



# مجلة القلم

العلمية للدراسات الاقتصادية والاجتماعية



ردمك ISSN: 1858 - 9839

علمية دولية محكمة ربع سنوية

## في هذا العدد :

- أثر الاستثمارات الأجنبية المباشرة على سعر صرف العملة السودانية دراسة حالة الاستثمارات العربية المباشرة في الفترة (1990 - 2012م)  
د. دفع الله إسماعيل عبد القادر مصطفى
- دور الإبداع الإداري في فاعلية الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة سكر كنانة- الخرطوم)  
د. نجوى محمد الطيب القلع
- دور الزكاة في تخفيف حدة الفقر والبطالة واحداث تنمية اقتصادية في السودان دراسة تطبيقية ولاية النيل الابيض (2005-2008م)  
د. صلاح محمد ابراهيم أحمد - د. الشاذلي عيسى حمد عبد الله
- الجرائم المستحدثة وعلاقتها بالمتغيرات الاجتماعية  
د. صباح عبدالله طه عبدالله
- أثر مزايدات العملة الأجنبية على استقرار سعر الصرف في السودان في الفترة من (مايو 2021- يوليو 2021م)  
د. عائدة محمد إسماعيل عابدون



العدد التاسع - ربيع الثاني 1443هـ - يناير 2022م

مجلة القلم العلمية للدراسات الاقتصادية والاجتماعية - العدد التاسع - ربيع الثاني 1443 هـ يناير 2022م

ردمك ISSN: 1858 - 9839



دار آريثريا للنشر والتوزيع  
Arriyria for Publishing and Distribution

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 - السوق العربي

الخرطوم - السودان.

ردمك: 1858-9995

الخرطوم- السودان

## مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية

### الهيئة العلمية والإستشارية

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

### هيئة التحرير

- المشرف العام  
د. علي قاسم إسماعيل عثمان  
رئيس جامعة الحضارة-اليمن  
رئيس هيئة التحرير  
أ.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 (الْقُلْزَم) للدراسات الاقتصادية والاجتماعية مجلة علمية محكمة تصدر عن مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر- السودان بالشراكة مع جامعة الحضارة - اليمن. تهتم المجلة بالبحوث والدراسات الاقتصادية والاجتماعية 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 يشارك إلى رقم الجدول بين قوسين دائريين (.) .
  3. يجب ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً وبالأرقام العربية بما في ذلك الجداول والأشكال التي تلحق بالبحث.
  4. المصادر والمراجع الحديثة يستخدم أسم المؤلف، اسم الكتاب، رقم الطبعة، مكان الطبع، تاريخ الطبع، رقم الصفحة.
  5. المصادر الأجنبية يستخدم اسم العائلة (Hill, R).
  6. يجب ألا يزيد البحث عن 30 صفحة وبالإمكان كتابته باللغة العربية أو الإنجليزية.
  7. يجب أن يكون هناك مستخلص لكل بحث باللغتين العربية والإنجليزية على ألا يزيد على 200 كلمة بالنسبة للغة الإنجليزية. أما بالنسبة للغة العربية فيجب أن يكون المستخلص وافياً للبحث بما في ذلك طريقة البحث والنتائج والاستنتاجات مما يساعد القارئ العربي على استيعاب موضوع البحث وبما لا يزيد عن 300 كلمة.
  8. لا تلزم هيئة تحرير المجلة بإعادة الأوراق التي لم يتم قبولها للنشر.
  9. على الباحث إرفاق عنوانه كاملاً مع الورقة المقدمة (الاسم رباعي، مكان العمل، الهاتف البريد الإلكتروني).
- نأمل قراءة شروط النشر قبل الشروع في إعداد الورقة العلمية.

## المحتويات

أثر الاستثمارات الأجنبية المباشرة على سعر صرف العملة السودانية دراسة حالة الاستثمارات العربية المباشرة في الفترة (1990 - 2012م).....(7-32)

د. دفع الله إسماعيل عبد القادر مصطفى

دور الإبداع الإداري في فاعلية الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة سكر كنانة- الخرطوم) (2016-2021 م). (32-56)  
د. نجوى محمد الطيب القلع

دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية.....(57-72)  
د. أمل على محمد سليمان

دور الزكاة في تخفيف حدة الفقر والبطالة واحداث تنمية اقتصادية في السودان دراسة تطبيقية ولاية النيل الابيض (2005-2008م).....(73-94)

د . صلاح محمد ابراهيم أحمد - د . الشاذلي عيسى حمد عبد الله

الجرائم المستحدثة وعلاقتها بالمتغيرات الاجتماعية.....(95-118)  
د. صباح عبدالله طه عبدالله

التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء الوظيفي(دراسة حالة جامعة الرباط الوطني - السودان).....(119-140)  
د. أماني سليمان أحمد

أثر مزادات العملة الأجنبية على استقرار سعر الصرف في السودان في الفترة من (مايو 2021- يوليو 2021م).....(141-154)

د.عائدة محمد إسماعيل عابدون

دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية السودانية في الفترة من 2011-2017م.....(155-186)

د. شهاب الدين عبدالله شيخ الدين محمد

أثر إدارة السيولة في ربحية المصارف دراسة تحليلية على مصرف الشرق الأوسط للإستثمار في العراق للفترة(2003-2018م).....(187-202)

أ.نادية أحمد عباس محمد علي - أ.د إبراهيم فضل المولى البشير الشكري

The impact of Relationship marketing on behavioral loyalty .....(203 - 2012)

MusalamAbdalla Mohamed Tahir- Dr.Amal Ali Sulaiman - Dr.Thoria Omer Mahmoud Adam

# 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 السادس من مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية الذي يأتي في إطار الشراكة العلمية مع جامعة الحضارة (اليمن).

**القارئ الكريم:**

يأتي العدد التاسع من المجلة بعد أن نجحت المجلة بواسطة هيئتها العلمية والاستشارية وهيئة تحريرها في إصدار ثمانية أعداد ، 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**

# أثر الاستثمارات الأجنبية المباشرة على سعر صرف العملة السودانية دراسة حالة الاستثمارات العربية المباشرة في الفترة (1990 - 2012م).

جامعة بخت الرضا

د. دفع الله إسماعيل عبدالقادر مصطفى

## المستخلص:

هدف البحث إلى دراسة أثر الاستثمارات الأجنبية المباشرة على سعر صرف العملة السودانية دراسة حالة الاستثمارات العربية المباشرة في الفترة (1990-2012م). اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي تحديداً الأسلوب القياسي. تمثلت مشكلة البحث في سؤال رئيس مفاده ما أثر الاستثمارات العربية على سعر الصرف في السودان؟. أهم فرضيات البحث: وجود علاقة طردية بين الاستثمارات الأجنبية المباشرة وسعر صرف العملة السودانية، وجود علاقة طردية بين الدخل القومي وسعر صرف العملة السودانية، ووجود علاقة عكسية بين التضخم وسعر صرف العملة السودانية. توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن زيادة حجم الاستثمارات العربية يقود إلى تحسين سعر صرف العملة السودانية، أن ارتفاع معدل التضخم يؤدي إلى تدهور سعر صرف العملة السودانية. توصل البحث إلى عدد من التوصيات أهمها: تسهيل الاجراءات والقوانين وتحسين المناخ الاستثماري في السودان لجذب المزيد من رؤوس الاموال العربية من أجل تحسين قيمة الجنيه السوداني، كما يوصي البحث بالتحكم في عرض النقود وتقليل معدلات التضخم وبالتالي تحسن قيمة سعر صرف العملة السودانية.

كلمات مفتاحية: الاستثمارات العربية، الدخل القومي، التضخم، سعر الصرف.

## Abstract:

The objective of the research is to address the impact of foreign direct investment on Sudanese exchange rate of currency A case study Arab Direct investments 1990-2012. The research adopted the analytical descriptive method specifically the econometric method. The problem of research was a major question: What is the impact of Arab investments on the exchange rate in Sudan? .The most important hypotheses of research are: the existence of a positive relationship between foreign direct investment and the price of the Sudanese currency exchange, and a positive relationship between the national income and the price of the Sudanese currency exchange, and the existence of an in-

verse relationship between inflation and the price of the Sudanese currency exchange. The research found a number of the most important results: that the increase in the volume of Arab investments leading to the improvement of the Sudanese currency exchange rate, the high rate of inflation leads to the deterioration of the Sudanese currency exchange rate. The research found a number of recommendations including: facilitating procedures and laws and improve the investment climate in Sudan to attract more Arab capital in order to improve the value of the Sudanese pound, as recommended research to control the money supply and reduce inflation rates and thus improve the value of the Sudanese currency exchange rate.

**Keywords:** Arab Investments, National Income, Inflation, Exchange Rate.

#### المقدمة:

تعتبر الاستثمارات الأجنبية المباشرة من أهم مكونات العلاقة الاقتصادية بين الدول المتقدمة والدول النامية، حيث لها دور كبير في تمويل الاقتصاد و دور هام في التنمية الاقتصادية. وقد بدأت الدول النامية في الاتجاه نحو اقتصاد السوق وتحرير التجارة والاستثمار وتحقيق التكاملات الاقتصادية الإقليمية والعالمية. إن ماتتيمز به الاستثمارات الأجنبية من نقل للتكنولوجيا الحديثة ورفع كفاءة رأس المال البشري وزيادة قدراته الإدارية والتنظيمية وتحريك قطاعات الاقتصاد المختلفة وتوفير الاحتياطات من العملات الأجنبية، جعلت معظم الدول تتسابق إلى منح التدابير والتسهيلات وتطوير السياسات والتشريعات والقوانين لدعم الاستثمارات الأجنبية المباشرة. هذا بالإضافة إلى وضع السياسات والتدابير بهدف الوصول إلى أعلى درجات الاستقرار في سعر صرف العملة الوطنية، حيث أن الاستقرار في سعر الصرف له دور رئيسي في جذب الاستثمارات بشكل عام وبشكل خاص الاستثمارات العربية. تعتبر الدراسة محاولة لمعرفة أثر الاستثمارات الأجنبية على سعر صرف العملة الوطنية في السودان في الفترة (1990-2012م).

مشكلة البحث تتمحور مشكلة البحث في سؤال رئيس مفاده ما هو أثر الاستثمارات الأجنبية على سعر الصرف في السودان؟.

#### أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من الدور المهم الذي تقوم به الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الاقتصاد الدولي القائم على التبادل التجاري وحرية حركة رؤوس الأموال بين الدول المختلفة. ومن ناحية أخرى استقرار سعر صرف العملة الوطنية مما يوفر فرص كبيرة لدى الدول في جذب الاستثمارات الأجنبية والعربية التي تساهم في تحريك مختلف قطاعات الاقتصاد وتوفير الاحتياطي النقدي من العملات الأجنبية.

## أهداف البحث يهدف هذا البحث إلى:

- أ. توضيح مفاهيم الاستثمارات الأجنبية المباشرة وسعر صرف العملة السودانية.
- ب. توضيح وبيان العلاقة بين الاستثمارات الأجنبية المباشرة وسعر صرف العملة السودانية.

## فرضيات البحث :

- أ. يرتبط سعر الصرف للعملة السودانية بعلاقة طردية مع الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- ب. يرتبط سعر الصرف للعملة السودانية بعلاقة طردية مع الدخل القومي.
- ج. يرتبط سعر الصرف للعملة السودانية بعلاقة عكسية مع معدل التضخم.

## منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الأسلوب القياسي لدراسة أثر الاستثمارات الأجنبية المباشرة على سعر صرف العملة السودانية خلال الفترة (1990-2012م). واستخدم الباحث طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) باستخدام البرنامج الإحصائي Eviews 7.

## الدراسات السابقة:

دراسة أحمد الشيخ، عبد العزيز الباري (2017): هدفت الدراسة لدراسة سعر الصرف في السودان ومعرفة أهم العوامل المحددة له خلال الفترة (1978-2010م). كما تهدف أيضاً لبناء نموذج قياسي لاختبار طبيعة العلاقة بين سعر الصرف الأجنبي كمتغير تابع والمتغيرات المستقلة. تنتهج الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي مستخدمة نموذج قياسي لتحديد مدي تأثير المتغيرات الاقتصادية على سعر الصرف خلال فترة الدراسة. اعتمدت الدراسة على الكتب والمراجع والدوريات والتقارير السنوية لبنك السودان. في هذه الدراسة استخدمت طرق مختلفة للتحليل منها طريقة المربعات الصغرى العادية وأيضاً استخدمت الدراسة طرق حديثة في الاقتصاد القياسي مثل جذور الوحدة والتكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ لتلافي الوقوع في علاقات إنحدار زائفة، وقد تم تحليل البيانات بالاستعانة بالحزمة الإحصائية (E-Views) توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن عرض النقود، والناتج المحلي الأجمالي، والموازنة العامة من أهم محددات سعر الصرف الأجنبي، ولكن التغيرات في عرض النقود والموازنة العامة تعتبر من أهم المتغيرات التي تفسر التغير في سعر الصرف الأجنبي وذلك لمعنويتها الإحصائية. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة طردية بين ميزان المدفوعات و عرض النقود كمتغيرات مستقلة وبين سعر الصرف الأجنبي كمتغير تابع، ووجود علاقة عكسية بين كل من التضخم والناتج المحلي الإجمالي والموازنة العامة من جهة وبين سعر الصرف الأجنبي. يوصى الباحث باتباع سياسة مالية ونقدية فعالة من شأنها تخفيض عجز الموازنة العامة وتقليص حجم الدين العام، مما يساهم في استقرار سعر الصرف. كما يوصى الباحث أيضاً بأنه يجب على الجهات المختصة أن تكون دقيقة في جمع ونشر البيانات والمعلومات وذلك بالتنسيق فيما بينها لزيادة درجة مصداقيتها والاعتماد عليها كما يجب الأخذ في الاعتبار التغيرات التي مرت بها العملة السودانية عند حساب البيانات<sup>(1)</sup>.

دراسة خالد هاشم إبراهيم محمد (2009م): بعنوان تقدير دالة الاستثمار الأجنبي المباشر في السودان للفترة (1989م - 2007م). تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور في موارد السودان المحلية، وجاءت أهمية هذه الدراسة من خلال القيمة الإضافية للاستثمار الأجنبي في تفعيل النشاط الاقتصادي ،

وهدفت لتقدير دالة الاستثمار في السودان خلال الفترة (1989-2007) كذلك معوقات الاستثمار الأجنبي، وافترضت الدراسة أن متغيرات (الناتج المحلي الإجمالي، سعر الصرف، وتكلفة التمويل) ذات أثر على الاستثمار الأجنبي المباشر. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ووصف الظاهرة محل الدراسة، واعتمدت بصورة أساسية على البيانات الثانوية المستمدة من تقارير المؤسسات ذات الصلة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الاستثمار الأجنبي بمعدل (1651.5) وهذا يتناسب مع النظرية الاقتصادية. انخفاض سعر الصرف بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الاستثمار الأجنبي بمعدل (2929.9) وهذا يتوافق مع النظرية الاقتصادية. أوصت الدراسة بالآتي: ضرورة توفير المناخ الملائم للنشاط الاقتصادي وذلك لجذب الاستثمار الأجنبي. يجب المحافظة على استقرار أسعار الصرف من خلال زيادة الإنتاج وذلك بتشجيع الاستثمار الأجنبي وضع ضوابط لتخفيض الرسوم على التمويل الاستثماري<sup>(2)</sup>.

**عز الدين احمد يس محمد (2009م)** تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي يعتبر المناخ الاستثماري احد أهم معوقات الاستثمار الأجنبي في السودان، قصور الإعلام الترويجي في السودان يؤثر سلباً على جذب الاستثمارات الأجنبية إلى السودان خاصة في قطاعه الزراعي، ضعف البنية التحتية في القطاع الزراعي كان سبباً في عزوف المستثمرين الأجانب عن الإقبال على الاستثمارات في القطاع الزراعي<sup>(3)</sup>.

**المهدي موسى الطاهر موسى (2010م)** تناول البحث محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في السودان في الفترة 1999م - 2007م بالتركيز على النمو الاقتصادي، التضخم والاستقرار الاقتصادي على اعتبار أنها تمثل أهم محددات الاستثمار الأجنبي المباشر. التضخم من أهم محددات الاستثمار الأجنبي في السودان، يرتبط الاستقرار الاقتصادي والنمو الاقتصادي إيجاباً مع الاستثمار الأجنبي بينما يرتبطان سلبياً مع التضخم في السودان، يؤثر الاستثمار الأجنبي إيجاباً على الناتج المحلي الإجمالي في السودان. توصلت الدراسة إلى أن النمو الاقتصادي والاستقرار الاقتصادي يرتبطان بعلاقة موجبة مع حجم وتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في السودان، أن التضخم<sup>(4)</sup> يرتبط بعلاقة عكسية سالبة مع حجم وتدفقات الاستثمار الأجنبي خلال فترة الدراسة. أن زيادة حجم الاستثمارات الأجنبية تؤدي إلى زيادة حجم الناتج المحلي الإجمالي. يري الباحثان أن الدراسة أعلاه تتفق مع الدراسة الحالية في أن الاستثمار الأجنبي يؤثر إيجاباً على الناتج المحلي الإجمالي في السودان. كما أن التضخم يرتبط بعلاقة عكسية سالبة مع حجم وتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في السودان. توثيق هذه الفقرة؟

**هيثم ضيف الله أبكر (2012م):** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة محددات سعر الصرف في السودان باعتبارها مؤشر من مؤشرات الاقتصاد الكلي، ودراسة أثر عدم استقرار سعر الصرف على كل من، الصادرات الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، والتضخم في السودان، وذلك من أجل الخروج بالنتائج والتوصيات التي تساعد في إيجاد الحلول لمعالجة مشكلة عدم استقرار سعر الصرف. تمثلت مشكلة الدراسة في وجود عدد من المتغيرات التي تعتبر محددة لسعر الصرف والتي توجد بينها وسعر الصرف علاقة تبادل وتداخل حيث انعكس تأثيرها سلباً على حركة الاقتصاد الوطني. كما تمثلت أهم الفرضيات في أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين سعر الصرف وكل من الصادرات، الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، درجة الانفتاح على العالم الخارجي. وتم في هذه الدراسة استخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي في الجانب النظري واستخدام

المنهج القياسي في الجانب التطبيقي. <sup>(5)</sup>توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية متبادلة ذات دلالة احصائية بين سعر الصرف وحجم الصادرات ووجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين سعر الصرف والنتائج المحلي الاجمالي الحقيقي. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها الاهتمام بالصادرات وتنويعها وتنميتها لانها تمثل اهم موارد النقد الاجنبي، والعمل على زيادة الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي والذي يعمل بدوره على تحسين سعر الصرف والعمل على توفير الاستقرار السياسي والامني من اجل تدفق رؤوس الاموال الاستثمارية وتقليل عجز الميزان التجاري وتطوير عوامل الانتاج من تكنولوجيا واستثمار الطاقة البشرية وتطوير القطاع الزراعي والصناعي وتقليل تصدير الموارد الاولية والتي تنعكس بأثر ايجابي على سعر الصرف والتي تمكن من تطبيق سياسة تعويم سعر الصرف، نموذج سعر الصرف في السودان واثار تحركات راس المال وتحويلات العاملين بالخارج على سعر الصرف في السودان. توثيق هذه الفقرة

### الاطار النظري للاستثمارات الاجنبية المباشرة وسعر الصرف:

#### تعريف الاستثمار الاجنبي المباشر :

يُعرف الاستثمار الأجنبي المباشر حسب ريمون بارتريل (Raymond Bartriel) الاستثمار المباشر الأجنبي يعني مساهمة استثمار مؤسسة في مؤسسة أخرى، وذلك بإنشاء فرع في الخارج أو الرفع من رأسمال الأخيرة أو استرجاع مؤسسة أجنبية، هو وسيلة تحويل الموارد الحقيقية ورؤوس أموال من دولة إلى أخرى وخاصة في الحالة الابتدائية عند إنشاء المؤسسة. كما يُعرف الاستثمار الأجنبي بأنه استثمار مؤسسة مقيمة، بغرض جلب أرباح دائمة في مؤسسة مقيمة باقتصاد أجنبي، ويمكن للمستثمرين التحكم في تلك المؤسسة جزئياً أو كلياً، والاستثمار الأجنبي المباشر يشمل العملية الابتدائية بين شركتين وكل العمليات اللاحقة لرأس مال بينها وبين الشركات وفروعها. الواقع أن الاستثمار الأجنبي المباشر ليس فقط تبادل أو انتقال الملكية لاستثمار محلي من المقيمين المحليين إلى المقيمين الأجانب، ولكن أيضاً آلية حوكمة شركة فيها ممارس المستثمر الأجنبي الإدارة والسيطرة على شركة البلد المضيف <sup>(6)</sup>. ويعرف الاستثمار الأجنبي المباشر، بأنه حصة ثابتة للمستثمر المقيم في اقتصاد ما في مشروع مقام في اقتصاد آخر، ووفقاً للمعيار الذي وضعه صندوق النقد الدولي يكون الاستثمار مباشراً عندما يرسى أحد المستثمرين الأجانب علاقة طويلة الأجل، مع إحدى المشاريع ويمتلك نسبة 10% أو أكثر من أسهم رأس مال المشروع ومن عدد الأصوات فيها، وتكون هذه الحصة كافية لإعطاء المستثمر قدراً ملحوظاً من التأثير والنفوذ على إدارة ذلك المشروع <sup>(7)</sup>.

#### أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر:

يأخذ الاستثمار الأجنبي المباشر عديد من الأشكال والتي تختلف باختلاف الغرض الذي تسعى إليه هذه الاستثمارات وفيما يلي عرض موجز لهذه الأغراض <sup>(8)</sup>:

1. الاستثمار الباحث عن الثروات الطبيعية: تسعى العديد من الشركات متعددة الجنسية نحو الاستفادة من الموارد الطبيعية والموارد الخام التي تتمتع بها العديد من الدول النامية، وخاصة في مجالات البترول والغاز والعديد من الصناعات الاستخراجية الأخرى، يشجع هذا النوع زيادة الصادرات من المواد الأولية وزيادة الواردات من السلع الرأسمالية ومدخلات الإنتاج الوسيطة والمواد الاستهلاكية توثيق هذه الفقرة .

## الاستثمار الباحث عن الأسواق:

ساد هذا النوع من الاستثمارات في قطاع الصناعات التحويلية في الدول النامية خلال الستينات والسبعينيات، أثناء تطبيق سياسة إحلال الواردات. ويعتبر ذلك النوع عوضاً عن التصدير من البلد المصدر للاستثمار، كما أن وجوده في البلد المضيف سببه القيود المفروضة على الواردات، وهناك أسباب أخرى للقيام بهذا النوع من الاستثمار منها إرتفاع تكلفة النقل في الدولة المضيفة مما يجعل الاستثمار فيها أكثر جدوى من التصدير إليها، ففي هذه الحالة هذا النوع من الاستثمار لا يؤثر على الإنتاج لأنه يحل محل الصادرات وإمّا له آثار إيجابية على الإستهلاك و آثار إيجابية غير مباشرة على التجارة. ومن شأن هذا النوع من الاستثمار أن يساهم في إرتفاع معدلات النمو في الدولة المضيفة للإستثمار عن طريق زيادة رصيد رأس المال فيها، كما أن له آثاراً توسعية على التجارة في مجالي الإنتاج والإستهلاك وذلك بزيادة صادرات الدولة المضيفة وزيادة وارداتها من مدخلات الإنتاج والسلع الواردة إليها من الدول المصدرة للإستثمار.

الاستثمار الباحث عن الكفاءة في الأداء يتم هذا النوع من الاستثمار عندما تقوم الشركات متعددة الجنسية بتركيز جزء من أنشطتها في الدول المضيفة بهدف زيادة الربحية، فقد دفع إرتفاع مستويات الأجور في الدول الصناعية بعض هذه الشركات إلى الاستثمار في عدد من الدول النامية. ويتميز هذا النوع من الاستثمارات بآثاره التوسعية على تجارة الدولة المضيفة، كما يؤدي إلى تنويع صادراتها فضلاً عن آثاره التوسعية على الإستهلاك عن طريق استيراد كثير من مدخلات الإنتاج.

الاستثمار الباحث عن أصول استراتيجية يتم هذا النوع من الاستثمار في المراحل اللاحقة من نشاط شركات متعددة الجنسية، عندما تقوم الشركة بالاستثمار في مجال البحوث والتطوير في إحدى الدول النامية أو المتقدمة، مدفوعة برغبتها في تعظيم الربحية، وهذا النوع من الاستثمار ذا أثر توسعي على التجارة من زاويتي الإنتاج والإستهلاك، كما تعتبر بمثابة تصدير للعمالة الماهرة من قبل الدول النامية فتزيد صادرات الخدمات والمعدات من البلد المصدر للاستثمار، وأهم هذه الأشكال ما يلي: الاستثمار المشترك، الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي، الاستثمار في المناطق الحرة، مشروعات أو عمليات تجميع سلع.

## النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي المباشر<sup>(9)</sup>:

هنالك عدد من النظريات التي تفسر تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر من الدول المتقدمة عن طريق شركاتها المتعددة الجنسية للبحث عن فرص استثمارية خارج حدود الدول الأم ومن أبرز هذه النظريات ما يأتي:

## النظرية الكلاسيكية الحديثة لأولين (1933)

قد اعتمدت هذه النظرية المفاهيم المالية، إذ ترى أنّ لجوء الشركات المتعددة الجنسية الى الاستثمار خارج دولها الأم يمثل في الحقيقة سعيها للحصول على عائد أعلى من استثمار رأس المال. إذ أنّ الأسواق المالية في مختلف الدول منعزلة عن بعضها البعض إضافة الى تواضع مستوى تطورها ولاسيما في الدول النامية، لذا فإنّ تدفق رأس المال هو نتيجة لاختلاف العائد من دولة لأخرى وسيتجه تدفق رأس المال الى المناطق التي يحقق فيها أعلى عائد.

## نظرية الميزة الاحتكارية قدمها هايمر (1960)<sup>(10)</sup>:

هذه النظرية تعد رغبة الشركات المتعددة الجنسية للسيطرة على الأسواق الخارجية هي المحفز الرئيس للاستثمار الأجنبي المباشر بسبب توفر ميزات خاصة للشركات المتعددة الجنسية لا تتوفر للشركات المحلية في الدول المضيفة من مثل فجوة المعلومات، العلامة التجارية، انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة بسبب نمط الانتاج الواسع، والميزات الادارية ... وغير ذلك من الميزات . ونتيجة لتوفر الميزات المذكورة للشركات المتعدد الجنسية فإنها ستمكن من المنافسة للحصول على عائد اعلى من ذلك الذي يمكن ان تحصل عليه الشركات المحلية في الاسواق الخارجية . إن مجرد توفر هذه الميزات يحفزها لتوسيع نشاطها خارج الدولة الام للاستحواذ على أسواق خارجية للاستثمار الأجنبي المباشر. وهذه النظرية تفسر أممؤذج الاستثمار الدفاعي (Defensive Investment) عند توجه الشركات المتعدد الجنسية لانشاء فروع لها خارج الدولة الام على الرغم من عدم ربحيتها اذ يكون الغرض منها القضاء على منافسيها.

## نظرية عدم التوازن مون ورويل (1993)<sup>(11)</sup>:

هذه النظرية تفسر قيام الشركات عبر الوطنية بالاستثمار الاجنبي المباشر في خارج حدود دولتها الام، بعوامل اخرى سلبية تعود الى ميزات الملكية ايضا من مثل صعوبة الوصول الى المواد الاولية أو ارتفاع تكاليف العمل الماهر في الدولة الام ، الامر الذي يدفع هذه الشركات الى البحث عن مجالات استثمار خارجية للتعويض عن خسائرها واعداء التوازن لهذه العوامل ، لذا فان ميزات الملكية التي قدمها (هايمر) يمكن اعادة صياغتها لتشكل حالة عدم توازن بين العوامل التي تتوفر للشركة، إذ أنّ الفائض في احد العوامل قد يعني بالمقابل وجود عجز نسبي في عامل اخر، لذا فإنّ هذه النظرية بررت وضع اللاميز (Disadvantage) بين الشركات، أي بعبارة ادق ضعف القدرة التنافسية. لقد قدمت هذه النظريات تفسيرات جزئية غير متكاملة للقيام بالاستثمار الأجنبي المباشر من قبل الشركات المتعدد الجنسية، اذ ان تحليلها ارتبط في أنشطة استثمارية معينة قد يكشف الواقع العملي عن تطبيقات مخالفة لما أتت به تلك النظريات، وقد يعود السبب الى الحدأة النسبية لظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر. هناك رؤية اخرى لنظريات تفسير الاستثمار الاجنبي المباشر بشكل اعتمد الربط بين هذا الاستثمار وظاهرة العولمة، إذ أنه من الممكن وصف النصف الثاني من عقد ثمانينيات القرن العشرين بأنه (عصر العولمة) ، اذ حققت التجارة العالمية ارتفاعا يعادل ضعف ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي (GDP)، إضافة الى تحرير العديد من الأسواق العالمية في العديد من الدول في الوقت الذي حقق تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر نموا متزايدا من الناتج العالمي والتجارة العالمية. من نتائج ظاهرة العولمة تقارب ان لم يكن جمع اجزاء الاقتصاد العالمي عن طريق زيادة سرعة تفاعل وتأثيرات هذه الأجزاء مع بعضها، اذ قلصت ظاهرة العولمة المسافات الاقتصادية بين المنشآت والمؤسسات والحكومات في الدول المختلفة ، إضافة الى الاتجاه نحو مزيد من التكامل الاقتصادي في الأنشطة الاقتصادية عبر الحدود ، ونتيجة لذلك فقد حققت المعاملات الاقتصادية عبر الحدود تزايدا ملحوظا وارتفعت قيمة الإنتاج الأجنبي للشركات والذي يمول بالاستثمار الأجنبي المباشر .

## نظرية الربحية<sup>(12)</sup>:

هذه النظرية تشير الى أنّ هدف الشركة هو تعظيم (Maximization) عائد حملة اسهمها، إذ أنّ الشركة تباشر بالاستثمار الذي من الممكن ان يحقق عائدا مرتفعا في دولة اجنبية ولا يمكن تحقيق هذا العائد

في الدولة الام، وأن الشركة لكي تتمكن من تعظيم عائد استثمارها لابد لها ان تكون مالكة للمعرفة الفنية المتفوقة التي لا يمتلكها المنظمون المحليون في الدولة المضيفة لهذا الاستثمار، وهذه المعرفة قد تتضمن مهارات في فن الادارة والتسويق، وفي التكنولوجيا، وفي البحث والتطوير، والقدرة على زيادة الحجم الكبيرة لرأس المال، ولأجل المباشرة بالاستثمار الأجنبي المباشر ينبغي ان لا يقف الأمر عند امتلاك المعرفة المتفوقة فحسب بل يجب ان يحقق الاستثمار الأجنبي المباشر أقصى عائد اقتصادي لهذه المعرفة المتفوقة مقارنة بالفرص الاستثمارية البديلة. إن هذه النظرية تعتمد فرضية المعرفة المتفوقة التي تدعمها حقيقة ان المباشرة بالاستثمار الاجنبي المباشر تسود في الشركات ذات الحجم الكبيرة والتي تعمل في سوق يسودها احتكار القلة (Oligopoly Market) .

### نظرية تنويع المواقع<sup>(13)</sup>

هذه النظرية تركز على تدنية المخاطرة (Minimization Risk) التي قد يتعرض لها الاستثمار الأجنبي المباشر، إذ أن هذا الاستثمار يركز على المفاضلة في اختيار الدول المضيفة مع التركيز على المحددات التي تدفع الشركات الأجنبية للمفاضلة بين فرص الاستثمار في الدول المختلفة عن طريق المناخ الاستثماري واجراءات الحماية، والعوامل التسويقية والحوافز والامتيازات المتوفرة في الدول المضيفة .

### نظرية النمو<sup>(14)</sup>:

هذه النظرية تعتمد فرضية أن الشركات تسعى الى النمو مع نمو الاسواق، وهو ما اصطلح على تسميته بالرغبة الادارية في النمو ، او اعتبارات المحافظة على الموقع التنافسي من حيث نسبة المبيعات وحصتها في السوق ، وعندما لا تنهيا للشركة فرصة النمو محليا في إطار هيكل السوق السائد ، فإنها تتجه نحو الاستثمار خارجيا لتحقيق هدف النمو .

### مقومات مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر:

يسعى المستثمر الأجنبي إلى تعظيم العائد من خلال المشروعات التي تقيمها في الدول المضيفة لهذا فإن اتخاذ قرار الاستثمار في دولة دون أخرى يرجع إلى توافر فرص الاستثمار مربحة بهذه الدولة بحيث يتأثر قرار الاستثمار بصفة عامة بنوعين من العوائد فالاول هو عائد المخاطرة الناجمة عن تغير الظروف الاقتصادية والسياسية في الدولة المضيفة، والثاني عائد التضحية بالسيولة والذي يسمى في الغالب بعائد التفضيل النقدي بحيث يتم تفضيل الاحتفاظ بالأصول في صورة نقدية وليس عينية، وهذا يعني أن هناك إرتباط وثيق بين العوامل المتحركة في قرار المستثمر الأجنبي من جهة وعناصر ومقومات مناخ الاستثمار السائد في الدولة المضيفة من جهة أخرى<sup>(15)</sup> . وأن مناخ الاستثمار يحتوي على السياسات والمؤشرات والأدوات التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على القرارات الاستثمارية مما في ذلك السياسات الاقتصادية الكلية التي تعكس مستوى الأداء الاقتصادي في الدولة المضيفة إلى جانب الأنظمة الاقتصادية والقانونية وكذلك السياسية التي تؤثر على توجهات القرارات الاستثمارية بهذه الدولة ويشمل مناخ ما يلي:

### المناخ السياسي والأمني:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على مدى ملاءمة المناخ الاستثماري حيث أن عدم توافر الاستقرار السياسي والأمني، يؤدي إلى خفض معدلات الادخار وبالتالي خفض معدلات الاستثمار، وبذلك يفقد

- المستثمر الثقة في استقرار الجهاز الحاكم، الأمر الذي يدفعه إلى توطين أصوله الاستثمارية في المناطق الأكثر استقراراً وأماناً. ويتأثر المناخ السياسي والأمني بمجموعة من العوامل، نوجزها فيما يلي
- أ. النمط السياسي المتبع من حيث كونه نظاماً ديمقراطياً أو دكتاتورياً.
  - ب. موقف الأحزاب السياسية تجاه الاستثمارات الأجنبية.
  - ج. درجة الوعي السياسي من حيث الرغبة في السماح للاستثمارات الأجنبية للمشاركة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
  - د. دور المؤسسة العسكرية في إدارة شؤون البلد المضيف، ودرجة الوعي السياسي لديها ومدى تفهمها لمشاكل التنمية الاقتصادية.
- 2/ المناخ الثقافي والاجتماعي، يشتمل هذا المناخ على مجموعة من العوامل المؤثرة على نشاط المشروع وإمكانية تكامله مقدار التعاون المطلوب، ويبرز ذلك من خلال:
- أ. دور السياسة التعليمية، والتدريبية والتكوينية المعتمدة.
  - ب. درجة الوعي بعناصر ومقومات التقدم الاقتصادي، ودرجة تفهم وتعاون أفراد المجتمع لنشاط الشركات الأجنبية.
  - ج. دور الجمعيات والنقابات العمالية في تنظيم وتحسين القوى العاملة.
  - د. درجة الوعي الصحي، ومقدار التأمينات الاجتماعية المتبعة.
  - هـ. المناخ الاقتصادي:

### يمكن إجمال أهم العوامل المؤثرة في المناخ الاقتصادي ضمن الآتي:

- أ. مقدار المواد الطبيعية المتاحة داخل البلد.
  - ب. مقدار البنية التحتية ومدى صلاحيتها.
  - ج. درجة المنافسة المتاحة والنقدية وما تحتويه من تحفيزات.
  - د. مرونة السياسة المالية والنقدية، وما تحتويه من تحفيزات.
  - هـ. درجة وضوح واستقرار قوانين الاستثمار، ومقدار القيود المفروضة على رأس مال المستثمر.
  - و. مدى كفاءة البنوك وقدرتها على توفير المعلومات للمستثمر ومعدلات الفائدة على التسهيلات الإئتمانية، ومدى كفاءة سوق المال داخل الدولة.
  - ز. مدى استقرار السياسات السعرية، ومعدلات التضخم.
  - ح. درجة الحماية المتبعة داخل الدولة، من حيث ضمان حقوق المستثمرين في تحويل رأس المال والأرباح.
- 3/ حجم السوق واحتمالات النمو: باعتباره من العوامل المؤثرة على قرار توطن الاستثمار الأجنبي إذ إن كبر حجم السوق الحالي أو المتوقع يؤدي إلى مزيد من تدفق الاستثمار الأجنبي. ومن المقاييس المستخدمة لقياس حجم السوق المحلي نذكر:
- أ. نصيب الفرد من الناتج المحلي: باعتباره مؤشر الطلب الجاري.
  - ب. عدد السكان إذ يعد مؤشر حجم المطلق للسوق وبالتالي لاحتمالاتها المستقبلية.

#### 4/ كفاءة الإطار التشريعي والتنظيمي: من خلال ما يلي:

- (1) أ/وجود قانون موحد للاستثمار، يتسم بالوضوح والاستقرار، والشفافية، وعدم التعارض مع التشريعات الأخرى ذات الإرتباط.
- (2) ب/وجود ضمانات كافية لحماية المستثمر من أنواع معينة من المخاطر، مثل التأمين، والمصادرة، وفرض الرقابة، ونزع الملكية.
- (3) ج/وجود نظام قضائي قادر على تنفيذ القوانين، والتعاقدات وحل المنازعات التي تنشأ بين المستثمر والدولة المضيفة بكفاءة عالية.

5/ كفاءة السياسة التعليمية، والتكوينية، ودعم أنشطة البحث والتطوير:

إن قدرة الدول المضيفة على إستيعاب وتوظيف التكنولوجيا والفنون الإدارية والتنظيمية التي تجلبها الشركات متعددة الجنسيات، تتوقف بالأساس على مدى كفاءة وفعالية الموارد البشرية المتاحة. من هنا يبرز دور السياسة التعليمية والتكوينية في إعداد الكفاءات المطلوبة، والقادرة على التفاعل مع أنشطة الشركات متعددة الجنسيات، بما يعود بالنفع على اقتصاد البلد المضيف. 6/ أهمية الموقع الجغرافي للدولة المضيفة، يشكل الموقع الجغرافي للبلد المضيف عامل جذب لرأس المال الأجنبي ذلك أن الشركات الأجنبية تجري مفاضلة بين الأقاليم لاختيار أنسبها ويتجلى ذلك من خلال:

أ. مدى قرب الدولة المضيفة من مصدر الاستثمارات الأجنبية المباشرة: يساهم هذا التقارب في تقليص تكاليف النشاط الاستثماري من خلال خفض تكلفة النقل والتسويق، علاوة على ضمان توافر أسواق محلية واسعة.

ب. انضمام الدولة المضيفة للاتحادات الاقتصادية الإقليمية.

أن وجود مثل هذه التكتلات يساهم في إزالة القيود أمام التبادل التجاري وتدفق الاستثمارات، ومن ثم يشجع المستثمر الأجنبي على توجيه استثماراته للدولة المضيفة العضو في هذا التكتل، خاصة إذا تركز نشاطها الاستثماري في قطاع التصدير، حيث يمكنه في هذه الحالة تصدير منتجاته للدول الأعضاء دون قيود أو عقبات توثيق .

#### مفهوم سعر الصرف:

يعتبر سعر الصرف وسيلة أساسية في عمليات التبادل الدولي، غير أن عمليات التبادل هذه تستند إلى آليات وإجراءات من شأنها تسهيل عملية التبادل بين العملة المحلية والعملة الأجنبية في إطار ما يسمى بتحديد سعر الصرف عن طريق جملة من النظريات والتشريعات الخاصة بالبلد الذي يقوم بعملية التبادل.

#### تعريف سعر الصرف

هو سعر الوحدة من النقد الأجنبي مقدراً بوحدات من العملة الوطنية<sup>(16)</sup>. يعرّف أيضاً بأنه نسبة مبادلة عملة ما بعملة أخرى حيث تعد إحدى العملتين سلعة وتعتبر الأخرى السعر النقدي لها<sup>(17)</sup>. كما يعرف سعر الصرف على أنه " عدد الوحدات التي يجب دفعها من عملة معينة للحصول على وحدة من عملة أخرى. أو هو " ثمن عملة دولة مقومة في شكل عملة دولة أخرى أو

نسبة مبادلة عمليتين<sup>(18)</sup>. كما يمكن تعريف سعر الصرف بطريقة عكسية: على أنه عدد الوحدات من العملة الأجنبية اللازمة للحصول على وحدة واحدة من العملة المحلية<sup>(19)</sup>. وبالتالي يعرف سعر الصرف من زاويتين "فمن الزاوية الأولى يمكن النظر إليه على أنه عدد الوحدات من العملة الوطنية التي تدفع ثمناً لوحدة واحدة من العملة الأجنبية، ومن زاوية ثانية يمكن النظر إليه على أنه عدد وحدات العملة الأجنبية التي تدفع ثمناً لوحدة واحدة من العملة الوطنية<sup>(20)</sup>. ولسعر الصرف سعر شراء وسعر بيع: حيث يعتبر سعر الشراء عدد الوحدات من العملة الوطنية يدفعها الشاري لشراء وحدة واحدة من العملة الأجنبية، أما سعر البيع فهو عدد الوحدات التي يطلبها البائع من العملة الوطنية لبيع وحدة واحدة من العملة الأجنبية.

### أشكال سعر الصرف<sup>(21)</sup>:

يتأثر سعر صرف عملة من العملات بتلاقي عرضها مع الطلب عليها، إضافة إلى عوامل أخرى وعادة ما يتم التمييز بين عدة أشكال من سعر الصرف وهي:

#### أ/ سعر الصرف الاسمي :

هو مقياس عملة إحدى البلدان التي يمكن تبادلها بقيمة عملة بلد آخر. ويتم تحديده تبعاً للطلب والعرض عليها في سوق الصرف في لحظة زمنية ما، ولهذا يمكن أن يتغير سعر الصرف تبعاً لتغير الطلب والعرض. وينقسم إلى سعر الصرف الرسمي (السعر المعمول به في يخض التبادلات التجارية الرسمية) وسعر الصرف الموازي (السعر المعمول به في الأسواق الموازية).

#### ب/ سعر الصرف الفعلي :

يعبر سعر الصرف الفعلي عن المؤشر الذي يقيس متوسط التغير في سعر صرف عملة ما بالنسبة لعدة عملات أخرى في فترة زمنية ما وبالتالي مؤشر سعر الصرف الفعلي يساوي متوسط عدة أسعار صرف ثنائية وهو يدل على مدى تحسن أو تطور عملة بلد ما بالنسبة لمجموعة من العملات الأخرى.

#### ج/ سعر الصرف الحقيقي :

عدد الوحدات من السلع الأجنبية اللازمة لشراء وحدة واحدة من السلع المحلية، وبالتالي يقيس القدرة على المنافسة.

#### د/ سعر الصرف الفعلي الحقيقي<sup>(22)</sup> :

هو سعر اسمي، لأنه عبارة عن متوسط لعدة أسعار صرف ثنائية، ومن أجل أن يكون هذا المؤشر ذا دلالة ملائمة على تنافسية البلد تجاه الخارج لابد أن يخضع هذا المعدل الاسمي إلى التصحيح بإزالة تغيرات الأسعار النسبية.

#### هـ/ سعر الصرف التوازني<sup>(23)</sup>:

بصفة عامة يتحدد سعر الصرف الأجنبي بتقاطع منحني الطلب في السوق على العملة الأجنبية مع منحني العرض السوقي لها، ويرتفع الطلب على الصرف الأجنبي أساساً خلال استيراد السلع والخدمات من الخارج وتقديم الاستثمارات والقروض الأجنبية، ويرتفع عرض الصرف الأجنبي خلال تصدير السلع والخدمات والحصول على القروض والاستثمارات الأجنبية.

## أنواع سعر الصرف:

أ. سعر الصرف العاجل والحاضر: حيث تنتم المعاملات طبقاً للسعر الحالي، إذا فسعر الصرف الحاضر يخص التعامل بالصرف الأجنبي بمبادلة العملات أو تسليمها فوراً وبالسعر السائد وكأقصى تقدير يوم من تاريخ الإتفاق على العملية، ويتميز هذا النوع من سعر الصرف بالتغير المستمر وهذا طبقاً لعرض العملات والطلب عليها.

## ب. سعر الصرف الآجل

حيث تتم المعاملات طبقاً لسعر آجلاً ولاحقاً، إذا فسعر الصرف الآجل يخص التعامل عندما يتم مبادلة العملات أو تسليمها بعد فترة من تاريخ إبرام العقد، وبالتالي فإن بيع وشراء العملات الأجنبية يتم وفقاً لسعر آجل، وبطبيعة الحال فإن السعر في هذه الحالة يختلف عن السعر الحاضر وفقاً لتوقع ارتفاع أو انخفاض قيمة العملة في المستقبل فإذا كان من المتوقع في المستقبل ارتفاع سعر العملة الأجنبية المراد التعاقد على شرائها بالنسبة للعملة المحلية، تضاف علاوة السعر الحاضر وعلى العكس يجري خصم من السعر الحاضر إذا كان من المتوقع مستقبلاً انخفاض قيمة العملة الأجنبية بالنسبة للعملة المحلية.

$$100 \times \text{العلاوة أو الخصم} = (\text{السعر الآجل} - \text{السعر العاجل}) / \text{السعر العاجل}$$

## العوامل المؤثرة في سعر الصرف<sup>(24)</sup>: هنالك عدة عوامل تؤثر في سعر الصرف وهي كما يلي:

- أ. التغيرات في قيمة الصادرات والواردات: عندما ترتفع قيمة الصادرات مقارنة بالواردات فهذا يؤدي إلى ارتفاع قيمة العملة نتيجة لتزايد طلب الأجانب على هذه العملة، وهذا ما يؤدي إلى تشجيع الاستيراد من الخارج وهذا ما يعمل على إعادة حالة التوازن في سعر الصرف.
- ب. تغير معدلات التضخم: بافتراض ثبات العوامل الأخرى، يؤدي التضخم المحلي إلى إنخفاض في قيمة العملة في سوق الصرف، فيما تؤدي حالة الركود إلى ارتفاع قيمة العملة، فمثلاً عند ما ترتفع قيمة عملة بلد ما بنسبة 10% ويكون المستوى العام للأسعار في البلدان الأخرى مستقر، فالتضخم المحلي في هذا البلد سيدفع المستهلكين إلى زيادة طلبهم على السلع الأجنبية وبالتالي على العملات الأجنبية، وبسبب الأسعار المرتفعة في هذا البلد نتيجة التضخم ستقل واردات الأجانب من سلع هذا البلد، فيقل عرض العملة الأجنبية في سوق الصرف مقابل تزايد الطلب على هذه العملة أي أن للتضخم أثر في تغير سعر صرف العملات المختلفة.
- ج. التغير في معدلات الفائدة المحلية، إن الزيادة في معدلات الفائدة الحقيقية، سوف تجذب رأسمال الأجنبي وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع قيمة العملة في سوق الصرف الأجنبي.
- د. التغير في معدلات الفائدة الأجنبية، إن ارتفاع معدلات الفائدة في البلدان الأجنبية سيحفز المستثمرين المحليين في الأمد القصير على استبدال عملتهم بعملات تلك البلدان وذلك لجني الأرباح في سوق الأجانب، إذا فارتفع أسعار الفائدة سيعمل على زيادة الطلب على العملات الأجنبية وهذا ما يؤثر على سعر الصرف.
- هـ. التدخلات الحكومية: تحصل هذه التدخلات عندما يحاول البنك المركزي للعملة تعديل سعر صرفها عندما لا يكون ملائم مع سياسته المالية والاقتصادية.
- و. العوامل السياسية والعسكرية، ترتبط هذه العوامل عادة بالأبناء والتصرفات المالية والتي تؤثر على المتعاملين في أسواق العملات والأسهم الذين غالباً ما يتخذون قراراتهم المالية بناء على هذه الأسعار.

## ملاح من الاقتصاد السوداني:

### الاستثمار الاجنبي المباشر:

إن الموارد الاقتصادية الهائلة التي ينعم بها السودان إضافة للتطورات الاقتصادية الإيجابية وتوقيع اتفاقيات بناء السلام والاستقرار في السودان ساعدت كثيراً في خلق بيئة اقتصادية ملائمة ومناخ استثماري جاذب جعل السودان يحتل مركزاً متقدماً بين الدول المستقبلة للاستثمار الأجنبي على المستوى الإقليمي والعالمي، كما أنه أصبح ملاذاً آمناً للاستثمارات ومركزاً للجدوى والاقتصادية. وتوالت القوانين التي تشجع الاستثمار في السودان الي ان تم اصدارقانون الاستثمارلعام1999 م. ثم جرت آخرمراجعة لقانون الاستثمارفي عام2003 م ليصبح أكثرمرونة وتبسيطا للإجراءات المعتمدة كما أعطي القانون أفضلياتتوجيه الاستثمارللمناطق الأقل نمواً وكذلك للمشروعات الاستراتيجية والصغيرة وقد أعطى برامج الإصلاح الاقتصادي قدراً كبيراً من الاهتمام لتشجيع الاستثمارالأجنبي والمحلي، ويوفرهذا الاستثمار من إمكانيات مالية وإدارية وتنظيمية وتكنولوجية وتسويقية هائلة ورفع معدلات النمو وقد نجحت سياسات البرامج الاقتصادية في سنواتها الأخيرة في استعادة الاستقرارالاقتصادي وجعلت البيئةالاقتصاديةأكثر ملاءمةوتشجيعالاستثمار الخاصبشقيه المحلي والأجنبي. وقد تناولت هذه السياسات إزالة معظم العقبات والقضايا التي تحد من تدفق الاستثمارالاجنبي المباشر وتحريك الموارد المحلية عن طريق المحافظة على السياسات الاقتصادية الكلية الجاذبة للاستثمار والقاضيةبتعزيزسياسات الخصخصة وتحرير الأسواق والتجارة الخارجية ونظم الدفع ومراجعة الأطر القانونية والتنظيمية، وإعادة هيكلة الخدمة العامة والهيكل المؤسسية الأخرى ومراجعة قانون تشجيع الاستثمارليتماشى مع سياسات الإصلاح والتحرير ومع التطورات العالمية في التجارة والاستثمار، وكذلك تشجيع الاستثمارفي البنيةالأساسية خاصة في مجال الطرق والتوليد الكهربائي عن طريق نظم التمويل الحديثة. وتوسعة قاعدة الاقتصاد بدخول البترول والذهب والتوسع في التجارة والخدمات الاقتصادية. واستيعاب مستويات عالية من الاستثمارالأجنبي المباشرفي مجال البترول والتعدين والصناعة والزراعة والنقل وتحسنت مؤشرات الاقتصاد وعوامل استقراره وأهمها ارتفاع معدلات النموالاقتصادي المطرد في السنوات الأخيرة وانخفاض معدل التضخم واستقرارسعر صرف العملة الوطنية وانخفاض عجزالموازنة. وقام السودان بتبني إصلاحات في قوانينوتشريعاتالاستثمار تضمنت العديد من الامتيازاتوالإعفاءات لصالح جذب وأستقطاب الإستثمارات الأجنبية. كما قام السودان بإنشاءوزارة كاملة للاستثمار عملت على تبسيط إجراءات الإستثمار وأدخلت نظام النافذة الموحدو التي جمعت كل الجهات المختصة بالإستثمارفي مكان واحد. وذلك للدورالهام الذي يلعبه الاستثمارالاجنبي المباشر في خفض معدلات التضخم فقد شهد السودان انخفاض معدلات التضخم في فترات متفاوتة نسبة لأن الاستثمارالاجنبي المباشر يرتبط بصورة كبيرة جدا بالاستقرارفي اسعارصرف العملة المحلية التي بدورها شهدت تقلبات ملحوظة منذ التسعينات توثيق .

### التضخم:

لا يوجد اتفاق بين الاقتصاديين حول مفهوم وتعريف محدد واضح للتضخم. فمنهم من يعتقد أنه يعود إلى زيادة كمية النقود المتداولة بصورة أكبر من المعروف السلعي وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع المستوى العام للأسعار، وهناك من يرى بأن التضخم ينجم عن زيادة الإنفاق القومي دون أن يرافقه ذلك زيادة في

الإنتاج، وآخرون يعززون التضخم إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، وآخرون يعززون التضخم إلى التغيرات الهيكلية التي تحدث في الاقتصاد و التي لابد من أن يرافقها ارتفاع في الأسعار<sup>(25)</sup>. إن التضخم عبارة عن نقص أو تناقص في القوة الشرائية للوحدة النقدية، هو الارتفاع المفرط في مستوى الأسعار ومن ثم ترتفع تكاليف شراء نفس مجموعة السلع والخدمات التي يختارها المستهلك<sup>(26)</sup>، هو ارتفاع الدخل النقدية مثل الأجور والأرباح، هو الارتفاع المستمر في المستوى العام للأسعار من فتره إلى أخرى، يؤثر التضخم على القدرة الشرائية مما ينعكس سلبا على مستوى المعيشة. وبالمثل الشركات الصناعية حيث ترتفع أسعار المواد الخام كذلك على مستوى الدولة حيث تنخفض القوة الشرائية لعملائها أمام العملات الأخرى، هو ارتفاع مستمر في مستوى الأسعار الناتج عن زيادة كمية النقود بمعدل أسرع من معدل نمو الناتج الحقيقي)، والتضخم يعنى إصدار النقود الاعتبارية بصفه مطلقة دون النظر إلى عوامل أخرى، وهو فائض النقد على فائض السلع والخدمات بصوره دائمة ومستمرة. ويحسب معدل التضخم بالصيغة الرياضية التالية<sup>(27)</sup>:

$$INF_t = \frac{CPI_t - CPI_{t-1}}{CPI_{t-1}}$$

حيث أن:

$INF$  : معدل التضخم

$CPI_t$  :

الرقم القياسي لأسعار المستهلك للسنة الحالية

$CPI_{t-1}$  :

الرقم القياسي لأسعار المستهلك للسنة السابقة

عند ارتفاع معدل التضخم ترتفع أسعار الأشياء من سلع وخدمات وبذلك تقل قيمة النقود أمام السلع، فما كان الإنسان يشتريه منذ ثلاث سنوات بمبلغ 20 دولارا مثلا فإنه الآن غالبا ما يكون بخمسة وعشرين دولارا، والتضخم المقبول والمتوقع تكون نسبته صغيرة لا تتجاوز 0.5% أو 1% في السنة<sup>(28)</sup>. وعندما يكون الوضع الاقتصادي للبلد سليما وصحيحاً ولكن في حالة تجاوز معدل التضخم لهذا المعدل يحدث خلل اقتصادي كبير يتطلب التدخل العاجل<sup>(29)</sup>.

### الدخل القومي الإجمالي (Gross National Income (GNI):

يضم القيمة لجميع السلع والخدمات التي تم إنشاؤها داخل بلد ما في سنة واحدة (أي الناتج المحلي الإجمالي)، جنباً إلى جنب مع إيراداتها الصافية الواردة من بلدان أخرى (ولا سيما الفوائد وأرباح الأسهم)<sup>[11]</sup>. والدخل القومي الإجمالي يتألف من: نفقات الاستهلاك الشخصي وإجمالي الاستثمارات الخاصة ونفقات استهلاك الحكومة، صافي الدخل من الأصول في الخارج (إيصالات الإيرادات الصافية) وإجمالي الصادرات من السلع والخدمات، بعد حسم مكونات: إجمالي الواردات من السلع والخدمات، وضرورة الأعمال غير المباشرة توثيق .

الدخل القومي الإجمالي شبيهه بالناتج القومي الإجمالي (GNP)، إلا أنه في قياس الناتج القومي الإجمالي لا تخصم الضرائب التجارية غير المباشرة.

الاطار التحليلي:

الاطار النظري لنموذج سعر الصرف

يمر البحث في الاقتصاد القياسي بأربعة مراحل هي المرحلة الأولى وهي مرحلة تعيين النموذج ووضع الفرضيات وتسمى مرحلة توصيف النموذج، المرحلة الثانية وهي مرحلة تقدير معاملات النموذج واختبار الفرضيات، المرحلة الثالثة وهي مرحلة تقييم المعلمات المقدرة للنموذج، والمرحلة الرابعة وهي مرحلة التنبؤ ووضع السياسات أي مرحلة اختبار قدرة النموذج المقدر على وضع السياسات والتنبؤ. والمرحلتان الثالثة والرابعة هما الأهم في البحث القياسي. تمت صياغة النموذج القياسي لتقدير العلاقة بين سعر صرف العملة السودانية، الاستثمارات العربية المباشرة، معدل التضخم، الدخل القومي كمايلي:

حيث أن:

$\bar{X}$  : سعر الصرف

$ARI$  : حجم الاستثمارات العربية

$INF$  : معدل التضخم

$Y$  : الدخل القومي

$\alpha_0$  : ثابت سعر الصرف

$\alpha_1$  : الميل الحدي للاستثمارات العربية

$\alpha_2$  : الميل الحدي للتضخم

$\alpha_3$  : الميل الحدي للدخل القومي

$\varepsilon$  : المتغير العشوائي

$t$  : فترة الدراسة

حسب النظرية الاقتصادية فإن العلاقة بين الاستثمارات الاجنبية المباشرة وسعر صرف العملة السودانية علاقة طردية، والعلاقة بين الدخل القومي وسعر صرف العملة السودانية علاقة طردية، والعلاقة بين معدل التضخم وسعر صرف العملة السودانية علاقة عكسية.

**المؤشرات الاحصائية والقياسية:**

أ. اختبار T ( المعنوية الفردية): يستخدم للتأكد من المعنوية الفردية لمعاملات النموذج المقدرة أي لمعرفة مدى اهمية المتغيرات المستقلة في تفسيرها للمتغيرات في المتغير التابع كل على حده ويتم ذلك باختبار الفرضيين التاليين:

$$H_0; \alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_3 = 0$$

يسمى فرض العدم ويعني أن كل المعلمات مسحوبة من مجتمع معلمته الأصلية تساوي صفر ( أي أن المتغيرات المستقلة لا تفسر التغيرات في المتغير التابع) ويقبل اذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من

$$(0.0) (0.05) (0.0)$$

$$H_1; \alpha_1 \neq \alpha_2 \neq \alpha_3 \neq 0$$

يسمى فرض البديل ويعني أنه كل المعلمات مسحوبة من مجتمع معلمته الأصلية لا تساوي صفر (أي توجد على الأقل معلمة واحدة لا تساوي صفر) ويتم قبوله إذا كانت القيمة الاحتمالية اصغر من (0.0) (0.05) (0.0)

ب/ اختبار F (المعنوية الكلية): يستخدم للتأكد من المعنوية الكلية للنموذج المقدر، ويتم ذلك باختبار الفرضين التاليين:

$$H_0;$$

النموذج غير معنوي أي أن كل المتغيرات المستقلة غير مؤثرة على المتغير التابع (0.0) (0.05) (0.0) يسمى فرض العدم ويقبل إذا كانت القيمة الاحتمالية لقيمة F أكبر من

$$H_1;$$

النموذج معنوي أي أن كل المتغيرات المستقلة مؤثرة على المتغير التابع (0.0) (0.05) (0.0) يسمى فرض البديل ويقبل إذا كانت القيمة الاحتمالية لقيمة F أصغر من

$$R^2 \text{ ج/ معامل التحديد}$$

يوضح معامل التحديد بأنه لو أضيف متغير مستقل إلى النموذج فإن قيمته سترتفع حتى وإن لم يكن للمتغير المضاف من الأهمية ما يستحقه معه إدخاله في النموذج لذا ولغرض الحصول على معيار أفضل لقياس مدى قابلية مجاميع مختلفة من المتغيرات لتحليل العلاقة قيد الدراسة وبنفس الوقت يأخذ بنظر الاعتبار عدد المتغيرات المشمولة فإنه يتم حساب ما يسمى بمعامل التحديد المصحح  $R^2$  والذي يحسب بالصيغة التالية:

$$R'^2 = 1 - \frac{n-1}{n-k-1} (1-R^2)$$

ويلاحظ أن قيمة  $R^2$  سوف تنخفض عند إضافة متغير مستقل إذا لم تؤدي هذه الإضافة إلى تقليص  $(1-R^2)$  بما يعوض عن الزيادة التي تحصل في  $(n-1/n-k-1)$  نتيجة لارتفاع قيمة k بعبارة أخرى من الأفضل عدم إضافة متغير للنموذج إذا تسببت إضافته إلى تخفيض قيمة  $R^2$ .

$$D \text{ د/ اختبار ديربان واتسون}$$

هناك عدة اختبارات للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الذاتي من أهمها وأكثرها استخداماً ما يعرف باختبار ديربان واتسون (D-W)(Durbin Watson) وذلك كونه مناسباً لاختبار وجود مشكلة الارتباط الذاتي من الرتبة الأولى بموجبه توضع فرضية العدم ضد الفرضية البديلة:

$$H_0 : \Omega = 0$$

$$H_1 : \Omega \neq 0$$

كلما كان ذلك على وجود ارتباط ذاتي موجب في حين كلما كانت هذه القيمة قريبة من ذلك على وجود ارتباط ذاتي سالب وأخيراً كلما اقتربت تلك القيمة من 2 دل ذلك على انعدام وجود ارتباط ذاتي. ولغرض إجراء الاختبار يجب أولاً حساب قيمة احصاءة  $D-W$ ،  $D-W(1-p)^2$  ثم بعد ذلك نستخرج من الجداول الخاصة بأحصاءة  $D-W$  القيمة الدنيا ( $DL$ ) والقيمة العليا ( $DU$ ) بدرجة حرية مساوية الى حجم العينة  $n$  وعدد المعالم المقدرة  $k$  ومستوى دلالة معين وأخيراً نقارن  $D-W$  المحسوبة مع القيمتين الجدوليتين ثم نستنتج التالي: إذا كانت قيمة الاختبار:

$DW < DL$ .1 (يوجد ارتباط ذاتي موجب)

$DU < DW < DL$ .2 (لا يوجد ارتباط ذاتي)

$DW > 4 - DL$ .3 (يوجد ارتباط ذاتي سالب)

### الاطار التحليلي لنموذج سعر الصرف في السودان:

قبل البدء في تحليل النموذج المقدر يقوم البحث بإجراء اختبارات جذور الوحدة والتكامل المشترك للتأكد من استقرار وسكون السلسلة الزمنية لمتغيرات البحث تفادياً للحصول على انحدار زائف أو مضلل، وفيما يلي اختبار جذور الوحدة:

#### جدول (5) اختبار جذور الوحدة لمتغيرات البحث

(Augmented Dickey-Fuller Unit Root Test on D(Ex, 2)				
3.8877	*Critical Value % 1		2.912147	ADF Test Statistic
	3.0521	Critical Value 5%		
	2.6672	Critical Value 10%		
(Augmented Dickey-Fuller Unit Root Test on D(ARI, 1)				
3.8572	% 1 Critical *Value		7.510579	ADF Test Statistic
	3.0400		Critical Value 5%	
	2.6608		Critical Value 10%	
(Augmented Dickey-Fuller Unit Root Test on D(INF, 1)				
3.8572	*Critical Value % 1		3.975468	ADF Test Statistic
3.0400	Critical Value % 5			
2.6608	Critical Value % 10			
(Augmented Dickey-Fuller Unit Root Test on D(NI, 1)				
3.8572	*Critical Value % 1		3.116665	ADF Test Statistic
3.0400	Critical Value % 5			
2.6608	Critical Value % 10			
.MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root*				

يشير اختبار ديكي فولر من خلال جدول (5) الى أن جميع متغيرات البحث مستقرة عند الفرق الاول (الاستثمارات العربية المباشرة، التضخم، الدخل القومي) وعند الفرق الثاني (سعر صرف العملة السودانية).

#### جدول (6) اختبار التكامل المشترك لمتغيرات البحث

Date: 07/25/18 Time: 15:17				
Sample: 1990 2012				
Included observations: 33				
Test assumption: Linear deterministic trend in the data				
Series: EX ARI INF IN				
Lags interval: 1 to 1				
Hypothesized	Percent 1	Percent 5	Likelihood	
(No. of CE(s	Critical Value	Critical Value	Ratio	Eigenvalue
** None	54.46	47.21	64.32088	0.718853
At most 1	35.65	29.68	22.44793	0.396037
At most 2	20.04	15.41	5.807940	0.092322
At most 3	6.65	3.76	2.611361	0.076082
denotes rejection of the hypothesis at 5%(1%) significance level (**)*				
L.R. test indicates 1 co integrating equation(s) at 5% significance level				

$\lambda_{trace}$   
يشير اختبار جوهانسون للتكامل المشترك من خلال جدول (6) أعلاه الى معنوية عندما  $(r=0)$  عليه سيتم رفض فرض العدم لاختبار الاثر القائل إن  $(r=0)$  يعني أنه لا يوجد تكامل مشترك بين متغيرات البحث، نستخلص من هذه النتيجة أنه يوجد تكامل مشترك بين متغيرات البحث (أي توجد علاقة توازنية طويلة الاجل بين متغيرات البحث)، مما يعني إن المتغيرات لا تتعدى عن بعضها البعض بحيث تظهر سلوكاً متشابهاً. توثيق  
تقدير النموذج:

باستخدام بيانات سنوية لسعر صرف العملة السودانية، الاستثمارات العربية المباشرة، معدل التضخم، والدخل القومي خلال الفترة (1990-2012م) وباستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) والحزمة الحاسوبية Eviews-7 تم الحصول على النموذج المقدر التالي:

$$\log(\bar{X}_t) = 0.166861ARI - 0.544524INF_t + 0.308115$$

$$(T\text{-Statistic}) \quad (1.968939- \quad (199324 .2) (6.826073)(32.72825)$$

$$(Probability) \quad (0.0655(0.04200)(0.000000)(0.00000)$$

$$F\text{-Statistic} = 161.7001$$

$$(Prob (F\text{-Statistic})) = (0.0000$$

$$DW = 1.563960 \quad 0.834148 =$$

## تفسير النتيجة: المعيار الاقتصادي

المعيار الاقتصادي يهتم بحجم وإشارة المعلمات المقدرة لمتغيرات البحث، بما أن قيمة  $\alpha_1, \alpha_3$  موجبتان وأكبر من الصفر وقيمة  $\alpha_2$  سالبة وأصغر من الصفر فإن هذه القيم تتفق مع النظرية الاقتصادية.

### المعيار الإحصائي

أ. المعنوية الفردية: بما إن القيم الاحتمالية لمتغيرات البحث أقل من (0.0) (0.05) (0.0) فإننا نقبل الفرض البديل القائل بأن هذه قيم هذه المعلمات لا تساوي الصفر وأن متغيرات الاستثمارات الاجنبية، والتضخم، والدخل القومي متغيرات هامة ومؤثرة على سعر الصرف في السودان.  
ب. المعنوية الكلية، بما أن القيمة الاحتمالية لاختبار F اقل من (0.0) (0.05) (0.0) فإننا نقبل الفرض البديل القائل بأن النموذج معنوي.

ج. معامل التحديد  $R^2$ : قيمة الاختبار توضح إن 83% من المتغيرات المستقلة التي تفسر سعر الصرف موجودة ومضمنة في النموذج وأن 17% فقط هي متغيرات مستقلة تفسر سعر الصرف لكنها غير مضمنة في النموذج ومسئول عنها المتغير العشوائي.

### المعيار القياسي:

قيمة الاختبار تساوي 1.563960 وهي تقع في المنطقة الخالية من الارتباط الذاتي (DU<DW<DL) بالتالي النموذج خالي من الارتباط الذاتي.

### مناقشة الفرضيات:

الفرضية الأولى: يرتبط سعر صرف العملة السودانية بعلاقة طردية مع حجم الاستثمارات العربية المباشرة حسب نتيجة التحليل فإن الفرضية صحيحة، حيث أنه عند زيادة حجم الاستثمارات العربية بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يقود الى تحسن في سعر صرف العملة السودانية بمقدار (0.166861).

الفرضية الثانية: يرتبط سعر صرف العملة السودانية بعلاقة طردية مع الدخل القومي كذلك الفرضية صحيحة، حيث انه اذا زاد الدخل القومي بمقدار وحدة واحدة فأن سعر صرف العملة السودانية سيتحسن بمقدار (0.308115).

الفرضية الثالثة: يرتبط سعر صرف العملة السودانية بعلاقة عكسية مع معدل التضخم من نتيجة التحليل الفرضية صحيحة، حيث أنه اذا ارتفع معدل التضخم بمقدار وحدة واحدة فإن سعر صرف العملة السودانية سيتدهور بمقدار (0.544524)-.

### النتائج:

1. هنالك علاقة طردية قوية بين حجم الاستثمارات العربية المباشرة وسعر صرف العملة السودانية، حيث أن أي زيادة في حجم الاستثمارات العربية المباشرة تؤدي الى تحسن في سعر صرف العملة السودانية.

2. هنالك علاقة عكسية قوية جداً بين معدل التضخم وسعر صرف العملة السودانية، حيث أن أي زيادة في معدل التضخم تؤدي إلى المزيد من التدهور في سعر صرف العملة السودانية.
3. هنالك علاقة طردية قوية جداً بين الدخل القومي وسعر صرف العملة السودانية، حيث أن أي زيادة في مستوى الدخل القومي تؤدي إلى تحسن في سعر صرف العملة السودانية.
4. إن تضارب القوانين والاختصاصات الاتحادية الولائية المنظمة للاستثمار الاجنبي المباشر يؤدي إلى أحجام بعض المستثمرين من الاستثمار في السودان.
5. بطء الاجراءات الادارية المتعلقة بالاستثمارات الاجنبية والعربية المباشرة يؤثر سلباً على جذب المزيد من الاستثمارات.
6. من أهم العوائق التي حالت دون المزيد من جذب رؤوس الاموال الاجنبية والعربية عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.

### التوصيات :

1. ضرورة تحسين قوانين تشجيع الاستثمار والعمل على اكمال الاجراءات الادارية في نافذة واحدة كسبا للوقت والزمن لان ذلك يسهم في زيادة حجم الاستثمارات الاجنبية والعربية المباشرة.
2. تحسين المناخ الاستثماري والبيئة الاستثمارية لجلب المزيد من رؤوس الاموال الاجنبية والعربية.
3. استخدام سياسة نقدية ومالية فعالة لتقليل معدلات التضخم المتزايدة وبالتالي تحسين سعر صرف العملة السودانية.
4. ضرورة تطوير البنية التحتية للاقتصاد لتقليل من تكلفة الاستثمارات وانشاء المشروعات الكبرى، مما يسهم في زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
5. الانفتاح على الاقتصاد الخارجي والتعامل مع الدول المتطورة تكنولوجيا من أجل نقل التكنولوجيا والخبرات والاستفادة منها محلياً.
6. ضرورة جعل سعر الصرف الرسمي للجنيه السوداني قريب من السعر التوازني وعدم المبالغة في قيمته الحقيقية.
7. العمل على زيادة الطاقة الانتاجية للاقتصاد الوطني بالتركيز على المشروعات المتخصصة في انتاج الصادرات الأخرى غير البترولية.

### الخاتمة:

تهدف جهود البلاد النامية المشجعة لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الاستفادة مما تمتلكه الشركات الأجنبية من تكنولوجيا ومعرفة فنية وإدارية، إذ أن بعض البلدان النامية قد تتوافر فيها الأموال اللازمة لإقامة المشروعات إلا أن عدم توافر التكنولوجيا الحديثة يحول دون تنفيذ تلك المشروعات، فالاستثمار الاجنبي المباشر يساهم بتحسين قيمة سعر الصرف بزيادة الصادرات قلة الواردات، وبدعم ميزان المدفوعات بالدولة المضيفة، لأن الآثار الأولية على ميزان المدفوعات تكون إيجابية نتيجة زيادة حصيلته تلك الدولة من النقد الأجنبي (حساب العمليات الرأسمالية)، فضلاً عن أن تلك الشركات تتيح للدول المضيفة إمكانات أكبر لغزو أسواق التصدير وزيادة حصيلته صادراتها. عليه تسعى معظم الدول لجذب الاستثمار الاجنبي المباشر.

## المصادر والمراجع:

- (1) أحمد الشيخ محمد أحمد، عبد العزيز البشير عبد الله عوض الباري (2017)، نموذج قياسي لمحددات سعر الصرف في السودان خلال الفترة (1978-2010م)، ورقة علمية منشورة، جامعة الخرطوم، ص 1.
- (2) خالد هاشم إبراهيم محمد(2009م)، تقدير دالة الاستثمار الاجنبي المباشر للفترة 1989-2007م، رسالة ماجستير منشورة، ص 1مجلة جامعة السودان العالمية- 2009م
- (3) عز الدين احمد يس محمد ، دور الاستثمارات الأجنبية في رفع كفاءة القطاع الزراعي ، رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا2009م.
- (4) المهدي موسى الطاهر موسى ، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في السودان ، رسالة ماجستير غير منشورة في الاقتصاد ، جامعة بخت الرضا ، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي ، 2010م.
- (5) هيثم ضيف الله أبكر (2012م)، محددات سعر الصرف في السودان في الفترة 1980-2011م، جامعة السودان العالمية ، رسالة ماجستير في الاقتصاد منشورة، ص 1.
- (6) محمد صالح القرشي،"المالية الدولية"،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان-الأردن،2008م، ص 152.
- (7) أميرة حسب الله محمد،"الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية"،دراسة مقارنة (تركيا،كوريا الجنوبية،مصر)،. مصر: الدار الجامعية،2005م، ص 19.
- (8) محمد صالح القرشي، مرجع سابق، ص 170.
- (9) عبد الرحيم الحسن، الاستثمار الاجنبي المباشر في السودان،2009م، رسالة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة، جامعة بخت الرضا، ص45<sup>0</sup>.
- (10) المهدي موسى الطاهر، مرجع سابق، ص23.
- (11) عبد الرحيم الحسن، مرجع سابق، ص(47).
- (12) المهدي موسى، مرجع سابق، ص(25).
- (13) المرجع السابق، ص(26).
- (14) حسب الكريم عبد الله ، الاستثمار الأجنبي في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة 2007م، جامعة ام درمان الاسلامية، ص43.
- (15) المرجع السابق ، الاستثمار الأجنبي في السودان، ص83.
- (16) بسام حجار،"العلاقات الاقتصادية الدولية،2003 م"،الطبعة الأولىالمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، ص 11
- (17) عرفان تقي الحسيني،"التمويل الدولي"،الطبعة الأولى،دارمجدلوي، عمان 1999 م، ص 147
- (18) أسامة محمد الفولي، مجدي شهاب،"العلاقات الاقتصادية الدولية" الدار الجامعية الجديدة، القاهرة،1997م، ص 292.
- (19) زينب حسن عوض الله،"الاقتصاد الدولي"، الدار الجامعية الجديدة، أين 2004 م، ص244.

- (20) سامي عفيفي حاتم، "التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم"، الطبعة الثانية الدار المصرية اللبنانية، 1994 م، ص 23
- (21) العباس بلقاسم، "أساسيات أسعار الصرف"، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، العدد- 23 نوفمبر، 2003 م، ص 10.
- (22) حمدي عبد العظيم، "الإصلاح الاقتصادي في الدول العربية بين سعر الصرف والموازنة العامة"، زهراء الشرق مصر، 1998 م، ص 111
- (23) قديعبدالمجيد، "السياسات الاقتصادية الكلية"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003 م، ص 104
- (24) عرفان تقي الحسني، مرجع سابق، ص<sup>0</sup>
- (25) حسين الوادي مرجع سابق، ص 153.
- (26) جيمس جوارق و ريجارد أستروب ، الاقتصاد الكلي، ص 216
- (27) محمود حسين الوادي مرجع سابق ص 213
- (28) عبد المطلب عبد الحميد ، النظرية الاقتصادية ، مرجع سابق . ص 466.
- (29) موقع المعرفة علي الانترنت مرجع سابق ،، 2015/3/7م، الساعة 5:40 مساء

## المصادر والمراجع أولاً: القرآن الكريم ثانياً: المراجع

- (1) أسامة محمد الفولي، مجد شهاب، "العلاقات الاقتصادية الدولية" الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 1997 م.
- (2) العباس بلقاسم، "أساسيات أسعار الصرف"، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، العدد- 23 نوفمبر، 2003 م.
- (3) أميرة حسب الله محمد، "الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية"، دراسة مقارنة (تركيا، كوريا الجنوبية، مصر)، . مصر: الدار الجامعية، 2005 م.
- (4) بسام حجار، "العلاقات الاقتصادية الدولية، 2003 م"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- (5) تهاني محمد أبو القاسم، "أخطار التصدير وتأمينات مانا الصادرات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996 م.
- (6) رمزي زكي: "أزمة الديون الخارجية رؤية من العالم الثالث"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1978 .
- (7) طالب محمد عوض، "التجارة الدولية، نظريات وسياسات" الجامعة الأردنية، 1990 م.
- (8) عرفان تقي الحسيني، "التمويل الدولي"، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان 1999 م.
- (9) علي توفيق صادق وآخرون، "السياسات النقدية في الدول العربية"، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي سلسلة بحوث ومناقشات.
- (10) كامل بكري، "الاقتصاد الدولي والتجارية الخارجية والتمويل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
- (11) محمد صالح القرشي، "المالية الدولية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2008 م.
- (12) محمد محمد سيد أحمد عامر: "البديل الشرعي لمصادر التمويل الدولي المعاصرة في العالم الإسلامي"، بدون دار نشر، 1999.
- (13) محمود يونس، "أساسيات التجارة الدولية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993 م.
- (14) مدحت صادق مدحت، "النقود الدولية وعمليات الصرف الأجنبي"، دار غرب القاهرة، مصر، الطبعة الثانية.
- (15) منير إبراهيم هندي، "الفكر الحديث في مجال التمويل"، مكتبة المعارف، الإسكندرية 1998 م.
- (16) جيمس جوارتي و ريجارد أستروب، الاقتصاد الكلي الاختيار العام والخاص، دار المريخ للنشر، 1987 م.
- (17) خضر زاهر، تأثير سعر الصرف على المؤشرات الكلية للاقتصاد الفلسطيني، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2011.
- (18) حامد عبد المجيد دراز: "السياسات المالية"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000 .
- (19) حمدي عبد العظيم، "الإصلاح الاقتصادي في الدول العربية بين سعر الصرف والموازنة العامة"، زهراء الشرق مصر، 1998 م
- (20) حسين الوادي، الاقتصاد الكلي، دار المسيرة للنشر، 2013 م.
- (21) زينب حسن عوض الله، "الاقتصاد الدولي"، الدار الجامعية الجديدة، 2004 م.
- (22) سامي عفيفي حاتم، "التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم"، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثانية، 1994 م.
- (23) عبد الجليل هجيرة، أثر تغيرات سعر الصرف على الميزان التجاري، بحث مقدم لنيل درجة

- الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2012.
- (24) عصام الدين مصطفى نسيم: "النظام القانوني للاستثمارات الأجنبية الخاصة في الدول الأخذة في النمو"، دار النهضة العربية، مصر، 1972.
- (25) قديعبدالمجيد، "السياسات الاقتصادية الكلية"، ديوانا لمطبوعات الجامعة الجزائرية، 2003 م.

### الرسائل العلمية:

- (1) إبراهيم محمد يوسف الفار: "دور التمويل الخارجي في تنمية إقتصاديات البلاد النامية - دراسة تطبيقية خاصة بجمهورية مصر العربية"، إطروحة دكتوراة / كلية الحقوق، جامعة عين شمس، 1984.
- (2) المهدي موسي الطاهر موسي، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة في الاقتصاد، جامعة بخت الرضا، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، 2010م.
- (3) حسب الكريم عبد الله، الاستثمار الأجنبي في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة 2007م، جامعة ام درمان الاسلامية.
- (4) شريف حسن قاسم: "دور رؤوس الأموال الأجنبية في التنمية الاقتصادية في مصر خلال 1952-1977"، رسالة ماجستير، كلية العلوم والسياسة، جامعة القاهرة، 1979.
- (5) أحمد الشيخ محمد أحمد، عبد العزيز البشير عبد الله عوض الباري (2017)، نموذج قياسي لمحددات سعر الصرف في السودان خلال الفترة (1978-2010م)، ورقة علمية منشورة، جامعة الخرطوم.
- (6) خالد هاشم إبراهيم محمد (2009م)، تقدير دالة الاستثمار الاجنبي المباشر للفترة 1989-2007م، رسالة ماجستير منشورة.
- (7) عبد الرحيم الحسن، الاستثمار الاجنبي المباشر في السودان، 2009م، رسالة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة، جامعة بخت الرضا.
- (8) عز الدين احمد يس محمد، دور الاستثمارات الأجنبية في رفع كفاءة القطاع الزراعي، رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2009م.
- (9) هيثم ضيف الله أبكر (2012م)، محددات سعر الصرف في السودان في الفترة 1980-2011م، جامعة السودان، رسالة ماجستير في الاقتصاد منشورة.

### الاوراق العلمية والنشرات:

- (1) 1/ أمل بنت سيف بن ناصر السلامية: "واقع الاستثمار في سلطنة عمان"، ورقة عمل مقدمة إلى الأمانة العامة للمساعدة للمعلومات / دائرة المعلومات والبحوث، سلطنة عمان، 2006.
- (2) 2/ إيهاب عز الدين نديم، فرج عبدالعزيز عزت: "الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتنمية الاقتصادية في العالم"، بحث منشور في مجلة الإقتصاد الإسلامي، بنك دبي الإسلامي / الإمارات العربية المتحدة، العدد 232 أكتوبر 2000.
- (3) جمهورية السودان، البنك المركزي، تقارير البنك المركزي لسنوات مختلفة.
- (4) جمهورية السودان، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، العرض الاقتصادي والمالي لسنوات مختلفة.
- (5) جمهورية السودان، الجهاز المركزي للإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي لعدة سنوات.

- (6) خالد سعد زغلول، ورقة علمية عن الاستثمار الأجنبي المباشر في ضوء سياسة الانفتاح الإقتصادي في مصر، منشورة، المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، العدد 11، 2001م .
- (7) مصطفى بابكر، ورقة علمية عن تطوير الاستثمار الأجنبي المباشر في السودان، منشورة بمجلة جامعة الخرطوم للعلوم الانسانية ، 2004م.
- (8) نزيه عبدالمقصود مبروك، ورقة علمية عن الآثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية، د.ت .
- (9) عليان نذير، منور أوسيرير :“حوافز الاستثمار الخاص المباشر“ ، بحث منشور في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، العدد 2 ، 1995 .
- (10) ماجد أحمد عطا الله ، ورقة علمية عن إدارة الاستثمار، غير منشورة ، د.ت.

### الانترنت :

ويكيبيديا الموسوعة الحرة (2018)، الاستثمارات العربية في السودان؟، السبت الموافق 2018/7/1م.

### ملحق (1) الاحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

	EX	INF	Y	ARI
Mean	1.884726	40.82174	64611.86	11664.67
Median	2.325900	15.10000	40658.60	2387.600
Maximum	3.573700	130.4000	243412.8	56781.30
Minimum	0.045000	4.900000	110.1000	121.8000
.Std. Dev	0.992546	45.31800	68831.72	16291.36
Skewness	-0.659856	1.005461	1.037723	1.495369
Kurtosis	2.275177	2.319182	3.178741	4.149190
Jarque-Bera	2.172550	4.319513	4.158616	9.837435
Probability	0.337471	0.115353	0.125017	0.07308
Sum	43.34870	938.9000	.1486073	268287.5
.Sum Sq. Dev	21.67323	45181.86	1.04E+11	5.84E+09
Observations	23	23	23	23

ملحق (2) نتائج التحليل

(Dependent Variable: LOG(EX

Method: Least Squares

Date: 07/27/18 Time: 08:33

Sample: 1992 2012

Included observations: 21

Convergence achieved after 13 iterations

Backcast: 1991

.Prob	t-Statistic	Std. Error	Coefficient	Variable
0.0655	1.968939	0.084746	0.166861	(LOG(ARI
0.0420	-2.199324	0.247587	-0.544524	(LOG(INF
0.0000	6.826073	0.045138	0.308115	(LOG(NI
0.0000	32.72825	0.028933	0.946920	(MA(1
6.811135	Mean dependent var		0.834148	R-squared
1.793438	S.D. dependent var		0.804880	Adjusted R-squared
2.541648	Akaike info criterion		0.792204	S.E. of regression
2.740605	Schwarz criterion		10.66899	Sum squared resid
1.563960	Durbin-Watson stat		-22.68730	Log likelihood
161.7001	F-statistic			
0.000001	(Prob(F-statistic			
Inverted MA Roots			-.95	

# دور الإبداع الإداري في فاعلية الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة سكر كنانة - الخرطوم)

(2016-2021م)

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية  
الإمارات للعلوم والتكنولوجيا

د. نجوى محمد الطيب القلع

## المستخلص

تناولت الدراسة موضوع دور الإبداع الإداري في فاعلية الأداء المؤسسي بالتطبيق على شركة سكر كنانة، هدفت الدراسة لتوضيح مشكلة الإبداع الإداري وتحليلها والتوصية بمعالجتها. تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف قدرة شركة سكر كنانة على فاعلية الأداء المؤسسي وذلك لعدم الإبداع الإداري وعليه يمكن صياغة المشكلة من خلال السؤال الآتي: ما دور الإبداع الإداري في فاعلية الأداء المؤسسي لدى شركة سكر كنانة؟ تمثلت الفرضية الرئيسية في انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإبداع الإداري وفاعلية الأداء المؤسسي. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانته في جمع البيانات أخذت العينة عشوائية من الموظفين بشركة سكر كنانة والبالغ عددهم (50) فرداً. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن هناك علاقة بين الإبداع الإداري وفاعلية الأداء المؤسسي، توليد الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ينتج عنه الإبداع الإداري، التفكير الاستراتيجي يساعد المؤسسة من الاستفادة من مواردها النادرة، ولثقافة المؤسسة أثر كبير في توليد الأفكار والآراء المؤثرة على فاعلية الأداء. كما أوصت الدراسة بأن على المؤسسة اتباع طرق أكثر إبداعاً للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية، أن تعتمد المؤسسة على التفكير الاستراتيجي في صياغة رسالتها و أن تمنح المؤسسة الموظفين فرص لطرح أفكارهم الإبداعية.

الكلمات المفتاحية:

## Abstract:

The study dealt with the role of administrative innovation in the effectiveness of institutional performance by applying to the Kenana Sugar Company. The study aimed to clarify the problem of administrative innovation and analyzing it and recommending it to be addressed. The problem of the study was the weakness of the ability of the Kenana sugar company on the effectiveness of the institutional performance, because of the lack of administrative creativity. Therefore, the problem can be shaped by the following question: What is the role of administrative innovation in the effectiveness of institutional performance at the Kenana

Sugar Company? The main hypothesis was that there is a statistically significant relationship between the role of administrative innovation and the effectiveness of institutional performance. The descriptive analytical method was applied and a questionnaire was used to collect the data, the sample was randomly taken and it was distributed to the employees of the Kenana Sugar Company, to a number of (50) person. The study reached a number of results, including: that there is a relationship between administrative creativity and the effectiveness of institutional performance, generating ideas and participation in decision-making resulting in administrative creativity, strategic thinking helps the institution to benefit from its scarce resources, and the culture of the institution has a great impact in generating ideas and opinions affecting the effectiveness of the performance. The study also recommended that the institution should adopt more creative ways of thinking about how to identify future issues. The institution should rely on strategic thinking in formulating its mission and give opportunity to the employees to present their creative ideas.

### التفكير الإستراتيجي:

يشير إلى توافر القدرات والمهارات لدى الأفراد وهو طريق أكثر إبداعاً وإثراء للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتحديات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل إستمرارية المنظمة وتطورها.

### ثقافة المؤسسة:

هي مجموعة من السمات، الخصائص، المعتقدات، التقاليد، القيم، وأساليب التفكير المؤثرة على نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك لدى العاملين داخل المنظمة وتؤثر على أداءهم وهي المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة.

### الأداء:

الاداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول الي الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة، وهو حاصل تفاعل بين عنصرين أساسين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الإستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

## أولاً: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة:

### تمهيد:

في إطار العولمة وظهور تحديات جديدة تواجه مؤسسات الأعمال أصبح النجاح من نصيب المؤسسات التي تتسم بالإبداع الإداري، فعالم اليوم يتصف بالمنافسة الشديدة مع انفتاح الأسواق وما فيها من عروض مختلفة وفي ظل هذه الظروف ركزت المؤسسات جهودها لاغتنام الفرص ومواجهة التحديات، كما أدركت تلك المؤسسات أن تحقيق فاعلية الأداء لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال الإبداع الإداري وأن هذا الإبداع أساس التنمية والتطوير للأفراد والمؤسسات وله دوراً كبيراً في بقاء المؤسسات وتطورها. إن المؤسسات بحاجة للإبداع لانتهاج أساليب جديدة لما تعانیه من تحديات سياسية واقتصادية وتقنية متسارعة، ولا يمكن الوصول إلى الإبداع إلا بالبحث والتطوير وإيجاد طرق جديدة للتفكير الإستراتيجي وبناء ثقافة المؤسسة لحل المشاكل والتكيف مع التغيرات البيئية مما ينتج عنه زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين.

### مشكلة الدراسة:

في عالم اليوم وما به من تحديات يتحتم على المؤسسات التسلح لمواجهة تلك التحديات وبسرعة مع تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها، ولكن تفتقر المؤسسات إلى الإبداع الإداري مما يؤدي إلى ضعف في فاعلية أدائها. وعليه يمكن صياغة المشكلة من خلال السؤال الآتي:

### ما دور الإبداع الإداري في فاعلية الأداء المؤسسي لدى شركة سكر كنانة ؟

تتمثل الأسئلة الفرعية للدراسة في الآتي:

1. ما دور التفكير الإستراتيجي في فاعلية الأداء المؤسسي ؟
2. ما دور ثقافة المؤسسة في فاعلية الأداء المؤسسي ؟

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وفاعلية الأداء المؤسسي.

تتمثل الفرضيات الفرعية للدراسة في الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة وفاعلية الأداء المؤسسي.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري لنجاح عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها وذلك من خلال توليد أفكار جديدة والبحث عن طرق وأساليب تنظم وتنسق جهود ونشاطات العاملين بالمؤسسة وربطها بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية الإبداع الإداري في الوقت الحاضر وما له من دور في فاعلية الأداء، وتوفر الدراسة مادة علمية عن الإبداع الإداري التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق فاعلية الأداء مما ينتج عنه تحقيق أهداف المؤسسة.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لفهم الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري والتي تساعد في تحقيق فاعلية الأداء، وجمع معلومات عن الإبداع الإداري وتحليلها لمعرفة أثرها على فاعلية الأداء في شركة سكر كنانة، كما تهدف الدراسة للتعرف على جوانب القصور والتوصية بمعالجتها.

## منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بشقيه الاستقرائي والاستنباطي وذلك في تغطية الجانبين النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاعتماد على الاستبانة كأداة دراسة رئيسية في عملية تجميع البيانات.

## الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة عدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت موضوع الإبداع الإداري وموضوع فاعلية الأداء من زوايا مختلفة وذلك وفق المنهج التاريخي كما يلي :

1. دراسة الجعبري، عنان 2009: تناولت الدراسة دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء، ومدى استخدام شركة كهرباء الخليل للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم اهتمام الشركة بالإبداع الإداري ، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الشركة كان كبيراً جداً بنسبة (80.5 %)، ومدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة (61.9 %). اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير الإبداع الإداري واختلفت عنها لقياس أثره على تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات الفلسطينية فالدراسة الحالية طبقت على شركة سكر كنانة بالسودان وهذه بيئات مختلفة<sup>(1)</sup>.
2. دراسة طلال نصر، نجم العزاوي 2011: تناولت الدراسة أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية، هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء بالبنوك التجارية، وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف وعي البنوك بأهمية الإبداع الإداري، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية، توجد علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والإبداع لدى العاملين. أوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها وتحقيق النمو والبقاء، التأكيد على أهمية تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير الإبداع الإداري واختلفت عنها لقياس أثره على أداء الموارد البشرية بالبنوك الأردنية فالدراسة الحالية طبقت على شركة سكر كنانة بالسودان وهذه مؤسسات مختلفة من حيث القطاع الصناعي والبيئات<sup>(2)</sup>.
3. دراسة أمينة 2014م: تناولت الدراسة اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير

الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن أبرز السمات الابتكارية والإبداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الأعمال وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ومدى تأثيره بمعوقات الإبداع الإداري، وتأثير تلك المعوقات على استخدام مراحل العملية الإبداعية. توصلت الدراسة إلى أن مديري المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري وبدرجة عالية وهي التحليل والربط، قبول المخاطرة، المرونة الذهنية، الأصالة، الطلاقة الفكرية، وأن هناك معوقات تعوق التفكير الابتكاري ولكن بدرجة متوسطة وأهمها المعوقات التنظيمية. أوصت الدراسة بالاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته في استمرارية المنظمات وتطويرها من خلال دور المديرين وتشجيعهم ورعايتهم للإبداع، وعدم تركيز السلطة عند الإدارة العليا لان ذلك من شأنه الحد من التجديد والإبداع، عمل برامج تدريبية في مجال استخدام مراحل الإبداع الإداري مما يمكن من تطبيقها بشكل علمي. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير الإبداع الإداري واختلفت عنها في معرفة أثر التفكير الابتكاري على الإبداع الإداري (متغير تابع) لمديري المكاتب أما الدراسة الحالية طبقت لمعرفة أثر الإبداع الإداري (متغير مستقل) على فعالية الأداء المؤسسي بشركة سكر كنانة<sup>(3)</sup>.

4. دراسة ماجد 2017م: تناولت الدراسة أنماط القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي ما علاقة واقع تدريب القيادات بالإبداع الإداري؟، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع تدريب القيادات مع التعرف على مستوى الإبداع الإداري، ومعرفة العلاقة بين مستوى البرامج التدريبية والإبداع الإداري، توصلت الدراسة إلى أن تحسن فعالية التدريب وكفاءته تنعكس بصورة أكبر على تحسين قدرات المتدربين وتكسيبهم المهارات والقيم اللازمة في العمل، مما يساهم في تحسين مؤشرات الإبداع الإداري لدى المتدربين، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالتخطيط لإعداد برامج تدريب القادة وإشراك الإدارات المستفيدة في تصميمها وتقييمها، العمل على تحديث تصميم البرامج التدريبية بما يتوافق مع متغيرات العمل، وزيادة البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات بصفة خاصة والعاملين بصفة عامة. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير الإبداع الإداري واختلفت عنها في معرفة أثر أنماط القيادة على الإبداع الإداري (متغير تابع) أما الدراسة الحالية طبقت لمعرفة أثر الإبداع الإداري (متغير مستقل) على فعالية الأداء المؤسسي بشركة سكر كنانة كما طبقا في بيئات مختلفة<sup>(4)</sup>.

## ثانياً: الإطار النظري

### تعريف الإبداع الإداري:

إن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري فهو يساهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب<sup>(5)</sup>.

إن الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها وعرف على أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الانتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الانتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين<sup>(6)</sup>. تعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والإستراتيجيات للأزمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز<sup>(7)</sup>.

### التفكير الإستراتيجي:

يعرف التفكير الإستراتيجي بأنه أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة، والأنتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة، بما يحقق في النهاية توجيه أفعالها بصورة أفضل، بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل، مع عدم أهمال الماضي، ويشبه مجموعة من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين عن طريق صياغة الإستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص<sup>(8)</sup>.

يرتبط التفكير الاستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، وترتكز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة. حيث تبرز أهمية التفكير الإستراتيجي في توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة<sup>(9)</sup>

### ثقافة المؤسسة:

ثقافة المؤسسة عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد، أي أن الثقافة التنظيمية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة<sup>(10)</sup>. وعرفها Lund بأنها نموذج من القيم والمعتقدات والأفكار والمبادئ التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد في المؤسسة الواحدة وتساعدهم على فهم وظائف المؤسسة وتمدهم بالقوانين والنظم الخاصة بالمؤسسة<sup>(11)</sup>.

### خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ويمكن تحديدها في الآتي<sup>(12)</sup>:

1. الإبداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
2. الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتهين للتفاصيل.
3. التوجه نحو الفريق: درجة إهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

4. التوجه نحو الناس: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
5. العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
6. الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.

### الفاعلية:

الفاعلية أي الفعالية عادةً ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرون، حيث عرفت بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة وهي تعتمد على المعايير المستخدمة في قياسها،<sup>(13)</sup> كما ذكر السلمي بأن الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف<sup>(14)</sup>.

### معايير تقييم الفعالية:

إن معايير الفعالية والعلاقات المتداخلة بينهما تدور حول محور واحد والمتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، وأن عامل البقاء مرتبط بعامل الوقت حيث يمكن تقييم معايير الفعالية انطلاقاً من هذا العامل، فتتمثل معايير المدى المتوسط في الآتي<sup>(15)</sup>:

1. التكيف: ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخلها وخارجها.
2. الاستمرار: وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار الثقة في نتائج تطبيقها، ويكون نابع عن إحتياجات المنظمة ويخدم أهدافها.
3. النمو: أن يعكس هذا النظام المطبق قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد وتحسين أدائها ومردوديتها في المدى المتوسط.

ويعتمد الحكم على فعالية المؤسسة على مجموعة من المؤشرات الداخلية والخارجية<sup>(16)</sup>، حيث تعتبر المؤشرات الداخلية الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة والتي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق أهدافها التي تسعى الوصول إليها ومن بين هذه المؤشرات<sup>(17)</sup>:

- أ. تخطيط وتحديد الأهداف
  - ب. المهارات الإجتماعية للمدير
  - ت. المهارات العملية التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة
  - ث. المشاركة في اتخاذ القرارات
  - ج. إدارة الصراع
  - ح. الاصابات في العمل
  - خ. كفاءة استخدام الموارد المتاحة
- أما المؤشرات الخارجية هي الخصائص التي يتميز بها المحيط الخارجي الذي تنشط فيه المؤسسة بمختلف جوانبه، والتي تعطي حكماً على مدى فعالية المؤسسة ومن بين هذه المؤشرات<sup>(18)</sup>:
- أ. إنتاج السلع والخدمات التي تم التخطيط لها مسبقاً
  - ب. الجودة

- ت. تحقيق الأرباح  
ث. القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية  
ج. التطور والنمو

#### الأداء:

يعتبر الأداء العامل الأكثر اسهاماً في تحقيق هدف المنظمات الرئيسي الا وهو البقاء والاستمرارية ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما ان محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير مواقف وظروف المؤسسات وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية،<sup>(19)</sup> ويعرف بأنه التفاعل بين السلوك والأنجاز، وأنه السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه وما تسعى المنظمة للوصول إليه، وأنه تحقيق الشرط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص<sup>(20)</sup>. لا بد من تقييم أداء العاملين حيث يعرف تقييم الأداء على أنه النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم<sup>(21)</sup>. وهو دراسة وتحليل لأداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى<sup>(22)</sup>.

#### ثالثاً: نتائج التحليل واختبار فروض الدراسة:

##### مجتمع الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من الاداريين والمحاسبين بشركة سكر كنانة.

خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم(1)

النسبة	العدد	الفئات	البيان
70.0	35	بكالوريوس	المؤهل العلمي
26.0	13	دبوم عالي	
4.0	2	ماجستير	
100.0	50	المجموع	
58.0	29	إداري	الوظيفة الحالية
42.0	21	محاسب	
100.0	50	المجموع	
54.0	27	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
34.0	17	5 وأقل من 10 سنوات	
12.0	6	10 سنوات فأكثر	
100.0	50	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م  
يتبين من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة محل الدراسة هم أصحاب المؤهل (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (70.0%) ، ثم يليهم اللذين لديهم المؤهل (دبلوم عالي) حيث بلغت نسبتهم (26.0%) ، وأخيراً المؤهل (ماجستير) حيث بلغت نسبتهم (4.0%).  
- وحسب الوظيفة نجد أن (58.0%) إداريين ، كما نجد ان (42.0%) محاسبين .  
-و حسب الدرجة الوظيفية نجد أن معظم أفراد العينة محل الدراسة هم من أصحاب الخبرة (أقل من 5سنوات) حيث بلغت نسبتهم (54%) ، ثم يليهم (5 وأقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (34%) وأخيراً أصحاب الخبرة ( 10 سنوات فأكثر) بنسبة(12.0%).

### أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الباحثة استمارة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. واحتوت الاستبانة على عدد (25) عبارة طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق قياس « ليكرت» الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (اوافق بشدة، اوافق ، محايد، لااوافق ، لا اوافق بشدة).

ولحساب الصدق والثبات الإحصائي لاستمارة الاستبانة تم اخذ عينة الدراسة بحجم (15) فرداً وتم حساب ثبات وصدق الاستبانة من هذه العينة بموجب معادلة كرنباخ الفا يوضح الجدول رقم (2) نتائج الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية:

جدول رقم (2)

المقياس	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
كرنباخ الفا	51%	83%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م  
يتضح للباحثة من الجدول رقم(2) أن نسبة معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي وفقاً لمعادلة لكرنباخ الفا للعبارات لكامل استمارة الاستبانة جميعها عالية جداً (83%) مما يعطى مؤشر جيد لقوة وصدق الاستبانة وفهم عباراتها من قبل المبحوثين، ومن ثم الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك لاستخدام نتائج الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارات.
2. التجزئة النصفية لحساب معامل الثبات والصدق الإحصائي.
3. الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على العبارات.
4. اختبارات (T - test) لاختبار الفرضيات.

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

### التحليل الوصفي لعينة الدراسة الميدانية::

لتطبيق أداة الدراسة لجأت الباحثة بعد تحكيم الاستبانة إلى توزيعها على عينة الدراسة المقررة. بعد استلام استمارات الاستبانة من أفراد عينة الدراسة تم تفرغ البيانات في الجداول توطئة إدخالها في البرنامج الإحصائي (spss)، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5،4،3،2،1) على الترتيب.

### تحليل ومناقشة عبارات المحور الاول:

يهدف هذا المحور لمعرفة آراء ذوي الاختصاص في الإبداع الإداري . ولاختبار عبارات هذا المحور لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عباراته واستخدم الوسط الحسابي لمعرفة نتيجة كل عبارة من عبارات هذا المحور.

جدول رقم (3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الأول

درجة الموافقة	الوسط الحسابي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	العبارة
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
اوافق	3.70	16	17	7	6	4	تسمح المؤسسة لموظفيها بتوليد الأفكار والمشاركة في إتخاذ القرارات
		32.0	34.0	14.0	12.0	8.0	
اوافق	3.74	11	24	7	7	1	ينجز الموظف ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد
		22.0	48.0	14.0	14.0	2.0	
اوافق	3.38	7	19	11	12	1	تبتعد المؤسسة عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات
		14.0	38.0	22.0	24.0	2.0	

درجة الموافقة	الوسط الحسابي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	العبارات
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
اوافق	2.70	2	16	7	15	10	لدي موظفي المؤسسة القدرة علي تصور الحلول السريعة في حل مشكلات العمل
		4.0	32.0	14.0	30.0	20.0	
اوافق	3.04	4	18	12	8	8	يتمتع موظفي المؤسسة بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلكوا الحجة والقدرة علي الإقناع
		8.0	36.0	24.0	16.0	16.0	
اوافق	3.31	40	94	44	51	24	الإبداع الإداري
		16.0	37.6	17.6	20.4	9.6	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الأول (الإبداع الإداري) نجد أنه حصل على وسط (3.31) أي اوافق حسب مقياس ليكارت الخماسي . أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بالعبارات المكونة لمحور الإبداع الإداري.

### تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني:

يهدف هذا المحور لمعرفة الآراء حول التفكير الإستراتيجي .ولمعرفة ذلك لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذا المحور، واستخدام الوسط الحسابي لمعرفة نتيجة كل عبارة من عبارات هذا المحور.

جدول رقم (4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الثاني

درجة الموافقة	الوسط الحسابي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	العبارة
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
اوافق	3.38	11	15	8	12	4	تتبع المؤسسة طرق أكثر إبداعاً للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية
		22.0	30.0	16.0	24.0	8.0	
اوافق	3.34	8	20	9	9	4	تعتمد المؤسسة علي التفكير الإستراتيجي في صياغة رسالتها
		16.0	40.0	18.0	18.0	8.0	
اوافق	3.62	8	25	9	6	2	تتوفر لموظفي المؤسسة القدرات والمهارات الضرورية لممارسة ومهام الإدارة الإستراتيجية
		16.0	50.0	18.0	12.0	4.0	
اوافق	3.44	9	17	13	9	2	يساعد التفكير الإستراتيجي المؤسسة للإستفادة من مواردها النادرة
		18.0	34.0	26.0	18.0	4.0	
اوافق	3.32	5	19	18	4	4	تعمل المؤسسة علي تفعيل مقدرات ومهارات الموظفين لزيادة فاعلية الأداء
		10.0	38.0	36.0	8.0	8.0	
اوافق	3.44	41	96	57	40	16	التفكير الإستراتيجي
		16.4	38.4	22.8	16.0	6.4	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثاني (التفكير الإستراتيجي) نجد أنه حصل على وسط حسابي (3.44) أي وافق حسب مقياس ليكرت الخماسي . أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بالعبارات المكونة لمحور التفكير الإستراتيجي.

### تحليل ومناقشة عبارات المحور الثالث:

يهدف هذا المحور لمعرفة الآراء حول ثقافة المؤسسة ولمعرفة ذلك لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذا المحور، واستخدم الوسط الحسابي لمعرفة نتيجة كل عبارة من عبارات هذا المحور.

جدول رقم (5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الثالث

درجة الموافقة	الوسط الحسابي	العبارة					
		لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
وافق	3.82	3	4	9	17	17	يلتزم الموظف بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل المؤسسة
		6.0	8.0	18.0	34.0	34.0	
وافق	3.78	2	2	10	27	9	يبدل الموظف الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة منه
		4.0	4.0	20.0	54.0	18.0	
وافق	3.68	2	2	12	28	6	تقوم المؤسسة بتعليم أفرادها الجدد المفاهيم وطرائق التفكير الإبداعية
		4.0	4.0	24.0	56.0	12.0	
وافق	3.40	5	2	17	20	6	تهتم الإدارة بمعتقدات الموظفين والتغيرات التي يرغبون بها
		10.0	8.0	34.0	40.0	12.0	
وافق	3.26	5	9	11	18	7	يتبادل الموظفون الأفكار والآراء لتطوير العمل
		10.0	18.0	22.0	36.0	14.0	
وافق	3.59	17	19	59	110	45	ثقافة المؤسسة
		6.8	7.6	23.6	44.0	18.0	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثالث (ثقافة المؤسسة) نجد أنه حصل على وسط حسابي (3.59) أي وافق حسب مقياس ليكارت الخماسي . أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بالعبارات المكونة لمحور ثقافة المؤسسة.

### تحليل ومناقشة عبارات المحور الرابع:

يهدف هذا المحور لمعرفة الآراء حول الفاعلية. ولمعرفة ذلك لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذا المحور، واستخدام الوسط الحسابي لمعرفة نتيجة كل عبارة من عبارات هذا المحور.

جدول رقم (6)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الرابع

درجة الموافقة	الوسط الحسابي	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	العبارة
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
اوافق	3.00	12	7	11	9	11	إنعدام المعايير المحددة تؤثر سلباً على الفعالية
		24.0	14.0	22.0	18.0	22.0	
اوافق	3.42	4	9	7	22	8	المؤسسة قادرة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تحتمها البيئة التنافسية
		8.0	18.0	14.0	44.0	16.0	
اوافق	3.54	7	4	6	21	12	يحصل العاملون في المؤسسة على إشباع حاجاتهم مما يؤدي إلي رفع روحهم المعنوية
		14.0	8.0	12.0	42.0	24.0	
اوافق	3.54	5	1	12	26	6	تتكيف المؤسسة مع المتغيرات التي تنشأ داخلها وخارجها
		10.0	2.0	24.0	52.0	12.0	
اوافق	3.46	6	6	9	17	12	تعمل المؤسسة على تحسين أدائها مما يساعدها على البقاء في المدى البعيد
		12.0	12.0	18.0	34.0	24.0	
اوافق	3.39	34	27	45	95	49	الفاعلية
		13.6	10.8	18.0	38.0	19.6	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الرابع (الفاعلية) نجد أنه حصل على وسط حسابي (3.39) أي وافق بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي. أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بالعبارات المكونة لمحور الفاعلية.

تحليل ومناقشة عبارات المحور الخامس:

يهدف هذا المحور لمعرفة الآراء حول الأداء المؤسسي. ولمعرفة ذلك لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذا المحور، واستخدام الوسط الحسابي لمعرفة نتيجة كل عبارة من عبارات هذا المحور

جدول رقم (7)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الخامس

درجة الموافقة	الوسط الحسابي	وافق		محايد	لا اوافق		العبارة
		بشدة	اوافق		لا اوافق	بشدة	
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	النسبة	
اوافق	3.42	12	12	16	5	5	غياب الأهداف المحددة تؤثر سلباً على الأداء
		24.0	24.0	32.0	10.0	10.0	
اوافق	3.16	7	16	12	8	7	تحرص المؤسسة علي تكوين فرق العمل يقوم الموظفون بأداء الأعمال
		14.0	32.0	24.0	16.0	14.0	الموكلة لهم في الوقت المحدد
اوافق	3.52	12	17	9	9	3	لا تهتم الإدارة بالرضا الوظيفي مما يقلل من أداء الموظفين
		24.0	34.0	18.0	18.0	6.0	إهمال الموظف لعمله يساعد علي وجود أخطاء وأثر سلبي علي النتائج
اوافق	3.86	18	18	7	3	4	الأداء المؤسسي
		36.0	36.0	14.0	6.0	8.0	
اوافق	3.40	9	18	10	10	3	
		18.0	36.0	20.0	20.0	6.0	
اوافق	3.47	58	81	54	35	22	
		23.2	32.4	21.6	14.0	8.8	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الخامس (الأداء المؤسسي) نجد أنه حصل على وسط حسابي (3.47) أي وافق حسب مقياس ليكارت الخماسي. أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بالعبارات المكونة لمحور الأداء المؤسسي.

ثانياً تحليل ومناقشة نتائج محاور الدراسة :

أولاً: اختبار (ت) (T - Test)

### المحور الأول:

يهدف هذا المحور لمعرفة مدى أهمية الإبداع الإداري. ولاختبار هذ المحور لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية، استخدام الوسيط واختبار مربع كاي لمعرفة نتيجة كل عبارة من عبارات هذه الفرضية يوضح في الجدول رقم (8) ادناه :

الجدول رقم (8)

اختبار (ت) (T - Test) لعبارات المحور الأول

م	العبارة	قيمة اختبار (ت)	درجات الحرية	المعنوية	الوسط	الاتجاه
1	تسمح المؤسسة لموظفيها بتوليد الأفكار والمشاركة في إتخاذ القرارات	20.670	49	0.000	3.70	موافق
2	ينجز الموظف ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد	25.766	49	0.000	3.74	موافق
3	تبتعد المؤسسة عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات	22.401	49	0.000	3.38	موافق
4	لدي موظفي المؤسسة القدرة علي تصور الحلول السريعة في حل مشكلات العمل	15.483	49	0.000	2.70	موافق
5	يتمتع موظفي المؤسسة بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلكوا الحجة والقدرة علي الإقناع	17.502	49	0.000	3.04	موافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م

يتضح من الجدول رقم (8) مايلي :

بلغت قيمة ت المحسوبة دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الموافقين بشدة والموافقين على ماجاء بجميع عبارات المحور الأول (الإبداع الإداري) بلغت قيمة المعنوية (0.000) لمعظم العبارات المكونة لهذا المحور وهي أقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (49) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

### ثانيا تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني :

يهدف هذا المحور لمعرفة التفكير الإستراتيجي . ولاختبار هذا المحور لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عباراته ، وتم استخدم الوسط الحسابي واختبار (ت) لمعرفة نتيجة كل عبارة من عباراته.

جدول رقم (9)

اختبار (ت) (T - Test) لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	قيمة اختبار (ت)	درجات الحرية	المعنوية	الوسط	الاتجاه
1	تتبع المؤسسة طرق أكثر إبداعاً للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية	18.344	49	0.000	3.34	موافق
2	تعتمد المؤسسة علي التفكير الإستراتيجي في صياغة رسالتها	20.028	49	0.000	3.38	موافق
3	تتوفر لموظفي المؤسسة القدرات والمهارات الضرورية لممارسة ومهام الإدارة الإستراتيجية	24.901	49	0.000	3.62	موافق
4	يساعد التفكير الإستراتيجي المؤسسة للإستفادة من مواردها النادرة	21.924	49	0.000	3.44	موافق
5	تعمل المؤسسة علي تفعيل مقدرات ومهارات الموظفين لزيادة فاعلية الأداء	22.598	49	0.000	3.32	موافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي :

بلغت قيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الموافقين بشدة والموافقين على ماجاء بجميع عبارات المحور الثاني (التفكير الإستراتيجي) بلغت قيمة المعنوية (0.000) لمظم العبارات المكومة لهذا المحور وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (49) ممايدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

ثالثا: تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث :

يهدف هذا المحور لمعرفة ثقافة المؤسسة. ولاختبار هذا المحور لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عباراته ، وتم استخدم الوسط الحسابي واختبار (ت) لمعرفة نتيجة كل عبارة من عباراته.

جدول رقم (10)

اختبار (ت) (T - Test) لعبارات المحور الثالث

م	العبارة	قيمة اختبار (ت)	درجات الحرية	المعنوية	الوسط	الاتجاه
1	يلتزم الموظف بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل المؤسسة	23.035	49	0.000	3.82	موافق
2	يبدل الموظف الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة منه	28.673	49	0.000	3.78	موافق
3	تقوم المؤسسة بتعليم أفرادها الجدد المفاهيم وطرائق التفكير الإبداعية	29.212	49	0.000	3.68	موافق
4	تهتم الإدارة بمعتقدات الموظفين والتغيرات التي يرغبون بها	22.098	49	0.000	3.40	موافق
5	يتبادل الموظفون الأفكار والآراء لتطوير العمل	19.067	49	0.000	3.26	موافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي :

بلغت قيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الموافقين بشدة والموافقين

على ماجاء بجميع عبارات المحور الثالث (ثقافة المؤسسة) بلغت قيمة المعنوية (0.000) لمظم العبارات المكومة لهذا المحور وهى أقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (49) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين.

#### رابعاً تحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع :

يهدف هذا المحور لمعرفة الفاعلية . ولاختبار هذا المحور لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عباراته، وتم استخدم الوسط الحسابي واختبار (ت) لمعرفة نتيجة كل عبارة من عباراته.

جدول رقم (11)

اختبار (ت) (T - Test) لعبارات المحور الرابع

م	العبارة	قيمة اختبار (ت)	درجات الحرية	المعنوية	الوسط	الاتجاه
1	إنعدام المعايير المحددة تؤثر سلباً على الفعالية	14.289	49	0.000	3.00	موافق
2	المؤسسة قادرة علي الإنتاج بالكمية والتنوعية التي تحتمها البيئة التنافسية	20.207	49	0.000	3.42	موافق
3	يحصل العاملون في المؤسسة علي إشباع حاجاتهم مما يؤدي إلي رفع روحهم المعنوية	18.849	49	0.000	3.54	موافق
4	تتكيف المؤسسة مع المتغيرات التي تنشأ داخلها وخارجها	23.328	49	0.000	3.54	موافق
5	تعمل المؤسسة علي تحسين أدائها مما يساعدها علي البقاء في المدى البعيد	18.640	49	0.000	3.46	موافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي :

بلغت قيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الموافقين بشدة والموافقين على ماجاء بجميع عبارات المحور الرابع (الفاعلية) بلغت قيمة المعنوية (0.000) لمعظم العبارات المكومة

لهذا المحور وهي اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (49) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

#### خامسا: تحليل ومناقشة نتائج المحور الخامس :

يهدف هذا المحور لمعرفة الأداء المؤسسي . و لاختبار هذا المحور لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عباراته ، وتم استخدم الوسط الحسابي واختبار (ت) لمعرفة نتيجة كل عبارة من عباراته.

جدول رقم (12)

اختبار (ت) (T - Test) لعبارات المحور الخامس

م	العبارة	قيمة اختبار (ت)	درجات الحرية	المعنوية	الوسط	الاتجاه
1	غياب الأهداف المحددة تؤثر سلباً على الأداء	19.395	49	0.000	3.42	موافق بشدة
2	تحرص المؤسسة علي تكوين فرق العمل	17.629	49	0.000	3.16	موافق بشدة
3	يقوم الموظفون بأداء الأعمال الموكلة لهم في الوقت المحدد	20.465	49	0.000	3.52	موافق بشدة
4	لا تهتم الإدارة بالرضا الوظيفي مما يقلل من أداء الموظفين	22.514	49	0.000	3.86	موافق بشدة
5	إهمال الموظف لعمله يساعد علي وجود أخطاء وأثر سلبى علي النتائج	20.408	49	0.000	3.40	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2020 م

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي :

بلغت قيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الموافقين بشدة على مجاء بجميع عبارات المحور الخامس (الأداء المؤسسي) بلغت قيمة المعنوية (0.000) لمعظم العبارات المكومة لهذا المحور وهي اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (49) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

## النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن:

1. توليد الأفكار والمشاركة في إتخاذ القرارات ينتج عنه الابداع الإداري.
2. المهارة في النقاش والحوار والقدرة علي الإقناع يقود المؤسسة إلى الابداع الإداري.
3. يساعد التفكير الإستراتيجي المؤسسة على الإستفادة من مواردها النادرة.
4. المؤسسة تعمل على تفعيل مقدرات ومهارات الموظفين لزيادة فاعلية الأداء.
5. لثقافة المؤسسة أثر كبير في توليد الأفكار والآراء المؤثرة على فاعلية الأداء.
6. تعليم الأفراد الجدد للمفاهيم وطرائق التفكير الإبداعية وتبادل الأفكار والآراء تساعد على تطوير العمل.
7. إنعدام المعايير المحددة تؤثر سلباً علي الفعالية.
8. غياب الأهداف المحددة تؤثر سلباً علي الأداء.
9. إهمال الموظف لعمله يساعد علي وجود أخطاء وأثر سلبي علي النتائج.

### ثانياً: التوصيات:

1. على المؤسسة اتباع طرق أكثر إبداعاً للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية.
2. أن تعتمد المؤسسة علي التفكير الإستراتيجي في صياغة رسالتها.
3. على موظفي المؤسسة الإلتزام بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل.
4. على الإدارة الاهتمام بمعتقدات الموظفين والتغيرات التي يرغبون فيها.
5. ضرورة أن ينجز الموظف ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.
6. على المؤسسة الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات.
7. نوصي المؤسسة بتكوين فرق العمل لزيادة الابداع الإداري.
8. على الإدارة الاهتمام بالرضا الوظيفي لزيادة ولاء الموظفين للمؤسسة.
9. ضرورة أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد الأهداف ووضع معايير محددة للعمل.

## المصادر والمراجع:

- (1) الجعبري، عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009م
- (2) طلال نصر، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، الملتقى الدولي الموسوم: الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011م.
- (3) أمينة عبد القادر علي حميدة، اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2014م.
- (4) ماجد بن عبدالله بن أحمد الربيعه، واقع تدريب القيادات وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، 2017م.
- (5) سيد عيد، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008م، ص33.
- (6) محمد الحراشنة وآخرون، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد الثاني، 2006م، ص 248-249.
- (7) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007م، ص34.
- (8) جواد، عباس حسن وعزاوي، نجم عبد الله، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية، عمان، 2010م، ص23..
- (9) سليمان سلمان، البعد الاستراتيجي للمعرفة، دبي، مركز الخليج للأبحاث، 2004م، ص246.

- (10) الفراج، أسامة، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق مجلد27، ع1، 2011م، ص 155.
- (11) Lund , D, Organizational Culture and Job Satisfaction, the Journal of Business & Industrial Marketing, vol 18, USA, p23.
- (12) العطية، ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003م، ص326.
- (13) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006م، ص84.
- (14) علي سلمي، تطور الفكؤ التنظيمي، مصر، مكتبة الغريب، ط2، 2008م، ص128.
- (15) مجد قاسم القربوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص104.
- (16) حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات ،العمليات الادارية ، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006م، ص36.
- (17) علي عبدالله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001م، ص6.
- (18) علي عبدالهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م، ص155.
- (19) الداوي الشيخ ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء (مجلة الباحث العدد 7، جامعة ورفلة)، 2010م، ص23.
- (20) الواصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص48.

(21) كامل بريز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية ، بيروت، 2000م، ص284.

(22) صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، 2002م، ص257.

# دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية (دراسة تطبيقية على كليات العلوم الإدارية 2021م)

أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد - جامعة  
الزعيم الأزهري

د.أمل علي محمد سليمان

## مستخلص:

هدف البحث للتعرف على دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية (دراسة تطبيقية على كليات العلوم الإدارية)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصل البحث لعدة نتائج. منها هناك تقارب في وجهات نظر المبحوثين حول دور تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) على الإلتزام الوظيفي بإعادة (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر) على أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية. أما أهم التوصيات فالتاهتمام بتصميم نظام دقيقة لتوزيع المرتبات و الحوافز والمكافآت علي جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بعدالة لتعزيز مبدأ العدالة التوزيعية بالإضافة إلى توزيع وتقسيم الأعمال والأعباء الأكاديمية حسب المؤهلات العلمية بين جميع أعضاء هيئة التدريس بشكل يحقق العدالة والمساواة بالتالي يحقق مبدأ العدالة التوزيعية. الإلتزام التام بالحياد والشفافية والنزاهة في جميع الإجراءات والقرارات داخل الجامعة والكلية لترسيخ مبدأ العدالة الإجرائية والتوزيعية مما يساهم في زيادة درجة الإلتزام الوظيفي بجميع أشكاله .

## Abstract:

Objective of the research to know the role of organizational justice in job commitment for faculty members in Sudanese universities (Case Study on Faculties of Administrative Sciences), descriptive analytical method was adopted and the questionnaire was set as a tool for data collection. The research achieved several results. As there is a convergence in the viewpoints of the respondents on the role of implementing organizational justice along its dimensions (distributive justice, procedures justice, transactional justice) on a job commitment dimensions (emotional commitment, normative commitment, continuous commitment) to the faculty members in the faculties of administra-

tive sciences in Sudanese universities, with the different level of attachment and procedural justice occupied the first place in terms of the orientations of faculty members in the faculties of administrative sciences, followed by distributive justice and transactional justice. Most notable recommendations are to design a precise system for salaries, incentives and rewards to all faculty members in the faculties of administrative sciences fairly, to promote the principle of distributive justice in addition to distributing and dividing work and academic burdens according to academic qualifications among all faculty members in a way that achieves justice and equality and thus achieves the principle of distributive justice. Full commitment to impartiality, transparency and integrity in all procedures and decisions within the university and college to consolidate the principle of procedural and distributive justice, which contributes to increase the level of job commitment with its various types

#### مقدمة :

زاد في الآونة الأخيرة الاهتمام الملحوظ بموضوع العدالة التنظيمية حيث أثبتت الدراسات الحديثة وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بالأداء والإنتاجية والولاء التنظيمي بالمنظمات العامة والخاصة على حد سواء، ومن خلال هذا البحث سيتم دراسة دور العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيعات . عدالة الإجراءات , عدالة التعاملات ) على الالتزام الوظيفي بأبعادة ( الالتزام العاطفي , الالتزام المعياري , الالتزام المستمر ) على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية (دراسة تطبيقية على كليات العلوم الإدارية).

#### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في معرفة مدى شعور أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية بالعدالة التنظيمية وتأثير ذلك على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي :

– ما دور العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيعات . عدالة الإجراءات , عدالة التعاملات) على الالتزام الوظيفي بأبعاده ( الالتزام العاطفي , الالتزام المعياري , الالتزام المستمر) لأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية . وسيتم توزيع السؤال الرئيسي إلى عدة أسئلة فرعية هي :

1. إلى أي مدى تؤثر عدالة التوزيعات على الالتزام العاطفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية .

2. الى أي مدى تؤثر عدالة التوزيعات على الالتزام المستمر لدأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية .
3. الى أي مدى تؤثر عدالة الإجراءات على الالتزام العاطفي لدأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية
4. الى أي مدى تؤثر عدالة الإجراءات على الالتزام المستمر لدأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية .
5. الى أي مدى عدالة التعاملات على الالتزام العاطفي لدأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية .
6. الى أي مدى تؤثر العلاقة بين عدالة التعاملات على الالتزام المستمر لدأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية .

### فرضيات الدراسة .

#### اختبر البحث عدة فرضيات :

1. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات والالتزام العاطفي لدأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية .
2. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات و الالتزام المستمر لدأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية .
3. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام العاطفي لدأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية
4. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام المستمر لدأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية .
5. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات و الالتزام العاطفي لدأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية .
6. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات على الالتزام المستمر لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية .

#### اهداف الدراسة:

1. التعرف على دور العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيعات . عدالة الإجراءات , عدالة التعاملات ) على الالتزام التنظيمي بأبعاده ( الالتزام العاطفي , الالتزام المعياري , الالتزام المستمر) لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية.
2. تقييم نسبة توافر العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيعات . عدالة الإجراءات , عدالة التعاملات ) بالجامعات السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية .
3. قياس وتقييم مدى توافر الالتزام التنظيمي بأبعاده ( الالتزام العاطفي , الالتزام المعياري , الالتزام المستمر) لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية .

## أهمية البحث:

1. تظهر أهمية البحث في تناول العدالة التنظيمية واثرها على الالتزام التنظيمي لقطاع حيوي وهام الا هو قطاع التعليم العالي الذي فقد نسبة كبيرة من كوادره خلال السنوات القليلة الماضية مما يعطى مؤشر نقص الالتزام الوظيفي .
2. مساعدة متخذ القرار بجامعات في معرفة العوامل الأساسية التي تسهم وتعزز زيادة مستوى الالتزام الوظيفي بجامعات السودانية.

## أدوات البحث :

اعتمدت الدراسة على :

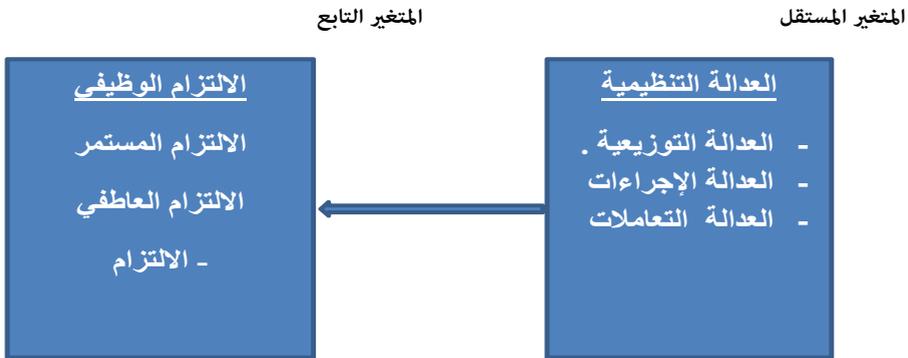
1. البيانات الثانوية المراجع والكتب والرسائل الجامعية المنشورة بالإضافة الشبكات التواصل الاجتماعي .
2. البيانات الأولية تم الاعتماد على استمارة الاستبيان.

## مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بجامعات السودانية الحكومية .

## عينة البحث:

نظرا لضخامة حجم مجتمع البحث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية - المتاحة تم اختيار أربعة جامعات هي (الزعيم الأزهرى , , افريقيا العالمية, بحرى , كردفان ) بلغ افراد العينة 40 مفردة . في درجة أستاذ مساعد , مشارك , أستاذ.



## الدراسات السابقة والإطار النظري :

1. دراسة (محمد الأمين محمود رامي أسامة العلى 2020). (1) هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير ابعاد العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي ل اعضاء هيئة التدريس جامعة نجران اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات الأولية وتم استخدام أسلوب تحليل الارتباط سيرمان وتوصلت الدراسة لمجموعه من النتائج منها وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين

العدالة التوزيعية والعدالة الإجراءات والالتزام الوظيفي لا أعضاء هيئة التدريس توصلت الدراسة لعدة توصيات منها إعادة تنظيم نظام الحوافز بحيث يكفل توزيعها بعدالة بين جميع أعضاء هدية التدريس بكلية .

2. دراسة (2) (Maidean,2019) عنوان الدراسة The importance of organizational Justice as

an intermediate variable between the academic leadership and Quality of international Performance.هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يربط بين متغيرات البحث وهي مستوى ممارسات القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم السياحي. من خلال العدالة التنظيمية بأبعادها ومدى تأثير هذه العلاقة على جودة أداء هذه المؤسسات من خلال توزيع 72 استبانة الى جانب المقابلات الشخصية مع عمداء ورؤساء الأقسام بتلك المؤسسات توصلت الباحثة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها إثبات أن القيادة الأكاديمية من خلال أبعادها ( العدالة التنظيمية , عدالة التعامل , عدالة الإجراءات , عدالة التوزيع ) تلعب دوراً مهماً للمعلمين في رفع المستوى الأداء وضمان مستوى عالي من التميز واوصت الدراسة بأهمية اشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات بمؤسسه.

3. دراسة (بانقا حسين , الفرشوطي 2018)(3)هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى إثراء الوظيفي

وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين والمدرسات التربويين بمكاتب التربية والتعليم منطقة تبوك من وجهة نظرهم. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، بلغ مجتمع الدراسة (690) مشرفاً ومشرفةً تربوياً، اخذ الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت (381) مشرفاً ومشرفةً تربوياً، وتحليل البيانات استخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي) SPSS (، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى الإثراء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع، ومستوى الالتزام التنظيمي جاء بمستوى متوسط لدى المشرفين والمدرسات التربويين، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي. ويف ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تكليف المشرفين والمدرسات التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم، وإعداد برنامج توجيهي للمشرفين والمدرسات التربويين حول الالتزام التنظيمي.

4. دراسة (Graça Rafael,et.al.2017)<sup>(4)</sup> بعنوان The impact of organizational justice on the

Job commitment هدفت الدراسة الى دراسة وتحليل العلاقة بين العدالة التفاعلية والمسؤولية الاجتماعية والالتزام العاطفي التنظيمي ، بالإضافة الى ملاحظة العلاقة بين العدالة التوزيعية والمسؤولية الاجتماعية توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها ان لالتزام التنظيمي هو في الغالب ذا طبيعة عاطفية ، يليه التزام فعال. الالتزام المعياري أقل أهمية ، مما يشير إلى إحساس أقل بالالتزام بالبقاء في المؤسسة. قد تكون هذه النتائج انعكاساً للسياق الاقتصادي الحالي للبلد ، والذي له تأثير على إدارة المؤسسات العامة وعلى البدائل المتاحة أظهر تحليل النتائج أن العدالة التنظيمية بين الأشخاص والمسؤولية الاجتماعية للموظفين تساهم بشكل كبير في

الالتزام العاطفي. كما لوحظ أن هناك علاقة بين العدالة التوزيعية والمسؤولية الاجتماعية للموظفين.

5. دراسة (R. Manshor 2016)<sup>(5)</sup> بعنوان Assessing the Effects of Organizational Justice on

Organizational Commitment in Malaysia's SME Sector تقييم آثار العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا تهدف الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بين موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية. أكمل ما مجموعه 384 موظفًا من الشركات الماليزية الصغيرة والمتوسطة كلاً من مقياس الالتزام التنظيمي المبلغ عنه ذاتياً ومقياس العدالة التنظيمية. وكشفت النتائج أن العدالة الإجرائية وعدالة التوزيع والعدالة المعلوماتية ترتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بالالتزام التنظيمي. أشارت نموذج المعادلة الهيكلية إلى أن النموذج النظري المقترح يتمتع بمستوى جيد من التوافق.

6. دراسة ( محمود عبدالرحمن الشنطي , 2015م )<sup>(6)</sup> بعنوان دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير

وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ( دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني -قطاع غزة هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى وقياس مستوى العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية الى جانب التحقق من الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لتحقيق تلك الأهداف تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية للدراسة من عينة عشوائية بلغت 240 موظف بوزارة الداخلية الشق المدني خلصت الدراسة الى عدة نتائج منها وجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كما ان الدعم التنظيمي يتوسط جزئيا العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية وسلوك المواطنة ويتوسط كليا العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية واوصت الدراسة بالعمل على زيادة ادراك العاملين للعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التعامل وأيضا ادراج سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن معايير الأداء

7. دراسة (Su-Yueh Chen, et.al. 2015)<sup>(7)</sup> بعنوان Organizational justice, trust, and identifica-

tion and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff العدالة التنظيمية والثقة وتحديد الهوية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي في طاقم التمريض بالمستشفى جامعة Kaohsiung الطبية. تمثلت مشكلة البحث في نقص طاقم التمريض المميز وتركته للعمل لذلك كانت هذه الدراسة للتحقيق في كيفية تأثير تصور العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية للممرضات وتحديد الهوية التنظيمية تم توزيع الاستبيانات على عينة ملامة من 400 ممرضة مسجلة في مستشفى تعليمي واحد في تايوان أهم النتائج تؤثر العدالة التنظيمية التي تدرکہا الممرضات بشكل كبير وإيجابي على ثقتهن التنظيمية ( $\gamma_{11} = 0.49$ ) وتحديد الهوية التنظيمية ( $\gamma_{21} = 0.58$ ). بينما تؤثر الثقة التنظيمية ( $0.62 = 31$ ) والتعريف التنظيمي

( $\beta_{32} = 0.53$ ) بشكل كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي. الاستنتاجات: يمكن لمديري المستشفيات تعزيز مفاهيم الخدمة والمواقف لموظفي التمريض في الخطوط الأمامية من خلال تعظيم العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وتحديد الهوية التنظيمية. العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وتحديد الهوية التنظيمية.

8. دراسة (Xin Guan, 2014)<sup>(8)</sup> بعنوان "The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey". العلاقة بين الأداء الوظيفي والدعم التنظيمي الملحوظ في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الصينية ، تهدف الدراسة الى تحرى العلاقات بين بعدين للعدالة التنظيمية والخصائص الديموغرافية ونقاط البيع وبين نقاط البيع والأداء الوظيفي (JP) على وجه التحديد ، و أخذ في الاعتبار الأدوار الوسيطة للرضا الوظيفي (JS) ، والعاطفة الإيجابية (PA) ، والالتزام العاطفي (AC) في الارتباط بين POS و JP في أعضاء هيئة التدريس من إحدى الجامعات تم استخدام استبيان مقطعي في هذه الدراسة. تمت توزيع الاستبيان على 700 من أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي من ست جامعات . أشارت نتائج التحليل إلى أن العلاقة بين POS و JP كان بوساطة الرضا الوظيفي (JS) والعاطفة الإيجابية (PA) والالتزام العاطفي (AC). بالإضافة إلى ذلك ، تساهم العدالة الإجرائية والتوزيعية في نقاط البيع. الاستنتاجات: خلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين POS و JP تتم بوساطة JS و PA و AC وتؤثر بنقاط البيع.

9. دراسة (Yongzhan Li, 2013)<sup>(9)</sup> بعنوان "Modeling the Relationship Between Organizational Justice, Job Burnout & Organizational Commitment Among University Teachers". نموذج العلاقة بين العدالة التنظيمية والإرهاق الوظيفي والالتزام التنظيمي بين معلمي الجامعة- الصين هدفت الدراسة الى بناء نموذج يفسر العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي من جهة وعلاقة العدالة والإرهاق الوظيفي من جهة أخرى تم الاعتماد على الاستبيان وتوصل البحث للمجموعة من النتائج منها أثرت العدالة بشكل إيجابي و مباشر على الالتزام التنظيمي ؛ وفي الوقت نفسه ، فقد أضر أيضاً بشكل إيجابي بشكل غير مباشر على الالتزام التنظيمي من خلال تقليل الإرهاق الوظيفي ، شارت النتائج إلى أن بعض المتغيرات الديموغرافية كانت مرتبطة بالعدالة التنظيمية والإرهاق الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعات. على وجه الخصوص ، أثرت مدة خدمة التدريس تقريباً على جميع أبعاد الترتيبات الثلاثة ذات الأهمية ، باستثناء الالتزام المستمر. بالإضافة إلى العدالة التنظيمية، أضر الإرهاق الوظيفي على بعض متغيرات الأداء الأكاديمي. ومن المبرر لمديري الجامعات تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال تعديل مستويات العدالة التنظيمية والإرهاق الوظيفي كما قدمت عدة توصيات لمديري الجامعات نظرة ثاقبة حول تشكيلات الالتزام التنظيمي للمعلمين ، بالإضافة إلى الأساس النظري لصنع القرار بشأن إدارة الموارد البشرية

- (HRM) لتحسين أداء الجامعة , يجب على مديري الجامعات تنفيذ الإدارة الطبقية وفقاً لمجموعات مختلفة من معلمي الجامعات. منذ اكتشاف أن الإرهاق الوظيفي توسط جزئياً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
10. (دراسة الحراشة، 2012)<sup>(10)</sup> هدفت الدراسة الى التعرف على درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفركة بالعدالة التنظيمية وأثر كل من الجنس , المؤهل التعليمي , الخبرة . تكونت عينة الدراسة 120 مفردة جاءت نتائج الدراسة ان إحساس افراد العينة بعدالة التنظيمية منخفض , كما أوضحت الدراسة بانة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعدى لمتغير الجنس بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعدى لمتغير المؤهل التعليمي
11. (دراسة Mustafa Yavuz, 2010)<sup>(11)</sup> The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment تصور المعلمين للعدالة التنظيمية والثقافة على الالتزام التنظيمي بحثت الدراسة آثار تصور المعلمين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. يتكون مجتمع البحث من المعلمين الذين يعملون في قونية، تركيا خلال السنوات الأكاديمية 2008-2009. تكونت عينة البحث من 445 معلماً تم اختيارهم من المجتمع وفق طريقة العينة العشوائية. وفقاً لنتائج الدراسة ، تؤثر الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية على التزام المعلمين العاطفي والتزامهم المستمر والالتزام المعياري تجاه المنظمة ، على التوالي. وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة ، يُعتقد أن اتخاذ تدابير من شأنها زيادة الالتزام التنظيمي للمعلمين ، وخاصة تعزيز العدالة التنظيمية في المدارس.
12. دراسة (الثمالي 2002)<sup>(12)</sup> ركزت الدراسة على توضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية بالتطبيق على قوات الامن الخاصة وهدفت الدراسة الى التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الامن الخاصة وقد تم الاعتماد على أسلوب الاستبانة لجمع معلومات الأولية بلغ حجم العينة 300 مفردة تمثل ضباط في منطقة الرياض بالسعودية ومنهم اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ان مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الامن منطقة الرياض عاليا نسبيا مع وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام الوظيفي .

## الاطار النظري

### العدالة التنظيمية Organizational justice:

تتمحور نظريات العدالة التنظيمية بالمنظمات بان الفرد داخل المنظمة يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته الى مدخلاته مع معدلات مخرجات الافراد الاخرين بالمنظمة فاذا تساوى المعدلات يشعر الفرد بالعدالة اما اذا لم يتساوى بسبب حصول الافراد الاخرين على مخرجات اكثر من مدخلاتهم هنا يشعر الفرد بعدم العدالة ويصاب بالتوتر والإحباط مما يؤثر على أدائه , ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية لذلك فان ادراك الفرد لأي اجراء بانة عادل قد يكون اجراء متحيز او غير موضوعي من وجهه نظر فرد اخر لذلك العدالة التنظيمية يمكن ان تفسر العديد من السلوكيات واتجاهات ومعتقدات الفرد نحو المنظمة

التي يعمل بها , معظم الدراسات ركزت على ثلاثة أنواع من العدالة هي العدالة التوزيعية (distributive Justice) العدالة الإجرائية (Procedural Justice) والعدالة التفاعلية (Interactional Justice) . اما العدالة التوزيعية distributive Justice فتدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية أي ان هنالك تناسب بين الجهد الوظيفي المبذول والاجر والحوافز المالية والمعنوية التي يتحصل عليها الفرد<sup>(13)</sup> اما العدالة الإجرائية فتشير الى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة هي ترتكز على الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية مثل ( صنع واتخاذ القرارات, توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة , وجود فرص لاعتراض على القرارات وتعديلها , غياب المصلحة الشخصية) اما عدالة الاجرائية او التعاملات وتشير الى مدى إحساس الافراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات تتضمن عدالة التعاملات العدالة الشخصية Interpersonal Justice)) والتي تشير الى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به الرئيس مع المرؤوسين الى جانب العدالة المعلوماتية Informationa التي تعنى المعرفة والتوضيحات المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم<sup>(14)</sup>. أما الالتزام الوظيفي يتمثل في ردة الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمى إليها كما يعنى إحساس الموظف بارتباط بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي تقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من اجل المنظمة وليس من اجل المصلحة الخاصة<sup>(15)</sup>, ان ابعاد الالتزام الوظيفي ليس بعدا واحدا واشهر الدراسات التي صنفت الالتزام الى ثلاثة ابعاد هي الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر. الالتزام العاطفي هو الارتباط العاطفي والشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة والافتخار بالانتماء بالمنظمة غالبا العاملين ذوى الالتزام العاطفي يظلون في أعمالهم لانهم يريدون ذلك اما الالتزام المعياري ينشأ الالتزام المعياري من شعور العامل بضرورة الاستمرارية في المنظمة وغالبا ينشأ ذلك الشعور من الدعم الجيد من قبل الإدارة العليا لمنظمة لمنسوبيها والمتمثل في السماح لهم بمشاركة في وضع الخطط والاهداف والسياسات العامة للمنظمة ,بعض الدراسات تشير الى ان الالتزام المعياري بانه التزام أخلاقي من قبل الموظف فعندما يبدأ الموظفون يشعرون بان المنظمة انفقت الكثير من الوقت والمال في تطويرهم وتدريبهم لذلك فيجب الاستمرار بالعمل لديها كالتزام أخلاقي<sup>(16)</sup>

## الدراسة الميدانية:

### 1. الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الادارية بكل من جامعة الزعيم الأزهري ,جامعة كردفان. جامعة بحري , تم اختيار عينة الدراسة عشوائية مكونة من (40) عضو, قام الباحث بتوزيع عدد (50) استبانة، وتم استرداد (40)، بنسبة استرداد بلغت (100%). ويعتبر هذا الحجم مناسباً للدراسة حيث أشار (Roscoe, 1975, 130)، إلى أن حجم العينة يجب أن يكون أكبر من (30) مفردة وأقل أو يساوي (500) مفردة. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS Statistical Package for the Social Sciences) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.  
 ب. أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.  
 ج. اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.  
 د. اختبار كولمجراف - سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة طبيعة البيانات وهل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.  
 هـ. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار (المتعدد والبسيط) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

### الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق الإحصائي حيث أن القيمة الإحصائية المقبولة له 60% وبالتالي فإن القيمة التي تزيد عنه هي قيمة جيدة جداً، وأن معامل الثبات الكلي بلغ (0.8118). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.9009)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### 2. المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول (1): خصائص العينة التي استجابت للدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	21	52.5
		أنثى	19	47.5
المجموع				
2	العمر	20 وأقل من 30 سنة	2	5.0
		30 وأقل من 40 سنة	23	57.5
		40 وأقل من 50 سنة	11	27.5
		50 وأقل من 60 سنة	3	7.5
		60 سنة فأكثر	1	2.5
المجموع				
3	الدرجة العلمية	محاضر	13	32.5
		أستاذ مساعد	25	62.5
		أستاذ مشارك	1	2.5
		أستاذ	1	2.5
المجموع				
4	الجامعة التي تنتمي إليها	الأزهري	14	35.0
		كردفان	7	17.5
		بحري	19	47.5

100.0	40	المجموع	
10.0	4	3 سنة فأقل	الخبرة العملية 5
20.0	8	3 وأقل من 6 سنوات	
42.5	17	6 وأقل من 9 سنوات	
27.5	11	9 سنوات فأكثر	
100.0	40	المجموع	

يلاحظ من الجدول (1) التالي:

1. أن جميع أفراد عينة الدراسة ذكور حيث بلغت نسبتهم (52.5%) وفئة الإناث بلغت نسبتهم (47.5%).
2. أن ما نسبته (85%) من الفئة العمرية (30 سنة وأقل من 50 سنة).
3. أن ما نسبته (95%) من حملة الدرجة العلمية (محاضر وأستاذ مساعد).
4. أن ما نسبته (82.5%) ممن ينتمون إلى الجامعات (جامعة الأزهرى وجامعة بحري).
5. أن ما نسبته (70%) لديهم خبرات عملية (6 إلى 9 سنوات فأكثر)، وبهذا تطمئن الباحثة إلى قدرتهم على إعطاء إجابات دقيقة على أسئلة فقرات الدراسة تعكس الواقع العملي بكليات العلوم الإدارية.

يشتمل هذا الجزء على تحليل محاور الدراسة للتمكن من مناقشة فرضياتها من خلال استخراج

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة على النحو التالي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

الترتيب	مستوي الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور/ البعد	المتغير
3	متوسط	1.25	2.94	عدالة التوزيعات	المتغير المستقل والمتغيرات الفرعية المكونة له
1	متوسط	1.09	3.88	العدالة الإجرائية	
2	متوسط	1.10	3.56	عدالة التعاملات	
-	متوسط	1.15	3.46	محور العدالة التنظيمية	
-	متوسط	1.11	3.36	محور الالتزام الوظيفي	المتغير التابع

تشير النتائج المبينة بالجدول (2) إلى أن المتوسط العام لمحور العدالة التنظيمية قد جاء بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ (3.46) بانحراف معياري (1.15) وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار (3) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت، والذي يشير إلى واقع العدالة التنظيمية، إذ جاء في المرتبة الأولى بعد (العدالة الإجرائية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.46)، وبانحراف معياري (1.09) فيما حصل بعد (عدالة التوزيعات) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

(2.94)، وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.54)، وانحراف معياري (1.25)، وبين الجدول (3) أيضاً تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية، وهو ما يعكس تقارب وجهات نظرهم حول واقع العدالة التنظيمية، ويشير الجدول أيضاً التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن واقع العدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثة كانت (متوسطة). كما يتبين من الجدول (2) أن محور الالتزام الوظيفي كان بمستوى (متوسط)، حيث بلغ (3.36)، وانحراف معياري (1.11)، مما يتطلب الاهتمام بالعدالة التنظيمية لدعم قدرات العاملين على اقتراح بدائل لمواجهة مشاكل العمل، وتقديم أكثر من فكرة خلال اختبار فرضيات الدراسة.

لاختبار الفرضيات تم استخدام توقيفات لنماذج الانحدار المتعدد حيث المتغير المستقل العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيعات - العدالة الإجرائية - عدالة التعاملات)، والمتغير التابع: الالتزام الوظيفي ولغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير مستقل على المتغير التابع، والجدول (3) يبين نتائج الاختبار.

جدول (3) نتائج اختبار أثر العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية في الالتزام الوظيفي

معامل الانحدار				المتغير التابع	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
**Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$				
0.001	3.802	0.222	0.843	عدالة التوزيعات	456.14	2760.	0.525
0.000	4.288	0.303	0.390	العدالة الإجرائية	13.660	0.42	0.205
0.030	2.249	0.232	0.522	عدالة التعاملات	058.5	1170.	0.343
0.000	9.925	0.075	0.749	العدالة التنظيمية	98.503	0.714	0.722

المصدر : بيانات الاستبيان، اعداد الباحث، 2020م

تشير نتائج الجدول (3)، بأن نماذج الانحدار المتعدد لقياس تأثير العدالة التنظيمية وأبعادها (المتغير المستقل) على محور «الالتزام الوظيفي» (كمتغير تابع) معنوية وتستطيع تمثيل العلاقة بين العدالة التنظيمية والمتغير التابع من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر من القيم الجدولية المناظرة والتي يستبدلها برنامج (SPSS) بقيم ( $sig \leq 0.05$ )، وان الأبعاد الفرعية لمحور العدالة التنظيمية، فإن النتائج تشير بأن متغير

عدالة التوزيعات: يشرح ( $R^2=0.276$ ) من الاختلافات في قيم « الالتزام الوظيفي » ، ويؤثر عليه معنوياً بقيمة  $\beta(0.843=)$  حسب اختبار ( $t = 3.802$ ) وان أُمُوذَج الانحدار للعلاقة بينهما معنوي ( $F=14.456$ ). وان متغير العدالة الإجرائية يفسر ( $R^2 = 0.42$ ) من الاختلافات في قيم « الالتزام الوظيفي »، ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ( $\beta = 0.390$ ) حسب اختبار ( $t=4.288$ ) وان أُمُوذَج الانحدار للعلاقة بينهما معنوي ( $F=13.660$ ). يوضح متغير « عدالة التعاملات » ما نسبته ( $R^2 = .117$ ) من الاختلافات في قيم الالتزام الوظيفي ، ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ( $\beta=0.522$ ) حسب اختبار ( $t=2.249$ ) وان أُمُوذَج الانحدار للعلاقة بينهما معنوي ( $F = 5.058$ ). وعليه فان أبعاد محور العدالة التنظيمية مجتمعة: تشرح ( $R^2=0.714$ ) من الاختلافات في قيم « الالتزام الوظيفي » ، وتؤثر عليه معنوياً بقيمة ( $\beta=0.749$ ) حسب اختبار ( $t=9.925$ ) وان أُمُوذَج الانحدار للعلاقة بينهما معنوي ( $F=98.503$ ).

### الخاتمة :

هدف البحث للتعرف علي دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي لدأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية ( دراسة تطبيقية على كليات العلوم الإدارية )، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي قسمت الورقة الى ثلاثة محاور المقدمة والدراسات السابقة والاطار النظري الى جانب الدراسة الميدانية تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات توصل البحث لعدة نتائج. من ابرز معوقات تحليل الدراسة الميدانية صعوبة اثبات الالتزام العاطفي والمستمر. كما توصلت الورقة لعدة توصيات قابلة للتنفيذ.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها .

1. اجمع افراد العينة أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بجامعات السودانية على اهمية العدالة التنظيمية واحتلت العدالة الإجرائية المركز الأول من حيث توجهات أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بينما العدالة التوزيعية جاءت فيالمركز الثالث حظيت باهتمام منخفض، بينما العدالة التعاملات حظيت بأهمية متوسطة .
2. يوجد ارتباط بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي مع الاختلاف في مستوى درجة الارتباط .
3. هنالك ارتباط طردي قوى بين العدالة التوزيعية والالتزام الوظيفي ( الالتزام العاطفي) أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية في الجامعات السودانية.
4. هنالك ارتباط متوسط بين العدالة الإجرائية والالتزام الوظيفي ( الالتزام المستمر) لدأعضاء عضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية.

5. هنالك ارتباط منخفض بين العدالة التعامل والالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية.
6. لم يستطع البحث إيجاد فروق ملموسة في أشكال الالتزام الوظيفي حسب آراء المبحوثين.

### التوصيات :

1. الاهتمام بتصميم نظام دقيقة لتوزيع المرتبات و الحوافز والمكافآت على جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الادارية بعدالة لتعزيز مبدأ العدالة التوزيعية.
2. أهمية توزيع وتقسيم الأعمال والأعباء الأكاديمية حسب المؤهلات العلمية بين جميع أعضاء هيئة التدريس بشكل يحقق العدالة والمساواة بالتالي يحقق مبدأ العدالة التوزيعية .
3. الإلتزام التام بالحياد والشفافية والنزاهة في جميع الاجراءات والقرارات داخل الجامعة والكلية لترسيخ مبدأ العدالة الاجرائية والتوزيعية مما يسهم في زيادة درجة الالتزام الوظيفي بجميع أشكاله.

## المصادر والمراجع :

- (1) 1. محمد الأمين محمود رامي و أسامة العلى , بحث منشور بعنوان ( علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ) دراسة حالة كلية العلوم الادارية - جامعة نجران السعودية , 2020م.
- (2) Maidean Abad Alwhb Jaber,( 2019). College of Science Tourism, \_ Mustansiriyah University, Baghdad-Iraq Vol. 35: Edición Especial Nro. 22.
- (3) 3. بانقطة الزبير حسين , . أحمد عبد الغني الفرشوطي, (الإثراء الوظيفي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك ,مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية .ص10
- (4) Graça Rafael, Gabriela Gonçalves, Alejandro Orgambidez-Ramos, Santos Joana(2017). impact of organizational justice on the Job commitment, Polish Psychological Bulletin, vol. 48(4) 470-480 DOI - 10.1515/ppb-2017-0054.
- (5) 5. R. Manshor\*,1,a , M. S. Muda1,b , A. M. M. Salleh1,c , F. Z. A. Razak2,d , and A.B. Kamaazura3,( 2016) The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment, Journal of Advanced Research in Business and Management Studies ISSN (online): 2462-1935 | Vol. 2, No. 1. Pages 64-73, 2016
- (6) محمود عبدالرحمن الشنطي ,بحث بعنوان دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية, مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية . المجلد 23, العدد 2, يونيو 2015.
- (7) Yo-Chen Chang & Ching-Sheng Chang & Chia-Tzu Lin. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff, BMC Health Services Research 15(1):363 - DOI: 10.1186/s12913-015-1016-8.
- (8) Xin Guan& Tao Sun, Yan Hou, Liang Zhao, Yi-Ze Luan & Li-Hua Fan. (2014) , The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire, BMC Medical Education volume 14, Article number: 50.
- (9) Yongzhan Li, 2013. Modeling the Relationship Between Organizational Justice, Job Burnout & Organizational Commitment Among University Teachers. Nankai Business Review International, 3(2), 145-166. doi:10.1108/20408741211244398
- (10) محمد عبود حراشة , بحث بعنوان درجة أحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية . مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات

- الاسلامية , مجلد 24 العدد 1, الرياض , 2012 م .
- (11) Mustafa Yavuz 2010. The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. African Journal of Business Management Vol. 4(5), pp. 695-701, May 2010 Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM> ISSN 1993-8233 © 2010 Academic Journal
- (12) عبدالله الشمالي, بحث ماجستير بعنوان علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية دراسة تطبيقية على قوات الامن الخاصة , اكااديمية نايف للعلوم الأمنية , الرياض المملكة العربية السعودية 2002م.
- (13) محمد عبدالرحمن الشنطي بحث بعنوان (دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ) دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة )مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية , المجلد الثالث والعشرون العدد الثاني يونيو 2015م.
- (14) BlakelyGL, AndrewsMC, & Moormn, RH, (2005) The moderating effects of equity sensitivity on The relationship between organization justice and organizational citizenship behavior. JBusiness&psychol.20(2) 259-273
- (15) BILLY, etal, 2006, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism 5(2):3754-. DOI:10.1300/J171v05n02\_03
- (16) Lam, Terry & Zhang, (2003) Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Kong fast food industry, Intonation journal of contemporary Hospitality Management, Vol.15, No4. Available at [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com) . 215-218

# دور الزكاة في تخفيف حدة الفقر والبطالة واحداث تنمية اقتصادية في السودان دراسة تطبيقية ولاية النيل الابيض

( 2005 - 2008 م )

أستاذ الاقتصاد المشارك. كلية الاقتصاد  
والدراسات المصرفية- النيل الأبيض

د. صلاح محمد إبراهيم أحمد

أستاذ الاقتصاد المشارك. كلية الاقتصاد  
والدراسات المصرفية. جامعة النيل الابيض.

د. الشاذلي عيسى حمد عبد الله

## المستخلص :

تهدف الدراسة بعنوان دور الزكاة في تخفيف حدة الفقر والبطالة واحداث تنمية اقتصادية في السودان دراسة تطبيقية ولاية النيل الابيض ( 2005 م - 2008 م ) . لمعرفة المشكلة التي تكمن في ضعف دور الزكاة في خفض معدلات الفقر والبطالة وتحسين المستوي المعيشي في مجتمعات السودان بمدنه واريافه . ومعالجة الية التوزيع والجباية بشكل واضح تضمن عدالة الجباية والتوزيع بما يحقق القضاء علي الظواهر السالبة في المجتمع ويكفل العيش الكريم . كما تقوم الدراسة علي اهم الاهداف معرفة دور الزكاة في القضاء علي الفقر والبطالة لدى المستحقين ومعرفة دور الزكاة في التنمية الاقتصادية و النهوض بالإنتاج والمشروعات والاستثمارية . معرفة دور الزكاة في الاوضاع الاقتصادية في تحسين المستوي المعيشي بتوفير العيش الكريم . استخدمت الدراسة المنهج التاريخي الوصفي والتحليل النظري من واقع البيانات . وايضا افترضت الدراسة الفرضيات الاتية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الزكاة وتخفيف حدة الفقر والبطالة . و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مال الزكاة والتنمية الاقتصادية في المجتمع . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الزكاة والمشروعات المنتجة . كما توصلت الدراسة الي اهم النتائج ضعف دور الزكاة في معالجة حدة الفقر المدقع وخفض معدلات البطالة بتوفير سبل العيش الكريم عن طريق تمليك المشروعات المنتجة . لايوجد دور ملموس للزكاة في تحسين الاوضاع الاقتصادية التي تؤدي الي زيادة الدخل وتحسين المستوي المعيشي . ضعف الدراسات لحالات الاسر المحتاجة لعدم المصدقية والواقعية والحصص الدقيق للبيانات مما يؤدي الي الانحرافات السلبية في عملية التوزيع لاصحاب الاستحقاق الفعليين دون مجاملة او محاباة أو أي أساليب أخرى غير سليمة . لايبرز أي دور للزكاة في تحقيق الاستقرار الاقتصادي الذي يؤدي الي احداث تنمية اقتصادية . توصلت الدراسة الي اهم التوصيات : يجب مراعاة ضبط قنوات التوزيع وفق المصارف التي حددها الكتاب الكريم عبر الية تضمن سلامة التوزيع وتحسين وسيلة اختيار لجان توزيع الزكاة المجتمعية الفاعدية علي مستوي الاحياء والقري والفرقان . عدم تدخل الدولة والقادة السياسيين واصحاب النفوذ في العملية التوزيعية ومنع صرف أموال الزكاة في غير مصارفها المحدد والمعينة .

**الكلمات المفتاحية : دور الزكاة ، حدة الفقر ، البطالة ، تنمية اقتصادية .**

## **Abstract :**

The study entitled The Role of Zakat in Reducing Poverty and Unemployment and Creating Economic Development in Sudan aims at an applied study of the White Nile State (2005-2008 AD). To find out the problem that lies in the weak role of Zakat in reducing poverty and unemployment rates and improving the standard of living in Sudan's societies in its cities and rural areas. Addressing the mechanism of distribution and collection clearly guarantees the fairness of collection and distribution in a way that achieves the elimination of negative phenomena in society and ensures a decent life. The study is also based on the most important goals of knowing the role of Zakat in eliminating poverty and unemployment among the beneficiariand knowledge of the role of zakat in economic development and the promotion of production, projects and investment. Knowing the role of zakat in economic conditions in improving the standard of living by providing decent living. The study used descriptive historical method and theoretical analysis based on data. The study also assumed the following hypotheses: There is a statistically significant relationship between the role of Zakat and the alleviation of poverty and unemployment. There is a statistically significant relationship between zakat money and economic development in society. There is a statistically significant relationship between zakat and productive projects. The study also found the most important results of the weakness of the role of Zakat in addressing extreme poverty and reducing unemployment rates by providing decent livelihoods by owning productive projects. There is no tangible role for Zakat in improving the economic conditions that lead to an increase in income and an improvement in the standard of living. Poor studies of needy families' cases due to lack of credibility, realism, and accurate data counting, which leads to negative deviations in the distribution process for the actual beneficiaries without courtesy, favoritism, or any other improper methods. It does not show any role for zakat in achieving economic stability that leads to economic development. The study reached

the most important recommendations: It is necessary to take into account the control of distribution channels according to the banks specified by the Holy Book through a mechanism that guarantees the safety of distribution and improving the method of selecting the community-based Zakat distribution committees at the level of neighborhoods, villages and furqan. The non-interference of the state, political leaders and those with influence in the distribution process and preventing the disbursement of zakat money in other than its specified and designated banks.

**Key Words :** The role of Zakat. alleviating poverty. Unemployment creating economic .development.

### مقدمة:

الزكاة هي استخراج نسبة او جعل معلوم من الاموال او الثروة التي يمتلكها الانسان ايا كانت هذه الثروة عروض تجارة او انعام . ويتحتم علي الدولة في الإقتصاد الإسلامي جباية هذه الاموال ممن وجبت عليهم دفعها قهرا وليس طوعا لورود كلمة خذ من اموالهم صدقة تطهرهم وتزكيهم بها , وعلي الدولة ان تلعب هذا الدور مراعاة للمصلحة العامة, الدين الإسلامي دين شامل للحياة يعالج الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كما يحدد وظيفة الفرد في الحياة الدنيا والواجبات الموكلة إليه, وكذلك تقوم الدولة الإسلامية بتنظيم ومراقبة النشاط الاقتصادي بضوابط حددتها الشريعة الإسلامية. وعلى الدولة أن تقوم بحفظ المصالح الفردية والجماعية وتراعي مصلحة الجماعة فوق مصلحة الفرد.

### الاطار المنهجي والدراسات السابقة :

#### مشكلة الدراسة :

ضعف دور الزكاة في احداث تغيير جذري في المجتمع , ومدي الاثر الاقتصادي والاجتماعي المترتب في تحسين المستوى المعيشي لمستحقي الزكاة في المجتمعات , وتغير الوضع المادي حتى يصيروا من دافعي الزكاة . وعدم فاعلية الزكاة في تخفيف حدة الفقر وخفض معدلات البطالة.

#### تساؤلات الدراسة :

1. ما الدور الذي تلعبه الزكاة في تغير حياة كثير من الذين يستحقون الزكاة وتحسين المستوى المعيشي .
2. مامدي التغيير الذي تحدثه الزكاة في احداث تنمية وتطور في المجتمع .
3. ما اثر الزكاة في مناهضة الفقر وتوزيع المشروعات المنتجة وزيادة الانتاج والانتاجية.

#### أهمية الدراسة :

تنبع أهمية البحث لما للزكاة من دور حيوي في المجتمع وتحريكه إقتصادياً وإجتماعياً، وتوفير الرخاء والرفاه الاقتصادي، وتوفير سبل العيش الكريم، والعمل على إحياء شعيرة الزكاة، وجعلها تلعب دوراً إقتصادياً وإجتماعياً.

## أهداف الدراسة :

1. أثر الزكاة على الجوانب الإقتصادية في القضاء علي الفقر والبطالة لدى المستحقين .
2. الزكاة ودورها على الاوضاع الاقتصادية في النهوض بالإنتاج والمشروعات والاستثمارية .
3. معرفة أثر الزكاة علي الجوانب الاجتماعية في نسجها للمجتمع تكافليا وإزالة الفوارق الطبقيّة.

## فروض الدراسة :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الزكاة وتخفيف حدة الفقر.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مال الزكاة والتنمية الاقتصادية في المجتمع .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الزكاة والمشروعات المنتجة.

## منهج الدراسة :

1. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي الوصفي التحليلي النظري لبيانات واقعية فعلية .

## مصادر جمع بيانات الدراسة :

1. المصادر الأولية: القرآن الكريم والسنة النبوية والمقابلات والزيارات الميدانية والإستبيان.
2. المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والمجلات والتقارير والدوريات .

## حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية: ولاية النيل الأبيض، السودان.
2. الحدود الزمانية: الفترة من 2005، 2015م.
3. الحدود الموضوعية : دور الزكاة في تخفيف حدة الفقر والبطالة واحداث تنمية اقتصادية .

## هيكل الدراسة :

1. تشتمل الدراسة على: الإطار العام والدراسات السابقة ، والإطار النظري ، والأطار التحليلي من واقع البيانات ،ومناقشة تحليل البيانات،النتائج والتوصيات ، و المصادر المراجع .

## الدراسات السابقة:

### 1/ دراسة رقية سعيد على محمد (1996 م) :<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة الزكاة وأثرها التربوي، تم تنفيذ الدراسة في المملكة الأردنية الهاشمية وهدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر الزكاة في تربية أخذها من المستحقين من الأصناف الثمانية، وخلصت الدراسة إلي النتائج التالية: إن الزكاة وسيلة من وسائل التكافل الاجتماعي وتهدف إلي تربية عقيدة الفرد المسلم وتحسين سلوكه وعلاقته بالآخرين لأن الإسلام يحث على التعاون بالبر والتقوى، لقد نجحت الزكاة في محاربة الفقر وحلت مشكلات المجتمع بطريقة التكافل والتضامن من أجل تقليل الفوارق بين الطبقات، الزكاة تجعل عقيدة الفرد المسلم عقيدة صحيحة وتجعل أخلاقه أخلاقا سامية لأنه يلتزم بأداب إنفاق الزكاة علي أساس روح الأخوة والعدالة الاجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في إنفاق الزكاة علي من يدخل في الأصناف الثمانية بحيث يشمل الجهاد والمصالح العامة.

المقارنة الدراستان يتفقان تماما في الجوانب التي تتركز في الآثار الاقتصادية والاجتماعية لدي المستحقين وربط المجتمع تكافلياً.

## 2 /دراسة: أحمد الطيب السماني الطيب ( 11 )

من وزارة العمل والإصلاح الإداري في ورقة بعنوان "البطالة مهدد اجتماعي ومعوق اقتصادي" أكد أنه لأول مرة يتم إدراج البطالة كمؤشر في موازنة 2016 للدولة. وقال إن سوق العمل السعودي أكبر مستقبل للعمالة السودانية، وذكر في الوقت الذي تبلغ فيه البطالة السعودية نسبة 11/6% معدداً أنواع البطالة والمتمثلة في البطالة السافرة والجزائية والبطالة المقنعة، ونبه أن البطالة مقسمة كذلك على حسب طبيعة النشاط الاقتصادي السائد والتي تتمحور في ثلاثة أنماط والخاصة بالبطالة الاحتكاكية الفنية والبطالة الدورية إضافة للبطالة الهيكلية، وقال: أما النمط الثالث تقسيم البطالة حسب الطبيعة الخاصة إلى موسمية وبطالة اختيارية والبطالة الإجبارية أو القسرية. واستعرض السماني أسباب البطالة الهجرة من الريف للمدن بجانب النقص في تنمية الإنتاج وتدني المستوى التعليمي والطموح الزائد وظهور ثقافة العيب باحتقار بعض الأعمال اليدوية وعدم ربط التعليم بمتطلبات سوق العمل والتميز الجنسي والعرقى والطائفي بجانب إرتفاع التركيب العضوي لرأس المال، كما للسياسات الحكومية الخاطئة دور في زيادة البطالة إضافة لتدخلات صندوق النقد الدولي ومطالبته للدول بالاستغناء عن خدمة بعض العمال، وأقر السماني بوجود آثار مترتبة على البطالة خاصة الآثار النفسية والاجتماعية وآثار اقتصادية إضافة للآثار الأمنية والسياسية.

## 3 / دراسة محمد عوض الكريم آدم أحمد ( 12 ) "البطالة في السودان وسط الشباب" التحديات

### والحلول الممكنة لتوسع الدولة في السنوات الأخيرة في القبول للتعليم العالي:

بفتح عدد من الجامعات والمعاهد الجديدة وزيادة فرص القبول في الجامعات القديمة، وقال إن عدد الجامعات بلغ 30 جامعة حكومية إضافة إلى 30 كلية وجامعة مؤكداً تضاعف عدد القبول الخاص 6 مرات مقررًا بأنها محمّدة، وقال: نتج عن ذلك كثرة في أعداد الخريجين غير المهنيين، وأردف: وهي الفئة المطلوبة في سوق العمل واعتبرها قاطرة الإنتاج والتنمية، وقطع آدم أن التوسع في التعليم العالي لم تصاحبه زيادة في فرص الاستخدام في القطاعين العام والخاص، وقال إن المناهج لم تحفز الخريجين على روح المبادرة الفردية وأدى ذلك لارتفاع معدلات البطالة وترتب على هذا الوضع آثار سلبية على الخريجين وأسرهم ودعا إلى ضرورة وقفة متأنية لوضع العلاج المناسب وتقليل الآثار السلبية لهذه الظواهر .

## 4 / دراسة يوسف القرضاوي (2001م):<sup>(13)</sup>

تناولت الدراسة دور الزكاة في علاج المشكلات الاقتصادية وشروط نجاحها، تم تنفيذ الدراسة في دولة قطر وهدفت الدراسة إلي التعرف علي دور الزكاة في حل المشكلات التي لها علاقة بالزكاة مثل الفقر والبطالة والديون والفوارق الاقتصادية الفاحشة وكنز النقود وحبسها وخلصت الدراسة إلي أنه بالرغم من دور الزكاة في علاج المشكلات الاقتصادية إلا أنها ليست هي العلاج الوحيد فهناك العمل ونفقات الميسورين

من الأقراب وموارد الدولية الإسلامية المختلفة والحقوق الواجبة في أمان بعد الزكاة والصدقات المستحبة وبينت الدراسة أن مهمة الزكاة ليست مقصورة علي علاج المشاكل الاقتصادية، بل مهتمتا مساعدة الدولة المسلمة علي تأليف القلوب وأداء فريضة الجهاد وتشجيع الغارمين، وأوصت الدراسة بضرورة إتباع شروط نجاح عمل الزكاة في حل المشكلات الاقتصادية والتي تم ذكرها في الدراسة.

المقارنة بين الداستين تختلفان تماما بان الدراسة الحالية توضح ان الزكاة تعالج مشكلات المجتمع من البطلة والفقر وإزالة الفوارق الطبقيه من حيث الآثار الاقتصادية والاثار الاجتماعية اما الدراسة السابقة فتعالج المشكلات الاقتصادية فقط .

#### 5 / دراسة جبر زيدان بدوي عليوة (2007م):<sup>(14)</sup>

تناولت الدراسة إدارة وتنظيم أموال الزكاة وأثرهما في الحد من ظاهرة الفقر في قطاع غزة تم تنفيذ الدراسة في مدينة نابلس، الضفة الغربية وهدفت الدراسة إلي التعرف علي دور كل من الزكاة والضريبة علي التنمية الاقتصادية ومدى تأثير كل من الزكاة والضريبة في عملية التنمية الاقتصادية، وخلصت الدراسة إلي التالي: إن مصارف الزكاة تدعم أركان المجتمع الإسلامي القوي وتوفر الكفاية لكل أفرادها، إن الزكاة والضرائب من الإيرادات السيادية في الدولة وأن تطبيقهما بطريقة صحيحة يؤدي إلي الاستقرار والنمو الذي يؤدي إلي التنمية، يتعدد مفهوم التنمية بتعدد التجارب التنموية ويتنوع الفكر التنموي، مفهوم التنمية في الفكر الإسلامي مفهوم عقائدي، ديناميكي، شامل لكل الإمكانيات البشرية والمادية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي الزكوي بين المسلمين من خلال وسائل الإعلام المختلفة بقصد تعريف المواطنين بأهميتها وكيفية أدائها ودورها الهام في اقتصاديات الدولة الإسلامية .

المقارنة بينهما بان الزكاة تسهم في الاقتصاد القومي للدولة الإسلامية في الدراسة السابقة اما الدراسة الحالية فتوضح الآثار الاقتصادية والاجتماعية للزكاة جباية وصرفا .

#### 6 / دراسة ختام عارف حسن عماوي (2010م):<sup>(15)</sup>

تناولت الدراسة دور الزكاة في التنمية الاقتصادية، تم تنفيذ الدراسة في مدينة نابلس ، الضفة الغربية وهدفت الدراسة إلي التعرف علي دور الزكاة في التنمية الاقتصادية وتمكن أهمية هذه الدراسة في أنها جمعت بين الفقه قديمة وحديثة وسعت إلي إيجاد حلول للأسئلة والقضايا الطارئة والمتعلقة بدور الزكاة في التنمية الاقتصادية، وخلصت الدراسة إلي أن الأثر العظيم للزكاة في الجانب الاقتصادي يتمثل في حل مشكلة الفقر والقضاء علي هذه المشكلة أو التقليل منها إلي أبعد مدي ممكن، وذلك بإعطاء الفقراء من أموال الزكاة ما يوصلهم إلي درجة الكفاية وينقلهم من محتاجين للزكاة إلي مستغنيين ومعطين لها، وأوصت الدراسة بضرورة التنسيق والتعاون وتبادل الخبرات بين مؤسسات ولجان الزكاة داخل الدولة الواحدة علي مستوي الدولة.

المقارنة بينهما تكمن في الآثار الاقتصادية والاجتماعية من خلال المصارف الزكوية والدراسة السابقة تتعلق بدور الزكاة في التنمية الاقتصادية فهما يختلفان تماما .

## الاطار النظري:

### دور الزكاة في الركود الاقتصادي:

الركود الاقتصادي من أخطر المشكلات التي عانى منها الاقتصاد العالمي، ونظراً لأن البلاد الإسلامية عضو في المجتمع الدولي، لم تغفل هي الأخرى من الركود الاقتصادي، وقد كثرت الكتابات حول طبيعة وأبعاد المشكلة وطرق الوقاية والعلاج منها. فبعضهم يرى أن السبب الرئيس للركود الاقتصادي هو نقص الطلب الفعّال، ويرى آخرون أن من مظاهر الركود زيادة المخزون من السلع والبضائع وعدم وفاء التجار بالتزاماتهم المالية، إضافة إلى إجماع المؤسسات المالية عن منح التمويل المطلوب للأنشطة الاقتصادية، ويضيف آخرون بأن السبب الرئيس للركود الاقتصادي هو ما نشاهده من الأحداث العالمية الحالية . من هنا اتجهت بعض الدراسات إلى البحث عن وسائل في الاقتصاد الإسلامي في معالجة الركود الاقتصادي من هذه الدراسة الموجزة أن إحدى الوسائل التي وضعها الإسلام لعلاج هذه الأزمة هي الزكاة وإمكاناتها نحو التأثير في علاج الركود الاقتصادي<sup>(9)</sup>. الزكاة هي الركن الثالث من أركان الإسلام، وقد وردت آيات كثيرة بشأن الزكاة وقد بين أحد الكتابان الزكاة تكررت في أكثر من ثلاثين آية من آيات القرآن الكريم، وجاء الأمر بها مقروناً بالصلاة في معظم الآيات الكريمة ما يؤكد اهتمام القرآن بالزكاة قدر اهتمامه بالصلاة، يقول الله ، تعالى: (وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ) البقرة: 011، وقوله تعالى: (هُدًى وَبُشْرَى لِلْمُؤْمِنِينَ 2 الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ يُوقِنُونَ). والزكاة لها دور فعّال في التضييق على عناصر الإنتاج المعطلة، ولها مقدرة فائقة في محاربة البطالة، ولها أثر واضح في توزيع الدخل والثروة، كما أن بعض أحكام الزكاة لها تأثير دائم نحو الحد من الركود الاقتصادي .<sup>(8)</sup>

### الزكاة ودورها في تفعيل عوامل الانتاج :

جاء الإسلام ودعا الناس إلى أن يتحرروا من عبودية الدرهم والدينار، وأن يعملوا على تحريك رأس المال واستثماره وإنفاقه بما ينفع المجتمع، وشدّد الحملة على كثر المال وتجميده وتعطيله عن أداء رسالته في الحياة الاقتصادية، ونزل في ذلك آيتان من كتاب الله تهددان بأشد الوعيد للكانزين الأشحاء فقال تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْأَحْبَارِ وَالرُّهْبَانِ لَيَأْكُلُونَ أَمْوَالَ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ وَيَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلَا يَنْفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَبَشِّرْهُم بِعَذَابٍ أَلِيمٍ 34 يَوْمَ يُخَمَّى عَلَيْهِمُ فِي نَارٍ جَهَنَّمَ فَتُكْوَى بِهَا جِبَاهُهُمْ وَجُنُوبُهُمْ وَظُهُورُهُمْ هَذَا مَا كَنَزْتُمْ لِأَنفُسِكُمْ فَذُوقُوا مَا كُنْتُمْ تَكْنِزُونَ)<sup>(8)</sup> والاكنتاز في الفكر الإسلامي يشمل منع الزكاة وحبس المال، فإذا خرج منه الواجب لم يبق كنزاً، والواجب من وجهة نظرنا يشمل الزكاة والإنفاق والاستثمار فلا يخرج المال من دائرة الاكنتاز إلا إذا تم إخراج الواجب أي الزكاة، العفو، النفقات، الصدقات، مداومة الاستثمار، والإسلام لم يقف في محاربة الاكنتاز عند حد التحريم والوعيد الشديد، بل خطا خطوة عملية لها قيمتها وأثرها في تحريك النقود المكنوزة وإخراجها من مكانها لتقوم بدورها في إنعاش الاقتصاد، وتمثلت هذه الخطوة في فريضة الزكاة، ويتبين أثر فريضة الزكاة في تشغيل رأس المال واستثماره، من أن الشارع أوصى بتثمين المال ليدفع المسلم الزكاة من ربحه، وبذلك يحافظ على رأسماله ويعمل على تنميته، تتضح هذه الحقيقة من دعوة الرسول صلى الله عليه وسلم إلى ضرورة استثمار الأموال حتى لا تأكلها الزكاة، فقد قال من ولي يتيماً له من ماله فيتجر منه ولا يتركه حتى تأكله الصدقة،<sup>(11)</sup> وقد

علق أحد الباحثين على هذا الحديث فقال: فإذا كان الرسول صلى الله عليه وسلم يأمر الأوصياء باستثمار أموال اليتامى، فمن باب أولى أن ينشئ الإنسان ماله ليدفع الزكاة من ربحه في سهولة ويسر، أما إذا لم يقم باستثماره وتركه عطلاً كان للمجتمع حقه فيه وهو الزكاة التي تعتبر في هذه الحالة عقوبة على الاكتناز.<sup>(7)</sup> وقد تبين لنا في العصر الحديث مزار الاكتناز وكيف أنه يؤدي إلى الركود الاقتصادي، حيث يحول دون نشاط التداول النقدي، وهو ضروري لإنعاش الحياة الاقتصادية في المجتمع وحسب المال تعطيل لوظيفته في توسيع ميادين الإنتاج وتهيئة وسائل العمل للعاملين. وقد لفتت هذه الخاصية نظر بعض الكتاب، فقد علق عليها بعضهم فقال لم يعرف العالم بأسره نظاماً اقتصادياً مثل النظام الإسلامي في حله لمشكلة تراكم الثروة المعطلة دون أن تستثمر في تحسين الأحوال المعاشية للمجتمع، والزكاة تعمل على سرعة دوران رأس المال إذ إنها تشجع صاحب المال بطريق غير مباشر على استثمار أمواله حتى يتحقق فائض يؤدي منه الزكاة، ومن ثم فقد استفاد صاحب المال من استثماره بالربح، وأفاد المجتمع بأداء حق المستحقين بالزكاة، وهذا ما يؤدي إلى دوران رأس المال وتحريكه، فالزكاة دافع للأموال نحو الاستثمار، ونظراً لأن الإسلام لا يتعامل بالفائدة، فإن هذه الاستثمارات ستكون في أصول إنتاجية تحتفظ بالقيمة الحقيقية لرأس المال في صورة قوة شرائية حقيقية.

### دور الزكاة في توزيع الدخل والثروة:

إن فريضة الزكاة تعد وسيلة فعالة من وسائل إعادة توزيع الثروة بين أفراد المجتمع على أساس عادل، فالزكاة تؤخذ من الغني وتعطى للفقير، وقد بين أحد الكتاب<sup>(5)</sup> أنه لو طبقنا ظاهرة تناقص المنفعة يمكن القول: إنه كلما زادت وحدات السلع المستهلكة يمكن التذليل على تناقص المنفعة الحدية للدخل كلما زادت عدد وحداته، فالغني تكون لديه منفعة الوحدة الحدية للدخل أي الوحدة الأخيرة، أقل من منفعة الوحدة الحدية للدخل لدى الفقير وعلى ذلك فإن نقل عدد من وحدات دخل الغني عن طريق الزكاة إلى الفقير يسبب كسباً للفقير أكثر من خسارة الغني، والنتيجة النهائية هي أن النفع الكلي للمجتمع يزيد بإعادة توزيع الدخل عن طريق الزكاة وإعادة توزيع الدخل لصالح الفقراء الذين يرتفع لديهم الميل الحدي للاستهلاك عن غيرهم من الأغنياء ينعكس أثره على زيادة الإنفاق، وبالتالي من خلال المضاعف على زيادة الإنتاج، حيث إن المضاعف الذي يحدد استجابة الناتج القومي للتغيير في الإنفاق، وقد بين أحد الباحثين الفكرة الأساسية للمضاعف فقال هي زيادة الإنفاق التلقائي يترتب عليها زيادة الدخل القومي بكمية مضاعفة تتوقف على الميل الحدي للاستهلاك، فتزيد زيادته وتنخفض بانخفاضه، ومعنى ذلك أن كلاً من الاستهلاك والاستثمار يسيران معاً، فكلما زاد الاستهلاك زاد الاستثمار، حتى مستوى معين هو ذلك المستوى الذي تمثله العمالة الكاملة، أي كلما تم تحويل قوة شرائية أو دخل من الأغنياء إلى الفقراء كان هناك ضمان لتأمين مستوى من الطلب الفعال يكفي للإغراء بالقيام بإضافة استثمارات توسعات جديدة وجذب عدد كبير من العمالة مما يسهم في الحد من الركود الاقتصادي.

### الفقر والبطالة في السودان :

أ. **الفقر في السودان:** منذ منتصف ديسمبر 2014م، انتشرت المئات من فرق الجهاز المركزي للإحصاء في السودان من أجل إجراء أضحخم عملية مسح لنسبة الفقر في البلاد التي باتت تعاني من ضائقة اقتصادية طاحنة، لا سيما بعد انفصال

الجنوب العام 2011، ما حرم السودان من 75% من المخزون النفطي، كان يشكّل نحو 68 % من موارد البلاد.<sup>(2)</sup> بحسب آخر مسح للفقر في السودان أجري العام 2009 قبيل انقسام السودان دولتين، كانت نسبة الفقر العامة في السودان 46.5%، منها 26.5% من سكان المدن و57.5% من سكان الريف، فضلاً عن اختلاف ما بين الولايات، حيث كانت النسبة في ولاية شمال دارفور، غربي البلاد 69% كأعلى نسبة، وفي ولاية الخرطوم 26% كأدنى نسبة. ولا شك في أن متغيرات كثيرة حدثت ما بين العام 2009 واليوم، منها انفصال جنوب السودان، وهذا ما غير عدد السكان ونسبة الريفيين والحضريين، وأدّى إلى اختلال في موارد وإيرادات الدولة، بالإضافة إلى تغيير في سعر الصرف وفي أوزان القطاعات الاقتصادية. وتالياً، حدث تغيير في أنشطة السكان وسبل كسب لقمة العيش وأولويات مصروفهم، وأحدثت هذه المتغيرات فروقاً كبيرة في نسب الفقر سواء على مستوى البلاد، بشكل عام أو على مستوى الولايات، وهذا أمر دفع الجهاز المركزي للإحصاء إلى القيام بمسح قومي لميزانية الأسرة والفقر، يناقش خبراء اقتصاديون في أنّ عدم توفر نسبة حقيقية وواضحة عن الفقر يشكّل هاجساً كبيراً لكل الجهات التي تسعى إلى وضع مشاريع حقيقية لمكافحة الفقر والحد منه، لا سيما أنّ تقسيم السكان بحسب درجة فقرهم مهم لتوجيه البرامج التي تستهدف كل شريحة على حدة. ويتوقّع بعضهم أن يكشف المسح الإحصائي الجديد الذي يجري بالتعاون الفني مع جهاز الإحصاء النرويجي عن نتائج ربما تكون صادمة جداً، بحيث تصل نسبة الفقر إلى عتبة الـ80%، مرد ذلك إلى تراجع الناتج من الزراعة والهجرة من الريف إلى المدن والمهن الهامشية وتوسّع نطاق الصراعات المسلحة لتشمل، إلى جانب إقليم دارفور، كلاً من ولاية النيل الأزرق وكردفان؛ صراعات تنفق فيها ملايين الدولارات التي تُخصم من جيوب الفقراء، وقد أدّت إلى نزوح قرابة 300 ألف بين أواخر فبراير ومنتصف أبريل 2014، يضاف إليهم 2.2 مليوناً شخص، يعيشون أصلاً في مخيمات النزوح منذ بدء الأزمة قبل 11 عاماً. كما يرى الخبراء أن المخرج بمراجعة الحكومة لسياساتها الاقتصادية الكلية والمالية والنقدية . إلا أنّ الأهم من وجهة نظرهم هو وجود حلاً للأوضاع السياسية من أجل تحقيق سلام شامل وتوافق وطني على الحكم وإدارة الموارد وانتهاء الحروب والاقتتال في الاقاليم المنتجة. ذات الموارد الاقتصادية المتوفرة بكثرة .

ب. إنفاق غير كاف: طوال السنوات الماضية، عملت الدولة السودانية على محاربة الفقر من دون تحقيق أي تقدّم ملحوظ، لاسيما في ظل غياب الاستراتيجيات الدقيقة والمحكمة بعيدة المدى، وسعت الحكومة إلى تطبيق العديد من البرامج والسياسات المسنودة بتشريعات برلمانية، كان آخرها، وثيقة الإستراتيجية المحلية للتخفيف من حدة الفقر في السودان، كخطوة أولى في وضع نهج شامل ومنسّق للحد من الفقر. (2)

ودعا البرلمان في تلك الوثيقة إلى زيادة الاعتماد المرصود لمشاريع وبرامج الحد من الفقر، عبر الموازنة العامة للدولة والبحث عن قروض ميسرة عبر مؤسسات التمويل الدولية والاستثمارات، وتوسيع تجربة

التعاونيات ووضوح السياسات اللازمة للتعدين التقليدي وربط الطرق، وتخفيف تعرفه المواصلات وتفعيل مصادر مكافحة الفقر من الزكاة والضمان الاجتماعي، وزيادة الرواتب ودعم الأسر ومكافحة الفساد، وإعداد إحصائيات للأسر الفقيرة ودعم الصندوق القومي لرعاية الطلاب وتنفيذ مجانية التعليم. ولكن، حتى هذه الإستراتيجية سرعان ما تلتصقت صدمات مدمرة كانت الأولى برفض شعبي واسع لرفع الدعم عن المحروقات والسلع الذي كان من الأعمدة الأساسية للوثيقة، وجاء الرفض، بحسب المراقبين، بسبب المعالجات الاقتصادية التي لم تُطبّق بشكل صحيح ناهيك بمخاوف وهواجس الفقراء جراء سياسة رفع الدعم، أما الصدمة الثانية فتمثلت في ضعف الصرف الحكومي على مشاريع الحد من الفقر، ولعل ذلك ما أكّده وزير الدولة في المالية السودانية عبد الرحمن ضرار قائلاً إنَّ «نسبة الصرف على مشروعات الحد من الفقر ليست بالقدر المطلوب حتى الآن»، وأعلن ضرار الشروع في إعداد إستراتيجية شاملة لخفض معدلات الفقر في البلاد، بالتعاون مع البنك الدولي وبنك التنمية الأفريقي، متوقعاً زيادة نسبة الصرف على مشاريع الحد من الفقر بعد إجازة هذه الإستراتيجية. لكن من بين أسباب فشل الإستراتيجية المحلية أيضاً نجد غياب بيانات خاصة بالسكان وعدم اعتبار الزراعة من أولويات الاستثمار، بالإضافة إلى أنها لم تربط بين الاستراتيجيات السياسية والاقتصادية الكلية.<sup>(2)</sup>

### البطالة في السودان :

تعتبر البطالة من التحديات التي تظل تؤرق كاهل الدولة وأجهزتها المختصة بالرغم من الجهود المتصلة بين كافة أجهزة الدولة التنفيذية والتشريعية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني للحد من هذه الظاهرة التي تنتشر وسط شرائح المجتمع وبصورة أكبر وسط الشباب ومعروف أن البطالة موجودة في كافة دول العالم ولا تفلت منها حتى الولايات المتحدة الأمريكية التي وضعت أطراً للحد من البطالة وتقليص نسبتها.<sup>(2)</sup> وفي الجانب الآخر نجد أن البطالة أصبحت متجذرة في الوطن العربي وكان للسودان نسبة أكبر من البطالة، كما أن تزايد معدلات البطالة على المستوى المحلي يتطلب مراجعة أنظمة التعليم العالي والتركيز على التعليم التقني والمهني ونجد أن التوظيف الحكومي لا يعالج مشكلة البطالة وسط الخريجين والشباب لذا يتوجب على هذه الشرائح أن تتجه للعمل الخاص في مشروعات حقيقية تسهم في زيادة الإنتاج والإنتاجية وتحقيق الطفرة الاقتصادية والاجتماعية وتكون مصدر دخل لهؤلاء الخريجين والشباب.<sup>(6)</sup> ودعت مفوض وزير العمل والإصلاح الإداري هانم برهان للاستمرار في مناقشة قضية البطالة من خلال الورش والمنتديات لإيجاد الحلول التي تحد من البطالة مؤكدة جهود الدولة الرامية لخفض معدلات البطالة، وقالت إن السودان يعد وثيقة وطنية للتشغيل معربة عن أملها في أن تسهم الوثيقة في الحد من البطالة وترى النور قريباً، وأن مشكلة البطالة كانت واحدة من أجندة مؤتمر العمل العربي في ظل تزايد معدلات البطالة في الدول العربية بما فيها السودان، في الوقت الذي كشف فيه عبد المنعم حسين محمود مدير مركز العاصمة للتدريب ودراسات العمل والهجرة وخبير إدارة العمل بمنظمة العمل الدولية أن نسبة البطالة وسط الشباب في السودان حسب تقارير وزارة العمل 38% ملمحاً لتشكك بعض خبراء الاقتصاد في هذه النسبة وأكدوا أن نسبة البطالة تتراوح ما بين 64%-65%. وزاد عبد المنعم مقارنة مع وجود 9 ملايين ونصف مليون عاطل في الاتجاه الذي يعملون فيه بأجر في البلاد أقل من 40%، وقال إن نسبة الذين يعملون في القطاع الخاص يمثلون

50%، وتابع إن حملة المؤهلات المهنية والفنية نسبة قليلة مقارنة مع المؤهلات الأكاديمية، وان زيادة البطالة سببها مشكلة تراكمت بتخريج الجامعات والمعاهد العليا أعدادا كبيرة دون توظيف، وأوضح أن هذه المسألة تقود إلى تآكل المهارات وتراجع المعارف لأن هذه العلوم ظلت دون تطبيق مما أسهم هذا الوضع في عدم تمكين الخريجين من المواكبة. وقال إن لهذا الاتجاه آثاراً نفسية على الخريجين. ولفت إلى أن البطالة تبقى مشكلة أساسية وسط الشباب في كافة الدول النامية، مرجعاً أسباب ثورات الربيع العربي إلى تفشي البطالة وما صحبها من ملل اجتماعي وعوز مالي واقتصادي وسط الشباب. وقال إن منظمة العمل الدولية لها برامج للحد من البطالة بخلق الأعمال والمشروعات دون انتظار التوظيف الحكومي.<sup>(6)</sup>

### الفقر في ولاية النيل الأبيض :

اعدت الدولة عددا من المشروعات والبرامج لخروج الفئات الضعيفة من الفقر وعززت تلك التدخلات بأحد مشروعات الأمان الاجتماعي والذي عرف بالبرنامج الشامل للأمان الاجتماعي وهو برنامج قومي لمكافحة الفقر بمنظور شامل متعدد الأبعاد بمنهج استهداف دقيق للمجموعات والأفراد الأكثر فقراً ومعالجة أسباب فقرها للنهوض بها في شكل مشروعات تلبي الضروريات الأساسية والاحتياجات وتراعي قيم وثقافة المجتمع المحلي وتعمل في هذا عبر الشراكة المجتمعية في تحديد الأولويات من مجتمع لآخر . والهدف الإستراتيجي للبرنامج المساهمة في تحقيق الأمان الاجتماعي وذلك بخفض نسبة الفقر وسط الفئات الأكثر هشاشة في مناطق عمل البرنامج بنسبة 15% خلال خمسة أعوام وبما يتسق مع هدف خفض الفقر في البرنامج الخماسي للإصلاح الاقتصادي.<sup>(6)</sup> ويعتبر برنامج الضمان الشامل برنامج معالجة الفقر بمنظور تنموي شامل متعدد الأبعاد بمنهج استهداف دقيق لسد الفجوات والإحاطة والشمول بالفئات والمناطق الأكثر فقراً بما يحسن نوعية الحياة وسطهم، كما يعزز المبادرات والجهود الوطنية المبذولة على المستوى الرسمي وينطلق من مبدأ الشراكة المجتمعية وتحريك المجتمعات وصولاً إلى تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة. وواقع البرنامج الشامل الذي بدأ التنفيذ الفعلي في العام 2016 بولايات (البحر الأحمر، كسلا، شمال كردفان، والنيل الأبيض) كتجربة للبرنامج الشامل وبعدها تم تعميم البرنامج على بقية الولايات ويقوم البرنامج بتنفيذ مشروعات إنتاجية للفئات المستهدفة.

حيث وصل عدد المستفيدين إلى (1,060,674) أسرة فقير بولايات السودان المختلفة في عدد من المحاور تشمل التوعية المجتمعية عدد المستفيد 346,504، المياه 334,684، التغذية المدرسية 31,614، سبل كسب العيش 59,682 مستفيد بجانب تدخلات شامل الأخرى بلغت 288,190 مستفيد. والتدخلات التي تمت شملت اختيار المحليات الأكثر فقراً بالولاية وفقاً للمعايير المعتمدة داخل وثيقة شامل كما تم رفع مقترحات المشروعات من الولايات على أن تتوفر فيها الشروط الآتية جماعية المشروعات الاحتياجات الأساسية والضرورية بالولاية محاور التدخلات (مياه، صحة، سوء تغذية أطفال وأمهات)، سبل كسب العيش، تعليم (معدل الالتحاق بالمدارس، الوجبة المدرسية) المناصرة والتوعية المجتمعية.<sup>(3)</sup> ويستهدف البرنامج الشامل للضمان الاجتماعي الفئات الأكثر فقراً والأقل فقراً ثم الفقيرة وينفذ البرنامج في المحليات والمناطق الأكثر حوجة وهشاشة والأقل حظاً في التنمية وعددها 65 محلية وعدد المستفيدين من محور سبل كسب العيش أكثر من (59,682) أسرة فقير عبر مشروعات سبل كسب العيش في (51 محلية) محور المياه تم التنفيذ في (10) ولايات

مشروعات المياه كمرحلة أولى كسلالة النيل الأبيض، القصارف، جنوب كردفان، شمال كردفان، سنار، وسط دارفور) ثم النيل الأزرق والشمالية والبحر الأحمر وتم حفر أكثر من (148) من بئر ومضخة بهذه الولايات واستفاد منها حوالي (334,684) أسرة، محور التغذية المدرسية. تم تنفيذ التغذية المدرسية في كل الولايات واستهدفت بها (51) محلية واستفاد منها عدد 158,067 تلميذ وتلميذة، محور التوعية المجتمعية تم التنفيذ في كل الولايات (45) محلية مستهدفة واستفاد منها 346,504 شخص. وكانت هناك تدخلات أخرى بدعم حملة لخفض أسباب وفيات الأمهات والأطفال حديثي الولادة، القرض الحسن للمرأة، دعم مشروعات كسب العيش للمسرحين من ولايات دارفور الخمس دعم محافظة القرض الحسن لصغار المنتجين<sup>(3)</sup>.

### دور الزكاة في تحقيق التكافل الاجتماعي:

أساس بناء المجتمع في الإسلام يقوم على تربية روح الفرد والاهتمام بشخصيته وعلاقاته الاجتماعية فينظم هذه العلاقات دون صدام بينها، ويتجسد ذلك في المؤاخاة والمواساة والنصيحة والمحبة وكرم الضيافة وصلة الأرحام، والزكاة تترجم كل هذه المعاني السامية إلى واقع عملي ينقل بعض أموال الأمة من أغنيائها إلى فقرائها في صورة ماهرة لإعادة توزيع الدخل تحقق التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع . بجانب الآثار التوزيعية للزكاة في تحقيق التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع، فإن سهم الغارمين له دوراً هاماً لا غنى عنه في تعويض المنكوبين وأصحاب المصائب والأزمات والظروف الاستثنائية سواء أكانت مصائب شخصية أم أزمات تحيط بالمجتمع كله، وفي هذا حفاظ على ماتم تحقيقه من إنجازات اقتصادية وإمائية، وطمئنة للنفوس ودفع الخوف والقلق عنها من غوائل المستقبل وفي ذلك توفير للمناخ الملائم لعملية التنمية فينطلق الأفراد للعمل في أمن وأمان لتحقيق مزيد من الرخاء<sup>(3)</sup>. رغم أن الأصل في الزكاة أن توزع في بلد المال الذي وجبت فيه، فإن من المتفق عليه أن أهل البلد إذا استغنوا عن الزكاة كلها أو بعضها لانعدام الأصناف المستحقة لها، أو لقلّة عدد المستحقين لها، أو لوفرة مال الزكاة جاز نقلها إلى أقرب البلاد إليها، وفي ذلك أسمى آيات التكافل ليس بين أفراد المجتمع أو البلد الواحد وإنما بين المسلمين كافة فإنهم إخوة في الدين لا يجوز ظلم أحدهم أو التقاعس عن كفالاته إذا ما نزلت به مصيبة أو كارثة .

### دور الزكاة في النشاط الاقتصادي :

دور الزكاة في تحفيز النشاط الاقتصادي الزكاة فريضة لها أبعادها ووظائفها وليست ضريبة، حيث الضريبة تثبط النشاط الاقتصادي والزكاة تحفز النشاط الاقتصادي من عدة طرق : تحفيز النشاط الاقتصادي عن طريق زيادة « الطلب الفعال » فأخذ الزكاة من الأغنياء الذين يكون الميل الحدي للاستهلاك لديهم منخفضاً، ودفعها إلى الفقراء والمساكين الذين يكون الميل الحدي للإنفاق لديهم مرتفعاً، يؤدي إلى زيادة الطلب الفعال على السلع الاستهلاكية ورواجها ، وهذا بدوره يحفز زيادة الإنتاج وارتفاع الدخل القومي. تحفيز النشاط الاقتصادي عن طريق دعم « تيار الاستثمار » وذلك من خلال تعريض الثروات المكتنزة التي لا تساهم في الدائرة الإنتاجية للتآكل على مر السنين بفعل الزكاة، مما يدفع أصحاب هذه الثروات إلى إخراجها من دائرة الاكتناز والدفع بها في مجال الاستثمار الذي ينعش الاقتصاد ويقضي على البطالة.

تحفيز النشاط الاقتصادي بتوفير «أدوات الإنتاج» فالمجتمع المسلم يضمن حد الكفاية لجميع أفرادهِ أياً كانت جنسياتهم ودياناتهم، ولا يتحقق هذا المطلب الشرعي إلا بتوفير الأدوات الإنتاجية اللازمة للقيام بالعمل المحقق للدخل<sup>(9)</sup>. وقصة الأنصاري الذي أتى رسول الله صلى الله عليه وسلم يسأله حقه في الزكاة، فوجد فيه قوة في الجسم ووفرة في الصحة وقدرة على العمل، فطلب ممن حوله من الصحابة رضوان الله عليهم أن يجهزوا هذا الفقير ليحتطب ويأكل من عمل يده، وساهم الرسول صلى الله عليه وسلم بنفسه في تجهيز القادوم، هذه القصة فيها حث على دعم وتشجيع المشروعات الصغيرة وتوفير أدوات الحرفة. لأصحاب المهنة مهما بلغ ثمنها ليحققوا حاجاتهم الأساسية، ويساهموا في تنمية النشاط الاقتصادي. تحفيز النشاط الاقتصادي بالحفاظ على « رأس المال البشري » وذلك لأن العنصر البشري هو القائم على عملية التنمية، والمستفيد منها لأن هدف التنمية الأساسي هو إشباع حاجات البشر، والزكاة حينما ترفع مستوى معيشة الفقراء والمحتاجين من أفراد المجتمع بتوفير حد الكفاية لهم من غذاء وملبس ومسكن وأمن وتعليم وصحة، فإنها تسهم في تحسين نوعية رأس المال البشري وترفع من إنتاجيته، ويظهر أثر ذلك في زيادة معدلات نمو النشاط الاقتصادي .

### دور الزكاة في تخفيف حدة البطالة:

الإسلام يوجب على الإنسان القادر العمل ويشجعه على ذلك، لأن العمل هو أساس اكتساب الرزق، والإسلام يطالب أفراد الأمة، بالمشي في مناكب الأرض الذلول لالتماس خبايا الرزق منها، ويطالبهم بالانتشار في أرجائها زراعاً وصناعاً وتجاراً وعاملين في شتى الميادين، ومحترفين بشتى الحرف، مستغلين لكل الطاقات، منتفعين بكل ما استطاعوا مما سخّر الله لهم في السموات والأرض جميعاً، فإذا عجز بعضهم عن الكسب كان له حق الزكاة، فالزكاة ليست مجرد سد جوعة الفقير أو إقالة عثرته بكمية قليلة من النقود، وإنما وظيفتها الصحيحة تمكين الفقير من إغناء نفسه بنفسه، بحيث يكون له مصدر دخل ثابت يغنيه عن طلب المساعدة من غيره ويوضح ذلك الإمام الرملي الشافعي المذهب فيقول<sup>(4)</sup> ويعطى الفقير والمسكين إن لم يحسن كل منهما كسباً بحرفة ولا تجارة كفاية سنة والأصح كفاية عمره الغالب، لأن القصد إغناؤه... أما من يحسن حرفة تكفيه لاثقة فيعطى ثمن آلة حرفته وإن كثرت أو تجارة فيعطى رأس مال يكفيه.. ومن الواضح أن الزكاة تعين كل من هو قادر على الإنتاج، فهي بذلك تخلق طاقات إنتاجية، إضافة إلى تشغيل الطاقات العاطلة، وبذلك يتم القضاء تدريجياً على البطالة، بحيث يصبح جميع أفراد المجتمع من المنتجين، كما أن الزكاة لها دعوة إلى إطلاق الحوافز المادية بتفريدها سهماً من الزكاة للعاملين عليها، وواضح أنه كلما اجتهد العامل في جمع الزكاة فأحسن الأداء زاد الدخل من الزكاة وارتفع نصيب العاملين عليها.

## الاطار التحليلي من واقع البيانات :

### جدوليوضح الأداء المالي للزكاة بالولاية في الفترة من 2006-2015م

العالم	مبلغ الجباية	نسبتها	مبلغ المصارف	نسبتها
2006	9.868.891.32	% 44	10.337.407	% 85
2007	14.244.950.63	% 111	9.689.441.26	% 93
2008	10.473.488	% 76	6.858.023	% 61
2009	11.728.279	% 85	9.113.084.69	% 96
2010	14.445.718	% 96	11.020.647	% 94
2011	13.335.880.22	% 96	10.296.594.91	% 95
2012	18.617.459.89	% 116	11.430.465.55	% 90
2013	28.754.394.18	% 102	20.951.288.49	% 94
2014	50.135.409.49	% 130.4	22,297,500,56	% 55
2015	68.141.324.57	121%	46.817.709	% 49

المصدر : تقارير امانة ديوان الزكاة ولاية النيل الابيض - ادارة الاحصاء والمعلومات 2018م ( 17 )

**محور تخطيط الجباية 2007م:** كان الأداء في العام 2007م بدرجة ممتاز حيث تحقق الربط بمبلغ وقدره (14.244.950.63) جنيه فقط أربعة عشر مليون ومائتان أربعة وأربعون ألف وتسعمائة وخمسون جنيه وثلاثة وستون قرشاً لاغير) وذلك بنسبة أداء (111%) بزيادة مبلغ وقدره (1.413.450.63) جنيه فقط مليون وأربعمائة وثلاثة عشر ألف وأربعمائة وخمسون جنيه وثلاثة وستون قرشاً لاغير) في حين كان العام السابق مبلغ وقدره (9.868.891.32) بنسبة زيادة إيجابية (44%) عن العام 2006م. ويرجع هذا الأداء لعدة عوامل . ويمكن تناول الأوعية الزكوية بشي من التفصيل على النحو الآتي: (17)

1. الزروع: بلغ إجمالي تحصيل الذرة عدد (97.979) جوال بنسبة أداء (143%) علماً أنه كان في عام 2006م عدد (49.148) جوال بنسبة زيادة (99%) كما أنه كان في عام 2005م عدد (20.958) جوال نسبة زيادة (367%) كما بلغ إجمالي تحصيل السمسم عدد (18.182.66) قنطار بنسبة أداء (67%) علماً أنه كان في عام 2006م (8.311) قنطار. كما بلغ إجمالي الزروع خلال العام 2005م مبلغ وقدره (5.431.032.71) جنيه بنسبة أداء (99%) والعام 2006م مبلغ وقدره (5.893.311.80) بنسبة أداء (75%) أما العام 2007م مبلغ وقدره (9.357.680.71) بنسبة أداء

- (122%) بزيادة موجبة قدرها (3.464.386.91) جنيه بنسبة زيادة (59%) عن العام 2006م.<sup>(17)</sup> ويرجع ذلك إلى بعض التدفقات من ولاية أعالي النيل وكذلك إلى إرتفاع الأسعار، والخطة الواضحة والبيئة الطيبة من قبل الأمانة العامة، والأهم من ذلك كله الجهد الأقصى الذي بذله الأخوة العاملين بالولاية.
2. الأنعام: بلغ تحصيل الأنعام في العام 2005م مبلغ وقدره (1.141.281.98) جنيه بنسبة أداء (88%) كما بلغ تحصيل العام 2006م مبلغ وقدره (1.289.086.52) جنيه بنسبة أداء (80%) كما بلغ تحصيل الأنعام في العام 2007م مبلغ وقدره (1.542.292) جنيه بنسبة أداء (82%) يلاحظ عدم تحقيق الربط خلال الثلاث سنوات الماضية بالرقم من النمو بنسبة (13%)، (19%) للسنتين 2006م: 2005م، 2007م: 2006م على التوالي. من خلال هذا التقرير مطلوب جهد أكبر في وعاء الأنعام من أجل تطويره والنهوض به للأمام، وذلك يتطلب مراعاة الدقة في التسويق والعمل بالأسعار الجارية والمالية للسوق، مع الدقة في تحصيل النصاب حسب حال القطيع، ومنع التهريب وذلك بتمليك الأنعام لفقراء المكلفين.
3. عروض التجارة: بلغت جملة التحصيل في وعاء عروض التجارة لهذا العام مبلغ وقدره (1.349.475.07) جنيه مقارنة مع عام 2006م حيث بلغ إجمالي التحصيل مبلغ وقدره (1.248.234.99) جنيه وذلك بنسبة أداء (76%) أي بزيادة معدل نمو موجبة بنسبة (8%) مقارنة مع العام 2006م حيث بلغت نسبة الأداء (103%).
4. المهن الحرة: لقد بلغ إجمالي التحصيل للعام 2005م مبلغ وقدره (31.617.49) جنيه بنسبة أداء (105%)، والعام 2006م مبلغ وقدره (49.361.50) جنيه بنسبة أداء (137%)، كما بلغ إجمالي التحصيل خلال العام 2007م مبلغ وقدره (40.758) بنسبة أداء (97%) ونسبة نمو سالب عن العام السابق، ويرجع ذلك إلى تهرب المكلفين بصفة خاصة، عليه الأمل معقود على الجلوس معهم ودعوتهم من أجل تنشيط هذا الوعاء.<sup>(17)</sup>
5. المستغلات: بلغ التحصيل الكلي للوعاء في العام 2005م مبلغ وقدره (506.037.40) جنيه بنسبة أداء (84%)، وفي العام 2006م مبلغ وقدره (655.754.29) جنيه بنسبة أداء (100%)، كما بلغ إجمالي التحصيل في العام 2007م مبلغ وقدره (596.956.55) جنيه بنسبة أداء (81%) وذلك بتراجع نسبته (19%) وكذلك تراجع واضح وبين عن تحصيل العام السابق بمبلغ وقدره (58.799.74) جنيه ويرجع ذلك إلى التدهور الذي حصل في محلية القطينة من خلال نقطة ودجار النبي في عدم وجود الشرطة والتي لها رباط وثيق بالتحصيل في هذا الوعاء، وكذلك عدم تجاوب بعض الجهات المساعدة في التحصيل وعدم خُطة واضحة لزيادة تحصيل هذا الوعاء. فالأمل معقود لمعالجة السلبات السابقة خلال العام 2008م للنهوض بهذا الوعاء.
6. المال المستفاد: بلغ إجمالي التحصيل خلال العام 2005م مبلغ وقدره (714.951) جنيه بنسبة أداء (119%)، والعام 2006م مبلغ وقدره (733.142.22) جنيه بنسبة أداء (112%)، كما بلغ في العام 2007م مبلغ وقدره (777.916.15) جنيه بنسبة أداء (106%)، يُلاحظ تحقيق الربط خلال الثلاث سنين الماضية وكذلك معدل نمو موجب خلال تلك السنين.<sup>(17)</sup>

**محور تخطيط المصارف 2007م:** بلغت جملة الصرف على المصارف الشرعية مبلغ (9.689.441.26) جنيه بنسبة أداء بلغت (93%) من المخطط (10.337.407) ونسبة أداء (85%) من الجباية الفعلية (11.475.233.2) جنيه، وتم صرف المبلغ المخصص للمصارف الشرعية حسب التفاصيل: أولاً: الفقراء والمساكين: بلغ جملة الصرف على مصرف الفقراء والمساكين مبلغ وقدره (7.475.276.82) جنيه بنسبة أداء (92%) من الربط المقدر (8.090.145) جنيه ونسبة أداء (83%) من الجباية الفعلية (8.980.618.8) جنيه للعام 2007م. (17)

### الصرف الأفقي :

بلغ جملة الصرف الأفقي للعام 2007م مبلغ وقدره (5.091.821.7) جنيه بنسبة أداء (125%) من المخطط (4.045.309.4) ونسبة أداء (113%) من الجباية الفعلية (4.490.309.4) جنيه ونعزى ذلك لظروف الكوارث التي اجتاحت الولاية واستفاد منها (52.378) أسرة .

### الصرف الرأسي:

بلغ جملة الصرف الرأسي مبلغ وقدره (2.383.445.12) جنيه بنسبة أداء (59%) من المخطط (4.045.072) ونسبة أداء (53%) من الجباية الفعلية (4.490.309.4) جنيه واستفاد منها (11.316) أسرة ويُعزى ضعف الصرف الرأسي لظروف الكوارث بالولاية.<sup>(17)</sup> ثانياً: ابن السبيل: بلغت جملة الصرف مبلغ وقدره (55.405) جنيه بنسبة أداء (86%) من المخطط (64.207) جنيه ونسبة أداء (77%) من الجباية (71.272.9) واستفاد منها (306) .

### ثالثاً: الغارمين :

بلغت جملة الصرف مبلغ وقدره (908.063) جنيه بنسبة أداء (88%) من المخطط (1.027.320) جنيه ونسبة أداء (80%) من الجباية الفعلية (1.140.396) جنيه وكان عدد المستفيدين (306) غارم . رابعاً: في سبيل الله: بلغت جملة الصرف مبلغ وقدره (624.391) جنيه بنسبة أداء (120%) من الربط المقدر (513.660) جنيه ونسبة أداء (109%) من الجباية الفعلية (570.198) جنيه وكان عدد المستفيدين (2.593).

### خامساً: المصارف الدعوية:

بلغت جملة الصرف مبلغ وقدره (626.416.44) جنيه بنسبة أداء (100%) من الربط المقدر (642.075) جنيه ونسبة أداء (88%) من الجباية الفعلية (712.747.5) جنيه وكان عدد المستفيدين (758) . تخطيط خطاب الزكاة 2008م: بلغ إجمالي التحصيل في العام 2008م مبلغ وقدره (10.473.488) جنيه فقط عشرة مليون وأربعمائة ثلاثة وسبعون ألف وأربعمائة ثمانية وثمانون جنيه، بنسبة أداء (76%) من إجمالي مبلغ وقدره (13.841.500) جنيه في حين إجمالي التحصيل في العام 2007م مبلغ وقدره (14.244.950) جنيه. يرجع عدم النمو في الأداء لعدة عوامل تمثلت في الآتي:<sup>(17)</sup>

1. تأرجح هطول الأمطار في فترات متباعدة (أسباب طبيعية).
2. قلة الإنتاج إلى الحد دون الأدنى مقارنة بالعام السابق في كل المحاصيل الزراعية.
3. الضعف الشديد في إنتاج الذرة والذي تعتمد عليه الولاية في ميزانيتها حيث بلغت

نسبة التحصيل في الذرة (44%) فكان التحصيل (40.562) جوال ذرة من الميزانية (93.075) جوال ذرة، علماً أنّ العام السابق كان تحصيل الذرة عدد (96.000) جوال. يمكن تناول الأوعية الزكوية بشي من التفصيل على النحو التالي: (17)

### 1. الزروع:

بلغ إجمالي تحصيل الذرة عدد (40.562) جوال بنسبة (44%) علماً أنه كان في عام 2007م عدد (96.000) جوال ذرة بنسبة أداء (143%) وفي عام 2006م عدد (49.148) جوال ذرة وفي عام 2005م عدد (20.000) جوال ذرة، يلاحظ تدني إنتاج الذرة مقارنة بالعام 2007م للأسباب سالفه الذكر. كما بلغ إجمالي تحصيل السمسم (6.396) قنطار بنسبة أداء (30%) وكان عام 2007م عدد (18.182) قنطار بنسبة أداء (67%) وفي العام 2006م عدد (8.311) قنطار وفي العام 2005م عدد (19.133) قنطار يلاحظ تدني السمسم مقارنة بالسنين السابقة<sup>(17)</sup>. كما بلغ إجمالي الزروع في العام 2008م مبلغ وقدره (6.369.889) جنيهاً بنسبة أداء (82%) وفي العام 2007م مبلغ وقدره (5.431.032) جنيهاً بنسبة أداء (99%) والعام 2006م مبلغ وقدره (5.893.311) جنيهاً بنسبة أداء (75%) أما العام 2007م فكان مبلغ وقدره (9.357.680) جنيهاً بنسبة أداء (122%). يلاحظ النمو الإيجابي عبر السنين من 2005 - 2007م ماعدا العام 2008م فكان سالباً وذلك لظروف بيئية وطبيعية بعامل الخريف.

### 2. الأنعام:

بلغ تحصيل الأنعام للعام 2005م مبلغ وقدره (1.141.281) جنيهاً بنسبة أداء (88%)، وفي العام 2006م مبلغ وقدره (1.289.086) جنيهاً بنسبة أداء (80%)، وفي العام 2007م مبلغ وقدره (1.542.292) جنيهاً بنسبة أداء (82%)، وفي العام 2008م مبلغ وقدره (1.552.522) جنيهاً بنسبة أداء (70%). يلاحظ النمو في الأنعام منذ العام 2005م - 2008م بالرغم من عدم تحقيق الربط خلال تلك السنوات، عليه مطلوب خطة محكمة أكثر وجهد أكبر للوصول لنتيجة أفضل وذلك بمراعاة الدقة في التسويق والعمل بالأسعار الجارية، وكذلك تشجيع المكلفين وإنشراحهم بتمليك صغار الأنعام من أغنام لفقرائهم في المراحييل والدمر.

### 3. عروض التجارة :

بلغ إجمالي عروض التجارة في العام 2006م مبلغ وقدره (1.248.234) جنيهاً بنسبة أداء (103%)، وكان التحصيل في العام 2007م مبلغ وقدره (1.349.475) جنيهاً بنسبة أداء (79%)، وكان في العام 2008م مبلغ وقدره (1.499.899) جنيهاً بنسبة أداء (71%).

يلاحظ النمو الإيجابي المتدرج في عروض التجارة عن السنين 2006م - 2008م بالرغم من عدم تحقيق الربط لعامين، الأمر الذي يحتاج فيه وعاء عروض التجارة لمزيد أكثر من البذل والجهد مع مراجعة ملفات المكلفين وأنشطتهم، وفق خطط واضحة تضعها المحليات وتتابع تنفيذها بدقة، كما يحتاج هذا الوعاء إلى نفيير يتركب من كوادر نوعية من الأمانة والأمانة العامة من أجل التطوير والنهوض بهذا الوعاء شبه الجامد.

(17)

#### 4. المهن الحرة:

لقد بلغ إجمالي التحصيل للعام 2005م مبلغ وقدره (31.617) جنيهاً بنسبة أداء (105%)، وكان التحصيل في العام 2006م مبلغ وقدره (49.361) جنيهاً بنسبة أداء (137%)، وكان في العام 2007م مبلغ وقدره (40.758) جنيهاً بنسبة أداء (97%)، وفي العام 2008م مبلغ وقدره (48.833) جنيهاً بنسبة أداء (109%) .

#### 5. المستغلات :

لقد بلغ إجمالي التحصيل للعام 2005م مبلغ وقدره (506.037) جنيهاً بنسبة أداء (84%)، وكان التحصيل في العام 2006م مبلغ وقدره (655.956) جنيهاً بنسبة أداء (100%)، وكان في العام 2007م مبلغ وقدره (596.956) جنيهاً بنسبة أداء (81%)، وفي العام 2008م مبلغ وقدره (431.533) جنيهاً بنسبة أداء (51%)<sup>(17)</sup>.

#### 5. المالم المستفاد:

لقد بلغ إجمالي التحصيل للعام 2005م مبلغ وقدره (714.951) جنيهاً بنسبة أداء (119%)، وكان التحصيل في العام 2006م مبلغ وقدره (733.142) جنيهاً بنسبة أداء (112%)، وكان في العام 2007م مبلغ وقدره (777.916) جنيهاً بنسبة أداء (106%)، وفي العام 2008م مبلغ وقدره (570.811) جنيهاً بنسبة أداء (67%) . يلاحظ التراجع الشديد لهذا الوعاء خلال العام 2008م بالرغم من تحقيق الربط خلال السنين الماضية ومعدل النمو الموجب بها، ولكن يرجع ذلك إلى خروج جملة من المكلفين من النصاب. ونقترح لتنشيط هذا الوعاء أن تضاف كنانة والأسمت ريك حتى يتوسع هذا الوعاء، بالإضافة إلى الخطة المرسومة للعام 2009م بالتعاون مع الجهات ذات الصلة في حصر مبيعات الأصول بأنواعها المختلفة<sup>(18)</sup>.

محور المصارف 2008م : صرف مبلغ وقدره (6.858.023) جنيه على المصارف الشرعية بنسبة أداء (61%) من المخطط (11.211.616) جنيه وبنسبة أداء (80.8%) من الجباية الفعلية (8.483.525) جنيه . وذلك حسب التفاصيل أدناه : أولاً : الفقراء والمساكين (أفقي): تم صرف مبلغ وقدره (3.565.946) جنيه على الفقراء والمساكين بنسبة أداء (83%) من المخطط وبنسبة (110%) من الجباية الفعلية .  
الصرف الرأسي : تم صرف مبلغ (2.068.742) جنيه بنسبة أداء (45%) من المخطط (4.636.903) جنيه وبنسبة (59%) من الجباية الفعلية (3.508.618) جنيه .

#### ثانياً: ابن السبيل :

تم صرف مبلغ (31.085) جنيه بنسبة أداء (45%) من المخطط (69.208) جنيه وبنسبة أداء (59%) من الجباية الفعلية (52.376) جنيه.

#### ثالثاً: الغارمين:

تم صرف مبلغ (546.996) جنيه بنسبة أداء (56%) من المخطط من الجباية (968.905) جنيه وبنسبة أداء (76%) من الجباية الفعلية (723.144) جنيه .

#### رابعاً : في سبيل الله:

بلغ جملة الصرف مبلغ وقدره (416.008) جنيه بنسبة أداء (75%) من المخطط (553.660) جنيه وبنسبة أداء (99%) من الجباية الفعلية (418.940) جنيه<sup>(17)</sup>.

خامساً: المصارف الدعوية : بلغت جملة الصرف مبلغ وقدره (548.932) جنيه بنسبة أداء (79%) من المخطط (692.075) جنيه ونسبة أداء (106%) من الجباية الفعلية (523.764) جنيه.(17) خاتمة :

تناولت الدراسة دور الزكاة في تخفيف معدلات الفقر , وذلك بالتوزيع العادل , ومراعاة الشرائع الضعيفة التي خصها الله بأموال الزكاة وتحسين ظروفهم المعيشية , واخراجهم من دائرة الفقر والعوز الى حد الكفاف , ومن ضنك الحياة الى رغد العيش , فالزكاة تلعب دور كبير في محاربة الفقر , كما تهتم الزكاة بخفض معدلات البطالة في توفير فرص العمل , عبر المشروعات الانتاجية , وزيادة دخل الفرد , وتحسين مستوي المعيشة , وذلك بزيادة الانتاج والانتاجية , ودعم الاقتصاد القومي , وزيادة الدخل القومي , ورفع معدلات دخل الافراد , وبالتالي احداث تنمية اقتصادية مستدامة , وتقوية البنية التحتية , وتوسيع دائرة الانتاج , وخلق فرص العمل , والتوظيف الأمثل للعمالة , واخراج المجتمعات من خط الفقر , وتحسين أوضاعهم المالية , كما توصلت الدراسة الى أهم النتائج لايوجد دور ملموس للزكاة في تحسين الأوضاع الاقتصادية التي تؤدي الى زيادة الدخل وتحسين المستوي المعيشي . كما أوصت الدراسة بأهم التوصيات التي تتمثل في الآتي : يجب مراعاة ضبط قنوات التوزيع وفق المصارف التي حددها الكتاب الكريم عبر الية تضمن سلامة التوزيع وتحسين وسيلة اختيار لجان توزيع الزكاة المجتمعية القاعدية علي مستوي الاحياء والقرى والفرقان . وعدم تدخل الدولة والقادة السياسين وأصحاب النفوذ في العملية التوزيعية ومنع صرف أموال الزكاة في غير مصارفها المحدد والمعينة.

### النتائج :

#### كما توصلت الدراسة الي أهم النتائج :

1. ضعف دور الزكاة في معالجة حدة الفقر المدقع وخفض معدلات البطالة بتوفير سبل العيش الكريم عن طريق تمليك المشروعات المنتجة والشاهد علي ذلك تزايد معدلات الفقر والبطالة بنسب كبيرة جدا .
2. لايوجد دور ملموس للزكاة في تحسين الأوضاع الاقتصادية التي تؤدي الى زيادة الدخل وتحسين المستوي المعيشي .
3. ضعف الدراسات لحالات الأسر المحتاجة لعدم المصادقية والواقعية والحصص الدقيق للبيانات مما يؤدي الي الانحرافات السلبية في عملية التوزيع لاصحاب الاستحقاق الفعلين دون مجاملة او محاباة او اي اساليب اخري غير سليمة .
4. لايرز أي دور للزكاة في تحقيق الاستقرار الاقتصادي الذي يؤدي الي احداث تنمية اقتصادية .
5. سعت الزكاة في محاربة الفقر من دون تحقيق أي تقدّم ملحوظ, لاسيما في ظل غياب الاستراتيجيات الدقيقة والمحكمة بعيدة المدى .

## التوصيات :

توصلت الدراسة الي اهم التوصيات :

1. يجب مراعاة ضبط قنوات التوزيع وفق المصارف التي حددها الكتاب الكريم عبر الية تضمن سلامة التوزيع وتحسين وسيلة اختيار لجان توزيع الزكاة المجتمعية الفاعدية علي مستوي الاحياء والقري والفرقان .
2. عدم تدخل الدولة والقادة السياسين واصحاب النفوذ في العملية التوزيعية ومنع صرف اموال الزكاة في غير مصارفها المحدد والمعينة.
3. ينبغي علي الدولة وضع خطة مدروسة وموحدة تعتمد علي قاعدة بيانات واقعية وسليمة تنفذ علي مستوي ولايات السودان تراعي فيها معايير اساسية تضمن عدالة التوزيع .
4. علي دواوين الزكاة بالولايات اعطاء الاولوية للطبقات والشرائح الاكثر فقرا في المناطق الطرفية التي تتعدم فيها الخدمات الضرورية ومقومات الحياة ويعاني فيها الانسان .

## المصادر و المراجع :

- (1) إبراهيم فؤاد، الإنفاق العام في الإسلام - ص 153 .
- (2) اسلام عبدالرحمن , مقال بعنوان دور المصارف في محاربة الفقر, وكالة السودان للانباء , الاربعاء 31 / 5 / 2017 م .
- (3) اقبال مضوي البشير , مقال بعنوان البرنامج الشامل للامان الاجتماعي للحد من الفقر , وكالة السودان للانباء 16 / 7 / 2017 م .
- (4) الامام ابويعيد , الاموال , ص 407 , 507 .
- (5) الامام ابن قدامة , المغني ج2 , ص 668 .
- (6) جمعة عبدالله , تقرير عن السودان اليوم , صحيفة الصيحة 20 / 4 / 2016 م .
- (7) شوقي أحمد دنيا, تمويل التنمية في الاقتصاد الإسلامي - ص 282 - نقلاً عن نهاية المحتاج للإمام الرملي - ج5 ص 157 .
- (8) عبدالرزاق نوفل - فريضة الزكاة, فريضة الزكاة , ص 7 .
- (9) عمر عبدالله كامل , ص 60 , 61 , 62 .
- (10) رقية سعيد على محمد, الزكاة وأثرها التربوي, جامعة اليرموك , الأردن, رسالة ماجستير منشورة, 1996م
- (11) احمد الطيب السماني الطيب , ورقة البطالة مهدد اجتماعي ومعوق اقتصادي , وزارة العمل والاصلاح الاداري 2016 م .
- (12) محمد عوض الكريم ادم احمد, ورقة البطالة في السودان وسط الشباب التحديات والحلول الممكنة لتوسع الدولة في السنوات الاخيرة في القبول للتعليم العالي .
- (13) يوسف القرزاوي, دور الزكاة في علاج المشكلات الاقتصادية وشروط نجاحها, جامعة القاهرة, قطر , كتب منشور, 2001م
- (41) جبر زيدان بدوي عليوة , إدارة وتنظيم أموال الزكاة وأثرهما في الحد من ظاهرة الفقر في قطاع غزة, فلسطين, الجامعة الإسلامية, رسالة ماجستير منشورة, 2007م
- (15) ختام عارف حسن عماوي, دور الزكاة في التنمية الاقتصادية مدينة نابلس , رسالة ماجستير منشورة, 2010 م
- (16) ابراهيم خالد ابراهيم - ورقة التدريب المهني والاعمال الريادية .

— دور الزكاة في تخفيف حدة الفقر والبطالة واحداث تنمية اقتصادية في السودان دراسة تطبيقية ولاية النيل الابيض (2005-2008 م) —

(17) تقارير أمانة ديوان الزكاة ولاية النيل الأبيض، إدارة الإحصاء والمعلومات، 2018م

(81) إدارة خطاب الزكاة ولاية النيل الأبيض .

(19) منشورات الأمانة العامة لديوان الزكاة ، 2019م

(20) منشورات أمانة ديوان الزكاة ولاية النيل الأبيض، 2018م

(12) قانون الزكاة لسنة 2000م ونصت المادة (2) عل أن تظل سارية جميع اللوائح الصادرة

بموجب قانون 1990 المعدل عام 2000م تلغي أو تعدل .

## الجرائم المستحدثة وعلاقتها بالمتغيرات الاجتماعية

د. صباح عبد الله طه عبد الله  
جامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية

### المستخلص:

هدفت الورقة لمعرفة المتغيرات الاجتماعية وعلاقتها بالجرائم المستحدثة وتوضيح بعض أنواع الجرائم المستحدثة والوقوف أسبابها ودوافعها ، تبرز أهمية الورقة في تناولها موضوعا ذو أهمية عالمية ومحلية وضح ذلك في وجود متغيرات اجتماعية أحدثت نوعا من الجرائم المستحدثة . كما يمكن أن توفر هذه الورقة قاعدة بيانات مهمة ومرجعية تكون إضافة للمكتبة العلمية يستفيد منها الباحثون والمهتمون في هذا المجال ، اتبعت الورقة المنهج الوصفي التحليلي ومن اهم نتائج الورقة العلمية ان الجرائم المستحدثة منتشرة بصورة كبيرة علي مستوي العالم واكثر المجتمعات تضررا منها هي مجتمعات العالم الثالث ، كما توصلت الي ان مرتكبي هذه الجرائم ذات الطابع التقني هي جرائم عابرة للقارات والحدود السياسية ،زمن ابرز المتغيرات الاجتماعية المؤدية للظاهرة موضوع الدراسة العمولة وماتحمله من سلبيات اضافة الي انتشار الفساد وغيرها من المتغيرات الاجتماعية والنفسية والسياسية .واهم التوصيات تمثلت في ضرورة التوعية بمثل هذا النوع من الاجرام المستحدث ، ضرورة محو الامية التقنية الامية حتي لايقع الافراد ضحية لهذا النوع من الاجرام ، ووضع سياسات دولية وعالمية صارمة للحد من انتشار هذه الجرائم.

الكلمات المفتاحية: المتغيرات، الاجتماعية، الجرائم المستحدثة، السلوك الانحرافي، أنماط .

### Abstract:

Abstract of the study - no social variables and their relationship to emerging crimes Abstract: The paper aimed to know the social variables and their relationship to emerging crimes and to clarify some types of emerging crimes and to identify their causes and motives. Caused a kind of new crimes. This paper can also provide an important and reference database that will be an addition to the scientific library from which researchers and those interested in this field can benefit. It also found that the perpetrators of these crimes of a technical nature are crimes that transcend continents and political borders, the most prominent social variables leading to the phenomenon of globalization and the negative consequences it carries, in addition to the spread of corruption and other social, psychological and political

variables. The most important recommendations were the need to raise awareness of this type of crime. What is new is the need to eradicate technical illiteracy so that individuals do not fall victim to this type of crime. To put in place strict international and global policies to limit the spread of these crimes.

**Key words:** variables, social, new crimes, deviant behavior, patterns.

### المقدمة :

اهتم الباحثون بتصنيف الجريمة والسلوك الانحرافي فتعددت تصنيفاتهم حسب المعيار الذي اتخذه كل منهم كأساس للتصنيف ولذلك نجد معايير كثيرة مثل تصنيف الجريمة علي أساس طرق تنفيذها او علي أساس الباعث الاجرامي او عدد القائمين علي الفعل الاجرامي .ونظرا لان الظاهرة الاجرامية هي ظاهرة متعددة الابعاد فان محاولات فهمها فهما سوسولوجيا يتطلب الانتباه الي بعض العوامل من بينها ان هناك تغيرات حدثت في مظاهر هذه الظاهرة تزامنت مع سرعة التغيرات الاجتماعية الحادثة وما صاحبها من تفاوت بين القيم والسلوكيات وتطلعات الأشخاص واهدافهم ،فاذا اضفنا الي ذلك ظاهرة الاغتراب التي انتشرت في ظل شعور واسع بين بعض الفئات بالتهميش وانعدام القوي والفقير والبؤس ندرك فهم الظاهرة الانحرافية ونراعي تلك الابعاد. وان كانت هناك بعض الدلائل في المجتمعات المعاصرة تشير الي غياب العدالة الاجتماعية وتفاوت الفرص التعليمية والوظيفية والصحية والعلاجية ، إضافة لانتشار الرشوة والفساد والاختلاس ، ويعتبر ذلك منتشرًا في المجتمعات المعاصرة وقد اتخذت ابعادا كثيرة من بينها ظهور اشكال جديدة واستخدام أدوات غير تقليدية وارتفاع درجة التنسيق بين الأنشطة الاجرامية علي نحو يندر بخطورتها علي المستويات الدولية والمحلية .وعليه فان هناك متغيرات اجتماعية لديها علاقة بالجرائم المستحدثة في عالمنا المعاصر وهذا ما استركز عليه هذه الورقة من خلال تحليل العلاقة بينهما.

### أهمية الورقة:

تكمن اهمية الورقة من أهمية الموضوع ويمكن توضيح الأهمية العلمية والاهمية العملية

علي النحو التالي :

#### الأهمية العلمية :

- تبرز أهمية الورقة في تناولها موضوعا ذو اهتماما عالميا ومحليا في ظل وجود متغيرات اجتماعية أحدثت نوعا من الجرائم المستحدثة.
- يمكن أن توفر هذه الورقة قاعدة بيانات مهمة ومرجعية ان إضافة للمكتبة العلمية يستفيد منها الباحثون والمهتمون في هذا المجال.

#### الأهمية العملية :

- من المتوقع أن تخرج هذه الورقة بنتائج مهمة توضح المتغيرات الاجتماعية وعلاقتها بالجرائم المستحدثة في عالمنا الحاضر .
- الاستفادة من النتائج والتوصيات والمقترحات التي تتوصل اليها الورقة وافادة الجهات ذات الصلة كالمؤسسات العقابية وخلافه.

#### مشكلة الورقة :

توجد في عالمنا المعاصر عدة متغيرات إجتماعية واقتصادية وثقافية وسياسية وتكنولوجية أدت الي ظهور بعض الصور الاجرامية المستحدثة مثل جرائم تلوين البيئة المصاحبة للتقدم التكنولوجي ، وارتفاع جرائم الفسق والمحارم والجرائم المعلوماتية والرهاب الاليكتروني وغيرها من الجرائم المستحدثة ذات الطابع الاليكتروني الرقمي ، وقد ساعدت الثورة الاليكترونية في تسهيل عملية ارتكاب الجريمة مستغلة بذلك طبيعة ونوع هذا النوع من الاجرام والذي يختلف بلا شك عن الجرائم التقليدية والذي يعتبر ذا صلة وثيقة بطبيعة المتغيرات الاجتماعية المعاصرة والتي أسهمت بشكل كبير في حدوث انواع جديدة من الجرائم المستحدثة. وتشير احصاءت الجريمة التي تعدها منظمة الشرطة الجنائية الدولية الي ارتفاع متواصل في حجم الجرائم المبلغ عنها بصفة عامة في جميع انحاء العالم اذ تتراوح الازيادة السنوية ما بين 4% الي 13% مع غموض واضح ومثير في حجم أمط الجرائم المستحدثة والتي تترك خلفها خسائر مادية وبشرية كبيرة<sup>(1)</sup>. ويلاحظ ان اكثر الظواهر الاجرامية المستحدثة مرتبطة بالجريمة المنظمة وعليه توجد صعوبات بالغة في حصر نشاط هذه الجرائم لاعتبارات متعلقة بسرية الأنشطة الاجرامية وعدم اقتصرها علي نوع واحد بالإضافة لكونها جرائم عابرة للقارات . وعن حجم الجرائم المستحدثة في الدول العربية والافريقية فان هناك صعوبة في معرفة حجم أنشطة هذه الجرائم والتي لاتزال جديدة العهد باحصاءاتها ، والشاهد انه لاتوجد معلومات متوفرة عن حجمها في الساحة العربية والافريقية ولكن بما ان معظم هذه الظواهر الاجرامية ليصت محلية فالكثير من الدول قد ينتقل لها نشاط بعض هذه الظواهر الاجرامية ولذلك فان الدول العربية والافريقية قد تآثرت و أصبحت مسرحة لهذه الجرائم المستحدثة، كما ان التقنية الحديثة التي أصبحت متيسرة في كثير من الدول العربية تعتبر من العوامل المساعدة علي القيام بمثل هذا النشاط الاجرامي المستحدث. مع التأكيد علي وجود متغيرات اجتماعية أسهمت في انتشار هذه الجرائم . وبالإشارة الي ماسبق فان مشكلة الورقة تتلخص في الوقوف علي المتغيرات الاجتماعية وعلاقتها بالجرائم المستحدثة .

### أهداف الورقة :

تسعي الورقة لتحقيق الأهداف التالية

- الوقوف علي خصائص الجرائم المستحدثة وسمات مرتكبيها وضحاياها
- التعرف علي المتغيرات الاجتماعية ذات العلاقة بالجرائم المستحدثة
- توضيح بعض أنواع الجرائم المستحدثة والوقوف علي اسبابها .
- تساؤلات الورقة:
- تسعي الورقة للإجابة علي التساؤلات الآتية :
- ماخصائص الجرائم المستحدثة وماسمات مرتكبيها وضحاياها
- ما أنواع المتغيرات الاجتماعية ذات العلاقة بالجرائم المستحدثة
- ماأنواع الجرائم المستحدثة .

## مفاهيم الورقة:

## أ/ المتغيرات:

أ. «يشير مصطلح «متغير» إلى أي كمية تتغير أو أي خاصية مميزة يمكن قياسها، وهو يطلق على كل ما يراد دراسته في البحث الاجتماعي». (2) المتغير يدل على صفة محددة تتناول عدداً من الحالات أو القيم أو الخصائص، وتشير البيانات الإحصائية التي يقوم الباحثون بجمعها إلى مقدار الشيء أو الصفة أو الخاصية، أو العنصر أو المفردة، أو الفرد على أنها «متغيرات»، وقد يشير «المتغير» إلى مفهوم معين يجري تعريفه إجرائياً في ضوء إجراءات البحث، ويتم قياسه كمياً أو وصفه كيفياً،

ب. المتغيرات ثلاثة أنواع: يطلق على الأول اسم «المتغير المستقل»، ويطلق على الآخر «المتغير التابع»، أما الثالث فيسمى «المتغير الوسيط»، والغالب هو أن يكون هناك متغير تابع واحد، وعدة متغيرات مستقلة. «المتغير المستقل» هو الذي يؤثر ولا يتأثر بالمتغير التابع، بينما «المتغير التابع» هو الذي يتم التأثير عليه من قبل المتغير أو المتغيرات المستقلة، و«المتغير الوسيط» هو الذي قد يكون له دور في التأثير على المتغير التابع، ولولا وجوده لما استطاع المتغير المستقل التغيير في المتغير التابع، فإذا كان الباحث يدرس علاقة الطلاق بانحراف الصغار، يكون المتغير المستقل هنا هو الطلاق، ويكون المتغير التابع هنا هو انحراف الصغار، وقد يكون المتغير الوسيط هنا هو الخلافات الزوجية أو غياب الأب، أو غير ذلك. (3) »

في علم الاجتماع يطلق على الأشياء التي يراد دراستها في البحث الاجتماعي كلمة متغيرات.. والمتغير من اسمه الشيء الغير ثابت. بمعنى ان الجريمة في البحث الاجتماعي تعتبر متغير والمتغيرات ثلاثة انواع الاول يطلق عليه مستقل والآخر هو التابع والثالث متغير وسيط. (4)

## ثالثا: التعريف الأجرائي:

المتغيرات هي العوامل الخارجية البيئية الخاصة والعامة ويقصد بها مجموعة الظروف والعوامل التي تحيط بالفرد في بيئة معينة وتؤثر في سلوكه، وتصرفاته كعلاقاته بأسرته، وأصدقائها، وجيرانها. وهي لا تقتصر فقط على الظروف المادية الملموسة بل تشمل أيضاً الجانب المعنوي للبيئة كالثقافة والتعليم والأفكار السائدة والتي يمكن ان تقود الي الانحراف والجريمة. ويقصد كذلك بالمتغيرات الاجتماعية ظاهرة الاغتراب وسرعة التغيرات الاجتماعية وغياب العدالة والفساد وغيرها من أنواع المتغيرات الاجتماعية والتي ساهمت في احداث اواع مستحدثة من الجرائم وخاصة الجرائم الاليكترونية . والمتغير هنا يشير إلى الاختلاف الكمي أو الكيفي ما بين الحالة الجديدة والحالة القديمة أو اختلاف الشيء عما كان عليه ، في خلال فترة محددة من الزمن . وعندما تضاف كلمة الاجتماعي يصبح « المتغير الاجتماعي » هو : الذي يحدث داخل المجتمع أو التحول الذي يطرأ على أي من جوانب المجتمع خلال فترة زمنية محددة . إلا أنه ليست كل المتغيرات التي تطرأ على المجتمع هي تغيرات اجتماعية ، فهناك متغيرات عديدة في المجتمع في جانبي الثقافة : المادي والمعنوي . وهناك اختلاف في أنماط العلاقات بين الأفراد والجماعات ، واختلاف في الوظائف والأدوار الاجتماعية وفي الأنظمة والقيم والعادات والتقاليد وفي الأدوات المستخدمة والخبرات.

## ثانياً: المستحدثة:

### أولاً: المعنى اللغوي:

مُسْتَحَدَّتْ: (اسم) مفعول من اسْتَحَدَّتْ

- اخْتَرَاعٌ مُسْتَحَدَّتٌ : جَدِيدٌ
- كَلَامٌ مُسْتَحَدَّتٌ : لَمْ يَكُنْ سَائِداً مِنْ قَبْلُ ، مُبْتَكَّرٌ ، مُبْتَدَعٌ
- مُصْطَلَحٌ مُسْتَحَدَّتٌ : مُصْطَلَحٌ جَدِيدٌ ، أَيْ لَمْ يَكُنْ مُتَدَاوِلاً مِنْ قَبْلِ .<sup>(5)</sup>

### ثانياً: المفهوم الاصطلاحي:

«أهمّاتٌ مختلفة من السلوكيات الغير المألوفة، حيث تُستخدم فيها التكنولوجيا الحديثة من أجل تسهيل عملية الإجمام، ويترتب على ظهورها أو وجودها ضرر أو أذى . وفي ظل زيادة تطلعات الأفراد وإحداث تغيرات جذرية عميقة في نمط معيشتهم وعلاقاتهم الإنسانية والاجتماعية، ظهرت دعوات ملحة إلى التصدي للآثار السلبية المترتبة عن واقع هذه النتائج المتمخضة عن نوعيات الأذى المادي والمعنوي لما يصدر عن تلك المتغيرات العصرية وتغلغلها في المجتمعات المعاصرة، والتي بقدر ما كانت لها جوانب إيجابية، فإنها قد انعكست بصورة أو بأخرى على الجريمة وطبيعتها وسهلت الوصول لها». <sup>(6)</sup> وقد شاع في الادبيات الاجتماعية الحديثة خلال العقد الحالي من من القرن الميلادي استخدام مفهوم الجرائم المستحدثة للإشارة الي أنواع اخري من السلوكيات الخارجة عن القانون والتي يترتب علي ظهورها او وجودها مايلحق بالافراد والمؤسسات او البيئة الطبيعية الفيزيائية والاجتماعية .<sup>(7)</sup>

### ثالثاً: التعريف الأجرائي:

الجرائم المستحدثة هي نوعية من الجرائم ظهرت حديثا وهي تختلف عن الجرائم التقليدية، حيث ظهرت وانتشرت مؤخرا نتيجة عدة عوامل اجتماعية معاصرة وهي تستخدم أساليب وأدوات مبتكرة في ارتكاب الفعل الاجرامي متمثلة في التقنيات الحديثة الاليكترونية وغيرها .

### أولاً: تعريف الجريمة اللغوي:

وهي مأخوذة من مصدر (جرم)«والجَرمُ : هو القطع، جرمه يجرمه جرماً: أي قطعه، والجُرم: هو التعدي، والذنب، والجمع اجرام وجروم، فيقال فلان أجرم: أي أذنب». <sup>(8)</sup>  
قال تعالى : ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ آلَا تَعْدِلُوا «اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ» وَاتَّقُوا اللَّهَ «إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ» (سورة المائدة آية 8) أي لا يحملنكم بغض قوم على الاعتداء عليهم.

«ويطلق الجَرم على الكسب غير المشروع، فيقال : خرج يجرم لأمله : أي يطلب ويحتال».

«ومن هنا نرى أن المعنى اللغوي «للجريمة» يطلق على كل ما هو مخالف للحق وبذلك تجد ارتباطاً وثيقاً بين المعنى اللغوي، وما ورد في القرآن لهذا المفهوم، حيث خص الله تعالى هذه المادة «جرم» لوصف الأفعال غير المستحسنة في الشرع <sup>(9)</sup>

السلوك الإجرامي = Criminal Behavior هو أي سلوك مضاد للمجتمع وموجه ضد المصلحة العامة. أو : هو أي شكل من أشكال مخالفة المعايير الأخلاقية التي يرتضيها مجتمع معين ، ويعاقب عليها القانون .

تعرف الجريمة : بأنها هي كل سلوك يخالف قاعدة شرعية أو نظامية وضعت لتنظيم سلوك الإنسان في مجتمعه.

إن فكرة الجريمة لا تتغير في جوهرها بل تتغير صورها وتتعدد بحسب المصدر الذي وضع الأوامر والأنظمة. فإذا كان المصدر الذي وضع القاعدة دينياً كانت الجريمة دينية وإذا كان المصدر أخلاقياً كانت الجريمة أخلاقية، أما إذا كانت القيم الاجتماعية هي مصدر القاعدة كانت الجريمة اجتماعية، وأخيراً تكون الجريمة قانونية إذا كانت مخلة بقواعد القانون.

### تعريف الجريمة في علم الإجتماع :

يرى علماء الاجتماع بان الجريمة ظاهرة اجتماعية وان التجريم بحد ذاته هو الحكم الذي تصدره الجماعة على بعض أنواع السلوك بصرف النظر عن نص القانون وفي هذا الاتجاه ميز جارد فالو بين الجريمة الطبيعية التي لا تختلف عند الجماعات في الزمان والمكان لتعارضها مع المبادئ الإنسانية والعدالة كجرائم الاعتداء على الأشخاص والأموال . والجريمة المصطنعة التي تشكل خرقاً للعواطف القابلة للتحويل كالعواطف الدينية والوطنية واعتبر الأولى بأنها تدخل في المعنى الحقيقي للإجرام ودراساته التحليلية ويقدر البعض الآخر بان الجريمة عبارة عن السلوك الذي تحرمه الدولة بسبب ضرورة ويمكن أن ترد عليه بفرض جزاء وهو بوجه عام يشكل السلوك المضاد للمجتمع والذي يضر بصالحه .<sup>(10)</sup>

### المفهوم الاجتماعي للجريمة :

- كونها اجتماعية، وأن ما اعتبر جريمة ناتج عن تشريع الجماعة لبعض أفعال وأعمال أفرادها، سواء عاقب عليه القانون أم لم يعاقب. أي أن المعيار إلى الاستقامة أو عدمها راجع إلى معيار اجتماعي لا معيار قانوني.
- كذلك فان الجريمة هي " كل فعل يخالف الشعور العام للجماعة"، أو "كل فعل يتعارض مع الأفكار والمبادئ السائدة في المجتمع".

### التعريف الإجرائي للجريمة:

- أي محذور شرعياً أو قانونياً أو اجتماعي رتكبه الشخص ، وحكم عليه بحكم قضائي، إما حداً أو تعزيراً، وأدخلت بسببه السجن او لم يحاكم بسبب صعوبة القبض عليه لان طبيعة الجريمة المستحدثة ذات الطابع التقني والعبارة للدول إمكانية ضبطها من الصعوبة بمكان.

### الفرق بين الانحراف والجريمة:

- يكمن في درجة رد فعل المجتمع تجاه الفعل ، فإذا اكتفى أفراد المجتمع بالتذمر من الفعل أو فاعله ، أو محاولة نصحه أو الإقلاع عنه أو اتخاذ تدابير احترازية والعلاج دون تطبيق إجراءات عقابية لمنعه من ذلك ، فالفعل يعتبر انحرافاً ولكنه لا يصل إلى مفهوم الجريمة .
- أما الجريمة التي هي مجال البحث هي كل ما نص الشرع أو القانون على تجريمه من الأفعال والأقوال وجعل له عقوبة صريحة ، ولا يعتبر الفعل جريمة إلا بوجود نص

على ذلك وبوجود عقوبة قابلة للتطبيق وهذا التحديد هو ما يجعل الجريمة أكثر وضوحاً من الانحراف وأكثر تحديداً منه وأكثر ثباتاً. إما الأفعال الإنحرافية في معناها الشامل هي أفعال تخضع في تحديدها للتغير المستمر في عادات وتقاليده المجتمع وهي بالتالي أفعال نسبية تتغير بتغير ظروف الزمان والمكان، وهذه النسبية تنطبق كذلك، ولكن بدرجة أقل على مفهوم الجريمة، فهناك أفعال قد تعتبر جرائم اليوم ولكنها لم تكن كذلك قبل عدة سنوات وهناك أفعال كانت تعتبر جرائم ولكنها أصبحت اليوم سلوكيات مقبولة مثل التدخين

### الجريمة في الشريعة الإسلامية :

- تطلق كلمة جريمة على ارتكاب كل فعل يخالف الحق والعدل. واشتقت من هذه الكلمة كلمة إجرام وأجرموا مصداقاً لقوله تعالى في محكم التنزيل (إِنَّ الَّذِينَ أَجْرَمُوا كَانُوا مِنَ الَّذِينَ آمَنُوا يَضْحَكُونَ) آية (29) سورة المطففين أن الجريمة هي فعل الأمر الذي لا يستحسن ويستهن. لذلك يعتبر عصيان الله وارتكاب ما نهى عنه جريمة. أن الجريمة هي عصيان ما أمر الله. أو هي إتيان فعل محرم معاقب على فعله، أو ترك فعل واجب معاقب على تركه.

### المنهج :

تعتبر هذه الورقة دراسة وصفية مكتبية حيث اعتمدت علي وصف الظاهرة موضوع الدراسة ومعرفة المتغيرات الاجتماعية وعلاقتها بارتكاب الجرائم المستحدثة . . والمنهج الوصفي الذي «يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.»<sup>(11)</sup>

كما أن المنهج الوصفي يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والربط بين عناصرها للوصول إلى استنتاجات تساهم في معالجة الواقع وتحسينه أو الحد من آثاره<sup>(12)</sup>. «إذاً فالمنهج الوصفي لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل إلى الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره.»<sup>(13)</sup>. ومن خلال ذلك كانت هذه الورقة عبارة عن دراسة وصفية مكتبية تهدف إلى تحديد أهم المتغيرات والعوامل الاجتماعية والإقتصادية المستحدثة وعلاقتها بالجرائم المستحدثة .

### انواع الجريمة:

الجريمة ظاهره اجتماعيه لازمت البشرية منذ وجودها، إلا أنها كانت ترتكب بوسائل تقليديه في المجتمعات البدائية، ثم تطورت مع تطور العصر وتقدمه، لتظهر بأشكال أكثر تنوعاً وتعقيداً جعلت منها محطاً لكثير من أوقات المفكرين والعلماء، سواء من ذوي الاختصاص الاجتماعي أو النفسي أو القانوني، لما تخلفه من دمار في المجتمعات البشرية ومن زعزعة للأمن وتفكيك للعلاقات الاجتماعية، وهدر للطاقات واستنزاف للأموال بما يسمى بتكلفة الجريمة، والتاثير سلبا على حركة التنمية. وتتنوع الجريمة تبعاً

لاختلاف الزمان والمكان، والدوافع والعوامل والظروف المؤدية إليها فهناك جرائم ضد الأشخاص كالقتل والضرب وجرائم ضد الممتلكات كالسرقة والحرق المتعمد وجرائم ضد النظام كالممارسات الرامية إلى المساس بأمن الدولة، وهناك جرائم تتمثل في الإخلال بالعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد والقيم الدينية ومكارم الأخلاق، أطلق عليها الجرائم الاخلاقيه»<sup>(14)</sup>. «ولقد شهد العالم في العصر الحديث ثورة هائلة في التقدم والرقي بالمجتمعات إلى قمة الحضارة، الأمر الذي جعل الحياة الاجتماعية أكثر تعقيداً بعد تدشين التكنولوجيا إلى أعمده البنية التحتية للحياة الإنسانية، لتلعب دوراً مهماً في زيادة معدلات للظاهرة لإجرامية وتطورها بأشكال مختلفة، هذه الجرائم التي زادت بدرجة ملحوظة مع اتجاه المجتمعات إلى التصنيع واستمرت في الزيادة مع كل خطوه خطتها هذه المجتمعات في طريق التحضير، إلى أن بلغت الحد الخطير<sup>(15)</sup> ويرى (الحاج، 2002) «أن الجريمة اتخذت أشكالاً مختلفة تتماشى مع البنى الاقتصادية والاجتماعية، وأصبحت ترتكب بأشكال جديدة مختلفة عما كانت عليه في السابق»<sup>(16)</sup>.

في حين يرى (البدانية، 2002) «أنه لن تكون الجرائم مقتصره على دولة ما بعينها، وإنما سيكون العالم كله مسرحاً لها، حيث يمكن للفرد أن يرتكب السلوك الاجرامي من أي مكان في العالم وفي أي وقت، فلا وجود للحدود العالمية في بعض الجرائم خاصة مع وجود الانترنت، وشبكات الاتصال العالمية، وتزداد الخطورة من أن قادة الجريمة يمكنهم توظيف طاقات إبداعية في هذه المجالات وتحت نشاطات مقبولة اجتماعياً ولكن بقصد توظيف واستثمار أموال الجريمة عامة، وتطوير قدراتهم التقنية الجرمية»<sup>(17)</sup>.

ويميز (حبوش، 1999) «بين الجرائم التقليدية والمستحدثة والمستجدة، فيرى أن الجرائم التقليدية هي الجرائم المحددة بنصوص قانونية، أما الجرائم المستحدثة فهي: كل فعل يشكل خطر على المصالح الأساسية للجماعة والتي يتوجب على المشرع حمايتها بنصوص عقابية، ناشئة عن التطورات التقنية والعلمية وما يرافق ذلك من تغيرات اجتماعية وثقافية، والجرائم المستحدثة هنا غير مشمولة بنص قانوني، أما الجرائم المستجدة فمردها إلى التطور والنماء الاجتماعي في بنية المجتمعات، وانتقالها من نمط ثقافي واقتصادي واجتماعي لآخر، كالتحول من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي، وبالتالي فالجرائم الاقتصادية صورة من صور الجرائم المستحدثة، ولكنها مرتبطة بالتطور العام للمجتمع، وان الجرائم المستجدة يستخدم في ارتكابها تقنيات حديثة، أما الجرائم المستحدثة فتشمل الجرائم، المستجدة والأنماط الأخرى الناجمة عن التطورات التقنية عامة»<sup>(18)</sup>.

«إن التغير الذي يحدث في ظاهره لا بد وان يؤثر فيما عداها من الظواهر الأخرى نظراً لترابط نظم المجتمع وتداخلها، فهي متكاملة بنائياً ووظيفياً ويؤثر كل منهما في الأخرى، فالعوامل التي تؤدي أو قد تؤدي إلى حدوث التغير في الحياة الاجتماعية كثيرة ومتعددة كأثر الأفكار والأيدولوجيات السياسية أو الاقتصادية أو الدينية على الجوانب العديدة للحياة الاجتماعية، ومنها العادات والتقاليد والمعايير والقيم «الدينية على الجوانب العديدة للحياة الاجتماعية، ومنها العادات والتقاليد والمعايير والقيم»<sup>(19)</sup>.

كما حاول علماء الجريمة تقسيم العوامل المفسرة لظاهرة السلوك الإجرامي إلى عوامل داخلية مثل (الوراثة، السلالة، التكوين البدني والنفسي، السن، الجنس، الذكاء، المرض تعاطي المخدرات والمسكرات) وأخرى خارجية مثل (عوامل البيئة الطبيعية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية العامة والخاصة،

والعوامل الثقافية والتقدم العلمي. ورغم التسليم بأهمية هذه التفسيرات المتنوعة في فهم ظاهرة الأجرام التقليدي (الضرب السرقه، القتل) فان الصور الحديثه للإجرام والتي تمثلت في وجود أماط جديدة من الجرائم بصفة عامه، ومن الجرائم الاقتصادية المستحدثة بصفه خاصه، ما يمكن تفسيرها بعوامل متنوعه من أهمها: تطور النظم والظروف الاقتصادية من ناحية، والتقدم التقني المذهل من ناحية أخرى، فمنذ الثورة الصناعية وما رافقها وتلاها من تنوع وازدياد مضطرد في حجم الأنشطة العلمية والتكنولوجية، وما نجم عنها في القرن الحالي من تطورات اقتصاديه واجتماعيه وانعكاسات ثقافيه وحضارية، بدأت المعلومات المنتجة والمتداولة تتزايد بمتواليه هندسيه واسعه القفزات»<sup>(20)</sup>. وبصفه عامه كانت الجريمة وما زالت تمثل ظاهرة اجتماعيه، وصوره من صور الشر، ومصدراً للضرر عانت منها وما زالت تعاني كافة المجتمعات في العالم حيث إنها تمثل واقعاً اجتماعياً ثابتاً ومشاركاً في كل فترات الزمان ومواقع المكان (21) وهذه الحقيقة لا يمكن أن تنفى أو تنقص من تأكيد وجودها رغم وجود خلاف بين الجماعات في شكل الإجرام وأساليبه، أو في حجمه الذي يتأثر بظروف كل مجتمع. ومنذ بداية البحث في أسباب الجريمة على أساس علمي في النصف الثاني من القرن الماضي توالى النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإجرامي، حيث ذهب بعض العلماء إلى التركيز على النواحي البيولوجية والبعض الآخر إلى التركيز على الظروف الاجتماعية والعوامل البيئية والاقتصادية والوراثية.<sup>(22)</sup>

الجرائم المستحدثة بدأ ظهورها علي مسرح الجريمة وفي عوالم الاجرام مع بداية الربع الأخير من القرن الماضي<sup>(23)</sup>. وهي جرائم تختلف عن الجرائم التقليدية كما ونوعا وصاحبت المتغيرات الاجتماعية الحالية وكانت سببا فيها او نتيجة لها. وهي في الغالب ذات طابع تقني وقد عرفت بانها كل سلوك اجرامي يتم بمساعدة الآلي او هي جريمة تتم في محيط الحاسبات الآلية<sup>(24)</sup> (Rodin(Adrina)-Computer crim and the low-c.l.j--1991-Vol15p399) ويمثل هذا التعريف ماوصلت مجموعة من خبراء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1983 عندما تناولوا موضوع الاجرام المرتبط بتقنية المعلومات وعرفوها الي انها (كل سلوك غير مشروع او غير أخلاقي او غير مصرح به، يتعلق بالمعالجة الآلية للبيانات او نقلها)<sup>(25)</sup>.

## أنماط الجرائم المستحدثة :

### جرائم ذات طابع سياسي :

أ/ الإرهاب<sup>(26)</sup>

ب/ القرصنة ( البحرية والجوية )

ج/ جرائم ضد الإنسانية ( الإبادة الجماعية ،التطهير العرقي،العنصرية).

### 2/ جرائم ذات طابع اقتصادي :

أ/تهريب المهاجرين بطرق غير شرعية ب/ غسيل الأموال القذرة ج/ اعمال السخرة د/تجارة السلاح

3/ جرائم ذات طابع اخلاقي:

أ/ زواج القاصرات ب/ تجارة الأعضاء البشرية ج/ الاتجار بالبشر د/ الإساءة الجنسية للأطفال

هـ/ جريمة استتجار الارحام<sup>(27)</sup> . 4/ جرائم ذات طابع تقني :

أ/ جرائم المعلوماتية ب/ جرائم بطاقات الائتمان ج/ سرقة البرامج ونسخها د/ تدمير المواقع الإلكترونية هـ/ الإرهاب المعلوماتي.

### خصائص الجرائم المستحدثة :

#### 1/ الاستخدام لاحد التقنيات :

تتميز الجرائم المستحدثة بان مجرميها يقومون باستخدام احدث التقنيات في ارتكاب جرائمهم، حيث تعكس معظم الجرائم المستحدثة بعد الانفجار التكنولوجي الحديث التسهيلات المختلفة وفتحت المجالات لارتكاب كثير من هذه الجرائم باستخدام التقنية الحديثة<sup>(28)</sup> . وتعتمد هذه الجرائم في الغالب علي التقنيات التي يعيش الانسان في ظلها حيث يشكل الحاسب الالي مثلا أساس هذه البيئة الجديدة فرغم اكتشافه قبل اكثر من نصف قرن اصبح الان اكثر سرعة وقوة واصغر حجما واكل تكلفة مما ساعد علي انتشار تقنياته بصورة واسعة<sup>(29)</sup> ولذلك يعتمد المجرمين لاستخدام هذه التقنيات والاستفادة منها بكثافة.

#### 2/ الجرائم المستحدثة عابرة للزمان والمكان:

تشير هذه الخاصية الي ان هذه النوعية من الجرائم تتميز بانها: تحررت من الخصوصيات الزمانية والمكانية للابنية الاجتماعية التي نشأت فيها ، بحيث اخذت ترتكب في في ابنية اجتماعية مختلفة.

#### 3/ تدويل الجريمة:

ان الجرائم المستحدثة هي مثال واضح علي ما يطلق عليه تدويل الجريمة Intrnationalisztion فالصورة الاجرامية المرتبطة بمجموعات او ثقافات اجتماعية محلية اكتسبت الطابع الدولي<sup>(30)</sup> وما يمكن قوله ان ان الجرائم المستحدثة هي جرائم ذات طابع دولي يتم ارتكابها من مسافات بعيدة وهي جرائم عابرة للحدود السياسية والجغرافية ليعوقها المسافة ولايقف في طريق مرتكبيها الحدود الجغرافية السياسية.

#### 4/ جرائم متعددة الجنسيات :

أصبحت الجماعات المتورطة في الجرائم المستحدثة وخاصة الجرائم المنظمة والجرائم عبر الدول ، أصبحت متعددة الجنسيات الامر الذي يجعل مسؤولية ضبطها وملاحقتها خارج السلطة السياسية والتشريعية لاي دولة من الدول امرا صعبا مما يشكل مناخا خصبا لنمو تلك الجرائم وازدهارها.<sup>(31)</sup>

#### 5/ صعوبة ضبطها لاحتياجها الي التعاون الدولي :

ان معظم هذه الجرائم تشترك في بعد غياب الأبنية القانونية واليات الضبط الاجتماعي الرسمي الخاصة بمكافحة هذه الجرائم علي الصعيدين المحلي والدولي ويشير ذلك صعوبة ضبط هذه الجرائم ومعاينة مرتكبيها وذلك لعدة أسباب

1/ قد لاتوجد قوانين في بعض الدول تجرم هذه الأفعال لعدم تطور قوانينها وتشريعاتها بما يناسب خطورة هذه الجرائم.

2/ قد لاتأخذ القوانين الطابع الدولي

3/ غياب التعاون بين الدول قد يكون عائقا في ضبط مرتكبي هذه الجرائم .

## 6/ تزايد تكلفتها وخسائرها المادية والبشرية :

قد تكون من اصعب ان لم يكن من المستحيل مواجهة مشكلة ضحايا الجرائم المستحدثة وفي برامج صيغت في منتصف الثمانينات لمساعدة ضحايا الجرائم التقليدية ذات الخسائر والتي كان من الممكن تقديرها وقتذاك<sup>(32)</sup> ومثال لذلك الدمار الناجم عن العمليات الإرهابية ، والاتجار غير المشروع في المواد المخدرة ، والتضخم في تكاليف الجرائم المستحدثة وخسائرها يفرض لنا انماطا مستحدثة من الضحايا Patterns of Victimization في القرن العشرين .

### خصائص مرتكبي الجرائم المستحدثة :

لم تتضح الصورة جلية بشأن تحديد صفات مرتكبي الجرائم المستحدثة نظرا لقللة الدراسات الخاصة بالظاهرة برمتها من جهة ونظرا لصعوبة الالمام بمداهم الحقيقي بفعل الحجم الكبير لجرائمها غير المكتشف<sup>(33)</sup> ومن افضل التصنيفات لمجرمي الجرائم المستحدثة<sup>(34)</sup> كالآتي:

حيث تم تصنيف المجرمين الي ثلاثة طوائف :

1/ المحترفون او المتطفلون

2/ مجرمي المعلوماتية المحترفون

3/ الحاقدون ( وبيعضهم أضاف طائفة صغار السن.

كذلك توجد خصائص اخري تميز مرتكبي الجرائم المستحدثة منها:

- المجرم يكون متخصصا :حيث انهم يختلفون عن المجرمين التقليديين من حيث انهم يرتكبون يرتكبون نوعية معينة من الجرائم ولايتخطونها الي جرائم اخري<sup>(35)</sup> .

- يتسم بالذكاء الفائق والمقدرة العقلية والذهنية

- يعتبر المجرم محترف ويتشابه مع مجرمي الياقات البيضاء من حيث كونهم أصحاب التخصصات العالية ولهم الهيمنة الكامنة علي الاليكترونيات<sup>(36)</sup> .

- المجرم عائد الي الاجرام :حيث يعود الي ارتكاب جرائم اخري في مجال الكمبيوتر انطلقا من الرغبة في سد الثغرات التي أدت للتعرف عليهم وتقديمهم الي المحاكمة في المرة السابقة ، ويؤدي ذلك للعودة للاجرام وقد ينتهي بهم الي تقديمهم للمحاكمة مرة اخري<sup>(37)</sup> .

- المجرم متكيف اجتماعيا : ويقصد هنا ان انهم اشخاص طبيعيين يتميزون بان لهم علاقات اجتماعية جيدة بالآخرين وهذا مايزيد من خطورته الاجرامية بل ان خطورته تزداد اذا زاد تكيفه الاجتماعي ،بالتالي نجد انفسنا امام مجرم عالي المهارات<sup>(38)</sup> .

### خصائص ضحايا الجرائم المستحدثة :

- عدد الضحايا المباشر في تزايد
- في الغالب الضحايا غير معروفين لدي الجاني تحديدا
- الخسائر في الممتلكات كبيرة
- من الصعب دراسة العلاقة بين الجاني والضحية
- لا يوجد للضحايا أي دور في الجرائم الإرهابية

- العوامل والأسباب المؤدية للتضحية غير قابلة للدراسة النظرية او التطبيقية
- يصعب تعويض الضحايا علي حساب الجناة لكونهم غير معروفين ولايتم القبض عليهم .

### المتغيرات الاجتماعية للجرائم المستحدثة :

الجرائم المستحدثة لاتعود لاسباب التفكك الاسري او الإدمان علي المسكرات او جماعة الرفاق او التسرب الدراسي ، بل مجموعة أسباب متفاعلة تعكس روح العصر المتطور المذدهر أي انها جرائم تعكس الأساليب المتطورة لاستخدامات الانسان العصري ،وسوف تعرض الأسباب البعيدة المدي التي تبلورت في عصرنا الحالي لخدمة الانسان الحديث في أداء وظائفه الاختصاصية والاجتماعية ثم توظيفها وتسخيرها من قبل المجرمين لخدمة مناشطهم الاجرامية علي حساب خدمة الانسان الحديث والتقني والمضطهد والمظلوم والنساء والأطفال والحق العام والقواعد الوضعية وهي مايلي :

### 1/ العولمة :

تتمثل العولمة في القوي الاقتصادية العالمية وفي قوي العلم والتقنية وهدفها الغاء السياسة لفائدة الاقتصاد ، فضلا علي ذلك فانها تحاول تعميم نمذج مغاير لمفهوم المواطنة والحد من سياسة الدولة في اتباع سياسات وطنية مستقلة وبالتالي اعتماد الاستهلاك كوجه في اطار الثقافة .ومن ابرز مشاكل العولمة الاجتماعية فهي غزو خصوصيات الناس والإرهاب ، بيد ان عدم التوازن الاجتماعي لايتمد علي مكانة او مركز الاسرة التي ولد فيها الفرد اذ ان بعض الافراد يكونون قادرين علي اكتساب المهارات عبر العمل الشاق وحده فصاحب المكانة المتميزة والحيوية هو ذلك الفرد الذي يمتلك الموهبة بغض النظر عن لون بشرته او طائفته الدينية او انحدره الطبقي ، وهذا مايجعل من مرتكبي الجرائم المستحدثة ذات الطابع الاليكتروني لارتببهم صلات اجتماعية بمجتمعاتهم او اسرهم مما يضعف جانب القيم المجتمعية والاسرية مما قد يدفعهم الي طريق الاجرام .وتضحي المحطات التلفازية الفضائية احدي وسائل الضبط الاجتماعي<sup>(39)</sup> حيث لا يخضع المنحرفين لوسائل ضبط اسرية تجعلهم اكثر انضابطا بالتالي تقلل من احتمالية دخولهم عالم الجريمة.

### 2/ الاستهلاك المظهري :

بعد ان تصل عملية التغير الي نهاية مرحلتها لتبدا مرحلة جديدة يصيب المجتمع حالة من الرفاهية والرخاء الاقتصادي والاجتماعي، وينتقل الافراد من الضروريات الي الكماليات وهنا تتفاقم ظاهرة الاستهلاك المنمنط بالتنميط المظهري الذي يقوم بتزويق وتجميل مواقعهم الاجتماعية في مجتمعهم المحلي وتنظيماتهم الرسمية .واوجدت الثقافة الاستهلاكية حاجة ماسة الي وجود وسطاء لها او مقاولين ثقافيين او متعهدي حفلات خاصة ،وغيرهم في مجال نشر الثقافة الاستهلاكية<sup>(40)</sup> .

وإزاء هذا الانشغال بالشراهة الاستهلاكية لاعطاء مظهرهم الاجتماعي الحيوية الزائفة ، يكون داخلهم ميتا او محنطا حيث تكون علاقاتهم الاسرية وعلاقاتهم باصدقائهم سطحية ومصاحبة وغير ملتزمة بمتطلبات أدوارها الاجتماعية بل ذاهبة نحو التفكك والخواء القيمي والأخلاقية ، ويكونون عالة علي المجتمعات المنتجة ، ولاشك ان هذا النوع من الخواء العاطفي والقيمي والأخلاقي يسهل معه الانقياد نحو الانحراف والجريمة خاصة في ظل عدم وجود أي نوع من الالتزام الأخلاقي والاجتماعي تجاه اسرهم ومجتمعاتهم .

### 3 / مفهوم المعرفة المستحدثة في الافساد والاضرار:

برزت هذه المعرفة في الربع الأخير من القرن العشرين، مع انتشار أجهزة الحاسوب ومالي ذلك ومع ظهور ظواهر سياسية واقتصادية اجتماعية جديدة مثل تردي الأحوال في دول العالم الثالث وعدم جدية الحكومات في معالجة هذا التردي مقترنة مع قلة فرص العمل وانتشار البطالة وازدياد هجرة العمال المتعلمين والمثقفين وهبوط مستوي التعليم وزيادة الهوة بين الأغنياء والفقراء وازدياد الحروب الاهلية كل ذلك احدث ظواهر مستحدثة في حياة المجتمعات الحديثة مثل التهريب البشري والاتجار بهم وغسيل الأموال وتلوث البيئة وبيع أعضاء الجسم البشري وجرائم الشبكات وغيرها من الجرائم المستحدثة .

مثل هذه الأنشطة الاجرامية لم تظهر الي من خلال وجود معرفة وخبرة لاجدث الابتكارات التقنية وتسخيرها لخدمة أغراض خاصة و لاعتود لشخص واحد بل تتطلب وجود اكث من تخصص مثل الحاسب الالي و الطب البديل و رجال الاعمال وسواها من المهن.بذلك فهي جرائم تسخر الإمكانيات الحديثة،وتشترك فيها تخصصات متباينة ، تنفذ الأنشطة الاجرامية عن بعد ، وتخرق الحدود الدولية والقارات، وتدر أرباحا هائلة،وتتعامل مع افرازات الاحداث الدولية والافليمية .

### 3/ الفساد :

يقصد به الفساد السياسي والإداري والمالي الذي يشبر الي سوء استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة ومن اجل الحصول علي منافع غير مشروعة ومن خصائصه ان السلوك الفاسد يشترك فيه اكثر من شخص،كما تتصف بالسرية الكاملة ، حيث يقوم المجرمون بالتمويه عن انشطتهم التي يقومون بها ، ويتفاعل مع الظروف والمتغيرات المحيطة به ليجعلها بيئة مشجعة له ،و اخطر ممارسات الفساد تتم عبر وسطاء مجهولين يلعبون الدور الأساسي في تسهيل مهمة الطرفين دون ان يعرف احدهما الاخر ، ينتعش الفساد في أوقات الحروب والأزمات الاقتصادية وانهيار الأنظمة السياسية ، ولاشك هذه الظروف والأوضاع تكون عاملا محفزا لارتكاب جرائم الفساد وغيرها من الجرائم المستحدثة اخذين في الحسبان ان بعض القيادات السياسية التي تستتر او تشارك فيها وتغلفه بالاعتبارات الأمنية وتغلق ملفاته بالتظاهر بانها تنفذ توجهيات يتعذر الكشف عنها .<sup>(41)</sup>

### 4 / اثبات التفوق العلمي :

تشكل الجرائم المستحدثة ويستطيع المجرم من خلالها اثبات انه متفوق في اختراق نظم الحاسبات، ولذلك المتهمين في مثل هذه الجرائم اتضح من خلال التحقيق معهم انهم يحاولون اثبات تفوقهم العلمي من خلال التحدي الفكري اثناء استخدام الحاسب الالي ، وهذا الدافع تحديدا هو مايجعل الكثير يلجا الي ارتكاب هذه الأفعال علي الرغم من عدم توفر نية ارتكاب جريمة ويلاحظ ان اغلبهم من الصبية والشباب عايشين بما يمكن ان يحدث من مشاكل وكوارث .<sup>(42)</sup>

### 5 / السعي الي تحقيق الربح :

يعتبر السعي الي الربح في المرتبة الاولى من دوافع ارتكاب الجريمة وفي دراسة Barrier عن حالات الجرائم المعلن عنها اتضح انها مؤشرات من اجل المال ،ووفقا للدراسات فان القطاع المالي من اكثر القطاعات استهدافا من قبل مجرمي الحاسب الالي ويرجع ذلك الي ان البنوك تعتمد بشكل أساسي علي أنظمة التمويل

الايكتروني وبذلك فانه بمجرد معرفة المجرمين لرموز التحويل الاليكتروني المستخدمة في هذه الشبكات فان ملايين الدولارات يمكن ان تنقل وثنائي معدودة دون ان يتك المجرم دليلا ضده ، وفي بعض الأحيان يكون الهدف من ارتكاب الجرائم الحصول علي ربح مالي عن طريق المساومة علي البرامج او المعلومات المتحصلة بطريق الاختلاس من جهاز الكمبيوتر وعن طريق استخدام بطاقة السحب الالي مزورة او منتهية الصلاحية ،وقد اشارت مجلة securite inform atigne وهي متخصصة في الامن المعلوماتي ان 43% من حالات الغش المعلن عنها قد بوشرت من اجل اختلاس أموال و23% من اجل سرقة معلومات و 19% من جرائم اتلاف و15% سرقة الاستعمال غير المشروع للكمبيوترلر لاجل تحقيق منافع شخصية .<sup>(43)</sup>

## 6/ حب المغامرة :

يمكن ان يكون حب المغامرة والاثارة التي يحصل عليها المجرم دافعا له لارتكاب جرائمه .فهؤلاء المجرمين مغامرون ويتميزون بصفة الاقدام علي المخاطر وللتدليل علي ذلك ماجاء علي لسان احد القراصنة في كتاب :قراصنة أنظمة الكمبيوتر حينما ذكر ان القرصنة كانت هي النداء الأخير الذي يبعثه دماغه وانه كان يعود الي البيت بعد يوم عمل ممل في المدرسة فيشغل الكمبيوتر ويصبح عضوا في نخبة قراصنة الأنظمة وهو يقول بالنص كان الامر مختلف برمته حيث لوجود لعطف الكبار وحيث الحكم هو لموهبتك فقط وهذا تكون المغامرة والاثارة من عوامل ارتكاب الجرائم المستحدثة .<sup>(44)</sup>

## 7/ الشعور بالنقص :

يعد الشعور بالنقص من العوامل المؤثرة في اقدام المجرم علي ارتكاب جريمته ،وقد يكون هذا الشعور بالنقص سواء المتعلق بالناحية الفسيولوجية ام النفسية ام العلمية مؤديا الي شعور الفرد بانه اقل مستوي من الاخرين مما يدفعه الي محاولة اثبات ذاته وتغلبه علي هذا النقص باظهار تفوقه في مجال اخر تعويضا عن العجز الذي يملكه .<sup>(45)</sup>

وفي مواقف اخري قد يكون اظهار جنون العظمة هو الدافع لارتكاب هذع الجرائم وقد ينتاب الشخص إحساس بالاهمال داخل المنشأة التي يعمل بها وقد يندفع تحت تاثير رغبة قوية من اجل تأكيد قدراته التقنية لادارة المنشأة الي ارتكاب هذه الجرائم بل والافصح عن نفسه وشخصيته امام العامة .<sup>(46)</sup>

## 8/ الانتقام :

يعد دافع الانتقام من اخطر الدوافع التي تدفع الشخص الي الجريمة لان دافع الانتقام غالبا مايصدر عن شخص يملك معلومات كبيرة عن المؤسسة او الشركة التي يعمل بها لانه غالبا مايكون احد موظفيها ويقوم بهذه الجريمة لغرض الانتقام نتيجة لفصله من العمل او تخطيه في الحوافر والترقية فهذه الأموال تجعله يقدم علي ارتكاب جريمته .<sup>(47)</sup>

## 9/ الدوافع السياسية :

للدوافع السياسية دورا لايمكن انكاره في ارتكاب الجرائم المستحدثة حيث سخرت الانترنت في الصراعات السياسية الدائرة اليوم وشهدت السنوات القليلة الماضية محاولات لاختراق شبكات حكومية دولية في مختلف العالم فالتجسس عبر الانترنت يتم يوميا من قبل أجهزة المخابرات، وكذلك فان الافراد قد يتمكنون من اختراق الأجهزة الأمنية الحكومية .<sup>(48)</sup>

## 10/ وسائل الاعلام :

إن لوسائل الاعلام المختلفة تأثيراً معيناً على الجريمة المستحدثة فهي تلقن الأفراد أو تنقل لهم عن طريق ما يقدم في وسائلها، وخاصة المرئية من خلال الأفلام والتمثيلات التي تظهر الأساليب والحيل التي يلجأ إليها المجرمون في ارتكاب الجريمة والفرار بعد تنفيذها وكيفية تضليل العدالة. وهذا يشجع من لديه ضعف عقلي أو استعداد إجرامي على تقليد المجرمين أو المجرمات وارتكاب الجرائم المختلفة. كما أن وسائل الإعلام، وخاصة القنوات الفضائية في ظل انتشارها وعدم وجود رقابة توعوية ونقدية وثنائية عليها تعمل على تحريك وإثارة الغريزة الجنسية عن طريق ما يعرض من قصص رومانسية وأفلام غرامية فاضحة تقود لجرائم الدعارة، وهذا يكرس لدى البعض بأنها سلوكيات مقبولة إرضاء يتم اشباعها بطرق غير مشروعة تنشأ عنها الجرائم الأخلاقية كالزنا وهتك العرض والسحاق، خاصة في ظل ضعف القيم وانتشار القيم الفاسدة وعلي ذلك فإن وسائل الإعلام المرئية والمقروءة والمسموعة تلعب دوراً في التأثير على بعض الأفراد وفي اكتسابهم للأفعال الإجرامية عن طريق التعليم والتقليد والتشويق والإثارة، وفيه ما يساعد على الفساد والانحلال. وتكمن خطورة وسائل الإعلام في أنها سهلة الحصول عليها، وتصل إلى فئة كبيرة من الناس بحيث تدخل كل بيت أو مؤسسة أو دار، وتعرض على شريحة كبيرة من المجتمع لا تمنعها حدود أوقيوود. إن بعضاً من القائمين على وسائل الإعلام التجارية هدفهم الأول هو الربح بأي طريقة كانت وبأي وسيلة تمت دون النظر إلى تأثيرها السيئ .

فقد أثبتت الدراسات أن مشاهدة وسائل الإعلام بجميع أنواعها وخاصة منها المرئية تأخذ وقتاً ليس بالقليل في حياة الفرد، «حيث أن الأبحاث والدراسات أثبتت أن بعض التلاميذ في البلاد العربية عندما يتخرج من الثانوية العامة يكون قد أمضى أمام التلفاز ( ١٥,٠٠٠ ) ساعة، بينما لم يقض في حجرات الدراسة أكثر من ( ١٠,٨٠٠ ) ساعة على أقصى تقدير، وهذه الإحصائية أخذت قبل توسع البث المباشر، والإنترنت بالشكل الذي عليه الآن. فالأفراد ليست استجابتهم واحدة أمام وسائل الإعلام فمنهم من يكون سريع التأثير ومنهم العكس من ذلك ومنهم من تكون لديه عوامل أخرى مهياة تتقبل تأثير تلك الوسائل عليه في السوية والانحراف.

كذلك اختلاف السن له الأثر في قوة وسرعة التأثير بتلك الوسائل، فمرحلة الطفولة والمراهقة تكون أسرع تأثيراً من غيرها مراحل العمر. وعليه نجد انه بنسبة عالية ساهمت وسائل الاعلام وما يعرض فيها من مواد غير أخلاقية في الدفع ببعض الافراد الي طريق الانحراف والجريمة.

## مواقع التواصل الاجتماعي: Social Networking Sites :

«غيرت وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media) خارطة التواصل المجتمعي العام، الذي ظل حكرًا على وسائل الإعلام التقليدية-، في فترة وجيزة منذ انطلاقتها الأولى باستخدام منظومة الويب ٢٠٠٤ م. والوسائل الاجتماعية المتمثلة في بعض أوجه تطبيقاتها مثل: الفيسبوك والمدونات، والتويتر، والواتس اب، والأنستغرام والسناپ شات»<sup>(49)</sup>.

«لقد شكلت هذه التطبيقات المتعددة منصات جديدة للتواصل المجتمعي شبه عام، ومكنت عبرها أفراد مستقلين من إنشاء و توزيع رسائل موجهة للمجتمع. وبذلك أصبحت هناك منافسة قوية لوسائل

التواصل المجتمعي العام (وسائل الإعلام)، خصوصا في مجالات الحياة العامة التي تهم غالبية أفراد المجتمع وتشكيل الرأي العام. وهي عبارة عن شبكة الكترونية تسمح للمستخدم إنشاء موقع خاص به مع إمكانية ربطه بالمواقع الأخرى التابعة للأصدقاء من أجل التعرف عليهم ومعرفة هواياتهم وأخبارهم» .

«ويظل الإعلام أحد أهم مؤسسات المجتمع التي يعول عليها في تقديم الموضوعات والقضايا للفضاء المجتمعي العام وخلق استجابة إيجابية للحفاظ على استقرار المجتمع وأمنه. وتنطلق مهمة الإعلام الأولى من تشكيل الرأي العام الواعي بخطورة وإمكانية وسائل التواصل الاجتماعي من نشر الجريمة التقليدية والمستحدثة وأخبارها، بل إن هذه المنصات أصبحت هي بحد ذاتها مصدر لجرائم قد لا يقال بأنها جديدة لكن سهلت عملية نشرها وانتشارها مثل: الدعارة، والشذوذ الجنسي، والإلحاد، والدعاية السياسية، وتجنيد الإرهابيين خاصة النساء عبرها، ومواقع تصنيع للأسلحة والمتفجرات الصغيرة، والخطط العسكرية». فما يميّز به العصر الحديث هو التقدم الهائل في (تكنولوجيا) الاتصال، وصفحات التواصل الاجتماعي المتعددة الأنواع والأشكال، وقد ظهرت هذه الوسائل كمنجز حضاري أفرزته العقول العملاقة المبدعة، عبر (التكنولوجيا) المتطورة الفذة،

ووسائل الاتصال هذه لها آثار إيجابية عظيمة، وأخرى سلبية من أبرزها :

- «مدخل لنشر ثقافة الانحلال الخلقي والفساد؛ لأنّ هذه الوسائل (فيس بوك - تويتر - سناب شات- يوتيوب) وغيرها عبارة عن مجتمع مفتوح، أمام كل الثقافات والتي من ضمنها ما يتعلق بترويج قيم الفساد والانحلال».<sup>(50)</sup>
- مكان مناسب للتخطيط ولنشر الجريمة والتطرف أحيانا، حيث تمثل هذه الوسائل فرصة خصبة يجتمع عبرها المتطرفون ويعززون خبراتهم وتجاربهم الإجرامية ولعل من أبرز نتائج ذلك أنضمام عدد من النساء للمنظمات الإرهابية وتم تجنيدهم الكترونياً فتمكن الأعداء الوصول للمرأة في عقر دارها وجرحها الى ساحة الجريمة عن طريق مواقع التواصل الإلكتروني «وُستعمل المرأة كحلقة وصل في العائلات، فهؤلاء النسوة إما أمهات لأبناء وبنات متطرفات كذلك، أو بنات أو زوجات أو شقيقات متطرفين، و قد ثبت أنّ النساء يعملن دائما على تجنيد أبنائهن وأشقائهن وأقاربهن في الجماعات الإرهابية، أو على الأقل يحاولن تحريضهم على الالتحاق بالتنظيم. وتؤدي النساء داخل الجماعات الإرهابية وظيفة نفسية لتعزيز روح التضامن والتآزر وتمير القيم والأدوار إلى جيل الصغار و لخلق جيل جديد من الإرهابيين وكذلك تلعب المرأة دورا مهما في تجنيد النساء. ويعتمد دور التجنيد على الروابط الأسرية والأصدقاء وينشط أكثر في المواقع النائية والشعبية عبر الحلقات الدينية في المساجد والجمعيات الخيرية وكذلك عبر تفعيل الشبكات التقليدية في المجتمعات النسائية».<sup>(51)</sup> . ويعد بالإرهاب الإلكتروني المتمثل ولوج الجهات المتطرفة والإرهابية إلى شبكات التواصل الاجتماعي لفتح سمومهم ونشر الفكر العنيف والمتطرف في نفوس الشباب المغرر بهم، لسهولة استخدامها وانتشارها الواسع بين الشباب بسرعة هائلة خصوصا أن عدد مستخدمي فيسبوك العرب وصل إلى 80 مليوناً.<sup>(52)</sup> وقد تغيرت النظرة الى الإرهاب الإلكتروني، التي كانت منحصره بالأعمال التخريبية كهجمات

الالكترونية على مواقع الانترنت وصفحات التواصل الاجتماعي لمؤسسات إعلامية وحكومية، وأصبحت تشمل أنشطة أكثر خطورة، تمثلت في الاستخدام اليومي لشبكات التواصل الاجتماعي من قبل المنظمات الإرهابية لتنظيم وتنسيق عملياتهم المتفرقة والمتنشرة حول العالم، كما أن مهمة هذه الجماعات تجنيد الشباب عبر زرع الفكر التطرفي الالكتروني ثم تجنيدهم، ويقع عادة الشباب اليافعون ضحية لذلك<sup>(53)</sup>

— مدخل مناسب للأعداء سواء في الداخل أو الخارج لتتبع الشباب ومتابعة أنشطتهم المختلفة لاسيما المرأة العربية والافريقية التي عرفت ببيئتها الإجتماعية بالتشدد وليس من السهل الوصول لها ولكن مع دخول مواقع التواصل الاجتماعي كل منزل سهل ذلك الوصول للبعض منهن وأستغلالهن في جرائم مختلفة كالنصب والأحتيال والسرقة وترويج المخدرات بعد توريطنهن في علاقات محرمة .

«ويري كرسستكاى وفولر بان وسائل التواصل الاجتماعي من منظور علم الاجتماع بأنها سلعة أو مصادر مشتركة، بمعنى أن من يملك إمكانيات الدخول إليها يمكنه (Public Goods) عامة الاستفادة منها دون أن يؤثر ذلك على الآخرين من أفراد المجتمع، فهي يمكن أن تحقق منفعة شخصية وكذلك منفعة للجميع .

ليس بالضرورة استخدام هذه الوسائل لتحقيق أغراض خاصة على حساب الصالح العام. فأصحاب السلوك المنحرف، والجماعات ذات التوجهات الخاصة الخارجة عن قيم وأخلاقيات المجتمع يمكنها استغلال هذه الوسائل لتحقيق أغراضها الخاصة على حساب العامة. وعندما نقول أنها سلعة عامة فهي تشبه إلى حد كبير الغلاف الجوي واستخدامه للبث الإذاعي، فالجميع ينتفع منه لكنه خاضع لتنظيم وقوانين تحكم الاستفادة منه حتى لا يوظف لأغراض لا تتفق مع الصالح العام.»<sup>(54)</sup>

كما أظهرت دراسة نشرت في الولايات المتحدة أن بعض الصور المنشورة على شبكات التواصل الاجتماعي قد تدفع المراهقين الأميركيين إلى تصرفات تضر بصحتهم، كالشرب أو التدخين ، واستنتجت الدراسة أن الشبان الذين يشاهدون على «فيسبوك» صوراً لأصدقائهم وهم يدخنون أو يشربون الكحول يميلون أكثر من غيرهم إلى التدخين أو الشرب. وقال مدير الدراسة توماس فالنتي: «تبين دراستنا أن المراهقين قد يتأثرون بالصور التي ينشرها أصدقاؤهم على شبكات التواصل الاجتماعي». وأضاف: «على حد علمنا إنها الدراسة الأولى من نوعها التي تدرس تأثير شبكات التواصل الاجتماعي على استهلاك المراهقين للكحول أو التبغ». وتابع فالنتي وفريقه في إطار هذه الدراسة 1563 طالبا من مدرسة ثانوية في لوس أنجلوس في كاليفورنيا بين أكتوبر 2010 وأبريل 2011 ، ووجدوا أن عدد الأصدقاء على «فيسبوك» ليس عاملا من العوامل الرئيسية التي قد تؤدي إلى تصرفات مضرّة بالصحة لدى المراهقين، لكن مشاهدة صور لأصدقاء يسرفون في شرب الكحول أو يحتفلون قد تدفع المراهقين إلى استهلاك الكحول أو التبغ.<sup>(55)</sup> وكذلك «قدمت (Debbie Hiemowitz) طالبة ماجستير بجامعة ستانفورد (Stanford) بالولايات المتحدة فيلماً يقوم على الأبحاث المعتمدة من قبل الجامعة ، وعملت مع مجموعة لمدة (10) أسابيع في ثلاث مدارس لتتعرف على جرائم الانترنت في شمالي كاليفورنيا ، وأسفرت النتائج أن أكثر من (60%) من الطلبة ضحايا هذه الجرائم ، ويعرض هذا الفيلم في الفصول الدراسية على مستوى المدارس،

وتم تصميمه ليحقق أهداف موضوع جرائم عبر الانترنت الذي يدرسه الطلبة»<sup>(56)</sup>. وفي صيف عام 2008 قام الباحثان ( سمير هندوجا - Sameer Hinduja ) من جامعة فلوريدا أتلنتيك ( Florida Atlantic ) و (جوستين باتشين Justin Patchin ) من جامعة ويسكنسن أو كلير ( Wisconsin - Eau Claire ) بتأليف كتاب عن جرائم عبر الانترنت وهو تلخيص للفيلم السابق تحت عنوان العنف داخل فناء المدارس بهدف الحد من هذا العنف ، بعد أن تزايد معدل العنف في السنوات الأخيرة بمدارس الولايات المتحدة ، وتضمن الكتاب نتائج الفيلم في المدارس المتوسطة باستطلاع آراء عينة عشوائية من طلبة المدارس المتوسطة وعددهم (2000) طالباً على مستوى مدارس المنطقة التعليمية في جنوبي كاليفورنيا ، وحوالي (10%) من الطلبة تعرضوا إلى التخويف خلال الثلاثين يوماً الماضية ، وأكثر من (17%) منهم أشاروا إلى أنهم تعرضوا مرة واحدة من عمرهم ، هذه النسب منخفضة عن النسب المئوية لدراسة ( هندوجا و باتشين - Hinduja , Pachin ) السالفة ، حيث أشار هذان الباحثان أن الدراسات السابقة التي أجريت على المراهقين الأكبر سناً الذين تم استطلاع آرائهم من عينات الانترنت ، حيث أن هؤلاء المراهقين يستخدمون الانترنت ويتفاعلون مع جرائم الانترنت أكثر من المراهقين الأقل منهم سناً إضافة الى أن وسائل التواصل الإجتماعي تلعب دوراً في إزدياد وتطور الجرائم المستحدثة مما يؤثر في شكل الأجرام ونوعه ووسائله .

ان الحديث عن العوامل المتغيرة لارتكاب الجرائم المستحدثة او الدوافع التي تجعل مجرمي المعلوماتية يرتكبون الفعل الاجرامي فمن الصعوبة بمكان معرفة الدوافع الحقيقية الكامنة وراء الجرائم المستحدثة ذلك انهم مختلفون في أسبابها، ودوافعها كما ان هذه الجرائم تتنوع بشدة وتدرج في مستويات خطورتها واضرارها وما ذكر هو توضيح لبعض هذه العوامل وليس كلها .

### الخاتمة :

اتضح من خلال ماتناولته الورقة العلمية خطورة الجرائم المستحدثة وكيف يمكن ان تخلف وراءها عدد كبير من الضحايا، كما تناولت الورقة المتغيرات الاجتماعية التي ساعدت علي تفشي ظاهرة الاجرام المستحدثة التي تختلف نسبيا عن المتغيرات الاجتماعية للجرائم التقليدية مع وجود عوامل كثيرة مشتركة بينهما ، إضافة لصعوبة اثباتها وضبط مرتكبيها لخصوصية هذه الجرائم ولطابعها التقني ياعتبارها في الغالب جرائم دولية عابرة للحدود والثقافات الامر الذي يجعلها من الخطورة بمكان. وان العالم في ظل الانفتاح والثورة التقنية وقد وضع ذلك من خلال ماوضحته الورقة من عدم وجود إحصاءات دقيقة علي مستوي العالم والدول العربية والافريقية علي وجه الخصوص والتي هي في الغالب تكون مسرحا لها وما يمكن ان تنبأ به هذه الورقة ان يكون العالم مرهونا لهذه الجرائم خاصة في حال لم يكن هناك رؤية أمنية وقائية ملزمة لجميع الدول في العالم من خلال اتفاقيات مبرمة تتوافق عليها ويمكن بذلك محاولة السطرة عليها والحد منها كذلك اذا ماكانت هناك عقوبات صارمة جدا علي مستوي المجرمين وعقوبات دولية للدول التي يثبت تورطها من خلال ميثاق اخلاقي وامني يحفظ امان الشعوب ومواطنيها .

## النتائج:

- توجد أنماط من الجرائم المستحدثة ذات الطابع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتقني .
- توجد صعوبات في حصر حجم نشاط الجرائم المستحدثة لاعتبارات خاصة بطابعها التقني بالإضافة لتنوعها وكونها عابرة للدول مما يصعب رصد ومعرفة حجمها الحقيقي.
- أكثر ما يميز الجرائم المستحدثة انه تعتمد علي التقنيات الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي.
- الجرائم المستحدثة لها خصائص الاستخدام التقني وعبورها للزمان والمكان وتعدد الجنسيات الاجرامية مو صعوبة ضبطها وغيرها من الخصائص النوعية مما يصعب معه التحديد الدقيق لمعدلاتها الاحصائية .
- تبين من الورقة وجود خصائص اجتماعية ونفسية وثقافية لمرتكبي الجرائم المستحدثة .
- وضح من خلال الورقة سمات لضحايا الجرائم المستحدثة تتمثل في تزايد اعدادهم وكونهم غير معروفين بالنسبة للمجرم و يصعب تعويضهم لعدم المقدرة في الغالب للتوصل للجاني .
- بينت الورقة أنواع الجرائم المستحدثة من بينها الاتجار بالبشر وتجارة الأعضاء واختراق المواقع وغيرها من الجرائم ذات الطابع التقني في الغالب.
- من ابرز المتغيرات الاجتماعية للجرائم المستحدثة العولمة واثارها السلبية والفساد والرغبة في تحقيق الربح إضافة لمتغيرات اجتماعية ونفسية وسياسية اخري .
- وسائل الاعلام المختلفة لها دور مؤثر في الانسياق وراء للجرائم المستحدثة
- مواقع التواصل الاجتماعي من ابرز المتغيرات الاجتماعية المؤدية للجرائم المستحدثة.

## التوصيات:

- من خلال الدراسة النظرية واعتمادا علي ماتوصلت اليه الورقة من نتائج تم التوصل لعدد من الاقتراحات والتوصيات التالية:
- ضرورة التوعية بخطورة الجرائم المستحدثة ومحاولة الحد منها .
- من المهم وضع برامج تقنية حديثة لاكتشاف الجرائم التقنية ومحاربة مجرميها .
- ضرورة التعاون الدولي في مجال ضبط الجرائم المستحدثة ووضع برامج تقنية تحارب اشكال الجريمة الاليكترونية.
- التصدي للمتغيرات الاجتماعية المؤدية للجرائم المستحدثة
- وضع اليات لضبط البرامج الإعلامية بما يتناسب وقيم وتقاليد المجتمع.
- يتحتم علي الاسر توعية ومراقبة أبنائها فيما يشاهدونه والتعامل الحذر مع وسائل التواصل الاجتماعي

- إضافة برامج تدريبية توعوية أمنية للمناهج الدراسية علي مستوي كل المراحل الدراسية .
- إزالة الامية التقنية ونشر الوعي المجتمعي بالجرائم المستحدثة
- نشر التوعية الأمنية في مواقع التواصل الإجتماعي فهي الأكثر تأثيراً وانتشاراً في العصر الحالي .
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث فيما يخص الجرائم المستحدثة وطرق مكافحتها .

## المصادر والمراجع:

- (1) محمد الأمين البشري، علم ضحايا الجريمة وتطبيقاته في الدول العربية، جامعة نايف العربية، الطبعة الاولى، 2005، ص76.
- (2) محمد عاطف غيث 0 قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، (1989) الإسكندرية، ص 506.
- (3) (الشبكة العنكبوتية، د. أحمد إبراهيم خضر -1434هـ - رسالة رقم (299) بعنوان: «الفرق بين التغيرات والمتغيرات، <http://www.myportail.com/actualites-news-web-2-0.php?id=5157>
- (4) الشبكة العنكبوتية- عبد العزيز الكلثم، التشخيص الخاطئ والعلاقة بين المتغيرات - ملتقى الاجتماعيين [www.socialar.com](http://www.socialar.com)
- (5) أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب - القاهرة - 2008- الطبعة 1-ص 1544
- (6) ناجي محمد سليم، اجرائم المستحدثة تحليل اجتماعي، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2014، الفصل الأول، ص 1227
- (7) منال محمد عباس، الانحراف والجريمة في عالم متغير، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، مصر 2011، ص 90
- (8) ابن منظور، لسان العرب، بيروت دار المعارف، 1408، ج 1، ص 445
- (9) ياسين روضة، منهج القرآن في حماية المجتمع من الجريمة، الرياض المركز العربي للدراسات والتدريب، 1413، ص 40
- (10) نبيل السمالوطي، علم اجتماع العقاب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، -جدة، 1983، الطبعة 1، ص 82
- (11) ذوقان عبيدات، وآخرون، البحث العلمي وأساليبه وادواته ومفهومه، دار الفكر عمان، 1418هـ، ص 322 . 618618
- (12) المرجع السابق ص 224
- (13) إبراهيم أكرم نشأت، سياسة الوقاية من الجريمة، مجلة الأمن والقانون، كلية شرطة دبي، الإمارات، السنة 12، العدد الثاني، يوليو 2004م
- (41) علي أحمد المجذوب، ندوة عربية بعنوان: الأمن الفكري والعقائدي مفاهيمه وخصائصه وكيفية تحقيقه في الميادين الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1993، ص 29.

- (51) محمد عمر الحاج، العولمة وأثارها في تطور الجريمة، مجلة الأمن والجريمة والقانون، شرطة دبي، العدد الأول، 2002، ص34
- (16) ذياب البدينة، الجرائم الاقتصادية المستحدثة في عصر العولمة، مؤتمر أعمال شرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، 123، 2002، ص
- (71) طاهر حبوش، الظواهر الإجرامية المستحدثة وسبل مواجهتها، جامعة نايف العربية للرياض، ندوة في الوقاية والتأهيل والمكافحة للجرائم المستحدثة، 1999، ص 14
- (18) صلاح عبد المتعال، التغيير الاجتماعي في البلاد العربية وعلاقته بالجريمة، منشورات المكتب العربي لمكافحة الجريمة، بغداد، العراق، 1980.
- (19) عبدالله الصعيدي، الجريمة الاقتصادية المفهوم والأنواع، مجلة الفكر الشرطي، العدد 19، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة).
- (20) الشبكة العنكبوتية، [www.kau.edu.sa](http://www.kau.edu.sa)، تعريف الجريمة تاريخ الاسترجاع 5-8-2014م
- (21) فتوح الشاذلي، دراسات في علم الاجرام، مؤسسة الثقافة الأسكندرية، 1991، ص111
- (22) معن خليل عمر، جرائم مستحدثة، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، 2012، ص39 )
- (32) Roden(Adrina)-Computer crim and the low-c.l.j--1991-Vol15p399
- (24) هاشم محمد فريد رستم، قانون العقوبات ومخاطر تقنية المعلومات، مكتبة الالات الحديثة، 1992، ص75
- (52) جامعة نايف للعلوم الأمنية، الإرهاب والقرصنة البحرية، الطبعة الاولى، الرياض، 2006، ص9
- (62) سلامة ذياب احمد، أطفال الانابيب بين الغلم والشريعة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1996، ص61.
- (72) عباس أبو نعام، التعريف بالظواهر الاجرامية، المستحدثة وحجمها ونشاطها في الدول العربية، اكااديمية للعلوم الأمنية، 2000، ص32
- (28) 28- عباس أبو شامة مرجع سابق، ص134.
- (29) 29- المرجع السابق، ص135.
- (30) 30- عبدالله حسين الخليفة، البناء الاجتماعي والجرائم المستحدثة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص134.
- (31) محمد الأمين البشري، علم ضحايا الجريمة وتطبيقاته في الدول العربية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص76.
- (23) ايمن عبدالله فكري، الجرائم المعلوماتية، دراسة مقارنة التشريعات العربية والاجنبية، الطبعة

الاولي،2015،ص121.

(33)David Icove and Karl Seger and William Vonstorch,ComputerCrim:aCrim fighters Handbook(95 Edition)available at <http://www.powells.com/biblio?show=1565920864>.

(43) مامون سلامة محمد الشناوي، جرائم الانترنت وبطاقة الائتمان والجريمة المنظمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة،2009،ص44.

(53) عفيفي كامل عفيفي، جرائم الكمبيوتر، الإسكندرية،2002،ص161.

(63) المرجع السابق ص45.

(37) غنام محمد غنام، ملاءمة القواعد التقليدية في قانون العقوبات لمكافحة جرائم الكمبيوتر، جامعة الامارات العربية المتحدة،2000،ص35.

(83) معن خليل، مرجع سابق ص20.

(93) قيندر ستون، الثقافة الاستهلاكية والاتجاهات الحديثة، ترجمة محمد علي المطوع، دار الفارابي، بيروت،1991،ص38.

(40) معن خليل مرجع سابق ص28.

(41) مامون سلامة، مرجع سابق،ص68.

(42) محمد الأمين الرومي، جرائم الكمبيوتر والانترنت، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية،2003،ص24.

(43) المرجع السابق، ص25.

(44) المرجع السابق ص46.

(45) محمد سامي الشواء، ثورة المعلومات وانعكاساتها علي قانون العقوبات، الهيئة العامة للكتاب،2003،ص62.

(46) 46-مامون سلامة، مرجع سابق ص46.

(47) 47- محمد احمد العباينة، جرائم الحاسوب وابعادها الدولية، دار الثقافة والنشر والتوزيع، الأردن،2004،ص26.

(48) 48- حمزة بن الحمد بيت المال، الاعلام ودوره في التوعية بالجرائم عبر وسائل التواصل الاجتماعي،2014،ص67.

(94) اقبال الغري، الارهاب النسوي الاسباب و الدوافع،2016، ص62

(05) المرجع السابق ص 104 .

(51) المرجع السابق 120

- (52) الشبكة العنكبوتية، <http://www.alanba.com.kw/newspaper>، العدد: 2013/9/5 .
- (53) باس سبتي، اثر مواقع التواصل الاجتماعي علي طلبة المدارس والجامعات، سلبيات حلول ومقترحات، 2013، ص 59.
- (54) المرجع السابق ص 70.
- (55) اقبال الغري مرجع سابق 85.
- (56) علي جعفر، جرائم تكنولوجيا المعلومات الحديثة الواقعة علي الأشخاص والحكومة دراسة مقارنة، منشورات زين الحقوقية، الطبعة الاولى، 2013، ص 5.

# التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء الوظيفي (دراسة حالة جامعة الرباط الوطني - السودان)

قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية جامعة  
نجران - المملكة العربية السعودية

د. أماني سليمان أحمد

## المستخلص:

تناولت الدراسة التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعة الرباط الوطني، وتتمثل مشكلة الدراسة في تقييم طبيعة التمكين الإداري السائد في جامعة الرباط الوطني وأثره على جودة الأداء الوظيفي وتشكيل الأنماط السلوكية الايجابية او السلبية للعاملين في جامعة الرباط الوطني. وهدفت الدراسة إلي التعرف على مستوى التمكين الإداري في جامعة الرباط الوطني من وجهة نظر العاملين فيها. ودراسة وتحليل اثر التمكين الإداري وجودة الأداء الوظيفي العاملين في جامعة الرباط الوطني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تجميع البيانات عن طريق الاستبانة والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن الكتب والتقارير والدوريات وشبكة المعلومات الدولية وتبويبها على هيئة جداول ومؤشرات ورسوم بيانية وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإحصائية. وكانت نتائج الدراسة أهمها أن وجود علاقة موجبة طردية بين المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي وبين الدرجة الكلية للالتزام الوظيفي. وأن اتجاهات عينة الدراسة نحو كل من التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي كانت بدرجة جيدة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، جودة الأداء الوظيفي.

## Abstract:

The study dealt with administrative empowerment and its impact on the quality of job performance by applying to the National Ribat University, and the problem of the study is to evaluate the nature of administrative empowerment prevailing at the National Ribat University and its impact on the quality of job performance and the formation of positive or negative behavioral patterns for employees at the National Ribat University. The study aimed to identify the level of administrative empowerment at the University of National Ribat University from the point of view of its employees. A study and analysis of the impact of ad-

ministrative empowerment and job performance quality at the National Ribat University. The study used the descriptive analytical method by collecting data through a questionnaire, information and statistics related to the subject of the study and from books, reports, periodicals and the international information network, and categorizing them in the form of tables, indicators and graphs, using statistical packages for the statistical social sciences. The most important results of the study were that there is a positive direct relationship between the sub-domains of the job empowerment scale and the total degree of job commitment. And that the trends of the study sample towards both functional empowerment and organizational commitment were to a good degree.

Keywords: administrative empowerment, quality of job performance.

### المقدمة:

تعد ادارة المؤسسات التعليمية من اهم الانشطة الانسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها. لما لها من تأثير في حياة الشعوب والامم اجتماعيا، واقتصاديا، وسياسيا. فالتعليم استثمار ناجح يؤتي اكله في كل جيل صاعد، ويتطلب ذلك سعيا جادا من المسؤولين في الحقل التعليمي البحث في سبيل تطوير ادائهم من خلال تطبيق نظريات الادارة الحديثة بالمؤسسات التعليمية وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرقى بها تجويداً واداءً وصولاً الى التميز وهو الغاية المنشودة التي يطمح لها الجميع للوصول اليها، امثالاً لتعاليم ديننا الحنيف وتطبيقاً لسنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، ويقول الله تعالى: «صنع الله الذي اتقن كل شيء» (النمل اية 88)، أي صنع الله البديع الذي احكم كل شيء خلقه وادع فيه من الحكمة ما اودع، ويقول صلى الله عليه وسلم «ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه» (الألبياني، 106).

يعد التمكين الوظيفي من المفاهيم الجديدة في حقل الادارة وهو الصيحة التي تتردد في مجال تطور الفكر الإداري الحديث بعد ان تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم الى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة وما يتيح ذلك من تغيير اسس التنظيم من هرمى متعدد المستويات الى تنظيم قليل المستويات. لذلك من الحكمة دراسة موضوع التمكين الوظيفي الذي يسهم في تفويض العاملين بالمزيد من الصلاحيات التي تمكن من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتشجيعهم على المبادأة والابداع وتفسح في نهاية المجال بالاضطلاع بكم اكبر من المسؤوليات بجانب شعورهم بحتمية جودة الاداء في مهامهم ووظائفهم.

### المشكلة:

يعتبر موضوعا التمكين الإداري وجودة الاداء الوظيفي مصدر اهتمام بالنسبة لكثير من المنظمات لما لهما من دور بارز على الظواهر السلوكية الايجابية والسلبية للفرد او تلك الظواهر الخاصة بالمنظمة.

وتشير بعض الدراسات الى ان التمكين الوظيفي له دور في تحقيق جودة الاداء الوظيفي للأفراد اذ يعد الافراد المنتمون لعملهم مصدر قوة ويقومون بدور فاعل في تحقيق اهداف المنظمة. ومن هنا فان هذه الدراسة تحاول تقييم طبيعة التمكين الإداري السائد في جامعة الرباط الوطني واثره على جودة الاداء الوظيفي وتشكيل الانماط السلوكية الايجابية او السلبية للعاملين في جامعة الرباط الوطني. وبعبارة اخرى تحاول الدراسة الاجابة عن السؤال الرئيس المتعلق بمتغيرات الدراسة وابعادها وهو ما هو اثر التمكين الإداري على جودة الاداء الوظيفي للعاملين في جامعة الرباط الوطني وذلك من خلال الاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

ما اتجاهات العاملين في جامعة جامعة الرباط الوطني نحو مجمل التمكين الوظيفي السائد ؟  
ما اتجاهات العاملين في جامعة جامعة الرباط الوطني نحو مفهوم جودة الاداء؟

### الأهداف:

ترمي هذه الدراسة الى تحقيق الآتي :

1. الغاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وذلك من خلال ادبيات الموضوع.
2. الغاء الضوء على مفهوم جودة الاداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال مراجعة ادبيات الموضوع.
3. التعرف على مستوى التمكين الإداري في جامعة جامعة الرباط الوطني من وجهة نظر العاملين فيها .
4. دراسة وتحليل اثر التمكين الإداري وجودة الاداء الوظيفي للعاملين في جامعة الرباط الوطني.
5. تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة للأكاديميين والعاملين الى تحسين مستوى التمكين الإداري وجودة الاداء الوظيفي في جامعة الرباط الوطني والاستفادة منها في الجامعات المشابهة.

### منهج الدراسة:

سيتم أتباع الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك من خلال تجميع البيانات عن طريق الاستبانة والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن الكتب والتقارير والدوريات وشبكة المعلومات الدولية وتبويبها على هيئة جداول ومؤشرات ورسم بيانية وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الاحصائية.

### مفهوم التمكين الإداري:

التمكين الاداري من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، وقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعا ورواجا في فترة التسعينات<sup>(1)</sup>.  
التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات وامكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا ولا يعني فقط تفويض العاملين بصلاحيات صنع القرار و لكنه وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة. وزيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض ادائهم<sup>(2)</sup>. وتعددت وجهات نظر الباحثين في مفهوم التمكين الإداري فعرفه

البعض بأنه منهج لإدارة الافراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارس صنع القرار في ما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل. وكذلك هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة<sup>(3)</sup>.

ينظر الى التمكين الإداري انه منح العاملين حرية التصرف، وتحقيق فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ويساهم الى حد كبير في ايجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر الى حد بعيد في جودة الاداء الوظيفي على للعاملين<sup>(4)</sup>.

يمكن ايجاز مفهوم تمكين العاملين في أنه «القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية و القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعلاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة. فجوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به<sup>(5)</sup>.

### أنواع تمكين العاملين:

هنالك ثلاثة أنواع لتمكين العاملين:

1. التمكين الظاهري: ويشير الى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها. وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
2. التمكين السلوكي: ويشير الى القدرة علي العمل في مجموعه من اجل التصدي للمشكلات تعريفها وتحديدها وكذلك جميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها.
3. تمكين العمل المتعلق بنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء تحسين و التغيير في طرق في أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة<sup>(6)</sup>.

### أبعاد تمكين العاملين:

#### البعد المهاري:

يقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق و النزاع والقيادة وبناء الثقة<sup>(7)</sup>.

#### البعد الإداري:

و يقصد به إعطاء حرية وصلاحيه اتخاذ القرار لكل اعضاء المنظمة.

#### بعد التأثير:

ويتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء. حيث تكون مهمة الفرد ذات اثر إيجابي على عملية التمكين الوظيفي، كما تولد لديه قناعه تحدث تغيير إيجابي في وضعه الوظيفي<sup>(8)</sup>.

## مبادئ التمكين:

إن للتمكين الوظيفي مبادئ أساسية أهمها<sup>(9)</sup>:

1. تعليم العاملين: ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة ، حيث انه يؤدي الى فعالية العاملين فيها، الامر الذي يؤدي الى نجاحها.
2. الدافعية: على الادارة التخطيط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في انجاح المؤسسة من خلال برامج التوعية.
3. وضوح الهدف: لكي تكفل جهود التمكين الوظيفي لابد ان يكون كل فرد في المنظمة لديه الفهم والتصور التام لفلسفة ومهمة اهداف المنظمة.

## أساليب التمكين:

هناك عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها<sup>(10)</sup>:

1. أسلوب القيادة: وهو تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة و هذا الأسلوب يقوم على دور القائد او المدير في تمكين الموظفين كما يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى نسبة الموظفين للمديرين نسبة عالية بالقياس مع المؤسسات التقليدية ويتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات او السلطات من اعلى الى اسفل.
2. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى «تمكين الذات». ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه الى قبول المسؤولية الاستقلالية في اتخاذ القرار.
3. أسلوب تمكين الفريق الجماعي: قد بدأت فكرة تمكين المجموعة او الفريق مع مبادرة رواد الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويره وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا من ما يؤدي الى تطوير القدرات وتعزيز الأداء المؤسسي فتمكين الفريقين ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول الى المنظمة الأفقية بدلا من التنظيم الهرمي تمكين الفريق وادي لتحسين مستويات الأداء<sup>(11)</sup>.

## مبررات و معوقات التمكين:

أكد الباحثون على ان هناك عدد من المبررات لتطبيق استراتيجية التمكين منها ما أشار إليها الباحث ايكلس وهي<sup>(12)</sup>:

1. يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظروف التنافس التي تتطلب استخدام قدرات المنظمة وخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.
2. يعد التمكين استجابة لـ ثورة المعلومات وتقانتها وذلك من خلال ما توفره من المعلومات للجميع.

3. توافر الموارد البشرية التي تمتاز في الخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمة.

كما اشار الباحث دافت على أهم مبررات التمكين هي الاستجابة لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة و سرعة الاستجابة في رغبات الزبائن و التمكين وسيلة لتحقيق التعلم الفردي و الجماعي<sup>(13)</sup>.

العض يشير الى مبررات التمكين في تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها الى المستهلكين من خلال تصميم المنتجات و العمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجتهم، والتأكد من فاعلية الأداء المنجز، بالإضافة إلى أن العاملون يتحققون من إنجاز أعمالهم وفق رؤيه المستهلكين وليس من خلال الإدارة، وإزالة القيود و البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم في تسريع الإنجاز الكفاء والفعال، ومن ثم ان التزام العاملين ودافعيتهم للإنجاز يعطي للعمليات المنجزة بعد اشم في التطوير والتحسين.

### معوقات التمكين:

من أهم المعوقات التي تكون ضد تطبيق التمكين هاختيار كلف الاختيار و التعيين وكذلك بطئ التدريب ارتفاع كلفته.

كما تطرق الباحث بروكتر لمعوقات التمكين فيضعف الثقة بالنفس- التدريب والتأهيل- ضعف الدافعية اتجاه العمل عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية<sup>(14)</sup>.

### مفهوم جودة الأداء الوظيفي:

إن جودة الأداء تعتمد بصوره اساسيه على توفر افراد ذوي كفاية قادرين على انجاز الوظيفة بدرجة عالية من الجودة أن كمية، ونوعية الإنتاج الصناعي والخدمات في من المؤشرات المهمة التي تبين ذلك<sup>(15)</sup>.

يشير مفهوم جودة الأداء الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وإنجاز ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفعالية ويعتبر أحد المؤشرات الدالة على كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب. فجووده الأداء تعتمد بصورة أساسية على توفر أفراد ذوي كفاية قادرين على إنفاذ مهام الوظيفة بدرجة جودة عالية. ويعبر عن الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام. والذي يشير الى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>(16)</sup>.

فهوترجمة المعارف النظرية الى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المكتسبة في مجال العمل، والأداء لا يتحدد بناء على توفر أو نقص بعض المحددات، بل هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هالدافعية الفردية ومناخ او بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل. وعليه من المفاهيم المختلفة نخلص بأن جودة الأداء هو مستوى قيام الفرد بالعمل، وهو عبارة عن جهد يهدف الى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات<sup>(17)</sup>.

عناصر تقييم جودة الأداء الوظيفي:

### تتمثل في عنصرين رئيسيين هما<sup>(18)</sup>:

1. الفاعلية: وهي مدى قدرة المؤسسة على انجاز اهدافها.
2. الكفاءة: وهي الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بأكبر صورة ممكنه، مع مراعاة التكاليف والوقت اضافة الى رضا العاملين.

## العوامل المؤثرة على جودة الأداء :

يمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء بعاملين وهما<sup>(19)</sup>:

1. عوامل فنية: وتشمل التقدم التكنولوجي- المواد الخام- الهيكل التنظيمي للعمل و طرق واساليب العمل.
2. عوامل إنسانية وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتحدد بالآتي بالمعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب، والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل وتحدد بظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية حاجات ورغبات الفرد.

## تحسين جودة الأداء الوظيفي:

يرى بعض الباحثين ان هناك ثلاثة مستويات أو مداخل لتحسين الاداء أهمها كما يلي<sup>(20)</sup>:  
المدخل الأول: تحسين أداء الموظف: هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة الى تغيير أو تحسين في الاداء فهناك عدة وسائل التحسين وهي<sup>(21)</sup>:

1. التركيز على نواحي القوه لدى الموظف: وهو ما يمتلك الموظف من مهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. التركيز على التوازن من خلال إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله و بين ما يؤديه.
3. الربط بالأهداف الشخصية من خلال ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف.

## المدخل الثاني:

### تحسين الوظيفة:

يوفر تغيير الوظيفة فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الاداء اذا كانت مملة أو مثبطة للهمم او اذا كانت تفوق قدرات الموظف او تحتوي على مهاره غير مناسبة أو غير ضرورية.

## المدخل الثالث:

### بيئة العمل:

يعتبر الموقف او البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة، فرصة للتغيير الذي يؤدي الى تحسين الاداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة و مدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال او المسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر و مع المستفيدين من الخدمة<sup>(22)</sup>.

## الدراسة الميدانية:

تكون مجتمع الدراسة لهذا البحث من الإداريين بجامعة الرباط الوطني المحدودة ، حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد (58) استمارة استبيان على المبحوثين باستخدام أسلوب العينة العشوائية بنسبة بلغت أكثر من (52%) من مجتمع الدراسة، وقد استجاب عدد (50) اداري. وتم عرض التكرارات والنسب المئوية

للعبارات التي وردت في قائمة الاستبيان التي تحمل صفة البيانات الأساسية، إبتداءاً من عبارات المتغير المستقل بمحاورة المحور الأول: التمكين الوظيفي ، المحور الثاني: الاستقلالية وحرية التعبير، وكذلك عبارات المتغير التابع: جودة الاداء.والهدف من تحليل البيانات الأساسية التمكن من معرفة مدى تصور مجتمع الدراسة للعبارات التي وردت، وسوف تقدم الباحثة إحصاءاً أوصفاً للبيانات الأساسية لأفراد مجتمع الدراسة بجداولتوضح قيم كل متغير. وفيما يلي تحليل للبيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث حسب خصائصهم المختلفة.

#### جدول رقم (1)

التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	38.0
أنثى	31	62.0
المجموع	50	100.0

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يبين الجدول رقم (1) أن (38%) من مجتمع الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (19) ، وبلغ عدد الإناث (31) بنسبة (62%) من المجتمع الكلي.

#### جدول رقم (2)

التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	9	18.0
من 25-35 سنة	23	46.0
من 35-45	14	28.0
45-55 سنة	2	4.0
أكبر من 55 سنة	2	4.0
المجموع	50	100.0

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يبين الجدول رقم (2) أن (18%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من الفئة العمرية من (أقل من 25) سنة، أما الأفراد الذين هم من (25-35) سنة فقد بلغ عددهم (23) فرداً ، بينما أفراد مجتمع الدراسة الذين هم من (35-45) سنة فعددهم (14) فرداً ، أما الفئة العمرية (45-55) فنسبتهم (4%)، وهنالك عدد (2) أفراد يتجاوز عمرهم 55 سنة.

## جدول رقم (3)

التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	النوع
36.0	18	متزوج
54.0	27	عازب
8.0	4	مطلق
2.0	1	أرمل
100.0	50	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يبين الجدول رقم (3) أن (36%) من أفراد مجتمع الدراسة متزوجون، إذ بلغ عددهم في المجتمع (18) فرداً، بينما غير المتزوجين فقد بلغ عددهم في المجتمع (27) فرداً وبنسبة (54%)، والمطلقين بلغ عددهم (4) ومن فئة الأرمال بلغ عددهم (1)

## جدول رقم (4)

التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	النوع
6.0	3	ثانوي
54.0	27	جامعي
40.0	20	فوقالجامعي
100.0	50	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يظهر الجدول رقم (4) أن (6%) من أفراد مجتمع الدراسة متحصلون على الشهادة الثانوية، بينما (54%) منهم جامعيون، كما تضمن مجتمع الدراسة على (20) فرداً وبنسبة (40%) متحصلون على شهادات علمية فوق الجامعية.

جدول رقم (5)

التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

النوع	التكرار	النسبة المئوية
إدارة تنفيذية	23	46.0
إدارة وسطى	24	48.0
إدارة عليا	3	6.0
المجموع	50	100.0

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يظهر الجدول رقم (5) أن الدرجة الوظيفية لـ (46%) من أفراد مجتمع الدراسة هي «الإدارة التنفيذية»، بينما الأفراد من الدرجة الوظيفية «الإدارة الوسطى» فبلغ عددهم (24) بنسبة (48%)، بينما أفراد مجتمع الدراسة من «الإدارة العليا» فبلغت نسبتهم (6%).

جدول رقم (6)

التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النوع	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	40.0
من 5- وأقل من 10 سنوات	16	32.0
أكثر من 10 سنوات	14	28.0
المجموع	50	100.0

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يبين الجدول رقم (6) أن عدد 20 من أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات، وعدد 16 خبرتهم من (5- 10)، ، في حين أن من تعدت خبرتهم العشرة سنة فبلغ عددهم 11 فردا.

جدول (7) الإحصاءات الوصفية لعبارات التمكين الوظيفي

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
من السهولة الحصول علي المعلومات المطلوبة بمكان عملي	1.143	4.00	أوافق	١
امتلك المعطيات الفنية والإدارية اللازمة للحصول علي المعلومات وتبادلها	962.	3.82	أوافق	٤

الترتيب	الدالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٣	أوافق	3.86	1.125	المعلومات المتوفرة في دائرة اختصاصي بالجامعة تمكنني من الإجابة علي جميع الأسئلة والتصدي للمشاكل التي تواجهها في العمل
٨	أوافق	3.04	1.414	احرص علي أن يطلع الآخر ونعلي المعلومات الخاصة بالعمل ولا احجبها عنهم
٢	أوافق	3.98	958.	أثقب بلبليات الأفراد العاملين معفي تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك
٥	أوافق	3.72	1.051	يتصرف الآخر ومعي بحرية انطلاق امن شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم
٦	أوافق	3.56	1.280	أحيانا يحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها بحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع آليا لرئيس المباشر
٧	أوافق	3.50	1.313	يحدد الهيكل التنظيمي بالجامعة بوضوح المهام وأبعاد المسؤولية

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

بلغ الانحراف المعياري للعبارة « منالسهولة الحصولعليالمعلوماتالمطلوبةبمكاني « (1.143) ومتوسط قدره (4.0)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الأولى) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة « امتلكا لمعطيات الفنية والإدارية اللازمة للحصول علي المعلومات وتبادلها « (0.962) ومتوسط قدره (3.82)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الرابع) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة « المعلومات المتوفرة في دائرة اختصاصي بالجامعة تمكنني من الإجابة علي جميع الأسئلة والتصدي للمشاكل التي تواجهها في العمل « (1.125) ومتوسط قدره (3.86)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثالثة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة « احصر علي أن يطلع الآخرون علي المعلومات الخاصة بالعمل ولا احببها عنهم » (1.414) ومتوسط قدره (3.04)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثامنة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «أثقب قابليات الأفراد العاملين مع في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك » (0.958) ومتوسط قدره (3.98)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثانية) بين عبارات هذا المحور. بلغ الانحراف المعياري للعبارة « يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاق امن شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم » (1.051) ومتوسط قدره (3.72)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الخامسة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «أحيانا يحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها بحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع أليا لرئيس المباشر » (1.280) ومتوسط قدره (3.56)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (السادسة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة « يحدد الهيكل التنظيمي بالجامعة بوضوح المهام وأبعاد المسؤولية » (1.313) ومتوسط قدره (3.50)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثامنة) بين عبارات هذا المحور.

جدول (8) اختبار الفروق لعبارات التمكين الوظيفي (مربع كاي)

العبارات	قيمة كاي	مستوى المعنوية	الدلالة
من السهولة الحصول علي المعلومات المطلوبة يمكن عملي	34.4	0.000	قبول
امتلك المعطيات الفنية والإدارية اللازمة للحصول علي المعلومات وتبادلها	15.44	0.001	قبول
المعلومات المتوفرة في دائرة اختصاصي بالجامعة تمكنني من الإجابة علي جميع الأسئلة والتصدي للمشاكل التي تواجهنا في العمل	19.4	0.001	قبول
احصر علي أن يطلع الآخرون علي المعلومات الخاصة بالعمل ولا احببها عنهم	11.2	0.024	قبول

العبارات	قيمة كاي	مستوى المعنوية	الدلالة
أثقب قابليات الأفراد العاملين مع في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك	31.4	0.000	قبول
يتصرف الآخرون معي بحرية انطلق امن شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم	29.8	0.000	قبول
أحيانا يحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها بحلالمشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع آليا لرئيس المباشر	22.6	0.000	قبول
يحدد الهيكل التنظيمي بالجامعة بوضوح المهام وأبعاد المسؤولية	20.6	0.000	قبول

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (34.4) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « منالسهولةالحصو لعلالمعلوماتالمطلوبةبمكائعملي»، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثانية (15.44) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « امتلكالمعطياتالفنيةوالإداريةاللازمةللحصولعلالمعلوماتوتبادلها»، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.001).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثالثة (19.4) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « المعلومات المتوفرة في دائرة اختصاصي بالجامعة تمكنني من الإجابة علي جميع الأسئلة والتصدي للمشاكل التي تواجهنا في العمل»، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.001).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثالثة (11.2) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « احرصعلينيط لعالآخرونعلالمعلوماتالخاصةبالعملولاحجبهاعنهم»، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.001).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الخامسة (31.2) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « أثق بلبائنا لإفراد العاملين معفيتقددهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك » ، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السادسة (29.8) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقاً من شعورهم بالمسؤولية منتفون بالمعلومات التي لديهم » ، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السابعة (22.6) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « أح يا نايحدد تصرفي بحكم المعلومات التي تمتلكها بلحاظ المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر » ، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثامنة (20.6) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « يحدد الهيكل تنظيمي الجامعة بوضوح المهام وأبعاد المسؤولية » ، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.001).

جدول (9) الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستغالية وحرية التصرف

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	
4	أوافق	3.70	1.093	أساهم في وضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها
7	أوافق	3.46	1.034	يسمح لي بحرية أداء الأعمال المحاطة بي ومناقشة أفكار مع الإدارة العليا
8	أوافق	3.24	1.302	امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر
1	أوافق	3.74	1.306	لا ارجب بانتمارس لرقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية

6	أوافق	3.60	1.245	إبادر بمعالجة المشاكل التي تواجهني دون الرجوع الي رئيسي المباشر
2	أوافق	3.70	1.233	يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي
3	أوافق	3.70	1.182	يوفر لي مديري صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام المؤكدة إلي
5	أوافق	3.68	1.096	يشارك موظف والجامعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعية أدائهم

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «أساهم في وضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها» (1.093) ومتوسط قدره (3.70)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الأولى) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «يسمح ليب حرية أداء الأعمال المحاطة بي ومناقشة أفكاره مع الإدارة العليا» (1.034) ومتوسط قدره (3.46)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (السابعة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الي الرئيس المباشر» (1.302) ومتوسط قدره (3.24)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثامنة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «لا ارجب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية» (1.306) ومتوسط قدره (3.74)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الاولى) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «إبادر بمعالجة المشاكل التي تواجهني دون الرجوع الي رئيسي المباشر» (1.245) ومتوسط قدره (3.60)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (السادسة) بين عبارات هذا المحور

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي» (1.233) ومتوسط قدره (3.70)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثانية) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «يوفر لي مديري صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام المؤكدة إلي» (1.182) ومتوسط قدره (3.70)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثالثة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «يشارك موظفو الجامعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعية أدائهم» (1.096) ومتوسط قدره (3.7680)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه

العبرة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الخامسة) بين عبارات هذا المحور.  
جدول (10) اختبار الفروق لعبارات الاستغالية وحرية التصرف (مربع كاي)

الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة كاي	العبارات
قبول	0.001	17.6	أسهام في وضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها
قبول	0.000	35.0	يسمح لي بحرية أداء الأعمال المحاطة بي ومناقشة أفكارى مع الإدارة العليا
رفض	0.15	12.4	امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر
قبول	0.000	23.8	لا ارغب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحدمن قدراتي الإبداعية
قبول	0.001	18.4	أبادر بمعالجة المشاكل التي تواجهني دون الرجوع الى رئيسي المباشر
قبول	0.001	18.4	يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي
قبول	0.000	23.0	يوفر لي مديري صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام المؤكدة إلي
قبول	0.000	23.0	يشارك موظفو الجامعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعية أدائهم

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (17.6) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « أسهام في وضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها »، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثانية (35.0) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « يسمح لي بحرية أداء الأعمال المحاطة بي ومناقشة أفكارى مع الإدارة العليا »، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.001).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثالثة (12.4) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7)، تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر »

صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.15).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثالثة (23.8) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « لارغبانتمارسعلي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الخامسة (18.4) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « بأدابرب معالجة المشاكلا لتيتواجهنيدونالرجوعا ليرئيسيا مباشر «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السادسة (23.0) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « يوفرب مديريصلاحياتمتعددة للتصرفالمهامالمؤكدةإلي «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السادسة (18.4) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « يعط نيمديريالفرصةالكافية لإبداءرائيافيا مورعملي Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السابعة (23.0) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « يشاركموظفو الجامعة في اتخاذالقرارات المتعلقة بطبيعيةأدائهم «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

جدول (11) اختبار الفروق لعبارات جودة الأداء الوظيفي (مربع كاي)

العبارات	قيمة كاي	مستوى المعنوية	الدلالة
اتفرغ بشكل كامل بمهامي الوظيفية	56.6	0.000	قبول
اعمل على تقديم مقترحاتي حول تطوير العمل	45.2	0.000	قبول
احرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الزملاء والطلاب	61.9	0.000	قبول
ابذل مجهود اكبر في تحقيق أهداف الجامعة	52.4	0.000	قبول
أتبادل الخبرات مع زملائي داخل وخارج الجامعة	32.4	0.000	قبول
ارغب دائما في امتلاك مهارات مميزة في العمل	64.8	0.000	قبول
أشارك في دورات تدريبية تلبى حاجاتي المهنية	48.6	0.000	قبول

العبارات	قيمة كاي	مستوى المعنوية	الدلالة
تتوافر في مجال عملي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة	17.4	0.002	قبول
أتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجهها في العمل	40.8	0.000	قبول
تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في أداء الأعمال بكفاءة وفعالية	21.8	0.000	قبول

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (56.6) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» انفرغ بشكل كامل بمهامها الوظيفية «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثانية (56.6) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» اعمل على تقديم مقترحاتي حول تطوير العمل «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثالثة (61.9) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» احرص على الاحتفاظ بعلاقاتنا طيبة مع الزملاء والطلاب «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الرابعة (52.4) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» ابذل مجهودا أكبر في تحقيق أهدافنا للجامعة «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الخامسة (32.4) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» أتبادل الخبرات مع زملائي داخل وخارج الجامعة «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السادسة (64.8) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» ارغب أن أفي أمثلا كيمهارا متميزة في العمل «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السادسة (48.6) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» أشارك فيدورات تدريبية تلبي حاجات المهنة ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثامنة (17.4) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» تتوافر في مجال عملي الإمكانات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة التاسعة (40.8) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» أتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة العاشرة (21.8) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في أداء الأعمال بكفاءة وفعالية «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

### الخاتمة:

إن التمكين الإداري يمثل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة، من خلال اطلاق حرية الموظف، وهو من اهم المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام والإداري التربوي بشكل خاص ، مما يؤكد ان مزيد التمكين الإداري يؤدي الى مزيد من النجاح الإداري. أما الجودة والتي صارت في وقتنا الحاضر موضع اهتمام المنتجين والمستفيدين على حد سواء فأصبح الاهتمام بها في تزايد مستمر، فهي ترمي الى درجة انجاز ما يسند للفرد من مهمات بكفاية وفعالية تسهم فيها الدافعية الفردية وبيئة العمل والقدرة على انجاز العمل، وتؤثر فيها عوامل انسانية كالمعرفة والتدريب والخبرة والمهارة، وتؤثر فيها عوامل فنية كالبناء الهيكلي للعمل واساليب العمل وتوافر مدخلات العمل (المواد الخام) ومدى التطور التكنولوجي للمنظمة.

ختاماً يمكن القول ان اهتمام المنظمة (كمنتج) بتوفير مدخلات الجودة لابد ان يكون مرتباً باتباعها اسس واساليب التمكين الإداري التي تعزز وتقوى من مساهمة ومشاركة العاملين في تحقيق الجودة المثلى التي تسعى اليها المنظمة لنيل رضا المستفيدين من خدماتها.

## النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصل البحث للنتائج التالية:

1. وجود علاقة موجبة طردية بين المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي وبين الدرجة الكلية للالتزام الوظيفي.
2. يؤثر تدريب العاملين على تطوير الأداء الوظيفي بصورة عامة.
3. تخصيص الرئيس لواجبات معينة للمرؤوسين يؤثر إيجاباً فتطوير الأداء الوظيفي.
4. إلتزام المسؤولية من قبل المرؤوسين تجاه الرئيس يفعل من الأداء الوظيفي.
5. إن تفويض السلطة له تأثير إيجابي على تدعيم وتحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد.
6. اتجاهات عينة الدراسة نحو كل من التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي كانت بدرجة جيدة.
7. إن استخدام فرق العمل في شكل تعاوون لأداء الأعمال يحرك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين.

## التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة بالتالي:

1. ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة جامعة الرباط الوطني مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري مما يشجع الإبداع وتهيئة بيئة العمل بجامعة الرباط الوطني مما يدعم التمكين.
2. العمل على تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد والكليات، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
3. العمل على استخدام أساليب تفويض السلطة للمساهمة في تطوير الأداء الوظيفي.
4. التركيز على تدريب العاملين على أساليب التمكين الإداري من خلال تخصيص واجبات معينة لعدد من المرؤوسين.
5. أهمية إلتزام المسؤولية من قبل المرؤوسين تجاه الرئيس مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات.

## المصادر والمراجع:

- (1) محمد جمال ابو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، القاهرة، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، 2008م، ص 11.
- (2) موسي اللوزي، حمود سلامة، كاظم خضير، مبادئ ادارة الاعمال، عمان، اسراء للنشر والتوزيع، 2008م، ص 28.
- (3) جل السعد الملوك، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006م، ص 43.
- (4) محمود أحمد عبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراه من شورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005م، ص 75.
- (5) جواد محسن راضي، التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد الأول، 2010م، ص 349.
- (6) محمد جمال أبو المجد، مرجع سابق، ص 351.
- (7) محمد أحمد عبد الله الفياض، مرجع سابق، ص 88.
- (8) إبراهيم جمال الدين عقال، التمكين الإداري، بيروت، دار الراهية للنشر والتوزيع، 2002م، ص 64.
- (9) أنس البارودي، التمكين الإداري، الإسكندرية، منشأة المعارف للنشر، 2002م، ص 39.
- (10) جميلة كمال فواز، التمكين من النواحي النظرية والتطبيقية، بيروت، دار صفاء للنشر، 2004م، ص 52.
- (11) محمد المصباح، أساليب التمكين الإداري، عمان، دار الميسرة للنشر، 2005م، ص 109.
- (12) المرجع السابق، ص 113.
- (13) مصطفى عبد الودود، التمكين ونقل المسؤولية والسلطة، عمان، دار وائل للنشر، 2002م، ص 67.
- (14) سمر كمال السواكنة، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة للنشر، 2002م، ص 48.
- (15) عبد الرحمن هلال سلطان، التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية، عمان، دار الحامد للنشر، 2009م، ص 128.
- (16) جميلة كمال فواز، مرجع سابق، ص 73.
- (17) مصطفى عبد الودود، مرجع سابق، ص 89.
- (18) مأمون الدار دكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009م، ص 29.
- (19) إبراهيم المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013م، ص 114.

- (20) زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحنى منظمي، عمان، دار وائل لنشر، 2008م، ص 99.
- (21) رشدي طعيمة، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006م، ص 38.
- (22) محمد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004م، 82.

# أثر مزادات العملة الأجنبية على استقرار سعر الصرف في السودان في الفترة من (مايو 2021م - يوليو 2021م)

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية  
جامعة الزعيم الأزهرى

د. عائدة محمد إسماعيل عابدون

## المستخلص:

تهدف هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين مزادات العملة الأجنبية واستقرار سعر الصرف في السودان للفترة (26مايو/29 يوليو 2021م) وترجع أهمية الدراسة الى حداثة التجربة في السودان وهي طرح مزادات أجنبية بواسطة البنك المركزي على القطاع المصرفى وقطاع الاستيراد والتجارة ، ولتحقيق ذلك تم اتباع المنهج التاريخى الاستقرائى والمنهج التحليلي الاحصائى ، بإستخدام برنامج Eviews وقد بين التحليل أن مزادات العملة الأجنبية تسببت في استقرار سعر الصرف الأجنبي في السودان خلال فترة الدراسة ، وهذا يثبت الأثر الإيجابي لمزادات العملة على استقرار سعر الصرف الأجنبي ، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها مزادات العملة الأجنبية بالبنك المركزي لها تأثير في استقرار وضبط سعر ، الصرف خلال فترة الدراسة ويمكن الإعتماد عليها اقتصادياً ، فضلاً عن أن أسعار صرف العملات الأجنبية هى واحدة من أهم المؤشرات الإقتصادية التى تبين مركز الدولة اقتصادياً لأن الإستقرار في هذا المؤشر يؤدي إلى الإستقرار في الإقتصاد الكلي والعكس صحيح .

الكلمات المفتاحية: مزادات العملة، سعر الصرف، السياسة النقدية، البنوك المركزية، الاستقرار الاقتصادي

## ABSTRACT:

This study aims to test the relationship between foreign currency auctions and the stability of the exchange rate in Sudan for the period (May 26-July 29, 2021 AD). The inductive and the statistical analytical method using the Eviews program. The analysis showed that the foreign currency auctions caused the stability of the foreign exchange rate in Sudan during the study period, and this proves The positive impact of currency auctions on the stability of the foreign exchange rate. A set of results were reached, the most important of which is the foreign currency auctions at the Central Bank that have an impact on the stability and control of the exchange rate during the study period and can be economically relied upon. In addition, foreign exchange rates are one of the most important economic indicators that The state's economic status is shown because stability in this influence leads

to stability in the overall economy and vice versa.

**key words :** Gurrency Auctions ،Exchange Rate، Monetary Policy، Central Banks، Econmic Stability

### المقدمة:

تعد مزادات العملة الأجنبية واحدة من السياسات النقدية غير المباشرة ، التي تؤثر في الطلب الكلي مما يؤدي الى تحقيق الاستقرار في قيمة العملة المحلية ، وتخفيض حجم التضخم من خلال سحب السيولة النقدية ويؤدي ذلك الى تحقيق الاستقرار في الاقتصاد الكلي وبالتالي الإسراع بعملية التنمية ، وكما هو معروف فإن السودان يعاني من إرتفاع سعر صرف العملات الأجنبية مقابل الجنية السوداني ، الأمر الذي يحتم التدخل الحكومي في ضبط سعر الصرف ، وقد اتبع في ذلك أسلوب مزادات العملة الأجنبية (الدولار) حيث تجري هذه المزادات بشكل متواصل ، لضبط عرض العملات الأجنبية ، بالتالي ضبط الطلب الكلي مما يؤدي إلى تحديد سعر الصرف حسب التوازن بين العرض والطلب ولأهمية ضبط سعر الصرف جاءت هذه الدراسة لإستقراء أثر هذه المزادات على استقرار سعر الصرف ، وذلك باستخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط والتنبؤ بتأثيرها المستقبلي على استقرار سعر الصرف.

### مشكلة الدراسة:

لقد أدى تدهور العملة المحلية في السودان مقابل الدولار الى عدم استقرار سعر الصرف، وحدوث التضخم وذلك لاعتماد السودان على الخارج في تغطية احتياجاته الاستهلاكية والتنموية، هذا التدهور أدى الى تدخل الدولة باحدى أدوات السياسة النقدية (بيع مزادات العملة الاجنبية) لضبط واستقرار سعر الصرف وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي :

**ما هو دور مزادات العملة الأجنبية في تحقيق استقرار سعر الصرف علي السودان ؟**

### فرضية الدراسة:

تنطلق الدراسة من خلال فرضية وحيدة مفادها:أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مزادات العملة الاجنبية (الدولار) واستقرار وضبط سعر الصرف في السودان .

### هدف الدراسة:

#### تهدف الدراسة إلى الأتي :

1. التعرف على مفهوم وأنواع مزادات العملة في السودان .
2. معرفة مدى مساهمة مزادات العملة في تحقيق الاستقرار في سعر الصرف خلال فترة الدراسة .
3. معرفة تفاصيل حجم مزادات العملة التي أجريت في السودان خلال فترة الدراسة .

### أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة الى تناول موضوع يعتبر حديث التجربة في السودان، اذ أنه لأول مرة في تاريخ الاقتصاد النقدي ، يتم تناول النقد الأجنبي عن طريق مزادات تطرح بواسطة البنك المركزي على القطاع المصرفي والافراد وقطاع الاستيراد والتجارة ، الأمر الذي استدعى دراسة هذه

الحالة والوقوف على نتائجها.

### منهج الدراسة :

إتبعت الدراسة المنهج التاريخي والاستقرائي لتوضيح أثر مزايدات العملة في استقرار سعر الصرف في السودان والمنهج التحليلي الإحصائي باستخدام برنامج (Eviews) لقياس أثر مزايدات العملة الأجنبية على استقرار سعر الصرف مقابل الجنية السوداني ، وللتنبؤ بتأثيرها المستقبلي على استقرار وضبط سعر الصرف .

### حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية : جمهورية السودان
  2. الحدود الزمانية : الفترة من (26مايو / 29 يوليو 2021م).
- إطار نظري: مزايدات العملة الأجنبية

### مفهوم مزايدات العملة:

يقصد بمزاد العملة الأجنبية (ذلك الأسلوب الذي يستعمله البنك المركزي لبيع وشراء الدولار بهدف السيطرة على عرض النقد والسيولة العامة والحد من التضخم وتحقيق الإستقرار في سعر الصرف والمستوى العام للأسعار) ومن أجل ذلك تقوم المصارف بفتح حسابات لها في البنك المركزي تستخدمها لأغراض السياسة النقدية بشكل عام، ومزاد العملة الأجنبية بشكل خاص ، وبالرغم من أن المزاد يستخدم في غالبته من قبل تجار الاستيراد عن طريق مصارفهم التجارية ، فلا بد من التأكيد بأنه سياسة نقدية لأنه يسحب العملة المحلية من السوق ، الأمر الذي يقلل من ضغط السيولة النقدية وتأثيرها على التضخم<sup>(1)</sup>.

أهداف مزايدات العملة الأجنبية

### تهدف مزايدات العملة الى تحقيق جملة من الاهداف أهمها:

1. وسيلة لتطبيق إحدى الأدوات غير المباشرة للسياسة النقدية في ادارة السيولة .
2. اداة تدخل مباشرة لتحقيق الاستقرار في قيمة الجنية السوداني عن طريق الدفاع عن سعر صرف توازني مما يعكس إيجابياً على المستوى العام للأسعار.
3. توحيد أسعار الصرف الموازية والرسمية بسعر واحد رسمي .
4. توفير موارد بالعملة الأجنبية لدى المصارف لغرض تمكينها من فتح الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان واجراء عمليات تحويل المبالغ لتغطية احتياجات القطاع الخاص.
5. فتح آفاق استثمارية لدى الجمهور لغرض تطوير إستثماراتهم ومشاريعهم الاقتصادية وتوفير العملة اللازمة لأداء السياحة الدينية والمعالجة الطبية والدراسة في الخارج..... الخ.
6. قدرة مزاد العملة على توفير احتياطات بالعملة الأجنبية التي فاقت ما خصصه صندوق الدولي والبالغ 10 مليار دولار كحد ادني، وذلك من أجل تحقيق الاستقرار لقطاع المعاملات الخارجية وتكوين احتياطي من العملة الأجنبية لتغطية الاستيرادات.
7. قدرة مزاد العملة على استخدامه كسوق مركزي للصرف وتحديد سعر الصرف الذي ترغب به السياسة النقدية ، لاستخدامه كمثبت اسمي للتوقعات التضخمية ضمن السياسة النقدية لتحقيق استقرار سعر الصرف<sup>(2)</sup> .

## خصائص المصارف المشاركة في مزادات العملة :

هنالك عدد من الخصائص الأساسية التي يجب توفرها للمصرف كي يدخل إلى مزاد العملة وهي كما يلي:

1. أن يمتلك المصرف العملة المحلية بشكل كاف ضمن حساب في البنك المركزي.
  2. أن يكون في وضع مرضٍ من ناحية إيفائه بالتزاماته تجاه البنك المركزي .
  3. أن تكون ودائعه خالية من غسيل الأموال .
  4. أن مزاد العملة متاح لكل المصارف التي لم ترتكب مخالفات مصرفية<sup>(3)</sup>.
- إن عملية بيع العملة الأجنبية تتحدد عندما يبدأ الطلب من المصرف التجاري أو المشتري ، وتتم الإستجابة من قبل البنك المركزي ، وهي تتوقف على ظروف السوق واحتياجات المصرف بمعنى إنه يمكن أن يطلبها مصرف معين أو كل المصارف ، وأيضاً يمكن أن يدخل مصرف واحد المزاد أو كل المصارف كل ذلك يعتمد على نشاط المصرف وظروف السوق .

## العلاقة بتن مزادات العملة الأجنبية وسعر الصرف:

تأتي أهمية إستقرار سعر الصرف من خلال إسهامه في تحقيق الأهداف الإقتصادية الكلية المتمثلة بالاستقرار الإقتصادي الداخلي والخارجي ، وإن إستقرار أسعار الصرف يعد انعكاساً لمدى الإستقرار الإقتصادي والسياسيات النقدية المالية المتبعة، وقدرتها على التكيف والاستجابة بالصددمات الخارجية التي تتعرض لها الاقتصادات<sup>(4)</sup> .

إن الحفاظ على العملة المحلية مقابل العملات الأجنبية خصوصاً ، مع تزايد الاعتماد على التجارة الدولية أصبح من الضرورة التحكم بسعر الصرف مقابل العملات الأجنبية ، مما يترتب على ذلك حدوث إستقرار في الاقتصاد ككل، وقد أصبحت كثير من الدول تطرح العملات الأجنبية في مزادات خصوصاً تلك الدول التي تعاني من فوارق بين سعر الصرف الرسمي وسعر الصرف الموازي بسبب الأوضاع السياسية كالحظر الاقتصادي واستنزاف العملات الأجنبية وتجميد الأرصدة في الخارج ، بهذا الغرض يقوم البنك المركزي بطرح مزادات كواحدة من ادوات السياسة النقدية لعلاج مشكلة استقرار وضبط سعر الصرف<sup>(5)</sup> .

## إطار تطبيقي: مزادات العملة في السودان :

### مزادات بيع العملة الأجنبية :

يستهدف البنك المركزي من نظام مزادات العملة الأجنبية الإستقرار الإقتصادي، وإستقرار سعر صرف العملة الأجنبية ، وقد بدأ البنك المركزي في السودان أولى عملياته يوم (26 مايو) المزاد الأول للعملات الأجنبية بمبلغ (40) مليون دولار باع منها (16) مليون دولار، فقط بعد استبعاد عدد كبير من طلبات الشراء غير مستوفية الشروط وفي المزاد الثاني عرض البنك (50) مليون دولار وبيع منها (43.4) مليون دولار يلاحظ

ان البنك حقق قبولاً عالياً مقارنة بالمزاد الاول حيث شارك فيه حوالي (29) بنكاً مقارنة بـ (20) بنك في المزاد الأول، وبلغ مجموع المبالغ المطروحة في المزاد الثالث (50) مليون دولار والطلبات المستلمه (68.998) دولار أمريكي باع منها (50) مليون دولار وذكر متعاملون أن السياسة الجديدة تهدف إلى تقليص الفجوة بين الاسعار الرسمية ونظيرتها في السوق السوداء والتي إتسعت في الفترات السابقة وكانت نتيجة المزاد الرابع (41) مليون دولار لقيمة المزاد الكلية البالغة (50) مليون دولار ، وفي المزاد الخامس بلغ حجم المزاد الكلي (60) مليون دولار أمريكي ، وأن الحد الاعلى لقيمة الطلب المسموح لتقدمه من كل مصرف كنسبة من حجم المزاد الكلي %20 وبحسب البنك المركزي وصل أعلى سعر صرف تم التنفيذ به (425) جنيهاً سودانياً ، وأدني سعر صرف ثم التعامل معه (386) جنيهاً واعلن البنك قبول (184) طلباً مقارنة بـ(66) للمزاد الاول مستوفيه شروط المزاد وأن المزاد يقتصر على المصارف فقط أنابة عن عملائها علي ان يقدم العميل طلباً واحد على مصرف واحد مع توضيح الرمز الائتماني والرقم الضريبي .وفي المزاد السادس بلغت القيمة الاجمالية للمزاد المطروح (50) مليون دولار باع منها (29.982) دولار، وبلغ أعلى سعر صرف تم التنفيذ به (446) جنيه مقارنة بالمزاد الخامس والذي بلغ (445) جنيه. وفي المزاد السابع ، بلغت القيمة الاجمالية للمزاد المطروح (50) مليون دولار باع منها (27.544) وفي المزاد الثامن كان (50) مليون دولار باع منها (17.397) وكان اعلى سعر صرف (440.73) مقارنة بالمزاد السابع والذي بلغ (448.320) ويلاحظ أن هناك تذبذباً ويرجع ذلك لحدائثة التجربة<sup>(6)</sup>. وشملت قائمة سلع المزاد وفقاً لاعلان البنك أبرزها : الأدوية البشرية والبيطرية والمعدات الطبية بجانب سلع الفول ، العدس ، لبن البودرة ، الخميرة بالاضافة لمحولات الكهرباء وبطاريات السيارات فضلاً عن قطع الغيار لوسائل النقل ومدخلات الانتاج الزراعي والحيواني ، ويسعي البنك المركزي من خلال مزاداته الى تزويد المستوردين بالدولارات عن طريق البنوك التجارية بالبلاد لاول مره منذ سنوات<sup>(7)</sup> والجدول رقم(1) يوضح بيع مزادات العملة الأجنبية في السودان.

جدول رقم (1)  
بيع مزايدات العملة الأجنبية في السودان في الفترة من (26 مايو/29 يوليو 2021م)

* المبالغ بالدولار											
البند	26 مايو 2021	1 يونيو 2021	6 يونيو 2021	13 يونيو 2021	22 يونيو 2021	1 يوليو 2021	8 يوليو 2021	29 يوليو 2021			
عدد المصارف التي قدمت طلباتها	20	29	24	27	27	22	25	24			
عدد الطلبات المستلمة	137	277	227	191	182	130	141	-			
عدد الطلبات المقبولة	66	184	174	146	131	117	110	73			
عدد الطلبات التي تم تخصيص لها	66	117	143	125	131	92	110	68			
عدد الطلبات المستجدة (عدم استثناء الشروط)	71	93	53	66	51	38	31	-			
اجمالي قيمة الطلبات المستلمة	46,221,000	86,305,000	68,998,783	56,679,856	50,262,851	37,693,007	34,943,812	30,062,752			
القيمة الاجمالية للمزاد الطروح	40,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	60,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000			
اجمالي المبالغ التي تم تخصيصها في المزاد	16,157,000	43,405,000	50,000,000	41,090,655	43,226,416	29,982,955	27,544,439	17,397,200			
اعلى سعر صرف تم التنفيذ به	420.06390	425.0000.0	422.40000	430.000.00	445.000.00	446.539.03	448.3205	440.7360			
اقل سعر صرف تم التنفيذ به	401.85200	385.61200	395.00000	408.382.00	416.862.08	429.6825	429.00000	422.2400			
المتوسط المرجح	410.05	405.05	412.0286	415.4340	424.0773	434.527	438.0471	435.2611			

المصدر : بنك السودان ، الادارة العامة للسياقات والبحوث والإحصاء ، منشور ادارة السياسات رقم (12/2021م)

## شروط وآلية التدخل في سوق النقد الأجنبي عبر المزادات :

### 1. شروط دخول المزاد:

- أ. يقتصر المزاد على المصارف فقط انابة عن عملائها ، على أن يقوم العميل بتقديم طلب واحد عبر مصرف واحد مع توضيح الرمز الائتماني والرقم الضريبي .
- ب. على المصرف تقديم طلب واحد يوضح فيه احتياجات العملاء ، على ألا تزيد قيمة الطلب عن النسبة التي يحددها بنك السودان المركزي عند الإعلان عن المزاد .
- ج. تقتصر الطلبات التي تقدم على عمليات استيراد السلع حسب ما يحدده مزاد بنك السودان المركزي بالتنسيق مع الجهات المختصة .
- د. تحدد الطلبات بحد أدنى 20.000 دولار للعميل الواحد .
- هـ. يتم تسعير كل طلب في صورة أربعة أرقام عشرية لسعر الشراء مثال (381.8000) جنيه للدولار.
- و. توفير رصيد كافٍ بالعملة المحلية في حساب العميل مقدم الطلب .
- ز. توفير رصيد كافٍ بحساب المصرف بالعملة المحلية لدى بنك السودان المركزي يغطي قيمة المبلغ المطلوب شراؤه .
- ح. في حالة عدم وجود رصيد كافٍ ، يتم فرض غرامة على المصرف(8).

### 2. آلية عمل المزاد :

- أ. تكون الإدارة العامة للأسواق المالية مسئولة عن عملية إستلام الطلبات وفتح المزادات وفرز العطاءات وتحديد العطاء الفائز .
- ب. يقوم بنك السودان المركزي بالإعلان عن رقم المزاد وتاريخه وقيمة موقعه وتوقيتته، ثم يحدد الحد الأعلى لقيمة الطلب المسموح بتقديمه من كل مصرف كنسبة من حجم المزاد الكلي .
- ج. بعد الفرز يتم رصد عطاءات مزادات النقد الأجنبي حسب الأسعار بالحد الأدنى والأعلى ثم يخطر المتعاملين بالنتيجة.
- د. في حالة العطاء الفائز لشراء النقد الأجنبي يتم تحويل المبلغ إلى حساب المصرف المعني بالخارج.
- هـ. تشمل النتيجة المعلنة حجم المبالغ المنفذة في المزاد وأعلى وأدنى سعر مقبول والمتوسط المرجح لسعر المزاد الفائز .
- و. يجب توظيف الموارد المشتراة من مزادات النقد الأجنبي للغرض الذي هوجبه ، تم الطلب خلال أسبوعين من تاريخ الإضافة ، وفي حالة عدم استقلال المبلغ خلال الفترة الزمنية المحددة يتم إعادة بيعها لبنك السودان المركزي بنفس سعر المزاد .
- ز. يستبعد البنك المركزي الطلبات غير المستوفية دخول المزاد.
- ح. ترسل المصارف راجعة إسبوعية الى البنك المركزي توضح تفاصيل استخدامات المبالغ المشتراه من المزاد<sup>(9)</sup>.

## إطار تحليلي : أثر مزادات العملة على استقرار سعر الصرف في السودان : قياس أثر مزادات العملة على استقرار سعر الصرف في السودان:

من الصعوبة يمكن قياس أثر مزادات العملة على استقرار سعر الصرف في السودان ، نسبة لتداخل عناصر تؤثر على سعر الصرف ، ونسبة لحدائة التجربة ولتقدير هذه العلاقة تم اختيار مزادات العملة كمتغير مستقل ( $x$ ) لقياس التوقع المحتمل ، لأثر هذه المزادات على سعر الصرف كمتغير تابع ( $y$ ) وذلك باستخدام معادلة الإنحدار الخطي البسيط كما يلي :

$$y = \alpha + \beta x + e$$

$x$  : تمثل مزادات العملة (المتغير المستقل) .

$y$  : تمثل الإستقرار في سعر الصرف (المتغير التابع).

$\beta$  : تمثل سعر الصرف

$\alpha$  : تمثل حجم مزادات العملة

$e$  : تمثل حد الخطأ (المتغير العشوائي)<sup>(10)</sup>

ويمكن حل المعادلة أعلاه باستخدام بيانات الجدول رقم (2)

جدول رقم (2)

العلاقة بين مزادات العملة وسعر الصرف في السودان

رقم المزاد	المزادات التي تم تخصيصها	المتوسط المرجح لسعر الصرف
1	16.157.000	410
2	43.405.000	405
3	50.000.000	412
4	41.090.655	415
5	43.226.416	424
6	29.982.955	434
7	27.544.439	438
8	17.397.200	435

المصدر : من إعداد الباحثة

ولتقدير النموذج تم الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي Eviews لحل الجدول أعلاه حيث تم إدخال البيانات الخاصة بكل من المتغيرين ( $y$ ) و ( $x$ ) وكانت النتائج كما يلي جدول رقم (3)

## جدول رقم (3)

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	.Prob
C	436.5137	13.37564	32.63498	0.0000
X	-0.000441	0.000376	-1.171181	0.2859
R-squared	0.186073	Mean dependent var		421.7500
Adjusted R-squared	0.050418	S.D. dependent var		12.98075
S.E. of regression	12.64929	Akaike info criterion		8.125397
Sum squared resid	960.0274	Schwarz criterion		8.145258
Log likelihood	-30.50159	.Hannan-Quinn criter		7.991447
F-statistic	1.371664	Durbin-Watson stat		0.355967
(Prob(F-statistic	0.285928			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Eviews

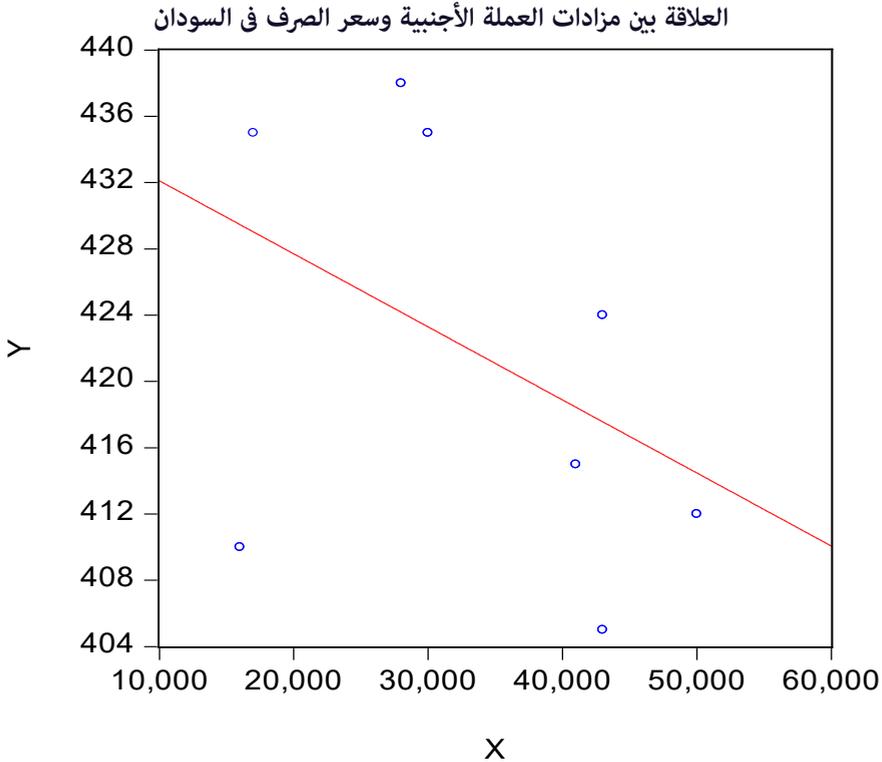
وقد أخذت معادلة الإنحدار الخطي الشكل التالي :

$$y = 436 - 0.000441x$$

- تشير المعادلة التقديرية الى وجود علاقة عكسية في نمو مزادات بيع العملة ، واستقرار سعر الصرف التابع ويستدل على ذلك في ان  $\beta$  قيمة سالبة ، ويعني ذلك أنه عندما يصل حجم المبالغ الدولارية المطروحة كمزادات بمقدار 436 ليستقر سعر الصرف بمقدار -0.000441- وهذا صحيح في ظل النظرية الاقتصادية ، حيث أن العلاقة يجب أن تكون عكسية بأنه كلما زادت المبالغ المطروحة قل سعر الصرف لأنه زاد العرض قلت الأسعار وقد أظهر تحليل التباين والتباين المشترك هذه القيمة .
- ومقدار المعلمة الثابت = يستدل في ذلك أنه في حالة ما كان هذه المزادات منعومة فان متوسط سعر الصرف سيكون .
- ولاختبار صلاحية نموذج تقدير دور المزادات على سعر الصرف يستخدم معامل التحديد ( $R^2$ ) هذا المعامل يدل على قوة العلاقة بين القيمة الحقيقية والقيمة المقدره، ومن معلومات البرنامج وجد أن قيمة معامل التحديد 19 % وبما ان القيمة موجبة يعني ذلك أن المزادات تفسر 19 % من استقرار سعر الصرف.
- ولاختبار درجة الإرتباط يستخدم معامل الارتباط ( $R$ ) والذي يبين العلاقة بين المزادات واستقرار سعر الصرف، فقد وجد من البرنامج أنها تساوي 14 % وهى علاقة طردية وهذا يفسر مساهمة المزادات في استقرار وضبط سعر الصرف .

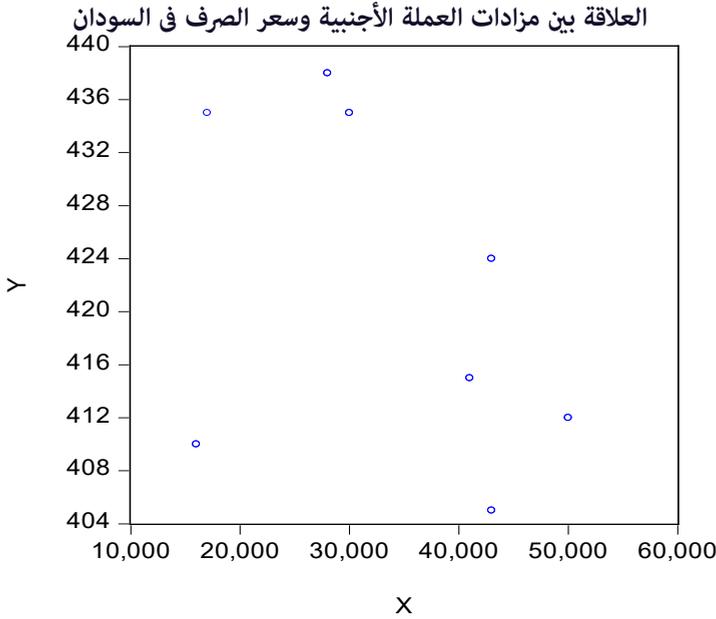
- ولاختبار صلاحية النموذج في تمثيل  $(YX)$  و معرفة أثر مزادات العملة الأجنبية على سعر الصرف نستخدم المعلمة  $(R)$  و من بيانات البرنامج وجد أن قيمتها 33 % وهى قيمة معنوية حيث أن قيمة  $(T)$  المحسوبة أكبر من قيمة  $(T)$  الجدولية، ومنها نرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل وهو ما يشير إلى أهمية المتغير المستقل (مزادات العملة) في تفسير المتغير التابع (سعر الصرف).
- ولاختبار معنوية المعامل تستخدم اختبار  $(f)$  وهى معنوية عند 29 % ومن النموذج وجد ان قيمة  $(f)$  المحسوبة أكبر من  $(f)$  الجدولية حيث وجد أنها 1.2 % لذا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل أي أن المعامل له أثر إيجابي على ثبات سعر الصرف<sup>(11)</sup> والشكل رقم (1 و 2) يوضح العلاقة بين مزادات العملة الأجنبية وسعر الصرف .

### الشكل البياني رقم (1)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Eviews

الشكل البياني رقم (2)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Eviews

تحليل التكامل المشترك بين مزايدات العملة الأجنبية وسعر الصرف من جدول سلسلة البواقي (جدول رقم 4) والذي يقيس انحراف العلاقة المقدرة في الأمد الطويل تم رفض فرض عدم والفرض البديل ، أي ان سلسلة البواقي مستقرة مما يعني أن السلاسل الزمنية في المتغيرات الأمودج تتصل بخاصية التكامل المشترك، أي وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بينهما، وهذا ما يجعل نموذج تصحيح الخطأ الأكثر ملاءمة لتقدير العلاقة ، ومن خلال اجراء هذا الاختبار (العملة الأجنبية المباعه وسعر الصرف في السودان ) ومن نتائج التحليل وجد أن هنالك علاقة تكامل مشترك بين المتغيرين أي ان التغيرات في العملة المباعه في المزاد سوف تؤثر تأثيراً قوياً على سعر الصرف في المستقبل والجدول رقم (4) يوضح ذلك .

جدول رقم (4)

obs	Actual	Fitted	Residual	Residual Plot
2014	410.000	429.462	-19.4624	.   . *
2015	405.000	417.563	-12.5633	.   *
2016	412.000	414.478	-2.47832	.   * .
2017	415.000	418.445	-3.44469	.   * .
2018	424.000	417.563	6.43673	. *   .

obs	Actual	Fitted	Residual	Residual Plot
2019	435.000	423.292	11.7075	. *   .
2020	438.000	424.174	13.8261	* .   .
2021	435.000	429.022	5.97832	. *   .

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي

:Estimation Command

=====  
LS Y C X

:Estimation Equation

=====  
 $Y = C(1) + C(2)*X$

:Substituted Coefficients

=====  
 $Y = 436.513716814 - 0.000440707964602*X$

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Eviews

التنبؤ بأثر مزايدات العملة الأجنبية على سعر الصرف

التباين المشترك هو تفسير احصائي لقياس علاقة التوازن طويلة الأجل، وهذا التحليل يقدم دعماً للنظرية الاقتصادية من خلال نمذجة العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية في اطار احصائي<sup>(12)</sup>. ومن تحليل التكامل المشترك بين كل من مزايدات بيع العملة الأجنبية (الدولار) وسعر الصرف والتي يوضحها الجدول رقم (5) وجد أن هناك علاقة تكامل مشترك مما يدل على وجود تأثير مستقبلي لهذه المزايدات على استقرار سعر الصرف الأجنبي في السودان والتي توضحها المعادلة الآتية:

$$Y = 436 - 0.000441X$$

أي انه اذا زادت قيمة المزايدات لـ 100 % فإنه من المتوقع أن يستقر سعر الصرف عند السعر 436 بنسبة 46 %.

جدول رقم (5)

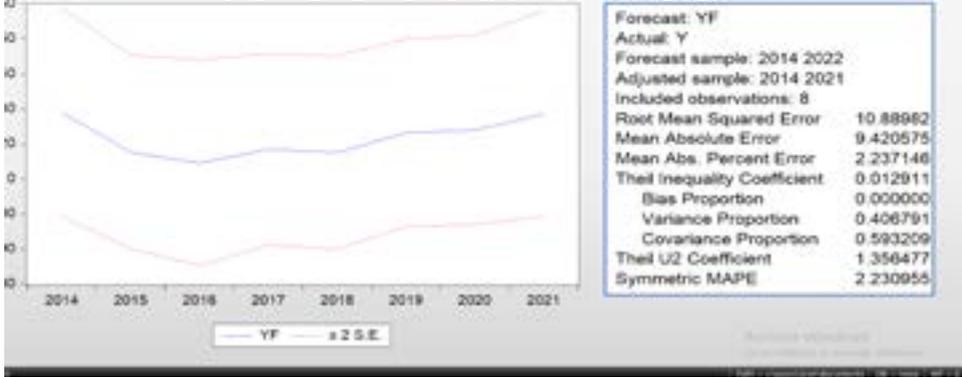
	C	X
C	١٧٦,٧٩٧٧	-0.004688
X	-0.004688	٠٧-١,٤٠E

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Eviews

وعلاقة التنبؤ بين مزايدات العملة الأجنبية وسعر الصرف موضحة بالشكل البياني التالي:

## الشكل البياني رقم (3)

## التنبؤ بمزادات العملة الأجنبية وسعر الصرف في السودان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Eviews

## الخاتمة:

تناولت الدراسة أثر مزادات العملة الأجنبية على إستقرار سعر الصرف في السودان ، خلال الفترة (26مايو/29 يوليو 2021م)، وذلك من خلال التقييم لـ 8 مزادات للعملة الأجنبية والتي أجراها البنك المركزي وقد استخدم للوصول لنتائج محددة برنامج التحليل الإحصائي Eviews ومن خلاله تم التوصل الى وجود علاقة طردية بين مزادات العملة الأجنبية واستقرار سعر الصرف في السودان ، وقد بلغت 14% وكذلك من خلال التحليل الإحصائي تم التنبؤ بتأثير هذه المزادات المستقبليه لسعر الصرف ، وقد وجد أنه يؤدي الى استقرار سعر الصرف بسعر 436 جنيهه بنسبة (46%) مع مراعاة شروط معينة يجب الالتزام بها لنجاح هذه السياسة من أهمها : الحد من التحويلات الخارجية للدولار من خلال ضبط الاستيراد.

## النتائج :

1. أظهرت نتائج التحليل القياسي وجود علاقة طردية بنسبة (44%) بين مزادات العملة الأجنبية وسعر الصرف وهو ما يدعم فرضية الدراسة .
2. أثبت التحليل وجود تكامل مشترك بين مزادات العملة وسعر الصرف ، مما يدل على التنبؤ بوجود تأثير مستقبلي لهذه المزادات على سعر الصرف بنسبة (46%).
3. درجة الاتباط بين مزادات العملة الأجنبية واستقرار سعر الصرف بلغت (14%) ، وهى علاقة طردية لكنها ضعيفة نسبة لقلّة فترة المزادات .
4. مزادات العملة الأجنبية بالبنك المركزي لها تأثير في استقرار وضبط سعر الصرف خلال فترة الدراسة.

## التوصيات :

1. على البنك المركزي الاستمرار في طرح المزادات من أجل زيادة المعروض من الدولار، لتغطية الطلب المتزايد عليه ، وبالتالي الانخفاض في سعر الصرف في المستقبل وتحقيق انخفاض في مستويات التضخم.
2. الحد من حجم التحويلات الخارجية إلا للضرورة القصوي لتلبية متطلبات الأمن الاقتصادي من خلال الحد من الاستيرادات وذلك وفق خطة يتم وضعها من قبل البنك المركزي مع المصارف .
3. يجب وضع استراتيجيّة عمل من قبل البنك المركزي في السودان للفترة المقبلة ، وذلك من خلال إنشاء منظومة مصرفية متطورة في السودان أسوة بالبلدان المتطورة في هذا المجال.

## المصادر المراجع:

- (1) سوسن كريم هودان الجبوري، التحليل الكمي لمزادات العملة الاجنبية واثرها على سعر صرف الدينار العراقي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 36، 2018م.
- (2) وليد عيدي عبد النبي، مزاد العملة الأجنبية ودوره في استقرار صرف الدينار العراقي، البنك المركزي العراقي، المديرية العامة لمراقبة الصيرفة والائتمان 2010م، ص 6.
- (3) سنان الشيببي، ملامح السياسة النقدية في العراق، ابوظبي، صندوق النقد العربي، 2015م، ص 26.
- (4) عماد محمد العاني، سياسات صرف الدينار العراقي في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة، مجلة الاقتصاد العراقي بين الواقع والطموح، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2015م، ص 33.
- (5) أحمد عبد الزهرة حمدان، خيارات السياسة ودورها في تحقيق الاستقرار الاقتصادي، رسالة دكتوراة منشورة، جامعة المستنصرية، 2018م، ص 30.
- (6) بنك السودان، الادارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء، منشور ادارة السياسات رقم 2021/12م.
- (7) بنك السودان، المصدر السابق.
- (8) أميمة صديق عبد الرحمن، شروط دخول المزاد، بنك السودان، ادارة السياسات، الادارة العامة للسياسات والبحوث والاحصاء، مايو 2021م ص 1.
- (9) بدر الدين حسين جبر الله، آلية دخول المزاد، بنك السودان، ادارة السياسات، الادارة العامة للسياسات والبحوث والاحصاء، مايو 2021م ص 2.
- (10) سحر فتح الرحمن، الاقتصاد القياسي، ط1، اليازدي للنشر، عمان، الاردن، 2017م، ص 57.
- (11) سحر فتح الرحمن، مصدر سابق، ص 63.
- (12) شيخي محمد، طرق الاقتصاد القياسي، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012م، ص 210.

# دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية السودانية في الفترة من 2011 - 2017 م

باحث

د. شهاب الدين عبد الله شيخ الديم محمد

## المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ودراسة دور الإدارة الاستراتيجية متمثلة في أبعادها (البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية. ولتحقيق ما ترمي إليه الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي يقوم بمعالجة بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، حيث تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية عن المشكلة موضوع البحث. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع البحث والذي يتكون من مدراء عموم ونوابهم ومدراء الإدارات المتخصصة ومدراء الفروع الرئيسية ويتوزعون على عينة البحث المكونة من عدد (6) مصارف تجارية حيث بلغ عددهم (103) فرد يشغلون وظائف قيادية وإدارية على مستوى الإدارة العليا والوسطى استهدفهم بنسبة 100% عن طريق الحصر الشامل. توصل البحث إلى عدة نتائج كان من أهمها أن تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية بصورة علمية وواضحة أدى إلى رفع كفاءة الأداء، وأن الاهتمام بتحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية أدى إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وأن الصياغة الجيدة لاستراتيجيات المصارف التجارية السودانية وتنفيذها بطريقة فعالة أدى إلى رفع وتطوير كفاءة الأداء.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، كفاءة الأداء، المصارف التجارية السودانية.

## Abstract:

This study aimed to analyze and study the role of strategic management represented in its dimensions (internal and external environment, strategy formulation, strategy implementation, strategic control) in raising the performance efficiency of Sudanese commercial banks. To achieve the aim of the study, the researcher followed the descriptive analytical approach based on collecting, analyzing and interpreting data and information and drawing conclusions from it, through the use of the Statistical

Package for Social Sciences (SPSS) program, which processes the data of the field study statistically through a number of statistical methods, where the questionnaire was used As a means of collecting primary data on the research problem. The questionnaire was distributed to all members of the research community, which consists of general managers and their deputies, directors of specialized departments and managers of the main branches, they are distributed among the research sample consisting of (6) commercial banks, where their number reached (103) individuals occupying leadership and administrative positions at the level of senior and middle management, and they were targeted by % 100 through a comprehensive inventory. The research reached several results, the most important of which was that the application and practice of strategic management in Sudanese commercial banks in a scientific and clear manner led to raising the performance efficiency, and that interest in analyzing and monitoring the external and internal environment led to improving the efficiency of performance in Sudanese commercial banks, and that the good formulation and implementation of Sudanese commercial bank strategies in a manner Effective led to raising and developing the efficiency of performance.

**Keyword: strategic management, performance efficiency, Sudanese commercial banks.**

#### مقدمة :

تطلب التطور الذي يشهده العصر الحالي سواء كان في مجال تكنولوجيا وتقنية المعلومات أو في ظهور فلسفات إدارية حديثة بالإضافة إلى ازدياد حدة المنافسة على المستوى العالمي والاقليمي وذلك بظهور الشركات متعددة الجنسيات بمختلف أحجامها وأنواعها، وزيادة حالة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي التي أصبحت تواجهها المنظمات، تطلب ذلك كله و غيره ضرورة تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية وتطبيق أساليبها ومفاهيمها العلمية بصورة عملية حتى تتمكن المنظمات من الوصول إلي الجودة الشاملة وإدارة التميز وبالتالي رفع كفاءة أدائها .

أدركت القيادات الإدارية في القطاع المصرفي بالدول المتقدمة سريعا أهمية التحول من الإدارة التقليدية إلي الإدارة الاستراتيجية لأنها أصبحت تمثل خيارا استراتيجيا بالنسبة لأفراد الإدارات العليا في تلك الدول من أجل النمو والبقاء في عالم الخدمات المالية وذلك لمجابهة حدة المنافسة وسرعة التغير الذي

أصبحت سمة العصر الحالي. ونظراً لأهمية القطاع المصرفي في السودان من خلال دعمه الملحوظ للاقتصاد الوطني عمدت هذه الدراسة بتسليط الضوء على أهمية تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية بصورة علمية وواضحة والذي يؤدي بدوره إلى تحسين كفاءة أداء هذه المصارف وذلك لأنه أصبح من الأهمية بمكان تنمية قدرات التفكير الاستراتيجي لدى قيادات هذه المصارف وذلك لأنها تمثل إحدى أهم متطلبات التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمات .

### مشكلة البحث :

بالرغم من التطور والتقدم الملحوظ الذي شهده القطاع المصرفي السوداني في الآونة الأخيرة سواء كان في مجال تكنولوجيا وتقنية المعلومات أو تطبيقه لبعض المفاهيم الإدارية الحديثة إلا أنه ما زال هناك بعض القصور بالمصارف التجارية السودانية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصورة علمية وواضحة حتى يتثنى لهم مواجهة سرعة التغير الذي يشهده عصرنا اليوم إلى جانب حدة المنافسة والذي بدوره يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي ضمان الاستمرارية والبقاء في عالم الخدمات المالية، وهنا يكمن السؤال الرئيس لتحديد مشكلة البحث ما الدور الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية؟

### وتنبثق من السؤال الرئيس لمشكلة البحث عدة تساؤلات وهي كالآتي :

1. هل يؤدي الاهتمام بتحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية للمصارف التجارية السودانية إلى تحسين كفاءة الأداء؟
2. هل تؤدي صياغة الاستراتيجية إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟
3. هل يؤدي التنفيذ الاستراتيجي إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟
4. هل يؤدي تقييم ورقابة الاستراتيجية إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟

### أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى التوصل للأهداف التالية :

1. معرفة ودراسة دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية.
2. التعرف على أهمية ممارسة أنشطة ومهام الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين ورفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية.
3. بيان أهمية تطبيق وممارسة القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية لمهام وأنشطة الإدارة الاستراتيجية بصورة علمية وواضحة.
4. الخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في تحسين وتطوير أداء المصارف التجارية السودانية.

### أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أنه أصبح في عالمنا اليوم اعتماد مدخل الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الصناعية والخدمية خياراً استراتيجياً وذلك نظراً لما تواجه هذه المنظمات من تحديات ومنافسة شديدة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل

وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية أصبح غير مجدي في عصرنا الحالي. وتأتي أهمية البحث أيضاً في إطار توضيح ومعرفة الدور الايجابي الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية من خلال تطبيقها وممارستها بصورة علمية وواضحة في رفع وتحسين كفاءة الأداء بقطاع المصارف التجارية السودانية الذي أصبح يمثل إحدى أهم روافد الاقتصاد بالبلاد .

### الدراسات السابقة :

1.دراسة مصطفى (2005م) بعنوان ( دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء في منشآت الأعمال- دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة )،هدفت الدراسة إلي التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء في منشآت الأعمال ، واستخدمت هذه الدراسة منهجية مختلفة تمثلت في إدخال متغير المعرفة الإدارية بمفاهيم الاستراتيجية لتحديد وجود علاقة بين الإلمام والمعرفة بمفاهيم الاستراتيجية وبين الممارسة الفعلية وقياس أثر ذلك على فعالية أداء المنظمات، ومن جهة أخرى قام الباحث بتطوير وبناء مقياس أكثر شمولاً تضمن مجموعة من النشاطات الكلية التي تميز المنظمة عن غيرها من حيث الأداء الكلي، بالإضافة إلى بعض المعايير غير المالية التي تم التعبير عنها في صورة كمية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها بأن هنالك تدني في مستوى الإلمام والمعرفة بمعظم أساليب ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية بالمنشآت السودانية، وأوصت الدراسة بضرورة السعي لتنمية وزيادة معرفة القيادات في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية والسمنارات التخصصية لتوضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية في تطوير نمو المنشأة.

2.دراسة الديرأوي (2018م) بعنوان ( أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط- دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة )،هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ومدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغيراً وسيطاً، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق اسلوب العينة العشوائية على المنظمات الاجتماعية العاملة في قطاع غزة ومقدارها (250) مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر بين جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية) وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات ، وخلصت الدراسة الي عدد من التوصيات من أهمها الاستعانة بخبراء ومتخصصين ذو كفاءة عالية في عند تجهيز الخطة الاستراتيجية والتركيز على زيادة الانفاق المخصص لعملية الإدارة الاستراتيجية والقيام بها بشكل دوري .

3.دراسة قبصون (2014م) بعنوان (دور الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء بالمؤسسات- دراسة تطبيقية بديوان وزارة الصحة بليبيا)،هدفت الدراسة إلي التعرف على مدى ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية بديوان وزارة الصحة بليبيا، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء بالمؤسسات قد تم اتباع اسلوب الحصر الشامل وتمثلت العينة البالغ عددها (58) فرد في القيادات الإدارية بديوان وزارة الصحة الليبية.

حيث توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها ضرورة ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية كأحد أساليب الإدارة المعاصرة التي تضمن كفاءة وجودة الأداء بديوان الوزارة وأوضحت الدراسة أن إتباع القيادات الإدارية العليا بديوان وزارة الصحة لأتمات قيادية تقليدية كان سبباً في انعدام التفكير والتوجه الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بأهمية تدريب وتأهيل القيادات الإدارية العليا على الأتمات والأساليب القيادية والإدارية العلمية الحديثة .

4.دراسة تبيدي (2010م) بعنوان (أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية)،تهدفهذه الدراسةإلالتعرف على مدي تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف علي اثر تطبيقها علي كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع الحيوي، يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وكذلك يستخدم منهج دراسة الحالة، وكذلك يستخدم أسلوب المقارنة، كما يستخدم أسلوب التحليل الإحصائيوبرنامج (SPSS) لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلي كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات،وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم في جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات السودانية.

وخلُصت الدراسة الي عدد من التوصيات من أهمها أن علي الإدارة العليا لشركات الاتصالات السودانية تبني تطبيق وممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بذوي الخبرة والاختصاص في هذا الشأن.

5.دراسة العامري (2006م) بعنوان ( الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطوير الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن)،هدفت هذه الدراسة الي تقويم مستوى الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في اليمن من خلال استطلاع آراء مديري الإدارات المتخصصة وأعضاء الإدارة العليا في البنوك الإسلامية نحو تقويم مستوى ممارستهم للإدارة الاستراتيجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث تتكون عينة الدراسة من أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات المتخصصة في البنوك الإسلامية والبالغ عددهم (76) فرداً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن البنوك الإسلامية في اليمن تهتم بممارسة الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة وأن هناك عوامل تحد من ممارسة الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية منها قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية، وخلُصت الدراسة الي عدد من التوصيات من أهمها تأهيل القيادات الإدارية في البنوك الإسلامية وتدريبهم على ممارسة الإدارة الاستراتيجية وضرورة وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية .

6.دراسة عامر (2016م) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بالسودان للفترة من 2005-2014م)،هدفت هذه الدراسة للوقوف على مدى تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمصارف التجارية والتعرف على دور المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطة الاستراتيجية وتوزيع المهام والأنشطة، اعتمدت الدراسة على منهج الأسلوب الوصفي التحليلي واختيار عينة من مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين بالمصارف التجارية المختلفة وقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك اهتمام من قبل الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي حيث توجد خطة مكتوبة ومعرفة لدى الفئات المختلفة من العاملين بالمصارف وأن هنالك ضعف في تحليل الفجوة بين كل من الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية، وخلصت الدراسة الي عدد من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بتطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي في المصارف التجارية.

7. دراسة أبو قناية (2002م) بعنوان ( مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الادارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت ).، هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مدى معرفة والمهام القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وتحديد العلاقة بين المستوى المعرفي ودرجة الممارسة الفعلية وأثرها على كفاءة وفعالية بعض المنشآت الخاصة والعامة في السودان، وقامت الدراسة باستطلاع وتحليل آراء عينة من القادة الإداريين في المنشآت الخاصة والعامة بولاية الخرطوم بواسطة برنامج التحليل الاحصائي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضعف درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لأساليب الإدارة الاستراتيجية في المنشآت السودانية، وأن القيادات الإدارية بالمنشآت السودانية غالباً ما تمارس الأساليب القيادية التقليدية، وخلصت الدراسة الي ضرورة السعي لتنمية وزيادة معرفة القيادات الإدارية في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية والسمنارات المتخصصة .

8. دراسة علي باحاج (2015م) بعنوان ( دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على المصارف اليمينية)،هدفت هذه الدراسة الي معرفة الدور الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في التوجه الاستراتيجي(الرؤية، الرسالة، الأهداف)، التحليل الاستراتيجي، وتطبيق الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث جمعت البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية عن طريق استبانتان وجرى تحليلهما باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك دور للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على المصارف اليمينية.

وخلصت الدراسة الي عدد من التوصيات من أهمها زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية كمنهج إداري متكامل يساعد المصارف ويُمكّنها من التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية والتي تفرض عليها التحديث والإبداع في تقديم خدماتها وذلك لتحقيق ميزة تنافسية فيها، وكذلك أوصت الدراسة بضرورة عقد مزيد من الدورات التدريبية وورش عمل في الادارة الاستراتيجية والاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال .

9. دراسة أمينة (2018م) بعنوان (الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل -دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية)،هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور والتأثير الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في إدارة المهتم المصرفية للمصارف الجزائرية باعتبارها تتحكم نوعا ما في المستقبل من خلال استقراء الفرص المستقبلية، لقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المصارف الجزائرية وتكونت عينة الدراسة من مدراء تلك المصارف، وقد كان المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج التحليلي في اختبار

الفرضيات بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي في بناء الجانب النظري للدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وذلك من خلال برنامج (SPSS).

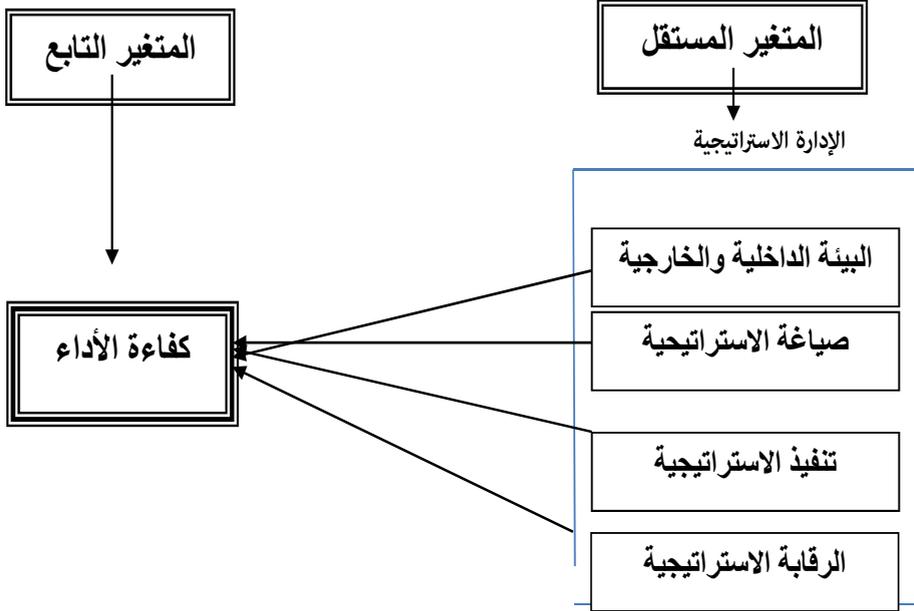
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تؤدي دوراً مهماً في المصارف وهي تتطلب الاهتمام من قبل إدارات المصارف وذلك لكي تتمكن هذه الأخيرة من البقاء والاستمرار والالتحاق بركب المستقبل، وتعد الإدارة الاستراتيجية أحد العناصر الهامة في عملية الابتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها إن تطوير إدارة المهن المصرفية لا يمكن أن يحصل بدون اعتماد أساليب الإدارة الاستراتيجية التي تساهم في اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية، وبالتالي يجب إيلاء الإدارة الاستراتيجية اهتمامات أكبر.

### نموذج البحث :

تم الاستعانة بما جاء في الاطار النظري للدراسة وأدبيات الدراسات السابقة في تصميم نموذج مقترح للدراسة حيث يهدف الباحث من خلاله توضيح دور (الإدارة الاستراتيجية) كمتغير مستقل في رفع (كفاءة الأداء) كمتغير تابع كما هو في الشكل (1).

شكل (1)

نموذج البحث



المصدر : إعداد الباحث من الاطار النظري للبحث وبعض الدراسات السابقة، 2021م.

## فرضيات البحث :

بناءً على نموذج البحث وتساؤلاته تم صياغة الفرضيات التالية :

### الفرضية الرئيسة للبحث:

« توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية». وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ورقابة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .

## الإطار النظري :

### الإدارة الاستراتيجية:

على خلفية التطور الذي شهدته العقود الأخيرة في المجالات الصناعية والخدمية وما رافقه من تقدم خصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية ازدادت التوجهات لاستثمار تطبيقات ومضامين الفكر الاستراتيجي لوضع الخطط الاستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات وفي إطار تلك التطورات وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية، وظهر مفاهيم وفلسفات إدارية جديدة ، تطلب الأمر تبني المدخل الاستراتيجي لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانهار (1).

فالإدارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها، وأما Ansoff وهو من أشهر الكُتّاب في هذا المجال فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها : تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها (2).

### فوائد الإدارة الاستراتيجية:

- تحقق عملية استخدام الإدارة الاستراتيجية كمدخل تحليلي وتشخيصي لإدارة الفعاليات والأنشطة ولاتخاذ القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال لها جملة من الفوائد والمزايا يمكن ذكر البعض منها (3):
1. تساهم في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنظمة ، كما تساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج .
  2. تساعد على توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وبالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير .

3. تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة ،
4. تساهم الإدارة الاستراتيجية على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل .
5. تساهم الإدارة الاستراتيجية في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لديهم .

#### تحديات الإدارة الاستراتيجية:

- يمكن إيجاز أهم التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية فيما يلي(4) :
1. دائماً تكون إدارة المنظمة مطالبة بتحقيق نتائج مستقبلية أعلى قيمة وأكثر مردوداً من النتائج الحالية والسابقة.
  2. غالباً ما تكون الموارد المتاحة (المادية منها أو البشرية) لتحقيق النتائج المطلوبة محدودة ويصعب توفيرها بالكميات والمواصفات اللازمة .
  3. إن بعض المعلومات المطلوبة قد لا يكون متوافراً لسبب أو آخر ومن ثم يصبح التنبؤ أو التقدير هو البديل المتاح .
  4. إن متابعة واستيعاب ما يستجد من تقنيات وأساليب عمل وتغييرات بيئية يقتضيان دوام التحسين والتطوير.
  5. دائماً تكون حرية الإدارة في استخدام أو توزيع وتخصيص الموارد المتاحة مقيدة بكثير من القيود السياسية والقانونية أو الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية .

#### مستويات الإدارة الاستراتيجية :

يتم تصنيف الاستراتيجيات من حيث هرمية المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات استراتيجية وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية نوجزها فيما يلي(5) :

##### 1.الاستراتيجية الكلية للمنظمة :

تتركز الاستراتيجية الكلية حول وصف التوجه العام للمنظمة ككل من حيث النمو في الأجل الطويل والتنافس وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثمارات ومنتجات المنظمة.

##### 2.استراتيجيات الأعمال :

وهي استراتيجيات تأخذ موقعها على مستوى الأقسام والوحدات الانتاجية المختلفة بالمنظمة، وهي تركز على تحسين المركز التنافسي لمنتجات وخدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها باعتبار أن لكل وحدة أعمال استراتيجية خاصة بها حيث تشكل قسماً تتشابه أو تتماثل فيه المنتجات أو الخدمات، وهو ما يعبر عنها بالاستراتيجيات التنافسية مثل استراتيجيات التنوع، القيادة في التكلفة، التركيز.

##### 3.استراتيجية النشاط (أو الوظيفة) :

استراتيجيات النشاط (وغالباً ما يطلق عليها الاستراتيجيات الوظيفية) وهي استراتيجيات تُعنى

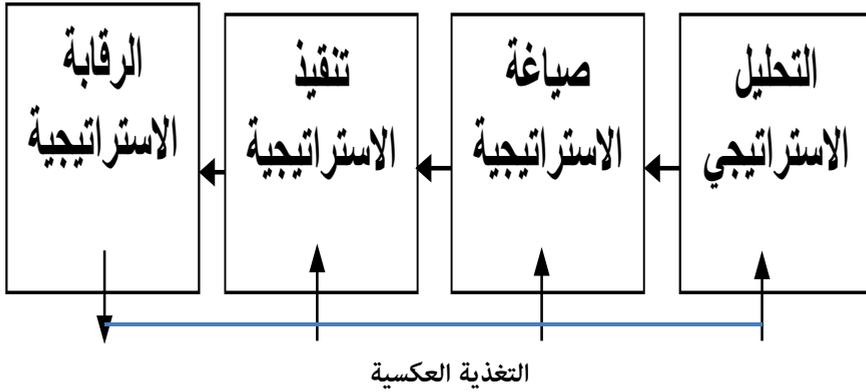
بنشاط محدد داخل الوحدة الانتاجية الواحدة (مثل استراتيجيات التسويق، قسم الانتاج، التمويل وغيرها).

### نموذج الإدارة الاستراتيجية :

إن إتباع عناصر النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية يكسب عملية بناء الاستراتيجية والتخطيط بشكل عام الطريقة العملية والمختبرة سابقاً والتي تضمن تعظيم استثمار نقاط القوة في المنظمة لاستغلال أهم الفرص الموجودة في السوق وكذلك تحييد أو تجنب نقاط الضعف في المنظمة للتقليل من أهمية المخاطر التي قد تواجهها في السوق (6).

شكل (2)

### نموذج الإدارة الاستراتيجية (7)



### مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية:

تتكون عملية الإدارة الاستراتيجية من خمس مراحل متكاملة وهي كما يلي (8) :

1. تطوير رؤية استراتيجية لاتجاه الشركة وتركيزها المستقبلي.
2. تحديد أهداف لقياس التقدم نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية.
3. صياغة استراتيجية لتحقيق الأهداف .
4. تنفيذ الاستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية.
5. تقييم الأداء والبدء في التعديلات التصحيحية اللازمة في اتجاه الشركة أو رسالتها أو أهدافها أو استراتيجيتها على المدى الطويل .

وفيما يلي نتناول المكونات الثلاث لعملية الإدارة الاستراتيجية بشيء من التفصيل:

### عملية صياغة الاستراتيجية:

إن صياغة الاستراتيجية تبدأ أول ما تبدأ بعد أن تحدد إدارة المنظمة الحاجة لاستراتيجية ما من خلال الدراسة المقارنة بين الفرص والتهديدات الناشئة في البيئة الخارجية والمقايسة مع قدرات وإمكانات المنظمة على استثمار الفرص أو التعامل مع التهديدات، وسيكون التنبؤ بالفرص والتهديدات وتقييمها عن طريق المعلومات الواردة من البيئة الخارجية باعتبار أن البيئة هي المصدر الأكبر للمعلومات الاستراتيجية طالما اتفقت أن المنظمة هي نظام مفتوح في تفاعلها المتواصل مع النظام البيئي الأكبر (9) .

## رؤية المنظمة ورسالتها :

الرؤية تعني(10) :

1. تصورات أو توجهات أو طموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل .
2. رسم صورة المنظمة خلال الخمس أو العشر سنوات القادمة .
3. تحديد الاتجاه الاستراتيجي الذي يجب أن تسير فيه المنظمة .
4. تحديد ونشر الثقافة التنظيمية التي تسعى المنظمة في اعتناقها .
5. حشد الطاقات وتعبئة الجهود والموارد لتحقيق آمال وطموحات المنظمة.
6. الإجابة عن بعض التساؤلات مثل :  
إلى أين نريد الذهاب أو الوصول مما نحن عليه الآن ؟  
ما هي ملامح الطريق الذي يجب أن نسير فيه مستقبلاً ؟  
والجدير بالذكر أن الرسالة تصف وضع المنظمة الآن، أما الرؤية فتصف الوضع الذي تتمناه المنظمة مستقبلاً .

## رسالة المنظمة:

تعد عملية إعداد رسالة المنظمة مرحلة مهمة وأساسية في صياغة استراتيجيات المنظمة، حيث أنه بدون أن تحدد المنظمة لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً والذي يمكن أن يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في البيئة التي تعمل فيها فإنها ستفقد قدراتها على التركيز والتوجيه لأنشطتها(11) .

**الأهداف الاستراتيجية :**

تحدد الأهداف الاستراتيجية ما الذي تأمل المنظمة في إنجازه على المدى الطويل والمتوسط والقصير، وتعمل معظم المنظمات الساعية للربح وفق سلسلة هرمية من الأهداف، حيث يتبوأ عنصر تحقيق الأداء المتفوق قمة الأولويات وهذه الأهداف الاستراتيجية ينبغي أن تكون مدعومة بالعديد من الأهداف الثانوية (12).

## عناصر البيئة الخارجية العامة للمنظمة:

تشمل البيئة الخارجية العامة للمنظمة كل من البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية (التكنولوجية)، السياسية والقانونية، وفيما يلي نستعرض بشيء من التفصيل لبعض هذه المتغيرات البيئية العامة وتأثيرها على بيئة منظمات الأعمال (13):

1. **البيئة الاقتصادية :** تشير البيئة الاقتصادية إلي خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة.
2. **البيئة الاجتماعية:** تعد البيئة الاجتماعية متغير هام من متغيرات البيئة الخارجية للمنظمات حيث إنها تؤثر بدر ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة .
3. **البيئة التكنولوجية :** تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية .
4. **البيئة السياسية والقانونية:** لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية

المحيطة بها والقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي في المجتمع .

### عناصر البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة:

- أما أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة وتتمثل هذه العوامل فيما يلي (14):
1. العملاء: ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة .
  2. الموردون: ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة .
  3. الوسطاء: ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة ومستهلكيها .
  4. الممولون: ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون، مالكي الأسهم .
  5. مقدمو التسهيلات والتمسيات والخدمات المختلفة .
  6. الحكومة: وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة.
  7. المنافسون: ويمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها للسوق.
  8. تكنولوجيا الصناعة: وتمثل مدى التقدم الآلي والتقني في مجال أنشطة وعمليات المنظمة.

### تنفيذ الاستراتيجية :

تمثل عمليات التنفيذ الاستراتيجي المرحلة الثانية والتي تلي عملية الصياغة الاستراتيجية ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية (15) ، ويجب أن تلتزم المنظمة بتطوير وتحسين كفاءتها ونقاط قوتها المميزة ، وبمجرد أن تتخذ المنظمة مثل هذا الالتزام يجب عليها بعد ذلك اتخاذ خطوات لتنفيذ هذا الاختيار الاستراتيجي وتشمل إجراءات أو متطلبات التنفيذ تنظيم مهام الشركة، ودمج التقنيات الجديدة لمراقبة أنشطة خلق القيمة التنافسية بشكل أفضل، وتوظيف الأفراد لأداء الأنشطة المعنية ، وإسناد المسؤولية لهم لتنفيذ هذه الأنشطة، وتدريبهم على أداء الأنشطة بشكل صحيح ، ومكافأتهم إذا قاموا بتنفيذها بشكل فعال (16).

### عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية:

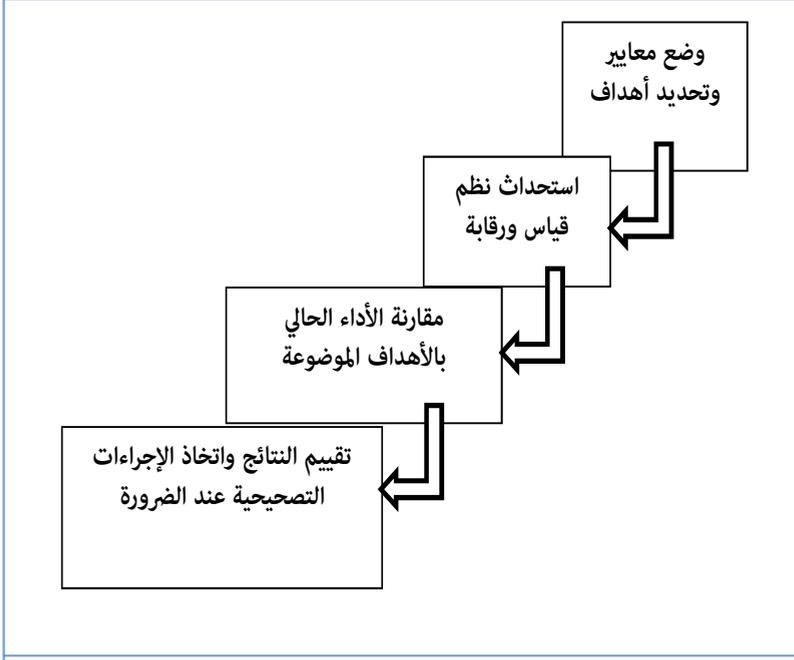
تعتبر الرقابة أحد المهام الإدارية التي تلعب دوراً هاماً في التنفيذ السليم للاستراتيجية والتي تنشأ الحاجة إليها بصورة رئيسة من ضرورة تركيز انتباه ومجهودات المديرين والعاملين بالمنشأة على الاستراتيجيات التي تم اختيارها بصورة متواصلة (17) .

### الخطوات الأساسية للرقابة الاستراتيجية:

- للقيام بعملية الرقابة الاستراتيجية فإن المنظمة تقوم بأربعة أنشطة رئيسة وهي (18) :
1. وضع معايير الأداء التي سوف تستخدم في عملية الرقابة .
  2. القيام بقياس الأداء الحالي .
  3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي تم وضعها في الخطوة الأولى .
  4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن وجد انحراف عن الأداء المعياري.

شكل (3)

خطوات نظام الرقابة الاستراتيجية (19)



كفاءة الأداء :

يُعبّر مفهوم الأداء عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية ومدى مُطابقتها أدائها الحالي مع الأهداف المُخطّط لها على المدى البعيد وذلك من خلال استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية (20) .

ويعرف الأداء أيضاً بأنه «قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة ونتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها» (21) .

والأداء هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد وهي كما يلي (22) :

1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة .
2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة .
3. أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

وتعرف الكفاءة بكونها «قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات»، وهي بالتالي مفهوم للرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة (23). حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى (24).

## قياس كفاءة الأداء:

قياس وتقييم الأداء (Performance Appraisal) هو نظام لمراجعة وتقييم الأداء الوظيفي للفرد أو الفريق والمنظمة بصورة كلية، حيث يقوم النظام الإداري الفعال بتقييم الإنجازات ويطور خططاً للتطوير الفردي والجماعي والأهداف والغايات، وأن استمرار الكفاءة مرهون بالتطوير المستمر للموارد البشرية والمنظمة ككل من خلال تقييم الأداء الوظيفي للفرد أو الفريق وهو يعتبر آلية ضرورية للنمو والبقاء، ومن الضروري أن يدرك المديرين أن تقييم الأداء يجب أن يكون شاملاً وأنه عملية مستمرة (25). وتستطيع المنظمات من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات الهامة عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها، فقياس الأداء هو أداة تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات حيث يتيح قياس الأداء للمنظمة معرفة الآتي (26):

1. كيف تعمل المنظمة بشكل جيد .
2. مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .
3. مدى قدرة المنظمة على تحقيق الرضا لعملائها .
4. توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة
5. يساعد قياس الأداء المنظمة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إحداثها لتطوير الأداء.

وأن قياس كفاءة الأداء يعتمد على مؤشرين أساسيين هما (27):

1. مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة .
2. سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

## مقاييس تقييم كفاءة وفعالية الأداء في منظمات الأعمال :

وفيما يلي سوف نقوم باستعراض بعض مقاييس الأداء التقليدية والحديثة المستخدمة في قياس مدى كفاءة وفعالية الأداء بالمنظمات الانتاجية والخدمية :

### 1. المؤشرات المالية لقياس الأداء:

المؤشرات المالية أو النسبة هي علاقة رقم برقم آخر، ويقوم هذا التحليل على أساس أن فحص أي رقم من أرقام القوائم المالية (قائمة الدخل أو قائمة المركز المالي) لا يدل في حد ذاته علي شيء مهم و لا يقدم لنا معلومات مفيدة ولكن تظهر أهمية هذا الرقم إذ قورن بغيره من الأرقام أو تُسب إليها (28) .

### 2. تقييم أداء العاملين :

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين باعتبار أن المورد البشري يعمل على تعزيز القدرات التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال رفع كفاءة الأداء وحسن توجيه واستخدام مجهودات الأفراد المتوفرة والمتوقعة والتي يجب التعامل معها بكفاءة وفعالية فيما يتعلق باكتشافها وزيادة قيمتها للحصول على أفضل مشاركة للأفراد في تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات (29). حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التوفيق بين أهداف ومصالح المنظمة وأهداف موظفيها بشكل استراتيجي، فهي أكثر من مجرد مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتنسيق الموارد البشرية بالمنظمة بل تُعد

مساهمًا رئيسيًا في نجاح المنظمة وذلك لأنها ذات تأثير مباشر على العملاء ونتائج الأعمال وقيمة المساهمين (30). ومنذ بداية التسعينات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظراً لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل (31)، وفيما نستعرض بشيء من الإيجاز بعض النماذج من المقاييس الحديثة المستخدمة في قياس الأداء :

### 1. مدخل قياس الأداء المتوازن (Kaplan and Norton) :

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم المقاييس الحديثة لتقييم الأداء التي تم تطويرها في بيئة الأعمال المعاصرة، وتُعد فلسفة إدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أداء المنظمة، وقد طور هذا النموذج كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون Kaplan & Norton من جامعة هارفارد في مقالة نشرتها مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review في العام 1992م (32) .

### 2. نموذج (Zakon) لقياس الأداء :

يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو في المستقبل وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية وبالتالي فإن هذا النموذج يعبر عن الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام المنظمة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد وبشكل عام يمكن التعبير رياضياً عن هذا النموذج بالمعادلة التالية (33):

$$(F-W) D+W) I = R$$

حيث أن R = الحد الأعلى من النمو في المستقبل .

I = العائد على الاستثمار .

W = العائد على الأصول .

D = نسبة الديون إلى الملكية .

F = معدل الفوائد المدفوعة .

إجراءت تحليل الدراسة الميدانية :

إجراءات الدراسة الميدانية :

يتناول هذا الجزء وصف مُفصل للمنهجية والإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة، والمتمثلة في تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له وتحديد الأداة التي استخدمت في جمع المعلومات الأولية لهذه الدراسة واختبار مدى صدق وثبات هذه الأداة وكذلك الأساليب الاحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة الميدانية .

**منهجية الدراسة :**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتناسب مع طبيعة الدراسة ويمتاز هذا المنهج بأنه يقوم بوصف دقيق ومُفصل للمشكلة موضوع الدراسة من خلال جمع البيانات

والمعلومات وتحليلها وتفسيرها وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية والخروج بتوصيات يستفاد منها في المستقبل ، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة والذي يعتمد على الدراسة الميدانية للحالة حيث تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية عن المشكلة موضوع الدراسة .

### مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من قطاع المصارف التجارية العاملة في السودان (تجارية مشتركة، تجارية حكومية) والبالغ عددها (23) مصرفاً، وذلك حسب هيكل الجهاز المصرفي الصادر عن بنك السودان المركزي بنهاية أبريل 2020م ، والجدير بالذكر أنه تم استثناء المصارف التجارية الأجنبية باعتبارها فروع لمصارف أجنبية خارجية إذ أن الدراسة تستهدف رئاسات المصارف التجارية داخل ولاية الخرطوم باعتبار أن الرئاسات هي الجهة المُصدرة للاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية بالمصرف، وتعتبر الفروع جهة تنفيذية فقط، حيث قام الباحث باختيار عدد (6) مصارف كعينة للدراسة وتمثل نسبة (26%) من عدد (23) مصرفاً تجارياً (مشترك وحكومي). وجاء اختيار الباحث لهذه العينة من المصارف التجارية نسبة إلى ما تمتلكه من تجربة رائدة في مجال الصيرفة الشاملة من خلال ممارستها لعملية الإدارة الاستراتيجية، وكذلك راعي الاختيار حجم الانتشار الجغرافي للبنك داخل وخارج العاصمة وعدد المساهمين فيه، وكذلك نوع الملكية (حكومي، مشترك)، والمصارف المشتركة حسب التعريف الصادر عن بنك السودان المركزي هي «المصارف التي يكون رأس مالها مشترك بين عدة جهات سواء كانت محلية (عام أو خاص) أو أجنبية» (34) . وتكونت الفئة المبحوثة (وحدة التحليل) من المدراء العموم ونوابهم ومساعديهم ومدراء الادارات ومدراء الفروع الرئيسية، وجاء الاختيار لهذه الفئة لصلتها المباشرة بمجال الدراسة وكذلك لأنها تمثل مراكز وظيفية قيادية مسنولة بصفة مباشرة عن عملية الإدارة الاستراتيجية بالمصرف، وبلغ عدد الأفراد المستهدفين (103) مديراً يشغلون وظائف قيادية على مستوى الإدارة العليا والوسط بالمصارف عينة الدراسة وذلك حسب الهياكل التنظيمية الصادرة عن سجلات إدارة الموارد البشرية لهذه المصارف، ونسبة لمحدودية عدد الأفراد المبحوثين وتواجدهم داخل ولاية الخرطوم قام الباحث باستهدافهم بنسبة 100% عن طريق الحصر الشامل كما هو موضح بالجدول (2).

### أداة الدراسة :

هي عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات الأولية اللازمة عن المشكلة موضوع الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على طريقة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة ، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

1. **القسم الأول:** يحتوي على بيانات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين، حيث تشمل هذه الصفات كل من: النوع، العمر، الخبرة، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الدورات التدريبية التي تلقيتها في مجال الإدارة الاستراتيجية .
2. **القسم الثاني:** يحتوي هذا القسم على عدد (45) عبارة، تم توزيع هذه العبارات على جميع محاور الدراسة حيث تم اعطاء المحور الأول (الإدارة الاستراتيجية) والذي يمثل المتغير المستقل عدد (35) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي : بُعد (البيئة

الداخلية والخارجية) عدد (5) عبارات، بُعد (صياغة الاستراتيجية) عدد (11) عبارة، بُعد (تنفيذ الاستراتيجية) عدد (10) عبارات، بُعد (الرقابة الاستراتيجية) عدد (9) عبارات، كما تم إعطاء المحور الثاني (كفاءة الأداء) الذي يمثل المتغير التابع عدد (10) عبارات.

حيث تم الطلب من الأفراد المبحوثين أن يحددوا آراءهم عن ما تصفه كل عبارة من عبارات المحور التي حُصصت له، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتأخذ الأوزان (1، 2، 3، 4، 5).

### ثبات وصدق أداة الدراسة :

#### الصدق الظاهري للأداة :

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحية عباراتها بحيث تكون العبارات الخاصة بكل محور تعبر عنه ومرتبطة به تماماً، وأن تكون كافية للمفهوم المراد قياسه، وكذلك تكون العبارات واضحة وسهلة الفهم ولغتها سليمة، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من الأساتذة الأكاديميين المختصين في مجال الدراسة وأيضاً الأكاديميين أصحاب الاختصاص والخبرة في مجال الإحصاء والدراسات المصرفية والمالية. وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين قام الباحث بإجراء الملاحظات والتعديلات المطلوبة (تعديل وإضافة) وإيضاً تم تقليل عبارات بعض المحاور باعتبار أنها كثيرة وقد تكون مملة بعض الشيء بالنسبة للمبحوثين حسب رأي معظم المحكمين، ثم بعد ذلك قام الباحث بطباعة الاستبانة في صورتها النهائية.

#### الثبات والصدق الإحصائي:

يشير الثبات إلى مدى الثقة بالمعلومات التي توفرها الأداة ويتم التعبير عن الثبات رقمياً من خلال معامل يعرف بمعامل الثبات (Reliability Coefficient)، وكلما كانت قيمة العامل أعلى كان ثبات الأداة أعلى والثبات الأعلى يعني أن درجة الخطأ في القياس أقل والأداة الصادقة هي أداة ثابتة وهناك طرق مختلفة لاشتقاق دلالات الثبات لأدوات جمع المعلومات في البحث العلمي من أهمها طريقة التجزئة النصفية ومعادلة «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbachs (35).

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويتم حساب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة الصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وقام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لعبارات محاور الاستبيان إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي :

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbachs لكل محور من محاور الدراسة، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر فليس هناك ثبات في البيانات، وإذا كانت قيمة المعامل

مساوية للواحد فإن هناك ثبات تام، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفع، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض.

حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة ولكنها متفقه معها في خواصها وذلك لحساب معامل الثبات لجميع محاور الدراسة، كما أن هنالك عدة فوائد من تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية نذكر منها :

1. تحديد درجة استجابة المبحوثين للاستبانة.
2. التعرف على الاسئلة الغامضة .
3. تساهم في توضيح بعض الأخطاء في الصياغة والتصميم.
4. تتيح إمكانية الاختبار المبدئي للفرض .

ثم بعد ذلك تم إدخال البيانات للحاسوب وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وتم حساب معامل الثبات لعبارات محاور الاستبانة عن طريقة معادلة «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbachs كما هو موضح في الجدول (1).

#### جدول (1)

##### معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	الثبات	الصدق الذاتي
محور عملية الإدارة الاستراتيجية	البيئة الداخلية والخارجية	5	0.931	%96.5
	صياغة الاستراتيجية	11	0.955	%97.7
	تنفيذ الاستراتيجية	10	0.945	%97.2
	الرقابة الاستراتيجية	9	0.914	%95.6
	المحور كامل	35	0.974	%98.7
محور كفاءة الأداء	-	10	0.961	%98
معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبانة				%98.3

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021.

يُلاحظ من الجدول (1-4) أمعامل الثبات(0.967) ومعامل الصدق الذاتي (98.3%) على عبارات الاستبانة كاملة وكانت النسبة أكبر من (90%) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين مما ينعكس إيجاباً على الدراسة ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ويعطي نتائج عالية.

#### توزيع وجمع استمارات الاستبانة :

قام الباحث بتوزيع عدد (103) استبانة على جميع الأفراد المستهدفين عن طريق الحصر الشامل وبالبلغ عددهم (103) مبحوثاً، وتم استرداد عدد (98) استبانة، وبذلك أصبح العدد الكلي للاستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (98) استبانة أي بنسبة تجاوب بلغت (95.1%) حيث تعتبر نسبة عالية ومقبولة،

كما هو في الجدول (2) .

## جدول (2)

## عينة الدراسة والاستمارات التي تم توزيعها عليها

م	اسم البنك	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة
1	البنك الإسلامي السوداني	17	17
2	بنك أمدرمان الوطني	17	17
3	مصرف المزارع التجاري	13	11
4	البنك السعودي السوداني	17	16
5	بنك النيلين	21	19
6	مصرف البلد	18	18
	الإجمالي	103	98

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م

## الأساليب الإحصائية المستخدمة :

للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان تم استخدام البرنامج الإحصائي والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistica Package for Social Sciences (SPSS) ومن مميزاته أنه يساعد على إجراء التحليل الإحصائي للبيانات بسهولة وسرعة وهو من البرامج الشائعة التي تستخدم في تحليل البيانات المتعلقة بالأبحاث والدراسات الإنسانية لما يتمتع به من قدرات في معالجة البيانات وإن كان حجمها كبيراً ، وذلك من خلال استخدام أساليب الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي، وللإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1. ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs ، لقياس معامل ثبات الاستبانة .
2. التوزيع التكراري والنسبة المئوية والأشكال البيانية : لوصف الصفات الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين.
3. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمحاو الدراسة ومقاييسها.
4. الانحراف المعياري : لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد المبحوثين .
5. المنوال : لمعرفة الاتجاه العام لإجابات الأفراد المبحوثين من خلال معرفة الاجابة الأكثر تكراراً بين إجابات أفراد عينة الدراسة .
6. ارتباط بيرسون : لوصف شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة ، ولتحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهات هذه العلاقات .

## تحليل بيانات الدراسة :

## الإحصاء الوصفي للدراسة :

الهدف من الاحصاء الوصفي هو معرفة مدى تجانس عبارات المحاور مع بعضها البعض عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتستخدم خيارات العبارات (أوافق بشدة، أوأفق،

محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) حتى يمكن بيان تمركز خيارات عينة الدراسة وتكوين الاتجاهات العامة للعينة حول المحور.

### جدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال لمحور عملية الإدارة الاستراتيجية بالبنك.

العبارة	المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
<b>البيئة الداخلية والخارجية</b>				
اوافق	2	0.92718	2.1633	1.تقوم الإدارة العليا بالرصد البيئي قبل البدء في صياغة الاستراتيجية.
اوافق	2	0.87926	1.9898	2.عملية الرصد البيئي تساهم في التعرف مبكراً على الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف في البنك.
اوافق	2	0.77081	2.0612	3.تحديد المركز الاستراتيجي للبنك في بيئته التنافسية من خلال عملية الرصد البيئي .
اوافق	2	0.79691	2.2347	4.يتم استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات في عملية رصد بيئة البنك والداخلية.
اوافق	2	0.75516	2.1939	5.يتم الاستفادة من نتائج عملية الرصد البيئي في تحديد رسالة البنك وأهدافه.
<b>صياغة الاستراتيجية</b>				
اوافق	2	0.71067	2.0102	1. يتم تقييم نتائج الأداء الحالي للبنك عند البدء في صياغة الاستراتيجية.
اوافق	2	0.67069	1.9388	2. البنك لديه رؤية مستقبلية تعكس تصورات وتوجهاته.
اوافق	2	0.59249	1.8265	3. لدى البنك رسالة مكتوبة توضح الغرض الأساسي من وجوده.
اوافق	2	0.56252	1.8163	4. أهداف البنك الموضوعية واضحة تحدد ما يجب إنجازه.

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال	اتجاه العبرة
5. لدى البنك خطة استراتيجية كلية مكتوبة.	1.8980	0.64998	2	اوافق
6. تهتم الإدارة العليا للبنك بوضع سياسات إرشادية عامة.	1.9490	0.66383	2	اوافق
7. يمتلك المدراء الاستراتيجيون للبنك كفاءات عملية وتراكم معرفي يمكنهم من استقراء المستقبل.	2.1122	0.84807	2	اوافق
8. تتم دراسة وتحليل العوامل الاستراتيجية(فص ومخاطر ونقاط القوة والضعف) في ضوء الموقف الحالي لأداء البنك.	1.8673	0.65232	2	اوافق
9. تتم الاستفادة من نتائج التحليل الاستراتيجي في تعديل ومراجعة رسالة البنك وأهدافه.	1.9184	0.69865	2	اوافق
10. تتم المفاضلة بين البدائل على أساس مقدرة كل بديل على تحقيق الأهداف المرجوة.	1.9694	0.72445	2	اوافق
11. تتم عملية الاختيار الاستراتيجي وفق نماذج وأساليب علمية مدروسة.	1.9345	0.7128	2	اوافق
<b>تنفيذ الاستراتيجية</b>				
1. تؤمن الإدارة العليا للبنك بأن ضعف تطبيق الاستراتيجية المختارة يؤدي إلى فشلها.	1.9490	0.66383	2	اوافق
2. يتم وضع البرامج اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المختارة من قبل المديرين.	1.8980	0.72496	2	اوافق

العبرة	المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
اوافق	2	0.79526	2.0816	3. يتم وضع الميزانيات التي توضح التكاليف بصورة تفصيلية لكل برنامج.
اوافق	2	0.74160	1.9184	4. يتم إعداد الإجراءات اللازمة التي توجه الموظفين في أعمالهم اليومية.
اوافق	2	0.67918	1.9490	5. تعمل الإدارة العليا للبنك على تحقيق الموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
اوافق	2	0.78407	1.9388	6. يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بشكل مناسب .
اوافق	2	0.84329	2.1020	7. تتم إقامة برامج تدريبية وتعيين مزيد من المديرين والموظفين عند تنفيذ استراتيجيات البنك الجديدة.
اوافق	2	0.89702	2.1735	8. يتم ترقية الأفراد لشغل مناصب إدارية عليا على حسب نتائج تقييم أدائهم.
اوافق	2	0.99362	2.1122	9. يتم التكيف والموامة بين الثقافة المشتركة السائدة بالبنك وتنفيذ الاستراتيجية المختارة.
اوافق	2	0.74450	2.1122	10. يتم تخصيص الموارد المتاحة واستغلالها بفعالية في تنفيذ استراتيجيات البنك المختارة.
<b>الرقابة الاستراتيجية</b>				
اوافق	2	0.73911	2.0102	1. تؤمن الإدارة العليا للبنك بأهمية التقييم والتقويم المستمر للأداء الاستراتيجي.
اوافق	2	0.82799	2.0714	2. تعتمد الرقابة الاستراتيجية في البنك على نظم معلومات جيدة.

العبرة	الانحراف المعياري	المنوال	اتجاه العبرة	الوسط الحسابي
3. تتم عملية التقييم والرقابة بالبنك أثناء تنفيذ الاستراتيجية المختارة.	0.66510	2	اوافق	1.9694
4. يتم تحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها.	0.85055	2	اوافق	2.0918
5. تضع الإدارة العليا للبنك معايير للأداء تستخدمها كمقياس للأداء الفعلي.	0.64616	2	اوافق	2.0714
6. تقوم الإدارة العليا للبنك بإجراء عمليات قياس الأداء في أوقات محددة.	0.81202	2	اوافق	2.0204
7. يتم مقارنة الأداء الفعلي للبنك مع الأداء المعياري.	0.76595	2	اوافق	1.9694
8. تتخذ الإدارة العليا للبنك الإجراءات التصحيحية اللازمة.	0.77929	2	اوافق	2.0306
9. تتم الاستفادة من نتائج القياس في تقويم الأداء الاستراتيجي للبنك وتحسينه.	0.75871	2	اوافق	2.0408
الاتجاه العام للمحور				الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (4-14) والمتعلق بالنسب والتكرارات لمُحور عملية الإدارة الاستراتيجية بالبنك أن الوسط الحسابي لعبارات المحور بجميع ابعاده (البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ، الرقابة الاستراتيجية) يقع بين (1.8-2.2) والانحراف المعياري يقع بين (0.6-0.9) وهذه النتائج تشير الى تجانس العبارات مع بعضها البعض. كما أن المنوال يساوي (2) في جميع الخيارات بعبارات المحور. وتشير هذه النتيجة الى اتجاهات ايجابية نحو الموافقة على ما جاء بجميع عبارات محور عملية الإدارة الاستراتيجية .

جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمونوال لمحور كفاءة الأداء بالبنك

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المونوال	اتجاه العبارة
تؤمن إدارة البنك بأهمية تقييم وتحسين كفاءة الأداء بصورة مستمرة	1.9388	0.84727	2	اوافق
تمتلك إدارة البنك نظام رقابي فعال ومتابعة وتقويم الأداء العام بصورة دورية	1.9286	0.82799	2	اوافق
تقوم إدارة البنك بتطوير وتحديث المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بصورة مستمرة	2.0306	0.81802	2	اوافق
تقوم الإدارة بتقييم الوضع المالي لأداء البنك خلال فترات منتظمة	1.8367	0.66880	2	اوافق
تعمل إدارة البنك بصورة مستمرة على تنمية ورفع قدرات الموارد البشرية المتاحة لديها	1.8673	0.80767	2	اوافق
تقوم إدارة البنك بتحفيز وتشجيع العاملين ذوي القدرات الإبداعية والفكرية	2.2347	0.91720	2	اوافق
تهتم إدارة البنك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم	2.2755	1.04320	2	اوافق
يتم تحديد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات	1.9592	0.68742	2	اوافق
تهتم إدارة البنك بضرورة زيادة رضا العميل من خلال تحسين الخدمات المقدمة له	1.8980	0.73904	2	اوافق
تعمل إدارة البنك على التحسين المستمر في جودة كافة أنشطتها وعملياتها الداخلية	1.9082	0.80060	2	اوافق
<b>الاتجاه العام للمحور</b>				
أوافق				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (4-16) والمتعلق بالنسب والتكرارات لمُحور كفاءة الأداء بالبنك أن الوسط الحسابي لعبارات المحور يقع بين (1.8-2.2) والانحراف المعياري يقع بين (0.6-0.9) وهذه النتائج تشير الى تجانس العبارات مع بعضها البعض. كما أن المنوال يساوي (2) في جميع الخيارات بعبارات المحور، وتشير هذه النتيجة الى اتجاهات ايجابية نحو الموافقة على ما جاء بجميع عبارات محور كفاءة الأداء.

### اختبار فرضيات البحث :

#### اختبار الفرضيات الفرعية للبحث :

لغرض اختبار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية ، سيتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي :

1.الفرضية الفرعية الأولى: وتنص على : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية)

للتحقق من هذه الفرضية يتم ايجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة شكل العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية وفق الآتي :

#### جدول (5)

معامل ارتباط بيرسون (R) للعلاقة بين البيئة الخارجية والداخلية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية

المتغيرات	R	معامل التحديد ((R <sup>2</sup> )	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير
البيئة الخارجية والداخلية	0.627	0.393	98	0.000	ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً
كفاءة الاداء					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (5) أن قيمة R تساوي (0.627) وهي قيمة موجبة أكبر من (0.5) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير ذلك الى وجود ارتباط قوي وموجودال إحصائياً بين (البيئة الخارجية والداخلية) و(كفاءة الاداء) بالمصارف التجارية السودانية، وأما معامل التحديد فقد بلغ (0.393)، أي أن ما قيمته (39.3%) من التغيرات في كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في البيئة الخارجية والداخلية بالمصارف التجارية السودانية وهذا ما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية، وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى.

2.الفرضية الفرعية الثانية: وتنص على : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية)

للتحقق من هذه الفرضية يتم ايجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة شكل العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية وفق الآتي :

#### جدول (6)

معامل ارتباط بيرسون (R) للعلاقة بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية

المتغيرات	R	معامل التحديد ((R2	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير
صياغة الاستراتيجية	0.740	0.547	98	0.000	ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً
كفاءة الاداء					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (6) أن قيمة R تساوي (0.740) وهي قيمة موجبة أكبر من (0.5) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير ذلك الى وجود ارتباط قوي وموجب ودال إحصائياً بين (صياغة الاستراتيجية) و(كفاءة الاداء) بالمصارف التجارية السودانية، وأما معامل التحديد فقد بلغ (0.547) ، أي أن ما قيمته (54.7%) من التغيرات في كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في صياغة الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية وهذا ما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: وتنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية)

للتحقق من هذه الفرضية يتم ايجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة شكل العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية وفق الآتي :

#### جدول (7)

معامل ارتباط بيرسون (R) للعلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية

المتغيرات	R	معامل التحديد ((R2	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير
تنفيذ الاستراتيجية	0.805	0.648	98	0.000	ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً
كفاءة الاداء					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (7) أن قيمة R تساوي (0.805) وهي قيمة موجبة أكبر من (0.5) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير ذلك الى وجود ارتباط قوي وموجودال إحصائيين (صياغة الاستراتيجية)و(كفاءة الاداء)بالمصارف التجارية السودانية، وأما معامل التحديد فقد بلغ (0.648) ، أي أن ما قيمته (64.8%) من التغيرات في كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في تنفيذ الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية وهذا ما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: وتنص على : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ورقابة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية)

للتحقق من هذه الفرضية يتم ايجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة شكل العلاقة بين تقييم ورقابة الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية وفق الآتي :

#### جدول (8)

#### معامل ارتباط بيرسون (R) للعلاقة بين تقييم ورقابة الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية

المتغيرات	R	معامل التحديد ((R2)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير
تقييم ورقابة الاستراتيجية	0.799	0.638	98	0.000	ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً
كفاءة الاداء					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (8) أن قيمة R تساوي (0.799) وهي قيمة موجبة أكبر من (0.5) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير ذلك إلى وجود ارتباط قوي وموجودال إحصائياً بين (تقييم ورقابة الاستراتيجية)و(كفاءة الاداء)بالمصارف التجارية السودانية، وأما معامل التحديد فقد بلغ (0.638) ، أي أن ما قيمته (63.8%) من التغيرات في كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في تقييم ورقابة الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية وهذا ما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ورقابة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة.

اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة :

وتنص على « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية»

جدول (9)

معامل ارتباط بيرسون (R) للعلاقة بين الادارة الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية

المتغيرات	R	معامل التحديد ((R2	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير
الادارة الاستراتيجية (بصورة مجتمعة)	0.866	0.750	98	0.000	ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً
كفاءة الاداء					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021 م .

يُلاحظ من الجدول (9) أن قيمة R لمتغير الإدارة الاستراتيجية (بصورة مجتمعة) تساوي (0.866) وهي قيمة موجبة أكبر من (0.5) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير ذلك إلى وجود ارتباط قوي وموجود إحصائياً بين (الإدارة الاستراتيجية) و(كفاءة الاداء) بالمصارف التجارية السودانية، وأما معامل التحديد فقد بلغ (0.750) ، أي أن ما قيمته (75%) من التغيرات في كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في الإدارة الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية وهذا ما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية للبحث.

**الخاتمة :**

يمثل النمو والاستمرارية في عالم الخدمات المالية والمصرفية من الأهداف الاستراتيجية للمصارف التجارية السودانية وذلك عبر تحقيق الجودة الشاملة وتميز الأعمال وبالتالي الوصول إلى أقصى درجات كفاءة الأداء والذي يؤدي بدوره إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية ذات الميزة التنافسية العالية، ومن خلال ذلك تستطيع المصارف التجارية السودانية مجابهة التحديات المفروضة عليها المتمثلة في ازدياد حدة المنافسة على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي ، وزيادة حالة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي والتطور السريع والمُتطرد في مجال تكنولوجيا وتقنية المعلومات أو في ظهور فلسفات إدارية حديثة، حيث لا يمكن للقيادات الإدارية العليا مجابهة كافة هذه التحديات إلا عن طريق تبني مدخل لإدارة الاستراتيجية بصورة علمية وعملية واضحة، وذلك من خلال القيام بتحليل وصد البيئة الخارجية والداخلية للمصارف التجارية السودانية والصياغة الجيدة للتوجه الاستراتيجي لهذا المصارف المبني على المعلومات الناتجة عن عملية التحليل الاستراتيجي، ومن ثم التنفيذ الفعال للاستراتيجيات المختارة والاهتمام بتقييم مراقبة الأداء الاستراتيجي أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي وبعدها.

## النتائج:

- من خلال تحليل بيانات البحث كان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث كما يلي :
1. أن تطبيق وممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية بصورة علمية واضحة أدى إلى رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية.
  2. أن الاهتمام بتحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية أدى إلى تحسين كفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية .
  3. الصياغة الجيدة لاستراتيجيات المصارف التجارية السودانية وتنفيذها بطريقة فعالة أدى إلى رفع وتطوير كفاءة الاداء .
  4. أن الاهتمام بتقييم ورقابة الاستراتيجية أثناء تنفيذها وبعده أدى إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .

## التوصيات :

- على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :
1. حث إدارات المصارف التجارية السودانية بالمزيد من الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للقيادات الإدارية لتطبيقها ولممارستها مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء .
  2. ضرورة الاهتمام من قبل إدارات المصارف التجارية السودانية بعملية رصد وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
  3. المزيد من الاهتمام من قبل القيادات الإدارية العليا بالصياغة الجيدة لاستراتيجيات المصارف التجارية السودانية المبنية على الاسلوب العلمي والمعرفي .
  4. إيلاء مزيد من الاهتمام بتوفير متطلبات التنفيذ الاستراتيجي الفعال والعمل على تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي أثناء تنفيذ الاستراتيجيات بالمصارف التجارية السودانية وبعده الفراغ من تنفيذها.

## المصادر والمراجع:

- (1) وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم ..العمليات ،عمان، دار وائل للنشر، 2011 ، ص 15.
- (2) مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009م، ص 17.
- (3) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها مداخلها، عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص150.
- (4) عبد العزيز جميل مخيمر، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005م، ص7.
- (5) حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009م، ص 58 .
- (6) موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :الأردن نموذجاً، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011م، ص 42.
- (7) هاشم فوزي العبادي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012م، ص 191.
- (8) Gambal JO , Thompson AR ,Essentials of Strategic Management, Second Edition , McGraw-Hill Education, New York, 2011, p 15.
- (9) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م، ص 40.
- (10) عبد العزيز جميل مخيمر ، مرجع سابق، ص 77 .
- (11) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 58.
- (12) شارلزهل، جارديث، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب ومراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل على بسيوني الرياض، دار المريخ للنشر، 2008م ، ص 30.
- (13) بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010م، ص 191.
- (14) المرجع السابق ، ص 204.

- (15) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 193 .
- (16) Pitts Ro, Lei Da , **Strategic Management: Building and Sustaining Advantage**, Fourth Edition , Thomson Education South-Western, New York, 2011, p4.
- (71) عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، جامعة الخرطوم، مدرسة العلوم الإدارية، 2002م ، ص 359.
- (18) محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية ، الاسكندرية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، 2008م، ص 593.
- (19) هاشم فوزي العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 662.
- (20) زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، 2009م، ص 185.
- (21) وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011م، ص 77.
- (22) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000م، ص 9.
- (23) وصفي الكساسبة، مرجع سابق، ص 80 .
- (24) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م، ص 137.
- (25) Mondy .R. Wayne et al, **Human Resources Management**, Eighth Edition , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New York, 2002, p 279.
- (26) عبد الرحيم محمد، ((قياس الأداء : النشأة والتطور التاريخي والأهمية))، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء الحكومي - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة والمنعقدة في القاهرة - جمهورية مصر العربية، فبراير 2007م، ص 191.
- (27) وصفي الكساسبة، مرجع سابق، ص 81 .
- (28) محمد سامي راضي، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2015م، ص 374.

- دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية السودانية في الفترة من 2011- 2017م —
- (29) عتيقة حرايرية، ((تقويم الأداء الوظيفي للأفراد سبيل للتطوير المؤسسي: الأبعاد النظرية وواقع التطبيق في المؤسسة التجارية))، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي بمدينة دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2013م، ص 185.
- (30) Stone, R J, **Managing Human Resources**, Third Edition, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Australia, 2010, p 4.
- (31) عبد الرحيم محمد ، مرجع سابق، ص 200 .
- (32) محمد الفيومي محمد، المحاسبة الاستراتيجية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2012م، ص 203-204.
- (33) جمال داوود أبو دولة وآخرون، الأداء الاستراتيجي، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010م، ص 87.
- (34) بنك السودان المركزي، التقرير السنوي للعام 2018م، ص 65.
- (35) جمال محمد الخطيب، إعداد الرسالة الجامعية وكتابتها، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006، ص 50 .

# أثر إدارة السيولة في ربحية المصارف دراسة تحليلية على مصرف الشرق الأوسط للإستثمار في العراق

للفترة (2003 - 2018م)

باحثة

أ.نادية أحمد عباس محمد علي

جامعة السودان للعلوم  
والتكنولوجيا

أ.د. إبراهيم فضل المولى البشير الشكري

## المستخلص

هدفت الدراسة الى دراسة أثر إدارة السيولة في ربحية المصارف، وإفترضت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة السيولة والربحية بالتطبيق على مصرف الشرق الأوسط في العراق. تم إستخدام المنهج الوصفي وتم تحليل البيانات بإستخدام الحزمة الاحصائية SPSS. خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن متوسط معدل السيولة عالي جدا مما يعد مؤشرا سلباً لإدارة السيولة، وأن قدرة المصرف على زيادة ثروة الملاك تبدو هي الأخرى قليلة ومتفاوتة بين سنة وأخرى، وأن العلاقة بين السيولة النقدية ومعدل العائد على الملكية بلغت نسبة 83.7%، وهو إرتباط ذا دلالة عند مستوى دلالة 1%. أوصت الدراسة بضرورة مراجعة معدلات السيولة، ومراجعة إستراتيجيات إدارة السيولة في المصرف، وكذلك ضرورة وضع استراتيجية لزيادة ثروة الملاك وتقليل التفاوت بين سنة وأخرى. الكلمات المفتاحية: معيار السيولة النقدية، معيار السيولة الجارية، ربحية المصارف، إدارة السيولة، معدل العائد على الملكية.

## ABSTRACT :

The aimed of this study to study the impact of liquidity management on the profitability of banks, and assumed that there is a statistically significant relationship between liquidity management and profitability by applying to the Middle East Bank in Iraq. The descriptive approach was used and the data were analyzed using the SPSS statistical package. The study concluded several results, the most important of which are: that the average liquidity rate is very high, which is a negative indicator of liquidity management, and that the bank's ability to increase the wealth of owners appears to be few and varying from year to year, and that the relationship between cash liquidity and the rate of return on ownership reached 83.7%, It is a significant correlation at the level of significance of 1%. The study recommended the need to

review the liquidity rates, and the liquidity management strategies in the bank, as well as the need to develop a strategy to increase the wealth of owners and reduce the discrepancy from year to year.

Keywords: Cash Flow Criterion, Current Liquidity Criterion, Bank Profitability, Liquidity Management, Rate Return on Equity.

### المقدمة :

تقوم البنوك التجارية بدور الوساطة المالية بين المودعين الذين يشكلون جانب عرض الأموال في النظام المصرفي والمقترضين الذين يمثلون جانب الطلب على هذه الأموال ولهذا فهي تحرص على إدارة محفظة متنوعة من الودائع ومختلفة الآجال وعليه فإن جوهر نشاطها يتحدد بالكيفية التي تسمح لها بالإستخدام الأمثل للموارد المالية التي بحوزتها عن طريق البحث عن أفضل السبل والوسائل التي تؤدي الى تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق التوازن بين السيولة والربحية والأمان (الملاءة) <sup>(1)</sup>

تعتبر إدارة السيولة من المسائل المعقدة التي تواجه البنوك التجارية بصورة عامة ففي حالة الاحتفاظ بمعدلات أقل مما هو مطلوب يؤدي ذلك الى عدم توفر السيولة لمقابلة احتياجات الدائنين والمودعين، أما ارتفاع مستوياتها يولد مشكلة فائض السيولة بسبب إفتقارها للطرق المناسبة لإستثماره وتوظيفه، ومن ثم فإن إدارة السيولة بشكل جيد له آثار مباشرة على أداء المصرف من مؤشرات أداء كالربحية وما يلي ذلك من تصنيف البنك. وفيما يلي يتم دراسة أثر إدارة السيولة على ربحية المصارف.

### الإطار المنهجي للدراسة:

#### المشكلة:

تمثل إدارة السيولة مشكلة حقيقية تواجه البنوك التجارية في ظل سعيها لتوظيف مواردها لتحقيق أهدافها الإستثمارية ويمكن طرح مشكلة البحث من خلال السؤال التالي:  
ما هو أثر إدارة السيولة على ربحية المصارف ؟

#### الفرضيات:

يمكن دراسة أثر إدارة السيولة على ربحية المصارف من خلال الفرضية التالية :  
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة السيولة وربحية المصارف

#### الأهداف:

يهدف هذا البحث الى الآتي

- دراسة مفهوم إدارة السيولة
- تقدير العلاقة بين السيولة والربحية
- تحليل أثر السيولة على الربحية

#### الأهمية:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية إدارة السيولة فحسن إدارتها يساعد في إتخاذ قرار إستثماري رشيد ومن ثم تحقيق هدف المصرف في إرتفاع الأرباح.

**المنهجية:**

تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي من خلال جمع البيانات وتحليلها وتم استخدام المنهج الإستقرائي لإختبار فرضيات الدراسة .

**ثانيا الدراسات السابقة:**

1. دراسة (عتروس صونيا) بعنوان (أدوات إدارة السيولة في البنوك ودورها في تخفيض خطر السيولة).<sup>(2)</sup>

تناول البحث أهم الأدوات والإجراءات التي تستعملها البنوك للإدارة السليمة للسيولة وتحقيق الحد الأقصى من العوائد. أستخدم البحث منهج البحث الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي. وتوصل البحث أن البنك الوطني الجزائري يعاني من مشاكل في السيولة، ومع ذلك فإنه يحقق أرباحاً مرضية تضمن له البقاء. أم توصيات الدراسة جميع الخدمات وإبتكار خدمات جديدة.

2. دراسة (غنام، بشرى بدير، 2008) بعنوان (مخاطر السيولة بين كيانات البنوك المندمجة وغير المندمجة - دراسة تفحصية مقارنة)<sup>(3)</sup>

أجريت الدراسة على عينة من البنوك المصرية التي تم تصنيفها الى ثلاث مجموعات: بنوك دامج (عامّة - ومشاركة)، بنوك حرة، وبنوك تقرر دمجها من البنك المركزي، والتحقق عما إذا كانت هذه السيولة أفضل حالاً بالبنوك المندمجة عن مثيلتها من البنوك الأخرى، وقد توصلت الدراسة الى أهم النتائج وهي أن مؤشر الفجوة التمويلية (القروض - الودائع) أكثر مؤشرات السيولة تأثراً بعمليات الدمج. وكانت أهم التوصيات بضرورة المتابعة والرقابة المستمرة لأوضاع السيولة، وضرورة تطوير مؤشرات قياسية للسيولة تناسب البيئة المصرفية المصرية.

3. دراسة (الأعرج، عدنان شاهر، 2010): بعنوان (إدارة مخاطر السيولة في البنوك العاملة في الأردن)<sup>(4)</sup>

هدف البحث الى دراسة الممارسات المصرفية في إدارة مخاطر السيولة في البنوك العاملة في الأردن في تطبيق أفضل الممارسات من خلال التعرف على العوامل المقترحة من لجنة بازل في إدارة مخاطر السيولة ومدى تطبيقها في البنوك العاملة في الأردن من خلال الاجابة على أسئلة مشكلة الدراسة. وخلصت الدراسة الى ضرورة قيام البنوك بإعتماد إطار عام لإدارة مخاطر السيولة وتطوير إستراتيجية وممارسات لإدارة مخاطر السيولة وتطوير أدوات قياس ومتابعة مخاطر السيولة والإلتزام بمتطلبات الإفصاح بشكل دوري ودعوة الهيئات الرقابية الى تطوير أعمالها بما يضمن مواكبة آخر التطورات في سوق المصارف العالمية، وضمان تنفيذ إختبارات الظروف الضاغطة الخاصة بالنظام المالي.

4. دراسة (Davis, 2003) بعنوان<sup>(5)</sup>

**Liquidity Management in Banking Crises**

هدفت الدراسة الى منع الإعسار لدى البنوك بسبب نقص السيولة وعدم القدرة على تحقيق الأصول بالقيمة الكاملة بسبب المعلومات غير المتماثلة. وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن المصارف القوية (المقتدرة) تستطيع مواجهة صعوبات السيولة في الأوقات التي تحتاج فيها للسيولة، وأن دور المقرض النهائي

(البنك المركزي) يعتبر كوسيلة أخيرة في فترات الأزمة حيث يقوم بتقديم الدعم الى البنوك للوصول بالمخاطر الى حدها الأدنى.

#### 5. دراسة (Wagner, 2005) بعنوان<sup>(6)</sup>

##### Credit Derivative, the Liquidity of Bank Assets and Banking Stability

هدفت الدراسة الى بيان أهمية مشتقات الائتمان في تطوير إدارة مخاطر سيولة البنوك عن طريق تزويد البنوك بدائل مختلفة والتحوط ضد المخاطر، كما بين منافع سيولة أصول البنك ودورها في ثبات الأوضاع المالية للبنوك وإدارة مخاطر ميزانياتها، وقد أظهرت هذه الدراسة:

- زيادة في مشتقات إئتمانية جديدة أعتبرت تقليدياً بأنها غير سائلة.
- زيادة السيولة تعني الإستقرار وهو خفض قيمة تصفية أصول البنك بأقل تكلفة.
- توفير إمكانيات جديدة عن مختلف المشتقات من أجل التحوط من المخاطر.
- زيادة سيولة الأصول يحد من المخاطر في ميزانياتها العمومية.

##### الإطار النظري للدراسة:

##### أولاً: مفهوم السيولة:

هناك عدة مفاهيم للسيولة يمكن تناول البعض منها، فقد عرفت السيولة بأنها قدرة البنك على مواجهة التزاماته، والتي تتمثل بصفة أساسية في عنصرين مهمين هما: تلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع، وتلبية طلبات الائتمان، أي القروض والسلف لتلبية إحتياجات المجتمع<sup>(7)</sup>. وتعرف السيولة بأنها قدرة المصرف على تسديد جميع إلتزاماته نقداً، وعلى الإستجابة لطلبات الائتمان، أو منح القروض الجديدة، وهذا يستدعي توفر نقد سائل لدى المصارف، أو إمكانية الحصول عليه عن طريق تسهيل بعض أصوله أي تحويلها الى سائل بسرعة وسهولة<sup>(8)</sup>، ويعرفها هوارى بأنها توافر أصول سريعة التحرك الى نقدية بدون خسائر في قيمتها لمقابلة الديون المستحقة في مواعيدها دون تأخير<sup>(9)</sup>. مما سبق يمكن أن تعرف الباحثة السيولة بأنها القدرة الإيفائية اليومية للمصرف لمواجهة السحوبات من الودائع ومواجهة طلب المستثمرين والمقرضين فضلاً عن تحويل بعض الموجودات الى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة.

##### ثانياً: مفهوم السيولة المصرفية:

تعني السيولة المصرفية بأنها مقدرة المصرف على الوفاء بسحوبات المودعين، سواء العادية منها أو غير العادية، وتلبية إحتياجات المقرضين في الوقت المناسب دون الإضرار الى بيع أوراق مالية بخسائر كبيرة أو الإقتراض بمعدلات فائدة مرتفعة فضلاً عن النقدية (Cash) بأشكالها<sup>(10)</sup>

كما يعرفها (الشقيري وآخرون) بأنها «قدرة البنك على الوفاء بإلتزاماته المتمثلة في القدرة على مواجهة طلبات سحب المودعين ومقابلة طلبات الائتمان»<sup>(11)</sup>

مما سبق فإن الباحثة ترى بأن السيولة المصرفية هي مقدرة المصرف على الوفاء بمسحوبات المودعين من جانب ومن جانب آخر ينبغي تلبية إحتياجات المقرضين في الوقت المناسب دون الإضرار الى بيع أوراق مالية بخسائر كبيرة أو الاقتراض بمعدلات فائدة مرتفعة.

### ثالثاً: أهمية السيولة النقدية ووظيفتها:

تتبع أهمية السيولة المصرفية من الأهداف التي تخدمها هذه السيولة، فالإدارة تهدف الى الإحتفاظ بالسيولة المصرفية الملائمة للأسباب الآتية:

1. تدعيم ثقة مقترضيهما عن طريق بناء سمعتها الائتمانية وذلك بسداد إلتزاماتها المترتبة عليها في مواعيد إستحقاقها حسب السير الطبيعي للأمور.
2. الإستمرار في التشغيل عن طريق دعم دورتها التشغيلية والعمل على إستمرارية هذه الدورة وعدم توقفها، والدورة التشغيلية لمنشأة صناعية مثلاً تبدأ بشراء المواد الخام ثم تصنيعها ثم بيعها ثم تحصيل ثمنها.
3. مواجهة الظروف الإستثنائية التي تتطلب فيها مبالغ نقدية جاهزة تكون في متناول يدها.
4. إن السيولة لها عدة أدوار أو وظائف فهي تمكن من مواجهة سحب الودائع غير المستقرة وأيضاً مقابلة الطلبات غير المتوقعة لسحب الودائع تحت الطلب.
5. تعد السيولة ذات أهمية، خاصة للمصارف لاسيما بالمقارنة مع الوحدات غير المالية، إذ تكون الأرصدة النقدية الضخمة تدفقت من والى المصرف بالمقارنة بقاعدة رأس مال المصرف (Bank Capital Base) فضلاً عن صعوبات التوقع أو التنبؤ بحجم وتوقيت إنسياب الأموال النقدية خارج المصرف، ومع الأخذ في الاعتبار أن الجزء الأكبر من موارد المصرف يتعرض لهذا الانسياب<sup>(12)</sup>
6. تحتاج المصارف الى السيولة لمواجهة إحتياجات عملائها الى الأموال، هذا ويواجه العملاء إحتياجاتهم للسيولة أما من خلال سحب ودائعهم لدى المصارف أو من خلال الإقتراض منها، وحيث أن مثل هذه الإحتياجات مستمرة لذا يجب أن تكون المصارف مستعدة دائماً لمواجهة مثل هذه المتطلبات، لأن مثل هذا الإستعداد يعطيها الإيجابيات الآتية<sup>(13)</sup>:
  - أ. الظهور في السوق المالي الحساس تجاه المخاطر بمظهر المأمون القادر على الوفاء بإلتزاماته.
  - ب. تعزيز كل المودعين والمقترضين، والتأكيد على إمكانات الإستجابة لمطلوباتهم كلما ظهرت.
  - ج. يعد مؤشراً إيجابياً للسوق المالية والمحللين والمودعين والإدارة.
  - د. تأكيد القدرة على الوفاء بالإلتزامات والتعهدات.
  - هـ. تجنب البيع الجبري لبعض الأصول وما قد تجلبه من سلبيات.
  - و. تجنب دفع كلفة أعلى للأموال.
  - ز. تجنب اللجوء الى الإقتراض من البنك المركزي.

وللسيولة عدة أدوار، فهي تساعد على مواجهة سحب الودائع غير المستقرة ومقابلة الطلبات غير المتوقعة لسحب الودائع تحت الطلب، ويحدد حجم هذا النوع وفقاً للخبرة (الودائع تحت الطلب التي ستقع تحت بند السحب غير المتوقع وتساوي حجم الودائع تحت الطلب ناقص ذلك الجزء من الودائع تحت الطلب غير المستقر)، ويعني هذا توافر قدر غير ملائم من السيولة لمواجهة هذا النوع بصفة خاصة. وكذلك مواجهة احتمال سحب ودائع التوفير والودائع لأجل، فقد يتم السحب من هذا النوع بدون مقدمات أو دلائل أو مؤثرات تعطي الإدارة فرصة لتدبير السيولة الكافية لمواجهة طلبات السحب، وتمكن من تلبية المودعين لظروف إستثنائية. ويتوقف حجم الرصيد النقدي الذي يخصص لمواجهة مثل هذه الظروف على مدة إمكانية البنك في تدبير موارد أخرى لمواجهة هذه السحوبات<sup>(14)</sup>. وتبرز أهمية السيولة للمصارف التجارية بشكل كبير في مجال مواجهة السحوبات المستمرة من الودائع، ولكي تتمكن تلك المصارف من إشباع حاجات المجتمع من التسهيلات الإئتمانية إذ يمكنها من تقديم خدمات مالية ومصرفية نوعية متميزة ومستمرة، وتظهر أهمية السيولة من خلال المتغيرات التي تؤثر فيها وهي:

1. طبيعة وتركيب الموجودات السائلة.

2. مواعيد الإستحقاق من أقساط القروض المقدمة من قبل المصرف لزملائه.

وتعد السيولة ذات أهمية كبيرة لمصارف التجارة حيث لا تتمكن إدارة المصرف من طلب مهلة إضافية من المودع عندما يريد سحب ودائعه، إذ إن ذلك سيؤدي إلى زعزعة الثقة بين الزبون والمصرف، في حين أن المنشأة غير المصرفية تتمكن من التفاوض مع الدائن عند مطالبته بإستحقاقه، وهناك إمكانية في طلب مهلة إضافية للتسديد دون أن يؤدي ذلك إلى زعزعة الثقة أو التأثير سلباً على سلامة المركز المالي للمنشأة غير المصرفية<sup>(15)</sup>. وتهتم الشركة بالسيولة بغض مقابلة إلتزاماتها الجارية (الإلتزامات قصيرة الأجل) عند حلول مواعيد الإستحقاق، لأن التوقف عن أداء هذه الإلتزامات يؤدي إلى الإضرار بالمساهمين، حيث يترتب على ذلك التأثير على الأوضاع الحالية والمستقبلية للشركة، وبذلك نخلص إلى نقص السيولة له تأثير على ثروة المساهمين. ولذل فإن إحدى أهم المهام بالنسبة لأداء المصارف هي قياس وتلبية إحتياجاته من السيولة، وأن إحتياجات سيولة المصرف يجب أن تكون مقاسة بصورة ديناميكية، وربما تكون مؤذية إذا إمتلك المصرف عدداً كبيراً من مصادر السيولة ذات الأرباح المتدنية العائد إلى إحتياجاته مثل هذه السيولة، ومن ناحية أخرى فإن السيولة القليلة جداً ربما تؤدي إلى مشاكل كبيرة وربما تؤدي إلى فشل المصرف أيضاً<sup>(16)</sup>.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في السيولة المصرفية *Factors affecting bank liquidity*

إن سيولة المصرف التجاري ليست ثابتة بل في تغير مستمر وأن من أهم العوامل المؤثرة فيها ما يأتي<sup>(17)</sup>:

#### 1. عمليات الإيداع والسحب على الودائع *Saving Processes and Drawing on Deposits*

في الوقت الذي تؤدي فيه عمليات السحب على الودائع نقداً، أي قلب الودائع إلى نقود قانونية (ورقية ومعدينية) لإنجاز المعاملات اليومية إلى تخفيض نقدية الصندوق واحتياطيات المصرف التجاري لدى البنك المركزي، وبالتالي إلى تقليص سيولته، فإن لعمليات الإيداع، أي تحويل النقود القانونية إلى ودائع مصرفية تعمل على تحسين سيولة المصرف التجاري.

## 2. معاملات الزبائن مع الخزينة العامة Customer's Affairs with the Public Balance:

سيولة المصرف التجاري يمكن أن تتأثر أيضاً من خلال علاقة الجمهور بالخبزينة العامة، وعموماً تتحسن السيولة المصرفية في حالة كون عملاء المصرف التجاري دائنين للخبزينة.

## 3. رصيد عمليات المقاصة بين المصارف Clearing Settlement Among Banks:

تزداد سيولة المصرف التجاري إذا ظهر أن رصيد حسابه الجاري دائن لدى البنك المركزي نتيجة تسوية حساباته مع المصارف التجارية الأخرى العاملة في البلد، ففي هذه الحالة تضاف موارد نقدية جديدة إلى احتياطياته النقدية التي تحتفظ بها لدى البنك المركزي، مما يزيد من أرصده النقدية.

## 4. موقف البنك المركزي بالنسبة للمصارف Central Bank Attitude towards Banks:

يمتلك البنك المركزي كمثل للسلطة النقدية قدرة التأثير على السيولة المصرفية من خلال تزويد المصارف التجارية بالنقد المطلوب من النقود الورقية والمعدنية، فإذا إعتد البنك المركزي سياسة تقليص عرض العملة، فإنه سيعمل على تخفيض حجم الأرصدة النقدية الحارة أو الاحتياطيات النقدية المتوفرة لديها، ويقلل قابليتها على منح القروض، وتعتمد سياسة البنك المركزي هذه على رفع سعر إعادة الخصم وبيع السندات الحكومية في السوق المفتوحة، ورفع نسبة الاحتياطي النقدي القانوني، ويحصل العكس في حالة توسيع عرض العملة، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة الأرصدة النقدية للمصارف، ويوسع سيولتها المصرفية، مما يسمح في التحليل الأخير بتوسيع قدرتها الإقراضية ومواجهة مختلف السحوبات من العملة.

## 5. رصيد رأس المال الممتلك Owned Capital Reserve:

يؤثر رصيد رأس المال الممتلك على سيولة المصرف حيث أنه كلما زاد رصيد رأس المال الممتلك زادت السيولة وبالعكس، أي كلما قل رصيد رأس المال الممتلك قلت سيولة المصرف، ومن ثم تحددت قدرته الإقراضية وانخفضت مواجهته على تسديد التزاماته الجارية.

## المؤشرات المالية لتقييم كفاءة إدارة السيولة النقدية والربحية:

تبرز المؤشرات المالية في التحليل المالي من أهمية تحديد المعايير التي تستخدم في متابعة تغير المؤشرات المالية، لأن الحكم على طبيعة تغيرها من سنة لأخرى يعتمد بصورة أساسية على إمكانية مقارنتها بمعايير أخرى معينة، حيث لا يعطي أي مؤشر من مؤشرات الأداء بمفرده حكماً يحدد مستوى الأداء ما لم يقارن بهذه المعايير.

بناءً على ذلك يمكننا تقييم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء المصرفي إلى الآتي<sup>(18)</sup>:

### أولاً: معايير الأداء:

هي الأدوات أو المؤشرات المستخدمة في عمليات المقارنة مع الأداء الفعلي لتحديد مستوى كفاءة الأداء. ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى الأنواع الآتية:

1. المعايير التاريخية: وهي معايير مستمدة من أداء المصرف ذاته في الماضي، إذ يمكن المحلل المالي حساب المؤشرات المالية من القوانين المالية لغرض رقابة أداء السنة المعينة قياساً بتلك السنوات (أو بسنة واحدة منها أو بسنة الأساس أو بمتوسط عدد من السنوات الماضية). على

أن يؤخذ بالحسبان عند إجراء المقارنة، التبدل في الظروف الخارجية والداخلية للمصرف. ان لهذه المعايير التاريخية أهميتها لأن لكل مصرف خصوصيته، وظروفه، ونشاطه، وكيفية تطوره.

2. المعايير القطاعية: هي معايير للأداء مستمدة من القطاع المصرفي الذي ينتمي اليه المصرف، وهي تشير الى معدل أداء مجموعة من المصارف في القطاع، إذ أنه في الوقت الذي تتفاوت فيه المصارف في الأداء، فإن هناك خصائص مشتركة بينها، نابعة عن طبيعة أنشطتها، وتشكيلة المنتجات والخدمات التي تقدمها كما يمكن تقسيم القطاع الى أنشطة، وقياس أداء المصرف حسب الأنشطة أو الفروع في القطاع الذي ينتمي اليه المصرف (تجاري، متخصص، اسلامي...) كلما إتسعت رقعة القطاع، كلما مالت المعايير نحو العمومية، والعكس صحيح عند توجه نحو أنشطة القطاع الواحد، من جهة أخرى يمكن تجميع أداء القطاعات المختلفة للوصول الى أداء الاقتصاد القومي ككل.

3. المعايير المستهدفة: وهي معايير تعمل إدارة المصرف على بلوغها، من خلال استراتيجياتها وسياساتها، وخططها، وموازناتها، ويعني الإبتعاد عنها أو عدم تحقيقها إنحرافاً عن الأداء المطلوب، ولابد من تشخيص مسبباته ومعالجتها، وقد تستمر المعايير المستهدفة من معايير الأداء القطاعي، عندما يكون المصرف مبتعداً عنها ويتحرك للوصول اليها، كما قد تفرض المعايير المستهدفة من قبل البنك المركزي أو من قبل السوق المالي.

4. المعايير المطلقة: هناك العديد من المعايير المطلقة للأداء، يعكس بعضها تقاليد تشريعات سائدة في هذا الخصوص في العديد من الأوساط المالية وبعضها ناشئ عن معايير دولية يتم إعدادها وتنشر تدريجياً، وهي تعكس في وجود مجموعة من المعايير (النسب المالية) المتعارف عليها والمستمدة من التجارب العملية والمعايير.

### وفيما يأتي أهم النسب المالية في تقييم الاداء المالي المصرفي وأكثرها شيوعاً واستخداماً:

أ. نسبة السيولة: يشير مفهوم السيولة الى قدرة المصرف التجاري على تحويل جزء من أمواله شبه النقدية الى نقد في أقرب وقت ممكن وأقل خسارة تسمح بمواجهة السحوبات، وإلا فإن التعرض لنقص السيولة سيؤدي الى زعزعة ثقة المودعين بالمصرف، فالسيولة سمة حيوية تمتاز بها المصارف التجارية عن المؤسسات غير المالية، فبمجرد إشاعة عدم توفر السيولة لدى المصرف التجاري قد تؤدي الى تدافع المودعين لسحب أموالهم مما يؤدي الى إفلاسه، لذا على المصارف التجارية أن تحتفظ بجزء من أموالها بدرجة من السيولة كافية لمواجهة السحوبات العادية أو الفجائية لزبائن المصرف.

ب. نسبة الرصيد النقدي: تشير هذه النسبة الى مدى قدرة الأرصدة النقدية الموجودة في الصندوق، ولدى البنك المركزي، ولدى المصارف الأخرى، وأيه أرصدة أخرى كالعملات الأجنبية والمصكوكات الذهبية الموجودة في المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية المترتبة على ذمة المصرف والواجبة التسديد في مواعيدها المحددة.

- ج. نسبة الاحتياطي القانوني: تحتفظ المصارف التجارية برصيد نقدي ودون فائدة لدى البنك المركزي يطلق عليه الاحتياطي القانوني، ويتمثل هذا الرصيد في نسبة معينة من ودائع المصرف ويحدد البنك المركزي هذه النسبة وفقاً للمصلحة العامة وينبغي على المصارف التجارية الالتزام بها، وقد يلجأ البنك المركزي الى تغيير هذه النسبة تبعاً لظروف البلد الاقتصادية والنقدية لأنها تمثل إحدى أدواته المهمة في التأثير في حجم الائتمان الممنوح في الاقتصاد القومي فإنه يقلل نسبة الاحتياطي القانوني في ظروف التوسع الاقتصادي وبالعكس، فإنه إذا أراد إحداث حالة إنكماش كعلاج لمشكلة التضخم المالي مثلاً فإنه يرفع نسبة الإحتياطي القانوني وهكذا.
- د. نسبة السيولة القانونية: تمثل هذه النسبة مقياساً لمدى قدرة الإحتياطيات الثانوية (الأرصدة النقدية بالأرصدة شبه النقدية) على الوفاء بالإلتزامات المالية المستحقة على المصرف في جميع ظروف وحالات المصرف، وكذلك تعد هذه النسبة من أكثر نسب السيولة موضوعية وإستخداما في مجال تقديم كفاية السيولة.
- هـ. نسبة التوظيف: تشير هذه النسبة الى مدى إستخدام المصرف للودائع وما في حكمها لتلبية حاجات الزبائن من القروض والسلف، فكلما إرتفعت هذه النسبة دل ذلك الى مقدرة المصرف على تلبية القروض الجديدة وهي ذات الوقت تشير الى إنخفاض كفاية المصرف على الوفاء بإلتزاماته المالية تجاه المودعين أي أنها تظهر إنخفاض السيولة المصرفية ولذلك ينبغي على المصرف أخذ الحيطة والحذر إتجاه طلبات القروض الجديدة حتى لا يكون في وضع غير قادر على تلبية إلتزاماته المالية مع الآخرين.
- و. نسب الربحية Profitability Ratios: إذا كانت الإيرادات تؤشر نقطة البداية للأداء المالي فقط، فإن الربحية تؤشر النتيجة النهائية لجميع الجهود والأنشطة لأداء المصرف، وهي المقياس الكلية للأداء المالي<sup>(19)</sup>، فالربحية تحقق عائداً ملاماً لمالكية من الأهداف الأساسية في عمل المصارف، ولكي يحقق المصرف تلك الأرباح عليه أن يوظف الأموال التي يحصل عليها من المصادر المختلفة وأن يقلل نفقاته ما أمكن ذلك<sup>(20)</sup>، لذلك فنسب الربحية واحدة من أصعب الإتجاهات للمصرف كمفهوم وقياس وذلك لعدم وجود وسيلة متكاملة تحدد متى يكون المصرف في مركز مريح، إذ ان كثيراً من الفرص الإستثمارية تتضمن التضحية بالربح الحالي من أجل الحصول على ربح أكثر مستقبلاً، وعلى سبيل المثال الخدمة الجديدة تتطلب كلف إدارية مرتفعة مما يولد ربحاً متدنياً في بداية الأمر، فيصبح الربح الحالي ضعيفاً ليعكس صحة الربحية مستقبلاً، ومن المشاكل الأخرى للربحية المحاسبية هو تجاهلها للمخاطرة وعلى ضوءه فهي غير صالحة للمقارنة، إلا أنها توفر الكثير من المعلومات المهمة عن نشاط المصرف التشغيلي في الأجل القصير، على فرض أن المصرف غير قادر على البقاء في الأجل القصير لا يتوقع له البقاء في الأمد الطويل<sup>(21)</sup>.

## الدراسة التطبيقية:

### أولاً: تحليل السيولة النقدية لمصرف الشرق الأوسط للإستثمار

يعتمد هذا التحليل على تصنيف الودائع من حيث النوعية والوظيفة والسيولة النقدية لمصرف الشرق الأوسط.

حيث إن القدرة الإيفائية اليومية للمصرف تجاه المودعين والمستثمرين والمقترضين تعد مؤشراً ذا أهمية في مجال قياس السيولة ، ولأجل تحليل السيولة سنركز في هذا المحور على أهم المعايير النقدية منها ، المعيار النقدي ، معيار السيولة الجارية ، وكما مؤشر في الجدول التالي.

جدول رقم (1) يوضح إجمالي الودائع والودائع الجارية ومعباري السيولة النقدية والجارية

السنة	إجمالي الودائع	الودائع الجارية	الموجودات النقدية	معيار السيولة النقدية %	معيار السيولة الجارية %
2003	107665.8	70234.1	50524.1	47	77
2004	134661.6	83816.6	73489.2	55	88
2005	295525.3	171708.2	104497.2	40	61
2006	218174.4	124689.3	138600.5	64	111
2007	296452.0	134674.0	174354.4	59	129
2008	396867.4	166822.9	217433.6	55	130
2009	441512.1	183217.0	355744.4	81	194
2010	443733.9	172743.0	343909.6	78	199
2011	447113.0	186188.0	369713.4	83	199
2012	598669.0	256940.0	463908.4	77	181
2013	524606.2	194495.1	422060.5	80	217
2014	340411.8	98838.3	349766.7	103	354
2015	316337.6	112279.6	325310.8	103	290
2016	252280.0	96501.0	329238.4	131	341
2017	226878.0	92320.0	424781.0	187	460
المتوسط				82%	202%

المصدر: التقارير السنوية لمصرف الشرق الأوسط للإستثمار

يتضح من الجدول أعلاه الآتي:

1. أن السيولة النقدية لدى مصرف الشرق الأوسط بلغت عام 2004 م نحو (73489.2) مليون دينار إرتفعت لتكون (217433.6) مليون دينار عام 2008 م ، والى (463908.4) مليون دينار عام 2012 م ، والى (424781.0) مليون دينار عام 2017 م.
2. عند المقارنة إلى إجمالي الودائع نجد أعلى معيار سيولة نقدية

187 % عام 2017 م وأقل معيار سيولة 40% عام 2005 م ومتوسط السيولة للفترة (2003 - 2017) نحو 82%

3. أما بالسنة لمعيار السيولة الجارية التي يعبر عنها بنسبة السيولة النقدية الى الودائع الجارية فإن متوسط معيار السيولة الجارية يقدر نحو 202% وهي نسبة عالية في مصرف الشرق الأوسط.

ونظراً لخشية المصارف على السيولة المقابلة لإلتزاماتها أمام المودعين تلجأ الى معيار أشد حفظاً هو معيار السيولة الجارية ( Ongoing Liquidity standard ) الذي يعتمد على قسمة الموجودات النقدية للمصرف آنفة الذكر على ودائعه الجارية لقياس قدرة المصرف على مواجهة إلتزامات السحب من الودائع الجارية (Current Deposit)) أو الودائع عند الطلب وفق الصيغة الآتية:  
ويعد إرتفاع هذه النسبة مؤشراً على إرتفاع قدرة المصرف على سداد إلتزاماته أمام المودعين والعكس صحيح .

### ثانياً : تحليل الربحية لمصرفي الشرق الأوسط للأستثمار:

فيما يلي تحليل الربحية وذلك باستخدام معدل العائد على الموجودات (معدل العائد على حق الملكية) لمصرف الشرق الأوسط للفترة من (2003- 2017م)

إذ يعد مؤشر معدل العائد على الموجودات مؤشراً لقياس كفاءة الإدارة في توليد الأرباح من الأصول المتاحة عن توضيح العلاقة بين ربح العمليات والموجودات التي أسهمت في توليده

جدول رقم (2) يوضح معدل العائد على الموجودات

السنة	إجمالي الأصول	صافي الأصول	معدل العائد على الموجودات %	حقوق الملكية	معدل العائد على الملكية %
2003	160320.3	2950.3	1.8	12022.1	27
2004	175541.5	4981.9	2.8	13433.5	37.1
2005	319496.1	10436.2	3.3	27359.5	38.1
2006	299385.6	5154.5	1.7	35782.8	14.4
2007	406782.9	14451.4	3.6	50449.0	28.6
2008	569667.6	13952.2	2.4	63840.1	21.9
2009	557540.0	11707.1	2.1	75547.2	15.5
2010	580125.5	8627.3	1.5	84098.4	10.3
2011	657746.4	18453.2	2.8	137899.4	13.4
2012	818969.6	24282.3	2.9	187746.2	12.9
2013	774180.0	20875.7	2.7	202779.6	10.3
2014	683076.4	3605.7	0.5	307074.4	1.2

السنة	إجمالي الأصول	صافي الأصول	معدل العائد على الموجودات %	حقوق الملكية	معدل العائد على الملكية %
2015	675123.6	5420.5	0.8	276967.6	1.9
2016	679182.2	12516.9	1.8	281173.0	4.5
2017	720818.3	13402.7	1.9	290183.0	4.5
	المتوسط		2.18%		16%

يتضح من الجدول أعلاه الآتي:

1. أن توظيف الأصول بالرغم من إرتفاعها إلا أن معدل العائد المتحقق في مصرف الشرق الأوسط يبدو قليلاً لا يتجاوز 3.6% عام 2007م وأن أقل معدل عائد الى الموجودات 5.0 % عام 2014م ونحو 1.9 % عام 2017 م وبمتوسط قدرة 18.2% للفترة من (2003 - 2017م) وهو عائد ضعيف قياساً بحجم الأصول لدى المصرف، وذلك لضعف توظيفه في إستثمارات أو تسهيلات ائتمانية، وهذا يظهر ضعف كفاءة الإدارة في مصرف الشرق الأوسط.
2. إن قدرة المصرف والإدارة العليا على زيادة ثروة الملاك تبدو هي الأخرى قليلة ومتفاوتة بين سنة وأخرى فكان أعلى معدل عائد الى حق الملكية 38.1 % عام 2015م، وأقل معدل عائد 1.2 % عام 2014م بمتوسط قدره 16% وهذا يعني أن فعالية وكفاءة الإدارة تبدوان ضعيفتين في توظيف حق الملكية لخدمة وزيادة أرباح المالكين.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات السيولة والربحية:

سيتم حساب مؤشرات التحليل الوصفي لمتغيرات السيولة والربحية ، وفيما يلي مخرجات نتائج الإحصاء الوصفي.

جدول رقم (3) يوضح التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
السيولة_ النقدية	15	40.00	187.00	82.866	37.458	1.675	580.	3.486	1.121
السيولة_ الجارية	15	61.00	460.00	202.06	114.884	884.	580.	221.	1.121
العائد_ الملكية	15	1.20	38.10	16.106	11.995	648.	580.	603.-	1.121
العائد_ الموجودات	15	50.	3.60	2.1733	8729.	303.-	580.	341.-	1.121
Valid N ((listwise	15								

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

1. تختلف معدلات السيولة النقدية عن السيولة الجارية حيث أن أدنى قيمة للسيولة النقدية تساوي (40.00) ، وأدنى قيمة للسيولة الجارية تساوي (61.00). بينما أعلى قيمة للسيولة النقدية تساوي (187.00) ، و(460.00) للسيولة الجارية .
2. تحليل معامل التماثل وهو مؤشر لقياس درجة وإتجاه التماثل لدالة التوزيع الإحتمالي لمتغير عشوائي حقيقي، ومن نتائج الجدول نجد أن قيمة Skewness موجبة وأكبر من الصفر في كل من السيولة النقدية والسيولة الجارية والعائد على الملكية مما يدل على أن البيانات غير متناظرة، وأنها ملتوية نحو اليمين، هذه النتيجة لكن تفاوت القيمة من مؤشر لآخر، بينما نجد أن قيمة Skewness سالبة وقرية من الصفر لمؤشر العائد على الموجودات حيث أنه إذا كان معامل الالتواء يساوي صفر فيكون التوزيع متناظر . أما إذا كانت سالبة فإن التوزيع ملتوي الى اليسار.

#### رابعاً: التحليل العلاقة بين السيولة والربحية:

يمكن استخدام معامل الارتباط Correlation لمناقشة فرضيات البحث. حيث أن معامل الارتباط Correlation عادة ما يستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين أو أكثر، ويرمز له بالرمز  $r$ . ومن ثم يحدد معامل الارتباط ما اذا كانت العلاقة إيجابية أو سلبية، قوية أو ضعيفة. تنحصر قيم معامل الارتباط بين  $-1 \leq r \leq 1$  ، فكلما إقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة، أما الإشارة فتدل على إتجاه العلاقة فقد تكون العلاقة طردية (في نفس الإتجاه) أو عكسية (في إتجاه معاكس). من أنواع الارتباط سيرمان Correlation Spearman يستخدم في حالة البيانات الوصفية. أما اختبار بيرسون Person Correlation يستخدم في حالة البيانات الكمية

أما مخرجات حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3) يوضح حساب الارتباط لمتغيرات الدراسة

Correlations				
		السيولة_النقدية	العائد_الملكية	العائد_الموجودات
السيولة_النقدية	Pearson Correlation	1**	-.837**	-.545*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.036
	N	15	15	15
العائد_الملكية	Pearson Correlation	-.837**	1	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004
	N	15	15	15

Correlations				
		السيولة_ النقدية	العائد_الملكية	العائد_ الموجودات
العائد_الموجودات	Pearson Correlation	-.545 <sup>*</sup>	.700 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.036	.004	
	N	15	15	15
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

1. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة طردية بين السيولة النقدية ومعدل العائد على الموجودات بنسبة 54.5% ، وهو إرتباط ذا دلالة عند 5% .
  2. أما العلاقة بين السيولة النقدية ومعدل العائد على الملكية فقد بلغت نسبة 83.7%، وهو إرتباط ذا دلالة عند 1% .
  3. أما العلاقة بين معدل العائد على الملكية ومعدل العائد على الموجودات بنسبة 70.0% ، عند مستوى دلالة عند 1% .
- وبناء على نتائج التقدير السابقة يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السيولة والربحية حيث أن نتائج التقدير ذات دلالة عند مستوى 5% وأقل من ذلك.

### النتائج:

بعد دراسة البيانات الخاصة بمؤشرات السيولة والربحية تم التوصل للنتائج الآتية:

1. أن متوسط السيولة النقدية تساوي (82%) ، ومتوسط السيولة الجارية (202%) وهي نسب عالية جدا وتعطي مؤشرا سالباً لإدارة السيولة.
2. أن متوسط العائد على الموجودات يساوي (3%) ومتوسط العائد على الملكية يساوي (16%)، مما يشير الى أن صافي العائد بعد الضرائب يكون قليلاً.
3. إن قدرة المصرف والإدارة العليا على زيادة ثروة الملاك تبدو هي الأخرى قليلة ومتفاوتة بين سنة وأخرى فكان أعلى معدل عائد الى حق الملكية 38.1% عام 2015، وأقل معدل عائد 1.2% عام 2014 بمتوسط قدره 16% وهذا يعني أن فعالية وكفاءة الإدارة تبدو ضعيفتين في توظيف حق الملكية لخدمة وزيادة أرباح المالكين.
4. أن العلاقة بين السيولة النقدية ومعدل العائد على الملكية فقد بلغت نسبة 83.7% ، وهو إرتباط ذا دلالة عند 1% .
5. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة طردية بين السيولة النقدية ومعدل العائد على الموجودات بنسبة 54.5% ، وهو ارتباط ذا دلالة عند 5% .

## التوصيات:

وبناء على نتائج التحليل توصي الدراسة بالآتي:

1. ضرورة مراجعة معدلات السيولة ومراجعة إستراتيجيات إدارة السيولة في المصرف.
2. ضرورة وضع إستراتيجية لزيادة ثروة الملاك وتقليل التفاوت بين سنة وأخرى.

## خاتمة:

درست الورقة أثر إدارة السيولة في ربحية المصارف دراسة تحليلية على مصرف الشرق الأوسط للإستثمار في العراق للفترة (2003 - 2018م) ، خلصت الى أن متوسط نسبة السيولة النقدية ، ومتوسط نسبة السيولة الجارية عالي جدا مما تعطي مؤشرا سلباً لإدارة السيولة، وأن متوسط العائد على الموجودات ومتوسط العائد على الملكية ضعيف، مما يشير الى أن قدرة المصرف والإدارة العليا على زيادة ثروة الملاك تبدو هي الأخرى قليلة ومتفاوتة بين سنة وأخرى، وهذا يعني أن فعالية وكفاءة الإدارة تبدو ضعيفتين في توظيف حق الملكية لخدمة وزيادة أرباح المالكين. أوصت الورقة بضرورة مراجعة معدلات السيولة ومراجعة إستراتيجيات إدارة السيولة في المصرف، وضرورة وضع إستراتيجية لزيادة ثروة الملاك وتقليل التفاوت بين سنة وأخرى.

## المصادر والمراجع:

- (1) صهيب، اثر إدارة السيولة علي القرارات الاستثمارية، بحث تكميلي مجاستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- 2019م.
- (2) عتروس صونيا ، أدوات إدارت السيولة في البنوك ودورها في التخفيض خطر السيولة ، دراسة ماجستير ، منشورة ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، 2014م، 2015.
- (3) (3) غنام، بشرى بدير، بعنوان (مخاطر السيولة بين كيانات البنوك المندمجة وغير المندمجة - دراسة تفحصية مقارنة)، 2008م
- (4) الأعرج، عدنان شاهر، إدارة مخاطر السيولة المصرفية في البنوك العاملة في الاردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الخامس والعشرين، بغداد، 2010.
- (5) **Liquidity Management in Banking Crises (Davis, 2003)**,
- (6) **Wagner, 2005) Credit Derivative, the Liquidity of Bank Assets and Banking Stability**
- (7) فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبدالرحمن الدوري، دار البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، 2000، ص93.
- (8) رضا صاحب أبو أحمد/ إدارة المصارف، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص185.
- (9) سيد الهواري، إدارة البنوك/ مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993، ص60.
- (10) جميل سالم الزيدانيين السعودي، أساسيات الجهاز المالي المنظور العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص155.
- (11) الشقيري نوري موسى، وآخرون، إدارة المخاطر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص106.
- (12) محمد عساف ابراهيم، المصارف والسيولة وعمليات التغطية الدولية، العدد (11)، 1991، ص6.
- (13) مفلح عقل، وجهات نظر مصرفية، ط1، مكتبة المجمع العربي، عمان، 2006، ص159.
- (14) عبدالغفار حنفي، وقرياقس، رسملة أسواق رأس المال، مصدر سابق، ص55.
- (15) فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبدالرحمن الدوري، إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر، (ط1)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص94.
- (16) **Hempel George, H.; Simonson, Donald G; Bank Management Text & Cases; John Wiley & Sons Inc., New York, U.S.A: 1994, P158.**
- (17) رضا صاحب أبو أحمد، فائق مشعل قدوري، إدارة المصارف، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 2005، صص.226-228.
- (18) خليل محمد حسن الشماع، أساسيات العمليات المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، داء النشر بلا، عمان، الأردن، 2004، صص658-662.
- (19) أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، ط2، الاسكندرية، مصر، 2007، ص98.
- (20) أكرم حداد، مشهور هذلول، النقد والمصارف - مدخل تحليلي ونظري، مصدر سابق، ص147.
- (21) عدنان تايه النعيمي، وأرشد التميمي، التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة، مصدر سابق، ص87.

# The impact of Relationship marketing on behavioral loyalty

**Musalam Abdalla Mohamed Tahir**

Alzaeem Alazhary University –  
Economic and admiration Science  
College – business admiration

**Dr. Amal Ali Sulaiman**

Alzaeem Alazhary University –  
Faculty of Economic and Managerial  
Sciences – business admiration

**Dr. Thoria Omer Mahmoud Adam**

Kassla University-Faculty of  
Economic and Managerial Sciences-  
business admiration departm

## **Abstract:**

This paper aims to at investigating the impact of marketing relationship on loyalty towards the Sheikan Insurance Company - Branches in Khartoum State., the design of this research is descriptive and quantitative in nature. The target population for the study is the customer of Company was used as the sampling frame. A total of 450 questionnaires were distributed. 441 questionnaires were returned. Statistical analysis revealed that there is significant relationship between Relationship marketing and altitudinal loyalty.

**Keywords: Relationship marketing, altitudinal loyalty**

**Paper type: research paper**

## **Introduction:**

Increasingly, marketing issues such as rapid customer turnover and the effects of discontinued customer relationships have become critical for many businesses. Growing competition, coupled with industry maturity and recessionary pressures, mean that organizations cannot totally depend on new customers to take the place of lost customers. Customer attraction but not customer retention is at the heart of transaction marketing exchanges which develop, sell and deliver products by means of short-term, discrete economic transactions. (Thao & Swierczek, Internet use, customer relationships and loyalty in the Vietnamese travel industry, 2008).

Business practitioners have mainly been advised to strengthen ties between their firms and the customers. More specifically, this relationship was encouraged in marketing perspectives. When relationship marketing first emerged, some people considered it as a new fad. Berry (1983) was a pioneer in defining the term “relationship. (Sharifi & Esfidani, 2014).

### **3 Literature Review and theoretical background Relationship marketing :**

Relationship marketing RM emerged in the 1980s as an alternative to the prevailing view of marketing as a series of transactions, because it was recognised that many exchanges, particularly in the service industry, were relational by nature.

Rapp and Collins (1990) argued that the goals of relationship marketing are to create and maintain lasting relationships between the firm and its customers that are rewarding for both sides, while Blomqvist et al. (1993) offered the following key characteristics of relationship marketing: every customer is considered an individual Supplier customer relationship person or unit, activities of the firm are predominantly directed towards existing customers, it is based on interactions and dialogues, and the firm is trying to achieve profitability through the decrease of customer turnover and the strengthening of customer relationships.

Relationship marketing activities are critical in the insurance company sector; for instance: To continue to be successful in the corporate sector, small insurance company must invest in the long-term relationship marketing infrastructure to support a customer orientated approach. (Taleghani, Gilaninia, & Mousavian, The Role of Relationship Marketing in Customer Orientation Process in the Banking Industry with focus on Loyalty, 2011).

Kotler and Armstrong’s definition of Relationship Marketing is noteworthy: Scholars have listed key virtues that have been theorized in the relationship marketing literature, for example, trust, commitment, competence, empathy, conflict handling, and communication or sharing of secrets. Other scholars have docu-

mented the following constructs, namely, shared values, bonding, and reciprocity as the underpinnings of relationship marketing. Based on the literature we hypothesized that relationship marketing was a one-dimensional construct consisting of eight underpinnings (namely trust, commitment, communication, conflict handling, bonding, shared values, empathy, and reciprocity) and they have been linked in this study to customer loyalty. (Taleghani, Gilaninia, & Mousavian, *The Role of Relationship Marketing in Customer Orientation Process in the Banking Industry with focus on Loyalty*, 2011).

**Trust:** In term of business relationship, trust is a tool for buyer and seller to cooperate in the collaborative situation to overcome conflict and build power of each party. Crossby et al., (1990) explain trust emerge when buyer develop an attitude of understanding with seller and belief that they will take action on behalf of Buyer interests. Morgan and Hunt (1994) propose trust is implication of feeling belief and safe in a relationship with result strong commitment of a long term relationship.

**Commitment:** According to Allen and Meyer (1990) organizational commitment is individual feeling of obligation to stay with the organization as result of internalization process of normative value. Tellefsen and Thomas (2005) modify definition of commitment when it related with exchange relationship between two or more organizations. Commitment in a business relationship is organization feeling of obligation to stay with the business relationship resulting from perceived benefit of each party (Tellefsen and Thomas, 2005). (Setyawan1, Dharmmesta, Purwanto, & Nugroho, 2014).

**Communication:** as conceptualized by Mohr et al. (1996), comprises a combination of relationship building communication attributes. These include communication frequency, bi-directionality, formality, and influence activities. By highlighting shared interests and common goals, collaborative communication can generate volitional compliance between partners and thus bolster relationship performance. (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010).

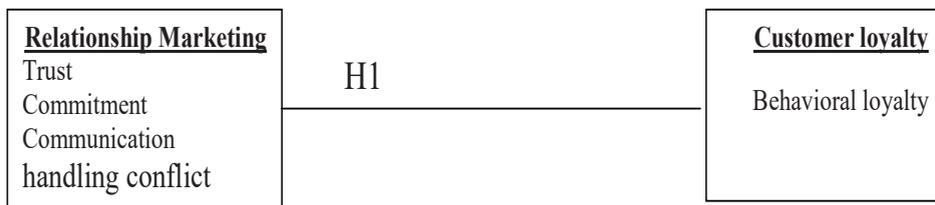
Conflict handling: Rusbult et al. (1988) concluded that the likelihood that an individual will engage in these behaviours depends on the degree of prior satisfaction with the relationship, the magnitude of the person's investment in the relationship and an evaluation of the alternatives one has. (Ndubisi & Wah, Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction, 2005).

Customer loyalty: Dick & Basu (1994) defined loyalty as "the potency of the relationship between an individual's comparative attitude and repeat clientele and supplemented the behavioral approach with the concept of comparative attitude which reflects the degree to which the consumer's assessment of one service dominates that of another. In addition Jones and Sasser (1995) state that customer loyalty is "a feeling of attachment to or affection for a company's people, products, or services" cited in (Rugter & Wetzels, 1997). besides, Loyalty is a behavioral or attitudinal phenomenon defining attitudinal and behavioral representations of loyalty; and discerning between supplementary dimensions of loyalty and sympathetic the interrelationships between them (Sharyn Rundle 2005). (Ndubisi, Marketing Intelligence & Planning, 2005)

Behavioral measures such as replicate buy incidence and re-purchase likelihood have been employed to evaluate loyalty. Nevertheless, such an approach has been criticized by scholars for its incompleteness. Day (1969) indicated that to minimally mirror on the purchasing behavior is not sufficient to define loyalty. In this regard, he advocated the adding of attitudinal variables to broaden the concept of brand loyalty and differentiate true and spurious loyalty. Oliver (1999), among others, argued that the behavioral approach ignores the mental meaning of loyalty and thus lacks of descriptive power. (Caceres, 2007)

#### 4 Framework of study

Figure 4.1 Conceptual Framework



Source: prepared by researcher, (2017)

#### 5 Hypotheses of study

Developed sub hypotheses from first hypotheses as follows:

5-1 Relationship between relationship marketing (trust, commitment, communication, handling conflict) and Behavioral loyalty

- There is a positive relationship between trust and Behavioral d loyalty.
- There is a positive relationship between handling conflict and Behavioral loyalty.
- There is a positive relationship between commitment and Behavioral loyalty.
- There is a positive relationship between communication and Behavioral loyalty.

#### 6 Research Methodology:

This study collect data for testing the hypotheses via questionnaire survey of the unit of analysis in this study was insurance clients, where quota sampling and self-administrated survey was used to distribute 450 questionnaires. A professional translation to questionnaire was firstly conducted from English into Arabic and back to English. Subsequently, a number of researchers in the same field assessed the correctness and the clearance of questions and measurement items. Several alterations to question wording, modification of items, as well as the format and esthetics of the questionnaire were made for clarity. (Sekaran, 1992).

#### 7 Descriptive Statistics

Table (7-1) Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Trust	303	4.2401	58001.
Communication	303	4.2079	54712.
Commitment	303	4.2860	55820.
Handling Conflict	303	4.2360	60044.
Behavioral Loyalty	303	4.1766	67886.

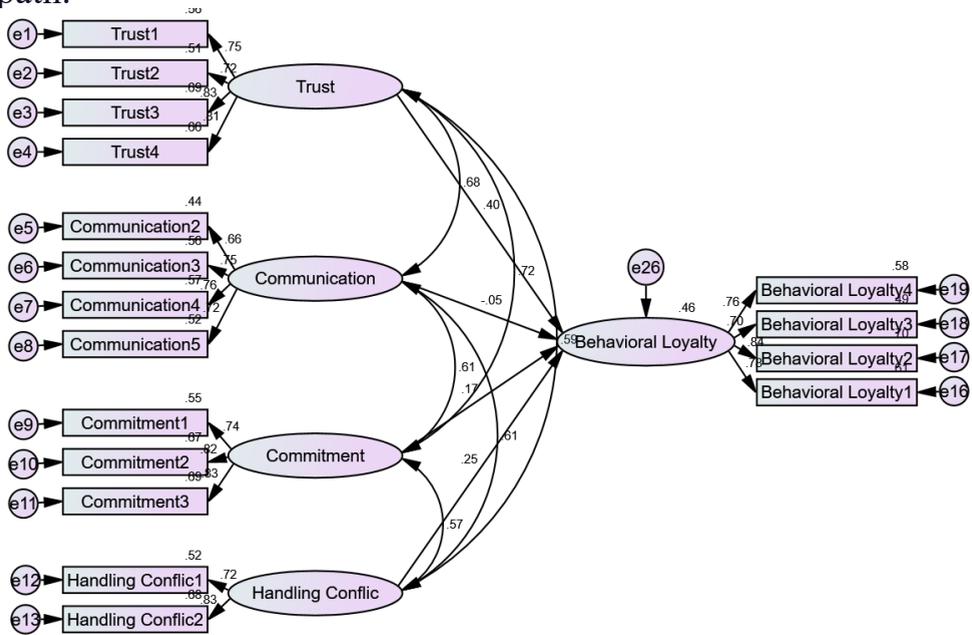
Table (7-1) shows the means and standard deviations of all variables in framework: Determinants Descriptive Statistics The table reveals that the Commitment is greater than 4.0 (mean=4.2860, standard deviation=.55820), followed by Trust equal (mean=4.2401, standard deviation=.58001).

Table (7-2) Psychometric Properties of Relationship Marketing

	CR	AVE	MSV	Max-(R(H	Trust	Communi- cation	Commit- ment	Han- dling Conflc
Trust	0.860	0.606	0.519	0.866	0.779			
Communi- cation	0.813	0.521	0.467	0.816	***0.683	0.722		
Commit- ment	0.839	0.636	0.519	0.844	***0.720	***0.614	0.797	
Handling Conflc	0.752	0.603	0.374	0.767	***0.593	***0.612	***0.570	0.777
Behav- ioral Loyalty	0.854	0.596	0.864					

The convergent validity of the construct of Relationship Marketing has been assessed through standardized factor loadings, AVE and CR. Table 4.6 reveals that standardized factor loadings for all items were above the suggested cut-off of 0.50 (Hatcher, 1994), with a minimum of 0.51, and were all significant at 1% level of significance. The AVE meets the criterion of .50. High score of CR (i.e.0.7) confirms the internal consistency of the scale items. 7-1 Relationship between Marketing relationship (Multi-dimensional) and Customer Loyalty

To assess the impact of Marketing relationship (Multi-dimensional) and Customer Loyalty, structural equation modeling has been employed and a measurement model of these constructs has been assessed. Figure .... Reveals that reflective indicators have been used for the measurement of latent constructs and non-causal relationship has been studied among different constructs, by drawing path.



Figures 4-2 Structural model estimation for

The structural model reveals the same value of model fit shown in Table .... , all the model fit indices for the structural model were not only significant but remain same as in the measurement model. The low index of R square (i.e. 0.46) justifies the underlying theoretical model.

Dividing the regression weight estimate by the estimate of its standard error gives  $z = .462/.123 = 3.754$ . Therefore, the probability of getting a critical ratio as large as 3.754 in absolute value is less than 0.001. In other words, the regression weight for Trust in

the prediction of Behavioral Loyalty is significantly different from zero at the 0.001 level.

Dividing the regression weight estimate by the estimate of its standard error gives  $z = -.067/.133 = -.506$ . Hence, the probability of getting a critical ratio as large as 0.506 in absolute value is .613. In other words, the regression weight for Communication in the prediction of Behavioral Loyalty is not significantly different from zero at the 0.05 level.

Dividing the regression weight estimate by the estimate of its standard error gives  $z = .205/.116 = 1.768$ . So, the probability of getting a critical ratio as large as 1.768 in absolute value is .077. In other words, the regression weight for Commitment in the prediction of Behavioral Loyalty is not significantly different from zero at the 0.05 level.

Dividing the regression weight estimate by the estimate of its standard error gives  $z = .308/.109 = 2.832$ . Consequently, the probability of getting a critical ratio as large as 2.832 in absolute value is .005. In other words, the regression weight for Handling Conflict in the prediction of Behavioral Loyalty is significantly different from zero at the 0.01 level. All details are shown in the (Table 5.25).

Table (7-3) Model Fit Indices and Path Coefficients of Marketing relationship (Multi-dimensional) and behavioral Loyalty

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	221.805	--	--
DF	98	--	--
CMIN/DF	2.263	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.945	0.95<	Acceptable
SRMR	0.051	0.08>	Excellent
RMSEA	0.062	0.06>	Acceptable
PClose	0.037	0.05<	Acceptable
			Estimate   .S.E   .C.R   P

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation			
Behavioral Loyalty	--->	Trust	462.	123.	3.754	***
Behavioral Loyalty	--->	Communication	067.-	133.	506.-	NS 613.
Behavioral Loyalty	--->	Commitment	205.	116.	1.768	NS 077.
Behavioral Loyalty	--->	Handling_Conflic	308.	109.	2.832	005.

\*\*\* Significant at .05 level, NS Not Significant

## 8 Recommendations and Discussion:

As for practical implications Building customer loyalty is increasingly a major goal for insurance companies (Day, 2000). Although, some managerial implications can be drawn first, this study provides further support to the evidence that customer satisfaction is a fundamental driver of customer loyalty in service markets. Hence, actively monitoring and managing customer loyalty should be a priority for service managers. Second, we found strong support for the notion that the customer's interpersonal relationships with front-line employees are a very important component of the overall offering of the service provider, not only because they positively affect customer loyalty towards the firm, but also because they can be a powerful tool for reducing the risk of customers' switching behaviors when other customers leave the service provider.

## REFERENCES:

- (1) Alrubaiee, L., & Al-Nazer, N. (2010). Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective. *International Journal of Marketing Studies*.
- (2) Ndubisi, N. O., & Wah, C. K. (2005). Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 542-557.
- (3) Setyawan1, A. A., Dharmmeṣṭa, B. S., Purwanto, B., & Nugroho, S. S. (2014). Model of Relationship Marketing and Power Asymmetry in Indonesia Retail Industry. *International Journal in Economics and Business Administration*.
- (4) Sharifi, S. S., & Esfidani, M. R. (2014). The impacts of relationship marketing on cognitive dissonance, satisfaction, and loyalty The mediating role of trust and cognitive dissonance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 553-575.
- (5) Taleghani, M., Gilaninia, S., & Mousavian, S. J. (2011). The Role of Relationship Marketing in Customer Orientation Process in the Banking Industry with focus on Loyalty. *International Journal of Business and Social Science*.
- (6) Thao, H. T., & Swierczek, F. W. (2008). Internet use, customer relationships and loyalty in the Vietnamese travel industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 190-210.