق أو يمكن إرسالها بالبريد أو حملها.
 2. الصور جيّدة وملوّنة ويفضل البعض استعمال الصّور بدلا من التّصميمات الفنية art Works لأنّها متضمنة ومؤثرة أكثر .
 3. المتن test مختصر جدّاً والعبارات قصيرة.
- وتتميز المطبوعات بوجه عام بأنّها تستثير اهتمام القارئ خاصة عند وضع الصور الجذابة والمعبرة عن إمكانيات المكان وتمييزه عند استعمال التّصميمات الفنية.
- يذكر البعض أنّ البطاقات البريدية لها دورها الهام في الترويج عن الجهة المروج لها لنقلها الصورة دون تكلفة تذكر وتكرار عملية الترويج.

سابعاً: النشرات المطبوعة:

تتسابق الدول لإصدار هذه النشرات، تحتوي على صور ومعلومات تهم السائحين ويشير برينيكز خبير السياحة النمساوية إلى أن من الضروري مراعاة عامل التوقيت عند إعداد النشرة لأنّ الأوقات قد ترتبط بعادات الشعوب فالبعض يستعدّ لرحلته مبكراً مثل الإنجليز والألمان والبعض يستعدّ لها متأخراً مثل الفرنسيين، وبالنسبة لوكالة السفر فهي تعلن عن برامجها في وقت مبكر جدّاً حيث تحتاج لإعدادها مبكراً وإرسالها للدول المختلفة.

وعادة تقوم المنشآت والشركات المختلفة بعمل نشرة دورية لها كل شهر أو ثلاثة أشهر، وتقوم بإرسالها إلى عملائها أو إلى جماهيرها بصفة دائمة، والنشرة أداة طيّبة لاكتساب ثقة العملاء

لما تتضمنه من معلومات مفيدة وأخبار هامة فهي تهَيء الفرص للسؤال والاستفسار عما يدور في أذهان المتعامل من أسئلة وفي مجال السياحة تجيب النشرة عن برامج الزيارات والأسعار كما أنها وسيلة جيّدة لتلقّي الاقتراحات أو الرغبات.⁽¹¹⁾ وتقوم المنشأة السياحية بإصدار مطبوعات داخلية توزّعها داخل البلاد لجذب السياحة الداخلية «للجمهور الداخلي» ومطبوعات خارجية للجمهور العام من السياح أو العملاء المرتقبين وذلك لإعطائهم الفكرة والانطباع الجيّد عن المنتج السياحي المتنوع وقد تكتفي بعض المنشآت السياحية بإصدار نشرة داخلية توزّع في الدّاخل لشرح ما يهتم العملاء معرفته من معلومات وخطط وأسعار، كما يمكن توزيعها في الخارج وإرسالها إلى من تربطهم بالمنشأة السياحية صلة من حيث الأهداف، ويفضل بعض المنظّمات إرسال النّشرات إلى العملاء على منازلهم عن طريق البريد.⁽¹²⁾

ويعتبر المضمون الجيّد والمفيد الذي يقدم في النّشرة هو الذي يحدد قيمتها وأهميتها سواء للجهة التي تتوجّه إليها أو للجهة التي أصدرتها. ولا ينطبق هذا على النّشرات فقط وإنّما ينطبق على كافة المطبوعات والوسائل التي تتطلب سلامة المضمون والرسالة الواضحة السليمة والمفهومة.

ثامنا: المعارض:⁽¹³⁾

وتعدّ المعارض من الوسائل الهامة التي تهَيء الفرص وتسمح بلقاء المهتمين بالعمل السياحي والعاملين به، خاصة المعارض والأسواق الدولية التي تتيح المجال والفرص للقاء كافة المعنيين والمهتمين بالسياحة والتي أصبح لها وقت محدّد يحرص أصحاب الاهتمام على المشاركة فيه، فالمعارض وسيلة لعرض آخر المنتجات السياحية، والبرامج السياحية، وعقد الاتفاقات والتبادلات بين الشركات السياحية وبعضها والفنادق وبعضها، وفرص للبيع والتسويق وتقوية الصلات وتأكيد الترابطات وتبادل وجهات النّظر والعناوين وآخر الاتجاهات والأخبار السياحية.

ومثل المعارض أهمية خاصة لعرضها المنتجات المحلية التي يقبل عليها الزوار وتزيد من القيمة المضافة لإنفاق السائح وتعدّ المعارض والأسواق من أهم المنافذ والنوافذ الخاصة بالعرض الخارجي وترجع أهميتها إلى تمييزها ببعض الخصائص المحلية المميزة التي تساعد على تشويق وإثارة رغبة الجمهور في الشراء وتتمثل الخصائص التي تميّز المعارض والأسواق في:

1. أنّها تعكس جو الدولة وتوفر صورة حية لما ينتظره السائح من مغريات ووسائل تشويق وراحة ومتعة.
2. عرضها شرائح وأفلام تبرز المزايا السياحية المتوفرة وجمال المنتج السياحي وتنوّعه وتحقيق للسائح ما يحلم به من متعة الشراء ومتعة التواجد في بيئة وطنية خاصة ممّا يحقق له الجو الاستمتاعي النّفسي الذي ينتظره في البلد المعلن عنه.
3. إمكانية تنظيم عرض أزياء ورقصات وطنية ووجبات شعبية تشتهر بها الدولة يثير خيال السائح ويدفعه إلى اتّخاذ القرار بالسفر إلى ذلك البلد

ممّا يعمل على تطوير المنتجات السياحية والمنتجات الشعبية وتطوير المهارات الفنية الخاصة بالدولة لعرضها في الخارج.

4. تساعد المعارض على تحسين مستوى الخدمات والمنتجات المحلية وزيادة جودتها خاصة السلع التذكارية التي يقبل عليها السّواح بوجه عام.

تاسعا: مجلة المنشأة: (14)

وتعدّ مجلة المنشأة وسيلة من أهم وسائل المنشآت المختلفة للتعامل مع جمهورها الداخلي والخارجي وتصدرها المنشأة شهرياً أو دورياً أو كل ثلاثة أشهر وأهم أهدافها بناء سمعة المنشأة وشهرتها وتدعيمها بين الجمهور وقد تصدرها إدارة العلاقات العامة أو قسم يتبعها، وتتضمن أهم الأخبار والأحداث الجارية وأهم الخطط المستقبلية التي سيتم تنفيذها، وهي وسيلة الاتصال بين العاملين في المنشآت والإدارة العليا وبينهم وبين المجتمع الخارجي حيث تهتم المنشآت الكبيرة بخلق روح الزمالة وخلق جوّ من التفاهم بينها وبين الجمهور والتحفيز على العمل، وتساعد مجلة المنشأة على تحقيق تلك الأهداف. وعلى مستوى المنشآت السياحية تستطيع كافة المنشآت السياحية أن تقدّم إلى جمهورها مجلة تحقق هذه الأهداف وتدعم الصورة الحسنة الخاصة بها على أن يراعي في تحريرها المقالات المشوّقة والموضوعات الحيوية، والأنباء السياحية الحديثة والهامة إلى جانب دقة التصميم والإخراج، وأن يكون التوزيع حسب الأهمية بدءاً من مسؤولي السياحة وشركات السياحة، شركات النقل، الكتاب والمحزّرون السياحيين والمهتمون بالسياحة في المجالات السياحية المختلفة على أن يراعي انتظام صدورها وسرعة توزيعها وصدورها في الوقت المناسب.

عاشرا: المؤتمرات: (15)

ويرى بعض الباحثين أنّ المؤتمر عبارة عن مناقشة وتبادل الأفكار بين الأعضاء وبعضهم البعض حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة ترتبط بظرف معيّن، وذلك بقصد التّوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة مع العمل على الالتزام بها. وفي مجال السياحة قام المسؤولون بعقد الكثير من المؤتمرات لمناقشة القضايا السياحية المختلفة لبحث الموضوعات الخاصة بالمجال وكان من أهمّها سبل تنشيط السياحة والتنمية السياحية، والاستثمارات في مجال السياحة وغيرها من الموضوعات التي فرضتها ظروف البلاد في وقت من الأوقات مثل المؤتمر الذي عقد عن الإرهاب وتأثيره على السياحة وعوامل مكافحته وشارك فيه العديد من ممثلي الدول. والمؤتمرات من أهم الأنشطة التي تقوم بها الجهات المختلفة لتحقيق رسالتها الاجتماعية والفكرية والإعلامية حيث يتم في تلك المؤتمرات مناقشة وبحث السياسات والسبل لكثير من الموضوعات ووضع وتحديد الإستراتيجيات ومناقشة الكثير من الموضوعات المتعلقة بموضوع المؤتمر ثم عرض النتائج التي يتوصل إليها المشاركون في المؤتمر واتخاذ التوصيات. وتعود أهمية المؤتمر إلى تسليط الأضواء عليه وعلى ما يدور بها وعلى البلد الذي يحتضن ذلك المؤتمر مما تعني أهمية إعلامية كبيرة لتزايد مساحة التغطية الإعلامية لأحداث المؤتمر خاصة إذا كان موضوع الانعقاد من المؤتمرات الهامة التي تشغل بال الرأي العام العالمي أو الإقليمي أو المحلي.

كما يعدّ عقد المؤتمر من أكبر الفرص المواتية للترويج السياحي أثناء وبعد انعقاد المؤتمر إمّا بدعوة ضيوف المؤتمر لمشاهدة مواطن الجذب السياحي أو دعوة رجال الإعلام للزيارة ونقلهم أخبار ما رآوه في بلد عقد المؤتمر ممّا يمكن الترويج السياحي الرسمي من القيام بدور مناسب للترويج عن البلاد في أثناء انعقاد تلك المؤتمرات، وتكثيف الترويج عن الخصائص السياحية المتوفرة ونقل ذلك إلى وكالات الأنباء والمراسلين الأجانب وغير الأجانب لذلك أضحت تلك المؤتمرات تمثل أهم وسائل الاتصال الشخصي على المستويين المحلي والعالمي.

وتختار المنشآت السياحية المختلفة من بين هذه الأدوات ما تستطيع بها تحقيق أهدافها الترويجية التي تتناسب مع أهدافها وظروفها الخاصة «المالية والبشرية» بحيث تصل إلى جمهورها المستهدف، وأن تختار الوسيلة المناسبة التي تحقق رسالتها.

الجمهور السياحي:

تعدّ معرفة الجمهور هي المدخل الرئيسي في التعامل معه، فمعرفة الجمهور وخصائصه وسماته وطبيعته هي التي تساعد على الترويج الناجح وتحديد الوسائل المناسبة والبرامج الواقعية التي تقدّم إليه.

أولاً: تعريف الجمهور السياحي:⁽¹⁶⁾

قبل التطرّق إلى تعريف الجمهور السياحي لا بدّ أولاً معرفة المعنى الحقيقي للجمهور بصفة عامة.

* الجمهور اصطلاح فني يستخدمه خبراء العلاقات العامة للدلالة على جمع من الناس تربطهم مصلحة أو اهتمامات مشتركة إزاء مسائل أو مواقف يثار حولها الجدل، وهم ليسوا بالضرورة تجمعهم حدود جغرافية أو طبيعية محدودة وهو ما يؤكده الباحثون من أنّ مصطلح الجمهور يجمع أفراداً كثيرة سواء اجتمعوا في بقعة محدودة أو انتشروا في مساحة واسعة وهم لا يعرفون بعضهم البعض شخصياً، بل يستجيبون لقضية أو حدث أو مشكلة واحدة.

أمّا الجمهور السياحي فهو اصطلاح فني يقصد به جماعة من الناس كبيرة نسبياً سواء اجتمعوا في مكان محدّد أو انتشروا في مساحة واسعة يرتبط أفرادها بروابط معيّنة، وتجمعهم ميول مشتركة، كما يتميّزون بتصرّفات خاصة وأنّ من أهم صفات جمهور السائحين أنّه شديد الحساسية للقلق السياسي والإشاعات، وأي أخبار الدعاية التي تشعره بعدم الاطمئنان، وتمنعه من الزيارة أو السفر مما يتطلب العمل الدائم على تقليل أثر الجوانب السلبية التي قد يحدث وتؤثر في السياحة، والتي قد تنشأ عن الأحداث الطارئة أو الأزمات أو الإشاعات الكاذبة، وجمهور السائحين يتأثر بالموثوقة وحسن المعاملة والتقدير وسرعة تقديم الخدمة واحترام المواعيد وسرعة الإجراءات والالتزام بالوعود والمواعيد، كما يهتمّه أيضاً المستوى المناسب وعدم المغالاة في الأسعار.

ثانياً: تقسيمات الجمهور السياحي:

ينقسم الجمهور السياحي إلى قسمين رئيسيين هما:⁽¹⁷⁾

1 - الجمهور الخارجي:

يعني كل الأفراد الذين يقعون خارج الدول وتتصل بهم الشركة السياحية اتصالاً مباشراً أو غير مباشر وهو نوعين:

نوعي: ويشمل الأفراد الذين تجمعهم روابط أو مصالح أو ميول أو اهتمامات مشتركة مثل جمهور النوادي أو النقابات أو المصالح أو الجامعات أو الجمعيات.
عام: ويشمل جميع الجماهير الخارجية في منطقة معينة أو بلد معين، سواء كان هذا الجمهور في بلد أجنبي أو بلد عربي.

2 - الجمهور الداخلي:

يشمل المواطنين المحليين الذين ينتقلون من بلد إلى آخر وتتصل بهم أيضا المنظمة السياحية اتصالا مباشرا أو غير مباشر.

ووظيفة الإعلام الرئيسية هي الاهتمام بكافة أنواع الجمهور «الداخلي والخارجي» ووضع الخطط المناسبة للاتصال به لنجاح الخطط الإعلامية والترويجية في تحقيق أهدافها بفضل الاتصال بالجماهير النوعية تبعا لخصائصهم الجغرافية أو الحضارية أو الديموقرافية أو الطبقة الاجتماعية، وقد ينجح الاتصال بالجماهير النوعية أو التجمعات عن طريق الاتصال بهم ومخاطبتهم في أماكن تجمعاتهم أو أماكن تواجدهم أو أعمالهم الخاصة وحيث أن السياحة قد قسمت إلى أنواع فيمكن الوصول إلى جمهور كل نوع منها على حده على سبيل المثال بالنسبة إلى جمهور السياحة الدينية قد يفيد الاتصال والتوصل إلى هذا الجمهور في المواقع التي يحتمل التردد عليها، بوجه عام مثل جمعيات تتكون في المساجد أو الكنائس ...، وجمهور سياحة المؤتمرات فيمكن الوصول إليهم في مقر رجال الأعمال والتعرف على رجال الأعمال والمثقفين أو العلماء في الجامعات ومراكز البحوث وتوجيه الدعوة إليهم.

استراتيجية الترويج السياحي

تعريف إستراتيجية الترويج السياحي:

الإستراتيجية في معناها العام هي التكتيك أو الأسلوب الواجب إتباعه في موقف معين أو هجوم معين، فهي منهاج للتفكير يعتمد على التقدير والتنسيق السليم وللوسيلة المتاحة. وفي مجال الترويج السياحي تتأثر الممارسة الإعلامية بإستراتيجية الترويج للمنشأة وترتبط هذه الإستراتيجية بالسياسة التي تتبعها المنشأة لكسب ثقة الجمهور وتنمية هذه الثقة باستمرار، كما تتأثر إستراتيجية الترويج السياحي التي تأخذ بها المنشآت السياحية بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والسياسات التنفيذية للإدارات المساعدة والمشكلة المرتبطة بالموقف الراهن والأنشطة المختلفة للمنشأة وأيضا بالمعلومات المتوافرة في السائح الداخلي والأجنبي، ومنه فالإستراتيجية الترويج السياحي⁽¹⁸⁾ «تعتبر إحدى أجزاء أو مكونات الإستراتيجية التسويقية السياحية العامة للمنظمة والتي يتم تصميمها للاتصال بالسوق السياحي من خلال مجموعة من الأنشطة التي يتم ممارستها في إطار طبيعة نشاط المنظمة أو ما تقدمه للسوق السياحي من خدمات».

ولوضع إستراتيجية الترويج السياحي يستلزم توافر المعلومات التالية:⁽¹⁹⁾

1. تحديد الأهداف بدقة.
2. تحديد الإستراتيجية المنافسة.

3. تحديد السوق السياحي المستهدف والمستهلكين المستهدفين.

4. تحديد عناصر المزيج الترويجي.

5. ربط الأهداف مع وسائل الترويج.

6. تحديد الشعارات والشخصيات التي ستعتمد عليها الحملات الترويجية.

أنواع استراتيجيات الترويج السياحي: (20)

أولاً: إستراتيجية الحملات الترويجية المكثفة:

تستخدم شركات السياحة هذه الإستراتيجية في حملاتها المختلفة وبصفة خاصة الحملات الترويجية حيث تقوم بالتعاقد على شراء مساحات للترويج ليتولى بذلك الانطباع لدى السائح عن المنطقة السياحية المراد الترويج لها، وقد تتناول الرسالة الترويجية موضوعات ثقافية وإرشادية تلافياً لمثل القارئ للرسالة الترويجية، ويتم ذلك بالتركيز على أنواع المغريات السياحية جذبا للسائح. وتستخدم هذه الإستراتيجية من طرف شركات السياحة الكبرى ذات الإمكانيات المادية الكبيرة والبرامج السياحية شديدة التنوع، ومن هنا فإن هذه الإستراتيجية تخاطب السوق السياحي ككل بكل فئاته وبكل طبقاته وتعتمد اعتماداً كبيراً على اسم وشعار الشركة وعلى سمعتها في السوق السياحي من حيث جودة خدماتها السياحية وتنوع برامجها وإمكانياتها الكبيرة في إشباع احتياجات ورغبات جميع أنواع السياح، وما لديها من عناصر وإمكانيات خاصة للجذب السياحي.

ثانياً: إستراتيجية الحملات الترويجية المتقطعة أو الجزئية:

ووفقاً لهذه الإستراتيجية يتم اختيار فترات متباعدة عادة ترتبط بالمواسم السياحية، ويكون الترويج عن البرامج السياحية المميزة التي تحتوي على عناصر جذب خاصة، ويقسم السياح هنا إلى فئات محددة تبعا لدراسة السوق السياحية في البلد المرؤج له، وتعد لكل فئة الرسالة الترويجية التي تناسبها لضمان التأثير الفعال في كل طبقة والحصول على تعاقداتهم على البرامج بالشكل الذي يتناسب ورغباتهم وقدراتهم.

ثالثاً: إستراتيجية الحملات الترويجية المترابطة:

وتقوم على أساس مجموعة من الأفكار تعمل كل منها على تحقيق هدف جزئي من الحملة الترويجية، وتعد الرسالة الترويجية بحيث تتناول منها فكرة واحدة تتفق واحتياجات السلع في كل سوق، وفي النهاية تكون الموضوعات جميعها مترابطة المعنى وتصل إلى تحقيق الهدف النهائي، وهو زيادة النصيب السوقي لشركة السياحة من التعاقدات السياحية.

وسائل الاتصال في الترويج السياحي

أوضحنا فيما سبق مفهوم الترويج السياحي ونظراً لما قد يحدث من خلط بينه وبين مفاهيم الاتصال الأخرى كالإعلان والدعاية والعلاقات العامة، ورغم أن هذه الفنون لا تعد وأن تكون أدوات يستخدمها الترويج السياحي في نقل رسائله الترويجية والتأثيرية للجماهير فضلاً عن كونها فنوناً قائمة بذاتها إلا أنه كان من الضروري أن نقارن بينها وبين الترويج السياحي في مجالات التطبيق السياحي المختلفة.

الإعلان السياحي.

أولاً : مفهوم الإعلان السياحي:

يعد الإعلان السياحي أحد أهم وسائل الاتصال بالسائح لتعريفه بالبرامج السياحية التي تقدمها الشركة سواء بشكل عام يشمل الإطار العام للشركة وجميع لبرامج، أو بشكل خاص تفصيلي يتسع لكافة البيانات والمعلومات التفصيلية والدقيقة عن برنامج محدد بذاته. وقد قدمت لجنة التعاريف التابعة لجمعية التسويق الأمريكية التعريف التالي للإعلان:⁽²¹⁾ «هو الجهود غير الشخصية أو التي يدفع عنها مقابل بواسطة ممثل معين لعرض الأفكار أو السلع أو الخدمات وترويجها أما الإعلان السياحي فهو⁽⁰⁾ «تلك الجهود غير الشخصية التي تعمل على التأثير في وجدان وعواطف ومدرجات السياح وتوجيه سلوكهم السياحي نحو التعاقد على برنامج سياحي معين أو على خدمات سياحية لشركة سياحية محددة. والإعلان السياحي مهم جدا في تدفق السياح، فنجاحه يعني نجاح السياحة لأنَّ توجُّه أي شخص إلى منطقة ما يعتمد بالدرجة الأولى على الإعلان ووسائل الترويج الأخرى، ولهذا السبب أيضا نلاحظ أنَّ كثيرا من الدول بدأت تركز على نوعية الإعلانات التي تصدرها عن مناطقها السياحية لأنها من الأسباب المهمة لنجاح سياحتها.

ثانياً: أنواع الإعلان السياحي:

1. من حيث الهدف: ينقسم الإعلان من حيث الهدف إلى:⁽²²⁾
 1. إعلان إعلامي: ويهدف إلى توفير المعلومات عن المزارات والبرامج السياحية وعناصر الجذب المختلفة للسائحين.
 2. إعلان إرشادي: ويهدف إلى تنمية الوعي السياحي لدى المواطنين بأهمية السياحة ودورها في علاج مشكلة البطالة وتنمية الاقتصاد القومي وزيادة موارد الدولة عن العملة الصعبة.
 - ج- إعلان تنافسي: ويهدف لإبراز خصائص المنتج السياحي عن المقومات السياحية للدول الأخرى بهدف تفضيل السائحين لزيارة تلك المنطقة دون غيرها.
 - د- إعلان تذكيري: ويهدف إلى تذكير السياح بما تحصلوا عليه من متع بالأماكن التي سبق وأن زاروها وقضوا وقتا طيبا فيها.
2. من حيث الغرض: ينقسم الإعلان من حيث الغرض إلى:
 - 1 - إعلان عام: يتعلق بشركة السياحة بشكل عام.
 - 2 - إعلان تفصيلي: وذلك عن خدمة سياحية خاصة تقوم بتقديمها وإمكانيات هذه الخدمة ومحاورها وما يتيح للسياح من مزايا وإشباع.

خصائص وأهداف الإعلان السياحي:

أولاً: خصائص الإعلان السياحي

- يجب أن تتوافر بين الإعلان السياحي مجموعة من الخصائص أهمها:⁽²³⁾
1. أن تتجانس رسالته مع عادات وتقاليده وتاريخ وقيم وعادات المجتمع الذي تخاطبه.
 2. أن يعتمد على الحقائق والبيانات الصادقة المعبرة فعلا عن الخدمات التي تقدّم وبدون مبالغة.

3. أن يعبر عن المحفزات السياحية وعناصر الجذب السياحي التي تجذب السياح مثل الخدمات السياحية والتسهيلات ومستوى الخدمة أو المناخ وظروف الطقس والمعالم السياحية وذلك لتكرار الزيارة، ويكون الإعلان على فترات متقطعة.

ثانياً: أهداف الإعلان السياحي:

تتمثل أهداف الإعلان السياحي فيما يلي:⁽²⁴⁾

- زيادة عدد السائحين إلى المنطقة المعلن عنها.
- التعريف بنمط جديد من الأنماط السياحية مع التركيز على مقوماتها وتسهيلات السياحة
- خلق صورة ذهنية إيجابية للمنطقة المعلن عنها.
- التخفيف من الآثار السلبية لظروف طارئة كالكوارث الطبيعية أو الإرهاب أو تزايد معدل الجرائم.
- تمهيد الطريق أمام منظمي البرامج السياحية والوسطاء لطرح برامجهم وإقناع العملاء المرتقبين لتقبل معلومات جديدة عن العرض السياحي.

الدعاية السياحية:

أولاً: تعريف الدعاية السياحية:

تعرف الدعاية في دائرة المعارف الأمريكية بأنها⁽²⁵⁾ «جهود يتوفر فيها عامل التعمد والقصد في العرض والتأثير وهي جهود منظّمة وفق خطة موضوعة مسبقاً للتأثير على الآراء والاتجاهات والمعتقدات على نطاق واسع عن طريق الرموز والكلمات والصور وإيماءاتها المختلفة»، وتعرف الدعاية أيضاً بأنها «الجهود المقصودة للتأثير في الغير لإقناعه بفكرة أو رأي أو كسب تأييده لقضية أو شخص أو منظمة بهدف تغيير سلوك الأفراد والجماعات أو خلق أنماط جديدة من السلوك، وتعتمد إحداث التأثير شرط أساسي لوجود الدعاية»

والدعاية في مجال السياحة تعني⁽²⁶⁾ «محاولة نشر بيانات ومعلومات يكون لها وقع طيب في نفوس الجماهير بهدف العمل على استقطاب السائح المرتقب وحثه على اتخاذ القرار المطلوب وتيسير الأمر عليه في الاختيار بحيث يكون قراره مبنياً على واقع ملموس وليس مجرد تصور». وتتمثل أهداف الدعاية السياحية فيما يلي:⁽²⁷⁾

1. التأثير في آراء وأتجاهات ومواقف السياح المرتقبين لأخذ قرار السفر والمواطنين بغرض تنمية وعيهم السياحي.
2. إيجاد علاقة طيبة من المواطنين والسياح والمؤسسات والهيئات السياحية.
3. تعزيز مركز الشركات السياحية التنافسي من خلال خلق صورة ذهنية طيبة عنها.

ثانياً: وسائل الدعاية السياحية:⁽²⁸⁾

تستخدم الشركات والمؤسسات والهيئات السياحية مختلف وسائل الترويج التي تخدم حملتها الدعاية في مجال الترويج السياحي وزيادة الوعي السياحي.

وتستخدم في ذلك الكتيبات والنشرات والتلفزيون والصحف والأفلام والملصقات والأسلوب الشخصي الذي يقوم به رجل الدعاية كما تستخدم أيضا شبكة الإنترنت كوسيلة حديثة للدعاية فهناك مواقع لوزارة السياحة تتضمن كافة المعلومات السياحية الضرورية للسياح والخدمات السياحية والبرامج والآثار والسياسات والمشكلات... وأيضاً الأبعاد التاريخية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدعاية عن طريق هذه الوسائل ليست عشوائية وإنما يجب أن يسبقها دراسات علمية للتعرف على الجمهور المستهدف والسوق الموجهة إليه الدعاية، ويجب أن يسبق الدعاية وضع الإستراتيجية الدعائية مع إجراء الدراسات المناسبة للتعرف على نوعيات السائحين المستهدفين والعوامل التي تؤثر على السائح لاختيار قرار السفر واختيار المقصد السياحي وكذلك دراسة العادات والتقاليد والعقائد المختلفة للسائحين بهدف التعرف على التواحي التي ينبغي التركيز عليها في الحملة الدعائية.

ولكي تنجح الدعاية يجب أن يكون شعارها:

1. مختصراً في كلماته.
2. بليغاً في معناه.
3. بسيطاً في تركيبه.
4. أن يعلق بذاكرة الجمهور فينفذ إلى عقله الباطن كلما طالع الإعلان أو شاهد مواد الدعاية.

5. أن يتذكر اسم البلد المعلن عنه كلما رأى ذلك الشعار.

الدعاية السياحية الناجحة:

لكي تكون الدعاية السياحية ناجحة يرى محمد منير أنها لابد أن تكون صادقة في غير مبالغة فإن المبالغة لا تجد طريقاً معبداً إلى إقناع القارئ ويتفق في الرأي مع خبراء الدعاية الذين يحددون لنجاح الدعاية الضوابط التالية:⁽²⁹⁾

1. أن تهدف إلى زيادة معلومات القارئ.
2. أن تتصف بالصدق وتحاشي تشويه الحقائق والخداع.
3. أن تتفق والذوق العام.
- أما بالنسبة لعناصر الدعاية السياحية الناجحة فنوجزها في ما يلي:⁽³⁰⁾
 - أ. صور البلد في أجمل صورة.
 - ب. الصور الفوتوغرافية أقوى تأثيراً وفاعلية في الدعاية السياحية من الرسوم الفنية لأن الصورة معبرة وصادقة.
 - ج. تمييز البلاد وأبرز معالمها بالروح الفريدة التي وهبت فيها.
 - د. إبراز معالم البلد التذكارية التي تجعله حديث المجتمعات .
 - هـ. عدد المعالم والمراكز السياحية فهي تبعد القارئ عن الملل وتزيد الحوافز الشخصية والتشويق إلى زيارة البلد.

- و. أن توجّه مادة الدعاية إلى الجماهير التي لم يسبق لها زيارة البلد
 ز. استخدام وسائل الإغراء والجذب ولفت الانتباه مثل العناوين الملفتة للنظر، والجمل
 البراقة، والصور الجذابة.

العلاقات العامة السياحية:

تعرف العلاقات العامة السياحية بأنها⁽³¹⁾ «عبارة عن حلقة اتصال لتوجيه وتنمية علاقات المهتمين والمتفاعلين بالسياحة في بلد ما أو بين بلدين أو أكثر وتغذية كل طرف للآخر بالمعلومات السياحية الصحيحة بأصلح الطرق مع العمل على تنمية وتحسين واستمرار هذه العلاقات مما ينتج عنه زيادة في عدد السياح» وتعريف أيضا بأنها⁽³²⁾ «الجهود المبذولة التي تقوم بها هيئة أو منشأة لتحسين صورة تلك المنشأة في أذهان الجماهير وكسب ودّهم ورضاهم ودعم التفاهم والصّلات القويّة بينهما مع المحاولات المستمرة لكسب الثقة ودوام الانسجام، والعلاقات العامة تقوم بمهامها لتحقيق تلك الأهداف وهي تحسين الصورة وكسب ودّ ورضا الجمهور ودعم التفاهم والصّلات القويّة معه، وتسعى إلى تحقيق ذلك عن طريق وسائل الترويج المختلفة».

كما يمكننا القول بأنها⁽³³⁾ «الجهود الإدارية الخلاقة والمدروسة والمستمرة من قبل المسؤولين المؤهلين والمدربين داخل أجهزة السياحة الرسمية وخارجها في المؤسسات والشركات السياحية لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالسياحة بما يساعد على إقامة جسور الصداقة والتفاهم والثقة مع أبناء البلدان الأخرى لتحسين الصورة الذهنية عن بلد ما لتحقيق زيادة كبيرة في عدد السائحين». وعلى هذا فالعلاقات العامة ليست وظيفة إدارية يكلف بها شخص أو قسم وإنما هي فلسفة وأسلوب عمل يشترك في مسؤوليته جميع العاملين في حقل السياحة داخل جهاز السياحة الرسمي للبلد وخارجه على مختلف المستويات، لتحقيق تكامل الصورة التي تظهر عليها السياحة لدى الجماهير.

وظائف العلاقات العامة السياحية:

تنحصر الوظائف الأساسية للعلاقات العامة في مجال الترويج السياحي في الوظائف التالية:⁽³⁴⁾

أولاً: البحث: والمقصود بالبحث إجراء الدراسات المتصلة بمعرفة الاتجاهات الجماهيرية سواء عن طريق الاستفتاء أو تحليل قصاصات الصحف ودراسة وسائل الترويج التي تعتبر في مجموعها مؤشراً تساعدنا على معرفة ميول الجماهير ورغباتها ووجهات نظرها وهذه لها أهمية كبرى في السياحة سواء بالنسبة للدوريات المتخصصة في هذا المجال أو بالنسبة لغيرها من الصحف التي تتناول السياحة بالاهتمام بين آن وآخر.

ثانياً: التخطيط:

ويقصد بالتخطيط رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمنشأة وذلك بتحديد الأهداف وتصميم البرامج الترويجية من حيث التوقيت وتوزيع الاختصاصات وتحديد الأعمال وفقاً للميزانية تحديداً دقيقاً ولا شك فالتخطيط يأتي بعد البحث وبعد أن تعرف رغبات السائحين ووجهات النظر

وتحدّد وكالات السفر والسياحة وبعد دراسة مشكلات الجماهير الداخلية والخارجية وإمكانيات العمل الداخلي تحدّد الخطط الواقعية.

ثالثاً: التنسيق:

فالتنسيق هو عمل أساسي يهدف إلى توحيد وجهات النظر عن طريق تجميع المعلومات الواردة من الخارج إلى المنشأة وكذلك توحيد وجهات نظر المنشأة عندما تريد التعبير عن نفسها حتّى لا يحدث أيّ تضارب أو تناقض لهذا تبذل الجهود للترويج ببعض الوكالات بالخارج لتزويدهم بالمعلومات غير المشوّهة أو المتضاربة ودراسة المقترحات أو الشكوى من قبل العلاقات العامة دراسة دقيقة وسريعة والإجابة عليها إجابة واضحة لا لبس فيها ولا تناقض لأنّها تعبّر عن وجهة النظر الإدارية التي ينبغي أن تظفر دائماً بالتأييد والاحترام.

رابعاً: الإدارة:

والإدارة تعني تقديم الخدمات لسائر الإدارات ومساعدتها على أداء وظائفها المتّصلة بالجماهير فهي تساعد إدارة شؤون العاملين في الاتصال بهم وإعداد ما يلزم لتثقيفهم ورفع روحهم المعنوية؛ على هذا النحو يمكن لإدارة العلاقات العامة أن تساعد شتى الإدارات في مجال الاتصال بجماهير السائحين، والوكلاء والصحفيين وغيرهم.

خامساً: الإنتاج:

وهذه الوظيفة تتصل بعدد كبير من الأعمال الهامة المتعلّقة بالإعلام والنّشر إلى جانب الاتصال بالصحافة وتقوم إدارة العلاقات العامة بإنتاج الأفلام السينمائية الموجهة إلى جماهير العاملين والطلبة والسائحين في الداخل والخارج وفي بعض الأحوال تستخدم الصّور والشرائح المضئية.

دور العلاقات العامة في الترويج السياحي:

تعدّ العلاقات العامة أحد أهم العناصر المزيج الترويجي، بل وأكثرها أهمية خاصة وأنّها تعني بناء علاقات طيّبة وجيدة مع الجمهور السياحي والهدف من ذلك إحراز نتائج معيّنة سطرها المشتغلون بالترويج السياحي.

واجبات مواصفات ومهارات رجل العلاقات العامة والسياحية:

واجبات رجل العلاقات العامة والسياحية:

تتمثل أهم واجبات رجل العلاقات العامة في ما يلي: ⁽³⁵⁾

1. وضع برامج إعلامية متكاملة يتم من خلالها توجيه الجهود والطاقت لتحقيق أهداف إعلامية للوصول إلى الجمهور المستهدف وترويج الخدمات والمنتج السياحي وخلق الثقة والتّفاهم بينهما.
2. تقديم المنشأة، والنشاط السياحي بها والمنتج السياحي تقديمها مناسباً يستهدف جذب انتباه الجمهور.
3. بناء السمعة الطيّبة والصورة المشوّقة والمقنعة للبلاد والمنشآت السياحية.
4. محاولة التعرّف على متطلّبات الجهات وآراء الجمهور المتعامل مع المنشأة السياحية في الداخل والخارج.

5. تصحيح الصورة السلبية التي تداوم أجهزة الدعاية المضادة على رسمها لمنطقة ما.
6. تأكيد الصورة الإيجابية وما تتسع بها البلاد المراد جلب السياح إليها.
7. إعطاء صورة مبسطة عما يزخر بها المجتمع من قيم وعادات وأعراف بقصد التقارب والتفاهم.
8. توثيق العلاقات العامة في المؤسسة ورجال الصحافة وإمدادهم بالمواد المراد نشرها عن المؤسسة ونشاطها.
9. الإطلاع على جميع الصحف والمجلات الأجنبية وإعداد سجل يومي بالقصاصات وبما ورد فيها من أخبار لتزويد المختصين بأهم ما فيها لدراسته وبحثه والإفادة منه أو الرد عليه.
10. الإعداد للمؤتمرات الصحفية التي يرى المسؤولون عقدها في أي مناسبة من المناسبات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتسجيل وإذاعة أي حديث في الإذاعة والتلفزيون.

مواصفات ومهارات رجل العلاقات العامة:

أولاً: مواصفات رجل العلاقات العامة:

من الضروري توفر بعض المواصفات في رجل العلاقات العامة خاصة في المجال السياحي أو العاملين في هذا المجال وأهم هذه المواصفات هي:

1 القدرة على الاتصال: ⁽³⁶⁾

وتعد تلك الصفة أولى الصفات التي يجب أن تتوفر في رجل العلاقات العامة الناجح، بوجه عام سواء في مجال السياحة أو في أي مجال آخر من المجالات التي يعمل فيها، والاتصال كما هو معروف له تقسيماته ومستوياته المختلفة وفي هذا المجال تتحدد قدرة رجل العلاقات العامة في الاتصال على ثلاثة أنواع:

1. الاتصال بالذات: أو ما يعرف بالتوافق مع الذات أو مع النفس، ويعرف بالاتصال الداخلي أو الاتصال مع النفس ويحقق للإنسان الاتزان والتوافق .
2. الاتصال المباشر بالآخرين: ويتمثل هذا النوع من الاتصال في الاتصال بالجمهور الصغير أي الجمهور الذي يتعامل معه رجل العلاقات العامة مباشرة.
3. الاتصال بوسائل الإعلام الجماهيري: وهو الوسيلة التي بواسطته يقدم الإعلام الخدمات الخاصة بالبيع أو الشراء والبضائع أو الإعلام عن برامج وأنشطة الحكومة وعن النشاطات الخاصة بالأعمال المختلفة.

2: توفر الشخصية المحبوبة لدى العاملين بالعلاقات العامة: ⁽³⁷⁾

توفر الشخصية المحبوبة تعد شرطاً رئيسياً من شروط نجاح رجل العلاقات العامة في المجال السياحي في القيام بعمله وبدوره بمسؤولياته اليومية وأهم شروط تلك الشخصية هي الجاذبية والإحساس بالآخرين والاتزان والموضوعية والاستقامة واللباقة وسعة الخاطر والذاكرة القوية والعقل المنظم والإخلاص في العمل والحرز والتفائل وتحمل المسؤولية

وبوجه عام فإن نجاح العاملين في العلاقات العامة يتطلب توافر بعض السمات الشخصية ويتطلب مهارة في العمل ودقة في الأداء وفهم للسياسات وإيمان برسالة العمل ويقظة تامة داخل المنشأة وخارجها مع مقدرة على الإقناع والتفاهم والاعتراف بالخطأ والرجوع عنه عند الوقوع فيه.

ثانياً: مهارات رجل العلاقات العامة:

لرجل العلاقات العامة علاقة ببعض الأماكن والجهات المختلفة التي تتطلب بعض المهارات العامة والتي يعدّ التعرف عليها وإجادتها من الأمور اللازمة لرجل العلاقات العامة وهذه المهارات تتمثل في صلاته وعلاقاته بالأماكن السياحية والمختلفة وطرق العمل فيها وتشمل:⁽³⁸⁾

1 علاقته بالسوّاح: لا بدّ من معرفته بأصول وفنّ المحادثة دون تهويل أو تقليل لقدراته مع ضرورة إلمامه بطبيعة عمل الضيوف وكيفية التعامل معهم ومجايلتهم إذا لزم الأمر دون البعد أو التنازل عن المبادئ السامية والاحترام المتبادل.

2 صلته برجال الفنادق:

من الضروري معرفته بطريقة عمل الفندق بصفة عامة مع ضرورة الإلمام بعمليات الحجز وتأكيدها أو إلغاؤها وكيفية تنفيذها عند الحاجة ومدّتها والوقت المناسب لذلك ومستوى الفندق وتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع العاملين به.

3 صلته بشركات النقل والسياحة:

ضرورة تنمية علاقاته معهم ومعرفة أصول عمليّاتهم وتقوية الصلة المستمرة بهم.

4 صلته بأصحاب الخدمات السياحية:

ضرورة إيجاد علاقة مع رجال المطاعم والملاهي والنوادي الرياضية والجهات التي تشترك في تقديم الخدمات السياحية للسياح والتعرّف على طرق وظروف الاتصال بهم وطرق استثمارها.

5 صلته بالمصالح والهيئات المتخصصة:

وتتمثل في علاقاته مع الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات التي يمكن أن يكون لها صلة بمجال السياحة مثل هيئة الآثار ووزارة الثقافة وهيئة المعارض، الشركات القابضة والغرف التجارية وغيرها من الجهات التي تتصل وترتبط بالسياحة وذلك بالعمل على تنمية العلاقات معهم بالطرق الصحيحة السليمة المبنية على التكامل والتفاهم التام لجميع القضايا وكيفية استغلالها الهدف القومي في ضوء من العلاقات الودية والإنسانية المتواصلة.

أعمال العلاقات العامة وعلاقاتها بعناصر الاتصال الأخرى:

أعمال العلاقات العامة:

تتلخص أبرز أعمال العلاقات العامة في ما يلي:

1. الاستقبال والتوديع بمحطات الوصول أو المغادرة والحفاوة بالضيوف وتقديم التسهيلات اللازمة للأفراد والجماعات السياحية، خاصة الشخصيات الهامة وكبار الشخصيات ذوي الأهمية في مجال السياحة.

2. وضع وتنفيذ برامج الزيارات بما يتناسب وأهمية ورغبات السائحين وجنسياتهم ووقتهم والأماكن التي يودّون زيارتها قبل غيرها بما يتناسب ومدة الزيارة وعدد الضيوف أو الزائرين والإمكانيات السياحية في الدّاخل.
3. القيام بحجز الأماكن وإلغائها في حالات تعديل أو إلغاء برامج الزيارة، وذلك بالفنادق والبواخر والطائرات والسيارات بما يتناسب وبرامج الزيارة وأهمية الضيف والظروف المحيطة.
4. إبداء الآراء والاقتراحات نحو استضافة الشخصيات الهامة وإرسال الدّعوات وتقديم المبادرات وذلك بدوام الاتصال بين أجهزة العلاقات العامة في الداخل والخارج.
5. مراقبة الضيوف ومدّهم بالمعلومات والتسهيلات اللازمة والاستجابة لرغباتهم وتقديم المطبوعات السياحية الحديثة، والإجابة على أسئلتهم وتحقيق رغباتهم بما يتفق وصالح السياحة.
6. إحاطة الضيوف بإطار نفسي رقيق وجميل والعناية الشخصية الكاملة بالاهتمام بهم والسّهر على راحتهم، ممّا يؤدّي إلى إحداث الأثر المطلوب وتحقيق الانسجام والتكيف بين السّائح والخدمات والمغريات السياحية.
7. ترتيب المقابلات والحفلات خاصة لكبار الزوّار بما يتفق ومستوى البروتوكول الرّسمي بما يتفق مع نوع السائح وجنسيته ومستواه الوظيفي.
8. ترتيب عرض أفلام سياحية ملوّنة للضيوف في الأماكن التي لم يتمكنوا من زيارتها نظرا لضيق الوقت.
9. المحافظة على العلاقات الطيّبة الدّائمة بين المنشأة وضيوفها.
10. دراسة الاتجاهات العامة في السوق السياحي المحلي والدّولي لمعرفة القوى المؤثرة في الرّأي العام السياحي وفي المجتمع بمقوماته السياحية ورسم سياسة الإدارة وبرامجها تبعا لتلك الاتجاهات.

علاقة العلاقات العامة بعناصر الاتصال الأخرى: (39)

تستعين العلاقات العامة بالدعاية والإعلان من أجل بناء سمعة وصورة إيجابية للهيئة أو للمنظمة في أذهان الجمهور، وتقوم بنشر الآراء والأفكار بهدف تحقيق التفاهم المتبادل والثقة، ويختلف استخدام العلاقات العامة للدعاية والإعلان عن الاستخدام التّسويقي لها، ففي مجال العلاقات العامة يكون الهدف هو ترويج المنظمة ككل وذلك من خلال إبراز الإنجازات البارزة وتحسين الصورة بصفة دائمة وتقوية العلاقة مع الجمهور، أمّا في المجال التّسويقي فالهدف هو ترويج المنتج أي تحقيق أهداف بيعيه.

فالعلاقات العامة تستخدم الإعلان من أجل الإعلام وشرح وجهات النّظر وتفسير السياسات وتوضيح الأعمال والاتصال بالجمهور وتيسير الإعلان إلى جانب النّشر الفوري لمعالجة المشكلات المفاجئة، وفي مجال السياحة ينبغي أن تقوم العلاقات العامة باستخدام الدّعاية والإعلان لتحقيق كافة الأدوار الخاصة بدءا من ترويج المنظمة أو البلاد ككل، وإبراز الإنجازات التي تقوم

بتحقيقها وأيضا ترويج المنتج السياحي بهدف تحقيق أهداف بيعيه في الداخل والخارج والتأثير في الجمهور وجذبه إلى مناطق الجذب السياحي.

دور العلاقات العامة في المجال السياحي **دور العلاقات العامة على المستوى المحلي**

تختص العلاقات العامة في المجال السياحي بما يلي:

1. الحفاوة والضيافة والتسهيلات بمعنى دعوة الشخصيات التي تحوز قوة توجيه الرأي في دولهم والتأثير فيه واستضافتهم واتخاذ كافة التسهيلات الخاصة بتنظيم إجراءات الزيارة وترتيب إقامتهم وذلك مثل الكتاب السياحيين والصحفيين، وأصاب وكالات السفر... لزيارة المعلم الأثرية ويطلعوا على المعالم الحضارية الحديثة وعلى حسن المعاملة لينقلوا هذه الصورة بعد عودتهم لمواطنهم في وسائل الإعلام المختلفة.
2. طبع الكتيبات والنشرات الدورية وعقد الندوات والمؤتمرات وعرض الأفلام التسجيلية والأنشطة الإعلامية المختلفة لتنمية الوعي السياحي لدى المواطنين.
3. إقامة علاقات الود والصداقة مع رجال الإعلام والصحافة.
4. توثيق الصلة بالجماهير الخارجية الأخرى.
5. متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة عن النشاط السياحي وتحليله وتقديم التوصيات للجهة المختصة بالترويج للسياحة.
6. بحث شكاوي السياح والمتعاملين مع المنشأة ومحاولة إزالة أسبابها.

دور العلاقات العامة على المستوى العالمي

ويقصد بذلك إدارات العلاقات العامة الملحقة بالمكاتب السياحية بالخارج وهي وفقا لطبيعة أعمالها تتفرع للأقسام التالية⁽⁴⁰⁾:

أولاً: قسم تجميع الحقائق:

ومهمته تجميع الحقائق عن بلده المتعلقة بالسياحة والأنشطة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وتبويب هذه البيانات وتزويد وسائل الترويج وغيرها من الهيئات التي ترتبط بحركة السفر... وأيضا تجميع الحقائق عن السوق السياحي الذي يعمل فيه.

ثانياً: المكاتب الصحفية:

وتقوم بما يلي:

- 1 إصدار نشرة صحفية دورية.
 - 2 عقد المؤتمرات الصحفية.
 - 3 عقد المؤتمرات العامة.
- وعلى هذا الأساس لا بد وأن تكون العلاقات العامة مجهودا مقصودا مدبرا لأن المشتغل بها يهدف صراحة إلى إحراز نتائج معينة يسعى جاهدا لبلوغها ويرسم خطته من أجلها حتى يعود السائح مثلاً إلى بلده وهو يلج بالشكر والثناء بين أفراد عائلته وأصدقائه بما لقائهم من

معاملة طيبة في البلد المزار ولما وجده من خدمات ممتازة في فندق نزل فيه. وفي هذه الحالة يكون السائح قد قام بعمله المراد من وراء العلاقات العامة الطيبة التي لقيها وهو الترويج للسياحة في البلد المزار. وهذا أسمى ما يريد المشتغلون بالعلاقة العامة في ميدان السياحة إلى تحقيقه. وما يجدر الإشارة إليه في الأخير هو أنَّ المشتغل بالعلاقات العامة السياحية ينبغي أن يلم بالمعلومات السياحية الأساسية ويحيط بها إحاطة تامة، كما ينبغي عليه من ناحية أخرى أن يلم بكل ما يتعلق بالجماهير التي يتعامل معها ويتقن فنون الاتصال بهذه الجماهير حتى يضمن لنفسه النجاح في عمله وتحقيق الأهداف المرجوة للنشاط السياحي .

الخاتمة:

مما سبق يمكننا القول بأنَّ العلاقات العامة تلعب دوراً مهماً ورئيسياً في الترويج السياحي فرغم أنها عنصر من عناصره إلا أنها تمثل الجزء الرئيسي فيه، فمن خلالها يستطيع القائم بالترويج السياحي تحقيق ما يهدف إليه، فبناء العلاقات الطيبة والحسنة مع السياح يؤدي بهم إلى الرضا والإعجاب بالمنطقة التي زاروها، وعند عودتهم إلى مواطنهم تصبح لهم مهمة رئيسية وهامة جداً بالنسبة للترويج السياحي وهي الترويج للمنطقة التي كان قد أنفق عليها مبالغ طائلة نتيجة الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، ومنه فهذه الأخيرة تعتبر بمثابة التغذية العكسية للترويج السياحي، ترويج -علاقات عامة- ترويج. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات كانت كالآتي:-

النتائج :

1. الاهتمام بعناصر المزيج الترويجي و التركيز على العلاقات العامة يساعد في عملية الترويج السياحي
2. الاستثمار في القطاع السياحي وتهيئة البنية التحتية للمشروعات السياحية يساعد في النهوض بالقطاع السياحي بالولاية.
3. كلما زادت عملية الترويج والدعاية السياحية زاد عدد السياح للولاية وارتفع المردود الاقتصادي.

تصميم وصيانة المعالم الأثرية يساعد في النهضة السياحية بالولاية.

التوصيات :

- من خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح التوصيات التالية:
1. الاهتمام أكثر بعناصر المزيج الترويجي الأخرى عند التركيز على عنصر العلاقات العامة، لأن ذلك سيخلق مشكلة عدم التجانس في العملية الترويجية.
 2. تدعيم النشاط السياحي بمنطقة الخرطوم وذلك بتهيئة البنية القاعدية السياحية وتكييفها مع متطلبات النشاط السياحي بالإضافة إلى القيام باستثمارات جديدة في هذا القطاع.
 3. ترميم وصيانة المعالم الأثرية والتاريخية الموجودة في المنطقة.
 4. تصميم حملة ترويجية مكثفة حول المنتج السياحي في المنطقة.

الهوامش:

- (1) محمد منير حجاب . المداخل الأساسية للعلاقات العامة . دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر 1995 ص 75
- (2) إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية. مصر 1980 ص 95.
- (3) إبراهيم إمام، مرجع سابق ص 95.
- (4) محمد منير حجاب، مرجع سابق ص 71.
- (5) محمد حسين بازرة، العلاقات العامة والسياحة دار المعارف القاهرة 1998 ص 60.
- (6) نفس المرجع ص 61.
- (7) زكي محمود هاشم ، العلاقات العامة المفاهيم والأسس العلمية، مطبعة ذات السلاسل الكويت 1996 ص 47.
- (8) محمد منير حجاب . المداخل الأساسية للعلاقات العامة . دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر 1995 ص 185. «المدخل الاتصالي»
- (9) حسن توفيق ، العلاقات العامة. مطبعة المعرفة مصر 1982 ص 80.
- (10) نفس المصدر
- (11) حسن توفيق العلاقات العامة ،(مطبعة دار المعرفة، مرجع سابق مصر 1982 ص 81.
- (12) منير حجاب . مرجع سابق ص 190.
- (13) أحمد محمد زيدان ، دور الدعاية في تنشيط السياحة ، دار المعارف القاهرة 1988 ص 109.
- (14) محمد منير حجاب . مرجع سابق ص 194.
- (15) إبراهيم إمام، الإعلام والاتصال بالجماهير. مكتبة الأنجلو، مصر 1985 ص 204.
- (16) جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، مصر 1982 ص 214.
- (17) فؤاد البكري الإعلام السياحي. دار النشر للجامعات. مصر 2001 ص 217
- (18) محمد منير حجاب ،مرجع سابق ص 153.
- (19) محمد منير حجاب نفس المرجع ص 155.
- (20) محمد منير حجاب . مرجع سابق ص 160.
- (21) محمد منير حجاب مرجع سابق ص 95.94
- (22) نفس المرجع، نفس الصفحة.
- (23) نفس المرجع، نفس الصفحة.
- (24) نفس المرجع السابق
- (25) محمد منير حجاب مرجع سابق ص 96
- (26) علي عوجة . الأسس العلمية والعلاقات العامة .مكتبة عالم الكتب سنة 1998 ص 80.
- (27) فؤاد البكري مرجع سابق ص 97.

- (28) محمد منير حجاب مرجع سابق
- (29) محمد منير حجاب مرجع سابق ص 105.
- (30) محمد منير حجاب مرجع سابق ص 107
- (31) محمد منير حجاب مرجع سابق ص 107.
- (32) محمد منير حجاب . مرجع سابق ص 111.
- (33) فؤاد البكري . مرجع سابق ص 100.
- (34) إبراهيم إمام. مرجع سابق ص 136.
- (35) أحمد الجلاد. التنمية والإعلام السياحي المستدام. عالم الكتب. مصر 2003 ص 137.
- (36) محمود الجوهري دليل العلاقات العامة للمؤسسات والشركات. الدار القومية للطباعة والنشر مصر 1964 ص 35
- (37) فؤادة البكري. الإعلام السياحي دار النشر للجامعات مصر 2001 ص 162.
- (38) علي عجوة. مرجع سابق ص 86.
- (39) علي عجوة. الأسس العلمية للعلاقات العامة عالم الكتب مصر 1998 ص 98.
- (40) فؤادة البكري مرجع سابق ص 101
- (41) فؤادة البكري مرجع سابق ص 102

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- (1) إبراهيم إمام، الإعلام والاتصال بال جماهير، مكتبة الأنجلو، مصر، 1985.
- (2) إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلان، الطبعة الثانية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1980.
- (3) أحمد الجلال، التنمية والإعلام السياحي المستدام، عالم الكتب، مصر، 2003.
- (4) أحمد محمد المصري، العلاقات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- (5) أحمد محمد زيدان، دور الدعاية في تنشيط السياحة، دار المعارف، القاهرة، 1988.
- (6) بشير عباس العلاق، التسويق الحديث: مبادئه، إدارته وبحوثه، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والإعلان.
- (7) بشير عباس علاق، الترويج والإعلان أسس، نظريات، تطبيقات، دار اليازوردي الأردن، 1999.
- (8) بشير علاق وآخرون، الترويج والإعلان، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 1999.
- (9) جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى.
- (10) جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، مصر، 1982.
- (11) حسن توفيق، العلاقات العامة، دار النهضة العربية، مصر، 1972.
- (12) حسن توفيق، العلاقات العامة، مطبعة المعرفة، مصر، 1982.
- (13) زكي محمود هاشم، العلاقات العامة للمفاهيم والأسس العلمية، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، 1996.
- (14) صلاح الدين عبد الوهاب، التخطيط السياحي، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1970.
- (15) طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 1997.
- (16) طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، المتحدة للإعلان، مصر، الطبعة الثامنة، 1998.
- (17) عبد الجبار منديل الغامى، الإعلان بين النظرية والتطبيق، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- (18) عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، مصر.
- (19) عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
- (20) عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
- (21) عبد المحي محمود صالح وآخرون، العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.

- (22) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات، مكتبة عالم الكتب، 1998.
 - (23) غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
 - (24) فؤادة البكري، الإعلام السياحي، دار النشر للجامعات، مصر، 2001.
 - (25) قحطان العبدلي وآخرون، التسويق أساسيات ومبادئ، دار الزهرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
 - (26) محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في العولمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2001.
 - (27) محمد حسين بازركة، العلاقات العامة والسياحة، دار المعارف، القاهرة، 1998.
 - (28) محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
 - (29) محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
 - (30) محمد عبيدات، التسويق السياحي، مدخل سلوكي، وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
 - (31) محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2000.
 - (32) محمد محمد البادي، البنيان الاجتماعي للعلاقات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1975.
 - (33) محمد منير حجاب، الإعلام السياحي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
 - (34) محمد منير حجاب، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1995، المدخل الاتصالي.
 - (35) محمود الجوهرى، الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة، مكتبة الانجلو المصرية، 1991، الطبعة الأولى.
 - (36) محمود الجوهرى، دليل العلاقات العامة للمؤسسات والشركات، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر 1964
 - (37) ناجي معلا درائق توفيق، أصول التسويق مدخل استراتيجي، دار النشر والطباعة، الأردن .
 - (38) ناجي معلا، الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلام، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996.
 - (39) نبيل الروي، التخطيط السياحي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 1987.
 - (40) Robert lanquard, le tourisme international, Paris, 1980.
- دراسات: منشور في مواقع الكترونية عبر النت
- (1) بديعة بوعقلين، السياسات السياحية وانعكاساتها على العرض والطلب السياحي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1996. www.pdfactory.com
 - (2) كواش خالد، مكانة وأهمية القطاع السياحي في النشاط الاقتصادي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1997. www.pdfactory.com
 - (3) محمد أمين تلمساني، التسويق السياحي، مدخل ترويجي، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي يحي فارس، 2003. www.pdfactory.com
- الهيئات:**
- وزارة الثقافة والأعلام والسياحة ولاية الخرطوم (الادارة العامة للسياحة).

أثر تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية (دراسة ميدانية على ديوان الضرائب السوداني)

أستاذ المحاسبة المشارك - جامعة السودان المفتوحة

د. صلاح بابكر عيسى مهاجر

أستاذ المحاسبة المشارك - جامعة إفريقيا العالمية

د. إبراهيم فطر بن داس

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى فحص وإختبار علاقة تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات بترشيد القرارات المالية في ديوان الضرائب السوداني وإختبرت الدراسة ثلاث فرضيات: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وترشيد القرارات المالية وتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة العليا وترشيد القرارات المالية وتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين النظام المحاسبي وترشيد القرارات المالية، أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي لديوان الضرائب يسهل الإتصال بالإدارات والرقابة عليها ويرفع مستوى إنتماء العاملين وتعاونهم، وتعمل الإدارة العليا لديوان الضرائب وفق خطة للإشراف على العاملين وإدارة المراجعة الداخلية واللجان الرقابية الأخرى، والرقابة عليها وتحقيق المساءلة والنظام المحاسبي يوفر معلومات محاسبية مؤثوقة وملائمة وقابلة للمقارنة التي تسهل إعداد الخطط ورسم السياسات، أوصت الدراسة بالإبقاء على الهيكل التنظيمي والإستمرار في إستخدام النظام المحاسبي ودعم الإدارة العليا بإستخدام وسائل إلكترونية حديثة.

الكلمات المفتاحية: الآليات الداخلية - حوكمة المؤسسات - القرارات المالية.

The Impact of Applying Internal Mechanisms of Corporate Governance on Rationalizing Financial Decisions (A field study on the Sudanese Tax Chamber)

Dr.Salah Babiker Eisa Mohager

Dr.Ibrahim Fater Bandas Hussein

Abstract

The study aimed to examine the relationship between internal mechanisms of corporate governance and rationalizing financial decisions the study tested three hypotheses: there is statistically significant relationship between board of directors and rationalizing financial decisions, there is statistically significant relationship between organization chart and rationalizing financial decisions, there is statistically significant relationship between accounting system and

rationalizing financial decisions, the results show that organization chart of Sudanese Taxation Chamber facilitates communication between departments and monitoring them also raising employees' loyalty and cooperation, the board of directors has supervision plan over internal audit and other monitoring committees, the accounting system provides reliable relevance and comparable accounting information which facilitates planning and policies. The financial decisions the existing organization chart and accounting system, support the board of directors by modern electronic communication media.

Keywords: internal mechanisms - corporate governance - financial decisions
الإطار العام للدراسة:

تعتبر الحوكمة مطلباً أساسياً لضمان تطور القطاع الحكومي وإتخاذ القرارات المالية الرشيدة التي تراعي متطلبات وتوقعات الإدارة والمستفيدين من خدمات القطاع الحكومي، وأن تطوير أنظمة عمل متكاملة وتحديد المسؤوليات وأطر العمل والالتزام بها يضع الأسس الصحيحة للحوكمة والإدارة الرشيدة، وتعزيز ثقافة التميز والإبداع ونشرها على كافة مستويات العمل الحكومي لجعل الحكومة في مصاف الحكومات العالمية. قد أكدت العديد من البحوث على أهمية الالتزام باليات الحوكمة لدورها المهم في زيادة ثقة الشعب في إدارة الحكومة، وبالتالي قدرة الدولة على جذب مستثمرين محليين وأجانب، وما يترتب على ذلك من تنمية إقتصاد الدولة. وصاحب ذلك قيام العديد من الدول والمنظمات الدولية بالاهتمام بمفهوم الحوكمة، وذلك من خلال قيام الهيئات العلمية والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية الالتزام بتطبيق الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات. حوكمة المؤسسات الضريبية هي إحدى أهم السبل التي تساعد على تنفيذ الإصلاحات الضريبية بفاعلية من خلال تحقيق الإصلاح الضريبي الشامل ورفع مستوى الوعي الضريبي لدى العاملين والممولين على حد سواء، وبالتالي حل مشكلة الفساد والتهرب الضريبي.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في قياس مستوى الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات المتمثلة في الهيكل التنظيمي، الإدارة العليا، والنظام المحاسبي في ترشيد القرارات المالية التي تصدرها إدارة ديوان الضرائب السوداني، لذلك برزت الحاجة للإجابة على سؤال الرئيسي: ما دور تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة في ترشيد القرارات المالية بديوان الضرائب السوداني؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البعد النظري للدراسة في ندرة الأبحاث التي ناقشت موضوع تطبيق حوكمة المؤسسات في ديوان الضرائب السوداني، بينما تبرز أهمية البعد التطبيقي في النتائج التي تظهرها هذه الدراسة لمساعدة إدارة الديوان في ترشيد قراراتها المالية من خلال تطبيق الآليات

الداخلية للحكومة للحد من التهرب الضريبي وبالتالي زيادة الإيرادات الضريبية وتضييق العجز في الموازنة العامة للدولة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. فحص علاقة الهيكل التنظيمي بترشيد القرارات المالية بديوان الضرائب السوداني.
2. توضيح علاقة الإدارة العليا بترشيد القرارات المالية بديوان الضرائب السوداني.
3. بيان علاقة النظام المحاسبي بترشيد القرارات المالية بديوان الضرائب السوداني.

فرضيات الدراسة:

للوصول لحل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها يتم اختبار الفرضيات الآتية:
الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وترشيد القرارات المالية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة العليا وترشيد القرارات المالية
الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين النظام المحاسبي وترشيد القرارات المالية.

حدود الدراسة:

تنحصر حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحد المكاني: ديوان الضرائب - السودان.
2. الحد الزمني: العام 2023م
3. الحد الموضوعي: الآليات الداخلية لحكومة المؤسسات المعبر عنها بالهيكل التنظيمي والإدارة العليا والنظام المحاسبي، ترشيد القرارات المالية.
4. الحد البشري: مديرو الدوائر، مديرو الإدارات العامة، مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام في ديوان الضرائب السوداني.

الدراسات السابقة:

إهتمت دراسة (صابر، 2014) ببيان مكانة القرار المالي ودور الحكومة في المؤسسة وتوضيح الاتجاهات الحديثة لإتخاذ القرار المالي في مجال الحكومة في ظل المتغيرات العلمية المتسارعة، أظهرت الدراسة أن تحقيق نزاهة وشفافية القرار المالي يرتبط بمدى تطبيق آليات الحكومة ويتطلب الوصول الى قرار مالي سليم ذو أثر منتج بتطبيق آليات الحكومة سواء في الجانب الإستثماري أو الجانب التشغيلي.

هدفت دراسة (الحايك، 2016) التعرف على الحكومة ومدى أهميتها في إدارة المؤسسات الحكومية وإبراز دورها في تحسين الأداء (المالي والمؤسسي والوظيفي) في المديرية العامة للجمارك في سوريا، أظهرت نتائج الدراسة أن مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء في المؤسسة الحكومية.

تناولت دراسة (الأقرع، 2017) أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قفيلية وسعت إلى معرفة أهمية معايير ومؤشرات الحوكمة وقياس أثرها على تنمية الموارد البشرية، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية وعلى عدم وجود أثر للمتغيرات الشخصية للمبحوثين في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في المحافظة.

إستهدفت دراسة (بن عمر، 2017) توضيح مفهوم ومبادئ حوكمة المؤسسة وتطبيقاتها ومعرفة متخذي القرارات لها ومؤشرات الأداء المالي في المؤسسة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن نظام الحوكمة يعمل على وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتابعة الأداء فيها وعملية إتخاذ القرار جوهريّة من خلال دراسة البدائل والإختيار منها وهي تعتبر من أصعب العمليات التي يمارسها متخذو القرار في المؤسسة. وعملت دراسة (الججاوي والزرفي، 2018) على بحث كيفية ضمان وجود إدارة مهنية مستقلة تصدر التوجيه السليم وتشرف على عمل المؤسسة وإدخال نظم المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر بما يضمن منع وإكتشاف وتحليل النتائج غير المرغوب فيها بالبلدية، أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود آليات لحوكمة البلدية في الوقت الحاضر لتعزز إجراءات الرقابة والمتابعة والمساءلة والشفافية والإفصاح وهنالك ضعف واضح في أنظمة الرقابة الداخلية للبلدية.

هدفت دراسة (Holcomb 2019) الإجابة على السؤال: هل سياسة الإفصاح المحسن والمساءلة في الحوكمة تؤديان إلى تحسين سوق الأوراق المالية والأداء المالي، أظهرت نتائج الدراسة إنه طالما المقاييس المناسبة أستخدمت في القياس فان هنالك علاقة إيجابية بين سياسة الإفصاح المحسن والمساءلة في الحوكمة وتحسين سوق الأوراق المالية والأداء المالي للشركات في الفترة (2013 - 2017 م .

ركزت دراسة (Cooray & et al, 2020) على تحديد كيفية تأثير آليات الحوكمة على جودة التقارير المتكاملة باعتبارها أداة لمساعدة الشركات على فهم عملية إنتاج القيمة الخاصة بها وتحقيق التواصل بشكل فاعل مع أصحاب المصلحة الخارجيين، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لتطبيق آليات الحوكمة لكنه في حالة تحسن مع مرور الوقت وضعف الإهتمام بتوفير معلومات جيّدة من خلال الإفصاح الطوعي مقارنة بالإفصاح الإلزامي في إعداد التقارير المتكاملة.

تناولت دراسة (الحربي، 2021) أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية «تداول»، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة التقارير المالية للبنوك مرتفع، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإلتزام بتطبيق آليات حوكمة الشركات (تركز الملكية، حجم مجلس الإدارة، إستقلالية لجنة التدقيق) على جودة التقارير المالية للبنوك حيث أن هذه الآليات فسرت 49.6% من التغير في جودة التقارير المالية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى،

وقامت دراسة (Almohammad, 2021) بفحص دور مجلس الإدارة والمراجع في رقابة تطبيق الحوكمة في شركات المساهمة لمكافحة الفساد وسوء الإدارة وسوء استخدام الموارد العامة، أظهرت نتائج الدراسة أن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة حماية الشركة من تعارض المصالح لما يشكله من تهديد للعدالة لكونه يؤدي الى إنحرافات ومخلفات تؤثر على مصداقية وشفافية الأعمال الصادرة من أعضائه.

الإطار النظري لحوكمة المؤسسات:

الحكمة أو حوكمة أو الحاكمية هي تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة مستوى أداء القائمين عليها، وهي مصطلح جديد في العربية وضع في مقابل اللفظ الإنجليزي (governance) أو الفرنسي (gouvernance) بأنها نشاط تقوم به الإدارة تتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، أو منح السلطة، أو التحقق من الأداء. عرفها معهد المراجعين الداخليين الأمريكي بأنها العمليات المستخدمة التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح لأجل توفير إشراف على إدارة المخاطر، مراقبة مخاطر المؤسسة، والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف، والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها، Institute of Internal Auditors - IIA, (2002) (The) كذلك عرفت بأنها عملية وليست حالة ودائماً في تطور مستمر (Claessens, 2003). عرفت أيضاً بأنها مجموعة من المبادئ والآليات والممارسات التي تشكل في مجموعها نظاماً تسيرياً ورقابياً (عمارة وهيبة، 2015).

أهداف حوكمة المؤسسات:

- تعمل حوكمة المؤسسات لتحقيق الأهداف التالية (زرقون والعمرى، 2013):
1. إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة أمام المسؤولين الأعلى.
 2. توفير قوائم مالية عدالة وصادقة وفقاً لمعايير ومعالجات محاسبية سليمة.
 3. تحقيق الشفافية وحماية الحقوق في المؤسسة.
 4. العمل على تحسين الأداء المالي من خلال محاسبة إدارة المؤسسة أمام المسؤولين الأعلى.
 5. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات (كافي، 2013).
 6. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع (سليمان، 2006).

وظائف حوكمة المؤسسات:

- هنالك العديد من وظائف الحوكمة على النحو التالي (الشلفان، 2021):
1. تساعد في تفعيل نظام الرقابة وتوفير حزمة إجراءات لتفعيل عملية المراقبة وتخفيض السلوك الإنتهازي.
 2. تساعد في التوعية بأضرار وأخطار الفساد الأخلاقية والإقتصادية والسياسية والإجتماعية.
 3. تعمل على بث الشفافية في تصرفات المؤسسة بصورة تسهم في إيجاد علاقة بين أصحاب المصالح تتسم بالوضوح والشفافية في المعاملات كافة.

4. توفر حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف.
5. تمكن العاملين للمشاركة الفعالة في جميع الأنشطة.
6. تجنب حدوث أي صرعات أو مخاطر تعرقل الجودة داخل المؤسسة وتحسين سمعتها وممارستها.
7. عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة.

الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات:

من أهم الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات ما يلي:

1- الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا (مجلس الإدارة) أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ تحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الإستعمال من قبل الإدارة التنفيذية وذلك من خلال صلاحيتها القانونية في تعيينها وإعفائها ومكافأتها، كما أن الإدارة العليا القوي تشارك بفعالية في وضع إستراتيجية المؤسسة، وتقدم الحوافز المناسبة للإدارة، وتراقب سلوكها ويقوم أداؤها، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة (رقية وآخرون، 2012). من أهم وظائف الإدارة العليا (مجلس الادارة) في ظل حوكمة المؤسسات ما يلي (سليمان، 2008):

1. إعتداد التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للمؤسسة والإشراف على تنفيذها.
2. وضع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وخطط العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها.
- ج- المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية والوظيفية في المؤسسة وإعتمادها.
- د- وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف عليها ومراجعتها سنويا.
- هـ- وضع السياسات والإجراءات التي تضمن إحترام المؤسسة للأنظمة واللوائح وإلتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية لأصحاب المصالح في المؤسسة.

2- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي بالمؤسسات هو إسناد نظم وآليات العمل إلى مبادئ ومعايير الحوكمة وأسس توزيع وتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، وآلية إتخاذ القرارات الجوهرية وسياسة وأدوات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء وضمان الشفافية والحيادية (حماد، 2005). تسعى المؤسسات في الوقت الحالي إلى التميز في الهيكل التنظيمي، لذلك يعتبر التميز التنظيمي في المؤسسات حالة صحية ينبغي أن تسعى له وتحققه عبر جهود العاملين وتميزهم وتوجيه القادة ودعمهم المستمر تحت تأثير ثقافة تنظيمية داعمة (الحمود، 2021).

3- النظام المحاسبي:

يؤدئ النظام المحاسبي دورا مهما في الحوكمة من خلال توفير معلومات في شكل تقارير محاسبية للأطراف المعنية بالأنشطة المالية للمؤسسة، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى تقارير تتميز بجودة المحتوى الإعلامي من ناحية الإفصاح والشفافية حتى يسمح بإتخاذ القرارات التي تفيد

المديرين وأصحاب المصالح في المؤسسة، وهذا ما يؤدي الى تفعيل الحوكمة في المؤسسة والتي من بين مبادئها الشفافية والمساءلة التي تقلل فرص الإحتيال والمخالفات المحاسبية. يوفر النظام المحاسبي لجميع أصحاب المصالح في المؤسسة ما يلي (بوراس وبو طلاعة، 2015):

- 1- يوفر القوائم المالية لأصحاب المصالح لمساعدتهم في إتخاذ القرارات.
- 2- يوفر المعلومات التي تحقق عنصر الشفافية والإفصاح عن الأداء المالي للمؤسسة.
- ج- يوفر الوثائق والضوابط المالية للمحافظة على أصول المؤسسة.
- د- يوفر المجموعة المستندية اللازمة لتوثيق جميع معاملات المؤسسة مع الغير.

الإطار النظري للقرارات المالية في المؤسسات:

يمكن تعريف القرارات المالية بأنها القرارات المتعلقة بالجانب المالي في المؤسسة كالإختيار بين إعادة إستثمار السيولة الفائضة وتوزيع الأرباح، والإختيار بين التمويلين الذاتي والخارجي (حلمي، 2020).

أهداف القرارات المالية في المؤسسات:

- تعمل القرارات المالية لتحقيق الأهداف التالية (حماد ورميلي، 2018):
1. تحقيق مستوى ملائم من الأرباح لا يقل عن المستوى الذي تحققه المنشأة المماثلة والتي تتعرض للظروف ودرجة المخاطر نفسها.
 2. تحقيق سيولة نقدية كافية.
 3. التشغيل وتحمل مصاريفه وأعبائه النقدية بشكل ملائم يضمن إستمرار العمل.
 4. سداد الديون في مواعيد إستحقاقها بدون تباطؤ.
 5. التعامل مع التوقيت والخطر لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة (السيد، 2000).

مسؤولية إتخاذ القرارات المالية في المؤسسات:

- تحدد مسؤولية إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة من جانبين هما:
1. الأسلوب الفردي في إتخاذ القرار: تعود جذور هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الوحيد للمؤسسة، حيث كان يقوم بكامل مهمة إتخاذ القرارات فيها. مع التقدم العلمي والمعرفي وإعتماد عملية إتخاذ القرار على هذه الحقائق العلمية، أصبح للفنيين الأفضلية على غيرهم بالقيام بعملية إتخاذ القرار فبدأ هذا الأسلوب في التراجع السريع (توفيق، 2008).
 2. الأسلوب الجماعي في إتخاذ القرار: هو أسلوب تساهم فيه مجموعة تتكون من اثنين أو أكثر من أفراد المؤسسة في إتخاذ القرار مهمتهم هدف موحد والعمل كفريق واحد، ولهذه المجموعة خاصية المكان الواحد أو عدة أماكن مختلفة وتكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة تطرأ في المؤسسة أو يتم إنشائها لحل مشكلة محددة لم تحل، ويعكس هذا الأسلوب مساهمة المدخل السلوكي في الإدارة، وهو أسلوب ديمقراطي ينتمي إلى الأساليب الحديثة في الإدارة (توريان، 2000).

الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات في ترشيد قراراتها المالية :

إن لتطبيق الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات أثر مهم في ترشيد القرارات المالية حيث أن فعالية الهيكل التنظيمي تعرض التسلسل الهرمي للوظائف والنطاق الإشرافي وعلاقة كل وظيفة بالأخرى داخل المؤسسة، وإن مسؤولية مجلس الإدارة الأساسية هي تحديد إستراتيجيات المؤسسة والإشراف على أداء الإدارة (ناصر، 2003). وإن فعالية النظام المحاسبي من خلال تحقيق الضبط المالي بالالتزام بالأنظمة والإجراءات والسياسات المالية والمحاسبية، وتعتبر مقومات الإفصاح والشفافية كأحد المبادئ الرئيسية والتي تؤثر بصفة مباشرة على القرارات المالية (بن عمر، 2017).

الإطار التحليلي واختبار الفرضيات :

إجراءات الدراسة الميدانية:

قام الباحثان بتوزيع إستبانة على عينة قصدية لعدد (50) فرداً هم مديرو الدوائر، مديرو إدارات عامة، مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام بديوان الضرائب السوداني، وإستخدم الباحثين البرنامج الإحصائي SPSS. لإختبارات فرضيات الدراسة والإرتباطات، ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها إستخدم الأساليب الإحصائية: التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، ومعامل الإرتباط، وإختبار ألفا كرونباخ لقياس دقة الإستبانة. وفيما يلي إختبار ثبات البيانات:

جدول رقم (1)

قيمة معامل ألفا كرونباخ لإختبار ثبات الإستبانة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
31	0.80

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة، 2023م

من خلال الجدول رقم (1) نجد أن معامل ألفا كرونباخ 0.80 وهو مرتفع جداً مما يدل على ثبات الإستبانة وصلاحيته للقياس.

إستخدم مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) حسب الأوزان التالية:

جدول رقم (2)

أوزان مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأي
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة، 2023م

قام الباحثان بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالي:

جدول رقم (3)

المتوسط المرجح

الرأي	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	من 1 الى 1.79
لا أوافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
أوافق	من 3.40 الى 4.19
أوافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة، 2023م

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3) ان طول الفترة المستخدمة 5/4، أى حوالى 0.80 ، وقد حسبت الفترة على أساس ان الأرقام 1،2،3،4،5 بينها 4 مسافات.

معامل بيرسون للإرتباط يقيس العلاقة بالضبط وكذلك إتجاه الإرتباط حيث أقترح

بيرسون العلاقة التالية لقياس الإرتباط البسيط :

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

يفسر هذا المعامل :

1- إذا كانت قيمة معامل بيرسون للإرتباط موجبة تكون العلاقة طردية وإذا سالبة تكون العلاقة عكسية .

2- معامل بيرسون للإرتباط يكون دائماً $-1 \leq R \leq 1$ ، والسبب لأن البسط مساوياً للمقام وهو أبعد للبسط.

3- إذا كانت قيمة معامل بيرسون = الواحد الصحيح يكون الارتباط تام .

4- وإذا كانت قيمة معامل بيرسون = صفر يقال أنه لا توجد علاقة أو إرتباط.

5- كلما إقتربت قيمة معامل بيرسون للإرتباط من الواحد الصحيح يقال أن العلاقة قوية مثل (0.87 ، 0.09 ، 0.88) وكلما إقتربت من الصفر تكون العلاقة ضعيفة (0.01 ، 0.22 ، 0.3).

التحليل الإحصائي الوصفي لمحاو الدراسة

1- التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الأول: قواعد الحوكمة في ديوان الضرائب

أ- التكرارات والنسب المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري والإتجاه للبعد الأول:

الهيكل التنظيمي

جدول رقم (4)

التكرارات والنسب المئوية الوسط الحسابي و المعياري لعبارات البعد الأول

الرقم	العبرة	أعلى تكرار / النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتجاه
1	يمكن الإدارة العليا من الرقابة الفعالة على الإدارات.	84.0%/42	.370	4.84	أوافق بشدة
2	يسهل الإتصال بين العاملين والمستويات الإدارية فيما بينها.	64%.0/32	.530	4.62	أوافق بشدة
3	يرفع مستوي الإنتماء العاملين وتعاونهم.	68.0%/34	.471	4.68	أوافق بشدة
4	يزيد الدقة في العمل ويستخدم أفضل أساليبه.	76.0%/38	.536	4.72	أوافق بشدة
5	يساعد في ترشيد القرار المالي ويسهل تنفيذه.	82.0%/41	.388	4.82	أوافق بشدة
6	يتصف بمرونة تمكن من تحقيق أهداف الديوان المخططة.	76.0%/38	.536	4.72	أوافق بشدة
7	يركز على الإبداع والإبتكار في العمل لتحسين مخرجاته.	72.0%/36	.700	4.60	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة، 2023م

يلاحظ من الجدول رقم (4) بأن جميع عبارات الهيكل التنظيمي تكراراتها تميل إلى الموافقة بشدة كما أن أعلى مقياس المتوسط المرجح والوسط الحسابي يقع بين 4.60 الى 4.84 وهو الموضح سلفاً بالرأي موافق بشدة وهو يدل ان عبارات المحور تم الموافقة بشدة وبالإجماع من المبحوثين، كما أن الانحراف المعياري يقع بين 0.370 و 0.700 مما يدل علي تجانس تام للعبارات.

ب- التكرارات والنسب المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه للمحور الثاني:

الإدارة العليا

جدول رقم (5)

التكرارات والنسب المئوية الوسط الحسابي والمعياري لعبارات للبعد الثاني

الرقم	العبرة	أعلى تكرار / النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتجاه
1	لديها المؤهل العلمي والخبرة والمهارة المناسبة.	54.0%/27	.702	4.42	أوافق بشدة
2	تعمل وفق خطة للإشراف والرقابة لتحقيق المساءلة.	60%.0/30	.613	4.54	أوافق بشدة

الرقم	العبرة	أعلى تكرار / النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإتجاه
3	تشرف على العاملين لضمان قيامهم بواجباتهم حسب السلطات الممنوحة لهم.	68.0%/34	.673	4.58	أوافق بشدة
4	تساعد في التغلب على المعوقات التي تحد من قدرة العاملين على العمل.	78.0%/39	.527	4.74	أوافق بشدة
5	تشرف علي عمل إدارة المراجعة الداخلية واللجان الرقابية الأخرى.	80.0%/40	.517	4.76	أوافق بشدة
6	تتخذ قراراتها المالية بنزاهة وفق القانون واللوائح المالية والمحاسبية.	48.00%/42	.438	4.82	أوافق بشدة
7	لديها برنامج عن المسؤولية الإجتماعية يعزز الصورة الذهنية للديوان لدى الجميع.	78.0%/39	.476	4.76	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة، 2023م

يلاحظ من الجدول رقم (5) بأن جميع عبارات الإدارة العليا تكراراتها تميل إلى الموافقة بشدة كما ان أعلى مقياس المتوسط المرجح و الوسط الحسابي يقع بين 4.42 الى 4.82 وهو الموضح سلفاً بالرأي موافق بشدة وهو يدل ان عبارات المحور تم الموافقة بشدة وبالإجماع من المبحوثين، كما أن الانحراف المعياري يقع بين 0.438 و 0.702 مما يدل على تجانس تام للعبارات. ج- التكرارات والنسب المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري والإتجاه للبعد الثالث: النظام المحاسبي.

جدول رقم (6)

التكرارات والنسب المئوية الوسط الحسابي والمعياري لعبارات البعد الثالث

الرقم	العبرة	أعلى تكرار / النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإتجاه
1	عناصره البشرية لديها المؤهل العلمي والخبرة والمهارة المناسبة.	86.0%/43	.351	4.86	أوافق بشدة

الرقم	العبرة	أعلى تكرار / النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإتجاه
2	يتم تشغيل البيانات المالية إلكترونياً.	70.0%/35	.557	4.66	أوافق بشدة
3	يساعد الإدارة العليا في إعداد الخطط ورسم السياسات المالية.	70.0%/35	.513	4.68	أوافق بشدة
4	يتميز بالشفافية والنزاهة في عرض المعلومات المالية.	80.0%/40	.465	4.78	أوافق بشدة
5	يزود الإدارات بالمعلومات المحاسبية الموثوقة والملاءمة.	82.0%/ 41	.452	4.80	أوافق بشدة
6	يوفر معلومات محاسبية قابلة للمقارنة زمنياً.	82.00%/41	.452	4.80	أوافق بشدة
7	يسهل عملية فحص ومراجعة قوائمها وتقاريرها المالية.	76.0%/38	.431	4.76	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة، 2023م

يلاحظ من الجدول رقم (6) بأن جميع عبارات النظام المحاسبي تكراراتها تميل إلى الموافقة بشدة كما ان أعلى مقياس المتوسط المرجح والوسط الحسابي يقع بين 4.86 الى 5 وهو الموضح سلفاً بالرأي موافق بشدة وهو يدل ان عبارات المحور تم الموافقة بشدة وبالإجماع من المبحوثين، كما أن الانحراف المعياري يقع بين 0.351 و 0.557 مما يدل على تجانس تام للعبارات.

2- التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الثاني: القرارات المالية في ديوان الضرائب

التكرارات والنسب المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري والإتجاه للمحور الثاني

جدول رقم (7)

التكرارات والنسب المئوية الوسط الحسابي و المعياري لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبرة	أعلي تكرار / النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإتجاه
1	مرتبطة مباشرة بأنشطة وعمليات الديوان.	54.0%/27	.503	4.54	أوافق بشدة
2	تتخذ بناءً على معلومات موثوقة.	58%.0/29	.579	4.54	أوافق بشدة

الرقم	العبارة	أعلى تكرار / النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتجاه
3	تصدر في وقت مناسب بعد توفر المعلومات الضرورية لإتخاذها.	66.0%/33	.642	4.58	أوافق بشدة
4	يصدرها الأشخاص المصرح لهم حسب القانون.	66.0%/33	.525	4.64	أوافق بشدة
5	تتوفر لها مستلزمات التنفيذ المادية والفنية والمعنوية.	72.0%/36	.631	4.64	أوافق بشدة
6	تتم متابعة تنفيذها بواسطة الإدارة المالية.	70.00%/35	.702	4.58	أوافق بشدة
7	تساعد في ترشيد السياسة المالية للديوان.	84.0%/42	.495	4.80	أوافق بشدة
8	تتأثر بالظروف الإقتصادية التي تسود بالدولة.	88.0%/44	.405	4.86	أوافق بشدة
9	يمكن قياس تأثيرها خلال التنفيذ وبعده.	80.0%/40	.647	4.70	أوافق بشدة
10	لا تتسبب في إحداث عجز مالي في موازنة الديوان.	78.0%/39	.722	4.64	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة، 2023م

يلاحظ من الجدول رقم (7) بأن جميع عبارات القرارات المالية تكراراتها تميل إلى الموافقة بشدة كما أن أعلى مقياس المتوسط المرجح والوسط الحسابي يقع بين 4.54 إلى 4.86 وهو الموضح سلفاً بالرأي موافق بشدة وهو يدل على أن عبارات المحور تم الموافقة بشدة وبالإجماع من المبحوثين، كما أن الانحراف المعياري يقع بين 0.405 و 0.722 مما يدل على تجانس تام للعبارات.

إختبار فرضيات الدراسة

لإختبار الفرضيات قام الباحثان بحساب معامل الارتباطات بين أبعاد قواعد الحوكمة (الهيكل التنظيمي- الإدارة العليا- النظام المحاسبي) والقرارات المالية وقد إعتدما في زيادة التأكد على الارتباط بين المتغيرات.

جدول رقم (8)

الارتباط بين الهيكل التنظيمي والقرارات المالية		
القرارات المالية	الهيكل التنظيمي	البيان
.858** .000	1	معامل ارتباط بيرسون القيمة (ثنائية الذيل) الهيكل التنظيمي
1	.858** .000	معامل ارتباط بيرسون القيمة (ثنائية الذيل) القرارات المالية

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة، 2023م

يبين الجدول رقم (8) قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والقرارات المالية حيث ان قيمته بلغت (.858). وبالنظر لمستوى المعنوية نجد ان القيمة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين، وبالنظر لإشارة معامل الارتباط الموجبة فانها تدل على أن العلاقة طردية بين المتغيرين وعليه يمكن إثبات انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والقرارات المالية بديوان الضرائب.

جدول رقم (9)

الارتباط بين الادارة العليا والقرارات المالية		
القرارات المالية	الإدارة العليا	البيان
.٨٧٠** .000	1	معامل ارتباط بيرسون القيمة (ثنائية الذيل) الإدارة العليا
1	.٨٧٠** .000	معامل ارتباط بيرسون القيمة (ثنائية الذيل) القرارات المالية

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة، 2023م

يبين الجدول رقم (9) قيمة معامل الارتباط بين الإدارة العليا والقرارات المالية حيث إن قيمته بلغت (.870). وبالنظر لمستوى المعنوية نجد ان القيمة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين، وبالنظر لإشارة معامل الارتباط الموجبة فانها تدل على أن العلاقة طردية بين المتغيرين وعليه يمكن إثبات انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والقرارات المالية بديوان الضرائب.

جدول رقم (10)

الإرتباط بين النظام المحاسبي والقرارات المالية

القرارات المالية	النظام المحاسبي	البيان
.811** .000	1	معامل إرتباط بيرسون القيمة (ثنائية الذيل النظام المحاسبي
1	.811** .000	معامل إرتباط بيرسون القيمة (ثنائية الذيل القرارات المالية

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة، 2023م

يبين الجدول رقم (10) قيمة معامل الإرتباط بين النظام المحاسبي والقرارات المالية حيث أن قيمته بلغت (.811). وبالنظر لمستوى المعنوية نجد ان القيمة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل علي الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الإرتباط بين المتغيرين، وبالنظر لاشارة معامل الإرتباط الموجبة فإنها تدل على أن العلاقة طردية بين المتغيرين وعليه يمكن إثبات انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظام المحاسبي والقرارات المالية بديوان الضرائب.

الخاتمة:

تناولت الدراسة أثر تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية - دراسة ميدانية على ديوان الضرائب السوداني، وتوصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية:

النتائج:

1. يسهل الهيكل التنظيمي لديوان الضرائب الإتصال بالإدارات والرقابة عليها، ويرفع مستوى إلتماء العاملين وتعاونهم.
2. تعمل الإدارة العليا لديوان الضرائب وفق خطة للإشراف على العاملين وإدارة المراجعة الداخلية واللجان الرقابية الأخرى، والرقابة عليها وتحقيق المساءلة.
3. تهتم الإدارة العليا بالمسؤولية الإجتماعية لتعزيز الصورة الذهنية الجيدة عن ديوان الضرائب لدى المجتمع.
4. يوفر النظام المحاسبي بديوان الضرائب المعلومات المحاسبية المؤثوقة والملائمة والقابلة للمقارنة التي تسهل إعداد الخطط ورسم السياسات المالية والإدارية.

التوصيات :

1. الإبقاء على الهيكل التنظيمي لديوان الضرائب لأنه يسهل ترشيد القرارات المالية وتنفيذها.
2. دعم الإدارة العليا لديوان الضرائب في ترشيد قراراتها المالية من خلال إستخدام وسائط إلكترونية حديثة.
3. الإستمرار في إستخدام النظام المحاسبي الحالي لأنه يوفر معلومات محاسبية تتمتع بخصائصها النوعية.

الهوامش:

- (1) الأقرع، نور طاهر، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات الحكومية الكبرى في محافظة قلقيلية، قلقيلية: جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، كلية العلوم الإدارية والإقتصادية، 2017، مج. 5، ع. 1، ص ص 64 - 80.
- (2) بوراس، أحمد وبو طلاعة، محمد، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسي مهنة المحاسبة في الشرق الجزائري، أم الوافي: جامعة أم البواقي، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، 2015، ع. 3، ص 21.
- (3) بن عمر، محمد البشير، دور الحوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008 - 2013)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، أطروحة دكتوراة في المالية غير منشورة، 2017، ص 146.
- (4) زرقون، محمد والعمرى، جميلة. دور المسؤولية الإجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية - حاكمية الشركات والمسؤولية الإجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، أربد: جامعة اليرموك، خلال الفترة من 17- 18 أبريل، 2013، ص 87.
- (5) الججاوي، طلال محمد علي والزرفي، محمد محسين، إطار مقترح لحوكمة مؤسسات البلدية للحد من عمليات الإحتيال- بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل، بغداد: جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج. 13، ع. 42، 2018، ص ص 38 - 62 .
- (6) حماد، سمير ورميلي، يوسف. دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات المالية - دراسة حالة: شركة إستغلال وتسيير المحطة البرية، البويرة: جامعة ألكلي محند أولحاج، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في إدارة مالية غير منشورة، 2016، ص 34.
- (7) الحايك، نهى أحمد، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية - دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، دمشق: الجامعة الإقتصادية السورية، كلية التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2016.
- (8) الحربي، آلاء واصل، أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية - دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، غزة: الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، مج. 29، ع. 3، 2021، ص ص 223 - 253.
- (9) حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات - المفاهيم، المبادئ، التجارب، الأسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005، ص 26.
- (10) الحمود، آلاء محمد عبد الرازق، درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية في الإدارة والقيادة التربوية، 2021، ص 17.

- (11) حلمي، نبيل، نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية، بنورة: جامعة غرداية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة دكتوراة في العلوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية غير منشورة، 2020، ص 39.
- (12) رقية، حساني وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6 - 7 مايو، بسكرة: جامعة محمد خضير، 2012، ص 18.
- (13) كافي، مصطفى يوسف، الأزمات المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013، ص 222.
- (14) عمارة، مسعودي محمد وهيبة، غربي. دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة: مؤسسة روائح الورود بالوادي، بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، 2015، ص 7.
- (15) ناصر، تامر، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور شباب الأعمال في مصر، القاهرة: مركز المشروعات الدولية، 2000، ص 3.
- (16) صابر، بو الجذري، دور آليات الحوكمة في إتخاذ القرار المالي- دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة عين السماوة قسنطينة، بسكرة: جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، رسالة ماجستير في المالية غير منشورة، 2014.
- (17) السيد، إسماعيل، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، القاهرة: المكتبة العربية الحديثة، 2000، ص 41.
- (18) سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الأسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 28.
- (91) _____، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الأسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص 37.
- (20) الشلفان، عادل بن أحمد، دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، الرياض: كلية الملك خالد العسكرية، المجلة العربية للإدارة، مج. 41، ع. 2، 2021، ص 125.
- (21) توفيق، جميا أحمد، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، الأسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص 120.
- (22) توريان، إفرايم، نظم دعم الإدارة - نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، تعريب إبراهيم، سرور علي، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2000، ص 449 - 450.
- (23) Cooray T. Gunarathne & et al., Does Corporate Governance Affect the Quality of Integrated Reporting, MDPI Sustainability Journal, Vol 2, No 12, 26, March 2020, pp 1 - 30

- (24) Almohammadi, Mwaddah Sami, The Role of Corporate Governance to Combat Corruption in Joint Stock Companies in Kingdom of Saudi Arabia, Jeddah: King Abdulaziz University, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Vol 5, No 6, 30 Mar 2021, pp 78 – 91
- (25) The Institute of Internal Auditors, The Lessons that Lie Beneath, Tone at the Top Journal, USA, 31,2002, p. 31
- (26) Claessens, Stijn,, Corporate Governance and Development,2003, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=642721> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.642721>
- (27) Holcomb, John M. & et al., Does improved corporate political disclosure and accountability improve stock market and financial performance? Market and financial performance: 20132017-, Journal of Governance and Regulation, Vol 8, Issue 3, January 2019, <https://ar.wikipedia.org-> Corporate Governance, pp 64 - 71

محددات الطلب على استهلاك الكهرباء في إطار التكامل المشترك في السودان في الفترة (1990 - 2020م)

أستاذ مساعد-جامعة شندي

د. ليلى على القشاط دفع السيد

أستاذ مساعد-جامعة شندي

د. أمير سليمان مصطفى أبوقرون

المستخلص:

تناولت هذه الدراسة محدّدات الطلب على استهلاك الكهرباء في إطار التكامل المشترك في السودان في الفترة (1990-2020) وهدفت الدراسة إلى بناء نموذج قياسي لمعرفة محدّدات الطلب على الكهرباء للقطاعات الاقتصادية في السودان، واستخدام منهجية التكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ في التنبؤ بحجم الاستهلاك الكهربائي. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والاستقرائي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي استخدم المنهج الوصفي التحليلي ومنهج البحث القياسي لتقدير دوال الطلب على الكهرباء. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها وجود علاقة طردية بين الطلب على الكهرباء والنتائج المحلي الإجمالي في السودان خلال فترة الدراسة، زيادة أسعار الكهرباء أدت لنقصان الطلب على الكهرباء في السودان خلال فترة الدراسة. وعلى ضوء نتائج الدراسة تمت التوصية بعدة توصيات أهمها العمل على تنويع مصادر الطاقة الكهربائية بالاعتماد على طاقة الرياح والطاقة الشمسية لمقابلة الطلب المتزايد على الكهرباء، العمل على إدخال التقنيات والبرمجيات الحديثة في السياسة السعيرية للكهرباء.

الكلمات المفتاحية: الكهرباء، التكامل المشترك، الناتج المحلي الإجمالي، نموذج تصحيح الخطأ

Determinants of demand for electricity consumption within the framework of joint integration in Sudan In the period (1990- 2020)

Dr.Layla Ali Al gashat Dafa Alseed

Dr.Ameir Suleiman Mustafa Abugroon

Abstract:

This study examined the determinants of demand for electricity consumption within the framework of joint integration in Sudan during the period (1990-2020). The study aimed to build a standard model to know the determinants of electricity demand for the economic sectors in Sudan. And the use of cointegration methodology and error correction model in predicting the size of electrical consumption. The study followed the historical approach and the deductive and inductive

approach in the theoretical side, while the applied side used the descriptive analytical approach and the standard research method to estimate the functions of demand for electricity. The study found results, the most important of which is the existence of a positive relationship between the demand for electricity and the gross domestic product in Sudan during the study period. The increase in electricity prices led to a decrease in the demand for electricity in Sudan during the study period. In light of the results of the study, several recommendations were recommended, the most important of which are: Working on diversifying the sources of electric energy by relying on wind and solar energy to meet the increasing demand for electricity, working on the introduction of modern technologies and software in the price policy of electricity

Key words: Electricity, Cointegration, GDP, Error correction model

أولاً: المقدمة:

الكهرباء هي أهم مصادر الطاقة في العصر الحديث، بل هي عصب الحياة الحديثة، وتبذل الدول جهوداً كبيرة في وضع الخطط وجذب الاستثمارات الضخمة للحصول على الطاقة الكهربائية بأقل تكلفة ممكنة، كما أن تأمين الحاجات المستقبلية وتغطية الطلب المتزايد على الطاقة أحد أهم عناصر نجاح خطط التنمية على كافة المستويات، كما أن التطورات المتلاحقة وتطور المجتمعات البشرية والزيادة السكانية ضاعفت من قيمة الكهرباء في حياة البشر وأصبح يتوقف التيار الكهربائي على توفر طائفة واحدة من الخدمات الأساسية.

أصبحت الكهرباء إحدى المعايير التي تقاس عليها حضارة الدول وفي السودان كبلد غني بثرواته وموارده المتعددة مؤهل لقيام نهضة تنموية لذا لابد من الحاجة لزيادة الطاقة الكهربائية في المجالات والنشاطات الصناعية والاقتصادية والاجتماعية.

مشكلة البحث:

بالرغم من وجود مصادر عديدة لتوليد الكهرباء إلا أن الكمية المتوفرة حالياً لا تلبي الاحتياجات اللازمة للقطاعات مما يقود إلى مشاكل اقتصادية واجتماعية عديدة حيث يتزايد الطلب على الكهرباء خاصة الاستهلاك المنزلي الذي يشكل النسبة الأكبر في الاستهلاك. وتتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في ماهي العوامل المؤثرة على الطاقة الكهربائية لتقدير الطلب على استهلاك الكهرباء.

أهمية البحث:

تأتي أهمية الدراسة من خلال تأثير الكهرباء على كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية، بالإضافة إلى نمذجة دالة الطلب على الكهرباء للقطاع السكني والزراعي والصناعي مما يساهم في اتخاذ القرارات الإنتاجية وقرارات تسعير الكهرباء من خلال تقدير العوامل المحددة لهذا الطلب.

أهداف البحث:

1. بناء نموذج قياسي لمعرفة محددات الطلب على الكهرباء للقطاعات الاقتصادية في السودان.
2. استخدام منهجية التكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ في التنبؤ بحجم الاستهلاك الكهربائي.
3. التعرف على الواقع الحالي للطاقة الكهربائية وتحديد أهم العوامل المؤثرة لقياس الطاقة الكهربائية.

فروض البحث:

1. هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين الطلب على الكهرباء وسعر الكهرباء بالكيلو واط / ساعة
2. هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين الطلب على الكهرباء والناتج المحلي الإجمالي.

منهج البحث:

الجانب النظري يستخدم كلا من المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي، والاستقرائي، أما الجانب التطبيقي يستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومنهج البحث القياسي لتقدير دوال الطلب على الكهرباء.

حدود البحث:

الحدود المكانية: تقدير دوال الطلب على الكهرباء للقطاعات الاقتصادية المختلفة في السودان.

الحدود الزمانية: الفترة 1990-2020م

مصادر البحث:

مصادر ثانوية: وتشمل الكتب والمراجع والبحوث والمجلات والتقارير والإحصاءات من الجهاز المركزي للإحصاء وبنك السودان ووزارة المالية.

هيكل البحث:

تشتمل هذه الورقة على أربع محاور: المحور الأول المقدمة (الخطة والدراسات السابقة)، المحور الثاني التكامل المشترك، المحور الثالث الكهرباء، المحور الرابع الدراسة التطبيقية والنتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:

1. دراسة حسام الدين يوسف خضر: دالة الطلب على الكهرباء في السودان (1977_2000م) (2004) (1)

هدفت الدراسة إلى محاولة علاج الاختلال النسبي بين الندرة النسبية للطاقة الكهربائية والوصول إلى علاقة نسبية بين الطلب على الكهرباء والمتغيرات المؤثرة فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي ومنهج دراسة الحالة، توصلت إلى عدة نتائج منها الطلب

على الكهرباء في السودان قاصر على العرض في ظل الطلب المتزايد للكهرباء مما أدى إلى التشغيل المستمر للوحدات المنتجة، العلاقة بين الكمية المطلوبة والناتج المحلي علاقة طردية. أوصت الدراسة بوضع برنامج للعلوم والتكنولوجيا ودعم استراتيجية البحوث والتنمية من أجل الوصول إلى مرحلة متقدمة من مستعملين لمنتجين.

2/ دراسة عمران والزعلان استخدام بعض الأساليب الإحصائية للتنبؤ باستهلاك الطاقة الكهربائية في المملكة العربية السعودية 2012م(2).

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير بعض المتغيرات الاقتصادية في دالة استهلاك الطاقة الكهربائية في المملكة العربية السعودية واستخدام الأساليب الإحصائية للتنبؤ بتوقعات الطلب على الطاقة في المملكة، وأن استهلاك الطاقة الكهربائية يتأثر بمتغيرات عديدة اقتصادية عديدة منها عدد السكان ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، كل هذا أدى إلى حصول تفاوت في استهلاك الطاقة الكهربائية بين القطاعات وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المتغيرات التي تؤثر في استهلاك الطاقة الكهربائية في المملكة هي متغيرات الناتج المحلي الإجمالي وعدد السكان ومتغير استهلاك الطاقة الكهربائية في الفترات السابقة، وأن أفضل نموذج للتنبؤ هو نموذج بوكس جينكز.

3/ دراسة زينب يوسف عثمان محمد، تقدير دالة طلب القطاع السكني للكهرباء في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كردفان، السودان، (2017م)(3).

تناولت الدراسة تقدير دالة طلب القطاع السكني للكهرباء في السودان خلال الفترة (1994-2013م) بالأخذ في الاعتبار أسعار الكهرباء، الدخل المتاح وعدد السكان، كمتغيرات مستقلة، اتبعت الدراسة المنهج القياسي لتقدير النموذج حيث تم استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية لتقدير النموذج، وطريقة تصحيح الخطأ للتوفيق بين السلوك قصير الأجل وطويل الطويل للعلاقات الاقتصادية، وتم استخدام اختبار White لدراسة مدى وجود مشكلة عدم ثبات التباين واختبار LM لاختبار مدى وجود مشكلة الارتباط الذاتي واختبار Ramsey Rest لدراسة مدى التوصيف السليم للنموذج المقدر، ومن أهم نتائج الدراسة أن طلب القطاع السكني للكهرباء غير مرّن بالنسبة لتغيرات أسعار الكهرباء والدخل المتاح وعدد السكان هو المحدد الرئيسي لدالة طلب القطاع السكني ويؤثر إيجاباً.

ثانياً: التكامل المشترك

مفهوم التكامل المشترك:

مفهوم التكامل المشترك من المفاهيم المهمة في الاقتصاد الكلي التطبيقي، ففكرة التكامل المشترك ترجع إلى جرانجر عام (1981م)، وإن إدخال التحليل بالتكامل المشترك في الاقتصاد القياسي في منتصف الثمانينات من القرن الماضي يعتبر من أهم تطورات المنهج التجريبي للنمذجة، ويمتاز ببساطة الحساب والاستخدام لأنه يحتاج فقط إلى الإلمام بالمربعات الصغرى العادية. وينظر التكامل المشترك إلى العلاقات التوازنية للسلاسل الزمنية حتى إن احتوت كل سلسلة على اتجاه عام عشوائي (غير ساكنه، والمتغيرات متكاملة من درجة واحدة) فأنهم سيتحركون متقاربين عبر الزمن ويكون

الفرق بينهما ساكناً(4) وعليه فإن فكرة التكامل المشترك تشابه وجود توازن فى المءى الطویل الذى یؤول إلیه النظام الاقآصاءى وىتركز السبب الرئىسى لعمء وجود التوازن فى عمء مقءرة الوكلاء الاقآصاءیین على التكىف مع المعلوماء لآظیاً(5)

التكامل المشترك ومؤءج آصآىء الخأ:ء

آعآبر أوى آطواء الآللل القیاسى هو الآللل الأولى للبیاناء، وآاصة إذا كانت بیاناء السلاسل الزمنىة غیر ساكنة، إذ أن معظم الآراساء القیاسیة آعآمء علیها، وقء أوضآ عمء من الآراساء الآطبیقیة أن اءلب السلاسل الزمنىة غیر مستقرة فى مستویاتها (غیر ساكنة) أى أنها آآآوى على آذر الوءة ویؤءى وجود آذر الوءة إلى وجود ارآباط زائف ومشاكل فى الآللل والاسآءلال القیاسى، لءا لاء من الآكء من سلامة البیاناء بإآراء آآآاراء سكون السلاسل الزمنىة.ویوءء على المستوى الآطبیقى هنالك عءة آآآاراء آسآءم فى معظم البرامآ آءء من أهمها وأكثرها اسآءاماً هی:

1-آآآار انآل _آرانآر:

ولأآراء هذا الآآآار نآآ الآطواء الآالیة:

$$1\text{-}Y=a_0+a_1x+u \text{ (الآراء موقع الآراء)}$$

$$2\text{-}E_t=y-\hat{a}-bx \text{ الحصول على قیمة البواقى}$$

3-آآآار مءى سكون السلسلة

4-إیآاءالمآسوبة ومقارنها بالقیمة الآءولیة

5-فإذا كانت t المآسوبة أكبر من t الآءولیة نرفض فرض العمء، وبآالى تكون سلسلة (u_t) ساكنة وبیاناء سلسلة كم من المآآیر المآآقل والمآآیر الآبع مآساویة التكامل وبنىاء على ذلك فان الانآءار المقءر لا یكون زائفاً.

آآآار المآكامل لآیربن وآاسن:

اقآراح هذا الآآآار بواسطة كل من سرجان وبار قافا ویعآمء علىإآصائیةآیربن وآاسن $D.W$ المآآصل علیها من إآراء انآءار النموآج. ویقوم هذا الآآآار على الآطواء الآالیة:

نقوم بآساب إآصائیة آیربن وآاسن المآصآبة للانآءار المقءر وآسمى d المآسوبة فى

آءاول أعءها $sargan$ Bhargava عن d الآءولیة

فإذا كانت d المآسوبة أكبر من d الآءولیة نرفض فرض العمء وبآالى یوءء هناك تكامل مآساوى ولا یكون الانآءار المقءر زائفاً. والعكس هو الصآىء

آآآار وعلاآ مشاكل القیاس:

من المعلوم أن الطرق المآسآءمة فى الآآآیر تقوم على عمء من الاآراضاء وهآه الاآراضاء قء آآوفر فى الواقع وقء لا آآوفر وفى آالة آوافرها تكون الطرق المآسآءمة صالحة للاستآءام فى قیاس العلاآاء الاقآصاءیة موضع القیاس أما فى آالة عمء آوافرها فان هآه الطرق لا آصآ هی الطرق الملاءمة لآآآیر مآلمات العلاآاء الاقآصاءیة وبآالى آآهر بعض المشاكل

القياسية وذلك يتعين على الباحث اختبار هذه المشاكل القياسية للتأكد من سلامة النموذج. السلاسل غير الساكنة والعمليات المتكاملة:

تعتبر السلاسل غير الساكنة دوماً مشكلة في التحليل القياسي، وأوضحت بعض الأعمال النظرية (فيلبس 1980) أن الخواص الإحصائية لتحليل الانحدار تفتقد عند استخدام سلاسل غير ساكنة ويعطي انحدار وهمي للعلاقات تحت التقدير، دون اللجوء للنظرية وسنتعرف على السلاسل غير الساكنة التي بالإمكان نمذجتها وإيجاد اختبارات إحصائية لها. ويمكن للسلسلة X_t الغير ساكنة أن تصبح ساكنة عن طريق إضافة متغير الزمن إلى تحليل متعدد للعوامل لإزالة الاتجاه العام، وإضافة متغير وهمي موسمي لإزالة أثر الموسمية وتحويل البيانات إلى الشكل الأسّي أو اللوغاريتمي (6).

اختبار درجة التكامل:

قبل إجراء أي انحدار من المهم أن نتعرف على درجة التكامل لكل متغير غير ساكن علماً بأنه من الإمكان تحويل هذا المتغير إلى درجة السكون، واختبار فرضية أن المتغير Y_t غير موسمي متكامل من الدرجة الأولى (7) ويتولد الآتي:

$$Y_t = Y_{t-1} + \varepsilon_t \dots \dots \dots (1)$$

ونختبر $p=1$ في النموذج التالي :

$$Y_t = Y_{t-1} + \varepsilon_t \dots \dots \dots (2)$$

إذا كانت قيمة p تساوي الواحد الصحيح فن السلسلة Y_t تكون غير ساكنة، عند تطبيق المربعات الصغرى العادية على المعادلة (2) واختبار الفرض $p=1$ بوسطة t وذلك بقسمة تقدير المربعات الصغرى للمعلمة p على خطأها المعياري كالتالي :

$$pT = \frac{SE_p}{\dots \dots \dots} \dots \dots \dots (3)$$

فإن توزيع t في المعادلة 3 ليس مطابقاً للتوزيع.

نموذج تصحيح الخطأ:

يقوم مفهوم تصحيح الخطأ على فرضية أن هنالك علاقة توازنه طويلة المدى تحدد في ظلها القيمة التوازنية للمتغير التابع في إطار محدّداته، وعلى الرغم من وجود هذه العلاقة التوازنية في المدى الطويل، إلا أنه نادراً أن تحقق ومن ثم فقد يأخذ المتغير التابع قيماً مختلفة عن قيمتها التوازنية، ويمثل الفرق بين القيمتين عند فترة زمنية خطأ التوازن. ويتم تعديل تصحيح هذا الخطأ أو جزء منه على الأقل في المدى الطويل، لذلك جاءت تسمية هذا النموذج بنموذج تصحيح الخطأ (8). يستخدم هذا النموذج عادة للتوفيق بين السلوك قصير الأجل والسلوك طويل الأجل للعلاقات، فالمتغيرات يفترض أن تتجه في الأجل الطويل نحو حالة من الاستقرار تسمى وضع التوازن (9).

إن طريقة المربعات الصغرى العادية Ols تقوم على افتراض أن الظواهر تتبع في سلوكها التوزيع المعتدل الطبيعي، وهذا يعني أن بيانات السلاسل الزمنية للمتغيرات هي بيانات مستقرة ولكن هذا قد لا يحدث في الواقع العملي، فكثيراً ما تكون هذه البيانات غير مستقرة وفي هذه

الحالة يترتب على استخدام طريقة Ols في التقدير الحصول على انحدار زائف يعبر عنه في الآتي:

1-ارتفاع معامل الانحدار.

2-معاملات الانحدار ذات معنوية إحصائية مرتفعة.

3-وجود ارتباط سلسلي تظهره إحصائية D.W.

وعموماً حتى إذا كانت السلاسل غير مستقرة كل على حده، ولكنها تتصف بخاصية التكامل المشترك كمجموعة، ويصبح النموذج الملائم لتقدير العلاقة بينهما هو نموذج تصحيح الخطأ ولا يترتب على قياس العلاقة بينهما في هذه الحالة انحدار زائف.

تأخذ صيغ نموذج تصحيح الخطأ في الاعتبار كل من العلاقة طويلة الأجل وقصيرة الأجل، أما عن كونها تأخذ في الاعتبار العلاقة طويلة الأجل فهذا يتم باحتوائها على متغيرات ذات فجوة زمنية. أما باشتغالها على العلاقة قصيرة الأجل هذا يتم بإدراج فروق السلاسل الزمنية فيها والتي تعبر عن التغير بين القيم من وقت لآخر.

نأخذ الصيغة البسيطة التالية التي تتكون من متغيرين (yt) و (Xt):

$$Y_t = \hat{\alpha}_0 + \hat{\alpha}_1 x_t + ut$$

حيث (Y) تمثل قيمة المتغير التابع أو اللوغاريتم الطبيعي، أما (Xt) تعبر عن قيمة المتغير المستقل اللوغاريتم الطبيعي له. عندئذ يمكن الحصول على متغير جديد يسمى حد تصحيح الخطأ كالآتي:

$$U_t = y_t - \hat{\alpha}_0 - \hat{\alpha}_1 x_t$$

وباستخدام هذا الحد يمكن صياغة نموذج تصحيح الخطأ كالآتي:

$$\Delta y_t = \beta_0 + \sum_{i=1}^k \beta_j \Delta x_t + \sum_{i=1}^k \beta_j \Delta x_{t-i} + \theta (x_t + \hat{\alpha}_0 + \hat{\alpha}_1 x_t)_{t-j} + zt$$

حيث:

Δy_t = تمثل الفرق للمتغير التابع

j = تمثل رقم الفجوة الزمنية لفروق المتغير المستقل

k = عدد الفجوات الزمنية المدرجة في النموذج

θ = معامل سرعة التعديل

ويشير معامل سرعة التعديل إلى مقدار التغير في المتغير التابع نتيجة لانحراف قيمة المتغير المستقل في الأجل القصير عن قيمته التوازنية في الأجل الطويل بقدر واحد وحده، ويتوقع أن يكون هذا المعامل سالباً لأنه يشير للمعدل الذي تنح به العلاقة قصيرة الأجل، وعليه يتعين رصد أول معلمه سالبة لها معنوية إحصائية بالنسبة لحد تصحيح الخطأ (10).

ثالثاً: اقتصادات الكهرباء في السودان

خلفية تاريخية لصناعة الكهرباء في السودان:

إن الحاجة الإنسان الأساسية لمصدر ضوئي آمن كانت هي الدافع وراء التطور الذي حدث في أنظمة الطاقة والقدرة الكهربائية والتي صارت ممتدة عبر القارات. وقد ظل ضوء الغاز وسيلة

الإضاءة السائدة حتى منتصف القرن التاسع عشر ولكن لم يكن آمناً ولا عملياً بدرجة كافية. وقد كانت العبقريّة الخلاقة لأديسون هي التي أثمرت عن المصباح المتوهج الضياء، وخلقت الحاجة لنظام إمداد كهربائي. وفي سنة 1880م تقريباً خرجت للوجود أولى شركات الإضاءة الكهربائيّة والتي كان أشهرها نظام شارع بيرل في مدينة نيويورك بإمداده بالقدرة الكهربائيّة اللازمة لسريان التيار المستمر. وكانت هذه القدرة تولد بواسطة «مولدات» تيار مستمر تدار بالبخار، ثم عن طريق كابلات تحت الأرض. ومن المفيد أن نذكر أن التيار الكهربائي لم ينقطع إلا مرة واحدة لمدة ثلاث أعوام خلال الأعوام الثمانية الأولى من تشغيل هذا النظام، وبذلك يثبت أنه جدير أن يعول عليه بدرجة قياسية ظلت متحققة في صناعة استخدام الكهرباء طوال تاريخها. وقد تطورت الشركات المحليّة للإضاءة الكهربائيّة تطوراً سريعاً في أوروبا وأمريكا خلال العقد الأول من «عصر الكهرباء» ثم ظهور اختراع محرك الحث الذاتي الذي يعمل بالتيار المتردد في العقد الأخير من القرن التاسع عشر (11). تنبع أهمية الطاقة كونها المصدر الرئيسي لأي تنمية سواء كانت صناعية أو زراعية أو خلافاً أي أنها تلعب الدور الرئيسي للنمو لأي قطاع ويقاس تقديم الشعوب بمقدار المنتج من الطاقة ومدى الاستفادة منه.

أهداف الهيئة القوميّة للكهرباء:

1. استغلال مصادر الطاقة المتاحة اقتصادياً لتوفير احتياجات البلاد للأغراض المختلفة.
2. الاستفادة من التطور العالمي في مجال صناعة وخدمات الكهرباء بالقدر الذي تسمح به ظروف وبيئة السودان لتطوير صناعة الكهرباء بالبلاد.
3. العمل على تطوير المصادر المحليّة للطاقة في توليد الكهرباء.
4. إدارة أعمالها على أساس تجاري يمكنها من تحقيق عائدات سنوية يمكن استثمارها بمعدلات يحددها مجلس الإدارة لتوفير الأموال اللازمة لتنفيذ الخطط المستقبليّة (12).

أنشطة الهيئة القوميّة للكهرباء:

تم إعداد وإجازة الهيكل التنظيمي للهيئة الكهربائيّة على ضوء الموجهات التالية:

1- التركيز على الأنشطة الأساسية للهيئة وهي:

1. التوليد: توليد الطاقة الكهربائيّة من جميع مصادرها داخل وخارج الشبكة (مائي - حراري - غازي - ديزل) وذلك بأقل تكلفة والاستمرارية وفقاً لسياسات ومواصفات الهيئة.
2. النقل: نقل الطاقة الكهربائيّة من مصادر التوليد إلى مناطق الاستهلاك بكفاءة وفعالية ووضع معايير وأسس لحماية وسلامة شبكات النقل.
3. التوزيع: تنظيم وتوزيع الكهرباء للمستهلكين وتحصيل إيراداتها وفقاً لمعايير فنية وزمنية وتكلفة معيارية على نطاق القطر.
4. إدارة الموارد: ووضع الاستراتيجيات الماليّة والاستخدام الأمثل للموارد الماليّة للهيئة واستقطاب القوى العاملة ذات التأهيل والفعالية والمحافظة على استمراريّتها لخدمة الهيئة.

- 2/ إعادة ترتيب أوضاعها ونظم عملها بالانتقال من أنظمة العمل التقليدية إلى الأنظمة الحديثة من استخدامات الحاسوب وغيرها، وقد رصدت إدارة التدريب ميزانية لتدريب العاملين بالهيئة في مجال الحاسوب تعادل ميزانية التدريب القومية.
- 3/ مراعاة توجهات الهيئة للتحويل إلى نظام الإدارة بالجودة الشاملة والذي تبنته الهيئة منذ ديسمبر 1996م.

أسباب العجز في الطاقة الكهربائية:

تقوم صناعة الكهرباء في السودان على قاعدة عريضة من مصادر التوليد المائي، حراري (بخار - غازي - ديزل) والتي تعتبر طاقة مولدة داخل الشبكة بمحطات الخرطوم - الرصيرص - سنار - خشم القربة كذلك هنالك طاقة كهربائية مولدة خارج الشبكة كلها حرارية موزعة بمدن السودان المختلفة، وقد تقتصر مصادر التوليد عن الإيفاء بطلب البلاد من الكهرباء مما نتج عنه عجز في امتدادات الطاقة الكهربائية، وتدني في مستوى خدمات الكهرباء والقطوعات المبرمجة والغير مبرمجة لقطاعات المستهلكين المختلفة التي تمدهم بخدماتها (السكني - التجاري - الحكومي - الخدمي - الزراعي - الصناعي) مما ترتب عليه أثار اقتصادية لها انعكاساتها الاجتماعية على القطاعات المختلفة أعلاه (13). وتعزي الهيئة القومية هذا العجز لمشاكل البنيات الأساسية حيث معظم مصادر التوليد بأنواعها المختلفة قد تجاوزت العمر الافتراضي للتشغيل كما أن الكثير منها تحتاج للصيانة المستمرة مما أدى إلى تدني كفاءتها التشغيلية، كما تعزي العجز لزيادة الطمي في فترة الفيضانات بالإضافة إلى القطوعات الفجائية بسبب حفریات الشركة السودانية للاتصالات (سود اتل)، إدارة المياه، الصرف الصحي، سفلتة الشوارع والتي تمثل حوالي 30% من قطوعات الكهرباء (14)، توزع الكهرباء لوجود التوسع السكني الأفقي لذلك يتم توزيع الشبكات عن طريق الخطوط الهوائية وليس كما يحدث في الدول المتقدمة التي تعتمد على نظام الكوابل الأرضية في توزيع الشبكات نسبة للتوسع السكاني الرأسي لما يحتاج إلى لعمالة مدربة ذات مهارات فنية وتقنية، وتواجه الطاقة بعض المشاكل في السودان منها: قصور العرض، السعة والطاقة عن الطلب مما يترك أثار اجتماعية واقتصادية، وفنية، وسياسية سيئة انعكست على المجتمع بصورة عامة (15).

تقليل التكلفة: اعتمد الجهد الشعبي على التكلفة الرأسمالية وفي مجال قانون الكهرباء، المرسوم الثاني عشر نص على الآتي:

1. الاستغلال الأمثل للمياه والطاقة الكهربائية العائدة من السلطات الولائية.
2. الأجهزة والمشروعات والمؤسسات والهيئات القومية القائمة للتحسين وتخويلها بالقانون الاتحادي من السلطات الاتحادية.

تحليل واقع الشركة:

عوامل القوة:

- 1- حظرية توزيع الكهرباء للشركة لأكثر من 1.480.000 مشترك.
- 2- وجود التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات.
- 3- وجود أصول كافية كضمان لتوفير تمويل للشركة (ضمان قروض وخلافه).

عوامل الضعف:

- 1/ المديونيات.
- 2/ وجود اختناقات متأزمة في الشبكة وعدم وجود خطوط تغذية بديله.
- 3/ ضعف مستوى الجهد في بعض المناطق.

المهددات:

1. العوامل الطبيعية (خريف - صيف) مما يترتب عليه زيادة تكلفة الأعمال الطارئة (خارج الخطة).
2. ضعف التمويل للمشروعات وتعارض بعض القوانين المحلية بالبلاد.
3. عدم استقرار أسعار الصرف للمعدات الأجنبية.

الفرص:

- 1/ فائض الطاقة الكهربائية المتاحة بالشبكة.
- 2/ الطلب المتزايد على الخدمة من القطاع الزراعي والصناعي وغيرها.
- 3/ الاستفادة من التقنيات الحديثة المتاحة.

الجودة والتطوير:

- أ/ الجودة والتحسين في تقليل المفقود في الكهرباء وذلك من خلال:
 - قيام مركز الزبائن بزيادة من سرعة الاستجابة لمعالجة البلاغات.
 - مراقبة وتحديد موقع الأعطال عبر نظام ال SCADA و Outage Management.
 - ضبط ومراقبة جودة الكهرباء بالخطوط والمحطات وربط أجهزة Switch و Ioand Break و Sectionlizer وقراءة مستويات الجهد والتيار بمركز تحكم التوزيع المباشر (Real Time).
 - تركيب المكثفات ومراجعة الموجود.
 - زيادة عدد عربات أجهزة تحديد أعطال الكوابل مع تركيب كشافات الأعطال Fault Indicators وذلك في الخطوط الهوائية.
 - زيادة ساعات المحاولات 11/33 ك . ف المختلفة إلى ساعات أكبر.
 - العمل على غيار الأسلاك الضعيفة.
 - استخدام الأسلاك المكسية ال ABC لتقليل الفاقد الناتج عن السرقات وتلامس الأسلاك.
 - استخدام المحطات المتحركة (Mobile S/S) (16).

ب/ النظم الإدارية ونظم الاتصال:

- * تتم الجودة عبر تبني المفاهيم والمقترحات التالية:
 1. إعداد الدارسات التنظيمية لتطوير نظم العمل بالشركة.
 2. العمل بمفهوم الجودة واقتراح تطبيق نظم ومواصفات الإدارة بالشركة وخلق بيئة عمل جاذبة للإبداع والتميز.

* تطوير نظم الاتصال:

1. العمل على تشغيل وصيانة شبكات الاتصال المختلفة وتطويرها.
2. تصميم صفحة بالإنترنت خاصة بالشركة.
3. توصيل مكاتب الشركة في الولايات بشبكة الألياف الضوئية عبر أقرب نقطة للفايبر (مشروع).
4. عمل نظام متكامل لعرض ومراقبة الشبكة ونظام حماية موثوق لخدمة الشبكة.
5. توفير المعينات اللازمة لدخول الطرف الثالث لبائع الكهرباء بصورة آمنة على الشبكة.

سياسة الجودة:

تلتزم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بإمداد كهربائي مستقر ومستمر وبجودة عالية وفقاً للمعايير العالمية وتقديم خدمات إلى تفي بمتطلبات زبائننا الكرام بالتكلفة الأمثل. ويتحقق بالآتي:

- تطبيق نظام المعايير التشريعية والقانونية المتعلقة بتوزيع الكهرباء.
- تطبيق نظام المعايير الأوربية للجودة (EFQM) كنظام العمل بالشركة.
- استخدام التقنيات المتطورة والمناسبة لتطوير الأداء.
- تنمية الموارد البشرية.
- التحسين المستمر والعمل بروح الفريق
- إنشاء علاقة شراكة ومنفعة متبادلة مع مورديها.

لماذا عدادات الدفع المدمج؟

بالرغم من أن صناعة الكهرباء في السودان هي من أول المؤسسات التي استخدمت الحاسوب وذلك في العام 1968م في العاصمة القومية بغرض حوسبة نظام الفواتير، إلا أن ذلك لم يساعدها في ضبط حسابات الزبائن بالقدر المطلوب والذي يمكنها من تحصيل قيمة ما تبعة من طاقة، فقد كانت البيانات المتعلقة بهذه الأنظمة تعمل بصورة معزولة بعضها عن بعض. ويتم تجميعها عبر ماكينات مبرمجة بنماذج للإدخال دون أي معالجات تدقيقية فورية للبيانات المدخلة، ومن أكبر عيوب تلك الأنظمة هو عدم قدرتها على التأكد من صحة البيانات إلا في مراحلها الأخيرة كبيان رقم الحساب مثلاً وترتب على ذلك ملف للنقد غير المرحل بلغت سجلاته الملايين عبر السنين لعشرات الآلاف من العدادات غير المدرجة بالحاسوب (لا تحاسب) مع عدد مقدر من الحسابات الوهمية ومنها الموصولة بطرق غير شرعية، ومثلها التي لا تحاسب بالمتوسطات من إنشائها وذلك لعدم انتظار القراءات. وربما كان هذا هو السبب الذي جعل حاسوب الإدارة المركزية عرضة للتهكم والسخرية للاذعة حتى شبه بطائر العنقاء لاستخراجه فواتير خيالية لا وجود لها في الحقيقة. ونسبة لذلك كان في كل منطقة من مناطق الكهرباء قسم خاص بالتسويات يقوم بتصحيح الحسابات الخاطئة. وأصبح أفراد هذا القسم في تنامي مستمر نسبة لمقابلة الزيادة المطردة في نسبة الفواتير الخاطئة التي يقوم بإصدارها الحاسوب. لوضع حد للإخفاقات التي

لازمت الهيئة في جانب التحصيل أصدر مدير العام للهيئة قراراً قضي بتكوين إدارة عامة للمبيعات في منتصف العام 1992م لتؤول إليها النشاطات التالية:

- التوصيلات الجديدة وتركيب العدادات.
- التفتيش الفني للعدادات.
- حسابات المشتركين بمختلف قطاعاتهم.

وكان من أهم أهداف هذه الإدارة تحصيل الفواتير المستخرجة ورعاية خدمات الزبائن وتم تكليف الإدارة بالمهام الآتية (17):

- استخراج الفواتير الصحية بالاستهلاك الشهري.
 - مراجعة السجل الحسابي وتصحيحه.
 - مراجعة وإحياء الحسابات غير المدرجة بالحاسوب (سواقط).
 - تخطيط الحملات ووضع السياسة العامة واللوائح المتعلقة بالمبيعات.
 - تقديم الاستشارات الفنية للأقاليم عبر الإدارة العامة لكهرباء الولايات.
- نسبة لعدم فعالية الوسائل والطرق المتبعة لم تحسن التحصيل بالصورة المطلوبة ولذلك كان التعجيل لإنشاء غرفة التحصيل في ذلك الوقت لأن وضع الهيئة المالي كان قد دخل مرحلة العجز الكلي عن الإيفاء بأي التزام، ولمحاسبة الزبائن بالاستهلاك الحقيقي يتطلب بناء بيانات شاملة ومتكاملة، وأن تضم هذه القاعدة بيانات صحيحة عن الزبائن والعدادات التي يجب التأكد من أنها تعمل بصورة جيدة. ولبلوغ ذلك تم القيام بحملة لجمع وتصحيح المعلومات بالحاسب المركزي، تجري خلال تلك الحملة زيارة كل المواقع التي تغطيها خدمة الكهرباء واختبار العدادات، والتأكد من سلامتها، واستمرت الحملة لمدة خمسة أشهر تقريباً، وأفرزت حملة جمع وتصحيح المعلومات 1993-1994م نقاط ضعف على وجه الخصوص كان أهمها:
- عدم صحة تسجيل قراءات العدادات الميكانيكية المستخدمة.
 - زيادة عدد المخالفات بما كان ب (الكباري والتفسير) للعدادات "التفسير يعني تعديل القراءة العداد والتلاعب فيه".
 - عدم القدرة على التحصيل بنسبة 001% رغم حشد كل الوسائل المادية والبشرية والإشراف اليومي المباشر لغرفة التحصيل.
 - زيادة المعدلات المفقودة بنسبة تجاوزت 05%.
 - لذلك كان لابد من اتخاذ قرار عاجل لإصلاح وكان هنالك عدد من الخيارات من بينها:
 - تركيب عدادات ميكانيكية بمواصفات جيدة.
 - تركيب عدادات تعمل بنظام القراءة عن بعد.
 - تركيب عدادات إلكترونية تعمل بنظام الدفع المقدم (18).
- نظام عدادات الدفع المقدم:**

بذلت الإدارة العامة للمبيعات مجهود كبير لتحسين مستوى التحصيل وتقليل الفاقد الغير فني وتحسين علاقة الهيئة بالمستهلك ومن أهم هذه المجهودات إدخال نظام عداد

الدفع المقدم والسودان من أوائل الدول التي استخدم عداد الدفع المقدم في العالم، وهناك بعض الدول التي تعمل على دراسة هذا النظام وبدأت تنفذه بفكرة تجريبية مثل دولة نيجيريا، وإثيوبيا مقدمه على نفس الفكرة. نظام عداد الدفع المقدم يتلخص في أن يقوم الزبون بدفع المبلغ نقدا لشراء الكمية التي يودها من الكهرباء التي تتناقص كميتها عند الاستعمال وينفصل التيار إذا لم يزود العداد بكمية جديدة. إن هذا النظام هو أحدث تقنية في عالم العدادات لأنه يمكن المواطن من الآتي:

- وضع ميزانية لاستهلاك الكهرباء.
- معرفة متى يريد شراء كمية إضافية من الكهرباء لاحتوائه على شاشة تمكنه من رؤية الكهرباء المخزونة لديه.
- معرفة كمية الكهرباء المستهلكة فعاليا في المنزل شهريا بل يوميا. وذلك يساعد المواطن على ترشيد استهلاكه والذي يجدر ذكره أن نظام عدادات الدفع المقدم المصنوع بواسطة شركة GOLNOC بجنوب إفريقيا والذي بدأ ترقية بالسودان كأول تجربة بمدينة الرياض نظام متكامل ويتكون من الأجهزة التالية:
- 1/ جهاز إدارة النظام للبرمجة والتحكم.
- 2/ جهاز إصدار الإيصالات لبيع الكهرباء.
- 3/ جهاز توزيع وقياس الكهرباء المستهلك (19).

فوائد نظام الدفع:

يمتاز هذا النظام بعدة إيجابيات لكل من الهيئة القومية للكهرباء والمستهلك، مما يجعل استخدامه يقلل كثيراً من التوتر الموجود لدى الطرفين، ومن هذه الإيجابيات:

أولاً : فوائد النظام بالنسبة للزبون :

- 1/ تحديد الميزانية الشهرية لاستهلاك الكهرباء.
- 2/ ترشيد الاستهلاك وبالتالي انخفاض الفاتورة كما يريح من تراكم المديونية على الزبون.
- 3/ معرفة الاستهلاك اللحظي.
- 4/ تحكم الزبون في متى يريد شراء كمية إضافية من الكهرباء ومقدارها.
- 5/ زوال القلق من جراء القطع لعدم السداد كما لا توجد رسوم إضافية لإعادة التيار.
- 6/ يريح مالك العقار من مشاكل الكهرباء مع المستأجرين.
- 7/ يلغي نظام القراءة الشهرية مما يريح من زيادة القارئ للمنزل.

ثانياً: فوائد النظام بالنسبة للهيئة:

- 1/ تقليل الفاقد الغير فني الناجم عن تقادم المكونات الميكانيكية للعدادات التقليدية.
- 2/ إلغاء ظاهرة تراكم المديونية.
- 3/ تقليل التكلفة التشغيلية (عمالة وعربات ومعدات عمل).
- 4/ ترشيد الاستهلاك.

- 5/ تحسين العلاقة بين الهيئة والزبون.
- 6/ تقليل الأعطال وشكاوى الزبائن الناجمة عن الرخاوة والقطع والإعادة.
- 7/ يوفر ميزانية مقدما يمكن الاستفادة منها في تحسين الخدمة.
- 8/ تقليل عدد أعطال الرخاوات الناجمة عن القطع والإعادة بالنسبة للتشغيل.
- 9/ انخفاض متوسط الاستهلاك الشهري.
- 10 / تحسين الشبكة.

مميزات العداد:

- الدقة العالية.
- إمكانية برمجة العداد.
- قدرة العداد على كشف المخالفات.
- الوقاية الفائقة للعداد.
- كما يمكن معرفة الاتي من العداد:
- رقم العداد معرفة الاستهلاك اللحظي.
- معرفة الشراء الكلي.
- اختيار عمل المفاتيح.
- اختبار تعطل العداد(20).

مفهوم الطلب والعوامل المؤثرة فيه:

تحتل دراسة وتحليل الطلب ومن ثم التنبؤ بها أهمية كبيرة في البحوث الاقتصادية ،لأنه الأساس لقيام أي نشاط إنتاجي فمن دون الطلب تنتهي الحاجة إلى استثمارات جديدة ،إذ يعد الطلب الركيزة الأساسية لتخطيط الإنتاج والاستهلاك ولأغراض التقدير والتنبؤ لبناء سياسة اقتصادية ناجحة، فالطلب يعني الرغبة المدعومة بقوة شرائية للحصول على سلعة أو خدمة معينة بوقت معين وبسعر معين ويفرض ثبات العوامل الأخرى (21)أما مفهوم الطلب عند جي هولتن ولسون بأنه الكميات التي يكون المستهلكون راغبين وقادرين على شرائها بأسعار مختلفة .ومن خلال ما سبق يمكن أن يعرف الطلب بأنه الرغبة المصحوبة بالقدرة على شراء كميات مختلفة من السلع والخدمات عند الأسعار المختلفة في فترة زمنية معينة .

العوامل المؤثرة في الطلب أو محدثات الطلب:

1. سعر السلعة: من أهم العوامل التي تجذب معظم المستهلكين لشراء كمية معينة من سلعة خلال فترة زمنية محددة هو السعر التي تباع به الوحدة(22).
2. عدد المستهلكين: أن زيادة عدد المستهلكين في أي سوق تؤدي إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات والعكس، أي أن زيادة عدد السكان في منطقة معينة فهذا يؤدي إلى زيادة عدد السكان في منطقة معينة فهذا يؤدي إلى زيادة عدد المشتريين في تلك المنطقة وبالتالي زيادة الطلب على السلع(23).

3. دخول المستهلكين: هنا نميز بين نوعين من السلع العادية والرديئة، السلع العادية هي السلع التي يزداد الطلب عليها إذا ما ارتفع دخله أي هناك علاقة طردية. أما السلع الرديئة علاقة عكسية إذ يستغني عنها المستهلك إذا زاد دخله (24).

4. أسعار السلع الأخرى: هي أسعار السلع البديلة والمكملة فانخفاض وارتفاع سعر أحدهما يؤدي إلى زيادة أو نقصان الكمية من السلعة الأخرى مع ثبات بقية العوامل الأخرى (25).

5. أذواق المستهلكين: تؤدي التغيرات الأذواق إلى تغيرات في الطلب والمرتبطة بالتغيرات الثقافية والاجتماعية والعادات الاستهلاكية (26).

6. الطلب على الطاقة الكهربائية للقطاع السكني ومحدداته:

يعتمد طلب مستهلكي المنازل على الكهرباء شأنها شأن أي منتج آخر على دخل المستهلكين وسعر الكهرباء في الأجل القصير بمعدلات استخدام السلع التي تتكامل مع الكهرباء خلال فترة زمنية أطول لتحليل فرضية تلك السلع يتعرض للنمو ومن ثم يعد الرصيد المتاح للمستهلكين من هذه السلع أحد المتغيرات المؤثرة في دالة الطلب في الأجل الطويل وكذلك درجات الحرارة خلال فترات معينة من السنة تؤثر في الطلب على الطاقة الكهربائية ومتوسط عدد أفراد الأسرة.

محددات الطلب على الطاقة الكهربائية للقطاع المنزلي:

1. العوامل الاقتصادية: الطلب على الطاقة الكهربائية يتأثر بمستوي دخل الأسرة، فالأسر ذات الدخل المرتفع تستهلك طاقة كهربائية تفوق أضعافاً من الأسر ذات الدخل المنخفض ويكون تأثير الدخل في طلب القطاع السكني من هذه الطاقة على الوجه الآتي:

أ/ زيادة متوسط وحجم المسكن نتيجة ارتفاع الدخل، فالمساحة التي تسكنها كل عائلة تميل إلى الزيادة نتيجة للطلب على الوحدات السكنية الخاصة وكذلك زيادة الطلب على المساكن الكبيرة التي تتطلب كميات كبيرة من الطاقة لأغراض التدفئة والتبريد.

ب/ زيادة عدد الآلات والمعدات المستهلكة للطاقة إذ أن ارتفاع الدخل الفردي يؤدي إلى انتشار ظاهرة التكييف والأجهزة الحديثة لأغراض الطهي والتنظيف وغيرها.

2. العوامل المناخية: أن استهلاك الطاقة الكهربائية يرتفع في فصل الشتاء والصيف وذلك لأغراض التدفئة والتبريد على التوالي.

3. العوامل الاجتماعية: منها معدلات نمو السكان نتيجة الزيادة الطبيعية فضلاً عن الهجرة الداخلية من الريف إلى الحضر بسبب ارتفاع معدلات التحضر (27).

رابعاً: محددات الطلب على الكهرباء في إطار التكامل المشترك في السودان في الفترة (1990-

2020م)

1/ الأساليب الكمية المستخدمة في التحليل:

تعتمد الدراسة على أسلوب تحليل السلاسل الزمنية في تحليل البيانات للوصول إلى نتائج تتسم بالدقة ويتم ذلك من خلال اتباع المراحل التالية:

المرحلة الأولى:

تم وصف بيانات المتغيرات المستخدمة في الدراسة باستخدام مقاييس التششت والنزعة المركزية، ومن ثم اختبار جذر الوحدة (Unit Roots test) لمعرفة مدى استقرار السلاسل الزمنية المستخدمة في الدراسة، لتجنب النتائج المزيفة نتيجة لعدم استقرارها، تم استخدام اختبار ديكي فولر الموسع (ADF) Augmented Dickey-Fuller .

وتعتبر سلسلة زمنية ما مستقرة إذا (Stationary) إذا توفرت فيها الخصائص التالية:

- ثبات متوسط القيم عبر الزمن.
- ثبات التباين عبر الزمن.
- أن يكون التغير بين أي قيمتين لنفس المتغير معتمداً على الفجوة الزمنية بين القيمتين وليس على القيمة الفعلية للزمن الذي يحسب عنده التغير.

المرحلة الثانية:

بعد التأكد من أن السلاسل الزمنية مستقرة ومن نفس الرتبة، نتحول إلى اختبارات التكامل المشترك باستخدام اختبار جوهانسن، ويقوم تحليل التكامل المشترك بتحديد العلاقة الحقيقية بين المتغيرات في المدى الطويل على عكس النماذج الإحصائية التقليدية. ومفهوم التكامل المشترك يقوم على أنه في المدى القصير قد تكون السلاسل الزمنية غير مستقرة لكنها تتكامل في المدى الطويل أي توجد علاقة ثابتة في المدى الطويل بينهما، هذه العلاقة تسمى بالتكامل المشترك وللتعبير عن العلاقات بين مختلف هذه المتغيرات لا بد أولاً من إزالة مشكلة عدم السكون وذلك باستخدام اختبارات جذور الوحدة.

المرحلة الثالثة:

يتم فيها استخدام نموذج تصحيح الخطأ (ECM) (Error Correction Model) لمعرفة متى تقترب السلسلة من التوازن في المدى الطويل وتغيرات السلسلة الديناميكية المشتركة في المدى القصير، أي أن هذا الاختبار له القدرة على اختبار وتقدير العلاقة في المدى القصير والطويل بين متغيرات النموذج، كما أنه يتفادى المشكلات القياسية الناجمة عن الارتباط الزائف (Spurious correlation). (19)(28).

ولتطبيق الاختبارات السابقة يتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Eviews-9.5).

2/ النماذج المستخدمة لتقدير محددات الطلب على الكهرباء في السودان في الفترة (1990-

2020م):

لتقدير محددات الطلب على الكهرباء في السودان في الفترة (1990-2020م) فقد تم بناء النماذج الموضح أدناه.

$$EC = \beta_0 + \beta_1 GDP + \mu \quad \beta_1 > 0 \quad (1)$$

$$EC = \alpha_0 + \alpha_1 P + \mu \quad \alpha_1 < 0 \quad (2)$$

حيث أن: EC = الكمية المستهلكة من الكهرباء، GDP = الناتج المحلي الإجمالي، P = سعر الكهرباء.

β_0, α_0 = ثابت النموذج (الجزء المقطوع من النموذج)

β_1, α_1 = معاملات النموذج والإشارات المتوقعة لها كما موضحة في النموذج أعلاه.

3/ اختبار سكون بيانات الدراسة:

يعتبر شرط السكون مهما لدراسة وتحليل السلاسل الزمنية للوصول إلى نتائج سليمة ومنطقية، ويتم استخدام اختبار جذر الوحدة (Unit Root test): لتحديد الخصائص غير الساكنة (non-stationary) لمتغيرات السلسلتين الزمنيتين على حد سواء في المستويات (levels) من خلال الاختبارات التالية:

1- اختيار ديكي فوللر الموسع (ADF)، حيث يستخدم هذا الاختبار باتجاه الزمن (Time trend) أو بدونه. والصيغة الرياضية العامة لاختبار ديكي فوللر الموسع (ADF) هي كالآتي:

$$\Delta Z_t = \chi + (\rho - 1)Z_{t-1} + \gamma T + e_{1t}$$

$$\Delta Z_t = \chi + (\rho - 1)Z_{t-1} + \gamma T + \delta \Delta Z_{t-1} + e_{2t}$$

وبتطبيق هذا النموذج على البيانات المتحصل عليها من بنك السودان المركزي تم الحصول على البيانات الموضحة في الجدول التالي رقم (1):

جدول رقم (1) نتائج اختبار ديكي فوللر الموسع (ADF)

الفرق الثاني		المتغير
Probability	t-Statistic	
0.0025	-3.233570	EC
0.0000	-8.221628	GDP
0.0000	-8.786843	P
-2.674290	1%	القيم الحرجة
-1.957204	5%	
-1.608175	10%	

المصدر: إعداد الباحثون باستخدام برنامج E-views - 2022م

من خلال الملاحظة على الجدول رقم (1) أوضحت نتائج اختبار ديكي فوللر الموسع أن بيانات الدراسة مستقرة بعد أخذ الفرق الثاني عند مستوى معنوية 1%. بعد التأكد من استقرار بيانات المتغيرات في مستوى واحد يمكن قياس العلاقة طويلة المدى بين المتغيرات.

4/ قياس العلاقة طويلة المدى بين متغيرات الدراسة (التكامل المشترك):

تم استخدام اختبار جوهانسن (Johansen) للتكامل المشترك لقياس العلاقة طويلة المدى،

والذي يتفوق على اختبار انجل-جرانجر للتكامل المشترك، نظراً لأنه يتناسب مع العينات صغيرة الحجم، وكذلك في حالة وجود أكثر من متغيرين، والأهم من ذلك أن هذا الاختبار يكشف عن ما إذا كان هناك تكاملاً مشتركاً فريداً، أي يتحقق التكامل المشترك فقط في حالة انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة، وهذا له أهميته في نظرية التكامل المشترك، حيث تشير إلى أنه في حالة عدم وجود تكامل مشترك فريد، فإن العلاقة التوازنية بين المتغيرات تظل مساراً للشك والتساؤل. يتم اختبار وجود توازن طويل الأجل بين السلسلتين المستقرتين ومن نفس الرتبة على الرغم من وجود اختلال في الأجل القصير، من خلال اختبار التكامل المشترك بين المتغيرات باستخدام منهجية (جوهانسن، Johansen) و(جوهانسن - جوسليوس، Johansen and Juselius) المستخدمة في النماذج التي تتكون من أكثر من متغيرين، والتي تعتبر أفضل حتى في حالة وجود متغيرين فقط؛ لأنها تسمح بالآثار المتبادل بين المتغيرات موضع الدراسة، ويفترض أنها غير موجودة في منهجية (إنجل - جرانجر، Engle - Granger) ذات الخطوات.

وتعتبر منهجية "جوهانسن - جوهانسن - جوسليوس" اختباراً لرتبة المصفوفة II. ويتطلب وجود التكامل المشترك بين السلاسل الزمنية ألا تكون المصفوفة II ذات رتبة كاملة ($r = \text{rank}(II) > 0$). ومن أجل تحديد عدد متجهات التكامل يتم استخدام اختبارين إحصائيين مبنيين على دالة الإمكانات العظمى Likelihood Ratio Test (LR) maximum وهما اختبار الأثر λ_{trace} واختبار القيم المميزة العظمى maximum eigenvalues test (λ_{max}). ويعرف اختبار الأثر (مجموع القطر الرئيس) بـ:

$$\lambda_{\text{trace}} = -T \sum_{i=r+1}^n \log(\hat{\lambda}_i)$$

حيث يتم اختبار فرضية العدم أن عدد متجهات التكامل المشترك $r \geq$ مقابل الفرضية البديلة أن عدد متجهات التكامل المتزامن r (حيث $r = 0, 1, 2$).

$$\lambda_{\text{max}} = -T \log(1 - \hat{\lambda}_i)$$

ويعرف اختبار القيم المميزة العظمى بـ

حيث يتم اختبار فرضية العدم أن عدد متجهات التكامل المشترك r مقابل الفرضية البديلة أن عدد متجهات التكامل المتزامن $r + 1$ ($29 = r + 1$) (20).

جدول رقم (2): نتائج اختبار جوهانسن (Johansen) للتكامل المشترك

النتيجة	Stat	C V5%	Prob.**
None *	24.39964	24.27596	0.0482
At most 1	10.12289	12.32090	0.1136
At most 2	3.795880	4.129906	0.0610
وجود متجه واحد للتكامل المشترك عند مستوى معنوية 5%			

المصدر: إعداد الباحثون باستخدام برنامج E-views - 2022م

أوضحت نتائج اختبار جوهانسن (Johansen) للتكامل المشترك وجود علاقة طويلة المدى

بين متغيرات الدراسة ويظهر ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (2) ووجود متجه واحد للتكامل المشترك عند مستوى معنوية 5% وبالتالي نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل والذي يعني أن متغيرات الدراسة تحقق التوازن في المدى الطويل.

5- نموذج تصحيح الخطأ (Error Correction Model-ECM):

يتميز نموذج تصحيح الخطأ عن نموذج إنجل-جرانجر بأنه يفصل العلاقة في المدى الطويل عنها في المدى القصير، كما يتميز بخواص أفضل في حالة العينات الصغيرة، وتعد المعلمة المقدرة في النموذج أكثر اتساقاً من الطرق الأخرى مثل طريقة إنجل-جرانجر (Engel Granger 1987) وجوهانسن (Johansen 1988)، واختبار مدى تحقق التكامل المتزامن بين المتغيرات في ظل (ECM) يقدم (Persaran 2001) منهجاً حديثاً لاختبار مدى تحقق العلاقة التوازنية (قصيرة وطويلة الأجل) بين المتغيرات في ظل نموذج تصحيح الخطأ حيث يتميز بإمكانية التطبيق سواء كانت المتغيرات التفسيرية متكاملة من الدرجة الصفر $I(0)$ أو متكاملة من الدرجة الأولى $I(1)$ ، أو كان بينهما تكامل مشترك من نفس الدرجة، ويمكن تطبيقها في حالة العينات الصغيرة على خلاف الطرق السابقة التقليدية، ولا يطبق هذا النموذج إلا بعد نجاح اختبار جوهانسن للتكامل المتزامن

3/ تقدير العلاقة بين الطلب على الكهرباء والناتج المحلي الإجمالي وسعر الكهرباء في السودان:

1- تقدير العلاقة بين الكمية المستهلكة من الكهرباء والناتج المحلي الإجمالي في السودان:

$$EC = \beta_0 + \beta_1 GDP + \mu \quad \beta_1 > 0 \quad (1)$$

لقياس أثر الناتج المحلي الإجمالي في السودان على الكمية المستهلكة من الكهرباء تم تطبيق نموذج تصحيح الخطأ وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

نتائج اختبار نموذج تصحيح الخطأ للنموذج (1)

Vector Error Correction Estimates		
Date: 12/07/22 Time: 05:21		
Sample (adjusted): 1995 2020		
Included observations: 26 after adjustments		
Standard errors in () & t-statistics in []		
	CointEq1	Cointegrating Eq:
	1.000000	EC(-1)
	300.0616	GDP(-1)
	(76.0342)	
	[3.94640]	
D(GDP)	D(EC)	Error Correction:
-0.000203	-0.428086	CointEq1
(0.00024)	(0.46716)	
[-0.84286]	[-3.05698]	
0.436011	0.710397	R-squared
1.159628	3.679506	F-statistic
24	Number of coefficients	

المصدر: إعداد الباحثون باستخدام برنامج E-views 2022م

- [] هي قيم T المحسوبة. (-) الانحراف المعياري.

ولتفسير نتائج نموذج تصحيح الخطأ المقدر يتم استخدام ثلاثة معايير والتي تشتمل على معيار النظرية الاقتصادية، المعيار الإحصائي والمعيار القياسي.

1. معيار النظرية الاقتصادية:

المعيار الاقتصادي أو الفحص الاقتصادي يتعلق بالتحقيق من انطباق النتائج مع افتراضات النظرية الاقتصادية من خلال هذا الفحص يتم التأكد من نوع علامة المعامل coefficient وحجمه إذا جاءت العلامة مطابقة حجماً واتجهاً للنظرية الاقتصادية اعتمدت النتيجة اقتصادياً. (30) (21) يلاحظ من خلال نتائج النموذج المقدر في الجدول رقم (3) أن إشارة معلمة المتغير المستقل (الناتج المحلي الإجمالي) بلغت (300.0616) وهي متوافقة مع النظرية الاقتصادية. وهذا يدل على أنه كلما كانت هناك زيادة في الناتج المحلي الإجمالي في السودان تؤدي إلى زيادة في الطلب على الكهرباء أي هنالك علاقة طردية بين الناتج المحلي الإجمالي في السودان والطلب على الكهرباء خلال الفترة 1990-2020م.

2. المعيار الإحصائي: بعد التأكد من معقولية التقديرات لمعاملات النموذج من الناحية الاقتصادية يأتي دور الاختبارات الإحصائية التي تقرر في ضوءها أمرين على جانب كبير من الأهمية:

1. مقدرة النموذج على تفسير الظاهرة محل البحث.

2. مدى الثقة في تقديرات معاملات النموذج وذلك باستخدام معامل التحديد والخطأ المعياري (31)

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3) قيمة اختبار (F) دلت المنتجة عن المعنوية الشاملة للنموذج، كما بلغت الإحصائية (F-Statistic) المحسوبة للمتغير المستقل (الناتج المحلي الإجمالي) (3.679506) عند مستوى معنوية 5% وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (2.27).

3. المعيار القياسي:

في الجدول رقم (3) أوضحت قيمة معامل التحديد (R^2) أن المتغير المستقل المضمن في النموذج يفسر نسبة 71% من المتغير التابع وبقية التأثير يعزى لمتغيرات أخرى غير مضمنة في النموذج، ومعامل سرعة التكييف للنموذج بلغت (-0.428086) ومن خلال قيمة (T) المحسوبة له التي بلغت (-3.05698) عند مستوى معنوية 5% وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية المقابلة البالغة (2.10)، مما يشير إلى أنها معنوية إحصائياً، وهو ذو قيمة سالبة وأقل من الصفر مما يدل على مقدرة نموذج تصحيح الخطأ على قياس سرعة التكييف للمتغيرات بمعنى أنه إذا انحرفت البيانات عن الوضع التوازني فهي تحتاج إلى فترة تقدر بـ 24 سنة للرجوع إليها.

2- تقدير العلاقة بين الطلب على الكهرباء وسعر الكهرباء في السودان:

$$EC = \alpha_0 + \alpha_1 P_+ \mu \text{-----} \alpha_1 < 0 \text{-----} (2)$$

لقياس أثر تغير سعر الكهرباء على الطلب على الكهرباء في السودان تم تطبيق نموذج تصحيح الخطأ وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)

نتائج اختبار نموذج تصحيح الخطأ للنموذج (2)

Vector Error Correction Estimates		
Date: 12/07/22 Time: 05:19		
Sample (adjusted): 1996 2020		
Included observations: 25 after adjustments		
Standard errors in () & t-statistics in []		
	CointEq1	Cointegrating Eq:
	1.000000	EC(-1)
	-10786.57	P(-1)
	(1648.54)	
	[-6.54310]	
D(P)	D(EC)	Error Correction:
4.80E-05	-0.600549	CointEq1
(1.5E-05)	(0.86355)	
[3.18081]	[-3.01147]	
0.711775	0.704182	R-squared
2.469512	2.380455	F-statistic
28	Number of coefficients	

المصدر: إعداد الباحثون باستخدام برنامج E-views 2022

- [] هي قيم T المحسوبة. - () الانحراف المعياري.

ولتفسير نتائج نموذج تصحيح الخطأ المقدر يتم استخدام ثلاثة معايير والتي تشتمل على معيار النظرية الاقتصادية، المعيار الإحصائي والمعيار القياسي.

1. معيار النظرية الاقتصادية:

يلاحظ من خلال نتائج النموذج المقدرة في الجدول رقم (4) أن إشارة معلمة المتغير المستقل (سعر الكهرباء) بلغت (-10786.57) متوافقة مع النظرية. وهذا يدل على أنه كلما كانت هناك زيادة في سعر الكهرباء في السودان تؤدي إلى نقصان في الطلب على الكهرباء في السودان أي هنالك علاقة عكسية.

2. المعيار الإحصائي:

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4) قيمة اختبار (F) دلت عن المعنوية الشاملة للنموذج، كما بلغت الإحصائية (F-Statistic) المحسوبة للمتغير المستقل (سعر الكهرباء) (2.380455) عند مستوى معنوية 5% وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (2.27).

3. المعيار القياسي:

في الجدول رقم (4) أوضحت قيمة معامل التحديد (R^2) أن المتغير المستقل المضمن في النموذج يفسر نسبة 70% من المتغير التابع وبقيمة التأثير يعزى لمتغيرات أخرى غير مضمنة في

النموذج أو نتيجة للصدفة والخطأ العشوائي، ومعامل سرعة التكييف للنموذج بلغت (-0.600549) ومن خلال قيمة (T) المحسوبة له التي بلغت (-3.01147) عند مستوى معنوية 5% وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية المقابلة البالغة (2.10)، مما يشير إلى أنها معنوية إحصائياً، وهو ذو قيمة سالبة وأقل من الصفر مما يدل على مقدرة نموذج تصحيح الخطأ على قياس سرعة التكييف للمتغيرات بمعنى أنه إذا انحرفت البيانات عن الوضع التوازني فهي تحتاج إلى فترة تقدر بـ 28 سنوات للرجوع إليها.

النتائج:

- تم تحليل بيانات الدراسة من مصادرها الأولية والثانوية لمحددات الطلب على الكهرباء في إطار التكامل المشترك في السودان في الفترة (1990-2020م) وعلى ضوء التحليل التطبيقي والنظري خرجت الدراسة بالنتائج التالية:
1. وجود علاقة طردية بين الطلب على الكهرباء والنتائج المحلي الإجمالي في السودان خلال فترة الدراسة.
 2. زيادة أسعار الكهرباء أدت لنقصان الطلب على الكهرباء في السودان خلال فترة الدراسة.
 3. توجد علاقة توازنه طويلة الأجل بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

التوصيات:

1. العمل على تنويع مصادر الطاقة الكهربائية بالاعتماد على طاقة الرياح والطاقة الشمسية لمقابلة الطلب المتزايد على الكهرباء.
2. العمل على إدخال التقنيات والبرمجيات الحديثة في السياسة السعرية للكهرباء.
3. الاهتمام بالبنيات التحتية للدولة من خلال تأثيرها على الناتج المحلي والدخل.

الهوامش:

- (1) حسام الدين يوسف خضر (دالة الطلب على الكهرباء في السودان 1977_2000م)، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م.
- (2) خلود موسيعمران، وريسان عبد الإمام الزعلان، استخدام بعض الأساليب الإحصائية للتنبؤ باستهلاك الطاقة الكهربائية في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 29 المجلد الثامن، 2012م.
- (3) زينب يوسف عثمان محمد، تقدير دالة طلب القطاع السكني للكهرباء في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كردفان، السودان، (2017م).
- (4) خلف الله أحمد محمد عربي، الاقتصاد القياسي المتقدم، (الخرطوم: مطبعة جي تاون، 2005م)، ص 7
- (5) Richard Harris, Using Cointegration Analysis in Econometric Modelling, Harvester, Wheatsheaf, prentice hall, London, p23
- (6) طارق محمد الرشيد المرشد في الاقتصاد القياسي التطبيقي (الخرطوم: ب ن، 2005م)، ص 33
- (7) خلف الله أحمد محمد عربي، مرجع سابق، 60
- (8) عابد العبدلي، محدّدات الطلب على واردات المملكة العربية السعودية في إطار التكامل المشترك وتصحيح الخطأ، مجلة صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، 2007م، العدد 32، ص 18
- (9) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، 2005م، ص 685
- (10) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، 688
- (11) فاروق صالح الخطيب، اقتصاديات تنمية الطاقة الكهربائية، جامعة الملك عبد العزيز، 1986م، ص 216
- (12) علي أحمد علي، تجربة الهيئة القومية للكهرباء للعمل بالجودة الشاملة (ورقة عمل تنمية الموارد البشرية)، الخرطوم، 2000م، ص 130
- (13) جمهورية السودان، الهيئة القومية للكهرباء، 2001م، ص 18
- (14) مجلة التوثيق الاقتصادي، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، العدد السابع، مارس 2003م، ص 20
- (15) يس الحاج عبدون، أزمة الطاقة الكهربائية، الأسباب والحلول المركز القومي للبحوث السودانية، أبريل 1997م، ص 15
- (16) الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، الخطة السنوية لعام 2011م، ص 17
- (17) مكايي محمد عوض أوشي، معالم الإصلاح والارتقاء في الهيئة القومية للكهرباء (1993-2009م) ط 2، شركة مطابع السودان العملة، ص 53
- (18) مكايي محمد عوض أوشي، مرجع سابق، ص 55
- (19) مجلة الهيئة القومية للكهرباء الماضي والحاضر، 2007م، ص 235

- (20) مجلة الهيئة القومية للكهرباء الماضي والحاضر، مرجع سابق، ص 199
- (21) محمود حسين الوادي، كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الجزئي تحليل نظري وتطبيقي، ط1 (عمان: دار المسرة للنشر، 2007م)، ص61
- (22) عامر علي سعيد، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، ط1 (عمان: دار البداية، 2009م) ص96
- (23) مناور فريح حداد، حازم بدر الخطيب، مبادئ الاقتصاد (الأردن: دار المحامد للنشر، 2013م) ص69
- (24) محمد محمد النصر، عبد الله محمد شامية مبادئ الاقتصاد الجزئي، ط4 (عمان: دار الفكر، 2008م) ص64
- (25) عفاف عبد الجبار سعيد، مجيد علي حسين، التحليل الجزئي، ط3 (الأردن: دار وائل، 2004م) ص82
- (26) محمود حسين الوادي، الاقتصاد الإداري، (عمان: المسيرة للنشر، 2010م)، ص45
- (27) ائمار أمين البرواري، يسري حازم حاسم الحيالي، تقدير فجوة الطلب على الطاقة الكهربائية للقطاع السكني، محافظة نينوي، فلسطين، مجلة تنمية الرفدين، العدد 99، المجلد، 2010م، ص32
- (28) علي فاطن محمد الوندواوي، فقه الاقتصاد القياسي، ج1، (الخرطوم: مكتبة جي تاون 2010م)
- (29) Greene , William H. (2003) "Econometric Analysis", 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA
- (30) Patterson, K. (2002) , " An Introduction to Applied Econometrics: A Time Series Approach ". Palgrave, New York,
- (31) سمير عبد العزيز، الاقتصاد القياسي. مدخل في اتخاذ القرارات. الإسكندرية: 1997م، مكتبة الإشعاع

أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على مصنع سور للغزل والنسيج) - شندي (2022 - 2023م)

أستاذ مساعد – كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
جامعة شندي

د. محمد محبوب سليمان فضيل

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية مصنع سور للغزل والنسيج بمدينة شندي في شمال السودان في العام 2022-2023م، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال ما هو أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟ وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن الإدارة تستخدم الحوافز المعنوية لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة إستخدام الحوافز السلبية يقلل الرضا الوظيفي وأوصت الدراسة بأنه لابد من الإستمرار في إستخدام الحوافز المعنوية لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين و يجب التقليل من إستخدام الحوافز السلبية لأنها تقلل الرضا الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الرضا الوظيفي.

**The impact of incentives on achieving job satisfaction for employees.
an applied study on Sur Spinning and Weaving Factory -Shendi
(2022- 2023AD)**

Dr. Mohamed Mahgoub Suliman Fedail

Abstract:

The study aimed to know the effect of incentives on achieving job satisfaction for workers, an applied study of the Sur Spinning and Weaving Factory in Shendi, northern Sudan, in the year 20222023- AD. The study followed the analytical descriptive approach and the statistical approach, and the questionnaire was relied upon as a tool for data collection. The study reached a set of results, including: The administration uses moral incentives to increase job satisfaction for workers, and increasing the use of negative incentives reduces job satisfaction. The study recommended that it must continue to use moral incentives to increase Job satisfaction of employees The use of negative incentives should be reduced because they reduce job satisfaction of employees

key words: Incentives-Job satisfaction.

أولاً الإطار المنهجي للدراسة:

مقدمة:

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية التي تبني عليها كل المنظمات حيث يقع على عاتقه العمل والكد والبحث والتطوير لخدمة أهداف المنظمات .

ومن أبرز الموضوعات المتعلقة بالعاملين موضوع الحوافز والتي تلعب دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواءا بشكل إيجابي أو سلبي حيث أن عدم توفرها أو توزيعها بشكل جيد لا بد وأن ينعكس على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي ومن الممكن القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد العاملين ووضع نظام فعال للحوافز يلبي احتياجات العاملين .

حيث أن نظام الحوافز الفعال يؤدي إلى إثارة دوافع العاملين نحو الإنتاج والإبداع والرضا الوظيفي ويزيد من ولاء العاملين وإرتباطهم بالمنظمات التي يعملون بها .

اهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال عملها على سد الفجوة البحثية في موضوع الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بنتائج وتوصيات تساعد ادارة المنظمات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال استخدام انواع الحوافز المناسبة والتي تلائم احتياجات العاملين إضافة إلى إثراء المكتبات بمعلومات جديدة حول موضوعي الحوافز والرضا الوظيفي .

أهداف الدراسة :

- 1- توضيح مفهوم الحوافز وانواعها المختلفة .
- 2- معرفة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي .
- 3- تحديد انواع الحوافز المستخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي .
- 4- التعرف على مساهمة الحوافز في إستقرار العاملين .

مشكلة الدراسة :

تتمثل في أنه على الرغم من أهمية الحوافز الا أن هنالك قصور في الإهتمام بها من قبل بعض المنظمات ولعل ذلك يرجع لعدم إدراك إدارة هذه المنظمات للدور الكبير الذي تلعبه الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.

وتتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي : ماهو أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي؟

فرضية الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج الإحصائي وذلك باستخدام استبانة يمكن تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج حزمة التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

مصادر جمع المعلومات :

1/ مصادر أولية :

تتمثل في اعداد استبانة لجمع المعلومات تغطي جوانب الدراسة وأيضاً المقابلات الشخصية حيث يتم اجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين من المستويات الإدارية العليا والوسطى.

2/ مصادر ثانوية :

وتتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية بالإضافة إلى الشبكة العنكبوتية .
حدود الدراسة :

حدود مكانية : محلية شندي , مصنع سور للغزل والنسيج.

حدود زمانية: 2022-2023م

الدراسات السابقة:

1/ دراسة عبدالله: 2019

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي كلية التربية جامعة ديالى وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هي الحوافز الأكثر أهمية في إشباع الحاجات والرغبات الوظيفية من وجهة نظر الموظفين وهل للحوافز علاقة بالرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة التي يعملون فيها ؟ إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أهمية تفعيل نظام الحوافز لما له من أهمية بالغة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأن درجة الحماس والدافعية كانت مرتفعة لدى الموظفين وكان الغالبية يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي وأوصت الدراسة بالعمل على توفير بيئة عمل موجهة نحو التميز من خلال رفع الروح المعنوية للموظفين وضرورة تحصيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها.⁽¹⁾

2/ دراسة نواوي 2017م:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و مستوى الإلتزام التنظيمي والوقوف على علاقة الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية دراسة حالة على المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة وتمثلت أسئلة الدراسة في ما مستوى الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات ؟ إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي وتوصلت الدراسة إلى أن كل المشرفين التربويين يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي ووجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وأوصت الدراسة بالإهتمام بالضمانات الوظيفية وتوفير الرعاية الصحية للمشرفين التربويين وتكليف المشرفين بالقيام بأعمال تقع ضمن نطاق عملهم وتخصصهم.⁽²⁾

3/ دراسة جميل ورشام 2015م:

هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم وأهمية الحوافز لدى العاملين والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين دراسة حالة على المؤسسة العمومية للصحة بعين بسام في المؤسسة تمثلت مشكلة الدراسة في مامدى مساهمة الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي ؟ إستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لجمع وتحليل البيانات والمعلومات وأفترضت الدراسة أن الحوافز مشيرات خارجية لتوليد وتحريك الدوافع الداخلية للعامل من أجل تحسين أدائه في المؤسسة وأن الحوافز أثر على تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة وتوصلت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي عامل أساسي لتحديد مدى إنسجام الأفراد مع المؤسسة و أن الحوافز تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع الحاجات التي تحرك دوافعه وأوصت الدراسة بربط الحوافز بأهداف الإدارة والعاملين معاً ، والبعد عن العلاقات الشخصية والمحسوبية في منح الحوافز.⁽³⁾

4/ دراسة الفارس 2011م :

هدفت الدراوم سياسات التحفيز والولاء التنظيمي وبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي وتمثلت مشكلة الدراسة في كيف تنظر الإدارة والعاملون في المؤسسات العامة إلى مفهوم سياسات التحفيز والولاء التنظيمي؟ إستخدمت الدراسات المنهج الوصفي والتحليلي لجمع وتحليل بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية أوصت الدراسة بالإهتمام بالتدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته ووضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض مع الأهداف التنظيمية.⁽⁴⁾

التعقيب على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسة السابقة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي من عدة زوايا شملت العلاقة بين سياسات التحفيز والرضا الوظيفي وكذلك العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والإلتزام التنظيمي بينما ركزت الدراسة الحالية علي العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي من خلال التركيز على أنواع الحوافز المختلفة ومحاولة الربط بين مدى توفر هذه الأنواع وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين إلى جانب ذلك تمت الدراسات السابقة في مؤسسات خدمية بينما تم إجراء الدراسة الحالية على مؤسسة صناعية.

ثانياً الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الحوافز :

لقد مر مفهوم الحوافز بمراحل عديدة من التنوع والتطور ابتداء منذ خلق الإنسان ومرورا بالجهود التي كان بها الفرد عبداً لأصحاب رؤوس الأموال ، حافزه الوحيد هو الخلاص من العقاب الذي يقع عليه إذا ما خالف نظام العمل وتقاليده .وساهمت العديد من العلوم كعلم النفس والاجتماع و علم النفس الإداري في تحديد العلاقة بين أداء الفرد وحوافز العمل عن طريق العديد من الآراء والنظريات التي بحثت في كيفية اختيار الحافز أو الحوافز التي تحرك دوافع العاملين نحو سلوك معين وأداء نشاط معين بالشكل الذي يحقق أهدافه ورغباته لما يتفق مع أهداف المنظمة . يعرف علماء النفس التحفيز على أساس أنه عملية دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره ومن البديهي أن الأفراد سواء في حقل العمل أو خارجه لهم حاجات ورغبات

غير محققة يسعون إليها ويلعب المدراء والرؤساء دورا كبيرا في إشباع احتياجاتهم بغرض توجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة أو بعبارة أخرى اتخاذ سلوك أو تصرف ينسجم مع أهداف المنظمة ومن هنا فإن تحفيز العاملين يبدأ من ظهور الحاجة وأهمية الحوافز تأتي لغرض تنمية دوافع الأفراد لاتخاذ السلوك⁽⁵⁾. ويعرف (برسون وستاير) الحافز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط معين أو سلوك معين منه بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة. (6) كما تم تعريفها بأنها العوامل التي تعمل على إثارة وتحريك قدرات العاملين من خلال بعض الأساليب مما يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين وتحسين أداءهم كما ونوعا أو إحداهما. (7)

اهمية الحوافز:

تتبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمنظمة وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها فكلما زادت درجة رضا العاملين كلما زاد حماسهم تجاه العمل وبيذلوا أقصى جهدهم في أدائه على أكمل وجه . وتعتبر الحوافز من انجح الأدوات التي تستخدمها المنظمة لدفع عاملها نحو العمل بحماس وهمة تحقيقا للأهداف وبالتالي لا بد من الإهتمام بها كأداة فاعلة لتحقيق الأهداف التنظيمية . وبالتالي فالحافز مهم وأساسي لدفع العمل ونجد المنظمات تتنافس في تقديم الحافز الذي يحقق رضا العاملين حيث أن الحافز بشقيه المادي (النقدي) والمعنوي هو العامل الرئيسي الذي يثير اهتمام العاملين ويدفعهم للعمل.⁽⁸⁾

انواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة لأداء العاملين ويعود تعدد وتنوع الحوافز إلى تعدد الحاجات الإنسانية وبالتالي تعدد مصادر الإشباع (الحوافز) .

لهذه الحاجات ويمكن تقسيم الحوافز إلى أنواع متعددة وفقا لأسس متعددة.

اولاً : الحوافز الإيجابية :

وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات غير مشبعة لدى الأفراد مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافأة نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء أو التعهد ينقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حالات تحسن معدلات أدائه .

ثانياً: الحوافز السلبية:

وهي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يصلون عليها حالياً مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة الانتقام في العمل بشكل جيد وفي حال عدم تحقيق مستويات الأداء المحددة أو التهديد بالفصل من الخدمة أو تنزيل الفرد إلى درجة وظيفية أقل . وتدخل ضمن اللوائح الداخلية التي تطبقها منظمات الأعمال بهدف رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين فيها.⁽⁹⁾

ثالثاً :الحوافز المادية

وهي التي تكون في صورة نقدية كالأجر الاساسي الذي يتقاضاه الفرد في المنظمة التي يعمل بها بصورة دورية وقد يتحدد ذلك الأجر بقدر ما يقوم العامل بانتاجه من عمل أو يتحدد الأجر على أساس الوقت الذي يقضيه العامل في عمله .

رابعاً : الحوافز المعنوية : وهي التي ترتبط بالحاجات الإنسانية النفسية والإجتماعية للعاملين وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية لانها تشعر العاملين بأهميتهم وانسانيتهم وأهمية ما يقومون به من ادوار في المجتمع ومن أهم اشكال تلك الحوافز.⁽¹⁰⁾

مداخل التحفيز :

هناك مداخل عديدة للتحفيز منها الأساسية التالية :

1. اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين :

ويعني ذلك إقناع الإدارة بأن العاملين تثيرهم حوافز مختلفة والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تعلم أي من الحوافز يجدر استخدامه بالنسبة لكل فرد في موقف معين .

2. إشعار المرؤوسين بأهميتهم :

تستطيع الإدارة من خلال الكلمة الطيبة والتي هي صدقة أن تحظي بإحترام العاملين ، ومن الضروري أن تشعر الإدارة المرؤوسين بأهميتهم ويتم ذلك من خلال وسائل مختلفة مثل الإثارة للعمل وإهتمام الموظف بمعنى أن يكون متفقا مع قدراته وميوله ومهاراته وهكذا تزداد ثقته بنفسه .

3. استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر :

إن الإشراف والقيادة ليس معناها الزجر والتعالي والصراخ أو مجرد إصدار أوامر وتعليمات بل إن الإشراف والقيادة معناها الأدق استمالة افراد القوى العاملة وتحفيزهم.

4. ضرب المثل للمرؤوسين :

يضرب المدير للمرؤوسين المثل والنموذج في الأفعال والتصرفات أي يصبح قدوة بالنسبة لهم ذلك لأن المرؤوسين غالبا ما يراقبون الرئيس ويفترضون أنه يتصرف بالطريقة السليمة .

5. توفير الاستقرار للعاملين :

كلما توفر الإستقرار للعاملين في أعمالهم ويؤدي ذلك إلى رفع معنوياتهم ومن ثم زيادة انتاجيتهم وذلك في ضوء أن العمل هو المصدر الوحيد لدخل غالبية افراد القوى العاملة ويعني استمراره استمرار للمورد الاقتصادي للعامل.⁽¹¹⁾

مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مقومات الإنتاجية في العمل حيث يتحكم في الأداء النفسي والمهاري لأداء العمل بصورة صحيحة .

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة.

كذلك عرف هربارت الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم والنتاج عن إدراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة لهم وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة. ويعرف العديلي الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة.⁽¹²⁾

بناءً على ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه درجة رضا الفرد عن وظيفته الحالية بناءً على ما تقدمه له هذه الوظيفة من إشباع لحاجاته ورغباته وطموحاته .

اهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل , حيث يعتبر الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد إضافة إلى زيادة رغبة الموظف في الابتكار والتطوير كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بعدد من الظواهر السلبية في العمل والتي تظهر من خلال تذمر الموظفين وإنخفاض مستويات أدائهم إضافة إلى الإنهاك الجسدي والشعور بعدم الرغبة في مواصلة العمل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل داخل المنظمات المختلفة.

العوامل المؤثر على الرضا الوظيفي:

- يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بمجموعة من العوامل يمكن إيرادها على النحو التالي:
1. الأجر : اتجهت العديد من الدراسات إلى أن الأجر لا يمثل مصدراً لإشباع الحاجات الأساسية فقط وإنما يمنع الشعور بالإستياء والذي يمثل الخطوة الأولى لعدم الرضا الوظيفي.
 2. محتوى العمل : ويعتبر من المحددات الأساسية للرضا عن الوظيفة ويشتمل على مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الفرد عن وظيفته الحالية وتشتمل هذه المتغيرات على (درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد, درجة تنوع مهام العمل , إستخدام الفرد لقدراته في وظيفته الحالية).
 3. فرص الترقية: حيث توصلت اغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والتقدم والرضا الوظيفي للعاملين.
 4. نمط الإشراف: فالمشرف الذي يجعل رؤوسيه محور إهتمام بالنسبة له من خلال مساندته لهم وإهتمامه الشخصي بهم يجعل رؤوسيه أكثر رضا عن وظائفهم .
 5. جماعة العمل : تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد من خلال جعلها مصدر للمنفعة بالنسبة للفرد فكلما كان هنالك تفاعل بين الفرد مع الآخرين في العمل كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن وظيفته.
 6. ظروف العمل المادية : تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي رضاه عن العمل.
 7. عدالة العائد: حيث تربط النظريات الحديثة بين حصول الفرد على العائد العادل ودرجة رضاه عن وظيفته الحالية.⁽¹³⁾

مقاييس الرضا الوظيفي :

يمكن تصنيف مقاييس الرضا الوظيفي إلى نوعين أساسيين هما:

أولاً : المقاييس الموضوعية :

ويقاس هذا النوع الرضا الوظيفي من خلال بعض الآثار السلوكية والتي تشمل الغياب وترك الخدمة ويغلب على هذا النوع من المقاييس الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك ويفيد هذا النوع من المقاييس في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكن دون توفير بيانات تفصيلية تفيد في التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى طرق العلاج الممكنة.

ثانياً : الأساليب الذاتية

ويقاس هذا النوع الرضا الوظيفي بطريقة مباشرة وذلك عن طريق سؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة في العمل أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم وتشتمل هذه الأساليب

1. طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين .
2. طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين.
3. طريقة المقابلات الشخصية.
4. طريقة تحليل الظواهر من خلال دراسة الظواهر التي يمكن أن تدفع الموظف للإستمرار في عمله.
5. طريقة قوائم الإستقصاء وتعتمد على إجابات المرؤوسين على إستقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي.(2)

ثالثاً : الدراسة التطبيقية:

أولاً: إجراءات وتحليل بيانات الدراسة:

تناول الباحث في هذه الجزئية وصفاً للطريقة التي اتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مصنع سور للغزل والنسيج وهو مصنع يتبع لشركة سور العالمية يعمل في مجال صناعة الأقمشة ومقره مدينة شندي، حيث تم الحصر الشامل لجميع العاملين بالمصنع ووزعت عليهم عدد (30) إستبانة إستردت منها (27) إستبانة وتمثلت إجراءات الدراسة في الآتي:

أولاً: اختبار الصدق والثبات:

جدول رقم (1) اختبار الصدق والثبات

المعامل	القيمة	التفسير
معامل ارتباط الفا كرو نباخ للثبات	0.73	إجابات المبحوثين علي عبارات الاستبيان تتميز بالثبات
معامل ارتباط الفا كرو نباخ للصدق	0.85	إجابات المبحوثين علي عبارات الاستبيان تتميز بالصدق

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

من الجدول (1) نلاحظ قيمة معامل ارتباط الفا كرو نباخ للثبات تساوي (0.73) وهي اكبر من 0.05 مما يدل علي ان عبارات الاستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي وكذلك ان قيمة الفا كرو نباخ للصدق تساوي (0.85) وهي اكبر من 0.05 مما يدل علي ان عبارات الاستبيان تتميز بدرجة صدق عالي.

ثانياً وصف البيانات الشخصية لمفردات العينة:

1 - العمر:

جدول رقم (2) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	37 %
30 و اقل من 40 سنة	11	40.7 %
40 و اقل من 50 سنة	4	14.8 %
50 سنة فأكثر	2	7.4 %
المجموع	27	100 %

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (2) أعلاه ان هنالك 40.7 % من افراد العينة أعمارهم في الفئة (30 و اقل من 40 سنة) و 37 % في الفئة (أقل من 30 سنة) و 14.8 % في الفئة (40 و اقل من 50 سنة) و 7.4 % في الفئة (50 فأكثر).

2 - المؤهل العلمي:

جدول رقم (3) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	4	14.8 %
جامعي	23	85.2 %
فوق جامعي	0	0.0 %
اخرى	0	0.0 %
المجموع	27	100 %

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (3) أعلاه ان هنالك 85.2 % من أصحاب المؤهل العلمي (جامعي) و 14.8 % من أصحاب المؤهل العلمي (ثانوي).

3 - التخصص:

جدول رقم (4) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة وفق متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
هندسة	14	51.9 %
إدارة أعمال	4	14.8 %
محاسبة	1	3.7 %
اخرى	8	29.6 %
المجموع	27	100 %

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (4) أعلاه ان هنالك 51.9 % من افراد العينة أصحاب التخصص (هندسة) و 29.6 % من أصحاب التخصصات (اخرى) و 14.8 % من أصحاب التخصص (إدارة اعمال) و 3.7 % من أصحاب التخصص (محاسبة).

4 - سنوات الخبرة :

جدول رقم (5) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	51.9 %
من 5 و اقل من 10 سنوات	9	33.3 %
من 10 و اقل من 15 سنوات	2	7.4 %
15 سنة فأكثر	2	7.4 %
المجموع	27	100 %

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (5) أعلاه ان هنالك 51.9 % من افراد العينة أصحاب خبرة بالفئة (اقل من 5 سنوات) و 33.3 % من أصحاب خبرة بالفئة (من 5 و اقل من 10 سنوات) ثم 7.4 % للفئتين (من 10 و اقل من 15 سنة) و (15 سنة فأكثر).

5 - المسمى الوظيفي:

جدول رقم (6) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير	1	3.7 %
رئيس قسم	4	14.8 %
نائب رئيس قسم	2	7.4 %
مشرف وردية	2	7.4 %

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
25.9 %	7	موظف
40.7 %	11	اخرى
100 %	27	المجموع

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (6) أعلاه ان هنالك 40.7 % من اصحاب المسمى الوظيفي (اخرى) و 25.9 % من اصحاب المسمى الوظيفي (موظف) و 14.8 % اصحاب المسمى الوظيفي (رئيس قسم) و 7.4 % أصحاب المسمى الوظيفي (نائب رئيس قسم) وكذلك (مشرف وردية) ثم 3.7 % أصحاب المسمى الوظيفي (مدير).

ثالثاً: عرض ومناقشة فرضية الدراسة:

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز و الرضا الوظيفي)

جدول رقم(7) التوزيع التكراري لجميع عبارات الفرضية

العبارة	اوافق بشدة		اوافق		لا اري		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
الاولى	2	7.4 %	4	14.8 %	4	14.8 %	13	48.1 %	4	14.8 %
الثانية	4	14.8 %	13	48.1 %	4	14.8 %	5	18.5 %	1	3.7 %
الثالثة	15	55.6 %	7	25.9 %	4	14.8 %	1	3.7 %	0	0.0 %
الرابعة	0	0.0 %	4	14.8 %	4	14.8 %	14	51.9 %	5	18.5 %
الخامسة	2	7.4 %	8	29.6 %	3	11.1 %	11	40.7 %	3	11.1 %
السادسة	2	7.4 %	5	18.5 %	8	29.6 %	6	22.2 %	6	22.2 %
السابعة	12	44.4 %	10	37 %	1	3.7 %	3	11.1 %	1	3.7 %
الثامنة	4	14.8 %	3	11.1 %	3	11.1 %	13	48.1 %	4	14.8 %

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

جدول رقم(8) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقييم
يتم منح حوافز مادية كافية للعاملين	2.52	1.16	50 %	متوسط
تستخدم الادارة الحوافز المعنوية لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين	3.52	1.19	70 %	مرتفع

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقييم
زيادة استخدام الحوافز السلبية يقلل الرضا الوظيفي	4.33	0.88	87 %	مرتفع
تتوافق الحوافز الممنوحة مع احتياجات العاملين	2.26	0.94	45 %	دون المتوسط
تمنح الحوافز وفقاً لنتائج تقييم الاداء	2.81	1.21	56 %	متوسط
يتم مراجعة نظام الحوافز باستمرار	2.67	1.24	53 %	متوسط
تشجع الحوافز الممنوحة للعاملين علي البقاء في الوظيفة	4.07	1.14	81 %	مرتفع
يتناسب حجم الحوافز مع الجهد المبذول من قبل العاملين	2.63	1.31	53 %	متوسط

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م
يتضح من الجدول (8) ان الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والتقييم لعبارات الفرضية قد نالت تقديرات اعلى من المتوسط ومرتفعة عدا الفقرة واحد نالت دون المتوسط أي ان معظم افراد العينة تتفق علي ما جاء في عبارات الفرضية عدا العبارة التي تنص علي (تتوافق الحوافز الممنوحة مع احتياجات العاملين).

جدول رقم(9) يوضح نتائج اختبار مربع كأي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية	التفسير
يتم منح حوافز مادية كافية للعاملين	13.93	0.00	توجد فروق ذات دلالة إحصائية
تستخدم الادارة الحوافز المعنوية لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين	15.04	0.00	توجد فروق ذات دلالة إحصائية
زيادة استخدام الحوافز السلبية يقلل الرضا الوظيفي	16.11	0.00	توجد فروق ذات دلالة إحصائية
تتوافق الحوافز الممنوحة مع احتياجات العاملين	10.48	0.01	توجد فروق ذات دلالة إحصائية
تمنح الحوافز وفقاً لنتائج تقييم الاداء	11.33	0.02	توجد فروق ذات دلالة إحصائية
يتم مراجعة نظام الحوافز باستمرار	3.56	0.46	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
تشجع الحوافز الممنوحة للعاملين علي البقاء في الوظيفة	20.22	0.00	توجد فروق ذات دلالة إحصائية

يتناسب حجم الحوافز مع الجهد المبذول من قبل العاملين	13.56	0.00	توجد فروق ذات دلالة إحصائية
---	-------	------	-----------------------------

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

نلاحظ من الجدول رقم (9) ان القيمة الاحتمالية لمربع كاي في معظم نتائج الاختبار علي عبارات الفرضية كانت اقل من مستوي الدلالة (0.05) عدا العبارة (يتم مراجعة نظام الحوافز باستمرار) وبناءً علي ذلك يمكننا القول بأنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي جميع العبارات وعليه وتأسيساً علي ما تقدم يستنتج الباحث بان فرضية الدراسة و التي تنص علي أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و الرضا الوظيفي) قد تحققت.

الخاتمة:

من خلال الدراسة التطبيقية توصل الباحث إلى وجود علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي ويتضح ذلك من خلال مساهمة الحوافز المادية في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين , كذلك اتضح للباحث أن الإفراط في استخدام الحوافز السلبية والتي تتخذ مدخل العقاب والتهديد يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين .
توصل الباحث الي التالي:

نتائج الدراسة:

1. يتم منح حوافز مادية كافية للعاملين.
2. تستخدم الإدارة الحوافز المعنوية لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
3. زيادة استخدام الحوافز السلبية يقلل الرضا الوظيفي .
4. تشجع الحوافز الممنوحة للعاملين على البقاء في الوظيفة.
5. لا تتوافق الحوافز الممنوحة مع احتياجات العاملين.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة منح العاملين حوافز مادية كافية.
2. لابد من الإستمرار في استخدام الحوافز المعنوية لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
3. يجب التقليل من استخدام الحوافز السلبية لأنها تقلل الرضا الوظيفي للعاملين.
4. ضرورة العمل على أن تكون الحوافز الممنوحة للعاملين متوافقة مع احتياجاتهم.
5. لابد من أن تمنح الحوافز وفقاً لنتائج تقييم الأداء.

الهوامش:

- (1) سهام حسين عبدالله , الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي كلية التربية جامعة ديالى , ورقة علمية منشورة , مجلة نسق , العدد 22, 2019, ص 459
- (2) ايناس فؤاد نواوي , الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للمشرفين التربويين, دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير , غير منشورة , مكة المكرمة ,. جامعة أم القرى, 2017م. ص أ .
- (3) أمينة جميل وكهينة رشام , أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي , دراسة لنيل درجة الماجستير , غير منشورة , جامعة البويرة الجزائر , 2015م. ص ب ج .
- (4) سليمان الفارس , أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة , ورقة علمية منشورة ,مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد 27 , العدد الأول , 2011م.
- (5) نعمة شلعة الكعبي, إدارة الأفراد , بغداد , مطبعة العمال , 1990 . ص 147
- (6) عادل جودة, الحوافز , عمان , المنظمة العربية للعلوم الإدارية , 1987, ص 13
- (7) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية , المنصورة , المكتبة المصرية , 2009م, ص 368.
- (8) زكي مكي اسماعيل , إدارة الموارد البشرية , الخرطوم , شركة مطابع السودان للعملة, 2009 . . حافظ محمد حسن , إدارة الموارد البشرية , الخرطوم , جامعة السودان المفتوحة , 2009م, ص 229 .
- (9) محمد حسن حافظ , إدارة الموارد البشرية , الخرطوم , جامعة السودان المفتوحة , 2009م , ص 15.
- (10) سعود بن محمد , الإدارة العامة الأسس والوظائف , الرياض , مطابع الفرزدق , 1994م, ص 279 .
- (11) بشير عباس العلاق, أسس الإدارة الحديثة , عمان , ب ن , 1998م , ص 300.
- (12) إيهاب عيسى المصري و طارق عبدالرؤوف عامر , الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني, القاهرة , المؤسسة العربية للعلوم والثقافة , 2014م, ص 14-17.
- (13) منال أحمد البارودي , الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين , القاهرة, المجموعة العربية للتدريب والنشر , 2015م , ص 38-40.

Contingency analysis of the National Grid of Sudan (NGS) using fuzzy logic approach

Badareldinn Alia Adam Alnor

Lecturer, Department of Electrical Technology, Kassala College, Sudan Technological University, Sudan.

Dr. Mansour Babiker Idris

Associate Professor, Faculty of Engineering, Dep. of Electrical Engineering, University of Kassala, Sudan.

Abstract:

In the past few years, the national grid of Sudan (NGS) has witnessed a significant increase in demand for electrical power, in addition to new expansions in the transmission and distribution networks, and the complexities of electrical interconnection with some neighboring countries. This situation made the network operate at minimum levels of stability and security at some of its parts. This paper presents the contingencies analysis of NGS using fuzzy logic approach. The proposed fuzzy logic model was applied to NGS at voltage levels, 500 KV and 220 KV. The results show that there are many contingencies that causes transmission lines overloading and buses voltage violation. Moreover, some cases of the contingencies may cause complete blackout. The results also show that the fuzzy logic method is fast and effective in evaluating the network situation. Simulation was carried out using performance indexes and fuzzy logic in a MATLAB environment.

key words:Contingency analysis, Performance indicators, Fuzzy logic, MATLAB.

تحليل الاضطراب للشبكة القومية السودانية باستخدام منهجية المنطق الغامض

أ.بدرالدين على آدم النور: محاضر - قسم الهندسة الكهربائية - كلية كسلا التقنية - جامعة السودان التقنية
د. منصور بابكر إدريس: أستاذ مشارك - قسم الهندسة الكهربائية والإلكترونية - جامعة كسلا
المستخلص:

في السنوات القليلة الماضية، شهدت الشبكة القومية السودانية (NGS) زيادة كبيرة في الطلب على الطاقة الكهربائية، بالإضافة إلى التوسعات الجديدة في شبكات النقل والتوزيع، وتعقيدات الرابط الكهربائي مع بعض البلدان المجاورة. جعل هذا الوضع الشبكة تعمل عند مستويات الحد الأدنى من الاستقرار والأمان في بعض أجزائها. تقدم هذه الورقة تحليل الاضطراب لـ NGS باستخدام منهج المنطق الغامض. تم تطبيق نموذج المنطق الغامض المقترح على NGS عند مستويات الجهد ٥٠٠ كيلو فولت و ٢٢٠ كيلو فولت. أظهرت النتائج أن هناك العديد من حالات الاضطراب التي تسبب تحميل زائدة لبعض خطوط النقل وانتهاك الجهد. علاوة على ذلك، قد تسبب بعض الحالات لحالات الاضطراب تعتيمًا تامًا. تظهر النتائج أيضًا أن طريقة المنطق الغامض سريعة وفعالة في تقييم حالة الشبكة. تم إجراء المحاكاة باستخدام مؤشرات الأداء والمنطق الغامض في بيئة MATLAB.

الكلمات المفتاحية: تحليل الاضطراب، مؤشرات الأداء، المنطق الغامض، ماتلاب.

1-Introduction:

Electrical power system is one of the most complicated engineering systems, it consists of many interconnections of elements, including (Generators, transmission lines, distribution lines, transformers and circuit breakers. etc.) this situation of interconnection elements brought many new problems, most of which have been solved⁽¹⁾. So, such problems meet the electrical engineers operating in the field of electric industry forms challenging and complications in designing future power systems to deliver the growth of amounts of electrical energy in a safe, clean, stable, reliable and economical manner⁽²⁾. The electrical power network is a complicit nonlinear system that works in a continuously changing situation⁽³⁾. The performance of the power system components depends on specific operating conditions, by increasing the demand of electrical power makes these components work in critical operating conditions, so the network's operating engineers must make the system safe, stable and highly reliable⁽⁴⁾. Therefore, a detailed study of system safety is required. The purpose of this paper is to provide a framework for defining 'contingency

analysis' and to illustrate how they are effective in power system. The charge-in voltage and line power flow after contingences is investigated, using full AC power flow solution base Newton Raphson power flow and performance index (PI) applying new proposed fuzzy logic approach. Contingency analysis is one of the important tools uses in all power system essential stage planning, operation, maintenances, etc., it is forming a vital part in modern energy management system. Contingency is a term defined by Ejebe and Wollenberg as study of the power system component outage and reporting these effects on all remaining elements of the system ⁽⁵⁾. Contingency describes also as specified change in the grid occurring within a short period of time ⁽⁶⁾. Contingency is a method used to measure the effect of power system component outages such as generators, transformers, transmissions lines, etc. And determine the result of the outage in lines loading and buses voltage levels in the network against their particular limits ⁽⁷⁾. Some Contingencies likes unexpected generators outages or line outages often lead to voltage limit violation or blackout ⁽⁸⁾. Power system Security is the capability of a power systems to supply its load without dangers stressing in their elements or permitting electric variables to stay within acceptable ranges under certain pre-specified contingencies ⁽⁷⁾. In general, the term security means the ability of the power system to withstand the disturbances that occurring in the system due to any perturbations. ⁽⁹⁾

2- Performance Indexes:

Performance index (PI) is used to show the system situation after contingences such as generator outage, transmission line outage or any other important component in the system (10), as well as contingency ranking. There are many common widely used indexes such as voltage performance index, line flow performance index and apparent power performance index.

2-1 Voltage performance index:

Voltage performance index is expressed by equation (1), when the value of voltage magnitude is below the specified voltage, the

significance is to give lower ranking (higher severity) for poor voltage at specific buses.

$$\text{PIV} = \left[\sum_{i=0}^{nb} W_i (|V_i|_{new} - |V_i|_{spec}) / \nabla V_{i \max} \right]^{2m}$$

$$\text{PIV} = \left[\sum_{i=0}^{nb} W_i (|V_i|_{new} - |V_i|_{spec}) / \nabla V_{i \max} \right]^{2m}$$

(1)

Where: -

$nb \equiv nb \equiv$ Number of buses,

$W_i \equiv W_i \equiv$ Weightage factor for bus i,

$|V_i|_{new} \equiv |V_i|_{new} \equiv$ post outage voltage magnitude at bus i,

$|V_i|_{spec} \equiv |V_i|_{spec} \equiv$ Specified voltage magnitude at bus i (1.0 p.u.)

$V_{i \max} \equiv V_{i \max} \equiv$ Maximum allowable voltage change.

2-2 Line flow performance index:

The Line Flow performance (L.F.P) index introduced by M.Moghavvemi et al. (5) examines the stability of the power system, and its values vary in the range (0 to 1), 0 means (no load state) and means 1 (voltage collapse state). Line flow performance index is obtained by equation (2)

$$\text{PIF} = \sum_{i=0}^n W_i (P_{l \text{ new}} / P_{l \text{ limit}})^{2m}$$

$$\text{PIF} = \sum_{i=0}^n W_i (P_{l \text{ new}} / P_{l \text{ limit}})^{2m}$$

(2)

Where:

$nl \equiv nl \equiv$ Total number of series equipment.

$W_i \equiv W_i \equiv$ Weightage factor for series element ll ,

$P_{l \text{ new}} \equiv P_{l \text{ new}} \equiv$ New real power flow in the line,

$P_{l \text{ limit}} \equiv P_{l \text{ limit}} \equiv$ Real power flow limit of the line.

2-3 Apparent power performance index:

Apparent power performance index is expressed by equation (3),

$$PI_{MVA} = \sum_{i=0}^n W_i (S_{i \text{ new}} / S_{i \text{ limit}})^{2m}$$

$$PI_{MVA} = \sum_{i=0}^n W_i (S_{i \text{ new}} / S_{i \text{ limit}})^{2m}$$

(3)

Where:

$n \equiv n \equiv$ Number of lines

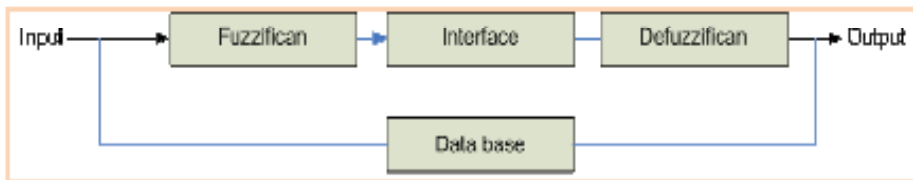
$S_{i \text{ new}} \equiv S_{i \text{ new}} \equiv$ Post outage apparent power at line i

$S_{i \text{ limit}} \equiv S_{i \text{ limit}} \equiv$ MVA rating of the line i

The value of the component m in equation (1), (2) and (3) is effective on contingency ranking (masking effect) (11).

3- Fuzzy Logic:

The fundamental of fuzzy logic theory was set by Lotfi Zadeh, from university of California in 1965, (12). It is the way in which the human brain works, it uses a set of logical values graduate between (0&1), The result accuracy of fuzzy logic output is affected by the number of linguistic terms used, in general the huge number give more accurate result than a little number of linguistic terms. The fuzzy logic is effectually used in many applications such power system control, planning optimization, operation diagnosis, system analysis, etc. (13,14, 15). Fuzzy logic script m file in MATLAB is used for fuzzy inference.



4- Approach: -

The proposed method applied performance indexes and Fuzzy logic manner using full AC load flow solution i.e. newton-Raphson method (NR) to investigate voltage violations and line apparent power flow loading to evaluate the network and contingency ranking. The approach achieved by the flowing steps:

- Step one:

Get the power system parameters (Generators, transmission lines, transformers) of the existing tested system, in this case (NGS).

- Step two:

Run the power system model power flow of (NGS), in MATLAB environment using (m file script).

- Step three:

Obtain the values of voltage magnitude at all buses, line power flows at base case of NGS

- Step four:

Assume a transmission line (N-1) outage and do the power flow analysis.

- Step five:

Calculate the performance index of voltage from equation (1) and Calculate the performance index of apparent power from equation (3)

- Step six:

Repeat the steps four and five, for all transmission lines outage one.

- Step six:

Apply the result obtained from (step five) in the proposed fuzzy approach.

4-1 Severity of Line loading:

Line loading severity index was obtained using equation (2) utilizing their value for the m component ($m=1$, $m=2$ and $m=3$). Fuzzy logic notion that used for line loading severity index classification, is divided in six categories. Table (1) show the fuzzy logic notion

Table (1) fuzzy logic notion of Line loading

No	Term	Abbreviation
1	Very more severe	VMS
2	More severe	MS
3	Above severe	AS
4	High severe	HS
5	Low severe	LS
6	Very low severe	VLS

Source: Prepared by the researchers (2022)

4-2 Severity of Voltage profile:

Voltage profile severity index was obtained using equation (1) utilizing their value for the m component ($m=1$, $m=2$ and $m=3$). Fuzzy logic notion that used for voltage violation severity index classification, is divided in six categories. Table (1) shows the fuzzy logic notion.

Table (2) fuzzy logic notion of voltage profile severity

No	Term	Abbreviation
1	Very low severe	VLS
2	Low severe	LS
3	Above severe	AS
4	More severe	MS
5	Very more severe	VMS
6	Very-Very more severe	VMS

Source: Prepared by the researchers (2022)

4-3 Total Severity

The total severity of the contingences is obtained using the summation of severity of line loading and severity voltage profile

5- Results and Discussion:

The result of voltage magnitude in (P.U) and line power flow in MVA for 500KV and 220kv transmission lines buses of the base case of NGS (post contingency), using NR load flow solution is optioned using MATLAB script.

5-1 Bus voltage magnitude:

Table (3) and figure (1) show voltage magnitude of the NGS in base case,

Table (3) voltage magnitude of the SNG in base case

Bus no	voltage	Voltage Magnitude	Bus no	Voltage Levels	Voltage Magnitude
1	500	1.05	26	220	0.984610877
2	220	1.099761935	27	220	0.9449081
3	220	1.099478735	28	220	0.953131271
4	220	1.113407661	29	220	0.944433439
5	220	1.134303228	30	220	1
6	220	1.136304966	31	220	0.998192375
7	220	1.15553064	32	220	1.010261958
8	220	1.169772564	33	220	1
9	500	1.092149904	34	220	1.006280454
10	220	1.017277273	35	220	1.015453075
11	220	1.192069996	36	220	1.022936721
12	220	1.011781123	37	220	1.029725546
13	220	1.000740666	38	220	1.042750471
14	220	1	39	220	1.048535724
15	500	1.053216145	40	220	1.061843302
16	500	1.055282883	41	220	1.064131012
17	220	1.000789742	42	220	1.007367295
18	220	1.003503095	43	220	1.009245349
19	220	0.994298891	44	220	1.008766179
20	220	0.99252356	45	220	1.0019441
21	220	0.985964064	46	220	1.001768787
22	220	0.999278124	47	220	1.007686519
23	220	1.007571261	48	220	1.008753717
24	220	1.002813337	49	220	1
25	220	0.987654537	50	220	1.009201993

Source: Prepared by the researchers (2022)

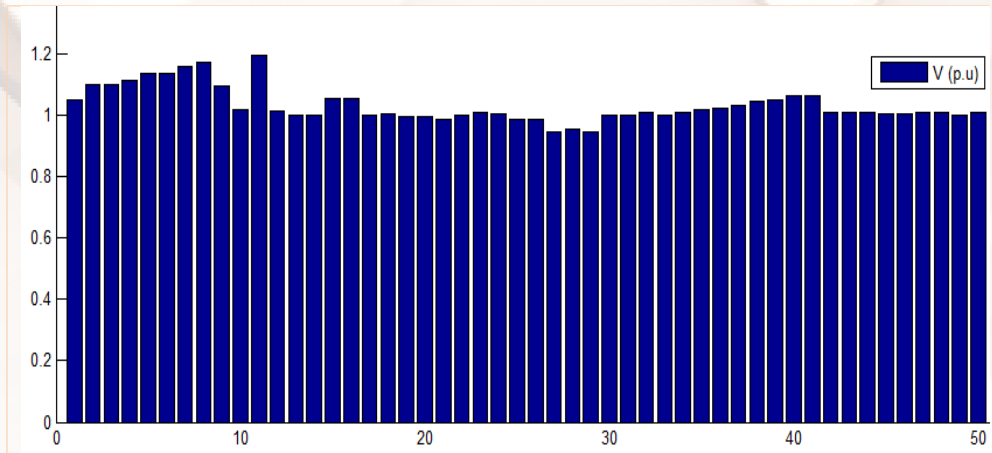


Figure (1) Voltage Magnitude of 500kv and 220kv Buses of NGS

5-2 Apparent power flow:

Table (3) and figure (2) show the power flow of the NGS in base case.

Table (3) Power Flow& Power Loading of NGS in the base case

No	Trans- mission line		Power Flow (MVA)	Rated power		No	Trans- mission line		Power Flow MVA	Rated power	
				MVA	%					MVA	%
1	2	3	87.123	187	46.59	26	21	28	146.969	187	78.59
2	3	4	64.675	187	34.59	27	28	27	58.637	187	31.36
3	5	2	49.362	187	26.40	28	27	29	9.038	187	4.83
4	6	4	25.456	187	13.61	29	26	30	65.634	275	23.87
5	6	5	44.025	187	23.54	30	30	31	18.354	275	6.67
6	6	7	61.192	187	32.72	31	30	32	63.200	275	22.98
7	7	8	45.453	213.84	21.26	32	32	33	46.936	275	17.07
8	9	1	311.276	1064	29.26	33	33	34	106.681	187	57.05
9	11	10	80.724	187	43.17	34	34	29	40.817	187	21.83
10	12	10	114.19	213.84	53.40	35	30	35	101.111	275	36.77
11	12	13	80.524	187	43.06	36	35	36	75.540	275	27.47
12	13	14	50.801	187	27.17	37	36	37	68.146	275	24.78
13	1	15	836.138	1064	78.58	38	37	38	45.892	275	16.69

No	Trans- mission line		Power Flow (MVA)	Rated power		No	Trans- mission line		Power Flow MVA	Rated power	
				MVA	%					MVA	%
14	16	15	248.574	1064	23.36	39	38	39	30.135	275	10.96
15	17	18	310.587	213.84	145.24	40	39	40	37.923	275	13.79
16	17	13	54.825	275	19.94	41	40	41	15.585	275	5.67
17	18	19	256.162	275	93.15	42	34	42	56.856	275	20.67
18	18	14	205.246	275	74.63	43	42	43	52.527	275	19.10
19	19	20	98.512	31.57	312.04	44	44	43	44.477	275	16.17
20	20	21	99.001	187	52.94	45	44	45	43.511	275	15.82
21	23	22	216.606	275	78.77	46	45	46	16.598	275	6.04
22	23	24	292.948	275	106.53	47	47	45	18.078	275	6.57
23	24	25	293.103	275	106.58	48	47	48	17.678	275	6.43
24	26	25	150.529	213.84	70.39	49	43	49	39.589	275	14.40
25	26	21	107.604	111.669	96.36	50	44	50	11.298	275	4.11

Source: Prepared by the researchers (2022)

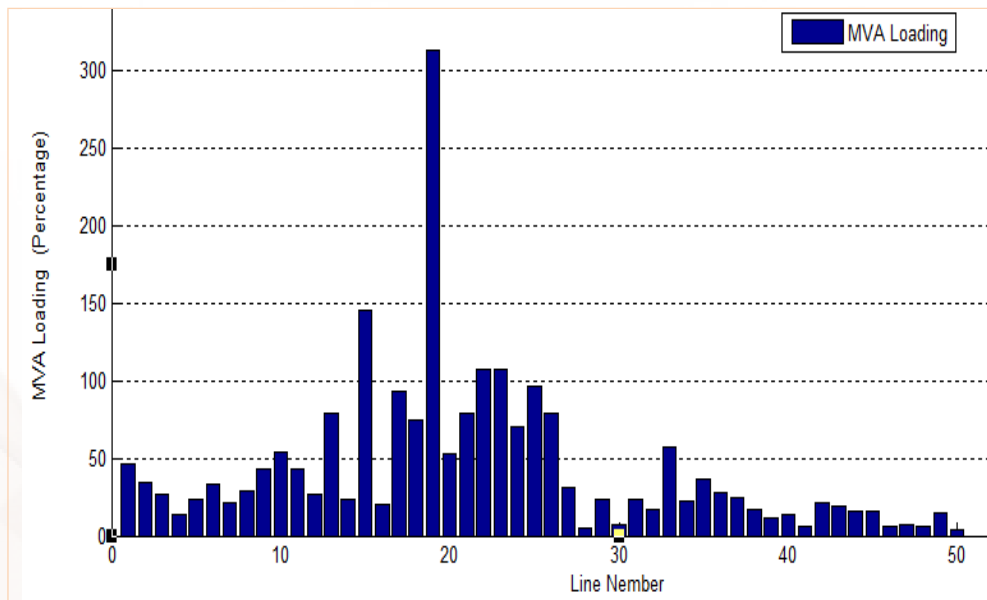


Figure (2) Power flow and Loading of NGS in the base case

Fifty scenarios of contingencies have been done in a section of NGS to rank and investigate the situation of the network. Table (4) shows the contingences and severe buses voltage violation in the system.

Table (4) Total severity index using component ($m=1$, $m=2$ & $m=3$)

No	Trans- mission line		converge	TSI M=1	TSI M=2	TSI M=3
1	2	3	no	no	no	no
2	3	4	yes	20.809812	64.772107	498.5029
3	5	2	yes	25.362703	82.183304	556.6599
4	6	4	yes	23.937501	77.7094	541.6585
5	6	5	yes	20.107729	63.608704	496.9598
6	6	7	yes	118.54367	10062.309	1000497
7	7	8	yes	69.36423	5062.9552	5.00E+05
8	9	1	yes	20.52156	50.174006	156.1735
9	11	10	yes	71.830473	5071.5373	500568.2
10	12	10	yes	21.892741	47.258561	197.7441
11	12	13	yes	22.887111	56.991213	280.3629
12	13	14	yes	23.99709	78.458043	577.0097
13	1	15	no	no	no	no
14	16	15	yes	23.52578	40.57346	105.949
15	17	18	yes	23.537594	48.93073	172.2734
16	17	13	yes	23.43031196	73.23964625	524.6350509
17	18	19	yes	23.32531	51.670997	181.8188
18	18	14	yes	25.815053	75.332325	419.5741
19	19	20	yes	19.903329	29.828448	69.73551
20	20	21	yes	19.969078	29.826124	69.49792
21	23	22	yes	29.86464	58.116347	150.2913
22	23	24	yes	45.664081	1230.2291	5.87E+04
23	24	25	yes	45.993985	1235.5247	5.91E+04
24	26	25	yes	36.698153	668.78594	2.30E+04

No	Trans- mission line		converge	TSI M=1	TSI M=2	TSI M=3
25	26	21	yes	34.095292	491.45629	1.42E+04
26	21	28	yes	45.928039	174.99557	940.6545
27	28	27	yes	24.50074	73.625486	506.7266
28	27	29	yes	23.273219	74.530255	540.4701
29	26	30	yes	26.224571	98.015697	897.6444
30	30	31	yes	73.306912	5069.7699	5.00E+05
31	30	32	yes	23.964746	75.860197	551.4537
32	32	33	yes	23.983609	75.926569	552.35
33	33	34	yes	26.938739	108.6134	1024.479
34	34	29	yes	24.470301	81.61218	628.342
35	30	35	yes	371.21832	35052.389	3.50E+06
36	35	36	yes	271.20111	25052.701	2.50E+06
37	36	37	yes	221.34333	20054.095	2.00E+06
38	37	38	yes	272.00296	25062.539	2.50E+06
39	38	39	yes	172.28978	15065.684	1.50E+06
40	39	40	yes	122.36408	10067.424	1.00E+06
41	40	41	yes	72.784879	5071.2793	5.00E+05
42	34	42	yes	25.578331	98.287615	898.763
43	42	43	yes	25.363424	94.395295	833.0771
44	44	43	yes	273.08671	25062.452	2.50E+06
45	44	45	yes	223.14978	20062.944	2.00E+06
46	45	46	yes	73.059976	5066.9924	5.00E+05
47	47	45	yes	122.89827	10064.788	1.00E+06
48	47	48	yes	73.565469	5073.8407	5.01E+05
49	43	49	yes	75.292724	5102.3664	5.01E+05
50	44	50	yes	73.643187	5073.8555	5.01E+05

Source: Prepared by the researchers (2022)

The result of proposed Fuzzy approach is achieved using composited severity index of voltage profile index and line flow index as shown in figure (3) below.

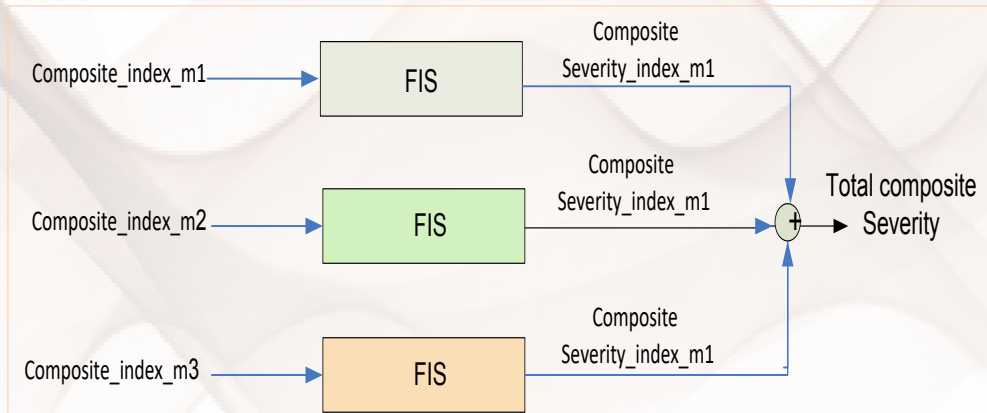


Figure (3) Fuzzy logic parallel processes of contingency ranking. The membership function of linguistic variables of the input and the output of the fuzzy logic inference are shown in figures (4), (5), (6) and (7). The simplest (IF then rules), are shown in table (5) below to evaluate the severity of contingency. The Ranking of NGS contingencies based on Fuzzy logic approach is shown in table (6).

Table (5) IF then rules of the fuzzy inference

Value of m	No	rules
Composite index m1 rule	1	If (Composite index m1 is VL) then (severe m1 is VLS)
	2	If (Composite index m1 is L) then (severe m1 is LS)
	3	If (Composite index m1 is H) then (severe m1 is AS)
	4	If (Composite index m1 is AH) then (severe m1 is MS)
	5	If (Composite index m1 is MH) then (severe m1 is VMS)
	6	If (Composite index m1 is VMH) then (severe m1 is VVMS)

Value of m	No	rules
Composite index m2 rule	7	If (Composite index m2 is VL) then (Composite_severe_m2 is VLS)
	8	If (Composite index m2 is L) then (Composite_severe_m2 is LS)
	9	If (Composite index m2 is H) then (Composite_severe_m2 is AS)
	10	If (Composite index m2 is AH) then (Composite_severe_m2 is MS)
	11	If (Composite index m2 is MH) then (Composite_severe_m2 is VMS)
	12	If (Composite index m2 is VMH) then (Composite_severe_m2 is VVMS)
Composite index m3 rule	13	If (Composite index m3 is VL) then (severe m3 is VLS)
	14	If (Composite index m3 is L) then (severe m3 is LS)
	15	If (Composite index m3 is H) then (severe m3 is AS)
	16	If (Composite index m3 is AH) then (severe m3 is MS)
	17	If (Composite index m3 is VH) then (severe m3 is VMS)
	18	If (Composite index m3 is VVH) then (severe m3 is VVMS)

Source: Prepared by the researchers (2022)

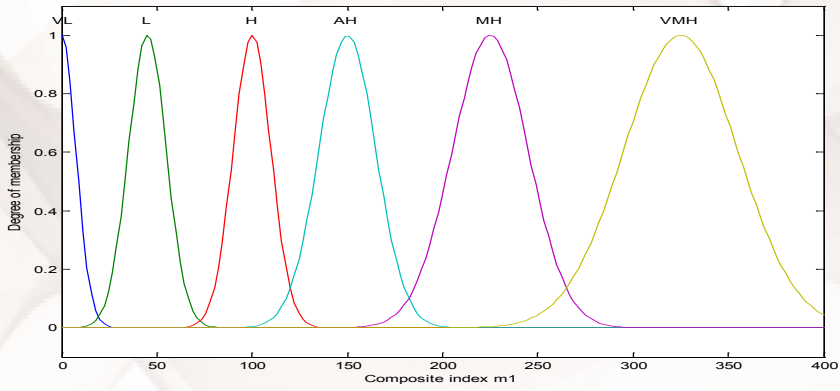


Figure (4) Composite index m1

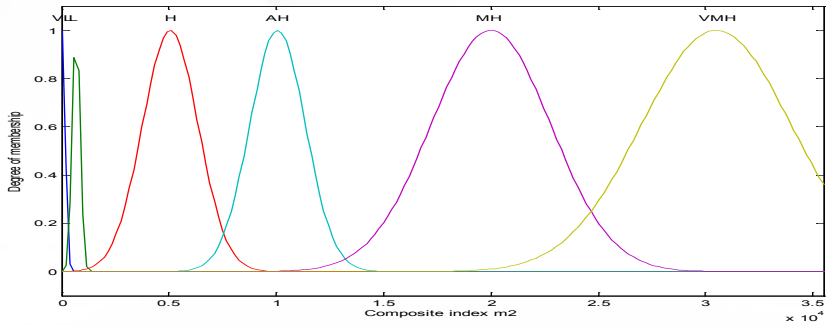


Figure (5) Composite index m2

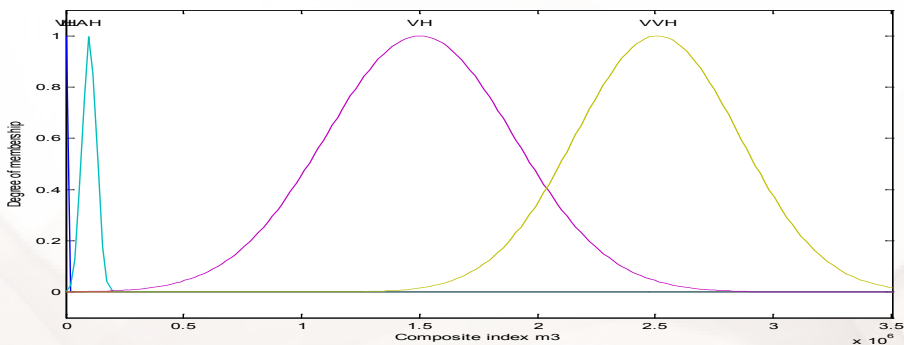


Figure (6) Composite index m2

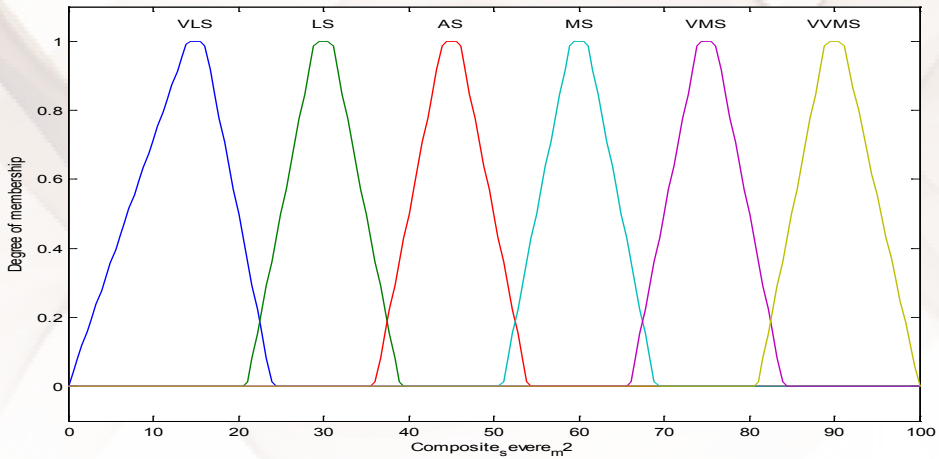


Figure (7) Composite severity index

Table (6) Ranking base Fuzzy logic approach of NGS

No	Trans-mission		Fuzzy logic output	ranking	No	Trans-mission		Fuzzy logic output	ranking
	line		Total severity			line		Total severity	
1	2	3	Not-converge	2	26	21	28	60.8099	26
2	3	4	50.3486	46	27	28	27	55.7284	34
3	5	2	56.1546	31	28	27	29	54.8276	42
4	6	4	55.4157	38	29	26	30	59.3465	27
5	6	5	48.443	48	30	30	31	159.2325	30
6	6	7	185.8186	12	31	30	32	55.454	37
7	7	8	152.1894	20	32	32	33	55.4693	36
8	9	1	49.5163	47	33	33	34	62.8739	25
9	11	10	156.0814	19	34	34	29	55.9683	33

No	Trans-mission		Fuzzy logic output	ranking	No	Trans-mission		Fuzzy logic output	ranking
	line		Total severity			line		Total severity	
10	12	10	52.7092	10	35	30	35	271.3407	3
11	12	13	54.2675	44	36	35	36	260.379	6
12	13	14	55.5313	35	37	36	37	232.4585	8
13	1	15	Not-converge	1	38	37	38	260.807	5
14	16	15	54.9502	41	39	38	39	211.7179	8
15	17	18	54.9638	39	40	39	40	190.3781	11
16	17	13	54.96	40	41	40	41	158.1361	18
17	18	19	54.7602	43	42	34	42	59.2181	28
18	18	14	56.151	32	43	42	43	58.0204	29
19	19	20	47.7857	19	44	44	43	261.2877	4
20	20	21	47.9731	49	45	44	45	232.4781	7
21	23	22	56.4997	30	46	45	46	158.722	17
22	23	24	128.8628	22	47	47	45	190.9509	10
23	24	25	129.2462	21	48	47	48	159.7469	15
24	26	25	120.4819	23	49	43	49	162.4642	13
25	26	21	105.8691	24	50	44	50	159.8968	14

Source: Prepared by the researchers (2022)

6- Conclusion

Contingency assessment and ranking are performed for the 500KV and 220KV voltage levels of the National Grid of Sudan (NGS). By using the new proposed fuzzy logic approaches, the weaknesses of the transmission system of these voltage levels of the NGS have been detected. A new transmission lines capacity for some case of contingences have been suggested to alleviate the transmission lines over loading. The result shows the contingences number (13,2,35,44, and 38) are the severe once, among all these contingences the contingency no 13 is more severe because is connected directly to the slack bus, the results of contingency ranking of the NGS using the proposed fuzzy logic approach is fast and have a good accuracy.

7- References:

- (1) William D. Stevenson, Jr. Elements of Power System Analysis, McGraw- Hill, New Delhi, 1982, Page 6.
- (2) J. Duncan Glover, Mulukutla S. Sarma And Thomas J. Overbye, Power System Analysis and Design, Global Engineering: Christopher M. Shortt, Stamford, U.S.A, 2008, Page 1.
- (3) Kundur, P.; Paserba, J.; Ajjarapu, V.; Andersson, G.; Bose, A Canizares, C.; Hatziargyriou, N.; Hill, D.; Stankovic, A.; Taylor, C.; Van Cutsem, T.; Vittal, V, Definition and Classification of power system stability IEEE transactions on Power System, 2004. Page 1388.
- (4) S. Sterpu, Power Systems Security Analysis, IEEE, 2000, Page 1-7.
- (5) A.J. Wood and Wollenberg, Power generation, operation and control, 2nd Edition, John and Wiley & Sons Ltd, 2009, Page 299.
- (6) Voltage stability of power systems: concepts, analytical tools, and industry experience, IEEE, 1990, Page 202.
- (7) Mandloi, T. and Jain, A.K. A Study of Power System Security and Contingency Analysis, International Journal of Scientific Research Engineering and Technology, 2014, Page 755-759.
- (8) Qiming Chen, and James D. McCalley, Identifying High Risk Contingencies for Online Security Assessment, IEEE, 2005, Page 823.
- (9) Endrenyi, J., Reliability Modelling in Electric Power Systems, Wiley International Publication, 1978, Page 326.
- (10) P.Sekhar and S.Mohanty, power system contingency ranking using newton Raphson load flow method , IEEE , 2013. Page 1–4.
- (11) Salah Eldeen Gasim Mohamed1, Abdelaziz Yousif Mohamed1 and Yousif Hassan Abdelrahim, Power System Contingency Analysis to detect Network Weaknesses, International Engineering Conference on Design and Innovation in Infrastructure, 2012, Page. 1-13.

- (12) Zadeh, L. A, Fuzzy sets, Information and Control 8 (3), 1965, Page 338-342.
- (13) A.Y. Abdelaziz, A.T.M. Taha, M.A. Mostafa, A.M.Hassan, Fuzzy Logic Based Power System Contingency Ranking, I.J. Intelligent systems and applications, 2013, Page 1-12.
- (14) Manjaree pandut. Laxmi Srivastava, Jayadev Sharma, Voltage contingency ranking using fuzzified multilayer perceptron, Electrical power system research, 2001, Page 65-73.
- (15) H.R. Baghaee, M.Abedi, calculation of weighting factors of static security indices used in contingency ranking of power systems based on fuzzy logic and analytical hierarchical process, Electrical Power and Energy systems , 2011, Page 855-860.