



مجلة القلزم

العلمية للدراسات الاقتصادية والاجتماعية



ISSN: 1858 - 9995

علمية دولية محكمة ربع سنوية

تصدر عن مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر - السودان بالتعاون مع جامعة الحضارة - اليمن

- أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية بشركة بهيات المهندس السودان.
د. محمد علي حسن الطاهر - د. إسماعيل محمد عبد الجليل
- الاتصال الإداري وأثره في فاعلية عملية اتخاذ القرارات. (دراسة تطبيقية: جامعة شندي).
د. هيثم طلعت عيسى عوض
- أثر الديون الخارجية على التنمية الاقتصادية في السودان في الفترة من (2000-2019م)
د. عثمان صالح محمد علي
- دور مؤسسات التعليم الفني والتقني في خدمة سوق العمل في السودان
د. عمر تاج السر محمد عبد الرحمن
- دور مؤسسات التمويل الأصغر في تمويل القطاع الريفي في السودان بالتطبيق على الولاية الشمالية
(الفترة 2015-2019م)
د. عبد المنعم عبد العزيز الشيخ الراية



العدد الثالث شعبان 1442هـ - مارس 2021م

فهرسة المكتبة الوطنية السودانية-السودان
مجلة القلزم: Alqulzum Journal for economic and
social studies

الخرطوم : مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر 2021

تصدر عن دار آريثيريا للنشر والتوزيع -السودان

ردمك: 1858-9995

الخرطوم- السودان

مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية

الهيئة العلمية و الإستشارية

البروفسير/ حسن كمال الطاهر- جامعة الزعيم الأزهري - السودان
الدكتورة/ إيمان أحمد محمد علي - جامعة الزعيم الأزهري - السودان
الدكتورة/ نجلاء عبد الرحمن وقيح الله بلاص- جامعة الجزيرة- السودان
الدكتورة/ الهام عبد الرحمن إسماعيل- جامعة الزعيم الأزهري- السودان
الدكتور/ عباس مبارك محمد خلف الله الكنزي- جامعة الزعيم الأزهري- السودان
الدكتورة/ أميمة محمد السيد أبو الخير- جامعة الشارقة- الإمارات العربية المتحدة
الدكتور/ أحمد حسن فضل المولى - جامعة الزعيم الأزهري - السودان
الدكتور/ عصام السيد برهمة - جامعة الزعيم الأزهري- السودان
الدكتور/ التاج مختار التاج مختار - كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا- السودان
الدكتور/ جلال الدين موسى محمد مور- جامعة الدلنج- السودان
الدكتور/ عبد التواب عبد الله مهيبوب علي- اليمن
الدكتور/ عبد المنعم عبد العزيز الشيخ الراهبة- جامعة عبد الطلييف الحمد (مروي التكنولوجية) - السودان
الدكتور/ محمد الخير فايت فضل المولى- جامعة جدة- المملكة العربية السعودية
الدكتور/ إبراهيم إسماعيل علي الناشري - اليمن

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير
د.حاتم الصديق محمد أحمد
رئيس التحرير
د.عوض أحمد حسين شبا
التدقيق اللغوي
أ.الفتاح يحيى محمد عبد القادر
الإشراف الإلكتروني
د. محمد المأمون
التصميم والإخراج الفني
أ. عادل محمد عبد القادر

الآراء والأفكار التي تنشر في المجلة

تحمل وجهة نظر كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن آراء المركز

ترسل الأوراق العلمية على العنوان التالي:

هاتف: ٢٤٩٩١٠٧٨٥٨٥٥ - ٢٤٩١٢١٥٦٦٢٠٧١

بريد إلكتروني: rsbcsc@gmail.com

السودان - الخرطوم - السوق العربي - عمارة جي تاون - الطابق الثالث

موجهات النشر

تعريف المجلة:

مجلة (القلزم) مجلة علمية مُحَكَّمة تصدر عن مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر. تهتم المجلة بالبحوث والدراسات التي تخص حوض البحر الأحمر والدول المطلة عليه والمواضيع ذات الصلة.

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 يشار إلى رقم الجدول بين قوسين دائريين ().
 3. يجب ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً وبالأرقام العربية بما في ذلك الجداول والأشكال التي تلحق بالبحث.
 4. المصادر والمراجع الحديثة يستخدم أسم المؤلف، اسم الكتاب، رقم الطبعة، مكان الطبع، تاريخ الطبع، رقم الصفحة.
 5. المصادر الاجنبية يستخدم اسم العائلة (Hill, R).
 5. يجب ألا يزيد البحث عن 30 صفحة وبالإمكان كتابته باللغة العربية أو الإنجليزية
 6. 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.
 5. لا تلتزم هيئة تحرير المجلة بإعادة الأوراق التي لم يتم قبولها للنشر.
- * 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

الخرطوم - السودان

المحتويات

سياسات وبرامج البنك المركزي وأثرها على حجم الودائع المصرفية«دراسة حالة المصارف
السودانية خلال الفترة 1997-2017م».....(24-7)

أ.د: إبراهيم فضل المولى - أ.مصطفى إبراهيم عبد النبي

الدور الوسيط لسلوكيات القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري بالتطبيق
على شركة الصناعات الدوائية.....(46-25)

أ. أحاسيس على يوسف الصديق شنان

أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على
جامعة الجفرة- ليبيا.....(64-47)

د. المكاشفي الخضر الطاهر

أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية بشركة بهيات المهندس(السودان).....(86-65)

د.محمد علي حسن الطاهر - د. إسماعيل محمد عبد الجليل

«أثر ضغوط العمل على أداء العاملين (مصنع أسمنت عطبرة أمودجاً).....(100-87)

د. إسماعيل محمد عبد الجليل- د.عبد الباقي شيخ الدين حبيب الله- د. محمد خير عثمان محمد خير

الاتصال الإداري واثره في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.(دراسة تطبيقية: جامعة شندي).....(122-101)

د. هيثم طلعت عيسى عوض

دور إدارة المكتبات في زيادة كفاءة المعلوماتية للأستاذ الجامعي.....(138-123)

د. عمر تاج السر محمد عبد الرحمن

أثر الديون الخارجية على التنمية الاقتصادية في السودان في الفترة من (2000- 2019م).....(164-139)

د. عثمان صالح محمد علي

دور مؤسسات التعليم الفني والتقني في خدمة سوق العمل في السودان.....(180-165)

د. عمر تاج السر محمد عبد الرحمن

دور مؤسسات التمويل الأصغر في تمويل القطاع الريفي في السودان بالتطبيق على الولاية الشمالية

(الفترة 2015-2019م).....(194-181)

د.عبد المنعم عبد العزيز الشيخ الراية

كلمة التحرير



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير الخلق أجمعين.

القارئ الكريم:

بعد السلام وكامل التقدير والاحترام يسعدنا أن نضع بين يديك العدد الثالث من مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية الذي يأتي في إطار الشراكة العلمية مع جامعة الحضارة (اليمن).

القارئ الكريم:

يأتي العدد الثالث من المجلة بعد أن نجحت المجلة بواسطة هيئتها العلمية والاستشارية وهيئة تحريرها في إصدار عددين، الأمر الذي يضع الجميع أمام تحدي كبير يقوم على التطوير والتحديث والمواظبة.

القارئ الكريم:

يأتي هذا العدد وهو أكثر شمولاً وتنوعاً من حيث المواضيع وطريقة طرحها وتحليلها ومعالجتها. ونسأل الله تعالى أن يجد المهتمين والمختصين والباحثين في هذا العدد ما يفيدهم ويكون إضافة حقيقية للمكتبة السودانية والعربية.
مع خالص الشكر للجميع؛؛؛

هيئة التحرير

سياسات وبرامج البنك المركزي وأثرها على حجم الودائع المصرفية «دراسة حالة المصارف السودانية خلال الفترة 1997 - 2017م»

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

بنك السودان المركزي

أ.د. إبراهيم فضل المولى

أ. مصطفى إبراهيم عبد النبي

المستخلص

هدفت الدراسة لقياس أثر سياسات وبرامج البنك المركزي على حجم الودائع المصرفية، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة تأثير الاحتياطي النقدي القانوني في حجم الودائع المصرفية بالمصارف السودانية، وما هي العلاقة بين هامش المربحة وحجم الودائع المصرفية في الجهاز المصرفي السوداني. بعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها. تؤثر الزيادة في نسبة الاحتياطي النقدي القانوني على أداء المصارف بنقصان في حجم التمويل المصرفي، ويوجد أثر كبير لسياسات البنك المركزي المتعلقة بتحديد هامش المربحة بصورة عكسية مع حجم التمويل المصرفي مما يؤثر على ربحية المصارف وخاصة أنها تعتمد بشكل أساسي التمويل المصرفي. توجد علاقة عكسية بين سياسات البنك المركزي التي تتعلق بزيادة في نسبة الاحتياطي النقدي وحجم الودائع المصرفية بالمصارف. من خلال النتائج التي خلصت إليها الدراسة توصي باتخاذ الإجراءات والتدابير الكفيلة بزيادة رساميل المصارف واحتياطياتها وحفز عمليات الدمج المصرفي التي من شأنها خلق مصارف ذات ملاءة مالية وكفاءات إدارية تمكنها من المنافسة داخلياً وخارجياً وخاصة في ظل العولمة التي أصبحت من أهم سماتها اقتصاديات الحجم الكبير. وضرورة أن يتبنى البنك المركزي سياسات إصلاح مصرفي وتصحيح هيكلية شامل يستهدف الكادر البشري، عدد المصارف ونوعية الأنشطة التي تمارسها وتوزيعها الجغرافي ومدى جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها.

Abstract

The study aimed to measure the impact of central bank policies and programs on the size of bank deposits. The problem of the study was to know the effect of legal cash reserves on the size of bank deposits in Sudanese banks, and what is the relationship between the margin of murabaha and the size of bank deposits in the Sudanese banking system. After analyzing the study

data using the statistical package program, the study reached the most important results. The increase in the ratio of the statutory cash reserve affects the performance of banks with a decrease in the size of bank financing, and there is a significant impact of the central bank's policies related to setting the murabaha margin in an inverse way with the volume of bank financing, which affects the profitability of banks, especially as they mainly intend bank financing. The Central Bank, which is related to an increase in the percentage of cash reserves and the size of bank deposits in banks. Through the results of the study, it recommends taking measures and measures to increase banks' capital and reserves and stimulate banking mergers that create banks with financial solvency and administrative efficiencies that enable them to compete internally and externally, especially in light of globalization, which has become one of the most important features of economies of scale. And the necessity for the central bank to adopt a policy of banking reform and a comprehensive structural correction targeting the human cadre, the number of banks, the type of activities they conduct, their geographical distribution, and the quality of the services they provide to their clients.

المقدمة:

في ظل التطورات المصرفية المتسارعة التي شهدتها العالم بأثره التي فرضت على كل الدول ضرورة الاندماج ضمن تلك المنظومة، حيث قامت البنوك المركزية بوضع حزمة متكاملة من السياسات الكلية والبرامج التنفيذية الخاصة بالجهاز المصرفي والتي شملت كافة الجوانب الإدارية والمالية مع استصحاب النواحي القانونية والتشريعية والتقنية والمؤسسية التي تعتبر معضدة ومساعدة. وتمشياً مع تلك التطورات قام بنك السودان المركزي بتبني وتطبيق مجموعة من البرامج والسياسات والخطط التنفيذية، وذلك بهدف الوصول لإصلاحات إدارية ومالية في القطاع المصرفي من خلال إصدار وتنفيذ ومتابعة سياسات مصرفية أكثر شمولاً، وإعداد كوادر بشرية أقدر كفاءة ورشداً على قيادة العمل المصرفي، وكذلك العمل على تطوير أدوات السياسة النقدية والتمويلية لتواكب المتغيرات والمستجدات والتطورات الإقليمية والعالمية في صعيد الهندسة المالية والإدارية ومستحدثاتها على وجه العموم والصناعة المصرفية وتقنياتها وأدواتها على وجه التحديد.

الدراسات السابقة:

1- دراسة: سوسن عبد الرحيم سفيان، 2004م.

استعرضت الدراسة أهمية الدور الإيجابي الذي تلعبه تقنية المعلومات والتطور الإلكتروني في الخدمات المصرفية الإلكترونية بالتركيز على المصارف السودانية. إن الغرض الأساسي من الدراسة هو الوصول إلى نتائج معرفية ما إذا كانت المصارف السودانية تستطيع تقديم خدمات مصرفية متطورة. ومن أهم الفرضيات: تقديم المصارف للخدمات المصرفية باستخدام تقنية المعلومات والتطور الإلكتروني يؤدي إلى تقديم خدمات مصرفية متطورة ومبتكرة تناسب متطلبات العملاء ويؤدي ذلك إلى سرعة إنجاز الخدمة المصرفية وبالتالي توفير زمن العميل. وأهم النتائج: استخدام تقنية المعلومات والتطور الإلكتروني في العمل المصرفي يؤدي إلى سرعة وإنجاز الخدمة المصرفية وبالتالي توفير زمن العميل. وكذلك استخدام هذه التقنيات يقوي من المركز التنافسي للمصارف السودانية في ظل العولمة وتحرير الأسواق وكانت أهم التوصيات هي الاهتمام بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى يتم توفير قاعدة معلوماتية وتكنولوجية تتناسب ومتطلبات الصيرفة الإلكترونية. وضرورة تطوير وتقوية الدور الرقابي والإشرافي للبنك المركزي من حيث تنمية الجهاز المصرفي وتوفير وسائل وأدوات تطبيق التكنولوجيا المصرفية⁽¹⁾.

2- دراسة: جون وكاي 2001 م

عنوان البحث المحددات الأساسية لجودة الخدمات المصرفية عبر الإنترنت ركز الباحثان على القضايا المرتبطة بجودة الخدمات المصرفية عبر الإنترنت ودورها في تسهيل عملية التبادل خاصة المعاملات المتعلقة بالتجارة الإلكترونية، وقد توصل الباحثان إلى أن الدقة وسهولة الاستخدام والأمان هي من أهم العوامل التي يبحث عنها المستخدم بتبني الخدمات الإلكترونية، مع ضرورة توفير خدمات مصرفية متنوعة عبر الإنترنت يستطيع من خلالها العميل الاختيار ضمن مجموعة من الخيارات، فضلاً عن توفير السهولة والاعتمادية للشبكة الحاسوبية للحصول على الخدمات المصرفية الإلكترونية⁽²⁾.

3- دراسة: محمد كايد المجالي 2018م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن والتعرف على مدى تشابه أو اختلاف البنوك التجارية في توجهاتها الاستراتيجية وكذلك تحديد التوجهات الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية العاملة في الأردن. من أجل ذلك أجريت دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المواقع الإدارية العليا والوسطى إذ تم توزيع (150) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (138) استبانة، بنسبة 92% وتم استبعاد (7) استبانات لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي. وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (131) استبانة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لكل من التوجه التحليلي

والتوجه الاستجابي على معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك في نموذج الانحدار المتعدد بين التوجهات الاستراتيجية الأربعة مع معدل الربحية . وبينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في العلاقة المنفردة بين التوجه التحليلي مع مستوى رضا الزبائن في البنوك، وكذلك العلاقة المنفردة بين التوجه الاستباقي مع مستوى رضا الزبائن في البنوك . أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في العلاقة المنفردة بين التوجه التحليلي مع الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك. تشير النتائج إلى وجود فرق عند مستوى 0.05 بين التوجه الاستباقي من ناحية مع كل من التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي في ضوء التوجهات التي تتبناها البنوك التجارية الأردنية , وكذلك بين التوجه التحليلي والتوجه الدفاعي في معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين وقد كانت من أهم توصيات الدراسة. التأكيد على أهمية قيام إدارة البنوك التجارية الأردنية التجارية بإشراك موظفيها في عملية صنع القرار والعمل الجماعي. وضرورة استثمارية البنوك التجارية الأردنية في المحافظة على استخدام التوجه الاستراتيجي التحليلي لما له من أثر كبير ومهم على أداء البنوك واستمراريتها إذ تبين كثرة استخدام البنوك لهذا التوجه وحلوله في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين التوجهات الاستراتيجية المستخدمة من قبل البنوك. وإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي سواءً في نفس القطاع أو قطاعات أخرى لمعرفة مدى تأثيرها على أدائها وفعاليتها⁽³⁾.

4- دراسة جبريل، نجوي- 2016م

تناول البحث مزايا صيغة المشاركة كصيغة تمويل مصرفية معاصرة وما أحدثته من تعديلات جوهرية في مجريات النظام العام للعملية المصرفية، حيث تم استبعاد الفائدة بشقيها - الدائن والمدين في العمل المصرفي وتم التحول إلى الصيغ الإسلامية في عمليات التمويل المصرفي، هدف البحث إلى التعرف على طبيعة وكفاءة التمويل بالمشاركة في المصارف وتأثيرها على أرباح البنك، وأثر مخاطر تعثرها على البنك، نبعت أهمية الدراسة ببيان صيغة المشاركة الإسلامية في استثمار الأموال في الفقه وهل تلائم طبيعة المصارف؟ فيمكن استخدامها في تمويل الأنشطة الاقتصادية المختلفة، وتعد من البدائل الإسلامية للتمويل بالفوائد وأهمية دورها الواضح في استثمارات المصارف وربحيتها. اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي من خلال تناول الأدبيات التي اهتمت بهذا الموضوع - والمنهج الميداني التطبيقي على عينة من المصارف في السودان، المنهج الوصفي التحليلي لاختبار صحة الفرضيات والتي تمثلت في أن التمويل المصرفي بالمشاركة يؤثر إيجابياً في حجم الاستثمار بالمصارف، التمويل المصرفي بالمشاركة يزيد من مخاطر التعثر بالمصرف، التمويل المصرفي بالمشاركة يؤثر في أرباح البنك، وإثبات صحة الفرضيات قامت الباحثة بتحليل البيانات والأرقام المتحصل عليها من ميزانيات ومنشورات المصارف الإسلامية للفترة من (2008م- 2014م) وبناءً على التحليل توصلت الباحثة لنتائج أهمها: نظام التمويل بصيغة المشاركة نظام ذو كفاءة عالية له تأثير واضح على حجم الاستثمار في البنك، نظام التمويل بصيغة المشاركة يؤثر في ربحية المصارف، يحتوى التمويل بالمشاركة على مخاطر متعددة منها ما هو متعلق بالعملية ومنها ما هو متعلق

بنوع النشاط الاقتصادي ومنها ما هو متعلق بالظروف العامة وأخيراً ما هو متعلق بالعمل والمال ولكنها مخاطر بنسبة قليلة لا تذكر، وعلى ضوء النتائج توصلت الباحثة إلى عدة من التوصيات من أهمها: لا بد من القيام بدراسة المشاريع جيداً والاستعانة بالخبراء في مجالات دراسة الجدوى قبل الدخول في عمليات التمويل ، تفعيل دور البنك المركزي في إحكام الرقابة الشرعية والمصرفية بغرض تقويم تصويب الأداء بصورة مستمرة ، ضرورة أخذ المصارف الإسلامية بمبدأ الجودة الشاملة من خلال تدريب العاملين بالجهاز المصرفي فقهياً وعلمياً لمواجهة العولمة التي أصبحت من أهم السمات وتحديات هذا العصر⁽⁴⁾.

الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أنها قد اهتمت بتناول تأثير الجانب التقني والإلكتروني وصيغ التمويل المختلفة المستخدمة بالمصارف ومدى تأثيرها على أداء المصارف عدا دراسة واحدة التي تناولت أثر إجراءات البنك المركزي الكويتي الوقائية في التخفيف من تشدد البنوك التجارية الكويتية في منح الائتمان، إن هذه الدراسة تناولت جوانب لم تتطرق لها الدراسات السابقة، وذلك من خلال تناولها تأثير سياسات وبرامج البنك المركزي على أداء المصارف باستخدام المؤشرات المصرفية المناسبة القابلة للقياس للتوصل إلى نتائج تُسهم في معرفة الأثر النهائي. الإطار النظري للبحث

يتناول هذا المحور من الدراسة أدبيات الدراسة من التعريف على المتغيرات المستخدمة في الدراسة.

1- الودائع المصرفية:

الوديعة البنكية هي مبلغ من المال يتم حفظه أو إيداعه في البنك لمدة معينة محددة أو غير محددة وفق عقد وشروط مبرمة يتفق عليها الطرفان صاحب المبلغ والبنك، ويكون ذلك بهدف حفظ المال أو توفيره أو استثماره، وبالتالي يحصل صاحب المبلغ على عائد محدد وفق شروط العقد طيلة وجود المبلغ النقدي في البنك.

هنالك العديد من أشكال وأنواع الودائع البنكية والتي تختلف بحسب عدد من العوامل، لا تقتصر الوديعة البنكية على المبلغ الذي يتم إيداعه في البنك مباشرة من قبل صاحب المبلغ، بل يمكن أن يكون هناك العديد من المصادر للودائع مثل التحويلات المصرفية، التحصيلات النقدية التي تصل إلى حساب الشخص من أنشطة وتعاملات مالية مختلفة مثل تحصيل قيمة سندات أو أوراق مالية، أو أرباح مالية تصل لحساب الشخص من مصادر أخرى.

وعادة ما تقسم الودائع البنكية إلى عدة أنواع بحسب موعد استردادها (استرداد المبلغ من البنك) وبحسب حرية كل من صاحب المبلغ النقدي والبنك في التصرف بالوديعة. لتكون أنواع الودائع كالتالي:

1- الوديعة تحت الطلب (Current deposit):

هي الودائع التي يمكن للعميل صاحب الوديعة السحب منها في أي وقت يشاء ودون أية قيود في ذلك، على عكس الأنواع الأخرى. هذا النوع من الودائع عادة لا يتم الحصول منه على أي

عوائد، في حين بعض البنوك الأخرى في بعض البلدان تدفع عائداً بسيطاً جداً على هذا النوع من الودائع والتي يسميها البعض بالودائع الجارية، والعائد البسيط أو عدم حصول العميل على عائد يكون نتيجة عدم تمكن البنك من استثمار هذه الوديعة نظراً لأن العميل يمكنه سحب الوديعة في أي وقت كان دون سابق إخطار للبنك.

2- الوديعة لأجل (Time Deposit):

هي الودائع التي ينص العقد فيها على عدم تمكن العميل من سحب الوديعة أو التصرف فيها إلا بعد مرور أجل معين على تاريخ الإيداع، والذي قد يكون لشهر أو عدة أشهر أو سنة أو عدة سنوات بحسب شروط العقد وقوانين البنك. هذا النوع من الودائع عادة ما تكون فيه نسبة عائد جيدة أكثر من النوع السابق نظراً لإمكانية البنك استثمار الوديعة والتصرف فيها لأجل معين محدد في العقد.

3- الوديعة بشرط الإخطار المسبق (conditional):

هي الودائع التي يمكن للعميل الحصول عليها في أي وقت ولكن يجب عليه إعلام البنك مسبقاً برغبته سحب الوديعة أو سحب جزء منها. هنا يلزم العميل إخطار البنك قبل عدة أيام (أو غير ذلك من المدة بحسب شروط العقد وقوانين البنك) إخطار البنك برغبته الحصول على الوديعة أو أي كان المبلغ الذي يريده منها، وبالتالي سيحصل العميل على المبلغ بعد مدة من إخطار البنك. أيضاً هنا يتم الحصول على عائد من الوديعة ولكنه أقل من النوع السابق نظراً لمحدودية قدرة البنك على استثمار الوديعة، ويزيد العائد كلما طالت مدة الإيداع.

طبعاً أي من الأنواع هذه قد تختلف في ميزاتها وخصائصها بين بنك وآخر وتبعاً لقوانين وسياسات البنك وآلية عمله وتعاملاته المالية والمصرفية، وبالتالي قد تجد في بعض البنوك أنواعاً أخرى من الودائع ما بين ودائع استثمارية وودائع توفير وودائع لآجال طويلة وأخرى لآجال قصيرة، فضلاً عن الاختلاف في نسبة العوائد والأرباح التي يقدمها البنك مقابل كل نوع من أنواع الوديعة البنكية.

إذ تسعى البنوك دائماً لتشجيع الأفراد من أصحاب رؤوس الأموال المختلفة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة إلى الاستثمار في الأنواع المختلفة للوديعة البنكية، عبر توفير سلة خيارات للوديعة البنكية تناسب احتياجات مختلف العملاء والزبائن لديه⁽⁵⁾.

2. سعر الخصم (هامش المراجعة):

وهو سعر الفائدة الذي يتقاضاه البنك المركزي مقابل توفير السيولة النقدية اللازمة للبنوك، إما من خلال الإقراض المباشر أو من خلال إعادة خصم أو شراء الأوراق التجارية التي تقدمها له البنوك وهذا السعر لا يتحدد بواسطة البنك المركزي بناء على عرض كمية الأوراق التجارية المقدمة للخصم أو الطلب على السيولة، بل يتحدد بطريقة أعم بهدف التأثير على السوق النقدي وعلى قدرة البنوك التجارية على خلق الائتمان، فإنخفاض سعر الخصم من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الائتمان في السوق بينما تؤدي زيادة سعر الخصم إلى التقييد من حجم الائتمان،

وذلك بسبب التأثير المباشر لسعر الخصم لدى البنك المركزي على أسعار الفائدة السائدة في السوق من ناحية وعلى كمية وسائل الدفع وإقبال البنوك على خصم ما لديها من أوراق تجارية وتغيير حجم سيولتها وقدرتها على منح الائتمان من ناحية أخرى⁽⁶⁾.

فاعلية سياسة سعر الخصم:

فاعلية هذه السياسة تستدعي ألا تكون هناك مصادر أخرى تستوعب السيولة أو الائتمان بخلاف البنك المركزي فإذا كانت لدى المشروعات المختلفة الاحتياطات النقدية السائلة المخصصة للتمويل الذاتي أو وردت في الاقتصاد القومي رؤوس أموال أجنبية قادمة من الخارج بغرض التوظيف والحصول على عائد فإن رفع سعر الخصم لا يؤثر في مقدرة السوق النقدية على تقديم الأصول النقدية السائلة وعلى زيادة حجم الائتمان.

وحتى بالنسبة للبنوك التجارية لوحدات مستقلة فالاتجاه إلى البنك المركزي لإعادة خصم ما لديها من أصول يفترض الحاجة إلى التمويل من جانب هذه البنوك ونقص السيولة اللازمة لها كما أن رفع سعر الفائدة يزيد من إيداعات الأفراد والمشروعات للحصول على عائد مرتفع مما يزيد من سيولة البنوك التجارية ويرفع من مقدرتها على إعطاء القروض وخلق الائتمان دون الاعتماد على البنك المركزي، فبمجرد رفع سعر الخصم من جانب البنك المركزي ليس كافياً لأن يجعل البنوك التجارية تحجم عن خلق الائتمان والتوسع في القروض بحجة نفقات القرض حتى لو كانت تنقصها السيولة فهي تلجأ إلى البنك المركزي لخصم ما لديها حتى لو تحملت نفقة أكبر ما دام يمكنها أن تمتص الزيادة في سعر الخصم من النفقة الكلية للدين بحيث تظل أرباحها ثابتة ويتحمل الزيادة في الواقع العميل الراغب في الحصول على القرض⁽⁷⁾.

3. سياسة الاحتياطي النقدي القانوني:

حسب قوانين رقابة المصرف المركزي على المصارف التجارية فإن المصارف التجارية ملزمة بالاحتفاظ بنسبة معينة من إجمالي ودائعها لدى المصرف المركزي كاحتياطي قانوني إلزامي ويندرج ضمن إجمالي الودائع.

ويحسب الاحتياطي النقدي بناء على المتوسط الشهري لحجم ودائع المصرف التجاري في ذلك الشهر فإذا تخلف المصرف التجاري عن تسديد ما عليه من احتياطي فإن المصرف المركزي يفرض عليه فائدة أعلى على المبالغ الناقصة، وذلك ليحث المصارف التجارية لتسديد ما يترتب عليها من احتياطي نقدي قانوني.

وفي ظروف الركود الاقتصادي فإن المصرف المركزي يلجأ إلى تخفيض نسبة الاحتياطي القانوني، بينما في ظروف التضخم فإنه يرفع هذه النسبة، وذلك لتقليص قدرة المصارف التجارية على ضخ الائتمان.

سياسة الاحتياطي النقدي القانوني تمكن المصرف المركزي من الدفاع عن قيمة العملة الوطنية والمحافظة على القوة الشرائية لها وتدعيم سعر الصرف، وذلك من خلال رفع نسبة الاحتياطي القانوني عندما تنخفض احتياطات المصرف المركزي من العملات الصعبة.

وإلى جانب سياسة الاحتياطي النقدي القانوني هناك سياسة أخرى يطلق عليها سياسة الرصيد الدائن وهي سياسة مكملية لسياسة الاحتياطي النقدي القانوني وتعتمد على أن المصرف المركزي يلزم المصارف التجارية بأن تحتفظ لديه بنسبة معينة من ودائعها لديه وفي ظروف الانكماش الاقتصادي والحاجة إلى استخدام سياسة نقدية توسعية فإن المصرف المركزي يلجأ إلى تخفيض نسبة الرصيد الدائن مما يعني زيادة سيولة المصارف التجارية وبالتالي زيادة القدرة على منح الائتمان بينما في ظروف التضخم تكون هناك حاجة إلى سياسة نقدية انكماشية فإن المصرف المركزي يرفع نسبة الرصيد الدائن مما يسبب انكماش السيولة المتاحة لدى المصارف التجارية وبالتالي الحد من قدرتها على منح الائتمان المصرفي⁽⁸⁾.

فاعلية سياسة الاحتياطي النقدي:

يعتبر الفكر الاقتصادي المعاصر تحديد نسبة الاحتياطي النقدي من أقوى الأساليب التي يملكها البنك المركزي للتأثير في حجم الائتمان لكن نجد أن فاعلية هذه السياسة تكون ضعيفة إذا كان لدى البنوك التجارية حجماً كبيراً من الصكوك مما يهيئ للبنوك تغذية أرصدها النقدية دون حاجة إلى خفض كبير في أصولها الأخرى لذلك من الأفضل أن تسند سياسة تحديد الاحتياطي النقدي بسياسة تغير سعر الخصم أو السوق المفتوحة أو كليهما معاً مما يضطر البنوك إلى تحمل أعباء أكبر إذا أرادت الحصول على موارد نقدية. كما أن سياسة الرصيد النقدي تفترض أن البنوك شديدة الحساسية للتغيرات في أرصدها النقدية لكن الملاحظ أن البنوك تدخل في اعتبارها عند وضع سياساتها الائتمانية عدة عوامل أخرى منها حالة السوق وهيكل توزيع أصولها ومستوى سعر الفائدة ويشير هذا إلى أن السياسة الائتمانية أكثر فاعلية في حالة تقييد الائتمان وأقل فاعلية في حالة بسطه.

إن أثر تغيير نسبة الاحتياطي يتوقف على مقدار الطلب على الائتمان. فالتغيرات في مقدرة البنوك التجارية على منح الائتمان قد لا يكون لها الأثر المطلوب لو أن طلب الائتمان لم يتغير في نفس الاتجاه الذي يرغبه البنك المركزي فتخفيض نسبة الاحتياطي قد لا يكون لها أثر فعال في التوسع في الائتمان خاصة أثناء فترات الكساد.

إن هذه السياسة تؤدي إلى آثار عكسية تتمثل في روح من عدم التأكد لدى البنوك التجارية. والاقتصادي كينز قد حذر من سياسة تغيير نسبة الاحتياطي النقدي يجب ألا تتبع إلا بعد إشعار سابق وبدرجات صغيرة حتى لا تؤدي إلى إحداث هزات في البنوك⁽⁹⁾.

الإطار التطبيقي للبحث

يتناول الجانب التطبيقي للدراسة توصيف بيانات الدراسة، وذلك من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Eviews-9.5). بينما يتطرق الثاني قياس إلى أثر سياسات وبرامج بنك السودان المركزي على حجم

التمويل المصرفي السوداني، ويتم ذلك عبر بناء نماذج قياسية لتحديد تأثير المتغيرات التي يستخدمها البنك المركزي في التأثير على الجهاز المصرفي.

وصف متغيرات الدراسة:

الأساليب الكمية المستخدمة في التحليل:

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

المرحلة الأولى:

وصف بيانات المتغيرات المستخدمة في الدراسة باستخدام مقاييس التشتت والنزعة المركزية. ثم اختبار جذر الوحدة (Unit Roots test) لمعرفة مدى سكون السلاسل الزمنية المستخدمة في الدراسة، وذلك لتجنب النتائج غير الدقيقة نتيجة لعدم سكونها، تم استخدام اختبار ADF (Augmented Dickey-Fuller).

المرحلة الثانية:

بعد التأكد أن السلاسل الزمنية ساكنة من نفس الرتبة، تم التحول إلى اختبارات التكامل المشترك باستخدام اختبار جوهانسن، ويقوم تحليل التكامل المشترك بتحديد العلاقة الحقيقية بين المتغيرات في المدى الطويل على عكس نماذج 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 و تغيرات السلسلة الديناميكية المشتركة في المدى القصير، أي هذا أن الاختبار له القدرة على اختبار وتقدير العلاقة في المدى القصير والطويل بين متغيرات النموذج، كما انه يتفادى المشكلات القياسية الناجمة عن الارتباط الزائف⁽¹⁰⁾.

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

وصف متغيرات النموذج:

لمعرفة الخصائص الإحصائية لسلسلة بيانات متغيرات الدراسة يتم وصف المتغيرات باستخدام الحزمة الإحصائية (Eviews):

جدول رقم (1)

نتائج توصيف متغيرات الدراسة (المتوسطات)

	TD	LR	EX	MUM
Mean	27161.49	15.95238	3.262381	16.84286
Median	13942.36	14.00000	2.580000	12.40000
Maximum	139105.0	28.00000	6.990000	45.00000
Minimum	967.5400	8.000000	1.580000	9.700000
.Std. Dev	34147.84	5.314849	1.639637	10.23189
Skewness	1.918861	0.999808	1.225495	2.091761
Kurtosis	6.560491	3.139188	2.961271	6.134006
Jarque-Bera	23.97956	3.515606	5.257746	23.90837
Probability	0.000006	0.172423	0.072160	0.000006
Sum	570391.3	335.0000	68.51000	353.7000
.Sum Sq. Dev	2.33E+10	564.9524	53.76818	2093.831
Observations	21	21	21	21

المصدر: إعداد الباحث باستخدام البيانات المتحصل من بنك السودان المركزي

تم استعراض المؤشرات الوصفية للبيانات المستخدمة في الدراسة من خلال استخدام مقاييس النزعة المركزية و مقاييس التشتت لكل المتغيرات للتعبير عن تشتت البيانات للتأكد ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أ) حجم الودائع TD: (Total deposits):

عبارة عن إجمالي النقود المودعة من قبل الجمهور بالمصارف التي تعمل في الاقتصاد السوداني، حيث بلغت أعلى قيمة لها (139105.0) وأدنى قيمة له (967.5400) وبلغ الوسط الحسابي له (27161.49) والانحراف المعياري (34147.84).

ب) الاحتياطي النقدي القانوني LR (Legal reserve):

هو مؤشر لقياس نسبة الاحتياطي النقدي القانوني التي يجب على المصارف الاحتفاظ بها لدى البنك المركزي والتي تحدد حسب السياسة النقدية المنتهجة في الدولة، حيث بلغت أعلى قيمة له (28.00000) وأدنى قيمة له (8.000000)، بينما بلغ الوسط الحسابي (15.95238) والانحراف المعياري (5.314849).

ج) هامش الرباحة MUM (Murabaha margin):

هو مؤشر لقياس تكلفة الفرصة البديلة للاحتفاظ بالنقود ويتم تحديده حسب مبادئ الشريعة الاسلامية ويمثل البديل لسعر الفائدة في الاقتصاد الوضعي، حيث بلغت أعلى قيمة له (45.00000) وأدنى قيمة له (9.700000)، بينما بلغ الوسط الحسابي (16.84286) والانحراف المعياري (10.23189).

د) سعر الصرف EX (Exchange rate):

هو عبارة عن قيمة العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية، حيث بلغ أعلى قيمة له (6.990000) وأدنى قيمة له (1.580000) وبلغ الوسط الحسابي له (3.262381) والانحراف المعياري (1.639637).

اختبار السكون لبيانات الدراسة:

يعتبر شرط السكون مهم لدراسة وتحليل السلاسل الزمنية للوصول إلى نتائج سليمة ومنطقية، ويتم استخدام اختبار جذر الوحدة (Unit Root test): لتحديد الخصائص غير ساكنة (non-stationary) لمتغيرات السلسلتين الزميتين على حد سواء في المستويات (levels) من خلال الاختبارات التالية :
اختبار ديكي فوللر (ADF)، حيث يستخدم هذا الاختبار باتجاه الزمن (Time trend) أو بدونه، الصيغة الرياضية العامة لاختبار ديكي فوللر الموسع (ADF) هي كالآتي :

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

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

بتطبيق هذا النموذج على البيانات المتحصل عليها من بنك السودان تم الحصول على البيانات الموضحة في الجدول رقم (2)

جدول رقم (2)

نتائج اختبار ديكي فوللر الموسع لاختبار سكون السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة

الفرق الثاني Intercept-		المتغير
Probability	t-Statistic	
0.0000	4.320177	TD
0.0079	-4.619926	LR
0.0055	-5.095999	MUM
0.0004	4.023009-	EX
-4.498307		1%
-3.658446		5%
-3.268973		10%
		القيم
		الحرارة

المصدر: إعداد الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من بنك السودان المركزي
من خلال الملاحظة إلى الجدول رقم (2) أوضحت نتائج اختبار ديكي فوللر الموسع أن بيانات الدراسة ساكنة بعد أخذ الفرق الثاني عند مستوى معنوية 5% ، بعد التأكد من سكون بيانات المتغيرات في مستوى واحد يمكن قياس العلاقة طويلة الأجل بين المتغيرات.

قياس اثر سياسات وبرامج البنك المركزي على حجم الودائع المصرفية: معرفة اثر سياسات وبرامج بنك السودان المركزي على أداء الجهاز المصرفي في الاقتصاد السوداني يتم استخدام عدد من النماذج القياسية والتي تشمل كل المتغيرات المتعلقة بالدراسة.

أولاً: بيانات المتغيرات:

تم الحصول على بيانات متغيرات النموذج من تقارير بنك السودان المركزي خلال فترة الدراسة.

ثانياً: النماذج القياسية المستخدمة:

لقياس اثر سياسات وبرامج البنك المركزي على أداء الجهاز المصرفي تم بناء النماذج الموضحة ادناه.

$$TD = \alpha_0 + \alpha_1 LR + \alpha_2 MUM + \alpha_3 EX + \mu \quad \alpha_1 > 0 \quad \alpha_2 > 0 \quad \alpha_3 > 0$$

حيث إن:

TD: إجمالي حجم الودائع.

LR: الاحتياطي النقدي القانوني.

MUM: هامش المربحة.

EX: سعر الصرف

β_0 : ثابت النموذج (الجزء المقطوع من النموذج)

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: معاملات النماذج الاشارات المتوقعة لها حسب ماهي موضحة في النماذج.

تقدير اثر سياسات وبرامج بنك السودان المركزي على حجم التمويل المصرفي:

1- قياس العلاقة طويلة المدى بين متغيرات النموذج (التكامل المشترك):

لقياس العلاقة طويلة المدى بين المتغيرات، استخدام اختبار جوهانسن (Johansen) للتكامل المشترك لقياس العلاقة طويلة المدى، والذي يتفوق على الاختبارات الأخرى (مثل اختبار انجل غرانجر للتكامل المشترك)، نظراً لتناسبه مع العينات صغيرة الحجم، وكذلك في حالة وجود أكثر من متغيرين، بالإضافة إلى ذلك أن هذا الاختبار يكشف عما 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⁽¹¹⁾.

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 بالأثر المتبادل بين المتغيرات موضع الدراسة، ويفترض أنها غير موجودة في منهجية (إنجل - غرانجر، Engle - Granger) ذات الخطوتين.

وتعتبر منهجية «جوهانسن و» جوهانسن - جوسليوس «اختبار لرتبة المصفوفة II. ويتطلب

وجود التكامل المشترك بين السلاسل الزمنية ألا تكون المصفوفة II ذات رتبة كاملة ($r(\Pi) = r > 0$) 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}).

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

ويعرف اختبار الأثر بـ:

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

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

حيث يتم اختبار فرضية العدم أي أن عدد متجهات التكامل المشترك $r =$ مقابل الفرضية البديلة أن عدد متجهات التكامل المتزامن $r + 1 =$ (Patterson, K., 2002).

بتطبيق معادلات التكامل المشترك تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (3)

الجدول رقم (3)

يوضح نتائج اختبار جوهانسن (Johansen) للتكامل المشترك

Date: 03/23/19 Time: 22:48				
Sample (adjusted): 1999 2017				
Included observations: 19 after adjustments				
Trend assumption: Linear deterministic trend				
Series: TD LR MUM EX				
Lags interval (in first differences): 1 to 1				
(Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace				
Hypothesized		Trace	0.05	
(No. of CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Critical Value	** .Prob
* None	0.906345	88.75273	47.85613	0.0000
* At most 1	0.763046	43.75814	29.79707	0.0007
* At most 2	0.452108	16.40024	15.49471	0.0365
* At most 3	0.230099	4.968382	3.841466	0.0258
Trace test indicates 1 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level				
denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level *				
MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values**				

المصدر: إعداد الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من بنك السودان المركزي

يتضح من الجدول رقم (3) أن نتائج اختبار جوهانسن (Johansen) للتكامل المشترك وجود علاقة طويلة المدى بين متغيرات الدراسة ويظهر ذلك وجود متجه واحد للتكامل المشترك عند مستوى معنوية 5% وبالتالي يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يعني وجود علاقة طويلة الأجل بين متغيرات النماذج.

1- تقدير أثر سياسات وبرامج بنك السودان المركزي على حجم الودائع بالمصارف:

لقياس اثر سياسات وبرامج بنك السودان المركزي على حجم الودائع بالمصارف وبتطبيق نموذج تصحيح الخطأ تم الحصول علي النتائج الموضحة في الجدول رقم (4)

جدول رقم (4)

نتائج اختبار نموذج تصحيح الخطأ

Vector Error Correction Estimates				
Time: 23:22 19/23/Date: 03				
Sample (adjusted): 2000 2017				
Included observations: 18 after adjustments				
[] Standard errors in () & t-statistics in				
:CointegratingEq	CointEq1			
(TD(-1	1.000000			
(LR(-1	-1471.784			
	(686.405)			
	[-2.14419]			
(MUM(-1	1521.927			
	(707.533)			
	[2.15103]			
(EX(-1	10642.49			
	(2593.27)			
	[4.10388]			
C	-35141.59			
	(8156.85)			
	[-4.30823]			
:Error Correction	(D(TD	(D(LR	(D(MUM	(D(EX
CointEq1	0.542661-	5.70E-05	0.000109	5.21E-06
	(0.10624)	(5.7E-05)	(4.1E-05)	(5.8E-06)

	[5.10766]	[1.00648]	[2.66503]	[0.89448]
((D(TD(-2	-0.024989	-0.000211	-0.000483	3.25E-05
	(0.73110)	(0.00039)	(0.00028)	(4.0E-05)
	[-0.03418]	[-0.54230]	[-1.71346]	[0.80923]
((D(LR(-2	-6.710671	-0.163383	-0.347738	-0.009230
	(528.438)	(0.28174)	(0.20388)	(0.02900)
	[-0.01270]	[-0.57990]	[-1.70559]	[-0.31832]
((D(MUM(-2	-563.9326	0.163856	0.141163	0.008607
	(331.194)	(0.17658)	(0.12778)	(0.01817)
	[-1.70273]	[0.92794]	[1.10472]	[0.47360]
((D(EX(-2	-24301.60	-1.895815	-4.972580	0.012394
	(5910.71)	(3.15135)	(2.28046)	(0.32432)
	[-4.11145]	[-0.60159]	[-2.18052]	[0.03821]
R-squared	0.818762	0.155647	0.493381	0.405299
Adj. R-squared	0.762997	-0.104154	0.337498	0.222314
Sum sq. resids	5.78E+08	164.1797	85.97463	1.738936
S.E. equation	6665.464	3.553760	2.571660	0.365738
F-statistic	14.68223	0.599101	3.165079	2.214931
Log likelihood	-181.0966	-45.43620	-39.61402	-4.507006
Akaike AIC	20.67740	5.604023	4.957113	1.056334
Schwarz SC	20.92473	5.851348	5.204439	1.303660
Mean dependent	7647.212	-0.555556	-0.738889	0.248333
S.D. dependent	13691.56	3.381998	3.159512	0.414732
(.Determinant resid covariance (dof adj		1.37E+08		
Determinant resid covariance		37256921		
Log likelihood		-259.0637		
Akaike information criterion		31.56263		
Schwarz criterion		32.79926		

- المصدر: إعداد الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من بنك السودان المركزي.
- [] هي قيم T المحسوبة.
- () الانحراف المعياري.

تفسير نتائج نموذج تصحيح الخطأ المقدر:

يتم استخدام ثلاثة معايير لتفسير نتيجة نموذج تصحيح الخطأ المقدر في الجدول رقم (4) والتي تشمل على معيار النظرية الاقتصادية، المعيار الإحصائي والمعيار القياسي .

1- معيار النظرية الاقتصادية:

يلاحظ من خلال نتائج النموذج المقدر في الجدول رقم(4) أن اشارة معلمت المتغيرات المستقلة متوافقة مع النظرية الاقتصادية حيث بلغت معلمة متغير الاحتياطي النقدي القانوني (1471.784-) و معلمة متغير هامش الرباحة (1521.927). ومعلمة سعر الصرف (10642.49) وهذا يدل علي انه كلما كانت هنالك زيادة في نسبة الاحتياطي النقدي القانوني أدى ذلك إلى نقصان في حجم الودائع المصرفية و كلما كانت هنالك زيادة في هامش الرباحة وسعر الصرف كلما أدى ذلك إلى زيادة في حجم الودائع المصرفية .

2-المعيار الإحصائي:

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4) قيمة اختبار (F) دلت عن المعنوية الشاملة للنموذج . كما بلغت الاحصائية (t-Statistic) المحسوبة للمتغيرات المستقلة نسبة الاحتياطي النقدي القانوني (LR)-(2.14419) و هامش الرباحة (MUM) (2.15103) ومتغير سعر الصرف (4.10388) عند مستوي معنوي 5% وهي اكبر من قيمة (T)الجدولية التي بلغت (2.042)مما يعني أن جميع متغيرات النموذج معنوية إحصائياً.

3-المعيار القياسي:

من الجدول رقم (4) أوضحت قيمة معامل التحديد (R^2) أن المتغيرات المستقلة المضمنة في النموذج تفسر نسبة 81% من التغيرات في المتغير التابع وبقية التأثير يعزى لمتغيرات أخرى غير مضمنة في النموذج. وقد بلغت قيمة معامل سرعة التكيف للنموذج (-0.542661) وبلغت قيمة (T) المحسوبة له (5.10766) عند مستوي معنوية 5% وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية التي بلغت (2.042). وهذا يعني انه معنوي احصائياً، هو ذوي قيمة سالب وأقل من الصفر مما يدل على مقدرة نموذج تصحيح الخطأ على قياس سرعة التكيف للمتغيرات بمعنى إذا انحرفت البيانات عن الوضع التوازني تحتاج إلي فترة تقدر بـ 2 سنة للرجوع لها.

اختبار الفروض:

نص الفرضية « توجد علاقة عكسية بين نسبة الاحتياطي النقدي القانوني وحجم الودائع المصرفية وعلاقة طردية بين هامش الرباحة وحجم الودائع المصرفية في الجهاز المصرفي السوداني» من خلال ملاحظة نتائج نموذج تصحيح الخطأ بالجدول رقم (4) يتضح أن اشارة معلمة المتغيرات المستقلة هي نسبة الاحتياطي النقدي القانوني(1471.784-) وهامش الرباحة (1521.927) وكانت معنوية إحصائياً ويظهر ذلك من خلال قيمة (t-Statistic) المحسوبة التي كانت تساوي (2.14419-) ، (2.15103) على التوالي عند مستوي معنوية 5% وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي بلغت (2.042)، و ايضاً من خلال الملاحظة لكل معايير الاختبارات المختلفة كانت معنوية احصائياً وبالتالي يتم رفض فرض العدم ويتم قبول الفرض البديل، وهذا يعني أنه كلما كانت هنالك زيادة في نسبة الاحتياطي النقدي القانوني أدى ذلك إلى نقصان في حجم الودائع المصرفية، وكلما كانت هنالك زيادة في هامش الرباحة يؤدي ذلك إلى زيادة في حجم الودائع المصرفية بالجهاز المصرفي السوداني.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

1. خلّصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يُمكن إيجاز أهمها في الجوانب التالية:
كلما كانت هنالك زيادة في هامش الربحية أدى ذلك إلى زيادة في حجم الودائع المصرفية بالجهاز المصرفي السوداني.
2. توجد علاقة عكسية بين سياسات البنك المركزي التي تتعلق بزيادة في نسبة الاحتياطي النقدي وحجم الودائع المصرفية بالمصارف.
3. صغر حجم المصارف السودانية مقارنة بالمصارف العالمية وذلك من حيث رساميلها وإحتياجاتها والعمليات المصرفية التي تمارسها من حيث منح التمويل والتسهيلات الأخرى، مما يضعف من منافستها.
4. تؤثر الزيادة في نسبة الاحتياطي النقدي القانوني على أداء المصارف بنقصان في حجم التمويل المصرفي .
5. ضعف دراسات الجدوى التمويلية التي يقدمها العملاء للمصارف وعدم عكسها للواقع. الأمر الذي أدى إلى إخفاق عدد كبير من العملاء عن الوفاء بالتزاماتهم تجاه المصارف وبالتالي تعرض العمليات محل التمويل للخسارة.
6. ضخامة حجم الأصول الثابتة التي تمتلكها المصارف وصعوبة تسهيل تلك الأصول في الوقت المناسب.

التوصيات :

- من خلال النتائج التي خلّصت إليها الدراسة تم وضع التوصيات المقابلة التي تتمثل في الآتي:
1. ضرورة أن يتبنى البنك المركزي سياسات إصلاح مصرفي وتصحيح هيكلية شامل يستهدف الكادر البشري، عدد المصارف ونوعية الانشطة التي تمارسها وتوزيعها الجغرافي ومدى جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها.
 2. يقوم البنك المركزي بإلزام المصارف بنشر الوعي المصرفي وفتح فروع لها في أوسع نطاق بما يحقق مفهوم الشمول المالي القائم على استفادة جميع المواطنين من الخدمات المصرفية.
 3. زيادة حجم المخصصات وتنويعها، وذلك لمقابلة أي مخاطر تصاحب عمليات التمويل المصرفي.
 4. بذل المزيد من الجهود نحو معالجة إشكاليات التمويل المصرفي المتعثر، والعمل على وضع التدابير والترتيبات الوقائية، وذلك من خلال سن التشريعات ووضع الأسس والضوابط التي من شأنها الحد من تفاقم هذه الظاهرة في المستقبل.
 5. الحد من امتلاك الأصول الثابتة لا سيما العقارات والتوسع في حيازة الأصول المتداولة ذات العائد السريع وسهولة التسييل في أي وقت.
 6. تفعيل دور رقابة البنك المركزي على المصارف، وذلك من خلال تدريب وتأهيل كوادر التفتيش وتطوير وسائل وأدوات الرقابة المباشرة وغير المباشرة.

المصادر والمراجع:

- (1) سوسن عبد الرحيم سفيان، أثر تقنية المعلومات والتطور التكنولوجي على الخدمات المصرفية السودانية دراسة حالة بنك أم درمان الوطني، ماجستير، جامعة امدرمان الاسلامية، الخرطوم 2004م
- (2) Jun M. .and S. Cai (2001) The Key determinants of Internet banking services quality: content analysis International Journal of Bank Marketing pp 276-291,
- (3) محمد كايد المجالي، أثر أنماط التوجهات على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، 2018م
- (4) جبريل ، نجوى مختار البدرى ، التمويل المصرفي بالمشاركة وأثره في الاستثمار بالمصارف الإسلامية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير .2016.
- (5) <https://www.magltk.com/deposit-acionunt/>
- (6) مصطفى رشدي شيحة، النقود والمصارف والائتمان، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999)، ص 143 - 144.
- (7) محمود حسين الوادي وحسين محمد سمحان وسهيل أحمد سمحان، النقود والمصارف، طبعة ثانية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014)، ص 180 - 181.
- (8) عثمان يعقوب محمد، النقود والبنوك والسياسة النقدية، مرجع سابق، 2000 ص 144 - 145
- (9) William H. Greene, "Econometric Analysis", 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2003, p654.
- (10) William H. Greene, "Econometric Analysis", 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2003, p678.
- (11) Patterson, K. , " An Introduction to Applied Econometrics: A Time Series Approach " . Palgrave, New York, 2002, p265
- (12) بنك السودان. التقارير السنوية للأعوام (1990م - 1998م).

الدور الوسيط لسلوكيات القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري بالتطبيق على شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية بالمملكة العربية السعودية - منطقة القصيم

باحثة

أ. أحاسيس علي يوسف الصديق شان

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لسلوكيات القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري للمنظمات. ومعرفة تأثير سلوك القيادة ومدى امتلاكها للسلوك الإبداعي على رفع الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري في المنظمات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بالتطبيق على شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية بمنطقة القصيم، المملكة العربية السعودية. وذلك باستخدام أدوات البحث العلمي مثل الملاحظة والاستبيانات والمقابلات الشخصية إضافة إلى الرجوع إلى سجلات الشركة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الإدارية في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية والإبداع التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة ورفع كفاءة الأداء في الشركة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة ورفع كفاءة الأداء في الشركة.

قدمت الدراسة عدة توصيات أبرزها أهمية تعزيز السلوك القيادي الناجح في توفير البيئات الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية المستوى. كما أوصت الدراسة بضرورة خلق مناخ إداري مناسب بحيث يساهم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء. إضافة إلى تعزيز السمات الإيجابية لمساعدة العاملين بالشركة على الابتكار والإبداع.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإبداع التنظيمي، الدور الوسيط، القصيم.

The mediating role of administrative leadership behaviors in organizational creativity and raising the efficiency of administrative performance

Abstract

The study aimed at identifying the mediating role of administrative leadership behaviors in organizational creativity and raising the efficiency of organizational performance. And to know the effect of leadership behavior and the extent of its ownership of creative behavior on raising organi-

zational creativity and raising the efficiency of administrative performance in the region.

The study followed the descriptive survey approach by using observation research tools, questionnaires and personal interviews. The study reached several results, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between the behavior of administrative leadership and organizational creativity in the Pharmaceutical Industries and Medical Supplies Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study also found a statistically significant relationship between leadership attributes and raising performance efficiency in the Pharmaceutical Industries and Medical Appliances Company in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study presented several recommendations, most notably the importance of promoting successful leadership behavior in providing the appropriate environment to create a high-level creative organizational culture. The study also recommended the necessity of creating an appropriate administrative climate that contributes directly to achieving rapprochement and harmony between workers. This is what leads to raising the efficiency of performance in addition to enhancing the positive features to help the company's employees to innovate and create.

Keywords: Leadership, organizational creativity, the mediating role, Qassim.

المقدمة:

تطرق علماء الإدارة كثيرا للدور الوسيط لسلوكيات القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري. وأولوا ذلك الدور الكثير من الاهتمام والعناية. كما بذل علماء النفس و علماء علم الاجتماع جهوداً حثيثة في العديد من الدراسات العلمية لكشف غوامض الخواص والسمات القيادية في كوامن النفس البشرية وأثرها في الإبداع في شتى مجالات الحياة. وقد اتفق أغلبية الخبراء على أن حاجة البلدان عموماً، والتنمية خصوصاً إلى مهارات إبداعية في سلوكيات القيادة. وهذه المهارات لا تقل أهميتها عن احتياج تلك الدول لرؤوس الأموال والخبرات المعرفية. وهنا تظهر بوضوح أهمية الدور الوسيط في مجالات الحياة العامة وفي المنظمات المختلفة، خاصة في ظل منافسة قوية في سوق العمل. تبرز أهمية القيادة في جميع المجتمعات والأصعدة، سواء أن كانت في المجتمعات الأسرية أو مجتمعات العمل الرسمية. فالقيادة تتطلب شخصاً قيادياً أو مجموعة أشخاص تقود وتنظم عمل مجموعة من الأشخاص الآخرين في السعي لتحقيق أهداف محددة. يسمى القائد في الأسرة رب الأسرة أو كبير العائلة والقيادي في المؤسسات والشركات يسمى الإداري. فالقيادة في المؤسسات والشركات تعتبر عملية مهمة وتفاعلاً ديناميكياً بين الإداري والأفراد في المؤسسة. وعملية القيادة تتطلب من الإداري القيادي التحلي بسمات وخصائص سلوكية فطرية

أو مكتسبة في المهارات القيادية. هذه المهارات تمكنه من مجابهة العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية بكفاءة وفعالية، التي قد تواجه تلك المؤسسة. والعمل على تجاوزها ومعالجتها لتنفيذ أهداف المؤسسة. يلعب السلوك القيادي للقائد الإداري دوراً مهماً وأساسياً في العمل الإداري نابعة من كونه عنصراً مهماً من النسق الاجتماعي العام وتسهم المهارات القيادية المتنوعة في خلق مناخ إداري ملائم للجميع مما يساعد على حسن سير العملية الإدارية والذي يساهم في تحقيق أهداف تلك المؤسسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مصطلحات الدراسة:

القيادة الإدارية: هنالك عدة تعريفات لمفهوم القيادة الإدارية نورد منها ما يلي:
تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعارف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة⁽²⁾.

القيادة تشمل جوانب متعددة منها ما ينظر إلى الفرد القائد ودوره في المنظمة أو المؤسسة التي يقودها سواء كانت اقتصادية أو عسكرية أو ريفية أو تعاونية. أو النظر إلى الفرد في إطار التحليل النفسي وهذه النظرة تتميز بحب الاعضاء لشخص مركزي، ويمكن استعراض بعض التعاريف المهمة التي تساعدنا كمدخل للقيادة الإدارية⁽³⁾.

وأشار عبد ربه⁽⁴⁾ «القيادة هي عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب فيه».

كما عرفها جيمس ما كجريجوريرنس⁽⁵⁾: «القيادة هي عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها في إطار المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدتها القادة والأتباع».

ذكر توتي⁽⁶⁾ أن القيادة قديماً كان يتم توارثها وكان القادة يعتمدون على هذا الإرث في ممارسة سلطاتهم، فالملوك ورؤساء العشائر والقبائل ولدوا ليقودوا شعوبهم.

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها.

تعتبر القيادة هي عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وقد تكون عملية التأثير تلك منصبه على النشاط الإداري أو على غيره، لذا فإن مفهوم الإدارة والسلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري، من الممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو رؤوسيه لتحقيق أهداف إدارية محددة.

ذكر كردي⁽⁷⁾ أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير والتوجيه المتعلقة بمهام مجموعة الأعضاء.

المفهوم الحديث للقيادة: تعاريف القيادة كلها تتفق على أن القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس، وهي الاهتمام بإنجاز العمل أكثر من الذين شاركوا في إنجازه، فقد تغير ذلك الآن، فإذا لم تتم قيادة الناس بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل، ومثال لذلك الموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس كما يحتاج الموظف الجديد إلى أن يثق في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها، واضعين في الاعتبار أن هؤلاء العاملين ليسوا أشياء يمكن تغييرها بل هم كيانات لها قيمتها، ومن المتوقع أن يؤدي تحسن اوضاعهم إلى تحسن إنتاجيتهم.

نقطة الارتكاز فيما دُكر في الفقرة السابقة هي نوعية القيادة، فالقيادة تعني فنون ومهارات إدارة الإنسان من خلال مشاعره ومصالحه وفكره كما يمكن للقيادة أن تفجر مواهب هذا الموظف الجديد إذا استطاعت أن تجعله وبقية الموظفين فيما يلي:

1. يضعون أهداف ذات مغزي.
2. يدركون أهمية تخطيط وإدارة أوقاتهم.
3. يستخدمون المزيد من إبداعاتهم.
4. يتعاملون بطريقة أفضل مع مشكلاتهم.
5. يشعرون بالأمان وهم يشعرون بالحواجز التي تعوقهم⁽⁸⁾.

كما يقول هلال إذا كان لديك أفراد متطورون، فسوف نحقق الكثير، والقائد الناجح بحق هو تاجر للأمل فهو يساعد رؤوسه الاقتراب، فالاتجاه الطبيعي في المواقف العصبية هو الهروب من كل ما يسبب لنا المشاكل، والافكار السلبية تضعفنا، اما الافكار الايجابية فهي تدفعنا و تشحذ الطاقات فالقائد يقود سفينة في مياه عميقة ومن الصعب ان تكون قائدا حقيقيا تكسب ثقة الركاب اذا لم تكن تعرف إلى اين تسير ومحاولة قيادة الآخرين دون هدف يشاركون في صنعه والذي يعتبر من أهم عناصر القيادة المؤثرة⁽⁹⁾.

وذكر إبشر⁽¹⁰⁾ ان القائد الاداري لا بد ان يكون له دور في تأصيل التوجيه الابتكاري والابداعي وان يتبلور الابداع من خلال وجود بدائل سهلة من خلال الصدام اليومي مع متطلبات الحياة .

مفهوم الثقافة التنظيمية:يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان كروبر وكلكهون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى.

وقد اشار تايلور أن الثقافة كُلمة معقدة يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع. وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكاراً وقيماً وطقوساً لهذا المجتمع.

ومفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا عدة خصائص تمثل الأركان الأساسية لمفهوم الثقافة، وهذه الخصائص هي⁽¹¹⁾:

1. الثقافة عبارة عن نماذج.
 2. الثقافة شيء يمكن تعلمه.
 3. الثقافة شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.
 4. الثقافة شيء يتحرك.
 5. وأخيراً تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان.
- انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية. ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثيراً من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها.

وفي بداية الثمانينيات الميلادية ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية. فالجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة.

أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتتطلب دقة وعناية في البحث. وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية. ومن هنا ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم

للأعمال المنوطة بهم. وهذه القيم تشمل: (القوة، الصفة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).

شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية (المعروفة باسم: سبيماكو الدوائية)

النشأة والتطور⁽¹²⁾: هي شركة عامة مدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) منذ أكتوبر 1993م. تعمل الدوائية في قطاع المستحضرات الصيدلانية والتكنولوجيا الحيوية وعلوم الحياة مع التركيز على المستحضرات الصيدلانية. يقع مقر الدوائية في بريدة، المملكة العربية السعودية وقد تم تأسيسها في يناير 1986م.

تطمح سبيماكو الدوائية إلى أن تصبح من ضمن أفضل 20 شركة أدوية على مستوى العالم وأن تمارس عملياتها على المستوى الدولي من خلال التكامل عبر كافة حلقات سلسلة التوريد والإنتاج والتوزيع والتخصص في أحدث مجالات العلاج المبتكرة والتواجد في أكثر من 20 دولة في 3 قارات مختلفة. إن إحدى المزايا المهمة والفريدة التي تتميز بها استراتيجية سبيماكو الدوائية تتمثل في علاقاتها مع الشركات متعددة الجنسيات والشراكة مع رواد صناعة الدواء على مستوى العالم، مما سوف يساعدها في توطين إنتاج أحدث المستحضرات الدوائية المبتكرة في المملكة العربية السعودية.

وقد اختارت سبيماكو الدوائية البحث والتطوير ليكون أحد مجالاتها التشغيلية. ومن هذا المنطلق، ترعى سبيماكو الدوائية وتعزز أنشطة التعاون الدولي وتهدف إلى توسيع نطاق عملها مع منظمة الصحة العالمية من أجل تطوير مستحضرات دوائية اقتصادية التكلفة بهدف توفير خدمات رعاية صحية يسهل الوصول إليها ويسيرة التكلفة في الدول النامية.

الدراسات السابقة:

دراسة خلوي (2020م)⁽¹³⁾: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة بالحب (القيادة الأبوية) أو كما تسمى القيادة بفطرة الأمومة باعتبارها أسلوب قيادي فعال، ومحاولة تبيان دورها في تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين، من خلال استقراء وتحليل العديد من الدراسات ذات العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الحب أسلوب قيادي فعال لتحقيق الرضا الوظيفي، فمتى ما شعر العامل بحب قائده له ورأى منه مواقف وتصرفات تنبئ عن حب صادق، فإنه سيقدم ما يمكن لقائده حباً ووفاءً وتعاوناً وتضحية.

دراسة صابون (2017م)⁽¹⁴⁾: هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات، والتعرف على مدى تأثير سمعة الشركة ورضا العاملين كمتغيرين وسيطين في هذه العلاقة. توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج أهمها أن المسؤولية الاجتماعية لا تؤثر على كل أبعاد الميزة التنافسية، كما خلصت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما توصلت الدراسة إلى أن سمعة الشركة ورضا العاملين يتوسطان جزئياً العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

دراسة فنغور (2020م)⁽¹⁵⁾: هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة بالمشاركة في الحد من الصراع بالمركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصوف-ميلة، ومشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال التالي: ما هو دور القيادة بالمشاركة في الحد الصراع التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها ان القيادة بالمشاركة دور في الحد من الصراع التنظيمي وذلك بشكل نسبي حسب النتائج إلى تم التوصل اليها وهي ظاهرة حتمية نتيجة لعوامل عديدة (تنظيمية، نفسية، اجتماعية، تعليمية).

دراسة الكعبي(2017)⁽¹⁶⁾: هدفت الدراسة الى قياس الاتجاه نحو القيادة النسوية في الوسط الجامعي، فضلا عن أهداف أخرى تتعلق بطبيعة الفرق في الاتجاه نحو القيادة النسوية على وفق عدد من المتغيرات الديموغرافية مثل الجامعة (بغداد،ميسان) والوظيفة (تدريسي،موظف (،والجنس (ذكور،اناث (وعدد سنوات الخدمة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود اتجاه إيجابي مؤيد قوي نحو موضوع القيادة النسوية لدى عينة البحث كلها، كما ظهر فرقا احصائيا في الاتجاه نحو القيادة النسوية بين الذكور والاناث لدى عينة التدريسين ولصالح الاناث، أي ان التدريسيات الاناث اكثر تأييداً للقيادة النسوية من التدريسين الذكور.

دراسة العمري (1999م)⁽¹⁷⁾:هدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وبيان أثر كل من المتغيرات في الدرجة العلمية، السن، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري والخدمة.استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها إن النمط الديمقراطي هو النمو الأكثر شيوعا لدى عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ويليه التراسلي ثم النمط الأوتوقراطي، توجد علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التراسلي والولاء التنظيمي، توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، لا توجد آثار ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المتقلة في الدخل الشهري والسن والخدمة في العمل الحالي والدرجة العلمية على مستوى الولاء التنظيمي.

دراسة الحشالي (2003م)⁽¹⁸⁾: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل (في الولاء التنظيمي بأبعاده) العاطفي والمستمر والأخلاقي لأعضاء هيئة التدريب.استخدم الباحث المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفية والأخلاقية، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفية والأخلاقية ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، هنالك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفية والأخلاقية ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر.

دراسة المهدي (2007)⁽¹⁹⁾: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النظرية الموقفية في القيادة

(نظرية دورة الحياة) على النمط القيادي في الإدارة الشرطة في المملكة الأردنية الهاشمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختبار عينة من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في مديرية الأمن العام (مدراء، رؤساء شعب، رؤساء أقسام) وتوصلت الدراسة للنتائج التالية، هنالك اختلاف دال إحصائي بين القادة الإداريين على اختلاف مناصبهم فيما يتعلق بمدى ملاءمة النمط القيادي المتبع لمستوى ونضج العاملين.

أن السلوك القيادي في مديرية الأمن العام يتوافق تماماً مع نظرية الموقفية في القيادة وهذا ما يبرزه نضج العاملين وفقاً للمناصب القيادية. لا يوجد اختلاف بين القادة الإداريين في أنماطهم القيادية تعزى للمنصب القيادي الذي يشغلونه.

دراسة أبو نودا (2007) (20): هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، استخدمت الباحثة المنهج التحليلي، وتوصلت لعدة نتائج أهمها، وجود علاقة طردية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، كلما كان النمط الديمقراطي منفتحاً على آراء الآخرين زاد من شعور الفرد بوجود عدالة وبالالتزام التنظيمي. تأثير النمط القيادي يكون بشكل أكبر على الالتزام التنظيمي من التأثير على الشعور بالعدالة التنظيمية.

دراسة العنقري (1422 هـ) (21): هدفت الدراسة للتعرف على علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، لمعرفة واقع الإبداع الإداري، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية، أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع إذ يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع الإداري لديهم والمتمثلة في: الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والقدرة على تحسس المشكلات وأن عنصري التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى عينة الدراسة وعلى ذلك يمكن ترتيب عناصر الإبداع الإداري بحسب درجة توافرها على النحو الآتي: المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والطلاقة الفكرية، والقدرة على التحليل والربط.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:-
اتفقت اغلبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة. واتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي من خلال رصد آراء مجتمع الدراسة. بعض الدراسات تناولت دور القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي في رفع كفاءة الأداء الإداري. كما تناولت بعضها دور سلوك القيادة في الإبداع الإداري.
ومن واقع اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة المذكورة أو التي تم الاطلاع عليها تبين لدى الباحثة أن هنالك فجوة معرفية بحثية تتعلق بضرورة تسليط الضوء ولفت الانتباه في المؤسسات والمنظمات إلى أهمية دور سلوك القائد يمثل المفتاح السحري لرفع كفاءة الأداء الإداري، ويعتبر دافعاً أساسياً للعاملين نحو زيادة الانتاج والابداع الوظيفي، ومن وجهة نظر الباحثة ان مثل هذه الدراسات يحتاج إليها مجتمع المؤسسات والشركات داخل السودان بصفة خاصة.

أهمية القيادة الإدارية:

لا يتوقع نجاح أي عمل إداري بدون قيادة فاعلة، بل إن القيادة الناجحة تعد مصدراً لنجاح المؤسسات، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المؤسسات، وتكمن أهمية القيادة في الآتي:

1. إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 2. إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
 3. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
 4. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ إنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
- إن أكثر النظم تطوراً وكفاية لا تستطيع القيام بدورها على الوجه المطلوب إلا بما يتوفر لها من القيادة الرشيدة، ذلك إن أهم العوامل الاستراتيجية في حفز التعاون البشري هو قدرة القائد، وهذا يعني أن مستقبل المجتمع يتركز الآن في يد جماعة القادة في شتى القطاعات الوظيفية والمهنية⁽¹⁸⁾.

المهام الرئيسية للمدير (القائد):

1. الدور التوفيقي:

يمثل هذا الدور المدخل الرئيسي للمدير الجدير لتحقيق الإنجاز، وهو اختيار الشخص المناسب للوظيفة وإذا كان ذلك لا يمثل مشكلة للكثيرين نظراً لاعتقادهم الخاطئ أنها عملية بسيطة إلا أن الأمر يحتاج إلى جهد ذهني لتحليل الأمور بحيث يتعرف جيداً على نقاط القوة والضعف التي قد لا يعرفها لموظف عن نفسه، ويتطلب ذلك فحص السيرة الذاتية ومتابعة رحلته الوظيفية في المنظمات السابقة مع المقابلة الشخصية⁽¹⁹⁾.

2. الدور التوجيهي:

إذا استطاع القائد أن يحدد المطلوب للموظف التابع له بدقة شديدة وبصفة خاصة فيما يتعلق بنتائج الأداء فإنه سوف يستطيع أن يقوم بدوره الإرشادي والتوجيهي والذي يتعدى مجرد وضع الأهداف بل يمتد لكي يشمل إبقاء الموظف متجهاً نحو الهدف وتحقيق المهام المطلوبة منه، وهذا يعني أن القائد الجدير يعمل على إيجاد التوازن الدقيق بين الأهداف المطلوب تحقيقها في صورة إنجاز وبين إطلاق مساحة مناسبة من الحركة للموظف للابتكار وإبداع واتخاذ القرار⁽²⁰⁾.

3. الدور التحفيزي:

ليس المقصود بالدور التحفيزي هو ذلك الشكل من التصفيق للإنجازات المقبولة، والتصفيق بقوة أقل للغير مقبولة على أمل أن يكون دافعاً لتحقيق الانجاز الأفضل، ويجب على المدير القائد الجدير أن يحدد كيف يقضي وقته بين العاملين⁽²¹⁾:

1. الذين يحتاجون للتدريب.
2. الذين يعانون من ضعف الروح المعنوية.
3. لتنمية المهارات.
4. لإصلاح عيوب قائمة.

4. الدور التعليمي:

ويرتكز هذا الدور على العمل على تطوير وتنمية معارف ومهارات واتجاهات لعاملين معه ويكون هناك تصور حول العلاقة الوثيقة بين ما يبذله القائد الجدير في هذا الاتجاه ودور الموظف في التعليم والعمل^(٢٣).

مبادئ القيادة المتميزة الناجحة:

في ضوء الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الادارية ذكر ابو النصر ان كل من (روبرت هـ . روزين ، وبول ب . برون) ، ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الادارية الناجحة هي كالتالي^(٢٣):

1— القدرة على ايجاد رؤية مشتركة:الرؤية هي حلم تسعى المنظمة إلى تحقيقه، بمعنى انها تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الابتكار ، وحتى يتحقق تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

1. ايجاد تصور مشترك لشكل العمل.
2. ايجاد هدف مشترك للعمل.
3. التركيز على النتائج المتوقعة.
4. القدرة على اجتياز عمليات التغير المطلوبة.
5. تكوين ثقافة خاصة بمستويات مرتفعة الاداء.

2— الثقة بالنفس وبالآخرين:الثقة في النفس تعني الاحساس والشعور بالقوة والجرأة، مع انجاز الاعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب. وهي من مقومات النجاح في الحياة والعمل، والحافز الذي يدفع الانسان لتحقيق النتائج المرجوة، وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق الجوانب التالية:

- 1 - اتاحة البيانات وتسهيل التفاعل مع العاملين.
- 2 - تحسين مهارات الاتصال.
- 3 -وضوح ثبات الشخصية.
- 4 - تبادل وتداول المعلومات.

3— زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين:مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح اي منظمة في تحقيق اهدافها وكل المدارس الادارية الحديثة تؤكد على اهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل بما في ذلك التخطيط ووضع السياسة، وصنع اتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم، ومشاركة المرؤوسين شكل من اشكال الديمقراطية والشورى دليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم⁽²⁴⁾.

ومن نتائج المشاركة: تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها، تقليل مقومات المرؤوسين للتغير الذي ساهموا في اقتراحه، نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحصر على اخذ آرائهم واحترامهم وعلى اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل، وحتى يمكن تطبيق هذا

المبدأ يجب توفر الشروط التالية:

1. الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين.
2. تحقيق التقارب بين العاملين.
3. توفير مناخ مناسب للعمل من خلال الفرق.
4. اشراك العاملين في الملكية.
5. حفز العاملين على النجاح.

4— توفير فرص التعليم والتدريب: اذا اردت ان تقود الآخرين ، فلا بد ان توفر لهم فرص النمو والنضج ، ومن أدوات ذلك إتاحة الفرصة لهم للتعلم والتدريب ويكون ذلك بشكل مستمر لجميع العاملين بالمنظمة.

والتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة، فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الاداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة وانتاجية واحساس متزايد بالامن والاستقرار المهني والوظيفي، وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب العمل على الآتي⁽²⁵⁾:

1. التجديد على المستوى الشخصي.
2. تحديد القائد لجوانب القوة والضعف في شخصيته.
3. التشاور مع الآخرين.
4. زيادة مساحة الحرية المتاحة للعاملين.
5. بناء مجتمع يهدف إلى التعليم والتدريب.

5— تنمية الابتكار لدى الفرد والمنظمة:الابتكار إحدى القدرات العقلية المهمة، والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات الآتية:

1. الحساسية الفائقة للمشكلات.
2. التفاعل المستمر والواعي من الواقع.
3. الطلاقة بمعني القدرة على تغير زاوية التفكير من دون تزمّت او جمود.
4. قدرة عالية على تقويم الاشياء وادراك نواحي النقص والقصور فيها.

6— التكامل في العمل:التكامل في معناه يشير إلى توحيد الاجزاء لتكون كلا واحدا، ولتحقيق التكامل في العمل لا بد من توفير يتسم بالآتي⁽²⁶⁾:

1. التنسيق.
2. التعاون.
3. التخطيط.
4. العمل الفريقي.
5. التأكيد على أهمية واحترام كل المهن والتخصصات.
6. تدعيم أخلاقيات العمل الإيجابية.

الابداع التنظيمي:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها.

إجراءات الدراسة:

الاستبيان:

وقد تم تصميم استبانة هذا البحث لتكون صالحة لجمع البيانات من المبحوثين ولذلك فقد احتوت بالإضافة إلى المقدمة والبيانات الشخصية على العبارات الموضوعية مع مراعاة اتساقها مع أهداف وفرضيات الدراسة.

ولبناء الاستبانة قامت الباحثة بالخطوات التالية :

الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وقد تم الاستفادة منها في بناء فقرات الإستبانة وصياغتها وصولاً إلى التصميم النهائي لها. عرض الإستبانة بصورتها التمهيديّة على المشرف لأخذ موافقته عليها وقد أوصى بعرضها للتحكيم.

تم إجراء التحكيم بعرض الإستبانة على عدد ثلاثة من المتخصصين لأخذ آرائهم و مراعاة إجراء التعديلات اللازمة بناء على التحكيم.

وبالرجوع المشرف وعرض الإستبانة بصورتها بعد التحكيم مع ملاحظات المحكمين وما تم من تعديلات، و بالحصول على موافقته تم طبع عدد (50) إستبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين بشركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية بالمملكة العربية السعودية بالقصيم.

الكيفية الإحصائية لمعالجة البيانات:

قامت الباحثة بتمييز أسئلة الإستبانة ومن ثم تفريغ البيانات التي تم جمعها وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وبعد ذلك تم تناول كل فرضية من فرضيات الدراسة على حدة، وقد تم الاعتماد على استعراض النتائج باستخدام جداول التكرارات المشاهدة والمتوقعة، كإحصاء وصفى ومقاييس النزعة المركزية والتشتت وجدول اختبار مربع كاي (x^2) لاختبار معنوية فروق التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة.

وعند استعراض النتائج أُخذت في الاعتبار الملاحظات التالية :

إن جميع فرضيات الدراسة تدور حول ما إذا كان الوسط الحسابي لخيارات المبحوثين في كل عبارة من عبارات الاستبانة لا يختلف إختلافاً معنوياً عن الوسط الحسابي الافتراضي للتوزيع الطبيعي للمجتمع تحت الدراسة.

الصياغة الإحصائية لجميع العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة تم

إجراؤها بحيث إذا جاءت الفروق صغيرة أو غير معنوية إحصائياً عندئذ تقبل فرضية العدم وترفض فرضية الدراسة التي تفترض الأثر الإيجابي للعبارة. أما إذا كانت الفروق كبيرة أو معنوية فعندئذ ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الدراسة، وبالتالي تعتبر العبارة ذات دلالة إحصائية. الخطأ المسموح به والمعتمد في هذه الدراسة هو ($d_0 = 0,05$) أي أن درجة الثقة في جميع التقارير المتعلقة بقبول أو رفض أية فرضية من فرضيات الدراسة هي 95% أي ($1 - 0,05 = 0,95$). قيمة (x^2) التي تترك مقدارها (d) (الخطأ المسموح به) على ذيل منحنى التوزيع الأيمن فيتم الحصول عليها من جدول التوزيع بدلالة قيمة (α) ودرجات الحرية والتي تساوي عدد الخيارات مطروح منه واحد.

يتم اتخاذ القرار من واقع جداول التحليل باستخدام برنامج (SPSS) فإن قيمة مستوى المعنوية التي تقل عن الخطأ المسموح به (d) فتدل على رفض فرضية العدم وبالتالي قبول فرضية الدراسة.

يتم التعليق على الجداول التكرارية بالمقارنة بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة من خلال المقارنة بين النسب المئوية المقابلة لكل من خيارى الإجابة بالموافقة وعدم الموافقة ثم تأكيد ما يتم التوصل إليه من خلال معطيات جداول التحليل الإحصائي المتمثلة في جداول مربع كاي (x^2)

يتم تناول كل فرضية من فرضيات الدراسة على حدة وذلك بتتبع جميع الفقرات المتعلقة بها في الاستبانة ثم ذكر التعليق العام عليها بالنظر إلى عباراتها مجتمعة، على أن يكون قبول الفرضية في حدود العبارات المذكورة فقط.

تم حزم كل فرضية بصورة متكاملة إحصائياً وتحليل تكراراتها وإجراء اختبار كاي تربيع لها للحصول على قرار متكامل بقبول الفرضية من عدمه.

توضيح مقياس ليكارت الخماسي :

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي، فإن الأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (أوافق بشدة = 1، أوافق = 2، محايد = 3، لا أوافق = 4، لا أوافق بشدة = 5).

عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

1. صدق الاستبانة :

للتأكد من صدق المحتوى تم عرض استبانة الاستبانة على عدد أربعة من المحكمين لمعرفة قدرة فقرات الاستبانة على قياس فرضيات الدراسة، وافق جميع المحكمين على جودة الاستبانة في قياس فرضيات الدراسة.

2. الثبات والثقة :

لاختبار الثبات والثقة في إجابات عينة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ وهو معامل لقياس ثبات وثقة بيانات الدراسة ويأخذ هذا الاختبار قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح.

فإذا كانت قيمة الاختبار تساوي الصفر يعني ذلك لا يوجد ثبات وثقة في بيانات الدراسة، أما إذا كانت تساوي الواحد الصحيح يعني أن بيانات الدراسة تتصف بالثبات والثقة التامة. توصلت الدراسة بعد حساب قيمة معامل الفاكوربناخ والتي كانت تساوي (0.899)، وهي أكبر من الصفر، مما يعني أن درجة ثبات وثقة إجابات العينة على جميع محاور الدراسة يمكن الاعتماد عليها في نتائج الدراسة.

إختبار الفروض:

ستقوم الباحثة بمناقشة كل فرض على حدة بهدف الحكم على صحته او عدمه إستنادا على التحليل الاحصائي العام. وقد اتبعت الباحثة الخطوات التالية في اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى التحليل العام:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الإدارية في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية والابداع التنظيمي.

جدول رقم (1): يوضح اختبار الفرضية الأولى

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المنوال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي)
يعتمد الإبداع الإداري على استراتيجية الإدارة بالأهداف لتحقيق الميزة التنافسية.	ك	8	28	2	2	1	1.4146	66576.	88.732 ^a	000.
	%	20	70	5	5	1	1.4146	66576.	88.732 ^a	000.
يعتبر الإبداع الإداري العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.	ك	10	22	4	4	1	1.3659	57761.	96.146 ^a	000.
	%	25	55	10	10	1	1.3659	57761.	96.146 ^a	000.
يلعب الإبداع الإداري دورا مهما في تحقيق أهداف الشركة وذلك بتنظيم تنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.	ك	12	24	4	4	1	1.3049	53723.	63.244 ^b	000.
	%	30	60	10	10	1	1.3049	53723.	63.244 ^b	000.

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي)	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المونوال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
000.	79.951 ^c	83184.	1.7805	2	1	2	5	15	17	ك	تمتلك قيادات الشركة قدرة عالية على الإبداع الإداري مما ساعد في نجاح الشركة
					2.5	5	12.5	37.5	42.5	%	
000.	78.610 ^c	1.05188	1.7439	2	1	1	3	22	13	ك	يمتلك قيادي الشركة قدرات عالية في اتخاذ القرارات مما يمكن من نجاح الشركة.
					2.5	2.5	7.5	55	32.5	%	

المصدر : اعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2019م

جدول رقم (2) يوضح اختبار كأي تربيع لمجموع عبارات المحور الأول

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي) (Probability)	قيمة مربع كأي المحسوبة (Chi-Square)	نص الفرضية الأولى
0.000	74.42	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الإدارية في شركة القسيم للأدوية والمستلزمات الطبية والابداع التنظيمي.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م.

من الجدول رقم (٢) يلاحظ أن مستوى المعنوية الصفرية والذي يقل عن (٠,٠٥) لنص الفرضية مما يعني عدم وجود فروق معنوية مؤثرة في الإجابات والنتائج الواردة بالتحليل المتعلق بها، كما يعني أن قيمة كأي تربيع المحسوبة أقل من الجدولية في ظل مستوى المعنوية الأقل من (٠,٠٥)، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول الفرضية الأولى بان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الادارية في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية والابداع التنظيمي.

الفرضية الثانية التحليل العام:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة ورفع كفاءة الأداء في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية.

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي)	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المنوال	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الفقرة
000.	63.122 ^a	1.15366	1.9512	1	4	2	2	16	16	ك	السمات المتوفرة بقيادات الشركة ساعدت في رفع كفاءة الأداء بالشركة.				
					10	5	5	40	40	%					
000.	82.878 ^a	94854.	1.8049	2	1	1	1	21	16	ك	يملك مدراء الشركة مهارات عالية في القيادة الإدارية ساهمت بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء الإداري بالشركة.				
					2.5	2.5	2.5	52.5	40	%					
000.	70.683 ^b	75279.	1.5854	1	0	2	1	20	17	ك	يملك مدراء الشركة قدرة عالية على التفكير الإستراتيجي.				
					0	5	2.5	50	42.5	%					
000.	33.854 ^c	1.08728	2.3171	2	4	4	6	9	17	ك	قيادات الشركة تتميز بمهارات عالية في تحليل البيئة التنافسية				
					10	10	15	22.5	42.5	%					
000.	81.171 ^c	95179.	1.6951	1	1	3	5	8	23	ك	من السمات المتوفرة في قيادات الشركة التميز في الأداء .				
					2.5	7.5	12.5	20	57.5	%					

جدول رقم (3) المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

جدول رقم (4): يوضح اختبار كآي تربيع لمجموع عبارات المحور الثاني

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كآي) (Probability)	قيمة مربع كآي المحسوبة (Chi-Square)	نص الفرضية الثانية
0.000	53.45	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة ورفع كفاءة الأداء في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م.

من الجدول رقم (٤) يلاحظ أن مستوى المعنوية الصفرية والذي يقل عن (٠,٠٥) لنص الفرضية الثانية مما يعني عدم وجود فروق معنوية مؤثرة في الإجابات والنتائج الواردة بالتحليل المتعلق بها، كما يعني أن قيمة كآي تربيع المحسوبة أقل من الجدولية في ظل مستوي المعنوية الأقل من (٠,٠٥)، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة ورفع كفاءة الأداء في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية.

وبالرجوع الى الجدول رقم (3) والجدول رقم (4)

الفرضية الثالثة التحليل العام:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة ورفع كفاءة الأداء في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية.

يوضح اختبار الفرضية الثالثة

جدول رقم (5) المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي)	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتوال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
000.	62.878 ^a	1.13052	1.8659	2	1	3	4	23	9	ك	ساعدت السمات الإيجابية للقيادة في الشركة على الابتكار
					2.5	7.5	10	57.5	22.5	%	
000.	31.780 ^a	1.38153	2.2317	2	3	3	4	21	9	ك	من السمات المتوفرة للقيادة في الشركة التميز في الأداء والمقدرة على خلق الإبداع
					7.5	7.5	10	52.5	22.5	%	

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي)	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الموالات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	مجايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
000.	45.488 ^b	1.23216	1.7073	1	2	1	1	8	28	ك	ساعدت المعرفة في خلق نوع من الإبداع ساهم في رفع كفاءة الأداء للعاملين بالشركة .
					5	2.5	2.5	20	70	%	
000.	54.463 ^c	1.25210	2.0122	1	0	0	0	2	38	ك	نالت قيادات الشركة قدر كبير من التدريب والخبرة ساعد في زيادة كفاءة الاداء بالشركة
					0	0	0	5	95	%	
000.	46.537 ^c	1.05929	1.9634	1	1	2	8	12	17	ك	هنالك برامج تدريبية تساهم في خلق روح الجماعة مما يسهم في زيادة كفاءة أداء العاملين بالشركة.
					2.5	5	20	30	42.5	%	

جدول رقم (6): يوضح اختبار كآي تربيع لمجموع عبارات المحور الثالث

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي) (Probability)	قيمة مربع كآي المحسوبة (Chi-Square)	نص الفرضية الثالثة
0.000	53.53	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة ورفع كفاءة الأداء في شركة القصيم للأدوية والمستلزمات الطبية.

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ،2019م.

من الجدول رقم (٦) يلاحظ أن مستوى المعنوية الصفرية والذي يقل عن (٠,٠٥) لنص الفرضية مما يعني عدم وجود فروق معنوية مؤثرة في الإجابات والنتائج الواردة بالتحليل المتعلق بها، كما يعني أن قيمة كآي تربيع المحسوبة أقل من الجدولية في ظل مستوى المعنوية الأقل من

- الدور الوسيط لسلوكيات القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري بالتطبيق على شركة الصناعات الدوائية -

(٠,٠٥)، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة و رفع كفاءة الأداء في شركة القصيم للدوائية و المستلزمات الطبية. وبالرجوع الى الجدول رقم (5) والجدول رقم (6)

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية من خلال إجراءات دراستها وكانت على النحو التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الوسيط لسلوك القيادة الإدارية في شركة الصناعات الدوائية و المستلزمات الطبية والإبداع التنظيمي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الوسيط لسلوك القيادة و رفع كفاءة الأداء في شركة الصناعات الدوائية و المستلزمات الطبية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الوسيط لسمات القيادة و رفع كفاءة الأداء في شركة الصناعات الدوائية و المستلزمات الطبية.

أهم التوصيات:

في ضوء ما اسفرت عنه الدراسة من نتائج فإن الباحثة توصي بالآتي:

1. لابد من تعزيز الدور الوسيط لسلوك القيادي الناجح لانه يوفر الأرضية الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية.
2. خلق مناخ إداري يساهم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
3. تعزيز السمات الإيجابية لمساعدة العاملين بالشركة على الابتكار والإبداع وبالتالي تطوير الأداء الوظيفي.
4. ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري.
5. أثر انماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.
6. القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

المصادر والمراجع

- (1) محمد قاسم القريوتي (2009): السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن ص53.
- (2) إيمن النحاس ومحسن هلال (2009): مبادئ الادارة، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، ص 227.
- (3) محمد عبد الغني حسن هلال (2010): مهارات القيادة، دبيك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 34.
- (4) احمد عبدربه مبارك بصبوص (1987): فن القيادة في الاسلام، مكتبة المنار الاسلامية، عمان، الاردن، ص 29.
- (5) نواف كنعان (2006): القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، ص 98.
- (6) توتي موردين، ترجمة خالد العامري (2008): أساسيات علم الادارة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ص 218.
- (7) علي محمد ابراهيم كردي (2011): الادارة و القيادة، دار وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، ص.
- (8) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.
- (9) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- (10) حسن ابشر الطيب (1992): وظائف القيادات التنفيذية، المطبعة العالمية، عمان الاردن، الطبعة الاولى، ص 65.
- (11) احمد مصطفى النعمي (1418هـ): اثر الثقافة التنظيمية في فعاليات التدريب في الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية ص 20.
- (12) البوابة الالكترونية <http://www.sa.com.spimaco> لشركة الشركة السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية (سبيماكو الدوائية ADDWAEIH/SPIMACO)، الزيارة بتاريخ 2021/1/31م.
- (13) سفيان خلوفي، وكمال شريط (2020م): القيادة بالحب كأسلوب قيادي يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 4، العدد 4، ص 72-89.

- الدور الوسيط لسلوكيات القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري بالتطبيق على شركة الصناعات الدوائية -

- (14) خليل جمعة عثمان صابون(2017): الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية- دراسة على عينة من الشركات السودانية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- (15) فنغور هاجر، مخناش خولة(2020): القيادة بالمشاركة ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بالوصوف ميله، الجزائر.
- (16) سهام مطشر الكعبي(2017): وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مركز البحوث النفسية، بغداد، العراق، العدد 26، ص 539-588.
- (17) عبيد عبدالله العمري (1999):الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الاقسام في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلد 11، ص 111-134.
- (18) شاكر جارالله الحشالي (2003): أثر الأنماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الانسانية، المجلد16، العدد الاول.
- (19) ماجد عبد المهدي المساعده (2007): النظرية الموقفية في القيادة، نظرية دورة الحياة وأثرها على النمط القيادي في الإدارة الشرطة في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- (20) سامية خميس ابو ندا(2007): تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، غزة، دولة فلسطين، ص2.
- (21) غادة عبد الرحمن العنقري (1422هـ): علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (22) عبد الكريم درويش (1972): اصول الادارة العامة، مكتبة الانجولي المصرية، القاهرة، مصر، ص 38.
- (23) عبد الكريم درويش، مرجع سبق ذكره، ص 93-94.
- (24) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص94.

- (25) عبد الكريم درويش، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.
- (26) عبد الكريم درويش، مرجع سبق ذكره، ص 95.
- (27) مدحت ابو النصر (2005): بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 137 - 138.
- (28) مدحت ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 140 - 141.
- (29) مدحت ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 142.
- (30) مدحت ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 145.

أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الجفرة

أ. مساعد - كلية إدارة الأعمال -
جامعة الجفرة - ليبيا

د. المكاشفي الخضر الطاهر

المستخلص:

هدف هذا البحث للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة ومعرفة أثره على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس وقد طبق البحث على كليات جامعة الجفرة، وتمثلت مشكلة البحث في معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض احتوت على محورين هما التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس وذلك لجمع البيانات عن مشكلة البحث، وتم تحليل البيانات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد كان مجتمع البحث يتكون من (140) مفردة وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المتكونة من (47) مفردة وواجهت الباحثة صعوبات كثيرة في توزيع وجمع البيانات للانتشار الجغرافي الواسع لكليات جامعة الجفرة، وقد كانت نتائج البحث كالتالي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس، وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس، وجود ضعف واضح في فعالية التخطيط الاستراتيجي، وجود ضعف واضح في فعالية جودة أداء أعضاء هيئة التدريس. وقد أوصت الدراسة ببعض التوصيات كان أهمها ضرورة اهتمام الإدارة العليا للجامعة بالتخطيط الاستراتيجي وعناصره والاهتمام الأكبر بجودة أعضاء هيئة التدريس، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، جامعة الجفرة

Abstract

The purpose of the research was to identify the reality of strategic planning at Al-Jafra University (formerly Al-Jafra University) and to know the effect of strategic planning on the quality of faculty members. Faculty members a questionnaire was designed for this purpose. It consisted of two axes: the strategic planning

and the quality of the faculty members in order to collect data on the research problem. The data were analyzed in the SPSS program. The research community consisted of 140 individuals. On 43 of them and the researcher faced many difficulties in the distribution and collection of data and the most important results of the research:

- There is a statistically significant impact of strategic planning on the quality of faculty members at Al-Jafra University
- A strong relationship between strategic planning and the quality of faculty members at the University of Al-Jafra
- There is a weakness in the effectiveness of strategic planning at the University of Al-Jafra
- There is a weakness in the effectiveness of the quality of faculty members at the University of Al-Jafra

Among the most important recommendations recommended by the study is the importance of the senior management of the university to the strategic planning and its components, and the greatest attention to the quality of faculty members and motivating faculty members to achieve the objectives of strategic planning at the university.

Keywords: Strategic Planning, Quality of Staff, University of Al-Jafra

المقدمة:

شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع الزيادة الكبيرة في حجم الشركات والجامعات إقبالا كبيرا حيث برزت الحاجة إلى تبني أساليب جديدة في إدارة المنظمات واستخدام استراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي.

وتعتبر جامعة الجفرة إحدى الجامعات الليبية التي تبنت التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النجاح، فقامت بوضع خطة استراتيجية للجامعة خلال العام (2018) مع وجود خطة استراتيجية لكل كلية.

إن التخطيط الاستراتيجي يعد منهجا نظاميا يستشرف آفاق مستقبل العملية التعليمية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ، في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير لكي تتمكن من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته.

لذا يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الجفرة للخروج بتوصيات تساعد المسؤولين ومتخذي القرار في الكليات موضوع البحث من تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها.

مصطلحات الدراسة: Terminology of study

التخطيط: يعرف التخطيط بأنه «عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وكذلك طرق العمل، ومصادر التمويل ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها (اللوزي، 2002:92).

ويعرف الباحثان التخطيط إجرائياً بأنه عملية تقوم بموجهها المنظمة (الجامعة) بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار.

التخطيط الاستراتيجي: يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه « تطوير للخطط طويلة الأجل للتعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة ورسالتها وصياغة الأهداف وتشكيل الاستراتيجيات ووضع السياسات العامة للمنظمة» (Thomas & David، 2000:10).

ويعرف الباحثان التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تقوم بموجه قيادة المنظمة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

الجامعة: يعرفها الباحثان إجرائياً « بأنها مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين، تتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام العلمية المتخصصة، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة، منها ما هو على مستوى البكالوريوس، والليسانس والدراسات العليا يمنح بموجبها شهادات علمية للطلاب.

الدراسات السابقة للدراسة: Previous studies

تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرضها وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث فالأقدم، كما يلي:

1. دراسة الدعوي (2015) بعنوان «واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الزاوية بليبيا هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الزاوية بليبيا من حيث وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، من حيث انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ومن حيث الموارد البشرية وكفاءتها، ومن حيث ملاءمة الهيكل التنظيمي لعملية التخطيط وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (43) فرداً، كما تم تجميع البيانات والمعلومات عن طريق استبانة تم إعدادها لهذا الخصوص، وكان من أهم نتائج الدراسة غموض مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالكليات، كما توصلت الدراسة إلى أن رؤية الكليات مجرد شعارات يصعب تحقيقها، كما أن هذه الكليات لا تعمل وفق رؤية

- واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
2. دراسة حسن، عبد المجيد (2015) بعنوان «اثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من منظور الجودة الشاملة، واستخدام الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمتا الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اهتمام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالتخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي للعاملين وقد أوصت الدراسة على ضرورة تبني الجامعة لاستراتيجية الجودة ومبادئها، عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.
 3. دراسة زعيب (2014) بعنوان «أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية» هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، كما هدفت إلى اختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفاً من العاملين بالجامعة وقد توصلت الدراسة إلى أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة، وقد أوصت الدراسة بأن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.
 4. دراسة الحارثي (2011) بعنوان مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، توصلت الدراسة إلى أن كليات البنات تتبنى منهجية التخطيط الاستراتيجي بها مع التركيز على مجال القيم، والتركيز على مجال الرؤية المستقبلية على مواكبة التطور في أساليب التعليم، وفي مجال رسالة الجامعة التركيز على التحسين والتدريب المستمرين.
 5. دراسة فورد (Ford,2008) هدفت إلى كشف تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي في جامعة شمال كارولينا، وقد تكونت عينة الدراسة من (74) فرداً وكان من أهم نتائج الدراسة أن عمليات التخطيط الاستراتيجي تؤثر على جميع العمليات الأخرى في الجامعة.
 6. دراسة كأوبرين (Cowburn,2005) بعنوان « التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية». هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (50) مؤسسة تعليم عالي بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعات عينة الدراسة لا تمارس التخطيط الاستراتيجي بسبب قلة الموارد المالية المتاحة وازدواجية القرار، كما أشارت إلى عدم وضع خطط واقعية للعمل ذات أهداف محددة ما أدى إلى فشل عمليات التخطيط في تلك الجامعات.

الإطار النظري للدراسة

تعريف التخطيط الاستراتيجي: strategic planning concept

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل (الرصن، 2003:299). كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ القرارات بصورة مستمرة بناء على معلومات ممكنة وتوقعات مستقبلية عن هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والخطط والبرامج الزمنية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتكييفها مع المتغيرات والعوامل المحيطة (الزهري، 2005:34).

وعرفه تايلور بأنه صياغة رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها طويلة المدى بيد أن اختبار الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف والأغراض قد يتحقق في ضوء بيئة خارجية غير واضحة تلك التي تعمل المنظمات في إطارها (أبو النصر، 2012:84). ويعرف الباحثان التخطيط الاستراتيجي بأنه خطة طويلة الأجل تحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمنظمة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعات:

لكي تتمكن الجامعات من النجاح ينبغي أن تقتنص الفرص واستثمارها حيثما كانت، وهو ما يتطلب من إدارة تلك الجامعات معرفة كاملة وواضحة عن رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها وجوانب قوتها وجوانب ضعفها ومعرفة كيفية صياغة الخطط من أجل البقاء والديمومة في ظل بيئة شديدة المنافسة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداء الأهم والذي يساعد إدارة الجامعات في مواجهتها:

- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
 - تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا-الوسطى- الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.
 - التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.
 - لذلك فإن هناك وجهات نظر تبين أهمية التخطيط الاستراتيجي لكثير من العلماء
- فمن وجهة نظر كل من Scholes، (2002، p38) وJohnson. تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه يساهم في رسم التوجه المستقبلي للمنظمة (الجامعة) إذ يضع الجامعات أمام عدد من التساؤلات المفتوحة المتعلقة بالمستقبل، والبحث عن حلول محتملة لها، فيسعى إلى إيجاد توازن بين الجامعة وبيئتها، والمحافظة على ذلك التوازن على الأمد البعيد، وأضاف David، 2001، (p8) بأن التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمة (الجامعة) من السيطرة على قراراتها ومواردها، ويمكنها كذلك من مواكبة التغيير البيئي والاستجابة له وقد قدم Robbins، 2001، P5)) عدداً من المميزات التي تكسبها المنظمة نتيجة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي والتي من وجهة نظر

- الباحثين لو طبقت في الجامعات لحققت ما يلي:
- تجهيز الموارد البشرية بالتوجه المستقبلي للجامعة، بحيث تتكاتف الجهود لتحقيق الهدف المنشود.
 - تسهم في توفير الوقت والجهد والتكاليف الناتجة عن النشاطات غير الصحيحة.
 - تشكل عملية التخطيط الاستراتيجي أساس عملية تقييم أداء الموارد البشرية، الذي يقاس بدرجة تحقيقهم للأهداف الاستراتيجية، وتمثل مرشداً لتحديد الانحرافات، والسعي لاتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها.

عناصر التخطيط الاستراتيجي التي يمكن استخدامها من خلال الجامعات:

الرؤية الاستراتيجية:

يعتبر وجود استراتيجية واضحة ومميزة للجامعة بمثابة حجر الزاوية في بنا وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست جرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل الجامعة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة. وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها « المسار المستقبلي للجامعة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (p1,2006-11 Nguyen) »

الرسالة:

عنصراً مهماً، وأساساً ترتكز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها Mission تمثل الرسالة وغاياتها، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث عرفوها بأنها « الإطار المميز للجامعة عن غيرها من الجامعات من الجامعات الأخرى، من حيث مجال نشاطاتها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود الجامعة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها». ويرى داکر في توضيحه لمفهوم الرسالة بأنه لا بد أن تسأل المنظمة (الجامعة) نفسها: ما هو عملنا؟

وما هو الذي سيميز المنظمة (الجامعة) عن غيرها من المنظمات (الجامعات)؟ (what is our Business?) وسبب تفردنا وأوجه نشاطنا؟ (Gregory, p108,2007) في حين عرفها البعض بأنها: " الغرض الذي يميز (الجامعة) عن غيرها من (الجامعات) المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات (الجامعة) من منظور ; كفاءة أدائها التعليمي.

وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف:

تمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة (الجامعة)، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء. ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية. ويرى أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة (الجامعة) والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي

يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة (الجامعة) في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل. وتعرف الأهداف بأنها: الرغبة التي تسعى المنظمة (الجامعة) إلى تحقيقها وتصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة وغايات (تتعلق بالإدارة العليا) ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة.

التحليل الاستراتيجي:

إن التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة (الجامعة): هو تحليل لبعدين في وضع المنظمة (الجامعة) هما:

أ-تحليل البيئة الخارجية:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة (الجامعة) والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة (الجامعة) من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر (القطامين، 2002، ص 98) المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثارها سلبية للمنظمة (الجامعة) بدخول منافسين جدد من الجامعات الأخرى.

ب-تحليل البيئة الداخلية:

وبقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم الجامعي لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة، ومجالات الضعف وتهتم المنظمات (الجامعة) بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها.

5- صياغة الاستراتيجية: Strategic Formulation

تعني صياغة الاستراتيجية إيضاح الطريق الذي تعتقد المنظمة (الجامعة) أنه سيقوم غاياتها، ومن ثم ترسل رسالاتها وتحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية والخارجية والداخلية بما يساهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، بجانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة.

التنفيذ والمتابعة (عوض، 2007، ص 60)

تعتبر مرحلة التنفيذ والمتابعة للحطة الاستراتيجية من أهم المراحل في عملية التخطيط الاستراتيجي لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أي انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها، والبحث عن أسباب الانحراف يكون:

أ-مراجعة الخطط نفسها.

ب-مراجعة التنفيذ.

ج-الظرف الخارجية.

وتكمن أهمية التنفيذ والمتابعة بأن (الجامعة) من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي تمنع الجامعة (الجامعة) أو تحد من قدرتها على تنفيذ مشروعاتها مما ينعكس على تحقيق أهدافها.

تقييم ورقابة الاستراتيجية: Strategic evaluation & control

من خلال تقييم الأداء الكلي للمنظمة (الجامعة) وبيان مدى النجاح الذي حققته استراتيجية المنظمة (الجامعة) على تحسين هذا الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات المطبقة على مستويات وحدات الأعمال الاستراتيجية، ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة استراتيجية، وعند كل مستوى يتطلب تقييم الاستراتيجية واختيار المعايير الملائمة، وقياس الإنجازات وتحديد الانحرافات وتصحيحها.

الدراسة الميدانية Analytical Study

تمهيد: يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية لموضوع البحث وذلك بتحليل البيانات المستسقة من واقع الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة البحث (المستقصين) واستخراج المعلومات بعد الجدولة والبيانات واجراء الاختبارات اللازمة عليها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS واختبار صحة فروض الدراسة وإيجاد النتائج التي تسهم في إيجاد حلول لمشكلة البحث.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

1. مجتمع البحث وعينة الدراسة: تم اختيار أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الجفرة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث بلغ حجمها (47) مفردة وروعت فيها أن تكون من مختلف الكليات حتى تكون البيانات إلى الصحة أقرب وتم اختيار العينة من مجتمع البحث البالغ قدره (140) فرداً بنسبة وقدرها (33%) وواجهت الباحث صعوبات في توزيع وجمع الاستبيان حيث إنه لم يتمكن من الوصول لكافة أفراد مجتمع البحث.
2. الاستبيان: تم تصميم استمارة استبيان لغرض جمع البيانات الخاصة ببيان أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد صمم الاستبيان ليتم توزيعه في جامعة الجفرة واحتوت استمارة الاستبيان على قسمين القسم الاول تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين والقسم الثاني تضمن أسئلة الاستبيان المحور الاول عن التخطيط الاستراتيجي والمحور الثاني عن جودة أداء أعضاء هيئة التدريس.
3. استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية في تحليل البيانات، ووصف عينة البحث كما استخدم الباحثان الجدول التكراري والنسب المئوية لمعرفة طبيعة العلاقة ونوعها وقوتها وأثرها بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة واستخدم الباحثان تحليل الانحدار البسيط، لمعرفة اتجاه اجابات المبحوثين سواء كانت سلبية أو إيجابية لمجموع فقرات المحور ولكل فقرة على حدة استخدم الباحثان مقياس النزعة المركزية، اختبار (T) وتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي أيضاً في إجابات المبحوثين وأعطيت أرقام كما هو واضح في الجدول أدناه

جدول رقم (1) مقياس ليكرث الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحثين، 2019

ثانياً: الاستثمارات الموزعة:

جدول رقم (2) توزيع الاستثمارات الراجعة وغير الراجعة

النسبة %	العدد	البيان
91%	43	الاستثمارات الراجعة بتعبئة صحيحة
0	0	الاستثمارات الراجعة بتعبئة غير صحيحة
9%	4	الاستثمارات الراجعة بدون تعبئة
0%	0	الاستثمارات المفقودة
100%	47	الجملة

إعداد الباحثين من واقع استمارات الاستبيان 2019

ثالثاً: معامل ثبات فقرات الاستبيان:

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة فقد استخدم الباحث مقياس الفايرونباخ. يعتبر مؤشر ثبات (Reliability) الاستبانة من المؤشرات المهمة التي تعطي الثقة الكاملة أن الاستبانة متناسقة في مضمونها ومحتواها، وتؤخذ في عين الاعتبار عند جودة الاختبار للفروض، وللتأكد من ثبات الاستبانة تم إجراء اختبار معامل الثبات للاستبانة عن طريق تحليل (Alpha Cronbach)؛ وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد بلغ معامل الفايرونباخ لثبات الاستبانة كما موضح في الجدول (3) وقد بلغ معامل الفا لكل المحاور (0.92) وهذا معدل مرتفع مما يدل دلالة واضحة على ثبات أسئلة الاستبانة، وايضا كل محور على حدة مرتفع وهو اعلى من المعدل الطبيعي (0.60)

جدول (3) معاملات ثبات الاستبانة باستخدام معامل (Alpha Cronbach)

المحور	المعامل المحسوب	المعدل المثالي
التخطيط الاستراتيجي	0.87	0.60
جودة أعضاء هيئة التدريس	0.86	0.60
جميع المحاور	0.92	0.60

المصدر: إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان، 2019

رابعاً: تحليل البيانات الشخصية

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات الشخصية وفيه بيان العمر الجنس والمؤهل العلمي والدرجة العملية وسنوات الخبرة والموقع الوظيفي للمبحوثين:

جدول رقم (4) تحليل البيانات الشخصية

النسبة %	العدد	المتغيرات	البيانات الشخصية
83.7%	36	ذكر	الجنس
16.3%	7	أنثى	
18.6%	8	أقل من 30	العمر
44.2%	19	من 30 إلى 40	
16.3%	7	من 41 وأقل 50	
20.9%	9	50 فأكثر	
39.5%	17	ماجستير	المؤهل العلمي
60.5%	26	دكتوراه	
34.9%	15	محاضر مساعد	الدرجة العلمية
20.9%	9	محاضر	
20.9%	9	استاذ مساعد	
16.3%	7	استاذ مشارك	
7%	3	استاذ	
48.8%	21	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
18.6%	8	من 6 سنوات الى 15 سنة	
11.6%	5	من 16 سنة الى 20 سنة	
20.9%	9	أكثر من 20 سنة	
2.3%	1	عميد كلية	المواقع الوظيفية
32.6%	14	رئيس قسم	
2.3%	1	مدير مكتب	
62.8%	27	عضو هيئة تدريس فقط	
100%	43		

إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان 2019

الجدول رقم (3) يبين البيانات الشخصية وتكرارها في عينة البحث حيث نتجت من عملية جدولة وتجميع البيانات بواسطة برنامج (spss) أن عدد الباحثين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 وأقل من 30 (قد بلغ 8) وأما من تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 (قد بلغ عددهم 19)، والمبحوثون الذين تتراوح أعمارهم بين 40 وأقل من 50 (قد بلغ عددهم 7) وان (9) فقط من المبحوثين أعمارهم (50 فأكثر)، ونستنتج من ذلك أن أكثر أفراد العينة أعمارهم بين 30 و 40 وهذا

يعطي دلالة على أن إدارة الجامعة تمثل كل الشرائح العمرية مما يخلق فيها جواً متوازناً من الحماس والخبرة.

أما الجنس فقد بلغ عدد المبحثن الذكور (36) والإناث (7) ونستنتج أن الذكور أكثر من الإناث بصورة كبيرة وهذا يوضح أن الهيكل التنظيمي في الجامعة غير متوازن من ناحية الجنس. أما المبحوثون الذين يحملون مؤهلاً علمياً ماجستير (17) أما الذين يحملون مؤهل دكتوراه (26) أما المبحوثون في درجة محاضر مساعد بلغ عددهم (15) وأن المبحوثين في درجة محاضر (9) من مفردة وبلغ عدد المبحوثين في درجة أستاذ مساعد (9) أفراد، والمبحوثون في درجة أستاذ مشارك (7) أفراد، أما عدد المبحوثين في درجة أستاذ بلغ عددهم (3) أفراد ويلاحظ أن المبحوثين الذين يحملون درجات علمية عالية أكثر أفراد العينة مما يعطي دلالة على دعم الإدارة في الجامعة للجانب العلمي في عضو هيئة التدريس.

أما الخبرة العملية فنجد أن من لهم خبرة عملية أقل من (5) سنوات قد بلغ عددهم (21) وأن (8) من المبحوثين لهم خبرة عملية بين (6 إلى 15 سنة) وأن (5) من المبحوثين لهم خبرة عملية تتراوح بين (16 إلى 20 سنة) وأن (9) من المبحوثين لهم خبرة عملية أكثر من (20 سنة). وهذا يعطي دلالة على وجود توازن عمري في خبرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجفرة.

أما بالنظر إلى الموقع الوظيفي فيلاحظ أن واحداً فقط من المبحوثين في وظيفة عميد كلية و(14) من المبحوثين رؤساء أقسام وأن (27) من المبحوثين هم أعضاء هيئة تدريس وواحد فقط من المبحوثين مدير مكتب إداري وهذا توزيع منطقي للهيكل التنظيمي في الجامعة.

خامساً: بيان اتجاه إجابات المبحثن لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي

تمهيد: استخدم الباحثان من مقاييس النزعة المركزية (Central Tendency) المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه إجابات المبحوثين إن كانت موافقتهم على ما ورد إيجابية أم سلبية وذلك مقارنة بالوسط الفرضي لمجمل الفقرات ولكل فقرة على حدة

جدول (5) بيان اتجاه إجابات المبحثن لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	للجامعة خطة استراتيجية واضحة ومعتمدة ومعلنة للجميع	2.02	12
2	يشارك جميع أعضاء التدريس بالجامعة في إعداد الخطة الاستراتيجية	2.8791	7
3	تمتلك الجامعة أهدافا استراتيجية دقيقة وواضحة وتعكس الغرض الاساسي الذي أنشئت من أجله الجامعة	3.2372	5
4	تعتبر رسالة الجامعة المرجع الدائم لأغلب القرارات التي تتخذ بداخلها	3.3107	3

الترتيب	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
1	3.4047	توجد علاقة ترابط واضح بين الرؤية والرسالة والاهداف الموضوعية بالخطة الاستراتيجية للجامعة	5
6	2.9163	تعمل الجامعة وبشكل مستمر على دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لمواجهة أي تغييرات قد تحدث	6
4	3.2237	تمتلك الجامعة منظومة جيدة للبيانات والمعلومات تساعد في عمليات التخطيط الاستراتيجي	7
8	2.83	يملك أغلب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة خبرة مناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي	8
2	3.3809	تستعين الجامعة بأطراف خارجية لمساعدتها في إعداد خطتها الاستراتيجية	9
10	2.2940	هناك جدية والتزام واضح من قبل الإدارة العليا بالجامعة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية المتبناة	10
13	2.02	تقوم الإدارة العليا بالجامعة بوضع جدول زمني محدد بدقة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية	11
9	2.8093	هناك تعاون واضح بين كافة أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية	12
11	2.1302	تجري الجامعة عملية تخطيط استراتيجي شامل لجميع الوحدات الإدارية والأكاديمية التابعة لها	13
	41.4651	جملة المحور	

المصدر: إعداد الباحثين، من واقع بيانات الاستبيان 2019

يبين الجدول رقم (5) حساب المتوسطات الحسابية لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي وذلك لمعرفة اتجاه إجابات المبحوثين سواء كانت موافقتهم إيجابية أم سلبية وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات هي (41.5) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (39) عليه فإن إجابات المبحوثين إيجابية أي أنهم يوافقون على فعالية التخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة ، إما بالنظر إلى الفقرات كل واحدة على حدة فنلاحظ أن الفقرة (توجد علاقة ترابط واضح بين الرؤية والرسالة والأهداف الموضوعية بالخطة الاستراتيجية للجامعة) قد حازت على أكبر متوسط حسابي بلغت قيمته (3.40) أما الفقرة (تقوم الإدارة العليا بالجامعة بوضع جدول زمني محدد بدقة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية) فقد حازت على أقل متوسط حسابي قيمته (2.02) وهو أقل من الوسط الفرضي (3) ونستنتج من الجدول رقم (5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون على فعالية التخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة، ونستنتج أيضاً أن الإدارة العليا بالجامعة لا تضع جدولاً زمنياً محدداً لتنفيذ خطتها،

سابعاً: بيان اتجاه إجابات المبحوثين لفقرات محور جودة أداء أعضاء هيئة التدريس
جدول (6) بيان اتجاه إجابات المبحوثين لفقرات محور جودة أداء أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
4	3.59	تضمن الجامعة وجود إجراءات توضح مسؤوليات أعضاء هيئة التدريس بعدالة موضوعية.	1
6	3.40	يتوفر لدى الجامعة دليل واضح ومعلن خاص بأعضاء هيئة التدريس.	2
1	4.2	يتوفر لدى الجامعة ملف أكاديمي لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس القارين وغير القارين.	3
8	3.13	تتيح الجامعة الفرصة بشكل عادل لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان العلمية المؤقتة والدائمة داخل المؤسسة وخارجها.	4
7	3.36	توفر الجامعة آليات واضحة لدعم أعضاء هيئة التدريس في نشر أبحاثهم	5
3	3.71	توجد في الجامعة آليات لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	6
12	2	تعتمد الجامعة خططاً لتنمية القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتطويرها.	7
2	3.80	تحرص الجامعة على أن يكون العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس القارين وغير القارين طبقاً لما تنص عليه اللوائح.	8
5	3.41	تدقق الجامعة في مدى كفاية أعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها.	9
9	3.13	يوجد بالجامعة خطة واضحة لتحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة مستندة على رسالتها وأهدافها.	10
13	2	تعتمد الجامعة معايير واضحة وشفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس.	11
10	2.92	تتوافر مكاتب وأماكن وتسهيلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	12
11	2.64	توجد لدى الجامعة آليات واضحة لقياس رضى أعضاء هيئة التدريس.	13
	43.48	جملة المحور	

المصدر: إعداد الباحثين، من واقع بيانات الاستبيان 2019

يبين الجدول رقم (6) حساب المتوسطات الحسابية لفقرات محور جودة أداء أعضاء هيئة التدريس وذلك لمعرفة اتجاه إجابات الباحثين سواء كانت موافقتهم إيجابية أم سلبية وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات هي (43.48) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (39) عليه فإن إجابات الباحثين إيجابية أي أنهم يوافقون على فعالية جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجفرة ، أما بالنظر إلى الفقرات كل واحدة على حده فلاحظ أ الفقرة (يتوفر لدى الجامعة ملف أكاديمي لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس القارين وغير القارين) قد حازت على أكبر متوسط حسابي بلغت قيمته (4.2) أما الفقرة (تعتمد الجامعة معايير واضحة وشفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس) فقد حازت على أقل متوسط حسابي قيمته (2) وهو أقل من الوسط الفرضي (3) ونستنتج من ذلك أن الجامعة لا تعتمد معايير واضحة وشفافة في اختيار أعضاء هيئة التدريس إلى حد كبير.

سادساً : -اختبار فروض الدراسة:

تمهيد: اختبار فروض الدراسة يتم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط على قيم المحاور المستهدفة وذلك لمعرفة العلاقة ونوعها بين المحاور وتأثير المتغير المستقل على التابع وقوة ذلك التأثير، واستخدام اختبار (One Sample Test) لمعرفة إذا كانت درجة الثقة يزيد أو ينقص عن (0.05) واختبار (F) لمعرفة ما ان كان هناك تأثير للمتغيرات في الدراسة.

تحليل الانحدار البسيط بين متغير التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس:

جدول (7) تحليل الانحدار البسيط بين متغير التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس

بجامعة الجفرة

T		F		معامل R ² لحد يد	R	المتغيرات
Value	النتيجة	Value	النتيجة			التخطيط الاستراتيجي
0.000	1.4	0.000	47.20	0.53	0.732	جودة أداء أعضاء هيئة التدريس

المصدر، إعداد الباحثين من نتيجة تحليل الانحدار برنامج SPSS، 2019. تم إجراء تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع جودة أداء أعضاء هيئة التدريس والمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والجدول رقم (7) يوضح ذلك، فلاحظ أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرين يساوي (0.732) وهذا المعدل يدل على وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.

أما معامل التحديد (R²) المحسوب بين المتغيرين يساوي (0.53) وهذا يدل على أن متغير التخطيط الاستراتيجي يؤثر في متغير جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بنسبة قدرها (53%) وأن (47%) من العوامل الأخرى تؤثر في جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، ونستنتج من ذلك أن عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر في جودة أداء أعضاء هيئة التدريس تأثير كبير إشارة إلى النسبة المئوية

الكبيرة المحسوبة، وهذا يؤكد صحة فرضية البحث.

أما قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (47) وأن (T) المحسوبة قد بلغت (1.4) وأن معامل الثقة قد بلغ للاثنين (0.000) والذي يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية وأن متغير التخطيط الاستراتيجي يؤثر على متغير جودة أداء أعضاء هيئة التدريس لأن قيمة (Value) هو أقل من معامل الثقة (0.05).

النتائج ومناقشتها والتوصيات:

النتائج ومناقشتها:

من واقع ما قام به الباحثان في الدراسة الميدانية وما تمخضت عنه الدراسة الميدانية نستنتج بعض النتائج التي تبين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة وذلك بالنظر إلى النتائج التي تمخضت عنها الدراسة، وأهم النتائج التي توصل لها الباحثان هي:

1. وجود علاقة ارتباط طردية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجفرة وان التخطيط الاستراتيجي يعتبر من العوامل المهمة التي تؤثر في جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بنسبة قدرها (53%) وأن ما نسبته (47%) من التأثير يعزى لعوامل ومتغيرات أخرى.
2. توجد فعالية ضعيفة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة، وذلك من واقع المتوسط الحسابي الضعيف والبالغ قدره (41) باتجاه الإيجابية بعد المتوسط الفرضي (39)، ويعزو الباحثان ذلك لعدم الاستقرار الذي تشهده الجامعة والظروف غير الطبيعية التي تمر بها الجامعة وبالنظر إلى هذه الظروف يعتبر المعدل عال إذا ما أعطينا هذه الظروف نسبة من التأثير السلبي.
3. توجد فعالية ضعيفة في جودة أداء أعضاء هيئة التدريس وذلك من واقع المتوسط الحسابي في اتجاه الإيجابية والبالغ قدره (43) من الوسط الفرضي (39)، ويعزو الباحثان هذا الضعف في الفعالية أيضاً إلى نفس السبب في النتيجة (2).
4. توجد علاقة ترابط واضح بين الرؤية والرسالة والاهداف الموضوعية بالخطة الاستراتيجية للجامعة.
5. تستعين الجامعة بأطراف خارجية لمساعدتها في إعداد خطتها الاستراتيجية.
6. لا تقوم الإدارة العليا بالجامعة بوضع جدول زمني محدد بدقة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية إلى حد كبير.
7. الخطة الاستراتيجية للجامعة غير واضحة وغير معلنة لأغلب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
8. لا تعتمد الجامعة معايير واضحة وشفافة في اختيار أعضاء هيئة التدريس إلى حد كبير.
9. تهتم الجامعة اهتماماً كبيراً بحفظ السجلات والوثائق الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في ملفات محفوظة.
10. بيئة أعضاء هيئة التدريس تفتقر إلى أبسط المقومات
11. ضعف آليات قياس رضى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

التوصيات:

على ضوء النتائج والأهداف التي ساقها الباحثان فإنهما يوصيان بالآتي:

1. إشراك أعضاء هيئة التدريس في كل النشاطات التي تخص وضع الخطط الاستراتيجية وعمليات المتابعة والتقييم.
2. التركيز بنسبة كبير بل الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وإيلائه عناية كبيرة وجعله أولوية.
3. الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس على دورات تدريبية داخلية وخارجية خاصة الدورات التي تختص بالتخطيط الاستراتيجي.
4. يجب على الجامعة أن تعيد النظر من عام لآخر في الخبرات الأجنبية التي تستعين بها في وضع الخطة الاستراتيجية.
5. الاهتمام بالجدول الزمني في وضع الخطة والتأكد من توزيعها على كافة القطاعات والإدارات في الجامعة.
6. الاهتمام أكثر بإعلان الخطة الاستراتيجية والتأكد من وصولها لكافة أعضاء هيئة التدريس وذلك بتدشينها بورش عمل وندوات يشترك فيها كافة أعضاء هيئة التدريس.
7. يوصي الباحثان بإعادة النظر في معايير الاختيار والتعيين لأعضاء هيئة التدريس.
8. تحفيز سكرتارية مكاتب شؤون أعضاء هيئة التدريس وخلق الدافعية لديها.
9. يجب على الجامعة تبني آليات واضحة لقياس مدى رضى أعضاء هيئة التدريس

المصادر والمراجع

- (1) مهند، سعاد (2011) مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في .. النبات في الجامعات السعودية. نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة. مجلة بحوث التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، ..
- (2) أبو النصر، مدحت محمد (2012) التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- (3) الدعوي، ربيعة علي مختار "واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الزاوية بليبيا، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة 3- 5- مارس 2015 ص 69- 76
- (4) لزهري، إبراهيم عباس (2005) فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دار الفكر العربي، القاهرة.
- (5) القطامين، احمد (2002)، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- (6) اللوزي، سوس (2002) التنمية الإدارية، ط ح، دار وائل للطباعة
- (7) حسن أحمد حسن وعبد الحميد. محمد سعيد (2015) إثر التخطيط الاستراتيجي. التعليم العالي. تتطور الجودة الشاملة (دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المؤتمر الدولي الخامس. جودة، التعليم العالي جامعة الشارقة 3- 5- مارس 2015
- (8) حسن، حسن (2002)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الجمعية المصرية للتربية -الجامعي المصري، مجلة التربية المقارنة والإدارة التعليمية عدد خاص، ص 160 _ 210.
- (9) رحمة (2014) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة. المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد. سيكره، رسالة ماجستير غير. _ جامعة بسكرة.
- (10) الرصن، رعد (2003) صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا.
- (11) الحسن، عماد الدين احمد (2014) التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية جامعة الخرطوم نموذج تطبيقي، المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي 'جامعة الزرقاء -الأردن، 1-3- إبريل 2014

- (1) wheelen, Thomas L, Hunger, David (2000) "strategic management and business policy", prentice hall, p 10.
- (2) cowburn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction? Perspectives policy and Practice in Higher Education, 9 (4): 103
- (3) Ford, G. (2008) Presidents Chief Academic Officers, and Chief Financial Officers Perceptions of the Effectiveness of Strategic planning in Month Carolina Community

- Colleges. PhD Thesis, University. Dissertation Abstract International, 8(13) 12-37-A.
- (4) Dress, Gregory G .Lumping, T.& Eisner, Alan B (2007)Strategic management: texts an case. 3rd. edit .Boston: lien Mc GREW ill.
 - (5) johnson, Gerry & Scholes ,Kevin (2002) Exploring corporate strategy, sixth edition, published prentice Hall, England.
 - (6) Nguyen, luau QuosHung (2006) using Swat analysis to understand the institutional Environments: A Guide from can the university, vol. 18, Availableat www.usca.edu/essays/vole_182006/quoc7.pdf.
 - (7) Robbins, Stephen p, (2001), Business Today: The New world of Business. FortWorth: Harcourt college publishers,

أثر التدريب علي تحقيق الميزة التنافسية شركة بهيات المهندس (السودان)

أ. مساعد - جامعة قاردين سيتي

د. محمد علي حسن الطاهر

أ. مساعد - كلية العلوم الإدارية والاقتصادية-
جامعة الشيخ عبد الله البدري

د. إسماعيل محمد عبد الجليل

المستخلص

تناولت الدراسة أثر التدريب علي تحقيق الميزة التنافسية بشركة بهيات المهندس بالسودان، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس ماهو أثر التدريب علي تحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندس للبهيات، وللإجابة عن هذا السؤال تم افتراض أنه هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندس للبهيات، هدفت الدراسة للتعرف على دور التدريب علي تحقيق الميزة التنافسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم الحصول على البيانات الأولية باستخدام الاستبانة، كما استخدمت المصادر الثانوية من كتب ومراجع. توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: تم قبول فرضية الدراسة والتي تنص على أن هنالك (علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الميزة التنافسية) وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية. تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية.

كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: إنشاء إدارة متخصصة بالميزة التنافسية وفق معايير الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو. العمل على توفير الميزانيات الكافية للتدريب بالصورة التي تحقق الميزة التنافسية. العمل على الاهتمام بالتدريب الخارجي.

الكلمات المفتاحية:

▪ التدريب، رضا العملاء، الميزة التنافسية.

Abstract

The study dealt with the impact of training on achieving in AlMohandes paint Company in Sudan. The problem of the study is to answer the main question what the effect of training on achieving competitive advantage in AlMohandes paint Company, and to answer this question it was assumed that there is a

statistically significant relationship between training and achieving competitive advantage in company the study aim to identify the role training in achieving competitive advantage. The researcher used the descriptive and analytical approach and the case study approach, and the primary data was obtained using the questionnaire, and secondary sources of book and references were used. The study reached several results, including. The hypothesis of the study, which states that there is a (statistically significant relationship between training and achieving competitive advantage), was accepted and validated in all expressions that it measured Budgets approved for personnel training are insufficient to achieve competitive advantage .The company is working on designing training programs that achieve a competitive advantage . The study also reached several recommendations, including Establishing a specialized department for competitive advantage in accordance with comprehensive quality standards and ISO requirements. Work to pay attention to external training.

:KEY WORDS

Training–Customer satisfaction - competitive advantage

المقدمة

المنافسة عملية مهمة لبقاء الشركات. ويكون للشركة ميزة تنافسية عندما تتفوق على منافسيها في جذب العملاء ويمكن ذلك عن طريق إنتاج المنتجات بجودة عالية أو السعر المناسب وكذلك عندما تستغل الشركة إمكاناتها المادية والبشرية استغلالاً أمثل والتي يأتي في مقدمتها المورد البشري. ويمكن جعل العنصر البشري ميزة تنافسية عن طريق عدد من الخطط والبرامج منها على سبيل المثال التدريب. ولذلك سنتناول في هذه الورقة أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية بشركة بهيات المهندس بالسودان.

الدراسات السابقة:

1/دراسة حسن عبدا لحليم وإبراهيم فضل المولى

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وتأثيراً للثقافة التنظيمية السائدة على الميزة التنافسية بأبعاده المختلفة (التطوير-الإبداع- جودة المنتجات-الأداء المالي) في القطاع المصرفي السوداني⁽¹⁾.

2/دراسة دوبة محمد

هدفت الدراسة للتعرف على دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة عبدالحميد بن باديس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التدريب مكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية دون صعوبة وساعد على تسهيل عمل الموظف كما مكنه من تقديم أساليب جديدة للعمل⁽²⁾.

3/دراسة عوني جبرينه

4/دراسة إسماعيل عبدالجليل

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الحوافز على تحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندس للبهيات بالسودان.وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الحوافز(مادية ومعنوية)وتحقيق الميزة التنافسية في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة. كما أوصت الدراسة بإنشاء إدارة متخصصة بالمصنع خاصة بالميزة التنافسية وفق معايير الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو⁽³⁾

الإطار النظري:

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⁽⁴⁾. كما يعرفه أبو سن «بأن التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف إلى إثراء وتنمية ومعرفة ومهارة الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية»⁽⁵⁾.

مبادئ التدريب:

تتمثل أهم مبادئ التدريب في الآتي:

- الهادفية: وهذا يعني أن للتدريب هدفاً محدداً قابلاً للتطبيق وموضوعياً.
- الاستمرارية: فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويرة وتنميته، وتتكون العملية التدريبية من مجموعة عناصر هي: (المتدربون، والمدربون، والمادة التدريبية، أساليب التدريب المستخدمة، ومساعدات التدريب).
- الشمول: بمعنى أن التدريب يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وأنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي، وهو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هي تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ هذه البرامج، وتقويمها.
- التدرج: أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة، ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيداً.

- النظام المفتوح: النظام هو مركب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل وتتظم معاً بشكل متناسق وتوسعى إلى غاية مشتركة وهي أكبر من مجموع أجزائه، وتمثل السمة الأساسية للنظام في قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية وبالبيئة الخارجية المحيطة به.
- مواكبة التطور: معنى أن التدريب يأتي لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم والوظيفية.
- **أهداف التدريب:**

يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته وبالأاليب المتطورة لأداء واجبات ومسئوليات وظيفية (زيادة معلومات الفرد وتنميتها) كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن (تنمية المهارات) وأخيراً بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية (تنمية الاتجاهات)⁽⁶⁾.

أهمية التدريب:

تنبع أهمية التدريب من كونه عنصراً أساسياً لإحداث رفع الكفاءة الفنية والإدارية للقوى البشرية بالمنظمة، ورفع الكفاءة الإدارية والفنية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف على مستوى المنظمة وعلى المستوى القومي وبالتالي يؤدي أيضاً إلى تحقيق أهداف المجتمع، وبالجانب الآخر يؤدي إلى إشباع الحاجيات على مستوى جميع الاطراف وهم العاملون والمنظمة (أصحاب رأس المال) والدولة والمجتمع. ومن جهة أخرى يعتبر التدريب وتنمية قدرات العاملين مبعثاً للثقة في العاملين وبالتالي يجعلهم ذلك أكثر قدرة على الأداء فيه ويزيد حماسهم وإقبالهم على العمل، ومن أهمية التدريب أيضاً أنه غير مقصور على مستوى إداري أو فني محدد وإنما هو مطلوب لكل المستويات بالمنظمة والمجتمع، معنى أنه مطلوب لكل العاملين القدامى والجدد بالمنظمة ولطول العمر الإنتاجي للعامل.

4) أنواع التدريب:

- التدريب التكويني أو الإعدادي أو الأساسي:

يهدف إلى إعداد الأفراد إعداداً أساسياً لعمل أو وظيفة محددة بتقديم المعارف الضرورية لها والمهارات الأساسية الواجبة للقيام بها مع تنمية للاتجاهات النموذجية التي تزيد من القدرة على النهوض بالمهام والاختصاصات المحددة لها، لا يستوجب هذا النوع من التدريب خبرة سابقة بالعمل وإنما يقتضي فقط الرغبة والميل للتعلم وتنمية المهارة.

- التدريب التمهيدي:

يهدف إلى تنمية الفرد للعمل الجديد بتعريفه بأهم مكوناته ومقوماته وعادة ما يضمن هذا النوع من التدريب: التعريف بالمنشأة وتنظيمها ونظام العمل فيها، والنظم والقوانين التي تحكم العمل، وحقوق العاملين وواجباتهم. التدريب التمهيدي بطبيعته يكون قصير المدى وتختلف المدة المحددة له باختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين وطبيعة المعلومات التي ينبغي أن يلتموا بها قبل بداية العمل.

- التدريب الانعاشي:

يحقق هذا النوع من التدريب إنعاش وتجديد معارف ومهارات وأفكار واتجاهات العاملين، بتهيئة الفرصة لهم للتعرف على كل ما هو جديد مما يعينهم في أداء عملهم الحالي بدرجة أرفع من الكفاءة والفاعلية.

الهدف من التدريب الإنعاشي أو التجديدي هو بث الحياة في بيئة العمل وتجديد قدرات العاملين وحفزهم على مواكبة ما يجد من تطور في المعرفة والمهارة وأدوات العمل المتصلة بوظائفهم، وحثهم على مواكبة التطور وعدم الانكفاء على التجارب الذاتية المحدودة.

- التدريب التأهيلي:

يهدف إلى تأهيل الفرد للقيام بوظيفة أرفع من وظيفته الحالية، فإن هذا النوع من التدريب يسبق عادة الترقية إلى الوظائف الأعلى، وفي بعض الحالات يعتبر حضوره والنجاح فيه حاجز كفاءة قبل الترقية.

يحقق هذا النوع من التدريب التهيئة المطلوبة للمهام والاختصاصات الجديدة، ويحد من التدرج التلقائي في الوظائف لا سيما في الحالات التي تستوجب مهارات جديدة لم تكن مطلوبة في الوظائف الأولى.

- إعادة التدريب:

يرمي هذا النوع من التدريب إلى تزويد الفرد بمعارف ومهارات جديدة لأداء عمل يختلف عن عمله الأساس بقدر يسير أو كبير، وعادة ما يستخدم هذا النوع من التدريب لتمكين الأفراد من زيادة قدراتهم للقيام بأعمال مختلفة ولكنها متصلة ببعضها اتصالاً مهنيًا، ويستخدم هذا النوع من التدريب في بعض الأحيان لخلق التوازن في الاحتياجات الوظيفية داخل المنشأة، حيث يعاد تدريب بعض التخصصات التي تعاني لأسباب متعددة ومختلفة من ندرة في الكوادر المؤهلة⁽⁷⁾.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

تعريف الميزة التنافسية:

1. عرف علي السلمي الميزة التنافسية بانها «المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون»⁽⁸⁾.
2. عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها «الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومها لواسع»⁽⁹⁾.
3. عرف نبيل مرسخلي: الميزة التنافسية على أنها «ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس»⁽¹⁰⁾.
4. كما عرفت أيضا على أنها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية

معينة للتنافس.

5. وتعرف أيضا على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكّ تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون.

6. وتعرف أيضا على أنها «قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها.

(7) تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

يعرف التنافسية على أنها «قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل»⁽¹¹⁾.

(8) تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) :

وتعرف (OCDE) كذلك التنافسية الدولية بأنها : «القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاخمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي»، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.

العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

- العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.
- من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلاً.
- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة⁽¹²⁾.

أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها

(1) أهداف خلق الميزة التنافسية:

تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي:

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛ يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة. تعد القيمة أكثر ما يهتم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك. تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

(2) أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ولذا تسعى المنظمة دوماً إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات.

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي

- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.....إلخ
- ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها: تعد حاجات ورغبات المستهلكممتدة باستمرار اروهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... إلخ وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة
- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.....إلخ
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ماهي تحديد لان المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق والوسائل، وعليه فالمنظمة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.⁽¹³⁾

دراسة الحالة: مصنع المهندس للبوهيات

النشأة والتطور:

تأسس مصنع بوهيات المهندس في عام 1999 برأس مال وطني وعلى أيدي سودانية في مساحة محدودة وبطاقة إنتاجية بسيطة وعدد قليل من العاملين لا يتعدون (50) الخمسين ومن ثم انطلقت مسيرته نحو التطور والانتشار والتوسع أفقياً ورأسياً بجلب أحدث الآليات والمعدات وتوظيف الكادر البشري المؤهل وتزويده بالتقنيات وتدريبه عليها بغرض التحسين المستمر وذلك بعمل البرامج والخطط التدريبية السنوية وجلب الخبراء والمستشارين المحليين والاجانب، ولكي يتسنى الاستفادة القصوى من خبراتهم وصولاً إلى أعلى معدلات الإنتاج والجودة والتي تطبق عليها المواصفات والمعايير العالمية ولذلك اعتمد نظام الجودة حسب المواصفة العالمية حتى أثمر ذلك بحصول المصنع على شهادة الأيزو منذ العام 2004م ومحافظ عليها حتى تاريخه وذلك بمراجعتها سنوياً من قبل الشركة المانحة.

تزامناً مع الطفرة التي حققها المصنع في الإنتاج كماً ونوعاً وإدخال منتجات جديدة بعد إنشاء إدارة متخصصة في البحث والتطوير صحت ذلك اتساع في الرقعة الجغرافية للمصنع وزيادة السعة التخزينية بإضافة مخازن للخام والمنتج يراعى فيها التصميم المثالي واتباع طرق التخزين السليم حتى أصبحت تمتد في مساحة تقدر بحوالي (12000) أثني عشر ألف متر مربع. تسعى إدارة المصنع دوماً للاهتمام ببيئة العمل والمحيط الخارجي حيث تجهيز المكاتب وأماكن العمل لكي تؤدي العمل بصورة مريحة آمنة تراعى فيه سبل السلامة والصحة المهنية وتهوية وتكييف ومخارج طوارئ ومعدات إطفاء، وفي المحيط الخارجي الاهتمام بجمع النفايات والتخلص منها بالتنسيق مع الجهة المختصة، وأيضاً زراعة وتشجير أمام المصنع للحد من تصاعد وانتشار الغبار حتى يتم ضمان استمرار العملية الإنتاجية بدون توقف أو انقطاع، حرصت الإدارة على قيام وحدات إنتاجية ومصانع لتغذي المصنع بالعبوات ومواد التغليف مثل مصنع عزة للعبوات ومواد التغليف وأيضاً مصنع المهندس للكرتون والورق المقوى الذي يمد المصنع باحتياجه ويرفد مجموعة من المصانع الاخرى ومصنع الكمي كوت الذي ينتج العوازل مثل الفلنكوت والغراء يجري العمل الآن بمشروع مجمع عروس الرمال الصناعي بحري والذي يحوي مصنع الطلاءات والمعاجين والدهانات بأنواعها وأيضاً مصانع التعبئة والتغليف.

الموقع:

يقع مصنع بوهيات المهندس في المنطقة الصناعية بمدينة أمدردمان.

يسعى مصنع بوهيات المهندس لتحقيق الأهداف التالية:

- صناعة الطلاءات المائية والزيتية والصناعية والمعاجين والغراء والفلنكوت طليات الحوائط والمذيبات وبهيات الهمر فنش ومنتجات القليز والفالفت.
- تصميم وتطوير المنتجات الجديدة التي يحتاجها السوق وإعداد مواصفاتها وتجريبها وتسعيها تمهيداً لإنزالها تجارياً.
- تلبية احتياجات الأسواق المحلية والمجاورة من المنتجات التي ينتجها المصنع والتوسع في تغطية كافة المناطق بها.
- تطوير وتحسين طرق تصنيع صناعة البوهيات مساهمة في التنمية الصناعية الشاملة في السودان.
- تطوير وتحسين مهارات وقدرات العاملين في المصنع مساهمة في تنمية الكوادر البشرية العاملة في المجال الصناعي في السودان.
- تحقيق معدلات متصاعدة من العائد على الاستثمار والربحية ضماناً لتحقيق أعلى الفوائد للمساهمين تأكيداً للاستمرارية والتوسع والتطوير.
- مساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي دفع عجلة الصناعة في البلاد⁽¹⁴⁾.

الدراسة الميدانية:

إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل في منهج الدراسة وأسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة ومناسب في تحقيق أهدافها والإجابة عن الأسئلة فضلاً على أنه المنهج الذي يقوم على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة والمشكلة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع البيانات.

«مجتمع وعينة الدراسة»

يتكون مجتمع الدراسة من الإدارات المختصة بشركات البوهيات (شركة بوهيات المهندس) تم اختيار مفردات الدراسة عن طريق أسلوب العينة القصدية وهي إحدى العينات التي تتيح اختيار مفردات محددة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم توزيع عدد (60) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (60) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (100)%. بيانها كالتالي:

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمعداة

النسبة	العدد	البيان
100%	60	الاستبيانات الموزعة
100%	60	الاستبيانات التي تم إرجاعها
0%	0	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
100%	60	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019.

وصف أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف

الدراسة للأسباب التالية :

1/ يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد.

2/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3/ سهولة وضع عباراتها واختبار ألفاظها.

4/ توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول: يحتوي على عدد (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

والمتمثلة في:

1/ النوع. 2/ العمر. 3/ المؤهل العلمي. 4/ سنوات الخبرة. 5/ الدرجة الوظيفية.

القسم الثاني: يتكون من محور واحد يقيس العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

بعدد (6) فقرات.

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي

يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول رقم (2) أدناه.

الجدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة مرتفعة جداً	80% فأكثر	5	أوافق بشدة
درجة موافقة مرتفعة	79%-70	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	69%-50	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	49%-20	2	لأوافق
درجة موافقة منخفضة جداً	أقل من 20%	1	لأوافق بشدة

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالتالي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(5+4+3+2+1) = 15$ ، $5 = (15/3) = 5$ ، وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

تقييم أدوات القياس:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

(أ). اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق (1). وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم

تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية. وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري ، وصدق المحتوى للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمَّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق رقم (2)).

(2). اختبار الثبات

اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على طريقة التباين، وذلك كما يلي:

طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha :

تم استخدام في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ « (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لمحاو الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحور الدراسة:

محور الدراسة: تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الدراسة

العبارات	الفا كرنباخ
1/ تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية	0.80
2/ يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	0.83
3/ تعمل الشركة على استقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج	0.81
4/ إن الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية	0.84
5/ لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي	0.82
6/ تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية	0.85
اجمالي العبارات	0.84

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019

من الجدول (7/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.84) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن

القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الثالث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

خامساً « اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعتبر اختباراً ضرورياً لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة. حيث نجد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية (اختبار T) تعتبر مناسبة، أم إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات اللامعلمية (كاي تربيع) تعتبر مناسبة لاختبار فرضة الدراسة. وهذا الشرط يعتبر من الشروط المهمة في الاختبارات الإحصائية المعلمية وبدون تحقيق هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العملية، إذا تجاهلنا ذلك الشرط وطبقنا الاختبار تكون النتائج غير منطقية وخاطئة وبالتالي كل الاستنتاجات المترتبة على الاختبار تكون بعيدة عن الصحة. وللتأكد من أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار Kolmogrov-Smirnov:

ويوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاوَر فرضية الدراسة:

جدول رقم (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس محاور الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة Z	العبارات
0.000	0.532	3 / العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2019.

من الجدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع لمحور الدراسة اكبر من (5%) وتعنى هذه القيم عدم توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات فرضية الدراسة ولذلك لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية وعليه يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية (اختبار كاي تربيع) لاختبار فرضية الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث قام الباحث بما يلي:

1. ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الباحث بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة.
 2. إدخال بيانات استمارات الاستفتاء المصححة مسبقاً إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.
- ولتحليل البيانات، تمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) / إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لفقرات الاستبانة وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ «(Cronbach,s Alpha)». وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.

(2) / اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار كولمنجروف-سمرنوف)

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعتبر اختبار ضروري وذلك لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة
(3) / أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فرضية الدراسة.

ب/ الوسط الحسابي الموزون:

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج/ الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

(3)-اختبار (كاي تربيع)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم وهذا يعني (وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة إيجابية). إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل محاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات البحث وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

2. التحليل إحصائي عبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة والبالغ قيمته (3) والذي تم تقديره (مجموع درجات أوزان المقياس) (أوافق بشدة , أوافق , أوافق محايد , لا أوافق , لا أوافق بشدة) على مكونات المقياس $(1+2+3+4+5) / (3/15) = 3$. حيث تتحقق

الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

3. اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% تعني وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة إيجابية. إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

عرض وتحليل بيانات محور الدراسة: العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة تم اتباع الخطوات التالية:

أولاً التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (22/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية	27	45	22	36.7	7	11.7	1	1.7	3	5
2/ يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	12	20	31	51.7	11	18.3	3	5	3	5
العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
5/ لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي	11	18.3	23	38.3	19	31.7	5	8.3	2	3.3
6/ تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية	21	35	21	35	12	20	2	3.3	4	6.7
إجمالي العبارات	111	30.8	136	37.8	77	21.4	19	5.3	17	4.7

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2019

يتضح من الجدول رقم (22/3) أن نسبة (68.6) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.4) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (81.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.7) % إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7) %.
2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (71.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن تصميم برامج التدريب يتم وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10) % إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.3) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (66.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على استقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10) % إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.3) %.
4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (65) % من أفراد العينة يوافقون على أن الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.7) % إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.3) %.
5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (56.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة لا تهتم بالتدريب الخارجي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.6) % إما أفراد العينة

والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.7)%.
6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (70) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) %.

ثانياً «الإحصاء الوصفي لعبارات محور: العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (23/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جداً	83.0%	4.15	0.902	1/ تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية
5	مرتفعة	75.4%	3.77	0.997	2/ يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية
3	مرتفعة	77.0%	3.85	0.905	3/ تعمل الشركة على استقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج
4	مرتفعة	76.6%	3.83	0.913	4/ إن الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية
6	مرتفعة	72.0%	3.60	0.994	5/ لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي
2	مرتفعة	77.6%	3.88	0.913	6/ تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية
	مرتفعة	77.0%	3.85	0.937	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (23/3) ما يلي:

1. الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية الأكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عاماً مقداره (3.85) وبانحراف معياري (0.937) وأهمية نسبية (77%).
2. كما يتضح أن الفقرة (تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.15) بانحراف معياري (0.902) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (83%).
3. تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.913) وبأهمية نسبية (77.6%).
4. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي) حيث بلغ متوسطها (3.60) وبانحراف معياري (0.994) وأهمية نسبية بلغت (72%).

ثالثاً « اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور:

العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية. جدول رقم (24/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/ تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية	46.0	4	9.48	0.000	وجود فروق
2/ يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	43.6	4	9.48	0.000	وجود فروق
3/ تعمل الشركة على استقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج	24.8	4	9.48	0.000	وجود فروق

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
4/ إن الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية	22.1	4	9.48	0.000	وجود فروق
5/ لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي	26.6	4	9.48	0.000	وجود فروق
6/ تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية	27.1	4	9.48	0.000	وجود فروق
إجمالي العبارات	31.7	4	9.48	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (3/ 24) ما يلي:

- 1) بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (46.0) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية %5 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.15) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية).
- 2) بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (43.6) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية %5 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.77) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية).
- 3) بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (24.8) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية %5 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.85) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تعمل الشركة على استقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج).
- 4) بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (22.1) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية %5 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.83) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (إن الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية).
- 5) بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (26.6) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند

مستوى دلالة معنوية %5وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.60) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة(لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي).

6) بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (27.1) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية %5وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.88) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة(تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية).

7) بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (31.7) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية %5وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.85) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على إجمالي عبارات محور(العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية).

مناقشة الفرضية :

يتضح من الجدول رقم (22/3) معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الثالث حيث نجد إجابتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الثالث (68.6) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول رقم (23/3) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) للدراسة والبالغ وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (3.85) بانحراف معياري (0.937) وأهمية نسبية مرتفعة مقدارها (77) % , ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

ويبين الجدول رقم(24/3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (31.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة والتي نصت (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

النتائج:

- 1) تم قبول فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص على أن هنالك (علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الميزة التنافسية) وتم التحقق من صحتها في جميع الفرضيات الفرعية و العبارات التي تقيسها.
- 2) تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية
- 3) يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية
- 4) تعمل الشركة على استقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج
- 5) الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية
- 6) لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي
- 7) تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية

التوصيات:

1. انشاء ادارة متخصصة بالميزة التنافسية وفق معايير الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو.
2. الاهتمام بالتدريب وتطويره لتحقيق رضا العاملين وضمان ولائهم.
3. العمل علي توفير الميزانيات الكافية للتدريب بالصورة التي تحقق الميزة التنافسية.
4. العمل على الاهتمام التدريب بالخارجي.

المصادر والمراجع

- (1) حسن عبد الحليم النور وإبراهيم فضل المولي،(2016): الثقافة التنظيمية و أثرها في الميزة التنافسية،ورقة علمية منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-كلية الدراسات التجارية،مجلة العلوم الاقتصادية.
- (2) دوبه محمد،(2018): دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة عبدالحميد بن باديس الجزائر.
- (3) أثر الحوافز على تحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندس للبهيات -السودان،ورقة علمية منشورة،مجلة العلوم المجتمعية والانسانية،جامعة الشيخ عبدالله البدري،بربر،السودان. اسماعيل محمد عبدالجليل.(2020)
- (4) أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون،(1427هـ): مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ص 394.
- (5) أحمد إبراهيم أبوسن،(2009): إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ط3، ص
- (6) ادر أحمد أبو شيخة،(2000): إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1،ص262.
- (7) ذكي مكي إسماعيل،(2009): إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم، ص.125
- (8) علي السلمي،(2001):إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،دار غريب للنشر، القاهرة، ض101.
- (9) Porter, «Avantage concurrentiel des Nations», Inter Edition, , p 48
- (10) 10 ()دنبييل مرسى خليل،(1989):الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، ص108.
- (11) نوير طارق(2002): World economic forum، « دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر»، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ص5.
- (12) علي السلمي،مرجع سابق،ص104.
- (13) M. Porter(1999) Avantage concurrencies des nation des nation ,dunned, Paris, ,p 85
- (14) ادارة الموارد البشرية،(2019) ، مصنع بوهيات المهندس،السودان.

أثر ضغوط العمل على أداء العاملين (مصنع أسمنت عطبرة أنموذجاً)

أ.مساعد بكلية العلوم الإدارية والاقتصادية -
جامعة الشيخ عبدالله البدري

د. إسماعيل محمد عبد الجليل

أ. مساعد كلية العلوم الإدارية والاقتصادية -
جامعة الشيخ عبدالله البدري

د. عبد الباقي شيخ الدين حبيب الله

أ. مساعد كلية العلوم الإدارية والاقتصادية -
جامعة الشيخ عبدالله البدري

د. محمد خير عثمان محمد خير

المستخلص

تناول البحث أثر ضغوط العمل والمتعلقة ببيئة العمل والمتمثلة في (صراع الدور - غموض الدور - الأعباء الزائدة) على أداء العاملين. تتمثل مشكلة البحث في تعرض العاملين بمصنع أسمنت عطبرة إلى مجموعة من الأسباب التي قد تؤدي إلى ضغوط العمل والتي قد تترك آثاراً نفسية واجتماعية على العاملين. هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار ضغوط العمل على أداء العاملين بمصنع أسمنت عطبرة وتسليط الضوء على معوقات وعقبات أداء العاملين بالمصنع. وتنبع أهمية البحث من أهمية العامل في نجاح المنظمات لذلك لا بد من الاهتمام به والتعرف على مسببات الضغوط لديه. استخدمت الدراسة في اختبار الفرضية مناهج متعددة الجوانب تشمل أساليب إحصائية وتحليلية ودراسة ميدانية لشركة أسمنت عطبرة، كما أنها استخدمت المنهج التاريخي والاستنباطي والاستقرائي والوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ($\alpha \leq 0.05$) بين غموض الدور وأداء العاملين، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ($\alpha \leq 0.05$) بين عبء الدور وأداء العاملين. أوصت الدراسة بالاهتمام بالبيئة المحيطة بالعمل وتوفير كافة المعينات التي تساعد على أداء العمل، تحديد الوظائف والتكاليف لكل موظف حسب مؤهلاته وخبراته.

الكلمات المفتاحية:

ضغوط العمل، أداء العمل، بيئة العمل.

Abstract

The purpose of this study was to examine the impact of work pressures related to the work environment represented in (role conflict - role ambiguity - overburdening) In the performance of the workers. The study problem is represented in the

exposure of workers in Atbara Cement Factory to a allot of reasons that may lead to work pressures, which may leave psychological and social effects on workers, .The study aimed at identifying the reflection of the effect of the work stresses on the performance of the working staff at Atbara Cement Factory, The importance of research stems from the importance of the worker in the success of organizations. Therefore, it is necessary to pay attention to it and to identify the causes of stress, Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) software. Descriptive and inferential statistics such as the frequencies and percentages were used to describe the data. The study applied Chi square test and t-students test ,.The results of the study : There is a statistically significant relationship at the level of significance .05 between the role burden and the performance of workers, as the value of the significance reached 0.00, which is less than 05. also There is a statistically significant relationship at the level of significance .05 between the ambiguity of the role and the performance of the employees, as the value of the significance reached 0.000, which is less than 05.The study recommended the concern with the work environment (ventilation system – room capacity), provision of all facilities that assist in work performance, specifying task and assignments for each employee according to his qualifications, experience and making training courses to give the working staff the skills and experience and improvement of wages and incentives.

Key word:

Work stress- performance of the working -Work environment

المقدمة :-

تعتمد المنظمات على العنصر البشري بصورة رئيسية لتحقيق أهدافها، ويطلب منه أن يقوم بعمله على الوجه الأكمل وبأسلوب فعال، وبالرغم من الرغبة الصادقة من العاملين في أداء مهامهم بفاعليه قد تواجههم صعوبات جزء منها متعلق ببيئة العمل وآخر بالبيئة المحيطة مما يؤثر في أدائهم . وفي هذا البحث تناولت الأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل والمتعلقة ببيئة العمل والمتمثلة في(صراع الدور-غموض الدور-الأعباء الزائدة) ..

الإطار النظري:

ضغوط العمل:

يتفق عدد كبير من الباحثين في تعريف ضغوط العمل ، فقد عرفه ، KonoPaske&Ivancevich بأنه الفعل او الموقف الذي يكون فيه عدم الملاءمة بين الفرد ومهنته او بينه وبين متطلباته مما يحدث تأثيراً داخلياً يخلق حالة من عدم التوازن النفسي والجسمي داخل الفرد⁽¹⁾. كما عرف أيضاً بأنه التعبيرات البيئية المكتشفة التي تمكن الاستجابة غير الموافقة لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعه ضاغطة على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية⁽²⁾.

مصادر ضغوط العمل:

يمكن تقسيم مصادر الضغوط في العمل إلى مجموعتين:

-مجموعة العوامل المتعلقة بالعمل.

-مجموعة متعلقة بأمور أخرى في حياة الفرد الشخصية.

وفي هذا البحث سيكون محور اهتمامنا جزء من العوامل المتعلقة بالعمل وهي:

1- صراع الدور:

يحدث الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل ودوره في غير العمل مثل واجباته الأسرية مثلاً. فدخل الفرد للعمل طول الوقت قد يخلق نوعاً من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية. وهذا النوع من صراع الدور يؤدي إلى تزايد الضغوط.

2- غموض الدور:

يعني غموض الدور عدم علم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله⁽³⁾.

3- عبء العمل:

تحميل الفرد أعباء فوق طاقته يعتبر مصدراً من مصادر الضغوط، فأحياناً يطلب من الفرد أن يقوم بأكثر مما يستطيع إنجازه في الوقت المحدد. وأحياناً يطلب منه القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته.

وأيضاً من مصادر ضغوط العمل تحميل الفرد أقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أو النوعية، لأن ذلك يعني الاستهانة بقدراته وإمكاناته⁽⁴⁾.

الآثار التي يحدثها ضغط العمل:

أثبتت الدراسات وجود علاقة تربط ضغوط العمل والمشكلات الصحية والنفسية، وأن ضغط العمل يؤدي إلى تضخم عضلة القلب والقرحة وضعف المناعة. وهناك آثار سلوكية يتخذها الفرد ضد نفسه أو ضد المؤسسة التي يعمل بها⁽⁵⁾. نجد أن أكثر الآثار تكلفة لضغط العمل هي التأثير على مستوى أداء الفرد بالعمل. حيث تشير

الدراسات إلى أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وأداء العاملين. أي أن ضغوط العمل تعيق الفرد والمنظمة على تحقيق أهدافهما. وذلك لأن الأفراد يقضون أغلب وقتهم في معالجة هذه الضغوط وبالتالي ينخفض الأداء، حيث تتسبب الضغوط المرتفعة في كثرة الغياب وترك العمل والعدوانية (العمرى- 2015م). وهناك رأي آخر للباحثين يرون أن وجود ضغوط عمل مناسبة يمثل إثارة للعامل ودافعا أكبر للتحدي ويشعر الفرد بالتجديد⁽⁶⁾.

علاج ضغوط العمل:

ظهرت العديد من طرق علاج ضغوط العمل منها:

1. التأمل: يحقق التأمل حالة من الهدوء والراحة الجسمية، حيث يجلس الفرد مسترخياً ويفرغ ما بذنه فإن ذلك يجعله أكثر تحملاً للضغوط.
2. التدريب على تتبع تغيرات الجسم: هنا يتم استخدام جهاز إلكتروني مصمم لكي يدرّب الناس ويزيد وعيهم بأي تغيرات في الجسم . وبناءً على ذلك سيسلك الفرد تصرف معين يحاول أن يسيطر من خلاله على هذه التغيرات.
3. الاسترخاء: يعتمد على الجلوس مسترخياً وهادئاً ثم التفكير في كلمة واحدة أو شخص معين. ويؤدي هذا إلى نفس نتائج التأمل⁽⁷⁾.

أداء العاملين:

تعريف الأداء:

الأداء لغة: هو إتيان الواجب في وقته وهو ما يؤديه الإنسان على الوجه الذي أمر به⁽⁸⁾. والأداء اصطلاحاً: هو انعكاس مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف .ومستوى الأداء هو معدل الإنتاج الذي يجب أن ينتجه الموظف من الناحيتين الكمية والكيفية⁽⁹⁾. ويرى عبد المحسن إن الأداء يقصد به المخرجات وتحقيق الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها. ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، فالأداء يقاس على أساس النتائج⁽¹⁰⁾.

ويعرف د. محمد سعيد أنور سلطان الأداء على أنه يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد⁽¹¹⁾.

1. مكونات الأداء : -1 كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة. وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
2. نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيراً سرعة الأداء أو كميته، بل ما يهتم نوعية وجودة الجهد المبذول، هنالك الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. **نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة.

4. محددات الأداء:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام).

1. الجهد ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3. إدراك الدور يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله: وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يُقيم مستوى أدائه كأداء منخفض⁽¹²⁾.

علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين:

إن التوافق بين العمل الذي يؤديه الفرد وإمكاناته الخاصة يؤدي إلى ارتفاع الأداء والشعور بالرضاء الوظيفي، حيث إن عدم التوازن بين تلك الأطراف يؤدي إلى زيادة حدة الضغوط على العامل وبالتالي ينخفض الرضاء الوظيفي لديه لوجود علاقة بين ضغط العمل ومستوى أداء العاملين. حيث يدل الأداء المنخفض على وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية، وبالعكس الأداء المرتفع يدل على وجود ضغوط بمستويات منخفضة. ولكن هذه العلاقة متذبذبة بناءً على اختلاف شخصيات العاملين واستجاباتهم والعوامل المؤثرة فيهم⁽¹³⁾.

دراسة الحالة: مصنع أسمنت عطبرة

النشأة والتطور:

شركة أسمنت عطبرة:

أنشئ مصنع أسمنت عطبرة عام 1947م كقطاع خاص تحت مسمى (أسمنت بورتلاند عطبرة) وكان ملكية إنجليزية، عبارة عن شركة مساهمة برؤوس أموال ذات مصادر أغلبها أجنبية وفي عام 1970 تم تأميم المصنع وسمي باسم ماسبيو للأسمنت، أخذ اسم ماسبيو من الأحرف

الأولى للأشهر التي اندلعت فيها الثورات التي كانت تحكم السودان وليبيا ومصر كدعوة للترابط والوحدة وهي أشهر (مايو ، سبتمبر ويوليو) إشارة لثورة مايو في السودان والفتح من سبتمبر في ليبيا ويوليو في مصر . وأضيفت الشركة لمؤسسات القطاع العام ثم صدر قرار جمهوري عام 1983 بتحويل مؤسسة ماسيبو للأسمنت إلى شركة خاصة وسميت شركة ماسيبو للأسمنت لتعمل تحت قانون الشركات لسنة 1925 وفي عام 1985 صدر قرار بتحويل اسم الشركة إلى شركة أسمنت عطبرة المحدودة.

وفي 2002/9/30م صدر قرار إداري رقم (65) ببيع شركة (أسمنت عطبرة) للشركة الإفريقية للتنمية والاستثمار. وموجبه تم إلغاء جميع الوظائف في الشركة ثم آلت إلى مجموعة شركات عربية لرجال الأعمال (الشيخ سليمان الراجحي، الشيخ صالح كامل والشيخ عمر الأفندي). وفي عام 2003م تم عرضها للبيع مرة أخرى عبر الانترنت حيث آلت للشيخ سليمان الراجحي وما زالت تابعة له حتى تاريخ إنهاء هذه الدراسة.

يتمثل الجانب الإداري في شركة أسمنت عطبرة من هيكل إداري منظم ومتناسق يبدأ من رئيس مجلس الإدارة ومجلسه ومن ثم المدير العام والذي تتبع له عدة إدارات على رأس كل إدارة مدير مسؤول عن سير العمل فيها وهؤلاء المديرين هم _ مدير المصنع ومدير الشؤون الإدارية والمدير المالي ومدير التسويق والمدير التجاري ومدير التخطيط ورئيس قسم العلاقات العامة وهؤلاء المديرين هم على رأس إدارات معينة تتكون كل إدارة من عدة أقسام واهم هذه الإدارات وأكثرها تشعباً هي إدارة المصنع التي يرأسها مدير المصنع وهي تتكون من عدة إدارات تتمثل في (إدارة الإنتاج - إدارة الصيانة - إدارة ضبط الجودة - الإدارة المالية - الإدارة التجارية -- إدارة التخطيط - إدارة الشؤون الإدارية والموارد البشرية).

تتكون الشركة من عدة أقسام يمكن إجمالها وحصرها في (قسم المحاجر - قسم التشغيل - قسم الصيانة الميكانيكية - قسم الصيانة الكهربائية - قسم محطة توليد الطاقة - قسم الأمن والسلامة المهنية - قسم المخازن - قسم تقنية المعلومات - قسم التدريب - قسم الخدمات العامة).

حسب الموطن فهي شركة سودانية تقع في مدينة عطبرة- ولاية نهر النيل - السودان أما حسب الملكية فهي شركة سعودية يمتلكها السعودي الشيخ سليمان الراجحي ورغم أنها تقوم بأعمالها جميعها داخل السودان إلا أن المراجعة النهائية للحسابات وقائمة المركز المالي وقائمة الأرباح والخسائر تتم في السعودية في جدة⁽¹⁴⁾.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تضمنت الدراسة عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة , وذلك من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل جميع فقرات الاستبيان والتعرف على مختلف متغيرات الدراسة. وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS لإجراء المعالجات للبيانات

التي تم جمعها من مجتمع الدراسة والذي استهدف موظفي و إداريي قطاع شركة اسمنت عطبرة بالسودان للحصول على نتائج الدراسة التي يتم عرضها في هذا المبحث. وذلك عن طريق استخدام معامل اسبيرمان للرتب (Spearman's test). وتم اختيار عينة تتكون من 80 فردا من مجموع 211. تعتبر منهجية تحليل الدراسة من المحاور الأساسية باعتبارها المرتكز الأساسي لمخرجات الدراسة من الناحية التطبيقية وكذلك تعتبر كأداة في عملية جمع البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي ومن ثم التوصل للنتائج وتفسيرها . وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فان مجتمع الدراسة المستهدف هو عينة من العاملين بشركة قطاع اسمنت عطبرة بالسودان, وقد تم استخدام أسلوب العينة والتي من خلاله يتم جمع البيانات باستخدام عدد محدود من مفردات الإطار ثم تعمم نتائج الدراسة على جميع مفردات المجتمع , حيث تم توزيع 80 إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم الحصول عليها جميعاً أي بنسبة 100 % .

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي

جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق مطلقا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

• إجراء اختبار معامل الصدق و الثبات (Reliability & Validity) :-

تم إجراء اختبار الثبات Reliability لأسئلة الاستبيان المستخدمة من جميع البيانات , وذلك باستخدام احد معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (Cranach's Alpha), ومعامل الثبات يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر, وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح . كما يمكن حساب معامل الصدق Validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات , وهو يعرف بصدق المحك.

صدق وثبات الاستبيان :-

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين كما يلي :-

1 - الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد من أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات السودانية والمعاهد العليا متخصصين في المحاسبة و الإدارة و الإحصاء. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله, ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه, و كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها, أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق المقياس :-

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة :

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها 80 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له .

جدول (2) يوضح معامل الفاكرونباخ للاستبيان

المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الفاكرونباخ	13	0.786	0.886

يوضح الجدول رقم (2) نتائج طريقة الاتساق الداخلي لقياس معامل الثبات لأداة الدراسة (الاستبيان) ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الفاكرونباخ بلغت 0.886 وهذا يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :-

- اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من مصداقية أداة الدراسة
- اختبار (كولمنغروف- سمير نوف) (Kolmingrow - smirnov), لاكتشاف ما إذا كانت إجابات العينة على الأسئلة تحقق شروط التوزيع الطبيعي .
- الوسط الحسابي كمعيار لقياس الوزن النسبي أو درجة الموافقة النسبية لمضمون كل فقرة من الفقرات .
- الانحراف المعياري، وكمؤشر لقياس مدى الاتساق لكل الفقرات .
- بما أن إجابات عينة الدراسة لا توفر شروط ومتطلبات التوزيع الطبيعي لذا تم استخدام (اختبار معامل اسبيرمان) (Spearman's test) لاختبار الفرضية الرئيسية وفروعها.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:-

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال إجابات الباحثين على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل جميع فقرات الاستبانة والتعرف على مختلف متغيرات الدراسة. وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS لإجراء المعالجات للبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة والذي استهدف موظفي وإداريي مصنع أسمنت عطيرة بالسودان للحصول على نتائج الدراسة التي يتم عرضها في هذا الفصل والذي يشتمل على:-

اختبار مصداقية أداة الدراسة واستكشاف مدى ملاءمة فقراتها لشروط التوزيع الطبيعي .

حيث تم إخضاع فقرات الاستبانة لاختبار الفا كرونباخ فكانت قيمة الفا (0.854) والتي تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية نسبياً . وإخضاع تلك الفقرات لاختبار (Kolmingrow - smirnov) كشف الاختبار أن بيانات الدراسة لا تتوزع توزيعاً طبيعياً . التقييم النسبي لكل من المتغيرات الرئيسية المستقلة الثلاثة على المتغير التابع (أداء

العاملين) , وقد تم استخدام الأوساط الحسابية للفقرات والخاصة بكل المتغيرات الثلاثة وذلك بموجب المقياس النسبي التالي للأهمية النسبية :-
جدول رقم (3) يوضح المقياس النسبي للأهمية النسبية

موافق بشدة	من 5 - 4.5
موافق	3.5 - 4.49
محايد	2.5 - 3.49
غير موافق	2.0 - 2.49
غير موافق بشدة	اقل من 2

حيث إن مدى المتوسط الحسابي لمستوى التأثير على الأداء من 1-2.4 دالا على مستوى متدن , ومن 2.5-3.4 دالا على مستوى متوسط , ومن 3.5-5 دالا على مستوى مرتفع .
* تقييم متغير صراع الدور في الفقرات (1-3) فكانت نتائج الاستجابات كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (4) يوضح تقييم صراع الدور من وجهة المستجيبين على أداة الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
غير موافق	1.58	2.82	عملي بالمصنع يؤثر على التزاماتي الأسرية
غير موافق	1.4	2.83	أتلقي أوامر عملي من عدة جهات مختلفة
غير موافق	1.23	2.5	اعمل في ظل سياسات وإرشادات غير متوافقة
غير موافق	1.20	2.72	صراع الدور

Source. SPSS Results based On. Own Survey

بالنظر الجدول رقم (4) أعلاه يتضح أن :-

المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين 2.5-2.8, يدل الوسط الحسابي للفقرات جميعها كوحدة واحدة وهو (2.72) على أن أفراد العينة بالمجمل اعتبروا أنصراع الدور لا يشكل عقبة في إكمال مهامهم الموكلة لهم بالمؤسسة , بمعنى أنه لا يشكل ضعفا .

تقييم متغير غموض الدور في الفقرات (4-6) وكانت نتائج الاستجابات كما يلي :-
جدول رقم (5) يوضح تقييم غموض الدور من وجهة المستجيبين على أداة الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
غير موافق	1.22	2.66	عملي بالمصنع يؤثر على التزاماتي الأسرية
غير موافق	1.17	3.05	أتلقي أوامر عملي من عدة جهات مختلفة
غير موافق	1.25	2.68	اعمل في ظل سياسات وإرشادات غير متوافقة
غير موافق	1.04	2.8	غموض الدور

Source. SPSS Results based On. Own Survey

بالنظر الجدول رقم (5) أعلاه يتضح أن :-

من خلال النظر إلى الجدول أعلاه يتبين أن المتوسطات الحسابية في أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين 2.66- 3.05 في بعد غموض الدور، يشير إلى ان الوسط الحسابي للفقرات جميعها كوحدة واحدة وهو (2.8) على ان أفراد العينة بالمجمل اعتبروا ان غموض الدور ليس له ارتباط بالأداء .

جدول رقم (6) يوضح تقييم عبء العمل من وجهة المستجيبين على أداة الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
غير موافق	1.39	2.47	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من المقرر لائتيا
غير موافق	1.15	2.83	كمية العمل المطلوب مني أدائها لا تناسب مقدراتي
غير موافق	1.25	2.55	أضحى بوقت راحتي في سبيل إكمال عملي
غير موافق	1.04	2.62	عبء العمل

Source. SPSS Results based On. Own Survey

بالنظر الجدول رقم (6) أعلاه يتضح أن :-

المتوسطات الحسابية للفقرات جميعها كوحدة واحدة وهو (2.62) على أن أفراد العينة بالمجمل اعتبروا ان الأعمال التي توكل إليهم لا تشكل عبئا عليهم , بمعنى أنها لا تشكل ضعفا .
جدول رقم (7) يوضح الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية للمتغيرات لمجتمع

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
غير موافق	1.2	2.72	صراع الدور
غير موافق	1.04	8.2	غموض الدور
غير موافق	1.04	2.62	عبء العمل

Source. SPSS Results based On. Own Survey

من خلال جدول (7) السابق نجد ان المتوسطات الحسابية في أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين 2.6-2.8 مما يشير إلى ان افراد العينة يعتبرون ان عبء العمل ,صراع الدور و غموض الدور ليس له ارتباط بالأداء من وجهة نظر العاملين.

اختبار فرضية الدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ونظرا لعدم توزع الاستجابات توزيعا طبيعيا , فقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية المتمثلة في اختبار Spearman's test لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية .

* أولا اختبار الفرضية الرئيسية حيث يتضح انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين ضغوط العمل بأبعاده (صراع الدور , غموض الدور و عبء العمل) وأداء العاملين.

* الفرضية الفرعية في الفرضية الرئيسية الأولى :-

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين صراع الدور وأداء العاملين إذ بلغت قيمة المعنوية 0.10 وهي أكبر من 0.05.

جدول رقم (6) يوضح جدول يوضح اختبار اسبيرمان للعلاقة بين صراع الدور والأداء

Source. SPSS Results based On. Own Survey

الأداء	صراع الدور	اختبار اسبيرمان
185.-	1.000	معامل الارتباط
101.	1	مستوى المعنوية
80	80	العدد
1	185.-	معامل الارتباط
101.	101.	مستوى المعنوية
80	80	العدد
80		

تبين من نتائج اختبار اسبيرمان بالجدول رقم (6) أعلاه انه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين صراع الدور وأداء العاملين حيث إن قيمة 101.

عند مستوى دلالة إحصائية 05. غير دالة إحصائياً وعليه يتم قبول فرضية العدم , أي صراع الدور لا يؤثر على أداء العاملين بمصنع أسمنت عطبرة .

* الفرضية الفرعية في الفرضية الرئيسية الثانية :-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ($\alpha \leq 0.05$) بين غموض الدور وأداء العاملين إذ بلغت قيمة المعنوية 0.00 وهي اقل من 05.

جدول رقم (7) يوضح جدول يوضح اختبار اسبيرمان للعلاقة بين غموض الدور والأداء

الأداء	صراع الدور	اختبار اسبيرمان
-300.	1.000	معامل الارتباط
007.		مستوى المعنوية
80	80	العدد
1.000	-300.	معامل الارتباط
80	007.	مستوى المعنوية
	80	العدد

Source. SPSS Results based On. Own Survey

تبين من نتائج اختبار اسبيرمان بالجدول رقم (7) أعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \geq 0.05$ بين غموض الدور وأداء العاملين حيث إن قيمة 007. عند مستوى دلالة إحصائية 05. دالة إحصائياً وعليه يتم رفض فرضية العدم , أي أن صراع الدور يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين بمصنع اسمنت عطبرة .

* الفرضية الفرعية في الفرضية الرئيسية الثانية :-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ($\alpha \leq 0.05$) بين عبء الدور وأداء العاملين إذ بلغت قيمة المعنوية 0.000 وهي اقل من 05.

جدول رقم (8) يوضح جدول يوضح اختبار اسبيرمان للعلاقة بين عبء الدور والأداء

الأداء	صراع الدور	اختبار اسبيرمان
46.	1.000	معامل الارتباط
000.		مستوى المعنوية
80	80	العدد
1.000	46.	معامل الارتباط
80	000.	مستوى المعنوية
	80	العدد

Source. SPSS Results based On. Own Survey

تبين من نتائج اختبار اسبيرمان بالجدول رقم (8) أعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند

مستوى دلالة إحصائية $\alpha \geq 0.05$ بين عبء الدور وأداء العاملين حيث إن قيمة 0000 عند مستوى دلالة إحصائية 05. دالة إحصائية وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والدالة على وجود ارتباط بين صراع الدور و أداء العاملين بمصنع اسمنت عطبرة حيث يؤثر عبء الدور على الأداء .

النتائج

- من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05 ($\alpha \leq 0.05$) بين ضغوط العمل بأبعاده (صراع الدور , غموض الدور و عبء العمل) وأداء العاملين.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين صراع الدور وأداء العاملين حيث إن قيمة 101.
 - هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \geq 0.05$ بين غموض الدور وأداء العاملين حيث إن قيمة 007.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين عبء الدور وأداء العاملين حيث إن قيمة 000. توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \geq 0.05$ بين عبء الدور وأداء العاملين حيث إن قيمة 0000 عند مستوى دلالة إحصائية 05. دالة إحصائية وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والدالة على وجود ارتباط بين صراع الدور و أداء العاملين بمصنع اسمنت عطبرة حيث يؤثر عبء الدور على الأداء .

التوصيات

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالآتي :
- الاهتمام بالبيئة المحيطة بالعمل وتوفير كافة المعينات التي تساعد على أداء العمل
 - تحديد الوظائف والتكاليف لكل موظف حسب مؤهلاته وخبراته
 - إقامة الدورات التدريبية لإكساب العاملين المهارات والخبرات وتحسين الأجور والحوافز

المصادر والمراجع

- (1) I Vancerich.G&Kono Paske, D.,(2006),Organization Behavior. Strucher and process, Mc Graw Hillcom Companies. Twelfth ed. North America, P.P 190
- (2) جيرالد جرينبرج وربرت بارون تعريب وترجمة اسماعيل بسيوني، (2015):ادارة السلوك في المنظمات، الرياض، دار المريخ للنشر، ص257
- (3) راوية محمد حسن، (2002):ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ص263
- (4) مرجع سبق ذكره، ص259
- (5) كامل مغربي، (1990):اساسيات الادارة، بغداد، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ص64.
- (6) جمعة سيد يوسف، (2007):ادارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، ط1، ص45.
- (7) عبيد بن عبدالله العمرى، ():بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المللك سعود ، الرياض، السعودية، ص78.
- (8) الجرجاني الحنفي، (2000):التعريفات ، بيروت، دار الجيل، ص50،
- (9) يسري السيد جودة، الاطار الفكري لماهية الاداء، مجلة البحوث التجارية، ص2 ع2، ص58.
- (10) توفيق محمد عبدالمحسن، (2005): اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء» ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن»، دار النهضة العربية، القاهرة، ص4.
- (11) حمد سعيد أنور، (2003):السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، ص21.
- (12) احمد صقر عاشور، (1983):ادارة الفوى العاملة«الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي»، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، ص50-52.
- (13) احمد ماهر، (2009):السلوك التنظيمى، ط4، جامعة الاسكندرية، مصر، ص125.
- (14) منشورات شركة أسمنت عطبرة 2019م.

الاتصال الإداري وأثره في فاعلية عملية اتخاذ القرارات. (دراسة تطبيقية: جامعة شندي)

أ. امساعد - إدارة الأعمال المساعد -
جامعة شندي

د. هيثم طلعت عيسى عوض

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الاتصال الإداري في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، ومعرفة وسائل وأساليب الاتصال الإداري وانعكاسها على اتخاذ القرارات، وبيان أهم المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام وسائل وأساليب الاتصال الإداري المناسبة تزيد من فاعلية عملية اتخاذ القرارات، وبينت النتائج وجود علاقة طردية بين مهارات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات، أي كلما زادت مهارات الاتصال الإداري زادت فاعلية اتخاذ القرارات، كما توجد معوقات للاتصال الإداري بالمنظمة تحد من فاعلية اتخاذ القرارات، وأن عدم استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني يزيد من الجهد والتكاليف، وعدم التخصص في العمل وإهمال التدرج الهرمي يعوق الاتصال الإداري وبالتالي عدم تحقيق فاعلية اتخاذ القرار. أوصت الدراسة بتوفير المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المناسب يجب على المنظمة استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني لتحسين فاعلية اتخاذ القرار، كما يجب تدريب الإداريين والموظفين على مهارات الاتصال الإداري، ومراجعة هيكل وقنوات الاتصال المستخدمة لتسهيل تدفق المعلومات لمتخذي القرارات.

Abstract

The study aimed to identify the effect of administrative communication on the effectiveness of the decision-making process, to know the means and methods of administrative communication and their reflection on decision-making, and to indicate the most important obstacles that limit the effectiveness of administrative communication. The study used the descriptive and analytical method, and it relied on the questionnaire as a tool to collect data and information from the study sample. The study found that the use of appropriate administrative communication means and methods increases the effectiveness of the deci-

sion-making process, and the results showed a smooth relationship between administrative communication skills and the effectiveness of decision-making, that is, the more administrative communication skills, the more effective decision-making, and there are also obstacles to administrative communication with the organization that limit the effectiveness Decision-making, and not using electronic means of communication increases effort and costs, lack of specialization in work and neglect of hierarchy impede administrative communication and thus failure to achieve effective decision-making. The study recommended providing information to decision-makers in a timely manner. The organization should use electronic means of communication to improve the effectiveness of decision-making, and administrators and employees should be trained in administrative communication skills, and to review the communication structures and channels used to facilitate the flow of information to decision makers.

المقدمة :

أصبح الاتصال الإداري أحد المقومات الرئيسية التي تركز عليها إدارة المنظمة من أجل تنفيذ أعمالها، ومع تطور وظهور التكنولوجيا أصبح لا بد من تطوير وسائل وأساليب الاتصال الإداري خاصة في ظل الظروف التي يشهدها العالم والمنظمات فمن خلال الاتصال الإداري يتم توفير المعلومات والأفكار، الخطط، التعليمات، الأوامر، الأداء عبر أجزاء وأطراف المنظمة، كما يمثل مجموعة من الوظائف الجوهرية داخل المنظمة إذ يزود مختلف أقسامها وإداراتها بالمعلومات التي تحتاجها لتوضيح الواجبات والمسؤوليات والمهام المطلوب إنجازها والكيفية التي يجب أن تتم بها، فضلا عن توضيح وتأكيد مشاعر واتجاهات ومعتقدات ومشاكل العاملين بالمنظمة. يعد اتخاذ القرارات جوهر العملية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، كما إنها تتصف بالاستمرارية والديناميكية في مختلف مجالات الإدارة، إضافة إلى أن عملية اتخاذ القرارات تسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية. لاسيما أن القرارات الإدارية تعتمد على توقع المستقبل ومتغيراته، لذا اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهام الإدارية، لأنها مهمة تقوم على انتخاب الأنسب والخيارات المناسبة التي تتطلب من متخذي القرار التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة إذ ينبغي تحري النتائج بدقة للتأكد من فاعلية القرارات والآثار الناجمة عنها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. دراسة نايفة علي (2018)⁽¹⁾:هدفت الدراسة إلى تعرف الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، وكذلك الفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري، ولدرجة جودة الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري جاءت متوسطة وكذلك جودة الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغيرات (طبيعة العمل، المؤهل العلمي)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات (طبيعة العمل، القدم الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة الاتصال الإداري ودرجة جودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس.

2. دراسة عثمان عبدالرحمن (2014)⁽²⁾:تناولت الدراسة تقنيات الاتصال الإداري وأثرها في اتخاذ القرارات (دراسة حالة البنوك التجارية في الولاية الشمالية).هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها البنوك التجارية في الولاية الشمالية للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات. تتمثل مشكلة الدراسة في إلى أي مدى تساهم تقنيات الاتصال الإداري على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية. وتمثلت فرضيات الدراسة في وجود علاقة بين التوظيف الفعال لتقنيات الاتصال الإداري واتخاذ القرارات السليمة في البنوك التجارية في الولاية الشمالية. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات متعلقة بتقنيات الاتصال وضعف كفاءة استخدامها على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أظهرت الدراسة أن واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في الانترنت والبريد الإلكتروني والشات بأنه واقع جيد ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير.أوصت الدراسة بتحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وتخصيص موازنة لتنفيذها في مجال تقنيات الاتصال وتحديث وسائل الاتصال باستمرار بحيث تتماشى مع التطورات.

3. دراسة محمد (2013)⁽³⁾:تناولت الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري.هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة- فرع غزة. كما هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري تبعاً لمتغير (العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكادر الوظيفي).توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان الأهم منها: فناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي، وأن الجامعة لا تعمل على تفعيل

الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل، وعدم وضوح الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين، والنقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية.

4. دراسة خالد أسود (2012)⁽⁴⁾: تناولت الدراسة واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق. هدفت الدراسة إلى التعرف واقع عملية الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي. وكانت أهم الاستنتاجات: أن رؤساء الأقسام العلمية يعانون من بعض المعوقات في عملية الاتصال مثل قلة توفر الأساليب والتقنيات الحديثة للاتصال في أقسامهم العلمية ما يؤدي إلى ضعف وبطء في عملية الاتصال ويحقق الاتصال الوظائف الإدارية والتربوية وفق السياسات والبرامج الموضوعية من قبل عمادة الكلية .

5. دراسة عطية (2011)⁽⁵⁾: تناولت الدراسة أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، فلسطين. هدفت الدراسة للتعرف على أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لنظام الاتصالات الإدارية في جامعة القدس المفتوحة في الأداء، في حين لم تظهر نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية لأثر الاتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية .

6. دراسة بوعيط جلال الدين (2009)⁽⁶⁾: هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة علاقة الارتباط بين الاتصال النازل والصاعد، وبين الأداء الوظيفي للعمال المنفذين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود نمطي الاتصال النازل والاتصال الصاعد وأهمية كل نمط في تحقيق الدورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمال، ووجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة. وأوصت الدراسة بزيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجالات الاتصالات والمعلومات. وضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قانوني. كما يجب دراسة اتجاهات الإدارة والعمال نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام.

7. دراسة أحمد وسلامة (2008)⁽⁷⁾: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية الرسمية، والتعرف على ما إذا كان هناك اختلاف في درجة فاعلية الاتصال الإداري تبعاً للمتغيرات (الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة). بينت نتائج

الدراسة وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجالات التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات؛ والاهتمام والمشاركة؛ والتغذية الراجعة؛ والإدارة ككل. كما بينت وجود درجة عالية في فاعلية الاتصال وذلك في مجالات: انفتاح ووضوح نظام الاتصال؛ ومصادقية وحجم المعلومات؛ واختيار وسيلة الاتصال، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تعزى لكليتهم، ومستوياتهم الإدارية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم، وللجامعات التي تخرجوا فيها.

تناولت بعض الدراسات السابقة الاتصال الإداري ودرجة ممارسته وعلاقته بالأداء الوظيفي ومستوى جودته، وأخرى تناولت تقنيات ونظم الاتصال الإداري في تطوير الأداء في الجامعات المختلفة، بينما تناولت الدراسة الحالية الاتصال الإداري وأثره في عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر الإداريين والموظفين بجامعة شندي، وامت الاستفادة من الدراسات السابقة في اتباع المنهج المناسب لإجراء الدراسة الحالية. واعتمدت أغلبية الدراسات السابقة على قياس المتغيرات مثل الجنس، والتقدم، طبيعة العمل، والمستوى التعليمي والمؤهل العلمي وغيرها، حيث ركزت الدراسة الحالية على متغيرات الديمغرافية (النوع والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، والخبرة) ووسائل وأساليب، ومهارات، معوقات الاتصال الإداري وانعكاسها على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الاتصال الإداري وعناصره وأنواعه

إن عملية الاتصال الإداري تتضمن تبادلاً للمعلومات والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، فإنها تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في حياة المنظمة الإدارية، وتمثل الاتصالات الإدارية جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، حيث نجد أن كل الوظائف الإدارية التي يمارسها القادة الإداريون سواء كانت تخطيطاً أو تنظيمياً أو توجيهياً أو رقابة، إنما تمارس من خلال عملية الاتصال. ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فعاليتها، بحيث تناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المنظمات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات. فوجود نظام اتصالات سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة، لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف بكل جوانبه، مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك العمل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال الإداري.⁽⁸⁾

مفهوم الإيصال الإداري :

لقد استخدمت كلمة اتصال في مضامين مختلفة، وتعددت مدلولاتها، فكلمة اتصال في أقدم معانيها تعني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات من فرد إلى آخر.⁽⁹⁾ والاتصال الإداري اتصال

متواجد داخل المنظمة، ويتحدد من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمنظمة، ويستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات واللوائح والإعلانات.⁽¹⁰⁾ وعرفته الجمعية الأمريكية للإدارة بأنه عملية خلق التفاهم وإشاعته، إي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد في المنظمة.⁽¹¹⁾ أيضا عرف بأنه نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير.⁽¹²⁾ إضافة لذلك يمكن تعريف الاتصال الإداري الرسمي بأنه هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة إجراء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي يمكن أن يتم من الأعلى الى الأسفل أو العكس . الاتصال الإداري : هو عملية إدارية اجتماعية، سلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال بمجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتختلف الروابط، الصلات، التشابكات، فيتأثرون في بعضهم البعض.⁽¹³⁾ أيضا هو عملية نقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة وهو وسيلة لتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والرغبات بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة، ويعتبر الاتصال أداة مهمة لأحداث التغيير في السلوك البشري.⁽¹⁴⁾

أهمية الاتصال الإداري :

يعمل الاتصال الإداري على :⁽¹⁵⁾

1. محاولة تغيير الاتجاهات والتغيير في أنماط السلوك الوظيفي.
2. تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال.
3. فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية في المنظمة من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة. وأيضا هنالك وجهة نظر اخرى حول أهمية الاتصال الإداري وتتمثل في النقاط التالية:⁽¹⁶⁾
 - تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
 - تعريف المشاكل والعمل على علاجها.
 - تقييم الاداء، وتحديد معايير ومؤشرات الاداء.
 - إصدار الأوامر والتعليمات والتنسيق بين مهام الوحدات المختلفة.
 - توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم .
 - تحفيز العاملين.

أهداف الاتصال الإداري :

يمكن إيجاز أهداف الاتصال الإداري الجيد في الآتي:⁽¹⁷⁾

1. تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به بعض منهم من أعمال شيء يقتدون به أو يمتنعون عنها.

2. نقل التعليمات والأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين .
3. التنسيق بين مختلف اوجه النشاط في المنظمة، خصوصا تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الاجهزة الإدارية المختلفة.
4. توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرار.
5. نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم، إلى القيادات المعنية بأمرهم.
6. تحقيق الرضا لدى الجمهور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المنظمة، وتكوين صورة ذهنية عنها لدى المعنيين بأمرها.

عناصر الاتصال الإداري:

يشتمل الاتصال الإداري خمسة عناصر أساسية هي:⁽¹⁸⁾

1. المرسل: وهو الجهة التي تقدم الرسالة.
2. المرسل إليه (المستقبل): هو الجهة التي تستقبل الرسالة.
3. الرسالة: وهي عبارة عن رموز أو كلمات أو صوت أو صورة تفيد معنى معيناً.
4. قناة الاتصال: وهي الطريقة التي يتم بها إرسال الرسالة.
5. التغذية الراجعة أو الحاشية: تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

أنواع وأساليب الاتصالات الإدارية:

يمكن تصنيف الاتصال الإداري من حيث درجة الرسمية إلى:

1. **الاتصال التنظيمي الرسمي:**⁽¹⁹⁾ هو الذي يتم خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض. ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، و للاتصال الإداري الرسمي أربعة اتجاهات أو أشكال كالتالي:⁽²⁰⁾
- الاتصال النازل (الهابط) : في هذا النوع من الاتصالات تتدفق الرسائل من أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإنها تستخدم في الأمر والتعليمات.

الاتصال الصاعد:⁽²¹⁾ ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى مستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسماً ومهماً لنمو وتطوير التنظيم. ويكون في شكل معلومات حول أداء المرؤوسين ومشكلات العمل و الشكاوي، واستفسارات ومقترحات وأفكار حول تحسين سبل العمل.

الاتصال الأفقي:⁽²²⁾ ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كان يتصل المدير الانتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

الاتصال المحوري:⁽²³⁾ و يطلق عليه الاتصال القطري أو المائل، وكلما تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية في

المنظمة كان يتصل مدير الانتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

2. الاتصال التنظيمي غير الرسمي⁽²⁴⁾.

هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون دون قواعد تنظيمية محدودة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة.

معوقات الاتصال الإداري:

إن الاتصالات الإدارية داخل المنظمة تواجه بالعديد من العوائق وأبرزها:⁽²⁵⁾

1. **معوقات نفسية:** تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثاراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال، وتشمل عوامل تباين الإدراك والانطواء واللغة والانفعالات والاختلافات الوراثية وتنقية وغربلية المعلومات وغيرها.

2. **معوقات اجتماعية ثقافية:**⁽²⁶⁾ يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجة، وتتضمن القيم والعادات والمعتقدات التي تشكل حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرق التنظيم بسبب التباعد الاجتماعي والاختلافات الثقافية.

3. **المعوقات التنظيمية:**⁽²⁷⁾ يوضع الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة، وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً كبيراً في عملية الاتصال الفعال، فهي تشمل الصعوبات الخاصة بالتدرج الهرمي، و التخصص في العمل، والمشاكل المترتبة عن درجة الرسمية أو العوائق المتعلقة بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية.

مفهوم اتخاذ القرارات وعناصره وانواعه ومراحله:

تعد عملية اتخاذ القرارات من العمليات المعقدة فليست كل القرارات سهلة او واضحة ويشير الباحثون إلى انه على الرغم من ان اتخاذ القرار هو عملية ذهنية ومعرفية الا ان الاتجاهات ومنظومة القيم والحالة الوجدانية اضافة إلى العوامل الاجتماعية المحيطة بالفرد وتؤثر في عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر او غير مباشر. وعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية بأكملها، وتعد علماً خاصاً له اصوله وقواعده المنهجية ولهذه العملية مهارات خاصة تساعد في اختيار القرار الانسب من خلال اختيار البديل الانسب في ظل الظروف الممكنة او الواقع المحيط بالفرد. واتخاذ القرارات الإدارية لا تقتصر على موظف دون غيره او على مستوى دون سواه، فهي في الواقع تنتشر في كل ارجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته.

مفهوم اتخاذ القرارات:

تعددت تعريفات مفاهيم اتخاذ القرارات، ولكن يدور اغلبها في محور اختيار بديل من عدة بدائل لتجاوز موقف او حل مشكلة قائمة او متوقعة وذلك بعد جمع المعلومات وتحليلها. وعرف

اتخاذ القرار بأنه اصدار حكم معين عما يجب فعله الفرد في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، او هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار⁽²⁸⁾. بينما عرفه ليونارد وايت بأنه اختيار واع من بين بديلين فأكثر ثم تحليلها، يتبعه فعل او اجراء لتنفيذ هذا الاختيار⁽²⁹⁾. كما عرفه الصيرفي بأنه اختيار بين بديل واحد من بين بديلين محتملين او اكثر لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة⁽³⁰⁾. وعرف اتخاذ القرار ايضا على انه اختيار افضل البدائل المتوفرة بناءً على اهمية القرار ذاته، وطالما تم الاختيار بين بديلين او اكثر فان هذا يعد قرارا⁽³¹⁾. وعرف ايضا اتخاذ القرار بأنه المفاضلة بين اكثر من بديل متاح لحل مشكلة ما واختيار البديل الافضل لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف المرجوة⁽³²⁾. ويمكن تعريف متخذ القرار بأنه ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة بكل بديل او تصرف موجود امامه وترتيب تلك النتائج تبعا لأهمية كل فيها بالنسبة له ولأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الافضل تبعا لتقديراته ولمعرفته⁽³³⁾.

أهمية اتخاذ القرارات:

تتمثل أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في الآتي:⁽³⁴⁾

1. اتخاذ القرار عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.
2. اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله ولا تنفذ الأنشطة والاعمال الا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجال شيء، وبشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الاهداف بكفاءة عالية.
3. القرارات تحدد مستقبل المنظمة ويكون لها اثر كبير في نجاح المنظمة او فشلها.
4. اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وتتمحور فيها جميع الأنشطة الإدارية للمنظمة والمدير.
5. يعتبر القرار الإداري تصرفا قانونيا او نظاميا ووسيلة من وسائل الادارة لتحقيق اغراضها واهدافها وهو الذي يبلور التوجهات والسياسات الى امور محسوسة كما يعدل الاخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية⁽³⁵⁾.

خصائص اتخاذ القرارات الادارية:

تتميز عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعدة خصائص منها:⁽³⁶⁾

1. عملية عقلية: فاتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الاولى يحتاج للكثير من الوقت والتأني.
2. عملية هادفة: ان القرار ما هو الا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة او موقف معين، كما ان اتخاذ القرارات هي صفة ملازمة لعمل المديرين، اذ لها هدف معين يسعى المديرين لتحقيقه.
3. عملية اختيار: ان عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة امام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.
4. عملية معقدة: ويعني ان العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها

وملابساتها، وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.
5. عملية إنسانية: اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرارات او المتأثرين بالقرار.
6. عملية مستقبلية: أي ان آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب ان يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحتوي على معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.
عناصر اتخاذ القرارات الإدارية:

- تتكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية من عدة عناصر هي:⁽³⁷⁾
1. متخذ القرار: قدر يكون فردا او جماعة، هو الذي يقوم بالاختيار بين البدائل، وأيا كان متخذ القرار فهو يتمتع بالسلطة التي تمنح له بحكم موقعه في الهيكل التنظيمي او بالتفويض.
 2. موضوع القرار: هو المشكلة التي تستوجب الحل من قبل متخذ القرار وهو المبرر المنطقي لعملية اتخاذ القرار.
 3. الاهداف والدوافع: لكل قرار هدف يسعى لتحقيقه، وكما هو متعارف عليه في مجال العلوم السلوكية وراء كل سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة يراد اشباعها، حيث تحقيق الهدف هو بمثابة اشباع لتلك الحاجة، فكلما زادت اهمية الاشباع زادت اهمية الهدف.
 4. البيانات والمعلومات: ان التحديد الجيد للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها يتطلب توفير بيانات ومعلومات عن طبيعة المشكلة، سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالماضي او الحاضر او المستقبل.
 5. التنبؤ: ان التنبؤ يساعد متخذ القرار على استطلاع المستقبل، مما يمكن متخذ القرار حل المشكلات التي تواجهه.
 6. البدائل او الحلول المتاحة: يعني وجود اكثر من سبيل لمواجهة موقف معين، وهذه السبل تسمى بدائل الحل، فوجود قرار اداري يتطلب وجود على الاقل بديلين حتى يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بينهم، فوجود بديل واحد لا يجعل المدير بصدد اتخاذ قرار.
 7. القيود: هي الظروف الداخلية والخارجية التي تشكل معوقات امام متخذ القرار عند صنع القرارات.

مراحل اتخاذ القرارات الادارية:

تمر عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمراحل وخطوات متعددة لابد لمتخذ القرار مراعاتها، وقد اتفق اغلب المؤلفين في هذا المجال على انه يمر بالمراحل التالية:⁽³⁸⁾ تحديد وتشخيص المشكلة او الموقف، وجمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلات، وتحليل المشكلة او الموقف، وايجاد البدائل لحل المشكلة، وتقييم البدائل المختارة، واختيار الحل او البديل الملائم وتنفيذ القرار ومتابعته.

الدراسة التطبيقية

اولا: نبذة تعريفية عن جامعة شندي:

جامعة شندي حكومية سودانية وهي عضو في الاتحاد العالمي للجامعات واتحاد الجامعات العربية واتحاد الجامعات الافريقية واتحاد جامعات العالم الاسلامي واتحاد مجالس البحث العلمي

العربي. وقد صدر قرار جمهوري في عام 1994م، وكانت الكليات التي بدأت بها الدراسة كليات الطب والآداب والتربية، وحاليا تضم 17 كلية ومستشفى جامعي و5 مراكز بحثية. ثانيا: إجراءات وتحليل بيانات الدراسة

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وآراء 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 50 فردا من موظفي وإداريي جامعة شندي وتتكون الاستبانة من جزأين: الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (النوع، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على أجناسهم وأعمارهم ومساهمهم الوظيفي ومؤهلمهم العلمي، وسنوات خبرتهم. والجزء الثانية يتضمن عبارات الفرضيات كلا على حدة.

عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على موظفي وإداريي جامعة شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (17) سؤالاً وعلى 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 أن معامل الثبات مرتفع مما يطمئن على استخدام الاستبانة وتم اختبار عبارات الاستبانة عن طريق معامل الفا كرونباخ الاحصائي وقد كانت النتيجة 0.86 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة ولتحقق من فرضياتها، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية وهي العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة. ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج.

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدها الباحث 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.

ثالثاً: وصف البيانات الشخصية للاستبانة:-

1-النوع:-

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

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	28	56.0%
انثى	22	44.0%
المجموع	50	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول (1) أعلاه أن هنالك (56.0%) فرد نوعهم ذكر، وأن هنالك نسبة (44.0%) فرد نوعهم أنثى.

2-العمر:-

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

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	11	22.0%
30 وأقل من 40 سنة	25	50.0%
40 وأقل من 50 سنة	6	12.0%
50 سنة فأكثر	8	16.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

يتضح من الجدول (2) أعلاه أن هنالك (50.0%) فرد أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة، وأن هنالك نسبة (22.0%) فرد أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن هنالك (16.0%) فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (12.0%) فرد أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة، لذا نلاحظ أن 88% من المبحوثين من الفئات النشطة والتي يمكن الاعتماد عليها لتؤدي دورها بكفاءة عالية.

3- المسمى الوظيفي:-

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

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
20.0%	10	مدير إداري
14.0%	7	مشرف إداري
14.0%	7	رئيس قسم
36.0%	18	موظف
16.0%	8	تقني
0%	0	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

يتضح من الجدول (3) أعلاه أن هنالك (36%) فرد مساهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (20.0%) فرد مساهم الوظيفي مدير إداري، وأن هنالك نسبة (16.0%) فرد مساهم الوظيفي تقني، وأن هنالك (14.0%) فرد مساهم الوظيفي مشرف إداري، وأن هنالك (14.0%) فرد مساهم الوظيفي رئيس قسم.

4- المؤهل العلمي:-

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
6.0%	3	ثانوي
40.0%	20	جامعي
54.0%	27	فوق الجامعي
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

يتضح من الجدول (3-2-3) أعلاه أن هنالك (54.0%) فرد مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن هنالك نسبة (40.0%) مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك نسبة (6.0%) مؤهلهم العلمي ثانوي، لذا نلاحظ أن 94% من المبحوثين لديهم مؤهلات جامعية تمكنهم من فهم محتويات الاستبانة والاجابة عليها بصورة جيدة.

5- التخصص :-

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

النسبة المئوية	العدد	التخصص
6.0%	3	إحصاء
38.0%	19	إدارة أعمال
14.0%	7	محاسبة
16.0%	8	علوم حاسوب وتقنية معلومات
26.0%	13	أخرى
100%	50	المجموع

م 2020 هيقي ببطت لآ ؤسار دلآ تاناي ب نم شحاب لآ دادع! ر دصم لآ يتضح من الجدول (5) أعلاه أن هنالك (38.0%) فرد تخصصهم إدارة أعمال، وأن هنالك نسبة (26.0%) فرد تخصصهم أخرى، وأن هنالك (16.0%) فرد تخصصهم علوم حاسوب وتقنية معلومات، وأن هنالك (14.0%) فرد تخصصهم محاسبة، وأن هنالك (6.0%) فرد تخصصهم إحصاء، لذا نلاحظ أن 94% من المبحوثين لهم تخصصات ذات صلة بالدراسة مما يجعلهم أكثر الماما بالموضوع المدروس.

6- سنوات الخبرة:-

جدول (6) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	عدد السنوات
28.0%	14	أقل من 5 سنوات
46.0%	23	5 سنوات وأقل من 15 سنوات
26.0%	13	15 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م يتضح من الجدول (6) أعلاه أن هنالك (46.0%) فرد سنوات خبرتهم 5 سنوات وأقل من 15 سنوات، وأن هنالك نسبة (28.0%) فرد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن هنالك نسبة (26.0%) فرد سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، نلاحظ أن 74% لهم خبرات أكثر من 5 سنوات وهي نسبة مقدره وكافية لاستيعاب بيانات الاستبانة بصورة جيدة.

رابعاً: عرض ومناقشة الفرضيات:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل وأساليب الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات.

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تعتمد الجامعة على المراسلات المكتوبة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات	1.66	717.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالجامعة بالدقة والوضوح	1.80	926.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
المراسلات المكتوبة تساهم في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات	1.88	718.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يستخدم الاتصال الشفوي بشكل مكثف بين العاملين بالجامعة	1.60	797.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يساعد الاتصال الشفوي بتوفير المعلومات بالسرعة المطلوبة لمتخذ القرار	1.55	832.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تستخدم الجامعة وسائل الاتصال الإلكتروني لتوفير الجهد والتكلفة	1.59	639.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
العاملون بالجامعة يستخدمون لغة الجسد لتسهيل عملية الاتصال الإداري	1.49	720.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

يتضح من جدول (7) 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 (8) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبرة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	20.400	تعتمد الجامعة على المراسلات المكتوبة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.016	10.320	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالجامعة بالدقة والوضوح
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.00	19.320	المراسلات المكتوبة تساهم في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.00	18.640	يستخدم الاتصال الشفوي بشكل مكثف بين العاملين بالجامعة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.012	17.200	يساعد الاتصال الشفوي بتوفير المعلومات بالسرعة المطلوبة لمتخذ القرار
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.044	9.800	تستخدم الجامعة وسائل الاتصال الالكتروني لتوفير الجهد والتكلفة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.00	12.600	العاملون بالجامعة يستخدمون لغة الجسد لتسهيل عملية الاتصال الإداري

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

نلاحظ من الجدول (8) 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 وسائل وأساليب الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات) قد تحققت.أكدت النتائج ان دراسة عثمان(2014) ودراسة محمد(2013) والدراسة الحالية اتفقوا في استخدام الادوات الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري يزيد من فاعليتها وتطورها. السابقة ونجد انها ركزت على الوسائل الالكترونية فقط في نتائجها بينما الدراسة الحالية نتائجها اشارت إلى الوسائل والاساليب الالكترونية والتقليدية. الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات.

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتميز العاملون بالجامعة بمهارات إنصات تسهل التعامل مع زملائهم ورؤسائهم	1.56	861.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يتصف العاملون بمهارات كتابة المراسلات والتقارير تعبر عن الموضوع بوضوح وبدقة	1.89	839.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
لدى العاملين مهارات قراءة تساهم في فهم المطلوب منهم بسهولة	1.20	844.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يملك العاملون مهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح	1.47	789.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تحرص إدارة الجامعة على تدريب العاملين لاكتساب مهارات الاتصال الإداري الفعال	1.55	1.197	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

م 2020ة يقي بطال ة ساردل ا تان ا ي ب ن م ث ح ا ب ل ا دادع !: ردصم ل ا

يتضح من جدول (9) 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 (10) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
يتميز العاملون بالجامعة بمهارات إنصات تسهل التعامل مع زملائهم ورؤسائهم	27.120	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يتصف العاملون بمهارات كتابة المراسلات والتقارير تعبر عن الموضوع بوضوح وبدقة	19.280	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
لدى العاملين مهارات قراءة تساهم في فهم المطلوب منهم بسهولة	38.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبرة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	28.240	يملك العاملون مهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	10.600	تحرص إدارة الجامعة على تدريب العاملين لاكتساب مهارات الاتصال الإداري الفعال

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

نلاحظ من الجدول (8) 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 مهارات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات) قد تحققت. وهذه النتيجة تؤكد اتفاق الدراسة الحالية ودراسة محمد(2013) في العلاقة الطردية بين مهارات الاتصال الإداري وايضا تطوير الأداء وكذلك زيادة فاعلية اتخاذ القرارات.

الفرضية الثالثة:هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات

جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
توجد معوقات شخصية نفسية تؤدي إلى سوء فهم بين أطراف عملية الاتصال	1.40	807.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
توجد اختلافات اجتماعية وثقافية تؤثر سلباً في عملية الاتصال الإداري	1.89	983.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
ضعف الهيكل التنظيمي بالجامعة يعوق عملية الاتصال الإداري بشكل كبير	1.35	869.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
لا يهتم العاملون بالجامعة بالتدرج الهرمي في عملية الاتصال الإداري	1.90	763.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
عدم التخصص في العمل يؤدي إلى ضعف عملية الاتصال الإداري	1.56	787.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

يتضح من جدول (11) 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 (12) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبرة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	19.600	توجد معوقات شخصية نفسية تؤدي إلى سوء فهم بين أطراف عملية الاتصال
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	6.160	توجد اختلافات اجتماعية وثقافية تؤثر سلباً في عملية الاتصال الإداري
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.003	13.840	ضعف الهيكل التنظيمي بالجامعة يعوق عملية الاتصال الإداري بشكل كبير
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	29.520	لا يهتم العاملون بالجامعة بالتردد الهرمي في عملية الاتصال الإداري
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	38.800	عدم التخصص في العمل يؤدي إلى ضعف عملية الاتصال الإداري

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

نلاحظ من الجدول (8) 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 معوقات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات) قد تحققت. من خلال النتائج اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة خالد(2012) على وجود معوقات تضعف الاتصال الإداري.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. استخدام وسائل وأساليب الاتصال الإداري المناسبة يزيد من فعالية عملية اتخاذ القرارات .
2. الاعتماد على عدد من وسائل وأساليب الاتصال الإداري يسهل توفير المعلومات لمتخذ القرارات.
3. عدم استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني يزيد من الجهد والتكاليف.
4. توجد علاقة طردية بين مهارات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات، أي كلما زادت مهارات الاتصال الإداري زادت فاعلية اتخاذ القرارات .
5. عدم تدريب العاملين على مهارات الاتصال الإداري يؤثر سلباً على توفير المعلومات المطلوبة وبالتالي ينعكس ذلك على عملية اتخاذ القرارات.
6. توجد معوقات للاتصال الإداري بالمنظمة تحد من فاعلية اتخاذ القرارات .
7. ضعف الهيكل التنظيمي يعوق الاتصال الإداري وبالتالي عملية اتخاذ القرارات بشكل سليم.
8. عدم التخصص في العمل وإهمال التدرج الهرمي يعوق الاتصال الإداري وبالتالي عدم تحقيق فاعلية اتخاذ القرار.

التوصيات :

أوصت الدراسة بالآتي:

1. لتوفير المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المناسب يجب على المنظمة استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني لتحسين فاعلية اتخاذ القرار.
2. يجب على المنظمة تدريب الإداريين والموظفين على مهارات الاتصال الإداري.
3. يجب على المنظمة مراجعة هياكلها وقنوات الاتصال المستخدمة لتسهيل تدفق المعلومات لمتخذي القرارات .
4. يجب على العاملين الالتزام بالتدرج الهرمي في عملية الاتصال الإداري في مختلف المستويات الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع

- (1) نايفة على، دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس، المجلد16، العدد2، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 2018، ص249.
- (2) عثمان عبد الرحمن محمد فرح النصري، تقنيات الاتصال الإداري وأثرها في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2014.
- (3) محمد عبد اشتيوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من جهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة، المجلد 17، العدد2، مجلة جامعة الأقصى، غزة، 2013، ص218.
- (4) خالد أسود، واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، المجلد5، العدد4، مجلة علوم التربية الرياضية، العراق، 2012، ص188.
- (5) عطية مصلىح، اثر نظم الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، جامعة القدس المفتوحة، 2011.
- (6) بو عطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
- (7) احمد فتحي ابو كريم وسلامة يوسف طناش، فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية، المجلد35، العدد1، دراسات العلوم التربوية، 2008، ص190.
- (8) أحمد محمد المهدي، الإدارة الحديثة : معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000، ص25.
- (9) هالة منصور، الاتصال الفعال :مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص10
- (10) علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في المدارس العامة، مكتبة الكعبيات، الرياض، 2006، ص38.
- (11) محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، لبنان، 2003، ص178.
- (12) محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص15.
- (13) فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة، 2006، ص301.
- (14) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلام، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص9.
- (15) حمدي هاشم رضا، الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، عمان، 2009، ص91.
- (16) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص357.
- (17) ياسر خالد سلامة، الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها، دار عالم الثقافة، عمان، 2003، ص222.
- (18) ماهر محمد حسن، القيادة نظريات وأساسيات ومفاهيم، دار الكندي للنشر، الاردن، 2003، ص201.
- (19) عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص404.
- (20) محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاشسنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999م، ص183.

- (21) نفس المرجع السابق، ص226.
- (22) لويكا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص219.
- (23) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، داروائل للنشر، عمان، 2005م، ص244.
- (24) خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002م، ص124.
- (25) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص635.
- (26) كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الاردن، ط3، 2004، ص244.
- (27) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1989، ص275.
- (28) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2007م، ص46.
- (29) زكي محمود هاشم، اساسيات الادارة، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1987، ص213.
- (30) كاسر نصر منصور، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006م، ص23.
- (31) رزيف اهاب، ادارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتاب العملية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص7.
- (32) سنان الموسوي، الادارة المعاصرة : الاصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص269.
- (33) حسين احمد الطروانة ومحمد يسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، 2014م، ص30.
- (34) نعيم ابراهيم الطاهر، اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها، مطبعة عالم الكتب الحديثة، الاردن، 2010م، ص172.
- (35) حسن على مشرقي، نظرية القرارات الادارية: مدخل كمي في الادارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997م، ص99.
- (36) H. Ashram, Leadership Decision Making, Harvard Press, U.S.A, 2005, p:116.
- (37) مؤيد عبد الحسين الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الادارية، دار اثناء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2008م، ص ص17-18.
- (38) احمد محمد المصري، الادارة الحديثة: الاتصال والمعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2000م، ص316.
- (39) منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الادارية: مدخل كمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص ص67-70.

دور إدارة المكتبات في زيادة كفاءة المعلوماتية للأستاذ الجامعي

أ. مشارك - جامعة القرآن

د. عمر تاج السر محمد عبد الرحمن

المستخلص

تناول البحث دور إدارة المكتبات في زيادة كفاءة المعلوماتية للأستاذ الجامعي. هدف البحث إلى التعرف على رسالة المكتبات الجامعية وأهدافها. وبيان دور الكوادر البشرية العاملة في مجال المكتبات. تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية: هل هناك أهداف محددة سلفاً تسعى المكتبة الجامعية إلى تحقيقها؟ وهل هناك كفاية في الأفراد وكفاءة في الأعمال المنوطة بهم؟ وما هي أوجه القوة والضعف في ممارسة المكتبات لأسس الإدارة العلمية؟ هل يسعى الأستاذ الجامعي للاستفادة من المكتبة الجامعية في زيادة كفاءته المعلوماتية؟ هل هنالك تعاون ما بين الجهتين في تحديد الاحتياجات المعرفية؟ ويفترض أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية المستخدمة وزيادة الكفاءة المعلوماتية للأستاذ الجامعي. وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي لأداء المكتبات، وزيادة الكفاءة المعلوماتية للأستاذ الجامعي. انتهج البحث المنهج الإحصائي التحليلي. وخرج البحث بعدة نتائج، من أهمها: تلتزم المكتبات بتوفير ما يلزم من تقنيات إلكترونية. وأن هنالك حاجة للتغيير المستمر في إدارة المكتبات لتوفير ما يلزم. تستمر الإدارة الجامعية في زيادة وعي أعضاء هيئة التدريس. وأوصى البحث بعدد من التوصيات منها: ضرورة مواكبة المستجدات في مجال التقنية الحديثة. وضرورة التدريب المستمر للكوادر المساعدة في إدارة المكتبات. والنظر إلى المنافسة كعنصر للتحسين المستمر.

Abstract:

The research dealt with the role of library management in increasing the informatics efficiency of the university professor. The aim of the research is to identify the mission and objectives of university libraries. And the role of human cadres working in the field of libraries. The research problem lies in answering the following questions: Are there predetermined goals that the university library seeks to achieve? Is there sufficiency in

individuals and efficiency in the work assigned to them? What are the strengths and weaknesses in the practice of libraries of the foundations of scientific management? Does the university professor seek to benefit from the university library to increase his information efficiency? Is there any cooperation between the two sides in identifying knowledge needs? It is assumed that there is a statistically significant relationship between the technology used and the increase in the information efficiency of the university professor. And that there is a statistically significant relationship between the ideal effect of the performance of libraries and increasing the informational efficiency of the university professor. The research followed the statistical and analytical method. The research yielded several results, the most important of which are: The libraries are committed to providing the necessary electronic technologies. And that there is a need for continuous change in the management of libraries to provide what is needed. University administration continues to increase the awareness of faculty members. The research recommended a number of recommendations, including: The need to keep abreast of developments in the field of modern technology. And the need for continuous training for assisting cadres in library management. And see competition as an element of continuous improvement.

مقدمة:

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا، وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل الله فلا هادي له، وأشهد ألا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله، المرسل هدى ورحمة للعالمين صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن اتبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

من الأمثال المأثورة التي يعلم الناس مصيرها بدقة، أو التي لا يعرفون كيف وصلت إليهم، وصارت تجري على ألسنتهم، القول المعروف: (نصف المعرفة هو أن تعرف أين تجدها)؛ ومعناه أن المعرفة تنقسم إلى شقين، الشق الآخر هو الذي يتعلق بالسؤال: أين؟

ومن الغريب أن العلماء والباحثين الدارسين في العالم أجمع، وفي كل الأزمنة يركزون جهودهم على الجانب الأول للمعرفة، ولا يهتمون بالقدر نفسه بالجانب الآخر (أين؟)، وحتى تكتمل المعرفة

لا بد من تسليط الضوء على نصفها الآخر، وأقصد بذلك: أين تجدها؟ والذي يدعو إلى التفاؤل في الاهتمام بالجانب الآخر (أين؟)؛ هو الاقبال المتزايد على ارتياد المكتبات من قبل الباحثين والدارسين والطلاب، الذي يواكبه طلب متزايد على أمناء المكتبات، الذين يستطيعون إرشاد من يريد استخدام هذه الفئة من الكتب للحصول على أكبر قدر من الفائدة.

إذا كانت المكتبة الجامعية قد جمعت في بداية نشاطها رصيماً ممتازاً من نفائس الكتب، فإن وظيفتها يجب أن تتعدّل من مكتبة تؤدي خدمات الإعارة الداخلية والخارجية، إلى مكتبة تتولى إعانة الأستاذ الجامعي في زيادة كفاءته المعرفية، وأن تعمل المكتبة الجامعية على تهيئة جيل مثقف يتسلح بالعلم، ويعتمده أساساً لإحداث التغييرات الجذرية، ووضعاً نصب عينيه المعرفة العلمية، والأسلوب العلمي في التفكير والتحليل، وأن تكون المكتبات الجامعية حجراً مسانداً لخدمة التعليم والبحث العلمي، وكذلك إتاحة فرص الثقافة المستمرة، كما يجب أن تكون مركزاً للحياة الفكرية والاجتماعية، وتسعى إلى تأمين وإتاحة ما تستطيعه من مصادر المعرفة في سبيل تنمية أفكار الأستاذ الجامعي، لتضمن له القدر المناسب من الأمن المعلوماتي حتى يحصل على حظ من المعلومات عند الحاجة إليها في أي مكان وزمان، وكذلك يتحقق التعاون المكتبي الوثيق من خلال استخدام التقنيات الحديثة.

الإدارة المتخصصة

الإجراءات:

تحقق الإجراءات المبسطة للأعمال أهدافاً وفوائد متعددة للمنظمة ولجمهور المنتفعين، فهي لا تؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب، بل إنها تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في القيام بأعمالها⁽¹⁾، ومن فوائد وأهداف الإجراءات ما يلي:

1. الإسراع في إنجاز المعاملات: إن التحديد المسبق للخطوات المتسلسلة التي تمر فيها المعاملات يؤدي إلى الإسراع في إنجاز المعاملات.
2. تحسين الخدمات المقدمة للجمهور: إن السرعة في إنجاز المعاملات وعدم تكديسها، وانتظارها أياماً وأسابيع، على مكاتب الموظفين، من شأنه أن يقدم خدمة أفضل لجمهور المنتفعين.
3. توحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب: تحدد للأعمال المتشابهة إجراءات عمل موحدة، وتؤدي بنفس الطريقة عندما تكرر تلك الأعمال، ويؤدي ذلك إلى توحيد الأعمال الكتابية في المكتب.
4. تخفيض نفقات الأعمال الكتابية: إن اعتماد إجراءات موحدة للمعاملات المتشابهة يؤدي إلى تصميم نماذج موحدة لها، مما يؤدي إلى تحقيق بعض التخفيض في نفقات القيام بالأعمال الكتابية⁽²⁾.
5. التقليل من المجهود الفكري للموظفين: تساهم الإجراءات في التقليل من المجهود الفكري والعصبي للموظفين، فالرئيس الإداري يقوم بوضع سياسة موحدة وإجراءات موحدة لمعالجة

الموضوعات المتشابهة من المعاملات، ويقوم الموظفون التنفيذيون بتنفيذ تلك السياسة، ولا يتوقعون أثناء قيامهم بالأعمال، التفكير مالياً في الإجراءات التي سيتخذونها على المعاملة في كل أمر يمر عليهم، ولا يرجعون للرئيس الإداري إلا في الحالات الاستثنائية، وعندما تحدث تلك الأمور الاستثنائية، ويتخذ بخصوص إجراءاتها قرار ما، يصبح سابقة في المنظمة، يرجع إليها في معالجة الأمور المتشابهة لها في المستقبل.

6. تجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المنظمة: إن وضع سياسات وإجراءات لمواجهة الحالات والاحتمالات، تواجه سير العمل في المنظمة، واتباع الموظفين لها عند قيامهم بأعمالهم يؤدي إلى القيام بالأعمال بشكل متجانس، يقضي على الفوضى والارتجالية في المنظمة، وذلك عندما يسمح لكل موظف أن يقوم بتنفيذ الأعمال حسب طريقته الخاصة.⁽³⁾
7. إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال: إن وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات ضمان لتنفيذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة لها سلفاً، ويقلل ذلك من فرص الخطأ والنسيان عند القيام بالأعمال، ويساعد الأداء على إحكام الرقابة في تنفيذ الأعمال.
8. رفع الحالة المعنوية للموظفين: إن اتباع إجراءات حديثة وبمبسطة عند القيام بالأعمال، يؤدي إلى التقليل من التذمر عادة من كثرة العمل الروتيني، الذي يقوم به الموظف، وإن تبسيط الأعمال وتخفيفها من شأنه أن يساعد على رفع معنويات الموظفين، وزيادة حبهم لأعمالهم.

9. عيوب الإجراءات:

تستخدم الإجراءات استخداماً سيئاً وغير سليم في بعض الحالات، فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال، وإلى تدمير المواطنين منها، ويطلق على الإجراءات الطويلة والمعقدة في بعض البلدان العربية اصطلاح الإجراءات الروتينية، أو (الروتين)، وكلمة روتين أصبح لها مفهوماً عند المواطنين والموظفين، غير المفهوم الحقيقي والعملي لها، فروتين العمل ما هو أساساً إلا إجراءات العمل، والروتين يعني سلسلة الخطوات (التي تمر فيها المعاملة) وبنفس الطريقة، في كل مرة تتكرر في المعاملة.⁽⁴⁾

والروتين حسب المفهوم الشائع والسليبي عند المواطنين والموظفين، يؤدي إلى تأخير المعاملات تأخير غير طبيعي، لذا فإنه يعتبر من الأمراض الإدارية التي تعاني منها الكثير من الإدارات الحكومية، والروتين بتوحيده للعمليات والقرارات لكل نوع من الأعمال المتشابهة، من شأنه أن يقلل من التفكير، بالنسبة للموظفين الإداريين في الأعمال التي يقومون بها، وهذا قد يقود إلى تمرد المواطنين ونفورهم من الإدارات في الحكومة، خصوصاً عندما تطول الإجراءات وتتعدد، والروتين الطويل يشجع الكسب غير المشروع (الرشوة)، فصاحب المعاملة يجد نفسه مضطراً لأن يضحى ببعض ماله في سبيل انجاز معاملته.

تبسيط الإجراءات:

يساء استخدام الإجراءات في كثير من الأحيان، كما تم البيان – سابقاً – فقد تطول وتتعدد، وتكثر الشكوى منها، فتتقلب فوائدها ومحاسنها إلى عيوب، وتصبح عبئاً على المنظمة، بدل أن

تكون أداة مساعدة لها للقيام بأعمالها. في مثل تلك الأحوال، يصبح من الواجب القيام بدراسة تحليلية لإجراءات المنظمة بهدف تبسيطها، وذلك تسهيلاً للأعمال، واختصاراً للوقت، وتوفيراً لجهود الموظفين والمواطنين.⁽⁵⁾

أعراض تعقيد الإجراءات:

تظهر الحاجة إلى دراسة الإجراءات بهدف تبسيطها في الأحوال التالية⁽⁶⁾:

1. كثرة عدد المراحل التي تمر فيها المعاملة: إن مرور المعاملة في عدد كبير من المراحل والخطوات يؤدي إلى إبطاء سيرها، ويكثر عادة عدد المراحل، وتطول الإجراءات نتيجة لتجزئة كل أجزائها إلى عدة عمليات اختصاصية، تسند إلى عدد من الموظفين، ومرور المعاملة على عدد كبير من الموظفين لاتخاذ الإجراءات عليها يؤدي إلى تأخيرها، كما أن وجود خطوات غير ضرورية كالإكثار من عمليات قيد وتسجيل المعاملة لأغراض الرقابة يؤدي إلى تأخيرها.
2. كثرة حالات المماثلة في المعاملة: تؤدي عمليات المماثلة في المعاملة إلى تأخير إنجازها، فهناك حالات تمر فيها المعاملة على جهة واحدة، أو موظف واحد عدة مرات لاتخاذ الإجراء المحدد عليها، وهذا مما يؤدي إلى زيادة حالات اللف والدوران في المعاملة. ويعود السبب في تجوال المعاملة بين المكاتب، إلى عدم ترتيب المكاتب ترتيباً يتوافق مع بعضها في مكان واحد أو عند موظف واحد.
3. كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها وملاحظاتها: تؤدي كثرة السجلات، وكثرة الرجوع إليها إلى تأخير سير المعاملة، وإلى تكديس المعاملات أمام الموظف المختص.
4. كثرة تنقل الموظفين: لأجل الرجوع إلى السجلات ومصادر المعلومات، فإن الموظف يضطر أحياناً إلى الذهاب إلى غرف أخرى غير غرفة مكتبه، وذلك ناتج عن عدم وضع السجلات، ومصادر المعلومات اللازمة لقيام الموظف بأعماله قريبة منه، وأن كثرة تنقل الموظف تؤدي إلى إضاعة الوقت، وبالتالي إلى تأخير إنجاز المعاملات.
5. كثرة عمليات الرقابة والتدقيق: يسعى الإداريون والموظفون إلى التقليل والتخلص نهائياً من حدوث الأخطاء في أعمالهم، وحتى يحققوا هذا الهدف فإنهم يكثرون من أعمال التدقيق لأجل إحكام الرقابة على الأعمال، وإذا أخذنا المعاملات بالمالية، على سبيل المثال، فإننا نلاحظ أن المعاملة تمر على عدد كبير من الموظفين لأجل تدقيقها وتوقيعها، مع تسجيل المعاملة عدة مرات عند انتقالها من مكتب إلى مكتب آخر خوفاً من ضياعها وتحمل الموظف مسؤولية فقدانها.

من يقوم بتبسيط الإجراءات:

هناك ثلاث معالجات يمكن أن يلجأ إليها الرئيس الإداري عندما يشعر بأن إجراءات العمل أصبحت معقدة وغير مناسبة، وهي⁽⁷⁾:

1. الاستعانة بخبراء التنظيم الإداري من خارج المنظمة.
2. إنشاء وحدة للتنظيم والإدارة في المنظمة.
3. الاستفادة من المديرين والمشرفين لتبسيط الإجراءات.

علم المكتبات

المكتبات؛ النشأة والتكوين:

لا نستطيع أن نحدد أول من أنشأ مكتبة في العصور القديمة، كما لا نستطيع أن نقطع في أمر أقدم مكان أنشئت فيه أولى المكتبات، إلا أن الحفريات والتنقيب في الآثار تدل على أنه لعل من أولى المكتبات ما قد ظهرت قديماً في منطقة ما بين النهرين في العراق، وفي وادي النيل، حيث وجد ما يدل على ذلك، وتعود المكتبات إلى ما قبل الميلاد. وقد حفظ العرب قبل الإسلام بعض آثارهم الفكرية ووقائعهم بنقشها على الحجارة خشية اندثارها، كما اشتهرت «المعلقات التي تحمل خير قصائد فحول الشعراء»⁽⁸⁾.

أشهر المكتبات في الإسلام:

إن المقام لا يتسع لذكر جميع المكتبات في البلاد الإسلامية عبر العصور، وسنكتفي بذكر أشهر المكتبات فيما مضى⁽⁹⁾:

1. دار الحكمة
2. دار العلم
3. مكتبة قرطبة.
4. مكتبة الحيدرية.
5. مكتبة سوار بالبصرة.
6. خزانة سابور.
7. خزانة كتب الوقف بمسجد الزيدي ببغداد.
8. مكتبة رامهرمز.

المكتبات المعنى والمضمون:

علم المكتبات علم حديث، إذا ما قورن بالعلوم الأخرى، وقد بدت بوادر ظهوره في القرن التاسع عشر في كل أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، ظهرت المؤسسات المكتبية في عدد من الأقطار، وخاصة جمعيات المكتبات، وكذلك التشريعات المكتبية والقواعد والأنظمة الخاصة بتنظيم المكتبة وإدارتها، والتعليمات التي تساعد المكتبة على تقديم خدماتها إلى الرواد والقراء. وأدت متطلبات المكتبة الحديثة إلى قيام فريق من الأفراد وعدد من المؤسسات المكتبية بوضع الأنظمة والقواعد التي تؤدي إلى تنظيم المكتبة تنظيماً سليماً، فكانت أنظمة التصنيف، وقواعد الفهرسة، والتشريعات المقننة لمستويات المكتبة وخدماتها. وهنالك توسع أفقي في العمليات المكتبية التقليدية باتجاه رصد وخرن وتسهيل الحصول على المعرفة والمتخصصة، وإتاحتها بكل الوسائل للمتخصصين.

والمكتبة المتخصصة تخدم جمهوراً خاصاً، وتلبي احتياجات هذا الجمهور من المعلومات الفنية، متبعة في ذلك بعض الوسائل والطرق غير التقليدية، وتوثيق خدمات إيجابية تهتم بتوصيل المعلومات المتخصصة إلى من يريدونها، فضلاً عن توفير أسباب الاطلاع والاستفادة من الموضوعات المختلفة⁽¹⁰⁾.

هذه المعارف المكتبية تتطلب الدراسات والأبحاث المستمرة، وتتطلب القوى البشرية المؤهلة للقيام بهذه الدراسات، كما تستلزم الخدمة المكتبية توفير الأجهزة القادرة من الموظفين على تنظيم المكتبة وإدارتها وفق أنظمة حديثة.

وقادت هذه المتطلبات إلى إنشاء المدارس والمعاهد المكتبية لتدريس علم المكتبات، مثل أي علم من المعارف البشرية الأخرى، وهذا ما يتميز به القرن العشرون في مسيرة التطور التي حافت هذا العلم، فكانت هنالك الأبحاث والدراسات والمؤلفات، حتى أصبح لهذا العلم أدب قائم بذاته.⁽¹¹⁾

أما المعلوماتية؛ فهو مصطلح مرادف لكل من مصطلحي دراسات المعلومات وعلم المكتبات، وتشير (Informatics) في الأساس إلى استعمال التكنولوجيا لتحويل المعلومات من مدخل خاص أصلي إلى نقطة الاستغلال.

من المهم بناء البنية التحتية للمجتمع المعلوماتي التي تستوعب الإنتاج العلمي والتكنولوجي، والإنتاج التعليمي، والإنتاج التراثي والتاريخي، والإنتاج الإعلامي، والإنتاج الإبداعي والفني، والنشر الورقي والإلكتروني. كل هذا رهن الجامعة، فلا يوجد مجتمع معرفة إلا بصناعة المحتوى، ولا يوجد محتوى حقيقي إلا بجامعة نشطة قادرة على إبداع محتوى يتماشى مع السياق المحلي، ويتجاوب مع المتغير العالمي.

ونحن نسعى إلى منهج منفتح مرن ينتقي من المعرفة الأشياء المهمة، ويتعد عن الأقل أهمية، أما عن منهجيات المعرفة فقد تعددت كثيراً، وكذلك نظام التعليم يمر بالعمليات الإنتاجية نفسها، وليس المهم جودة المنتج، ولكن العمليات التي أخرج بها هذا المنتج. فالمعرفة أصبحت للتخصصات، وصارت متداخلة وسريعة التقدم والإحلال، وتغيرت العلاقة بين العلم والتكنولوجيا، العلم يكتشف والتكنولوجيا أصبحت تعطي العلم، والعولمة تحتاج لكل المجالات، فهناك:

1. عولمة الاقتصاد.
2. عولمة مستويات الخريجين.
3. عولمة سوق العمل.
4. عولمة البحث والتطوير.
5. الملكية الفكرية.
6. اقتصاديات الحجم.
7. قابلية المعلومات للاحتكار.
8. تزييف العقول عن بعد.
9. تحدي الاقتصاد المزدوج.
10. مواقع التعلم والتعليم..
11. نقل الحضور (صورة وصوت).
12. جماعات الاهتمام المشترك.
13. المشاركة بين الموارد.

ولهذا فبنموذج الجامعة تنشأ حضانات تذهب بها إلى مجتمعات تكنولوجية مثل: القرية الذكية، فتصبح الجامعة وسيطاً بين اقتصاد المعرفة وقطاعات الإنتاج والخدمات. التنمية المهنية للعاملين في المكتبات الجامعية:

عرّف البعض التنمية المهنية للعاملين (Professional staff development) في المكتبات بأنها «اكتساب وتعزيز المهارات»، في حين عرّفها البعض الآخر بأنها «إدراك ذاتي»، وعرّفها البعض الثالث بأنها «محاولة منهجية للتوفيق بين اهتمامات الأفراد ورغباتهم، وبين متطلبات التنظيم المتوقع أن يعمل به هؤلاء الأفراد»⁽¹²⁾.

لذلك لا بد من بيان الوضع الأكاديمي للعاملين المؤهلين بالمكتبات الجامعية، لأنها تعد حجر الزاوية في النهوض بالتعليم والبحث العلمي في الجامعات، لذلك لزم الاهتمام بأمناء المكتبات الجامعية، وتهيئة مستقبل مادي ووضع أدبي متميز لهم، حتى يتولد لديهم الرضا النفسي والإحساس بأهمية عملهم، فيحرصون على تجويده كمّاً وكيفاً.

ولن يأتي ذلك إلا بمساواة المؤهلين منهم بنظرائهم من أعضاء هيئة التدريس في الوضع الأكاديمي والمالي، أو بعبارة أخرى «الاعتراف الرسمي بالمكتبيين المهنيين كأعضاء في هيئة التدريس والبحث، وذلك بوضعهم على درجات أعضاء هيئة التدريس، ومنحهم نفس الألقاب أو ما يقابلها ومساواتهم في الرواتب والامتيازات.

ومن هنا جاءت الدعوة بالنظر إلى العمل المكتبي كعمل مهني محترم وممتاز، وإلى الاعتراف به كمهنة عملية مثل التدريس، والطب، والهندسة، والمحاماة، وغيرها، ومنح أمناء المكتبات الجامعية بدل طبيعة عمل بحسبانهم من أصحاب التخصصات النادرة، ومعاملتهم معاملة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من جميع النواحي الأدبية والمادية. المكتبات الجامعية والتكنولوجيا:

مع تزايد قوة الانفجار المعرفي، فإن الخدمات المعرفية الجارية تصبح على قدر كبير من الأهمية لكل من الباحث والأكاديمي، ولجميع المهتمين بملاحقة الأحداث والتطورات، ومن حسن الطالع فإن للإنترنت قدرة على دمج المعلومات المتغيرة مع المصادر المعرفية المتوفرة، التي تساعد على خلق الخدمات المعرفية الجارية والحديثة، وإعلام المستفيدين بالحديث والجديد، وذلك باستخدام الشبكة سواء من خلال برامج الحوار (Chat) أو برامج البريد الإلكتروني (E-mail). إن تقنيات المعلومات قديمة قدم الإنسان، بتسجيل أفكاره وخبراته، وتشمل المعالجة والتسجيل، الاستنساخ، البث، التنظيم، الاختزان والاسترجاع.⁽¹³⁾

أما بالنسبة للصور المعاصرة لتقنيات المعلومات، فهي تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. الحاسبات الإلكترونية بقدرتها الهائلة على الاختزان، وبسرعتها الفائقة في التجهيز والاسترجاع.
2. تقنيات الاتصالات بعيدة المدى.
3. المصغرات بكافة أشكالها من فلمية وضوئية، وقدرتها العائلة على توفير الحيز

اللازم لاختزان الوثائق، فضلاً عن سهولة التداول، والاستنساخ والاسترجاع. ويمكن حصر مجالات واهتمامات الدارسين والباحثين في علم المعلومات والعلاقة التي تربطه مع المكتبات في الجوانب التالية:

1. الدراسات المتعلقة بمواد المكتبات والمعلومات، سواء مواداً مطبوعة أو مسموعة، أو مرئية أو مصغرات فلمية.
2. العمليات الفنية (التزويد، التنظيم والاسترجاع)، كاختيار الكتب والمطبوعات والمعلومات المحددة، كالفهرسة والتصنيف، والتكشيف والاستخلاص، والتحليل، والتقييم والتفسير.
3. الخدمات الخاصة بالمراجع واسترجاع المعلومات، وتوصيلها تقليدياً أو إلكترونياً.
4. المستخدمون لمختلف المكتبات ولمراكز التوثيق والمعلومات.
5. نظم المعلومات: المعلومات التي تتصل بتمثيل المعلومات في النظم الطبيعية والصناعية، استخدام الرموز في نقل الرسالة أو التعبير عنها.
6. الحسابات الإلكترونية تتضمن دراسة الحاسبات الإلكترونية والبرامج على خدمات المكتبات والمعلومات.

المعلومات والأستاذ الجامعي

: مفاهيم ومصطلحات مرتبطة بالمعلومات:

لكي نفهم مصطلح «المعلومات (Information)»، لا بد من أن نفرق في البداية بينه وبين عدة مفاهيم ومصطلحات أخرى تختلط به ك: الحقائق (Facts)، والبيانات أو المعطيات (Data)، ثم «المعرفة (Knowledge)، والعلم (Science)، التي يمكن ترتيب العلاقة المنطقية بينها على النحو التالي⁽¹⁴⁾:

- الحقائق
- البيانات
- المعلومات
- المعرفة
- العلم

فالحقيقة هي: شيء تبين صدقه عن طريق الملاحظة، بقدر ما تسمح به القدرة الإنسانية، وكل مجموعة مختارة من الحقائق (Facts) تشكل ما يعرف عامة بالبيانات أو المعطيات (Data) التي يمكن استخلاص نتائج منها.

والبيانات أو المعطيات هي: «كلمة بيان (Datum)، التي استخدمت في اللغة الإنجليزية كما هي، ما يطلق عليها باللغة اللاتينية (Datum)، وتعني حقيقة معينة، وهي مشتقة من كلمة (بين) المشتقة من البيانات أي ما بين الشيء من الدلالة وغيرها، هي ما يطلق عليها باللغة اللاتينية (Datum)، التي استخدمت في اللغة الإنجليزية كما هي، بينما تستخدم في اللغة الفرنسية كلمة (Don)، وتعبر عن: الأرقام، والكلمات، والرموز، والحقائق، والإحصاءات الخام، التي لا علاقة بين بعضها البعض، ولم تفسر أو تستخدم بعد، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من يستعملها.

أما المعلومات فهي: البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي أن البيانات أصبح لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى، التي يمكن تداولها، وتسجيلها، ونشرها، وتوزيعها، في صورة رسمية أو غير رسمية، وفي أي شكل. والمعلومات هي أساس المعرفة أيضاً، فالمعرفة التي هي أساساً مجموعة المعاني والمعتقدات، والأحكام والمفاهيم، والتصورات الفكرية، التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولة متكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به. ويختلف بذلك رصيد المعرفة لدى الشخص الواحد من وقت لآخر بحصوله على تقارير جديدة من المعرفة والخبرة.

أما العلم فهو: الجسد المترابط من الحقائق المصنفة المتسقة التي يصل إليها الباحث عادة باتباع منهج علمي معترف به، كالمنهج التجريبي، أو التاريخي، أو المسحي، أو الإحصائي.

الكفاءة المعلوماتية (Information Competence):

تُعرف بأنها: القدرة على إيجاد المعلومات، تقييمها وتوصيلها في كل أشكالها المتنوعة. والقدرة (Ability) تشير إلى كل ما يستطيع الفرد أداءه في الوقت الحالي، أو المرحلة العمرية التي يعيشها الفرد فيما يتعلق بمجالات الأنشطة العقلية أو الحركية سواء كان ذلك مرتبطاً بتدريب أو غير مرتبط.

وهي تفتقر عن الاستعداد (Aptitude) الذي هو: قدرة الفرد الكاملة على أن يتعلم في سرعة وسهولة، وعلى أن يصل إلى مستوى عالٍ من المهارة في مجال معين، وذلك في حالة توافر برامج التدريب والتعليم اللازمة، بحيث يستطيع أن يصل إلى أعلى مستوى من الكفاءة بمجهود أقل وفي وقت أقصر من الشخص الذي يملك استعداداً منخفضاً في المجال نفسه.⁽¹⁵⁾

كما أن تطور الدول المتقدمة في مسار تطورها التاريخي تثبت أن التطور النوعي لمواردها البشرية، ومن خلال تطورها تعليمياً وثقافياً واجتماعياً، كأساس لتطور نشاطاتها الاقتصادية منها والإنتاجية، أساساً وتطويرها في أساليب الإنتاج التي تستخدمها للقيام بهذه النشاطات وفي تنميتها وتطويرها، حيث إن تطور التعليم فيها وما ارتبط به وتطوره من تطور ثقافي واجتماعي بدءاً من القرن التاسع والعاشر الميلاديين، والاستمرار بعد ذلك هو الذي أسهم في تحقيق التطور في الدول المتقدمة، وكان أساساً لهذا التطور في كافة المجالات، ومنها المجال الاقتصادي.⁽¹⁶⁾

إن التطور المستمر والمتسارع في مضامين التطور ومعطياته في الدول المتقدمة، يستند على التطور في نوعية الموارد البشرية من خلال تطور التعليم والبحث العلمي، والتطوير التكنولوجي، وبما يقود تحقيق هذا التطور، وتلبية احتياجاتهم في النشاطات عموماً، وعن طريق التوصل إلى وسائل وأساليب أكثر حداثة وتطوراً، وبشكل متزايد ومتسارع ومستمر، وبما يضمن استمرار حالة التطور والتقدم في هذه الدول، وبالذات من خلال تطور التقنيات المتقدمة في المجالات المختلفة، التي يتضمنها اقتصاد المعرفة والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسوب والانترنت وغيرها.

استخدام الانترنت:

إن الإنترنت هو: مجمع عالمي لشبكات كمبيوترية مترابطة، وهو أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات من تطور وتقدم، ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات ولا سيما شبكة الإنترنت في إلغاء الوقت

والمسافة بين البلاد المختلفة، من حيث الموقع الجغرافي، فهي الطفل العملاق لتكنولوجيا المعلومات. ويعد الإنترنت واحداً من أهم وسائل الاتصال الحديثة التي أثرت في حياة الناس، وستستمر في تأثيرها كل يوم، بل وغداً وبعد غد، التي تحقق من خلالها مفهوم القرية الكونية. وفي ضوء المعطيات السابقة نستنتج أن أهمية شبكة الإنترنت تأتي من كونها:

1. ليست شبكة محلية، بل شبكة عالمية.
2. لا توجد رقابة للدول عليها، ولا تعود ملكيتها لأحد.
3. تتيح للباحثين فرصة الحصول على المعلومات بغض النظر عن نوعيتها.
4. أتاحت أمام القراء التنقل والسفر بين المكتبات العالمية.
5. سمحت للقراء والباحثين بملاحقة آخر المعلومات.
6. تتيح أمام القارئ أو الباحث فرصة الالتقاء بأناس من مختلف المهن.

الإسلام والعلم:

قال تعالى: (اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾⁽¹⁷⁾، من خلال الآيات التي تحث على التعلم وتشجع طلاب العلم، وترفع من شأن العلماء، وتحارب الجهل وتطاره كما يطارد النور الظلام، ومن ثم خاطب الإسلام العقول، قال تعالى: (إِنَّا جَعَلْنَاهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ)⁽¹⁸⁾، وقال تعالى: (وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ)⁽¹⁹⁾، وقال تعالى: (أَبُودُّ أَحَدَكُمُ أَنْ تَكُونَ لَهُ جَنَّةً مِنْ نَجِيلٍ وَأَعْنَابٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ لَهُ فِيهَا مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَأَصَابَهُ الْكِبَرُ وَلَهُ ذُرِّيَةٌ ضِعْفَاءُ فُصَّيْهَا إِعْصَارٌ فِيهَا نَارٌ فَاحْتَرَقَتْ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ)⁽²⁰⁾، وقال تعالى: (بِالْبَيِّنَاتِ وَالزُّبُرِ وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ وَلَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ)⁽²¹⁾، إنا لنجد دعوة القرآن الكريم إلى العلم والرفع نم شأنه ماثوثة في كثير من آياته، (خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَأَنْزَلَ لَكُمْ مِنَ الْأَنْعَامِ ثَمَانِيَةَ أَزْوَاجٍ يَخْلُقُكُمْ فِي بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ خَلْقًا مِنْ بَعْدِ خَلْقٍ فِي ظُلُمَاتٍ ثَلَاثٍ ذَلِكُمْ اللَّهُ رَبُّكُمْ لَهُ الْمُلْكُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ قَاتِي تُصْرِفُونَ)⁽²²⁾، ورفع الله تعالى مكانة العلماء في قوله عز وجل (وَمَا أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ إِلَّا رِجَالًا نُوْحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ)⁽²³⁾، (يا أيها الذين آمنوا إذا قيل لكم تفسحوا في المجالس فافسحوا يفسح الله لكم وإذا قيل انشزوا فانشزوا يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير)⁽²⁴⁾، (قَبْدًا بَأْوَعِيَّتِهِمْ قَبْلَ وَعَاءِ أَخِيهِ ثُمَّ اسْتَخْرَجَهَا مِنْ وَعَاءِ أَخِيهِ كَذَلِكَ كِدْنَا لِيُوسُفَ مَا كَانَ لِيَأْخُذَ أَخَاهُ فِي دِينِ الْمَلِكِ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ تَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَنْ نَشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ)⁽²⁵⁾.

ونرى ما للعلم من منزلة عظيمة في قصة سيدنا سليمان عليه السلام، وفي طلبه عرش بلقيس، كما في قوله تعالى: (قَالَ عِفْرِيتٌ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ) (39) قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفَكَ فَلَمَّا رَأَاهُ مُسْتَقَرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ)⁽²⁶⁾، وقال عز وجل: (سَرَّيْهِمْ آيَاتِنَا فِي الْأَفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ أَوَلَمْ يَكْفِ بِرَبِّكَ أَنَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ)⁽²⁷⁾، وقال تعالى: (أَوَلَمْ يَنْظُرُوا فِي مَلَكُوتِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا خَلَقَ اللَّهُ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْ عَسَىٰ أَنْ يَكُونَ قَدِ اقْتَرَبَ أَجْلُهُمْ قَبَائِي حَدِيثٍ بَعْدَهُ يُؤْمِنُونَ)⁽²⁸⁾.

كما حض الرسول صلوات الله عليه وسلامه، على طلب العلم، وبين منزلة العلماء، فقال: (من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين)⁽²⁹⁾، وجعل طلب العلم الشرعي الذي يحتاج إليه كل مسلم ليقوم أمور دينه فريضة على كل مسلم، بنص قوله صلى الله عليه وسلم (طلب العلم فريضة على كل مسلم)⁽³⁰⁾. ومنزلة العلماء المعلمين من أرفع المنازل في الإسلام، بنص قول الرسول صلى الله عليه وسلم: (العلماء ورثة الأنبياء)⁽³¹⁾.

الدراسة الميدانية

الإجراءات:

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة العاملين بالتعليم العالي، وبسبب تجانس مفردات العينة، وغير المفردات بسبب الهجرة، ودواعي الاغتراب، تم اختيار عينة غير عشوائية من 300 مفردة - عينة ميسرة - وتم توزيع الاستبانات واستلامها كاملة.

التحليل واختبار الفروض:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية المستخدمة في المكتبات وزيادة كفاءة الأستاذ الجامعي:

جدول 1/4

علاقة التقنية بالكفاءة

م.	علاقة التقنية بالكفاءة	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تمتلك المكتبات رؤية واضحة للمستقبل	0.89	4.58	75.30	عالية
02	تحوز التقنية على احترام الأساتذة	4.51	4.57	74.40	عالية جداً
03	تلتزم المكتبات بتوفير ما يلزم من تسهيلات تقنية	0.79	3.70	80.11	عالية جداً
04	تمتاز إدارة المكتبات بالمهارات اللازمة	0.78	4.20	76.24	عالية
05	تقوم المكتبات بالفهرسة الإلكترونية اللازمة	0.65	4.00	85.20	عالية جداً
06	تستمر المكتبات في زيادة الكفاء المعلوماتية	0.69	4.20	87.00	عالية
07	الجامعات تولي الجانب الإلكتروني مسؤولية كبرى	0.77	4.25	84.12	عالية جداً
08	هنالك حاجة للتغيير المستمر بإدارة المكتبات	0.58	3.75	77.15	عالية جداً
09	هنالك ثقة من الأساتذة في إدارة المكتبات	0.54	4.21	75.00	عالية جداً
10	تحرص إدارة المكتبات اتخاذ القرارات المناسبة	0.76	3.33	74.30	عالية جداً

من واقع الجدول (1/4) المتعلق باستخدام التقنية المناسبة في مجال المكتبات، وبسبب قوة الانفجار المعرفين فإن الخدمات المعرفية تصبح على قدر كبير من الأهمية للباحث والأكاديمي ولجميع المهتمين، لملاحقة الأحداث والتطورات، ومن حسن الطالع فإن الإنترنت له القدرة على

دمج المعلومات المتغيرة مع المصادر المعرفية المتوفرة، التي تساعد على تحسين بيئة التقنية في مجال المكتبات.

ومما سبق، وبسبب الموافقة العالية يتم قبول الفرضية القائلة بعلاقة التقنية المستخدمة بزيادة الكفاءة المعلوماتية للأستاذ الجامعي.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة بين التأثير المثالي للمكتبات وزيادة الكفاءة المعلوماتية للأستاذ الجامعي.

جدول 2/4

التأثير المثالي والكفاءة المعلوماتية

م.0	علاقة التقنية بالكفاءة	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	المكتبات الجامعية تزيد من التفاؤل بالمستقبل	0.72	4.75	75.00	عالية
02	لها القدرة على توقع الاحتياجات	0.54	5.00	84.30	عالياً جداً
03	المكتبات لها القدرة على الاستنارة العقلية	0.73	5.20	85.00	عالية جداً
04	تحوز المكتبات على مهارات قيادية	0.84	4.30	83.00	
05	يلتزم الأستاذ بالتطور المستمر	0.87	3.33	75.00	عالية
06	بيئة الجامعات تعتبر بيئة جاذبة	0.82	4.00	76.00	عالية
07	هنالك طرح للمكتبات في الإضافة	0.65	4.25	77.11	عالية
08	تقوم الإدارة العليا بدعم إدارة المكتبات	0.66	3.50	67.11	عالية
09	تستثمر المكتبات في المستقبل	84.7	4.55	75.00	عالية
10	هنالك تكلفة عالية للتطوير	86.2	5.11	87.00	عالية جداً

من واقع الجدول (2/4) تظهر الدعوة إلى العمل المكتبي كعمل مهني محترم، والاعتراف الرسمي بحاجة الأستاذ الجامعي إلى مزيد من التأهيل والتدريب وزيادة المعلومات لمواكبة عصر السرعة والانفجار المعرفي، وبالتالي زيادة حصيلته معرفية، ومن ثم تتم زيادة المعرفة للطلاب.

ومما سبق وبسبب الموافقة العالية يتم قبول الفرضية القائلة بعلاقة التأثير المثالي للإدارة المكتبية بالأستاذ الجامعي، وزيادة حصيلته المعرفية.

الخاتمة:

أولاً: النتائج:

1. تلتزم المكتبات بتوفير ما يلزم من تقنيات إلكترونية.
2. الجامعات تولي الجانب الإلكتروني أهمية كبيرة.
3. هنالك حاجة للتغير المستمر في إدارة المكتبات لتوفير ما يلزم.
4. تستمر الإدارة الجامعية في زيادة وعي أعضاء هيئة التدريس.
5. هنالك ثقة من الأساتذة في إدارة المكتبات الجامعية.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة مواكبة المستجدات في مجال التقنية الحديثة.
2. التدريب المستمر للكوادر المساعدة في إدارة المكتبات.
3. التنسيق المستمر بين الجهات ذات الصلة.
4. توفير المستلزمات في جلب التقنية المناسبة.
5. النظر إلى المنافسة كعنصر للتحسين المستمر.

المصادر والمراجع :

- (1) Harry Wylie, Office Management Handbook, New York: Roland, 1958, pp.132-133
- (2) حمد العماري، العمليات الإدارية، الإسكندرية: الدار الجديدة، 2011م، ص 55.
- (3) Ireson and Grant, Op. cit. pp. 395-396
- (4) William Leffing-Well, Textbook of office management, New York: McGraw-Hill (Boo; Co. Inc., 1950. P.82
- (5) حسين حريم، إدارة المنظمات، عمان: دار وائل، 2013م، ص 18.
- (6) William Leffing-Well, op. cit. p.82
- (7) Coleman Maize, Office Management, New York: the Ronald Press Co. 1947, p. 518
- (8) د. محمد عجاج، لمحات في المكتبة والبحث المضاد، ط1، دمشق: موسى الرسالة، د. ت.، ص 35.
- (9) المرجع السابق.
- (10) د. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ط1، القاهرة: دار السحاب، 2005م، ص 79.
- (11) محمود الأخرس، مقالات في علوم المكتبات، مرجع سابق، ص 2.
- (12) خالد الشافيع، إدارة المكتبات، القاهرة: دار غريب، 2007م، ص 171.
- (13) طارق محمود ود. محمد عبد الحميد، المكتبات العامة، ط1، الجيزة: شركة بيس كوم، 2001م، ص 139.
- (14) د. محمود علم الدين، مرجع سابق، ص 11.
- (15) المرجع نفسه، ص 34.
- (16) د. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عمان: عالم الكتب، 2007م، ص 81.
- (17) سورة العلق، الآيات 1 – 5.
- (18) سورة الزخرف، الآية 3.
- (19) سورة العنكبوت، الآية 43.
- (20) سورة البقرة، الآية 266.
- (21) سورة النحل، الآية 44.
- (22) سورة الزمر، الآية 6.
- (23) سورة الأنبياء، الآية 7.
- (24) سورة المجادلة، الآية 11.
- (25) سورة يوسف، الآية 76.

- (26) سورة النمل، الآيات 39 – 40.
- (27) سورة فصلت، الآية 53.
- (28) سورة الأعراف، الآية 185.
- (29) مسند الإمام أحمد، ص 180.
- (30) سن ابن ماجه، ص 5.
- (31) مجمع الزوائد، ص 131.

أثر الديون الخارجية على التنمية الاقتصادية في السودان (2000-2019م)

أ. مساعد- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية -
جامعة إفريقيا العالمية .

د. عثمان صالح محمد علي

المستخلص :

تناول البحث أثر الديون الخارجية على التنمية الاقتصادية في السودان ، حيث تمثلت المشكلة في تحديد أثر الديون الخارجية على التنمية الاقتصادية في السودان، وتنبع أهمية هذا البحث من خلال معرفة الأسباب الأساسية للديون الخارجية ومعرفة أثرها على تباين الأرصدة ومن ثم طرق المعالجة من خلال تحليلها ومعرفة الإجراءات الجديدة التي تواجه الأزمة، هدف البحث إلى التعرف على أثر الديون الخارجية على التنمية الاقتصادية ومن ثم معرفة أسبابها، افترض البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الديون الخارجية وبين عدد من المتغيرات التي من أهمها: (معدل البطالة، معدل النمو، والدخل القومي والتضخم)، وقد خلص البحث إلى عدد من النتائج والتي من أهمها: (وجود علاقة طردية بين الديون الخارجية والدخل القومي، وعلاقة عكسية بين البطالة والتضخم ومعدل النمو). أوصى الباحث بالمراجعة الدورية للديون الخارجية التي يتم التعاقد عليها ومن ثم المحافظة على مواعيد السداد لتلافي مسألة الدخول في المزيد من الأزمات ، ومن ثم سن القوانين الرادعة التي يمكن من خلالها الحد من هروب الأموال إلى الخارج.

Abstract

The research deals with the impact of foreign debts on economic development in Sudan, where the problem was to determine the effect of foreign debts on economic development in Sudan, and the importance of this research stems from knowing the basic causes of external debts and knowing their impact on the disparity of stocks and then methods of treatment through analysis and knowledge of procedures What is new facing the crisis, the aim of the research is to identify the impact of foreign debt on economic development and then to know its causes. The research assumed that there is a statistically significant relationship between foreign debt and a number of variables, the most

important of which are: (unemployment rate, growth rate, national income and inflation) The research concluded with a number of results, the most important of which are: (The existence of a direct relationship between foreign debt and national income, and an inverse relationship between unemployment, inflation and the rate of growth). The researcher recommended a periodic review of the external debts that are contracted and then maintaining the payment dates to avoid the issue of Entering into more crises, and then enacting deterrent laws through which to limit the flow of money abroad..

المقدمة :

وجدت الدول النامية بعد الاستقلال نفسها تحت وطأة إمكانات اقتصادية هشة وكان لزاماً عليها الخروج من هذا الوضع ومحاولة بناء اقتصادها، وقد صُدمت بواقع حاجتها إلى السيولة اللازمة، وقد لجأت إلى الهيئات الدولية لتلك الدول، وبالفعل قد نالت التمويل نظراً للاستقرار الاقتصادي والذي كان معلوماً في تلك السانحة هذا من جهة، ومن جهة أخرى حاجة هذه الدول المنتجة للمواد الأولية ذات الوفرة لدى تلك الدول النامية من جهة، وقد حَصَلَتْ عليها ضمن المبالغ الهائلة وبالأسعار الميسرة على أمل أن تسمو على النهوض بالتنمية الاقتصادية، وبالفعل قد سارت تلك الدول النامية على سياسات متباينة كانت في الغالب غير مناسبة بهدف تنمية اقتصادها، ولكن الواقع أثبت أن الدولة المنتجة دعمتها لتضمنها تحت سيادتها، ولتجد لها منافذ تجارية لصرف منتجاتها غير أن تفسح المجال للتصدير لتلك الدول النامية، وفي خِصَمِ هذا لجأت تلك الدول النامية إلى القرض سلفاً، ولكن تلك الأموال المقرضة موجهة للاستهلاك من أجل تغطية الحاجات الاستهلاكية وهذا ما زاد من كاهل الديون الخارجية حيث صارت تتكالب على الجزء الأكبر على موارد الدولة من الصادرات التي لم تكن كافية لعدم تنوعها واعتمادها على قطاعات معينة .

الدراسات السابقة :

1 / دراسة : (محمد إبراهيم محمد)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في تحديد أثر الديون الخارجية على التنمية الاقتصادية في السودان وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإدراك بعض المؤشرات التي تمثلت في: (الناتج المحلي الإجمالي، سعر الصرف، والتضخم) بهدف دراسة الأبعاد الداخلية والخارجية على الأزمة من خلال تأثيرها على التنمية الاقتصادية (ممثلة في الناتج المحلي الإجمالي) افتترضت الدراسة: أن تأثير القرض الخارجي على التنمية الاقتصادية مُوجِبَة، حيث إنَّ كُلَّ قرض يؤدي للزيادة في مُدْخَرَات

الدولة وبالتالي الزيادة في حجم الاستثمارات)، أما الفرضية الثانية: (تمثلت في أن تأثير التضخم على التنمية الاقتصادية تأثير سالب)، والفرضية الثالثة: (أن الزيادة في سعر الصرف يؤدي إلى زيادة في الناتج المحلي الإجمالي)، والفرضية الرابعة: (خدمة الديون في حالة زيادة دائمة). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مفادها أن الزيادة في القرض تؤدي إلى زيادة في الناتج المحلي الإجمالي وأن الزيادة في معدل التضخم يؤدي إلى ضعف في مؤشر الناتج المحلي الإجمالي، أما سعر الصرف فالزيادة قيمة (العملة الوطنية) تؤدي إلى زيادة في الناتج القومي. توصي الدراسة بعدة توصيات من أهمها زيادة (المُدخرات القومية) لتمويل الاستثمارات لتحقيق الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي الذي يؤدي إلى توفير الإيرادات التي تدخل في عملية التنمية، والعمل على خفض معدل التضخم مع تقليل الاستيراد وزيادة حجم الصادرات.

2/دراسة:(سمر حسين سري):⁽²⁾

تناولت هذه الدراسة الديون الخارجية وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ومعرفة مدى أهميتها وتأثيرها، وتنبع أهمية الموضوع من الناحية الاقتصادية وضرورة الاهتمام بالديون الخارجية في السودان، تمثلت مشكلة هذه الدراسة في وجود محددات تحول دون الاستفادة من مصادر التمويل الخارجي وتمت دراسة علاقة تلك المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في: (سعر الصرف - التضخم - والناتج المحلي الإجمالي -والصادرات -والواردات -وصافي الأصول الأجنبية)، بالمتغير التابع (الديون الخارجية). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للديون الخارجية، افترضت الدراسة عدة فرضيات من أهمها أن الديون الخارجية ذات تأثير سالب على الصادرات، وأن هناك علاقة بين: (الديون الخارجية وسعر الصرف)، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: إثبات أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع (الديون الخارجية) والمتغيرات المستقلة (سعر الصرف والتضخم) وذلك من خلال نتائج التحليل، كما أثبتت نتائج التحليل أن أفضل دالة هي: (دالة الصادرات)، وهي الأكثر إبانة للديون الخارجية، توصي الدراسة بالعمل على معالجة الخلل في الميزان التجاري ومن ثم قيام الدول الإسلامية ذات الفائض بمساعدة الدول الإسلامية ذات العجز وذلك من خلال إنشاء صندوق النقد الإسلامي .

3 /دراسة:(دار النعيم أحمد بخيت):⁽³⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الديون الخارجية على التنمية الاقتصادية في السودان ولأغراض هذه الدراسة تم استخدام المنهج الإحصائي بأسلوبه الاستقرائي والاستنباطي وذلك باستخدام المعلومات الأولية والثانوية لاختبار الفروض. توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج والتي من أهمها: أن الميزانية وميزان المدفوعات في السودان يعانيان من عجز مستمر في مختلف الأوضاع مما دعا الحكومات إلى تمويل هذا العجز عن طريق القرض الخارجي وهذا سبب في أزمة تفاقم الديون الخارجية على السودان، وأن خدمة تلك الديون المرتفعة ساهمت في تدهور التنمية الاقتصادية على السودان، وأن الفساد الإداري وانعدام السياسات الجادة لدفع عجلة التنمية إلى الأمام قد أدى إلى فشل ذريع على مشاريع التنمية في السودان. توصي هذه الدراسة على العمل

بإرجاع رأس المال الهارب من خلال الإجراءات التي تؤمن للمستثمر السوداني الحماية اللازمة، ويجب الاهتمام بالصادرات السودانية وتنويعها خاصة بعد استخراج البترول، لا بُدَّ من التأكيد على استخدام هذه الديون الخارجية الاستخدام الأمثل لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة .

4/دراسة: (هبة أحمد موسى)⁽⁴⁾

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الديون الخارجية والتي أصبحت ذات تأثير سالب على اقتصاد الدُول النَّامية والتي تعيق نموها وتطورها . وقد افترضت هذه الدراسة أنَّ تلك الديون الخارجية أدت إلى إعاقة عملية التنمية الاقتصادية والتي كانت سببًا في تراجع معدلات النمو في الدُول النَّامية . وقد جاءت أهمية هذه الدَّراسة في عرض الدَّيُون الخارجية للدُّول النَّامية والكشف عن الأسباب التي أدت إلى تراكم الدَّيُون الخارجية وأثرها السالب على اقتصاد تلك الدُّول النَّامية . توصلت هذه الدَّراسة إلى عدد من النتائج والتي من أهمها : أنَّ هناك عوامل داخلية وخارجية خلقت تلك الدَّيُون الخارجية وتراتب عليها الآثار الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السالبة على اقتصاد الدول النامية، وعدم استخدام القروض الخارجية بصورة مناسبة أدى إلى زيادة أعبائها . نُوصي هذه الدراسة بضرورة التعاون المشترك ومبدأ التنسيق العالي بين المدينين، والدائنين، والمؤسسات المالية الدولية، وذلك لإيجاد الحلول العملية والتي تتناسب مع كُُلِّ الاطراف ووضع الخُطط والبرامج الاقتصادية البعيدة المدى واتخاذ الإجراءات الصارمة لإصلاح الاقتصاد الوطني لمجابهة الحالات الطَّارئة ومراقبة المشروعات الاقتصادية المُمَوَّلة من القروض الخارجية ومتابعتها.

5 /دراسة:(رجوان عبدالوهاب محمد سالم)⁽⁵⁾

تمثلت مشكلة هذه الدَّراسة في أثر الدَّيُون الخارجية على بعض المتغيرات الاقتصادية: (كالناتج المحلي الإجمالي ، متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي، والأدخار، وسعر الصَّرف، والصادرات، والواردات، والاستثمارات الإجمالية)، ومتى يمكن أن تتحول هذه الدَّيُون الخارجية من مصادر مُسَاعِدَة في عملية التَّنمية إلى أزمَة حادةٍ. هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الدَّيُون الخارجية على بعض المتغيرات الاقتصادية الكُلِّيَّة في (جمهورية اليمن)، افترضت هذه الدَّراسة أنَّ الدَّيُون الخارجية لها آثارٌ مباشرة على بعض المتغيرات الاقتصادية، وأنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدَّيُون الخارجية والمتغيرات الاقتصادية محل الدَّراسة ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتي من أهمها اعتبار الديون الخارجية من أعقد الظواهر الاقتصادية التي تواجه اقتصاد الدُول النَّامية مِمَّا تُحدِثه مِن أثر سالب على تنمية تلك الدُول، وأنَّ غالب الدَّيُون الخارجية في (جمهورية اليمن) تَمَّ توجيهها إلى المشاريع غير التنموية مِمَّا زاد من أعباء الدَّيُون الخارجية. وقد أثبت التَّحليل القياسي لمتغيرات الدَّراسة أنَّ هناك علاقة عكسية بين كل من الدَّيُون الخارجية كمتغير مستقل والناتج المحلي الإجمالي ومتوسط نصيب الفرد من الدَّخَل والصادرات والأدخار والاستثمار الإجمالي كمتغيرات تابعة، وأنَّ هناك علاقة طردية بين الدَّيُون الخارجية كمتغير مستقل والواردات والدَّخَل القومي وسعر الصَّرف كمتغيرات تابعة . نُوصي هذه الدَّراسة بضرورة الاستغلال الأمثل للدَّيُون الخارجية في جمهورية اليمن من خلال بناء هياكل اقتصادية وتشجيع الصناعات

المحلية وذلك لإبعاد الديون المتراكمة وزيادة خدماتها، وضرورة زيادة نسب الأذخار لتمويل المشاريع الإنتاجية وتقليل الأعباء على التمويل الخارجي وتشجيع الاستثمار في سوق الأوراق المالية لتمويل عجز الموازنة بالإضافة لتخفيف الواردات وزيادة الصادرات لتقليل عجز ميزان المدفوعات .

مقارنة بين دراسة الباحث والدراسات السابقة :

تتفق دراسة الباحث والدراسات السابقة حول اتفاقها على تناول مواضيع الديون الخارجية وأثرها على التنمية الاقتصادية، أمّا وجوه الاختلاف فقد أظهرت دراسة الباحث أسلوبًا جديدًا في تحليل البيانات اعتمادًا على أسلوب القياس والذي يُعدُّ الأسلوب الأمثل في إظهار واختبار الفروض لمتغيرات الدراسة موضع النظر .

الإطار النظري للديون الخارجية :

تعريف الدين الخارجي :

يُعرّف بأنه ذلك الدين الذي تحصل عليه الدولة من الدول أو المصارف الخارجية أو من المؤسسات الدولية مثل: (صندوق النقد الدولي). وهو تلك المبالغ التي اقترضها الاقتصاد القومي والتي تزيد فترة القرض فيها عن سنة وتكون مستحقة للجهة المقرضة عن طريق الدفع بالعملات الأجنبية أو تصدير السلع والخدمات إليها.⁽⁶⁾ عرّفه البنك الدولي بأنه «الدين الذي تبلغ مدة استحقاقه الأصلية أو المحددة أكثر من سنة، وهو واجب للأفراد غير المقيمين أو الهيئات ويُسدد بعملات أجنبية أو بسلع وخدمات»⁽⁷⁾.

أنواع الديون الخارجية: تنقسم الديون الخارجية إلى عدة أنواع :

• تقسيم الديون من حيث الجهة:

1/ الديون من المصادر الرسمية: وتتضمن كل من:

أ/ الديون متعددة الأطراف :

وهي الديون التي تمنحها المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية في مجال القروض ويختلف شرط الدين من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب نوع المنظمة التي تمنحه فهناك ديون لتمويل مشاريع اجتماعية بينما تختص منظمات أخرى في تمويل مشاريع البنية الأساسية وبعض المنظمات تقوم على تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية . ونذكر بعضها فيما يلي :

- البنك العالمي .
- مؤسسة التمويل الدولية.
- هيئة التنمية الدولية .
- البنك الإسلامي للتنمية .
- صندوق التنمية الأوروبي .
- البنك الأوروبي للاستثمار .
- البنك الإفريقي للتنمية .

ب/ ديون ثنائية الأطراف:

وهي الديون التي تمنحها الحكومات ووكالاتها، بما في ذلك المصارف المركزية، ومن الأجهزة الحكومية المستقلة، كصناديق التمويل الوطنية، والوكالات الرسمية لائتمان الصادرات⁽⁸⁾

2/ الديون من المصادر الخاصة: وتتضمن:

أ/ السندات التي تصدرها جهات خاصة وتباع لجهات

ب/ القروض من المصارف والمؤسسات المالية الخاصة

ج/ الائتمان من المصادر الخاصة الأخرى مثل ائتمان المنتجين والمصدرين وغيرهم من الموردين، والائتمان المصرفي المضمون من وكالة ضمان ائتمان الصادرات.

• تقسيم الديون من حيث الزمن ينقسم إلى ثلاثة أقسام:

1- الديون قصيرة الأجل: وهي الديون التي تلتزم الدولة عند إصدارها بسداد قيمتها بالكامل خلال فترة زمنية لا تزيد عن سنة. ومن أشهر الأمثلة على هذه الديون ما يسمى بأذونات أو سندات الخزّن.

2- الديون متوسطة الأجل: هي الديون التي تتراوح مدتها من سنة إلى خمس سنوات.

3- الديون طويلة الأجل: وهي الديون التي تزيد مدتها عن خمس سنوات، والتي قد تصل إلى حد بعيد، وتسمى بالديون الدائمة⁽⁹⁾

ثالثاً: العوامل المحددة للديون الخارجية:

تُعدّ الديون العامة أحد الموارد التي يمكن أن تعتمد عليها الدولة لتمويل نفقاتها العامة، ولكن مقدرتها في الحصول على الديون الخارجية والداخلية تتوقف على العديد من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ومن أهمها:

1- حجم مدخرات الدولة:

مع ثبات العوامل الأخرى على حالها من المتوقع أن تزيد مقدرة الدولة في الحصول على الديون الداخلية كلما زادت المدخرات الخاصة والعكس صحيح وحجم المدخرات الخاصة يتوقف بدوره على حجم الدخل القومي وطريقة توزيعه بين أفراد المجتمع. وبصفة عامة كلما زاد الدخل مع ثبات العوامل الأخرى على حالها زاد حجم الأذخار والعكس صحيح، حيث توجد علاقة طردية بين الأذخار والدخل، وبصفة عامة أيضاً يمكن القول أنه كلما كانت غالبية أفراد المجتمع من الطبقة متوسطة الدخل، كلما توقع وجود فائض من الدخل يمكن استخدامه في شراء السندات العامة والعكس صحيح. وكلما كانت غالبية أفراد المجتمع من الطبقات الفقيرة الذين يعيشون عند مستويات منخفضة قلت مقدرة الدولة من الحصول على القروض العامة الداخلية وهذه حالة الدول النامية مثل: (جمهورية النيجر)، والتي تبلغ نسبة الطبقات الفقيرة فيها حوالي 59.5%.

ومما سبق يلزم ضرورة تحديد حجم الديون العامة الداخلية التي تستطيع أي دولة الحصول عليها، اعتماداً على مجموعة من البيانات والإحصاءات الدقيقة عن حجم الأذخار والاستهلاك ومن

ثم المدخرات الخاصة التي تستطيع الدولة أن تقوم بقطعها من خلال سندات الديون العامة. كما يتعين على الدولة قبل إصدار سندات الديون العامة أن تأخذ في حسابها تكلفة الفرصة البديلة لهذه المدخرات التي سيتم استخدامها في تمويل الديون العامة.⁽¹⁰⁾

2- معدل الفائدة على السندات الحكومية:

بصفة عامة كلما زاد معدل الفائدة على الديون العامة مع ثبات العوامل الأخرى يتوقع زيادة الحافز لدى أفراد المجتمع على الاكتتاب في السندات العامة والعكس صحيح. فمن وجهة نظر الفرد فإن العائد يُعتبر أحد العوامل الاقتصادية المهمة التي تؤثر على نمط استثماراته بين الأشكال المختلفة البديلة. فارتفاع أسعار الفائدة على إذن الخزانة قد تخلق حافزاً قوياً لدى العديد من أفراد المجتمع على تحويل ادخاراتهم من البنوك والمؤسسات الادخارية المختلفة لشراء إذن الخزانة.

3- درجة الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي

تتوقف أيضاً مقدرة الدولة في الحصول على الديون الداخلية والخارجية على درجة الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي التي تنعم بها دولة المدينة. فدرجة الاستقرار السياسي والاجتماعي السائدة داخل الدولة تمثل شرطاً ضرورياً لحصول الدولة على الديون العامة بصورة اختيارية. فالشرط الضروري لتحفيز الأفراد على الاكتتاب في سندات القروض العامة وتوفير الاستقرار السياسي والاجتماعي في المجتمع. فإذا لم يتوفر هذا الشرط فإن الأفراد الوطنيين والأجانب لن يقبلوا على الاكتتاب في سندات الديون العامة الداخلية والخارجية. بل إن أهمية هذا العامل سوف تصبح أشد ضرورة في حالة الديون الخارجية، فالحد الأدنى لإقبال الأفراد الأجانب على الاكتتاب في السندات العامة هو توفر الاستقرار السياسي والاقتصادي. ومن ناحية أخرى فإن الاستقرار الاقتصادي يُعدُّ هو الآخر أحد العوامل المهمة المحددة لمقدرة الدولة على القرض.

4- قدرة الدولة على خدمة ديونها:

تتمثل خدمة الديون العامة في الفائدة السنوية على الدين بالإضافة إلى الأقساط (القيمة الاسمية)، وفي الواقع فإن قدرة الدولة على سداد الأقساط والفوائد تتوقف بدورها على العديد من العوامل.⁽¹¹⁾

الإطار النظري لمفهوم التنمية الاقتصادية:

تعريف التنمية الاقتصادية من خلال عدة معايير:

أ. تعريف التنمية انطلاقاً من معيار الدخل:

التعريف الأول: التنمية الاقتصادية هي عملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة للمجتمع في تحقيق زيادة دائمة في الدخل القومي تفوق معدلات النمو السكاني بما يؤدي إلى زيادة حقيقة في متوسط نصيب الفرد من الدخل.

التعريف الثاني: هي الزيادة التي تطرأ على الناتج القومي من سلع وخدمات في فترة زمنية معينة أُنْفَقَ عليها أنها سنة مع وجود توفر تغيرات تكنولوجية وفنية وتنظيمية في

المؤسسة الإنتاجية القائمة أو التي ينتظر إنشاؤها فيما بعد.

ب: تعريف التنمية انطلاقاً من التغيرات التي تحدث في الهيكل الاقتصادي:

التعريف الأول: التنمية بأنها الإجراءات والسياسات والتدابير المعتمدة والتي تتمثل في تغيير بنيان وهيكل الاقتصاد القومي , بهدف تحقيق الزيادة السريعة والدائمة في متوسط دخل الفرد الحقيقي عبر فترة ممكنة من الزمن بحيث سيستفيد منها الغالبية العظمى من الأفراد. التعريف الثاني : هي مجموعة المحاولات التي تهدف إلى تغيير الهيكل الاقتصادي للمجتمع بما يترتب عليه تحسين الوضع النسبي لرأس المال , وفي الوقت نفسه يمكن استخدامه بأقصى درجة من الكفاية.

ج: التعريف الشامل للتنمية في إطار النظرية الاقتصادية:

التعريف الأول: هي مجموعة من الإجراءات والتدابير الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي تهدف إلى تحقيق تغيير هيكلي في الكيان الاقتصادي لبناء الآلية الاقتصادية الذاتية والتي تضمن تحقيق الزيادة الحقيقية في الناتج الإجمالي , لرفع وزيادة الدخل الحقيقي للفرد, كما تهدف إلى توزيع عادل لهذا الناتج بين طبقات الشعب المختلفة التي تساهم في تحقيقه. التعريف الثاني: هي عملية تغيير شاملة ومتكاملة اقتصادياً واجتماعياً لتحقيق نمو عاجل ودائم في اقتصادها وإحساناً لظروف ومستوى حياة الإنسان فيها.

التعريف الثالث: وهي عملية مجتمعية واعية وموجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي إلى تكوين قاعدة وإطلاق طاقة إنتاجية ذاتية، تتحقق بموجبها الزيادة المنتظمة في متوسط إنتاجية الفرد وقدرات المجتمع ضمن إطار من العلاقات الاجتماعية يؤكد الارتباط بين المكافأة والجهد , ويعمق طلبات المشاركة مستهدفاً توفير الحاجات الأساسية، وتوفيراً لضمان الأمن الفردي والاجتماعي والقومي⁽¹²⁾.

أنواع التنمية :

2- التنمية المستدامة :

يمكن تعريفها كالتالي :

- هي التنمية المستمرة والعادلة .

- هي التنمية التي لا تجن الثمار للأجيال الحالية على حساب الأجيال القادمة.

- هي التنمية التي تراعي البعد البيئي في جميع مشروعاتها.⁽¹³⁾

عرفتها (لجنة برونت لاند) بأنها: أسلوب لتلبية حاجات ومطامح الأجيال الحاضرة والمقبلة دون المخاطرة بكسب أجيال المستقبل على الوفاء بحاجاتهم, بمعنى آخر دون إلحاق الضرر أو الخلل أو الضعف للموارد الطبيعية الاقتصادية بحاجات المستقبل.

2- تنمية الموارد البشرية:

توجد للأمم المختلفة نقاط ضعف في تنمية الموارد البشرية ولكن من المنظور العام,

يعتمد النجاح الاقتصادي إلى حد ما على درجة تدريب ومرونة والتزام قوة العمل. وهذه القضايا يمكن معالجتها عن طريق التوظيف (استقطاب العمالة) أو بوساطة فرص التعلم المدرة أو من خلال مناهج محددة موجهة ذاتياً للتعلم لدى الأفراد أو المنظمات .

أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الإسهام التي يمكن أن تقدمها المهارات الإنتاجية والأداء الاقتصادي، وأنّ التباين في رأس المال البشري ربما يكون أكثر أهمية لتباين معدلات النمو في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعد تحرير التجارة في العام 2003م.⁽¹⁴⁾

3- التنمية الريفية:

عرفت التنمية الريفية بعدة تعريفات منها:

أ- تعريف الأمم المتحدة :

هي الوسائل والطرق التي تُستخدم لتوحيد جهود السكان مع السلطات لتحسين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لتشارك بإيجابية في الحياة القومية لتقدم البلد.⁽¹⁵⁾

ب- تعريف البنك الدولي :

هي العملية التي تقود إلى زيادة مقدرة سكان الريف ليتحكموا في بيئتهم مع التوزيع العادل للمنافع.⁽¹⁶⁾

4- التنمية المتوازنة :

تشمل كافة أقاليم الدولة حسب ميزة كل إقليم , وان تراعي الجانب المادي والروحي معاً .

5- التنمية الاقتصادية :

تعرف التنمية الاقتصادية على أنّها: عملية مستمرة تهدف إلى رفاهية الإنسان الاقتصادية وتحريك قدرته على إحداث التغيرات الهيكلية في البنية الاقتصادية للمجتمع, فالإنسان هو صانع التنمية وهدفها.

أما التنمية الاقتصادية في المفهوم الإسلامي تعني: إحداث تغيير هيكلي شامل في المجتمع ليس في دائرة الجوانب الاقتصادية فحسب وإنما من أجل غاية نهائية وهي تحقيق الحد الأقصى من الرفاهية للإنسان بصفة عامة وللمسلم بصفة خاصة , والإسلام يرى أنّ التنمية الاقتصادية جزء من التنمية في المجتمع بأبعادها المتباينة ولا يقتصر الإسلام على التنمية المادية فحسب بل الروحية, لأنه يسعى إلى إسعاد الناس في الدنيا والآخرة.⁽¹⁷⁾

مشاكل ومعوقات التنمية الاقتصادية :-

تعددت مشاكل ومعوقات التنمية بتعدد المجتمعات والطابع المعيشي للأفراد نتيجة وجود فجوات في النمو الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي, ويمكن أن تُجمل هذه المشاكل والمعوقات في الآتي:

1- اهتزاز هيبة القانون :

أصبحت مخالفة القانون بين الكثير من المواطنين أمراً يدعو إلى المباحاه والتفاخر أحياناً نتيجة لتراخي الشعور بالانتماء إلى القبيلة, كذلك صعوبة استيعاب كل القوانين أو حتى عدم تطبيقها في بعض الأحيان, كل هذا يؤدي إلى تعطيل إصدار القرارات وتنفيذ الخطط وعليه تعطيل عجلة التنمية.

2- ضعف الثقة بين السُّلطة والفرء:

ويتمثل ذلك في الشك بأقوال القيادة نتيجة صعوبة تنفيذ الوعود وعليه يحس الفرد باغترابه عن المجتمع وأنه لاقيمة له في هذا المجتمع فيلجأ الأفراد إلى القيام بمهام خدمية وإنتاجية ليست في صالح القيادة , وبالتالي يضر بالمصلحة العليا للوطن ومصحة المواطن.

3- ضعف مردود العمل :

حيث نجد ميل جهد العامل إلى النقصان مع المطالبة بأجرٍ عالٍ ناهيك عن القفز إلى المستويات العليا دون الكفاءة والجدارة , هذا ما يؤثر على مستوى المشاريع والبرامج من حيث المدة وكفاءة التنفيذ.

4- انخفاض مستوى الدخل :

حيث إن ذلك يدفع إلى انخفاض مستوى المعيشة وظهور مستوى الفقر فيلجأ الكثير من المواطنين إلى البحث عن عمل إضافي مما يعرقل من مشاركة كل المواطنين في عملية التنمية, وعليه تُكتسب حقوق البعض على حساب الآخرين, فيجعل عملية التنمية تفقد صدقها من حيث الشمول والعدالة.

5- الابتعاد عن القيم والأخلاق:

وهناك نظريات تُرجع سبب مشاكل التنمية في الدول العربية إلى الابتعاد عن التراث والأصالة واللهو بتجارب الدول الغربية, كذلك نقل العلم والتكنولوجيا من الدول الغربية التي تهدد نظام المعايير والقيم الدينية والأخلاقية.

6- التناقض الداخلي والخارجي:

هناك مشكلة أخرى هي التناقض الذي يعيش فيه الوطن العربي حيث نجده يتمتع بالثروات الطبيعية , الطاقة , والأموال , مساحة الأرض , السكان , وفي المقابل يعيش في حالة التبعية للدول الصناعية على الصعيد الاستهلاكي , الإنتاج , الغذاء , التعلم , مما أعاق عملية التنمية بالدول العربية .

7- الصراع على السلطة:

حيث نجد أن القوى الخارجية تتغلغل في المجتمعات وتتلاعب بمصيرها من خلال الصراعات والانشقاقات حول السلطة والزعامة مما يثير الخوف أكثر من التبعية , والذي قد يأخذ حجمًا مأساويًا يجعلنا نأسف بمستقبل تنمية المجتمعات وحتى الأجيال القادمة .

8- ظاهرة الفساد:

يعد الفساد والرشوة من أهم العوامل المعيقة للاستثمار والتنمية في مختلف دول العالم, وبشكل كبير في الدول النامية حيث يتفق هذا التقدير مع العديد من المراقبين والناشطين في المنطقة, والذين يؤكدون أن الفساد اتخذ طابعًا منهجيًا في العديد من دول المنطقة وأصبحت القاعدة بعيدة عن الاستثناء, بل أن البعض يذهب إلى أن الفساد أصبح أداة من أدوات الحكم والإدارة في العديد من دول المنطقة كما تؤكد إحصائيات البنك الدولي ومنظمة الشفافية الدولية.⁽¹⁸⁾

رابعًا: أهمية التنمية الاقتصادية:

للتنمية الاقتصادية أهمية كبيرة تمس كيان الدولة وذلك فيما يلي:

1. التنمية ضرورية من خلال حصول الدولة على الإمكانيات المادية اللازمة لإعداد الجيش وتسليحه للحفاظ على استقلال الدولة وسلامة أراضيها وشعبها في مواجهة التدخلات الخارجية.
2. التنمية ضرورية للحفاظ على سيادة الدولة واستقلالها وعدم اعتمادها على المعلومات الخارجية بقدر يؤثر على قرارها السياسي.
3. التنمية ضرورية لاستقرار المجتمع بحمايته من انتشار البطالة والجوع والتشرد ومن ثم حمايته من انتشار الجريمة والتمرد والسخط في المجتمع.
4. بالتنمية تتحقق للإنسان غايته للرفاهية باعتبارها حق من حقوق الإنسان.
5. بالتنمية يحقق الإنسان خلافته (لله سبحانه وتعالى) في الأرض بعمارتها وبها يحقق لنفسه السعادة في الدارين الدنيا والآخرة وهذه هي غاية العبد.

خامساً: برامج التنمية الاقتصادية:

زاد الاهتمام ببرامج التنمية الاقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية، عندما قررت الولايات المتحدة {أكبر دولة صناعية} مساعدة الدول المتخلفة اقتصادياً، فوضت المنظمات الدولية والتي قامت بتنفيذ هذه السياسة لبرامج إعادة البناء والتعمير والتنمية لرفع مستوى الحياة الاجتماعية وذلك مثل: برامج رعاية الريف، إصلاح القرية، وإعادة بناء المجتمع الريفي، والتصنيع، والتربية الأساسية، والتربية الجماعية، والتنمية الاقتصادية، وتكامل الخدمات الاجتماعية.

بموجب ذلك بدأت المؤسسات التي تعمل في مجال التنمية في إعداد برامج ذات أهداف استراتيجية وتكاملية لعملية التنمية من خلال تناول كافة الجوانب التي تحيط بحياة الإنسان وبيئته الاجتماعية مع اعتبار كافة العوامل المؤثرة والظروف المتغيرة في واقع حياة الناس، حيث تناولت معظم أهداف برامج التنمية ما يلي:

أ- مستوى الصحة والتعليم :

تهدف التنمية لتوفير العدد اللازم من الكوادر الطبية والصحية في مقابل عدد السكان بجانب الاهتمام برفع كفاءة أداء الخدمات الطبية الأخرى، إذ تعتبر الصحة الجيدة هدفاً ومساعداً في سياسة رفع القدرات الإنسانية في كل المجالات.

كذلك تهدف التنمية إلى زيادة عدد العاملين في الفصول الدراسية بأن يكون مرتفعاً كنسبه مئوية من المجموعة العمرية لكل المراحل الدراسية، بالإضافة إلى تخفيض نسبة الأمية في المجتمع ورفع مستوى أداء الخدمات التعليمية.

ب- مستوى المعيشة:

تهدف التنمية إلى تحسين الرقم القياسي لمستوى معيشة أفراد المجتمع، من خلال قائمة تضم مؤشرات مختلفة منها حصة الفرد من السعرات الحرارية وعدد الأجهزة الكهربائية والتقليدية وأدوات الاتصال، كما تضم القائمة مؤشرات لمصادر الطاقة وغيره.

ج- التحضير:

تعمل التنمية دائماً على (تموين السكان) بوساطة عمليات النسبة المئوية لسكان الحضر من إجمالي العدد الكلي. كذلك تنمية سكان الريف يجعل مؤسسة المدينة حاضرة وذلك برفع مستوى الحياة من حيث استخدام السلع والخدمات بشقيها الضروري والكمالي.

د- القوى العاملة والإنتاج :

تهدف التنمية إلى الاهتمام بالقوى البشرية العاملة في الإنتاج , وهي تشمل جميع القطاعات السكانية التي تمتلك القدرة على العمل وفقاً للمعايير المتعارف عليها دولياً مع استيعاب ربات البيوت والطلاب وجميع الفئات الأخرى التي ليس بمقدورها ممارسة أي نشاط اقتصادي. كما تهتم دائماً بهيكل الإنتاج الذي يعمل على إيجاد الناتج النهائي من السلع والخدمات في اقتصاد معين, بغض النظر عن تخصصاتها لأي من الاستهلاك المحلي أو الأجنبي.⁽¹⁹⁾

هـ- التقدم العلمي والتقني:

كذلك تضع التنمية أهدافاً متنوعة أمام التقدم تتمثل في إحلال التكنولوجيا والتقنية المتقدمة والمتعددة الاستخدام للإفادة منها في فنون الإنتاج المختلفة على نطاق واسع لكي ترفع إنتاجية العمل , وتحسين نوعية المنتجات.⁽²⁰⁾ إن تطور المعارف العلمية والتقنية وتطبيقها العلمي , يمكن أن يتيسر بما يرصد للإنفاق على العلوم النظرية والتطبيقية كل سنة, لذلك يجب أن تعمل التنمية على توسيع شبكة المعاهد التي تقوم بالبحوث وزيادة عدد المشتغلين فيها وتجهيز فرقهم العلمية بالمعدات اللازمة.

وعلى هذا النحو يفرض العلم نفسه كأحد موضوعات التخطيط الاقتصادي الكلي وأنه من الضروري قبل كل شيء أن تحدد نسبة من الدخل القومي التراكمي لتنمية البحث في جميع مجالات المعرفة⁽²¹⁾. إن التنمية المميزة للتقدم العلمي في الوقت الحاضر, هي تحول العلم بسرعة إلى قوة إنتاجية مباشرة حتى تصبح فرعاً من الإنتاج المادي, وهذه عملية تتعكس في تعاضد قوة الربط بين البحوث والنظرية الأساسية والبحوث الصناعية والتطبيقية.⁽²²⁾

سادساً: عناصر التنمية الاقتصادية :

هناك مجموعة من العناصر تنطوي عليها عملية التنمية تتمثل في:

1- عناصر تحقيق النمو:

وهذه تتمثل في الزيادة الحقيقية لمتوسط نصيب الفرد من الدخل على المدى الطويل.

2- عناصر تحقيق التنمية:

معظم دول العالم الثالث تتخصص في إنتاج الموارد الزراعية الأولية ويصدرها بحالتها أو بعد إجراء إضافات قليلة إليها ولا تولي الإنتاج الصناعي أهمية تذكر , ويربط الاقتصاديون في الوقت الحالي بين التخلف والتخصص في الإنتاج الأولي . لذلك فإن عملية التنمية تهدف إلى إصلاح هذا الوضع من خلال إصلاحات هيكلية تعطي الصناعة دفعة قوية للمساهمة في إحداث التغيير المنشود , بمعنى أهمية تعدد العناصر التي تضمن تحقيق التنمية والتي تضم (الزراعة, الصناعة, والنفط والتعدين وغيرها من الأنشطة الاقتصادية).

3- تغيرات هيكل البنية الاقتصادية :

يتطلب ذلك القيام بمهام تهدف إلى توسيع دائرة الطاقة الإنتاجية من خلال الاهتمام بالزراعة والصناعة معاً، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الناتج المحلي من خلال تنوع الإنتاج في المجتمع وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة فرص العمل وتحرير الدولة من التبعية الاقتصادية .

4- عدالة توزيع الدّخل :

تعمل التنمية الاقتصادية على إعادة توزيع الدّخل لصالح الفقراء علماً بأن مشكلة سوء توزيع الدخل من المشكلة الملحة التي تتطلب التدخل السريع بالعمل على معالجتها وتجنب تداعياتها التي تؤثر على الاستقرار الاجتماعي.

5- قومية السلع والخدمات المنتجة:

حيث تهتم التنمية الاقتصادية بنوعية السلع والخدمات المنتجة بإعطاء أوليات أكبر للأساسيات التي يحتاجها الفقراء (السلع الغذائية , الملابس والمسكن الشعبية) فضلاً عن الخدمات الأساسية مثل التعليم والصّحة⁽²³⁾.

سابعاً: متطلبات التنمية الاقتصادية:

بما أن التنمية هي عملية استثمار الموارد المتاحة في سبيل زيادة الإنتاج القومي وعن طريقها يمكن زيادة صافي الدّخل القومي الحقيقي للمجتمع في المدى البعيد، إذ تتطلب الإعداد الجيد والتخطيط الذي يستهدف زيادة الدخل القومي الحقيقي المستمر باتجاه تصاعدي.

كما تتطلب التنمية إعداد برامج اجتماعية تعمل على تحسين الظروف المحلية بتقديم الخدمات الصحية والتعليمية اللازمة والتكيف الاجتماعي مع البيئة بجانب استخدام أوقات الفراغ والتربية الاجتماعية والتنظيم الجماعي للرعاية الاجتماعية والقضاء على العوامل التي تؤثر في إحداث المشاكل الخاصة والجماعية ومحاولة الوصول إلى مستوى اجتماعي أعلى كفاية , وتقديم الخدمات والمساعدات بجانب تحقيق اوفر قسط من التكافل الاجتماعي.

وتشير معظم الدراسات إلى أهمية التعليم في إكمال المعنى التطبيقي للتنمية وتتبع أهمية التّعليم في تنفيذ التّنمية عند مواجهة الطُّروف العلمية بتوفير المهارات اللازمة، لأنها تكون مسؤولة بدرجة مباشرة عن معدلات التّنمية ومستوياتها في المجتمع ويشمل التعليم بجانب التّعليم الرّسمي كل من التّعليم الأهلي، التّدريب الفني والتّحويلي وخلافهما⁽²⁴⁾.

المحور الثالث: الدّراسة التحليلية لبيانات الدّراسة الميدانية

أولاً: عرض وتحليل نتائج البحث للفترة من (2000-2015م)

مراحل البحث في الاقتصاد القياسي:

1. مرحلة توصيف النّمودج وتحديد المتغيرات.
2. مرحلة جمع البيانات وتقدير المعلمات.
3. مرحلة تقييم معلمات النّمودج المقدر.
4. مرحلة التنبؤ.

أ.مرحلة توصيف النموذج وتحديد المتغيرات:

-توصيف النموذج القياسي:

$$(Y = B_0 + B_1 (FD) + U$$

$$(UnEmp), (Inf), (NI), (GR) = F(FD)$$

-تحديد المتغيرات التابعة والمتغير الوحيد المستقل لكل النماذج

Y = متغير تابع وهو البطالة.

Y = متغير تابع وهو التضخم.

Y = متغير تابع وهو النمو الاقتصادي.

Y = متغير تابع وهو الدخل القومي.

(أولاً) المتغير المستقلة:

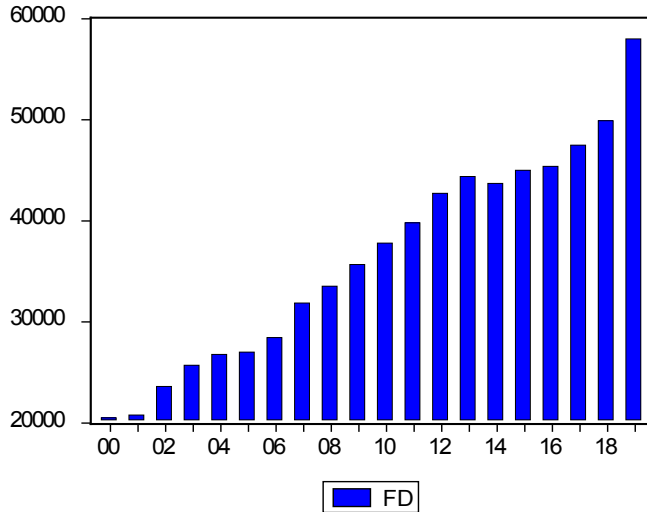
X1 = متغير مستقل وحيد وهي الديون الخارجية.

B0 = ثابت الانحدار لكل النماذج.

B1 = معلمة (معدل البطالة، التضخم، معدل النمو الاقتصادي، والدخل القومي).

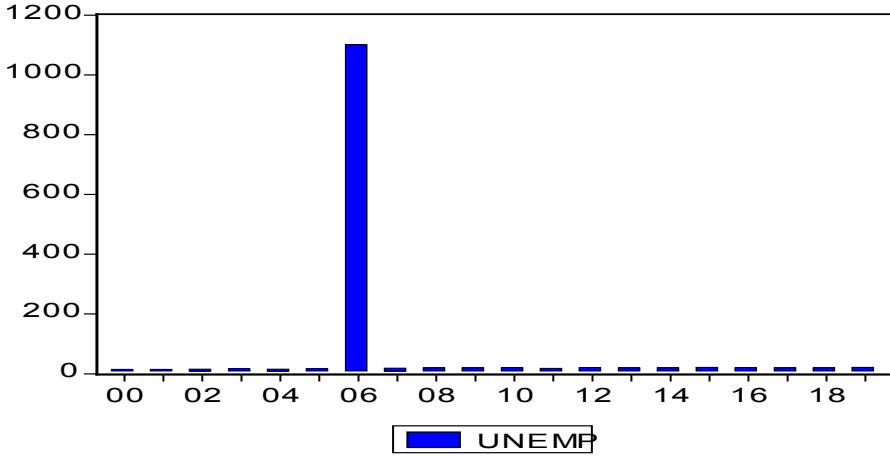
- الديون الخارجية : قيمة جملة الديون الخارجية السنوية لفترة البحث بما توفر من سلاسل زمنية نرمز له بـ (FD) وأن الإشارة المسبقة لمعدل تغير الديون الخارجية (B1) موجب الإشارة وذلك للعلاقة الطردية للبطالة مع الديون الخارجية، والشكل رقم (1) أدناه يوضح شكل انتشار المتغير المستقل (الديون الخارجية).

شكل رقم (1) انتشار الديون الخارجية (FD)

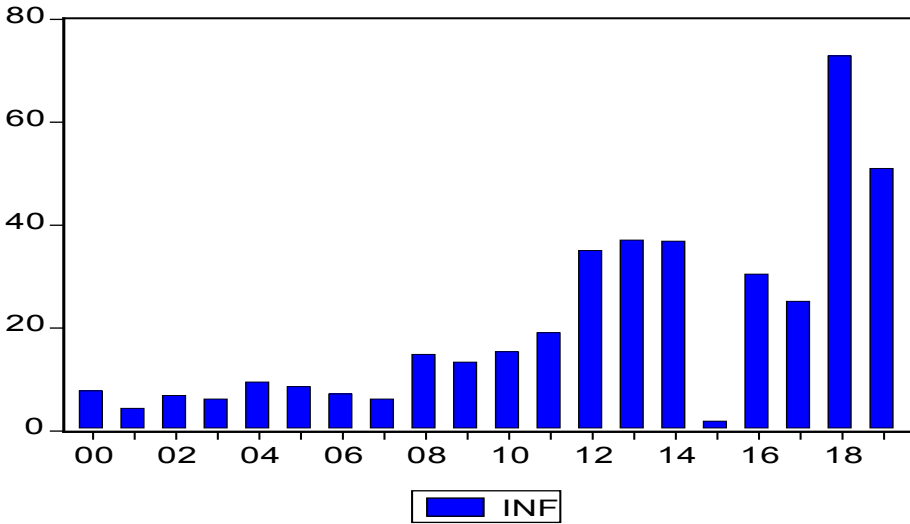


المتغيرات التابعة والإشارات المسبقة للمعالم:

✓ المتغير التابع: وهي البطالة في (جمهورية السودان) بما توفر من سلاسل زمنية لفترة البحث من (2000-2015م)، الشكل رقم (2) أدناه يوضح شكل الانتشار.
شكل رقم (2) انتشار البطالة (UnEmp)

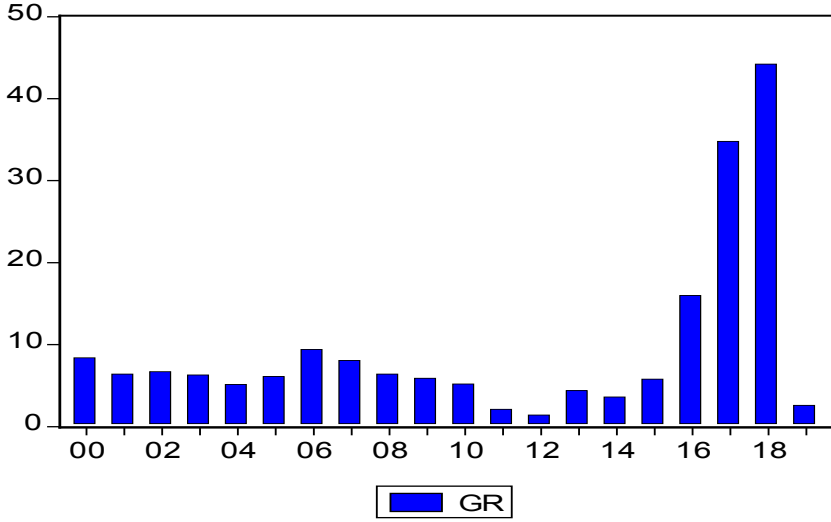


✓ المتغير التابع: وهو التضخم في السودان بما توفر من سلاسل زمنية لفترة البحث من (2000-2015م)، الشكل رقم (3) أدناه يوضح شكل الانتشار.
شكل رقم (3) انتشار التضخم (INF)

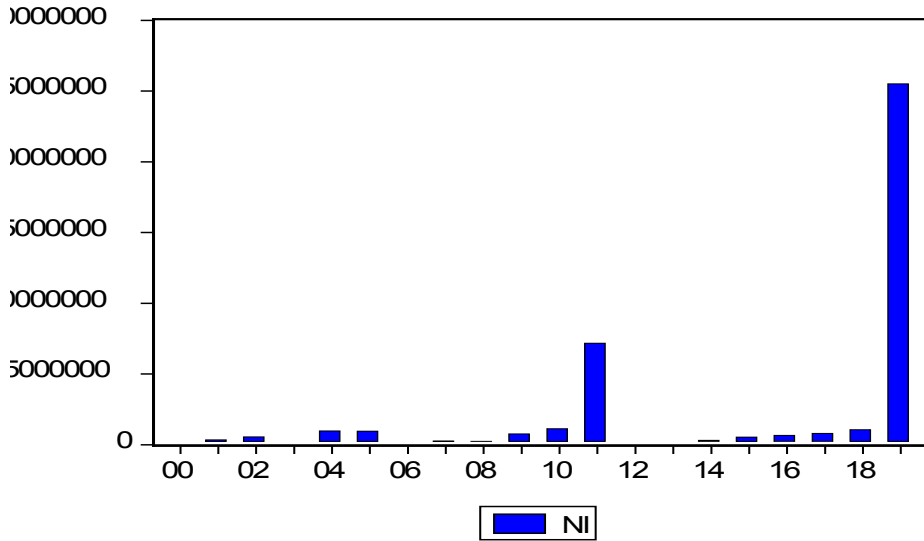


✓ المتغير التابع: وهو معدل النمو الاقتصادي في السودان بما توفر من سلاسل زمنية لفترة البحث من (2000-2015م)، الشكل رقم (4) أدناه يوضح شكل الانتشار.

شكل رقم (4) انتشار الناتج المحلي الإجمالي (GR)



✓ المتغير التابع: وهو الدَّخْل القومي في السُّودان بما توفر من سلاسل زمنية لفترة البحث (2000- 2015م) الشَّكل رقم (5) أدناه يوضح شكل الانتشار.
شكل رقم (5) انتشار الدَّخْل القومي (NI)



بالرُّجوعَ للعلاقة بينالديون الخارجية و(البطالة، التَّضخم، معدل النمو الاقتصادي، والدَّخْل القومي) حسب النُّظرية الاقتصادية والدراسات السَّابقة، يتوقع أن تكون إشارات معالم النُّموذج على النُّحو التَّالي:
=a يتوقع أن (الثَّابت) موجب الإشارة.

1. متوقع الإشارة لمعدل تغير الديون الخارجية (B1)، سالب الإشارة وذلك للعلاقة العكسية للديون الخارجية والبطالة
2. إن الإشارة المتوقعة لمعدل تغير الديون الخارجية (B1)، موجب الإشارة وذلك للعلاقة الطردية بين التضخم والديون الخارجية.
3. معدل النمو الاقتصادي المتوقع لإشارة معدل تغير الديون الخارجية (B1)، موجب الإشارة وذلك للعلاقة الطردية للديون الخارجية والنمو الاقتصادي.
4. الدخل القومي المتوقع لإشارة معدل تغير الديون الخارجية (B1)، موجب الإشارة وذلك للعلاقة الطردية للديون الخارجية والدخل القومي.

ب. جمع البيانات:

تمّ جمع البيانات من المصادر الثانوية وهي تقارير عن البنك المركزي السوداني والجهاز المركزي للإحصاء، ووزارة المالية والتخطيط الاقتصادي.

ثانياً: اختبار بيانات النموذج:

1- تعريف سكون واستقرار السلاسل الزمنية:

اختبارات سكون السلسلة الزمنية:

اختبارات جذور الوحدة Unit Root Tests

من الضروري تحديد ما إذا كانت متغيرات النموذج ساكنة في مستواها أم عند حساب الفروق الأولى، ويتم ذلك عن طريق اختبار جذر الوحدة، وعلى المستوى التطبيقي هناك عدة اختبارات يمكن استخدامها من خلال البرنامج لاختبار صفة السكون في السلسلة الزمنية ونجد من أهمها:

1- الاختبار البسيط (ديكي فولر) (Dickey-Fuller, 1979)

2- الاختبار المركب (ديكي فولر) (Augmented Dickey-Fuller, 1981)

3- فيليبس بيرون (Phillips and Perron, 1988)

نموذج تطبيقي لاختبار استقرار السلاسل الزمنية باستخدام برنامج (E-Views):

تمّ إعداد جدول يوضح الاستقرار لمتغيرات النموذج، وفي هذا الجدول استعرض البحث نوع الاختبار ومستوى استقرار المتغيرات وقيمة إحصائية (لديكي فولر)، ومستوى المعنوية المحدد وهو (5%).

جدول رقم (1) نتائج ADF التي تمّ الحصول عليها عبر برنامج E-views:

المتغير	نوع الاختبار	استقرار المتغير	إحصائية الاختبار	مستوى المعنوية ((5%)
FD	ADF	1ST Difference	-3.394260	-3.081002
UnEmp	ADF	1ST Difference	-4.926483	-3.098896
INF	ADF	1ST Difference	-4.823164	-3.081002
GR	ADF	1ST Difference	-4.823164	-3.081002
NI	ADF	1ST Difference	-4.823164	-3.081002

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات- باستخدام (E-views)

يتضح من نتائج اختبارات جذر الوحدة لاستقرار بيانات متغيرات النموذج أنها متغيرات مستقرة في الفرق الأول من اختبار (ADF). وهذا مؤشر على أن المتغيرات متكاملة من نفس درجة الاستقرار والسكون، أنظر الملاحق من (1) المتعلقة باختبار سكون واستقرار بيانات البحتلنتائج باستخدام برنامج (E views). تم تحليل البيانات بواسطة طريقة المربعات الصغرى (OLS) واستخدم الباحث برنامج (Spss) وكانت النتائج كما في الجدول رقم (2) أدناه:

جدول رقم (2) نتائج المُعلّمت المُقدرة

المتغيرات	المقدرات	القيمة	الخطأ المعياري
UnEmp	الثَّابِت	212.412	200.348
FD	b1	-0.004	.0050
INF	الثَّابِت	-28.222	9.869
FD	b1	.0010	.0000
GR	الثَّابِت	-2.256	8.638
FD	b1	.0000	.0000
NI	الثَّابِت	4150114.008	-7723867.77
FD	b1	109.633	269.9

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات- باستخدام (Spss)

ج. مرحلة تقييم مُعلّمت النموذج المُقدرة:

لمعرفة مدى اعتمادية النتائج المُقدرة في جدول التقديرات أعلاه نستخدم المعايير الآتية:

1. المعيار الاقتصادي:

-نموذج البطالة:

قد أتت الإشارة موجبة للثَّابِت في النموذج (212.412) وهو وجود معدل البطالة، وذلك موافق للنظرية الاقتصادية.

وأن إشارة معامل الديون الخارجية كانت سالبة (-0.004)، وهذا موافق للنظرية الاقتصادية حيث العلاقة عكسية بين البطالة والديون الخارجية.

-نموذج التضخم:

قد أتت إشارة للثَّابِت سالبة في النموذج (-28.222) وهو معدل التضخم، وذلك موافق للنظرية الاقتصادية.

أن إشارة معامل الديون الخارجية أَّتَموجبة ((0.001، وهذا موافق للنظرية الاقتصادية حيث العلاقة عكسية بين التضخم والديون الخارجية.

-نموذج معدل النمو الاقتصادي:

قد أتت الإشارة سالبة للتأثير في النموذج (-2.256) وهو التغيير في معدلات النمو، وذلك موافق للنظرية الاقتصادية.

وأن إشارة معامل الديون الخارجية أضعف (0.000)، وهذا موافق للنظرية الاقتصادية حيث العلاقة عكسية بين الديون الخارجية معدل النمو.

-نموذج الدخل القومي:

قد أتت الإشارة موجبة للتأثير في النموذج 4150114.008 وهو معدل كفاءة الدخل القومي. وإن إشارة معامل الديون الخارجية أضعف 109.633، وهذا موافق للنظرية الاقتصادية حيث العلاقة طردية بين الدخل القومي والديون الخارجية.

وبهذا يمكن القول بأن النماذج القياسية قد اجتازت المعيار الاقتصادي بنجاح.

2.المعيار الإحصائي:

وفي هذا المعيار نتناول فيه:

- مقاييس الإحصاء الوصفي.
- معمل التحديد.
- معامل التحديد المعدل.
- اختبارات المعنوية F, t

أ. مقاييس الإحصاء الوصفي كما هو مبين في الجدول رقم (3) أدناه:

جدول رقم(3)الإحصاءات الوصفية

n حجم العينة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
20	10624.17	36410.70	FD الديون الخارجية
20	10624.17	36410.70	UNEMPL البطالة
20	10624.17	36410.70	النمو
20	5713338.91	2103298.99	NI الدخل القومي
20	5713338.91	684133.21	INF التضخم

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات- باستخدام Spss

ii. معامل التَّحْدِيدِ ومعامل التَّحْدِيدِ المعدل مُوضَّح في الجدول رقم (4) أدناه:

من الجدول رقم (4) أدناه نجد أنَّ تأثير المتغير المستقل (الدَّيُونِ الخارجية) على المتغيرات التابعة (المؤشرات الاقتصادية) ضعيف حيث بلغ معامل التَّحْدِيدِ 43%.

جدول رقم (4) نتائج معامل التَّحْدِيدِ والمعدل

R Square معامل التَّحْدِيدِ	Adjusted R Square معامل التَّحْدِيدِ المعدل	Dep.Variable المتغير التابع	Indep.Variable. المتغير المستقل
26%	28%	البطالة	الدَّيُونِ الخارجية
10%	5%	النمو الاقتصادي	الدَّيُونِ الخارجية
21%	25.20%	الدَّخْلِ القومي	الدَّيُونِ الخارجية
59.40%	57.20%	التَّضخُّم	الدَّيُونِ الخارجية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات- باستخدام Spss

3. المعيار القياسي:

1- مصفوفة الارتباطات الخطية لمتغيرات النموذج:

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات: نجد أنَّ معامل الارتباط بين المؤشرات الاقتصادية كما موضح في الجدول رقم (5) أدناه أنَّ نماذج المؤشرات القياسية المستخدمة لهذا البحث هي نماذج انحدار خطي بسيط ذلك لوجود متغير مستقل واحد وهو الديون الخارجية، أنه لا يوجد ارتباط خطي يعني خلو النموذج المقدر من مشكلة الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة. كما هو موضح في الجدول رقم (5) أدناه

جدول رقم (5) مصفوفة الارتباطات

المتغيرات	الدَّيُونِ الخارجية	البطالة	التَّضخُّم	النُّمو	الدَّخْلِ القومي
الدَّيُونِ الخارجية	1	0.168	0.771		0.502
البطالة	0.168	1			
النُّمو				1	
الدَّخْلِ القومي	0.502				1
التَّضخُّم	0.771		1		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات- باستخدام Spss

2- الارتباط الذاتي التسلسلي للأخطاء:

نجد أن النموذج المقدر لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي للباقي بحسب اختبار Durbin-Watson في الجدول رقم (6) أدناه حيث تقع القيم لمعامل واتسون قريبة من (2)، إلا نموذجين وهما نموذج الدخل القومي ونموذج النمو الاقتصادي (دالة الديون الخارجية) نجد قيمة (1.271) DW و (1.252) هما لا تقترب من (2) ويُعزى هذا الارتباط الذاتي لأسباب تخص حسابات الدخل القومي وصعوبة جمعه وحسابه، وحسابات معدلات النمو. غير أن باقي النماذج خالية من الارتباط الذاتي كما هو موضح في الجدول رقم (7):

جدول رقم (6) نتائج ديرين - واتسون

النمو	الدخل القومي	التضخم	البطالة والديون
1.252	1.271	2.111	2.157

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات- باستخدام Spss

3- مشكلة عدم ثبات التباين heteroscedasticity:

من فرضيات طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) أن تباين الأخطاء العشوائية ثابت أي أن متوسط الفرق بين المشاهدات المتجاورة يجب ألا يزيد أو ينقص بشكل كبير مع مرور الزمن والشكلين رقم (1 و2) أدناه يشير الى عدم وجود هذه المشكلة.

ثالثاً: تحليل الفرضيات باستخدام اختبار (F)

- ◇ من الجدول رقم (7) أدناه نجد أن معنوية المقدرات كل على حدة، إن معامل عرض النفوذ لاختبار t -value (-2.036) وهي أقل من (5%) وتعتبر غير معنوية
- ◇ من الجدول رقم (7) أدناه نجد أن معنوية النموذج المقدر ذو أثر إيجابي على المتغير التابع (معدل البطالة) حيث نتيجة اختبار F نجد أن القيمة الاحتمالية المحسوبة P-value ((6.061) أكبر من قيمة F الجدولية عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، عليه برزت القيمة المعنوية (0.02) هي أقل من مستوى المعنوية المسموح به (0.05). وهذا يعني أن الديون الخارجية تفسر التغير الحاصل في معدل البطالة.
- ◇ من الجدول رقم (7) أدناه نجد أن معنوية النموذج المقدر ذو أثر إيجابي على المتغير التابع (معدل النمو) حيث نتيجة اختبار F نجد أن القيمة الاحتمالية المحسوبة P-value (P-val- (0.00) أكبر من قيمة F الجدولية عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، عليه برزت القيمة المعنوية (0.00.0) هي أقل من مستوى المعنوية المسموح به (0.05). وهذا يعني أن الديون الخارجية تفسر التغير الحاصل في معدل النمو.
- ◇ من الجدول رقم (7) أدناه نجد أن معنوية النموذج المقدر ذو أثر إيجابي على المتغير التابع (معدل التضخم) حيث نتيجة اختبار F نجد أن القيمة الاحتمالية المحسوبة P-val- (P-value (0.0) أكبر من قيمة F الجدولية عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، عليه برزت القيمة المعنوية (0.02) هي أقل من مستوى القيمة المعنوية المسموح

بها (0.05). وهذا يعني أن الديون الخارجية تفسر التغير الحاصل في معدل التضخم. من الجدول رقم (7) أدناه نجد أن معنوية النموذج المقدر ذو أثر إيجابي على المتغير التابع (الدخل القومي) حيث نتيجة اختبار F نجد أن القيمة الاحتمالية المحسوبة P-val- ((6.061 ue (P-value أكبر من قيمة F الجدولية عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، عليه برزت القيمة المعنوية (0.02) هي أقل من مستوى القيمة المعنوية المسموح بها (0.05). وهذا يعني أن الديون الخارجية تفسر التغير الحاصل في معدل الدخل القومي.

فترة الثقة :

بالنسبة لمعالم النموذج المقدر كما في الجدول رقم (7) أدناه: نجد أن القيمة المقدر للثابت (15.988) تقع بين الحد الأدنى (9.039) والحد الأعلى (22.938)، ونجد أن القيمة المقدر لمعامل سعر الصرف (25.160) تقع بين الحد الأدنى (0.2830) والحد الأعلى (50.036)، وعليه يمكن اعتماد المعلمات المقدر. (غير أن معلمة عرض الثقود ليس لها دور ويمكن تجاهلها).

جدول رقم (7)

فترة الثقة للمعلمات المقدر

المقدرات	النمو		الدخل القومي		التضخم		البطالة والديون	
	الأدنى	الأعلى	الأدنى	الأعلى	الأدنى	الأعلى	الأدنى	الأعلى
ثابت الانحدار	-20.404-	15.892	-16442933.75	995198.22	-48.956	-7.488	-208.503	633.326
B1	.000	.001	39.567	500.228	.001	.002	-.015-	.007

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل البيانات- باستخدام Spss

الخاتمة :

تشمل النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. قد أتت الإشارة موجبة للثابت في النموذج (212.412) وهو وجود معدل البطالة، وذلك موافق للنظرية الاقتصادية وأن إشارة معامل الديون الخارجية كانت سالبة (-0.04)، وهذا موافق للنظرية الاقتصادية حيث العلاقة عكسية بين البطالة والديون الخارجية.
2. قد أتت الإشارة سالبة للثابت في النموذج (-28.222) وهو معدل التضخم، وذلك موافق للنظرية الاقتصادية وأن إشارة معامل الديون الخارجية أتت موجبة ((0.001، وهذا موافق للنظرية الاقتصادية حيث العلاقة عكسية بين التضخم والديون الخارجية.
3. قد أتت الإشارة سالبة للثابت في النموذج (-2.256) وهو التغير في معدلات النمو، وذلك موافق للنظرية الاقتصادية وأن إشارة معامل الديون الخارجية أتت صفر (0.000)، وهذا موافق للنظرية الاقتصادية حيث العلاقة عكسية بين الديون الخارجية ومعدل النمو.

4. قد أتت الإشارة موجبة للثابت في النموذج (4150114.008) وهو معدل كفاءة الدّخل القومي وأنّ إشارة معامل الديون الخارجية أتت موجبة (109.633)، وهذا موافق للنظرية الاقتصادية حيث العلاقة طردية بين الدّخل القومي والديون الخارجية.

ثانياً: التّوصيات :

1. المراجعة الدّورية للقروض التي يتّم التّعاقّد عليها وسير تنفيذ المشاريع الخاصة بها وفي حالة عدم استخدام العمل على الإفادة منها مع إحداث نوع من المرونة بالإفادة من هذا الرّصيد بالتّفاوض مع الدّائنين لاستخدامه في مشاريع أخرى.
2. المحافظة علي مواعيد السّداد بدقة لتلافي مسألة الدّخول في إعادة الجدول مع شروط وأعباء إضافية جديدة والاحتفاظ بثقة جيّدة وسمعة حسنة لدى الدّائنين في سوق القرض الدولي .
3. سن القوانين والمراسيم الرادعة التي يمكن من خلالها الحد من هروب الأموال إلى الخارج وردع الفساد في كافة المواقع خاصة فيما يتعلق بالأموال المدانة من الخارج.
4. ضرورة تصميم سياسات الإصلاح الاقتصادي والمالي بما يتناسب مع وضع السودان وليس بما يتناسب مع مبادرات لتسوية المديونية أو مبادرات الدّول الدّائنة.
5. العمل على تفعيل الصناديق الإسلامية العربية مثل البنك الإسلامي للتنمية لتكون بديلة لمؤسسات التّمويل الدّولية ذات الأغراض والشّروط المُجحفّة.

المصادر والمراجع

- (1) محمد إبراهيم محمد، الديون الخارجية وأثرها على التنمية الاقتصادية في السودان ، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2015 م .
- (2) سمر حسين سري، الديون الخارجية وآثارها الاقتصادية ، دراسة تطبيقية على السودان، رسالة ماجستير في الاقتصاد، غير منشورة ، جامعة القرآن والعلوم الإسلامية، الخرطوم 2013م.
- (3) دار النعيم أحمد بخيت، أثر الديون الخارجية على التنمية الاقتصادية في السودان، رسالة ماجستير في الاقتصاد، غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004 .
- (4) هبة أحمد موسى، أثر الديون الخارجية على اقتصاديات الدول النامية ، دراسة حالة السودان ، رسالة ماجستير في الاقتصاد، غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية ، 2017.
- (5) رجوان عبدالوهاب محمد سالم، أثر الديون الخارجية على بعض متغيرات الاقتصاد الكلي في اليمن، رسالة دكتوراة في الاقتصاد، غير منشورة، جامعة النيلين، 2017.
- (6) عبد سعيد عبد إسماعيل ، أزمة الديون الأجنبية في العالم الإسلامي ، دار ابن حزم ، بيروت ، سنة 2001، ص 4-5
- (7) عبد الكريم صادق بركات ، الاقتصاد المالي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، س 1987 ، ص 170
- (8) فضيلة جنوحات حريتي ، إشكالية الديون الخارجية وآثارها على التنمية الاقتصادية في الدول العربية حالة بعض الدول المدينة ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الاقتصاد ، جامعة الجزائر ، سنة 2006 ، ص 15-16
- (9) احمد عبد السميع علام ، المالية العامة ، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر ، الإسكندرية . ط 1 ، سنة 2012 ، ص 196-198
- (10) سعيد عبد العزيز عثمان ، المالية العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2011 ، ص 337-339
- (11) سعيد عبد العزيز عثمان ، المالية العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2011 ، ص 343-345
- (12) خبابة عبدالله، تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة ، الجزائر ، س 2006 ، ص 23-24
- (13) مدحت محمد أبو النصر ، ادارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ،مجموعة النيل العربية القاهرة ، ط 1 ، س 2007 ، ص 89-90
- (14) جنفير جوي- ماثيوز-ديفيد ميجنسون- مارك سورتيز ، تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، ط 1 س 2007 ، ص 59
- (15) تيسير محمد مبشر ، اثر تلوث المياه على التنمية الاقتصادية ، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التنمية الاقتصادية جامعة النيلين) ، الخرطوم ، س 2005 ، ص 23
- (16) عبد الوالي آدم محمد ، الجماعة الاقتصادية والنقدية لدول وسط إفريقيا ودورها في التنمية الاقتصادية في تشاد (بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد جامعة إفريقيا العالمية) ، السودان ، الخرطوم ص 53

- (17) عبد الحميد ابراهيم , العدالة الاجتماعية والتنمية في الاقتصاد الإسلامي, دار المعرفة للنشر , بيروت , ط1, س1997, ص 18
- (18) خبابة عبد الله , تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية , دار الجامعة الجديدة , الجزائر , س2006, ص 297-298
- (19) حسين عبد الحميد احمد رشوان , الاقتصاد والمجتمع , المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية,س2002, ص 40-41
- (20) إيف لاکوست , العالم الثالث أو جغرافية التخلف , دار الحقيقة للطباعة والنشر , بيروت , س 1969, ص 15
- (21) حسام العربي , التخطيط الإداري , دار أسامة للنشر , المملكة الأردنية الهاشمية , عمان , 2015 , ص 201
- (22) ميشيل تودارو , التنمية الاقتصادية , دار المريخ , المملكة العربية السعودية , س2006, ص 47
- (23) عبد العزيز عجمية وآخرون , المرجع السابق , ص 81
- (24) حسين عبد الحميد أحمد رشوان , الاقتصاد والمجتمع , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية,س2002, ص 38-43

الملاحق

بيانات الدراسة

السنوات	الدَّيُون الخارجية	معدل البطالة	معدل النُّمو	معدل التَّضخم	الدَّخْل القومي
2000	20,521	15.2	8.38	7.8	10,146.1
2001	20,798	15	6.40	4.4	10,345.4
2002	23,605	15.8	6.70	6.9	10,459.5
2003	25,703	16.3	6.29	6.2	10,578.1
2004	26,784	15.9	5.13	9.5	10,799.9
2005	27,006	16.2	6.12	8.6	10,949.6
2006	28,457	1101	9.4	7.2	22,196.1
2007	31,873	19.4	8.07	6.2	24,529.6
2008	33,542	19.7	6.4	14.9	23,930.0
2009	35,687	20	5.9	13.4	26,770.0
2010	37,805	20.3	5.2	15.4	124,000.1
2011	39,800	18.3	2.1	19.1	170,279.7
2012	42,733	20.8	1.4	35.1	223,016.6
2013	44,400	20	4.4	37.1	213,754.8
2014	43,700	19.8	3.6	36.9	303,644.2
2015	45,000	21.6	5.8	1.9	536,511.8
2016	45,400	20.6	16.0	30.5	663,197.8
2017	47,500	19.6	34.8	25.2	804,567.8
2018	49,900	19.5	44.2	72.9	1,061,628.7
2019	58,000	22.1	2.59	51.0	25,500,000

المصدر : إعداد الباحث بالإفادة من التَّقارير الصَّادرة عن بنك المركزي السوداني ، والجهاز المركزي للإحصاء ، ووزارة المالية والتَّخطيط الاقتصادي، وذلك عن التَّقارير الإحصائية لعدة سنوات .

دور مؤسسات التعليم الفني والتقني في خدمة سوق العمل في السودان

أ. مشارك - جامعة القرآن

د. عمر تاج السر محمد عبد الرحمن

المستخلص

تناول البحث دور مؤسسات التعليم الفني والتقني في خدمة سوق العمل في السودان، ووضع التعليم الفني والتقني من أولويات الدولة في خططها من حيث قواعد ومواعين الاستيعاب للتعليم الفني والتقني. هدف البحث إلى التعرف على السياسات الحاكمة لمسارات التعليم الفني والتقني. نشر الوعي بأهمية التعليم الفني والتقني لنهضة الوطن والمجتمع. تسليط الضوء على مستقبل التعليم في السودان. التوصل إلى نتائج لمعالجة الخلل في احتياجات سوق العمل. جاءت فروض البحث متمثلة في: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم الفني والتقني و نهضة المجتمع. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التعليم العالي و نهضة المجتمع. انتهج البحث المنهج الاحصائي التحليلي. خلص البحث لعدة نتائج منها: هنالك ارتباط ما بين التعليم الجامعي وسوق العمل. إهدار مخرجات التعليم العالي غير متوازن مع مقتضيات التنمية الشاملة. هنالك حاجة في التعليم العالي لهذا النمط من التعليم. وأوصى البحث بعدة توصيات منها: توفير الدعم المالي الموازي للخطط والبرامج المرسومة لمسار هذا التعليم. تأهيل المعلمين خارجياً لمواكبة أحدث معطيات العلم في ها المجال، كما يمكن الاستعانة بالخبرة الأجنبية مؤقتاً. الاهتمام بالحرف والصناعات اليدوية والتراثية في الريف والمحافظة عليها من الاندثار وتطويرها من خلال برامج تدخل في صلب المناهج التعليمية والفنية والتقنية، لتصبح هذه الصناعات مصدر دخل لأهل الريف، وتعكس تراث السودان في الداخل والخارج.

Abstract:

The research dealt with the role of technical and technical education institutions in serving the labor market in Sudan, and placing technical education among the country's priorities in its plans in terms of the rules and criteria for the absorption of technical education. The aim of the research is to identify the policies governing the technical education tracks. Spreading awareness of the importance of negative and technical education for the renaissance of the nation and society. Shedding light on the future

of education in Sudan. Finding results to address the imbalance in the needs of the labor market. The research hypotheses were represented in: There is a statistically significant relationship between technical education and the renaissance of society. There is a statistically significant relationship between higher education policies and community renaissance. The research followed the statistical and analytical approach. The research concluded with several results, including: There is a correlation between university education and the labor market. The waste of higher education outcomes is not balanced with the requirements of comprehensive development. There is a need in higher education for this type of education. The research recommended several recommendations, including: Providing parallel financial support for plans and programs drawn for the path of this education. Externally qualify teachers to keep up with the latest knowledge in this field, and foreign expertise can be used temporarily. Paying attention to the handicrafts and handicrafts and heritage industries in the countryside, preserving them from extinction and developing them through programs that are included in the educational, technical and technical curricula, so that these industries become a source of income for the people of the countryside, and reflect the heritage of Sudan at home and abroad

المقدمة:

أن مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، تأتي على رأس منظومة التعليم في المجتمع للدور الذي تلعبه في تأهيل القوى البشرية، وعالم يتصف بالتغير السريع. وفي ظل احتياجات سوق متطورة ومتسارعة لا يقتصر دور تلك المؤسسات على التأهيل فقط، بل يتعدى ذلك لتسهم بصورة مؤثرة في مسيرة التنمية الشاملة.

وفي ظل المتغيرات العالمية المتسارعة. والمتمثلة بالتكتلات الاقتصادية والاتفاقات الدولية والمنافسة الحادة، ولتطوير احتياجات السوق، وفي المجال الصناعي نجد أن ما تشهده بعض المجتمعات المعاصرة من تقدم هائل شمل مختلف ميادين التنمية.

فيما يدفعنا إلى القول بأن الصناعة بمظاهرها التكنولوجية المتنوعة هي عماد هذه التنمية وأساسها الراسخ والصناعي كمفهوم، هي حويلة عوامل أساسية، وهي رأس المال والخبرة وقوة

العمل والإدارة والتنظيم، ولتحقيق هذا الهدف، ومواكبة ما يجري حولنا من تسابق في امتلاك الوسائل التي تؤدي إلى هذه النهضة، كان لا بد من إعادة النظر في مؤسساتنا التعليمية، وخاصة الفنية والتقنية، لوضع اسس حديثة مواكبة تفضي بنا في نهاية المطاف إلى إحداث ثورة في هذا المجال تلبى احتياجات الوطن من الكوادر المؤهلة، التي اكتسبت مهارات عالية في مجال التقنيات والعلوم المرتبطة بها، وكذلك ما يتعلق بالمهين والأعمال في شتى القطاعات.

مفهوم الإدارة المعرفة

إن التجديدات والابتكارات تشكل هاجساً لدى العديد من المنظمات، إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء، وبالتأكيد فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الابتكار، فكل شيء يقوم على المعرفة، وأصبح العمل الأساس لدى العديد من المديرين في الوقت الحالي يتمثل في مدى قدرة ومهارة المدير على إدارة المعرفة، والإدارة بالمعرفة المؤثرة إيجاباً على تعزيز عملية الابتكار والإبداع، التي تعد عنصراً أساسياً وفعالاً على التفوق الذي يعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة.⁽¹⁾ وإن كانت المعرفة غير محسوسة، فإن نتائجها واضحة ومحسوسة لدى الجميع، حيث إن تحويل المواد الخام إلى منتجات محسوسة ضمن علميات إنتاجية خاصة جميعها تتطلب المعرفة، وحتى تقديم الخدمة يتطلب المعرفة بجميع فوائد الخدمة المقدمة.

فالمعرفة هي الأكثر قدرة على إنشاء قيمة للأشياء، وبالتالي توليد المال سواء للشركات أم للأفراد، فالقرار السليم وتحسين نوعيته باستمرار وعملية تنفيذه جميعها تتطلب المعرفة السليمة. وهناك العديد من القصص في الحياة العملية تدل على أهمية المعرفة، ومنها هذه القصة التي حصلت في شركة صناعية، وهي: كان لدى الشركة مهندس مسؤول عن الحاسب والشبكات، وكان يتقاضى راتباً مقداره (1500 دولار)، فقررت الشركة أن تخفض راتبه إلى النصف، فرفض وقدم استقالته وقبلتها إدارة الشركة، وبعدها توالى المشاكل المتعلقة بالحاسب على إدارة الشركة، وأحضرها العديد من المهندسين لإصلاح النظام، لكن دون جدوى فقررت إدارة الشركة الاستعانة بالمهندس السابق، فطلب مبلغ (2000 دولار)، لإصلاح النظام، وفاوضته إدارة الشركة على تخفيض المبلغ فرفض، فطلب إليه تفسير هذا المبلغ المرتفع نسبياً بالفاتورة، فكتب بدل المعرفة، وهذه معرفة خاصة لا أعطيها لأحد.

لذلك فإن توليد المعرفة أصبح ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح، لذا أنشأت العديد من الشركات أقساماً خاصة بالبحث والتطوير، للحصول على المعرفة من أي مصدر، سواء كان داخلياً أم خارجياً، عن طريق المحاكاة والتقليد لديها، إذ أصبحت تفوق في الأهمية الأصول المادية الأخرى للعديد من الشركات، خاصة في ظل الظروف الحالية التي تمتاز بسرعة التغيير، التي تعمق حالة عدم التأكد، فتبقى المعرفة هي العنصر الأهم والمصدر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية عندما تتجسد على شكل منتجات ابتكارية جديدة.

فالمعرفة هي الأصل، وأحد عوامل الإنتاج، إذ أصبحت تحظى بأولوية خاصة في الاقتصاد الجديد، القائم على المعرفة، حيث تشكل نوعاً جديداً من رأس المال القائم على الفكر والخبرة،

إنه رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار، ولا ينضب بالاستخدام، مما شكل عنصراً اقتصادياً جديداً عن العنصر الاقتصادي السابق، الذي اعتمد على رأس المال المادي.⁽²⁾ فالشركات القائمة على المعرفة المجسدة، وتوليد المعرفة باستمرار هي القادرة على البقاء والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية.

ما هي المعرفة:

يعرف قاموس ويبستر المعرفة على أنها: «الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم التعلّم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية مهار، اعتياد أو تعود، اختصاص وإدارة معلومات منظمة تطبع على حل مشكلة ما». إضافة إلى ذلك مجموعة من التعاريف أوردتها الكتاب والمهتمون بالمعرفة، نذكر منها:

المعرفة، هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات، مع إمكانية المزاجية مع المهارات وأفكار، والتبصر والحدس، والدوافع الكامنة في الفرد، وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة، إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع.

المعرفة ممثلة الأفكار، الأحكام، الموهبة أو القدرة الفذة، تحليل العلاقات والأسباب ووجهات النظر والمفاهيم المختزلة في عقل الفرد، أو الموجودة في العمليات التنظيمية مثل الوثائق، المنتجات، أو الخدمات، أو التسهيلات، والأنظمة، ويضيف الكاتب أن المعرفة ناتج التعليم والنشاطات التي تركز على الإبداع واستغلال الخبرات، وهي القيمة المضافة إلى السلوك والممارسات، ولجعل قيمة المعرفة لا بد أن تكون مركزة، وقبالة للتشارك، وهنالك تعريفات أخرى منها⁽³⁾:

1. معرفة، هي نتاج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، قد تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات التي تؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.
2. المعرفة، هي التبصر والفهم، وهي تنعكس على المقدرة العملية التي تعتبر المصدر الأساس للعمل ببراعة، وعند نقل المعرفة إلى الآخرين وتطبيقها بشكل متكرر يؤدي ذلك إلى تراكم الخبرات، وعند استخدامها بشكل ملائم تزيد الكفاءة.
3. المعرفة، هي مجموعة الحقائق التي يحصل عليها الانسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة، خاصة العملية التي تراكمت لديه، وقد توصله إلى درة الخبرة ومن ثم الحكمة، وتوجد المعرفة في شكل تعاريف ونظريات أو فرضيات ونماذج وقياسات وعلاقات حسب رباعية المعرفة الأنفة الذكر، والمعرفة هي عملية انتقال من بيانات إلى معلومات، فمعرفة، فحكمة، وتقود إلى حسن التقدير والقرارات الأكثر عقلانية ورشداً.
4. المعرفة، تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية؛ مثل الحقائق، والمعتقدات، والرؤى، ووجهات النظر، والمفاهيم والأحكام، والتوقعات، والمناهج، والمهارات، والبراعة.
5. ونظراً لتعدد الاجتهادات التي تناولت تعريف المعرفة، أو توضيح مفهومها، فمنها اهتم بالجوانب التاريخية، إذ تناول نشأة المعرفة وتطوراتها لإبراز العمل التاريخي للمعرفة

1. والبحث على طلبها، وربطها بالمتغيرات الحديثة⁽⁴⁾، ومنها ما تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة، ورمز مهم من رموزها. والبعض أخذ المنهج الاقتصادي والسياسي والإداري... إلخ، مما يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين⁽⁵⁾، وبالتالي لا بد من محاولة الإحاطة نسبياً في عرض بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة، كالآتي⁽⁶⁾:
 1. المنهج الاقتصادي: إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها أي ترجمتها على نشاطات عملية، تمارس داخل المنظمة، حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.
 2. المنهج المعلوماتي: حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة، ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.
 3. المنهج الإداري: حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
 4. المنهج التقني: ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها، وتشير هذه إلى المعرفة الفنية الإجرائية، وبالغالب تكون ضمنية حيث تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين.
 5. المنهج الاجتماعي: حيث ينظر إلى المنظمة على إنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة، وقد يكون التنظيم رسمياً ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمنظمة، أو غير رسمي ينشأ بفعل العلاقات الحميمة والصدقة التي تنشأ بين العاملين في المنظمة، وأياً كان نوع التنظيم فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة.
 6. المنهج الوظيفي: ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها وأفكارها، وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع، حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.
 7. المنهج الشمولي: ويتضمن ذلك تصوراً يضم كافة المناهج السابقة، وأن هذا المنهج يعد ضرورياً كإدارة فاعلة لإدارة المعرفة، حيث إنه يحتوي على أكل من منهج في تحديد مفهوم المعرفة التي تشكل الإطار النظري لبناء الكيان المعرفي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي، وينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية الممثلة بالتكنولوجية الحاسوبية والتنظيمية، حيث يمد المنظمة بالقدرة التي تجعلها في موقف أكثر فاعلية مما كان عليه الحال، مما يتيح لها إدارة التمييز والسعي باتجاه تحقيقه.
 8. المنهج ثنائي المصطلح: ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزأين: الأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه، وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم. والجزء الثاني، وهو

ضمني حيث إنه غير ظاهر، وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها، إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة، وهذا يشير إلى المعرفة الظاهرية والضمنية. مما سبق نلاحظ أن هناك تعدداً وتنوعاً في تحديد مفهوم المعرفة والمناهج التي تناولت ذلك، فمنها ما يتمثل في مدخل الترميز الذي يقوم على القياس ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراءات أو القاعدة المتسعة أو النموذج المحدد سابقاً، والآخر يمكن تمثيله بالشخصنة الذي يقوم على معرفة الأفراد حيث يمكن استخدامه في معالجة المشكلات الجديدة والمتنوعة، وكلاهما يمثلان نظام المعرفة في المنظمة، وتقوم المعرفة على أفراد المعرفة حيث تقع على عاتقهما مسؤولية العمل المعرفي في المنظمة، حيث أن جوهر العمل المعرفي يقوم على أفراد المعرفة الذين يقومون بعملية جمع وتقاسم ونشر وتوليد المعرفة وترجمتها على أرض الواقع بتحويلها لأسلوب عمل يعكس إيجاباً على المنتجات أو الخدمات.

ماهية الجامعة وأهدافها

الجامعة معقل الفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية، وبعث الحضارة العربية، والتراث التاريخي للشعب العربي، ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الخلقية والوطنية، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الهيئات العربية والأجنبية.⁽⁶⁾ إن أهم ما يهدف إليه التعليم الجامعي هو خدمة المجتمع، والارتقاء به حضارياً، وتقوية الفكر وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمختصين والفنيين والخبراء، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة، وطرق البحث المتقدمة، والقيم الرفيعة للمساهمة في بناء المجتمع، صنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية.⁽⁷⁾ وغياب الأهداف لدى كثيرين من أعضاء هيئات التدريس يجعل مناهج التعليم الجامعي غير قادرة على السير في ميادين كبرى هي التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولذلك كانت هذه الأهداف نقطة البداية الطبيعية التي يجب أن نحيط بها وأن نثبتها هنا، وهي⁽⁷⁾:

1. نقل المعرفة عن طريق التدريس في مرحلتي الليسانس والباكوريوس والدراسات العليا.
2. نقد المعرفة عن طريق الدراسات التحليلية النافذة في ضوء النظريات الحديثة وفلسفة المجتمع.
3. الإضافة على المعرفة عن طريق البحوث المتصلة بالعلوم الإنسانية بصرف النظر عن التطبيق المباشر، أو حل مشكلة تطبيقه.
4. إعداد الباحثين عن طريق برامج الدراسات العليا، حيث يقوم عدد من هؤلاء الباحثين بالبحث والتدريس في الجامعة، كما أن بعضهم الآخر سيستمر في مهام البحث والعمل في مؤسسات أخرى.
5. مشاركة الهيئات المختصة في القيام ببحوث مشتركة أو مستقل لحل المشكلات الأساسية التي تواجه المجتمع.
6. الاستفادة من نتائج هذه البحوث وترجمتها إلى مقررات دراسية.

7. تنمية شخصية طلاب الجامعة تنمية متكاملة تشمل الجوانب العقلية والاجتماعية والتروحية، يصبح مساراً تنتهجه الجامعة في بحث شؤونها وتربية طلابها.
8. تزويد المجتمع بالمتخصصين الأكفاء اللازمين لحفظ التنمية، والمتمسكين بالقيم الدينية والخلقية، والملتزمين بخدمته وحل مشكلاته.
9. الإعداد لتخصصات مستقبلية تفرضها تطورات العلم واحتياجات العصر، ومطالب المجتمع المستقبلية.
10. خدمة مراحل التعليم السابق على الجامعة والموازية لها، بتقديم المشورة ونتائج الخبرة وبتطوير مقرراتها وبرامجها.

هذه الأهداف تقوم الجامعات السودانية بتحقيق بعضها، ولا يزال بعضها الآخر أمنيات وتوقعات، حيث تحتاج إلى إمكانات مادية وطاقات قيادية، وحرية أكاديمية، وكفاءة تنظيمية وبشرية تحسن القيام بواجبها، وتقلل من نسب الهدر، وتزيد من فرص الاستثمار، وتتجاوز التحديات، وتحل المشكلات التي تواجهها في مساراتها، والتوصل إلى المقترحات اللازمة لضمان سلامة التطبيق والإنجاز.⁽⁸⁾

نحن في حاجة إلى قيام أعضاء هيئات التدريس في كليات الجامعات السودانية بترجمة هذه الأهداف إلى خطط دراسية، وبرامج تعليمية، ونحن في حاجة إلى المشاركة في عمليات التحليل والنقد والمراجعة، ولمعرفة ما تم تحقيقه في هذه الأهداف، ومالم يتحقق بعد، والسعي نحو تحقيقه، والقيام بعمليات تغذية مستمرة بين ما هو قائم بالفعل، وأهداف جديدة لسنوات مقبلة، نسعى لتحقيقها خطة في إطار خطة معلنة، يشارك في وضعها أعضاء هيئات التدريس ولا تفرض عليهم.⁽⁹⁾ وتلك الأهداف تصف ما نرغب أن يكون عليه التعلم عندما يمر بنجاح في خبرات تعليمية تعكس هذه الأهداف، كما أنها وصف دقيق لأنماط السلوك والأداء، الذي يصبح المتعلم متمكناً منه بعد أن يدرس برامج تعمل على تحقيقها، إننا نستخدم هذه الأهداف كأساس لاختيار المواد والمقررات التعليمية، وطرائق التعليم والأنشطة الطلابية وتكنولوجيا التعليم، وهي في الوقت ذاته تزود المتعلم وتساعد على تقويم تقدمه ذاتياً.⁽¹⁰⁾

إن التمييز بين ثلاثة مجالات رئيسة على الرغم من تكاملها في أهداف التعليم الجامعي يكشف عن قصور واضح في استغراقها من ناحية، والوقوف عند المستويات المتدنية فيها من ناحية ثانية، ذلك أن التعليم الجامعي ينصرف إلى تركيز الجهود على ما يكتسب الطالب من حقائق ومفاهيم وقوانين ومبادئ ونظريات، في الوقت الذي يهمل فيه تكوين الميول والاتجاهات وعادات التفكير العلمي والقيم الخلقية، وأوجه التقدير، كما أنه يمس المهارات اليدوية وغير اليدوية مساً هيناً، ثم إنه يقف إلى جانب المعرفة عند مستوى التذكر والفهم، ولا يتعدى ذلك إلى مستوى التأويل أو التقويم.⁽¹¹⁾

فطالب الجامعة لا يستخدم المجردات والقوانين والنظريات العامة في مواقف محددة، ولا يمتلك القدرة على تحليل المعرفة إلى عناصرها أو أجزاءها بحيث تتضح سلسلة الأفكار والعلاقات بينها.⁽¹²⁾

إنه في حاجة إلى تدريب على تحليل الهيكل المعرفي إلى عناصر وتجديد العلاقات بين هذه العناصر، وتحليل المبادئ الأساسية التي تنتظم هذه الهيكل، التي تربط بين عناصرها، ثم إنه يفتقد المقدرة على الربط بين عناصر المعرفة لتكوين كل وحدة أو نمط، لم يكن واضحاً من قبل، كما يفتقد القدرة على الحكم على قيمة مادة أو طبقة معينة، لتحقيق أغراض مقصودة في ضوء معايير يصفها الطالب أو توضح له.⁽¹³⁾

إن تشكيل طلاب الجامعات من خلال إطار معرفي في مستوياته المتدنية يحشو الأذهان بركام كبيرة من فئات المعرفة، يكشف عن قناعة القائمين على التعليم الجامعي أن حشد المعلومات يؤدي تلقائياً إلى فهمها وتأويلها، والقدرة استخدامها في مواضعها، وهو اعتقاد تكذبه الممارسة في كثير من الأحيان، ناهيك عن أن الطالب مستقبلي لهذه الظروف المتدنية، ولا يشارك مشاركة إيجابية في عملية تعلمه، ولا ينفعل ويرتبط وجدانياً بعملية تعليمه، ولا يستأثر ودافعه لكي يتعلم، ولا يعلن مسبقاً بالعلاقة بين أهداف التعليم والخطة المتبعة للوصول إلى هذه الأهداف، ولا يدرب على الانتقال من الأمثلة المحددة إلى القواعد والتعميمات، ولا يحصل على تغذية مرتدة فورية لما يقوم به من عمل أو يجول بذهنه من فكر، والطالب في الجامعة لا يشاهد المهارات والمطالب التي يتعلمها تجري أمامه بواسطة خبير مدرب يتقن أداءها، ثم يساعده في القيام بهذه المهارات قبل أن يحاول الطالب القيام بها بنفسه، والطالب يتعلم وكأنه مغمض العينين، فهو لا يتعلم مسبقاً ما ينتظر ما تعلمه، ولا يعطي الفرصة على التدريب المتكرر.⁽¹⁴⁾

في الجامعة يتم تعليم الطلاب أحادية الرؤية والرأي الواحد والفكر الواحد، فلا يتاح للطلاب أن يتعلموا من مصادر عدة، أو من أشخاص، ولا من وسائل متنوعة، ثم إنه لا يتاح للطالب الفرص ليظهر ما تعلمه بأكثر من طريقة، ولا يشجع على اكتشاف البدائل ولك تعلمه وسائل التقديم الذاتي.

وليس التعليم مجرد اكتساب معلومات، بل هو تغيير في السلوك الإنساني وليس التدريس عملية تلقين الطلاب معلومات مختلفة، أو تدريبهم على أداء بعض العمليات، بل هو تنظيم الواقف وتوجيه الطلاب نحو كيفية الاستفادة من هذه المواقف، والتدريس علاقة إنسانية هادفة ومقصودة، إنه يتضمن تلك الأهداف وترجمتها إلى سلوك وأعمال وتقويم نجاح هذا السلوك في الوصول إلى تلك الأهداف.

السؤال الآن هو: أين نحن الآن في جامعاتنا من تلك الأطر وهذه الاتجاهات التدريسية؟ الاتجاه التسلطي في التدريس هو السائد، وهو اتجاه يقوم على أساس أن هناك مصدراً واحداً يقدم للطلاب المعرفة، وينظم لهم طرق تفهمها، ويرسم لهم الطرق نحو القيام بالتدريبات العملية اللازمة لهم، إنها التربية القمعية التي تؤمن بالرأي الواحد، والفكر الواحد، وأحادية الرؤية، وهي تربية المقهورين التي تقوم على التعليم البنكي وتحزين المعلومات في أدمغة الطلاب بعد نقلها من رؤوس الأساتذة، أو من صفحات الكتاب الواحد لتخلق جيلاً من الحفظة وأحادي الرؤية والمبرمجين، لأنها لا تعترف بالآخر، وتقتل الإبداع والتفكير، والتعددية، والنقد وإبداء الرأي، وحق الاختلاف.⁽¹⁵⁾

وهناك اتجاه آخر اكتسب سمات التدريس السابقة، واكتسب صفة الشيعوع يقوم على أساس التحكم في سلوك الطلاب، وافترض إمكانية تحليل السلوك، ويؤمن أصحابه بأن التعليم يمكن أن يتم عن طريق الارتباط بين مثيرات محددة واستجابات معينة، والتدريس عندهم سلسلة من الخطوات المندرجة لتحقيق مجموعة من الأهداف، أو هو عملية اتصال تهدف إلى تهيئة الظروف المناسبة للتحكم في السلوك، وتركز عملية التدريس هنا على أهداف التدريس وصياغتها في صورة عبارات سلوكية وقياسها والتحكم فيها، ثم توجيه التدريس نحو تعزيز إصدار الطلاب لاستجابات مرغوبة محددة بدقة.

إن من الاتجاهات التدريسية التي يجب أن نهتم بها في جامعاتنا، التي تجعل الطلاب محوراً للعملية التعليمية هو الاتجاه الكشفي الذي يتيح الفرصة أمام الطلاب لاكتشاف المعرفة بأنفسهم عن طريق قيامهم بأنشطة ذاتية موجهة على المواقف التعليمية، حيث يوضع الطالب أمام مشكلات تحتاج إلى حل، وعلى الطالب أن يخطط بنفسه لحل المشكلات واستنتاج المبادئ تحت إرشاد وتوجيه عضو هيئة التدريس مستعيناً في ذلك بالاستقراء أو الاستبصار أحياناً، وهذا الاتجاه الكشفي يساعد الطلاب على ممارسة أساليب البحث العلمي وعمليات التخطيط والاستنتاج، والحصول على المعرفة من مصادرها الأولية كالتجارب والملاحظات، والحقائق والمفاهيم السياسية.⁽¹⁶⁾

كما أن تدريب الطلاب على حل المشكلات، وممارسة أساليب التفكير العلمي اتجاه أساسي وضروري في التعليم الجامعي، وتحدد استراتيجية التدريس هنا في تهيئة الظروف المناسبة في الموقف التعليمي، وكي يؤدي الطلاب بنجاح المراحل التالية لأسلوب حل المشكلات، وهي الإحساس بالمشكلات، تحديد المشكلة، تحديد الفروض الممكنة في اختبار أفضل الحلول، والتطبيق والتقييم.⁽¹⁷⁾

أما في مجال تعليم المهارات العلمية، فالأمر يحتاج إلى فهم الهدف من أداء المهارة ومكوناتها ومتطلباتها، ثم التدريب على أدائها وممارستها، ويمكن السير في تدريس المهارات في خطوات تبدأ بتعريف الطلاب الهدف من أداء المهارة، ومستوى الأداء المطلوب، وعرض كامل لكيفية الأداء السليم لمهارة، ثم عرض تفصيل لمكوناتها مع التركيز على المكونات الحاكمة والمعقدة، ثم تدريب الطلاب تحت الإشراف والتوجيه على أداء المهارة، توجيه مع تقويم كل أداء، والسماح بالمعرفة الفورية للنتائج، وشرح أسباب الخطأ وطريق العلاج.⁽¹⁸⁾

وهناك طريقة تدريس حديثة تعتمد على حلقات المناقشة وتبادل الرأي والتأثير من خلال العمل الجماعي - ويلزم لنجاح هذه الطريقة البدء بتحديد موضوعات التنافس والتخطيط لها، والعناية بإيجابيات كل طالب في المناقشة، والأمر الذي يقتضي جمع المعلومات بواسطة الطلاب قبل النقاش، شريطة أن تسود المناقشة روح الجماعة، بحيث لا يسيطر رأي واحد أو فرد واحد فيمنع تبادل الفكر والرأي.⁽¹⁹⁾

وهناك الدراسة العقلية التي يخرج فيها الطالب إلى الموقع للدراسة، ويجمع بيانات عنه،

والتدريب على العمليات المتصلة بمهنته في المستقبل، والبيئة في هذه الحالة هي معمل الدراسة، ويمكن تدريب الطلاب في كل ما سبق من طرائق على كتابة الأبحاث والمقالات القصيرة من خلال بحوثهم لموضوع محدد أو حل مشكلة ما، والطلاب مع غيرها من المجموعات الصغيرة، وكل ذلك يساعدهم لأن يمارسوا الحياة العلمية من خلال مناهج الجامعة.

والتعليم الخيري في مقابل التعليم التقليدي أسلوب آخر من أساليب التعليم يجب أن نلتفت إليه في التعليم الجامعي الحديث، يقوم التعليم الخيري في الجامعة على أساس تنظيم حلقات مناقشة تتناول مختلف نواحي الموضوع المراد دراسته في إطار الخبرة الشخصية للطلاب، لما اكتسبه من معلومات خلال التعليم العام والتعليم الجامعي، مع تزويده بخبرات عملية يمتلكها عضو هيئة التدريس عن طريق طرح المشكلات والفوضى المنظمة، ومعاينة التجربة الحية في المناقشة دون التقولب المسبق تبعاً لأفكار جاهزة، حيث يعيش الطلاب في حرية فكرية ليصلوا مع عضو هيئة التدريس إلى الحقائق والمعلومات، ويكونوا المهارات والاتجاهات، ويدوموا الاطلاع على مراجع ومصادر تتضمن تنوع الرؤى حول الموضوع الواحد.

التدريس في إحدى وظائف الأستاذ الرئيسية، على جانب وظيفته في البحث العلمي وخدمة الجامعة والمجتمع، لذا فإنه من المنطقي أن يشمل تقييم الأستاذ جميع جوانب مهامه بما فيها تدريسه، وتتفاوت الجامعات في الأهمية النسبية التي تعطي للتدريس عمد تقييم الأستاذ بقصد اتخاذ قرار متعلق بترقي أو تثبيته في بعض الجامعات - وبشكل أساس بحوث الأستاذ، والبعض الآخر يعتزم التدريس بجانب البحث وخدمة المجتمع، ويلاحظ أن هناك اهتماماً متزايداً لدى الجامعات في تقييم التدريس في العقد الأخير، واعتباره جزءاً أساسياً من تقييم الأستاذ لأغراض الترقية، حتى أن بعض الجامعات خصصت للتدريس وزناً أكبر مما خصصت للبحث وخدمة المجتمع، ومن المهم الإشارة إلى أن تقييم التدريس لا يتم فقط لأغراض الترقية والتثبيت، بل قد يتم بهدف تزويد الأستاذ بمعلومات وتغذية راجعة متعلقة بتدريسه سواء كان ذلك من الطلبة أو الزملاء أو القسم أو الجامعة.

رؤية مستقبلية للتعليم الفني والتقني في السودان

عُرف التعليم الفني والتقني بأنه جميع أشكال ومستويات العملية التعليمية التي شملت بالإضافة إلى المعارف العامة، دراسة الصناعة والتقانة والعلوم المتصلة بها، واكتساب المهارات العلمية والدراسات بالمواقف والمدارك المتصلة بالممارسات المهنية فنياً وتقنياً في شتى موضوعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

كما عُرف في المؤتمر العام لليونسكو في دورته الثالثة عشرة 1974م، بأنه العملية التربوية التي تتضمن بالإضافة إلى التعليم العام دراسة الجوانب الفنية والتقنية والعلوم المرتبطة بهما، واكتساب المهارات والمعارف التي تتسم كلها بالطابع العملي للمهنة في شتى قطاعات الحياة الاقتصادية.

أولاً - التعليم الفني:

يمكن أن نُورخ للبدية المنتظمة لمسيرة التعليم الفني بالعام 1903م، حيث أنشئت ورشة كلية غردون القديمة كمدرسة حرفية لتدريب الطلاب على تخصصات التجارة والنحت، والبناء، والسمكرة، والحدادة، وكان ذلك بغرض مقابلة احتياجات المصالح الحكومية في ذلك.

ثم أنشئت مدرسة أم درمان لفخار (الحجر) لتقوم بتدريب الطلاب على فنون النجارة والبناء والنحت. ظل الحال على ما هو عليه حتى عام 1942م، حيث بدأ فصل أقسام المعمار من ورشة كلية غردون، وتم ضمها إلى مصلحة المعارف آنذاك، ثم حولت على مدرسة أم درمان الصناعية، ولم يجيء عام 1922م، حتى تم فصل أقسام الميكانيكا والسمكرة من ورشة كلية غردون وضمها إلى مصلحة السكة الحديد، حيث تطورت فيما بعد على مدرسة جبيت الصناعية، ثم كان عام 1950م حيث أنشئت مدرسة صناعية وسطى بمدينة الأبيض وأخرى ثانوية بمعهد الخرطوم الفني.

وفي عام 1960م أنشئت الكلية المهنية العليا لاستيعاب خريجي المدارس المهنية الثانوية، وتتواصل مسيرة التعليم الفني ليشهد عام 1971م إعلان المدارس الفنية بنظام الأربع سنوات، وكفل لها حق المنافسة لدخول الجامعات والمعاهد العليا، وإن كان بأعداد قليلة، وفي عام 1990م بدأ تنفيذ نظام الثلاث سنوات لهذه المدارس، بناء على تقرير لجنة حاضر ومستقبل التعليم الفني، وفي خاتمة المطاف تم في إعلام 1993م أيلولة تبعية المدارس الفنية للولايات طبقاً لسياسات اللامركزية.

ثانياً - التعليم التقني:

ترجع بداية التعليم التقني بالسودان للعام 1950م بإنشاء معهد مصلي بالخرطوم بواسطة وزارة الأشغال لإعداد تقنيين بعد دراسة تمتد لعامين فوق الثانوية، يتم فيها التركيز على أعمال الورش، بجانب دراسة المقررات ذات الصلة في مجالات البناء والميكانيكا والمحاسبة والسكرتارية والفنون الجميلة.

في عام 1956م تحولت تبعية هذا المعهد إلى وزارة التربية والتعليم، وارتفعت سنوات الدراسة إلى ثلاث سنوات، ثم مدت فترة الدراسة إلى أربع سنوات في عام 1960م، وذلك بزيادة نسبة المواد النظرية التي كانت على حساب مواد أعمال الورش.

في عام 1961م أصبح المعهد هيئة مستقلة عن وزارة التربية والتعليم، يشرف عليها مجلس إدارة، وقام هذا المجلس بتشكيل لجنة لتقويم التعليم الفني والتقني عامة، والمعهد بصفة خاصة، ومن ثم خفضت الدراسة في المعهد إلى ثلاث سنوات، ثم أعيد النظر في المقررات بناء على توصية اللجنة، واستمر الوضع على ذلك حتى هذه اللحظة بالنسبة للدبلوم الفني.⁽²⁰⁾

نتيجة لما سبق جاء التفكير في آلية تعني بتنمية القدرات البشرية، والاهتمام بتعليمها وتدريبها، مع استنباط الوسائل الفاعلة التي توفر أفضل سبل التدريب والقدرة على التنظيم، والاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة، مع رفع معدلات الكفاءة، وضرورة استيعاب التطور الحادث والتقدم التقني، بما يتوافق ومتطلبات العصر الحديث.

ومع اطراد التقدم العلمي الفني التقني، وتغير أهامطه تغير دور العامل تبعاً لذلك فأصبح محتاجاً لأكبر قدر من التحليل والجرد، وأداء الكثير من الواجبات الفنية التقنية المعقدة والدقيقة، مما يتطلب أن يكون العامل على مستوى عال من التعليم والتدريب، وذا مهارة مستمدة من التدريب الفني والمهني المتواصل، الذي يطور مهارات وفق ملكاته، فيصبح مواكباً ومنتجاً ونافعاً وصالحاً لمجتمعه، محققاً بذلك التنمية المتوازنة.⁽²¹⁾

أولت الحكومة الوطنية أهمية للتدريب الآتي:

1. سد الفجوة في العمالة عموماً بعد الفراغ الذي تركه المستعمر، وذلك مباشرة بعد أن نال

السودان استقلاله في عام 1956م.

2. الحاجة لتدريب وتأهيل العاملين في شتى مرافق الدولة، وتزويدهم بالمهارات المختلفة

من أجل تمكينهم من أداء المهام والواجبات المطلوبة، مع تجويد الأداء بالطريقة المثلى

(إعداد العمالة الماهرة لسد حاجة سوق العمل).

وجديد بالذكر أن التعليم الفني والتقني بالسودان خلال هذه الحقبة، كان يعتمد على

التمويل الحكومي فقط حتى عام 1958م.⁽²²⁾

واقع التعليم الفني والتقني والموارد المتاحة:

دور الدولة في تمويل التعليم الفني والتقني:

أولت الدولة منذ الاستراتيجية القومية الشاملة، أهمية قصوى للتعليم الفني والتقني، حيث ورد فيها إعطاء الأسبقية للتعليم الفني والتقني، مع مراعاة القيم الاقتصادية والاجتماعية، وربط التعليم العام والعالي بحاجات التنمية بصورة فاعلة، وتطويره ليلبغ %60 من التعليم، وتوفير التدريب المهني والحرفي المتقدم.

كما جاء ضمن قرارات وزارة التعليم العالي، إلحاق كل المعاهد العليا والتقنية والكليات القائمة بإحدى الجامعات المناسبة، وتعديل النظم الأكاديمية لتقوم بمنح الدبلومات والشهادات الأدنى بجانب البكالوريوس، مما يعني أن سياسات الدولة أفردت حيزاً للتعليم الفني والتقني، ولكن لم يجد طريقة للتطبيق، ربما لعقبة الإمكانيات، ورغم ذلك لم ترصد اعتمادات منفصلة للتعليم الفني والتقني في الموازنات السنوية للدولة، وإنما تم تمويلها في إطار الاعتمادات المرصودة لكل من التعليم العام والعالي، وفي الآونة الأخيرة انتهجت الدولة تقديم دعم مباشر لهذا النوع من التعليم يتمثل في الآتي⁽²³⁾:

أ. دعم جار سنوي لتسيير مؤسسات التعليم التقني.

ب. دعم تمويلي للتعليم التقني بدأ اتحادياً في العام 2004م، ومنذ عام 2006م أصبح ولائياً

لإنشاء وتأهيل كليات تقنية مثل كلية نيالا، وكلية الشيخ البدري، والمحيريا وغيرها،

ورغم توجه الدولة للاهتمام بهذا النوع من التعليم، إلا أن النسبة الموجهة لتمويله

ضعيفة مقارنة بالاحتياجات الفعلية.

ج. واقع التعليم الفني والتقني:

نسبة لازدياد أهمية التعليم الفني والتقني، وذلك لمواكبة الثورة التقنية الهائلة، ودخول البلاد

عصر النفط وازدياد الحاجة للعمال المهرة، فإن تطوير التعليم الفني والتقني أصبح ضرورة لا فكاك عنها.⁽²⁴⁾ نجد في السودان حوالي (133) مدرسة حكومية في مجالات التعليم الفني في المجالات: الصناعي، التجاري، الحرفي، الزراعي، والنسوي، كانت هذه المدارس تعتمد على القروض والمنح التي استفاد منها السودان لتوسيع قاعد التعليم الفني من عام 1958 – 1968م، والمعونات هي: المعونة الأمريكية، التكامل المصري السوداني، العون اليوغسلافي، العون البلجيكي، العون الكندي، السوق الأوروبية المشتركة، البنك الدولي والبنوك العربية.

بدأ التعليم الفني في التنازل من 16% في العام 1998م إلى 3% بالنسبة للتعليم الثانوي الأكاديمي، وقد أحدث هذا التدهور نتيجة نقص موارد التسيير والتأهيل الذي أثر سلباً على البنية التحتية ومعينات العمل. قامت إدارة التعليم الفني بعمل مسح لتحديد الاحتياجات في (12) ولاية شمالية وولاية جنوبية واحدة، وذلك في عام 2006م.⁽²⁵⁾

الدراسة الميدانية

عينة الدراسة والمجتمع:

يحتوي مجتمع الدراسة على العاملين في مجال التعليم الفني والتقني في السودان، وبسبب عدم وجود إحصائية واضحة لعدد العاملين، لذا تم اختيار عينة من (500) مفردة تعبر عن تجانس العينة وفق ضوابط العينات غير العشوائية (قصدية)، وتم توزيع الاستبانات واستلامها كاملة.

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم الفني والتقني ونهضة المجتمع:

جدول 1/4

التعليم الفني والتقني ونهضة المجتمع

م.و	البيان	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	هنالك سياسة واضحة للتعليم الفني والتقني في السودان	0.31	4.37	75.40	عالية
02	هنالك ضرورة لتسليط الضوء على مستقبل التعليم	0.45	3.30	74.15	عالية
03	هنالك خلل في احتياجات سوق العمل	0.37	4.52	76.11	عالية
04	توجد ضرورة لنشر الوعي بالتعليم الفني	0.44	5.53	85.33	عالية جداً
05	توجد حاجة لكوادر مؤهلة	0.37	5.50	85.00	عالية جداً
06	هنالك كوادر اكتسب مهارات عالية في مجال التقنيات	0.24	5.60	85.22	عالية جداً

م.٠	البيان	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
07	ضرورة الحاجة للتدريب على رأس العمل	0.41	4.20	75.11	عالية
08	للمعرفة دور توسعه مواعين الاستيعاب	0.56	4.11	74.12	عالية
09	هنالك تقدم في مجال التصنيع والزراعة	0.22	3.75	69.12	عالية
10	الكوادر تلبى احتياجات المجتمع	0.23	3.76	70.12	عالية

من الجدول رقم (1/4) يتضح أن هنالك ضرورة للتحرك الفعال للحاق بركب هذا العالم، وذلك لإحداث نهضة شامل في المجالات الزراعية والصناعية والخدمية وصناعة المعلومات، وهذه الفرضية تحاول الاجابة على دور المعرفة في العليم العالي على تحديد احتياجات سوق العمل، ووضع التعليم الفني والتقني في أولويات الدولة وخطتها، من حيث قواعد ومواعين الاستيعاب للتعليم الفني والتقني، ومما سبق وبسبب الموافقة العالية يتم قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة بين التعليم الفني والتقني ونهضة المجتمع.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التعليم العالي ونهضة المجتمع:

جدول 2/4

السياسات التعليمية ونهضة المجتمع

م.٠	البيان	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	هنالك حاجة لثورة في مجال التعليم الفني	0.45	4.25	74.11	عالية
02	هنالك متغيرات عالية تتطلب متغيرات داخلية	0.57	4.37	74.13	عالية
03	هنالك حاجة للتعليم الفني والتقني	0.44	4.52	74.16	عالية
04	ضرورة تحديد مسبق للسياسات	0.57	5.11	85.00	عالية جداً
05	سوق العمل متطورة ومتقلبة	0.42	4.22	74.70	عالية
06	توجد منافسة حادة في سوق العمل	0.48	3.75	71.00	عالية
07	ضرورة تأهيل الشباب والطلاب	0.49	4.52	75.00	عالية
08	ضرورة تأهيل المورد البشري	0.51	5.51	85.00	عالية جداً
09	من المناسب تمكين المؤسسات ودعمها	0.52	4.44	84.00	عالية جداً
10	هنالك تقدم في مجال التنمية	0.53	4.21	74.21	عالية

في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة والمتمثلة في التكتلات الاقتصادية والاتفاقات الدولية والمنافسة الحادة لتطوير احتياجات سوق العمل في المجال الصناعي، نجد أن ما تشهده بعض المجتمعات المعاصرة من تقدم شمل كافة ميادين التنمية.

مما تقدم، وبسبب الموافقة العالية جداً والأهمية النسبية، نجد أن هنالك قبولاً لفرضية الدراسة القائلة بوجود علاقة بين سياسات التعليم العالي ونهضة المجتمع.

الخاتمة:

إن المعرفة نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو والرقى، حيث ميز الله الإنسان بصفات تميزه عن باقي المخلوقات، التي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصير، التي قوم بها العقل البشري، الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة وتوريثها للأجيال إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر، وهذا دليل على أن المعرفة تراكمية، وأنها غير قابلة للنفاذ، ولا تستهلك بالاستخدام، وليست محصورة بفئة دون غيرها، فالكل يستطيع أن يفكر ورود المعرفة.

ولتحقيق هذا الهدف ومواكبة ما يجري حولنا من تسابق في امتلاك الوسائل التي تؤدي إلى النهضة، كان لا بد من التفكير الجاد في إعادة النظر في مؤسساتنا التعليمية، وخاصة الفنية والتقنية لوضع أسس جديدة مواكبة تفضي بنا في نهاية المطاف إلى إحداث ثورة في هذا المجال تلي احتياجات الوطن من الكوادر المؤهلة التي اكتسبت مهارات عالية في مجال التقنيات والعلوم المرتبطة بها، وكذلك ما يتعلق بالمهن والأعمال في شتى القطاعات.

النتائج:

1. الجامعات على مر الأجيال تعتبر هي محركات المعرفة.
2. تأهيل الإنسان يثري حياته، ويحقق له الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، ويطور من سبل كسب العيش.
3. هنالك ارتباط ما بين التعليم الجامعي وسوق العمل.
4. مخرجات التعليم قد تكون خصماً على المجتمع بدلاً من أن تكون عنصر رقي وعطاء.
5. مخرجات التعليم العالي غير متوازنة مع مقتضيات التنمية الشاملة.
6. هنالك حاجة في التعليم العالي للمزيد من الاهتمام بالتعليم الفني والتقني.
7. لقد أصبحت المعرفة هي العملة العالمية للرفاهية الاجتماعية والاقتصادية.
8. تقوم استراتيجية هذا النوع من التعليم على نشر المعرفة وخدمة المجتمع.

التوصيات:

1. وضع التعليم الفني والتقني من أولويات الدولة، وتهيئة المناخ الجاذب للإقبال عليه والانخراط فيه.
2. توفير الدعم المالي الموازي للخطط والبرامج المرسومة لمسار هذا التعليم.
3. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التعليم الفني والتقني في محيطنا الإقليمي والعالمي، وإخضاع هذه التجارب لواقعنا المعاش والاستعانة بأحدث الوسائل.
4. تأهيل المعلمين خارجياً لمواكبة أحدث معطيات العلم في ها المجال، كما يمكن الاستعانة بالخبرة الأجنبية مؤقتاً.
5. نشر الوعي بأهمية التعليم الفني والتقني لنهضة الوطن، وخاصة الشريحة المستهدفة للانخراط في هذا التعليم، مع التركيز على المميز للخريج في مكانته الوظيفية والاجتماعية، حتى تكون معدلات الاقبال وسط الطلاب كبيرة وموازية لما هو مخطط له.
6. إصدار قانون للمجلس القومي للتعليم الفني، يحدد المهام والاختصاصات التي تمكن المجلس من الإشراف الكامل على عملية التعليم الفني والتقني في كافة جوانبها.
7. الاهتمام بالحرف والصناعات اليدوية والتراثية في الريف والمحافظة عليها من الاندثار وتطويرها من خلال برامج تدخل في صلب المناهج التعليمية والفنية والتقنية، لتصبح هذه الصناعات مصدر دخل لأهل الريف، وتعكس تراث السودان في الداخل والخارج.

المصادر والمراجع

- (1) جمال بدران، التجديدات في التعليم الجامعي، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2002م، ص 28.
- (2) مصطفى أبو قحف، إدارة المعرفة، القاهرة: دار الجامعة، 2008م، ص 25.
- (3) المرجع نفسه، ص 81.
- (4) مصطفى سليم، إدارة المعرفة، عمان: الدار الحديثة، 2005م، ص 25.
- (5) المرجع نفسه، ص 6.
- (6) المرجع نفسه.
- (7) أحمد التل، التعليم الجامعي، مجلة الإداري، مسقط، السنة 19، العدد 22، ص 85.
- (8) المرجع نفسه، ص 17.
- (9) المرجع نفسه.
- (10) جمال بدران، مرجع سابق، ص 28.
- (11) المرجع نفسه.
- (12) محمد عثمان الطيب، التعليم العالي، الخرطوم: جي تاون للطباعة، 2002م، ص 25.
- (13) المرجع نفسه.
- (14) المرجع نفسه، ص 27.
- (15) زكي حلوان، الاتجاهات الإدارية في الجامعات، مجلة دراسات عربية، بيروت: دار الطباعة، ص 35.
- (16) المرجع نفسه، ص 25.
- (17) المرجع نفسه، ص 17.
- (18) محمد عثمان الطيب، مرجع سابق، ص 25.
- (19) المرجع نفسه، ص 26.
- (20) المرجع نفسه.
- (21) جمال بدران، مرجع سابق، ص 22.
- (22) المرجع نفسه.
- (23) ورقة السياسات حول التعليم الفني والتقني، منشورات المجلس القومي للتعليم الفني والتقني، الخرطوم، 2006م، ص 12.
- (24) المرجع نفسه.
- (25) المرجع نفسه، ص 12.

دور مؤسسات التمويل الأصغر في تمويل القطاع الريفي في السودان بالتطبيق على الولاية الشمالية

(2015-2019م)

جامعة مروى التكنولوجية-
عبد اللطيف الحمد

د. عبد المنعم عبد العزيز الشيخ الراية

المستخلص:

هدفت الدراسة لمعرفة دور مؤسسات التمويل الأصغر في تمويل القطاع الريفي في السودان، بالتطبيق على الولاية الشمالية. تتمثل المشكلة الرئيسية في معرفة مدى مساهمة مؤسسات التمويل الأصغر بفعالية في تمويل القطاع الريفي في السودان ومن ثم المساهمة في تطويره. وتفترض الدراسة أن مؤسسات التمويل الأصغر تلعب دوراً إيجابياً في تمويل القطاع الريفي وتطويره. ولإختبار هذه الفرضية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات سنوية عن التمويل الأصغر للفترة محل الدراسة. أوضحت أهم النتائج أن مؤسسات التمويل الأصغر تلعب دوراً مهماً في تمويل وتنمية القطاع الريفي. أهم توصيات الدراسة هي زيادة سقف التمويل الأصغر الخاص بالقطاع الريفي، تمكين الفقراء من المزارعين وصغار المنتجين في الريف من الحصول على التمويل الأصغر، تأسيس حاضنات الأعمال والمسرعات لتدريب الريفيين على إدارة المشروعات، ومتابعة المشاريع الممولة لضمان نجاحها. الاهتمام بالصناعات التحويلية في الريف، الاهتمام بتمويل أنشطة المرأة الريفية، التركيز على الضمان الجماعي في التمويل الأصغر. كلمات مفتاحية: التمويل الأصغر، القطاع الريفي، الولاية الشمالية، السودان

Abstract:

This study aimed to assess the role of microfinance Institutions (MFIs) in financing and developing the rural sector (RS) in Sudan, applied in Northern State. The main problem of the study is (do (MFIs) contribute effectively to finance the (RS) and then its development?). The study assumes that the (MFIs) has a positive role on financing and developing (RS). To test this hypothesis an analytical descriptive approach was used to analyze annual data collected for (MFIs) in the study area. The most important results showed that (MFIs) play an important role in financing and developing the (RS). The main recommendations of study are to increase the ceiling of

microfinance for the (RS) enable the poor farmers and small producers to access microfinance. Establish business centers and incubators that are interested to training in projects management, follow up on funding projects to ensure their success. Focus on rural manufacturing, funding the activities of rural women. Focus on the groups guarantee system in microfinance.

المقدمة:

في الآونة الأخيرة، شهدت صناعة التمويل الأصغر تطوراً ملحوظاً في كل أنحاء العالم، وقد أثبتت هذه الصناعة كفاءتها وفعاليتها في مكافحة الفقر والبطالة وتنمية وتطوير المشروعات الصغيرة في عدد من الدول. حيث تم تأسيس عدد من مؤسسات التمويل الأصغر لتبلي احتياجات العملاء (من صغار المنتجين والفقراء) حتى يستطيعوا بدورهم من إنشاء مشاريع تساهم في محاربة البطالة علاوة على المساهمة في زيادة الإنتاج. ويعد التمويل الأصغر من العوامل المهمة في زيادة الفعالية وتحسين كفاءة المشروعات الصغيرة من خلال تحسين الانتاج كماً وكيفاً ورفع القدرة التنافسية لهذا القطاع وتقليل التكلفة. وهناك شواهد كثيرة في أدبيات هذا المجال تؤكد نجاح صناعة التمويل الأصغر في إخراج كثير من العائلات من كونهم فقراء ومستهلكين فقط، إلى منتجين وذلك في عدد من البلدان النامية مثل الهند، باكستان، مصر وبنغلاديش.. ويرى عدد من المهتمين أن التمويل الأصغر يمكن أن يؤدي لتحسين المستوى المعيشي للفقراء النشطين إقتصادياً، وتوفير فرص عمل جديدة وما يتبع ذلك من معالجة لكثير من القضايا الاقتصادية والاجتماعية وغيرها. لذا يعدّ التمويل الأصغر من أهم أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لهذا فقد جاء اختيار هذه الورقة لدراسة دور مؤسسات التمويل الأصغر في تمويل وتطوير القطاع الريفي في السودان بالتطبيق على مؤسسات التمويل الأصغر بالولاية الشمالية. إن هنالك عدداً من مؤسسات التي تقدم التمويل الأصغر في الولاية الشمالية بالسودان، ورغم ذلك لم يكن هنالك تطور ملحوظ في القطاع الريفي بمنطقة الدراسة، لذا تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في معرفة مدى مساهمة مؤسسات التمويل الأصغر بفعالية في تمويل القطاع الريفي في السودان ومن ثم المساهمة في تطويره.. ولمعرفة ذلك استندت الدراسة إلى بيانات سنوية بمؤسسات التمويل الأصغر للفترة محل الدراسة، بغرض اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والقائلة بأن مؤسسات التمويل الأصغر تلعب دوراً إيجابياً في تمويل القطاع الريفي وتطويره وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتنقسم هذه الدراسة لأربعة أقسام وخاتمة، حيث يشتمل القسم الأول على المقدمة، ويتناول القسم الثاني التمويل الأصغر، والقسم الثالث يتناول تجارب بعض الدول في التمويل الأصغر مروراً بتجربة السودان، أما القسم الرابع فيشتمل على الإطار التحليلي للدراسة.

التمويل الأصغر:

مؤسسات التمويل الأصغر هي المؤسسات المالية التي تتميز بالتزامها لتمكين الأسر الفقيرة والمؤسسات الصغيرة في الوصول للخدمات المالية. وقد شهدت السنوات الماضية زيادة كبيرة وسريعة في عدد من مؤسسات التمويل الأصغر وحجمها في كثير من أنحاء العالم. تقدّم هذه المؤسسات خدمات لأعداد كبيرة من العملاء كما تدير محفظة كبيرة من القروض ولها حصّة كبيرة من الأصول المالية العائدة للفقراء. وقد اعتبرت المجموعة الاستشارية (CGAP) لمساعدة الناس الأكثر فقراً بنهاية العام 2000 أن (12.5) مليون شخص استفادوا من مؤسسات التمويل الأصغر. وتعمل مؤسسات التمويل الأصغر على تغطية الفراغ الذي تركته مؤسسات التمويل التجارية التي تهتم بالربح فقط. وبما أن هذه المؤسسات تقوم بتقديم التمويل والخدمات المالية للفئات الأكثر فقراً وهم بالتالي أقل مقدرة في الوصول لمؤسسات التمويل التقليدية،⁽¹⁾ لذا، فقد تلعب هذه المؤسسات دوراً فعالاً في تطور القطاع المصرفي وزيادة وتحسين التمويل المقدم للفقراء، ومن ثم دوراً فعالاً في التنمية عموماً وتنمية الريف بصفة خاصة. وبناءً على هذا التفاؤل، حظيت مؤسسات التمويل الأصغر بدعم من المنظمات غير الحكومية المحلية والأجنبية ومن المانحين الرسميين ومصارف التنمية والحكومات الوطنية.

وفي تعريف منظمة العمل الدولية للتمويل الأصغر أنه توفير الخدمات المالية المستدامة لصغار المنتجين المبادرين أو الأشخاص ذوي الدخل المنخفضة الذين لا يستطيعون الحصول على خدمات مالية تجارية. حيث يستهدف التمويل الأصغر الفقراء الذين ينخفض دخلهم عن احتياجاتهم، وتقوم به مؤسسات رسمية متخصصة على أساس استثماري مع وضع البعد الاجتماعي في الاعتبار، وليس بالضرورة أن تكون هذه المؤسسات بنوكاً. ومؤسسات التمويل الأصغر هي البنوك والمؤسسات العاملة في هذا المجال بشكل رسمي ووفق مرسوم قانوني محدد لهويتها وطبيعة أنشطتها.

يقصد بالتمويل الأصغر تقديم حزمة من الخدمات المالية تشمل القروض الادخارية والتأمين للفقراء النشطين إقتصادياً. وبرزت الحاجة للتمويل الأصغر بالشكل الوارد في التعريف أعلاه لأنه تم التوصل إلي قناعة بأن الفقراء محرومون من إمكانية الوصول إلي مؤسسات التمويل الأصغر الرسمية التقليدية وأن هؤلاء الفقراء في حاجة إلي تشكيلة من المنتجات المالية التي تلائم حاجاتهم⁽²⁾ والتمويل الأصغر حراك تنموي يقوده المجتمع بواسطة مؤسسات متخصصة وبرعاية الدولة بهدف محاربة الفقر. وهو يقوم على منهج الصيرفة الاجتماعية في تقديم الخدمات المالية المتكاملة والخدمات غير المالية المنتظمة والمستمرة للمبادرين والنشطاء من الفقراء بهدف إدخالهم دائرة الإنتاج لتحقيق التغيير الاقتصادي وتحسين مستوياتهم المعيشية. حيث يقوم التمويل الأصغر بتزويد العائلات الفقيرة جداً بقروض صغيرة جداً لمساعدتهم على القيام بنشاطات منتجة أو تنمية مشاريع صغيرة ومنتاهية الصغر. ويشمل التمويل الأصغر مدى واسعاً من الخدمات (إقراض، ادخار، تأمين، تحويلات، سداد فواتير الخدمات)⁽³⁾.

وتم تعريف التمويل الأصغر بواسطة صندوق الأمم المتحدة لتنمية رأس المال، بأنه تقديم الخدمات المالية مثل الائتمان والادخار والتحويلات النقدية والتأمين للفقراء وأصحاب المشروعات الصغيرة مثل المزارعين، صغار المنتجين، المهنيين، الخريجين، المرأة والطلاب وغيرهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات. وتقديم قروض ملائمة، بضمانات مناسبة (كالضمان بالمجموعات). وتقديم خدمات الادخار الطوعي وتشجيع الودائع الصغيرة (UNCDF، الموقع الرسمي)، وأن إجراءات التمويل الأصغر تتم بعدة طرق مثل تقديم التمويل عبر المجموعات حيث يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أخذ ضماناً على المجموعة وفقاً لتقييم الكفاءة الإدارية لها وقدرتها على تحفيز الادخار ومتابعة السداد.

وفي هذا العصر، يعدّ التمويل الأصغر من أهم عوامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية لفعاليته في المساهمة في حشد الموارد للاستثمار وتنفيذ خطط التنمية. ويهدف التمويل الأصغر للإقلال من الفقر، كغرض أساسي وتوفير فرص العمل عن طريق إنشاء وتطوير الأعمال والمشروعات الصغيرة وتنويع الاستثمارات.

دراسات سابقة

هنالك عدد من الدراسات التي تناولت موضوع التمويل الأصغر بجوانب مختلفة. وقد تناولت دراسة عبد المنعم عبد العزيز وسمية أبو الحسن، 2020م⁽⁴⁾، أثر التمويل الأصغر في تحسين مستوى المعيشة بالتطبيق على الولاية الشمالية - السودان. وأوضحت النتائج أن هنالك علاقة إيجابية بين التمويل الأصغر ومستوى المعيشة، وتمثلت أهم التوصيات في ضرورة الاهتمام بالتدريب على اختيار المشروعات وإدارتها، وتفعيل نظام التمويل والضمان الجماعي. أما دراسة أهيلة الطيب، 2014،⁽⁵⁾ فقد تناولت أثر التمويل الأصغر في علاج الفقر في السودان، وتوصلت لعدد من النتائج أهمها أن التمويل الأصغر أدى إلى تحول التفكير من الاعتماد على الوظيفة إلى العمل الحر الآتاجي. ودراسة محمود عثمان، 2011م⁽⁶⁾، تناولت التمويل الأصغر وأثره على التنمية الاقتصادية في السودان، وخلصت إلى أن التمويل الأصغر يؤدي لتحقيق التنمية الاقتصادية. ودراسة ابو سفيان محمد علي، 2012م⁽⁷⁾، تناولت دور التمويل الأصغر في تنمية المشروعات الصغيرة بولاية الخرطوم محلية كرري، وتوصلت إلى أن المشروعات الصغيرة ساهمت في رفع مستوى معيشة الاسر الفقيرة بتوفير فرص عمل جيدة، وأن معظم المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة تتعلق بالرسوم الحكومية المفروضة على هذه المشروعات. وتناولت دراسة بابكر بشر، 2009م⁽⁸⁾ أثر التمويل الأصغر في التنمية الاجتماعية في السودان. وتوصلت لنتائج أهمها أن مساهمة المصارف الإسلامية لقطاعات التمويل الأصغر ضعيفة مقارنة بمساهمات القطاعات الأخرى. وتركز المصارف الإسلامية على منح التمويل الأصغر وفقاً لصيغة المرابحة للأمر بالشراء.

تجارب بعض الدول في التمويل الأصغر

تجربة جمهورية مصر العربية:

هنالك أكثر من 400 مؤسسة تقدم التمويل الأصغر في مصر وهي تضم أربعة بنوك وما يزيد عن 395 جمعية. وبالرغم من هذا العدد الكبير للمؤسسات التي تقدم التمويل الأصغر إلا

أن هنالك فجوة تمويلية تقدر بحوالي 90%. وهنالك آليتان للتمويل الأصغر وهي الإقراض التضامني الذي يتم لمجموعة من المقترضين يتراوح عددهم بين ثلاثة إلى خمسة أفراد يحصلون على قرض واحد يقسم بينهم بالتساوي)، ويضمن أفراد المجموعة بعضهم البعض في السداد ويتم سداد القرض في فترة تتراوح بين عشرة أسابيع وأربعين أسبوعاً، ويتراوح مبلغ القرض بين 50 جنيهاً إلى 1500 جنيه مصري للفرد الواحد داخل المجموعة. بنهاية العام 2009 بلغ عدد المقترضين النشطين حوالي 1,4 مليون مقترض يقدر نصفهم من النساء، وحجم المحفظة النشطة بلغ حوالي 2,2 مليار جنيه مصري. وتبلغ نسبة المقترضين النشطين الذين يديرون أنشطة تجارية حوالي 70% والأنشطة الخدمية حوالي 20% من إجمالي المقترضين النشطين. ويعتمد الإقراض الفردي على منح قرض للفرد الذي يملك منشأة صغيرة أو متناهية الصغر ويكون لديه ضامن شخصي، ويتراوح حجم القرض بين 500 جنيه إلى 25,000 جنيه ويصل في بعض الأحيان لحوالي 100,000 جنيه، ويتم السداد شهرياً في مدة تتراوح بين أربعة أشهر إلى عامين⁽⁹⁾.

تجربة بنجلاديش (بنك الفقراء) :

بدأ بنك قرامين عام 1976م بقرية جوبرا وتحول لبنك رسمي عام 1983م ويمتلك الفقراء نسبة 96% من رأسمال هذا البنك والباقي تمتلكه الحكومة. ويعدّ بنك قرامين مشروعاً اقتصادياً ذا أهداف إجتماعية تماماً. حيث إنه يقوم على تدوير المال واستثماره برأسمال يقارب الـ 500 مليون تكا، ويقرض هذا المال لعملائه من الفقراء، ويتبع وسائل ضمان ضغط الجماعة المحلية ورقابة موظفي البنك لذا وصلت نسبة السداد 99%. ويعمل هذا البنك على استثمار رأسماله من خلال مستويات مختلفة ومتعايدة من الاستثمارات المشتركة بداية من المجموعة المكونة من خمسة أفراد، المستوى المركز مكون من ست إلى ثمان مجموعات، وفرع يشمل عدداً من المراكز، ومنطقة مكونة من عدد من الفروع، وقطاع يتبع له عدد من المناطق، انتهاءً بالمستوى القومي. كما يقوم هذا البنك على أسهم من المدخرات الإيجابية للأعضاء قيمة كل منها مائة تكا، تتحصل هذه المدخرات على عائد سنوي 8.5%. ويستهدف البنك شديداً الفقر من النساء واللائي يمثلن 96.65% من العملاء، مما يجعله يختلف عن البنوك الأخرى التي تنظر للفقراء بأنهم لا يصلحون للتعامل المصرفي معها خوفاً من ائتمانهم على مبالغ القروض، وأنهم لا يملكون الضمانات الكافية. أما في بنك قرامين فكلما كان العميل فقيراً ولا يملك ضماناً، كلما استحق أن يكون عميلاً له⁽¹⁰⁾. ويتم الادخار في البنك بحساب الادخار الشخصي، حساب الادخار الخاص وحساب وديعة المعاش (للذين يستلفون أكثر من 8000 تيكاً). ويتم خصم واحد تيكاً من الادخار الأسبوعي لمقابلة الإحتياجات الاجتماعية للمركز، ويقوم البنك بدفع سعر فائدة 8.5% على المال غير المستغل من هذا المال. وهنالك مال الطوارئ الذي يأتي من عائدات التمويل بخصم 25% من الإجمالي بعد اكمال تصفيات التمويل خلال خمسين أسبوعاً، ويعتبر هذا المال كضامن على الحياة يدفع لأي عضو أكمل عاماً فأكثر مع البنك. وعند وفاة أحد الأعضاء تكون الدفعة الأولى 500 تيكاً للسنة الأولى زائداً 200 تيكاً للسنة الثانية زائداً 500 تيكاً لكل سنة إضافية. ومن ضمن آليات ضمان

خدمة المجتمع هنالك صندوق رعاية الأطفال حيث يستخدم جزءاً من الادخار الأسبوعي من كل عضو في بناء المدارس ورياض الأطفال، حيث يشجع البنك الأفراد لفتح حسابات ادخار فردية بسعر فائدة محدد للعام. وفي بنك قرامين يتم التأمين على القروض بخصم 5.3% من حجم التمويل، وتضاف هذه النسبة إلى الادخار الخاص في حالة وفاة العميل حيث يتم خصم الدين من الصندوق وتتم متابعة الصندوق أسبوعياً. وتحسب المتأخرات في حالة تعثر الديون عن الدفع لعشرة أسابيع متتالية.⁽¹¹⁾

تجربة التمويل الأصغر في السودان

على الرغم من أن فكرة التمويل الأصغر بدأت في السودان في ظل القطاع الرسمي في أوائل القرن العشرين ومرت بعدد من المراحل مثل الجمعيات التعاونية، مكاتب البريد (في عهد الحكم الثنائي)، مرحلة المصارف الوطنية (عقب الاستقلال السياسي)، مرحلة المصارف الإسلامية والمنظمات الطوعية غير الحكومية، ومرحلة المصارف المتخصصة في التمويل الأصغر، إلا أنه ظهر في السودان بهذا الاسم في أواخر العام 2006م. وقد أشار بنك السودان المركزي في سياساته النقدية والتمويلية إلى توظيف نسبة من موارد المصارف فيما يعرف بالأسر المنتجة والتي تدرجت من 5% في العام 2000م ثم 7% و 10% إلى أن وصلت 12% في العام 2007م، وحينها ظهر مصطلح التمويل الأصغر الذي لم يقتصر على التسليف فقط بل أصبح يعني حزمة من الخدمات المالية على رأسها الادخار. حيث بدأت فكرة تمويل صغار المنتجين في المصارف بواسطة البنك الزراعي السوداني في 1969م والذي يعتني بصغار المزارعين، وبنك الادخار السوداني في عام 1974م ويهتم بالمهنيين وصغار المنتجين في الجزيرة، وبنك الشعب التعاوني في السبعينات وبنك فيصل الإسلامي في الثمانينات بالتعامل مع الحرفيين في نطاق محدود. وقد حققت تجربة البنك الإسلامي السوداني نجاحاً مما جعله يؤسس لفروع متخصصة في مجال تمويل صغار المنتجين.⁽¹²⁾

ويقدم التمويل الأصغر في السودان حوالي عشرين بنكاً، متخصصاً وتجارياً مملوكة للقطاع الخاص والقطاع العام. وتشترط سياسات بنك السودان المركزي التخصيص نسبة 10% من سقف التمويل السنوي للبنوك، على أن يوجه كل بنك هذه النسبة لتمويل الحرفيين وصغار المنتجين بما في ذلك الأسر المنتجة. وقد ركزت معظم البنوك على تقديم هذه الخدمات في ولاية الخرطوم، لأن الولاية لديها البنية التحتية المناسبة والمتطورة مقارنة بأقاليم السودان. وتم معظم التمويل الأصغر بواسطة المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي، وقد بدأ أكثر من 90% من هذه المنظمات بعد عام 1991م بعد إعلان سياسة التحرير الاقتصادي عام 1992م وبرنامج الإصلاح الهيكلي. وأن غالبية المنظمات غير الحكومية تعمل في القطاع غير الرسمي بالمناطق الحضرية (يونيكسز، 2006، ص12). وقد بدأت عدد من الصناديق الاجتماعية في السودان نشاط التمويل الأصغر في الفترة ما بين العام (1991 إلى 2000م)، مثل الصندوق القومي للمعاشات ومشروعات تشغيل الخريجين ومؤسسة التنمية الاجتماعية والتطوير وهي توفر الدعم للفقراء والمجموعات ذات الدخل المنخفض وتشمل النساء، كبار السن، الطلاب والخريجين، والمعاشيين، وتأخذ المنح جزءاً رئيسياً من موارد هذه الصناديق. كما يوجد عدد كبير من مؤسسات التمويل الأصغر المنتشرة في معظم أقاليم السودان.

سياسة بنك السودان المركزي في التمويل الأصغر:

حددت السياسة التمويلية للبنك المركزي حوالي 5% كسقف لتمويل التنمية الاجتماعية والمشروعات الصغيرة من المحفظة التمويلية للمصرف التجاري في العام 1995م، وزادت هذه النسبة تدريجياً إلى أن وصلت 12% في العام 2007م. وتم تخصيص نسبة 12% في العام 2007م تم كحد أدنى من محفظة التمويل، وكان التجاوب مع هذه السياسة ضعيفاً جداً نسبة للخوف من مشكلة التعثر، التكلفة الادارية العالية، والعوائق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. مارست عدد من المصارف التمويل الأصغر في المجالات الإنتاجية المختلفة مثل البنك الزراعي السوداني ومصرف الإيداع والتنمية الاجتماعية كمصارف متخصصة تقوم بخدمة القطاعات الإنتاجية الصغيرة خلافاً للمصارف التجارية التي امتنعت عن التمويل.⁽¹³⁾

وهدفت سياسة بنك السودان المركزي (CBOS,2013) إلى زيادة مساهمة مشروعات التمويل الأصغر في الدخل القومي الإجمالي والمساهمة في التنمية، عن طريق تمويل مشروعات الخريجين والشباب والمرأة، وإنشاء جمعيات تعاونية خاصة بصغار المنتجين. ونشر ثقافة الادخار وتحفيز المدخرات الصغيرة من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والجمعيات والهيئات غير الحكومية، وتمكين الشرائح الضعيفة من الوصول لخدمات التمويل الأصغر عن طريق التحويلات الالكترونية، الفروع المتحركة، الوكالات الريفية، الوسائط واستخدامات الهاتف الجوال لأغراض التحويلات والادخار والتمويل. وتشجيع المصارف ومؤسسات التمويل الأصغر على تطبيق ممارسات مثلى لتحقيق استدامة التمويل الأصغر. ولزيادة الكفاءة وتحسين الأداء لتحقيق الاستدامة وتطوير منتجات جديدة، يتم تحسين المتابعة بإدخال نظام رصد ومتابعة القروض آلياً، وتشجيع تكوين وتطوير مراكز تنمية مشروعات التمويل الأصغر بالمركز والولايات. ويتم الترويج لمشروعات التمويل الأصغر الناجحة ونشر الوعي وتصحيح المفاهيم عن التمويل الأصغر بين العملاء لتمكين ثقافة التمويل الأصغر في المجتمع. ومنح المشروعات الإنتاجية ذات الميزات التفضيلية الأولوية في التمويل.⁽¹⁴⁾

المشاكل التي تواجه التمويل الأصغر في السودان:

يواجه التمويل الأصغر في السودان عدد من المشاكل يتمثل أهمها في غياب الخطط الاستراتيجية وضعف التنسيق بين الدولة ومؤسسات التمويل الأصغر، ارتفاع الضرائب على قطاع الأعمال الصغيرة، نقص المعلومات، عزوف بعض المصارف عن تمويل هذا القطاع بسبب ارتفاع تكلفة التمويل، تشديد ضمانات التمويل مما يصعب حصول أصحاب الأعمال الصغيرة على الأموال اللازمة لتنفيذ مشروعاتهم، تشترط المصارف رخصة عمل سارية في حين أن معظم الذين يتقدمون للتمويل الأصغر لا توجد لديهم رخص تجارية، ضعف المبالغ التي توفرها المصارف للمشروعات الصغيرة، تفضيل المصارف للتمويل عبر صيغة المرابحة مما يفقد التمويل درجة كبيرة من المرونة والفعالية، ضعف المتابعة لمشروعات التمويل الأصغر يهدد بفشل المشاريع الممولة، كما تتركز معظم فروع المصارف بالمدن الكبرى في حين يتركز قطاع الأعمال الصغيرة في الريف، عدم مقدرة صغار المنتجين على التسويق بسبب ضعف خبرتهم ومنافسة الصناعات البديلة لمنتجاتهم، وارتفاع الرسوم الجمركية على المواد الخام التي يستخدمها قطاع الأعمال الصغيرة مما يزيد تكلفتها (أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، ورشة التمويل الأصغر، أكتوبر 2012م).

الإطار التحليلي:

التمويل الأصغر الممنوح للقطاع الريفي:

جدول (1): التمويل الأصغر الممنوح حسب القطاعات - الولاية الشمالية - 2015-2018م

العام	الفترة	القطاع الزراعي	القطاع الصناعي	القطاع التجاري	القطاع العقاري	قطاع النقل	الأسر المنتجة	حرفيون	القطاع الخدمي	اخرى	مهيون
2015	(1)	122616	629	15861	8008	3698	6485	875	5088	9118	121
	(2)	156379	6855	24147	13591	2732	9036	943	7966	8188	177
	(3)	143087	636	12936	9435	---	1428	778	5343	1424	98
	جملة	422082	8120	52944	31034	6430	16949	2596	18397	18730	396
	% نسبة	73.07	1.41	9.16	5.37	1.11	2.93	0.45	3.18	3.24	0.07
2016	(1)	148847	7241	26073	11116	2331	6090	19569	15522	8171	290
	(2)	131197	7024	33632	18355	1910	18029	1502	8883	39537	347
	(3)	111673	4551	23497	13938	2106	18375	1631	8947	46157	199
	(4)	188219	2718	19503	14711	2806	10040	2167	8975	24741	726
	جملة	579936	21534	102705	58120	9153	52534	24869	42327	118606	1562
	% نسبة	57.34	2.13	10.16	5.75	0.91	5.19	2.46	4.19	11.73	0.15
2017	(1)	185669	3687	19248	15729	3508	21573	2959	9683	30543	541
	(2)	191888	5848	23009	22581	4582	21927	3160	14593	45822	369
	(3)	211132	4013	28754	25148	5275	23816	4780	18216	59645	472
	(4)	276945	3887	25508	17092	4315	11039	4399	19376	46904	442
	جملة	865634	17435	96519	80550	17680	87355	15298	61868	182914	1824
	% نسبة	60.66	1.21	6.76	5.64	1.24	6.12	1.08	4.34	12.82	0.13
2018	(1)	477077	2283	12306	22,720	12,784	27,589	4831	77,147	43,335	2353
	(2)	212967	11207	25986	26,397	13,540	57,839	33040	40,491	110,341	3319
	(3)	238074	7,714	35198	27,922	15,947	30,885	45,116	93,563	139,398	3,466
	(4)	282503	11,292	36615	29,607	16,042	30,477	51,986	83,365	110,981	25,041
	جملة	1210621	32496	110105	106646	58313	146790	134973	294566	404055	34179
	% نسبة	47.80	1.28	4.35	4.21	2.30	5.80	5.33	11.63	15.95	1.35

المصدر: إعداد الباحث من بيانات بنك السودان المركزي - الولاية الشمالية - وحدة التمويل الأصغر

من الجدول (1) أعلاه، يتضح أن القطاع يحصل على أكبر نسبة من جملة التمويل الأصغر خلال الفترة 2015-2018م، حيث بلغت نسبة التمويل الممنوح لهذا القطاع (75.41%)، (57.34%)، (60.66%)، (47.80%)، في فترة الدراسة، ويلاحظ تناقص نسبة القطاع الزراعي من التمويل الأصغر رغم تزايد مبلغ التمويل، وذلك بسبب زيادة نسبة نصيب الاسر المنتجة والحرفيين، كذلك زيادة نسبة قطاع الخدمات من جملة التمويل الأصغر، حيث زادت نسبة الأسر المنتجة من حوالي 3% في العام 2015م إلى حوالي 6% عام 2018م، ونسبة الحرفيين من 0.45 في العام 2015م إلى 5.33%، ونسبة قطاع الخدمات من 3% إلى 11%، ونسبة المهنيين من 0.07% إلى 1.35% من جملة التمويل الأصغر. مما يدل على التوجه لتطوير هذه القطاع المهمة لتطوير الريف والاقتصاد عموماً، وهذا يعد مؤشراً جيداً بأن مؤسسات التمويل الأصغر تركز على تمويل القطاع الريفي في الولاية الشمالية. ومن ناحية أخرى يلاحظ أن مبلغ ونسبة التمويل الممنوح للقطاع الصناعي ضعيفان جداً، وهذا يعني ضعف التوجه نحو الصناعات التحويلية خاصة المرتبطة بمنتجات القطاع الزراعي.

التمويل الأصغر ذو البعد الاجتماعي في الريف - الولاية الشمالية 2015م-2017م

جدول (2) : التمويل الأصغر في الريف والحضر والبعد الاجتماعي - الولاية الشمالية 2015م-2017م

نسبة التعثر	اجمالي قيمة التمويل الأصغر	اجمالي المستفيدين	عدد المستفيدين حسب النوع		التمويل ذو البعد الاجتماعي	الريف والحضر		العام
			رجال	نساء		تمويل الحضر	تمويل الريف	
38945	1109181	89503	17487	72016	20096	159,481	803500	2015
3.51%	100%	100%	19.54	80.46	1.81	14.38	7244	النسبة %
62060	1529520	176752	29731	147021	120127	229530	1264166	2016
4.06%	100%	100%	16.82	83.18%	7.85%	15%	82.65%	النسبة
64790	3053418	272768	44131	228637	510728	373084	2169606	2017
2.12%	100%	100%	16.18%	83.82%	16.73%	12.23%	71.06%	النسبة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات بنك السودان المركزي - الولاية الشمالية - وحدة التمويل الأصغر من الجدول (2)، أعلاه يلاحظ أن نسبة نصيب القطاع الريفي تتراوح بين 71% و 82% في الفترة 2015 - 2017م، وتمويل الحضر بين 12% إلى 15% لنفس الفترة. وهذا يؤكد تركيز مؤسسات التمويل الأصغر على تمويل القطاع الريفي والذي يغلب عليه النشاط الزراعي. كما تطورت نسبة التمويل ذي البعد الاجتماعي من 1.81% إلى 7.85% إلى 16.73% في العام 2017م. وقد تراوحت نسبة المستفيدين من الرجال بين 80% وحوالي 84% في الفترة 2015-2017م. في حين تراوحت نسبة

المستفيدين من التمويل الأصغر من النساء بين 16% و19% لنفس الفترة. مع ملاحظة تطور العدد الكلي للمستفيدين. كما تعتبر نسبة التعثر في سداد مبلغ التمويل الأصغر ضعيفة جداً إذ بلغت أعلى نسبة لها 4% من جملة التمويل الأصغر.

جدول (3) : نسب ومعدلات نمو التمويل الأصغر في القطاع الزراعي - الولاية الشمالية 2015م-2018م

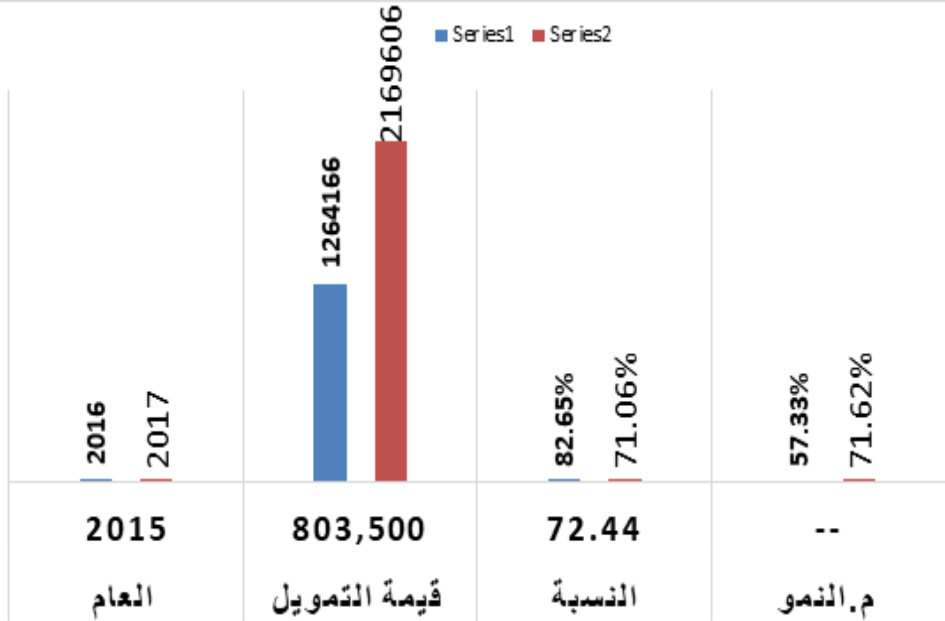
العام	قيمة التمويل الاصغر للقطاع الزراعي	نسبة التمويل الاصغر من جملة التمويل	معدل نمو التمويل الممنوح للقطاع الزراعي
2015	422082	75.41%	-
2016	431089	60.08%	2.13%
2017	679965	60.44%	57.73%
2018	1210621	55.72%	78.04%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات بنك السودان المركزي - الولاية الشمالية - وحدة التمويل الأصغر من الجدول (3) أعلاه يتضح تطور نمو التمويل الأصغر الممنوح للقطاع الزراعي خلال الفترة 2015-2018م، حيث تزايد المبلغ الممنوح من (422082) عام 2015م إلى أن وصل (1210621) بالألف جنيه. في حين انخفضت نسبة التمويل الممنوح لهذا القطاع من جملة التمويل في الفترة 2015م - 2018م حيث كانت %75.41 ووصلت إلى %55.72. ويعزى ذلك لزيادة نسبة التمويل الممنوح للقطاعات الأخرى خاصة القطاع التجاري وقطاع الأسر المنتجة وصغار المنتجين والمهنيين ويعد هذا مؤشراً لاهتمام مؤسسات التمويل الأصغر (تدرجياً) بالقطاعات الأخرى والتي لها روابط أمامية وخلفية مع القطاع الزراعي في الريف. انظر الشكل رقم (1) أدناه.

جدول (7) : نسب ومعدلات نمو التمويل الأصغر للقطاع الريفي - الولاية الشمالية 2015م-2018م

العام	قيمة التمويل الممنوح للريف	نسبة التمويل الممنوح للريف من جملة التمويل	معدل نمو التمويل الريفي
2015	803,500	72.44	--
2016	1264166	82.65%	57.33%
2017	2169606	71.06%	71.62%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات بنك السودان المركزي - الولاية الشمالية - وحدة التمويل الأصغر من الجدول (7) أعلاه يتضح تطور نمو التمويل الأصغر الممنوح للقطاع الريفي خلال الفترة 2015-2017م، حيث تزايد المبلغ الممنوح من (803,500) عام 2015م إلى أن وصل (2169606) بالألف جنيه في العام 2017م. وتراوحت نسبة التمويل الممنوح لهذا القطاع من جملة التمويل في الفترة 2015م - 2018م بين %72.44 و %71.06. ويعد هذا مؤشراً لاهتمام مؤسسات التمويل الأصغر بالقطاع الريفي الذي يعد القطاع الزراعي جزءاً أساسياً منه. انظر الشكل أدناه.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات بنك السودان المركزي - الولاية الشمالية - وحدة التمويل الأصغر

الخاتمة:

توصلت الدراسة لعدد من النتائج وقدمت عدداً من التوصيات تتلخص في الآتي:

النتائج:

1. يحصل القطاع الريفي عموماً، والقطاع الزراعي خاصة على أكبر قيمة من جملة التمويل الأصغر، وهو القطاع الإنتاجي السائد في الولاية الشمالية، مما يعني المساهمة الإيجابية للتمويل الأصغر في تنمية الريف.
2. هنالك تطور في معدلات التمويل الأصغر المقدم للقطاع الريفي.
3. هنالك تطور في التمويل الأصغر المقدم للأسر المنتجة وصغار المنتجين والحرفيين ورغم بطء هذا التطور في معدلات نمو التمويل، إلا أنه يعد أمراً إيجابياً ويشر بمساهمة فاعلة في تنمية القطاع الريفي وتطوره.
4. رغم صغر نسبة نصيب الجانب الاجتماعي من جملة التمويل الأصغر بالولاية الشمالية، لكنه يشير لاهتمام مؤسسات بهذا الجانب المهم.
5. تفوق نسبة عنصر الرجال المستفيدين من التمويل الأصغر على نسبة النساء المستفيدات (وهذا لأن عنصر الرجال هو الذي يقوم في الغالب بعمليات الإنتاج)، إلا أن هذا ينافي بمبدأ تمكين المرأة الريفية وتطوير الإنتاج المنزلي والصناعات التحويلية الصغيرة.
6. تطوّر العدد الكلي للمستفيدين من التمويل الأصغر خلال فترة الدراسة.

7. يلاحظ أن نسبة التعثر في سداد مبلغ التمويل الأصغر ضعيفة جداً مما يعني الدور الإيجابي للتمويل الأصغر في الإنتاج الريفي بالولاية الشمالية، وأن التمويل الأصغر على الأقل (في الغالب) لا يؤدي لتشريد العملاء بسبب التعثر.
8. تعتبر نسبة القطاع الصناعي من جملة التمويل الأصغر ضئيلة، مما يعني بطء تطور هذا القطاع وضعف توجهه للصناعات التحويلية الزراعية والحيوانية.

التوصيات:

1. زيادة مبلغ التمويل الأصغر الموجه لصغار المنتجين والأسر المنتجة.
2. زيادة مبلغ التمويل الأصغر الموجه لصغار المنتجين والأسر المنتجة.
3. زيادة نصيب القطاع الصناعي من التمويل الأصغر، ليساهم في تطور هذا القطاع وتشجيع توجهه للصناعات التحويلية الزراعية والحيوانية.
4. ضرورة إعطاء الأولوية للفقراء وذوي الدخل المنخفضة من الحصول على التمويل الأصغر.
5. تشجيع تأسيس حاضنات الأعمال التي تهتم بالتدريب على كيفية اختيار المشروعات واعداد دراسة الجدوى و إدارة المشروعات وتنوير المجتمع وزيادة وعيه بأهمية التمويل الأصغر.
6. التركيز على نوع التمويل الأصغر الذي يساعد في تمليك وسائل الإنتاج للشرائح المستهدفة من الحرفيين وصغار المنتجين.
7. التركيز على الضمان الجماعي في التمويل الأصغر لضمان سداد مبلغ التمويل.

المصادر والمراجع:

- (1) دانيالس. هارديوبولوهولونوفاسيلبيروكوبنكو - مؤسسات التمويل الأصغر والسياسة العامة - ورقة عمل صندوق النقد الدولي/دائرة شؤون النقد والصرف - أيلول / سبتمبر 2002- ص4
- (2) عبدالحميد، زهير، مؤسسات التمويل الأصغر المتناهي الصغر المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر فرع البنات، 2004م ص346..
- (3) اقبال جعفر حسن ، ورقة التمويل الأصغر في السودان ، التحديات والرؤى المستقبلية ، ورشة التمويل الأصغر ، الخرطوم ، 2008 ، ص 18 .
- (4) عبد العزيز، عبد المنعم، أبو الحسن، سمية - 2020 أثر التمويل الأصغر في تحسين مستوى المعيشة بالتطبيق على الولاية الشمالية - السودان. 2020م - ورقة علمية، مجلة جامعة مروى التكنولوجية، العدد الرابع 2019م.
- (5) الطيب، أهيلة عبد الرحمن سعيد، اثر التمويل الأصغر في علاج الفقر في السودان، جامعة الزعيم الازهري، رسالة ماجستير غير منشورة، 2014م
- (6) عثمان، محمود عبدالله، التمويل الأصغر واثره على التنمية الاقتصادية في السودان، جامعة ام درمان الاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011م.
- (7) محمد علي ، ابو سفيان يوسف، دور التمويل الأصغر في تنمية المشروعات الصغيرة بولاية الخرطوم 2008-2012م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، 2012م.
- (8) بشير، بابكر عبدالله محمد، اثر التمويل الأصغر في التنمية الاجتماعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رساله ماجستير غير منشورة، 2009م.
- (9) محمود، فادي ابراهيم، دورالمؤسسات غير المصرفية في تمويل المشروعات الصغيرة في مصر، جامعة الدول العربية، معهدالبحوث والدراساتالعربية ،رسالة ماجستير، 2007 ص 33 - 37
- (10) علي، مجدي سعيد - تجربة بنك الفقراء - جمهورية مصر العربية - الدار العربية للعلوم - ط2- 2007م- ص31
- (11) جبريل، صالح حامد ، تجربة لبنك قرامين وهدف الادارة والتنمية الاجتماعية ، الدروس والعبر ، ادارة التخطيط (بدون) ، ص5 .
- (12) جبريل، صالح حامد ، تجربة لبنك قرامين وهدف الادارة والتنمية الاجتماعية ، الدروس والعبر ، ادارة التخطيط (بدون) ، ص133 .
- (13) جبريل، صالح حامد ، تجربة لبنك قرامين وهدف الادارة والتنمية الاجتماعية ، الدروس والعبر ، ادارة التخطيط (بدون) ، ص133 .
- (14) جبريل، صالح حامد ، تجربة لبنك قرامين وهدف الادارة والتنمية الاجتماعية ، الدروس والعبر ، ادارة التخطيط (بدون) ، ص133 .

المواقع الالكترونية

(15) www.extension.sudanagri.net,6,february,2018. 19م2018/3/

(16) [WWW.corado.edu/Economics Institute/bfmft/mbdbown.htun](http://WWW.corado.edu/Economics%20Institute/bfmft/mbdbown.htun),2532018/

الفهرسة:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- (1) محمد، ابو سفيان علي يوسف، دور التمويل الأصغر في تنمية المشروعات الصغيرة بولاية الخرطوم 2008-2012م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، 2012م.
- (2) جعفر، اقبال حسن ، ورقة التمويل الأصغر في السودان ، التحديات والرؤى المستقبلية ، ورشة التمويل الأصغر ، الخرطوم ، 2008 .
- (3) البشير، أنتصار عثمان محمد ، دور التمويل الأصغر في التنمية، جامعة الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010م.
- (4) الطيب، أهيلة عبد الرحمن سعيد، اثر التمويل الأصغر في علاج الفقر في السودان، جامعة الزعيم الازهري، رسالة ماجستير غير منشورة، 2014م
- (5) بشير، بابكر عبدالله محمد، اثر التمويل الأصغر في التنمية الاجتماعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رساله ماجستير غير منشورة، 2009م.
- (6) دانيالس. هارد يوبول هولدنوفاسيلير وكوبنكو - مؤسسات التمويل الأصغر والسياسة العامة - ورقة عمل صندوق/النقد الدولي/دائرة شؤون النقد والصراف - أيلول / سبتمبر 2002 .
- (7) عبد الحميد، زهير ، مؤسسات التمويل الأصغر المتناهي الصغر المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر فرع البنات ص346، 2004م.
- (8) عبد الرحمن ، دعم الاسر المنتجة لتخفيض حدة الفقر تقيم وتنوية التجارب المماثلة ، ورشة التمويل الأصغر وبيئة الخرطوم ، يوليو 2010م .
- (9) عبد العزيز، عبد المنعم، أبوالحسن، سمية - 2020 أنر التمويل الأصغر في تحسين مستوى المعيشة بالتطبيق على الولاية الشمالية - السودان. 2020م - ورقة علمية، مجلة جامعة مروى التكنولوجية، العدد الرابع 2019م.
- (10) صالح جبريل حامد ، تجربة لبنك قرامين وهدف الادارة والتنمية الاجتماعية ، الدروس والعبر ، ادارة التخطيط (بدون) .
- (11) محمود، فادى ابراهيم، دورالمؤسسات غير المصرفية في تمويل المشروعات الصغيرة في مصر، جامعة الدول العربية، معهدالبحوث والدراساتالعربية، رسالة ماجستير، 2007 .
- (12) عثمان، محمود عبدالله، التمويل الأصغر واثره على التنمية الاقتصادية في السودان، جامعة ام درمان الاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011م.
- (13) كمال، محمد الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، الطبعة الثانية، منشأة المعارف، الاسكندرية 2000م.
- (14) على، مجدي سعيد - تجربة بنك الفقراء - جمهورية مصر العربية - الدار العربية للعلوم- ط2- 2007م- ص31

التقارير والدوريات:

- (15) صندوق الامم المتحدة لتنمية رأس المال (UNCDF) - الموقع الالكتروني
- (16) بنك السودان المركزي - الولاية الشمالية.

المواقع الالكترونية

(17) www.extension.sudanagri.net, 6, february, 2018, 19م2018/3/

(18) [WWW.corado.edu/Economics Institute/bfmft/mbdbown.htun32018/25](http://WWW.corado.edu/Economics%20Institute/bfmft/mbdbown.htun32018/25).