مجلة جامعة شندي للعلوم الإنسانية والاجتماعية



العدد الحادي عشر

ISSUE (11)

ISSN: 1858-9021

فهرس المحتويات

الموضوع	الباحث	الصفحات
الإتصالات الإدارية ودورها في تحسين القرارات الإدارية (بالتطبيق علي جامعة مروي التكنولوجية 2024م)	د. مى احمد عبدالقادر علي د. سامح الفاضل محمد الفاضل	27-01
أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على: الخطوط الجوية السودانية من الفترة 2019 الي 2020)	د. منال محمد محمود آدم	56-28
آيات الكيل والميزان (دراسة بلاغية في القرآن الكريم)	د. إدريس محمد القديل جمعة	70-57
مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم بمراكز الارشاد النفسي للإيدز	د. آدم بشير آدم كجور	92-71
الدور الوسيط للقيادة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على شركة بشائر لأنابيب البترول) خلال الفترة 2019-2024م	د. اسلام صغيرون الشيخ	120-93
أثر الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال الإدارة الملهمة دراسة تطبيقية على (جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية) الفترة من 2019-2024م	د. عاجب الطيب عاجب جابر	148-121
تطبيق نموذج الانحدار اللوجستي لدراسة العوامل (الديموغرافية ، البيولوجية ، الاقتصادية والاجتماعية ، الصحية) المؤثرة على وفيات الاطفال دون سن الخامسة (دراسة حالة ولاية نهر النيل 2021- 2024)	أ. د. إيمان محمود إبراهيم عبده هيثم مبارك عبد المطلب احمد	187-149
أثر التسويق الإلكتروني على الميزة التنافسية بالتطبيق على المصارف السودانية 2015 – 2024م	د. محمد حنفي محمد نور أحمد الشيخ أحمد	221-188
اثر إدارة الجودة الشامله على الاداء المؤسسي دراسة حالة (كلية الامام الهادي في الفترة من 2020-2023)	د. آمنة على محمد جبارة الله د. مروة عطا المنان أحمد الريح	248-222
العقوبات الشرعية رادع للجرائم وعاصم للمجتمع	د. ربيع أحمد بابكر عسيلي	268-249

هيئة التحرير

الإشراف العام:

عمادة البحث العلمي

رئيس التحرير:

د. خالد حسن جادالله

مدير التحرير:

د. الوسيلة إبراهيم محمد درار

أعضاء هيئةالتحرير:

د. أحمد إدريس أحمد محمد

د. التجاني الطاهر عبد القادر محمد

د. العوض عباس محمد نور

أ.إلياس عثمان الشريف سر الختم

د.محمد صديق حسن عبد القادر

الهيئة الاستشارية

بروفيسور علي محمد شمو	جامعة الخرطوم ، كلية الآداب
بروفيسور عبدالرحيم محمد خبير	جامعة بحري ، كلية العلوم الإنسانية
بروفيسور انتصار صغيرون الزين	جامعة الخرطوم ، كلية الآداب
بروفيسور عبد الباقي عبد الغني بابكر	جامعة الخرطوم ، كلية التربية
بروفيسور الحبر يوسف نور الدائم	جامعة الخرطوم ، كلية الآداب
بروفيسور حسن محمد صالح	جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية
بروفيسور عبد الباقي دفع الله أحمد	جامعة الخرطوم ، كلية الآداب
بروفيسور أدهم علي محمد	جامعة الخرطوم ، مدرسة العلوم الإدارية
بروفيسور محمد بكري محمدالحسن	جامعة وادي النيل ، كلية التربية
بروفيسور فيصل محمد عبد الوهاب	جامعة الخرطوم ، كلية التربية

كلمة هيئة التحرير

اللّهمّ صلِّ على سيّدنا محمد الفاتِح لما أُغلِق، والخاتم لما سبق، ناصر الحقّ بالحقّ، والهادي إلى صراطك المستقيم، وعلى آله حقّ قدره ومقداره العظيم.

وبعد أن صدر العدد العاشر ها نحن نردفه تباعاً بالعدد الحادي عشر بخطًى حثيثةٍ وسريعةٍ. ونؤكد حرص المجلة على تشجيع الإبداع الفكري وتنوع المجالات والدقة العلمية، لتحقيق هدف استراتيجي هو خدمة البحث العلمي وترقيته، ولذا احتوى هذا العدد على دراسات متنوعة ومختلفة من ناحية الموضوعات والمجالات مما يعكس حرص المجلة على خلق التنسيق والتكامل بين تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية .

وكلنا أُذُنٌ صاغية لاقتراحاتكم البناءة ونقدكم الهادف وكذلك نحرص دائماً على التحسين والتطوير قدر الإمكان .

د.خالد حسن جادالله أبوزيد

رئيس التحرير

الإتصالات الإدارية ودورها في تحسين القرارات الإدارية (بالتطبيق علي جامعة مروي التكنولوجية 2024م)

د/ مي أحمد عبدالقادر علي
استاذ مساعد
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة شندي

د/ سامح الفاضل محمد الفاضل
استاذ مساعد
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة شندي

المستخلص

تناولت الدراسة عنوان الإتصالات الإدارية ودورها في تحسين القرارات الإدارية ،وتمثلت مشكلة الدراسة في ان للاتصالات الإدارية دور مهم في تحسين القرارات الإدارية إلا أنها لا يتم الاهتمام بها وهذا ما انعكس على تحسين القرارات الإدارية داخل المؤسسة. ،الأمر الذي أثار لدي الباحث سؤال رئيسي وهو ما دور الاتصالات الإدارية في تحسين القرارات الإدارية داخل المؤسسة.وهدفت هذه الدراسة الي التعرف على دافع استخدام الإتصالات الإدارية،وتوضيح دور الإتصالات الإدارية في تحسين القرارات الإدارية. كانت فرضية الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في المعلومات وتحسين القرارات الإدارية ،. وتم إستخدام عدة مناهج وهي المنهج التاريخي، المنهج الاستنباطي ، المنهج الاستقرائي ،المنهج التحليلي الوصفي.وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج منها:أن جامعة مروي التكنولوجية تعمل علي مشاركة المعلومات في كافة المستويات،كذلك توصلت الدراسة الي عدة توصيات منها : ضرورة ان تعتمد جامعة مروي التكنولوجية علي تقارير تقييم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية ،

الكلمات المفتاحية: الإتصالات الإدارية ، تحسين القرارات ، مشاركة المعلومات

Abstract

The study addressed the title of administrative communications and its role in improving administrative decisions. The problem of the study was that administrative communications has an important role in improving administrative decisions, but it is not paid attention to, and this is reflected in improving administrative decisions within the institution. This raised a major question for the researcher, which is what is the role of..Administrative communications in improving administrative decisions within the organization.This study aimed to identify the motivation for using administrative communications, and to clarify the role of administrative communications in improving administrative decisions. The hypothesis of the study was that there is a statistically significant relationship between sharing information and improving administrative decisions. Several methods were used, namely the historical method,

the deductive method, the inductive method, the descriptive analytical method, etcThe study reached a set of results, including: that Merowe Technological University works to share information at all levels. The study also reached several recommendations, including: The need for Merowe Technological University to rely on information .sharing evaluation reports in order to improve administrative decisions

Keywords: administrative communication, improving decisions, sharing information

الإطار المنهجي والدراسات السابقة :

أولاً : الإطار المنهجي :

اهتم الباحثون والمختصون في علم الإدارة بعملية الاتصالات الإدارية التي تعكس لنا سلوك الأفراد بالمؤسسة ومدى تفاعلهم كما أن الاتصال الفعال يساعد على تنمية العلاقات بين العاملين ويشعرهم باهميتهم لذلك نجد أن من المفيد للمدير أن يعد نظاماً للملفات حتى يمكنه أن يستدعي أي معلومات تساعد على عملية التحسين وذلك من خلال المشاركة في المعلومات وتحقيق عملية التنسيق بين التصرفات والأفعال داخل المؤسسات فالاتصال هو عملية مخططة تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع لديهم من أجل تبني مواقف وممارسات تساهم في تحسين القرارات الإدارية. القرارات الإدارية تعتبر أهم مظهر من مظاهر السلطة الإدارية التي تتمتع بها أي إدارة داخل المؤسسة لذلك نجد المديرون يميلون إلى العمل لساعات طويلة من أجل الوصول وإتخاذ قرارات تساهم في عملية تحسين القرار. عملية تحسين القرارات أصبحت في الوقت الحالي أكثر صعوبة من أي وقت مضي وذلك بسبب التغيير والتطوير الكبير في الأعمال وبيئتها وعملية تحسين القرارات أصبحت جوهر العملية الإدارية ولتحقيق ذلك لابد من وجود وسائل اتصال إدارية فعالة تساهم في تحقيق وتحسين القرارات.

مشكلة الدراسة:

للاتصالات الإدارية دور مهم في تحسين القرارات الإدارية داخل المؤسسات إلا أنها لا يتم الاهتمام بها الأمر الذي انعكس على تحسين القرارات الإدارية داخل المؤسسة. وتمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي وهو ما دور الاتصالات الإدارية في تحسين القرارات الإدارية داخل المؤسسة ؟

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في أن الاتصالات الإدارية في هذا العصر تعتبر عنصر ومورداً إستراتيجياً تعتمد عليه المنظمات في إتخاذ وتحسين القرارات الإدارية ما اكسبها مركزاً باعتبارها جوهر العملية الإدارية. كذلك تظهر أهمية الدراسة من خلال التعامل مع نتائج الدراسة والتعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب عملية التطبيق وكذلك تعزيز فهم العاملين لدور الاتصالات الإدارية في تحسين القرارات الإدارية لجامعة مروي التكنولوجية

أهداف الدراسة:

1. التعرف على دافع استخدام الإتصالات الإدارية.
2. التعرف على كيفية تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال داخل المؤسسة.
3. توضيح دور الإتصالات الإدارية في تحسين القرارات الإدارية.

فرضية الدراسة:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات وتحسين القرارات الإدارية.

منهجية الدراسة :
اعتمدت الدراسة علي المناهج التالية :
المنهج التاريخي : لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة
المنهج الاستنباطي : لتحدد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات .
المنهج الاستقرائي : لتكوين الإطار النظري .
المنهج التحليلي الوصفي :لتحليل بيانات الدراسة الميدانية
مصادر جمع البيانات :
المصادر الثانوية : الكتب ،المجلات العلمية ،الرسائل الجامعية ، والمواقع الالكترونية .
المصادر الأولية : الاستبيان ، المقابلات ، الملاحظات ، التقارير
حدود الدراسة:

حدود مكانية: الولاية الشمالية – مروي – جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد).

حدود زمانية: 2024م

ثانيا: الدراسات السابقة :

1/ دراسة جميلة عكراش (2017):

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي الاتصالات الإدارية ودورها في إتخاذ القرار وذلك بالإجابة على السؤال الرئيسي: كيف يمكن اعتبار عملية الاتصال من أهم عمليات اتخاذ القرار وكيف تؤثر على مردودية الموارد البشرية ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على استبيان وزع على مجموعة من عمال المؤسسة الاستشفائية (الأم والطفل) اشتمل على ثلاثة محاور موزعين على 24 سؤال واستخدام المنهج الوصفي لتناسبه مع متطلبات الدراسة كما اشتملت عينة الدراسة على توزيع 50 استمارة تم اختيارها في شكل عشوائي وكانت النتائج كالآتي: إنه لا يوجد أثر واضح للاتصالات على عملية اتخاذ القرار لأن القرارات تصدر من الإدارة العليا ويستعمل الاتصال فقط لإيصال هذه اللوائح للآخرين العاملين.

2/ دراسة عادل فهد (2017م):

سعت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهداف عملية الاتصال الإداري وأنواع ووسائل معوقات الاتصال الإداري والمراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات داخل المنظمة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى أن للاتصال أهمية بالغة في جميع المؤسسات مهما اختلف حجمها أو نوعها أو نشاطها باعتباره عملية أساسية وحيوية إلى جابن كونه عملية دائمة ومستمرة لا تقف عند مرحلة معينة وإنما يستمر طول فترة حياة المؤسسة وأوصى إلى ضرورة العمل على تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى. الاستماع والإصغاء للمرؤوسين ومحاربة المناقشة بدون انفعال وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.

الإطار النظري للدراسة :

أولا: الإتصالات الإدارية :

مفهوم الاتصالات الادارية:

لدى الإنسان قدرة على الاتصال بعدة طرق ووسائل وهذا ما يميزه على غيره من الكائنات ويبدأ الإنسان حياته اليومية بتعرض لمزيد من عمليات الاتصال وتزداد وتنوع عمليات الاتصال عند خروجه من منزله حيث يتلقى المزيد من الرسائل طوال اليوم ولا يستطيع الإنسان مهما كان أن يجد بديلاً للاتصال حتى أنه يصعب على معظم الناس تصور العالم بدون، وسائل اتصال وليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة وفاصلة فهو جزء من حياة الإنسان يتغير كلما تغيرت بنية الإنسان وكلما تغير من حوله من من يتفاعل معهم والواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع بحيث يتصل بهم ويتصلون به للتعلم والإفادة والمعلومات وتحقيق الفهم والتأثير وما إلى ذلك من أهداف يرمي إليها الأفراد في أحاديثهم ومناقشاتهم ومعنى ذلك أن الاتصال نشاط إنساني له معنى وهدف، يقتصر نموذج الاتصال في أبسط صورة في ثلاثة خطوات أساسية لابد منها وهي مرتبة على النحو التالي:

- الترميز: وهي العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل يمكن بثه.
- بث الرسالة: وهي العملية التي يقوم بها المرسل بنقل الرسالة إلى المستقبل سوى بطريقة شخصية أو باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة.
- استقبال الرسالة: وتتمثل في نقل الرسالة وتفسيرها وفهمها في عقل المستقبل أو جمهور المستقبلين وردة فعلهم عليها.

وتعد عملية الاتصال دنيا هيكلية متصلة الحلقات كما أن الموقف الاتصالي موقف مركب لا تستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات المعروفة لعملية الاتصال بل يجب أخذ الخلفية الاجتماعية والنفسية والثقافية في الاتصال لعملية يعني أن التفاعل الذي يتضمنه ذو طبيعة متبادلة تحدث في جانبين: (محمد الحلولمة 2010م).

- داخل الفرد.
- ما بين الأفراد والجماعات

الاتصالات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عملية تحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، كذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم شكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم لاستمرار توجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها، ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شئون الإدارة فهناك ضرورة قصوى تنظمها وتحقق فعاليتها بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة إما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.

وتعتبر عملية الاتصالات الإدارية جزء لا يتجزأ من أي منظمة نظراً لأهميته في نقل واستقبال المعلومات الداخلية والخارجية إذا تمكن أهميته في توفير المعلومات اللازمة للتأكد من أن العمل يسير كما هو مخطط له.

وهي العملية التي يتم من خلالها نقل واستقبال المعلومات وتبادل المعلومات والآراء والخبراء في منشأة ما بين الافراد والعاملين والمستويات الإدارية المختلفة بهدف البحث عن السلوك المثالي وتعديل السلوكيات المختلفة بواسطة رسائل متبادلة تمت بهدف تحقيق الهدف التنظيمي للمؤسسة.

وتعتبر الاتصالات تفاعلات أو تعامل بين طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي أو كل من الطرفين أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفة، استخدام وسائل قنوات للتوصيل، الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

وتعني عملية الاتصال الإداري إيصال المعلومات وتنقلها بين المستويات الإدارية بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد أو مستقبل واحد وترسل المعلومات والفهمن من المرسل إل المستقبل كما تعني أيضاً الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات وهي:

1. التسجيل.
2. التبويب.
3. التخزين.
4. الاسترجاع.
5. الاستخدام.

وتتدفق الاتصالات الإدارية في أربعة قنوات أساسية في عملية الاتصالات الإدارية وهي:

1. الاتصالات من أعلى إلى أسفل أي من الإدارة العليا للدنيا حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة من المنظمة من طرق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
2. الاصالات من أسفل إلى أعلى أي من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا ومثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا.
3. الاتصالات الأفقية ويهتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى وهي شائعة وضرورية في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة.
4. الاتصالات المحورية ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غيرها تابعة تنظيماً لهم أي أنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي ويمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في الشركات المتعددة الجنسية والأسواق المنتشرة إثنا وعشرون دولة حيث تضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية بهدف النظر أن المنظمة جغرافية.(علي السلمي 1998م)

أهمية الاتصالات الإدارية:

ترجع أهمية الاتصال الإداري إلى أن المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأخبار والمعلومات يزيد من فرصة الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصاً اجتماعياً وسلوكياً خطير جداً ويرى أن وجود المجتمع يتم من خلال نقل الخبرات والاتصال بين الأفراد فالناس يعيشون في جماعة تفضل ما يشتركون فيه من أهداف وعقائد وأمانة ومعلومات .. الخ. وهم يكتسبون ذلك من خلال الاتصال.

يمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المستقبل والمرسل فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال الإداري فيما يلي:

- الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث.
- التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة وتطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تتطلبه ظروفهم التعليمية.
- الترفيه: وذلك بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتها.
- الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الاتصالات من الجوانب الآتية:

- فهم ما يحيط بهم من ظواهر.
- تعلم مهارات وخبرات جديدة.
- الراحة والمتعة والتسلية.
- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتعرف بشكل مقبول اجتماعياً.

وقد أشار عدد من علماء الاتصال إلى أن هنالك ثلاثة مهام تقوم بها جميع أنواع وسائل الاتصالات وهي: الإعلام – التعليق – التفسير، كما أن الإعلام وخلق الحوافذ والدوافع تعتبر من المهام الأساسية للوسائل الإعلامية أما في وظيفة التعليق تتضمن مقالات الرأي وتحليل الأخبار وقد حاول إينشتاين تجمع هذه العناصر وتصنيفها في ثلاثة نقاط وهي: الأخبار – التعبير والتسلية، وظائف الوسائل الاتصالية تم شرحها على النحو التالي: الكتب – المجلات – الصحف – الراديو.

وحول أهمية الاتصال في الإدارة تعتبر الاتصالات بشكل عام في مختلف صورها على درجة عالية من الأهمية في المنظمات وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقارب 25% من نشاط المؤسسات لذلك فهي تعد الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة وبدونها تموت الحركة في المؤسسة وجميع أنشطتها ويمكن إيجاز أهمية الاتصال الإداري للمؤسسات في الآتي:

- يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة.
- تساهم الاتصالات الإدارية في إحكام المتابعة والسيطرة على العمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.
- الإتصالات الإدارية هي المفتاح المؤدي للإدارية فتنسيق الجهود يعد أساس لنظام التعاون الجماعلي للعاملين في المنظمة كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد.
- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم للإدارة وأفكاره وأعماله داخل المنظمة.

تعد عملية الاتصال درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة ونجاح الإدارة العليا حيث يقضي المدير ثلثي وقته في الاتصالات الإدارية.

يلعب الاتصال دوراً مهماً ورئيسياً في مختلف العلوم سواء كانت إدارية أو تربوية أو طبيعية أو غيرها.

تعتمد فاعلية عملية الاتصال على علم الفرد بموضوع الاتصال وعلى خبراته وقدراته في صياغة أفكاره.

تعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات وأنها من مؤشرات الكفاءة في الوصول إلى قدرات الآخرين وتحقق كل متطلباتهم.

ساعدت الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل كما تزودهم بالمعلومات وتوضح التعليمات والتوجيهات.

تؤدي عملية الاتصال دوراً رئيسياً ومهماً في تسيير مختلف الأعمال الإدارية للمنظمات.

العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف من الاتصالات الأخرى هو أن النجاح أو فشل الاتصالات يؤثر على إنتاجية المنظمة.

- أهمية الاتصال تتضمن في المنظمات الكبيرة والبعيدة عن بعضها.
- سهولة الاتصال ووضوحه يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم.

وسائل الاتصال الإداري :

الوسائل المستخدمة:

- الوسائل المكتوبة كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة والصحف والمجلات (الدوريات) والنشرات والكتيبات والوثائق الإدارية والتاريخية وغيرها من الوسائل ويستطيع المرسل إرسال رسالته (المضمون والمحتوى) عبرخطاب يؤلفه ويشنره ويوصله إلى جمهور المستقلين ويستطيع مرسل آخر أن يوصل رسالته عبر مقالة أو دراسة يكتبها في مجلة عامة أو متخصصة في جريدة كذلك فإن الرئيس الإداري يستطيع أن يبلغ رسالته إلى مرؤوسيه من الموظفين عبر خطاب إداري مكتوب أو مطبوع.
- الوسائل الشفوية المباشرة أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرات التي يبلغها المدرس ويضمنها رسالته التدريسية أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل.

- الوسائل المسموعة والمرئية وتتمثل هذه بصورة رئيسية بالمذياع (الراديو) أو التليفون أو بالوسائل السمعية أو الوسائل السمعية البصرية وقد تكون هذه الرسائل حديثاً تقدم إلى جمهور المستمعين أو عن طريق جهاز التلفزيون.
- الوسائل الإلكترونية الحديثة: تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية في الحواسيب والناسخ (الفاكسميل) البريد الإلكتروني وبنوك الاتصال المتلفزة أو ما شابه ذلك من الوسائل أو القنوات الإلكترونية الحديثة كالإنترنت.

هنالك عدد من الأسس التي يجب على المرسل أن يأخذها بنظر الاعتبار ليختار وسيلة الاتصال وهذه الأسس هي:

- وسائل الاتصال في القنوات الواسعة والأكثر انتشار بين جمهور المستقبلين سواء كانوا مستمعين أو مشاهدين فالوسيلة السائدة بين أفراد المجتمع هي مضمونة وسهلة الاستخدام ويمكن أن تصل عدد منهم.
- وسائل الاتصال ذات التأثير المباشر أو الفعال في المشاهد وهي الأكثر استخدماً من غيرها من وسائل الاتصال.
- الوسائل والقنوات الأقل عرضة للتشويش أو التشويه فقد يتعرض الإرسال التلفزيوني إلى التشويش عبر مسافات بعيدة إذا كانت تقنيات الاتصال المستخدمة غير كفؤة قد يكون صوت المرسل غير مسموع في حالة الاتصال الشفوي.
- الوسائل والقنوات المناسبة للمضمون أو المراد توصيلها وهناك رسائل استخدام وسائل الإيضاح فيها أو المواد المرئية أو المسموعة كالتلفزيون مثلاً.

توصلت الدراسات والبحوث إلى أن هناك ثلاثة مكونات رئيسية لمصداقية وسيلة قناة الاتصال هي:

- الكفاءة والثقة.
- عدم التحيز وعدم الإثارة.
- الشخصية أو الحيوية.

المستقبل هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة لبقية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل.

التغذية الراجعة:

يطلق على التغذية الراجعة عدة مصطلحات منها (رد الفعل) التغذية مؤثرة (رجع الصدى) وغيرها وهي عبارة عن عملية تعبيرية متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة.

وهي عنصر هام في الاتصال لأنها عملية قياس وتقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى كما أنها تساهم في إنجاح عملية الاتصال كما أنها الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل.

أشكال التغذية الراجعة: (زيد منير 2008م)

- فهم الرسالة ومضامينها والاكتفاء بها.
- فهم الرسالة والتأثير بها والعمل بمضمونها.
- عدم فهم الرسالة والعمل ضدها.
- فهم الرسالة والعمل ضدها أو عدم الاقتناع بها أي إعادة إرسالها إلى مستقبلين آخرين أكثر استعداد لتقبل الرسالة.

ويتمثل مصطلح رجع الصدى في التأثير وينقسم إلى نوعين:

- رجع الصدى الإيجابي: الذي يؤكد للمصدر أن التأثير المقصود من الرسالة قد تحقق.
- رجع الصدى السلبي: الذي يحيط المصدر علماً بأن التأثير المقصود للرسالة السابقة.

كما ينقسم من حيث أسلوب توقيته إلى عدة أنواع:

- رجع الصدى الفوري.
- رجع الصدى الآجل.
- رجع الصدى المتقدم.

ومن حيث الأسلوب:

- رجع الصدى اللفظي.
- رجع الصدى غير اللفظي.

ثانيا: القرارات الإدارية:

مفهوم وأهمية القرارات الإدارية:

القرار هو الخيار الذيم يتم اختياره بين مجموعة من البدائل عند الشعور بالشك أي عدم اليقين ويعر القرار بأنه الرأي الصادر عن شخص يملك النفوذ والسلطة الكافية لإتخاذ القرارات ومن التعريفات الأخرى للقرار هو الفعل الذي يساهم في البت بمسالة أو شيء ما ويؤدي إلىصدور حكم معين يجب من خلاله إتخاذ القرار المناسب.

القرار الإداري هو استخدام الإدارة لسلطتها من أجل الإفصاح عن رأيها ضمن الشكل الذي يحدده القانون من خلال الإعتماد على اللوائ والقوانين ويساعد القرار الإداري على تطبيق العديد من المهام ضمن الإطار القانوني الخاص به إذ يساهم في ترقية أو قبول استقالة أو إعلان تقاعد الموظفين أو غيرها من النشاطات الإدارية الأخرى كما إنه من المهم أن يكون الهدف الرئيسي من القرار الإداري تحقيق المصلحة العامة .(الاء حداد 2018م)

تعتبر عملية القرار من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم بل تعتبر قلب وجوهر الإدارة نظراً للمكانة التي تحتلاها عملية القرارات في إدارة المنظمات، كما أن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام وعملية القرارات تعتبر المحرك لجهود ونشاطات القوى العاملة كونها تتقلقل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها، سواء تحديد الأهداف، أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، أو تحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من المهمة الإدارية المعروفة كما أنها تشمل جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتعد عملية القرارات الغدارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها تقتصر على موظف دون غيره، أو على مستوى دون سواه فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته، ويعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسال المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الإعوجاج في مسار تلك العملية.(سناء عبدالله 2011م)

كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولاهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمديرين ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

وقد تعددت مفاهيم القرارت ولكن يدور أغلبها في محور اختيار بديل من عدة بدائل لتجاوز موقف أو حل مشكلة قائمة أو متوقعة، أو اختيار البديل المناسب والمنسجم مع المشكلة المطروحة بعد جمع المعلومات وتحليلها، والتأني في المفاضلة بين البدائل للوصول إلى القرار الفعال، وتكون البدائل المختلفة ذات سمة تحقق الهدف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجيةن والموارد المتاحة المنظمة وإتخاذ القرار تصرف غداري لاختيار البديل الممكن من بين مجموعة من البدائل المطروحة، وإصدار حكم معين عن ما يجب فعله الفرد في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار في بيئة العمل أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل او بديل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة وإتخاذ القرارات كل ما يتخذه القادة والمسؤولون في المنظمة من قرارات

لمواجهة مشكلة او موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه، والتقلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه. والقرارات تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخدع للقيام العلمي بغرض الوصول إلى حل ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق تلك الحلول. مما سبق يتضح أن القرار هو القدرة التي تصل بالفرد إلى حل ينبقي الوصول إليه في مشكلة اعترضته أو موقف معين، وذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها عن المشكلة وعلى القيم والعادات والخبرة والتلعيم والمهارات الفردية.

القرار هو عمل شيء تلتزم به المنظمة في مواجهة المشكلات التي حدثت والمشكلات التي قد تحدث كما ان القرار سلوك أو تصرف واعي ومنطقي ذو طابع يمثل الحل أو التصرف او البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلات. والقرارات الإدارية هي جوهر ولُب العملية الإدارية في أي مشروع وبشكل عام يعرف بأنه اختيار المدراء والراعي والقادة على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في وقت معين، وبعبارة أخرى يعرف القرار ليس الإستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللا شعوري وإنما هو اختيار واعي قائم على التدبير والحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه، يعتبر الإدارة عملية جوهرية للمنشأة سواء إن كانت تلك المنشأة خدمات أم شركة أم مشروعاً فردياً، فالإدارة تطبق على جميع أوجه النشاط الإنساي وتعدد المفاهيم التي يستعمل فيها لفظ الإدارة إلى عدم وجود نظرية شاملة أو متفق عليها للإدارة ومنها:

1. إنها علم تطبيق أكثر منه نظري.
2. إنها علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على كثير من العلوم الأخرى.
3. إنها تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف المحلية والموقف السائد.

مراحل القرارات الإدارية : (ابراهيم الضاض 1988م)

مرحلة إدراك المشكلة: أي وعي متخذ القرار بوجود مشكلة ولابد من إتخاذ قرار لحلها.

1. تحديد معايير القرار: أي المعايير التي تحكم من خلالها بجدوى أو عدم جدوى.

أهمية القرارت الإدارية: (بكري القباني 1975)

تمثل القرارات الإدارية نقطة البداية الخاصة في كافة الفعاليات والنشاطات ضمن حياة الشركات والمؤسسات ومن هنا تحصل القرارات الإدارية على اهميتها في بيئة العمل، وتلخص هذه الأهمية إلى الناقط التالية:

أهمية القرارات الإدارية علمياً: هي الأهمية التي تحققها القرارات الإدارية بصفتها من الأدوات الفنية، والعلمية التي تنجح في تطبيق الإستراتيجيات والسياسات العامة ضمن

المؤسسات والشركات لذلك تلعب القرارات الإدارية دوراً فعالاً في تنفيذ العمليات الإدارية المتنوعة.

أهمية القرارات الإدارية عملياً: هي الأهمية التي تظهر من خلال القرارات الإأدارية وفقاً للآتي:

- تساهم في توضيح سلوك المديرين المسؤولين من خلال تحديد طبيعة العوامل الخارجية والدالية المؤثرة على المسؤولين عن اتخاذ القارات الإدارية.
- تعد القرارات الإدارية وسيلة لقياس قدرة المديرين على تنفذ وظائفهم ومهامهم.

تدعم القرارت الإدارية دور الرقابة على النشاطات الإدارية.(محمد عبد الباسط 1113ه)

أهمية القرارات الإدارية وفقاً للقانون الإداري: هي استخدام القرارات الإدارية بصفتها أداة قانونية ناجحة، ومهمة لتحقيق النشاطات الخاصة في الوظائف الإدارية.

وكذلك أهمية القرارات الإدارية عملية غنية عن التعريف بمدى أهميتها، وقد أكد هذه الأهمية العديد من المفكرين والكتاب وأبرزهمن (هيرين سيمون) الذي وضع نظرية في الإدارة أسماها بنظرية إتخاذ القرارات، فقدم سيمون إتخاذ القرارت بقلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط والعمل والإدارة كتحصيل حاصل هي إتخاذ قرارات، وبالفعل لا تتحرك الأنشطة والأعمال وتنفذ إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى، بشكل متكامل ومترابط في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

من محور العملية الإدارية كما ذكرنا ذلك انها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخليط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطبة سواء عند وضع الهدف او رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتفضيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعيه وحجمه واسس تقسيم الغدارات والأقسام والافراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالاعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناس وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصالز وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم ودوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فغنها أيضاً تتخذ قرارات بشأت تحديد المعايير الملائمة بقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت وهكذا تجري عملية إتخاذ القرارات في دورة مستمدة مع استقرار العملية الإدارية نفسها.

تناول الباحثون والمختصون في علم الإدارة مفهوم القرار عموماً من حيث الشكل التعبيري والمحتوى التعبيري والمحتوى الفكري أو النظري فالقرار (عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وإن هذا الاختيار يتم دراسة موسعة وتحليله لكل جوان المشكلة موضوع القرار).

وعليه فإن عملية إتخاذ القرار لا تخرج عن كونها عملية متصلة واختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة وهذا يعني وجود أكثر من بدل أمام متخذ القرار أمام واقع ففي عملية المفاضلة بن البدائل المتاحة قد يكون اختيار الموقف وقد يحالفه التوفيق في بعض الأحيان وتتوقف النتيجة على المعرفة السليمة بجميع العوامل والمتغيرات المؤثرة في المشكلة موضوع البحث.(رضا البسيوني 2001م)

أهداف القرارات الإدارية:

للقرار الإداري هدفان أولهما المصلحة العامة وثانيهما تحقيق الهدف الذي خصصه المشرع لإصدار هذا القرار.اذا حاد مصدر القرار عنهما غدا قراره باطل لكونه مشوبا بالإنحراف ف استعمال السلطة ذلك العين الهام من عيوب قرار إداري الموجب لإلغائه والمتمثل في استخدام رجل الإدارة لسلطات بغية تحقيق غاية غير مشروعة تتعارض مع المصلحة العامة أو مع الهدف الذي حدده القانون لإصدار القرار ونظرا لما يلتزم به الإنحراف عن الهدف المخصص من أهمية وغموض بسبب عدم اتسامه بالدقة، ففيه يكون القرار باطلاً حتى لو ابتغى مصدره تحقيق مصلحة عامة ونظراً لأن كتب الفقه على كثرتها لم تعنى بهذا الموضوع برغم أهميته البالغة في الحفاظ على حقوق الافراد وحرياتهم تجاه تعسف الإدارة.

لذا فقد آثرنا إلقاء الضوء على هذا الموضوع من خلال مبحثين في اولهما نضع تحديد لمفهوم قاعدة تخصيص الاهداف وفي ثانيهما ينحصر اوجه الانحراف عن قاعدة تخصصيص الأهداف المتمثلة في الخطاب لتحديد الأهداف المنوط برجل الإدارة وتحقيقها الخطأ في استعماله لوسائل تحقيق هذه الأهداف. (سليمان الطاماوين 1991م)

أهداف عملية صنع القرار الإداري:

إن أهم أهداف عملية صنع القرار الإداري هي:

1. جعل القرارات الإدارية أكثر عقلانية وحكمة.
2. ملاحظتنا بأننا نملك الاختيار حول عدة أشياء مهمة في حياتنا.
3. تجنب الطريقة التلقائية أو الاعتبارية في صنع القرار الإداري.
4. تجنب نوع من الأفكار غير العقلانية، فرضيات مزيفة، مخاوف، اتياجات وعواطف أخرى تعطل من صنع القرار الإداري الجيد.

أنواع القرارات الإدارية:

القرارات التقليدية:

أ. القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والإنصراف وتوزيع العمل والغياب الإجازات وكيفية معالجة الشكاوي وهذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجراب التي اكتسبها المدير.

ب. القرارات التكتيكية:

وتتصنف بأنها قرارات متكررة وإن كان في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية واكثر فنية وتفصيلاً، ويوكل امر مواجهتها إلى رؤساء القسم والمختصين.

1. القرارات غير التقليدية:

أ. القرارات الحيوية:

وهي تتعلق بمشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير، متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من بعد الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكة وهنا يسعى المدير متخذ القرار لإشراك كل من يهمهم امر القرار من جميع الاطراف في مؤتمر وأن يعطيهم جميعاًحرية المناقشة في الامر مع توضح نقاط القوة والضعف.

ب. القرارات الإستراتيجية: (محمود حافظ 1993م)

وهي القرارات الغير تقليدية تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمل والتعقيد وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمتخصصة أي أن الإستراتيجيات ذات الأبعاد المتعددة تكون في غاية الصعوبة والتغمص والتعمق.

وأيضاً تناول جميع الفروض والاحتمالات وتقوم بحلها ومناقشتها وتضع حلول مناسبة لكل مشكلة او صعوبة تواجه القرارات داخل المنظمة وهي قرارات غير تقليدية لذلك فهي قرارات متعمقة ومعقدة وذات ابعاد متعددة وليس لها بعد معين.

هنالك أنواع مختلفة من القرارات المتخذة من قبل المدراء أو من جهة متخذي القرار وهذه الأنواع:

أولاً: أخذ القرار من تحقيق الهدف أو النتائج المتوصل ها وهذه تمثلك

1. القرار الأمثل.
2. القرار الأفضل.
3. القرار الممكن.

قرارات تخص المنشأة يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:

- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية مثل الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات العامة، التنظيم – التخطيط – الاتصال.
- قرارات تتعلق بالمبيعات مثل تحديد الأسواق، حجم ونوع المبيعات وقنوات التوزيع، التسعير، الترويج، خدمات البيع ووسائل النقل.

تتصف القرارات ويتم تحديد أنواعها وفق لاستدام معايير متعددة والذي يحدد نوع القرار ويجب ان توض منذ البداية، إن معظم القرارات ضمن واحداً أو أكثر من المجموعات.(عبد الغني بسيوني 1991م).

أنواع القرارات الإدارية حسب تعلقها بالمنشأة

- القرارات الإستراتيجية تتعلق هذه القرارت القرارات بمجموعة من البنود التي لها أثر في إتخاذ القرارات الإدارية وهي: (داؤود العيسي 1975م)
- تحديد أهداف الشركة والسعي لتحقيقها.
- تحديد أنواع المنتجات وأسواق الخدمة وهذه هي مسؤولية الإدارة العليا.
- قرارات التنفيذ

تتعلق قرارت التنفيذ بموارد الإنتاج وتخصيصها للاستخدامات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المحددة حث يتم إتخاذ هذه القرارات الإدارية من قبل مستويات الإدارة المختلفة والمستويات الإدارية.

أنواع القرارات حسب تعلقها في الوقت:

- يعد إتخاذ القرار الإداري على المدى القصير بتعلقه بتنمية القدرة الإنتاجية مثل إتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج وإتخاذ القرارات وتغطية ا لتكاليف على المدى القصير والمتوسط وصنع القرار الإداري على المدى الطويل بها في ذلك التغييرات في الطاقة الإنتاجية والتي يستمر تأثيرها لفترة أطول وتكاليف أعلى.

أنواع القرارات حسب تواتر المنصاب الإدارية:

- القرارات المتكررة: هي قرارات تتعامل مع المواقف المتكررة كل يوم تقريباً مثل تحديد كميات الإنتاج وتحديد احتياجات الشركة النقدية واستبدال المخزون وفحص الانحرافات.

أنواع القرارات حسب تعلقها في القرار الإداري:

وهي مقسمة إلى عدة بنود منها ما يلي:

- القرارات بشروط معينة تأكيداً على نتائج كل بديل يحصل للقرار.
- إتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر حيث لكل خيار نتيجة مختلفة ولكل خيار احتمال معروف.
- صنع القرار في ظل عدم اليقين حيث لكل بديل نتائج مختلفة ولكل مدى إمكانية، كل بير غير معروف.(لينا الصامدي 2002م)

ثالثاً: الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية:

أولا تحليل مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كل الأفراد العاملين في جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد). تم تحديد عينة الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد). حيث تم توزيع الاستبيان على عينة ميسرة (غير احتمالية) من مجتمع البحث و البالغة (42) من أفراد مجتمع البحث لجمع البيانات اللازمة للدراسة و قد تم توزيع عدد (50) استبانة و تم استرجاع عدد (42) استبانة بنسبة استرجاع (84.0%) .

ثانياً : صدق أداة الدراسة وثباتها:

قام الباحثان بتقنين عبارات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

1/ الثبات والصدق الظاهري :

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانه وصلاحية عباراتها من حيث الصياغة والوضوح قام الباحثان بعرض عبارات الاستبانه على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة.

2/ الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الاختبار أن يعطى المقياس نفس النتائج إذا من استخدم أكثر من مره واحده تحت ظروف مماثله . ويعنى الثبات أيضا انه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم ، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً . كما يعرف الثبات أيضا بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار .

ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

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

1. النسب المئوية المطلقة .

2/ الوسط الحسابي .

3/ الانحراف المعياري .

4/ قيمة مربع كآي لمعرف دلالة الفروق والعلاقات الارتباطية بين الإجابات.

عرض وتحليل البيانات

تحليل النتائج:

أولا : تحليل البيانات الشخصية:

وصف أفراد العينة :

جدول (3/4) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع :

النوع	التكرارات	النسبة %
ذكر	22	52.4
أنثى	20	47.6
المجموع	42	100.0

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2024ل

من الجدول رقم (3/4) اعلاه فان (52.4%) من أفراد عينة الدراسة ذكور، و (47.6%) إناث . نستنتج أن غالبية أفراد عينه الدراسة ذكور (ومبرر ذلك لان غالبية الموظفين في جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد) من الذكور وان مفردات العينة شكلت من الجنسين مما يثبت أن بيانات ومخرجات هذا البحث تعتمد على الذكور والإناث معاً .

جدول (4/4) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر:

العمر	التكرارات	النسبة %
30 - 20	11	26.2
40 - 31	16	38.1
50 - 41	9	21.4
50 فأكثر	6	14.3
المجموع	42	100.0

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م

من الجدول رقم (4/4) اعلاه فإن (26.2%) من أفراد عينة الدراسة تنتمي أعمارهم للفئة (20-30) ،و كذلك (38.1%) من أفراد عينة الدراسة تنتمي أعمارهم للفئة (31-40) و (21.4%) من أفراد العينة تنتمي أعمارهم للفئة (41—50) ، و (14.3%) من أفراد العينة تنتمي أعمارهم للفئة (50 فأكثر). نستنتج أن غالبية أفراد عينه الدراسة تنتمي أعمارهم للفئة الثانية (31-40) ومبرر ذلك أن معظم الموظفين في جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد) تم تعيينهم حديثا.

جدول (5/4) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة %
ثانوي	1	2.4
جامعي	21	50.0
دبلوم عالي	1	2.4
ماجستير	17	40.5
أخرى	2	4.8
المجموع	42	100.0

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2022م

من الجدول رقم (5/4) اعلاه فإن (2.4%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي و(50.0%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي ، و (2.4%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي دبلوم عالي، و (40.5%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ماجستير (دراسات عليا) ، بينما (4.87%) من أفراد عينة الدراسة لهم مستويات تعليمية أخرى. يستنتج أن نصف أفراد عينه الدراسة جامعيين . مما يثبت أن بيانات ومخرجات هذا البحث تعتمد على الخبرات في هذا البحث.

جدول (6/4) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص:

التخصص	التكرارات	النسبة %
إدارة أعمال	35.7	35.7
بنوك وتمويل	0	0.0
محاسبة	9	21.4
اقتصاد	8	19.0
أخرى	10	23.8
المجموع	42	100.0

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2022م

من الجدول رقم (7/4) اعلاه فإن (35.7%) من أفراد عينة الدراسة تخصصهم إدارة أعمال ، و (0.0%) من أفراد عينة الدراسة تخصصهم بنوك وتمويل ، و (21.4%) من أفراد عينة الدراسة تخصصهم محاسبة ، بينما (19.0%) من أفراد عينة الدراسة تخصصهم اقتصاد ، و (23.8%) من أفراد عينة الدراسة يحملون تخصصات أخرى . يستنتج أن غالبية أفراد عينه الدراسة لهم تخصصات أخري لم يرد ذكرها.

جدول (7/4) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة %
مدير عام	0	0.0
مدير إداري	6	14.3
رئيس قسم	10	23.8
موظف	23	54.8
أخرى	3	7.1
المجموع	42	100.0

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م

من الجدول رقم (7/4) اعلاه فإن (0.0%) من أفراد عينة الدراسة مدير عام في جامعة مروي التكنولوجية مروي ، و (14.3%) من أفراد عينة الدراسة مدراء أدارت في الجامعة ،و (23.8%) من أفراد عينة الدراسة رؤساء أقسام في الجامعة ، و (54.8%) من أفراد عينة الدراسة موظفين في الجامعة ، و (7.1%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف أخرى تتعلق بطبيعة العمل في جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد) لم يرد ذكرها في الاستبيان. يستنتج أن غالبية أفراد عينه الدراسة موظفين في جامعة مروي التكنولوجية مروي وبالتالي إجاباتهم لها وزن.

جدول (8/4) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %
اقل من 5 سنوات	12	28.6
5 – 10 سنوات	15	35.7
11 – 15 سنوات	10	23.8
16 سنة فأكثر	5	11.9
المجموع	42	100.0

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م

من الجدول رقم (7/4) اعلاه فإن (28.6%) من أفراد عينة الدراسة لهم خبرة أقل من 5 سنوات ، و (35.7%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة (5—10) سنوات ، و (23.8%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة (5—10) سنوات ،و (11.9%) من أفراد عينة الدراسة لهم خبرة طويلة أكثر من 16 سنة . يستنتج أن غالبية أفراد عينه الدراسة خبرتهم قصيرة لا تتجاوز العشر سنوات.

ثانيا: تحليل فرضية الاستبيان بالنسب المئوية المطلقة:

جدول (8/4): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية :

رقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
1	تعمل الجامعة علي مشاركة المعلومات في كافة المستويات.	10	23.8	20	47.6	8	19.0	3	7.1	1	2.4
2	الاتصالات بين العاملين بنفس المستوي الاداري تسهل الحصول علي المعلومات لتحسين القرارات الإدارية.	9	21.4	23	54.8	8	19.0	2	4.8	0	0.0
3	توفر الجامعة المعلومات لتسهيل عملية تحسين القرارات الإدارية.	8	19.0	24	57.1	10	23.8	0	0.0	0	0.0
4	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في مشاركة المعلومات.	14	33.3	14	33.3	11	26.2	2	4.8	1	2.4
5	تعتمد الجامعة علي تقارير تقيم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية.	12	28.6	20	47.6	6	14.3	1	2.4	3	7.1
6	تقوم الجامعة بمشاركة المعلومات ومراجعة الرؤية والرسالة حول ما نريد تحقيقه في المستقبل.	10	23.8	14	33.3	16	38.1	1	2.4	1	2.4

7	تتسم الاتصالات الإدارية بين العاملين بالوضوح.	14	33.3	17	40.5	8	19.0	2	4.8	1	2.4
	جميع عبارات الفرضية	77	26.2	132	44.9	67	22.8	11	3.7	7	2.4

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م

1/ في العبارة الأولى : نجد أن (71.4%) من افر ادعينه البحث موافقون على العبارة و (19.0%) محايدون و (9.5%) لا يوافقون على العبارة ، مما يعنى موافقة غالبيه أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما سبق نستنتج أن غالبيه أفراد عينه البحث يوافقون على أن جامعة مروي التكنولوجية تعمل علي مشاركة المعلومات في كافة المستويات.

2/ في العبارة الثانية : نجد أن (76.2%) من افر ادعينه البحث موافقون على العبارة و (19.0%) محايدون و (4.8%) لا يوافقون على العبارة ، مما يعنى موافقة غالبيه أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما سبق نستنتج أن غالبيه أفراد عينه البحث يوافقون على أن الاتصالات بين العاملين بنفس المستوي الاداري تسهل الحصول علي المعلومات لتحسين القرارات الإدارية.

3/ في العبارة الثالثة : نجد أن (76.1%) من افر ادعينه البحث موافقون على العبارة و (23.8%) محايدون ، مما يعنى موافقة غالبيه أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما سبق نستنتج أن غالبيه أفراد عينه البحث يوافقون على أنه توفر الجامعة المعلومات لتسهيل عملية تحسين القرارات الإدارية.

4/ في العبارة الرابعة : نجد أن (66.6%) من افر ادعينه البحث موافقون على العبارة و (26.2%) محايدون و (7.2%) لا يوافقون على العبارة ، مما يعنى موافقة غالبيه أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما سبق نستنتج أن غالبيه أفراد عينه البحث يوافقون على أنه تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في مشاركة المعلومات.

5/ في العبارة الخامسة : نجد أن (76.2%) من افر ادعينه البحث موافقون على العبارة و (14.3%) محايدون و (9.5%) لا يوافقون على العبارة ، مما يعنى موافقة غالبيه أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما سبق نستنتج أن غالبيه أفراد عينه البحث يوافقون على أنه تعتمد الجامعة علي تقارير تقيم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية.

6/ في العبارة السادسة : نجد أن (57.1%) من افر ادعينه البحث موافقون على العبارة و (38.1%) محايدون و (4.8%) لا يوافقون على العبارة ، مما يعنى موافقة غالبيه أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي.

ومما سبق نستنتج أن غالبيه أفراد عينه البحث يوافقون على أنه تقوم الجامعة بمشاركة المعلومات ومراجعة الرؤية والرسالة حول ما نريد تحقيقه في المستقبل.

7/ في العبارة السابعة : نجد أن (73.8%) من افر ادعينه البحث موافقون على العبارة و (19.0%) محايدون و (7.2%) لا يوافقون على العبارة ، مما يعنى موافقة غالبيه أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما سبق نستنتج أن غالبيه أفراد عينه البحث يوافقون على أنه تتسم الاتصالات الإدارية بين العاملين بالوضوح.

بصورة عامة نجد أن (71.1%) من افر ادعينه البحث موافقون على جميع عبارات الفرضية الثانية و (22.8%) محايدون و (6.1%) لا يوافقون على عباراتها ، مما يعنى موافقة غالبيه أفراد العينة على جميع عبارات الفرضية الثانية .

اختبار الفرضيات :

يكون هنا التحقق الاحصائى للبنود و اختبار الفرضيات و يقوم الباحثان من خلال عرض البيانات و تحليل النتائج و المعلومات أن يجيبوا على أسئلة الدراسة (فرضية الدراسة) وذلك من خلال الوسط الحسابي و الانحراف المعياري واختبار (مربع كاى).

أولاً: الاحصاء الوصفي : يشتمل على

1/ تحليل نتائج الاستبيان بالوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمة مربع كاى:

جدول (13/4) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمه مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى:

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاى	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
1	تعمل الجامعة علي مشاركة المعلومات في كافة المستويات.	3.8	0.9	26.3	4	0.000
2	الاتصالات بين العاملين بنفس المستوي الاداري تسهل الحصول علي المعلومات لتحسين القرارات الإدارية.	3.9	0.7	22.5	3	0.000
3	توفر الجامعة المعلومات لتسهيل عملية تحسين القرارات الإدارية.	3.9	0.6	10.8	2	0.004

4	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في مشاركة المعلومات.	3.9	1.0	19.6	4	0.001
5	تعتمد الجامعة علي تقارير تقيم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية.	3.8	1.0	28.2	4	0.000
6	تقوم الجامعة بمشاركة المعلومات ومراجعة الرؤية والرسالة حول ما نريد تحقيقه في المستقبل.	3.7	0.9	23.9	4	0.000
7	تتسم الاتصالات الإدارية بين العاملين بالوضوح.	3.9	0.9	23.9	4	0.000
جميع العبارات		3.8	0.8	22.1	4	0.000

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م

قيمة (Chi-Square) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (4) تساوى (9.49)

التحليل : تم استخدام اختبار (Chi-Square) ، والنتائج مبينة في جدول رقم (14/4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثاني كما يلي :

1/ في العبارة رقم (1) بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (26.3) و هذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى دلالة (5%) والبالغة (9.49) واعتماداً على ما ورد في الجدول(13/4) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (5%) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أن جامعة مروي التكنولوجية تعمل علي مشاركة المعلومات في كافة المستويات.

2/ في العبارة رقم (2) بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (22.5) و هذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (3) و مستوى دلالة (5%) والبالغة (7.82) واعتماداً على ما ورد في الجدول(13/4) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (5%) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أن الاتصالات بين العاملين بنفس المستوي الاداري تسهل الحصول علي المعلومات لتحسين القرارات الإدارية.

3/ في العبارة رقم (3) بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (10.8) و هذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (2) و مستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) واعتماداً على ما ورد في الجدول(13/4) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (5%) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أنه توفر الجامعة المعلومات لتسهيل عملية تحسين القرارات الإدارية.

4/ في العبارة رقم (4) بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (19.6) و هذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى دلالة (5%) والبالغة (9.49) واعتماداً على ما ورد في الجدول(13/4) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (5%) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أنه تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في مشاركة المعلومات.

5/ في العبارة رقم (5) بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (28.2) و هذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى دلالة (5%) والبالغة (9.49) واعتماداً على ما ورد في الجدول(13/4) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (5%) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أنه تعتمد الجامعة علي تقارير تقيم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية.

6/ في العبارة رقم (6) بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (23.9) و هذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) و مستوى دلالة (5%) والبالغة (9.49) واعتماداً على ما ورد في الجدول(13/4) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (5%) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أنه تقوم الجامعة بمشاركة المعلومات ومراجعة الرؤية والرسالة حول ما نريد تحقيقه في المستقبل.

7/ في العبارة رقم (7) بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (23.9) و هذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند عند درجة حرية (4) و مستوى دلالة (5%) والبالغة (9.49) واعتماداً على ما ورد في الجدول(13/4) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (5%) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أنه تتسم الاتصالات الإدارية بين العاملين بالوضوح.

النتائج :

1/ جامعة مروي التكنولوجية تعمل علي مشاركة المعلومات في كافة المستويات.

2/ الإدارة العليا بجامعة مروي التكنولوجية تهتم بتحسين القرارات الإدارية.

3/ تعتمد جامعة مروي التكنولوجية علي تقارير تقيم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية.

4/ توفر جامعة مروي التكنولوجية المعلومات لتسهيل عملية تحسين القرارات الإدارية.

5/ تقدم جامعة مروي التكنولوجية برامج تدريبيه لرفع مستوي القرارات الإدارية في الجامعة.

ثانياً : التوصيات :

1/ ضرورة ان تهتم جامعة مروي التكنولوجية بتحسين القرارات الإدارية.

2/ يجب ان تقوم جامعة مروي التكنولوجية بوضع برامج تدريبيه لرفع مستوي القرارات الإدارية في الجامعة.

3/ ضرورة ان تسمح جامعة مروي التكنولوجية للعاملين بتقديم آرائهم ومقترحاتهم بكل حريه.

4/ يجب ان توفر جامعة مروي التكنولوجية المعلومات لتسهيل عملية تحسين القرارات الإدارية.

5/ ضرورة ان تقوم جامعة مروي التكنولوجية بمشاركة المعلومات ومراجعة الرؤية والرسالة حول ما نريد تحقيقه في المستقبل..

6/ ضرورة ان تعتمد جامعة مروي التكنولوجية علي تقارير تقيم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع :

1. محمد عزت الحلوله، أحمد نافع المرداحي، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة،(الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2010م).
2علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، دار غريب، 1998م).
3. زيد منير، فن الإدارة بالاتصال، (عمان: دار دجلة، 2008م).
4.آلاء حداد، إتخاذ القرارات الإدارية، (عمان: دار العرب للتوزيع، 2018م).
5.سناد عبد الله، أركان القرار الإداري وأنواعه، (القاهرة: مطبعة إسكندرية، 2011م).
6.إبراهيم طه الضاض، القانون الإداري، (الكويت: دار الفلاح للنشر، 1988م).
7.بكري القباني، القانون الإداري الكويتي، (الكويت: دار الكتب للطباعة والنشر، 1975م).

8. محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، (القاهرة: دار النهضة للنشر والتوزيع، 1113هـ).

9. رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الاعمال، (القاهرة: دار النهضة للتوزيع، 2001م) .

10. سليمات محمد الطاماوين النظرية العامة للقرارات الغدارية، (مصر: مطبعة عين شمس، 1991م).

11. محمود حافظ، القضاء الإداري، (لبنان: بيروت، دار النهضة العربية، 1993م).

12. عبد الغني بسيوني، القانون الإداري، (القاهرة: منشأة المعارف للتوزيع، 1991م).

13. داؤود العسي، المبادئ العامة في القضاء الإداري، (الكويت، مطبعة جامعة الكويت،1975)

14. لينا الصامدي، القانون الإداري، (المغرب: دار عرب للتوزيع، 2002م).

15.جميلة عكراش، دور الإتصال في عملية صنع القرار (الأردن: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة، 2017م).

16.عادل فهد، دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية بأكاديمية بناء المستقبل للباحث (جامعة المسليه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لدرجة الماجستير في إدارة الأعمل، 2017م.

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على: الخطوط الجوية السودانية من الفترة 2019 الي 2020)

د. منال محمد محمود آدم*

*أستاذ الإدارة المشارك ، جامعة السودان المفتوحة

أستاذ الإدارة المشارك ، الجامعة الإسلامية بولاية منيسوتا الامريكية

manal.vet@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرُّف على أثر التخطيط الإستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي. اختيار دراسة الحالة الخطوط الجوية السودانية . مع التزايد التحديات الاقتصادية والتكنلوجية قد اصبحت الشركات في تبني استراتيجيات فعالة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها تواجه الشركة صعوبات استيعاب تأثير التخطيط الاستراتيجي على ابعاد التميز المؤسسي ، ولقد لوحظ ان عملية التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية لم تكن بالصورة المثلى الأمر الذى قد يؤثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالشركة. عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئله الآتية: هل توجد علاقة بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟، ماهي العلاقة التي تربط بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟، هل توجد علاقة بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟، ماهي العلاقة بين السياسات و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية. للإجابة على مشكلة البحث المطروحة والأسئلة الفرعية وضعت الفرضيات المتمثلة في : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية على تحقيق التميز المؤسسي بالخطوط الجوية السودانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة على تحقيق التميز المؤسسي بالخطوط الجوية السودانية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي بالخطوط الجوية السودانية، اعتمدت هذا البحث على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي وبالإضافة إلى المنهج الاستنباطي الاستقرائي لتحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة. توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج الخاصة بالدراسة أهمها، أكدت الدراسة برؤية الخطوط التي تتوافق مع استراتيجياتها، رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة ومتسقة مع أهدافها ومقبولة لدى منسوبيها وواضحة لجمهور المتعاملين معها، أمنت الدراسة بأن رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية. توصي الباحثة بعدة توصيات منها، الاهتمام ببرامج التدريب، وتنمية المهارات ورفع القدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي لمنسوبي الخطوط الجوية السودانية لتنفيذ الخطط بكفاءة عالية، الحرص على إعمال سياسة المشاركة في صياغة الرؤية والرسالة والاهداف وفي إعداد الخطط الاستراتيجية ومناقشة مشكلات العمل من الواقع العملي

الكلمات المفتاحية: أثر ، التخطيط الاستراتيجي ، التميز المؤسسي.

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic planning on achieving institutional excellence. Choose a case study of Sudan Airways. With the increasing economic and technological challenges, companies have become in adopting effective strategies to ensure their survival and achieve their goals, the company faces difficulties in understanding the impact of strategic planning on the dimensions of institutional excellence, and it has been noted that the process of institutional excellence in Sudan Airways was not optimal, which may affect strategic planning on the company's institutional excellence. Therefore, the problem of the study can be formulated in the following questions: Is there a relationship between the vision and achieving institutional excellence in Sudan Airways?, What is the relationship between the mission and achieving institutional excellence in Sudan Airways?, Is there a relationship between the goals and achieving institutional excellence in Sudan Airways?, What is the relationship between policies and achieving institutional excellence in Sudan Airways. To answer the research problem posed and the sub-questions, hypotheses were developed represented in: There is a statistically significant relationship between the vision to achieve institutional excellence in airlines.

The researcher reached a number of results of the study, the most important of which is, the study confirmed the vision of the lines that are compatible with its strategies, the message of Sudan Airways is accurately defined, consistent with its objectives, acceptable to its employees and clear to the public dealing with it, the study ensured that the message of the airlines values express their organizational culture.

The researcher recommended several recommendations, including, paying attention to training programs, developing skills and raising capabilities in the field of strategic planning for Sudan Airways employees to implement plans with high efficiency, ensuring the implementation of the policy of participation in the formulation of vision, mission and goals and in preparing strategic plans and discussing work problems from practical reality.

Keywords: impact, strategic planning, organizational excellence

المقدمة:

نجد أن التخطيط الاستراتيجي من الوسائل العلمية الحديثة التى تعمل على بلورة الرؤى حيث يتم من خلاله تحقيق ماتريده المؤسسة المعينه من أهداف في نهاية الفترة التى تحددها ذلك بالاستغلال الأمثل للفرص والموارد، والتخطيط الاستراتيجي كذلك صفة ملازمة للأمم المتحضرة والمتطورة والمقصودة بالاستراتيجيه شموليه لكل مناحي النهضة بتحريك كل المجتمع وتفجير طاقته وحشد جميع مكوناته وفعالياته بتحريض عال المستوى على التنافس بين كل القطاعات لبلوغ الأهداف والغايات الاستراتيجية ومن ثم الطفرة المنشودة في جميع مناحي الحياة ويعد التخطيط الاستراتيجي أيضاً مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العلمية الإداريه كونه يمثل أسلوب

في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار البدائل الملائمة وذلك في عالم أصبح صغيراً بسبب ثورة المعلومات والاتصالات اذ أن رباح التغيرات بماتحمله من متغيرات باتت تطال كل أطرافه بلا ريب.

التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعيه للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة.

لذا تطرقت الباحثة إلى مناقشة موضوع البحث؛ أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي "بالتطبيق على الخطوط الجوية السودانية"

مشكلة البحث

مع التزايد التحديات الاقتصادية والتكنلوجية قد اصبحت الشركات في تبني استراتيجيات فعالة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها تواجه الشركة صعوبات استيعاب تأثير التخطيط الاستراتيجي على ابعاد التميز المؤسسي ، ولقد لوحظ ان عملية التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية لم تكن بالصورة المثلى الأمر الذى قد يؤثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالشركة.

عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئله الآتية:

1. هل توجد علاقة بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟
2. ماهي العلاقة التي تربط بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟
3. هل توجد علاقة بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟

أهمية البحث:

الأهمية العملية: تنبع أهمية هذه الدراسة في محاولة تغطيتها للجوانب المعرفية للتخطيط الاستراتيجي على الرغم من كثافة البحوث والدراسات التى تناولت التخطيط الاستراتيجي إلا أن الأمر في حاجة لمزيد من البحث في هذا المجال، ابراز مفهوم تحقيق التميز المؤسسي وأبعاده المختلفة على المؤسسات الخدمية، إعداد إطار نظري يظهر مدى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي وتحديد اتجاه هذه العلاقة، أنها دراسه تحليليه لواقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية في البيئة السودانيه.

الأهمية العلمية: يتوقع من الدراسة تحسين معرفة متخذي القرار في الخطوط الجوية السودانية من خلال الآتي: سد فجوة علميه تساعد في تطور تحقيق التميز المؤسسي، توفير معلومات جيدة لمتخذي القرار في المؤسسات الخدمية(الخطوط الجوية السودانية)، توفير مراجع للدراسه في مؤسسات الخدمية، إضافه علمية جديده في المكتبات.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1. التعرف على مدى العلاقة بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
2. معرفة العلاقة التي تربط بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
3. التعرف على مدى العلاقة بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.

فرضيات البحث:

يهدف هذا البحث إلى اختبار الفروض الآتية:-

الفرضية الرئسية هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيقي التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية وتحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وتحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.

منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي و بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات واختيار فرضيات البحث.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:-

الحدود الزمانية: الفترة من (2015 – 2022م) .

الحدود المكانية: الخطوط الجوية السودانية.

الحدود البشرية: مجموعة من العاملين بالخطوط الجوية السودانية.

مصادر جمع بيانات البحث:

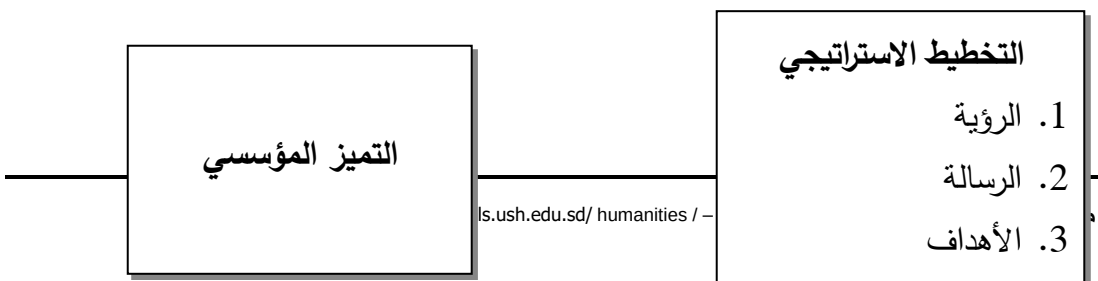
اعتمد البحث على المصادر التالية:-

مصادر البيانات الأولية: التى تمثلت في الملاحظة والاستبانة .

مصادر البيانات الثانوية: التي تمثلت فى الكتب والمراجع والبحوث المنشورة والغير منشورة والندوات والمؤتمرات ومواقع الإنترنت.

شكل (1)

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة 2024م

الدراسات السابقة

1. دراسة: حمد المري2014م.

هدفت هذه الدراسة إلى تناول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال تتبع أداء عينة عشوائية في البنوك التجارية القطرية، وتأتي أهمية هذه الدراسة بأنها تكشف المدى الذي وصلت إليه البنوك التجارية في تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزماتها، وبيان أهمية هذا التخطيط كعلم يمكن من خلاله التنبوء بتلك الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها وفق أساليب علمية معاصرة لمواجهتها والاستعداد لها قبل حدوثها. تتلخص مشكلة هذه الدراسة في وجود غموض لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، كما تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء البنوك التجارية القطرية، وكذلك التعرُّف على مقدرة البنوك التجارية القطرية في التنبوء بحدوث الأزمات المالية وتجاوز تلك الأزمات في حال حدوثها.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: إن جميع التدابير والإجراءات التي إتخذها مصرف قطر المركزي ساعدت في تعزيز الاستقرار المالي، إن السياسات الاستراتيجية الاقتصادية التي إتبعتها الحكومة وتعزيز مستويات المعيشة وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية ساهمت في نمو حقيقي للناتج المحلي، أثبتت الدراسة أن هنالك غموضا في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية، أثبتت الدراسة أن هنالك وعياً بين الموظفين بأن الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية، إن حدة المنافسة في البنوك التجارية، ونقص الموارد المادية والمالية، والتطور التكنولوجي والتقني، والتغيرات المختلفة في البيئة المصرفية سواءا الكمية منها أو النوعية، وعدم الاستقرار في الأسواق كل ذلك يتطلب إتباع منهج التخطيط الاستراتيجي.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات، التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي و ادارة الأزمات بالأخص للكوادر الشابة والطموحة و افتراض أزمات وهمية وتدريبهم عليها، كما استخدمت الومنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة الدراسة.

2. دراسة: بهاء الدين 2013م

هدفت الدراسة إلى التعرُّف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية ومدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتنمية وترقية القيادات الإدارية في ديوان الضرائب، ومعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في كفاية وفاعلية ترقية العمل، باعتباره

أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم قدرتها في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسات، من خلال استعراض خطة ديوان، الضرائب الاستراتيجية الخمسية (2007-2011م) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: قصور في وضوح الأهداف الاستراتيجية ورسالة ورؤية ديوان الضرائب وعدم مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية والقصور في إخطارهم بها مما يؤثر سلباً على الأداء، قصور في وضوح الأهداف الاستراتيجية ورسالة ورؤية ديوان الضرائب وعدم مشاركة التنفيذين في وضع الخطط الإستراتيجية والتي تتم غالبا في شكل إصدار لجنة لوضع الخطة، عدم وجود نظام رقابة ومتابعة يساهم بفاعلية في تنفيذ الخطط ومعالجة القصور الإداري والفني الذي يساهم في تطوير الأداء، عدم الاهتمام بالأفكار الإبداعية والفكر الاستراتيجي لدى التنفيذين داخل الديوان، عدم النظر إلى الموارد البشرية بأنها شريك استراتيجي تم اشراكها في عمليات التخطيط، هنالك قصور في استخدام الأساليب الحديثة في التدريب ولا يتم قياس العائد منه، ضعف الدور الرقابي الفاعل للإدارة العليا للديوان.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي: تحديد أهداف استراتيجية واضحة للديوان وفق رؤية ورسالة معلومة لكل العاملين تكون بها خطط استراتيجية واضحة وعلمية طويلة المدى في جميع نواحي الأداء حسب أهداف الديوان سواءا كانت استراتيجية أو تشغيلية تقوم برفع الأداء، الإهتمام بالفكر الاستراتيجي للإدارة والذي يتضمن مفاهيم الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتدريب الحديث ويجب أن يتم ذلك عن طريق الإدارة العليا للديوان، استخدام نتائج تقييم الأداء في الترقي للوظائف الأعلى ومنح الحوافز والتعويضات والعلاوات، استخدام الأساليب الحديثة والاحتياجات التدريبية من نتائج تقييم الأداء لمعرفة اتجاهات وآراء العاملين ومدى فائدة ونجاح التدريب، عمل نظام آلي حديث لجمع أنشطة الموارد البشرية يوفر عاملي الجهد والزمن.

3. دراسة: أمل **2011** م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرُّف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية، ومعرفة أثر انخفاض كفاية وفاعلية الأداء الناتجة عن عدم الاستقرار الإداري على تطبيق التخطيط الاستراتيجي باعتباره أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم قدرتها في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات من خلال استعراض خطتها الاستراتيجية والتي تزامنت مع تطبيق سياسة الخصخصة بغرض تحسين وتطوير الأداء بالشركة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد خطة استراتيجية تم وضعها وفقاً لموجهات الدولة في إطار التخطيط الاستراتيجي الشامل، يوجد وعي استراتيجي بالشركة يركز على أهمية إيجاد شريك يساهم في نهوض الشركة استراتيجياً وتنافسياً، عدم وضوح البيانات المالية ومراجعتها لتوضيح جوانب الربح والخسارة والموازنات المالية النهائية خاصة بعد الخصخصة، اعتماد شركة الخطوط الجوية السودانية على سياسة تخفيض أسعار التذاكر والتي لم ينتج عنها سوى دخل متدني وخسارات متلاحقة، بالإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها لموظفي الدولة للسفر

المجاني والشحن الجوي المنخفض، وغيرها من الأمور الجاذبة وينتج عن ذلك تلكؤ واضح في إنفاذ الخصخصة، عدم إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية بعد الخصخصة، تعاني الشركة من الترهل الوظيفي مما يجعل صعوبة في رسم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الاستراتيجية، لا توجد سياسة ومنهجية لبرامج التدريب وذلك لأن الفرص غير عادلة بين العاملين في الالتحاق بالدورات التدريبية، اهتمام الشركة بالعملاء رغم الظروف والتحديات التي تواجهها ويتمثل ذلك في تقديم الكثير من العون لعملائها في موسم الحج والعمرة، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي: إعداد خطة بغرض إعادة الهيكلة مرة أخرى ثم القيام بدراسة وافية لتطبيق خصخصة راشدة تهدف إلى النهوض بالشركة، الاهتمام بعملية الاختيار للعنصر البشري بداء بالإدارة العليا وانتهاءاً بالمستويات الصغرى، تحليل نقاط الضعف والقوة والمهددات والغرص المتاحة لتعظيم العائد وتقليل الخسائر مع تحليل البيئة البشرية والاقتصادية والاجتماعية للنقل الجوي، التنوير الاستراتيجي لكافة القياديين في مختلف المؤسسات وعقد الندوات والملتقيات ونشر الفكر الاستراتيجي كثقافة مجتمعية تهدف إلى الارتقاء على اختلاف الجوانب سياسية، اقتصادية و اجتماعية.

4. دراسة: جاسر2008م

عرض الباحث في بحثه جوانب التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة على اعتبار أن مفردات هذا التحليل تمثل مدخلات مهمة في إعداد الخطط الاستراتيجية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:- يوجد في أغلب المنظمات في العالم (الصناعي/ النامي) لا يوجد شك بأهمية انعكاس التخطيط الاستراتيجي المنظم إيجابياً على الأداء سواءا تم قياس هذا الأداء بمؤشرات مالية أو غير مالية، الشركات الكبيرة والمهمة تمارس التخطيط على أسس سليمة ومنهجية واضحة، رغم ما فيها من قصور في بعض الجوانب النظرية، من المفترض أن تكون فقرات العملية التخطيطية واضحة ومترابطة بمعنى ضرورة وجود رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية وأهداف تشغيلية ومبادرات تكرس في الممارسة الإدارية لكي تنعكس إيجاباً على الأداء، من الضروري تطوير الأساليب والطرق الخاصة بتحليل البيئة الخارجية لكي تنتقل من الأساليب والطرق التقليدية القائمة على التنبؤات للأمد القصير إلى طرق وأساليب أكثر استشرافية يساهم فيها خبراء متخصصون بالإضافة إلى الإدارة العليا وكذلك وحدات في الهيكل التنظيمي للشركات، إن هذا الأمر يعني أن تكون هنالك أساليب وآليات ومصادر خاصة لهذه الشركات بهدف إثراء تجربتها في العمل والممارسة التخطيطية، يجب أن توسع الشركات من مداركها وأساليبها ومؤشراتها في قياس الأداء وقبل ذلك تنشيط وتطوير عملية تقويم هذا الأداء، هنا يجب ألا تبقى هذه المؤشرات مركزة على الجوانب المالية فقط وأن تنطلق إلى معرفة رضا العملاء وباقي أصحاب المصلحة، من المهم أن توجد وحدات متخصصة في العملية التخطيطية ووضع الخطط.

من الضروري أن توضع عمليات التخطيط الاستراتيجي في إطار ممارسة للمفاهيم الاستراتيجية المتكاملة، (تطوير القرار الإستراتيجي، اعتماد التخطيط الاستراتيجي، توسيع قاعدة المشاركة)، ولكي يكون هذا الأمر حقيقة واقعة يتطلب التركيز على الإدارات العليا

بضرورة الانفتاح على تجارب الشركات الرائدة الصناعي أو الدول المماثلة، من الضروري تدريب وتطوير الكوادر الإدارية المتخصصة في العملية التخطيطية، ويأتي هذا منسجماً مع ضرورة وجود مساقات في الجامعات الأردنية تعنى بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والمواضيع ذات العلاقة بها تدريساً وتدريباً وندوات.

5. دراسة: نعمان **2011**م

هدفت الدراسة للتعرُّف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته، نماذجه، مراحل تطبيقه، معرفة مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية ومعوقات تطويرها، فضلاً عن معرفة نتائج التحليل البيئي لمنظومة التعليم الجامعي باليمن بغية الوصول إلى خطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

أهم نتائج الدراسة تمثلت في:- إن واقع سياسات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في (سياسة التدريب، تخطيط المسار الوظيفي وسياسة تقييم الأداء الوظيفي) للموارد البشرية جاءت دون المستوى المطلوب، هنالك جملة من المعوقات تجاه تطوير تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، أن هنالك الكثير من نقاط الضعف داخل بيئة الجامعة تعاني منها، **(SWOT)** أظهر التحليل البيئي فضلاً عن وجود تهديدات في بيئتها الخارجية والتي تؤثر سلباًعلى تنمية الموارد البشرية إن لم يتم معالجتها وتدعيم نقاط القوة والفرص الموجودة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفاد الدِّراسات السابقة الباحثة في إنارة الطريق لها في الدِّراسة التي هي بصددها وإثراء جوانب كثيرة منها: أن هذه الدِّراسة تأتي في الوقت الذي تزداد فيه الحاجه إلى البحث والتنقيب في الدِّراسات المتعلقة بتأثير التخطيط الإستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي.

أفادت الدِّراسات السابقة الباحثة في إنارة الطريق لها في إعداد البحث الحالي الذي تصدت لقضيته، وإثراء جوانب كثيرة منها:

1. الدراسة الحالية ما هي إلا امتداداً للدراسات السابقة في مجال التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى دراسة الجوانب والأبعاد التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة كما اعتماد البحث الحالي على بعض وجهات النظر الواردة في الدِّراسات السابقة.
2. انها حددت ما توصلت إليه جهود الباحثين والكتاب السابقين ولاسيما أولئك الذين استعملوا بعض المتغيرات المشابهة لما درج عليه هذا البحث، وعليه فإنها جاءت مكملة لما جرى الإشارة له أو الوقوف عنده من قبل الباحثة من مجالات لم تتوسع فيها الجهود البحثية السابقة– على حد علم الباحثة.
3. اعتمدت الجهود البحثية السابقة في ترصين الجانب النظري من البحث الحالي، كما أفادت ومن خلال منهجياتها في رسم ملامح منهجية هذا البحث.
4. استفاد البحث الحالي أيضاً من الدِّراسات السابقة ونتائج البحوث والدِّراسات والتجارب في تفسير النتائج التي يسفر عنها البحث الحالي وفي تقديم التوجيهات والمقترحات.

5. كذلك استفادة من المنهج الوصفي الذي اتفقت فيه الدِّراسات السابقة والأدوات التي استخدمت من استبيانات وطريقة المعالجة.
6. استفادة الباحثة في كيفية استخدام البيانات والتصميم والأشكال، وعرض وتحليل الإستبيانات وتنسيق البحث.

الاطار النظري للبحث

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

بدأ استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي منذ مائتي عام مضت وتحديداً في التخطيط الاستراتيجي للمدن القديمة الكبرى، ثم جاء التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصناعي الحكومي فى الاتحاد السوفيتي في بداية العشرينيات من القرن الماضي، وانتقلت هذه الممارسة إلى القطاع الخاص في الدول الغربية وتحديداً في الموازنات وتخطيط العمالة، وتعود جذور هذا المفهوم بالشكل العلمي والمعاصر إلى منتصف الخمسينيات، حيث يوضح أنسوف وماكدونيل أن التخطيط الاستراتيجي وخلال فترات تطوره مر بثلاث مراحل أساسية هي: (غازي رسمي أبو قاعود، 2016 م، ص.ص44-45)

1. مرحلة التخطيط باستخدام الميزانيات السنوية.
2. مرحلة التخطيط طويل المدى.
3. مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

تم تبني هذا المفهوم في الستينيات، وبعد عشر سنوات تقريباً من دخول التخطيط طويل المدى، فالتغيرات والتعقيدات التي حدثت في بيئة عمل المنظمات أدت إلى فقدان الثقة بالتنبؤات، وأدوات التخطيط طويل المدى، وعجز هذه الأنظمة التخطيطية، وأصبح هناك ممارسة تخطيطية جديدة تركز على البيئة الخارجية سميت بالتخطيط الاستراتيجي كعملية منطقية تحليلية لاختيار الوضع المستقبلي للمنظمات مع بيئتها، وتعمل على تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة، وعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه أسلوب إبداعي، وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، ويتم ذلك بشكل معتمد، وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات، أو فرص بيئة آخذاً في الحسبأن نقاط الضعف، ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها (عبد الحميد عبد المطلب، 2010م، ص 29)، وعرف بأنه التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك التخطيط الاستراتيجي إذن هو عبارة عن التبصير بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، ولتحقيق من ذلك لابد فيه من الاتي: (أمل الفرحان، وعبد الكريم السكر، 1995م، ص38)

أ. كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.
ب. التبصر بملامح الشركة في المستقبل.
ج. تصورت وجهات الشركات، ومسارها في المستقبل.
د. رؤية رسالة الشركة، وأهدافها مستقبلاً.

هـ. تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

عرف كذلك التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يشكل فيها المديرون مع بعضهم استراتيجية المنظمة، وتتم الإدارة الاستراتيجية في قمة المنظمة وتحدد الاتجاه والحدود لكافة الأوجه، والأنشطة في الإدارة العملياتية، وتتكون من التخطيط الاستراتيجي، وادارة المواد والتقييم الاستراتيجي، أما التخطيط الاستراتيجي فهو المحور الرئيس للإدارة الأستراتيجية، ويركز على الاستراتيجية أكثر من العمليات.

الخطة الاستراتيجية تعني التفكير المسبق، والإعداد لتحقيق أهداف محددة مهمة، يؤثر تحقيقها في قدرات الشركة المختلفة، فالتخطيط الاستراتيجي لايعتمد على إصلاح البنيان القائم، أو ترميمه بإصلاح بعض جوانبه، وانما هو أكثر شمولاً، وأكثر تعمقاً من ذلك، لأنه يستدعى تغيرات جذرية وعمل ثورى في المنشأة. لهذا فإن التخطيط الاستراتيجي مبني على الخطوات التالية:(غريب جبر، 2020م، ص.ص173-174)

i. التنبؤ بالاتجاهات البيئية المستقبلية، والتي تتميز بعدم الاستقرار، فهي مغلفة بعوامل المخاطرة.
ii. تقدير التهديدات والفرص المتاحة للمنشأة.
iii. تطوير الاستراتيجيات اللازمة التي تمكن المنشأة من الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.
iv. تخصيص الموارد المتاحة" المالية وغير المالية "في سبيل تنفيذ تلك الاستراتيجيات.
v. بالتالي يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يحاول إعادة تخطيط موقع المنشأة لتحقيق النجاح في ظل الظروف البيئية المستقبلية.
vi. يعد التحليل الدوري لنقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات، ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات عامة؛ تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسة هي "النمو الاستقرار والانكماش"، كما تغطي أيضاً وظائف المنظمة، وهي إدارة التسويق، والإدارة المالية، وادارة الموارد البشرية، وادارة الإنتاج والعمليات، وإدارة البحوث والتطوير.(مدحت محمد أبو النصر،2019 م، ص.ص8 4-58)

بعد أن تناولت الباحثة المفاهيم المختلفه للتخطيط الاستراتيجي يخلص إلى أن التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الرئيسة في المنشآت، حيث أكدت أغلب الكتابات بأنه يحدد مستقبل المنشأة، وقدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة والتي تتغير باستمرار بالتالي تخلص الباحثة إلى التعريف التالي للتخطيط الاستراتيجي هو آلية تضع أهداف المنشأة، وخططها بعيدة الأمد كاستجابة لما يحدث حولها من تغيرارت

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط عموما والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية؛ لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا لم تكن لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني انها لن

تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى؛ كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف.

كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم، ومن أهمه التحديات الآتي:(ياسين الغالبي، 1998م، ص 18)

1. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.
2. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
3. كونية الأعمال، لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم.
4. التغير التكنولوجي.
5. نقص الموارد.
6. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.
7. عدم الاستقرار في أوضاع السوق.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لاتتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر، وانما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارت استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تطبيق أنظمة كفوءة لتحفيز العاملين، وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم (الرسمي وغير الرسمي، وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة، وادارة الجودة الشاملة، مثل الإدارة بالأهداف، والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقاتها في مجال الأعمال يرى أحد الكتاب أن أهمية التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى الاعتبارات التالية:(محمد عبد الفتاح العشماوي، 2021 م، ص83)

أ. يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.
ب. التعرُّف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد متطلبات الاستفادة منها.
ج. تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
د. تعميق إحساس أعضاء المنظمة باهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات، والتأكد من فعاليتها.
هـ. تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
و. وضع الإطار العام لأسس تحديد، وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق
ز. بأنواع الأنشطة، أو الأسواق، أو العملاء، أو غيرها.

يعنى التخطيط الاستراتيجي بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل، وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف، والتشريعات، والسياسات الاستراتيجية، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتأثرة تصب في اتجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف، وذلك في ظل الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والمهددات، والمخاطر، والتطورات العلمية محلياً واقليمياً ودولياً.(محمد حسين أبو صالح، 2018م، ص 52) يمد التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بنظرة رحبة وبعيدة بموقع منظمة ما وإمكاناتها في داخل بيئة متبلورة، وحالما يتم

فهم هذا الإطار العريض بعيد المدى فسيصبح بمقدور المنظمة أن تحدد بفاعلية أكثر أي الأفعال الأساسية التي ينبغي أن تبادر بها لتنافس بكفاءة غيرها من المنظمات داخل قطاع الأعمال الخاص بها.(موفق محمد الضمور، 2008 ، ص28)

ثالثاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

منذ أن بدأ في البلدان المتقدمة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال في منتصف الخمسينات ظهرت نماذج متعددة لممارسة التخطيط في المنظمات، ورغم اختلاف هذه الأشكال والأساليب الفنية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، فإنها تتمحور جميعهاً حول النقاط التالية: التقييم البيئي الداخلي للمنشأة، والتقييم الخارجي البيئي للمنشأة، واكتشاف الفرص والاختيار من بينها، وكيفية التغلب على القيود والمحددات، و تقرير الأهداف والاستراتيجيات والخطط، ورقابة ومتابعة التنفيذ.(خالد بن محمد بن عبدالله العبيان،2006 م، ص210)

يؤيد ذلك أحد الكتاب ويرى أن المكونات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد روية ورسالة المنظمة وقيمها وأهدافها الاستراتيجية، ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، ثم دراسة هذه البدائل واختيار إحداهما أو بعضهما، ويعقب ذلك تهيئة الظروف، أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي، ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة.(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2017، ص 32.). وتتمثل العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في الآتي:(أرثر أيد تومسون ، أيد جي ستريكلاند، 2006م ، ص3)

أ/ تحديد رؤية المنظمة ورسالتها: تعبر عن تطلعات Vision تحتاج كل منظمة أن يكون لديها رؤية ورسالة فالرؤية القيادات العليا في المنظمة بشأن المكانة"الوضع "الذي يرغبون أن تصل المنظمة إليه في المستقبل، أو هي خريطة مسار توضح مستقبل المنظمة، حيث توفر هذه الروية معلومات محددة عن التقنية، والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية، والإنتاجية التي يجب أن تتبعها المنظمة، والإمكانات التي يجب تطويرها، ونوعية المنظمة التي ترغب في تحقيقه مستقبلاً، وأن أهمية رؤية المنظمة تنبع من ما سوف تكون عليه اتجاهات المنظمة في المدى الطويل، وتقنية التركيز على العميل التي سوف يتم اتباعها؛ نتيجة لذلك فإن الرؤية الاستراتيجية تعكس بجلاء آمال الإدارة بالنسبة للمنظمة وأعمالها. أما الرسالة؛ فهي تعبر عن السبب الذي أُنشئت من أجله المنظمة، ونطاق المنتجات، أو الخدمات الذي تعمل فيه، ويجب أن تكون الرسالة واضحة، ومفهومة، وجذابة، ويمكن شرحها وتوصيلها لكل العاملين في المنظمة.(موفق محمد الضمور، 2011 م، ص 25)

ب/ تحليل وتوصيف بيئة المنظمة: تعرف بيئة المنظمة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة، وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وتواجه المنظمات اليوم بيئة على درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات، وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، ورغم تزايد هذا التركيب والتغير والعقيد البيئي، فإن هناك تزايداً مماثلاً في الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي؛ بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانات

الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة، وفي ضوء بيئة المنظمة، ومكوناتها، وخصائصها يمكن تقسيم بيئة أية منظمة إلى صنفين:

i. البيئة الداخلية للمنظمة :يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي في إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالي، والموقف الفعلي للتعرُّف على حقيقية إمكاناتها وقدراتها، فالغرض الرئيس في التقييم الداخلي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية للمنظمة بما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها.(جمال عبد الحميد، 2007 م، ص 470)

ii. البيئة الخارجية للمنظمة :يتفق معظم الكتاب والباحثين على ضرورة قيام المنظمات بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، ودراسة العوامل المؤثرة فيها، والحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الفرص والتهديدات البيئية ومواجهتها، سعياً لتحقيق أهدافها، ويتضمن هذا التحليل تحديد القوى الأكثر تأثيراً على المنظمة، والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ مستقبيلاً، وتصنيف النتائج من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار وتتمثل عناصر البيئة الخارجية:(آية رياض العبد القادر بورزان، 2012 م، ص.ص89 – 90)

ج/ تقرير الأهداف والاستراتيجيات: بعد انتهاء المنظمة من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، والوقوف على جوانب القوة والضعف فيها، يمكنها بعد ذلك أن تضع التعديلات اللازمة في أهدافها واستراتيجياتها وسياساته للاستفادة من الفرص والتغلب أو التكليف على القيود التي أمامها، وذلك على ضوء الإمكانات المتاحة لها.

ه/ تنفيذ الخطط: هي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقاً قيد التنفيذ وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات الحالية اللازمة للوصول للاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يعظم الفوائد للمنظمة والعمل على تخصيص الموارد المختلفة التي تضمن تحقيق ذلك الخيار الاستراتيجي، ليتم بعد ذلك عملية تنفيذ الاستراتيجية، والمراقبة عليها للحصول على المرتدة" الراجعة "عن أي انحرافات محتملة ليتم تعديلها، أو التأكيد على خطوات التنفيذ الصحيحة وتعزيزها.

و/ المتابعة والرقابة للتخطيط الاستراتيجي: لا تنتهي عملية التخطيط بوضع الخطط بل يجب على المنشأة أن تتأكد من تنفيذها وملاحظة أي انحرافات يمكن أن تقع فالكشف عن الانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل على تعديلها تعتبر من العناصر الأساسية في مرحلة تنفيذ ومتابعة الخطط، عقب إتمام تنفيذ الخطط تخضع جوانب النجاح والاخفاق في تنفيذها إلى عملية تقييم ومراجعة، فالمنظمة مطالبة بمراجعة خططها بغرض تنقيحها وتعديلها مرة في السنة على الأقل، فعملية المراجعة تساعد المنظمة على تحقيق خاصية المرونة في الخطط للوصول إلى الملائمة بين هذه الخطط والظروف المتغيرة المحيطة بها خاصة إذا كان هناك بدائل أخرى يمكن استخدامها في تعديل الخطط فعملية المراجعة يجب أن تقود دائماً إلى التخطيط الأفضل. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007م ص.ص 257-258)

التميز المؤسسي

أولاً :مفهوم التميز المؤسسي

تمر الكثير من المؤسسات بمشكلات ومعيقات تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي يحقق بدوره غاياتها وأهدافها، ويعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز والتي تحقق لها قدارت عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية، وهو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة و التطوير المستمر(سيد محمد جاد الرب، 2013م، ص45)

أن مفهوم التميز أو ما يسمى ب(Excellence) في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث شير معظم الدراسات القديمة أو السابقة بأن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم(Aristae) وتعني ترجمته إلى الانجليزية(Mightier" Best, Braver) أيأفضل الأحوال، شجاعة .وبالرجوع إلى أدبيات الدراسات السابقة يمكن تقديم التعريفات التالية لإدارة التميز "فهو تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة(عبد الرحمن توفيق وآخرون، 2018م، ص89)

عرف التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنها من نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضي الفئة المستهدفة واصحاب المصلحة كافة في المؤسسة(علي السلمي، 2012م، ص34)

كما يعرف التميز بأنه :تفوق المنظمة باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية ,والبيئة المحيطة بها، (محمد الصيرفي ، 2009م، 86)

أيضاً يُعرف التميز بأنه" الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة و الإجرائية لمنظمة معينة و التي تعكس الأداء المتفرد الناجح و الكفء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة"

يرى البحث بأن التميز المؤسسي هو" أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها، أو أن يتفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة ." يستخلص البحث أن التميز يسبقه تخطيط إستراتيجي فعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء وسعي المنظمة إلى استغلال الفرص الحاسمة.

ثانياً: :أهمية التميز المؤسسي

إن أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي

الشعور بالجودة،والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي: (محمد عبد العال النعيمي، 2018، ص70)

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القارارت المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟.
3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرون أو الموظفون، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء ، قياساً مع المنظمات المنافسة.
4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

مما سبق يلاحظ البحث أن التميز المؤسسي ضرورة من ضروارت التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدارت العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدارتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة ، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاُ له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة واعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحه.

تتمثل خصائص التميز المؤسسي في الآتي:(محمود حسين أبو جمعة، 2016م، 90)

1. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
2. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
3. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
4. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة و المشاركة.
5. الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية وبحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.
6. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
7. رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية و اللامركزية.

سادساً: دوافع الأداء المتميز:

تتبنى المنظمات في العصر الحديث فكراً إدارياً من أجل التميز ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي: (علي السلمي،، 2012م، ص100)

1. سرعة التغير :التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه منظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية، وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها .وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، ورؤوس الأموال والعمالة

والمعلومات عن السوق .أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة.

2. لا محدودية المنافسة: غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة،منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة ,واتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة

3. تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمات الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولويتها.

4. طفرة تكنولوجيا المعلومات :القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الاستراتيجية سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجي .ويجب على الإدارة في المؤسسات المتميزة أن تكون قادرة على:

أ. الالتزام بتطبيق استراتيجيات متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية.

ب. المشاركة في اختيار وتقييم الموارد التكنولوجية البديلة والحديثة بما يتماشى مع غايات ومبادرات المؤسسة.

ج. الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة.

د. استخدام التكنولوجيا المساندة ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر.

منهجية البحث

1/ مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالخطوط الجوية السودانية.

أما عينة الدراسة فقد تم اخيارها من كل الأفراد، حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد(60) استبانة على المستهدفين واستجاب (53) فرداً حيث أعادوا الاستبانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي نسبته 88.33% وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة، وهناك 7 أفراد لم يرجعوا الاستبانة.

2/ أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وتوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على

المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، للاستبانة مزايا منها:

1. يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
3. سهولة وضع عباراته وترسيم ألفاظه.
4. يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة التفكير.
5. يشعر المجيبون عليه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

تم تصميم إستبانة كأداة رئيسية من قبل الباحثة لتجميع البيانات الأولية، وخضعت هذه الإستبانة للتحكيم من قبل مختصين في هذا المجال، وتم توزيعها على أفراد المجتمع بطريقة عشوائية، تفاصيلها كالآتي:

جدول (2): يوضح توزيع الإستبانة على أفراد مجتمع الدراسة

الإستبانات			
الموزعة	المستردة	صالحة للتحليل	غير صالحة للتحليل
60	53	53	7

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

3/ وصف الاستبانة

أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوى الاستبانة على قسمين رئيسين:

القسم الأول:

تضمن عبارات عن بيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني:

يحتوي هذا القسم على عدد (15) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أفق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاثة بواقع (5) عبارات لكل فرضية.

4/ الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحية عبارته من حيث الصياغة والوضوح قامت الباحثة بعرض عبارات الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمختصين بمجال الدراسة، وبعد استعادت الاستبانة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت عليه.

5/ الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذ ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت

درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، من أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

أ. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان – براون.

ب. معادلة ألفا- كرونباخ.

ج. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

د. طريقة الصور المتكافئة. هـ. معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداء لقياس ما وضعت له، قامت الباحثة بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

الصدق = الثبات

قامت الباحثة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان- براون بالصيغة الآتية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{ر} x2}{\text{ر}+1}$$

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبانة كما في أعلاه قامت الباحثة بأخذ عينة استطلاعية بحجم (20) أفراد من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبانة من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول اللآتي:

جدول (3): يوضِّح الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

العبارات	عدد العبارات	قيمة ألفا	قيمة الثبات	النتيجة
الرؤية	5	0.935	0.967	عالية جداً
الرسالة	5	0.870	0.933	عالية جداً
الأهداف	5	0.799	0.893	عالية جداً

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من خلال الجدول (3) أعلاه: نستنتج أن قيم الصدق(ألفا كرونباخ) والثبات في كل أسئلة البحث والمتمثلة في المحاور المذكورة في الجدول أعلاه نجدها كلها عالية جداً، وهذا يدل على أن تصميم وتحكيم الإستبانة كان بالطريقة العلمية الجيدة.

6/ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللقبول من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: الأشكال البيانية. التوزيع التكراري للإجابات. النسبة المئوية. معامل ارتباط بيرسون. معادلة سبيرمان- براون لحساب معامل الثبات. الوسيط. اختبار مربع كاي لدلالة بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، كما تمت الاستعانة ببرنامج الـ Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

للإجابة على تساؤلات الدراسة والقبول من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبانة والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " أوافق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة " أوافق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد "، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "لا أوافق"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة "لا أوافق بشدة". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

الفرضية الأولي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية

جدول (4):التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النتيجة
لدى الخطوط الجوية السودانية رؤية استراتيجية واضحة.	8 %15.1	12 22.6 %	11 20.8 %	15 28.3 %	7 13.2 %	لا أوافق
رؤية الخطوط شاملة لكل نشاطاتها.	12 %22.6	21 39.6 %	5 %9.4	10 18.9 %	5 %9.4	أوافق
رؤية الخطوط قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه.	6 %11.3	17 32.1 %	9 %17	14 26.4 %	7 13.2 %	أوافق
رؤية الخطوط تتوافق مع استراتيجياتها.	9 %17	20 37.7 %	9 %17	8 15.1 %	7 13.2 %	أوافق

رؤية الخطوط الجوية السودانية يتم وضعها بمشاركة جميع العاملين.	10 %18.9	13 24.5 %	5 %9.4	16 30.2 %	9 %17	لا أوافق
المجموع	45	83	39	63	35	265
النسبة	17%	31%	15%	24%	13%	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول (4): يتبين ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الفرضية اعلاه مايلي:

- لدى الخطوط الجوية السودانية رؤية استراتيجية واضحة، تتبين ان (8) فرداً وبنسبة (15.1%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (12) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا محايد و(15) فرداً وبنسبة (28.3%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رؤية الخطوط شاملة لكل نشاطاتها ، تتبين ان (12) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (39.6%) اجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا محايد و(10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا لا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رؤية الخطوط قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه ، تتبين ان (6) فرداً وبنسبة (11.6%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (32.1%) اجابوا أوافق و(9) فرداً وبنسبة (17%) اجابوا محايد و(14) فرداً وبنسبة (26.4%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رؤية الخطوط تتوافق مع استراتيجياتها، تتبين ان (9) فرداً وبنسبة (17%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (37.7%) اجابوا أوافق و(9) فرداً وبنسبة (17%) اجابوا محايد و(8) فرداً وبنسبة (15.1%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رؤية الخطوط الجوية السودانية يتم وضعها بمشاركة جميع العاملين ، تتبين ان (10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (13) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا محايد و(16) فرداً وبنسبة (30.2%) اجابوا لا أوافق و(9) فرداً وبنسبة (17%) اجابوا لا أوافق بشدة.

جدول (5): نتائج اختبار نتيجة تحليل كاي تربيع للإجابات على عبارات الفرضية الأولى

العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية	النتيجة

لدى الخطوط الجوية السودانية رؤية استراتيجية واضحة.	2.9811	1.29333	3.887	4	.422	غير دالة
رؤية الخطوط شاملة لكل نشاطاتها.	3.4717	1.29502	16.340	4	.003	دالة
رؤية الخطوط قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه.	3.0189	1.26325	8.415	4	.078	غير دالة
رؤية الخطوط تتوافق مع استراتيجياتها.	3.3019	1.29474	10.679	4	.030	دالة
رؤية الخطوط الجوية السودانية يتم وضعها بمشاركة جميع العاملين.	2.9811	1.42087	6.528	4	.163	غير دالة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول (5) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي بالنسبة للعبارة:

- لدى الخطوط الجوية السودانية رؤية استراتيجية واضحة ، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (2.9811) و الانحراف المعياري (1.29333) حيث كانت قيمة الاختبار (3.887) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.442) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رؤية الخطوط شاملة لكل نشاطاتها، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.4717) و الانحراف المعياري (1.29502) حيث كانت قيمة الاختبار (16.340) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.003) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رؤية الخطوط قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.0189) و الانحراف المعياري (1.26325) حيث كانت قيمة الاختبار (8.415) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.078) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رؤية الخطوط تتوافق مع استراتيجياتها، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.3019) و الانحراف المعياري (1.29474) حيث كانت قيمة الاختبار (10.679) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.030) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رؤية الخطوط الجوية السودانية يتم وضعها بمشاركة جميع العاملين، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (2.9811) و الانحراف المعياري (1.42087) حيث كانت قيمة الاختبار (6.528) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.163) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية

جدول (6): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النتيجة
رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة.	6 %11.3	22 %41.5	12 22.6 %	9 %17	4 %7.5	أوافق
رسالة الخطوط مقبولة عند جميع منسوبيها.	7 %13.2	21 %39.6	10 18.9 %	11 20.8 %	4 %7.5	أوافق
رسالة الخطوط هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الخدمية.	6 %11.3	21 %39.6	10 18.9 %	10 18.9 %	6 11.3 %	أوافق
رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية.	8 %15.1	13 %24.5	13 24.5 %	12 22.6 %	7 13.2 %	أوافق
تتفق رسالة الخطوط الجوية السودانية مع الاهدافها.	4 %7.5	20 %37.7	11 20.8 %	11 20.8 %	7 13.2 %	أوافق
المجموع	31	97	56	53	28	265
النسبة	12%	37%	21%	20%	11%	100 %

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول (6): يتبين ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخصالفرضية اعلاه مايلي:

- رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة، تتبين ان (6) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (41.5%) اجابوا أوافق و(12) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (17%) اجابوا لا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رسالة الخطوط مقبولة عند جميع منسوبيها، تتبين ان (7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (39.6%) اجابوا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا محايد و(11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا لا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رسالة الخطوط هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الخدمية ، تتبين ان (6) فرداً وبنسبة (11.6%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (39.6%) اجابوا أوافق

و(10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا محايد و(10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا لا أوافق و(6) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا لا أوافق بشدة.

- رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية، تتبين ان (8) فرداً وبنسبة (15.1%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (13) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا أوافق و(13) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا محايد و(12) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- تتفق رسالة الخطوط الجوية السودانية مع الاهدافها، تتبين ان (4) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (37.7%) اجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا محايد و(11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.

جدول (7): نتائج اختبار نتيجة تحليل كاي تربيع للإجابات على عبارات الفرضية الثانية

العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية	النتيجة
رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة.	3.3208	1.12273	18.792	4	.001	دالة
رسالة الخطوط مقبولة عند جميع منسوبيها.	3.3019	1.16989	15.585	4	.004	دالة
رسالة الخطوط هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الخدمية.	3.2075	1.21463	14.264	4	.006	دالة
رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية.	3.0566	1.27724	3.132	4	.536	غير دالة
تتفق رسالة الخطوط الجوية السودانية مع الاهدافها.	3.0566	1.19960	13.698	4	.008	دالة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

من الجدول (7) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي بالنسبة للعبارة:

- رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.3208) و الانحراف المعياري (1.12273) حيث كانت قيمة الاختبار (18.792) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.001) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رسالة الخطوط مقبولة عند جميع منسوبيها، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.3019) و الانحراف المعياري (1.16989) حيث كانت قيمة الاختبار (15.585) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.004) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

- رسالة الخطوط هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الخدمية ، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.2075) و الانحراف المعياري (1.21463) حيث كانت قيمة الاختبار (14.264) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.006) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.0566) و الانحراف المعياري (1.27724) حيث كانت قيمة الاختبار (3.132) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.536) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- تتفق رسالة الخطوط الجوية السودانية مع الاهدافها، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.0566) و الانحراف المعياري (1.19960) حيث كانت قيمة الاختبار (13.698) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.008) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية

جدول (8): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	آوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا آوافق بشدة	النتيجة
لدى الخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة.	16 30.2 %	20 37.7 %	10 18.9 %	5 %9.4	2 %3.8	أوافق
أهداف الخطوط الجوية السودانية قابلة للتحقيق.	11 20.8 %	19 35.8 %	11 20.8 %	5 %9.4	7 13.2 %	أوافق
تتسم أهداف الخطوط الجوية السودانية بالمرونة.	9 %17	13 24.5 %	18 %34	7 %13.2	6 11.3 %	محايد
يشارك العاملون في وضع الأهداف.	6 11.3 %	11 20.8 %	13 24.5 %	13 %24.5	10 18.9 %	لا أوافق
تتسم الأهداف بالقابلية للقياس.	4 %7.5	17 32.1 %	19 35.8 %	5 %9.4	8 15.1 %	محايد
المجموع	46	80	71	35	33	265

النسبة	17%	30%	27%	13%	12%	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول (8): يتبين ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الفرضية اعلاه مايلي:

- لدى الخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة، تتبين ان (16) فرداً وبنسبة (30.2%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (37.7%) اجابوا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (3.8%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- أهداف الخطوط الجوية السودانية قابلة للتحقيق ، تتبين ان (11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (19) فرداً وبنسبة (35.8%) اجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- تتسم أهداف الخطوط الجوية السودانية بالمرونة، تتبين ان (9) فرداً وبنسبة (17 %) اجابوا أوافق بشدة، بينما (13) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا أوافق و(18) فرداً وبنسبة (34%) اجابوا محايد و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق و(6) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- يشارك العاملون في وضع الأهداف، تتبين ان (6) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا أوافق و(13) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا محايد و(13) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا لا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- تتسم الأهداف بالقابلية للقياس، تتبين ان (4) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (32.1%) اجابوا أوافق و(19) فرداً وبنسبة (35.8%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا لا أوافق و(8) فرداً وبنسبة (15.1%) اجابوا لا أوافق بشدة.

جدول (9): نتائج اختبار نتيجة تحليل كاي تربيع للإجابات على عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية	النتيجة
لدى الخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة.	3.8113	1.09292	21.057	4	.000	دالة
أهداف الخطوط الجوية السودانية قابلة للتحقيق.	3.4151	1.29249	10.868	4	.028	دالة

تتسم أهداف الخطوط الجوية السودانية بالمرونة.	3.2264	1.21910	9.170	4	.057	غير دالة
يشارك العاملون في وضع الأهداف.	2.8113	1.28687	3.132	4	.536	غير دالة
تتسم الأهداف بالقابلية للقياس.	3.0755	1.15773	18.226	4	.001	دالة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول (9) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي بالنسبة للعبارة:

- لدى الخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة ، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.8113) و الانحراف المعياري (1.09292) حيث كانت قيمة الاختبار (21.057) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- أهداف الخطوط الجوية السودانية قابلة للتحقيق ، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.4151) و الانحراف المعياري (1.29249) حيث كانت قيمة الاختبار (10.868) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.028) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- تتسم أهداف الخطوط الجوية السودانية بالمرونة، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.2264) و الانحراف المعياري (1.21910) حيث كانت قيمة الاختبار (9.170) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.057) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- يشارك العاملون في وضع الأهداف، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (2.8113) و الانحراف المعياري (1.28687) حيث كانت قيمة الاختبار (3.132) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.536) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- تتسم الأهداف بالقابلية للقياس، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.0755) و الانحراف المعياري (1.15773) حيث كانت قيمة الاختبار (18.226) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.001) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

الخاتمة

أولاً: النتائج:-

من خلال عرض الدراستين النظرية والميدانية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:-

1. أكدت الدراسة برؤية الخطوط التي تتوافق مع استراتيجياتها
2. رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة ومتسقة مع أهدافها ومقبولة لدى منسوبيها وواضحة لجمهور المتعاملين معها.
3. أمنت الدراسة بأن رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية.

4. لخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة ومرنة وقابلة للتحقيق والقياس ومعلومة لدى الجميع.
5. سياسات وتشريعات الخطوط الجوية السودانية تتسم بالواقعية والمرونة وتغطي جميع نشاطاتها ولكنها غير مستقرة وغير مستخدمة كمعايير لقياس الاداء.
6. الخطوط الجوية السودانية خطة استراتيجية تتسم بالواقعية والمرونة والدقة وتتسق مع الاستراتيجية القومية للدولة.
7. التخطيط الاستراتيجي لا يسهم بفاعلية في تطوير وتحسين المؤسسات الخدمية.
8. متابعة تنفيذ الخطط وتقويم مسارها والاهتمام بالتغذية الراجعة، وتقييم أداء العاملين (تحفيزاً ومحاسبة) هي من الوسائل الفاعلة لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي.
9. يوجد ضعف في تدريب منسوبي الخطوط الجوية السودانية في مجال التخطيط الاستراتيجي مما يؤثر سلباً في مستوى الأداء.

ثانياً التوصيات:

من خلال عرض الدراستين النظرية والميدانية توصلت الباحثة إلى التوصيات التالية:-

1. نشر مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في الخطوط الجوية السودانية بعقد لقاءات تنويرية وسمنارات وورش عمل لإبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في أداء المهام ولترسيخ المفاهيم الاستراتيجية لديهم.
2. إنشاء قواعد بيانات، ومعلومات فاعلة وجامعة لقراءة المستقبل واستخلاص المؤشرات لصياغة الاستراتيجيات
3. الاهتمام ببرامج التدريب، وتنمية المهارات ورفع القدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي لمنسوبي الخطوط الجوية السودانية لتنفيذ الخطط بكفاءة عالية.
4. الحرص على إعمال سياسة المشاركة في صياغة الرؤية والرسالة والاهداف وفي إعداد الخطط الاستراتيجية ومناقشة مشكلات العمل من الواقع العملي.
5. السعي لتفعيل وحدات التخطيط الاستراتيجي بإدارات الخطوط الجوية السودانية بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة للقيام بمهامها بالصورة المثلى.
6. استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي، لمواكبة التطور وتجويد الأداء الخدمي.
7. إجراء دراسات لخطة الاستراتيجية وتوفير الموارد والميزانيات لضمان تنفيذ مشروعات الخطة.
8. الاهتمام بأليات المتابعة والتقويم والتغذية الراجعة للاستراتيجيات الخطوط الجوية السودانية.
9. العمل على استقرار العاملين فى مجال التخطيط الاستراتيجي بوحدات الخطوط الجوية السودانية لاكتساب الخبرات بالممارسة بالتدريب والتأهيل وصولاً للتخصص في المجال.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. أرثر أيد تومسون ، أيد جي ستريكلاند، (2017)، الإدارة الاستراتيجية- المفاهيم والحالات العملية، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون وموزعون.
2. سيد محمد جاد الرب، (2013)، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة: الدار الهندسية
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،(2017) الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية.
4. عبد الحميد عبد المطلب،(2010) الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، القاهرة: الشركة العربية المتحده للتسويق والتوريدات.
5. عبد الرحمن توفيق وآخرون، (2018)، التميز الإداري والفاعلية القيادية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية
6. علي السلمي، (2012) إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع،
7. غريب جبر جبر،(2009)، التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
8. محمد الصيرفي، (2020)، التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر
9. محمد حسين أبو صالح، (2018)، التخطيط الاستراتيجي القومي، الخرطوم: شركة مطابع العملة السودانية.
10. محمد عبد العال النعيمي،(2018) إدارة التميز، عمان: دار البارودي للنشر والتوزيع
11. محمد عبد الفتاح العشماوي، (2020)، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري التخطيط الاستراتيجي، القاهرة دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009م.
12. محمود حسين أبو جمعة،(2016) التميز المؤسسي: عوامل النجاح، عمان: دار وائل للنشر
13. مدحت أبو النصر،(2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر، 2008م
14. (2009)، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
15. موفق محمد الضمور، (2011)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. ياسين الغالبي، (1998)، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

ثانياً: رسائل جامعية ومجلات

1. أمل الفرحان، وعبد الكريم السكر، المنهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي في الأردن، مجلة دراسات، عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، مجلد (22)، العدد الثاني، 1995 م.

2. أمل أحمد محمد الأمين، التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاية وفاعلية أداء المنظمات، (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية في الفترة من 2005-2009م)،جامعة امدرمان الإسلامية رسالة دكتواره غير منشورة ، 2011م.
3. آية رياض العبد القادر بورزان، إطار مقترح لنظام المعلومات الإدارية لترشيد عملية التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على كليات حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة عين شمس- كلية التجارة، 2012 م)
4. بهاء الدين حسن علي، بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية، (بالتطبيق على ديوان الضرائب الإتحادي 2007-2011م) رسالة دكتوراه غير منشورة 2013م.
5. جاسر عبدالرازق يعقوب، علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الأعمال، (دراسة واقع عينة مختارة من شركات المساهمة العامة الأردنية النسور للأعوام من 2001-2009م)، رسالة دكتوراه غير منشورة ،2008م.
6. جمال عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة بني سويف، العدد الأول، 2007 م.
7. حمد محمد حمد المري ، بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، (بالتطبيق على البنوك التجارية القطرية)، قطر: الجامعة القطرية، رسالة دكتوراه غير منشورة،2014م.
8. خالد بن محمد بن عبدالله العبيان، واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الرياض، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد(28) العدد الأول 2006م.
9. غازي رسمي أبو قاعود، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة، الأردنية الهاشمية)، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، (جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،2006 م)
10. نعمان أحمد علي عبد الله، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، (بالتطبيق على الجامعات اليمينة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2011م.

آيات الكيل والميزان

(دراسة بلاغية في القرآن الكريم)

د. إدريس محمد القديل جمعة*

*جامعة الدلنج

المستخلص

تناولت هذه الدراسة البحث الدقيق المتخصص لمعرفةأسرار البلاغة في الآيات التي اختصت بالكيل والميزان في القرآن الكريم، وتم استخراج كل الألوان البلاغية فيها، وهدفت إلى معرفة النظم البلاغية ودروها في توضيح وتقريب فهم معاني القرآن الكريم، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي، وجاءت أهمية الدراسة في إنها حصرت السور التي وردت فيها آيات الكيل والميزان بحسب ترتيبها في المصحف الشريف، وكما حددت الآيات التي ذُكر فيها الكيل والميزان، وتم شرحها واستخراج الألوان البلاغية فيها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن آيات الكيل والميزان وردت في خمسة عشر سورة مرتبة حسب ما ورد في المصحف الشريف، وبداخلها تسعة وعشرون آية، ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة: أن يهتم الدارس في مجال البلاغة بمعرفة أسرار بلاغة القرآن الكريم.

Abstract

This study dealt with precise, specialized research to find out the secrets of rhetoric in the verses that specified in measuring and balancing in the Holy Qur'an, and all the rhetorical colors were extracted from them. The study aimed to identify the rhetorical systems and their role in clarifying and bringing closer the understanding of the meanings of the Holy Qur'an. The study followed the descriptive inductive approach. The importance of the study limited to the surahs in which the verses of measure and balance were mentioned according to their order in the Holy Qur'an, and it also identified the verses in which measure and balance were mentioned, and they were explained and extracted the rhetorical coluors. The study reached that the verses of measure and balance mentioned in fifteen surahs in order, as stated in the

HolyQur'an, which contains twenty-nine verses. the study recommends that the student in the field of rhetoric should be interested in knowing the secrets of the rhetoric of the Holy Qur'an.

البلاغة

ما هي البلاغة؟

كلمة بلاغة في اللغة العربية هي اسم مشتق من الفعل الثلاثي (بلغ) بمعنى أدرك الغاية أو وصل إلى النهاية والبليغ هو الشخص القادر على الإقناع والتأثير بواسطة كلامه وأدائه. والبلاغة في اللغة العربية تدل على إيصال معنى الخطاب كاملاً إلى الشخص الآخر سواء أكان سامعاً أو قارئاً.

عرفها الروماني بقوله: (إيصال المعنى إلى القلب في أحسن صورة من اللفظ)[1]

وكما عرفها الآمدي بأنها: (إصابة المعنى وإدراك الغرض بألفاظ سهلة وعذبة وسليمة من التكلف) [2]

أقسام البلاغة:

ينقسم علم البلاغة إلى ثلاثة فروع رئيسة وهي:

علم المعاني، وعلم البيان، وعلم البديع.

علم المعاني:

هو علم يبحث في الطرق التي يسلكها المتكلم من اجل إيصال المعنى الذي يرده إلى المتلقي بما فيه من الإفادة وطرق الاستحسان حسب ما يقتضي الحال. [3]

أقسام علم المعاني:

علم المعاني له عدة أقسام هي: الخبر، الإنشاء، الحذف والذكر، القصر، الفصل والوصل.

علم البيان:

هو العلم الذي يبحث في الطرق المختلفة التي تصلح في الاستخراج لإيراد المعنى الواحد. وهو الظواهر والوضوح والمقصود بالبيان في اللغة هو ما بين به الشيء من الدلالة وغيره. [4]وهو علم يعرف به إيراد المعنى والواحد بطرق مختلفة لوضوح الدلالة.[5]

أقسام علم البيان:

علم البيان له عدة أقسام وهي: التشبيه، المجاز، الاستعارة، الكناية.

علم البديع:

هو العلم الذي تُعرف به طرق تحسين الكلام مع رعايته لمطابقة مقتضى الحال ووضوح الدلالة بعيداً عن التعقيد في المعنى.

المحسنات اللفظية وهي:

الجناس التام – المماثل – المستوفي – المركب – المتشابه – المفروق – المحرف. الجناس الناقص – المزيل – المضارع – جناس القلب – المجنح – المزدوج.

ما يلحق بالجناس: رد العجز عن الصدر – المطرف – الترفيع – الموازي – المساوي.

المحسنات المعنوية هي:

الطباق – المقابلة – تشابه الأطراف – المشاكلة – العكسي والتبديل – الرجوع – التورية – الاستخدام – اللف والنشر – الجمع والتعريف – الجمع والتقسيم – التجريد – المبالغة – حسن التعليل – تأكيد المدح بما يشبه الذم – تأكيد الذم بما يشبه المدح – الإدماج – إيراد الجد في لفظ الهزل – تجاهل العارف – القول بالموجب – الاطراد.[6]

أقسام علم البديع:

ينقسم علم البديع إلى:

أ/ المحسنات اللفظية وهي التي تستخدم بهدف تحسين اللفظ وهي: الجناس، السجع، رد العجز على الصدر، التصريع، الترجيع، التقسيم.

ب/ المحسنات المعنوية أو الحسية وهي تستخدم بهدف تحسين المعنى وهي: الطباق، التورية، المقابلة حسن التعليل، المشاكلة.

بلاغة القرآن في آيات الكيل والميزان:

- قال تعالى: (وَلاَ تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلاَّ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّى يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لاَ نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ).[7]

نجد التركيب هنا معطوفاً بالواو على ما قبله والأسلوب إنشائي والنهي الحقيقي والتركيب مُعلن على التحذير الشديد من مال اليتيم. وقد جاء متعلق الفعل (مال اليتيم) معرفاً بالإضافة حِملاً على المخاطبين على الامتثال للنهي، وذلك لما في اليتيم من الضعف وشدة الحاجة.

وقد استثنى القربان الحسن (إلا بالتي هي أحسن) لما في ذلك من مصلحة اليتيم ونهى عما عداه وقد قيد الفعل بـ(حتى) فإذا بلغ أشده فأقربوه، كأنه قيل: أحفظوه حتى يصير بالغاً رشيداً حينئذ سلموه إليه.[8] وقد عبر بـ(أشده) ولم يعبر بالحلم حملاً للمخاطبين بترقيق قلوبهم وذلك بما على اليتِيم من الضعف الذي يوجب الشفقة عليه، وقد ورد الأمر بالفعل في (وأوفوا الكيل والميزان بالقسط) ولم يقل ولا تنقصوا الكيل والميزان وذلك لتكون النفس ملتفته إلى جانب الوفاء وفي ذلك تذكير لهم بالسخاء الذي يتمادحون به.[9]

وفي قوله تعالى: (بالقسط) أنه حال من فاعل (أوفوا) أي: أوفوهم مقسطين، وهناك الأمر بالوفاء موجه للمعطي والقسط موجه للأخذ، فقد أمر الله تعالى المعطي بإيفاء ذي الحق حقه من غير نقصان ولا إفراط ولا تفريط، وأمر صاحب الحق بأخذ حقه من غير طلب الزيادة.[10]

وفي قوله تعالى: (لاَ نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا) وهنا نجد نوع من البديع حيث فيه جلباً للتسير ودفعاً للمشقة حيث أمر ببلوغ الوسع وما وراءه معفواً عنه ويمكن تأويل ذلك إلى (لا نكلف من إيفاء الكيل والوزن إلى ما يسعها فيحل لها ولا تحَّرج فيه).

وفي قوله: (وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى) هنا نجد من البلاغة في تدقيق بناء الجملة بأسلوب الشرط، ومن طبيعة الجملة الشرطية أن جزئيها يتعانقان تعانقاً شديداً لما بينهما من التعلق، وهذا يعني أن المخاطبين مطالبون بتحقيق العدل فيما تحقق قولاً لا فيما جرى في الخاطر والفؤاد.

وفي قوله: (ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ) هنا وقع المسند إليه إشارة للبعيد تعظيماً لما مضى من الوصايا، ووقع المسند جملة فعلية فعلها ماضي بلفظ الوصية لما فيه من إعلاء شأن الموصى لأنه لا يُوصى إلا من كان له شأن وأن الوصية على قدر الموصى والموُصى هنا هو الله عز وعلا.

وفي قوله: (لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ) اتبعت هذه الآية بالتذكير[11] لما فيها من تأثير الشهوات والأهواء مما يُعمي ويصُم.

في هذه الآية سيلٌ من البلاغة حيث أسلوب العطف والأمر وعلم البديع في التأويل وأسلوب الشرط.

- قال تعالى: (وَالْوَزْنُ يَوْمَئِذ الْحَقُّ فَمَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ).[12]

نجد في قوله تعالى: (وَالْوَزْنُ يَوْمَئِذ الْحَقُّ) هذا التركيب مكون من مُسند إليه ومُسند وظرف زمان وقد وقع المسند إليه مقدماً ومعرفاً باللام ففي هذا الأسلوب قَصر حقيقي وفائدته التأكيد على عدل الله المُطلَق، وقد قدَّم الظرف على المُسند مسارعة بالترهيب من هذا اليوم.

وهنا يوجد إيجاز بالحذف وقد دَّل عليه التنوين في (إذ) وهو عوَض عن جُمل تقديرها يوم أرسل إليهم ونسأل المرسلين، وفي قوله: (فَمَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ) قد بُنيت هذه الجملة بأسلوب الشرط وقد ألمع فعل الشرط إلى جواب الشرط حيث وقع بالفعل (ثَقُلَتْ) وهنا كناية عن كونه بمحل الرضاء من الله تعالى لكثرة حسناته. نجد في هذه الآية علم المعاني في وجود المسند والمسند إليه وتقديم الظرف على المستند وكما نجد الإيجاز بالحذف الذي أظهره التنوين في الآية كناية عن كثرة الحسنات.

- قال تعالى: (وَمَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنْفُسَهُمْ بِمَا كَانُوا بِآيَاتِنَا يَظْلِمُونَ).[13]

جاء هذا التعبير بفعل الشرط (خَفَّتْ) إلماعاً على السخَط وعدم الرضاء عليهم، وعرَّف المسند إليه باسم الإشارة أولئك تحقيراً لهم وإبعاداً لمكانتهم، وقد عرف المُسند باسم الموصول لما في جملة الصلة من التشنيع عليهم. وجاءت لفظة الميزان (موازية) لاختلاف الموزونات وتعظيماً له بالجمع. نجد في هذه الآية علم البديع في الإشارة للبعيد في (أولئك) للتحقير والتعريف باسم الموصول للتشنيع.

- قال تعالى: (وَإِلَىٰ مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُ قَدْ جَاءَتْكُمْ بَيِّنَةٌ مِنْ رَبِّكُمْ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ).[14]

جاء تقدير الكلام وأرسلنا إلى مدين معطوف بالواو عطف قصة على قصة وهنا تقدم الجار والمجرور على المفعول به إلماماً على شدة المرُسل والرسول على مصلحة القوم، كما أن ذكر النبي بعبارة (أخاهم) فيه إظهار الشفقة والخوف عليهم وفي قوله تعالى: (قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ) جاءت هذه

الجملة مفصولة عن سابقتها لما بينهما من تشابه، وهي عبارة عن استئناف على سؤال نشأ عن حكاية إرساله إليهم وفي هذا إيجاز لقوة الرابطة بين الكلام، وجاءت (يا) المتكلم (يا قوم) إشعاراً لهم بالعطف والشفقة، وفي دخول (من) على نكرة (ما لكم من إله غيره) وتقديم المجرور فيه تأكيداً لتفرده بالألوهية، وفي بناء جملة التعليل أسرار بلاغية لا تتناهى. وفي قوله: (قَدْ جَاءَتْكُمْ بَيِّنَةٌ مِنْ رَبِّكُمْ) جاءت هذه الجملة مقطوعة عن سابقتها لما بينهما من كمال الانقطاع فالأولى إنشائية والثانية خبرية، فالعرب إذا أرادت إبراز مكانة شيء ما أفردته بالحديث حتى يكون عمدة الكلام.

ولم يضف الربوبية إلى الإلوهية لأن الإلوهية استحقاق التوحيد من العبيد والربوبية هي استحقاق العبادة من الربوبين.

وفي قوله: (فأوفوا الكيل والميزان) جاءت الفاء في هذه الجملة لترتيب الأمر على مجيء البينة[15]، وجاء المسند واو جماعة في مواجهة المخاطب دلالة على خطر الأمر وشدته، وقد قدم الكيل على الميزان لأن الأول كان أشيع المعاملات، وجاء الأمر بالإيفاء حفاظاً على حقوق المشترين لأن الكائل والوازن هو البائع حتى لا يحمله حُب تطفيف الكيل.

وفي قوله: (ولا تبخسوا الناس أشيائهم) جاءت هذه الجملة إذاناً بإشراكهما مع الجملة السابقة لمشاركتها لها في المقصد العام.[16]

وفي قوله: (ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها) جاءت الواو عاطفة الجملة لما قبلها، وهنا إيجاز يدل على أن ما مضى إفساد في الأرض ونجد أن النهي هنا بليغ.

وفي قوله: (ذلكم خيرٌ لكم) نجد في هذه الجملة اسم إشارة للبعيد تعظيم لشأن ما مضى من الأوامر والنواهي، وكما نجد في التعبير بالتنكير (خيرٌ) للتعظيم والكمال.

وفي قوله: (إذا كنتم مؤمنين) نجد من البلاغة الإيجاز وحذف لجواب الشرط الذي هو إن كنتم مؤمنين فأعبدوا الله ورسوله وأوفوا الكيل والميزان.[17]في هذه الآية تقديم الجار والمجرور على المفعول به والإشارة بالبعيد في (ذالكم) للتعظيم.

- قال تعالى: (وَإِلَىٰ مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُ وَلَا تَنْقُصُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ إِنِّي أَرَاكُمْ بِخَيْرٍ وَإِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ مُحِيطٍ)[18]

بداية هذه الآية تم تحليلها بلاغياً في الآية (85) من سورة الأعراف، وفي قوله: (لا تنقصوا الكيل والميزان)، وفي هذه الآية قدم النهي عن النقص لأن التجار أحرص على النقص من الإيفاء ونجد هنا زيادة تفصيل عما في سورة الأعراف.

وقد ذكر في سورة الأعراف (الكيل) وفي سورة هود ذكر (المكيال) اسم الآلة، وأراد بذلك المبالغة أي: لا تنقصوا الكيل ولا آلة الكيل ولا الوزن ولا آلة الوزن.[19]

وفي قوله: (إني أراكم بخير) هنا يوجد سيلٌ من البلاغة حيث فيها تعليلاً للنهي وحملاً للمخاطبين على الامتثال والانتهاء وذلك بتهديدهم بإذهاب ما هم فيه من خير، وإيذاناً بأن ما هم فيه من خير مرتهن بالتوحيد وعدم إنقاص الكيل والميزان، وكما فيها من البلاغة من الإظهار لحرصه على قومه وشفقته بهم وإرادة دوام الخير لهم ونجد في هذا التركيب ترهيب وترقيب.[20]

وفي قوله: (إني أخاف عليكم عذاب يوم محيط) جاء هذا التركيب معطوفاً على جملة التعليل ترقياً بالتعليل وتأكيداً له وكشفاً عن شفقته عليهم وقد وصف اليوم بالإحاطة وهنا مبالغة بأن العذاب واقع ولا ملجأ ولا مهرباً منه. نجد في هذه الآية تقديم وتأخير وترقيب وترهيب والعكس والمبالغة.

- قال تعالى: (وَيَا قَوْمِ أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلاَ تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلاَ تَعْثَوْا فِي الأَرْضِ مُفْسِدِينَ)[21]

كرر نَدائهم بعد الياء بلفظ القوم إعلاناً للشفقة والرحمة وبياناً لإخلاص النصح الذي تقتضيه صلة الدم، وجاء (بالقسط) زيادة في التفصيل وإنفاذ الإيفاء وهنا توجد مبالغة وتأكيد حَسُن.[22]

وفي قوله تعالى: (وَلاَ تَعْثَوْا فِي الأَرْضِ مُفْسِدِينَ) العثو هو الفساد الذي يُدرك حساً وهو أشد أنواع الفساد والتعبير بهما في سياق واحد يدل على أنَّ الفساد واقع في الحياة وفي العقيدة، وفي ذلك يكون الجمع بين الفعل والحال غرضه نهيهم عن الكفر وما إقترن به من الفساد في الأرض.[23]

قال تعالى: (وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَازِهِمْ قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَكُمْ مِنْ أَبِيكُمْ أَلاَ تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيرُ الْمُنْزِلِينَ).[24]

هنا أُستخدمت لما الزمانية لما للزمن من أثر بالغ في عرض المطلوب وجاء بعد لمّا بجملة (جهزهم بجهازهم) ونلحظ في إسناد الفعل إليه دلالة على عظيم تكريمه لهم إذ قام على جهازهم بنفسه، ثم جاء الشرط بعد هذه التهيئة التي فتحت قلوبهم (آتوني بأخ لكم من أبيكم) وقال بأخ لكم ولم يقل بأخيكم وذلك تناهياً في التظاهر بجله له، ثم عطف على جملة (وأنا خير المنزلين) حملاً لهم على إنفاذ مطلوبه وإلماعاً إلى أنه ما أراد من طلب الأخ إلا زيادة الإكرام، فقد أحاط بمطلوبه من التراكيب ما يكشف أنَّ رغبته في جلب أخيه كانت شديدة وطاغية. هنا توجد مبالغة في الإيفاء بالقسط.

- قال تعالى: (فَإِنْ لَمْ تَأْتُونِي بِهِ فَلاَ كَيْلَ لَكُمْ عِنْدِي وَلاَ تَقْرَبُونِ).[25]

جاءت الجملة شرطية ومقترنة بفاء تعقيباً على الترهيب وهذا ما يؤكد أن الرغبة عارمة ولولا الإيمان لطغى به السلطان. ثم جاءت جملة (فلا كيل لكم عندي) وهذا هو نهاية التخويف، لأنهم كانوا محتاجين إلى تحصيل الطعام.[26] وقد صيغ جواب الشرط بلا النافية للجنس إعلاءً لشأن الوعيد والتهديد. وذكر (عندي) زيادة في التأكيد لأنه لا كيل في ذاك الزمان عند سواه، ثم جاءت جملة (ولا تقربون) لتقطع عليهم كل السُبل لإرضائه.

قال تعالى: (فَلَمَّا رَجَعُوا إِلَى أَبِيهِمْ قَالُوا يَا أَبَانَا مُنِعَ مِنَّا الْكَيْلُ فَأَرْسِلْ مَعَنَا أَخَانَا نَكْتَلْ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ).[27]

بدأوا بما هو أعلى في حمل أبيهم على تحقيق مرغوبهم فقالوا: (يا أبانا منع منا الكيل) رغم أن الكيل لم يمنع وإنما أخرجوه مخرج الممنوع ترغيبا لقلب أبيهم وحملاً لهم على إنفاذ مرادهم، ثم بعد ذلك حصروا دافع منع الكيل عنهم في إرسال أخيهم معهم بجملة (فأرسل معنا أخانا نكتل) وجعلوا تحقيق الكيل جواباً للطلب (نكتل) ثم جاءت جملة (وإنا له لحافظون) دافعة على أبيهم عما يدور في باله ولم يفارقه من قصة يوسف عليه السلام. نجد هنا البلاغة في الجملة الشرطية بألا يكون الكيل إلا بعد أن تأتوا بأخي.

- قال تعالى: (وَلَمَّا فَتَحُوا مَتَاعَهُمْ وَجَدُوا بِضَاعَتَهُمْ رُدَّتْ إِلَيْهِمْ قَالُوا يَا أَبَانَا مَا نَبْغِي هَذِهِ بِضَاعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزْدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ).[28]

قد أفتتحت الآية بلمّا الزمانية لتنبيء عن الأحداث ثم إفتتحوا كلامهم بأسلوب النداء (قالوا يا أبانا ما نبغي) وذلك تنبيهاً لأبيهم لما أبصروه وأدهشهم، وقد جاءت هذه الجملة إستئنافاً بياناً لما مضى، وجاء المسند إليه اسم إشارة في جملة (هذه بضاعتنا) لتمييزه أكمل تمييز وكشفاً عن حال الدهشة، وعُرِّف المسند بالإضافة كشفاً عن تخصيصها لهم، ثم جاءت جملة (ونمير أهلنا) فيها إشعار لأبيهم بأن عدم إرسال أخيهم معهم فيه ضياع للأهل، وأن ضياعهم معلقاً برقية أبيهم لابرقيتهم، ثم أرتدوا أن يظهروا أن الخطب في أمر حفظ أخيهم هينٌ من منع الكيل، وأنهم سيحفظونه لتحقيق مصلحتهم لأن إزدياد الخير مُعلق بإرساله وبقائه محفوظاً وأن في سلامته فائدة لهم بإزدياد (كيل يسير) وقد جاءت هذه الجملة إستئناف وتعليلاً لما سبق.[29] في هذه الآية مجاز مرسل علاقة الجزئية في (متاعهم).

- قال تعالى: (فَلَمَّا دَخَلُوا عَلَيْهِ قَالُوا يَا أَيُّهَا الْعَزِيزُ مَسَّنَا وَأَهْلَنَا الضرُّ وَجِئْنَا بِبِضَاعَةٍ مُزْجَاةٍ فَأَوْفِ لَنَا الْكَيْلَ وَتَصَدَّقْ عَلَيْنَا إِنَّ اللَّهَ يَجْزِي الْمُتَصَدِّقِينَ).[30]

بدأت الآية (فلما دخلوا عليه) وجاءت الجملة مسبوقة بـ (لما) الزمانية لأنباء الأحداث على الزمن شأن القصة وجاء كلامهم باستعطاف العزيز وذلك في الافتتاح بالنداء بصفته الدالة على القوة والقهر، وهذا من البديع ما هو حُسن الابتداء. ثم قالوا: (مسنا وأهلنا الضر) وذلك للكشف عن رقة حالهم وحال من يعولونهم، وقد جاؤوا ببضاعة مزجاه أي: رديئة لما في ذلك من مبالغة في إظهار رقة حالهم.[31]

وختموا كلامهم بـ (إن الله يجزي المتصدقين) وفي الجملة تعليل لاستدعائهم التصدق عليهم وكانت البلاغة سبيلهم إلى تحقيق هذا المطلب.

- قال تعالى: (وَالأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ).[32]

قد جاءت هذه الآية الكريمة في سياق تحقيق سورة الحجر في وصف الكتاب بأنه في الذروة من الجمع للمعاني الموضحة للحق من غير اختلاف أصلاً.[33] ونجد هنا لفظ (موزون) كناية عن الحُسن والتناسب.

قال تعالى: (وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً).[34]

الملحوظ هنا أن الأمر بالإيفاء إختص بالكيل وقد جاء مقيداً (إذا كلتم) وهذا يعني أن الإيفاء ليس إلزاماً حيث يكتال المرء ولكن هو إلزاماً حين يكيل.

وفي هذا القيد إنذار وترهيب، وفي قوله: (وزنوا بالقسطاس المستقيم) نجد أن إفراز الميزان بالأمر فيه تعظيماً لخطر ما ينتج من عدم الامتثال بالأمر.

أما في جملة (باقسطاس) توجد مبالغة في تركيب الجملة حيث قيد الفعل بالجار والمجرور والقسطاس مأخوذ من القسط وهو الذي تحصل فيهالإستقامةوالإعتدال، فمعناه العدل الذي لا يميل إلى أحد الجانبين وهو مركب من كلمتين: القسط وهو العدل، وطاس وهو كفة الميزان. أما (المستقيم) فيها زيادة في التأكيد على عدم التطفيف في الوزن.

وأما في قوله: (ذلك خيرٌ وأحسن تأويلاً) فهذه الجملة إستئنافية كأنه قيل: ما نتيجة؟ فكان الجواب خير. وجاء المُسند إليه اسم إشارة للبعيد تعظيماً للامتثال بهذين الأمرين.

- قال تعالى: (أُولَئِكَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِآيَاتِ رَبِّهِمْ وَلِقَائِهِ فَحَبِطَتْ أَعْمَالُهُمْ فَلاَ نُقِيمُ لَهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَزْنًا).[35]

هنا عَرّف المُسند إليه باسم الإشارة للموضوع البعيد لتمييزه والتنبيه على أنهم أجدر بالخير المذكور بعد ذلك، وعرف المسند بالموصولية لما في ذكر الصلة من التأكيد على إستحقاقهم الجزاء المترتب على الصلة وفي تقييد الفعل (كفروا) بقوله (كفروا بآيات ربهم) تشنيع عليهم، وقد عطف على هذا القيد (ولقائه) وفيه من إثبات فجورهم و(لقائه) كناية عن البعث وما يتبعه وتقديره لقاء عذابه.

وفي قوله (أفلا نقيم لهم...) دَلالة على تلاحق الخسارة، ولم يأتي الكلام فلا نزن لهم شيئاً إنما جاء كذلك مبالغة في بيان عدم الإلتفات إلى أعمالهم بأي وجه.

وهنا كناية عن الصفة وهي إزدرائهم وعدم الإعتداد بهم.

ويمكن أن يكون ذلك من قبيل الإستعارة بالكناية. حيث شبهه بالمحقرات في عدم الإعتداد بهم ثم حذف المستعار منه وأثبت لهم عدم الوزن تخيلاً.[36]

- قال تعالى: (وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا حَاسِبِينَ).[37]

قد جوز ابن عاشور أن تكون الواو هنا للحال من قوله تعالى: (ربك) أو أن تكون الواو إعتراضية[38] وقد وصف الميزان بالقسط وهو مصدر للمبالغة[39] وهذه الصفة تؤكد على العدل التام.

وفي قوله: (وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا) وفي جملة (من خردل) أي: ومن أحقر منها، وقد مثل به لأنه غاية في القلة وزاد في تحقيره بضمير التأنيث لإضافته إلى المؤنث، وفي قوله: (وكفى بنا حاسبين) فقد جاء المُسند فيه مُقيد بـ (حاسبين) وهو حال أو تمييز فيه من التهديد ما يخلع القلوب، والغرض منه التحذير.

- قال تعالى: (وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا).[40]

جاءت الآية اختصاص المؤمنين بالفلاح وبيانً أنهم ذو ميزان ثقيل، وهنا كناية عن كثرة الحسنات التي ترجح الميزان والذي يؤكد ذلك الإشارة بالبعيد (فأولئك) للتعظيم وأتبعها بـ (هم المفلحون) ولم يقل أولئك المفلحون. وجاء بالضمير هُم للتأكيد والإطناب.

قال تعالى: (وَمَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنْفُسَهُمْ فِي جَهَنَّمَ خَالِدُونَ).[41]

جاءت الآية معطوفة على ما قبلها ويوجد طباق سلب ما بين الآيتين في عبارتي (ثَقُلت) و(خَفت) فثقُلت كناية عن كثرة الحسنات وقلة السيئات، وخَفت كناية عن كثرة السيئات وقلة الحسنات.

ثم جاء بقوله تعالى: (في جهنم خالدون) بدل من خسروا أنفسهم أو خبر بعد خبر (أولئك) أو خبر مبتدأ محذوف، ولكل وجه من هذه الوجوه لطائف بلاغية فعلى كونه بدلاً يكون قيداً والمراد منه إبداء العلاقة القوية بين فعلهم ومآلهم وأنهما كالشيء الواحد، وعلى كونه خبر بعد خبر يكون المُراد الكشف عن أن الخسارة جزاء مآلهم وفي ذلك بيان بليغ عن أن الوصف الخبيث يُعد جزاء شأنه شأن العقاب وأنه ضرب من العقاب ويمكن أن تكون الجملة مستأنفة كأنها جاءت جواباً عن سؤال خاص ما مآلهم فقيل: هم في جهنم ...

- قال تعالى: (أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلا تَكُونُوا منَ الْمُخْسِرِينَ).[42]

هنا جاءت جملة أمرهم بالوفاء مستأنَفة فقد بدأت بالتحلية قبل التخلية إستيفاء لكل الطرائق فيدفع المفاسد.

وفي قوله: (ولا تكونوا من المخسرين) جاء هذا التركيب معطوفاً على سابقه إستفاءً لكل الطرائق ليدفع المفاسد، كما أن في هذا التركيب إلماعاً إلى أن منهم من كان الإحسار صفة ثابتة فيه، وفي ذلك تشنيع عليهم وفي هذا التركيب مبالغة (ولا تكونوا من المخسرين) أبلغ من (ولا تكونوا مخسرين) لأنه يدل على التبرؤ من أهل هذا الصنيع.[43]

- قال تعالى: (وَزِنُوا بِالْقسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ).[44]

هنا خص الوزن بالأمر بأن يكون بالعدل وفي ذلك تعظيم له، أما في قوله (بالقسطاس) توجد مبالغة حيث قيد الفعل بالجار والمجرور، وأما (المستقيم) فيها زيادة في التأكيد بالإطناب.

قال تعالى: (اللَّهُ الَّذي أَنْزَلَ الْكتَابَ بِالْحَقِّ وَالْمِيزَانَ وَمَا يُدْرِيكَ لَعَلَّ السَّاعَةَ قَرِيبٌ).[45]

جاء التعبير باسم الجلالة مسنداً إليه مقدماً مذكوراً معرفاً بأعرف المعارف (لفظ الجلالة) إدخالاً للهيبة على القلوب، وجاء التعبير في جملة الصلة بـ (أنزل) بدل نزل وذلك للإشارة إلى أن المُراد جملة الكتاب وجاء عطف الميزان على الكتب في هذا السياق إلماعاً إلى خطره وعظيم أمره، وهنا أريد بالميزان الآلة وأريد به العدل مجازاً على سبيل الإستعارة.

وفي قوله تعالى: (وما يدريك لعل الساعة قريب) لعل هنا ليست دالة على توقع المتكلم بحال، ولكنها خرجت عن توقع المتكلم إلى توقع المُخاطب إحداثاً للشك فيه.[46]

وهنا يوجد حذف في لعل تقديره، أي شيء يدريك لعل الساعة بعيدة أو قريبة، لعلها تكون بعيداً ولعلها تكون قريباً، وجاء التعبير بـ (لعل) هنا موقظاً لأهل الغفلة ومنبهاً لهم.

- قال تعالى: (وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ).[47]

قدم السماء على الفعل لعظمها وتنبيهاً على التفكر فيها من جلالة الصانع، وهنا يوجد طباق في (رفع) و(وضع)، وفي الأسلوب استعارة تصريحية بذكر الميزان الذي هو في الآية بمعنى العدل.

قال تعالى: (ألا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ).[48]

نجد لا التعليل هنا محذوفة والتقدير لئلا تطغوا في الميزان. ووضع الميزان بمعنى شرع فيها معنى القول، وعليه تكون لا ناهية[49]، وجاء بالفعل (تطغوا) تشيعاً لمن يجتري على الإخسار في الميزان.

- قال تعالى: (وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقسْطِ وَلا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ).[50]

هنا جاء الأمر بأقيموا ولم يأتي زنوا وذلك لما في لفظ الإقامة من إثارة الحرص والاهتمام عند الميزان، ولما تحتاجه الإقامة من دقة الملاحظة، وفي (بالقسط) زيادة في التأكيد وفي قوله تعالى: (ولا تخسروا الميزان) أي: لا تنقصوا الموزون. وقد ذكر الميزان في هذه الآية ثلاثة مرات، ولكن في كل مرة له معنى يختلف عن الآخر فالأول هو الآلة، والثاني بمعنى المصدر(ألا تطغوا في الميزان)، والثالث للمفعول(ولا تخسروا الميزان) أي: الموزون.

- قال تعالى: (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَات وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ).[51]

في قوله (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ) جاء هذا التركيب إستئنافاً بلام القسم وحرف التحقيق (نا) بخطر مضمونه وفي القسم مزيد اعتناءً بمدخوله، وكما أفاد مجيء المُسند إليه (نا) في (رسلنا) تعظيماً وتنبيهاً على عظم مضمون الرسالة وقيد المُسند بالجار والمجرور (بالبينات) إيجاز واختصار حيث حذف الموصوف وأقيمت الصفة مقامه، وفي ذكر الصفة دون الموصوف توفيراً للعناية على الصفة ومبالغة في قوة ظهور الآيات.

وفي قوله تعالى: (وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ) نجد تعبير (معهم) تعبير بديع يُوحي بأن الرُسل مُنزلون من السماء بمصاحبة الكتب المنزلة معهم وفي ذلك تعظيم لهم. وكلمة (ميزان) هنا جارية على العدل على سبيل الإستعارة. وفي قوله (وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ) الإنزال هنا مجاز عن الإلهام، على سبيل الإستعارة التبعية التصريحية. وقد قيد المفعول به بجملة (فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ) وقعت حالاً له كشفاً عن مضاره ومنافعه وفي قوله: (وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ) هذا القول معطوفاً على قوله (ليقوم الناس) وفي هذا الأسلوب إستعارة حيث أطلق فعل (ليعلم) على معنى ظهر وأثر العلم.[52]

وفي قوله تعالى: (إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ) وقعت هذه الجملة تعليلاً للتركيب الأول. وفي ختام الآية بالقوة والعزة إشارة إلى نصر الله ورسله ومن نهجوا نهجهم في إيفاء الكتاب حقه،.

- قال تعالى: (وَيْلٌ لِلْمُطَفِّفِينَ).[53]

الجملة إنشائية ومعناها شدة النكر والعذاب الأليم أو وادي في جهنم يهوي فيه الكافر أربعين خريفاً.

وفي افتتاح السورة باسم الويل مؤذن بأنها تشمل على وعيد (ويل) وذلك من براعة الاستهلال والويل هنا يناسب المطففين. والمطففين هنا مُسند ومن حيث مادتها اللغوية دالة على القُبح والحقارة للقائم بالتطفيف.

- قال تعالى: (الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ).[54]

هنا يوجد تصوير لحرصهم على الغني بالنز اليسير من المال، وفي ذلك ما يظهر خسيستهم. فنجد الشق الأول من النص يصور حرصهم على الزيادة، أما الشق الثاني يصور حرصهم لى الإنقاص. وقد تعدى القول بـ(اكتالوا) على وقد وقع لبيان اكتال فيه تحامل واستيلاء على الناس وكشف لما يُعد في أعين فاعلية طفيفاً، وفيه بيان عن عظم الجُرم. نجد في قوله (يستوفون) كناية عن إعطاء الحق كاملاً.

- قال تعالى: (وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ).[55]

من الناس من يجعل (هم) توكيد لواو الجماعة وقد ذكروا (كالوهم) حرف واحد[56] وفي هذا إشارة إلى أن التطفيف من عمل تجارهم. نجد في قوله (يخسرون) كناية عن السخط وعدم الرضا.

- قال تعالى: (فَأَمَّا مَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ).[57]

هنا قد اشتمل جواب الشرط على مجاز عقلي والمجاز العقلي يصور نضارة هذا العيش (فَهُوَ فِي عِيشَةٍ رَاضِيَةٍ).[58] ورضا العيشة أي: النعمة يعني أنها دائمة وباقية، وكل ذلك من إسناد الشيء إلى غير ما هو

له، ونجد في (ثقلت موازينه) كناية عن كثرة الحسنات، والذي يدلل ذلك هو العيشة الراضية التي لا تنقطع في الجنة.

- قال تعالى: (وَأَمَّا مَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ).[59]

وتوجد هنا كناية عن كثرة السيئات علي الحسنات وذلك بدليل قوله تعالى: (فَأُمُّهُ هَاوِيَةٌ).[60]

واستعمال الأُم في هذه الآية إما حقيقة لأن العرب يكنون عن حال المرء بحال أمه في الخير والشر فهي أشد حباً له فتحزن وتفرح له.

وإما الكلام على حذف مضاف والتقدير أُم رأسه، والمعنى فأُم رأسه هاوية في قعر جهنم لأنه يُطرح فيها منكوساً. هنا كناية عن كثرة السيئات على الحسنات ونجد في (أمه هاوية) مجاز مرسل علاقته الجزئية حيث يهوى بكل جسمه في النار.

خاتمة

الحمد لله على نعمة القرآن الكريم ونبيه الحبيب سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، والحمد لله على توفيقه وإعانته لي للإبحار في معرفة أسرار القرآن في آيات الكيل والميزان، والتي امتازت بخصائص بعض الألفاظ التي وردت فيها ولم ترد في سواها مثل: القسطاس المطففين، هاوية، يستوفون.

أما حديث القرآن الكريم عن الكيل والميزان في كل آية جاء متناغماً وملائماً مع مقصودها وهَدف إلى عدة أمور وبلغ مقصوده. وقد خلص البحث إلي نتائج وتوصيات أهمها:

أولاً: النتائج

1- وردت آيات الكيل والميزان في خمسة عشر سورة من سور القرآن الكريم وهي: (الأنعام، الأعراف، هود، يوسف، الحجر، الإسراء، الكهف، الأنبياء، المؤمنون، الشعراء، الشورى، الرحمن، الحديد، المطففين، القارعة).

2- وردت كلمات الكيل والميزان في عدد تسعة وعشرين آية من آيات القرآن الكريم.

3- جاءت اشتقاقات لفظة الميزان وتنوعت في القرآن على هذا النحو: (الميزان، زنوا، موزون،، الموازين، الوزن).

ثانياً: التوصيات

1- توصي الدراسة الدارسين بتوجيه جهودهم وكل إمكانياتهم للبحث في بلاغة القرآن للتعرف على أسراره.

2- الدراسات في مجال القرآن الكريم تُثري المكتبات الإسلامية بالمؤلفات.

3- توصي الدراسة بالإهتمام بعلم البلاغة في المؤسسات التعليمية العامة منها والجامعية لما له من إرتباط وثيق بكتاب الله

النتائج:

4- وردت آيات الكيل والميزان في خمسة عشر سورة من سور القرآن الكريم وهي: (الأنعام، الأعراف، هود، يوسف، الحجر، الإسراء، الكهف، الأنبياء، المؤمنون، الشعراء، الشورى، الرحمن، الحديد، المطففين، القارعة).

5- وردت كلمات الكيل والميزان في عدد تسعة وعشرين آية من آيات القرآن الكريم.

6- جاءت اشتقاقات لفظة الميزان وتنوعت في القرآن على هذا النحو: (الميزان، زنوا، موزون،، الموازين، الوزن).

7- جاءت اشتقاقات الكيل وتنوعت في القرآن الكريم على هذا النحو: (الكيل، المكيال، نكتل، كِلتم، اكتالوا، كالوا).

8- جاءت كل أساليب البلاغة المتنوعة في التعبير عن الكيل والميزان وكان دورها بارز في شرح وتوضيح معاني الآيات.

9- قد وردت كل الألوان البلاغية في آيات الكيل والميزان وغلب عليها طابع علم البيان خاصةً في الكناية منه.

التوصيات:

1- توصي الدراسة الدارسين بتوجيه جهودهم وكل إمكانياتهم للبحث في بلاغة القرآن للتعرف على أسراره.

2- الدراسات في مجال القرآن الكريم تُثري المكتبات الإسلامية بالمؤلفات.

3- توصي الدراسة بالإهتمام بعلم البلاغة في المؤسسات التعليمية العامة منها والجامعية لما له من إرتباط وثيق بكتاب الله

المصادر والمراجع:

القرآن الكريم:

1- تأثير الفكر الديني في البلاغة العربية، مهدي صالح السامراني، دار الكتب الإسلامية، دمشق، ط1.

2- البلاغة تطور وتاريخ، شوقي ضيف، دار المعارف مصر، طبعة عام 1965م.

3- بقية الإيضاح لتلخيص المفتاح في علوم البلاغة، عبدالمتعال الصعيدي، الأستاذ بكلية اللغة العربية الجامع الأزهر، الناشر مكتبة الآداب ميدان الأوبرا.

4- أنظر لسان العرب، محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل جمال الدين بن منظور الأنصاري، الناشر دار صادر، بيروت، ط3، مادة أبان.

5- الإيضاح في علوم البلاغة والمعاني والبديع، الخطيب القزيوني، جلال الدين بن محمد بن عبدالرحمن بن عمر المتوفى سنة 439 هجرية، وضع هوامشه إبراهيم شمس الدين، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.

6- لألئ البيان للمعاني والبديع والبيان، نظم الدكتور حسن إسماعيل عبدالرازق، رئيس قسم البلاغة، بكلية العربية بالزقازيق، ط1، 1405هـ - 1985م، الناشر مكتبة الكليات الأزهرية، شارع الصناديقية، الأزهر، القاهرة.

7- سورة الأنعام، الآية (152).

8- إرشاد العقل السليم ، تفسير شيخ الإسلام أبو السعود بن محمد العمادي، تحقيق أ.د. محمد طه بويالقوأ.د. ضياء الدين القالش، (197/3).
9- التحرير والتنوير، تأليف محمد الطاهر بن عاشور، (165/8).
10-مفاتيح الغيب للإمام الرازي فخر الدين، طباعة دار الفكر للطباعة والنشر، (631/12).
11-ملاك التأويل، تأليف أحمد بن الزبير القرناطي، تحقيق د. محمود كامل أحمد، (480/1، 481).
12-سورة الأعراف، الآية (8).
13-سورة الأعراف، الآية (9).
14-سورة الأعراف، الآية (85).
15-روح المعاني، تاليف العلامة محمد أبو الفضل شهاب الدين السيد محمود الألوسي البغدادي، تحقيق د. السيد محمد السيد، (413/3).
16-التحرير والتنوير، مرجع سابق، (175/8).
17-تفسير الجلالين للإمام جلال الدين المحلي وجلال الدين الأسيوطي، حققه وعلق عليه الدكتور فخر الدين قباوه، (163/2).
18-سورة هود، الآية (84).
19-نظم الدُرر للإمام برهان الدين بن الحسن بن عمر البقاعي، (564/3).
20-فتح القدير، تأليف محمد بن علي بن محمد الشوكاني، تحقيق الدكتور عبدالرحمن عميرة، (518/2).
21-سورة هود، الآية (85).
22-التحرير والتنوير، مرجع سابق، (137/2).
23-مسائل الرازي وأجوبتها، تأليف محمد بن الحنفي الرازي، تحقيق إبراهيم عطوه.
24-سورة يوسف، الآية (59).
25-سورة يوسف، الآية (60).
26-الفتوحات الإلهية، مرجع سابق، (465/2).
27-سورة يوسف، الآية (63).
28-سورة يوسف، الآية (65).
29-إرشاد العقل السليم، مرجع سابق، (289/4).
30-سورة يوسف، الآية (88).
31-مزجاه: ناقصة غير تامة، قليلة.
32-سورة الحجر، الآية (19).
33-نظم الدُرر، مرجع سابق، (199/4).
34-سورة الإسراء، الآية (35).
35-سورة الكهف، الآية (105).

36-التحرير والتنوير، مرجع سابق، (48/6).
37-سورة الأنبياء، الآية (47).
38-السابق، تأليف جبران خليل جبران، (81/17).
39-أنوار التنزيل، تأليف ناصر الدين أبي الخير عبدالله بن عمر بن محمد الشيرازي الشافعي البيضاوي، إعداد وتقديم محمد عبدالرحمن المرعشي، دار إحياء التراث العربي، (74/2).
40-سورة المؤمنون، الآية (102).
41-سورة المؤمنون، الآية (103).
42-سورة الشعراء، الآية (8).
43-روح المعاني، تأليف العلامة بن الفضل شهاب الدين السيد محمد الألوشي البغدادي، تحقيق علي عبدالباري عطية، (116/10).
44-سورة الشعراء، الآية (182).
45-سورة الشورى، الآية (17).
46-الترجي في آي الذكر الحكيم.
47-سورة الرحمن الآية (7).
48-سورة الرحمن، الآية (8).
49-روح المعاني، مرجع سابق، (101/14).
50-سورة الرحمن، الآية (9).
51-سورة الحديد، الآية (25).
52-التحرير والتنوير، مرجع سابق، (418/27).
53-سورة المطففين، الآية (1).
54-سورة المطففين، الآية (2).
55-سورة المطففين، الآية (3).
56-الجامع لأحكام القرآن، لأبي عبدالله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي، تصحيح الشيخ هشام سمير البخاري، (7043/10).
57-سورة القارعة، الآية (6).
58-سورة القارعة، الآية (7).
59-سورة القارعة، الآية (8).
60-سورة القارعة، الآية (9).

مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم بمراكز الارشاد النفسي للإيدز

level of effort- exertion for achievement among counselors at Khartoum state (counseling center)

د. آدم بشير آدم كجور*

*أستاذ مشارك، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية

٠٠٩٦٦٥٠١٦٠٥٠٥٨ - akegour@kfu.edu.sa

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بمراكز الارشاد النفسي بولاية الخرطوم بالإضافة إلي دراسة الفروق الإحصائية في درجة السعي للإنجاز وعزوها الى المتغيرات الديمغرافية (النوع والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة). وفي سبيل ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق ذلك الهدف. تكونة عينة الدراسة من (٣٠) مفحوصاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، منهم (٩) ذكور و(٢١) أنثى. وتم تطبيق مقياس السعي للإنجاز من تصميم المتوكل(٢٠٠٦). استخدم الباحث برنامج (spss) لتحليل البيانات، وقد توصل إلى النتائج التالية: يتسم السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم بالارتفاع. ووجود فروق ذات دلالة في مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي) وفي نهاية الدراسة قام الباحث بوضع عدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: السعي، الانجاز، مرشدين.

Abstract

This research aimed at investigating the level of effort- exertion for achievement among counselors at Khartoum state (counseling center) and attributed to (gender, marital status, education level and experience years) the sample was randomly selected consisting (30) counselors (9) males and (21) females. Researcher was used effort – exertion for achievement prepared by al-motukil (2006). Researcher used (SPSS) analysis, The research reached the following results: effort- exertion for achievement among counselors in Khartoum state separated is high level there were significant statistical differences on effort- exertion for achievement among counselors at Khartoum state attributed to the following variable (gender, marital status, education level and experience years). At the end of this research, there was some recommendation.

Keywords: effort- exertion, achievement, counselors.

مقدمة:

السعي للتفوق من القيم الإسلامية التي حثّعليها الدين الإسلامي، بتنمية فضيلة السعي الجاد لدى المسلم، وجاءت العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية لتؤكد أهمية إتقان العمل حتى يصل به المسلم إلى درجات الرقي والتقدم، فالإسلام يحب من المسلم إذا عمل عملاً أن يتقنه، لقوله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، ومن هنا فإن السعي أمر شرعي مباح ما دام الهدف الذي يصبو إليه الإنسان مباحاً (عاشور،٢٠١٤).

وحظي العمل في الإسلام بمنزلة خاصة وقيمة عظيمة، فحثّ الإسلام على السعي والكسب، وأمر بالانتشار للنيل من فضل الله والأكل من رزقه فقال الله تعالى: هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولاً فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾ (سورة الملك: آية ١٥)، ويكفي في إظهار قيمة العمل وأهميته طلب الرسول صلى الله عليه وسلم بعدم التخلي عنه حتى في أحلك الظروف فقال صلى الله عليه وسلم : "إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها، فليفعل" الامام أحمد مسند الإمام أحمد بن حنبل، وهو دليل على أن العمل مطلوب لذاته وأن على المسلم أن يظل عاملاً منتجاً (ياحي، ٢٠١٢: ٦٨).

وإتقان العمل تحقيق لنجاح المُجتمع المُسلم، وتعزيز لطاقته، وعدم حاجته لغيره. والمُتقن لعمله يكتسب مَحبّة الآخرين من حوله، ويرتقي بمُستواه الإجتماعيّ ومستواه الفكريّ، فهو دائم نشيط يسعى للتطوّر والارتقاء في العمل

ضعف وغياب السعي للإنجاز في العمل الإرشادي وفي مساعدت وإعانت المرضى والمضطربين نفسياً بمراكز الارشاد والدعم النفسي- ويقلل من دور المرشد النفسي-، مع الرجوع إلى مدى احتياج المراجعين لهذه المراكز من خدمات نفسية لما يعانونه من أمراض ومشاكل انفعالية وسلوكية قاهرة.

مهنة الارشاد النفسي تعد من إحدى المهن الأساسية التي تؤثر في عملية تعديل السلوك وعلاج الاضطرابات الشخصية لدى الأفراد الذين يعانون من المشكلات السلوكية والاضطرابات النفسية، وأن سعي المرشد النفسي لتسهيل دورة من منطلق رؤية اسلامية مفادها أن جميع المنبهات والمثيرات الداخلية والخارجية، والتي من شانها تزويد الكائن الحي بالطاقة وتوجه سلوكه في اتجاه معين لتحقيق التوافق والصحة النفسية.

يهتم الباحث من خلال هذه الدراسة بالمتغير النفسي-الإسلامي السعي للانجاز للمرشدين النفسيين بولاية الخرطوم في ظل المتغيرات المختلفة التي تحيط بواقع العمل ودور هؤلاء المرشدين لانجاح من مهامهم الوظيفية ولعب دور فاعل لحل المشكلات التي يعاني منها مترددي هذه المراكز الارشادية. وحث الدين الإسلامي واهتمامه بالعمل والسعي لكسب الرزق، لكي يكون المسلم في مجتمعه منتجاً فاعلاً، بدلاً أن يكون عالةً على المجتمع، ويساهم

ذلك في توفير حياة كريمة له ولأهله حيث أشارت دراسة حسن (١٩٩٠) بأنه توجد فروق جوهرية بين المسلمين المسلمين والمسيحيين فيما يتعلق بالإنجاز كسمة شخصية فى اتجاه تفوق المسلمين على المسيحين.

ومن خلال خبرة الباحث في مجال الإرشاد النفسي، بان هنالك عدداً من الظروف والأوضاع غير مناسبه لإنجاز دورهم الفعال مما يتطلب سعيهم الدؤوب العلمي والعملي لانجاح عملية الارشاد النفسي، وإقامة السلوك الديني التعبدي في العمل الإرشادي وعكس ثقافة وقيم الدين الإسلامي في التفاني وإجادة كيفية تقديم الخدمة الإنسانية لمترددي مراكز الارشاد النفسي.

مشكلة الدراسة:

دور المرشد النفسي مهم جدا في نجاح العملية الارشادية لتحقيق الأهداف المرجوة للغاية التي من خلالها شُيّدت قامت العملية الارشادية، وأن أداء المرشد ومهاراته المختلفة تمثل نجاح هذه العملية، فسعي المرشد للإنجاز العملي في ظل الظروف المتباينة والمختلفة التي تؤثر في حل المشكلات وعلاجها، وتواجه هؤلاء المرشدين في مراكزهم الارشادية نقص في الموارد المادية واللوجستية والدعم المادي والمعنوي، مما يتطلب حراك علمي وعملي وروحي للوصول للنجاح المهني من خلال السعي لإنجاز المهام والادوار المختلفه، وهنالك من يعاني من الضغوط والاحتراق النفسي، في دراسة دراوشة (٢٠١٠) وجدت أن درجة الاحتراق النفسي لدى المرشدين النفسين بدرجة متوسطة، في ظل ذلك ما جعل الباحث يصيغ الأسئلة التالية لمعرفة درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم:

١. ما السمة السائدة للسعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائيا في درجة السعي للإنجاز تعزى لمتغير النوع لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم؟
٣. هل توجد فروق دالة إحصائيا في درجة السعي للإنجاز تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائيا في درجة السعي للإنجاز تعزى لمتغير المستوى الأكاديمي لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم؟
٥. هل توجد فروق دالة إحصائيا في درجة السعي للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم.

٢. التعرف على الفروق داله إحصائيا في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع.
٣. التعرف على الفروق داله إحصائيا في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
٤. التعرف على الفروق داله إحصائيا في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزي لمتغير المستوى الأكاديمي.
٥. التعرف على الفروق داله إحصائيا في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير سنوات الخبرى.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١. تتناول الدراسة شريحة مهمة جدا في المجتمع تعمل على تعديل السلوك وعلاج المشكلات النفسيه والصحية والتربية في ظل ظروف قاهرة وضغوط نفسية، ويسعى الباحث إلى تسليط الضوء على هذه الفيئة فى جانب الدين الاسلامى كتاصيل لعلم النفس الاسلامي. التي لاحظ الباحث أن هنالك توجس من الدارسين والباحثين الولوج الى هذا الميدان التاصيلي.
٢. قلة إجراء مثل هذه الدراسات في البيئات والمؤسسات الاكاديمية في البلاد الاسلامية، وغض الطرف عنها واهمالها بعض الشيء.
٣. هذه الدراسة ربما توفر قاعدة بيانات ومعلومات تلعب دوراً في فتح منافذ يلج من خلالها باحثين يثرون الجانب التاصيلي ببحوث لها علاقة بهذه الدراسة.
٤. قد توضح نتائج هذه الدراسة الخارطة بشكل واضح لمستفبل برامج الارشاد النفسي.

فروض الدراسة:

١. يتسم السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم بالانخفاض.
٢. توجد فروق دالة إحصائياً في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير للنوع.
٣. توجد فروق دالة إحصائياً في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٤. توجد فروق دالة إحصائياً في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
٥. توجد فروق دالة إحصائياً في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مصطلحات الدراسة:

السعي للإنجاز:

هو حالة نفسية داخلية مركبة، ذات أبعاد عقلية معرفية وجدانية انفعالية وقيم دينية وأخلاقية ونزوع سلوكي تتبدى من خلال محاولات الفرد وجهوده المستمرة لمواجهة الصعاب وتخطي الصعوبات والعوائق لاتمام العمل الذي بين يديه وإكماله حتى نهايته في وقت وجيز وبمستوى من التميز والامتياز والجودة والاتقان (المتوكل،٢٠٠٦، ٢١).

أما إجرائياً يعرفه الباحث بانه الدرجة التي يحرزها المرشد النفسي- المفحوص من خلال استجابته على مقياس السعي للإنجاز الذي تم اعداده لهذا الغرض.

المرشد النفسي:

هو الشخص المختص في أحد مجالين علم النفس أو علم الاجتماع وتلّقى تدريباً نظرياً وعملياً، في مجال الإرشاد النفسي- والفحص الطوعي في مجال الايدز من قبل وزارة الصحة – ولاية الخرطوم (وزارة الصحة ولاية الخرطوم،٢٠٠٢،).

حدود الدراسة:

١. يحد الدراسة موضوعياً بدراسة السعي للإنجاز.
٢. يحد مكانياً: مراكز الارشاد النفسي- والفحص الطوعي للإيدز بولاية الخرطوم
٣. تحد الدراسة في العام ٢٠٢١ -٢٠٢٢.

الإطار النظري للدراسة:

السعي في القران الكريم:

عند رجوع للمعجم المفهرس لألفاظ القران الكريم تبين تكرار لفظ (السعي) بمشتقاته المختلفة (٣٢) مرة في (٢٨) آية وردت في (٢٠) سورة من سور كتاب الله العزيز. وقد بلغت مشتقات هذا اللفظ كما جاءت في آي القران الكريم (١٢) تصريفاً مختلفاً. وبالرجوع لعدد من كتب التفسير تبين للباحث أن لهذه المشتقات عدداً من المعاني والدلالات المتقاربة والمتداخلة، إلا أن أوضح المعاني والدلالات التي يمكن ملاحظتها أربعة هي:

١- السعي: بمعنى أعمال الإنسان التي قام بها أثناء وجودة في الحياة الدنيا؛ قال سبحانه وتعالى: "وأن ليس للإنسان إلا ما سعى. وأن سعيه سوف يرى"النجم:(٣٩-٤٠) أي"أنه ليس للإنسان إلا جزاء عمله في الدنيا"، وقال تعالى:" إن سعيكم لشتى" الليل: (٤) أي إن أعمالكم أيها المكلفون لمتفاوتة تفاوتاً كبيراً"(السعدي:١٤١٦هـ).

٢- السعي: بمعنى بذل الجهد والاجتهاد في العمل؛ قال تعالى: "وإذا تولى سعي في الارض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل" (البقرة: ٢٠٥) أي "يجتهد في أعمال المعاصي" وقال تعالى "والذين سعوا في آياتنا معاجزين أولئك أصحاب الجحيم" (الحج:٥١) أي "والذين اجتهدوا في محاربة القرآن وإبطال تعاليمه" (السعدي: ١٤١٦هـ).

٣- السعي: بمعنى السرعة في القيام بالعمل؛ ومثال ذلك قوله تعالى مخاطباً خليله عليه السلام عندما طلب منه أن يريه كيف يحي الموتى: "فخذ أربعة من الطير فصرهنَّ إليك ثم أجعل على كل جبل منهن جزءاً ثم أدعهن ياتينك سعياً" (البقرة:٢٦٠) قال (السعدي:١٤١٦هـ) أي سريعات، لأن السعي السرعة" ، وقال الزحيلي في تفسيره "يجئن إليك مسرعات في الطيران" ومثاله أيضاً قوله تعالى مخبراً عن موسى عليه السلام: فألقاها فإذا هي تسعى" (طه: ٢٠) أورد الزحيلي أنها بمعنى: "تمشي بسرعة وخفة"، وقوله تعالى: "وجاء رجل من أقصا المدينة يسعى" (القصص:٢٠) أي يسرع في مشيه" وقال السعدي في تفسير نفس الآية: "قدم رجل يسرع في مشيه، أي ركضاً على قدميه".

٤- السعي: بمعنى المبادرة بالعمل والتفرغ له، وجعله محور الانتباه والاهتمام والانصراف عن المشتتات؛ ومثال ذلك قوله تعالى "يا أيها الذين آمنوا إذا نودي للصلاة من يوم الجمعة فاسعوا إلى ذكر الله وذروا البيع") الجمعة: ٩) المراد هنا المبادرة والاهتمام وجعل صلاة الجمعة أهم الأشغال".

الإنجاز في الكتاب والسنة:

يشير المتوكل (٢٠٠٦) أن لكلمة (الإنجاز) معنيين اثنين هما:

١. الإنجاز بمعنى إتمام الشيء وإكماله حتى نهايته والفراغ منه تماماً، فقد جاء في الحديث الشريف عن سعيد بن المسيب عن أبي هريرة أنٌ رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: نحن أحق بالشك من إبراهيم إذ قال (رب أرني كيف تحيي الموتى قال أو لم تؤمن قال بلى ولكن ليطمئن قلبي) قال ثم قرأ هذه الآية حتى جازها، وفي رواية أخرى: قال ثم قرأ هذه الآية حتى أنجزها. قال الامام النووي في شرحه لصحيح مسلم: جازها فرغ منها، ومعنى أنجزها أتمها.

٢. الإنجاز بمعنى تمام الوفاء بالوعد، وقد جاء في عدة أحاديث شريفة منها عن عبدالله بن عباس حدثنا عمر بن الخطاب قال لما كان يوم بدر نظر نبي الله صلى الله عليه وسلم إلى المشركين وهم ألف وأصحابه ثلاث مئة وبضعة عشر رجلا فاستقبل نبي الله صلى الله عليه

وسلم القبلة ثم مد يديه وجعل يهدف بربه: اللهم أنجز لي ما وعدتني اللهم إن تهلك هذه العصابه من أهل الإسلام لا تعبد في الأرض فما زال يهتف بربه ماداً يديه مستقبل القبلة حتى سقط رداؤه من منكبيه فأتاه أبو بكر فأخذ رداءه فألقاه على منكبيه ثم التزمه من ورائه فقال يا نبي الله كفاك مناشدتك ربك إنه سينجز لك ما وعدك.

ومنها الحديث الشريف عن ابن عمر قال عبدالرزاق كان مرة يقول ابن محمد ومرة يقول ابن ربيعة قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول وهو على درج الكعبة الحمدلله الذي أنجز وعده ونصر عبده وهزم الأحزاب وحده ألا وان كل مأثرة كانت في الجاهلية فإنها تحت قدمي اليوم إلا ما كان من سدانة البيت وسقاية الحاج. ويلاحظ أن المعنيين للفظ في الإنجاز في الأحاديث النبوية الشريفة تقابل المعاني السائدة المتداولة لهذا اللفظ في معاجم اللغة العربية؛ قال ابن منظور: نجز الحاجة وأنجزها قضاها، ونجز وعده أي وفَّ به. ويتفق أصحاب المعجم الوسيط (إبراهيم أنيس وآخرون) مع ابن منظور، حيث بينوا: نجز الشئ قضاه، وناجزه بمعنى عاجله وأسرع به، ونجز الوعد وفَّ به ومنه المثل القائل "أنجز حر ما وعد" يضرب في الوفاء بالوعد والعهد.

يعرف الغامدي (٢٠٠٩، ١٠١) دافعية الإنجاز بأنها استعداد الفرد للسعي في سبيل التفوق والاقتراب من النجاح، والرغبة في الأداء الجيد والمثابرة والتغلب على الصعوبات، وتحقيق هدف معين في مواقف تتضمن مستويات من الامتياز والتفوق.

مصطلح الإنجاز **Achievement** بأنه القدرة أو الاستطاعة الذاتية لدي الفرد على تحقيق الغاية المتوقعة منه والهدف الذي يتمناه ويبين هذا الفريق من المؤلفين بأن هذا المفهوم يستخدم ليعني نجاح الفرد فعلاً في إنجاز الفرد في تحقيق أهداف وأمنية بعينها، كما قد يستخدم عام للإشارة في نجاح الفرد في تحقيق أهداف حياته. ومفهوم الدافع للإنجاز كما ورد في موسوعة علم النفس والتحليل النفسي (محي الدين، (١٩٩٩) يشير إلى عدة معاني منها أنه عبارة عن الحافز للسعي للنجاح أو تحقيق نهاية مرغوبة أو هو دافع للتغلب على العوائق أو للانتهاء بسرعة من أداء الأعمال الصعبة علي خير وجه. وهنالك من تناول دافع الإنجاز من مدخل تحقيق الأهداف وفق معايير للجودة والامتياز، فقد بين مصطفى (٢٠٠٧) أن دافع الإنجاز يعني استعداد الفرد للسعي للاقتراب من النجاح وتحقيق هدف معين، وفق لمعيار معين من الجودة أو الامتياز مع إحساس الفرد بالفخر والاعتزاز عند إتمام ذلك.

وفي نفس الإطار يبين العيسوي (٢٠٠٥) إن ماكيلاند قد طرح مفهومة للإنجاز على أنه ميل دافعي يشير إلى استجابات توقع الهدف الإيجابية أو السلبية التي تتشارك في المواقف التي تتضمن سعياً وفقاً لمستوى معين من الامتياز، حيث يقيم الأداء علي نجاح أو فشل. إن الإنجاز كمفهوم افتراض كامن لدى الشخص، قد يمثل دافعاً أو إستعداداً أو ميلاً راسخاً لدى الفرد

للاقتراب من أو البحث عن النجاح، في المواقف ذات الطابع الإنجازي أو التي تتضمن إنجازاً أو تنافس لأداء مهمة ما، وفقاً لمحك معين من الجودة والامتياز.

الدراسات السابقة:

١. دراسة موسى، ٢٠١٤ هدفت الى معرفة السعي للإنجاز وعلاقته بالاتزان الانفعالي لدى المعاقين حركياً بولاية الخرطوم.٢٠١٤. توصلت الدراسة الى: يسود السعي للإنجاز لدى المعاقين حركيا بولاية الخرطوم بدرجة كبيرة. ولا توجد فروق في السعي للإنجاز لدى المعاقين حركياً تبعا لمتغير النوع. ولا توجد فروق في السعي للإنجاز لدى المعاقين حركياً تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية. ولا توجد فروق في السعي للإنجاز لدى المعاقين حركياً تبعا لمتغير العمر الزمني. ولا توجد فروق في السعي للإنجاز لدى المعاقين حركياً تبعا لمتغير المستوى التعليمي. ولا توجد علاقة ارتباط طردي بين السعي للإنجاز والاتزان الانفعالي لدى المعاقين حركيا بولاية الخرطوم.

٢. دراسة خليل، (٢٠١٥) هدفت الة معرفة السعي للإنجاز لدى العاملين بالقطاع المصرفي بولاية الخرطوم. وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أن السعي للإنجاز مرتفع بجميع أبعاده بدرجة دالة لدى العاملين بالقطاع المصرفي بولاية الخرطوم، وانه توجد فروق دالة بين الذكور والإناث في درجات بعد الحصول على مكانة اجتماعية، كما توجد فروق دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين في بعد السعي للحصول على مكانة اجتماعية لصالح المتزوجين وفي بعد السعي لإشباع الحاجات المعرفية لصالح غير المتزوجين.

٣. دراسة الخيري، (٢٠٠٨) هدفت الى الى معرفة الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين بمرحلة التعليم العام بمحافظتي الليث والقنفذه، وتوصلت نتائج الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المرشدين المدرسيين من عينة الدراسة بمحافظتي الليـث والقنفـذة في دافعية الإنجاز ترجع إلى متغير سنوات الخبرة.

٤. دراسة أبو جراد، ٢٠١٥ هدفت الى معرفة الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتهما بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة دافعية الإنجاز تعزى لمتغير: (الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري، مكان السكن، جهة العمل).

التعليق على الدراسات السابقة:

يشير الباحث إلى قلة الدراسات التي تناولت متغير السعي للإنجاز في الدراسات العربية، وبما ان هذا المتغير يشير للتأصيل الإسلامي بديلاً لدافعية الإنجاز فالباحث يتناول فقط الدراسات العربية كمبرر للدراسات السابقة لهذه الدراسة.

اشتراكت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام مقياس المتوكل (٢٠٠٦) كدراسة خليل (٢٠١٥) ودراسة موسى (٢٠١٤).

منهج الدراسة:

المنهج المتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي، ويقصد به "أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم؛ لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (ملحم،٢٠٠٢).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المرشدين بولاية الخرطوم والبالغ عددهم (٩٥) مرشد ومرشده.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٢١) انثى و(٩) ذكور تم اجراء الدراسة على المرشدين بولاية الخرطوم جدول رقم(1) يوضح عينة الدراسة.

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٩	٣٠٪
	أنثى	٢١	٧٠٪
	المجموع	٣٠	١٠٠٪
حالة الاجتماعية	زوج	١٣	٤٣,٣٪
	عاذب	١٥	٥٠٪
	ارمل	١	٣,٣٪
	مطلق	١	٣,٣٪
	المجموع	٣٠	١٠٠٪
المستوى التعليمي	بكلاريوس	١٨	٦٠٪
	دبلوم	٣	١٠٪
	ماجستير	٩	٣٠٪
	المجموع	٣٠	١٠٠٪
سنوات الخبرة	١-٥	٧	٢٣,٣٪
	٦-١٠	٦	٢٠٪
	١١-١٥	١٥	٥٠٪
	١٦ فما فوق	٢	٦,٦٪
	المجموع	٣٠	١٠٠٪

أدوات الدراسة:

١. استمارة البيانات الاساسية لمعرفة البيانات الاولية للمفحوص والتي تحتوي على الاتي: (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، فترة الخبرة)
٢. مقياس السعي للإنجاز اعداد مهيد محمد المتوكل (٢٠٠٦).

مقياس السعي للإنجاز:

مقياس السعي للإنجاز إعداد مهيد محمد المتوكل الغرض من المقياس توطين مفهوم (السعي للإنجاز)، كبديل إسلامي لمفهوم (دافع الإنجاز)، ومن ثم تصميم أداة لقياسه في المجتمعات الاسلامية.

وصف المقياس:

يتكون المقياس من (٥٩) فقرة، مقسم على (٩) أبعاد ولمعرفة الصدق الظاهري للمقياس قام الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين من أساتذة علم النفس بالجامعات السودانية، ورأى المحكمون تعديل صياغة بعض العبارات. اتبع الباحث في تصحيحه لهذه المقاييس في حالة العبارات الموجبة يعطي (٥) لدائماً و(٤) لغالباً و(٣) لأحياناً و(٢) لنادراً و(١) لا يحدث، والعكس في حالة العبارات السالبة.

الدراسة الاستطلاعية لمقياس السعي للإنجاز:

لمعرفة الخصائص القياسية لفقرات مقياس السعي للإنجاز في صورته المعدلة بتوجيهات المحكمين والتي تتكون من (٥٩) فقرة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية حجمها (٢٠) مفحوصا تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة الحاليه، وبعد تصحيح الاستجابات تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي، ومن ثم قام الباحث بالآتي :

١/ الاتساق الداخلي للفقرات :

لمعرفة الفقرات المتسقة مع بعضها بعض لمقياس السعي للإنجاز ، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة مع الدرجة الكلية. والجدول التالي يبينّ نتائج هذا الإجراء الأخير :

جدول رقم (2) يوضح معاملات ارتباطات درجات الفقرات بالدرجة الكلية للأبعاد الفرعية مقياس السعي للإنجاز في مجتمع الدراسة الحاليه (ن = ٢٠)

ادارة الوقت		المعرفة		المسئولية		المرموقة		عمل	
البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط
١	.696	٨	.512	١٤	.250	٢٠	.640	٢٨	-.029-
٢	.271	٩	.529	١٥	-.039	٢١	.627	٢٩	.269
٣	.522	١٠	.587	١٦	.166	٢٢	.561	٣٠	.714
٤	.336	١١	609	١٧	.214	٢٣	.315	٣١	.565
٥	.630	١٢	.885	١٨	.299	٢٤	.638	٣٢	.472
٦	.674	١٣	.785	١٩	.177	٢٥	.528	٣٣	.392
٧	.009					٢٦	.663		
						٢٧	.451		
مرضاة الله		داخلي		الصعوبات		الصبرة والمثابرة			
البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط		
٣٤	.259	٤١	.334	٤٥	.508	٥٤	.491		
٣٥	.344	٤٢	.767	٤٦	.543	٥٥	.000		
٣٦	.479	٤٢	.567	٤٧	.455	٥٦	-.088-		
٣٧	.439	٤٤	.157	٤٨	.340	٥٧	.129		
٣٨	-.193			٤٩	.414	٥٨	.364		
٣٩	.563			٥٠	.414	٥٩	.575		
٤٠	.433			٥١	.228				
				٥٢	.330				
				٥٣	.356				

جدول رقم(3) يوضح العبارات المحذوفة:

العبارة المحذوفة	رقم العبارة المحذوفة
.009	٧
-.039-	١٥
-.029-	٢٨
-.193-	٣٨
.000	٥٥
-.088-	٥٦
.129	٥٧

الثبات:

٢/ معاملات الثبات :

لمعرفة معاملات الثبات لكل بعد من الأبعاد التسعة بمقياس السعي للإنجاز في صورته النهائية بمجتمع الدراسة الحاليه، قام الباحث بتطبيق طريقتي تحليل التباين (معادلة ألفا كرونباك) والتجزئة النصفية (معادلة سبيرمان ـ براون)، فبين هذا الإجراء النتائج المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (4) يبين معاملات الثبات في صورته النهائية بمجتمع الدراسة الحاليه

ابعاد المقياس	عدد الفقرات بالصورة النهائية	معامل الثبات (ألفا)	معامل الثبات (س ـ ب) بعد التصحيح
التخطيط وادارة الوقت	6	.790	.874
السعي لاشباعات الحاجات المعرفية	6	.285	.135
الشعور بالمسئولية	5	.485	.371
السعي لمكانة اجتماعية مرموقة	8	.810	.908
السعي للإنجاز العملي	5	.727	.642
السعي والإنجاز لمرضاة الله	6	.727	.900
وجهة الضبط الداخلي	4	.607	.742
الميل للتحدي ومواجهة الصعوبات	9	.718	.733
الصبر والمثابرة	3	.737	.705

١/ الاتساق الداخلي للفقرات :

لمعرفة الفقرات المتسقة مع بعضها بعض ببعد المعرفية من أبعاد مقياس السعي للإنجاز ، قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لجميع الفقرات بالبعد المعني، فبيّنت نتائج هذا الإجراء أن هناك (٦) فقرة فقط تشبعت تشبعاً دالاً على البعد، وعلى هذا قرر الباحث اعتماد هذه الفقرات التي تشبعت على المقياس.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

عرض ومناقشة نتيجة الفرض الأول:

للإجابة عن الفرض الأول من فروض الدراسة الحاليه والذي نصه : " يتسم السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم بالانخفاض "، قام الباحث بإجراء اختبار (ت) لمتوسط مجتمع واحد، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء :

جدول رقم (5) يوضح نتيجة اختبار (ت) لمتوسط مجتمع واحد للحكم على درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم

الأبعاد	الوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة محكية	قيمة (ت) المحسوبة	د ح	دلالة إحصائية	استنتاج
التخطيط وادارة الوقت	22.5333	4.22418	18	5.878	29	.000	ارتفاع
السعي لإشباع الحاجات المعرفية	25.3000	2.68007	18	14.919	29	.000	ارتفاع
الشعور بالمسئولية	23.0667	1.96404	15	22.496	29	.000	ارتفاع
السعي لمكانة اجتماعية مرموقة	31.3333	5.16175	24	7.782	29	.000	ارتفاع
السعي للإنجاز العملي	20.8667	2.94470	15	10.912	29	.000	ارتفاع
السعي إبتغاء مرضاة الله	27.1667	2.45066	18	20.487	29	.000	ارتفاع
وجهة الضبط الداخلي	16.7000	2.45160	12	10.500	29	.000	ارتفاع
الميل للتحدي ومواجهة الصعوبات	35.7667	4.60647	27	10.424	29	.000	ارتفاع
الصبر والمثابرة	15.9000	2.30965	9	16.363	29	.000	ارتفاع
الدرجة الكلية	218.6333	20.76383	166	13.884	29	.000	ارتفاع

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (13.884) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) لمتوسط مجتمع واحد للحكم مما يدل على وجود ارتفاع في مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو جراد، ٢٠١٥) بأن متوسط دافعية الإنجاز لدى المرشدين بلغت ٦٧,٦٪، واتفقت مع نتيجة دراسة بوعزيز(٢٠١٥) بأن هنالك ارتفاع في دافعية إنجاز لدى مستشاري الإرشاد المدرسي والمهني نحو العملية الإرشادية.

أتت صياغة هذه الفرضية من خلال تجربة الباحث في العمل بهذا المجال بأن المرشدين يعانون من ضغوط عديدة خلال الأعمال الفنية والإدارية التي تؤكل إليهم، ومشكلات المترددين لمراكز الإرشاد النفسي التي تتسم دائماً بالسلوك الخطر المؤدي للإيدز أو في عمليات الارشاد والفحص الطوعي للذين مروا بتجارب جنسية وسلوك خطر يؤدي للاصابة بالايدز، او في مراكز متابعة الحوامل. إلا إن نتيجة الفرضية كانت مخالفة لتوقعات الباحث. ويعضد الباحث هذا التفسير من خلال دراسة (عثمان، ٢٠٠٩) والتي توصلت أن الرضا الوظيفي لدى المرشدين بولاية الخرطوم منخفض وذلك لعدم مراعاة النواحي المادية والادارية للمرشدين، مما يؤدي إلى عدم الرضا والى ضعف السعي للإنجاز من خلال الابعاد المختلفة.

ويتمثل دور المرشدين في كثير من الأحيان القيام ببعض المهام التي تمثل دوراً انسانياً في تسهيل بعض الإجراءات التي ترتبط بالعلاجات والدعم المادي بربطهم ببعض المنظمات ويشير إلى ذلك (هميسه، ٢٠١٨) أن السعي في قضاء حوائج الناس من الأخلاق الإسلامية العالية الرفيعة التي ندب إليها الإسلام وحث المسلمين عليها، وجعلها من باب التعاون على

البر والتقوى الذي أمرنا الله تعالى به فقال في محكم تنزيله: " وَتَعَاوَنُوا عَلَىَ الْبرِّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُوا عَلَىَ الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ (٢) سورة المائدة.

ووصف كجور (٢٠١١) بان المرشدين بمراكز الارشاد النفسي نالوا تدريباً عالياً في مجال الإرشاد النفسي لمرضى الإيدز داخل وخارج السودان، وشاركوا في كثير من الدورات التدريبية ، ويعملون على تقديم خدمات بالمجان حيث إنّ المريض لا يدفع أي مبلغ ابتداء من إجراء الفحص وحتي حصوله علي كافة الخدمات النفسية والطبية، مع توفر السرية والخصوصية لكل المرضى بالمركز، مروراً بكل الاجراءات الطبية حتى الحصول علي العلاجات المسبطه لفيروس العوز المناعي البشري بالمجان، بالاضافه إلي أن عملية الإرشاد النفسي تشمل كل من المريض وأسرته وأصدقائه الداعمين اجتماعياً ونفسياً، بحيث تشمل فروع الإرشاد (النفسي ، والصحي والتغذوي والروحي (الديني).

عرض ومناقشة نتيجة الفرض الثاني:

للتحقق من صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي نصه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع "

جدول رقم (٦) يوضح يوضح نتيجة اختبار (ت) للعينتين المستقلتين للفروق حسب النوع.

الأبعاد	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
التخطيط وادارة الوقت	ذكور	22.4444	5.12619	-.074-	28	.941	لا توجد فروق
	إناث	22.5714	3.91882				
السعي لإشباع الحاجات المعرفية	ذكور	26.5556	2.12786	1.737	28	.093	لا توجد فروق
	إناث	24.7619	2.75508				
الشعور بالمسئولية	ذكور	22.4444	2.29734	-1.142	28	.263	لا توجد فروق
	إناث	23.3333	1.79815				
السعي لمكانة اجتماعية مرموقة	ذكور	30.3333	4.33013	-.688	28	.497	لا توجد فروق
	إناث	31.7619	5.52182				
السعي للإنجاز العملي	ذكور	20.1111	3.05959	-.918-	28	.367	لا توجد فروق
	إناث	21.1905	2.90894				
السعي إبتغاء مرضاة الله	ذكور	27.1111	2.02759	-.080-	28	.937	لا توجد فروق
	إناث	27.1905	2.65742				
وجهة الضبط الداخلي	ذكور	16.0000	2.78388	-1.025-	28	.314	لا توجد فروق
	إناث	17.0000	2.30217				
الميل للتحدي ومواجهة الصعوبات	ذكور	35.5556	5.12619	-.162-	28	.873	لا توجد فروق
	إناث	35.8571	4.49762				

الصبر والمثابرة	ذكور	16.0000	2.69258	.153	28	.880	لا توجد فروق
	إناث	15.8571	2.19740				
الكلية	ذكور	216.5556	21.63973	-.353-	28	.726	لا توجد فروق
	اناث	219.5238	20.85814				

قام الباحث أولاً بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجموعة من هاتين المجموعتين على حدة، ومن ثم قام الباحث بتطبيق اختبار (ت) للفرق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين ، يتضح من الجدول رقم (٦) أعلاه أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-٠.٣٥٣-) عن مستوى دلاله (٠,٧٢٦) مما يدل على عدم توجد فروق بين الذكور و الاناث في السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو جراد (٢٠١٥) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائياً في درجة دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الجنس ذكور وإناث. وكذلك اتفقت مع دراسة بوعزيز (٢٠١٥) بانه لا توجد فروق بين الجنسين في دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة. ويتفق هذا التفسير مع نتيجة دراسة لفته (٢٠١٦) بأنه لا توجد فروق لدى المرشدين في جودة الأداء تبعاً لمتغير الجنس.

يفسر الباحث هذه النتيجة بعدم وجود فروق بين الذكور والإناث في السعي للانجاز إلى المسئولية التي تقع على عاتق المرشدين والأمانه الأخلاقية والعلمية التي تتمثل في القانون الاخلاقي لمهنة الارشاد النفسي- بالاضافة الى الأعراف والتقاليد السودانية والقيم الدينية، التي تفرض على المؤمن بإجادة دوره العملي الذي هو مسئول عنه امام الله سبحانه وتعالي، وأشار إلى ذلك فهمي (٢٠١٧) إتقان العمل من الأمور التي حثّ الدينُ الإسلاميّ عليه، وأمرَ العامل بأن يتحرّى الدقّة والإتقان في عمله، ومن لم يقم بعمله على الوجه الذي طلبه صاحب العمل اعتبره الدين غاشاً في عمله، ولم يستحق الأجر المدفوع له. قال رسول الله -عليه الصّلاة والسّلام-: (إنَّ اللهَ تعالى يُحِبُّ إذا عمِلَ أحدُكمْ عملاً أنْ يُتقِنَهُ) رواه الألباني، في صحيح الجامع.

عرض ومناقشة نتيجة الفرض الثالث:

للتحقق من صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي نصه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية "

جدول رقم (7) يوضـــح نتيجة تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في درجات الســـعي للإنجاز لدى المرشـــدين النفســـيين بولاية الخرطوم والتي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	النسبة الفائية	قيمة احتمالية	الاستنتاج
التخطيط و ادارة الوقت	بين المجموعات	24.503	3	8.168	.431	.733	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	492.964	26	18.960			
	الكلي	517.467	29				
السعي لإشباع الحاجات المعرفية	بين المجموعات	8.874	3	2.958	.386	.764	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	199.426	26	7.670			
	الكلي	208.300	29				
الشعور بالمسئولية	بين المجموعات	6.697	3	2.232	.552	.651	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	105.169	26	4.045			
	الكلي	111.867	29				
السعي لمكانة اجتماعية مرموقة	بين المجموعات	117.703	3	39.234	1.557	.224	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	654.964	26	25.191			
	الكلي	772.667	29				
السعي للإنجاز العملي	بين المجموعات	17.990	3	5.997	.668	.579	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	233.477	26	8.980			
	الكلي	251.467	29				
السعي إبتغاء مرضاة الله	بين المجموعات	30.259	3	10.086	1.822	.168	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	143.908	26	5.535			
	الكلي	174.167	29				
وجهة الضبط الداخلي	بين المجموعات	16.874	3	5.625	.929	.441	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	157.426	26	6.055			
	الكلي	174.300	29				
الميل للتحدي ومواجهة الصعوبات	بين المجموعات	36.403	3	12.134	.545	.656	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	578.964	26	22.268			
	الكلي	615.367	29				
الصبر والمثابرة	بين المجموعات	10.997	3	3.666	.663	.582	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	143.703	26	5.527			
	الكلي	154.700	29				
الكلية	بين المجموعات	1412.556	3	470.852	1.104	.365	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	11090.410	26	426.554			
	الكلي	12502.967	29				

قام الباحث بتطبيق تحليل التباين الأحادي، يتضح من الجدول أعلاه رقم (٧) أن قيمة النسبة الفائية بلغت (١,١٠٤) عند مستوى دلالة (٠,٣٦٥). وهذه النتيجة تؤكد بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً في درجة لدى لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو جراد، ٢٠١٥) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائياً في درجة دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

يفسر الباحث هذه النتيجة بعدم وجود فروق في السعي للإنجاز لدى المرشدين تعزى للحالة الاجتماعية بأن هؤلاء المرشدين يتلقون دورات تدريبية وورش عمل داخل وخارج السودان لتنمية مهاراتهم العلمية والمعرفية، وبما يسهم في رفع مستوى أدائهم في العمل الارشادي، وهنالك تساوي لتوزيع هذه الفرص للكل وتشجيع متوازي مما يشكل حافز للسعي والإنجاز العملي المتواصل، تناول دويدار المذكور في المتوكل (٢٠٠٦) إن نظام القيم في الفرد وخاصة القيم الدينية لدى الفرد تؤثر في توجهات الفرد وتحدد جدوى الأنشطة التي يمارسها وأساليب ممارستها، وهذه القيم الدينية لا تتأثر بحالة الفرد الإجتماعية وخاصة الأدوار الحياتية التي يقوم بها.

عرض ومناقشة نتيجة الفرض الرابع:

للتحقق من صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي نصه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير المستوي التعليمي

جدول رقم (8) يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم والتي تعزى لمتغير المستوي التعليمي.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	النسبة الفائية	قيمة احتمالية	الاستنتاج
التخطيط و ادارة الوقت	بين المجموعات	15.467	2	7.733	.416	.664	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	502.000	27	18.593			
	الكلي	517.467	29				
السعي لإشباع الحاجات المعرفية	بين المجموعات	2.244	2	1.122	.147	.864	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	206.056	27	7.632			
	الكلي	208.300	29				
	بين المجموعات	6.533	2	3.267	.837	.444	

الشعور بالمسئولية	داخل المجموعات	105.333	27	3.901			لا توجد فروق
	الكلي	111.867	29				
السعي لمكانة اجتماعية مرموقة	بين المجموعات	18.167	2	9.083	.325	.725	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	754.500	27	27.944			
	الكلي	772.667	29				
السعي للإنجاز العملي	بين المجموعات	1.856	2	.928	.100	.905	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	249.611	27	9.245			
	الكلي	251.467	29				
السعي إبتغاء مرضاة الله	بين المجموعات	.167	2	.083	.013	.987	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	174.000	27	6.444			
	الكلي	174.167	29				
وجهة الضبط الداخلي	بين المجموعات	2.689	2	1.344	.212	.811	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	171.611	27	6.356			
	الكلي	174.300	29				
الميل للتحدي ومواجهة الصعوبات	بين المجموعات	28.700	2	14.350	.660	.525	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	586.667	27	21.728			
	الكلي	615.367	29				
الصبر والمثابرة	بين المجموعات	8.200	2	4.100	.756	.479	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	146.500	27	5.426			
	الكلي	154.700	29				
الكلية	بين المجموعات	226.244	2	113.122	.249	.782	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	12276.722	27	454.693			
	الكلي	12502.967	29				

قام الباحث بتطبيق تحليل التباين الأحادي، يتضح من الجدول أعلاه رقم (٨) أن قيمة النسبة الفائية بلغت (٠,٢٤٩) عند مستوى دلالة (٠,٧٨٢). وهذه النتيجة تؤكد بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً في درجة لدى لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير المستوي التعليمي.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠١١) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النجاح في العمل لدى المرشدين النفسيين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادات الدراسات العليا مقارنة بحملة شهادة البكالوريوس.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن مواكبة المرشدين وسعيهم لتطوير نفسهم علمياً وعملياً يبدأ من خلال التحاقهم بهذه الوظيفة، ما علمهم هناك معلومات مستحدثه تستوجب متابعتها من خلال التدريب والتاهيل بطريقة مستمرة دائمة. وان نجاح المرشدين عملية تنافسية بين الجميع حيث أشارة نتيجة دراسة (حمودة، ٢٠١١) بعدم وجود فروق في

الخصائص المستقبلية للمرشد النفسي تعزى لمستواه الدراسي. ويضيف عدس (٢٠٠٢) إن مفتاح الحل للإنجاز على العمل ووجود الدافعية له فليس المهم ما عنده من قدرات أو مواهب، ولكن المهم في الأمر هو وجود الحافز للإنجاز، والدافع له بغض النظر عن الجنس أو العائلة أو الدين.

التنافس المستمر بين المرشدين يمثل هدفاً لتجويد الأداء ويظهر ذلك جلياً من خلال التقارير التي تناقش على مستوى المركز الإرشادي أو على مستوى إدارة البرنامج بصورة شهرية.

عرض ومناقشة نتيجة الفرض الخامس:

للتحقق من صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة والذي نصه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير الخبرة".

جدول رقم (9) يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	النسبة الفائية	قيمة احتمالية	الاستنتاج
التخطيط و ادارة الوقت	بين المجموعات	61.050	11	5.550	.219	.993	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	456.417	18	25.356			
	الكلي	517.467	29				
السعي لإشباع الحاجات المعرفية	بين المجموعات	73.467	11	6.679	.892	.565	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	134.833	18	7.491			
	الكلي	208.300	29				
الشعور بالمسئولية	بين المجموعات	56.950	11	5.177	1.697	.154	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	54.917	18	3.051			
	الكلي	111.867	29				
السعي لمكانة اجتماعية مرموقة	بين المجموعات	259.083	11	23.553	.825	.618	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	513.583	18	28.532			
	الكلي	772.667	29				
السعي للإنجاز العملي	بين المجموعات	112.883	11	10.262	1.333	.284	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	138.583	18	7.699			
	الكلي	251.467	29				
	بين المجموعات	34.500	11	3.136	.404	.936	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	139.667	18	7.759			

السعي إبتغاء مرضاة الله	الكلي	174.167	29				
وجهة الضبط الداخلي	بين المجموعات	76.133	11	6.921	1.269	.316	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	98.167	18	5.454			
	الكلي	174.300	29				
الميل للتحدي ومواجهة الصعوبات	بين المجموعات	323.117	11	29.374	1.809	.127	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	292.250	18	16.236			
	الكلي	615.367	29				
الصبر والمثابرة	بين المجموعات	36.533	11	3.321	.506	.875	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	118.167	18	6.565			
	الكلي	154.700	29				
الكلية	بين المجموعات	4591.550	11	417.414	.950	.520	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	7911.417	18	439.523			
	الكلي	12502.967	29				

قام الباحث بتطبيق تحليل التباين الأحادي، يتضح من الجدول أعلاه رقم (9) أن قيمة النسبة الفائية بلغت (٠,٩٥٠) عند مستوى دلالة (٠,٥٢٠). وهذه النتيجة تؤكد بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً في درجة لدى لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير المستوي التعليمي.

ويتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق في السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير مستوى سنوات الخبرة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو جراد (٢٠١٥) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة دافعية الانجاز تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك اتفقت مع دراسة الخيري (٢٠٠٨) بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المرشدين من عينة الدراسة في دافعية الانجاز ترجع إلى متغير سنوات الخبرة.

واختلفت مع دراسة العنزى (٢٠١١) بأن هنالك فروق في النجاح في العمل لدى المرشدين النفسيين تعزى لمتغير الخبرة العملية وذلك لصالح المرشدين النفسيين الأكثر خبرة في الكفاية المهنية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق بين المرشدين في السعي للإنجاز لمتغير سنوات الخبرة وذلك من خلال تنفيذ الأدوار التي يقوم بها المرشد النفسي– ووجباته التي تحتم عليه أن يجتهد ويسعى لاستثمار وقته والتخطيط السليم للمهام التي يقوم بها بالإضافة لحضوره للبرامج التدريبية والورش، المنتظمة هذه الأدوار تشكل جانباً مهماً في تطوير مهارات المرشد في انجاز دورة العملي والفني من خلال تطويره لذاته. ويظهر ذلك

جلياً من تقارير مخرجات العمل والإنجاز المبزول من عدد الجلسات الارشادية والمحاضرات الثقافية والدور التوعوي للمجتمع لاهمية الارشاد وربط ذلك بالثقافة والقيم الدينية.

نتائج الدراسة:

١. إتسام السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بمراكز الإرشاد النفسي- بولاية الخرطوم بالإرتفاع.
٢. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بمراكز الإرشاد النفسي بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع.
٣. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بمراكز الإرشاد النفسي بولاية الخرطوم تعزى لمتغير سنوات الخبرة
٤. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بمراكز الإرشاد النفسي بولاية الخرطوم تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية.
٥. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بمراكز الإرشاد النفسي بولاية الخرطوم تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

التوصيات:

من توصيات الدراسة ما يلي:

١. إجراء بحوث آخري على عينات مختلفة باستخدام مقياس السعي للإنجاز على بيئات ومجتمعات آخري.
٢. الاهتمام بجانب التأصيل الديني في البحوث النفسية والتربوية باستخدام مقياس السعي للإنجاز بديلا عن دافعية الإنجاز.
٣. ضرورة استخدام متغيرات ديمغرافية إضافية لبحوث مماثلة للعينة أو عينات آخري.
٤. استخدام متغيرات نفسية مع متغير السعي للإنجاز كدراسة مقارنه في المجال التربوي والنفسي.

المراجع:

١. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد. لسان العرب. الطبعة الثالثة، بيروت: المجلد الخامس عشر، دار الصادر. ١٤١٤هـ.
٢. أبو جراد، خليل علي خليل. الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتهما بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر، عزة فلسطين. ٢٠١٥.

٣. بو عزيز، إيمان. الاتجاه نحو العملية الإرشادية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى مستشاري التوجيه والارشـــاد المدرسي والمهني، رســـالة ماجســـتير في العلوم التربوية، جامعة الشـــهيد حمه لخضـــر الجزائر.٢٠١٥.

٤. حسـن، حسـن على. الدين ودافعية الإنجاز، دراسـة نفسـية مقارنة لمسـتوى دافعية الإنجاز، مجلة المسلم المعاصر، (٥٥/٥٦) ٤٩ – ٦٣. ١٩٩٠

٥. حمودة، منتهى. الخصـــائص المســـتقبلية المقترحة للمرشـــد النفسي من وجهة نظر الطلبة المســترشــدين، رســالة ماجســتير غير منشــورة، كلية العلوم التربوية والنفســية، جامعة عمان العربية. ٢٠١١.

٦. خليل، عبير عبد الرحمن. الســعي للإنجاز لدى موظفي القطاع المصرفي بالخرطوم. مجلة المنهج العلمي والسلوك، (١٤)، ١١-٤٦. ٢٠١٥.

٧. الخيري، حسن حسين العطاس. الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين بمرحلة التعليم العام بمحافظتي الليث والقنفذة، رسـالة ماجسـتير غير منشـورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية. ٢٠٠٨

٨. دراوشــة، مشــيرة خضــر. الاحتراق النفسي لدى المرشــدين في منطقة الناصر، رســالة ماجســتير منشورة،كلية التربية، جامعة اليرموك، الاردن. ٢٠١٠.

٩. الســعدي، عبدالرحم الناصر. تيســير الكريم الرحمن في تيســير كلام المنان. الطبعة الاولى. لبنان. مؤسسة الرسالة. ٢٠٠٠.

١٠. عاشور، عبد الفتاح (٢٠١٣). جريدة الاتحاد، ملحق دنيا، ٧ يونيو ٢٠١٣.

١١. عثمان، خالدة محمد الحســـن. الرضـــا الوظيفي لدى المرشـــدين العاملين بمجال الايدز بولاية الخرطوم وعلاقته ببعض المتغيرات، رســـالة ماجســـتير غير منشـــورة، كلية الآداب، جامعة الخرطوم. السودان. ٢٠٠٩.

١٢. عدس، محمد عبد الرحمن. تدني الإنجاز المدرسي أســـبابه وعلاجه، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر. ٢٠٠٢.

١٣. العنزي، جمال سعد. متنبئات النجاح في العمل لدى المرشد النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية. ٢٠١١.

١٤. العيسوي، عبد الرحمن. طبيعة البحث السيكولوجي، دار الشروق، القاهرة. ٢٠٠٥.

١٥. الغامدي، غرم. " التفكير العقلاني والتفكير غير العقلاني ومفهوم الذات ودافعية الإنجاز لدى عينة من المراهقين المتفوقين دراسـيا والعاديين بمدينتي مكة المكرمة وجدة "رسـالة ماجسـتير، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية. ٢٠٠٩.

١٦. فهمي، هاديه. اتقان العمل في الاسلام. موضوع مارس ٢٠١٧ https://mawdoo3.com.٢٠١٧.

١٧. كجور، آدم بشـــير آدم. "نوعية الحياة لدى مرضى الإيدز وعلاقتها بالثقة بالنفس والضـــغوط النفســـية والتفاؤل والتشـــاؤم بمســـتشـــفى أم درمان"، كلية الأداب جامعة النيلين، اطروحة دكتورة منشورة، السودان. ٢٠١١.

١٨. لفته، ناصر تامر. جودة الأداء عند المرشدين التربويين، مجلة أبحاث البصرة، ٤١ ع (١)، البصرة العراق. ٢٠١٦.
١٩. المتوكل، مهيد محمد. السعي للإنجاز مقدمة نظرية وخصائص قياسية، شرك، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة. ٢٠٠٦.
٢٠. محي الدين، احمد حسين. الدافعية الي الإنجاز عند الجنسين، القاهرة، دار الفكر العربي. ١٩٩٩.
٢١. مصطفى، محمد تركي. العلاقة بين التدين والعصابية والانبساط والثقة بالنفس والدافعية للإنجاز لدي الطلاب، جامعة الكويت. ٢٠٠٧.
٢٢. ملحم، سامي محمد. مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة (٣). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ٢٠٠٢.
٢٣. موسى، يحيى محمد فضل الله. السعي للإنجاز وعلاقته بالاتزان الانفعالي لدى المعاقين حركياً، دراسة تطبيقية على مراكز الإعاقة الحركية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة أم درمان الإسلامية، السودان. ٢٠١٤.
٢٤. هميسه، بدر عبد الحميد. فضل السعي في قضاء حوائج الناس، صيد الفوائد، ٢٠١٨/١١/٨، http://www.saaid.net/Doat/hamesabadr/96.htm. ٢٠١٨.
٢٥. وزارة الصحة ولاية الخرطوم. الادارة العامة للطب الوقائي، برنامج مكافحة الايدز، منشور لتعيين المرشدين النفسيين. ٢٠٠٢.
٢٦. ياحي، مصطفى. "قيمة العمل في الإسلام ودوره في التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قالمة. ٢٠١٢.
٢٧.

الدور الوسيط للقيادة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات
(دراسة تطبيقية على شركة بشائر لأنابيب البترول) خلال الفترة 2019-2024م

The Mediating Role of Leadership in the Relationship between Strategic Planning and Crisis Management: An Empirical Study on Bashaer Petroleum Pipes Company (2019–2024)

د. اسلام صغيرون الشيخ *

*استاذ مساعد ، إدارة الاعمال، كلية الامام الهادي، السودان

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات في شركة بشائر لأنابيب البترول خلال الفترة 2023–2021م .استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على اختبار (Chi-Square) والنمذجة الإحصائية لفحص أربع فرضيات رئيسية .أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة الأزمات، حيث أثبتت البيانات أن القيادة الفعالة تسهم في الاستجابة السريعة والتقليل من آثار الأزمات وتعزيز أداء الفريق .كما بيّنت النتائج أن هناك علاقة قوية بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي، ما يعكس دور القادة في توجيه وتطبيق ومراجعة الخطط .وبالرغم من وجود تأثير مباشر متوسط للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، فإن القيادة ظهرت كمتغير وسيط جزئي يعزز هذا التأثير، مما يشير إلى أهمية تكامل الأدوار بين القيادة والتخطيط .تؤكد الدراسة أن تطوير القيادات وتفعيل مشاركتها في التخطيط الاستراتيجي يعدّ عاملاً حاسمًا في رفع كفاءة إدارة الأزمات، خاصة في القطاعات الحيوية كصناعة البترول .وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها :تعزيز برامج تدريب القيادات، دمج القيادة ضمن آليات التخطيط، وتبني نظم رقابية مرنة لمتابعة الأداء وتحسين القدرة المؤسسية على التعامل مع الأزمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، الدور الوسيط، شركة بشائر.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between leadership, strategic planning, and crisis management in Bashayer Petroleum Pipes Company during the period 2021–2023. The research employed a descriptive-analytical approach, utilizing Chi-Square tests and statistical modeling to examine four key hypotheses. The findings revealed a statistically significant relationship between leadership and crisis management, indicating that effective leadership contributes to rapid response, damage mitigation, and team motivation during crises. Moreover, a strong relationship was found between leadership and strategic planning, highlighting the role of leaders in directing, implementing, and reviewing strategic plans. While strategic planning

showed a moderate direct effect on crisis management, leadership emerged as a partial mediating variable that significantly enhances this effect. The study underscores the importance of integrating leadership and strategic planning to improve crisis management performance, particularly in critical sectors such as petroleum. Key recommendations include enhancing leadership development programs, incorporating leadership into strategic planning processes, and adopting adaptive monitoring systems to strengthen organizational resilience in the face of crises

Keywords: Leadership, Strategic Planning, Crisis Management, Mediating Role, Bashayer Company

المقدمة:

في ظل التحديات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، أصبحت إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الجوهرية التي تسترعي اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء. إذ تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيق الاستقرار والتأهب لمواجهة أي أزمة محتملة قد تهدد استمراريتها أو تعيق تحقيق أهدافها.وتعد القيادة عاملاً محوريًا في هذا السياق، إذ لا يقتصر دورها على تنفيذ الخطط أو إصدار الأوامر، بل يمتد ليشمل التوجيه الاستراتيجي، واتخاذ القرارات في الأوقات الحرجة، وبث الثقة والطمأنينة بين أفراد المؤسسة. وبناءً عليه، يصبح التساؤل مشروعًا حول مدى قدرة القيادة على التأثير في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، بل وقيامها بدور الوسيط الذي يربط بين الرؤية المستقبلية (التخطيط) والاستجابة الفعّالة (إدارة الأزمات) .من هذا المنطلق، انطلقت هذه الدراسة لتسلط الضوء على شركة بشائر لأنابيب البترول كنموذج تطبيقي، نظرًا لما واجهته من تحديات خلال الفترة من 2021 إلى 2023م. وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود خلل في إدارة الأزمات، والذي قد يعود إلى ضعف القيادة أو عدم التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي.

مشكلة الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي :ما مدى تأثير القيادة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؟ وتتفرع عنه عدة تساؤلات:

1. **ما مدى تأثير القيادة في إدارة الأزمات؟**
2. **ما مدى تأثير القيادة على التخطيط الاستراتيجي؟**
3. **كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات؟**
4. **هل تُعد القيادة وسيطًا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؟**

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا ذا أولوية قصوى في بيئة الأعمال الحالية، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والقيادة ثلاثية حيوية لاستمرارية

المؤسسة، لا سيما في قطاعات حساسة مثل قطاع النفط والغاز. كما تساهم في إثراء الأدبيات النظرية وربطها بالتطبيق العملي في المؤسسات العربية.

أهداف الدراسة:

وبهدف الإجابة على هذه الأسئلة، سعت الدراسة لتحقيق عدة أهداف فرعية أهمها:

1. **معرفة أثر القيادة في إدارة الأزمات.**
2. **استكشاف تأثيرها على التخطيط الاستراتيجي.**
3. **تحليل العلاقة التبادلية بين هذه المتغيرات الثلاثة**
4. **مدي تاثير التخطيط الاستراتيجي علي إدارة الازمات.**

افتراضات الدراسة:

كما تستند الدراسة إلى فرضية رئيسية مفادها :وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للدور الوسيط للقيادة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وتتفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الثلاثة:

1- **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة الأزمات.**
2- **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي.**
3- **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.**
4- **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية يتم فيها توسط القيادة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات".**

حدود الدّراسة:

الحدود المكانية: جمهورية السودان – ولاية الخرطوم – شركة بشائر للانابيب البترول

الحدود الزمانية: 2019- 2024م

اولاً: الدراسات السابقة:

1- دراسة الشعلان[1](2018)

[1] الشعلان، ع .(2018) .القيادة في الأزمات: دراسة ميدانية لأداء القادة في أوقات الطوارئ .رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس

ركزت هذه الدراسة الميدانية على كيفية تصرف القادة في أوقات الأزمات، مثل الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية. هدفت إلى دراسة أساليب القيادة التي يتبعها القادة في التعامل مع الأزمات، وكيفية اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في الظروف الطارئة.

المنهج :اعتمدت الدراسة على تحليل حالات واقعية لأزمات كبرى في مؤسسات حكومية وخاصة، من خلال مقابلات مع القادة الذين تعاملوا مع تلك الأزمات.

النتائج :أظهرت الدراسة أن القادة الذين يتمتعون بقدرة عالية على اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة في أوقات الأزمات يساهمون في تقليل الأضرار وتسريع التعافي. كما بينت أهمية الدعم العاطفي والاستراتيجي الذي يقدمه القائد للموظفين لتعزيز قدرتهم على التعامل مع الضغط.

2- دراسة الجندي[2](2020)

تناولت الدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنافسي، من خلال تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على تطوير استراتيجيات النمو والتوسع داخل المؤسسات.
المنهج :استخدم الباحث أسلوب البحث الكمي عبر استبيانات لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية في مؤسسات بالقطاعين العام والخاص، مع تحليل إحصائي للعلاقات بين المتغيرات.
النتائج :توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز المؤسسي عبر التخطيط الجيد ووضع أهداف استراتيجية واضحة.

3- دراسة الزهراني[3](2016)

تناولت هذه الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية.
الهدف :بحث كيفية تحسين فعالية المؤسسات الحكومية من خلال وضع أهداف واضحة واستراتيجيات طويلة الأجل، المنهج :اتبع الباحث منهج البحث الميداني عبر استطلاع آراء الموظفين والمديرين في عدة مؤسسات حكومية النتائج :أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء داخل القطاع العام، من خلال تحديد الأولويات والتوزيع الأمثل للموارد..

4- دراسة الفائز[4](2019)

ركزت على كيفية إدارة الشركات الخاصة للأزمات مثل الأزمات المالية والقانونية.
الهدف :دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على استمرارية العمل ونجاح الشركات الخاصة في التغلب على الأزمات المنهج :اعتمد الباحث على دراسة ميدانية باستخدام مقابلات مع قادة تنفيذيين

[2] الجندي، ع .(2020) .دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة .رسالة دكتوراه، جامعة العلوم التطبيقة
[3] الزهراني، ع .(2016) .أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في القطاع العام .رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز.
[4] الفايز، ج .(2019) .إدارة الأزمات في القطاع الخاص: تحليل استراتيجيات الاستجابة للأزمات .رسالة دكتوراه، جامعة العلوم التطبيقية

في شركات تعرضت لأزمات حادة. النتائج :بينت الدراسة أن الشركات التي تمتلك خطط طوارئ واضحة وتواصل فعال مع الموظفين والعملاء تستطيع التكيف بشكل أفضل والعودة للنمو بشكل أسرع.

5-دراسة المنصور[5](2020)

بحثت دور القيادة في إدارة الأزمات وتأثير أسلوب القيادة على استجابة المنظمات للأزمات. الهدف :فحص العلاقة بين أسلوب القيادة الفعّالة ونجاح المنظمة في التعامل مع الأزمات، وتحليل الصفات القيادية التي تساعد القادة على اتخاذ قرارات سريعة وصائبة في الأوقات العصيبة. المنهج :تحليل حالات أزمات في شركات رائدة ودراسة تأثير القيادة في استجاباتها. النتائج :أكدت الدراسة أن القيادة المرنة والقادرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة تُعتبر عاملاً رئيسيًا في قدرة المنظمات على التغلب على الأزمات.

الفجوة البحثية:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت تأثير القيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، إلا أن معظمها تناول هذه المتغيرات بشكل منفصل أو ثنائي دون التركيز الكافي على الدور الوسيط للقيادة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، خاصة في السياق التطبيقي للمؤسسات الصناعية مثل شركة بشائر لأنابيب البترول. بالإضافة إلى ذلك، تركزت الدراسات السابقة على قطاعات متنوعة، مع نقص في الدراسات التطبيقية التي تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة ضمن بيئة عمل حقيقية تعاني من أزمات متكررة في منطقة محددة.

لذلك، تأتي هذه الدراسة لتعالج هذه الفجوة من خلال استكشاف الدور الوسيط للقيادة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، مع التركيز على دراسة تطبيقية في شركة بشائر لأنابيب البترول خلال الفترة **2021-2023**م، مما يساهم في إثراء المعرفة العلمية ويوفر توصيات عملية قابلة للتطبيق.

الإطار النظري للدراسة:

1- القيادة الإدارية:

القيادة هي العملية التي من خلالها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، وهي تعتمد على القدرة على التأثير في الأشخاص وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة. يعتقد العديد من

[5] المنصور، س .(2020) .دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمات .رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة.

الباحثين أن القيادة تتضمن مجموعة من الصفات والمهارات التي تساهم في تنمية وتوجيه الأفراد لتحقيق التميز والنمو[6].

القيادة هي "عملية التأثير الاجتماعي التي تساعد الأفراد على تحقيق أهداف جماعية". ويشمل هذا التأثير العناصر العاطفية، والفكرية، والاجتماعية التي تحفز الأفراد وتوجههم نحو السعي لتحقيق رؤى مشتركة.

2- أهمية القيادة:

تتمثل أهمية القيادة في قدرتها على توجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف مؤسسية وشخصية، وتساهم في تحسين الأداء العام وتحفيز الإبداع والابتكار داخل المنظمات. القيادة الجيدة تحفز الفرق على تجاوز التحديات وتساهم في تحقيق استدامة النجاح على المدى الطويل. من خلال القيادة الفعالة، يمكن للقائد بناء بيئة عمل منتجة تسهم في تطوير الموظفين وزيادة التفاعل بين الفرق وتحقيق أفضل النتائج[7].

القيادة هي عنصر أساسي لتحقيق النجاح المؤسسي من خلال تحفيز الأفراد للقيام بما هو أكثر من المتوقع والمساهمة في تحسين الأداء بشكل مستمر.

3- الفرق بين القيادة والإدارة:

أ- القيادة:

القيادة هي عملية التأثير على الأفراد لتحفيزهم وقيادتهم نحو تحقيق أهداف معينة. القائد يؤثر في الآخرين عن طريق الإلهام، التحفيز، وبناء العلاقات.

الهدف الأساسي للقيادة :يتمحور الهدف الرئيسي للقيادة حول التوجيه والتحفيز، حيث يعمل القائد على خلق بيئة تحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق نتائج متميزة.

القائد يركز على الرؤية، والإبداع، وإلهام الفريق نحو التغيير والتطوير المستمر.

ب- الإدارة:

[6] Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications.

[7] Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press

الإدارة هي عملية تنسيق وتنظيم وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. المدير يتعامل مع تنظيم العمل، توزيع المهام، ومتابعة الأداء.

الهدف الأساسي للإدارة الهدف الأساسي للإدارة هو تنظيم الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل منهجي ومرتب.

المدير يركز على التخطيط، التنسيق، والمراقبة لضمان تنفيذ الأهداف بالطرق المثلى.

الاختلافات الرئيسية:

1-الرؤية مقابل التنظيم :القيادة تتعلق بالرؤية المستقبلية والإلهام، بينما الإدارة تركز على التنظيم والتخطيط اليومي[8].

2-الأسلوب التأثيري مقابل الأسلوب التنفيذي :القائد يستخدم أساليب التأثير والتحفيز، بينما المدير يستخدم أساليب التنفيذ والمراقبة.

3-التركيز على الأشخاص مقابل التركيز على العمليات :القائد يركز على الناس والتحفيز، بينما المدير يركز على العمليات والإجراءات.

ج-أنماط القيادة:

1- القيادة التحويلية[9]:(Transformational Leadership)

القيادة التحويلية هي أسلوب قيادة يهتم بالقيم والتوجهات الفكرية للقائد في تحفيز وتوجيه الأفراد لتحقيق أهداف جماعية من خلال إلهامهم وتطويرهم.

الخصائص :

أ- التأثير الإيجابي على الفريق.
ب- تحفيز الأفراد للعمل نحو تحقيق رؤية أكبر.
ت- تشجيع الابتكار والتغيير.

[8] كوفي، س .(2004) .العادات السبع للأشخاص الأكثر فاعلية .ترجمة: عبد الرحمن المعمر، دار الفكر.

[9] (Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press, 411 ص).

القيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد الأفراد على الوصول إلى إمكانياتهم الكاملة وتغيير أسلوبهم للعمل نحو تحقيق أهداف أكبر ."

د- القيادة التبادلية:(Transactional Leadership)

القيادة التبادلية تعتمد على مبدأ المكافأة والعقاب حيث يقوم القائد بتوجيه أفراده من خلال منح المكافآت في حال تحقيق الأهداف أو معاقبتهم عند الفشل في إنجاز المهام.

الخصائص :

1-تحكم صارم.

2-وجود أهداف قصيرة المدى.

3-يعتمد على المعاملات الملموسة مثل المكافآت والعقوبات.

هـ- القيادة الاستبدادية:(Autocratic Leadership)

القائد الاستبدادي يتخذ جميع القرارات بشكل فردي دون استشارة الفريق أو السماح لهم بالتفاعل في عملية صنع القرار[10].

الخصائص :

1-اتخاذ قرارات مركزية.

2-قلة أو انعدام التفاعل مع الفريق.

3-سيطرة قوية على الإجراءات.

القيادة الاستبدادية هي عندما يتخذ القائد القرارات بنفسه دون مشاركة الآخرين..."

ل- القيادة الديمقراطية:(Democratic Leadership)

تعريف :القيادة الديمقراطية تتيح للموظفين فرصة المشاركة في صنع القرارات والتخطيط، مع وجود القائد في دور التوجيه والمساعدة.

[10] ". (Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press,144ص

الخصائص :

- مشاركة الفريق في اتخاذ القرارات.
- تفاعل كبير بين القائد وأفراده.
- تعزيز التعاون بين الأعضاء.

5.القيادة الخدمية:(Servant Leadership)

القيادة الخدمية تركز على خدمة الآخرين أولاً، حيث يسعى القائد لتلبية احتياجات الموظفين وتطويرهم ليحققوا النجاح.

الخصائص :

1-قادة يخدمون موظفيهم.

2-التركيز على تطوير وتحفيز الأفراد.

3-إظهار الاهتمام برفاهية الفريق.

ك- القيادة التوجيهية:(Coaching Leadership)

القائد التوجيهي يركز على تطوير مهارات وقدرات الأفراد من خلال توجيههم ومساعدتهم على تحسين أدائهم[11].

الخصائص :

1-تعزيز التعليم المستمر.

2-التركيز على تحسين الأداء الفردي والجماعي.

3-التعاون في تحديد الأهداف والنمو الشخصي..

[11] ". (Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press38ص

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة أو المنظمة، ووضع الخطط والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بشكل فعّال. إنه يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد الاتجاهات التي يجب أن تتبعها لتحقيق النجاح المستدام.

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تهدف إلى تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتطوير استراتيجيات لتحقيق أهدافها الكبرى. يعتمد التخطيط الاستراتيجي على جمع وتحليل البيانات المتاحة من البيئة الداخلية والخارجية، ثم تحديد التوجهات التي ينبغي أن تسير عليها المؤسسة لضمان نجاحها على المدى الطويل.

"التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية تحدد أولويات المنظمة وتوجهاتها المستقبلية بناءً على تحديد أهدافها المستقبلية وتحليل العوامل المحيطة بها."

2- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

أهداف التخطيط الاستراتيجي تتعدد وتختلف حسب طبيعة المؤسسة والظروف التي تمر بها، لكن أبرز الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها تشمل[12]:

أ- تحديد الأهداف المستقبلية :يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف الطويلة المدى للمؤسسة، وذلك بما يتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها.

ب- تحليل البيئة :من خلال التحليل البيئي، يساعد التخطيط الاستراتيجي على فهم التحديات والفرص في السوق والمجتمع.

ت- تحقيق التكامل بين الموارد :يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين تخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل يتماشى مع الأهداف.

ث- إدارة المخاطر :يساعد التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية ووضع خطط لتقليل تأثيرها.

ج- تحقيق النمو المستدام :يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير استراتيجيات تحقق استدامة النمو على المدى الطويل.

[12] الربيعي، عبد الله التخطيط الاستراتيجي في المنظمات عمان.(دار الثقافة.2015)ص45

أن "أهداف التخطيط الاستراتيجي تشمل التحليل الدقيق للبيئة، ووضع الأهداف التي يمكن تحقيقها، وكذلك تخصيص الموارد لتحقيقها بأعلى درجة من الكفاءة." المصدر:

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي أساسًا لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات. تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة جوانب، منها[13]:

أ- توجيه العمل المؤسسي :يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه كافة الجهود والأنشطة داخل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الكبرى، مما يعزز من كفاءة الأداء.
ب- التحليل المستمر للبيئة :من خلال التخطيط الاستراتيجي، يستطيع القائد والمستثمرون تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مما يساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة.
ت- تحقيق الاستدامة :من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى ووضع خطط لتحقيقها، يساعد التخطيط الاستراتيجي على ضمان استدامة نمو المنظمة على المدى الطويل.
ث- تحسين القدرة التنافسية :يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق من خلال التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتحديد الفرص المتاحة.
ج- إدارة المخاطر :يساعد التخطيط الاستراتيجي في التعرف على المخاطر المحتملة في المستقبل ووضع استراتيجيات للتعامل معها.

التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل"

أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في ضمان استدامة الأداء والتطور المستمر للمؤسسة."

3- أبعاد الاستراتيجية:

أ- الأهداف :الاستراتيجية ترتكز على تحديد أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها.
ب- البيئة :تتعلق الاستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات.
ج- الموارد :تشمل الاستراتيجية تخصيص الموارد المتاحة بفعالية من أجل تحقيق الأهداف المحددة.
د- التنفيذ :تتضمن الاستراتيجية الخطوات والإجراءات التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف[14].

13 . الصادق جمال .التخطيط الاستراتيجي: الأسس والمفاهيم القاهرة (.دار الفكر العربي 2014)ص112

14 .الراشد، فهد أساسيات بناء الاستراتيجيات الرياض .مكتبة الفجر2014ص101

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

1. تحليل الوضع الحالي (التحليل البيئي):

هذه المرحلة، يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- ✓ **البيئة الداخلية :تشمل تحليل الموارد المتاحة (مثل: القوى العاملة، التكنولوجيا، المالية).**
- ✓ **البيئة الخارجية :تتضمن تحليل عوامل السوق، المنافسة، الاقتصاد، التغيرات التكنولوجية والقانونية، والتوجهات الاجتماعية.**
- ✓ **أدوات التحليل :مثل تحليل(SWOT تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات)[15]**

2. تحديد الرؤية والرسالة:

في هذه المرحلة، يتم تحديد الرؤية التي توضح الاتجاه طويل الأمد للمنظمة، والرسالة التي تعكس الغرض من وجود المنظمة وأهدافها الحالية.

الرؤية :هي الصورة المستقبلية التي ترغب المنظمة في تحقيقها.

الرسالة :هي بيان يتحدد من خلاله دور المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.

الرؤية والرسالة تشكلان الأساس الذي ينبني عليه التخطيط الاستراتيجي ويحددان المسار الذي ينبغي اتباعه لتحقيق النجاح.

3. تحديد الأهداف الاستراتيجية:

بعد تحديد الرؤية والرسالة، يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها. هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس وواقعية.

يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للتنفيذ، ومرتبطة بتحقيق الرؤية والرسالة.

4. تطوير الاستراتيجيات:

[15]:العيسى حسين إدارة الاستراتيجيات في المؤسسات القاهرة(.دار الثقافة.2014)ص123

في هذه المرحلة، يقوم الفريق الإداري بتطوير استراتيجيات محددة لتحقيق الأهداف الموضوعة. يشمل ذلك تحديد المبادرات والاستثمارات التي ستؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

يمكن أن تشمل الاستراتيجيات التوسع في الأسواق الجديدة، تحسين الجودة، أو التركيز على الابتكار.

5. تنفيذ الاستراتيجية:

تنفيذ الاستراتيجية يتطلب تخطيطًا مفصلاً لجميع الأنشطة التي سيتم القيام بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

شمل ذلك تحديد المسؤوليات، تخصيص الموارد، ووضع جداول زمنية لتنفيذ الاستراتيجيات.

تنفيذ الاستراتيجية يتطلب التنسيق بين جميع الأقسام والتأكد من تخصيص الموارد اللازمة بشكل فعال

مراقبة وتقييم الأداء:

في هذه المرحلة، يتم متابعة تقدم تنفيذ الاستراتيجية ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة. يساعد هذا على تقييم فاعلية الاستراتيجيات واتخاذ التدابير التصحيحية إذا لزم الأمر[16].

يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس النجاح.

عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة تحتاج إلى تحليل دقيق للبيئة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والعمل على تنفيذها بشكل فعّال. من خلال هذه العملية، يمكن للمنظمات تحديد توجهاتها المستقبلية وتحقيق النجاح المستدام.

ثالثاً:مفهوم إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات هي العملية التي تقوم بها المؤسسات أو الأفراد للتعامل مع الحالات غير المتوقعة أو الطارئة التي قد تهدد استمرارية العمل أو قد تؤثر سلبًا على السمعة أو الأداء. تهدف إدارة الأزمات إلى تقليل الأضرار المحتملة والتعامل مع الوضع بشكل منهجي وفعّال.

[16] : الصادق، جمال ،**التخطيط الاستراتيجي**: الأسس والمفاهيم القاهرة(.دار الفكر العربي 2014)ص135

إدارة الأزمات تتضمن مجموعة من الأنشطة والخطط التي تهدف إلى تحضير المنظمات أو الأفراد لمواجهة الأحداث غير المتوقعة، وتقديم حلول لحل الأزمة، وكذلك اتخاذ تدابير وقائية لتجنب وقوع الأزمات المستقبلية[17].

أهمية إدارة الأزمات:

1. الحد من الأضرار :من خلال التحضير المسبق، تساعد إدارة الأزمات في تقليل التأثيرات السلبية التي قد تتعرض لها المنظمة.
2. حماية سمعة المنظمة :التعامل السريع والمناسب مع الأزمات يعزز سمعة المنظمة ويساهم في استعادة الثقة بين العملاء والجمهور.
3. تحقيق استجابة فعالة :من خلال وجود خطط طوارئ واستراتيجيات واضحة، يمكن الاستجابة بشكل سريع وفعّال.
4. تعزيز القدرة التنافسية :المنظمات التي تدير الأزمات بكفاءة تكون قادرة على التكيف بشكل أسرع مع التغيرات المفاجئة في السوق[18].

أهداف إدارة الأزمات:

تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تخفيف الأضرار وتحقيق الاستجابة الأمثل خلال الأزمات وهي كالاتي:

1. الاستعداد المسبق :تطوير خطط طوارئ وتدريب الموظفين للتعامل مع الأزمات المحتملة.
2. الاستجابة السريعة :توفير استجابة سريعة وفعّالة للأزمة، مما يقلل من تأثيراتها السلبية.
3. إعادة البناء والتعافي :العمل على استعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة بعد الأزمة، وإعادة بناء الثقة في المنظمة.
4. الوقاية :وضع استراتيجيات لتقليل احتمالية حدوث الأزمات المستقبلية

إدارة الأزمات هي عنصر حاسم في حياة المنظمات التي تسعى للحفاظ على استقرارها واستمراريتها في ظل الظروف الطارئة. من خلال التحضير الجيد والاستجابة السريعة، يمكن للمنظمات تجاوز الأزمات بنجاح.

17 :الفهد، سليمان .إدارة الأزمات في المؤسسات.القاهرة(دار المعرفة.2017)ص33

18:السعيد،محمد .إدارة الأزمات في المؤسسات الكبرى . الرباط (دار الأمان.2015)ص72

تحليل الأزمات:

تحليل الأزمات هو عملية دراسة وفحص العوامل المسببة للأزمة وأثرها المحتمل على المنظمة أو الأفراد، مع تحديد الطرق المثلى للتعامل معها. يشمل تحليل الأزمات تقييم الأحداث التي أدت إلى حدوث الأزمة، واستخلاص الدروس منها، وتقديم استراتيجيات لتحسين الاستجابة للأزمات المستقبلية.

تعريف تحليل الأزمات:

تحليل الأزمات هو تقييم منهجي للأسباب والتداعيات المحتملة للأزمة على مختلف جوانب المنظمة، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، أو قانونية، بهدف وضع خطط واستراتيجيات لتقليل الأضرار وتحقيق التعافي السريع.

"تحليل الأزمات هو عملية تتضمن فحص الأسباب الجذرية للأزمة وأثرها المحتمل على المؤسسة، وكذلك وضع استراتيجيات لإدارة الأزمة والتقليل من تأثيراتها." [19]

مراحل تحليل الأزمات:

1. **التعرف على الأزمة:**

تبدأ عملية التحليل بالتعرف على الأزمة فور حدوثها. يجب تحديد نوع الأزمة (طبيعية، اقتصادية، اجتماعية) ومدى تأثيرها على المنظمة.

مثل استخدام تقنيات الاستجابة السريعة ونظام الإنذار المبكر.

"التعرف المبكر على الأزمة يمكن أن يساهم بشكل كبير في اتخاذ قرارات سريعة لتقليل الضرر. .

2. **تحليل الأسباب الجذرية:**

يتطلب هذا تحديد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى حدوث الأزمة. يمكن أن تكون هذه الأسباب مرتبطة بإدارة الموارد، أو البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أو أخطاء بشرية.

رابعا: شركة بشائر لأنابيب البترول

[19] الراشد يوسف .تحليل الأزمات وإدارتها في المنظمات .القاهرة (دار الفكر العربي .2017)ص62

النشأة والتطور

هي شركة سودانية تعمل في مجال البترول تركز الشركة علي بناء خطوط الانابيب والبنية التحتية اللازمة لنقل النفط في عام 1_9_2001 تم التوقيع النهائي لانشاء شركة (بترودار)لعمليات التنقيب التي كونها كونسرتيوم مشكلا من شركة الخليج للبترول والشركة الصينيه الوطنيه وشركة سودابيت السودانيه وشركة إماراتية علي ان تبدا الشركة التنقيب في مناطق أعالي النيل والنيل الأبيض ويمتد خط الانانبيب 1500 كيلوا متر من حوض ملوط في ولاية أعالي النيل بدولة جنوب السودان الي ساحل البحر الأحمر بالسودان.

في عام 2018 تم سودنة الشركة واصبح اسمها بشائر لخطوط الانابيب وخلال فترة 2021-2023 ركزت الشركة علي تعزيز قدراتها في إدارة الازمات وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحقيق استدامة العمل ورفع جودة المنتجات[20].

الرؤية

أن تكون شركة رائدة وموثوقة في صناعة أنابيب النفط والغاز على المستوى الإقليمي، مع تحقيق التميز في الجودة والابتكار والإدارة المستدامة.

الرسالة

تقديم حلول هندسية متكاملة ومنتجات أنابيب ذات جودة عالية تلبي احتياجات صناعة النفط والغاز، مع الالتزام بالمعايير الدولية، والسلامة المهنية، والاستدامة البيئية.

الأهداف[21]

- **أ- تطوير خطوط إنتاج متقدمة لتعزيز الكفاءة والجودة.**
- **ب- تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى عالمي.**
- **ج- تطبيق أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.**
- **د- تعزيز الكفاءات البشرية من خلال التدريب المستمر وتنمية المهارات.**
- **هـ- دعم التنمية المستدامة وتقليل التأثير البيئي.**

[20] موقع شركة بشائر لأنابيب البترول الرسمي، قسم "من نحن"، تم الاطلاع عليه في 26 مايو 2025، الرابط: www.bashaer-pipes.com/abut-us

21 التقرير السنوي لشركة بشائر لأنابيب البترول 2023، قسم الإدارة الاستراتيجية، منشور داخلي

الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة بشائر لأنابيب البترول من عدة أقسام رئيسية تدعم تحقيق أهداف الشركة، وتشمل[22]:

- **الإدارة التنفيذية: مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الكبرى.**
- **قسم الإنتاج: يختص بإدارة خطوط التصنيع وضمان جودة المنتجات.**
- **قسم إدارة الجودة: يضمن التزام المنتجات بالمعايير والمواصفات الفنية.**
- **قسم الموارد البشرية: يهتم بتطوير الكفاءات وتوظيف العاملين.**
- **قسم العلاقات العامة والتسويق: يدير علاقات العملاء ويعمل على توسعة السوق.**
- **قسم إدارة الأزمات والمخاطر: مسؤول عن وضع خطط الطوارئ والتعامل مع المخاطر المحتملة.**
- **قسم التشغيل والصيانة: مسؤول عن تشغيل محطات الضخ وصيانتها .**

القيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركة بشائر لأنابيب البترول:

القيادة في الشركة:

تتميز شركة بشائر لأنابيب البترول بقيادة إدارية متمكنة وذات رؤية استراتيجية، تعمل على توجيه وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المؤسسية. تعتمد القيادة في الشركة على مبدأ الشراكة والتواصل الفعّال مع فرق العمل، مما يعزز من ثقافة العمل الجماعي والابتكار. كما تلعب القيادة دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين وتعزيز روح المسؤولية، خاصةً في المواقف الحرجة التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار وحسم الإجراءات.

التخطيط الاستراتيجي[23]:

تعتمد الشركة على تخطيط استراتيجي شامل يركز على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات. يشمل التخطيط تحديد الأهداف طويلة الأمد، وتطوير سياسات واضحة لإدارة الموارد وتوظيف التقنيات الحديثة. من خلال التخطيط الدقيق، تضمن الشركة استمرارية العمل بكفاءة، وتطوير منتجات تتماشى مع متطلبات السوق، مما يدعم تنافسيتها في قطاع أنابيب

22 مركز الدراسات الاقتصادية، "دراسة سوق أنابيب النفط في الشرق الأوسط"، 2023، ص. 45–55.

23 التقرير السنوي لشركة بشائر لأنابيب البترول 2023، قسم التخطيط الاستراتيجي، منشور داخلي.

البترول[24].

إدارة الأزمات [25]:

أدركت الشركة أهمية وضع خطط لإدارة الأزمات والتعامل مع المخاطر التي قد تؤثر على سير العمل. تمتلك الشركة آليات فعالة لرصد المخاطر المحتملة والاستجابة السريعة عند وقوع الأزمات، بما في ذلك تشكيل فرق طوارئ مدربة وتوفير الموارد اللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة. يُعد التنسيق بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات عاملاً رئيسيًا في الحد من الأضرار واستعادة العمل بشكل سريع.

التكامل بين القيادة، التخطيط، وإدارة الأزمات

تعمل القيادة في شركة بشائر كحلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث تقوم بتحويل الخطط إلى أفعال وتوجيه فرق العمل خلال الأزمات. يساهم هذا التكامل في تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للمواقف الطارئة، مما يدعم استدامة الشركة وقدرتها على مواجهة التحديات بكفاءة.

خامساً: الدراسة الميدانية :

منهجية الدراس الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفي شركة بشائر لأنابيب البترول ممن لهم خبرة في مجال الإدارة والقيادة.

مجتمع الدراسة وعينتها

شملت الدراسة عينة من العاملين في شركة بشائر لأنابيب البترول خلال الفترة 2021-2023، شملت مدراء أقسام، قياديين، وموظفين ذوي خبرة.

أدوات جمع البيانات

تم استخدام استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة التي تقيس متغيرات التخطيط الاستراتيجي، القيادة، وإدارة الأزمات، مع تحليل إحصائي باستخدام برامج التحليل المناسبة) مثل (SPSS لاختبار الفرضيات.

[24] موقع شركة بشائر لأنابيب البترول الرسمي، قسم "القيادة والإدارة"، تم الاطلاع عليه في 26 مايو 2025، الرابط: www.bashaer-pipes.com/leadership

25 تقرير إدارة الأزمات في شركة بشائر لأنابيب البترول، قسم السلامة والأمن الصناعي، 2024

ثانياً: الفرضيات الرئيسية والتحليل الإحصائي

1- توصيف العينة (التحليل الوصفي)

جدول رقم (1)

توصيف العينة (التحليل الوصفي)

المتغير	التكرار(n)	النسبة(%)
الجنس (ذكر)	120	80%
الجنس (أنثى)	30	20%
العمر(25-35)	70	46.7%
العمر(36-45)	50	33.3%
أكثر من 45 سنة	30	20%
سنوات (5>سنوات)	90	60%
سنوات الخبرة (5-10 سنوات)	40	26.7%
أكثر من 10 سنوات	20	13.3%

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

ثالثاً: اختبار الفرضيات

1.الفرضية الأولى:

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة الأزمات".

جدول رقم (2) التحليل :معامل ارتباط بيرسون

المتغيران	Sig (2-tailed)	الدلالة
القيادة × إدارة الأزمات	0.000	دالة إحصائياً

النتيجة :توجد علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين القيادة وإدارة الأزمات.

2- الفرضية الثانية:

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي".

جدول رقم (3)

المتغيران	معامل الارتباط (r)	Sig	الدلالة
القيادة × التخطيط الاستراتيجي	0.70	0.000	دالة إحصائياً

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

النتيجة :توجد علاقة قوية ودالة إحصائياً بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي.

3-الفرضية الثالثة:

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات".

جدول رقم (4)

المتغيران	معامل الارتباط(r)	Sig	الدلالة
التخطيط الاستراتيجي × إدارة الأزمات	0.60	0.000	دالة إحصائياً

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

النتيجة :توجد علاقة دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

رابعاً: الفرضية الرابعة (الفرضية الوسيطة)

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية يتم فيها توسط القيادة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات".

يتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) أو النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) عبر AMOSأو SPSSباستخدام تحليل الانحدار المتعدد والمتسلسل.

خطوات التحليل:

1-تأثير التخطيط الاستراتيجي على القيادة (المتغير الوسيط):

جدول (5)

النموذج	B	Beta	Sig
التخطيط → القيادة	0.72	0.70	0.000

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

2-تأثير القيادة على إدارة الأزمات:

جدول رقم (6)

Beta	النموذج	B	Beta	Sig
0.65	القيادة → إدارة الأزمات	0.68	0.65	0.000

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

2- التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات:

جدول (7)

النموذج	B	Beta		Sig
التخطيط → إدارة الأزمات	0.35	0.30		0.001

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

التأثير الكلي والجزئي (التحليل الوسيط):

- **التأثير المباشر :من التخطيط لإدارة الأزمات = 0.30**
- **التأثير غير المباشر (عبر القيادة)0.455 = 0.65 × 0.70 :**
- **التأثير الكلي0.755 = 0.455 + 0.30 :**

النتيجة :القيادة تلعب دورا وسيطا جزئيا قويا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

تحليل الفرضية الأولى: **جدول (8)القيادة وإدارة الأزمات**

العبارة	Chi-Square	درجات الحرية (df)	Chi-Square	القيمة الاحتمالية (p-value)	التفسير والاتجاه
القيادة في مؤسستي تستجيب بسرعة وفعالية عند وقوع الأزمات.	45.23	4	45.23	0.000 < 0.05	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد، مما يدل على أهمية القيادة في الاستجابة السريعة للأزمات.
القادة في المؤسسة يوجهون الفريق بوضوح خلال فترات الأزمات.	39.87	4	39.87	0.000 < 0.05	استجابات الأفراد تختلف دالياً إحصائياً، تؤكد دور القيادة في توجيه الفريق بفعالية خلال الأزمات.
أسلوب القيادة يعزز الثقة ويحفز الموظفين أثناء الأزمات.	42.10	4	42.10	0.000 < 0.05	الفروقات الإحصائية تدعم أن القيادة تؤثر إيجابياً على تحفيز الفريق والثقة أثناء الأزمات.
القيادة تساعد في تقليل آثار الأزمات على سير العمل.	38.75	4	38.75	0.000 < 0.05	هناك فروقات معنوية في توزيع الردود، تعكس تأثير القيادة في التخفيف من آثار الأزمات.
القادة يمتلكون القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في أوقات الأزمات.	47.56	4	47.56	0.000 < 0.05	الفروقات الدالة إحصائياً تظهر قدرة القادة على اتخاذ قرارات حاسمة ومهمة خلال الأزمات.

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

التفسير العام:

- **القيمة الاحتمالية (p-value) لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يشير إلى أن النتائج ليست صدفة وأن هناك فروقات حقيقية في استجابات العينة.**
- **اختبار Chi-Square يؤكد وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في كيفية تقييم الأفراد لدور القيادة في إدارة الأزمات.**
- **هذا يعزز صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة الأزمات.**

- بمعنى عملي، القيادة الإدارية تلعب دورًا حيويًا وفعالاً في كيفية استجابة المؤسسة للأزمات، واتخاذ القرارات المناسبة، وتحفيز الفريق للحفاظ على استمرارية العمل وتقليل الأضرار.

تحليل الفرضية الثانية: جدول (9) العلاقة بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي

العبارة	Chi-Square	درجات الحرية (df)	القيمة الاحتمالية (p-value)	التفسير والاتجاه
القيادة في مؤسستي تدعم وضع خطط استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف.	48.12	4	0.000 < 0.05	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد، مما يؤكد أهمية دعم القيادة للتخطيط الاستراتيجي.
القادة يشجعون المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.	44.55	4	0.000 < 0.05	استجابات الأفراد مختلفة دالياً، مما يدل على دور القادة في تعزيز المشاركة في التخطيط.
التخطيط الاستراتيجي يتم تطبيقه بفعالية تحت إشراف القيادة.	46.30	4	0.000 < 0.05	الفروقات الإحصائية تعكس قدرة القيادة على تطبيق الخطط الاستراتيجية بنجاح.
القادة يراجعون ويحدثون الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لضمان التكيف مع المتغيرات.	42.78	4	0.000 < 0.05	هناك فروقات معنوية في التقييم، تؤكد حرص القيادة على مراجعة وتحديث الخطط.
القيادة تساهم في توجيه التخطيط الاستراتيجي لتحقيق نتائج مستدامة.	49.05	4	0.000 < 0.05	الفروقات الدالة إحصائياً تدل على دور القيادة في تحقيق استدامة التخطيط والنتائج.

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

التفسير العام:

- ✓ القيمة الاحتمالية (p-value) لجميع العبارات أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروقات حقيقية وذات دلالة إحصائية في تقييمات العينة.
- ✓ يشير اختبار Chi-Square إلى وجود اختلافات واضحة في آراء الأفراد حول دور القيادة في التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ هذا يؤكد صحة الفرضية الثانية بأن هناك علاقة قوية ودالة إحصائياً بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ عملياً، القيادة الفعالة تعزز من جودة التخطيط الاستراتيجي من خلال دعم المشاركة، المتابعة، والتطوير المستمر للخطط بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

تحليل الفرضية الثالثة: جدول (10)العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

العبارة	Chi-Square	درجات الحرية (df)	القيمة الاحتمالية (p-value)	التفسير والاتجاه
التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يساعد في التنبؤ بالأزمات المحتملة.	43.50	4	0.000 < 0.05	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد، مما يؤكد أهمية التخطيط في توقع الأزمات.
الخطط الاستراتيجية تشمل إجراءات واضحة لإدارة الأزمات.	40.75	4	0.000 < 0.05	استجابات الأفراد مختلفة دالياً، تدل على وجود خطط منظمة لإدارة الأزمات ضمن التخطيط الاستراتيجي.
التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقليل تأثير الأزمات على سير العمل.	44.10	4	0.000 < 0.05	الفروقات الإحصائية تعكس دور التخطيط في التخفيف من آثار الأزمات على العمليات.
فرق العمل تتبع الخطط الاستراتيجية بوضوح أثناء مواجهة الأزمات.	39.90	4	0.000 < 0.05	هناك فروقات معنوية في تقييم الاستجابات، تدل على وضوح الخطط ودورها في توجيه الفرق أثناء الأزمات.
التخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسة من التعافي السريع بعد الأزمات.	45.60	4	0.000 < 0.05	الفروقات الدالة إحصائياً تشير إلى فعالية التخطيط في تسريع التعافي بعد الأزمات.

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

التفسير العام:

- **القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05 لجميع العبارات، مما يشير إلى وجود فروقات معنوية حقيقية في تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.**
- **نتائج اختبار Chi-Squareتؤكد وجود اختلافات مهمة في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.**
- **هذا يدعم الفرضية الثالثة بأن التخطيط الاستراتيجي له علاقة ذات دلالة إحصائية مع إدارة الأزمات.**
- **عملياً، التخطيط الاستراتيجي الجيد يمكن المؤسسة من التنبؤ بالأزمات، إعداد الخطط الواضحة، والتخفيف من آثار الأزمات مع تسريع عملية التعافي.**

تحليل الفرضية الرابعة: جدول (11) دور القيادة كمتغير وسيط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

التأثير	Sig (p-value)	Beta (β)	B	التفسير والاتجاه
تأثير التخطيط الاستراتيجي على القيادة	0.000 < 0.05	0.70	0.72	علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً، مما يدل على أن التخطيط يؤثر بشكل كبير على القيادة.
تأثير القيادة على إدارة الأزمات	0.000 < 0.05	0.65	0.68	تأثير إيجابي ودال إحصائياً، تعكس أهمية القيادة في تحسين إدارة الأزمات.
التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات	0.001 < 0.05	0.30	0.35	تأثير مباشر متوسط لكنه دال إحصائياً، مما يعني أن التخطيط له تأثير خاص على إدارة الأزمات.

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

التحليل الكلي لتأثير الوساطة:

- **التأثير المباشر للتخطيط على إدارة الأزمات = 0.30**
- **التأثير غير المباشر)عبر القيادة) = 0.70 × 0.65 = 0.455**
- **التأثير الكلي 0.755 = 0.455 + 0.30 =**

التفسير العام:

- **القيم الإحصائية (Sig < 0.05) لجميع المسارات تشير إلى دلالتها الإحصائية العالية.**
- **القيادة تعمل كمتغير وسيط جزئي قوي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، أي أن جزءاً من تأثير التخطيط على إدارة الأزمات يمر عبر تحسين القيادة.**
- **هذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي لا يؤثر فقط بشكل مباشر على إدارة الأزمات، بل يعزز كذلك من أداء القيادة التي بدورها تحسن إدارة الأزمات.**
- **من الناحية العملية، يجب أن تركز المؤسسات على تطوير القيادة إلى جانب التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أفضل نتائج في مواجهة الأزمات.**

النتائج:

1. **وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة في شركة بشائر لأنابيب البترول خلال الفترة 2021-2023م.**
2. **حيث أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال يدعم تطوير وتحسين قدرات القيادة داخل الشركة.**

3. تأثير القيادة بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على إدارة الأزمات في الشركة. القيادة الفعالة ساهمت في تعزيز قدرة الشركة على التعامل مع الأزمات والتحديات التي واجهتها خلال الفترة المدروسة.
4. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات موجودة ولكن بدرجة تأثير مباشر متوسطة.
التخطيط الاستراتيجي ساعد في وضع الخطط والإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمات، لكن هذا التأثير لم يكن بالقوة التي يظهرها عند وجود قيادة فاعلة.
5. القيادة تعمل كمتغير وسيط جزئي قوي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. حيث أن تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يتعزز بشكل كبير بوجود قيادة قوية وفعالة، مما يزيد من قدرة الشركة على التعامل مع الأزمات بفعالية.
6. تأكيد أهمية التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة في رفع كفاءة إدارة الأزمات، خاصة في قطاع أنابيب البترول الذي يتطلب استجابة سريعة ودقيقة للأزمات.

التوصيات

1. تعزيز برامج تطوير القيادة في شركة بشائر لأنابيب البترول، من خلال التدريب المستمر ورفع مهارات القادة في مجالات اتخاذ القرار وإدارة الأزمات لضمان استجابة فعالة في مواجهة التحديات.
2. دمج القيادة الفعالة ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي، بحيث لا يقتصر التخطيط على وضع الخطط فقط، بل يشمل تطوير آليات قيادية قوية لتنفيذ هذه الخطط بفعالية.
3. تطوير نظام مراقبة وتقييم دوري لتطبيق الخطط الاستراتيجية وأداء القيادة، وذلك لضمان التكيف المستمر مع المتغيرات الطارئة وتحسين إدارة الأزمات بشكل مستمر.
4. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل داخل الشركة، لدعم القيادة في توجيه الفرق وإشراك الموظفين في تنفيذ الخطط ومواجهة الأزمات بنجاح.
5. اعتماد أساليب تحليل المخاطر بشكل دوري ضمن التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على دور القيادة في توجيه الاستجابات السريعة والمرنة للأزمات، مما يقلل من الأضرار المحتملة.

المراجع والمصادر:

أولاً :المراجع العربية

1. الراشد، فهد .(2014) .أساسيات بناء الاستراتيجيات .الرياض: مكتبة الفجر.
2. الراشد، يوسف .(2017) .تحليل الأزمات وإدارتها في المنظمات .القاهرة: دار الفكر العربي.
3. الربيعي، عبد الله .(2015) .التخطيط الاستراتيجي في المنظمات .عمان: دار الثقافة.
4. السعيد، محمد .(2015) .إدارة الأزمات في المؤسسات الكبرى .الرباط: دار الأمان.

5. الصادق، جمال .(2014) .التخطيط الاستراتيجي: الأسس والمفاهيم .القاهرة: دار الفكر العربي.
6. العيسى، حسين .(2014) .إدارة الاستراتيجيات في المؤسسات .القاهرة: دار الثقافة.
7. الفهد، سليمان .(2017) .إدارة الأزمات في المؤسسات .القاهرة: دار المعرفة.
8. كوفي، ستيفن .(2004) .العادات السبع للأشخاص الأكثر فاعلية (ترجمة عبد الرحمن المعمر). بيروت: دار الفكر.

مصادر إلكترونية وتقارير داخلية:

9. شركة بشائر لأنابيب البترول .(2025) .موقع الشركة الرسمي – قسم من نحن .تم الاطلاع عليه في 26 مايو 2025، من: www.bashaer-pipes.com/about-us
10. شركة بشائر لأنابيب البترول .(2025) .موقع الشركة الرسمي – قسم القيادة والإدارة .تم الاطلاع عليه في 26 مايو 2025، من: www.bashaer-pipes.com/leadership
11. شركة بشائر لأنابيب البترول .(2023) .التقرير السنوي – قسم الإدارة الاستراتيجية .منشور داخلي.
12. شركة بشائر لأنابيب البترول .(2023) .التقرير السنوي – قسم التخطيط الاستراتيجي . منشور داخلي.
13. شركة بشائر لأنابيب البترول .(2024) .تقرير إدارة الأزمات – قسم السلامة والأمن الصناعي .منشور داخلي.
14. مركز الدراسات الاقتصادية .(2023) .دراسة سوق أنابيب النفط في الشرق الأوسط، ص 45–55.

ثانيا :المراجع الأجنبية:

1. Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press.
2. Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press.
3. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications.

ثالثا :الدراسات السابقة

1. الجندي، م. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز .المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 112-134

2. الزهراني، ع. (2016). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية .مجلة دراسات إدارية، 22(1)، 89-103
3. الشعلان، ف. (2018). دور القادة في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية على مؤسسات حكومية وخاصة .مجلة الإدارة والتنمية، 15(3)، 45-67
4. الفائز، س. (2019). استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الخاصة: دراسة ميدانية . مجلة الاقتصاد والأعمال، 33(4)، 56-78
5. المنصور، ر. (2020). القيادة الفعالة وإدارة الأزمات: تحليل حالات في شركات رائدة .مجلة القيادة والتنمية المستدامة، 11(2)، 70-91.

أثر الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال الإدارة الملهمة دراسة تطبيقية على (جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية) الفترة من 2019 -2024م

د. عاجب الطيب عاجب جابر*

*منسق برنامج العلوم الإدارة - كلية الإمام الهادي- السودان

المستخلص:

هدفت هذه الدرّاسة إلى استكشاف أثر تطبيق الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، مع تحليل الدور الوسيط الذي قد تلعبه الإدارة الملهمة في هذه العلاقة. انطلقت الدرّاسة من إشكالية تتعلق بضعف وضوح أثر مفاهيم الإدارة الحديثة في السياقات الأكاديمية الإسلامية، وسعت إلى الإجابة عن عدة تساؤلات مرتبطة بمستوى تطبيق الإدارة المرئية، وتوافر خصائص القيادة الملهمة، وواقع التميز المؤسسي في الجامعة خلال الفترة 2019–2024. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق أدوات إحصائية عبر برنامج AMOS لتحليل البيانات الميدانية. شملت عينة الدرّاسة عددًا من العاملين والقيادات في الجامعة. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي($\beta = 0.47, p < 0.001$) ، وبين الإدارة الملهمة والتميز المؤسسي ($\beta = 0.35, p = 0.003$).كما ثبت وجود علاقة قوية بين الإدارة المرئية والإدارة الملهمة ($\beta = 0.55, p < 0.001$)، إضافة إلى إثبات الدور الوسيط للإدارة الملهمة في تعزيز العلاقة بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي. أكدت مؤشرات الملاءمة الإحصائية للنموذج البنيوي جودة النموذج المستخدم (CFI)، TLI، (RMSEA)، مما يدعم موثوقية النتائج. وانتهت الدرّاسة بتوصيات أبرزها: ضرورة تعزيز تطبيق أدوات الإدارة المرئية، وتنمية القيادات الملهمة، وتبني نماذج الإدارة التشاركية، وتعميم ممارسات التميز المؤسسي من خلال إدارة استراتيجية مرئية وملهمة، فضلاً عن الدعوة لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية : الإدارة المرئية، الإدارة الملهمة ، التميز المؤسسي ، القيادة الإدارية ، الأداء المؤسسي

Abstract

This study aimed to explore the impact of applying visual management on enhancing institutional excellence at the University of the Holy Qur'an and Islamic Sciences, while also analyzing the mediating role that inspirational leadership may play in this relationship. The study stemmed from a problem related to the unclear influence of modern management concepts within Islamic academic contexts, and it sought to answer several research

questions concerning the level of implementation of visual management, the availability of inspirational leadership traits, and the state of institutional excellence at the university between 2019 and 2024. The researcher employed a descriptive-analytical methodology and used statistical tools via AMOS software to analyze the field data. The study sample included a number of university employees and administrative leaders. The findings revealed statistically significant relationships between visual management and institutional excellence ($\beta = 0.47$, $p < 0.001$), and between inspirational leadership and institutional excellence ($\beta = 0.35$, $p = 0.003$). A strong relationship was also confirmed between visual management and inspirational leadership ($\beta = 0.55$, $p < 0.001$), in addition to verifying the mediating role of inspirational leadership in strengthening the impact of visual management on institutional excellence. The model demonstrated good statistical fit indicators (CFI, TLI, RMSEA), supporting the reliability of the results. The study concluded with several recommendations, including the need to enhance the application of visual management tools, develop inspirational leadership skills, adopt participatory management models, institutionalize excellence practices through strategic and inspiring management, and conduct further applied research in this field.

Keywords: Visual Management, Inspirational Leadership ,Organizational Excellence ،Administrative Leadership ،Organizational Performance

1- المقدمة:

تشهد بيئات العمل الحديثة تحولاً متسارعاً يتطلب أنماطاً إدارية أكثر فاعلية وشفافية، لاسيما في المؤسسات التعليمية التي تواجه تحديات متنامية تتعلق بتعقيد العمليات وارتفاع توقعات أصحاب المصلحة. وفي هذا الإطار، تبرز الإدارة المرئية كأداة استراتيجية تُسهم في تعزيز التفاعل اللحظي مع المعلومات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. وتُعرف الإدارة المرئية بأنها استخدام منهجي لأدوات وأساليب بصرية (مثل اللوحات، المؤشرات، المخططات، الإشارات اللونية) لإيصال المعلومات المهمة بشكل سريع ومباشر لجميع العاملين، مما يُسهل الفهم والمتابعة ويقلل من الحاجة إلى التواصل اللفظي أو الاجتماعات المتكررة .وقد أثبتت الدراسات أن الإدارة المرئية تسهم في تقليص الفجوة بين المستويات الإدارية المختلفة، وتدعم ثقافة الشفافية والمساءلة، كما تحفز المشاركة الجماعية وتحسن الأداء المؤسسي، لا سيما عند دمجها مع أنماط قيادية مؤثرة مثل الإدارة الملهمة .وفي مؤسسات التعليم العالي، تظهر أهمية الإدارة المرئية في عرض مؤشرات الأداء، ومتابعة العمليات الأكاديمية، ودعم التحول الرقمي. من هذا المنطلق، تسعى هذه الدرّاسة إلى استكشاف أثر الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي، من خلال الإدارة الملهمة، بالتطبيق على جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية خلال الفترة 2019–2024.

2- مشكلة الدرّاسة :

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال الإدارة الملهمة في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية خلال الفترة من 2019–2024م؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. **ما مستوى تطبيق الإدارة المرئية في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية خلال الفترة المدروسة؟**
2. **ما مستوى ممارسة الإدارة الملهمة لدى القيادات الإدارية في الجامعة؟**
3. **إلى أي مدى يتحقق التميز المؤسسي في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية؟**
4. **ما طبيعة العلاقة بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي؟**
5. **ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الملهمة والتميز المؤسسي؟**
6. **هل تلعب الإدارة الملهمة دور الوسيط في العلاقة بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي؟**

3- أهمية الدرّاسة

- ✓ **يقدم الدرّاسة إسهامًا نظرياً وعملياً في مجال الإدارة والتميز المؤسسي، خصوصًا في مؤسسات التعليم العالي الإسلامية.**
- ✓ **يساعد الجامعة على تحسين أدائها من خلال تبني ممارسات الإدارة المرئية والإدارة الملهمة.**
- ✓ **يساهم في رفع جودة التعليم والدرّاسة العلمي من خلال تعزيز التميز المؤسسي.**

4. أهداف الدرّاسة

أ- التعرف على مفهوم الإدارة المرئية والإدارة الملهمة والتميز المؤسسي.
ب- قياس مدى تطبيق الإدارة المرئية في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
ج- دراسة أثر الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي.
د- تقييم دور الإدارة الملهمة كوسيط بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي.

تقديم توصيات لتحسين الإدارة المرئية والإدارة الملهمة في الجامعة

5-فرضيات الدرّاسة:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة المرئية ومستوى التميز المؤسسي في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية .

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الإدارة الملهمة ومستوى التميز المؤسسي في الجامعة .

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية والإدارة الملهمة في بيئة العمل داخل الجامعة.

د- تؤثر الإدارة الملهمة تأثيراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي.

7-حدود الدرّاسة

- الزمانية :الفترة من 2019 إلى 2024.
- المكانية :جمهورية السودان ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
- الموضوعية :التركيز على الإدارة المرئية، الإدارة الملهمة، والتميز المؤسسي.

8. مصطلحات الدرّاسة

- الإدارة المرئية :نظام إداري يعرض المعلومات والبيانات بطرق بصرية تسهل فهمها ومتابعتها.
- الإدارة الملهمة :أسلوب إداري يحفز العاملين ويشجعهم على الإبداع والالتزام.
- التميز المؤسسي :قدرة المؤسسة على تحقيق أداء عالي ومستدام في كافة المجالات.

الدراسات السابقة :

الدرّاسة الأولى: حمادة، س. أ. (2018)

العنوان :الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة.

أهداف الدرّاسة :هدفت الدرّاسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة المرئية في الكلية الجامعية، وقياس أثرها على أداء العاملين ،مشكلة الدرّاسة :تمثلت في ضعف استخدام أدوات الإدارة المرئية وتأثير ذلك سلبًا على أداء الموظفين ،الفرضيات :توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة المرئية ومستوى أداء العاملين ،أهم النتائج :أظهرت الدرّاسة وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق أدوات الإدارة المرئية مثل اللوحات التفاعلية والمؤشرات البصرية وبين تحسين كفاءة الأداء الوظيفي وزيادة الفعالية،أهم التوصيات :أوصت الدرّاسة بضرورة نشر ثقافة الإدارة المرئية وتفعيل استخدام أدواتها على نطاق واسع في جميع الأقسام الأكاديمية والإدارية.

الدرّاسة الثانية: الزرقاء، م. (2017)

دراسة بعنوان :أثر الإدارة المرئية في تحسين بيئة العمل وجودة الأداء: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية أهداف الدرّاسة :هدفت إلى استكشاف أثر الإدارة المرئية على تحسين بيئة العمل ورفع جودة الأداء في القطاع الصناعي وتمثلت مشكلة الدرّاسة :ضعف بيئة العمل وغياب الأنظمة البصرية أدى إلى تدني جودة الأداء في المؤسسات الصناعية الفرضيات :يسهم تطبيق الإدارة المرئية بشكل فعّال في تحسين جودة الأداء والبيئة العملية ،أهم النتائج :بينت الدرّاسة أن استخدام الإدارة المرئية ساعد على تقوية التواصل الداخلي، وتحقيق وضوح في العمليات، مما انعكس إيجابًا على رضا الموظفين وفعالية بيئة العمل،أهم التوصيات :أوصت بدمج الإدارة المرئية في السياسات الإدارية التشغيلية، وتدريب العاملين على استخدامها لتعزيز الأداء التنظيمي.

الدرّاسة الثالثة: علي، ر. وعبدالله، س. (2019)

دراسة بعنوان :الإدارة الملهمة وأثرها على التميز المؤسسي في الجامعات السودانية أهداف الدرّاسة سعت إلى دراسة دور الإدارة الملهمة في تعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، مشكلة الدرّاسة :تمثلت في غياب القيادة الملهمة في الجامعات وتأثير ذلك على تحقيق مؤشرات التميز المؤسسي،الفرضيات :توجد علاقة طردية بين الإدارة الملهمة وارتفاع مستوى التميز المؤسسي،أهم النتائج :توصلت الدرّاسة إلى أن القيادة الملهمة تسهم في تنمية الروح الابتكارية وتعزيز الانتماء الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من التميز،أهم التوصيات : أكدت الدرّاسة على أهمية تطوير المهارات القيادية الملهمة لدى القيادات الجامعية وتضمينها في برامج التأهيل الإداري.

الدرّاسة الرابعة: محمد، أ. (2020)

ودراسة بعنوان :دور الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على إحدى الجامعات الحكومية في مصر ،أهداف الدرّاسة :هدفت إلى قياس مدى تأثير تطبيق الإدارة المرئية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي، مشكلة الدرّاسة :تمثلت في ضعف تطبيق أدوات الإدارة المرئية وانعكاس ذلك على مستوى التميز في الأداء المؤسسي ،الفرضيات :توجد علاقة موجبة بين استخدام أدوات الإدارة المرئية ومستوى التميز المؤسسي، أهم النتائج :أثبتت الدرّاسة أن الإدارة المرئية تساعد في توحيد الرؤية التنظيمية وتوضيح الأهداف، مما أدى إلى تحسين المؤشرات المرتبطة بالتميز المؤسسي مثل رضا المستفيدين وسرعة الإنجاز.أهم التوصيات :دعت الدرّاسة إلى تفعيل الإدارة المرئية ضمن خطط الجودة والتميز المؤسسي، وربطها بآليات المتابعة والتقييم.

الدرّاسة الخامسة: سعيد، خ. (2021)

العنوان :تأثير الإدارة المرئية على تحفيز العاملين وأداء المؤسسات: دراسة ميدانية في القطاع التعليمي السعودي ،أهداف الدرّاسة :سعت إلى تحليل تأثير أدوات الإدارة المرئية على تحفيز الموظفين وتحسين أداء المؤسسات التعليمية، مشكلة الدرّاسة :تمثلت في تدني مستويات التحفيز بسبب ضعف استخدام أدوات التواصل البصري داخل المؤسسات التعليمية ،الفرضيات :هناك تأثير إيجابي للإدارة المرئية على تحفيز العاملين وتحسين الأداء المؤسسي ،أهم النتائج :أظهرت الدرّاسة أن الإدارة المرئية ساهمت في رفع الحماس والانضباط المهني، وأدت إلى تحسين مخرجات الأداء من خلال وضوح الأهداف وتعزيز الفهم المشترك، أهم التوصيات :أوصت الدرّاسة بضرورة إدراج الإدارة المرئية ضمن استراتيجيات التحفيز الداخلي، مع العمل على تطوير بيئة عمل تعتمد على الشفافية البصرية والتواصل التفاعلي.

الدرّاسة السادسة: الحمادي، ن. (2019)

دراسة بعنوان :أثر الإدارة المرئية على تحسين التواصل المؤسسي وجودة الأداء: دراسة حالة في إحدى المؤسسات الحكومية السعودية. أهداف الدرّاسة :تناولت الدرّاسة قياس تأثير الإدارة المرئية على تطوير قنوات التواصل الداخلي وجودة الأداء التنظيمي،مشكلة الدرّاسة :ضعف التواصل المؤسسي الناتج عن غياب أدوات الإدارة المرئية، مما أثر سلبًا على كفاءة الأداء، الفرضيات :تؤدي الإدارة المرئية إلى تحسين التواصل الداخلي، وبالتالي تعزيز جودة الأداء المؤسسي،أهم النتائج :كشفت الدرّاسة عن تحسن ملحوظ في كفاءة الاتصال وتبادل المعلومات، وانخفاض الأخطاء الوظيفية بعد تطبيق الإدارة المرئية،أهم التوصيات :أوصت باعتماد الإدارة المرئية كمنهج أساسي في تطوير البنية التحتية للتواصل الإداري.

الدرّاسة السابعة: العنزي، ف. (2022)

دراسة بعنوان :تأثير الإدارة الملهمة على تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة حكومية بالسعودية، هداف الدرّاسة :هدفت إلى استكشاف أثر القيادة الملهمة على مؤشرات التميز المؤسسي في الجامعات ،مشكلة الدرّاسة :ضعف التميز المؤسسي بسبب غياب القدرات القيادية الملهمة في البيئة الجامعية ،الفرضيات :توجد علاقة مباشرة بين الإدارة الملهمة وتحقيق التميز المؤسسي ،أهم النتائج :بينت الدرّاسة أن القيادة الملهمة القائمة على التأثير والتحفيز تسهم في رفع أداء العاملين، وزيادة الثقة التنظيمية، وتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي ،أهم التوصيات :أوصت بإنشاء برامج تدريبية خاصة بالقيادات الجامعية لتنمية مهارات الإلهام والتحفيز، وتبنيها كركيزة في تطوير الأداء المؤسسي.

مقارنة الدراسات السابقة مع النتائج الحالية ورأي الباحث

أظهرت نتائج الدراسة الحالية توافقًا واضحًا مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال الإدارة المرئية والتميز المؤسسي، حيث أكدت النتائج أن الإدارة المرئية تساهم بشكل فعال في تعزيز وضوح الأهداف، وزيادة الشفافية، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وهو ما أشار إليه كل من (الزهراني، 2020) و(علي، 2021) في دراستهما حول العلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة والتميز المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أيضًا أن الإدارة الملهمة تُعد وسيطًا فاعلاً بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي، من خلال تحفيز العاملين، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وخلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والالتزام، وهو ما يتوافق مع ما طرحه (الحمادي، 2022) و(عاشور، 2019) حول أهمية القيادة الملهمة في تحفيز فرق العمل نحو الأداء المتميز.

إلا أن الدراسة الحالية تميزت بتسليط الضوء على الترابط التفاعلي بين نمطي الإدارة (المرئية والملهمة)، مما يكشف عن أهمية التكامل بين الأدوات الإدارية التقنية (كالمؤشرات ولوحات المتابعة) والأساليب القيادية الإنسانية (كالإلهام والتحفيز والتقدير)، وهو ما لم يتم التوسع فيه بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد ضرورة تبني نموذج إداري تكاملي في المؤسسات الأكاديمية، يجمع بين الشفافية والوضوح (الجانب المرئي) وبين التحفيز والتمكين (الجانب الملهم)، لا سيما في بيئات التعليم العالي التي تتطلب مستويات عالية من الالتزام والتحول المستمر في الأداء. ويعتقد الباحث أن تطبيق هذا النموذج في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية كان له أثر ملموس في دفع الجامعة نحو تحقيق معايير التميز المؤسسي، مما يتيح فرصة لتعميم التجربة على مؤسسات مماثلة.

الإطار النظري:

أولاً: الإدارة المرئية :

تعريف الإدارة المرئية:

تشير الإدارة المرئية إلى استخدام أدوات بصرية مثل المخططات، اللوحات، الألوان، والإشارات لتنظيم العمل، وإيصال المعلومات الحيوية، وتعزيز الرقابة والمتابعة في بيئة العمل. ووفقًا لما ذكره(Galsworth (2005 ، فإن الإدارة المرئية "تجعل المعلومات الضرورية للعمل مرئية

بشكل دائم، ما يتيح اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة دون الحاجة إلى الرجوع الدائم إلى التقارير أو الاجتماعات."

وتُعد الإدارة المرئية جزءًا أساسيًا من منهجيات التحسين المستمر مثل Lean وSix Sigma، حيث تُستخدم الوسائل البصرية لتوضيح سير العمل، مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs) ، والمشاكل المحتملة، مما يُمكّن الفرق من التفاعل السريع وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

تُعرّف الإدارة المرئية:

على أنها" :نظام لإيصال المعلومات الإدارية والإنتاجية من خلال وسائل بصرية مصممة لتسهيل الإدراك، المتابعة، واتخاذ القرار السريع دون الحاجة إلى تدخل لفظي مباشر (Greif, 1991) ".

يشير Parry & Turner (2006) إلى أن الإدارة المرئية تساعد على تقليص الفجوة بين الإدارة والعمليات من خلال" رؤية المعلومات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب."

تطور مفهوم الإدارة المرئية:

ظهر مفهوم الإدارة المرئية لأول مرة بشكل منظم في مصانع تويوتا ضمن نظام الإنتاج الياباني في الخمسينات، حيث كانت المعلومات توضع بشكل مرئي في خطوط الإنتاج، باستخدام إشارات مرئية مثل أضواء الأندون (Andon) لتحديد الأعطال.

الإدارة المرئية :المفهوم والأهمية في بيئة العمل الحديثة:

تشهد بيئة العمل الحديثة تحولات متسارعة بفعل الرقمنة والتعقيد التنظيمي، مما يستدعي أنماطًا إدارية أكثر مرونة وشفافية .وفي هذا السياق، تبرز الإدارة المرئية (Visual Management)كاستراتيجية إدارية فعالة تركز على جعل المعلومات والعمليات مرئية ومفهومة للجميع في الوقت الفعلي، مما يسهل التفاعل السريع، ويعزز اتخاذ القرار، ويرفع من كفاءة العمل الجماعي.

الإدارة المرئية في التعليم العالي:

الإدارة المرئية هي" عرض معلومات أساسية عن الأداء، والأهداف، والعمليات، والتحديات بأسلوب بصري واضح في أماكن العمل"، وتُستخدم لتقليل الفجوات المعرفية، وتحفيز المشاركة، وتحسين القرارات .(Galsworth, 2005)

في التعليم العالي، تشمل الإدارة المرئية :عرض جداول المحاضرات والاختبارات، لوحات تقدم الأداء الأكاديمي(Dashboards) ، خرائط العمليات الأكاديمية(Process Maps) ، مؤشرات الجودة والاعتماد الأكاديمي بشكل مرئي.

أهمية الإدارة المرئية في مؤسسات التعليم العالي:

1. تعزيز الشفافية والمساءلة

2.تحفيز فرق العمل الأكاديمية

3. تحسين إدارة الوقت والمواعيد

4.دعم التحول الرقمي

الإدارة المرئية في مؤسسات التعليم العالي :نحو شفافية وتحسين مستمر:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العصر الرقمي تحديات متنامية تتعلق بتعقيد العمليات الأكاديمية، تزايد متطلبات أصحاب المصلحة، والحاجة لشفافية وفعالية أكبر في الإدارة .في هذا السياق، تُعد الإدارة المرئية (Visual Management) أداة استراتيجية تسهم في تحسين العمليات الإدارية والتعليمية، وتعزيز التواصل، وتحفيز ثقافة الجودة المستدامة داخل الجامعات والمعاهد.

أهمية الإدارة المرئية في بيئة العمل الحديثة:

تزداد أهمية الإدارة المرئية في بيئة العمل المعاصرة لعدة أسباب رئيسية:

1. تعزيز الشفافية

توفر الإدارة المرئية شفافية فورية في العمليات، مما يتيح لجميع أعضاء الفريق فهم الوضع الحالي واتخاذ إجراءات استباقية. وفقًا لـ(2004) Liker ، فإن رؤية المعلومات فورًا يعزز من "المساءلة الجماعية" ويقلل من فرص الخطأ أو التكرار.

2.تحسين التواصل

تُسهم الأدوات البصرية في تسهيل فهم العمليات المعقدة، خصوصًا في الفرق المتعددة التخصصات أو البيئات متعددة اللغات، حيث تتخطى الوسائل البصرية الحواجز اللغوية.

3. التقليل من الهدر(Waste)

من خلال عرض مراحل العمليات، والعقبات، والمهام المعلقة بشكل واضح، يمكن للفرق تحديد الهدر الزمني أو البشري ومعالجته مباشرة، بما يتماشى مع مبادئ التصنيع الرشيق.

4. تحفيز الفرق وتعزيز الانخراط

عندما يرى الموظفون تأثير أعمالهم على مؤشرات الأداء بشكل بصري، فإن ذلك يعزز الشعور بالملكية والانتماء، مما يؤدي إلى زيادة الحافز الداخلي.

أدوات الإدارة المرئية:

تتعدد أدوات الإدارة المرئية حسب طبيعة العمل، ومن أبرزها:

- **لوحات المعلومات :(Information Boards) تُستخدم لعرض مؤشرات الأداء، مستويات الإنتاج، أو حالة المشاريع.**
- **لوحات كانبان :(Kanban Boards) تساعد على تتبع تقدم المهام وتقليل التأخير.**
- **مخططات التدفق :(Flow Charts) توضّح تسلسل العمليات والخطوات.**
- **الكود اللوني :(Color Coding) يُستخدم لتمييز المهام حسب الأولوية أو الحالة.**
- **الإشارات البصرية :(Visual Cues) مثل الأعلام، الرموز، والملصقات التي تنبه لوجود خلل أو حالة خاصة.**

تطبيقات الإدارة المرئية:

يمكن تطبيق الإدارة المرئية في مجالات متعددة مثل:

1. **الإنتاج والتصنيع :لتتبع عمليات الإنتاج والتأكد من الجودة.**
2. **الخدمات اللوجستية :لتوضيح تدفقات المخزون ومسارات النقل.**
3. **الرعاية الصحية :لعرض حالات المرضى وإدارة غرف الطوارئ.**
4. **إدارة المشاريع :لتبسيط تتبع سير العمل وتوزيع الأدوار.**

تحديات تطبيق الإدارة المرئية:

رغم فوائدها، إلا أن هناك تحديات تواجه تطبيق الإدارة المرئية، من أبرزها:

1- المقاومة للتغيير :قد يرفض بعض الموظفين أو المدراء الأدوات الجديدة بسبب العادات التنظيمية.
2- سوء التصميم :يؤدي استخدام أدوات بصرية غير مدروسة إلى التشويش بدلاً من التوضيح.
3- الصيانة والمتابعة :تحتاج أدوات الإدارة المرئية إلى تحديث دائم للحفاظ على فعاليتها.

المبادئ الأساسية للإدارة المرئية:

أ- الإتاحة الفورية للمعلومة
ب- الوضوح والبساطة
ج- التفاعلية والمباشرة
د- الاستدامة والتكرار

أهمية الإدارة المرئية في بيئة العمل المعاصرة

أ- تحسين عمليات اتخاذ القرار
ب- تسهيل الرقابة الذاتية
ت- تعزيز الشفافية والثقافة التنظيمية
ث- تمكين الفرق متعددة الوظائف

التحديات والمعوقات:

1. ضعف ثقافة الانفتاح
2. التصميم غير الفعّال
3. قلة التدريب

ثانياً: التميز المؤسسي:

التطور التاريخي والفكري للتميز المؤسسي

أولاً :نشأة التميز المؤسسي

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تحولات حادة في المفاهيم الإدارية نتيجة التغيرات السوقية؛ إذ انتقل التركيز من الإنتاج إلى التسويق، ومن الجمهور الخارجي فقط إلى الداخلي والخارجي، كما تحوّل التركيز من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري(زايد،2003 ، ص6).

وبرزت الجودة كأحد المفاهيم الرئيسة في التميز، فقد قدّم" ديمنج "في عام1950 م الجودة كمعيار للتميز، وتبنّته اليابان، وطبقت نموذج ديمنج منذ1951 ، مما أسهم في نهضتها الصناعية وتميّزها عن الصناعة الأمريكية .وأدى ذلك إلى الاهتمام بفكر الإدارة اليابانية، ومن ثم إعادة تقييم الفكر الإداري الغربي (Poter &

Tanner, 2004).

في عام1982 ، نشر (Porter & Weterman) كتابهما الشهير البحث عن التميز، مما أسهم في انتقال التركيز من جودة المنتجات إلى جودة الخدمات كمجال للتميّز. ولم يغب البعد القيمي عن المفهوم؛ إذ أكّد الإسلام على التميز والإحسان في العمل، وهو ما يتجلى في قوله تعالى :﴿إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا﴾، فالإحسان يمثل أعلى درجات الإتقان، ويرتبط بإخلاص النية لله وأمانة الأداء(المليجي،2012 ، ص74)

وتشير الأدبيات إلى أن التميز لا يُختزل في النتائج فحسب، بل في اعتماد المنظمات على رأس المال البشري والإبداع والقيادة الواعية التي توجه الإدارة لتحقيق معايير التميز(الجعبري،2009 ، ص21).

كما أن التميز يُعتبر مرحلة لاحقة على الجودة، ويشتركان في العديد من المفاهيم الجوهرية مثل القيادة، التركيز على العميل، والتحسين المستمر .فلا يمكن تحقيق التميز دون تحقيق أسس الجودة أولاً(آل مزروع،2010 ، ص23)

ثانيًا :الإطار الفكري لإدارة التميز المؤسسي

1. يستند التميز المؤسسي إلى إطار فكري متكامل يتبنى التفكير المنهجي، ويُعنى بفهم العمليات الأساسية من خلال أدوات القياس والتحليل.(Oakland, 2001)

وقد حدّد(جاد الرب،2013 ، ص)121–118الركائز التالية كمكونات رئيسية لإدارة التميز المؤسسي:

1- تحديد واضح لأهداف المنظمة كأساس للتخطيط والقياس.
2- التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.
3- القيادة الاستراتيجية ذات الكفاءات العالية.
4- الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية.
5- اعتماد منطق إدارة العمليات.
6- الالتزام بمنهج الجودة الشاملة.
7- تطوير نظم معلومات إدارية فاعلة.
8- تبني القياس المرجعي لتحقيق الأداء المتفوق.
9- التحسين المستمر.
10- تنمية وتمكين الموارد البشرية (الفاعوري،2012 ، ص28).
11- توازن المنافع بين أصحاب العلاقة.
12-تنمية العلاقات مع الأطراف ذات الصلة.
13-القياس الكمي للأداء والعلاقات التنظيمية.

ثالثًا :أهمية التميز المؤسسي

يرى(الخرشة، الزريقات، ونور،2013 ، ص218) أن التميز المؤسسي ضرورة للتطوير الإداري عبر تحسين أداء العاملين وبناء روح الفريق والابتكار.

بينما حدد(السعودي،2008 ، ص264) أبرز فوائد التميز للمؤسسات كما يلي:

- **اكتشاف العقبات مبكرا.**
- **تسهيل اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة.**
- **تطوير الموظفين بشكل مستمر.**
- **دعم القرار المؤسسي الإبداعي والابتكاري.**

أما (الشهراني،2017 ، ص37) فيؤكد على أن التميز:

1. **يوجه الجهود نحو الكفاءة والفاعلية.**
2. **يسهل الاتصال الداخلي.**
3. **يُحسن إدارة الموارد.**
4. **يعزز الولاء والرضا الوظيفي.**
5. **يخلق ثقافة تنظيمية فريدة.**
6. **يمكّن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات.**

ويضيف (جاردنر) أن التميز التنظيمي يعزز من قدرة المؤسسة على حل المشكلات، وتحقيق بيئة عمل ابتكارية، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية(الخرشة، الزريقات، ونور، 2013، ص218-217).

رابعًا :أهداف ومزايا التميز المؤسسي

تشمل أهداف التميز المؤسسي ما يلي(جاد الرب،2013 ، ص117–116):

أ. البقاء والنمو والمنافسة محليًا وعالميًا.

ب. تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع.

ج . الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الميزة التنافسية.

د. تحقيق توازن المصالح بين الجهات المعنية.

هـ. التحسين المستمر.

و. التركيز على القدرات المحورية.

دوافع التميز المؤسسي

وفقًا لـ (المدهون،2014)، فإن أبرز الدوافع لتبني التميز تشمل:

1- تغير الحاجات والرغبات (الدغمي،2019).

2- زيادة المنافسة.

3- تزايد الاهتمام بالجودة.
4- تطور التكنولوجيا والثورة المعلوماتية.

ثالثاً :الإدارة الملهمة:

مفهوم الإدارة الملهمة :

تُعرف الإدارة الملهمة بأنها" القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك العاملين من خلال التواصل الإنساني الفعال، والرؤية المستقبلية الملهمة، والقدوة القيادية، بما يدفعهم إلى الالتزام الذاتي والانخراط الكامل في العمل .(Bass & Riggio, 2006) "

ويُعد القائد الملهم شخصًا قادرًا على زرع الحماس، وتحفيز التغيير، ورفع مستوى الولاء، من خلال مخاطبة القيم والطموحات الشخصية للعاملين، وليس فقط عبر الحوافز المادية.
أهمية الإدارة الملهمة في بيئة العمل:

أ-تحقيق مستويات عالية من التحفيز والانتماء.
ب- تعزيز ثقافة التعاون والابتكار.
ج- دعم التحول المؤسسي والاستجابة للتغيير.
د- بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والاحترام.
هـ- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

مكونات الإدارة الملهمة:

i. **الرؤية الواضحة والملهمة.**
ii. **القدوة القيادية والسلوك الأخلاقي.**
iii. **التحفيز الفردي وتقدير الإنجاز.**
iv. **التواصل الإنساني العميق.**
v. **التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.**

أدوار الإدارة الملهمة في تحفيز العاملين:
تلعب الإدارة الملهمة دورًا جوهريا في تحفيز العاملين من خلال تحويلهم من مجرد منفذين للمهام إلى شركاء في النجاح المؤسسي .فالقائد الملهم يستخدم أساليب التحفيز النفسي، والاعتراف، والتفويض، لإشراك الموظفين في صياغة الرؤية وتحقيق الأهداف .

كما أظهرت دراسات حديثة أن الموظفين الذين يعملون تحت إدارة ملهمة يكونون أكثر إبداعًا، وأقل غيابًا، وأكثر التزامًا بالمؤسسة.(Avolio & Bass, 2004) .

الإدارة الملهمة وتعزيز الأداء المؤسسي

ترتبط الإدارة الملهمة ارتباطًا وثيقًا بالأداء المؤسسي من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، والاحترام، والطموح المشترك .فهي تسهم في تقوية الروح المعنوية، وخفض نسب الدوران الوظيفي، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات .كما تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة عبر توجيه الطاقات نحو الابتكار والتحسين المستمر.

الإدارة الملهمة ليست مجرد أسلوب قيادي، بل فلسفة إدارية متكاملة تركز على الإنسان كعنصر محوري في النجاح المؤسسي .وباعتماد هذا النمط، يمكن للمؤسسات أن تبني فرقًا أكثر تماسكًا، وأكثر التزامًا، وأكثر قدرة على تحقيق رؤيتها المستقبلية.

رابعا : جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية

النشأة والتطور:

تُعد جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية من الجامعات الرائدة في السودان التي تهدف إلى الجمع بين العلوم الشرعية والعلوم الحديثة. أُنشئت الجامعة بمرسوم جمهوري في عام 1990م، حيث جاءت امتدادًا لمعاهد القرآن الكريم المنتشرة آنذاك في مختلف أقاليم السودان، والتي كانت تُعنى بحفظ وتدريس القرآن الكريم وعلومه (جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، 2020).

بدأت الجامعة بتجميع هذه المعاهد في كيان موحد يعكس رؤية الدولة آنذاك في تعزيز الهوية الإسلامية والتعليم المتكامل. وقد تطورت الجامعة خلال العقود الماضية لتضم العديد من الكليات والمراكز البحثية المتخصصة، منها كليات: الدعوة، الشريعة، الاقتصاد الإسلامي، التربية، علوم الحاسوب، واللغات.

الرؤية:

تتمثل رؤية الجامعة في أن تكون مؤسسة رائدة عالميًا في مجال التعليم العالي، قائمة على القرآن الكريم والسنة النبوية، ومواكبة لمتطلبات العصر من خلال دمج القيم الإسلامية بالتخصصات المعاصرة.

"الريادة العالمية في التعليم العالي والبحث العلمي المرتكز على القرآن الكريم والسنة النبوية" (جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، 2022).

الرسالة:

تسعى الجامعة إلى تقديم تعليم متميز قائم على القرآن الكريم والسنة، وإعداد كوادر علمية مؤهلة تخدم المجتمع وتحقق التنمية المستدامة، مع تعزيز البحث العلمي القائم على القيم الإسلامية.

"إعداد كفاءات علمية ودعوية متميزة تسهم في نشر العلم والقيم الإسلامية وخدمة قضايا الأمة" (جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، 2022).

الأهداف:

تهدف الجامعة إلى:

1. **تعزيز مكانة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية في منظومة التعليم العالي.**
2. **إعداد متخصصين في المجالات الشرعية والعلمية.**
3. **الإسهام في النهضة الفكرية والثقافية للأمة الإسلامية.**
4. **دعم البحث العلمي التطبيقي في مجالات التنمية.**
5. **التعاون الأكاديمي محليًا وعالميًا بما يخدم الرسالة الإسلامية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021).**

إدارة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية وتطبيق الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال الإدارة الملهمة:

أصبحت الإدارة المرئية (Visual Management) من الأدوات الحديثة والفعّالة في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تعتمد على الشفافية وتوفير المعلومات في متناول جميع العاملين لاتخاذ قرارات سريعة ومدروسة .وتزداد أهمية هذه المنهجية حين تُدمج بـ"الإدارة الملهمة"، التي تُركز على تحفيز العاملين وبناء ثقافة إيجابية داعمة للتميز .وفي سياق الجامعات، تلعب هذه الاستراتيجيات دورًا محوريًا في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الجودة الأكاديمية.

الإدارة الملهمة ودورها في الجامعات:

الإدارة الملهمة تعتمد على تحفيز الأفراد وبناء روح الفريق، وتقوم على:

القيم والقدوة.
-الرؤية المشتركة.

-التحفيز العاطفي.
-التمكين والاعتراف بالإنجازات.(Bass & Riggio, 2006)
في الجامعات، يتطلب هذا النوع من القيادة أن يكون القائد مؤثرًا علميًا وسلوكيًا، قادرًا على غرس الحافز الداخلي لدى أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، والموظفين.

خامساً :تطبيق الإدارة المرئية والملهمة في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية
بدأت الجامعة مؤخرًا في اعتماد بعض أدوات الإدارة المرئية كجزء من سعيها لتعزيز التميز المؤسسي، ويتجلى ذلك في:
-إظهار مؤشرات الأداء الأكاديمي عبر الشاشات الرقمية في الكليات.
-إعلان خطط الأنشطة العلمية والبحثية بشكل مرئي.
-تتبع الأداء المالي والإداري في المجالس الإدارية باستخدام لوحات ذكية.
-التحفيز القيادي من خلال كلمات تشجيعية دورية من مدير الجامعة ونوابه.
وتتداخل هذه المبادرات مع خصائص الإدارة الملهمة، حيث يشجع القادة في الجامعة على:
-مشاركة الإنجازات.
-تبني مقترحات التطوير.
-تكريم الكفاءات العلمية والإدارية بشكل علني ومرئي.

أثر الإدارة المرئية والإلهامية في تحقيق التميز المؤسسي
التميز المؤسسي، وفقًا لنموذجEFQM ، يقوم على عناصر القيادة، الأفراد، الشراكات، والنتائج .وتؤدي الإدارة المرئية والملهمة دورًا محوريًا في:
-رفع كفاءة العمل الجماعي.
-تحسين جودة اتخاذ القرار.
-تعميق ثقافة التحسين المستمر.
-تعزيز رضا أصحاب المصلحة داخليًا وخارجيًا.
وتُعد جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية نموذجًا في طور التطوير لاختبار هذه المنهجيات وربطها بسياق إسلامي وثقافي فريد.

الدرّاسة الميدانية :

تناولت هذه الدّراسة الميدانية الجانب التطبيقي من الدرّاسة، حيث عمد الباحث إلى اختبار نموذج الدرّاسة ميدانياً من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي المتقدم عبر برنامج **AMOS (Analysis of Moment Structures)**، وذلك لما يوفره من إمكانيات قوية لبناء وتحليل النماذج البنيوية **(SEM)** واختبار الفرضيات بدقة.

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أداة الاستبانة، التي تم تطويرها وتصميمها وفقًا لأبعاد ومؤشرات الدرّاسة النظرية. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة ميدانية بلغ حجمها (200 فرد من العاملين) .

ويهدف هذا إلى عرض إجراءات جمع البيانات، والتحقق من خصائص الأداة من حيث الصدق والثبات، ومن ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام النمذجة البنيوية، مع تقديم النتائج الإحصائية التي تُمكّن من اختبار فروض الدرّاسة والتأكد من صحة النموذج المفترض.

أ. التحليل الديموغرافي (تكرارات ونسب)

الجدول رقم (1) التحليل الديموغرافي

المتغير الديموغرافي	الفئة	العدد	النسبة(%)
الجنس	ذكر	140	70%
	أنثى	60	30%
الوظيفة	هيئة تدريس	90	45%
	إداريون	70	35%
	تقنيون	40	20%

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

التحليل الديموغرافي لعينة الدرّاسة

يوضح الجدول أعلاه التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدرّاسة من حيث الجنس والوظيفة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 200مفردة.

- من حيث الجنس، يتبين أن نسبة الذكور بلغت 70%من إجمالي العينة (أي 140 مشاركا)، في حين بلغت نسبة الإناث 30%فقط (أي 60 مشاركة)، مما يشير إلى هيمنة الذكور ضمن مجتمع الدرّاسة المستهدف.
- أما من حيث الوظيفة، فقد تبيّن أن النسبة الأكبر من المشاركين ينتمون إلى فئة أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ عددهم 90مشاركًا بنسبة 45%من العينة، يليهم الإداريون بنسبة 35%(أي 70مشاركًا)، ثم جاءت فئة التقنيين في المرتبة الأخيرة بنسبة 20% (أي 40مشاركاً).

يعكس هذا التوزيع تنوعًا وظيفيًا جيدًا داخل العينة، مما يدعم شمولية النتائج ويمكّن من تحليل الفروقات المحتملة بين هذه الفئات في ضوء متغيرات الدرّاسة.

بـ الثبات والمصداقية

ثبات مقياس كرونباخ:(Cronbach's Alpha)

الجدول رقم (2) ثبات مقياس كرونباخ

المحور	عدد البنود	قيمة ألفا
الإدارة المرئية	5	0.89
الإدارة الملهمة	5	0.87
التميز المؤسسي	4	0.91

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

جميع القيم تشير إلى ثبات عالي وموثوقية ممتازة لمقاييس الاستبيان.

د. معامل الارتباط سبيرمان بين المحاور

الجدول رقم (3) معامل الارتباط سبيرمان

المتغيران	معامل الارتباط سبيرمان(r_s)	دلالة إحصائية(p)
الإدارة المرئية والإدارة الملهمة	0.58	< 0.001
الإدارة المرئية والتميز المؤسسي	0.51	< 0.001
الإدارة الملهمة والتميز المؤسسي	0.49	< 0.001

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

الجدول رقم (4) جدول تكرارات عدد أفراد العينة

الفئة	التكرار (عدد الأفراد)	النسبة المئوية(%)
موافق بشدة	60	%30
موافق	50	%25
محايد	30	%15
لا أوافق	40	%20
لا أوافق بشدة	20	%10

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

تحليل تكرارات استجابات عينة الدرّاسة

يوضح الجدول توزيع استجابات أفراد عينة الدرّاسة (البالغ عددهم 200فرد) وفقًا لمقياس خماسي التدرج (من "لا أوافق بشدة" إلى "موافق بشدة")، حيث تم قياس درجة اتفاق المشاركين مع أحد محاور الدرّاسة.

- **جاءت أعلى نسبة من الاستجابات في فئة "موافق بشدة"، حيث بلغت 30%من العينة، أي ما يعادل 60فردًا، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي قوي نحو العبارة محل التقييم.**
- **تلتها فئة "موافق "بنسبة (25%أي 50فردًا)، مما يعزز الاتجاه الإيجابي العام في آراء المشاركين.**
- **في المقابل، بلغت نسبة من "لا يوافقون(20% "أي 40فردًا)، و**"لا يوافقون بشدة 10% **"(أي 20فردًا)، ما يعكس وجود بعض الاعتراضات أو المواقف السلبية من بعض المشاركين.**
- **أما فئة "محايد "فقد شكّلت (15%أي 30فردًا)، ما يدل على تردد أو عدم وضوح في موقف هذه الفئة تجاه الموضوع قيد الدرّاسة.**

بوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم موقف إيجابي من العبارة موضوع القياس، مما يعزز من مصداقية النتائج ويعكس توجّهًا عامًا نحو القبول.

وصف العينة والبيانات

أ- عدد المشاركين 200 :موظف (هيئة تدريس، إداريين، وتقنيين)
ب- الأدوات :استبيان مكون من مؤشرات لكل من:

- ✓ **الإدارة المرئية (5 عبارات)**
- ✓ **الإدارة الملهمة (5 عبارات)**
- ✓ **التميز المؤسسي (4 عبارات)**

2- ملخص نتائج النموذج الهيكلي (SEM) عبرAMOS

أ. مؤشرات ملاءمة النموذج(Goodness of Fit)

الجدول رقم (5) مؤشرات ملاءمة النموذج

المؤشر	المؤشر	التفسير
Chi-Square (χ^2)	Chi-Square (χ^2)	غير دال عند$p > 0.05$ ، أو($\chi^2/df = 1.95$ جيد)
df	Df	
CFI	CFI	ملاءمة جيدة
TLI	TLI	ملاءمة جيدة
RMSEA	RMSEA	ملاءمة مقبولة (أقل من 0.08)

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

الاستنتاج :النموذج يطابق البيانات بشكل جيد، ما يؤكد صلاحية اختبار الفرضيات.

ب. تحليل الفرضيات (معاملات المسارRegression Weights)

الجدول رقم (6) معاملات المسار

المسار	معامل الارتباط (β)	القيمة الاحتمالية (p)	النتيجة
الإدارة المرئية → التميز المؤسسي	0.47	0.000	علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية
الإدارة الملهمة → التميز المؤسسي	0.35	0.003	علاقة إيجابية مهمة
الإدارة المرئية → الإدارة الملهمة	0.55	0.000	علاقة إيجابية قوية

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

ج. اختبار التأثير الوسيط (الفرضية د)

تأثير الإدارة الملهمة كوسيط:

الجدول رقم (7) تأثير الإدارة الملهمة كوسيط

التفسير	القيمة الاحتمالية(p)	معامل التأثير	نوع التأثير
يقل قليلاً عند إضافة الوسيط	0.01	0.31	التأثير المباشر (الإدارة المرئية → التميز المؤسسي)
دلالة إحصائية قوية للتأثير الوسيط	0.005	0.19	التأثير غير المباشر (الإدارة المرئية → الإدارة الملهمة → التميز المؤسسي)

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

الاستنتاج :الإدارة الملهمة تلعب دوراً وسيطاً مهماً بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي.

التفسير العام

1. **هناك علاقة إيجابية قوية ومهمة بين تطبيق الإدارة المرئية ومستوى التميز المؤسسي، ما يدعم الفرضية (الأولى).**
2. **خصائص الإدارة الملهمة مرتبطة بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية بالتميز المؤسسي، وهو ما يؤيد الفرضية (الثانية).**
3. **الإدارة المرئية مرتبطة بالإدارة الملهمة في بيئة العمل، وهذا يثبت الفرضية (الثالثة).**
4. **الإدارة الملهمة تؤدي دور الوسيط الذي يعزز تأثير الإدارة المرئية على التميز المؤسسي، مما يؤكد الفرضية (الرابعة).**

خلاصة تحليل الفرضيات:

أ- تم دعم جميع الفرضيات الأربع بدلالة إحصائية قوية.
ب- العلاقات بين المتغيرات الثلاثة (الإدارة المرئية، الإدارة الملهمة، والتميز المؤسسي) واضحة ومتداخلة بشكل إيجابي.
ج- الإدارة الملهمة تُعد حلقة وصل مهمة تؤثر على كيفية تأثير الإدارة المرئية في تحقيق التميز المؤسسي.

تحليل الفرضيات بناءً على نتائج نموذج AMOS لعينة الدرّاسة:

الجدول رقم (8) تحليل الفرضيات بناءً على نتائج نموذج

الفر	المعادلة	التفسير والتحليل	معامل	القيمة

ضية			المسار (β)	الاحتمالية (p)
الأولى	الإدارة المرئية → التميز المؤسسي	علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية. تطبيق الإدارة المرئية يرفع مستوى التميز المؤسسي.	0.47	< 0.001
الثانية	الإدارة الملهمة → التميز المؤسسي	علاقة إيجابية مهمة. القيادة الملهمة تعزز التميز المؤسسي.	0.35	0.003
الثالثة	الإدارة المرئية → الإدارة الملهمة	علاقة قوية ومهمة. الإدارة المرئية تعزز وجود الإدارة الملهمة في بيئة العمل.	0.55	< 0.001
الرابعة	التأثير الوسيط: الإدارة المرئية → الإدارة الملهمة → التميز المؤسسي	الإدارة الملهمة تؤثر كوسيط معزز بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي. وجود إدارة ملهمة يعزز تأثير الإدارة المرئية على التميز.	مباشر: 0.31 غير مباشر: 0.19	مباشر: 0.01 غير مباشر: 0.005

إعداد الباحث من معلومات الدراسة 2025م

تفسير جدول تحليل الفرضيات ونتائج نموذجAMOS

1-الفرضية (الأولى): العلاقة بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي

- **أ- معامل المسار 0.47 = (β) مع قيمة p أقل من 0.001**
- **ب- هذا يعني وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة المرئية ومستوى التميز المؤسسي.**
- **ج- بعبارة أخرى، كلما زاد مستوى تطبيق الإدارة المرئية في الجامعة، تحسّن مستوى التميز المؤسسي. هذا يشير إلى أهمية الممارسات الإدارية المرئية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.**

2-الفرضية (الثانية): العلاقة بين الإدارة الملهمة والتميز المؤسسي

- **أ- معامل المسار 0.35 = (β) مع قيمةp = 0.003**
- **ب- تدل هذه النتائج على وجود تأثير إيجابي مهم للإدارة الملهمة على التميز المؤسسي.**
- **ج- القيادة التي تلهم العاملين وتشجعهم تعزز من قدرتهم على تحقيق نتائج متميزة في العمل.**

3- الفرضية (الثالثة): العلاقة بين الإدارة المرئية والإدارة الملهمة

- **أ- معامل المسار 0.55 = (β) مع قيمة p أقل من 0.001**
- **ب- هذا يدل على وجود علاقة قوية ومهمة بين ممارسات الإدارة المرئية وخصائص الإدارة الملهمة في بيئة العمل.**

ج- الإدارة التي تستخدم أساليب مرئية واضحة تساعد في خلق بيئة عمل تحفيزية وملهمة للعاملين.

4- الفرضية (الرابعة): تأثير الإدارة الملهمة كوسيط بين الإدارة المرئية والـتميز المؤسسي

أ- التأثير المباشر للإدارة المرئية على التميز المؤسسي بعد إدخال الوسيط هو ($\beta = 0.31$ (p = 0.01)

ب- التأثير غير المباشر (عبر الإدارة الملهمة) هو($\beta = 0.19$ (p = 0.005)

ج- هذا يشير إلى أن الإدارة الملهمة تلعب دورًا وسيطًا هامًا يعزز من تأثير الإدارة المرئية على التميز المؤسسي.

د- بمعنى آخر، الإدارة المرئية تؤثر إيجاباً على التميز المؤسسي جزئياً من خلال تعزيز وجود إدارة ملهمة، مما يجعل العلاقة أكثر قوة وشمولية.

النتائج:

1. اتجاهات إيجابية عامة لدى العينة:

أظهرت نتائج تحليل التكرارات أن 55% من المشاركين أبدوا موافقة إيجابية (موافق وموافق بشدة)، ما يشير إلى قبول واسع لموضوع الدرّاسة وأبعادها بين أفراد العينة.

2. علاقة قوية بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي:

معامل المسار ($\beta = 0.47$, $p < 0.001$) يثبت أن تطبيق الإدارة المرئية يساهم بفاعلية في تعزيز التميز المؤسسي.

3. تأثير إيجابي للإدارة الملهمة:

الإدارة الملهمة لها دور كبير في دعم التميز المؤسسي($\beta = 0.35$, $p = 0.003$) ، ما يدل على أن وجود قيادة ملهمة يدفع نحو أداء أعلى ومؤسسية أكثر.

4. العلاقة بين الإدارة المرئية والإدارة الملهمة:

العلاقة القوية بينهما ($\beta = 0.55$, $p < 0.001$) تدل على أن الإدارة المرئية تهيئ بيئة خصبة لنمو القيادة الملهمة داخل المؤسسات.

5. دور وساطة الإدارة الملهمة:

تم إثبات تأثير الإدارة الملهمة كوسيط بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي، مما يعزز من قوة العلاقة ويوضح كيف يمكن للإدارة الملهمة أن تضاعف أثر الممارسات المرئية في التميز المؤسسي.

6. الملاءمة الإحصائية للنموذج البنيوي:

مؤشرات الملاءمة مثل **CFI** و **TLI**و **RMSEA**أكدت أن النموذج المفترض يطابق البيانات الفعلية بدرجة جيدة، مما يعزز من موثوقية الاستنتاجات.

التوصيات:

1. تعزيز تطبيق الإدارة المرئية في الجامعات والمؤسسات:

ضرورة توظيف أدوات الإدارة المرئية (مثل اللوحات المعلوماتية، المؤشرات الظاهرة، الاجتماعات التفاعلية) لرفع وضوح الرؤية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

2. الاستثمار في بناء القيادات الملهمة:

تنظيم برامج تدريبية تستهدف تنمية مهارات القيادة التحفيزية والاتصالية للمسؤولين وصناع القرار داخل المؤسسات التعليمية.

3. الربط المؤسسي بين الإدارة المرئية والإلهام القيادي:

دعم بيئات العمل التي تسمح للقادة بالتواصل الفعّال والمرئي مع الفرق، مما يمهّد الطريق لإلهام الموظفين وزيادة ولائهم.

4. اعتماد نماذج الإدارة التشاركية:

تشجيع نماذج الإدارة التي تدمج المشاركة الفعالة للعاملين في الرؤية والتخطيط، ما يخلق حالة من الانتماء والابتكار الداخلي.

5. تعميم ممارسات التميز المؤسسي عبر إدارة مرئية وملهمة:

ضرورة مواءمة السياسات المؤسسية مع عناصر التميز، من خلال تطبيق إدارة استراتيجية واضحة ومُلهمة تدعم التميز المستدام.

6. إجراء المزيد من البحوث التطبيقية:

توسيع نطاق الدراسات لتشمل مؤسسات أخرى، أو فئات مهنية متنوعة، للتحقق من ثبات العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

المراجع: المصادر و

1. **آل مزروع، ع. (2010) .*التميز المؤسسي: مدخل معاصر في التطوير الإداري* .الرياض: دار الزهراء.**
2. **الجعبري، ع. (2009) .*التميز المؤسسي في منظمات الأعمال* .عمّان: دار وائل.**
3. **الخرشــة، م.، الزريقات، س.، و نور، أ. (2013) .*إدارة الأداء والتميز المؤسسي* .عمّان: دار صفاء.**
4. **الدغمي، ف. (2019) .*التفوق الإداري واستراتيجيات التميز* .عمّان: دار الفكر.**
5. **السعودي، ص. (2008) .*إدارة الجودة الشاملة* .عمّان: دار وائل.**
6. **الشهــراني، م. (2017) .*إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية* .الرياض: معهد الإدارة العامة.**
7. **الفاعوري، ف. (2012) .*الإبداع في إدارة الموارد البشرية* .عمّان: دار المسيرة.**
8. **المليجي، أ. (2012) .*الإدارة في الإسلام* .القاهرة: دار الوفاء.**
9. **جاد الرب، م. (2013) .*إدارة التميز الشامل* .القاهرة: دار الصفوة.**
10. **زايد، س. (2003) .*إدارة الجودة الشاملة* .القاهرة: دار النهضة العربية.**

الدراسات السابقة:

1. **حمادة، س. أ. (2018). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين).**
2. **الزرقا، م. (2017). أثر الإدارة المرئية في تحسين بيئة العمل وجودة الأداء: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية .*مجلة البحوث الإدارية، 23*(2)، .135–112**
3. **علي، ر.، &عبدالله، س. (2019). الإدارة الملهمة وأثرها على التميز المؤسسي في الجامعات السودانية .*مجلة العلوم الإدارية، 15* (1)، .67–45**
4. **محمد، أ. (2020). دور الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على إحدى الجامعات الحكومية في مصر .*مجلة الإدارة والتنمية، 18*.112–89 ,(3)**
5. **سعيد، خ. (2021). تأثير الإدارة المرئية على تحفيز العاملين وأداء المؤسسات: دراسة ميدانية في القطاع التعليمي السعودي .*مجلة العلوم الإدارية، 20*.155–130 ,(2)**

6. الحمادي، ن. (2019). أثر الإدارة المرئية على تحسين التواصل المؤسسي وجودة الأداء: دراسة حالة في إحدى المؤسسات الحكومية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، *16*(4), 74–98.
7. العنزي، ف. (2022). تأثير الإدارة الملهمة على تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة حكومية بالسعودية. *مجلة العلوم الإدارية والتربوية*، *21*(1), 1–112.

المراجع الأجنبية :

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). ***Multifactor Leadership Questionnaire Manual***. Mind Garden.
2. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). ***Transformational Leadership*** (2nd ed.). Psychology Press.
3. Chin, R. J., Wang, Y., & Doolen, T. L. (2012). An exploratory study of visual management in education. ***Journal of Management and Education, 7***(2), 65–78.
4. Galsworth, G. D. (2005). ***Visual Workplace Visual Thinking: Creating Enterprise Excellence through the Technologies of the Visual Workplace***. Visual-Lean Enterprise Press.
5. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. ***Harvard Business Review, 78***(2), 78–90.
6. Greif, M. (1991). ***The Visual Factory: Building Participation through Shared Information***. Productivity Press.
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). ***The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action***. Harvard Business Press.
8. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). ***The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations***. Jossey-Bass.
9. Liker, J. K. (2004). ***The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer***. McGraw-Hill.
10. Mann, D. (2010). ***Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions***. CRC Press.
11. Oakland, J. (2001). ***Total Organizational Excellence***. Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. Parry, G., & Turner, C. (2006). Application of lean visual process management tools. ***Production Planning & Control, 17***(1), 77–86. https://doi.org/10.1080/09537280500264151
13. Porter, L., & Tanner, S. (2004). ***Assessing Business Excellence: A Guide to Self-assessment***. Oxford: Butterworth-Heinemann.

14. Porter, M. E., & Weterman, T. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
15. Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*. Lean Enterprise Institute.
16. Saurin, T. A., & Ferreira, C. F. (2009). The impacts of lean production on working conditions: A case study of a harvester assembly line in Brazil. *International Journal of Industrial Ergonomics, 39*(2), 403–412.

الشبكة العنكبوتية:

1. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية. (2020). نبذة عن الجامعة . https://quran-unv.edu.sd
2. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية. (2022). الرؤية والرسالة والأهداف . https://quran-unv.edu.sd/about
3. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية. (2022). التقارير السنوية وأهداف الجامعة . https://quran-unv.edu.sd
4. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - السودان. (2021). دليل مؤسسات التعليم العالي في السودان.
5. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - السودان. (2023). الهيكل الإداري للجامعات السودانية https://mohe.gov.sd .
6. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - السودان. (2023). دليل الجامعات السودانية

تطبيق نموذج الانحدار اللوجستي لدراسة العوامل (الديموغرافية ، البيولوجية ، الاقتصادية والاجتماعية ، الصحية) المؤثرة على وفيات الاطفال دون سن الخامسة (دراسة حالة ولاية نهر النيل 2021ـ 2024)

أ. د. إيمان محمود إبراهيم عبده[1] هيثم مبارك عبد المطلب احمد[2]

[1] كلية الاقتصاد- جامعة وادي النيل [2] وزارة الصحة – ولاية نهر النيل

e.mail : m.hitham78@yahoo.com - ت : 0124216677 - 0900991515

المستلخص

هدفت هذه الدراسة الى استخدام نموذج الانحدار اللوجستي لتحليل العوامل الديموغرافية ، البيولوجية ، الاقتصادية والاجتماعية ، الصحية المؤثرة على وفيات الأطفال دون سن الخامسة . ولتحقيق ذلك الهدف ، تم اجراء مسح ميداني باستخدام استبانة وجهت الى عينة مكونة من 445 أسرة لديها أطفال دون سن الخامسة ، وتم توزيع العينة على محليات ولاية نهر النيل باستخدام اسلوب العينة الطبقية ، وقد تم اتباع المنهج التحليلي في معالجة البيانات باستخدام برنامج spss اصدار 25 للوصول الى نتائج الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى ان نموذج انحدار كوكس المقدر لبيانات الدراسة معنوي ويمثل البيانات بصورة جيدة ، وان العوامل (منطقة السكن ، ترتيب المولود ، التباعد بين الولادات ، تلقي الام للرعاية الصحية اثناء الحمل ، وزن الطفل عند الولادة ، الدخل الشهري الذي يغطي الاحتياجات الأساسية للاسرة ، صلة القرابة بين الزوجين ، مصدر مياهـ الشرب ، الرعاية الصحية الكافية لحماية صحة الطفل ، البيئة المحيطة (تلوث –خدمات صحية-مستوى المعيشة) ، تحسين الوضع الصحي للأطفال ، السياسات الحكومية لتقليل معدل وفيات الأطفال ، دور المنظمات غير الحكومية في تحسين صحة الأطفال) لها تاثير معنوي على وفيات الأطفال . واوصت الدراسة بالعمل على زيادة التوعية والتثقيف لكل من الام والفتيات في مختلف النواحي التي تتعلق بالصحة الإنجابية ، والعمل على تحسين نوعية الخدمات الصحية في المناطق الريفية وتوعية المواطنين بضرورة التبليغ عن حالات الوفاة للأطفال من اجل التعرف على مستوياتها واتجاهاتها .

الكلمات المفتاحية : نموذج الانحدار اللوجستي ، وفيات الأطفال اقل من خمس سنوات ، العوامل الديموغرافية ، البيولوجية ، الاقتصادية والاجتماعية ، الصحية .

Abstract

This study aims to use the Logistic Regression Model to analyze the demographic, biological, economic, social, and health factors influencing under-five child mortality. To achieve this objective, afield survey was conducted using a questionnaire targeting a sample of 445 household with children under the age of five. The sample was selected using stratified sampling and was distributed across the localities of the River Nile State. The analytical method was employed to analyze the data using Spss version 25 . The study concluded that the estimated Logistic Regression Model was statistically significant and provided a good fit for the study data , factors influencing child mortality rates are affected by several factors , including:(place of residence, spacing between births, the mother's access to healthcare during pregnancy, the child's birth weight, the household's inability to meet basic needs, parental consanguinity, source of drinking water, and the availability of adequate healthcare services to protect child health. Other important factors are the surrounding environment (such as environmental health conditions), improvements in children's health status, governmental policies aimed at reducing child mortality rates, and the role of non-governmental organizations in improving children's health. The study recommended increasing health awareness and education for mothers and women in various rural areas to promote heath practices. It also emphasized the need to improve the quality of healthcare services in rural regions and to raise citizens' awareness about reporting child mortality cases in order to better understand their causes and trends .

Keywords: Logistic Regression Model, Under-Five child mortality, Demographic , biological, economic and social, and health factors .

مقدمة :-

تعتبر الوفاة نهاية حتمية لكل كائن حي ، ولكن تختلف في فترة حدوثها من زمن لآخر حسب الجنس والعمر والخصائص الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية والصحية والبيئية التي يمتاز بها مجتمع ما .

ان دراسة معدلات وفيات الاطفال دون سن الخامسة تمثل انعكاساً للحالة الصحية العامه ، وبخاصة صحة الام والطفل ، ويتجلى ذلك بمقدار العناية بالحامل او المولود قبل ولادته وخلال السنين الخمس الاولى من عمرهـ . ونجد ان لبيانات وفيات الاطفال دون سن الخامسة أهمية كبرى حيث انها تعكس المستوى الصحي في بلد ما ، ولا تقتصر على هذا فقط بل يعتبر مؤشراً رئيسياً وهاماً لمستويات الوفيات ولمدى التطور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع . ومعدل وفيات الاطفال يعكس الصورة الحقيقية للمستوى الصحي و التنموي ، ويعكس مدى تطور الجهود من اجل التقليل من نسبة الوفيات في هذه الفئة العمرية والتي تعتبر من اعلى الفئات في الوفاة ، ونلاحظها بشكل واضح في الدول النامية مع اختلاف في النسب من دولة لأخرى تبعاً للظروف المؤثرة فيها .

تحتل دراسة وفيات الاطفال دون سن الخامسة مكانة خاصة في مجال الابحاث السكانية حيث انها تمثل العنصر السلبى للنمو السكاني ، فلها تأثير كبير على قلة السكان ، الا انها تختلف من مجتمع لأخر ومن زمن لآخر أيضاً .

مشكلة الدراسة :-

تقوم هذه الدراسة على معرفة مدى تأثير العوامل الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية والصحية على وفيات الاطفال دون سن الخامسة ، فحدوث حالة وفاة لطفل لدى أسرة ما قد يكون بالنسبة لهم قضاء وقدر لا أكثر دون محاولتهم تفادى حدوث مثل هذه الوفاة التي كان من الممكن معالجة سببها قبل وقوعها ، فارتفاع وفيات الاطفال دون سن الخامسة في الدول النامية عن غيرها في الدول المتقدمة يجعل المقارنة ممكنة لخفض تلك الوفيات . كما ان استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة لتفسير ظاهرة وفيات الاطفال دون سن الخامسة لإعطاء تفسير منطقي للظاهرة . والجدير بالذكر ان هنالك عوامل ديمغرافية واقتصادية واجتماعية وصحية مؤثرة على وفيات الاطفال يجهلها كثير من المجتمع لا بد من الاحاطة بها لتفاديها ، وزيادة معدل وفيات الاطفال دون سن الخامسة يؤدى الى النمو السلبى للسكان في الولاية .

1. أهمية الدراسة :-

قلة الدراسات في هذا المجال من الناحية النظرية والتطبيقية ، وتسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال مناقشته واظهارهـ للباحثين بصورة مبسطة مع مناقشة المشكلات التي تواجه الباحث اثناء استخدامه . وللفت نظر المؤسسات الصحية والقائمين على الامر لأهمية توعية الاسر والامهات للاهتمام بالأطفال دون سن الخامسة من الناحية الصحية . كما استخدام الطرق الاحصائية الحديثة كنموذج الانحدار اللوجستي في تفسير الاسباب التي تؤدى لوفيات الاطفال دون سن الخامسة علاوة على تناول ظاهرة تعتبر من الظواهر الخطرة والحرجة في مراحل حياة الانسان .

2. أهداف الدراسة :-

تهدف هذه الدراسة الى :-

1. **استخدام نموذج اللوجستي لدراسة اهم العوامل المؤثرة على وفيات الأطفال دون سن الخامسة كنموذج يناسب هذه الدراسة .**
2. **مساعدة الجهات المختصة في السعي لخفض معدل وفيات الاطفال دون سن الخامسة في ولاية نهر النيل .**
3. **تحديد العوامل الديمغرافية ، الاقتصادية والاجتماعية ، الصحية والبيولوجية ومدى تأثيرها على وفيات الاطفال دون سن الخامسة .**
4. **تقدير معدلات وفيات الاطفال في ولاية نهر النيل وترتيب الاهمية النسبية للعوامل وابعاد غير المؤثرة .**

3. فرضيات الدراسة :-

تقوم هذه الدراسة على فرضية انه يوجد تاثير للعوامل الديموغرافية والبيولوجية والاقتصادية والاجتماعية والصحية على وفيات الأطفال اقل من خمس سنوات وتحديد تلك العوامل باستخدام التحليل الاحصائي .

4. منهجية الدراسة :-

يعتبر هذا الفصل جزء محوري من الرسالة وذلك لاشتماله على نقطتين سيتم تفصيلهما بدقة ، لان أهمية الدراسة بالمعنى التطبيقي تكمن فيهما وهما : بيانات الدراسة وتحليل الدراسة ومناقشة نتائجها . عندما نبدأ بالحديث عن منهجية وإجراءات الدراسة وتحليلها للوصول الى نتائج ومن ثم التعليق ومناقشة تلك النتائج فأننا نصل الى دراسة يمكن تطبيقها فيما بعد على مجتمعات لها نفس خصائص العينة التي طبقت عليها الدراسة . حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لموضوع الدراسة حيث يساعد في القاء الضوء على جوانب مشكلة الدراسة المختلفة .

5. حدود الدراسة :-

تنقسم حدود الدراسة الى ثلاثة اقسام :

1/ الحدود المكانية للدراسة: الحدود السياسية والجغرافية لولاية نهر النيل.

2/ الحدود الزمانية للدراسة: تتضمن الحدود الزمانية الفترة الزمنية (2020-2024م).

3/ الحدود الموضوعية للدراسة: فينحصر فيها موضوع الدراسة وفيات الاطفال دون سن الخامسة .

6. متغيرات الدراسة :-

تعتمد الدراسة على عدد من المتغيرات وقد تم تصنيفها على النحو التالي :-

1. **المتغير التابع : وفيات الاطفال ، ويعرف هذا المتغير بأنه عدد وفيات الاطفال الذين تقل اعمارهم عن سن الخمسة سنوات ، مقابل الاطفال الذين يبقون على قيد الحياة ويعرف بالرمز صفر (1،0) على الترتيب .**
2. **المتغيرات المستقلة :**

أ/ مجموعة العوامل الديموغرافية : المحلية ، المنطقة ، عمر الام عند الزواج ، عمر الام عند الانجاب الاول ، جنس المولود ، طبيعة المولود ، ترتيب المولود ، التباعد بين الولادات .

ب/ مجموعة العوامل البيولوجية : الرضاعة الطبيعية ، الرعاية الصحية للام اثناء الحمل ، وزن الطفل عند الولادة ، مكان انجاب الطفل ، طبيعة الولادة .

ج/ العوامل الاقتصادية والاجتماعية : المستوى التعليمي للام ، مهنة الام ، المستوى التعليمي للاب ، مصدر الدخل الثابت ، مستوى الدخل الشهري ، تغطية الدخل الشهري للاحتياجات الأساسية ، اقتراض الاسرة لتغطية الاحتياجات الصحية للطفل ،الوضع الاقتصادي للاسرة ، صلة القرابة بين الزوجين ، ملكية المنزل ، نوع مواد البناء ، وجود مرافق صحية مناسبة ، الوصول للمراكز لصحية بسهولة ، مصدر مياه الشرب .

ج/ العوامل الصحية : تعرض الام لمرض مزمن ، تعرض الاب لمرض مزمن ، انتهاء الحمل قبل التاريخ المتوقع ، عدد الأطفال تحت سن خمسة سنوات ، مصدر الرعاية الصحية ، التطعيمات الأساسية للطفل ، كفاية الرعاية الصحية لحماية صحة الطفل ، الوعي المجتمعي بصحة الطفل والتغذية ، البيئة المحيطة بالأطفال ، تحسين الوضع الصحي للأطفال ، السياسات الحكومية لتقليل معدل وفيات الأطفال ، دور المنظمات غير الحكومية ، الوعي ببرامج مكافحة وفيات الأطفال ، الوعي ببرامج خفض وفيات الأمهات ، استخدام موانع الحمل .

الدراسات السابقة :-

1. دراسة (بابكر و فقيري ، 2018) تحت عنوان: استخدام الانحدار اللوجستي الثنائي لتحديد أهم العوامل الصحية والطبية التي تؤدى الى وفيات النساء أثناء الحمل والولادة بولاية الخرطوم خلال العام 2018م : استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي كما تم استخدام نموذج الانحدار اللوجستي واعتمدت على بيانات اولية تم جمعها من عينة عشوائية بلغت 332 من النساء بولاية الخرطوم بواقع 161 الاحياء منهن و 161 المتوفيات منهن ، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها ان العوامل التي تؤدى الى احتمال الوفاة بين النساء بولاية الخرطوم اثناء الحمل والولادة هي (الفترة بين الولادة والاخرى ، نوع الولادة ، نوع وسائل منع الحمل المستخدمة ، زيارة مراكز الرعاية الصحية الاولية ، المتابعة اثناء الحمل وبعد الولادة في مراكز الرعاية الصحية الاولية ، الاصابة بحمى النفاس بعد الولادة ، الاصابة بالنزيف اثناء الولادة ، الاصابة بالنزيف بعد الولادة ، الاصابة بمرض الاكلامسيا) . وان كل النتائج التي تم التوصل اليها ذات دلالة احصائية معنوية ولها نسب احتمال تصنيف عالية . وخلصت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها : الاهتمام برفع المستوى التعليمي للنساء بولاية الخرطوم لزيادة مستوى الوعى لديهن بمخاطر الحمل والولادة ، اهمية رفع الوعى بين الاسر المختلفة في مجال محاربة ختان الاناث الذى يعتبر من العادات الضارة ومن العوامل التي قد تؤدى الى وفاة النساء اثناء الحمل او الولادة ، ضرورة قيام الاناث بالمتابعة الدورية اثناء الحمل وبعد الولادة بمراكز الرعاية الصحية الاولية للتقليل من مخاطر الوفاة ، ان تقوم الجهات المختصة بتوفير عدد من مراكز الرعاية الصحية الاولية للنساء في اماكن السكن او قريبة من السكن بقدر المستطاع .

2. دراسة (زين العابدين ، 2010) تحت عنوان : اثر الخصائص الاقتصادية والاجتماعية على وفيات الأمهات والرضع بولاية نهر النيل في الفترة ما بين 1993- 2008 : ركزت هذهـ الدراسة على اثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية على وفيات الأمهات والرضع ، حيث يتأثر الرضع بالظروف الاقتصادية والاجتماعية السالبة مثل الفقر والتمييز ضد المرأة وغيرها ، وقد اهتمت الدراسة بهاتين الظاهرتين بغرض توضيح العلاقة بينهما حيث يتأثر الطفل قبل وأثناء وبعد الولادة بكل الظروف التي تتأثر بها الأم ، كما تتأثر وفيات الرضع بوفيات الأمهات ، حيث أظهرت هذهـ الدراسة أن 62.1% من وفيات الرضع ارتبطت بوفيات الأمهات . و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالآتي : بلغت نسبة وفيات الأمهات في الريف 64% وفى الحضر 38.7% ، كما بلغت وفيات الرضع في الريف 67.1% وفى الحضر 32.9% بلغت وفيات الامهات في حالة الولادة بالمنزل 58.3% وفى حالة الولادة بالمستشفى 41.7% . وكانت وفيات الرضع في حالة الولادة بالمنزل 61.2% وفى حالة الولادة بالمستشفى بلغت 38.2% ، اما من حيث الخصائص الاقتصادية كانت وفيات الرضع لفئة الدخل المنخفض 61% ولفئة الدخل المتوسط 28% ولفئة الدخل المرتفع 11% ، وكانت الاصابة بفقر الدم 20.4% للنساء منها 70% داخل فئة الدخل المنخفض وقد تسبب فقر الدم في 17.3% من وفيات الأمهات وفى جانب آخر بلغت درجة الارتباط بين مستوى الدخل ووفيات الرضع (0.9) على مقياس اسبير مان .

الاطار النظري

يستخدم النموذج اللوجستي بشكل واسع في الأبحاث الحياتية وذلك لتمثيل العلاقة بين متغير نسبة الاستجابة (P) وهو ما يعرف بالمتغير التابع حيث الاستجابة ثنائية **Binary Response** في مثل هذهـ الأبحاث والمتغيرات التوضيحية **Explanatory Variables** والمعروفة بالمتغيرات المستقلة ، اذ يعتقد بوجود تأثير كبير لهذهـ المتغيرات في احتمال الاستجابة **P** . وهو نموذج انحدار لا خطي يلائم البيانات الثنائية **Binary Data** التي يكون فيها المتغير المعتمد هو متغير وهمي يمثل الاستجابة التي إما ان تكون موجودة (ايجابية) وتأخذ القيمة (1) او غير موجودة (سلبية) وتأخذ القيمة (0) ، ولكون الباحث الاحصائي يهتم بموجود (تحقق) الاستجابات عند كل مستوى من مستويات المتغير المستقل الذي يعتقد بعلاقته بها ، لذلك فأن متغير نسبة الاستجابة المشاهدة (المتغير التابع) هو نسبة الاستجابات المتحققة (الايجابية) عن كل مستوى من مستويات المتغير المستقل ، وهي نسبة متغيرة من مستوى الى آخر ويقترب توزيعها كثيراً من التوزيع الطبيعي عندما يكون حجم العينة كبيراً وذلك استناداً على خاصية توزيع ذي الحدين الذي يؤول الى التوزيع الطبيعي بزيادة حجم العينة ، وهذهـ الخاصية تعرف بأنها الاتجاهـ نحو الاعتدال بزيادة حجم العينة (**Seber & Wild,1989**) .

كما يذكر (**Lea ,1997**) ان التنبؤ في حالة المتغير التابع الثنائي الذي يأخذ القيم (1,0) ليس هو بالدقة قيمة المتغير التابع (1,0) ، وإنما هو الاحتمال بأن تكون النتيجة إما صفراً أو واحد ، أي $P(y_i / x_i) = 1$

أو $P(y_i / x_i) = 0$. كما يتميز النموذج اللوجستي في كونه أكثر مرونة من نماذج الانحدار التقليدية المقصورة على النماذج التقليدية ، اذ بالإمكان افتراض علاقة معينة تربط بين المتغير التابع والمتغيرات التوضيحية (المستقلة) الأخرى ، ومن خلاله نستطيع مباشرة تقدير احتمال حدوث حدث ما (الراوي ، 1978) . فضلا عن سهولة تحويله الى الشكل الخطي باستخدام ما يعرف بتحويلة اللوجت Logit Transformation ، كما هو موضح في المعادلة (1-3) . وتعتبر نماذج الانحدار اللوجستي حالة خاصة من حالات نماذج الانحدار العامة General Linear Models ويطلق على هذهـ النماذج أحياناً نماذج اللوجت (عكاشة ، 2002) .

1. مفهوم نموذج الانحدار اللوجستي :-

هو اسلوب احصائي لفحص العلاقة بين المتغير التابع ذو المستوى الوصفي ومتغير واحد او اكثر من المتغيرات المستقلة ، والتي تسمى أحياناً متغيرات مصاحبة او متغيرات مفسرة بحيث تكون تلك المتغيرات المستقلة من أى نوع من مستويات القياس (الجضعي ، 2005 , Walker ; 2002, Cramer 1998;) . أما في حالة هذهـ الدراسة فيقصد بتحليل الانحدار اللوجستي الاسلوب الاحصائي المستخدم لفحص وتوفيق العلاقة بين المتغير التابع ثنائي القيمة وعدة متغيرات مستقلة أياً كان نوعها ، وهو ما يسمى في هذهـ الحالة بتحليل الانحدار اللوجستي الثنائي Binary Logistic Regression . ويمكن كتابة معادلة الانحدار اللوجستي على الصورة (Ononugbo , 2008) :

$$Logit(p_i) = \ln\left[\frac{p_i}{1-p_i}\right] = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_kX_k \qquad 1.3$$

حيث أن :

$\left[\frac{p_i}{1-p_i}\right]$: تمثل ما يسمى بنسبة الرجحان وهى نسبة احتمال حدوث الحدث الى عدم حدوثه .

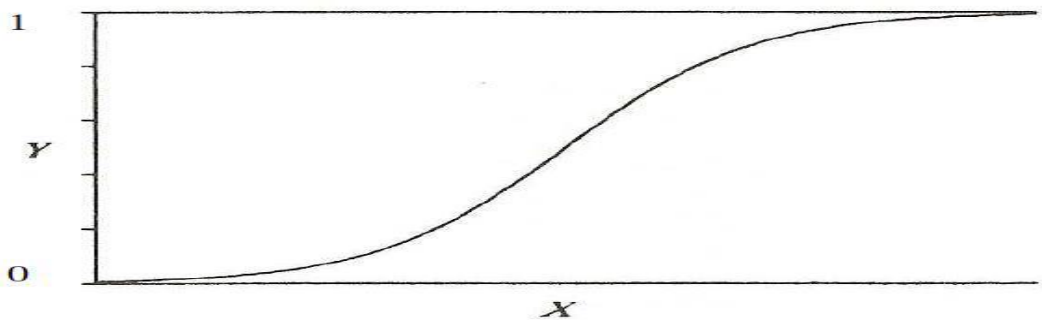
$Logit(p_i)$: تمثل اللوغاريثم الطبيعي لنسبة الرجحان .

B_0 : الجزء المقطوع (ثابت المعادلة) .

B_i : المعامل اللوجستي لكل حالة من حالات المتغير المستقل حيث $i= 1,2,\dots\dots k$.

X_i : المتغيرات المستقلة ، حيث $i = 1,2,\dots\dots k$.

ويمكن تمثيل العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل بالمنحنى اللوجستي كما في الشكل (1.3) ، حيث يوضح الشكل أن العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وهى علاقة غير خطية .



الشكل (1.3) تمثيل العلاقة بين متغيرين بالانحدار اللوجستي (Pample , 2000)

2. استخدامات الانحدار اللوجستي (عكاشة ، 2002 ; 1997 , Lea) :

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض بعض استخدامات تحليل الانحدار اللوجستي :-

1. **التنبؤ بوجود صفة معينة او ظاهرة او خاصية معينة بالاعتماد على قيم متغير او مجموعة متغيرات مستقلة أخرى والتي لها علاقة بالمتغير التابع .**
2. **يستخدم عندما يكون المتغير التابع متغيراً اسمياً ويأخذ قيمتين أو أكثر .**
3. **يستخدم لتحليل البيانات ذات المتغيرات التابعة التصنيفية .**
4. **تستخدم معاملات النموذج اللوجستي في تقدير قيمة نسبة الخلاف odds ratio لكل من المتغيرات المستقلة في النموذج .**

3. خطوات تحليل الانحدار اللوجستي :-

قبل البدء في تحليل نموذج الانحدار اللوجستي لابد من تفحص البيانات للبحث عن الترابط بين المتغيرات المستقلة كما هو الحال في نماذج الانحدار العامة الأخرى ، حيث أن الترابط بين المتغيرات المستقلة يمكن أن يؤدي الى تقديرات متحيزة للمعالم وتضخم قيمة الخطأ المعياري وهنالك عادة ثلاث خطوات أساسية في تحليل نماذج اللوجستي ، وهي :

1. **توفيق النموذج العام .**
2. **توفيق النموذج المعدل .**
3. **اختبار الفرضيات .**

ولكن لا يجب بالضرورة اتباع هذهـ الخطوات في تحليل كل نموذج انحدار لوجستي رغم انه يمكننا اخذها كإرشاد (عكاشة ، 2002) .

4. تحويلات الانحدار اللوجستي :-

يصنف النموذج اللوجستي ضمن النماذج اللاخطية التي يمكن تحويلها الى نماذج خطية وتسمى بالنماذج الخطية ضمنياً (جوهرياً) Intrinsically Linear Model (Draper & Smith , 1981) . ويميل الاحصائيون عادة الى التحويل الخطي لهذهـ النماذج لإزالة انحناءات معلماتها وذلك

لتأثير هذهـ الانحناءات السلبي في حالة وجودها على خصائص مقدرات المربعات الصغرى لها **Least Squares Estimation (LSE)** ومن ثم قيم الاستجابة التي يتم التنبؤ بها ، حيث تكون هذهـ المقدرات في الغالب متحيزة ولا تتوزع طبيعياً وتبايناتها لا تكون أصغر ما يمكن مما يجعل نتائج الاختبارات مضللة (**Rat & David , 1983**) .

وهنالك عدة تحويلات يمكن ان تقدم مساهمات جدية لحل بعض الصعوبات والتحديات التي تواجه تفسير نموذج الانحدار اللوجستي ، وفى هذا الجزء من الدراسة سنعرض أهم المفاهيم التي تسهم في تقديم الحلول وهي على النحو التالي :-

1. معامل الترجيح أو المفاضلة odds :

إن معامل الترجيح **odds** هو عبارة عن طريقة للتعبير عن مدى احتمال حدوث شيء ما مقارنة باحتمال عدم حدوثه ، وغالباً ما يتم التعبير عنه على شكل نسبة بين العددين . ويمكن التعبير عنه كما في المعادلة (**2.2**) التالية :

$$Odds = \left(\frac{p}{1-p}\right) = \exp[B_0 + B_1X_1 + \ldots\ldots + B_kX_k] \qquad 2.3$$

$$0< odds<\infty$$

حيث أن :

Odds : هي معامل ترجيح حدوث الشيء وتكون

P : هي احتمال حوث ذلك الشيء .

1-p : هي احتمال عدم حدوث ذلك الشيء .

X_k : المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج .

B_k : معاملات المتغيرات المستقلة .

ومن الجدير ذكرهـ أن معامل الترجيح **odds** قد حل مشكلة الحدود العليا للاحتمال **p** ، بحيث اصبح معامل الترجيح يأخذ أي قيمة من الصفر وحتى ما لانهاية بدلاً من **p** التي تأخذ أي قيمة من الصفر وحتى الواحد الصحيح (**Pample , 2000**) .

2. لوغاريتم معامل الترجيح Log odds (Logit) :

إن استخدام الدالة اللوغاريتمية يعمل على ضم وضغط القيم العالية في البيانات ، وتوسيع وفرد القيم الصغيرة جداً فيها . إن هذا الضغط والتوسيع قد يعمل على تصحيح عدة مشكلات في البيانات مثل التواء التوزيع ، ووجود مشاهدات متطرفة ، وعدم تجانس التباين (**King & Zeng , 2001**)

إن **log odds** ويسمى **logit** ، وهو اللوغاريتم الطبيعي لمعاملات الترجيح **odds** ، تركيب خطي من المتغيرات المستقلة ، ويمكن التعبير عن نموذج الانحدار اللوجستي بالعلاقة الخطية مع لوجت الاحتمال ، وفقاً للمعادلة (**3.2**) التالية :

$$\text{Logit} = \log(\text{odds}) = \log(\frac{p}{1-p}) = \alpha + B_1X_1 + \ldots\ldots + B_pX_p \qquad 3.3$$

$$-\infty < \text{Logit} < \infty$$

أما الوظيفة الأساسية لدالة اللوجت فهي السماح بتطبيق الانحدار الخطي عند تحليل العلاقات للبيانات ذات المتغيرات التابعة الثنائية (**Walker , 1998**) ، وعليه فإن الانحدار اللوجستي يشير الى نماذج الانحدار التي تتضمن اللوجت كمتغير تابع في المعادلة ، ويحسب مقدار التغير في لوغارتيم معامل الترجيح للمتغير التابع وليس في المتغير التابع نفسه كما هو الحال في تحليل الانحدار الخطي (**Garson , 2006**) .

5. تقدير معاملات نموذج الانحدار اللوجستي :-

تعتبر طريقة تقدير الامكان الأكبر **Maximum Likelihood Estimation** هي واحدة من عدة طرق طورها الاحصائيين لتقدير المعالم في النماذج الخطية وغير الخطية ، حيث تستخدم هذهـ الطريقة لحساب معاملات اللوجت **logit** ، وهي مقابلة لطريقة المربعات الصغرى في الانحدار الخطي ، في حين تبحث طريقة المربعات الصغرى عن أقل مجموع لمربعات انحرافات البيانات المشاهدة عن خط الانحدار ، فإن طريقة الامكان الأكبر تسعى لتعظيم لوغاريتم الإمكان (**LL**) **Log likelihood** والتي تعكس مدى امكانية او أرجحية أن تكون تلك القيم المشاهدة للمتغير التابع يمكن توقعها أو التنبؤ بها من خلال المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة (**Garson , 2006**) .

ويلاحظ أن طريقتي الامكان الأعظم والمربعات الصغرى مع أنهما طريقتان مختلفتان في الأسلوب ، إلا أنهما تعطيان نفس النتائج في النماذج الخطية التقليدية وذلك عندما يتحقق الافتراض بأن توزيع المتغير التابع هو توزيع طبيعي ، ولذا فإن طريقة الإمكان الأكبر تعتبر ملائمة لجميع النماذج الخطية وغير الخطية بعكس طريقة المربعات الصغرى التي لا تلائم إلا النماذج الخطية فقط (**Kleinbaum & Klein , 2002**) .

ويلاحظ أن تقديرات الإمكان الأعظم هي طريقة تكرارية تبدأ بقيمة أولية لما ينبغي أن تكون عليه معاملات اللوجت ، ثم تحدد هذهـ الطريقة اتجاههـ ومقدار التغير في معاملات اللوجت والذي سيزيد من لوغاريتم الإمكان (**LL**) وبعد أن يتم تقدير هذهـ الدالة الأولية ، فإن البواقي يتم اختبارها ويتم إعادة التقدير من خلال الدالة المحسنة ، ويتم تكرار العملية حتى تحدث عملية التقارب **convergence** والتي لا يتغير عندها لوغاريتم الإمكان (**Garson , 2006**) .

ولوصف طريقة الامكان الأكبر يجب التعرف على دالة الامكان **Likelihood Function(L)** . وتكون دالة الامكان (**L**) في حالة الانحدار اللوجستي هي (**Kleinbaum & Klein , 2002**) :

$$L = \prod_{i=1}^{m_1} p(X_i) \qquad \prod_{i=m_{i+1}}^{n} [1 - p(x_i)] \qquad 4.3$$

حيث أن :

الحالات التي لا تمتلك الصفة — الحالات التي تمتلك الصفة

L : هي دالة الامكان الاعظم .

P(X_i) : هي احتمال ظهور الصفة .

$[1 - p(x_i)]$: هي احتمال عدم ظهور الصفة .

n : هي العدد الكلي للحالات ، m_i : هي عدد الحالات التي تمثل الصفة

$\prod$: تشير إلى حاصل الضرب ، وهي تعني أن الدالة عبارة عن حاصل ضرب قيم الاحتمال لكل حالة .

الصيغة الرياضية لدالة الامكان الاكبر في حالة البيانات الثنائية والتي تكون على شكل المعادلة **5.3** :

$$L(B_i) = \prod_{i=1}^{n} p_i^{y_i}(1 - p_i^{y_i}) \qquad 5.3$$

وبالتعويض عن p_i بما يساويها في المعادلة (**5.2**)

$$p_i = \frac{\exp(y)}{1+\exp(y)} \qquad \textbf{6.3}$$

حيث أن $-\infty<y<\infty$

وبعد أخذ اللوغاريتم الطبيعي للطرفين والتبسيط نحصل على دالة الهدف التالية **7.3** :

$$\textbf{Ln\{L}(B_i)\} = \sum_{i=1}^{n} y_i(B_0 + B_1X_1 + \cdots + B_{k1}X_{k1}) - \sum_{i=1}^{n} ln\left(1 + e^{(B_0+B_1x_1+\cdots+B_kx_k)}\right) \quad 7.3$$

وللحصول على تقديرات المعالم التي تعظم الهدف ، سنقوم باشتقاق دالة الهدف بالنسبة للمعلمات المراد تقديرها وجعلها مساوية الصفر . فينتج (**k+1**) من المعادلات الغير الخطية التي يمكن حلها من خلال خوارزمية تكرارية (**Cook et al. , 2001**) .

6. تفسير معاملات الانحدار اللوجستي :-

حسب المتوقع والمعتاد من التحويلات غير الخطية ، فإن تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في تحليل الانحدار اللوجستي ستكون لها عدة تفسيرات ، وان تأثيرات المتغيرات المستقلة ستكون مقتصرة على الاحتمالات ، ومعاملات الترجيح ، ولوغاريتمات معاملات الترجيح ، وان التفسير بناءً على أي مما

سبق له إيجابياته وسلبياته (Pample , 2000). وهنا سوف نستعرض بعض الطرق المستخدمة في تفسير معاملات الانحدار اللوجستي :

1. تفسير المعاملات بدلالة اللوجت :

هي طريقة مباشرة للتفسير باستخدام معاملات الانحدار اللوجستي التي تم تقديرها ، فمعاملات الانحدار اللوجستي توضح ببساطة التغير في لوغاريتمات معاملات الترجيح المتوقعة لكل تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (Dallal , 2001) . وبذلك فإنه في هذهـ الطريقة يكون للمعاملات تفسيراً مطابقاً لما هو عليه الامر في تحليل الانحدار الخطي ، والفرق الوحيد هو في وحدات المتغير التابع ، حيث إن وحدات المتغير التابع في هذهـ الحالة تمثل لوغاريتمات معاملات الترجيح (Cizek & Fitzgerald , 1999) .

2. تفسير المعاملات بدلالة معاملات الترجيح :

وهي طريقة لتفسير معاملات الانحدار اللوجستي تنبع من تحويلات النماذج اللوجستية ، بحيث إن المتغيرات المستقلة تؤثر على معامل الترجيح بدلاً من تأثيرها على لوغاريتم معامل الترجيح للمتغير التابع . وللحصول على تأثيرات المتغيرات المستقلة على معاملات الترجيح ، تؤخذ الدالة الأسية (e) exponent للوجت أي معكوس لوغاريتم معاملات الترجيح ويمكن تتبع الخطوات الآتية للحصول على الدالة الأسية على الصورة (8.1.3) التالية (Pample , 2000) :

بما أن : $$\ln\left(\frac{P}{1-P}\right) = B_0 + B_1X_1 + \cdots . + B_pX_p$$

فإن $$e^{\ln\left(\frac{P}{1-P}\right)} = e^{B_0+B_1X_1+\cdots.+B_pX_p}$$

$$\text{Odds} = \frac{p}{1-p} = e^{B_0+B_1X_1+\cdots.+B_pX_p}$$

3. تفسير المعاملات بدلالة نسبة الترجيح (OR) odds ratio :

يجب ملاحظة الفرق بين مفهومي معامل الترجيح odds ونسبة الترجيح (or) odds ratio ، فمعامل الترجيح يشير إلى النسبة بين الاحتمالات ، في حين أن نسبة الترجيح تشير الى النسبة بين معاملات الترجيح ، أي النسبة بين نسبتي الاحتمالات (Pample , 2000) .

ان حساب نسبة الترجيح (OR) اذا تغيرت قيم المتغير المستقل x بأكثر من وحدة واحدة يمكن إجراؤه من خلال الصيغة التالية (Edward , 2003) :

$$OR = e^{c*b} \qquad 8.3$$

$$Log(OR) = c*b \qquad 9.3$$

حيث أن :

b : هو معامل الانحدار اللوجستي .

C : مقدار التغير في وحدات المتغير المستقل x .

وتعتبر طريقة نسبة الترجيح odds ratio هي أفضل طريقة في تفسير معاملات الانحدار اللوجستي لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

7. تقويم ملائمة نموذج الانحدار اللوجستي :-

يرى (Hosmer & Lemshow , 2000) أنه بمجرد أن نقوم بتوفيق نموذج الانحدار اللوجستي تبدأ عملية تقويم النموذج . هنالك طريقتان للتحقق من ملائمة النماذج يمكن تصنيفهما كالتالي King (Menard , 2002 ; Peng et al. ,2002 ; , 2002):-

أولا : التحقق من ملائمة النموذج ككل :-

ان اول خطوة في عملية تقويم ملائمة النموذج الذي تم توفيقه عادة ما تكون تقويم دلالة المتغيرات ككل في النموذج ، بمعنى تحديد ما اذا كانت المتغيرات المستقلة ككل في النموذج ترتبط بشكل دال إحصائياً بالمتغير التابع أم لا (Hosmer & Lemshow , 2000) .

وهناك عدة مقاييس مهمة تساعد على تقويم النموذج النهائي الذي تم توفيقه للبيانات وهي تحليل الرواسب والفروق ، وإحصائية R^2 ، واختبار هوزمر – ليمشو لجودة المطابقة ، وجداول التصنيف ، إضافة الى تحليل منحنى ROC .

1. تحليل الرواسب والفروق Residuals and Deviance :

يرى بعض الاحصائيين مثل (Garson , 2006) ان هذا الاختبار هو أحد طرق فحص جودة مطابقة النموذج مع البيانات المشاهدة goodness-of-fit ، حيث تشير النتائج الدالة إحصائياً إلى أن النموذج يتطابق مع البيانات المشاهدة . ولذا يستخدم هذا الاختبار للتحقق مما إذا كانت هناك علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (Menard , 2002) .

2. إحصاءات R^2 (الراوى ، 1978):

في نموذج الانحدار اللوجستي يستعاض عن معامل التحديد R^2 الذي يستخدم لمعرفة مدى ملائمة نماذج الانحدار المقترحة لبيانات الدراسة بإحصائيتي التوفيق $\widetilde{R^2}$ Nagelkerke ، Cox & snell R^2 اللتين لهما هدف الإحصاءة R^2 في الانحدار الخطي المتعدد نفسها .

$$R^2 = 1 - \left[\frac{L_0}{L_1}\right]^{2/n} \qquad \textbf{10.3}$$

$$R_z^2 = \textbf{1-}[L_0]^{n/2} \qquad \textbf{11.3}$$

$$\tilde{R}^2 = \frac{R^2}{R_z^2} \qquad \textbf{12.3}$$

حيث أن :

L_0 : دالة الإمكان في حالة النموذج يحتوي على الثابت فقط .

L_1 : دالة الإمكان في حالة النموذج يضم جميع المتغيرات المستقلة .

n : حجم العينة .

3. اختبار هوزمر – ليمشو لجودة المطابقة Hosmer & Lemeshow (الراوى ، 1978) :

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان النموذج يمثل البيانات بشكل جيد ام لا ، إذ يستخدم اختبار مربع كاي لحسن المطابقة x^2 لتقييم الفرق بين القيم المشاهدة والمتوقعة ، واختبار الفروض التالية :-

H_0 : تساوي الحالات المشاهدة مع الحالات المتنبئ بها ، أي أن النموذج يمثل البيانات بشكل جيد .

H_1 : عدم تساوي الحالات المشاهدة مع الحالات المتنبئ بها ، أي أن النموذج لا يمثل البيانات بشكل جيد .

ويكون القرار بقبول فرضية العدم إذا كانت القيمة الاحتمالية لاحصاءة x^2 معنوية (significance) أي أكبر من مستوى المعنوية المحدد .

4. جدول التصنيف Classification Table :

هو جدول يوضح عدد الحالات المشاهدة التي تمتلك صفة ما وعدد الحالات المشاهدة التي لا تمتلك تلك الصفة في مقابل عدد الحالات المتوقعة التي تمتلك الصفة وعدد الحالات المتوقعة التي لا تمتلك تلك الصفة ، بحيث يوضح الجدول عدد الحالات التي تم تصنيفها بطريقة صحيحة وعدد الحالات التي تم تصنيفها بطريقة خاطئة (Soderstorm & Leitner , 1997) .وتعتمد فكرة استخدام هذا التحليل على ان النموذج إذا قام بتوقع تصنيف الحالات بشكل صحيح اعتماداً على معيار معين ، فإن ذلك يعطي برهاناً بأن النموذج يطابق البيانات المشاهدة ، أما الشكل العام لجدول التصنيف فهو (Ferrer & Wang , 1999) :

جدول (3-1) : الشكل العام لجداول التصنيف

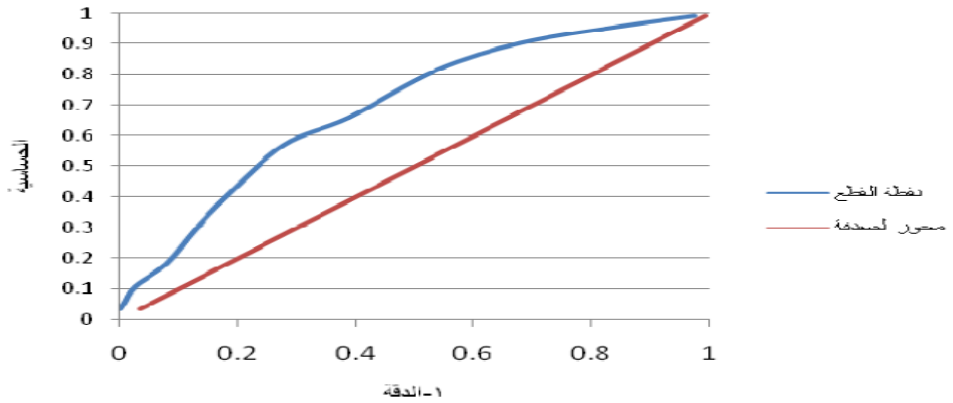
التصنيف		المتوقع		المجموع
المشاهد	الموجب	الموجب الصحيح	السالب الخاطئ	
	P	TP	FN	P
	السالب	الموجب الخاطئ	السالب الصحيح	
	N	FP	TN	$P^{\setminus}$
المجموع		Q	$Q^{\setminus}$	1

(Ferrer & Wang , 1999)

5. تحليل منحنى ROC :

تعطي المساحة تحت منحى ROC والتي تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح مقياساً لمدى قدرة النموذج للتمييز بين الحالات التي تمتلك السمة موضع الفحص والحالات التي لا تمتلك تلك السمة ، وهي تعتبر من أفضل مقاييس دقة التصنيف (Bradley , 1997) . وتكون المساحة تحت قطر الصدفة تساوي 0.5 . وكلما زادت القدرة التمييزية للنموذج وابتعد المنحنى عن قطر الصدفة بإتجاهـ الركن الأيسر العلوي زادت المساحة تحت منحنى ROC حتى تصل إلى القيمة واحد صحيح والتي تعني التمييز التام للحالات (Hosmer & Lemshow , 2000) .

شكل (2.3) الشكل العام لمنحنى ROC



Hosmer & Lemshow , 2000

ثانياً : فحص الدلالة الإحصائية لكل متغير مستقل على حدهـ :-

هنالك طريقتان تستخدمان لإختبار الدلالة الاحصائية لكل من معاملات الانحدار اللوجستي هما إحصاءة (Wald Statistic) ، وإحصاءة R^2 الجزئية (Partial R^2) .

1. إحصاءة (Wald Statistic) :-

يقوم اختبار Wald test باختبار الفرضية الصفرية القائلة بأن تأثير معامل الانحدار اللوجستي المرتبط بالمتغير المستقل X يساوي صفراً (Cizek & Fitzgerald , 1999) .

$$H_0 : B=0$$

ويتم حساب إحصاءة Wald كالتالي :

$$W^2 = \left[\frac{\hat{b}}{S.E_{\hat{b}}}\right]^2 \qquad 13.3$$

حيث أن :

b : هي قيمة معامل الانحدار اللوجستي للمتغير X .

S.E : هي قيمة الخطأ المعياري لمعامل الانحدار اللوجستي للمتغير X .

وحيث تتبع إحصاءة W^2 توزيع مربع كاي X^2 (Poston , 2004) .

اذا كانت إحصاءة W^2 ذات دلالة احصائية ، فإن ذلك يعني رفض الفرضية الصفرية وبذلك يكون المتغير المستقل X له تأثير في التنبؤ بقيمة المتغير التابع Y . أما إذا كانت إحصاءة W^2 غير دالة إحصائياً ، فإن المتغير المستقل X ليس له تأثير في التنبؤ بقيمة المتغير التابع Y ، مما يعني إمكانية حذفه من النموذج لأن ليس له أي دلالة إحصائية (Menard , 2002) .

2. إحصاءة R^2 الجزئية ($partial\ R^2$) :

تعتبر هذه الطريقة البديلة والأفضل من إحصاءة W^2 لتقويم المساهمة والأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في نماذج الانحدار اللوجستي (Garson , 2006) . وتعتمد هذهـ الاحصاءة على قيمة X^2 ، فإذا كانت قيمة X^2 دالة إحصائياً فهذا يعني أن المتغير أو المتغيرات المستقلة المدخلة في النموذج لها دلالة إحصائية ، أما اذا كانت الاحصاءة غير دالة احصائياً فهذا يعني أن ذلك المتغير أو المتغيرات المستقلة المدخلة في النموذج ليس لها تأثيرات ذات دلالة إحصائية ، وبالتالي لا يدخل هذا المتغير أو المتغيرات المستقلة في النموذج النهائي (Wolfe , 2002; Newsom , 2003;Poston , 2004)

الجانب التطبيقي :

1. مجتمع الدراســـة : مجتمع الدراسة يتكون من المواليد في ولاية نهر النيل ، ونظراً لكبر حجم هذا المجتمع والذي بدوره يجعل من الوصول لبياناتهم بالأمر الصعب لجأنا لاستخدام العينة والتي حرصنا ان تكون ممثلة بشكل جيد للمجتمع . يتكون مجتمع الدراسة من مواليد ولاية نهر النيل والبالغ عددهم(1,626,805) مولود خلال الخمسة اعوام (2020 وحتى 2024) .

جدول (1) يوضح تقدير مواليد الاطفال دون الخامسة بالمحليات للأعوام 2020م / 2024م

العام / المحلية	2020	2021	2022	2023	2024
محلية البحيرة	12387	12628	14409	14805	15204
محلية ابوحمد	20768	21171	24157	24821	25490
محلية بربر	39471	40237	45912	47175	48447
محلية عطبرة	34862	35539	40552	41667	42790
محلية الدامر	73604	75033	85615	87970	90342
محلية شندى	69796	71150	81186	83418	85667
محلية المتمة	39344	40108	45765	47024	48291

المصدر الجهاز المركزي للإحصاء 2024م

2. عينة الدراســـة: بهدف تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من أفراد مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة ريتشارد جيجر ليكون حجم العينة كما هو موضح :-

$$n = \frac{\left(\frac{z}{e}\right)^2 \times (0.5)^2}{1 + \frac{1}{N}\left[\left(\frac{z}{e}\right)^2 \times (0.5)^2 - 1\right]}$$

حيث أن:

n: حجم عينة الدراسة.

N: حجم مجتمع الدراسة **1.626.805**

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة **0.95** وتساوي **1.96**.

e: نسبة الخطأ المسموح به (**0.05**).

حساب حجم العينة:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.5)^2}{1 + \frac{1}{1.626.805}\left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.5)^2 - 1\right]} = 384$$

ونظراً لتوقع الباحث بأن العائد سوف يكون أقل من المطلوب ؛ فقد تم إضافة **30%** للعينة المحسوبة اى ما يعادل (**115**) استبانة ليصبح عدد الاستبانات التي تم توزيعها (**499**) استبانة، ولما كانت هنالك فروق وعدم تجانس في المجتمع (المحليات) فقد قام الباحث بتوزيع العينة حسب طريقة العينات الطبقية وفق قانون العينات الطبقية النسبية كالتالي :-

$$n_i = \frac{N_i \; X \; n}{N}$$

حيث :

n_i = حجم العينة لكل طبقة

N_i = حجم المجتمع في الطبقة (المحلية)

N = اجمالي حجم المجتمع (الولاية)

n = اجمالي حجم العينة المطلوبة (**499**)

جدول (**2**) يوضح حجم العينات الطبقية للمحليات السبعة في ولاية نهر النيل

المحلية	حجم المجتمع	العينة الطبقية
محلية البحيرة	69433	$n_i = \frac{69433\ x\ 499}{1626805} = 21$
محلية ابوحمد	116407	$n_i = \frac{116407\ x\ 499}{1626805} = 35$
محلية بربر	221242	$n_i = \frac{221242\ x\ 499}{1626805} = 68$
محلية عطبرة	195410	$n_i = \frac{195410\ x\ 499}{1626805} = 60$
محلية الدامر	412564	$n_i = \frac{412564\ x\ 499}{1626805} = 127$
محلية شندى	391217	$n_i = \frac{391217\ x\ 499}{1626805} = 120$
محلية المتمة	220532	$n_i = \frac{220532\ x\ 499}{1626805} = 68$

المصدر : اعداد الباحث spss 25

وكانت الاستبانات المستردة (490) استبانة، وتم استبعاد (45) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (445) استبانة، (البحيرة 21 استبانة) ، (ابوحمد 35 استبانة) ، (بربر 62 استبانة) ،(عطبرة 60 استبانة) ، (الدامر 107 استبانة) ، (شندي 100 استبانة) ، (المتمة 60 استبانة) .

الانحدار اللوجستي :-

في البدء قام الباحث بالحصول على نموذج مبدئي (أساسي) قبل ادخال اى من العوامل المراد دراسة تأثيرها ، وذلك بغرض مقارنة ما اذا كانت العوامل لها تأثير على النموذج بعد إدخالها ، فتحصل الباحث على النتائج التالية :-

Block 0: Beginning Block

جدول (1) يوضح جدول التصنيف دون المتغيرات المستقلة

Classification Table[a,b] جدول التصنيف					
			Predicted		
	Observed		حيث من الطفل حالة الوفاة او الحياة		Percentage Correct
			حي	متوفي	
Step 0	حيث من الطفل حالة الوفاة او الحياة	حي	331	0	100.0
		متوفي	114	0	.0
	Overall Percentage				74.4

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من خلال الجدول أعلاهـ ، نجد ان النموذج هو نموذج أساسي بدون أي متغيرات مستقلة فقط يعتمد على التكرارات في البيانات فقد تم تصنيف جميع الافراد الى الفئة الأكثر شيوعاً وهي "حي" 331 مرة لذلك حصلنا على دقة 100% لهذه الفئة ، ومع ذلك فئة "متوفي" لم يتم التنبؤ بها مطلقاً لذلك حصلنا على دقة 0% لهذه الفئة حيث تنبأ النموذج بان 114 حالة متوفاة تنبأ بها النموذج على انها "حي". النسبة الاجمالية للتصنيف الصحيح هي 74,4% مما يعكس نسبة الفئة المهيمنة في العينة .

جدول (2) يوضح المتغيرات في النموذج

Variables in the Equation المتغيرات في المعادلة							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	-1.066	.109	96.343	1	.000	.344

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من خلال الجدول أعلاهـ ، نجد ان Exp(B)=0.344 وهذا يعني ان احتمال كون الطفل "متوفي" هو 34% مقارنة بالبقاء حياً في هذا النموذج الأساسي ، وقيمة (sig.=0.000< 0.05) وهذا يشير الى ان الثابت ذو دلالة إحصائية .

اولاً: تحليل عبارات المحور الأول : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وفيات الأطفال والعوامل الديموغرافية جدول (3) يوضح اختبارات الدلالة الإحصائية للنموذج ككل

Omnibus Tests of Model Coefficients				
		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	54.106	19	.000
	Block	54.106	19	.000
	Model	54.106	19	.000

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من الجدول أعلاهـ ، نجد ان الاختبار يقيس ما اذا كانت إضافة المتغيرات المستقلة الى النموذج تحسن من جودته بشكل معنوي ، ونظراً لان القيمة الاحتمالية (sig.=0.000<0.05) فهذا يفسر ان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية اى نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل مما يدل على ان المتغيرات المستقلة الديموغرافية لها تأثير ومساهمة فيما اذا كان الطفل "ميت" او "حي" .

H_0 تعني انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية. H_1 تعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية.

جدول (4) يوضح تفسير مساهمة المتغيرات الداخلة في النموذج

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	452.324[a]	.114	.168

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من الجدول أعلاهـ ، يتضح ان النموذج يفسر 17% من التباين في المتغير التابع ، اى ان 17% من التغير في حالة الطفل يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات الديموغرافية ، ورغم ان هذه النسبة منخفضة الا انها تكون مقبولة اعتماداً على المجال التطبيقي ، وتتحسن كلما اضفنا محاور المتغيرات الأخرى .

H_0 تعني انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية. H_1 تعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية.

اختبار هوزمر – ليمشو (Hosmer and Lemeshow Test):

جدول (5) اختبار هوزمر - ليمشو

Hosmer and Lemeshow Test			
Step	Chi-square	df	Sig.
1	8.198	8	.414

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

الجدول أعلاهـ ، يفسر ما اذا كانت القيم المشاهدة والمتوقعة متطابقة الى حد ما ونجد ان قيمة (sig.=0.414>0.05) وبذلك نقبل فرض العدم وهذا يؤكد جودة التوفيق للنموذج اى لا يوجد فرق كبير بين القيم المشاهدة والمتوقعة في الدراسة اى ان النموذج ملائم .

H_0 تعني ان النموذج ملائم (مطابقة القيم المشاهدة والمتوقعة) . H_1 تعني ان النموذج غير ملائم (عدم مطابقة القيم المشاهدة والمتوقعة) .

جدول (6) يوضح القيم المشاهدة والمتوقعة

Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test						
		حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة = حي		حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة = متوفي		
		Observed	Expected	Observed	Expected	Total
	1	41	42.070	4	2.930	45
	2	41	39.949	4	5.051	45
	3	45	41.870	4	7.130	49

Step 1	4	35	37.219	10	7.781	45
	5	32	36.087	13	8.913	45
	6	35	34.140	10	10.860	45
	7	36	31.233	9	13.767	45
	8	27	28.866	18	16.134	45
	9	25	25.440	20	19.560	45
	10	14	14.126	22	21.874	36

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من خلال الجدول أعلاهـ ، يتضح عدد الحالات الفعلية والمتوقعة للطفل سواء كان على قيد الحياة "حي" او "متوفي" ، ونجد ان القيم المشاهدة هي عدد الحالات الفعلية لكل فئة والقيم المتوقعة تمثل القيم التي توقعها النموذج الاحصائي بناءاً على المتغيرات المدخلة . وبالرغم بوجود بعض الاختلافات ولكنها ليست كبيرة مما يشير الى ان النموذج يعمل بشكل جيد .

جدول (7) يوضح جدول التصنيف بعد ادخال العوامل المستقلة

Classification Table[a]					
			Predicted		
			حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة		Percentage Correct
	Observed		حي	متوفي	
Step 1	حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة	حي	317	14	95.8
		متوفي	91	23	20.2
	Overall Percentage				76.4

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

في الجدول أعلاهـ ، فان النموذج توقع 317 حالة "حي" بشكل صحيح من اصل 331 حالة بدقة (95,8%) ، كما توقع النموذج 23 حالة "متوفي" بشكل صحيح من اصل 114 حالة بدقة (20,2%) . وبمقارنة الجدول أعلاهـ بالجدول رقم (4-49) نجد ان النموذج تحسن بعد ادخال العوامل المستقلة وأصبحت الدقة الكلية (76,4%) .

جدول (8) يوضح المتغيرات التي لها تأثير في وفيات الاطفال

Variables in the Equation						
المتغير	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
(الفئة المرجعية = محلية البحيرة)						

المحلية			9.170	6	.164	
شندي	.723	.695	1.083	1	.298	2.061
المتمة	.730	.717	1.037	1	.308	2.075
الدامر	.734	.694	1.120	1	.290	2.083
عطبرة	-.087	.736	.014	1	.906	.917
بربر	-.034	.728	.002	1	.963	.967
ابوحمد	-.373	.742	.252	1	.615	.689
المنطقة (الفئة المرجعية = ريف)						
حضر	-.708	.310	5.219	1	.022	.493
عمر الام عند الزواج الأول الفئة المرجعية (35 سنة او اكثر)						
عمر الام عند الزواج الأول			3.334	3	.343	
أقل من 18 سنة	-.002	.595	.000	1	.998	.998
بين 18 و24 سنة	-.566	.469	1.457	1	.227	.568
بين 25 و34 سنة	-1.045	1.095	.911	1	.340	.352
عمر الام عند الانجاب الأول (الفئة المرجعية = 35 سنة أو أكثر)						
عمر الام عند الانجاب الاول			4.625	3	.201	
أقل من 18 سنة	-.537	.604	.790	1	.374	.585
بين 18 و24 سنة	-.177	.440	.163	1	.687	.837
بين 25 و34 سنة	1.668	.982	2.886	1	.089	5.304
جنس المولود (الفئة المرجعية = انثي)						
ذكر	.360	.245	2.158	1	.142	1.434
طبيعة المولود (الفئة المرجعية = توأم)						
مفرد	-.816	.461	3.130	1	.077	.442
ترتيب المولود (الفئة المرجعية = الطفل الثالث أو أكثر)						
ترتيب المولود			11.310	2	.004	
الطفل الأول	-.942	.289	10.594	1	.001	.390
الطفل الثاني	-.183	.319	.328	1	.567	.833

التباعد بين الولادات (الفئة المرجعية = أكثر من سنتين)						
التباعد بين الولادات			8.956	2	.011	
أقل من سنة	1.137	.394	8.327	1	.004	3.117
أقل من سنتين	.014	.265	.003	1	.957	1.014
Constant	-.021	.872	.001	1	.981	.979

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من الجدول أعلاهـ ، بينت الدراسة بان المتغيرات المستقلة التي لها (sig.<0.05) لها تأثير على حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة وهي (المنطقة sig.=0.022 ، ترتيب المولد sig.=0.004 ، التباعد بين الولادات sig.=0.011) . ومن اجل تفسير معاملات الانحدار اللوجستي وفحص الدلالة الإحصائية لكل متغير على حده تعتبر طريقة نسبة الترجيح OR الاوسع انتشاراً ووضوحاً في التفسير من خلال استخدام الدالة الاسية EXP(B) فنلاحظ انه اذا كان الطفل يعيش في الحضر فان تعرضه للوفاة يقل عما اذا كان يعيش في الريف بنسبة 50% . كما بينت الدراسة انه تقل نسبة الوفاة للطفل الأول بنسبة 40% مقارنة بترتيب المولود الثالث او اكثر . وأوضحت الدراسة كذلك انه كل ما كانت فترة التباعد بين الولادات اقل من سنة فان تعرض الطفل للوفاة تكون اكبر من اذا كان فترة التباعد بين الولادات اكثر من سنتين بنسبة ارجحية ثلاثة مرات تقريباً .

ثانياً: تحليل عبارات المحور الثاني : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وفيات الأطفال والعوامل البيولوجية

جدول (9) يوضح اختبارات الدلالة الإحصائية للنموذج ككل

Omnibus Tests of Model Coefficients				
		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	16.664	7	.020
	Block	16.664	7	.020
	Model	16.664	7	.020

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من الجدول أعلاهـ ، نجد ان الاختبار يقيس ما اذا كانت إضافة المتغيرات المستقلة الى النموذج تحسن من جودته بشكل معنوي ، ونظراً لان القيمة الاحتمالية (sig.=0.020<0.05) فهذا يفسر ان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية اى نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل مما يدل على ان المتغيرات المستقلة البيولوجية لها تأثير ومساهمة فيما اذا كان الطفل "ميت" او "حي" .

H_0 تعني انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية. H_1 تعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية.

جدول (10) يوضح تفسير مساهمة المتغيرات الداخلة في النموذج

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	489.766[a]	.037	.054

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من الجدول أعلاهـ ، يتضح ان النموذج يفسر 5% من التباين في المتغير التابع ، اى ان 5% من التغير في حالة الطفل يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات البيولوجية ، ورغم ان هذه النسبة منخفضة الا انها تكون مقبولة اعتماداً على المجال التطبيقي ، وتتحسن كلما اضفنا محاور المتغيرات الأخرى .

H_0 تعني انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية. H_1 تعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية.

اختبار هوزمر – ليمشو (Hosmer and Lemeshow Test):

جدول (11) اختبار هوزمر - ليمشو

Hosmer and Lemeshow Test			
Step	Chi-square	df	Sig.
1	12.413	6	.053

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

الجدول أعلاهـ ، يفسر ما اذا كانت القيم المشاهدة والمتوقعة متطابقة الى حد ما ونجد ان قيمة (sig.=0.053>0.05) وبذلك نقبل فرض العدم وهذا يؤكد جودة التوفيق للنموذج اى لا يوجد فرق كبير بين القيم المشاهدة والمتوقعة في الدراسة اى ان النموذج ملائم .

H_0 تعني ان النموذج ملائم (مطابقة القيم المشاهدة والمتوقعة) . H_1 تعني ان النموذج غير ملائم (عدم مطابقة القيم المشاهدة والمتوقعة) .

جدول (12) يوضح القيم المشاهدة والمتوقعة

Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test						
		حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة = حي		حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة = متوفي		
		Observed	Expected	Observed	Expected	Total
Step	1	93	89.189	16	19.811	109

1	2	39	42.115	13	9.885	52
	3	36	35.011	8	8.989	44
	4	29	34.101	16	10.899	45
	5	52	45.122	9	15.878	61
	6	32	32.026	13	12.974	45
	7	24	29.171	20	14.829	44
	8	26	24.265	19	20.735	45

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من خلال الجدول أعلاهـ ، يتضح عدد الحالات الفعلية والمتوقعة للطفل سواء كان على قيد الحياة "حي" او "متوفي" ، ونجد ان القيم المشاهدة هي عدد الحالات الفعلية لكل فئة والقيم المتوقعة تمثل القيم التي توقعها النموذج الاحصائي بناءاً على المتغيرات المدخلة . وبالرغم بوجود بعض الاختلافات ولكنها ليست كبيرة مما يشير الى ان النموذج يعمل بشكل جيد .

جدول (13) يوضح جدول التصنيف بعد ادخال العوامل المستقلة

Classification Tablea					
			Predicted		
			حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة		Percentage Correct
	Observed		حي	متوفي	
Step 1	حيث من الطفل حالة الوفاة او الحياة	حي	327	4	98.8
		متوفي	109	5	4.4
	Overall Percentage				74.6

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

في الجدول أعلاهـ ، فان النموذج توقع 327 حالة "حي" بشكل صحيح من اصل 331 حالة بدقة (98,8%) ، كما توقع النموذج 5 حالة "متوفي" بشكل صحيح من اصل 114 حالة بدقة (4,4%) . وبمقارنة الجدول أعلاهـ بالجدول رقم (4-49) اتضح ان النموذج لم يظهر عليه تحسن بعد ادخال العوامل المستقلة بصورة كبيرة وأصبحت الدقة الكلية (74,6%) .

جدول (14) يوضح المتغيرات التي لها تأثير في وفيات الأطفال

Variables in the Equation						
المتغير	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
الرضاعة الطبيعية (الفئة المرجعية = لا)						
نعم	-.196	.452	.188	1	.664	.822
تلقى الام للرعاية الصحية اثناء الحمل (الفئة المرجعية = لا)						

نعم	-.705	.310	5.179	1	.023	.494
وزن الطفل عند الولادة (الفئة المرجعية = غير طبيعي)						
طبيعي	-.658	.325	4.091	1	.043	.518
مكان ولادة الطفل (الفئة المرجعية = في المركز الصحي)						
مكان ولادة الطفل			.051	2	.975	
في المنزل	-.025	.897	.001	1	.978	.975
في المستشفي	-.080	.876	.008	1	.927	.923
طبيعة الولادة (الفئة المرجعية = قيصري)						
طبيعي	-.145	.282	.264	1	.607	.865
حدوث اجهاض او نزول جنين ميت من قبل (الفئة المرجعية = لا)						
نعم	.405	.230	3.099	1	.078	1.499
Constant	.280	.983	.081	1	.776	1.323

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من الجدول أعلاهـ ، بينت الدراسة بان المتغيرات المستقلة التي لها (sig.<0.05) لها تأثير على حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة وهي (تلقي الام للرعاية الصحية اثناء الحمل sig.=0.023 ، وزن الطفل عند الولادة sig.=0.043) . ومن اجل تفسير معاملات الانحدار اللوجستي وفحص الدلالة الإحصائية لكل متغير على حده تعتبر طريقة نسبة الترجيح OR الاوسع انتشاراً ووضوحاً في التفسير من خلال استخدام الدالة الاسية EXP(B) فنلاحظ انه تنخفض وفيات الأطفال في حالة كان الأمهات يتلقين الرعاية الصحية اثناء الحمل بنسبة 50% الأمهات اللاتي لا يتلقين رعاية صحية اثناء الحمل . كما بينت الدراسة انه تقل نسبة الوفاة للطفل في حالة الوزن الطبيعي بنسبة 52% مقارنة بالأطفال الذين يولدون واوزانهم غير طبيعية . ولابد من الإشارة الى ان بقية العوامل البيولوجية ليس لها تأثير وبالتالي لا تدخل في النموذج النهائي .

ثالثاً: تحليل عبارات المحور الثالث : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وفيات الأطفال والعوامل الاقتصادية والاجتماعية :-

جدول (15) يوضح اختبارات الدلالة الإحصائية للنموذج ككل

Omnibus Tests of Model Coefficients				
		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	90.488	28	.000
	Block	90.488	28	.000

	Model	90.488	28	.000

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من الجدول أعلاهـ ، نجد ان الاختبار يقيس ما اذا كانت إضافة المتغيرات المستقلة الى النموذج تحسن من جودته بشكل معنوي ، ونظراً لان القيمة الاحتمالية (sig.=0.000<0.05) فهذا يفسر ان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية اى نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل مما يدل على ان المتغيرات المستقلة الاقتصادية والاجتماعية لها تأثير ومساهمة فيما اذا كان الطفل "ميت" او "حي" .

H_0 تعني انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية. H_1 تعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية.

جدول (16) يوضح تفسير مساهمة المتغيرات الداخلة في النموذج

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	415.942a	.184	.271

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من الجدول أعلاهـ ، يتضح ان النموذج يفسر 27% من التباين في المتغير التابع ، اى ان 27% من التغير في حالة الطفل يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ، ونلاحظ انها تكون جيدة اعتماداً على المجال التطبيقي ، وتتحسن كلما اضفنا محاور المتغيرات الأخرى .

H_0 تعني انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية. H_1 تعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية.

اختبار هوزمر – ليمشو (Hosmer and Lemeshow Test):

جدول (17) اختبار هوزمر - ليمشو

Hosmer and Lemeshow Test			
Step	Chi-square	df	Sig.
1	7.220	8	.513

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

الجدول أعلاهـ ، يفسر ما اذا كانت القيم المشاهدة والمتوقعة متطابقة الى حد ما ونجد ان قيمة (sig.=0.51>0.05) وبذلك نقبل فرض العدم وهذا يؤكد جودة التوفيق للنموذج اى لا يوجد فرق كبير بين القيم المشاهدة والمتوقعة في الدراسة اى ان النموذج ملائم .

H_0 تعني ان النموذج ملائم (مطابقة القيم المشاهدة والمتوقعة) . H_1 تعني ان النموذج غير ملائم (عدم مطابقة القيم المشاهدة والمتوقعة) .

جدول (18) يوضح القيم المشاهدة والمتوقعة

Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test						
		حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة = حي		حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة = متوفي		
		Observed	Expected	Observed	Expected	Total
Step 1	1	43	43.659	2	1.341	45
	2	40	41.663	5	3.337	45
	3	58	55.194	4	6.806	62
	4	39	38.574	6	6.426	45
	5	38	36.169	7	8.831	45
	6	28	33.444	17	11.556	45
	7	28	25.861	11	13.139	39
	8	28	26.631	17	18.369	45
	9	21	21.519	24	23.481	45
	10	8	8.287	21	20.713	29

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من خلال الجدول أعلاهـ ، يتضح عدد الحالات الفعلية والمتوقعة للطفل سواء كان على قيد الحياة "حي" او "متوفي" ، ونجد ان القيم المشاهدة هي عدد الحالات الفعلية لكل فئة والقيم المتوقعة تمثل القيم التي توقعها النموذج الاحصائي بناءاً على المتغيرات المدخلة . وبالرغم بوجود بعض الاختلافات ولكنها ليست كبيرة مما يشير الى ان النموذج يعمل بشكل جيد .

جدول (19) يوضح جدول التصنيف بعد ادخال العوامل المستقلة

Classification Tablea					
			Predicted		
			حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة		Percentage Correct
	Observed		حي	متوفي	
Step 1	حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة	حي	310	21	93.7
		متوفي	76	38	33.3
	Overall Percentage				78.2

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

في الجدول أعلاهـ ، فان النموذج توقع 310 حالة "حي" بشكل صحيح من اصل 331 حالة بدقة (93,7%) ، كما توقع النموذج 38 حالة "متوفي" بشكل صحيح من اصل 114 حالة بدقة (33,3%) .

وبمقارنة الجدول أعلاهـ بالجدول رقم (4-49) اتضح ان النموذج يظهر عليه تحسن بعد ادخال العوامل المستقلة بصورة كبيرة وأصبحت الدقة الكلية (78,2%) .

جدول (20) يوضح المتغيرات التي لها تأثير في وفيات الأطفال

Variables in the Equation						
المتغير	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
مستوى تعليم الام (الفئة المرجعية = فوق الجامعي)						
مستوى تعليم الام			8.730	4	.068	
امية	-1.226	1.008	1.479	1	.224	.293
تعليم ابتدائي	-.630	.941	.449	1	.503	.532
ثانوي	.104	.912	.013	1	.910	1.109
جامعي	-.460	.831	.306	1	.580	.632
مهنة الام (الفئة المرجعية = موظفة)						
ربة منزل	-.575	.426	1.819	1	.177	.563
مستوى تعليم الاب (الفئة المرجعية = فوق الجامعي)						
			12.850	4	.062	
أمي	1.742	1.078	2.610	1	.106	5.708
تعليم ابتدائي	1.360	.951	2.046	1	.153	3.895
ثانوي	1.841	.921	3.992	1	.146	6.300
جامعي	.423	.895	.223	1	.637	1.527
هل يوجد مصدر دخل ثابت للاسرة (الفئة المرجعية =لا)						
نعم	.066	.358	.033	1	.855	1.068
مستوى دخل الاسرة(الفئة المرجعية = عالي)						
مستوى الدخل الشهرى			3.008	3	.390	
منخفض	-.734	.793	.857	1	.355	.480
متوسط	.082	.668	.015	1	.902	1.086
فوق الوسط	-19.701	10694.000	.000	1	.999	.000
هل يغطى الدخل الشهرى للاسرة الاحتياجات الأساسية(الفئة المرجعية =لا)						
نعم	-1.716	.819	4.395	1	.036	.180
هل تلجا الاسرة للاقتراض لتغطية الاحتياجات الصحية للأطفال(الفئة المرجعية =لا)						
نعم	-.441	.492	.804	1	.370	.643

هل الوضع الاقتصادى الجيد للاسرة يقلل من تعرض الاطفال لمخاطر صحية(الفئة المرجعية=لا أوافق)						
هل الوضع الاقتصادى الجيد للاسرة يقلل من تعرض الاطفال لمخاطر صحية			5.093	3	.165	
أوافق بشدة	.694	1.294	.287	1	.592	2.001
أوافق	.708	1.311	.291	1	.589	2.029
محايد	2.100	1.426	2.170	1	.141	8.170
هل توجد صلة قرابة بين الزوجين (الفئة المرجعية = لا)						
نعم	-.874	.287	9.273	1	.002	.417
ملكية المنزل (الفئة المرجعية = ايجار)						
ملك	-.013	.395	.001	1	.974	.987
نوع المواد المصنوع منها المنزل (الفئة المرجعية =مبنى مسلح)						
نوع المواد المصنوع منها المنزل			.914	3	.822	
مواد بدائية	-.010	.651	.000	1	.988	.990
جالوص	.287	.552	.270	1	.603	1.332
طوب احمر	.324	.552	.345	1	.557	1.383
هل لديكم مرافق صحية مناسبة (الفئة المرجعية = لا)						
نعم	-.523	.390	1.800	1	.180	.593
الوصول الى المراكز الصحية بسهولة(الفئة المرجعية = لا)						
نعم	.130	.398	.106	1	.744	1.139
مصدر المياه (الفئة المرجعية =نهر)						
مصدر المياه			21.606	3	.000	
ماء صنبور	-.513	.387	1.755	1	.185	.599
ماء معبأ	.889	1.275	.486	1	.486	2.433
بئر	1.136	.350	10.523	1	.001	3.114
Constant	-.648	1.960	.109	1	.741	.523

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من الجدول أعلاهـ ، بينت الدراسة بان المتغيرات المستقلة التي لها (sig.<0.05) لها تأثير على حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة وهي (هل يغطى الدخل الشهرى للاسرة الاحتياجات الأساسية

sig.=0.036 ، هل توجد صلة قرابة بين الزوجين sig.=0.002 ، مصدر المياه sig.=0.000) . ومن اجل تفسير معاملات الانحدار اللوجستي وفحص الدلالة الإحصائية لكل متغير على حده تعتبر طريقة نسبة الترجيح OR الاوسع انتشاراً ووضوحاً في التفسير من خلال استخدام الدالة الاسية EXP(B) فنلاحظ انه تنخفض وفيات الأطفال في حالة كان للاسرة دخل شهري يغطي الاحتياجات الأساسية للاسرة بمقدار 18% مقارنة بما اذا كان ليس لها دخل شهري يغطي الاحتياجات الأساسية . كما بينت الدراسة انه تنخفض نسبة الوفاة للطفل في حالة توجد صلة قرابة بين الزوجين مقارنة بالذين ليس لديهم صلة قرابة بنسبة 42% ، وأوضحت الدراسة كذلك بان الأطفال الذين مصدر مياههم من البئر معرضون للوفاة بثلاثة اضعاف ما اذا كان مصدر مياههم نهر بنسبة ارحجية 3.114.

رابعاً: تحليل عبارات المحور الرابع : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وفيات الأطفال والعوامل الصحية:

جدول (21) يوضح اختبارات الدلالة الإحصائية للنموذج ككل

Omnibus Tests of Model Coefficients				
		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	74.147	18	.000
	Block	74.147	18	.000
	Model	74.147	18	.000

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من الجدول أعلاهـ ، نجد ان الاختبار يقيس ما اذا كانت إضافة المتغيرات المستقلة الى النموذج تحسن من جودته بشكل معنوي ، ونظراً لان القيمة الاحتمالية (sig.=0.000<0.05) فهذا يفسر ان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية اى نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل مما يدل على ان المتغيرات المستقلة الصحية لها تأثير ومساهمة فيما اذا كان الطفل "ميت" او "حي" .

H_0 تعني انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية. H_1 تعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية.

جدول (22) يوضح تفسير مساهمة المتغيرات الداخلة في النموذج

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	432.283[a]	.153	.226

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من الجدول أعلاهـ ، يتضح ان النموذج يفسر 23% من التباين في المتغير التابع ، اى ان 23% من التغير في حالة الطفل يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات الصحية ، ونلاحظ انها تكون جيدة اعتماداً على المجال التطبيقي ، وتتحسن كلما اضفنا محاور المتغيرات الأخرى .

H_0 تعني انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية. H_1 تعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية.

اختبار هوزمر – ليمشو (Hosmer and Lemeshow Test):

جدول (23) اختبار هوزمر - ليمشو

Hosmer and Lemeshow Test			
Step	Chi-square	df	Sig.
1	12.626	8	.125

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

الجدول أعلاهـ ، يفسر ما اذا كانت القيم المشاهدة والمتوقعة متطابقة الى حد ما ونجد ان قيمة (sig.=0.125>0.05) وبذلك نقبل فرض العدم وهذا يؤكد جودة التوفيق للنموذج اى لا يوجد فرق كبير بين القيم المشاهدة والمتوقعة في الدراسة اى ان النموذج ملائم .

H_0 تعني ان النموذج ملائم (مطابقة القيم المشاهدة والمتوقعة) . H_1 تعني ان النموذج غير ملائم (عدم مطابقة القيم المشاهدة والمتوقعة) .

جدول (24) يوضح القيم المشاهدة والمتوقعة

Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test						
		حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة = حي		حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة = متوفي		
		Observed	Expected	Observed	Expected	Total
Step 1	1	37	37.108	2	1.892	39
	2	44	42.404	2	3.596	46
	3	36	40.196	9	4.804	45
	4	42	39.285	4	6.715	46
	5	34	37.996	13	9.004	47
	6	40	34.407	5	10.593	45
	7	31	32.110	14	12.890	45
	8	27	28.483	18	16.517	45
	9	25	24.179	21	21.821	46

41	26.168	26	14.832	15	10	

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من خلال الجدول أعلاهـ ، يتضح عدد الحالات الفعلية والمتوقعة للطفل سواء كان على قيد الحياة "حي" او "متوفي" ، ونجد ان القيم المشاهدة هي عدد الحالات الفعلية لكل فئة والقيم المتوقعة تمثل القيم التي توقعها النموذج الاحصائي بناءاً على المتغيرات المدخلة . وبالرغم بوجود بعض الاختلافات ولكنها ليست كبيرة مما يشير الى ان النموذج يعمل بشكل جيد .

جدول (25) يوضح جدول التصنيف بعد ادخال العوامل المستقلة

Classification Tablea					
			Predicted		
			حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة		Percentage Correct
	Observed		حي	متوفي	
Step 1	حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة	حي	310	21	93.7
		متوفي	82	32	28.1
	Overall Percentage				76.9

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

في الجدول أعلاهـ ، فان النموذج توقع 310 حالة "حي" بشكل صحيح من اصل 331 حالة بدقة (93,7%) ، كما توقع النموذج 32 حالة "متوفي" بشكل صحيح من اصل 114 حالة بدقة (28,1%) . وبمقارنة الجدول أعلاهـ بالجدول رقم (4-49) اتضح ان النموذج يظهر عليه تحسن بعد ادخال العوامل المستقلة بصورة مقبولة وأصبحت الدقة الكلية (76,9%) .

جدول (26) يوضح المتغيرات التي لها تأثير في وفيات الأطفال

Variables in the Equation						
المتغير	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
هل تعانى الام من مرض مزمن(الفئة المرجعية =لا)						
نعم	.107	.398	.072	1	.788	1.113
هل يعانى الاب من مرض مزمن(الفئة المرجعية=لا)						
نعم	.563	.446	1.593	1	.207	1.756
هل انتهى الحمل قبل التاريخ المتوقع(الفئة المرجعية=لا)						
نعم	.158	.288	.303	1	.582	1.172
ما هو مصدر الرعاية الصحية للأطفال(الفئة المرجعية=عيادات تقليدية)						

ما هو مصدر الرعاية الصحية للاطفال			6.236	3	.101	
مراكز صحية حكومية	.681	.454	2.255	1	.133	1.976
مراكز صحية خاصة	-.363	.612	.351	1	.554	.696
عيادات خيرية	1.026	1.090	.886	1	.347	2.789
هل يتلقى الطفل التطعيمات الاساسية اللازم(الفئة المرجعية=لا)						
نعم	-.200	.354	.320	1	.571	.819
هل الرعاية الصحية المتاحة كافية لحماية صحة الاطفال تحت سن الخامسة(الفئة المرجعية=لا)						
نعم	-.902	.289	9.709	1	.002	.406
هل تعتقد ان الوعى المجتمعى بالصحة والتغذية يؤثر على وفيات الأطفال(الفئة المرجعية=لا)						
نعم	-.584	.426	1.883	1	.170	.558
هل تؤثر البيئة المحيطة (تلوث، خدمات صحية ، مستوى المعيشة) على صحة الأطفال(الفئة المرجعية = لا)						
نعم	-1.292	.424	9.299	1	.002	.275
ماهى الاقتراحات التى تقدمها لتحسين الوضع الصحى للاطفال تحت سن الخامسة(الفئة المرجعية = تحسين الوضع الاقتصادى بدعم الاسر)						
تحسين الرعاية الصحية الاولية	.612	.265	5.322	1	.021	1.844
هل تعتقد ان السياسات الحكومية الحالية كافية لتقليل معدل وفيات الاطفال تحت سن الخامسة(الفئة المرجعية=لا)						
نعم	.593	.279	4.511	1	.034	1.810
ماهو دور المنظمات غير الحكومية فى تحسين صحة الأطفال(الفئة المرجعية= لايوجد دور)						
ماهو دور المنظمات غير الحكومية فى تحسين صحة الاطفال			20.653	3	.000	
دور كبير	-1.666	.420	15.737	1	.000	.189
دور متوسط	-1.189	.348	11.664	1	.001	.305
دور محدود	-.769	.369	4.334	1	.037	.464
هل لديك علم باحد برامج مكافحة وفيات الأطفال(الفئة المرجعية=لا)						
نعم	.632	.424	2.217	1	.136	1.881
هل لديك علم بأحد البرامج التى تؤدى الى خفض وفيات الأمهات(الفئة المرجعية=لا)						

نعم	.477	.444	1.155	1	.282	1.611
هل تستخدمين وسائل منع الحمل(الفئة المرجعية=لا)						
نعم	-.075	.271	.076	1	.783	.928
Constant	.596	.688	.749	1	.387	1.814

المصدر: إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS 2025

من الجدول أعلاهـ ، بينت الدراسة بان المتغيرات المستقلة التي لها (sig.<0.05) لها تأثير على حالة الطفل من حيث الحياة او الوفاة وهي (هل الرعاية الصحية المتاحة كافية لحماية صحة الاطفال تحت سن الخامسة sig.=0.002 ، هل تؤثر البيئة المحيطة (تلوث، خدمات صحية ، مسنوى المعيشة) على صحة الأطفالsig.=0.002 ، ماهى الاقتراحات التى تقدمها لتحسين الوضع الصحى للاطفال تحت سن الخامسة021. =sig. ، هل تعتقد ان السياسات الحكومية الحالية كافية لتقليل معدل وفيات الاطفال تحت سن الخامسة 034. =sig. ، ماهو دور المنظمات غير الحكومية فى تحسين صحة الأطفال 000. =sig.) . ومن اجل تفسير معاملات الانحدار اللوجستي وفحص الدلالة الإحصائية لكل متغير على حده تعتبر طريقة نسبة الترجيح OR الاوسع انتشاراً ووضوحاً في التفسير من خلال استخدام الدالة الاسية EXP(B) فنلاحظ انه تنخفض وفيات الأطفال في في الأماكن التي توجد بها رعاية صحية كافية بنسبة 40% . كما بينت الدراسة انه تنخفض نسبة الوفيات من حيث البيئة المحيطة (تلوث، خدمات صحية ، مسنوى المعيشة) على صحة الأطفال بنسبة 28% ، وأوضحت الدراسة كذلك ان عدم كفاية السياسات الحكومية لتقليل وفيات الأطفال تزيد من الوفاة بمعدل واحد صحيح عما اذا كانت كافية ، وأخيرا بينت الدراسة انه في حالة وجود دور كبير ، او متوسط ، او محدود للمنظمات في صحة الأطفال فهذا يقلل نسبة الوفاة بنسبة ارجحية 19% ،31% ،46% ، على التوالي مقارنة مع اذا كان ليس لها دور .

ومما سبق ، يمكننا استنباط نموذج الانحدار اللوجستي النهائي الذي تم توفيقه لدراسة اهم العوامل المؤثرة في وفيات الأطفال في ولاية نهر النيل على الصورة التالية :

$$\text{Log odds} = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \ldots + B_kX_k$$

$$\text{Log odds} = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + B_7X_7 + B_8X_8 + B_9X_9 + B_{10}X_{10} + B_{11}X_{11} + B_{12}X_{12} + B_{13}X_{13}$$

$$\text{Log odds} = -1.066 - .708X_1 - .942X_2 + 1.137X_3 - .705X_4 - .658X_5 - 1.716X_6 - .874X_7 + 1.136X_8 - .902X_9 - .584X_{10} + .612X_{11} + .593X_{12} - 1.666X_{13,1} - 1.189X_{13,2} - .769X_{13,3}$$

حيث ان :

X_1 : المنطقة .

X_2 : ترتيب المولود

X_3 : التباعد بين الولادات .

X_4 : تلقي الام للرعاية الصحية اثناء الحمل .

X_5 : وزن الطفل عند الولادة .

X_6 : هل يغطي الدخل الشهري للاسرة الاحتياجات الأساسية (الغذاء،الصحة،التعليم،السكن) .

X_7 : هل توجد صلة قرابة بين الزوجين .

X_8 : ما هو مصدر المياهـ .

X_9 : هل الرعاية الصحية كافية لحماية صحة الأطفال .

X_{10} : هل تؤثر البيئة المحيطة (تلوث ،خدمات صحية ، مستوى المعيشة) على صحة الأطفال

X_{11} : ماهى الاقتراحات التى تقدمها لتحسين الوضع الصحى للاطفال تحت سن الخامسة .

X_{12} : هل تعتقد ان السياسات الحكومية الحالية كافية لتقليل معدل وفيات الاطفال تحت سن الخامسة .

X_{13} : ماهو دور المنظمات غير الحكومية فى تحسين صحة الأطفال .

النتـــــائج:-

من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ، توصلت الدراسة الى العيد من النتائج التي تحقق الأهداف والفرضيات ومنها :-

1. عند توفيق النموذج النهائي للانحدار اللوجستي ، توصلت الدراسة الى ان اهم العوامل المؤثرة في وفيات الأطفال هي : المنطقة ، ترتيب المولود ، التباعد بين الولادات ، تلقي الام للرعاية الصحية اثناء الحمل ، وزن الطفل عند الولادة ، دخل الاسرة الشهري الذي يغطي الاحتياجات الأساسية الغذاء التعليم الصحة والسكن ، صلة القرابة بين الزوجين ، مصدر المياهـ ، الرعاية الصحية الكافية لحماية صحة الأطفال ، تأثير البيئة المحيطة (تلوث ،خدمات صحية ، مستوى المعيشة) على صحة الأطفال ، تحسين الوضع الصحي للأطفال تحت سن الخامسة ، السياسات الحكومية لتقليل معدل وفيات الأطفال ، دور المنظمات الغير حكومية في تحسين صحة الأطفال .
2. هنالك علاقة عكسية بين وفيات الأطفال ومكان الإقامة حيث أوضحت الدراسة انه تنخفض وفيات الأطفال اذا ما كان الطفل يعيش في المناطق الحضرية مقارنة بالمناطق الريفية .
3. تبين كذلك من الدراسة ان ترتيب المولود في الولادات له اثر على الوفاة حيث تقل الوفيات في الأطفال الأوائل في الترتيب عما اذا كان الطفل ذو ترتيب ثالث فأكثر .
4. توصلت الدراسة الى ان التباعد بين الولادات كلما كانت اقل من سنة فان فرصة وفاة الطفل تزيد عن الأطفال المتباعدين في الولادات .

5. وجود علاقة عكسية بين وفيات الأطفال وتلقي الام للرعاية الصحية الكافية اثناء فترة الحمل ، وذلك بان تنخفض وفيات الأطفال لدي الأمهات اللاتي يتلقين رعاية صحية مقارنة باللاتي لا يتلقين رعاية صحية اثناء الحمل .
6. بينت الدراسة انه وزن الطفل يؤثر في وفيات الأطفال حيث انه تقل وفيات الأطفال في حالات الوزن الطبيعي عن ما اذا كان الوزن غير طبيعي .
7. فسرت الدراسة انه في حال كان يغطي الدخل الشهري للأسرة الاحتياجات الأساسية (الغذاء، الصحة، التعليم، السكن) فان وفيات الأطفال تنخفض تبعاً لذلك .
8. توجد علاقة عكسية بين وفيات الأطفال وعامل صلة القرابة بين الزوجين فتنخفض الوفيات اذا لم يتحقق هذا العامل اى لا توجد صلة قرابة بين الزوجين .
9. بينت الدراسة ان الأطفال الذين مصدر مياههم من البئر يتعرضون للوفاة اكثر من الأطفال الذين مصدر مياههم من النهر .
10. تنخفض وفيات الأطفال في المناطق التي بها رعاية صحية كافية للأطفال .
11. تؤثر البيئة المحيطة (تلوث، خدمات صحية، مستوى المعيشة) على وفيات الأطفال حيث تنخفض الوفيات اذا ما توفرت بيئة محيطة ممتازة .
12. نسبة لعدم توفر السياسات الحكومية لتقليل وفيات الأطفال فان الأطفال معرضون للوفاة ما لم تقوم الدولة برعاية البرامج وتوفير الرعاية الصحية للأطفال .
13. وجود علاقة بين عمل المنظمات غير الحكومية حيث انه تقل وفيات الأطفال كلما كان دور المنظمات كبير مقارنة بعدم دعم المنظمات للأطفال في مجال تحسين الصحة .

التوصيـــــات:-

بناءً على ما تم التوصل اليه من نتائج سيتم طرح مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها التقليل من وفيات الأطفال دون سن الخامسة وذلك من خلال :

1. نظراً لان هذا الاستبيان هو بمجهود شخصي من الباحث فان الدراسة توصي كل جهة تعنى بالموضوع وخاصة بصحة الام والطفل بإجراء مسح صحي ليواكب الزيادة السكانية المتسارعة وبإمكانيات مادية اكبر .
2. الاستفادة من أسلوب انحدار كوكس في نمذجة البيانات ذات المتغيرات التابعة ثنائية القيمة لما يتميزا به من قدرة تفسيرية عالية .

3. مواصلة سياسات التنمية الاجتماعية والبشرية والتعليم والتوظيف التي تهدف الى القضاء على الفقر بين النساء حتى لا تكون المرأة عرضة للإصابة بالاعتلالات الصحية ولتحسين حالتها الصحية .
4. زيادة التمويل في قطاع الصحة وتطوير وتدريب العاملين به ونشر المستشفيات والعيادات قدر المستطاع مع تزويدهما بكل الاحتياجات الضرورية واللازمة للنساء في مراحل الحمل المختلفة قبل واثناء وبعد الولادة .
5. ضمان التوزيع المكاني العادل للخدمات الصحية الشاملة والصحة الإنجابية بما في ذلك خدمات تنظيم الاسرة والتوعية الخاصة به ، والعمل على ادماج لصحة الإنجابية في الاستراتيجيات والبرامج الوطنية .
6. الاستثمار في توصيل مياه الشرب الآمنة .
7. تحسين فرص الحصول على التعليم وخاصة بين الاناث في الريف .
8. تصميم وتنفيذ برامج تختص بالاحتياجات الغذائية للمرأة في عمر الانجاب ولا سيما المرأة الحامل أو المرضعة مع اهتمام خاص بالوقاية والعلاج .
9. تحسين الظروف البيئية ، مما ينعكس على الصحة العامة وصحة الحوامل والاطفال بشكل خاص.
10. توعية المواطنين بضرورة التبليغ على حالات وفيات الأطفال ليتم تسجيلها من اجل التعرف على مستوياتها واتجاهاتها والعوامل المؤثرة فيها .
11. العمل على زيادة حملات التوعية والتثقيف الصحي للام بضرورة الرعاية الصحية للام قبل الولادة واثناءها وبعدها وطبيعة الرعاية الصحية الجيدة .
12. العمل على تحسين الخدمات الصحية ورفعها في المناطق الريفية حيث لابد من وجود مراكز صحية مؤهلة بشكل كامل .
13. ضرورة تضمين المسوحات المتعلقة بالصحة الاسرية أسئلة تخص الوضع الاقتصادي ومستوى المعيشة للأسرة حيث ان الدخل الشهري الذي يغطي احتياجات الأطفال الصحية له اثر في مستوى وفيات الأطفال .

المصادر والمراجع:-

اولاً :المراجع العربية :

1- انور الزين بابكر و ماهر فقيري(2018): "استخدام الانحدار اللوجستي الثنائي لتحديد اهم العوامل الصحية والطبية التي تؤدى الى وفيات النساء اثناء الحمل والولادة "، مستشفى الخرطوم ، الخرطوم ، 2018 م .

2- محمد المهدى زين العابدين(2010) : "اثر الخصائص الاقتصادية والاجتماعية على وفيات الأمهات والرضع بولاية نهر النيل في الفترة ما بين 1993- 2008 "، رسالة دكتوراه جامعة الخرطوم، الخرطوم ، السودان ، 2010 .

ثانياً : المراجع الإنجليزية :

1. Collett, D. (2003) ."Modelling Survival Data in Medical" . Research ,Chapman and Hall London .
2. Cizek, J. and Fitzgerald, M. (1999). Methods,Plainly Speaking." An Introduction to Logistic regression".Measurement & Evaluation in Counseling and Development. Vol.31, January, 1999.
3. Sainani , K. (2005) . " Introduction to Cox Regression". Department of Health Research and Policy, Stanford University, USA .
4. Hosmer, D. and Lemeshow, S. (2000). "Applied Logistic Regression". 2nd edition. New York: Johnson Wiley & Sons, Inc .
5. Hosmer, D. and Lemeshow, S. & May, R. (2007). " Applied Survival Analsis:Regression Modeling of Time to Event Data" . 2nd edition Wiley , New York ,USA .
6. Kalbfleisch, D. and Prentice , L. (2002)." The Statistical Analysis of Failure Time Data " . 2nd ed. Wiley , New York .
7. Namboodiri , K. and Suchindran , M. (1987). " life tables technigues and their applications " . academic press , Inc., New York .

ثالثاً: المواقع الالكترونية :

1. https://www.unicef.org/sudan/ar موقع منظمة اليونسيف على الشبكة
2. https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/health/(Accessed 15/3/2024)
3. https://www.who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/children-reducing-mortality.

أثر التسويق الإلكتروني على الميزة التنافسية بالتطبيق على المصارف السودانية 2015 – 2024م

[1] د. محمد حنفي محمد نور
أستاذ إدارة الأعمال المشارك
جامعة النيلين كلية التجارة

[2] أحمد الشيخ احمد
مستشار التسويق والمبيعات
بمؤسسات القطاع الخاص وباحث أكاديمي

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي اثر التسويق الإلكتروني علي الميزة التنافسية بالتطبيق على المصارف السودانية - بولاية الخرطوم . تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف استخدام,وسائل وأدوات التسويق الإلكتروني في جميع وظائف ومعاملات المصارف السودانية رغم البنى التحتية اللازمة لذلك في المصارف السودانية مما أدي الي صعوبة التعرف على احتياجات ورغبات عملاء المصارف وضعف القدرة على تحقيقها .يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :ما أثر التسويق الإلكتروني على الميزة التنافسية بالمصارف السودانية -بولاية الخرطوم؟ استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل الإحصائي، اختبرت الدراسة الفرض الرئيسي التالي : هنالك علاقة ذات دلاله احصائية بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية .توصلت الدراسة الي العديد من النتائج أهمها إثبات صحة الفرض الرئيسي، وان هنالك ارتباط طردي قوي ومؤثر معنوياً بين أبعاد التسويق الإلكتروني وأبعاد الميزة التنافسية بالمصارف السودانية .اوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :ينبغي ان تتبنى المصارف السودانية التسويق الإلكتروني كمنهجية عمل بما يتناسب مع احتياجات ورغبات العمل، وان تعمل ادارات التسويق بجميع المصاريف السودانية على استخدام الوسائل الإلكترونية في جميع برامج التسويق للخدمات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: التسويق، التسويق الإلكتروني، الميزة التنافسية، المصارف السودانية

Abstract

This study aimed to identify the impact of e-marketing on competitive advantage in Sudanese banks in Khartoum State. The problem of the study was represented in the weak use of e-marketing methods and tools in all functions and transactions of Sudanese banks despite the necessary infrastructure in Sudanese banks, which led to difficulty in identifying the needs and desires of bank customers and the weak ability to achieve them. The problem of the study can be summarized in the following question: What is the impact of e-marketing on competitive advantage in Sudanese banks in Khartoum State? This study used the descriptive analytical approach and the statistical analysis approach. The study tested the following main hypothesis: There is a statistically significant relationship between e-marketing and competitive advantage. The study reached many results, the most important of which is proving the validity of the main hypothesis, and that there is a strong and morally influential direct relationship between the dimensions of e-marketing and the dimensions of competitive advantage in Sudanese banks. The study recommended several recommendations, the most important of which are: Sudanese banks should adopt e-marketing as a working methodology in line with the needs and desires of the business, and that marketing departments in all Sudanese banks should work to use electronic means in all marketing programs for banking services.

Keywords: marketing, e-marketing, competitive advantage, Sudanese banks

المقدمة:

يحتل القطاع المصرفي مركزاً حيوياً في النظم الاقتصادية والمالية، وذلك بالنظر إلى التأثير الإيجابي الذي يحدثة على التنمية الاقتصادية، باعتبار انه يساهم في إمداد النشاط الإقتصادي بالأموال اللآزمة من اجل تنميته وتطويره من ناحية، وتحقيق منافع للمدخرين من ناحية أخرى، ونظراً للدور الكبير الذي تقوم به المصارف في اقتصاديات الدول فإن كفائتها في القيام بأنشطتها ووظائفها سينعكس إيجاباً أو سلباً على تحقيق التنمية في تلك الدول، مما يتطلب من هذه المصارف أن تعمل على الرفع من مستوى أدائها وتبسيط اجراءات سير عملها والإرتقاء بمستوى اداء موظفيها، بما ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير خدماتها المصرفية بالمستوى الذي يؤدي الى تحقيق احتياجات ورغبات عملائها.

كما ان التطورات السريعة والتغيرات الكبيرة نتيجة للتحولات العالمية خاصة مع ظهور العولمة وما يصاحبها من إلغاء لكثير من القيود، يلزم ذلك كله المصارف الى ضرورة إعادة النظر في سياساتها وتبني استراتيجيات تساعدها على التكيّف مع تلك المتغيرات بإتباع منهجيات جديدة في التسويق لخدماتها، بحيث تكون النتيجة تقديم خدمات تؤدي الى رضاء المتعاملين معها.

ان هذا الأمر حتّم على المصارف ضرورة التوجه إلى تبني فكرة التسويق الإلكتروني في عملها، وذلك لما له من دور في رفع كفائتها وفعاليتها والإرتقاء بخدماتها المصرفية لخاصيته المتفردة في تخطي عوامل المكان والزمان.

مشكلة الدراسة:

تعتبر مواكبة التغيرّ في احتياجات ورغبة العملاء من أهم مصـــادر التميّز بمنظمات الأعمال، الأمر الذي يؤكد ضرورة مراجعة اســـاليب العمل المتبعة في الوصول للعملاء ودراسة احتياجاتهم ورغباتهم بدقة لتعزيز امكانيات التفوق على المنافسين.

ويظهر بالرغم من امتلاك اي منظمة أعمال استراتيجية عمل خاص، التشابة الكبير في الخدمات والميزات التفضيلية لا سيما في الأنشطة التسويقية، مع عدم إلمام تلك المؤسسات بالآليات الحديثة التي تمكنها من التفرد بميزات تفضيلية تمكنها من التفوق على المنافسين، وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التسويق الإلكتروني على الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي بولاية الخرطوم؟.

يشتق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات وهي:

- ما أثر التسويق الالكتروني – بعد القدرة على المخاطبة تحديداً على الميزة التنافسية
- ما أثر التسويق الالكتروني – بعد التفاعلية تحديداً على الميزة التنافسية
- ما أثر التسويق الإلكتروني – بعد إمكانية الوصول تحديداً على الميزة التنافسية
- ما أثر التسويق الإلكتروني – بعد الرقمية تحديداً على الميزة التنافسية

فرضيات الدراسة:

قامت هذه الدراسة بإختبار الفرضية الرئيسية التالية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الالكتروني و الميزة التنافسية وتفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الالكترونى والميزة التنافسية- بعد ميزة التفرد في القيمة

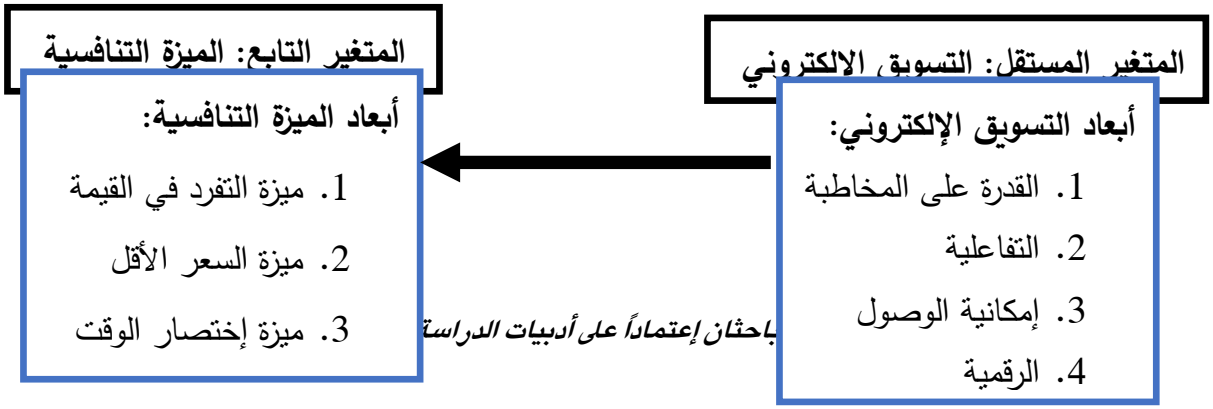
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الالكترونى والميزة التنافسية- بعد ميزة السعر الأقل

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الالكترونى والميزة التنافسية- بعد ميزة اختصار الوقت

نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على متغيرين، ويحتوي المتغير المستقل (التسويق الإلكتروني) على أربعة أبعاد قرعية هي القدرة على المخاطبة، التفاعلية، إمكانية الوصول، الرقمية. في حين جاء المتغير التابع ليدرس الميزة التنافسية وأبعادها المتمثلة في ميزة التفرد في القيمة، ميزة السعر الأقل و ميزة اختصار الوقت. والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة.

الشكل (1) نموذج الدراسة



باحثان إعتماداً على أدبيات الدراسة

يمثل الشكل (1) العلاقة بين المتغير المستقل (التسويق الإلكتروني) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

التعرّف على أثر التسويق الالكتروني على الميزة التنافسية في المصارف السودانية.

تحليل ودراسة أبعاد التسويق الإلكتروني وأبعاد الميزة التنافسية.

التعرف على العوامل التي تؤثر على تطبيق التسويق الإلكتروني في المصارف السودانية.

تقديم بعض التوصيات والمقترحات للإدارات في المصارف السودانية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النواحي التالية:

1. الناحية العلمية (المعرفية) : إثراء المكتبة العربية والسودانية بهذه الدراسة
2. الناحية العملية التطبيقية: قد تعد هذه الدراسة إضافة للمارسين والإداريين بما تزودهم بمعلومات وحقائق في هذا المجال.

مصادر بيانات الدراسة

تنقسم مصادر بيانات الدراسة الى نوعين:

المصادر الأولية: تتمثل في البيانات والمعلومات عن مجتمع ومفردات الدراسة(الدراسة الميدانية)، والتي تستخدم فيها أداة الاستبيان.

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة ومنشورات بنك السودان المركزي ومنشورات المصارف السودانية و مواقع الإنترنت المتعلقة بموضوعات الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: المصارف السودانية – ولاية الخرطوم – السودان

الحدود الزمانية: من عام 2015 – 2022م

الدراسات السابقة:

في هذا المحور سيتم عرض الدراسات التي تم الحصول عليها والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية وفقاً للتدرج التاريخي من الأحدث الى الأقدم كالآتي:

1- دراسة صبري خالد (2019)[2]

بعنوان: " دور التسويق الالكتروني في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية" دراسة تطبيقية على محتوى المواقع الالكترونية للبنوك العاملة بجمهورية مصر العربية والتي تقدم من خلالها خدمات مصرفية سواء كانت بنوك خاصة او حكومية.

تمثلت مشكلة الدراسة في امكانية التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال استخدام الموقع الالكتروني للمؤسسة ومحاولة تفعيله في خلق ميزة تجعل المؤسسة في مصاف المؤسسات الاقتصادية الناجحه .

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التسويق الالكتروني كآداة تسويقية داعمة لتحقيق الميزة التنافسية،

وقد اوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بتفعيل دور التسويق الالكتروني لتدعيم ميزتها التنافسية بين البنوك الاخرى وذلك من خلال الموقع الالكتروني، ضرورة اهتمام البنوك بعملية تحديث المضمون الخاص بالمواقع الالكترونية وتوضيح تاريخ اخر تحديث، لأن ذلك من شأنه ان يجذب العملاء لتكرار الزيارة، على البنوك ان تهتم اكثر فيما يتعلق بعملية الترويج للخدمات البنكية من خلال مواقعها الالكترونية، العمل على زيادة ثقة العملاء في التعامل من خلال المواقع الالكترونية عن طريق الاعلان عن وسائل الأمان والسرية المتبعة من قبل البنوك ، وذلك لان خوف العديد من العملاء من التعامل من خلال المواقع الالكترونية وخاصة فيما يتعلق بالمجال المالي يعرقل عملية التواصل معهم من خلال الموقع الالكتروني.

2- دراسة ملاك صالح (2013)[3]

بعنوان " آثر تسويق الخدمات المصرفية على آداء الجهاز المصرفي السوداني. دراسة تطبيقية (بنك الخرطوم، البنك الاسلامي السوداني، مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية)".

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المصارف السودانية لم تبلغ بعد المستوى المطلوب من الخدمات المصرفية التي تضمن لها الميزة التنافسية وإرضاء العملاء ولذلك برز السؤال ما هو الدور الذي يمكن ان تلعبه استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء الجهاز المصرفي؟.

هدفت الدراسة الى دراسة مشاكل استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية في الجهاز المصرفي السوداني ،الكشف عن متطلبات العمل المصرفي في المجال التسويقي وتحقيق رؤى مستقبلية لطبيعة التسويق المصرفي وآثره في تحقيق أهداف الجهاز المصرفي السوداني.

أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان تبني استراتيجيات للخدمات المصرفية يؤدي الى تحقق الميزة التنافسية، تبني استراتيجيات لتخيض الأسعار يؤدي الى زيادة عدد العملاء.

وقد اوصت الدراسة بالاهتمام ببحوث السوق الداخلية والخارجية بغرض الوقوف على موقع البنك بالنسبة للبنوك المنافسة من حيث الحصة والودائع وسوق الخدمات المصرفية، الاهتمام بالخصائص المستخدمة في تكوين قطاعات السوق لما لها من اثر على الأداء المصرفي سواء كانت قطاعات افراد او شركات، المحافظة على وضع برامج تدريبية للعمالة المختصة بالتسويق، ضرورة ان تقوم المصارف بتوفير قواعد بيانات ومعلومات تسويقية تساعد المصارف على تلبية احتياجات العملاء ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم فيما بتعلق بالامور المصرفية، الاستفادة من التطور في الخدمات المصرفية على المستوى العالمي والاطلاع الدائم والمستمر على التطورات في مجال الخدمات المصرفية من خلال استخدام احدث وسائل الاتصالات الخدمية، الدراسة المستمرة للبنوك المنافسة وهيكل خدماتها واتجاهات التطور المرتقبة بها.

3- دراسة صلاح الدين محمد فيروز(2004)[4]

بعنوان: "التسويق المصرفي في السودان" دراسة تطبيقية على بنك الخرطوم.

هدفت الدراسة الى ايجاد وسائل جيدة ومشجعة تعمل على بناء الثقة الكافية بين الجمهور والمصارف، من خلال تطبيق مفاهيم التسويق المصرفي الحديث، وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام وسائل الإعلان الفعّالة يؤدي الى استقطاب أكبر عدد من العملاء، كما اتضح وجود اثر معنوي إيجابي بين التسويق الالكتروني وصمود البنك في مواجهة المنافسة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام وسائل الإعلان الفعّالة، لانها تؤدي الى زيادة العملاء لدى البنك.

التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة صبري خالد في امكانية التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال استخدام الموقع الالكتروني ومنصات التواصل المختلفة للمؤسسة لخلق ميزة تنافسية مستدامة تجعل المؤسسة في مصاف المؤسسات الاقتصادية الناجحه.

اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة ملاك صالح في ضرورة ان تقوم المصارف بتوفير قواعد بيانات ومعلومات تسويقية تساعد المصارف على تلبية احتياجات العملاء ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم فيما بتعلق بالامور المصرفية.

اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة صلاح الدين محمد فيروز في أثر معنوي إيجابي بين التسويق الالكتروني وصمود البنك في مواجهة المنافسة.

أدبيات الدراسة:

1/ التسويق الالكتروني:

يعد من أحد المفاهيم الأساسية المعاصرة الذي استطاع وخلال السنوات القليلة الماضية من الألفية الحالية من أن يقفز بمجمل الجهود والأعمال التسويقية وبمختلف الأنشطة إلى اتجاهات معاصرة تتماشى مع العصر الحالي ومتغيراته لا سيما في المؤسسات المصرفية، وأصبح التسويق الإلكتروني من الإستراتيجيات التي لا يستهان بها في تحقيق الأهداف التسويقية المطلوبة، وذلك متى ما توفرت فيها الدراسة الصحيحة للبيئة التسويقية والتنفيذ السليم، ويعتبر التسويق الالكتروني الوسيلة الأكثر تحقيقاً للأهداف التسويقية، والأقل تكلفة من الوسائل التسويقية والإعلانية الأخرى، مثل الصحف والمجلات ومحطات التلفزيون، فالأعداد الهائلة من المستخدمين للإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي تتزايد يوما بعد يوم، ومن يوم لأخر نجد ان الشركات تتنافس بجدية واهتمام الى تحقيق أهدافها عبر التسويق الالكتروني، حيث اصبح الانترنت ساحة عالمية للعرض والطلب.

يعتبر التسويق الالكتروني من أهم التقنيات الجديدة التي شملت العديد من المجالات بصفة عامة وذلك نتيجة لإفرازات التكنولوجيا الحديثة و التطورات التي طالت هذا الميدان(التسويق) و التي فرضت نفسها بقوة في الدخول إلى مجال عمل المؤسسات سواء فيما يتعلق بالجوانب النظرية أو جوانب الممارسات العملية، و لذلك بات من الضروري و نحن بصدد هذه الدراسة أن نقف على أهم عناصر التسويق الالكتروني وحتى تكتمل الصورة يجدر بنا التعرف على ماهية التسويق الالكتروني و دوره الفعال في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات المصرفية أهدافه و عناصر فاعليته من اجل تحقيق الميزة التنافسية و ترقية تقديم الخدمات المصرفية، نتيجة إقبال الزبون نحو هذه الخدمات التي تلبي حاجاته و رغباته، ولم يكن السودان بمعزلٍ عن التطورات التي شهدها العالم في المجال التقني وخصوصاً شبكة الإنترنت والخدمات التسويقية التي تقدم عبر هذه الشبكة العالميّة ، سواء كانت خدمات مصرفية او غيرها من الخدمات. ونتعرض في هذا المبحث لماهية التسويق الإلكتروني ،ومتطلباته الأساسية من بنية تحتية تتمثل بشبكة الإنترنت ومواقع مخصصة على الشبكة العنكبوتية وغيرها من تجهيزات البنية التحتية للتسويق الإلكتروني[5].ً

2/ أبعاد التسويق الالكتروني:

القدرة على المخاطبة: يساعد التسويق الالكتروني المنظمات على تحديد زبائنها والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم.كما يمكّن الزبائن من الحصول على كافة المعلومات التي تتعلق بالخدمات المصرفية.

التفاعلية: يساعد المنظمات على تحديد زبائنها والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم.حيث يساهم التسويق الإلكتروني في جمع البيانات وتبادل المعلومات بين المصرف والزبون، كما يساعد على معرفة حاجات العميل المتجددة.

إمكانية الوصول: وتعني مقدار المعلومات التي يوفرها المصرف على شبكة الإنترنت و منصات التسويق الإلكتروني، إذ يساعد الزبائن في الوصول الى المعلومات عن الخدمات التي يقدمها المصرف.

الرقمية: يمّكن التسويق الالكتروني من استخدام الإنترنت في إجراء المعاملات المصرفية.

3/ مفهوم الميزة التنافسية:

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة ومن أبرزها (القدرة التنافسية) و (التميزالتنافسي) و(النجاح التنافسي)، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق من خلالها التفوق عليهم، إذ يرتبط هذا المفهوم بالقيمة أو الإشباع الذي تستطيع المنظمة أن تقدمه لعملائها بحيث يعكس مزايا تنافسية حقيقية يمكن تحديدها بانخفاض التكلفة أو تحسين الجودة او تقليل الوقت المستغرق للحصول على المنتج.

4/ أبعاد الميزة التنافسية[6]:

البعد الأول: التفرد في القيمة: ويشير بعد التفرد في القيمة تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن، كما يعني نظرة الأفراد المختلفة للمنظمة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، بحيث تقابل خصائص المنتج هنا احتياجات وتوقعات الزبون.

البعد الثاني: السعر الأقل: يطلق عليه ايضاً (بعد قيادة التكلفة) ويعتبر البعد التنافسي الشائع والذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات، ويعني هذا البعد قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، مما

يمكنها من تحقيق أرباح أعلى وحصة سوقية أكبر والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لهذه المنتجات داخل السوق، فالتكلفة المنخفضة تهيئ للمنظمة فرصة للبيع بأسعار أقل.

البعد الثالث: اختصار الوقت: وتعني حصول العميل على الخدمة المصرفية المطلوبة في أقل وقت ممكن، من خلال امتلاك المصرف لمنصة إلكترونية تمكنه من تقديم الخدمات المصرفية للزبائن في أقل وقت ممكن.

بناء الميزة التنافسية[7]:

عندما تنجح المنظمة في صياغة إستراتيجيتها التسويقية في ضوء رسالتها وأهدافها الكلية الموضوعة، فإن ذلك يعني أنها قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمدها لمواجهة المنافسين في ذات النشاط التي تعمل به، ولا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانات والمصادر المتاحة لبنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة وخاصة في المنظمات ذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق.

وبالتالي يمكننا القول بأن هنالك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية وهما:

1) مدخل البناء الداخلي:

تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المنظمة من موجودات (أبنية، معدات، مكائن، شهرة وعلامة تجارية) وموارد (مهارات بشرية، مواد أولية، خبرة فنية، اموال ...الخ)، والتي يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية والتي يجب أن تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

ومن وجهة نظر متعمقة لهذا المدخل يرى البعض بأن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في الس وق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة، لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح في ضوء ما تمتلكه المنظمة من قوة وهي متفائلة بذلك.

أما وجهة النظر الأخرى فإنها تقوم على أساس معالجة نقاط الضعف أولا قبل أي شيء آخر، وانطلاق اًمن القول بأن القدم لا توضع على الأرض الرخوة بل على الأرض الصلبة، وبالتالي فإن المنظمة تبني ميزتها التنافسية على أساس معالجة نقاط الضعف التي تعتريها أولاً، ويمكن تسميتها بوجهة النظر المتشائمة على أساس أن النجاحات يصعب تحقيقها وغير ممكنة قبل أن تتم معالجة نقاط الضعف في المنظمة أولاً.

2) مدخل البناء الخارجي:

ويتمحور هذا المدخل حول حقيقة مفادها أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على التعامل مع العوامل الخارجية على أسس راسخة من السيطرة والثبات، لذلك جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء كانوا منافسين أو موردين أو مشترين أو غيرهم.

ونود أن نشير هنا إلى أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المنظمة تمتلك موقفاً أقوى من المستهلكين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أوالخصومات.

ونجد أن إدارة المنظمة التي تتبني هذا المدخل تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهاتها لبناء الميزة التنافسية منطلقة من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، لذلك فإنها -أي إدارة المنظمة – ستركز على السوق بدلا عن بيئتها الداخلية، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لتحديد خياراتها الإستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق والتفوق على المنافسين.

وقد تسهم عوامل البيئة الخارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية كالتشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال كالإعفاءات الضريبية والجمركية وتسهيلات الاستيراد والتصدير.

الدراسة الميدانية:

المصارف موضوع الدراسة:

شملت الدراسة أربعة مصارف وهي: بنك الخرطوم، بنك امدرمان الوطني، بنك فيصل الاسلامي السوداني ومصرف المزارع التجاري.

1/ بنك الخرطوم:

تأسس بنك الخرطوم في عام 1913 من قبل الحكم الإنجليزي المصري .وفي عام 1925 تم تغيير اسمه إلى بنك باركليز أوفرسيز، قبل أن يعاد تسميته إلى بنك باركليز في عام . 1954 وجدير بالذكر أن المعايير والممارسات الدولية التي غرسها بنك باركليز، لا تزال إلى اليوم ماثلة في ثقافة البنوك السودانية ومناهج عملها.

يعد بنك الخرطوم أكبر مجموعة مصرفية في السودان من حيث رأس المال بعد اندماجه مع بنك الإمارات والسودان في عام 2008، ويدير البنك محفظة تقدر ب 2 مليار دولار .ويعمل لدى بنك الخرطوم أكثر من 2500 موظفاً في أكثر من 120 فرعاً، وله أكبر شبكة من أجهزة الصراف الآلي وأجهزة الإيداع في السودان والتي سيتم توسيعها لتشمل أكثر من 300 جهاز في خلال العام 2022م.

بنك الخرطوم هو اول بنك في السودان يحصل على رخصة كاملة لخدمات فيزا المتنوعة من خلال إمكانية إصدار البطاقات وتعيين المتاجر وتفعيل نظام التجارة الإلكترونية[8].

2/ بنك امدرمان الوطني:

بنك أم درمان الوطني هو أحد بنوك جمهورية السودان حيث تم افتتاحه وزاول أعماله رسمياً في يوم 1993/8/14، وخلال أكثر من ثلاثون عاماً حقق بنك أم درمان توسعاً رأسياً وأفقياً بحيث غطت خدماته معظم أنحاء السودان.

منح بنك أمدرمان الوطني جائزة البنك الأول في السودان في العام 2018م، حسب تصنيف مجلة The Banker Awards التي تصدر عن مؤسسسة فاينانشيال تايمز البريطانية وذلك لتمتع البنك بأكبر حجم موجودات، إضافةة إلى معدل العائد على حقوق الملكية وصافي الأرباح وقدرة البنك على إمتصاص الأزمات[9]

3/ بنك فيصل الإسلامي:

تم إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977 م بتاريخ 4 مايو 1977 م اجتمع أربعة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى، ووافقوا على فكرة التأسيس وأكتتبوا في نصف رأس المال المصدق به آنذاك.

في 18 أغسطس 1977 م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م.

باشر البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978 م، وتمثل النشاط الرئيسي للبنك في القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعامات المالية والتجارية والإستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية الإقتصادية والإجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدى الشريعة الإسامية وبتقنيات مصرفية حديثة ومتطورة[10].

4/ مصرف المزارع التجاري:

يحتل مصرف المزارع التجاري الان موقعاً متقدماً بين منظومة المصارف العاملة بالبلاد من حيث مركزه المالي ونشاطه الى جانبيه امتلاكه لأكبر قاعدة مساهمين ومزاوجته ما بين العراقية والحداثة والعلم والخبرة فهو نتاج لدمج مصرفين كبيرين هما البنك التجاري السوداني الذي تأسس في العام 1960 م كأول مصرف وطني سوداني ، وبنك المزارع للأستثمار والتنمية الريفية الذي تأسس في العام 1992 م بهدف النهوض بالقطاع الزراعي والقطاعات الانتاجية الأخرى وتم دمج المصرفين في أغسطس 1998 م بمسمي مصرف المزارع التجاري الذي أصبح بعدها من اكبر مؤسسات المصرفية بالبلاد من حيث قاعدة المساهمين العريضة والمتنوعة، وانتشاره في معظم ولايات السودان ، وتقديمه لأحدث الخدمات المصرفية حيث كان المصرف سباقا في هذا المجال من خلال خططه الإستراتيجية التي تضمن الرؤية والرسالة والأهداف الحالية والمستقبلية ،وتخدم خطط وأهداف الاستراتيجية القومية للبلاد[11].

إجراءات الدراسة الميدانية

1) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القطاع المصرفي بولاية الخرطوم والذي يضم 39 مصرفاً.

عينة الدراسة:

تم تطبيق منهجية العينة العشوائية من مجتمع الدراسة وقد بلغت 4 مصارف

تم إعتماد اسلوب الحصر الشامل للإدارة العليا والإدارة الوسطى والأقسات التنفيذية المعنية بموضوع الدراسة للمصارف الاربعة والذي بلغ عددهم150 فرد.

2) تصميم اداة الدراسة الاستبانة:

اعتمدت هذه الدراسة بصورة اساسية في جمع البيانات على أداة الاستبانة، حيث تم تصميم استبانه تهدف الى معرفة أراء افراد العينة حول موضوع الدراسة.

القسم الأول:

احتوى على البيانات الديمغرافية بينما تناول القسم الثاني عبارات الدراسة الأساسية.استخدم مقياس لكرت الخماسي.

3) مقياس الاستبانة

تم قياس درجة الإستبانة المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس لكرت الخماسي، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له وأعطيت له (5) درجات يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي أعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة)، هنالك ثلاثة أوزان بينهما والغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة والجدول (1) التالى يوضح ذلك.

الجدول (1) يوضح الأوزان النسبية والمرجحة والدلالة الإحصائية لخيارات الاستبانة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الوزن النسبي المرجح	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	4.2--5	درجة موافقة عاليةً
أوافق	4	3.4--4.2	درجة موافقة
محايد	3	2.6--3.4	المحايدة فى الرأى
لا أوافق	2	1.8--2.6	درجة لعدم الموافقة
لا أوافق بشدة	1	1—1.8	درجة لعدم الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

بناءً على قيم الاوزان فى الجدول (1) أعلاه يصبح الوسط الفرضي للدراسة هو مجموع درجات المفردة علي العبارات (1+2+3+4+5) /5 =(5/15)=3 وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

4) تقييم أدوات القياس

يقصد به قدرة وصدق وصلاحية أداة القياس على قياس ما صممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة وخلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبار الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم، وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

أ. اختبار صدق محتوى المقياس:

بعد الانتهاء من الصيغة الأولية لمقياس الدراسة تم عرضها في شكل استبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين وعددهم (7) خبيراً ومحكماً في مجال الدراسة، وقد طُلب منهم إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات لتمثيل فروض الدراسة وطلب منهم أيضاً التعديل والحذف والإضافة لما يروه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة، وبعد أن تم استرجاع

الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية.

ب. اختبار الاتساق والثبات:

يُقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وكلما زادت درجة القياس واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهنالك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس أشهرها في حالة الاستبان طريقة ألفا كرونباخ، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في التفاعلية فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هنالك ثبات تام في التفاعلية فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية التفاعلية وعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما أن انخفاض القيمة عن (60) دليل على إنخفاض الثبات الداخلي.

جدول (2) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الإستبانة

م	المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	الصدق
المتغير المستقل	التسويق الإلكتروني	20	%83	%91
أبعاد المتغير المستقل	القدرة على المخاطبة	5	%74	%86
	التفاعلية	5	%62	%79
	إمكانية الوصول	5	%76	%87
	الرقمية	5	%85	%92
المتغير التابع	الميزة التنافسية	15	%88	%94
أبعاد المتغير التابع	ميزة التفرد في القيمة	5	%84	%91
	ميزة السعر الأقل	5	%82	%90
	ميزة إختصار الوقت	5	%92	%95
	إجمالي العبارات	50	%94	%97

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

الجدول (2) أعلاه يوضح معاملات ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستمارة ويلاحظ الباحث أن جميع قيم ألفا أكثر من 60% مما يعني أن هنالك ثبات في أجوبة أفراد العينة.

5) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(أ) معامل "ألفا كرونباخ" لاختبار الصدق والثبات للإستبانة.

(ب) التكرارات والنسب المئوية لوصف آراء أفراد العينة واتجاه إجابتهم على عبارات الإستبانة.

(ج) الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والمنوال) لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الإستبانة حسب درجة الموافقة و(الانحراف المعياري) لمعرفة دلالة كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز التفاعلية.

(د) الانحدار والارتباط الخطى البسيط لإختبار الفرضيات.

عرض وتحليل بيانات الدراسة:

يشتمل هذا الجزء على تحليل بيانات الدراسة الأولية والأساسية وذلك على النحو التالي:

أولاً :تحليل البيانات الديمغرافية:

تشتمل بيانات الدراسة الأولية على البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية.

جدول (3) البيانات الديمغرافية

البيان	البيانات الديمغرافية	العدد	النسبة المئية
المبحوثين حسب النوع	ذكر	95	63.3%
	انثى	55	36.7%
المبحوثين حسب الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	27	18.0%
	من 30 الى 40 سنة	53	35.3%
	من 41 الى 50 سنة	53	35.3%
	من 51 الى 60 سنة	17	11.3%
	أكثر من 60 سنة	0	0%
المبحوثين حسب المؤهل العلمي	ثانوي	2	%1.3
	جامعي	101	%67.3
	فوق الجامعي	47	%31.3
المبحوثين حسب التخصص	إدارة أعمال	45	%30.0
	محاسبة	42	%28.0
	دراسات مصرفية	32	%21.3
	حاسوب	16	%10.7
	أخرى	15	%10.0
المبحوثين حسب المسمى الوظيفي	مدير إدارة	22	%14.7
	رئيس قسم	51	%34.0
	موظف	64	%42.7
	مدير فرع	8	%5.3
	أخرى	5	%3.3
المبحوثين حسب سنوات الخبرة	10<-5	40	%26.7
	15<-10	47	%31.3
	20<-15	41	%27.3
	20>	22	%14.7

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م.

من الجدول (3) أعلاه اتضح ان خصائص عينة الدراسة الديمغرافية من حيث النوع أن 63.3% من المبحوثين ذكور وهذا يدل على ان الغالبية من القيادات الإداراتة العليا والوسطى في المصارف السودانية من الذكور، وأن 35.3% تقع أعمارهم بين 30-50 سنة، وهذا يشير إلى أن توزيع أعمارر المبحوثين يتسم بالتوازن النسبي إلى حد ما ولعل ذلك يدعم تواصل الأجيال وتبادل الخبرات.كذلك يلاحظ أن نسبة 67.3% من المبحوثين من حملة البكالوريس بينما31.3% من حملة الدكتوراة والماجستير و 1.3% من حملة الشهادة الثانوية، وهذا يعطي مؤشر ممتاز يعكس إهتمام هذه الفئة بالتعلم والتطوير الذاتي. أما من حيث التخصص للمبحوثين بلغت نسبة المتخصصين في إدارة الأعمال 30%، محاسبة 28%، ومصارف وحاسوب وأخرى 42%، ويرجع لهذا لكون طبيعة نشاط المصارف تحتاج لهذه التخصصات حسب طبيعة أنشطتها.فيما يلي المسمى الوظيفي نجد أن 14.7% من المبحوثين مديري إدارات و43% منهم رؤساء أقسام

و 42.7% موظفين و5.3% مدراء فروع و3.3% وظائف أخرى وهذا طبيعي حسب حوجة المؤسسات للموارد البشرية، اذ أنه يكون عدد الموظفين هو الأكبر، اما فيما يخص سنوات الخبرة فنجد أن الفئة التي تتراوح سنوات خبراتها بين 10 – 15 سنة هي الأكبر اذ بلغت نسبتها 31.3% بينما الفئات الأخرى متقاربة في النسب، وهذا يدل على تنوع العاملين بالمؤسسات المصرفية من حيث المتغيرات الديمغرافية، وهذا يشير الى تجانس الخصائص الديمغرافية لعينة الداسة وقدرتها على العمل بصورة متسقة.

ثانياً: تحليل متغيرات الداسة وهي كالآتي:

استخدم في هذا الجزء العديد من المقاييس والإختبارات الإحصائية الوصفية والإستدلالية. وكذلك أستخدم في عملية تحليل البيانات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)

جدول (4) يوضح النسب والتكرارات للمتغير المستقل التسويق الإلكتروني بعد القدرة على المخاطبة

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاتجاه
يمكّن التسويق الإلكتروني الزبائن من الحصول على كافة المعلومات التي تتعلق بالخدمات المصرفية	0	1	2	48	99	الموافقة بشدة
	.0%	.7%	1.3%	32.0%	66.0%	
يؤدّي التسويق الإلكتروني الى الوصول لشرائح جديدة من الزبائن المحتملين	0	1	2	67	80	الموافقة بشدة
	.0%	.7%	1.3%	44.7%	53.3%	
يمكّن التسويق الإلكتروني الزبائن من معرفة اسعار الخدمات المقدمة من قبل المصرف	0	3	6	74	67	الموافقة
	.0%	2.0 %	4.0%	49.3%	44.7%	
يوفر التسويق الإلكتروني فرصة إمكانية وصول الزبائن الى الخدمات المصرف بطريقة سهلة وتكلفة أقل	0	1	2	72	75	الموافقة بشدة
	.0%	.7%	1.3%	48.0%	50.0%	
يعتبر التسويق الإلكتروني منهجية ترويج فاعله لتعريف الزبائن بالخدمات المصرفية الجديدة	0	0	1	79	70	الموافقة
	.0%	.0%	.7%	52.7%	46.7%	
المجموع	%0	0.8 %	%1.7	%45.3	%52.2	%100

الجدول (4) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير التسويق الإلكتروني بُعد القدرة على المخاطبة والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (52.2%)، والموافقون (45.3%)، وهذا يعني أن 97% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات (القدرة على المخاطبة)، وجاءت نسبة لا أوافق بشدة (0%)، ولا أوافق (0.8%)، أي حوالي 1% هي نسبة آراء الذين لا يوافقون على عبارات (القدرة على المخاطبة)، أما المحايدون نسبتهم (2%)، خلاصة نتائج الجدول لمتغير التسويق الإلكتروني بُعد القدرة على المخاطبة هي الموافقة بشدة مع إنعدام خيار عدم الموافقة بشدة والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (5) يوضح الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل التسويق الإلكتروني بعد القدرة على المخاطبة

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
يمكّن التسويق الإلكتروني الزبائن من الحصول على كافة المعلومات التي تتعلق بالخدمات المصرفية	4.63	5	0.549	الموافقة بشدة
يؤدّي التسويق الإلكتروني الى الوصول لشرائح جديدة من الزبائن المحتملين	4.51	5	0.565	الموافقة بشدة
يمكّن التسويق الإلكتروني الزبائن من معرفة اسعار الخدمات المقدمة من قبل المصرف	4.37	4	0.660	الموافقة بشدة
يوفر التسويق الإلكتروني فرصة إمكانية وصول الزبائن الى الخدمات المصرف بطريقة سهلة وتكلفة أقل	4.47	5	0.564	الموافقة بشدة
يعتبر التسويق الإلكتروني منهجية ترويج فاعله لتعريف الزبائن بالخدمات المصرفية الجديدة	4.46	4	0.513	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (5) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير التسويق الإلكتروني بُعد القدرة على المخاطبة حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقم (5) تقريباً لكل العبارات والمنوال فى الرقمين (4 و5) بانحرافات معيارية متجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقم (5) يعني الموافقة بشدة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (القدرة على المخاطبة) هي الموافقة بشدة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك.

جدول (6) يوضح النسب والتكرارات للمتغير المستقل التسويق الإلكتروني بعد التفاعلية

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاتجاه
يساهم التسويق الإلكتروني في جمع البيانات وتبادل المعلومات بين المصرف والزبون	0	1	1	92	56	الموافقة
	.0%	.7%	.7%	61.3%	37.3%	
ينعكس التعامل المباشر من خلال التسويق الإلكتروني إيجاباً على تحسين جودة الخدمة	0	0	2	94	54	الموافقة
	.0%	.0%	1.3%	62.7%	36.0%	
يحقق التسويق الإلكتروني المنفعة المعرفية للزبائن المتعاملين مع المصرف	0	0	1	84	65	الموافقة
	.0%	.0%	.7%	56.0%	43.3%	
يساهم التسويق الإلكتروني في بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون	0	0	6	87	57	الموافقة
	.0%	.0%	4.0%	58.0%	38.0%	
يساعد التسويق الالكتروني على معرفة حاجات العميل المتجددة	0	3	6	92	49	الموافقة
	.0%	2.0%	4.0%	61.3%	32.7%	

المجموع	%0	%0.5	%2.1	%59.9	%37.5	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (6) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير التسويق الإلكتروني بُعد التفاعلية والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (59.9%)، والموافقون (37.5%)، وهذا يعني أن 97% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات (التفاعلية)، وجاءت نسبة لا أوافق بشدة (0%)، ولا أوافق (0.5%)، أي حوالي 1% هي نسبة آراء الذين لا يوافقون على عبارات (التفاعلية)، أما المحايدون نسبتهم (2%)، خلاصة نتائج الجدول لمتغير التسويق الإلكتروني بُعد التفاعلية هي الموافقة والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (7) يوضح الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (التسويق الإلكتروني)

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
يساهم التسويق الإلكتروني في جمع البيانات وتبادل المعلومات بين المصرف والزبون	4.35	4	0.533	الموافقة بشدة
ينعكس التعامل المباشر من خلال التسويق الإلكتروني إيجاباً على تحسين جودة الخدمة	4.35	4	0.505	الموافقة بشدة
يحقق التسويق الإلكتروني المنفعة المعرفية للزبائن المتعاملين مع المصرف	4.43	4	0.510	الموافقة بشدة
يساهم التسويق الإلكتروني في بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون	4.34	4	0.554	الموافقة بشدة
يساعد التسويق الالكتروني على معرفة حاجات العميل المتجددة	4.25	4	.6230	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (7) أعلاه يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير التسويق الإلكتروني بُعد التفاعلية حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقم (5) تقريباً لكل العبارات والمنوال فى الرقم (4) بانحرافات معيارية متجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقم (5) يعني الموافقة بشدة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (التفاعلية) هي الموافقة بشدة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك.

جدول (8) يوضح النسب والتكرارات للمتغير المستقل التسويق الإلكتروني بعد إمكانية الوصول

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاتجاه
يساهم التسويق الإلكتروني في إعطاء الزبائن معلومات عن الخدمات التي يقدمها المصرف	0	0	7	54	89	الموافقة بشدة
	.0%	.0%	4.7%	36.0%	59.3%	
ساعد التسويق الإلكتروني في إتاحة خيارات متعددة أمام الزبون لشراء الخدمات التي يقدمها المصرف	0	0	4	82	64	الموافقة
	.0%	.0%	2.7%	54.7%	42.7%	
يؤدي التسويق الإلكتروني إلى سهولة الوصول للخدمة المصرفية واستمرارها	0	0	7	80	63	الموافقة
	.0%	.0%	4.7%	53.3%	42.0%	
يوفر التسويق الإلكتروني للزبائن فرصة التعرف على قيمة الخدمات التي يقدمها المصرف	0	1	6	88	55	الموافقة
	.0%	.7%	4.0%	58.7%	36.7%	
تتحسّن معدلات تقديم خدمات المصرف من خلال مطابقتها لحاجات ورغبات الزبائن عن الاستخدام الأثل لتقنيات التسويق الإلكتروني	1	2	10	71	66	الموافقة
	.7%	1.3%	6.7%	47.3%	44.0%	
المجموع	%0.1	%0.4	%4.6	%50	%44.9	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (8) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير التسويق الإلكتروني بُعد إمكانية الوصول والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (44.9%)، والموافقون (50%)، وهذا يعني أن 95% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات (إمكانية الوصول)، وجاءت نسبة لا أوافق بشدة (0.1%)، ولا أوافق (0.4%)، أي حوالي 0.5% هي نسبة آراء الذين لا يوافقون على عبارات (إمكانية الوصول)، أما المحايدون نسبتهم (4.6%)، خلاصة نتائج الجدول لمتغير التسويق الإلكتروني بُعد إمكانية الوصول هي الموافقة بشقيها والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (9) يوضح الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل التسويق الإلكتروني
بعد إمكانية الوصول

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
يساهم التسويق الإلكتروني في إعطاء الزبائن معلومات عن الخدمات التي يقدمها المصرف	4.55	5	0.586	الموافقة بشدة
ساعد التسويق الإلكتروني في إتاحة خيارات متعددة أمام الزبون لشراء الخدمات التي يقدمها المصرف	4.40	4	0.543	الموافقة بشدة
يؤدي التسويق الإلكتروني إلى سهولة الوصول للخدمة المصرفية واستمرارها	4.37	4	0.574	الموافقة بشدة
يوفر التسويق الإلكتروني للزبائن فرصة التعرف على قيمة الخدمات التي يقدمها المصرف	4.31	4	0.581	الموافقة بشدة
تتحسّن معدلات تقديم خدمات المصرف من خلال مطابقتها لحاجات ورغبات الزبائن عن الاستخدام الأمثل لتقنيات التسويق الإلكتروني	4.33	4	0.719	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (9) أعلاه يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير التسويق الإلكتروني بُعد إمكانية الوصول حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقم (5) تقريباً لكل العبارات والمنوال فى الرقمين (4 و5) بانحرافات معيارية متجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقم (5) يعني الموافقة بشدة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (إمكانية الوصول) هي الموافقة بشدة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك.

جدول (10) يوضح النسب والتكرارات للمتغير المستقل التسويق الإلكتروني بعد الرقمية

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاتجاه
تصمم إدارة المصرف خدماتها باستخدام الحاسوب	0	3	19	79	49	الموافقة
	.0%	2.0%	12.7%	52.7%	32.7%	
ساهم التسويق الإلكتروني في سرعة الإتصال والإستجابة مع الزبائن الحاليين والمرتقبين	1	3	14	80	52	الموافقة
	.7%	2.0%	9.3%	53.3%	34.7%	
ساعد استخدام التسويق الإلكتروني في سرعة الإستجابة للتغيرات السعرية المفاجئة وإتخاذ قرارات بشأنها	0	4	19	75	52	الموافقة
	.0%	2.7%	12.7%	50.0%	34.7%	
ساعد التسويق الإلكتروني المصرف في بناء قاعدة بيانات تسويقية متكاملة	1	7	16	77	49	الموافقة
	.7%	4.7%	10.7%	51.3%	32.7%	
يساعد التسويق الالكتروني في اختصار الوقت والجهد	1	2	16	80	51	الموافقة
	.7%	1.3%	10.7%	53.3%	34.0%	
المجموع	%0.3	%2.5	%11.2	%52.2	%33.8	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (10) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير التسويق الإلكتروني بُعد الرقمية والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (33.8%)، والموافقون (52.2%)، وهذا يعني أن 86% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات (الرقمية)، وجاءت نسبة لا أوافق بشدة (0.3%)، ولا أوافق (2.5%)، أي حوالي 3% هي نسبة آراء الذين لا يوافقون على عبارات (الرقمية)، أما المحايدون نسبتهم (11%)، خلاصة نتائج الجدول لمتغير التسويق الإلكتروني بُعد الرقمية هي الموافقة بشقيها والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (11) يوضح الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل التسويق الإلكتروني بعد الرقمية

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
تصمم إدارة المصرف خدماتها باستخدام الحاسوب	4.16	4	0.715	الموافقة
ساهم التسويق الإلكتروني في سرعة الإتصال والإستجابة مع الزبائن الحاليين والمرتقبين	4.19	4	0.739	الموافقة
ساعد استخدام التسويق الإلكتروني في سرعة الإستجابة للتغيرات السعرية المفاجئة وإتخاذ قرارات بشأنها	4.17	4	0.746	الموافقة
ساعد التسويق الإلكتروني المصرف في بناء قاعدة بيانات تسويقية متكاملة	4.11	4	0.820	الموافقة
يساعد التسويق الالكتروني في اختصار الوقت والجهد	4.19	4	0.727	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (11) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير التسويق الإلكتروني بُعد الرقمية حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقم (4) تقريباً لكل العبارات والمنوال فى الرقم (4) بانحرافات معيارية متجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقم (4) يعني الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (الرقمية) هي الموافقة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك.

جدول (12) يوضح النسب والتكرارات للمتغير التابع الميزة التنافسية بعد التفرد في القيمة

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاتجاه
تتوافق رسالة المصرف وأهدافه مع حاجات ورغبات الزبائن	0	2	40	78	30	الموافقة
	.0%	1.3%	26.7%	52.0%	20.0%	
يمتلك المصرف قيم خاصة تميزه عن المصارف الأخرى	0	9	30	82	29	الموافقة
	.0%	6.0%	20.0%	54.7%	19.3%	
تمتلك إدارة المصرف نظام لإدارة مقترحات وشكاوى العملاء	4	10	30	67	39	الموافقة
	2.7%	6.7%	20.0%	44.7%	26.0%	
يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء	3	9	26	66	46	الموافقة
	2.0%	6.0%	17.3%	44.0%	30.7%	
يتقصّى المصرف العملاء لمعرفة حاجاتهم المتجددة	4	17	38	55	36	الموافقة
	2.7%	11.3%	25.3%	36.7%	24.0%	
المجموع	%1.5	%6.3	%21.9	%46.3	%24	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (12) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير الميزة التنافسية بُعد ميزة التفرد في القيمة والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (24%)، والموافقون (46.3%)، وهذا يعني أن 70% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات (ميزة التفرد في القيمة)، جاءت نسبة لا أوافق بشدة (1.5%)، ولا أوافق (6.3%)، أي حوالي 8% هي نسبة آراء الذين لا يوافقون على عبارات (ميزة التفرد في القيمة)، أما المحايدون نسبتهم (22%)، خلاصة نتائج الجدول لمتغير الميزة التنافسية بُعد ميزة التفرد في القيمة هي الموافقة والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (13) يوضح الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع الميزة التنافسية بعد التفرد في القيمة

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
تتوافق رسالة المصرف وأهدافه مع حاجات ورغبات الزبائن	3.91	4	0.717	الموافقة
يمتلك المصرف قيم خاصة تميزه عن المصارف الأخرى	3.87	4	0.788	الموافقة
تمتلك إدارة المصرف نظام لإدارة مقترحات وشكاوى العملاء	3.85	4	0.974	الموافقة
يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء	3.95	4	\0.951	الموافقة
يتقصّى المصرف العملاء لمعرفة حاجاتهم المتجددة	3.68	4	1.045	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (13) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير الميزة التنافسية بُعد ميزة التفرد في القيمة حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقم (4) تقريباً لكل العبارات والمنوال فى الرقم (4) بانحرافات معيارية غير متجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقم (4) يعني الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (ميزة التفرد في القيمة) هي الموافقة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك.

جدول (14) يوضح النسب والتكرارات للمتغير التابع الميزة التنافسية بعد ميزة السعر الأقل

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاتجاه
يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي	1	4	13	50	82	الموافقة بشدة
	.7%	2.7%	8.7%	33.3%	54.7%	
يهتم المصرف بكبار العملاء ويمنحهم اسعار خاصة	1	5	10	72	62	الموافقة
	.7%	3.3%	6.7%	48.0%	41.3%	
يراعي المصرف الشرائح ذات الدخل المحدود في حسابه لعمولات الخدمات المصرفية	2	6	15	82	45	الموافقة
	1.3%	4.0%	10.0%	54.7%	30.0%	
يحدد المصرف أسعار خدماته بالأخذ في الإعتبار أسعار خدمات المصارف المنافسة	1	4	12	85	48	الموافقة
	.7%	2.7%	8.0%	56.7%	32.0%	
تعتبر أسعار الخدمات المصرفية بالمصرف أقل من أسعارها في المصارف الأخرى	5	7	13	86	39	الموافقة
	3.3%	4.7%	8.7%	57.3%	26.0%	
المجموع	%1.3	%3.5	%8.4	%50	%36.8	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (14) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير الميزة التنافسية بُعد ميزة السعر الأقل والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (36.8%)، والموافقون (50%)، وهذا يعني أن 87% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات (ميزة السعر الأقل)، جاءت نسبة لا أوافق بشدة (1.3%)، ولا أوافق (3.5%)، أي حوالي 5% هي نسبة آراء الذين لا يوافقون على عبارات (ميزة السعر الأقل)، أما المحايدون نسبتهم (8%)، خلاصة نتائج الجدول لمتغير الميزة التنافسية بُعد ميزة السعر الأقل هي الموافقة بشقيها والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (15) يوضح الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع الميزة التنافسية
بعد ميزة السعر الأقل

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي	4.39	5	0.809	الموافقة بشدة
يهتم المصرف بكبار العملاء ويمنحهم اسعار خاصة	4.26	4	0.781	الموافقة بشدة
يراعي المصرف الشرائح ذات الدخل المحدود في حسابه لعمولات الخدمات المصرفية	4.08	4	0.823	الموافقة
يحدد المصرف أسعار خدماته بالأخذ في الإعتبار أسعار خدمات المصارف المنافسة	4.17	4	0.737	الموافقة
تعتبر أسعار الخدمات المصرفية بالمصرف أقل من أسعارها في المصارف الأخرى	3.98	4	0.916	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (15) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير الميزة التنافسية بُعد ميزة السعر الأقل حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقمين (4 و5) تقريباً لكل العبارات والمنوال فى الرقمين (4 و5) بانحرافات معيارية متجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقمين (4 و5) يعنيان الموافقة أوالموافقة بشدة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (ميزة السعر الأقل) هي الموافقة بشقيها والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك.

جدول (16) يوضح النسب والتكرارات للمتغير التابع الميزة التنافسية
بعد ميزة إختصار الوقت

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاتجاه
يحرص المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر	12	29	33	38	38	الموافقة
	8.0%	19.3%	22.0%	25.3%	25.3%	
يمتلك المصرف منصة إلكترونية لتقديم الخدمات المصرفية	7	26	45	46	26	الموافقة
	4.7%	17.3%	30.0%	30.7%	17.3%	
يمتاز المصرف بالسرعة في تقديم الخدمات المصرفية	10	26	42	42	30	المحايدة
	6.7%	17.3%	28.0%	28.0%	20.0%	
يحرص البنك على إستدامة إستمراريةخدماته المصرفية عبر الوسائل الإلكترونية	13	32	33	44	28	الموافقة
	8.7%	21.3%	22.0%	29.3%	18.7%	
يحرص المصرف على تسهيل عملية التواصل بينه وبين عملائه	9	30	46	30	35	المحايدة
	6.0%	20.0%	30.7%	20.0%	23.3%	
المجموع	%6.8	%19	%26.5	%26.8	%20.9	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (16) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير الميزة التنافسية بُعد ميزة إختصار الوقت والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (20.9%)، والموافقون (26.8%)، وهذا يعني أن 48% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات (ميزة إختصار الوقت)، جاءت نسبة لا أوافق بشدة (6.8%)، ولا أوافق (19%)، أي حوالي 26% هي نسبة آراء الذين لا يوافقون على عبارات (ميزة إختصار الوقت)، أما المحايدون نسبتهم (26%)، خلاصة نتائج الجدول لمتغير الميزة التنافسية بُعد ميزة إختصار الوقت هي تذبذب آراء المبحوثين حول العبارات والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (17) يوضح الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع الميزة التنافسية
بُعد ميزة إختصار الوقت

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
يحرص المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر	3.41	4	1.275	الموافقة
يمتلك المصرف منصة إلكترونية لتقديم الخدمات المصرفية	3.39	4	1.104	المحايدة
يمتاز المصرف بالسرعة في تقديم الخدمات المصرفية	3.37	3	1.179	المحايدة
يحرص البنك على إستدامة إستمراريةخدماته المصرفية عبر الوسائل الإلكترونية	3.28	4	1.238	المحايدة
يحرص المصرف على تسهيل عملية التواصل بينه وبين عملائه	3.35	3	1.210	المحايدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (17) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير الميزة التنافسية بُعد ميزة إختصار الوقت حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقمين (3 و4) تقريباً لكل العبارات والمنوال فى الرقمين (3 و4) بانحرافات معيارية متجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقمين (3 و4) يعنيان المحايدة أوالموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (ميزة إختصار الوقت) هي تذبذب آراء المبحوثين حول العبارات والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك.

اختبار الفرضيات

من أجل إعطاء قرار دقيق بشأن إختبار صحة الفرضيات أو عدم صحتها استخدم لهذا الغرض معامل ارتباط الرتب سبيرمان والانحدار الخطى البسيط لمعرفة (معنوية العلاقة) بين المتغيرات كما يلي:

ويعتبر هذا الجزء قاعدة أساسية تستند عليها الدراسات العلمية بشكل عام، والدراسة الانسانية بشكل خاص ، فمن خلاله نحصل على النتيجة النهائية للدراسة التى بُنيت عليها فرضيات الدراسة.

ولإثبات فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على الإنحدار الخطي البسيط **Simple Linear Regression** وهو دراسة للتوزيع المشترك للمتغير المستقل يقاس دون خطأ ويسمى متغير مستقل **In depend Variable** ويرمز له بالرمز(:x) والآخر

يأخذ قيماً تعتمد على قيم المتغير المستقل ويسمى التابع **dependent Variable** ويرمز له بالرمز (**y:**) وبينهما متغير ثالث (**m:**وسيط) ومن خلال مخرجات جداول الانحدار والارتباط الخطي البسيط يتم القياس بالنظر إلى عدد من العوامل والتى سيتم الإشارة إلى بعض منها لتسهيل الفهم للقارئ مثل:

1/ معنوية العلاقة أو الارتباط عن طريق المختصر (مستوى الدلاله **sig**)، من خلال مقارنة قيمة (**t**) المحسوبة مع الجدوليه من غير إظهار قيمتها، حيث يكون مستوى الدلالة (**sig < 0.05**) فى حالة وجود علاقة بين المتغيرين.

2/ حساب معامل الإرتباط (**R**) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

3/ حساب معامل التحديد (R^2) لقياس مسئولية المتغير المستقل في التغير الذي يحدث للتابع.

وغرض الباحث هو معرفة العلاقات والأثر بين المتغيرات من خلال الفرضية وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية

جدول (**18**)

العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (**R**)	.978(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	.957		
قيمة (**F**) المحسوبة	2182.867		
قيمة معامل الانحدار (**B**)	1.028	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (**T**) المحسوبة	46.721		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (**18**) يوضح العلاقة بين المتغيرين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (**0.978**) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي قوي جداً ومؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (**0.957**) وهى نسبة مايفسره التسويق الإلكتروني فى الميزة التنافسية كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (**B**) والبالغة (**1.028**) ومستوى الدلالة لها (**0.000**) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (**0.05**)، وجاءت قيمة (**T**) المحسوبة (**46.721**) ومستوى الدلالة (**0.000**) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (**0.05**)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية. أي كلما كان هنالك تسويق إلكتروني جيد إنعكس ذلك بأثر إيجابى على الميزة التنافسية وهذا يثبت الفرض القائل: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية.

جدول (**19**)

العلاقة بين التسويق الإلكتروني بُعد القدرة على المخاطبة والميزة التنافسية بُعد ميزة التفرد في القيمة

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (**R**)	.569(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.323		
قيمة (**F**) المحسوبة	46.832		

قيمة معامل الانحدار (B)	0.576	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	6.843		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (19) يوضح العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية والذي يختبر العلاقة بين بُعد القدرة على المخاطبة في التسويق الإلكتروني وبُعد ميزة التفرد في القيمة في متغير الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.569) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.323) وهى نسبة ما تفسره القدرة على المخاطبة فى ميزة التفرد في القيمة، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.576) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (6.843) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود دلالة معنوية بين القدرة على المخاطبة وميزة التفرد في القيمة. أي كلما كانت هنالك قدرة على المخاطبة إنعكس ذلك بأثر إيجابى على ميزة التفرد في القيمة وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة ارتباطية بين القدرة على المخاطبة وميزة التفرد في القيمة.

جدول (20)

العلاقة بين التسويق الالكتروني بُعد التفاعلية والميزة التنافسية بُعد ميزة التفرد في القيمة

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (R)	.481(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.231		
قيمة (F) المحسوبة	41.504		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.492	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	6.442		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (20) يوضح العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية والذي يختبر العلاقة بين بُعد التفاعلية في التسويق الإلكتروني وبُعد ميزة التفرد في القيمة في متغير الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.481) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.231) وهى نسبة ما تفسره التفاعلية فى ميزة التفرد في القيمة، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.492) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (6.442) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود دلالة معنوية بين التفاعلية وميزة التفرد في القيمة. أي كلما كان هنالك تفاعلية واضحة إنعكس ذلك بأثر إيجابى على ميزة التفرد في القيمة وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة ارتباطية بين التفاعلية وميزة التفرد في القيمة.

جدول (21)

العلاقة بين التسويق الإلكتروني بُعد إمكانية الوصول والميزة التنافسية بُعد ميزة التفرد في القيمة

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (R)	.682(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.466		
قيمة (F) المحسوبة	85.401		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.651	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	9.241		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (21) يوضح العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية والذي يختبر العلاقة بين بُعد إمكانية الوصول في التسويق الإلكتروني وبُعد ميزة التفرد في القيمة في الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.682) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.466) وهى نسبة ما تفسره إمكانية الوصول فى ميزة التفرد في القيمة، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.651) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (9.241) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين إمكانية الوصول وميزة التفرد في القيمة. أي سهولة إمكانية الوصول تنعكس بأثر إيجابى على ميزة التفرد في القيمة وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة ارتباطية بين إمكانية الوصول وميزة التفرد في القيمة.

جدول (22)

العلاقة بين التسويق الإلكتروني بُعد الرقمية والميزة التنافسية بُعد ميزة التفرد في القيمة

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (R)	.689(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.474		
قيمة (F) المحسوبة	88.344		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.680	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	9.399		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (22) يوضح العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية والذي يختبر العلاقة بين بُعد الرقمية في التسويق الإلكتروني وبُعد ميزة التفرد في القيمة في الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.689) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.474) وهى نسبة ما تفسره الرقمية فى ميزة التفرد في القيمة، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.680) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية

(0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (9.399) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين الرقمية وميزة التفرد في القيمة. أي كلما كانت هنالك رقمية إنعكس ذلك بأثر إيجابى على ميزة التفرد في القيمة وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة ارتباطية بين الرقمية وميزة التفرد في القيمة.

جدول (23)العلاقة بين التسويق الإلكتروني بُعد القدرة على المخاطبة والميزة التنافسية بُعد ميزة السعر الأقل

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (R)	.645(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.415		
قيمة (F) المحسوبة	69.635		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.685	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	8.345		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (23) يوضح العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية والذي يختبر العلاقة بين بُعد القدرة على المخاطبة في التسويق الإلكتروني وبُعد ميزة السعر الأقل في متغير الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.645) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.415) وهى نسبة ما تفسره القدرة على المخاطبة فى ميزة السعر الأقل، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.685) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (8.345) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود دلالة معنوية بين القدرة على المخاطبة وميزة السعر الأقل. أي كلما كانت هنالك قدرة على المخاطبة إنعكس ذلك بأثر إيجابى على ميزة السعر الأقل وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة ارتباطية بين القدرة على المخاطبة وميزة السعر الأقل.

جدول (24)

العلاقة بين التسويق الإلكتروني بُعد التفاعلية والميزة التنافسية بُعد ميزة السعر الأقل

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (R)	.682(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.466		
قيمة (F) المحسوبة	85.401		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.617	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	9.241		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (24) يوضح العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية والذي يختبر العلاقة بين بُعد التفاعلية في التسويق الإلكتروني وبُعد ميزة السعر الأقل في متغير الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.682) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.466) وهى نسبة ما تفسره التفاعلية فى ميزة السعر الأقل، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.617) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى

معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (9.241) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود دلالة معنوية بين التفاعلية وميزة السعر الأقل. أي كلما كان هنالك تفاعلية واضحة إنعكس ذلك بأثر إيجابى على ميزة السعر الأقل وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة ارتباطية بين التفاعلية وميزة السعر الأقل.

جدول (25)

العلاقة بين التسويق الإلكتروني بُعد إمكانية الوصول والميزة التنافسية بُعد ميزة السعر الأقل

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (R)	0.562	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.315		
قيمة (F) المحسوبة	26.711		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.405	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	5.168		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (25) يوضح العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية والذي يختبر العلاقة بين بُعد إمكانية الوصول في التسويق الإلكتروني وبُعد ميزة السعر الأقل في الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.562) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.315) وهى نسبة ما تفسره إمكانية الوصول فى ميزة السعر الأقل، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.405) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (5.168) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين إمكانية الوصول وميزة السعر الأقل. أي سهولة إمكانية الوصول تنعكس بأثر إيجابى على ميزة السعر الأقل وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة ارتباطية بين إمكانية الوصول وميزة السعر الأقل.

جدول (26)

العلاقة بين التسويق الإلكتروني بُعد الرقمية والميزة التنافسية بُعد ميزة السعر الأقل

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (R)	.808(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.652		
قيمة (F) المحسوبة	183.756		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.836	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	13.556		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (26) يوضح العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية والذي يختبر العلاقة بين بُعد الرقمية في التسويق الإلكتروني وبُعد ميزة السعر الأقل في الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.808) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.652) وهى نسبة ما تفسره الرقمية فى ميزة السعر الأقل، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.836) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (13.556) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين الرقمية وميزة السعر الأقل. أي كلما كانت هنالك رقمية إنعكس ذلك بأثر إيجابى على ميزة السعر الأقل وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة ارتباطية بين الرقمية وميزة السعر الأقل.

جدول (27)

العلاقة بين التسويق الإلكتروني بُعد القدرة على المخاطبة والميزة التنافسية بُعد ميزة إختصار الوقت

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (R)	.618(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.381		
قيمة (F) المحسوبة	60.420		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.634	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	7.773		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (27) يوضح العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية والذي يختبر العلاقة بين بُعد القدرة على المخاطبة في التسويق الإلكتروني وبُعد ميزة إختصار الوقت في متغير الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.618) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.381) وهى نسبة ما تفسره القدرة على المخاطبة فى ميزة إختصار الوقت، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.634) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (7.773) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود دلالة معنوية بين القدرة على المخاطبة وميزة إختصار الوقت. أي كلما كانت هنالك قدرة على المخاطبة إنعكس ذلك بأثر إيجابى على ميزة إختصار الوقت وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة ارتباطية بين القدرة على المخاطبة وميزة إختصار الوقت.

جدول (28)

العلاقة بين التسويق الإلكتروني بُعد التفاعلية والميزة التنافسية بُعد ميزة إختصار الوقت

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (R)	.689(a)	0.000	دالة إحصائياً

معامل التحديد (R^2)	0.474		
قيمة (F) المحسوبة	88.344		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.698	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	9.399		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (28) يوضح العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية والذي يختبر العلاقة بين بُعد التفاعلية في التسويق الإلكتروني وبُعد ميزة إختصار الوقت في متغير الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.689) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.474) وهى نسبة ما تفسره التفاعلية فى ميزة إختصار الوقت، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.698) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (9.399) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود دلالة معنوية بين التفاعلية وميزة إختصار الوقت. أي كلما كان هنالك تفاعلية واضحة إنعكس ذلك بأثر إيجابى على ميزة إختصار الوقت وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة ارتباطية بين التفاعلية وميزة إختصار الوقت.

جدول (29)

العلاقة بين التسويق الإلكتروني بُعد إمكانية الوصول والميزة التنافسية بُعد ميزة إختصار الوقت

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (R)	.808(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.652		
قيمة (F) المحسوبة	183.756		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.780	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	13.556		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (29) يوضح العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية والذي يختبر العلاقة بين بُعد إمكانية الوصول في التسويق الإلكتروني وبُعد ميزة إختصار الوقت في الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.808) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.652) وهى نسبة ما تفسره إمكانية الوصول فى ميزة إختصار الوقت، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.760) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (13.556) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين إمكانية الوصول وميزة إختصار الوقت. أي سهولة

إمكانية الوصول تنعكس بأثر إيجابى على ميزة إختصار الوقت وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة ارتباطية بين إمكانية الوصول وميزة إختصار الوقت.

جدول (30) العلاقة بين التسويق الإلكتروني بُعد الرقمية والميزة التنافسية بُعد ميزة إختصار الوقت

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيبرمان (R)	0.539	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.290		
قيمة (F) المحسوبة	23.715		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.654	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	4.870		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الجدول (30) يوضح العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية والذي يختبر العلاقة بين بُعد الرقمية في التسويق الإلكتروني وبُعد ميزة إختصار الوقت في الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.539) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.290) وهى نسبة ما تفسره الرقمية فى ميزة إختصار الوقت، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.654) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (4.870) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين الرقمية وميزة إختصار الوقت. أي كلما كانت هنالك رقمية إنعكس ذلك بأثر إيجابى على ميزة إختصار الوقت وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة ارتباطية بين الرقمية وميزة إختصار الوقت.

النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الجزء على النتائج والتوصيات وهي على النحو التالي:

النتائج:

1) تم إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة
2) اتضح من تحليل الخصائص الديمغرافية تجانس مجتمع الدراسة
3) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية، أي كلما كانت هناك استراتيجيات ونظم للتسويق الإلكتروني إنعكس ذلك ايجاباً على الميزة التنافسية، وهذا يثبت الفرض القائل أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية.
4) من أهم مقومات نجاح المؤسسات المصرفية قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات.
5) القدرة على مخاطبة احتياجات ورغبات العملاء والتفاعل معها إلكترونياً يؤدي الى تفرد المصرف في القيمة التي يقدمها لعملائه.

6) سهولة التواصل بين العميل والمصرف من خلال استخدام وسائل التسويق الإلكتروني ينعكس ايجاباً على ميزة التفرد في قيمة واسعار الخدمات المصرفية.
7) المصارف تتجه اتجاه ايجابي في تقديم خدمات مصرفية الكترونية متفردة ومتميزة تساعدها في اكتساب مزايا تنافسية كبيرة.
8) هنالك وعي تقني من ناحية العملاء وازدياد في طلب الخدمات الالكترونية

التوصيات:

بناء على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها:

1. أن تختار المصارف السودانية استراتيجية للتسويق الإلكتروني تتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية.
2. أن تعمل إدارات التسويق بجميع المصارف بأتمتة عملياتها بالدرجة التي تمكنها من تقديم خدماتها إلكترونياً.
3. أن تهتم الإدارات العليا بالمصارف بالتسويق الإلكتروني إهتمامها بالنظم والإستراتيجيات الأخرى في تقديم خدماتها لزبائنها.
4. أن تهتم الإدارات العليا في المصارف بالتحديث والتطوير المستمر في عناصر التسويق الالكتروني ، من اجل مواجهة وتلبية احتياجات الزبائن وبالتالي الوصول إلى التفوق على المنافسين.
5. سيكون من الجيد أن يعمل المصرف على تعزيز وتطوير وإدامة مزاياه التنافسية ليتمكن من الإستمرار في تحقيق التفوق على المنافسين.
6. ضرورة توافر أنظمة إلكترونية للتعامل مع شكاوى العملاء ، وجعل قنوات الاتصال مفتوحه مع المعنيين بالمصارف وذلك لتحديد احتياجات ورغبات العملاء بدقة.
7. تمكين العاملين في المصارف من إستخدام الطرق الحديثة والمتنوعة في تطبيقات التسويق الإلكتروني للخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

توصي الدراسة بإجراء العديد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال منها:

1) دور استراتيجيات التسويق الالكتروني في زيادة الحصة السوقية
2) دور التسويق الالكتروني في زيادرة رضاء العملاء

قائمة المصادر المراجع

أولاً: الكتب والمراجع العربية:

1. أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، د. محمود جاسم الصميدعي ، دار المناهج للنشر ، الاردن "عمان" 2017م.
2. إدارة التسويق – مفاهيم واسس، د. محمود جاسم الصميدعي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الاردن "عمان" 2017م.
3. التسويق، رعد عبد الكريم حبيب ، خوارزم العلمية للنشر ، المملكة العربية السعودية "الرياض"، 2017م.
4. مبادئ التسويق، اياد خنفر ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع،الاردن"عمان" 2016م.
5. الاسس العلمية للتسويق الحديث، حميد الطائي، دار اليازوري العلمية، الاردن "عمان" ، 2016م.
6. استراتيجيات التسويق، ثامر البكري، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، الاردن "عمان" ، 2016م.
7. التسويق – اسس ومفاهيم معاصرة، ثامر البكري ، دار اليازوري العلمية، الاردن "عمان" ، 2016م.
8. الوجيز في التسويق الالكتروني، ليلى مطالي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2016

9. 30 طريقة للتسويق الالكتروني " الطبعة رقم 1"، اسامة حمدي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،مصر "الاسكندرية" 2016م.
10. التسويق الإلكتروني، أحمد حسن خميس،ايزي توتر يالز للطباعة والنشر، القاهرة 2015
11. التسويق الاعلاني والالكتروني " الطبعة رقم 1"، محمد علي ابو العلا، العلم والايمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014م.
12. مبادئ التسويق الإلكتروني، الدكتور أحمد أمجدال، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2014
13. التسويق الالكتروني " الطبعة رقم 1" ، يوسف حسن يوسف ، المركز القومي للاصدارات القانونية،القاهرة، 2012م.

ثانياً: الكتب والمراجع الانجليزية:

1. Advances in Electronic Marketing, *Irvine Clarke, James Madison University, USA,2015*
2. Marketing Science and Digital Analytics, *Scot R. Wheeler , Architecting Experience , USA,2015*
3. Digital Marketing Management, *Debra Zahay, Business Expert Press, New York, 2015*

ثالثاً: المجلات والدوريات والتقارير:

1. مجلة المصرفي، أخبار مصرفية واقتصادية (تصدر عن اتحاد المصارف السوداني ، العدد الثالث عشر ، فبراير 2013م)
2. التقرير السنوي الثامن والخمسون لبنك السودان المركزي(يصدر عن بك السودان المركزي2018م)
3. مجلة بنك امدرمان الوطني (تصدر عن إدارة التخطيط والجودة ببنك امدرمان الوطني، العدد 44، ديسمبر 2020م).
4. مجلة المال والاقتصاد (تصدر عن بنك فيصل الإسلامي، العدد 82، يونيو 2020م)
5. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (تصدر عن كلية الفجر للعوم والتكنولجيا، العدد 22، سبتمبر 2022م).

رابعاً:الرسائل الجامعية:

1. عائشة بدوي عبد الرحيم ، تقييم الصيرفة الالكترونية في السودان باستخدام نموذج قبول التقنية (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2007 م.
2. جميله عبد الله التوم، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، (شندي:جامعة شندي، رسالة دكتوراة منشورة، 2019م.
3. سامية لحول ، التسويق والمزايا التنافسية – دراسة حالة حالة مجمع صيدال الصناعة الدواء في الجزائر، (الجزائر: جامعة الحاج الخضر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2008 م .
4. صبري خالد عبد الهادي، دور التسويق الالكتروني في تدعيم الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية (القاهرة: جامعة المنصورة، رسالة دكتوراة منشورة، 2019م).

خامساً: المواقع الالكترونية:

1. موقع منتديات، https://ar.wikibooks.org
2. موقع بنك الخرطوم على الانترنت " https://bankofkhartoum.com/sudan/arabic/
3. موقع مؤسسة (tecnosd) لتقييم المؤسسات المصرفية على الانترنت https://www.alsudaninews.com/ar/?p=144151

4. الموقع الرسمي للإتحاد الدولي للمصرفيين العرب على الانترنت
https://www.alsudaninews.com/ar/?p=144151

5. الموقع الرسمي لمصرف المزارع التجاري على الانترنت
https://www.fcbsudan.com/ar/newsportal/news-details.php?nid=2

الهوامش:

1) القرآن الكريم، سورة التوبة الآية، الآية (105)
2) صبري خالد عبد الهادي، دور التسويق الالكتروني في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة تطبيقية على محتوى المواقع الالكترونية للبنوك العاملة بجمهورية مصر العربية، جامعة المنصورة، قسم الأداب ، رسالة دكتوراة منشورة 2019م.
3) ملاك صالح سعيد حسين ، آثر استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على آداء الجهاز المصرفي السوداني (دراسة تطبيقية بنك الخرطوم، البنك الاسلامي السوداني، مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية في الفترة من 2000 – 2009م)، جامعة شندي، قسم ادارة الأعمال، رسالة دكتوراة منشورة ، 2013م.
4) صلاح الدين محمد فيروز أحمد، التسويق المصرفي في السودان دراسة تطبيقية على بنك الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة امدرمان الإسلامية، 2004م.
5) التسويق الإلكتروي في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة ، د. مصطفى يوسف كافي، مؤسسة رسلان للنشر، دمشق ، الطبعة الأولى 2017 ص 9.
6) اسماعيل الشهراني، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع المستهلك لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد الثالث، ديسمبر 2016، ص 48.
7) سعدون حمود جثير الربيعاوي ، إدارة التسويق – أسس ومفاهيم معاصرة ،عمان:دار غيداء للنشر والتوزيع،2015، ص 572 -573
8) سجلات بنك الخرطوم، إدارة التدريب، 2021م.
9) الموقع الرسمي لبنك أمدرمان الوطني على الإنترنت
(https://www.onb-sd.com/ar/AboutUs/Awards
10) تقرير الإدارة التنفيذية، بنك فيصل الإسلامي السوداني، 2018م.
11) سجلات مصرف المزارع التجاري -ادارة البحوث والتطوير 2021م.

اثـر إدارة الجودة الشامله على الاداء المؤسسي

دراسة حالة (كلية الامام الهادي في الفترة من 2020-2023)

The Impact of Total Quality Management on Institutional Performance Case study (Imam Al-Hadi College during the period of 2023- 2025)

د. امنة علي محمد جبارة الله[1]

[1]منسق برنامج العلوم الادارية

كلية ابروف للعلوم والتكنولوجيا

د. مروة عطا المنان أحمد الريح[2]

[2]استاذ مساعد قسم العلوم الادارية

كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا

المستخلص :

الدراسة بعنوان اثر إدارة الجودة الشامله على الاداء المؤسسي وقد هدفت الدراسة على التعرف على اثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي في كلية الامام المام الهادي وقد اجريت الدراسة على عينات من اعضاء هيئة التدريس والعاملين ، تم اخذ 30 عينة واظهرت الدراسة اهمية معرفة اثر ادارة الجودة الشاملة ومبادئها وانعكاسها على الاداء المؤسسي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي ، خلصت الدراسة لعدد من التوصيات اهمها ضرورة تبني ادارة الجودة الشاملة كمدخل اداري لتحسين الاداء والتركيز على رضا العاملين واشراكهم في عملية التحسين المستمر ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها تحديد مستوى تطبيق الجودة الشاملة في الكلية وتحديد مستوى الاداء والعلاقة بين تطبق مبادئ الجودة الشاملة والاداء المؤسسي .

الكلمات المفتاحية : ادارة الجودة الشاملة ، الاداء المؤسسي

Abstract:

The **study is titled** the impact of total quality management on institutional performance. The **study aimed** to identify the impact of Total Quality Management on institutional performance at Al-Imam Al-Hadi College. The study was conducted on samples of faculty members and employees. 30 samples were taken, and the study demonstrated the **importance** of knowing the impact of Total Quality Management, its principles, and its reflection on institutional performance. The researcher used the **descriptive and analytical** approach. The study **concluded** with a number of recommendations, the most important of which is the necessity of adopting Total Quality Management as an administrative approach to improving performance, focusing on employee satisfaction, and involving them in the process of continuous improvement. The study reached several **results**, including determining the level of application of Total Quality Management in the college, determining the level of performance, and the relationship between the application of Total Quality Principles and institutional performance.

Keywords: Total Quality, Institutional Performance, Performance, Total Quality Management

المقدمة :

نظام ادارة الجودة الشاملة يطبق لتحقيق افضل النتائج من حيث تحسين الاداء وزيادة الارباح ،فهو يعد من أهم الانظمة الادارية الحديثة ، فهو يعمل على تحسين الوضع التنافسي بين المؤسسات التعليمية

وهو نظام متكامل وشامل يعمل في التطوير والتحسين في مستويات الاداء وذلك بشكل يضمن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات بين الادارة والعاملين ، فالجودة الشاملة تعتبر نظام هاما يطبق لتحقيق الاهداف الموضوعية من قبل مؤسسات التعليم المستخدمة لذلك النظام .

التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المؤسسات اتنهاج اسلوب علمي في مواجهة التحديات واستثمار الطاقات البشرية الفاعلةفي الاداء التشغيلي بفعالية وكفاءة ، والجودة الشاملة اصبحت من من اكثر الجوانب الادارية الهادفة بفضل الكم الهائل من المعلومات والتقنيات المستخدمة في مجال الاتصلات حيث اصبحت سمة مميزة لمعطيات الفكر الانساني الحديث في كل المجالات .

مشكلة البحث :

تواجه المؤسسات التعليمية في السودان تحديات ومشاكل تضعف من مستويات الاداء العام للعاملين وذلك لعدم دعم ومساندة الادارة العليا لانظمة الجودة والتي تؤثر بدورها على ضعف اداء العاملين وعدم الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة من قبل الاداريين .وتحدد مشكلة البحث بالاجابة على التساؤلات الاتية :

1/ ما هي العلاقة بين بين دعم الادارة العليا لنظام الجودة الشاملة واداء المؤسسي لكلية الامام الهادي ؟

2/ هل تساهم فرق العمل في تطوير الاداء المؤسسي لكلية الامام الهادي ؟

3/ هل نشر ثقافة الجودة يطور اداء لكلية الامام الهادي ؟

4/ ما مدى مساهمة التحسين المستمر في اداء لكلية الامام الهادي ؟

اهداف الدراسة :

يهدف البحث لتحقيق الاهداف التالية :

1/ الالمام بمفاهيم حول ادارة الجودة الشاملة

2/ التطرق لاهمية الجودة الشاملة

3/ بيان مساهمة نشر ثقافة الجودة الشاملة في تطوير الاداء ا

4/ تحديد مسهمة التحسين المستمر في الاداء

اهمية البحث :

يستمد البحث اهميته من ان تطبيق اساليب الجودة الشاملة من اهم مقومات الادارة الحديثة مما يساعد في تطوير الاداء بصورة عامة مما يؤدي الى نجاح المؤسسات وتطورها وقدرتها عل الصمود في بيئة الاعمال التي تشهد عدد من التحديات

فرضيات الدراسة :

1/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم الادارة العليا لنظام الجودة الشاملة والاداء لكلية الامام الهادي

2/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل والاداء في كلية الامام الهادي

3/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بيننشر ثقافة الجودة الشاملة وتطوير الاداء في كلية الامام الهادي

4/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والاداء في كلية الامام الهادي

منهج الدراسة :

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبران النهجان الملائمان لهذا النوع من الدراسات فالمنهج الوصفي استخدم في التعريف بمصطلحات الدراسة من ادرة الجودة الشاملة الى الاداء .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : كلية الامام الهادي

الحدودالزمانية : 2020 ــ 2023

االدراسات السابقة

1/ دراسة أبيش (2018) بعنوان تطبيق ادارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق التنمية المستدامة . هدفت الدراسة التي تبين الدور الهام الذي يمكن ان يلعبه تطبيق هذا الاسلوب في المؤسسات التعليمية حيث لا يمكنه ن يتحقق الا من خلال الاستثمار الا في التعليم الجامعي ووجود المعرفة العلمية لانها التي تحقق التنمية المستدامة بمقوماتها الاساسية ، فالوصول الى اليها يتطلب تغير شامل داخل النظام الجامعي حيث يفي بهذه المتطلبات ومن هنا جاءت الحاجة الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي خاصة مع النتائج التي يحققها داخل المؤسسات الاقتصادية ، اكد الدكتور أبيشن بأن التدريباكثر المميزات التي يقوم بها برنامج ادارة الجودة الشاملة لانه سلوك اداري مبني على التطوير والاستمرارية ، فالتدريب المستمر والجيد للعملاء يجنب المؤسسة الهدر المالي ويختصر الوقت ويجنب الوقوع في الخطأ ويكسب العاملين المفاهيم والمهارات والسلوكيات اللازمة لاداء العمل بأكبر جودة واتقان .

2/ دراسة الدكتور النجار وسمور واخرون (2014) حول تجربة جامعة الاقصى في نشر وتطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، استخدم الباحثان المنهج التحليلي الوصفي وبينت الدراسة معايير الجودة الشاملة وتجربة الجامعة ثم المعوقات التي تحول دون تطبيق تلك المعايير ، وخلصت الدراسة بتوصيات اهمها ضرورة نشر ثقافة الجودة في برنامج مؤسسات التعليم العالي، وتوظيف نتائج الابحاث العلمية في تطوير العملية التعليمية والعمل على تطوير قواعد معلومات خاصة بالطلبة واعضاء هيئة التدريس والعاملين للاسترشاد بها في عملية التطوير ، وتدريب المحاضرين والاداريين على كيفية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حسب المواصفات العلمية .

3/ دراسة ادم (2007) بعنوان : واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة ، تضمنت الدراسة عينة من اعضاء هيئه التدريس بجامعة امدرمان الاسلامية والعاملين بسوق العمل ، توصلت للعديد منالنتائج اهمها : ان مخرجات التعليم العالي ضعيفة الارتباط بسوق العمل ولا تطابق الموصفات العالمية ، وتحتاج الى تدريب حيث لا تسهم بوضعها الحالي في التنمية بالشكل المطلوب وتواجه مشاكل كثيرة تسبب عائق في الوصول للجودة المطلوبة والاسباب تتمثل في تدني مستوى مخرجات التعليم العالي

وضعف المدخلات والمناهج التربوية وغياب روح الابداع والمبادرة ولاتوجد مهارات كافية في اجادة اللغات وعدم المقدرة في حل المشكلات والتعامل مع الاخرين .

4/ دراسة بدران بن عبدالرحمن العمر (2007) بعنوان : مبادئ تطبيقات الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي المهنة ،هدفت الدراسة الى التعرف على مبادئ وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة المطبقة في مستشفيات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في ادارة التمريض ، وشملت الدراسة التحليل لمبادئ ادارة الجودة الشاملة ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية من موظفي تلك المستشفيات العاملين في قسم التمريض ، وقام الباحث بتقسيم مبادئ ادارة الجودة الشاملة التي تتبناها المستشفيات محل الدراسة الى اربعة اقسام (مبدأ دعم الادارة العليا ، والتحسين المستمر ، والمعلومات واتخاذ القرارات ، والتركيز على العميل) حيث ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة مرتبط جوهريا بتلك المبادئ ، اوصت الدراسة بأيجاد نظام معلومات متقدم يزود ادارة المستشفى والاقسام التابعة بالبيانات المطلوبة لأتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، والعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين لالتزام اكبر نحو تطبيق ادارة الجةدة الشاملة ، ورفع مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر في جميع الاقسام والوحدات ذلك من خلال تبسيط اجراءات العمل مما يؤدي الى تسهيل حصول العملاء على الخدمات التي يحتاجونها والمقدمة لهم بكل سهولة ويسر ، وتوعية الموظفين بأهمية تطبق مبادئ الجودة والتركيز على العميل من خلال الفهم لاحتياجاته ومتطلباته ، والعمل على انشاء وتكوين هيئه مستقلة بوضع معايير الجودة .

5/ دراسة اياد فاضل (2010) بعنوان ادارة الجودة الشاملة وأثرها في اداء العاملين ، هدفت الدراسة الى التعرف على ابعاد ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على اداء الموظفين في المنظمات ، وبيان الاثر الرجعي الايجابي على الاداء نتيجة تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة كفروض للبحث ،استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من عينة مكونة من (586) من العاملين في بنوك تجارية ذات القيمة السوقية الاعلى للاسهم ، خلصت الدراسة الى توضيح ادارة الجودة الشاملة نظام يشمل كافة التعاملات ليس فقط في السلع بل في الخدمات والانشطة والعمليات داخل المنظمات ، كما اظهرت الدراسة ان البنوك التجارية الاردنية تطبق ادارة الجودة الشاملة بكافة ابعادها ، وأنهيوجد تأثير كبير لابعاد وعناصر ومبادئ ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين ، اوصت الدراسة بضرورة ايجاد نظام معلومات مناسب يزود الادارات بالمعلومات التي تحتاجها وتكثيف الاهتمام بجودة الخدمات والاهتمام بالعاملين وتحفيزهم .

اولا : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة

تمهيد :

تهدف المؤسسات لتحسين منتجاتها وتوفير الوقت والامكانيات المادية من اجل دراسة طرق الوصول الى الجودة الشاملة بما يتناسب مع تطورات العصر ، وتواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات ، حيث اصبحت ادارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات ، تسعى ادارة الجودة الشاملة الى تحقيق اهداف المؤسسة سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على اعطاء صورة واضحة عن ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي ومفاهيم الاداء بها .

المبحث الاول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة

حطيت ادارة الجودة الشاملة بأتمام المفكرين حيث يطلقون عليها في هذا العصر عصر الجودة ، بأعتبارها احدى الركايز الاساسية لانموزج الادارة الجديدة الذي تولد لمساير المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها ، فأصبح المجتمع العالمي ينظر الى الجودة الشاملة والاصلاح التربوي بأعتبارهما وجهان لعملة واحدة ، ويمكن القول بأن ادارة الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي سيواجه الامم في العقود القادمة .

المطلب الاول : ماهية ادارة الجودة الشاملة

أن الاهتمام بالجودة الشاملة اصبح ظاهرة عالمية توليها المنظماتوالحكومات اهتماما خاصا ، بعد أن اصبحت الجودةالهدف الاول في اي مؤسسة ترغب في الحصول على ميزات تنافسية ، فالجودة تلعب دورا محوريا في كفاءة العمل الاداري ، وتأسيس مجتمع الكفاءة والفاعلية ، عن طريقها تمكنت اليبان من الهيمنة بشكل تام على القوة التنافسية في جميع الاسواق الصناعية وأصبحت رائدة الاقتصاد العالمي والتكنولوجيا المتقدمة .

ومصطلح الجودة في الاساس مصطلح أقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث ، لقد تعددت المفاهيم التي تناولت المصطلح بشكل يصعب معه وضع مفهوم جامع يتفق عليه الجميع ، والجودة تعني أصطلاحا معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الاوقات ، ويمكن القول بأن الجودة اسلوب للعمل بنظام يحكم الاداء على جميع المستويات وفي أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها (نبيل سعيد خليل ، 1995 ،ص 19) . وتعني الجودة ايضا توفر خصائص وصفات في المنتج (سلعة او خدمة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل ، او انها جميع المميزات والخواص للمنتج التي تظهر امكانية لتلبية الاحتياجات المنصوص عليها (علي السلمي ، 1995، ص 17) . وتعرف الجودة بأنها درجة مطابقة منتج معين لتصميمه او مواصفاته ، وايضا تعرف بدرجة ملائمة المنتج للاحتياجات والاستخدمات التي يقتني من اجلها في حدود معينة للتكلفة .

كما اورد علي السلمي جملة من التعريفات لمفهوم الجودة (مرجع سابق ، ص 21) :

1/ انخفاض نسبة العيوب

2/ انخفاض في شكاوي العملاء

3/ تحسين الاداء

4/ الاسراع بتقديم الخدمة للعملاء

5/ انخفاض الحاجة الى الاختبارات والتفتيش

كما يؤكد البعض على ان الجودة عملية بنائية تهدف لتحسين المنتج النهائي ولا يمكن اعتبارها عملية خيالية او معقدة وتركز على الجهود الايجابية التي يبزلها الفرد .

تباينت تعريفات الجودة حسب وجهات نظر المفكرين والباحثين واختلاف الفاظها ومعانيها الا أنها تحمل مفهوم واحد وهدف واحد وهو أرضاء العميل والتأكيد على ضرورة التحسين المستمر وأنجاز الاعمال في اقل وقت وبأقل تكلفة وضرورة العمل الجماعي والاستجابة لمتطلبات العملاء وكسب

رضاهم ، وكل ما سبق يقودنا الى ما يسمى بأدارة الجودة الشاملة وظهورها كمصطلح حديث يجسد معنى الجودة وتطبيقها في شتى المجالات .

مفهوم و تطور ادارة الجودة الشاملة :

تعد من المفاهيم الادارية الحديثة التينالت الاهتمام لما حققته من نجاحات باهرة في شتى الاصعدة ، لانها احدثت تغيرا كبير في فلسفة الادارة وما تحمله من افكار ومبادئ ونظم عصرية متطورة لتحقيق الاهداف المنشودة لاي منظمة وعلى الرغم من تعدد تعريفات مفهوم ادارة الجودة الشاملة وتباين اراء الباحثين والمفكرين والمتخصصين الا ان هناك تنوعا في المسميات والاوصاف لادارة الجودة الشاملة ، وذلك ما بين مدخل جديد ، وثقافة تنظمية ، وفلسفة عصرية ونظام ومنهج واسلوب اداري حديث او نمط جديد وغيرها .

حيث عرف معهد الجودة الفدرالي الامريكي ادارة الجودة الشامله (عناية محمد خضير ، 2007 ،ص 31) . بأنها : تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الاولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسين الاداء . اما معهد القاييس البريطاني فعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل وتةقعاته ، وتحقيق اهداف المنظمة بأكهأ الطرق واقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير

وعلى ضوء ما سبق من التعريفات يرى بعض المتخصصين والباحثين أن مفهوم ادارة الجودة الشاملة يمكن توضيحه عن طريق الفصل بين مكوناته الثلاثة (الادارة ، والجودة ، الشاملة) ، فالادارة تعني التطوير والمحافظة على امكانية المنظمة مناجل تحسين الجودة على نحو مستمر وتبدأ الادارة بالادارة العليا وتنتهي بالعاملين ، اما الجودة فهي الوفاء بمطلبات المستفيد وتجاوزها أو تلافي العيوب والنواقص من المراحل الاولى للعملية بما يرضي العميل ، وتضم جودة المنتج والخدمة والمسؤلية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم ، وهي بأيجاز تلبية متطلبات وتوقعات المستفيد (عناية محمد خضير ، مرجع سابق ، ص 32) . أما الشاملة فهي البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على حاجات المستفيد واتهاء بتقويم رضاه عن المنتج او الخدمة المقدمة اليه .

التطور التاريخي لأدارة الجودة الشاملة :

تطورت مفاهيم الجودة الشاملة عبر عدة محطات تاريخية متمثلة في الاتي : (محمد عبد الوهاب العزاوي ، 2005 ، ص ص 12 – 9)

1/ مرحلة التفتيش (بداية الثورة الصناعية ، 1940) بدأ بالتفتيش الذي يقوم به الحرفي بنفسه في الورشة ، ثم التفتيش الذي يقوم به رئيس العمال مع ظهور المصنع الحديث ، الى أن اصبح التفتيش مسؤلية فرقة من العمال نظرا لتزايد حجم الانتاج ، عرف التفتيش في هذه المرحلة بأسلوب المقارنات اي مقارنة المواصفات المحددة سابقا مع كل المنتجات النهائية فهو لا يمنع وقوع الاخطاء .

2/ مرحلة الضبط الاحصائي للجودة (1940 – 1960) : مع تزايد كميات الانتاج عرفت هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة بأستخدام الاساليب الاحصائية والعينات بدلا من فحص كل المنتجات ،

حيث ساعدت نمطية المنتج وفق قياسات موحدة على استخدام الاساليب الاحصائية في مجال الرقابة ومن هنا تطورت نظرية ضبط الجودة احصائيا .

3/ مرحلة ضمان الجودة (1960 – 1980) : شهدت هذه المرحلة تطور في اسلوب الرقابة على الجودة انعكست على مفهوم الضبط الشامل للجودة ، فضلا على اعتماد اساليب اخرى مثل حلقات الجودة واسلوب حل المشاكل وهي تشير الى بناء الجودة وذلك منخلال المسؤلية الجماعية في تحقيقها بدأ بعمال الخط وانتهاء بالمدير العام .

4/ مرحلة ادارة الجودة الشاملة (1980 – 2010) : تحولت مفاهيم ضمان الجودة الى المدخل الاداري الذي يرتكز على الجودة ، ومساهمة جميع العاملين في المنظمة بهدف تحقيق نجاح طويل الامد ، من خلال الاستجابة لتطلوعات الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين والمجتمع ، منخصائص هذه المرحلة التركيز على العمليات ، ظهور المواصفات العالمية التي تهتم بتحديد خصائص ومعايير الجودة العالمية .

مبادئ ادارة الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من المبادئ تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة وتطبقاتها مما يؤدي الى زيادة الكفاءة والالفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة حيث يمكن لاي ادارة تبنيها للوصول لاداء احسن .

من هذه المبادئ (قاسم نايف علوان ، 2009 ، ص 94) :

1/ التركيز على العملاء :

تضع ادارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات منه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بد البيع ، تعتبر ادارة الجودة الشاملة العملاء شركاء لانهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات ، كم تسعى لارضائهم من خلال توفير الجودة والحجم والوقت والمكان والتكلفة .

يقصد بالعميل العملاء الداخليين والخارجيين وينظر للاقسام والادارات داخل الشركة كمورد وعميل في الوقت نفسه ، ويرتكز هذا المبدأ على تحسين الانتاج وذلك من اجل تكييف الاداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة او داخلها .

2/ التحسين الستمر :

ادارة الجودة الشاملة ليست برنامج تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي ابدا مهما بلغت الكفاءة وفعالية الاداء ، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابته لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفقمعلومات يتمجمعها وتحليلها بشكل دوري ، ان اساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للافراد والمسؤلين عنها وتتم عملية التحسين المستمر عن طريق الاتي : (مهدي صالح السامرائي ، 2012) ، ص 41).

1/ خطط : وذلك بأختيار الفريق للعملية المناسبة للنشاط او الطريقة او السياسة المطلوبه للتحسين في المنظمة .

2/ نفذ : تعني القيام بتنفيذ الخطة ومراجعتها .

3/ دقق : وذلك بأخضاع العملية للاختبار لتحديد صلاحها من عدمها .

4/ افعل : اذا كانت نتائج الاختبار ناجحة يتم تنفيذ العمل وفيها يتم اشراك جميع العاملين في اعداد خطة الجودة وتنفيذها ، اذ يتم تحديد دور كل منهم بالتنسق مع ادوار الاخرين .

3/ مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل :

تعتبر ادارة الجودة الشاملة العنصر البشرياهم عناصر هذه المنهجية الجديدة واهم عنصر في المنظمة ، فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو الذي يتولى عملية القيادة والتنفيذ لذلك يجب معاملته كشريك ليس كأجير مما يؤدي لزرع الولاء والانتماء لديه تجاه المنظمة وتحفيزه على الابداع والابتكار ويحقق له الرضا الوظيفي .

4/ دعم وتأييد الادارة العليا :

من اهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الادارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وايمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر ، حيث ان قرار تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة يعتبر قرار استراتيجيا ويت اتخاذه من جانب القيادات الادارية على مستوى الادارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع ان يتم اتخاذ القرار دون ان ينبع عن قناعة ودعم منها فهي تمتلك اتخاذ القرار والقدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها واهدافها لذلك الدعم مطلوب من الادارة العليا ويتمثل في العلان عن تطبيق ادارة الجودة الشاملة امام جميع المستويات الادارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الامكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤليات وايجاد التنسيق اللازم .

5/ الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها :

ان هذا المبدأ يؤكد على وجود العمليات والنتائج على حد سواء كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ، لان ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لاغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل واثناء وبعد الانتاج .

6/ اتخاذ قرارات على اساس الحقائق :

يتطلب الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الافراد من ايصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق الى حيث يجب ان تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة ، تشكل المعلوما اساسا مهما في فلسفة ادارة الجودة الشاملة فتوافرها للادارات العليا يعكس مدى امكانية المنظمات من تطبيقها لان توفر المعلومات للعاملين يوسع افاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي الفتها ادارة الجودة الشاملة ، المنهج العلمي الذي تسير عليه ادارة الجودة الشاملة فيحل

المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لانه يمثل امكانية اجراء التحسينات اللاحقة لعملية الجودةبعد تةفر المعلومات اللازمة لانجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين بم يجعل نشاط المنظمة فعالا ومؤثر .

7/ ملومات التغذية العكسية

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في مبادئ ادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والت تعتبر من العوامل الاساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرصالنجاح والابداع في الشركة ، كما ان التغذية العكسية تساعد فيعملية التحديث والتحسين المستمر .

مراحل تطبيق ادرة الجودة الشاملة

تعد مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمثابة رحلة وليست غاية ذلك لان ادارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة لاتنتهي من عمليات التحسين التي تطبق فتغير الوضع او المناخ العام اثناء مراحل التطبيق داخل المؤسسة .

هناك اربعة مراحل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة هي : (نبيل سعيد خليل ، 1995 ، ص 19)

1/ المرحلة الاولى : المرحلة الصفرية (الاعداد)

حيث يبدأ التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة مع بداية المرحلة الصفرية اي مرحلة الاعداد ، سميت بذلك لانها تسبق مرحلة البناء ، ويشارك في هذه المرحلة القيادات التربوية ورؤيتها المستقبلية وكذلك وضع الاهداف ورسم سياسات المنظمة من خلال الدعم المباشر للخطة الاستراتيجية المشتركة .

امرحلة الثانية : (التخطيط)

بداية المرحلة الاولى تضع الاساس لعملية التغير ويتم استخدام البياناتالتي تم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لتبدأ عملية التخطيط الدقيق ، ووضع خطة للتنفيذ وتخصيص الموارد اللازمة وجعلها وامرا واقعا .

3/ المرحلة الثالثة : (التقويم)

يتم فيها تبادل المعلومات والبيانات الضرورية لدعم مراحل الاعداد والتخطيط والتنفيذ كما تشتمل على عمليات المسحالميداني والتقويم واجراء المقابلات الشخصية على كافة المستويات التنظيمية بالاضافة للتقويم الذاتي الذي يبرز انطباعات الافراد بعناصر القوة في المؤسسات التعليمية .

4/ المرحلة الرابعة : (التطبيق)

وفيها تبدأ المبادرات الجادة في عملية تدريب فعالة للقيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية بدعم من فريق ادارة الجودة الشاملة ، كما تقوم فرق متخصصة في مجالات مختلفة بتقويم وتطوير العمليات ، واجراء التغيرات اللازمة .

5/ المرحلة الخامسة : (تبادل ونشر الخبرات)

فيها يتم اعداد التوصيات اللازمة بتبادل ونشر الخبرات التي تشارك فيها كافة اقسام المؤسسات التعليمية ، ذلك في ضوء ما توفره نتائج المراحل السابقة من البيانات .

تمر ادارة الجودة الشاملة بمرحلتين اساسيتين هما (محمد عبد الغني ، 2000،ص 28)

1/ التمهيد لمبدأ التحسين المستمر والتطويروالاساليب المؤدية لذلك

2/ تغيير المناخ العامل والتهيئه لقبول وتطبيق التغيير

اهداف ومعوقات ادارة الجودة الشاملة :

اولا : اهداف ادارة الجودة الشاملة

تعد ادارة الجودة الشاملة نظاما متكاملا معكل النظم الادارية والانتاجية والتسويقية ، ويتشابك مع جميع مجالات النشاط ومستواته ويتغلغل في كل اجراءات العمل لتحقيق الاهداف الاتية : (رافدة عمر الحريري ، 2010 ، ص 26)

1/ تزويد العملاء بالسلع والخدمات بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم .

2/تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق تخفيض التكلفة للاداء دون المساس بمستوى الجودة وتحسين اسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين ، اضافة الى تطوير منتجات وخدمات جديدة للوفاء باحتياجات المستفيدين

3/ مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لاساليب تقديم المنتجات والخدمات والرقي للوصول الى المستويات العالمية المتعارف عليها .

4/ التحسين المستمر لكافة مرافق وعمليات واقسام والمنظمة

5/ تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء تنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين

6/ زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة

7/ زيادة القدرة الكللية للمنظمة على النمو المتواصل

8/ زيادو حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات

ثانيا : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

تواجه الكثير من العوائق مما يحول دون تطبيقها بشكل فعال يعود بالنفع على المنظمة وتتمثل المعوقات في الاتي : (سوسن شاكر مجيد ، 2015 ، ص 27)

1/ حداثة موضوع ادارة الجودة الشاملة خاصة البلدان النامية

2/ عدم توفر الكفاءت البشرية المؤهلة في هذا المجال

3/ تخصيص مبالغ غير كافية لاجل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

4/ الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير

5/ عدم الالمام بالاساليب الاحصائية لضبط الجودة

6/ عدم وجود نظام فعال للاتصالات للتغذية العكسية

7/ عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين اعضاء الفريق او بين فرق االعمل ببعضها

8/ ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير

9/ عدم توافر اتصالات فعالة والافتقار الى العمل الجماعي

10/ شيوع الانماط الادارية التصلتية المتصلبة

اهداف ادارة الجودة الشاملة :

جودة الخدمة تعني ان تقوم المنظمة بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من اول مرة على ان تؤدى بشكل افضل في المرةالتالية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت ، وان تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المتشابه تعرف جودة الخدمة بأنها : تحقيق التطابق والتوافق مع محددات العميل (احمد زين العطار ، 2007 ، ص 19).

تعد مقاييس الجودة من المعايير الاساسية التي يتم من خلالها التصدي بشكل سليم لامكانات ادارة الجودة الشاملة في المنطقة المعينة سواء كانت متخصصة بالانتاج السلعي او النشاطات الخدمية ، وتحديد مقاييس الجودة يعني وضوح انشاء المقاييس المناسبة لكل نشاط لغرض التحسين ، ان وضع المقاييس المرتبطة بالجودة بدقة ووضوح سيؤدي الى الالتزام من قبل الافراد او الجماعات العاملة بالمنظمة من السعي في اطار تحقيق ذلك ، والمقاييس ذات الابعاد الكمية اكثر دقة وموضوعية من الابعاد التميزية النوعية حيث ان جودة المنتج او الخدمة تتسم عادة بنوعين من السمات او الخصائص القابلة للقياس (خضير كاظم ، 2002 ، ص87 - 88)

1/ الصفات المتغيرة : وتشمل الخصائص التي يمكن للمنظمة ان تقوم بقياسها كالوزن ، الطول ، العرض ، الحجم ، العمق حيث تخضع لاعتبارات كمية او رقمية فهي اكثر موضوعية .

2/ الصفات التمييزية : وتتمثل في المعايير التي لا يمكن قياسها كميا او رقميا وتخضع لاعتبارات معينة جيد او ردئ، صالح او غير صالح .

نظام ادارة الجودة الايزو :

ظهر ما يسمى بنظام الجودة الايزو بعد التطور الحديث والانتشار الكبير لمفهوم الجودة وتطبيقه في شتى المنظمات والذي يعتبر تجسيدا للجودة وعملا لتوحيد المعايير المتبعة في تطبيق الجودة في المؤسسات والمنظمات عبر العالم وذلك يقودنا الى معرفة نظام الايزو او ما يسمى بسلسلة المواصفات .

مفهوم الايزو وسلسلة المواصفات :

يعتبر نظام الايزو وسلسلة المواصفات من أهمالعناصر المتعلقة بأدارة الجودة الشاملة .

اولا : مفهوم الايزو :

تم تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ايزو) عام 1946 بعد الحرب العالمية الثانية ، كان مقرها في سويسرا (جنيف) ، وتضم في عضويتها اكثر من (90) هيئة تقييس وطنية ، جاء اختصارها (ايزو) اعتماد على الكلمة اليونانية ايزو والتي تعني متساوي ، كانت مهمتها اصدار المواصفات الدولية (العالمية) ، وتوحيد المواصفات في المجال الصناعي على المستوي العالمي حيث تساعد على سهولة اجراء التبادل التجاري في السلع والخدمات ، وتطوير التعاون بين دول العالم ومنظماتها (سوسن شاكر مجيد ، مرجع سابق ، ص 139) .

اما الرقم (9000) يعبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بأدارة الجودة في التنظيمات المتعددة ، وهنا يتم تطبيق هذه المواصفات على العملية التشغيلية وليس على المنتج او الخدمة ، ويشير تطبيق هذه المواصفات كشهادة على ممارسة نظام ومفهوم ادارة الجودة الشاملة .

ثانيا : سلسلة المواصفات الايزو

نالت سلساة المواصفات الكثير من الدعم والاهتمام العالمي وأرتبطت شهرتها باعلان دول المجموعة الاوربية لشروط دخول بعض الخدمات والسلع الى اسواقها ، بضرورة حصولها على شهادة المطابقة لمواصفات الايزو (9000) مع مراعاة عدم الخلط والدمج بين مواصفات ايزو (9000) لنظام ادارة الجودة الشاملة وبين المواصفات الفنية للسلعة او الخدمة ، فقد كان لابد من انتاج سلع وخدمات ذات مواصفات عالمية تتطابق مع مواصفات محددة ، ولذا فأن مواصفات ايزو (9000) هي مكملة وليست بديلا للمواصفات الفنية للسلع والخدمات المنتجة .

بنيت عائلة الامواصفات الايزو (9000) على اسس اهمها (نبيل هاشم الاعرجي ، 2015 ، ص 50) :

التركيز على الزبون والقيادة ومشاركة العاملين ، ونهج العملية ونهج النظام في الادارة والتحسين المستمر ونهج الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرار ، والعلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع المورد ، وتعتبر أن ارضاء الزبون يتطلب تفهم حاجاته الحالية والمستقبلية وتلبية متطلباته من خلال منهجية واضحة لمعرفة تلك الحاجات وقياس رضا الزبائن من ادائها في اطار علاقة مستمرة وشفافة وموثوقة .

ثانيا : الاداء المؤسسي

مقدمة

يعتبر الاداء احد اهم المواضيع التي اهتم بها العديد من الباحثينوالمفكرين ذلك لأهميته في مجال العمل فنجاح او فشل اي منظمة يعتمج بالدرجة الاولى على اداء موظفيها ، ويعد الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة واعطائه العناية اللازمة منخلال توفير مقومات العمل المادية والمعنوية وغيرها .. وسنتعرف في هذا الفصل على موضوع الاداء والالمام بمختلف جوانبه .

مفهوم الاداء

لغة : أدى تأدية (أدى) الشئ : قام ، الاداء ايصال الشئ . القضاء (سليماني ذهبية ، 2013 ، ص 36)

اصطلاحا : فقد تنوعت التعاريف التي ذكرت حول الاداء وذلك نظر لاختلاف وجهات النظر من قبل الباحثين ، نزكر منها : الاداء هو مخرجات الانشطة والاحداث التي تتشكل داخل المنظمة ، ويعرف ايضا

هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف انواعها ، ويعرف ايضا على انه العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدراتهم على تحمل المسؤلية .(فايز عبدالرحمن ، 2010 ، ص ص 43 ــ 44) .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الاجرائي للاداء : وهو ذلك الجهد المبزول من طرف الفرد سواء كان عضليا او فكريا من اجل اتمام المهام الوظيفية الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تعبيرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الاهداف المسطرة من قبل المنظمة .عناصر الاداء : (رابح بخلف ، 2007 ، ص 3)

1/ المعرفة بمتطلبات العمل : وتشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية الوظيفية اي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه .

2/ كمية العمل المنجز : يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل ان ينجزه ومقدر سرعة الانجاز وفي الوقت امحدد .

3/ نوعية العمل : تشمل الدقة والنظام والاتقاتوالتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الاخطاء .

4/ المثابرة والوثوق : يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤلية العمل وانجاز المهام في مواعيدها ومدى حاجة الموظف للارشادوالتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله .

محددات الاداء : (راوية محمد حسن ، 1999 ، ص 216)

1/ الجهد : هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التحفيز الى الطاقات العقلية والجسمية التي يبزلها الفرد لاداء مهمته .

2/ القدرات : تعني الخصائص الشخصية لاداء الوظيفة

4/ ادراك الدور او المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد فيه الفرد انه من الضروري توجيه جهود ه في العمل من خلاله ، .

نظام تقييم الاداء : (نوري منير ، 2010 ، ص 338)

تطور تقييم الاداء من القرن العشرين واثار منذ ذلك الوقت الكثير من البحث اولا في علم النفس الصناعي وعلم النفس العمل والمنظمات كانت ابحاث امريكا الشمالية خاصةمنذ الحرب العالمية الثانية ناشطة لحد كبير في هذا المجال ، واثبتت ممارسات تقييم الاداء اليوم انها متعددة الاوجه لان الاساليب المتبعة تختلف اختلافا كبيرا وفقا للمنظمات .

مفهوم تقييم الاداء :

تعددت التعاريف وعرف بأنه : الاجراء الذي يهدف الى تقييم منجزات الافراد عن طرق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمالالموكلة اليه وبطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته اثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على اسلوبه في اداء العمل واخير على معاملته لزملائهومرؤسيه (نوري منير ، مرجع سابق ،ص 45) .

أهمية تقييم اداء العاملين : (خضير كاظم ، مرجع سابق ، ص ص 125 – 127)

حظي تقييم اداء العاملين بأهمية واسعة في اطار الفعالية الادارية ، وتتجلى الاهمية التي ينطوي عليها تقييم الاداء من خلال ما يلي :

1/ تخطيط الموارد البشرية : ان المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الاداء دوريا او سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق ، لذا ان التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالاسس السليمة لعملية تقييم الاداء للافراد العاملين .

2/ تحسين الاداء وتطويره: ان عملية التقويم تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء وتطويره ، فهي تساعد الادارة العليا للمنظمة في معرفة وتحديد نقاط القةو والضعف لدى الافراد العاملين لديها ، لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري للافراد قبل الادارة .

3/ تحدي\ الاحتياجات التدريبية : مما لاشك فيه ان التقييم السليم لاداء العاملين من شأنه ان يساهم في تحديد البرامج التدريبية حيث لا يتم تحديدها عشوائيا وانما بتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين اداء العاملين في المنظمة .

4/ وضع نظام عادل للحوافز والمكافأت : التقييم العادل من شأنه ان يبين بوضوح مستوى انجاز المل الفعلي للعامل ومدى قدرته عل تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة ، فالمكافأت تستند على الجهد المنجز في تحقيق الاداء مما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافات من قبل الادارة العليا للمنظمة .

اهداف تقييم الاداء :

تسعى المنظمة للقيام بعملية تقوييم الاداء من اجل تحقيق عدة اهداف يمكن طرحها بالشكل الاتي (خالد عبدالرحمن ، 2005 ، ص ص 200 – 201) :

1/ على مستوى المنظمة :

ا/ ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال شكاوي العاملين تجاه المنظمة .

ب/ رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم بم يساعد على التقدم والتطور .

ج / تقييم برنامج وسياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

د / مساعدة المنظمة في وضع معدلات اداء معيارية دقيقة .

2/ على مستوى المديرين : مواجهة المدير او المشرف للفرد العامل للحكم على ادائه لا تعتبر عملية سهلة بل تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقييم سليم وموضوعي للاداء ، هذا ما يدفع بأتجاهتطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب اليهم لمعرفة مشاكلهم .

3/ على مستوى الفرد العامل : زيادة شعور العاملين بالعدالة بأن جميع جهودهم المبزولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة مما يجعلهم اكثر شعورا بالمسؤلية والعمل بأجتهاد واخلاص .

انواع الاداء : (دان عبدالغني ، 2006 ، ص 4)

1/ حسب معيار المصادر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقييم اداء المؤسسة الى نوعين : الاداء الذاتي والاداء الخارجي .

2/ الاداء الداخل : يطلق عليه اداء الوحدة ايا ما ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج اساسا من التوليفة التالية :

ا/ الاداء البشري : وهو اداء افراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على تحقيق الافضلية التنافسية من خلال مهاراتهم .

ب/ الاداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استثماراتها بشكل فعال .

ج/ اداء المؤسسات : ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة للاداء ، فهو اداء متأنيمن مواردها الفردية لسير نشاطها من موارد بشرية ومادية .

د/ الاداء الخارجي : وهو الاداء الناتج من التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تسبب احداث وكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي يتحصل عليها المؤسس وارتفاع رقم الاعمال نتيجةالبيع او خروج احد المنافسين . ويعرف بأنه مدى قدرة المؤسسة على التصدي المالية الصعبة .

3/ حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يقسم الاداء داخل المؤسسة الى كلي وجزئي

ا/ الاداء الكلي : يمتثل الاداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة او الانطمة التحتية في تكوينها ، فهو يعني قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الرئيسية مثل الربحية .

ب/ الاداء الجزئي : على خلاف الاداء الكلي فهو قدرة النظام عل تحقيق اهدافهبأدنى التكاليف .

4/ حسب المعيار الوظيفي : حيث يقسم الاداء حسب الوظائف المالية ، الانتاج ، الافراد ، التسويق ، التموين وظيفة البحث والتطوير ،والعلاقات العامة .

ثالثا : كلية الامام الهادي

نبذة تعريفية عن كلية الامام الهادي : (كلية الامام الهادي ــ ويكيبيديا)

كلية سودانية نشأت كمؤسسة الامامالهادي للدراسات الاسلامية في العام 1999م ، ونسبة للاداء المتميز تم التصديق بقيام كلية الامام الهادي ، ثم تطور الى مركز الامام الهادي للدراسات الاضافية وعلوم الحاسوب في عام 2002م وتدار بعدد من الاكاديمين والتربويين من زوي الخبرة والاختصاص في مجال التعليم العالي بوجه عام وفي مجال التعليم الاهلي على وجه الخصوص .

وتسعى المؤسسة جادة في ارساء قواعد اكاديمية متينة في مجال العلوم الانسانية والتطبيقية واللغات وهدفها تقديم دراسة متميزة تعتمد على تكامل العلوم والحوسبة ووسائل الاتصال الحديثة مما يجعل

خريجيها متميزين عن غيرهم ومواكبين للطفرة العلمية الحديثة ،من اهداف المؤسسة تفعيل برامج احتياجات البلاد لتكون مخرجاتها كوادر مؤهلة لخدمة انسان هذا الوطن وتتجاوز ذلك بالاسهام في الدراسة العلمية فقد هيئأت واعدت هذه البرامج ليكون الخريج اضافة حقيقية لخدمة البشرية في اصقاع المعمورة ، لذا بدأت مسيرتها على التخطيط السليم وحسن ادارة الامكانيات المتوفرة .

كلية الامام الهادي مؤسسة غير ربحية لذا تبؤات مكانا مرموقا بين رصيفاتها لسد الفجوة بين الممكن والمستحيل في مجال العلوم الحديثة

تضم الكلية العديد من التصصات قسم البكلاريوس وقسم الدبلومات التقنية ثلاث سنوات وقابلة للتصعيد من هذه التخصصات :

البكلاريوس :

1/ بكلاريوس الطب البشري (5 سنوات)

2/ بكلاريوس الشرف في المختبرات الطبية (5 سنوات)

3/ بكلاريوس الشرف في التغذية العلاجية (5 سنوات)

4/ بكلاريوس الشرف علمالنفس ورياض الاطفال

5/ بكلاريوس الطب البيطري (5 سنوات)

6/ بكلاريوس علوم التمريض (4 سنوات)

7/ بكلاريوس الشرف في العلوم الادارية (قسم المحاسبة ــ قسم ادارة الاعمال ــ قسم الموارد البشرية ــ قسم ادارة التسويق)

8/ بكلاريوس الشرف فيالاقتصاد والدراسات المصرفية والمالية (قسم الاقتصاد ــ قسم الدراسلت المالية والمصرفية)

9/ بكلاريوس الاداب (اللغة الانجليزية ــ علوم الاتصال ــ علم النفس)

10/ بكلاريوس اللغة العربية والدراسات الاسلامية

11/ بكلاريوس الشرف في علوم الحاسوب (شعادة علمية)

12/ بكلاريوس الشرف في تقانة المعلومات (شهادة علمية ــ شهادة ادبية)

13/ بكلاريوس السياحة والفندقة (قسم الفندقة ــ قسم السياحة)

14/ بكلاريوس الشريعة والقانون

الدبلومات التقنية (نظام ثلاث سنوات / قابل للتصعيد)

1/ دبلوم الهنسة الكهربائية (الحائز على الرقم الهندسي)

2/ هنسة الاتصالات ــ قسم هنسة الالات والاجهزة

3/ قسم هندسة الالكترونيات (شهادة علمية)

4/ دبلوم الاعلام والعلاقات العامة

5/ دبلوم علم النفس ورياض الاطفال

6/ دبلوم تقنية المعلومات المحاسبية

7/ دبلو صيانة الحاسوب (الحائز على الرقم الهندسي)

8/ دبلوم تقنية شبكات الحاسوب

9/ دبلوم تقنية المعلومات الادارية

رابعا اجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفا دقيقا و يعبر عنه كيفيا وكميا لأجل التوصل الى نتائج منطقية تدعم الفرضيات الواردة بالدراسة.

مجتمع البحث :

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر والتي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ومن أجل تحقيق هدف الباحث قام الباحث بتوزيع الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات التي لها علاقة بموضوع البحث ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في اثر أدارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي دراسة حالة (جامعة الامام الهادي).

عينة الدراسة :

تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبيان عليهم عدد (30) استبانة واسترجاع عدد (30) استبيان بنسبة (100%)

جدول رقم (1/1) يوضح الاستبيانات الموزعة والمستلمة

نسبة الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة
%100	0	30	30

يوضح الجدول رقم (1/1) عدد الاستبانات الموزعة والمستلمة التي أجري عليها التحليل وبلغت نسبة الاستجابة 100% وهذا يدل على أن أغلبية الاستبانات التي وزعت تم استلامها، هذه النسبة كافية لإجراء الاختبارات الإحصائية والحصول على نتائج تعمم علي مجتمع الدراسة المعني.

الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات :

تم تحليل البيانات الإحصائية بواسطة الحاسب الآلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences لمعالجة البيانات احصائيا والأساليب الإحصائية المستخدمة هي:

النسب والتكرارات والاشكال البيانية: تم استخدامها لوصف المتغيرات الديموغرافية (خصائص أفراد العينة).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم استخدام هذه المقاييس للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتي تجيب عنها فقرات ابعاد الدراسة، وكذلك معرفة درجات الموافقة عليها وفقاً لمعيار ليكرت الخماسي.

معامل تحليل التباين الأحادي ANOVA : يتم عن طريق هذا التحليل معرفة تأثير المتغيرات الديمغرافية التي تنقسم إلى ثلاث مجموعات فأكثر، حيث يتم مقارنة قيمة مستوى الدلالة الاحصائي لاختبار (F) مع (0.05) بحيث إذا كانت أقل منها تعتبر العلاقة دالة، والعكس إذا كانت أكبر منها تعتبر غير دالة.

اختبار (t) للعينات المستقلة Intendent sample t-test: لمعرفة تأثير المتغيرات التي تنقسم إلى مجموعتين فقط.

التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية:

اولاً: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية :

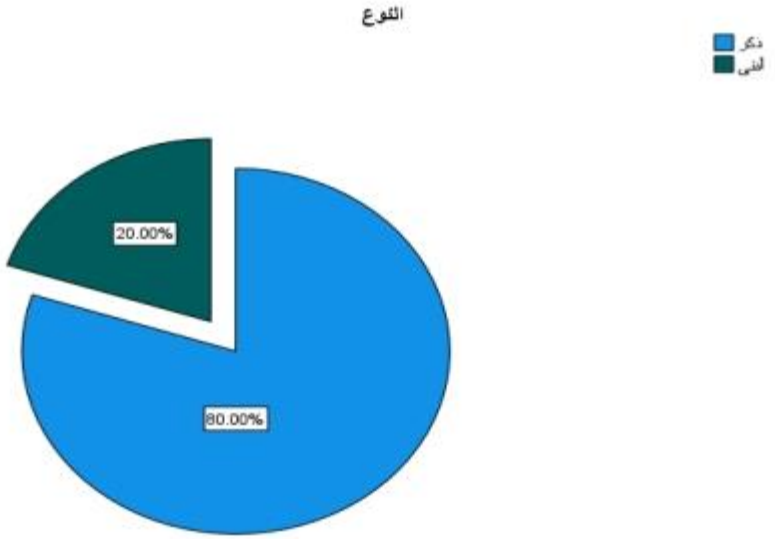
1/ النوع:

جدول (1/2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	24	80
أنثى	6	20

مصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م

الشكل رقم (1/1) رسم بياني لأفراد المبحوثين حسب النوع



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م

يتضح من الجدول رقم (1/2) والشكل رقم (1/1) ان أغلب أفراد العينة من الذكور بتكرار بلغ (26) فرداً ونسبة 80% بينما بلغ عدد الاناث (4) فرداً ونسبة 20%.

نلاحظ أن هناك سيطرة نسبية للذكور في العينة مقارنة بالاناث هذا قد يكون نتيجة لعدة عوامل مثل أن أكثر العاملين من الذكور أو سهولة الوصول إلى الذكور عند جمع البيانات.

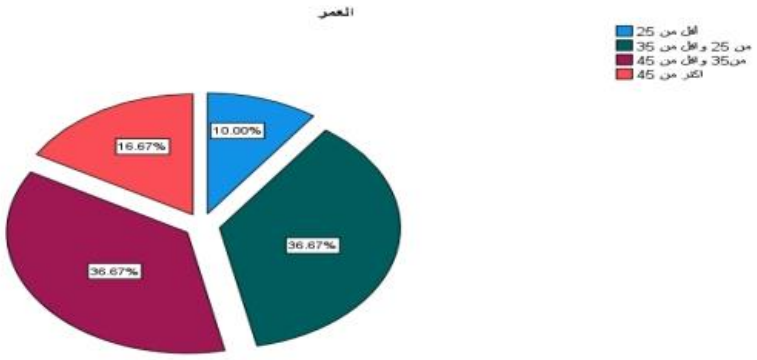
2/ العمر:

جدول رقم (1/3) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 25 سنة	3	10
25 سنة واقل من 35	11	36.67
35 سنة واقل من 45	11	36.67
اكثر من 45 سنة	5	16.67
المجموع	30	100

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م

الشكل رقم (1/2) رسم بياني لأفراد المبحوثين حسب العمر



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م

يتضح من الجدول رقم (1/3) والشكل رقم (1/2) أن أغلب أفراد العينة تساوت أعمارهم في الفئة العمرية 25 وأقل من 35 و الفئة العمرية 35 سنة واقل من 45 بتكرار بلغ (11) فرداً ونسبة (36.67%) ثم تليها الفئة العمرية اكثر من 45 سنة بتكرار بلغ (5) ونسبة (16.67%) تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بتكرار(3) ونسبة (10%) نلاحظ الى أن أغلب أفراد العينة من الفئات العمرية التي قد تكون أكثر فعالية لبيئة العمل.

3/ المؤهل العلمي

جدول رقم (1/4) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير المؤهل

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	1	3.3
دبلوم	1	3.3
بكالوريوس	14	46.7
ماجستير	11	36.7
دكتوراه	3	10
المجموع	30	100

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م

الشكل رقم (1/3) رسم بياني لأفراد المبحوثين حسب العمر



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م

يتضح من الجدول رقم (1/4) والشكل رقم (1/3) أن أغلب أفراد العينة من يحملون درجة البكالوريوس بتكرار بلغ (14) فرداً ونسبة (46.7%) ثم تليها درجة الماجستير بتكرار (11) ونسبة (36.7%) وتليها درجة الدكتوراه بتكرار(3) ونسبة (10%) بينما يتساوى من يحملون درجة الثانوي والدبلوم بتكرار(1) ونسبة(3.3%) نلاحظ الى أن أغلب أفراد العينة من المستويات التعلمية المتقدمة.

4/ سنوات الخبرة:

جدول رقم (1/5) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
%13.3	4	اقل من 5 سنوات
%30	9	من 5 واقل من 10 سنوات
%43.3	13	من 10 سنوات واقل من 15 سنة
%13.3	4	سنة فأكثر15
%100	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م

الشكل رقم (1/4) رسم بياني لأفراد المبحوثين حسب سنوات الخبرة



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م

يتضح من الجدول رقم (1/5) والشكل رقم (1/4) أن أغلب أفراد العينة من لديهم خبرة من 10 سنوات وأقل من 15 سنة بتكرار بلغ (13) فرداً ونسبة (43.3%) ثم يليهم من خبرتهم من 5 وأقل من 10 سنوات بتكرار (9) ونسبة (30%) بينما تساوت من خبرتهم أقل من 5 سنوات مع من خبرتهم 15 سنة فأكثر بتكرار(4) ونسبة (13.3%).

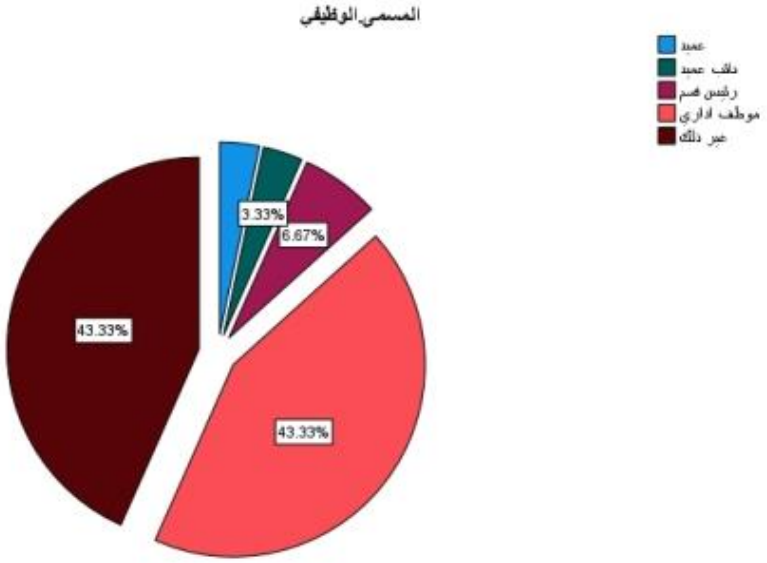
5/ المسمى الوظيفي:

جدول رقم (1/6) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
عميد	1	%3.3
نائب عميد	1	%3.3
رئيس قسم	2	%6.7
موظف اداري	13	%43.3
غير ذلك	13	%43.3
المجموع	30	%100

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م

الشكل رقم (1/5) رسم بياني لأفراد المبحوثين حسب المسمى الوظيفي



يتضح من الجدول رقم (1/6) والشكل رقم (1/5) أن أغلب أفراد العينة مسماهم الوظيفي موظف اداري ويتساوون مع من يشغلون مناصب مختلفة بتكرار بلغ (13) فرداً ونسبة (43.3%) ثم يليهم رئيس قسم بتكرار (2) ونسبة (6.7%) بينما يتساوى من يشغل عميد ونائب عميد بتكرار(1) ونسبة (3.3%).

ثانيا : تحليل عبارات الدراسة واختبار اتجاهات المشاركين:

قياس معامل الثبات :

تم حساب ثبات المقياس بطريقة الفا كرو نباخ (Cronach alpha) ويُعد هذا المعامل من أكثر الطرق شيوعًا لقياس ثبات الاستبانة، ويعتمد على حساب متوسط التباين بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة وقد قام الباحث بحساب معامل الفا لكل المحاور المستخدمة في الدراسة وذلك بهدف اختبار ثبات المقياس وتتراوح قيمة معامل الفا بين 0 و 1 وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات . ويبين الجدول (1/7) معاملات الثبات لمحاور الدراسة

جدول رقم (1/7) يبين معاملات الثبات

معامل الفا	عدد العبارات	المتغيرات(المحاور)
0.60	4	دعم الادارة العليا
0.50	4	نشر ثقافة الجودة
0.60	4	فرق العمل
0.60	4	التحسين المستمر
0.70	4	الاداء المؤسسي
0.50	30	الإجمالي

المصدر برنامج التحليل SPSS

احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الخماسي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي ، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة = 1، موافق =2، محايد=3 ، لا أوافق=4 ، لا أوافق بشدة=5) فيمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي عن طريق :

1/ احتساب المدى أولا وهو رقم في مقياس لكارت الخماسي ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة كالتالي:

5 - 1 = 4 .

2/ و بعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي 5/4 = 0.80 ، فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي : من 1 الى 1 + 0.8 وهكذا بالنسبة الى بقية المتوسطات الحسابية ، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية :

جدول رقم (1/8) يوضح قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط المرجح	الرمز(الوزن)	الإجابة
كبيرة جدا	من 1 الى 1.80	1	موافق بشدة
كبيرة	من 1.81 الى 2.60	2	موافق
متوسطة	من 2.61 الى 3.40	3	محايد
ضعيفة	من 3.41 الى 4.20	4	غير موافق

ضعيفة جدا	من 4.21 الى 5	5	غير موافق بشدة

يتم حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة بغرض الاجابة عن التساؤلات التي وضعها الباحث ثم حساب المتوسط العام لكل محور ومن ثم يتم مقارنته مع المدى الذي يقع بداخله، فيعطي درجة الموافقة.

أهم النتائج والتوصيات:

النتائج:

تحديد مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة.

تحديد مستوى الأداء المؤسسي في الجامعة.

تحديد العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

تقديم توصيات للجامعة لتحسين أدائها من خلال تطبيق الجودة الشاملة.

نشر ثقافة الجودة على مستوى الجامعة .

إلتزام الإدارة العليـا بتطبيق منهج الجودة الشاملة و تحفيز الأفراد لاستغلال كلّ المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.

التوصيات:

ضرورة تبني الجودة الشاملة كمدخل إداري لتحسين الأداء، والتركيز على رضا العاملين واشراكهم في عملية التحسين المستمر.

مشاركة الجامعة في ورش العمل والندوات المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وسبل تعزيزها من خلال مجموعة من النماذج الناجحة المحلية والدولية.

أن تتسم قرارات الجامعة بالواقعية وذلك بالاعتماد على معايير إدارة الجودة الشاملة لاثبات فعالية القرارات.

أن تتبنى الجامعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وأن تستعين بذوي خبرة الاختصاص في هذا الشأن.

إجراء الباحثين المزيد من الدراسات حول الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وتطوير أدوات قياس جديدة لقياس الأداء المؤسسي.

المراجع والمصادر

المراجع العربية :

1/ احمد بركات ، مداخل بعنوان اهمية ودور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

2/ خضير كاظم حمود ، ادارة الجودة الشاملة ، عمان : دار المسيرة 2000 .

3/ سمير محمد عبالعزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، 10011 مصر : الاسكندرية مطبعة الاشعاع الفنية للطباعة والنشر ، 2000 .

4/ عبد الستار العلي ، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة ، عمان : دار المسيير ، 2010 .

5/ فريد النجار ، ادارة الجامعات بالجودة الشاملة ، عمان : ايتراك للنشر والتوزيع ، ط1، 2008 .

6/ فريد زين الدين ، المنهج العلمي التطبيقي لادارة الجودة الشاملة في المؤسسة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1996 .

7/ قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 ــ 2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2013 .

8/ ليلى عبدالله خضير ، فارس محمد العامري ، تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الاداء الجامعي (بحث ميداني) ، مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد 26 ،العدد 121 ، جامة بغداد 2020 .

9/ هناء محمود القبسي ، فلسفة ادارة الجودة في التعليم العالي الاساليب والممارسات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2015 .

10 / يوسف عبده عسيري ، مبادئ الجودة لدى روادها ، سلسلة ثقافة التطوير والجودة ، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير .

11/ يوسف حجيم الطائي ، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ، الطبعة الاولى ، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009 .

12/ احمد عطية محمد ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب ادارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة ، مجلة افاق الابحاث السياسية والقانونية ، المجلد 3 ، العدد5 ، جامعة الزاوية ، ليبيا ، وان ، 2020 .

13/ مامون الدراكة ، طارق شلبي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، عمان ، دار الصفا للنشر 2001 .

14 / الشيخ الداوي ، تحليل وتاسيس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، جامعة قاصر مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر

المراجع الانجليزية

Baddarikamel et autre, assurance qualite dans l, enseingement superieur conduire et r,eussir l,autoevaluation, Edition office des publication, 2013.

Herzallah A, CIAQES MESRS , Support de cours la session 4, autoevaluation, Etablissement universitaier.

Poornima M . CHarantimath, Total Quality Management , Second Edition, Porling ;indersley ,2011.

Rashmi Urdhwareshe , Total Quality Management, Third Edition, India , Porling ,Kindersley , 2012.

V.Bagad, Total Quality Management, I''Ed. India Technical PublcationFune, 2008 .

الشبكة العنكبوتية :

1/ كلية الامام الهادي ــ ويكبيديا

https://ar.wikipedia.org

العقوبات الشرعية رادع للجرائم وعاصم للمجتمع

د. ربيع أحمد بابكر عسيلي
(أستاذ مشارك - كلية دلتا العلوم والتكنولوجيا)

المستخلص:

الحمد الله الذي أرشدنا إلى الطريق القويم وصلى الله وسلم على سيدنا محمد الهادي إلى الصراط المستقيم. الذي بلغ رسالة ربه ونصح لهذه الأمة وجاهد في الله حق الجهاد حتى أتاه اليقين من ربه فصلوات الله وتسليماته عليه وبعد. جاءت هذه الدراسة الموسومة بعنوان "العقوبات الشرعية رادع للجرائم وعاصم للمجتمع" وقسمت إلى مبحثين المبحث الأول تعريف الجريمة، وبيان أصلها، وأنواعها، وطرق إثباته والمبحث الثاني جرائم الحدود والتعازير. وتطرقت للمقدمة وذكر الخاتمة والتوصيات والمصادر والمراجع وخلصت للأتي: أن الله حرم الإعتداء على النفس والمال إلا بحق. إنتشار الجريمة دلالة على ضعف النفوس البشرية وابتعادها عن الله تعالى. أن تطبيق العقوبة والتخويف يقلل من انتشار الجريمة في المجتمع المسلم. وإن المعاصى والابتعاد عن القرآن والسنة سبب من أسباب وقوع الجريمة. ضعف الوازع الديني والأخلاقي والمجتمعي بين الناس. التهاون في تطبيق العقوبات سبب لتمادي أصحاب النفوس الضعيفة لارتكاب الجريمة.

الكلمات المفتاحية: العقوبات الشرعية، الجرائم، المجتمع، عصمة المجتمع

Abstract

The praise of ALLAH, Lord of all worlds and prayers and peace be upon Hismost honorable messenger .This research was entitled “Sharia penalties are a deterrent to crimes and a protector of society” and the research was divided into two sections: the first section is defining the crime, explaining its origin, types, and methods of proving it, and the second section is hudud crimes and punishments. I discussed the introduction, the conclusion, the recommendations, the sources, and the references, and I concluded with the following: ALLAH forbids attacking oneself and one’s property except by right. The spread of crime is an indication of the weakness of human souls and their distance from ALLAH Almighty. The application of punishment and intimidation reduces the spread of crime in Muslim society. Sins and staying away from the Qur’an and Sunnah are among the reasons for crime to occur. Weak religious, moral and societal conscience among people. Laxity in applying penalties is a reason for weak people to continue committing crimes.

Keywords: Sharia, Sharia Penalties, Crimes, Protector of Society

المقدمة

أن الله سبحانه أوجب إقامة الحدود؛ سدا للتذرع إلى المعاصي إذا لم يكن عليها زاجر وإن كانت العقوبات من جنس الشر؛ ولهذا لم تشرع الحدود إلا في معصية تتقاضاها الطباع؛ كالزنا والشرب والسرقة والقذف دون أكل الميتة والرمي بالكفر ونحو ذلك فإنه اكتفى فيه بالتعزير، ثم إنه أوجب على السلطان إقامة الحدود إذا رفعت إليه الجريمة. وإن تاب العاصي عند ذلك، وإن غلب على ظنه أنه لا يعود إليها؛ لئلا يفضي ترك الحد بهذا السبب إلى تعطيل الحدود، مع العلم بأن التائب من الذنب كمن لا ذنب له. ولا بد من حماية الإنسان بالقوانين الرادعة لمصلحة الشخص، سواء أكان الحق عاماً كالحفاظ على الصحة والأولاد والأموال، وتحقيق الأمن، وقمع الجريمة، ورد العدوان، والتمتع بالمرافق العامة للدولة. ومايؤسف له ويدمع العين مايتم الآن من أفظع الجرائم في بلاد المسلمين من الأعداء ومن المسلمين أنفسهم كأنهم لا يعرفون الله تعالى جرائم متعددة من اغتصاب وقتل وتجويع وتشريد وضرب وحصار وتدمير وسرقة كله يحصل الآن أمام أعين كل مسلم. لو لم تكن قوانين رادعة ترد هؤلاء المجرمين

وصدهم عن الجرم الذي يحدث يوميا أمام الجميع لزادت الجريمة ولأصبح المجتمع متفككا يأكل القوي الضعيف.لأن الأصل في الشريعة أن العقوبة بقدر الجريمة، قال سبحانه وتعالى: { وإن عاقبتم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به } وقال سبحانه: { فمن اعتدى عليكم فاعتدوا عليه بمثل ما اعتدى عليكم } فلا تجوز فيها الزيادة والإسراف قطعا، لأن الزيادة تعتبر تعديا منهيا عنه بقوله تعالى: {ولا تعتدوا إن الله لا يحب المعتدين} ولذلك الرجوع إلى كتاب الله تعالى وسنة نبيه عليه الصلاة والسلام من أوجب الواجبات.لأن الشريعة أساس الحكم على الجريمة والعقاب. لقد حرص الإسلام على هذا المعنى، وأقام مبدأ التكافل الاجتماعي ضد الجريمة، أو المسؤولية الجماعية المفروضة على كل فرد أن يرعى مصالح الجماعة، كأنه حارس لها أو موكل بها، وهذا ما صوره الرسول صلّى الله عليه وسلم في حديث السفينة بقوله: (مثل القائم على حدود الله، والواقع فيها، كمثل قوم استهموا في سفينة....الحديث.

أهداف البحث

- تأصيل المسائل التي يحتاجها المجتمع لحمايته.
- التوضيح المنهجي للإنسان بالعقوبات الرادعة.
- ترقية النفوس حتى تكون عفيفة ورفيعة تخاف ربها.

أهمية البحث

تكمن أهميته في أهمية الموضوع نفسه. و حوجة الناس إليه لحماية أعراضهم .

نوع الدراسة

شرعية وفي مجال الفقه والمعاملات.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في معرفة العقوبات الرادعة لحماية المجتمع من الإنفلات وبها تتم الحماية.

منهج البحث

سوف اتبع المنهج الاستقرائي والتتبع من كتاب الله تعالى وسنة الرسول عليه السلام وكلام الفقهاء من سلف هذه الأمة.

مجتمع الدراسة

المؤلفات والكتب والأوراق العلمية في مجال وموضوع البحث.

التوثيق

عزو الأيات الواردة في البحث إلى مواطنها في المصحف الشريف وتوثيق الأقوال المنقولة عن العلماء بالإحالة إلى مواضيعها من كتبهم بذكر الصفحة والجزء.

هيكلة الدراسة

قسمت البحث إلى مبحثين والمباحث إلى مطالب كالاتي:

المبحث الأول: تعريف الجريمة، وبيان أصلها، وأنواعها، وطرق إثباتها

وقسم المبحث إلى مطلبين

المطلب الأول: تعريف الجريمة وبيان أصلها

المطلب الثاني: الأركان العامة للجريمة

المبحث الثاني: جرائم الحـدود والتعازير- وقسم إلى خمسة مطالب

المطلب الأول: التعريف بجرائم الحدود والحكمة من المشروعية

المطلب الثاني:الشفاعة وطرق الإثبات

المطلب الثالث: جرئم القصاص والدية وأنواعها

المطلب الرابع:جرائم التعازير

المطلب الخامس:أنواع العقوبة الشرعية

الخاتمة.

النتائج.

المصادر والمراجع

المبحث الأول

تعريف الجريمة، وبيان أصلها، وأنواعها، وطرق إثباتها

المطلب الأول: تعريف الجريمة وبيان أصلها

الجريمة عند أهل اللغة تأتي بمعنى الجناية وبمعنى الذنب. قال في اللسان: "وجرم إليهم وعليهم جريمة وأجرم: جنى جناية ".

وفي تاج العروس، والجُرم بالضم الذنب كالجريمة. وقال: والمجرمين في قوله تعالى: {وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُجْرِمِينَ} الكافرون لأن الذي ذكر من قصتهم التكذيب بآيات الله والاستكبار عنها قاله الزجاج، والذي يلفت النظر، أن لفظة الإجرام وردت في كثير من الآيات الكريمة، وكلها والله أعلم يقصد بها الكافرون أو المشركون ونحوهم من المكذبين والمنافقين. كما نقله صاحب التاج عن الزجاج، كما ورد في قوله تعالى: {سَيُصِيبُ الَّذِينَ أَجْرَمُوا صَغَارٌ عِنْدَ اللَّهِ وَعَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا كَانُوا يَمْكُرُونَ}

فلا ريبَ أن الجريمة شر مستطير، ومعصية لله ورسوله، وإثم بَيِّنٌ، وخطيئة وانحراف عن الطريق المستقيم، وهذه عبارات ورد أكثرها في القرآن الكريم، نرى من الفائدة التمييز بينها في الاستعمال، وكيف يقتلع الإسلام الشر من نفوس الناس، وكيف يفرَّق بينه وبين الضرر، وبين الخير والنفع، وإن كانت هذه التعبيرات تتلاقى في معانيها الشرعية مع المعاني اللغوية التي استمر عليها العُرف اللغوي، فلا يكاد الناس يختلفون في أنَّ معنى الجريمة: الفعل الذي يستوجب عقابًا أو يوجب مَلامًا.

ولكن يجب أن نبينّ معنى ذلك، وأصل الاشتقاق اللغوي، وارتباطه بالمعنى الشرعي في هذه الكلمات:

أصل كلمة جريمة:

من جرم بمعنى: كَسَب وقطَعَ، ويظهر أنّ هذه الكلمة خُصِّصَت منذ القديم للكسب المكروه غير المستحسن، ولذلك كانت كلمة جَرَم، ويراد منها الحمل على الفعل حملاً آثمًا، ومن ذلك قوله تعالى: {وَيَا قَوْمِ لاَ يَجْرِمَنَّكُمْ شِقَاقِي أَنْ يُصِيبَكُمْ مِثْلُ مَا أَصَابَ قَوْمَ نُوحٍ أَوْ قَوْمَ هُودٍ أَوْ قَوْمَ صَالِحٍ وَمَا قَوْمُ لُوطٍ مِنْكُمْ بِبَعِيدٍ }(هود-79) أيَ: لا يحملنَّكم حملاً آثمًا شقاقي في منازعتكم لي، على أنْ ينزل بكم عذاب شديد، مثل ما نزل بمَنْ سبقوكم ممن شاقوا وخالفوا أنبياءهم. ومثل قوله تعالى: {وَلاَ يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىَ أَلاَّ تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى} (المائدة- 8) أي: لا يحملنَّكم حملاً آثمًا بغضكم لقوم على ألاّ تعدلوا معهم ولذلك يصح أن نطلق كلمة الجريمة على ارتكاب كلِّ ما هو مخالف للحق والعدل والطريق المستقيم. واشتُقَّ من ذلك المعنى: إجرام وأجرموا، وقد قال تعالى: {إِنَّ الَّذِينَ أَجْرَمُوا كَانُوا مِنَ الَّذِينَ آمَنُوا يَضْحَكُونَ}(المطففين -29) وقال تعالى: {كُلُوا وَتَمَتَّعُوا قَلِيلاً إِنَّكُمْ مُجْرِمُونَ} (المرسلات- 46) وقال تعالى: {إِنَّ الْمُجْرِمِينَ فِي ضَلَالٍ وَسُعُرٍ}(القمر-47).

ومن هذا البيان يتبينّ أنّ الجريمة في معناها اللغوي تنتهي إلى أنها فعْل الأمر الذي لا يستحسن ويُستهجن فيه، لا يحاول تركه مَن لا يرضىَ بتركه، وذلك ليتحقق معنى الوصف؛ إذ إنَّ معنى الوصف يقتضي الاستمرارَ، وإذا كانت كل أوامر الشريعة في ذاتها مستحسنة بمقتضى حكم الشارع، وبمقتضى اتفاقها مع العقل السليم، فعصيان الله تعالى يعدّ جريمةً، وكذلك ارتكاب ما نهى الله -تبارك وتعالى- عنه يُعدّ جريمة، وذلك أنه غير مستحسن بمقتضى حكم الشارع للنهي، وبمقتضى حكم العقل؛ لأنّ العقل السليم تتفق قضاياه مع قضايا الشرع الإسلامي.

وعلى ذلك نستطيع أن نقول:

إنّ الجريمة فعْل ما نهى الله عنه، وعصيان ما أمر الله به، أو بعبارة أعم: عصيان ما أمر الله به بحكم الشرع الشريف، والكسب الخبيث جريمة؛ إذ هو من معانيها، وإن تعريف الجريمة على هذا النحو يكون مرادفًا

لتعريف الفقهاء لها؛ لأنها محظورات شرعية زجر الله عنها بحدٍّ أو تعزير.

وأيضاً: - تعريف الجريمة: تعرف الجرائم في الشريعة الإسلامية بأنها محظورات شرعية زجر الله عنها بحد أو تعزير.

والمحظورات هي: إما إتيان فعل منهي عنه، أو ترك فعل مأمور به، وقد وصفت المحظورات بأنها شريعة، إشارة إلى أنه يجب في الجريمة أن تحظرها الشريعة.

فالجريمة إذن هي إتيان فعل محرم معاقب على فعله، أو ترك فعل محرم الترك معاقب على تركه، أو هي فعل أو ترك نصت الشريعة على تحريمه والعقاب عليه. ويتبين من تعريف الجريمة أن الفعل أو الترك لا يعتبر جريمة إلا إذا تقررت عليه عقوبة. ويعبر الفقهاء عن العقوبات بالأجزية، ومفردها جزاء، فإن لم تكن على الفعل أو ترك عقوبة فليس بجريمة.

وتتفق القوانين الوضعية الحديثة مع الشريعة تماما في تعريف الجريمة، فهذه القوانين تعرف الجريمة بأنها: إما عمل يحرمه القانون، وإما امتناع عن عمل يقضي به القانون، ولا يعتبر الفعل أو ترك جريمة في نظر القوانين الوضعية إلا إذا كان معاقباً عليه طبقاً للتشريع الجنائي.

الجريمة والجناية: وكثيراً ما يعبر الفقهاء عن الجريمة بلفظ الجناية، والجناية لغة: اسم لما يجنيه المرء من شر وما اكتسبه، تسمية بالمصدر من جنى عليه شراً، وهو عام، إلا انه خص بما يحرم دون غيره. أما في الاصطلاح الفقهي فالجناية: اسم لفعل محرم شرعاً، سواء وقع الفعل على نفس أو مال أو غير ذلك. لكن أكثر الفقهاء تعارفوا على إطلاق لفظ الجناية على الأفعال الواقعة على نفس الإنسان أو أطرافه، وهي القتل والجرح والضرب والإجهاض، بينما يطلق بعضهم لفظ الجناية على جرائم الحدود والقصاص.

رأي الباحث: كل فعل أو كل عمل يقوم به الإنسان ويسبب جرم وتحرمه الشريعة ويحرمه القانون ويكون مستهجنا لا يقبله عقل ولا دين يعتبر جريمة يعاقب ويحاسب عليها الفرد حتي تصان المجتمعات وتنعم بالأمن وتحفظ الحقوق والواجبات. ولذا أمرتنا الشريعة بترك كل ماحرم وترك كل ما هو مستهجن ويشمل الكسب غير المشروع الذي يؤثر سلبا على المجتمعات.

المطلب الثاني -الأركان العامة للجريمة

أركان الجريمة: قلنا في تعريف الجريمة: إن الجرائم محظورات شرعية زجر الله عنها بحد أو بتعزير، وأن المحظورات هي: إما إتيان فعل منهي عنه، أو ترك فعل مأمور به، وقلنا: إن المحظورات وصفت بأنها شرعية؛ لأنها يجب أن تكون محظورة بنصوص الشريعة، وأن الفعل والترك لا يعتبر بذاته جريمة إلا إذا كان معاقباً عليه.

ولما كانت الأوامر والنواهي تكاليف شرعية فإنها لا توجه إلا لكل عاقل فاهم للتكليف، إذ التكليف خطاب، وخطاب من لا عقل له ولا فهم محال كالجماد والبهيمة، ومن استطاع أن يفهم أصل الخطاب ولا يفهم تفاصيله من كونه أمراً أو نهياً، ومقتضياً للثواب والعقاب، كالمجنون والصبي الذي لا يميز، فهو في عجزه عن فهم التفاصيل كالجماد والبهيمة في العجز عن فهم أصل الخطاب، ومن ثم يتعذر تكليفه؛ لأن المقصود من التكليف ما يتوقف على فهم أصل الخطاب فهو يتوقف أيضاً على فهم تفاصيله . ويتبين مما سبق أن للجريمة بصفة عامة أركاناً لا بد من توافرها، -

- وهذه الأركان ثلاثة:

1 - أن يكون هناك نص يحظر الجريمة ويعاقب عليها، وهو ما نسميه اليوم في اصطلاحنا القانوني بالركن الشرعي للجريمة.

2 - إتيان العمل المكون للجريمة سواء كان فعلاً أو امتناعاً، وهذا ما نسميه في اصطلاحنا القانوني بالركن المادي للجريمة.

3 - أن يكون الجاني مكلفاً أي مسئولاً عن الجريمة، وهذا ما نسميه اليوم بالركن الأدبي.

هذه هي الأركان العامة التي يجب توفرها بصفة عامة في كل جريمة، ولكن توفر هذه الأركان العامة لا يغني عن وجوب توفر الأركان الخاصة لكل جريمة على حدة حتى يمكن العقاب عليها، كركن الأخذ خفية في السرقة، وركن الوطء في جريمة الزنا، وغير ذلك من الأركان الخاصة التي تقوم عليها الجرائم المعينة بذواتها.

رأي الباحث: لا يعتقد الإنسان أن الجريمة كل مايرتكبه هو بنفسه. ولكن الجريمة أحيانا تكون بمشاركة الرأي أو التخطيط أو بالمال أو بالتوجيه. إذا توفرت هذه الأسباب يكون الشخص قد ارتكب الجريمة ويحاسب عليها. سواء أكانت جنائية أو غيرها يعاقب مثل فاعلها لقول عمر بن الخطاب رضى الله عنه لو تمالأ عليه أهل صنعاء جميعهم لقتلتهم.,

- طرق إثبات الجريمة:

الجرائم تختلف طرق إثباتها نظرًا لحساستها، فهي مثلاً في الحدود: تشترط الشريعة لكل جريمة شروطًا معينةً، تعظَّم بعظمها، والمهم هنا الحديث عن طرق الإثبات، وهي عديدة منها: الاعتراف والشهادة.

الاعتراف: قال تعالى: {فَاعْتَرَفُوا بِذَنْبِهِمْ فَسُحْقًا لِأَصْحَابِ السَّعِيرِ} (الملك-11)

وللاعتراف شروط:

أ- أن يكون من نفس المتهم.

ب- أن يكون صريحًا.

جـ- أن يكون المتهم مميزًا غير مكرَه.

د- أن يكون الاعتراف أمام القاضي.

والآية السابقة تُشير لهذه الشروط، فالمعترضون هم المتهمون، والاعتراف صراحةً، وهم في سن التمييز؛ لأنهم أدركوا تمييزهم في الدنيا، فقالوا: {وَقَالُوا لَوْ كُنَّا نَسْمَعُ أَوْ نَعْقِلُ مَا كُنَّا فِي أَصْحَابِ السَّعِيرِ }(الملك – 10) ، واعترافهم أمام جهة قضائية وهو الله.

المبحث الثاني

جرائم الحـدود والتعازير

المطلب الأول : التعريف بجرائم الحدود والحكمة من المشروعية

الحدود جمع حد، وهو في اللغة المنع، ومنه سمي كل من البواب والسجان حدادا، لمنع الأول من الدخول، والثاني من الخروج. وسمي المعرف للماهية حدا، لمنعه من الدخول والخروج. وحدود الله تعالى محارمه، لقوله تعالى:{تلك حدود الله فلا تقربوها} (البقرة – 179) .

والحد في الاصطلاح: عقوبة مقدرة وجبت حقا لله تعالى، وعرفه الشافعية والحنابلة بأنه عقوبة مقدرة على ذنب وجبت حقا لله تعالى كما في الزنا، أو اجتمع فيها حق الله وحق العبد كالقذف فليس منه التعزير لعدم تقديره، ولا القصاص لأنه حق خالص لآدمي. وعند بعض الفقهاء: هو عقوبة مقدرة بتقدير الشارع، فيدخل القصاص.

ويطلق لفظ الحد على جرائم الحدود مجازا، فيقال: ارتكب الجاني حدا، ويقصد أنه ارتكب جريمة ذات عقوبة مقدرة شرعا .

جرائم الحدود: وهي جرائم المعاقب عليها بحد. والحد هو العقوبة المقدرة حقاً لله تعالى، ومعنى العقوبة المقدرة أنها محددة معينة فليس لها حد أدنى ولا حد أعلى، ومعنى أنها حق لله أنها لا تقبل الإسقاط لا من الأفراد ولا من الجماعة.

وتعتبر العقوبة حقاً لله في الشريعة كلما استوجبتها المصلحة العامة، وهي دفع الفساد عن الناس وتحقيق الصيانة والسلامة لهم، وكل جريمة يرجع فسادها إلى العامة، وتعود منفعة عقوبتها عليهم، تعتبر العقوبة

المقررة عليها حقاً لله تعالى؛ تأكيداً لتحصيل المنفعة، وتحقيقاً لدفع الفساد والمضرة، إذ اعتبار العقوبة حقاً لله تؤدي إلى عدم إسقاط العقوبة بإسقاط الأفراد أو الجماعة لها.

رأي الباحث: كل جرم حدد له عقوبة وهذه العقوبة تدفع الفساد في الأرض وتحمي العرض، في هذه الحالة تسمى جريمة حدية منصوص عليها في الشريعة. ولذا يمكننا القول أن كل جرم حددت له عقوبة ، وهذه العقوبه تكون في حق الله وحق العباد.

وجرائم الحدود معينة ومحدودة العدد، وهي ثمانية جرائم:

(1) الزنا (2) القذف (3) الشرب (4) السرقة (5) الحرابة (6) الردة (7) البغي. (8) القتل العمد.

ويسميها الفقهاء "الحدود" دون إضافة اللفظ جرائم إليها، وعقوباتها تسمى الحدود أيضاً ولكنها تميز بالجريمة التي فرضت عليها فيقال: حد السرقة، حد الشرب، ويقصد من ذلك عقوبة السرقة وعقوبة الشرب.

أن جرائم الحدود ثمانية: وهي الزنا، والقذف، وشرب المسكر، والسرقة، والحرابة، والبغي، والردة، والقتل العمد الموجب للقصاص، على أساس أن عقوباتها جميعاً مقدرة شرعاً.وقال ابن جزي المالكي: الجنايات أي الجرائم الموجبة للعقوبة ثلاث عشرة وهي: القتل والجرح، والزنا، والقذف، وشرب الخمر، والبغي، والحرابة، والردة، والزندقة، وسب الله، وسب الأنبياء والملائكة، وعمل السحر، وترك الصلاة والصيام.

ويلاحظ أن الجناية هي الجريمة في اصطلاح الفقه الإسلامي. قال الماوردي: الجرائم محظورات شرعية زجر الله تعالى عنها بحد أو تعزير، كما يلاحظ أن عقوبة الزندقة والمذكور بعدها هنا هي القتل، كعقوبة الردة. وقد أفردت الجنايات ببحث مستقل؛ لأن الكلام عنها لدى فقهائنا لا يقتصر على ما يوجب القصاص الذي هو حدٌ عند الجمهور، وإنما يشمل بحث الديات والاعتداء على الحيوان، وكيفية التعويض عن الأضرار الناجمة من سقوط الحائط أو البناء، وطرق إثبات الجناية.

-الحكمة من تشريع الحدود:

إن الحكمة من هذه الحدود أو العقوبات: هي زجر الناس وردعهم عن اقتراف تلك الجرائم، وصيانة المجتمع عن الفساد، والتطهر من الذنوب.

-إثبات جرائم الحدود

تثبت جرائم الحدود كلها عند القاضي بالبينة أو بالإقرار، بشرط توافر شروط معينة، بعضها في وسيلة الإثبات نفسها، أي في البينة أو الإقرار، وبعضها يتوقف عليها النظر في إثبات الحد بالوسائل المذكورة، وهو شرط الخصومة، أي رفع الدعوى.

الخصومة: الخصومة معناها: رفع الدعوى، وهي ليست بشرط في حد الزنا والشرب، ولكنها شرط في ثبوت حد السرقة.

الحد عقوبة مقدرة شرعا تجب حقا لله تعالى، وهي معينة محددة لا تقبل التعديل والتغيير، ولكل جريمة حدية عقوبة معلومة، لكنها تختلف حسب اختلاف موجبها من جرائم الحدود، وهذه الجرائم هي: الزنا والقذف، وشرب الخمر والسرقة، وقطع الطريق: (الحرابة) باتفاق الفقهاء، وكذلك الردة والبغي مع اختلاف فيهما .

رأي الباحث: أن من صيانة الأعراض وجلب الأمن والأمان للمجتمعات وللأسر والأمة المسلمة حددت العقوبات وهذه من الحكم التي يجنيها ويستفيد منها البشر في حياتهم بأن العقوبة رادع للمجتمعات وصون للأسر من الانحلال والتفكك وسفك الدماء.

- إنها شريعة رب العالمين

1-لقد انفردت الشريعة الإسلامية الغراء في باب الجرائم وعقوباتها - كما هي كذلك في كل شئونها بمنهج لم تُسبق إليه، حيث جَعَلَت العقوبة على الجرائم متدرجة في الشدة والسهولة على حسب ما يحصل من اعتداء على مصالح العباد الخاصة والعامة، فقسَّمَتْها إلى قصاص وحدود وتعازير.

2-عقوبات القصاص والحدود مقدرة من قبل الشارع، فلا مجال لاجتهاد الحاكم في تقديرها. بخلاف عقوبات التعزير فهي غير مقدرة من قبل الشارع، بل هي موكولة إلى ولي الأمر، يقدّرها على حسب المصلحة.

3-عقوبات الحدود لا تقبل العفو ولا الإسقاط، لأن المغلّب فيها هو حقُّ الله تعالى، عدا حدّ القذف الذي اختُلف في جواز العفو فيه للاختلاف في مردّ الحق فيه.

4-عقوبة القصاص يجوز العفو فيها، لأن المغلب فيها هو حقّ الفرد.

5-التعزير يدخله العفو في الجملة، فإن كان لحقّ آدميّ فهو إليه، وإن كان لحقِّ الله تعالى فهو إلى الإمام بحسب المصلحة.

6-عقوبات الحدود والقصاص تسقط بالشبهة، بخلاف عقوبات التعزير، إذ يمكن أن تقام مع وجود الشبهة، إذا كان ثم مصلحة.

7-العقوبات المتفق عليها في جرائم الحدود خمس، وهي الزنا والقذف والسرقة والحرابة وشرب الخمر، وما عدا ذلك فهو مختلف فيه.

- والشريعة الإسلامية لها منظورها الخاص في مجال الجريمة.. فهناك جرائم لم يعط المشرع الإسلامي أية سلطة تقديرية للقاضي ولا لولي الأمر وهي جرائم الحدود لأنها جرائم تهدد بنية المجتمع وتقوض أركانه ويقابلها في التشريعات الحديثة الجرائم المخلة بأمن الدولة.

المطلب الثاني: الشفاعة وطرق الإثبات

- الشفاعة في الحدود:

تحرم الشفاعة وقبولها في حد من حدود الله تعالى، بعد أن يبلغ الإمام، لقوله صلى الله عليه وسلم لصفوان بن أميه: (فهلاَّ قبل أن تأتيني به)[1].

ولما رواه الإمام أحمد عن ابن عمر مرفوعا: (من حالة شفاعته دون حد من حدود الله فهو مضاد لله في أمره).

ولما جاء في الصحيحين من خبر شفاعة أسامة بن زيد رضي الله عنه في المخزومية، التي سرقت، وقول النبي صلى الله عليه وسلم:(أتشفع في حد من حدود الله). وسيأتي مزيد بيان لهذه المسألة إن شاء الله: في مادة: شفاعة.

-لا يجوز الشفاعة (التوسط لإلغاء العقوبة أو لتخفيفها) في كل جريمة اعتبرتها الشريعة من جرائم الحدود بعد أن ترفع إلى الحاكم (السلطة القضائية) ولا عبرة بتغيير العقوبة من حدّية إلى تعزيرية في القوانين الوضعية.

رأي الباحث: أن من تفكيك المجتمعات الشفاعة في غير المقدور وغير المشروع. فالله تعالى شجع الشفاعة (من يشفع شفاعة حسنه...) (النساء -85) إذا هي من باب الأمر الحسن طيبة ويثاب عليها فاعلها. مقابل من أراد الشفاعة لتعطيل حد من حدود الله ولم يراع شرعه يزجر ويعاقب.

- طرق إثبات جرائم الحدود:

جرائم الحدود تثبت بطريقين، الإقرار، والشهادة، إذا استوفيا شروطهما وأركانهما، وانتفت موانعهما هذا باتفاق العلماء.

- مسقطات الحدود:

يسقط الحد بالأمور التالية: -

1 - الرجوع عن الإقرار بارتكاب الجريمة الموجبة للحد، لما جاء في قصة ماعز رضي الله عنه، عندما هرب، وتبعه الصحابة فلما علم النبي صلى الله عليه وسلم بذلك قال: (هلاَّ تركتموه...).

2 - رجوع الشهود عن شهادتهم.

3 - دعوى الإكراه.

1- أخرجه النسائي (4881) بلفظه، وابن ماجه (2595)، وأحمد (15303) كلاهما باختلاف يسير.

- لا خلاف بين الفقهاء في أنّ من دخل الحرم مقاتلا وبدأ القتال فيه، يقاتل، لقوله تعالى: ﴿وَلَا تُقَٰتِلُوهُمۡ عِندَ ٱلۡمَسۡجِدِ ٱلۡحَرَامِ حَتَّىٰ يُقَٰتِلُوكُمۡ فِيهِۖ فَإِن قَٰتَلُوكُمۡ فَٱقۡتُلُوهُمۡۗ ١٩١﴾ (البقرة -191) وكذلك من ارتكب في الحرم جريمة من جرائم الحدود أو القصاص ممّا يوجب القتل فإنّه يقتل فيه اتّفاقا لاستخفافه بالحرم.

- وتعتبر جرائم الحدود من الجرائم الماسة بمصلحة الجماعة، ولو أنها في الغالب تقع على أفراد معينين، وتمس مصالحهم مساساً شديداً، كالسرقة والقذف، وليس في اعتبارها ماسة بالجماعة إنكارا لمساسها بالأفراد، وإنما هو تغليب لمصلحة الجماعة على مصلحة الأفراد، بحيث لو عفا الفرد لم يكن لعفوه أثر على الجريمة والعقوبة.

- لا جريمة ولا عقوبة بلا نص في جرائم الحدود

أثر القاعدة في جرائم الحدود: طبقت الشريعة قاعدة أن لا جريمة ولا عقوبة بلا نص تطبيقاً دقيقاً في جرائم الحدود، وهذا ظاهر بجلاء من تتبع النصوص التي وردت في هذه الجرائم.

هذه هي جرائم الحدود ليس فيها جريمة إلا نُصّ على تحريمها ونُصّ على عقوبتها، بل لقد عينت الشريعة العقوبات في جرائم الحدود تعييناً دقيقاً بحيث لم تترك للقاضي أيه حرية في اختيار نوع العقوبة أو تقدير كمها، حتى ليمكن القول بأن هذه العقوبات ذات حد واحد حكماً، وإن كان بعضها يحتمل بطبيعته أن يكون ذا حدين.

فلا تسمح الشريعة للقاضي أن ينقص العقوبة أو يستبدل غيرها بها أو يوقف تنفيذها، ولم تجعل الشريعة لظروف الجريمة أو المجرم أي أثر على عقوبات جرائم الحدود، كما أنها لم تجعل للسلطة التنفيذية حق العفو عن هذه العقوبات.

ومن ثم سميت هذه العقوبات بالعقوبات المقدرة حقاً لله تعالى، إشارة إلى أنها محددة النوع والمقدار، وأنها لازمة فلا يمكن المساس بها.

- من حيث النص على العقوبة:

نصت الشريعة على العقوبات المقررة للجرائم في كل الأحوال، ولكنها عينت عقوبة كل جريمة على حدة، وجعلتها لازمة في جرائم الحدود وجرائم القصاص والدية، أما في جرائم التعازير جميعاً سواء كانت عادية أو مقررة لحماية المصلحة العامة والنظام العام فقد عينت الشريعة مجموعة من العقوبات لهذه الجرائم، وتركت للقاضي أن يختار من بينها العقوبة الملائمة.

هذا هو أثر قاعدة أن لا جريمة ولا عقوبة بلا نص في جرائم التعازير المقررة لحماية المصلحة العامة. فالقاعدة مطبقة ولكن في حدود واسعة، ومن ثم فلا يمكن القول بأن الجاني يعاقب على فعل لم يحرم، أو لم يعلم بسبق تحريمه؛ لأن الشريعة تعاقب على كل فعل يصدر من صاحبه ماساً بالنظام العام أو المصلحة العامة، وعلى كل حال يوجد فيها الجاني إذا مست بنظام الجماعة ومصالحها، فعلى كل إنسان إذن أن يبتعد عن كل ما يمس بالصالح العام .

- من أقر بارتكابه جريمة من جرائم الحدود ولم يكن دليل إلا إقراره وجب عليه الحد بالإقرار، فإذا عدل عن إقراره كان العدول شبهة في عدم الثبوت؛ لاحتمال أن يكون إقراره غير صحيح، وترتب على قيام هذه الشبهة درء الحد. ومثل ذلك يقال عن عدول الشهود إذا لم يكن دليل إلا الشهود.

رأي الباحث: أن الجريمة التي تثبت بإقرار أو شهود أو إثبات هذه الإثباتات تقوم مقام النص. لأن الجريمة لا يعاقب عليها الإنسان إلا بنص معروف من كتاب أو سنة أو إجماع وهكذا تطبق أيضا في جرائم التعازير. وفي حالة عدم الإثبات يدخل درء الحدود بالشبهات.

- قاعدة لا يتساوى عقاب الجريمة التامة بالجريمة التي لم تتم

العقاب على الشروع: قاعدة الشريعة الإسلامية في جرائم الحدود والقصاص أن لا يتساوى عقاب الجريمة التامة بالجريمة التي لم تتم، وأصل هذه القاعدة حديث الرسول – صلى الله عليه وسلم -: "من بلغ حداً في غير حد فهو من المعتدين".

وهذه القاعدة لا يمكن الخروج عليها في جرائم الحدود وجرائم القصاص، فلا يمكن العقاب على الشروع في الزنا التام وهي الجلد والرجم، ولا يمكن العقاب على الشروع في السرقة بعقوبة القطع؛ لأن القطع جعل جزاء الجريمة التامة.

ولا شك أن البون شاسع بين الشروع والفعل التام، فيجب أن يؤخذ المتهم بقدر ما فعل، ويجزي بقدر ما اكتسب، فضلاً عن أن التسوية في العقاب بين الشروع والجريمة التامة تحمل مَن شرع في جريمة على إتمامها؛ لأنه يرى نفسه قد استحق عقوبة الجريمة التامة بالبدء في تنفيذ الجريمة، فليس ثمة ما يغريه بالعدول عنها.

رأي الباحث: الجرائم تختلف من جريمة إلى أخرى وهذه العقوبات تختلف من عقوبة إلى عقوبة. بقدر الجريمة والنص يعاقب المرء. وكذلك في الجرائم التامة والجرائم الناقصة أو الأقل تأثيرا. لا يستوون في العقاب. كما لا ينبغي مساواة من ارتكب الجريمة ومن حرض عليها. وأيضا من شرع في الجريمة ومن ارتكب الجريمة.

- أثر عدول الجاني عن الفعل:

إذا شرع الجاني في ارتكاب الجريمة فإما أن يتمها وإما أن لا يتمها، فإذا أتمها فقد استحق عقوبتها، وإذا لم يتمها فإما أن يكون أُكره على عدم إتمامها كمن يضبط وهو يجمع المسروقات من محل السرقة، وإما أن يكون هو الذي عدل مختاراً عن إتمامها، وفي حالة العدول إما أن يكون لسبب ما غير التوبة، كأن يكتفي الجاني بما فعل، أو يرى أنه ينقصه بعض الأدوات، أو يرى أن يعاود الكرَّة في وقت آخر مناسب، أو يخشى أن يراه أحد، وإما أن يكون سبب العدول هو توبة الجاني وشعوره بالندم ورجوعه إلى الله.

فإذا كان سبب عدم إتمام الجريمة هو إكراه الجاني على ذلك كأن يضبطه المجني عليه أو يصاب بحادث يمنعه من إتمام الجريمة، فإن ذلك لا يؤثر على مسؤولية الجاني في شئ، ما دام أن الفعل الذي أتاه يعتبر معصية.

- قاعدة الفرق بين مسؤولية المباشر ومسؤولية المتسبب:

الأصل في الشريعة الإسلامية أن المباشر والمتسبب كلاهما مسؤول جنائياً عن فعله، لكن المساواة في المسؤولية لا تستلزم تساويهما في العقوبة في جرائم الحدود؛ لأن القاعدة في جرائم الحدود أن عقوبة الحد لا تجب إلا على مباشر.

فلا يمكن إذن أن يعاقب المتسبب بعقوبة حد، وإنما يعاقب بعقوبة تعزيرية، ويمكن تعليل هذه القاعدة بأن الأصل في الجرائم ارتكابها بطريق المباشرة، وأن جرائم الحدود يغلب ارتكابها بطريق المباشرة ويقل ارتكابها بطريق التسبب فخصصت عقوبة الحدود لشدتها بما هو أصل وبما يغلب وقوعه.

أما جرائم القصاص فعقوبتها وإن كانت مقدرة كعقوبة الحدود إلا أنها تقع على المباشر والمتسبب معاً عند مالك والشافعي وأحمد؛ لأن هذه الجرائم تقع غالباً بطريق التسبب فلو قصرت عقوبتها على المباشر فقط لتعطلت نصوص القصاص لإمكان الجاني أن يعدل عن طريق المباشرة إلى طريق التسبب.

رأي الباحث: لا جريمة ولا عقوبة ولا تهمة ولا تعزير ولا قصاص لمن ارتكب جريمة تحت التأثير والإكراه. لذا الجريمة لا بد من توفر أركانها وشروطها وقواعدها بعد ذلك يعاقب من تسبب أو ارتكب الفعل.

- قاعدة عقوبة الحد لازمة فلا تسقط بإهمال

والحرابة جريمة من جرائم الحدود وعقوبتها حدود، والقاعدة أن عقوبة الحد لازمة فلا تسقط بإهمال تنفيذها ولا بالعفو عنها. ولكن عقوبات الحرابة تسقط استثناء بالتوبة لقوله تعالى: {إِلاَّ الَّذِينَ تَابُواْ مِن قَبْلِ أَن تَقْدِرُواْ عَلَيْهِمْ فَاعْلَمُواْ أَنَّ اللّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ }(المائدة -34)، فإذا تاب المحارب سقطت عنه عقوبات القتل والصلب والقطع والنفي؛ أي العقوبات المقررة حداً لجريمة الحرابة، بشرط أن تكون التوبة قبل القدرة عليه، فإن تاب بعد القدرة لم يسقط عنه شيء.

وقد تقصت الشريعة الاعتداءات الخطيرة التي يمكن أن تمس هذه الأنظمة فوجدوا أنها تنحصر في جرائم الحدود وجرائم القصاص والدية، وهي: الزنا، والقذف، وشرب الخمر، والسرقة، والحرابة، والردة، والبغي، والقتل

والجرح في حالتي العمد والخطأ.
فالزنا اعتداء على نظام الأسرة، ولو لم يعاقب عليه لكان لكل امرئ أن يشارك الآخر في أي امرأة شاء، وأن يدعي من شاء أو يتنصل ممن شاء من الأبناء؛ وأخيراً فإن إباحة الزنا معناها الاستغناء عن نظام الأسرة وهدم الدعامة الأولى من الدعائم التي تقوم عليها الجماعة.
فالعقوبة في هذه الجرائم لازمة محتمة ويعبر الفقهاء عنها بأنها حق الله تعالى؛ لأن ما كان حقاً لله امتنع العفو فيه أو إسقاطه .
وقد ترتب على عدم جواز العفو عن العقوبة أو إسقاطها اعتبار من وجب عليه حد مهلك مهدراً فيما وجب فيه الحد, فإن وجب الحد في نفسه أهدرت نفسه, وإن وجب في طرفه أهدر طرفه .
- الإبلاغ عن جرائم الحدود:
المبلغ إما أن يكون محتسبا أو غير محتسب، والمحتسب هو من يأمر بالمعروف إذا ظهر تركه وينهى عن المنكر إذا ظهر فعله. قال تعالى: { وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ }(أل عمران- 104).
وهذا وإن كان واجبا على كل مسلم فهو متعين على المحتسب بحكم ولايته، لكن غيره فرض عليه على سبيل الكفاية.
رأي الباحث: الحرابة جرم ضد الإنسانية ولذا أورد الله تعالى عليهم أشد العقاب ولذا لا تسقط بعفو أو تسقط بالتقادم إلا بالتوبة وعدم القبض عليه قبل التوبة. ولذا حذر الشارع من الخوض في مثل هذه الجرائم.

-القضاء بعلم القاضي بنفسه:
بالمعاينة، أو بسماع الإقرار، أو بمشاهدة الأحوال، فيه تفصيل:
1 - إن قضى القاضي بعلم حدث له، في زمن القضاء وفي مكانه، في الحقوق المدنية كالإقرار بمال لرجل، أو الشخصية كطلاق رجل امرأته، أو في بعض الجرائم: وهي قذف رجل أو قتل إنسان، جاز قضاؤه. ولا يجوز قضاؤه بعلم نفسه في جرائم الحدود الخالصة لله عز وجل، إلا أن في السرقة يقضي بالمال، لا بالقطع؛ لأن الحدود يحتاط في درئها، وليس من الاحتياط فيها الاكتفاء بعلم القاضي.
2 - إذا قضى القاضي بعلم نفسه قبل أن يقلد منصب القضاء، أو بعد أن قلد، لكن قبل أن يصل إلى البلد الذي ولي قضاءه، فإنه لا يجوز عند أبي حنيفة أصلاً.
وعند الصاحبين: يجوز فيما سوى الحدود الخالصة لله عز وجل، قياساً على جواز قضائه فيما علمه في زمن القضاء.
ورد أبو حنيفة بأن القياس مع الفارق، فالعلم المستفاد في زمن القضاء علم في وقت يكون القاضي فيه مكلفاً بالقضاء، فأشبه البينة القائمة فيه، أما العلم الحاصل في غير زمان القضاء: فهو علم في وقت لا يكون القاضي مكلفاً فيه بالقضاء، فلا يصلح؛ لأنه ليس في معنى البينة، فلم يجز القضاء به؛ لأن البينة المعتبرة أن يسمع القاضي الشهود في ولايته، أما ما يعلمه قبل ولايته فهو بمنزلة ما يسمعه من الشهود قبل ولايته، وهو لا قيمة له.
المطلب الثالث -جرائم القصاص والدية وأنواعها
جرائم القصاص الحق فيها لأولياء القتيل، والمجني عليه نفسه إن كان حيا من حيث استيفاء القصاص، أو العفو، والإمام منفذ لطلبهم.
وهي الجرائم التي يعاقب عليها بقصاص أو دية، وكل من القصاص والدية عقوبة مقدرة حقاً للأفراد، ومعنى أنها مقدرة أنها ذات حد واحد، فليس لها حد أعلى وحد أدنى تتراوح بينهما، ومعنى أنها حق للأفراد أن للمجني عليه أن يعفو عنها إذا شاء، فإذا عفا أسقط العفو العقوبة المعفو عنها.

- وجرائم القصاص والدية خمس:

1.القتل العمد 2. القتل شبه العمد 3. القتل الخطأ 4. الجناية على ما دون النفس عمداً 5. الجناية على ما دون النفس خطأ.

-أن العلماء اتفقوا على جواز إثبات جرائم القصاص في القتل والجرح العمد بالإقرار أو شهادة رجلين.

- الإقـــرار: هو إخبار عن ثبوت حق للغير على نفسه، وهو حجة قاصرة على المقر لا يتعدى أثره إلى غيره، لقصور ولاية الإقرار على غيره، فيقتصر أثر الإقرار على المقر نفسه. ويؤخذ بمقتضى الإقرار؛ لأن الإنسان غير متهم على نفسه.

ولا خلاف في جواز الاعتماد على الإقرار في العبادات والمعاملات والأحوال الشخصية والجرائم أو الجنايات والحدود، فقد أجمعت الأمة على صحة الإقرار مطلقاً، وكونه حجة في مختلف العصور، إذا كان صحيحاً.

واتفق العلماء على صحة الإقرار بحق من الحر البالغ العاقل المختار غير المتهم في إقراره . ويشترط في الإقرار بالجناية أو الجريمة الموجبة لحد أو قصاص أو تعزير أن يكون واضحاً مفصلاً، قاطعاً في الاعتراف بارتكاب الجرم، عمداً أو خطأ أو شبه عمد.

-الشـــهادة : لا تثبت عند أئمة المذاهب الأربعة إلا بشهادة رجلين عدلين. ولا تقبل فيها شهادة رجل وامرأتين، ولا شهادة شاهد ويمين المدعي ـ المجني عليه، ولا تثبت بالشهادة على الشهادة، ولا بكتاب القاضي إلى قاض آخر؛ لأن القصاص عقوبة خطيرة، فيحتاط لدرئه باشتراط شاهدين عدلين.

-جرائم القصاص: وهذه أيضا لم يترك الفقهاء الأمر فيها لاقتناع القاضي كما فعل القانونيين، إنما عولوا فيها على طرق معينة، والقرائن المجردة ليست من بين هذه الطرق إلا عند قليل من الفقهاء وهؤلاء جعلوا القرينة في المرتبة الثالثة في ترتيب أدلة إثبات جرائم القصاص. غير أن القرينة تصلح لإثبات القصاص عند مجموع الفقهاء إذا عضدتها أيمان القسامة، وهذا طريق من طرق إثبات الدماء ينفرد الفقه الإسلامي به.

-وفي جرائم القصاص فالعفو جائز من المجني عليه، فإذا عفا ترتب على العفو أثره، فللمجني عليه أن يعفو عن القصاص مقابل الدية. وله أن يعفو عن الدية أيضاً، فإذا عفا عن أحدهما أعفى منه الجاني. وليس لرئيس الدولة الأعلى أن يعفو عن العقوبة في جرائم القصاص بصفته هذه، لأن العفو عن هذا النوع من الجرائم مقرر للمجني عليه أو وليه. لكن إذا كان المجني عليه قاصراً ولم يكن له أولياء كان الرئيس الأعلى للدولة وليه، إذ القاعدة الشرعية أن السلطان ولي من لا ولي له، وفي هذه الحالة يجوز لرئيس الدولة العفو بصفته ولي المجني عليه، لا بأي صفة أخرى، وبشرط ألا يكون العفو مجاناً.

- وفي جرائم القصاص سلطة القاضي قاصرة على توقيع العقوبة المقررة إذا كانت الجريمة ثابتة قبل الجاني، فإذا كانت العقوبة القصاص وعفا المجني عليه عن القصاص أو تعذر الحكم به لسبب شرعي وجب على القاضي أن يحكم بالدية ما لم يعف المجني عليه عنها؛ فإذا عفا كان على القاضي أن يحكم بعقوبة تعزير.

- قاعدة لا جريمة ولا عقوبة بلا نص في جرائم القصاص والدية

أثر القاعدة في جرائم القصاص والدية: طبقت الشريعة القاعدة أن لا جريمة ولا عقوبة بلا نص تطبيقاً دقيقاً في جرائم القصاص والدية، وليس أدل على ذلك من استعراض النصوص التي وردت في هذه الجرائم. أما الجرائم التي يعاقب عليها بالدية فهي: جرائم القصاص إذا عفي عن القصاص أو امتنع القصاص لسبب شرعي، ثم القتل شبه العمد، والقتل الخطأ، وإتلاف الأطراف خطأ، والجرح الخطأ.

ويلاحظ أن سلطة القاضي في جرائم القصاص والدية تماثل سلطته في جرائم الحدود، ولا تفترق عنها إلا في أن القاضي ملزم أن لا يطبق عقوبة القصاص أو الدية إذا عفا عنها المجني عليه أو وليه، وأن يطبق العقوبة التي توجبها الشريعة أو يوجبها ولي الأمر في حالة العفو عن القصاص والدية.

وعقوبة القصاص وعقوبة الدية من العقوبات المقدرة؛ لأنها محددة النوع والمقدار، ولكنها مقدرة حقاً للأفراد،

ومن ثم كان للمجني عليه أو وليه العفو عن العقوبة لأنها حقه، وصاحب الحق يستطيع أن يستوفيه وأن يتركه، أما ولي الأمر فليس له أن يسقط عقوبة القصاص أو الدية أو أن يعفو عن أحدهما، كما أنه لا يستطيع أن يسقط عقوبات الحدود أو يعفو عنها؛ لأنه لا يملك إسقاط حق الله ولا حقوق الأفراد.

رأي الباحث: تختلف الجرائم في القصاص مثل القتل العمد من جرائم الحرابة في العفو فإن جريمة القتل في القصاص إذا تم العفو تحول الى ديات دون القصاص أما في الحرابة تطبيق الحد فيهم وهذه من عدالة السماء في شؤون خلقة حتي لا يقدم البشر إلى جريمة الحرابة التي تهدد النسيج الإجتماعي والأسر من تخويف وتشريد وقتل وتفتيت للمجتمع.

-الاستيفاء في جرائم القصاص: والأصل أن عقوبات جرائم القصاص كغيرها من العقوبات متروك إقامتها لأولي الأمر، لكن أُجيز استثناءً أن يُستَوفَ القصاص بمعرفة ولي الدم أو المجني عليه، والأصل في ذلك قوله تعالى: {وَمَن قُتِلَ مَظْلُومًا فَقَدْ جَعَلْنَا لِوَلِيِّهِ سُلْطَانًا فَلاَ يُسرِف فِّي الْقَتْلِ }(الاسراء – 33).

ومَن المتفق عليه أن لولي المَجني عليه حق استيفاء القصاص في القتل بشرط أن يكون الاستيفاء تحت إشراف السلطان؛ لأنه أمر يفتقر إلى الاجتهاد ويَحرُم فيه الحيف، ولأنه لا يؤمن الحيف من المقتص مع قصد التشفي، لكن إذا استوفاه في غير حضور السلطان وقع الموقع؛ أي وقع الفعل قصاصاً، وعزر المستوفي لافتياته على السلطان وفعله ما منع من فعله.

وينظر السلطان في الولي؛ فإن كان يحسن الاستيفاء ويقدر عليه بالقوة والمعرفة اللازمة مكنه منه، وإن كان لا يحسن الاستيفاء أمَرَه أن يوكل غيره؛ لأنه عاجز عن استيفاء حقه.

وليس ثمة ما يمنع أن يعين خبير لاستيفاء الحدود والقصاص يأخذ أجره من بيت المال؛ لأن هذا العمل من المصالح العامة، فإذا كان الولي لا يحسن القصاص وكل هذا الخبير.

- العفو في جرائم القصاص والدية: تجيز الشريعة للمجني عليه أو ولي دمه أن يعفو عن عقوبتي القصاص والدية دون غيرهما من العقوبات المقررة لجرائم القصاص والدية، فليس له أن يعفو عن عقوبة الكفارة, ولا يؤثر عفوه على حق ولي الأمر في تعزير الجاني بعد العفو عنه.

وليس لولي الأمر أن يعفو في جرائم القصاص والدية عن العقوبات المقدرة كالقصاص والكفارة, ولكن له أن يعفو عن أية عقوبة تعزيرية يعاقب بها الجاني, وله أن يعفو عن كل عقوبة أو بعضها.

ليس لولى الأمر حق العفو في جرائم القصاص , ولكن لأولياء الدم حق العفو بمقابل أو بغير مقابل وبالرغم من تقرير هذا الحق لأولياء الدم واحتمال عفوهم حتى اللحظة الأخيرة فإن الجاني يعتبر مهدر الدم لأولياء الدم حتى يعفوا فإن عفوا أو عفا أحدهم عاد معصوم الدم كما كان قبل ارتكاب الجريمة. وقد يظن أن هناك تناقضاً بين حكم هذه الحالة وحكم الجرائم التي لولى الأمر حق العفو فيها , ففي جرائم القصاص يعتبر الجاني مهدر الدم من وقت ارتكاب الجريمة مع أن لولى الدم حق العفو , وفى الجرائم التي يملك ولى الأمر فيها حق العفو يعتبر الجاني معصوم الذنب الى وقت تنفيذ العقوبة. والواقع أنه لا تناقض أصلاً , لأن العقوبة من حق الجماعة لا من حق الأفراد , وولى الأمر يعتبر ممثل الجماعة , وقد اقتضت المصلحة العامة حرمان ممثل الجماعة من حق العفو فى جرائم القصاص , تحقيقاً للعدل والمساواة وحفظاً للدماء , كما اقتضت المصلحة العامة التعجيل فى تنفيذ العقوبة , فأصبحت عقوبة القصاص بهذا لازمة واجبة التنفيذ من وقت وقوع الجريمة , واقتضى هذا النظر اعتبار الجاني مهدراً , فإهدار دم الجاني في جرائم القصاص اقتضته المصلحة العامة.

أما العقوبات التي يجوز فيها عفو ولى الأمر , فإن تقرير العفو فيها استوجبته المصلحة العامة أيضاً , فوجب تحقيقاً لهذه المصلحة أن يعتبر الجاني معصوماً ما دام العفو ممكناً ؛ لأن العقوبة لا تعتبر لازمة ولا واجبة التنفيذ حتماً ما دام العفو محتملاً , فالإهدار في جرائم القصاص استوجبته المصلحة العامة , والعصمة فى غيرها اقتضتها المصلحة العامة. وليلاحظ فوق هذا أن ولى الأمر حين يعفو إنما يعفو عن حق الجماعة وهو حق عام ,

وأن ولى الدم حين يعفو عن حقه في القصاص إنما يعفو عن حقه وهو حق خاص , ولا يمكن أن نرتب على العفو عن حقين مختلفين في طبيعتهما نتائج واحدة.

المطلب الرابع -جرائم التعازير

التَّعْزِيرُ لغة: مصدر عَزَّرَ من العزر , وهو الرد والمنع, والعَزْرُ: اللَّوْم. وعَزَرَهُ يَعْزِره عَزْراً وعَزَّرَه: ردَّه. والعَزْرُ والتَّعْزِيرُ: ضرب دون الحدّ لِمَنْعِ الجانيَ من المُعاوَدة ورَدْعه عن المعصية.

وفي الاصطلاح: هو عقوبة غير مقدرة شرعا، تجب حقاً لله ، أو لآدمي، في كل معصية ليس فيها حد ولا كفارة غالبا.

- مشروعية التعزير:

-التعزير مشروع بالكتاب والسنة والإجماع: فأما الكتاب فقوله تعالى: ﴿ وَٱلَّٰتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَٱهۡجُرُوهُنَّ فِي ٱلۡمَضَاجِعِ وَٱضۡرِبُوهُنَّۖ فَإِنۡ أَطَعۡنَكُمۡ فَلَا تَبۡغُواْ عَلَيۡهِنَّ سَبِيلًاۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلِيّٗا كَبِيرٗا ٣٤﴾ (النساء – 34).

وأما السنة فقد روى الشيخان عن أبي بردة الأنصاري رضي الله عنه، قال: كان النبي صلى الله عليه وسلم يقول: { لا يجلد فوق عشر جلدات إلا في حد من حدود الله }. فهذا الحديث دليل على مشروعية التعزير على ما دون جرائم الحدود.

وأما الإجماع، فقد أجمعت الأمة على مشروعية التعزير في كل معصية ليس فيها حد. قال شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله: واتفق العلماء على أن التعزير مشروع في كل معصية ليس فيها حد.

-جرائم التعازير: هي الجرائم التي يعاقب عليها بعقوبة أو أكثر من عقوبات التعزير، ومعنى التعزير التأديب، وقد جرت الشريعة على عدم تحديد عقوبة كل جريمة تعزيرية، واكتفت بتقرير مجموعة من العقوبات لهذه الجرائم تبدأ بأخف العقوبات وتنتهي بأشدها، وتركت للقاضي أن يختار العقوبة أو العقوبات في كل جريمة بما يلائم ظروف الجريمة وظروف المجرم، فالعقوبات في الجرائم التعزير غير مقدرة.

وجرائم التعزير غير محدودة كما هو الحال في جرائم الحدود أو جرائم القصاص والدية، وليس في الإمكان تحديدها. وقد نصت الشريعة على بعضها وهو ما يعتبر جريمة في كل وقت كالربا وخيانة الأمانة والسب والرشوة، وتركت لأولي الأمر النص على بعضها الآخر، وهو القسم الأكبر من جرائم التعازير، ولكن الشريعة لم تترك لأولي الأمر الحرية في النص على هذه الجرائم بل أوجبت أن يكون التحريم بحسب ما تقتضيه حال الجماعة وتنظيمها والدفاع عن مصالحها ونظامها العام، وأن لا يكون مخالفاً لنصوص الشريعة ومبادئها العامة.

وقد قصدت الشريعة من إعطاء أولي الأمر حق التشريع في هذه الحدود تمكينهم من تنظيم الجماعة وتوجيهها الوجهات الصحيحة، وتمكينهم من المحافظة على مصالح الجماعة والدفاع عنها ومعالجة الظروف الطارئة.

وأيضاً هي كل جريمة ليس فيها حد ولا قصاص، وهي غير محددة وقد ترك للحاكم صلاحية تحديدها حسب المصلحة العامة، وقد وضع الفقهاء بعض القيود على هذه الصلاحية ومنها:

(1) أن يكون الباعث حماية المصالح الإسلامية، المقررة الثابتة، لا حماية الأهواء والشهوات.

(2) أن تكون هادفة إلى القضاء على الفساد، وألا يترتب على العقوبة فساد أشد.

(3) أن تكون هناك مناسبة بين الجريمة والعقوبة، وألا يكون في العقوبة إسراف، ولا إهمال. (عن جرائم التعزير راجع مصطلح: تعزير)

وفي جرائم التعازير لولي الأمر - أي رئيس الدولة الأعلى - حق العفو عن الجريمة، وحق العفو عن العقوبة، فإذا عفا كان لعفوه أثره بشرط أن لا يمس عفوه حقوق المجني عليه الشخصية. وليس للمجني عليه أن يعفو في التعازير إلا عما يمس حقوقه الشخصية المحضة. ولما كانت الجرائم تمس الجماعة فإن عفو المجني عليه من

العقوبة أو الجريمة لا يكون نافذاً وإن أدى في الواقع إلى تخفيف العقوبة على الجاني، لأن للقاضي سلطة واسعة في جرائم التعازير من حيث تقدير الظروف المخففة، وتخفيف العقوبة. ولا شك أن عفو المجني عليه يعتبر ظرفاً مخففاً.

العفو في جرائم التعازير: من المتفق عليه بين الفقهاء أو لولي الأمر حق العفو كاملاً في جرائم التعازير, فله أن يعفو عن الجريمة وله أن يعفو عن العقوبة كلها أو بعضها, ولكنهم اختلفوا فيما إذا كان لولي الأمر حق العفو في كل جرائم التعازير أو في بعضها دون البعض الآخر. فللظروف المخففة أثرها على نوع العقوبة ومقدارها، فللقاضي أن يختار عقوبة خفيفة، وأن ينزل بها إلى أدنى حدودها، وله أن يوقف تنفيذها.

- لا جريمة ولا عقوبة بلا نص في جرائم التعازير

أثر القاعدة في جرائم التعازير: طبقت الشريعة قاعدة أن لا جريمة ولا عقوبة بلا نص في جرائم التعازير أيضاً، وكان من المنطقي أن تطبقها؛ لأن القاعدة من القاعد الأساسية في الشريعة فلا يمكن إهمالها، ولكن الشريعة لم تطبق القاعدة على الوجه الذي طبقتها به على جرائم الحدود، أو جرائم القصاص والدية، ولم تتقيد بالحدود الضيقة التي قيدت بها تطبيق القاعدة في هذه الجرائم، وإنما توسعت الشريعة في تطبيق القاعدة على جرائم التعازير إلى حد ما؛ لأن المصلحة العامة وطبيعة التعزير تقتضي هذا التوسع الذي جاء على حساب العقوبة في أغلب الأحوال، وعلى حساب الجريمة في القليل النادر.

وقد جاء هذا التوسع على حساب العقوبة؛ لأنه لا يشترط في جرائم التعازير أن يكون لكل جريمة عقوبة معينة محددة يتقيد بها القاضي كما هو الحال في جرائم الحدود أو جرائم القصاص والدية، فللقاضي أن يختار لكل جريمة ولكل مجرم العقوبة الملائمة من مجموعة من العقوبات شرعت لعقاب الجرائم التعزيرية كلها، وللقاضي أن يخفف العقوبة وأن يغلظها. وجاء التوسع على حساب الجريمة؛ لأنه يجوز في بعض الجرائم التي تمتاز بصفات معينة أن لا ينص على الجريمة بحيث يعينها النص تعييناً كافياً، بل يكفي أن ينص عليها بوجه عام.

- هل تطبق قاعدة درء الحدود بالشبهات على جرائم التعازير؟:

الأصل في قاعدة درء الحدود بالشبهات أنها وضعت لجرائم الحدود، لكن ليس ثمة ما يمنع من تطبيقها على جرائم التعازير؛ لأن القاعدة وضعت لتحقيق العدالة ولضمان صالح المتهمين، وكل متهم في حاجة لتوفير هذين الاعتبارين سواء كان متهماً في جريمة من جرائم الحدود أو جرائم التعازير.

وتطبق القاعدة على جرائم التعازير في الحالات الثلاث التي يؤدي تطبيقها إلى البراءة في جرائم الحدود، ولا تطبق في حالات استبدال الحد بعقوبة تعزيرية؛ لأن جرائم التعازير عقوباتها غير مقدرة ومتروكة لتقدير القاضي واختياره، بعكس عقوبات جرائم الحدود فهي غير مقدرة وبالغة في الشدة والردع، وليس للقاضي أن يعدل عنها ويستبدل بها غيرها إلا في حالة درء الحد للشبهة.

- أما جرائم التعازير فنستطيع أن ننظر إليها من وجهين:

1- فإذا قسناها على جرائم الحدود والقصاص وجب أن لا نسوي بين عقوبة الشريك المباشر وعقوبة الشريك المتسبب، ووجب أن نجعل عقوبة الأخير أخف من عقوبة الأول، ويمكن تعليل هذا الرأي بأن القواعد التي تنطبق على جرائم الحدود والقصاص، هي نفس القواعد التي تنطبق على جرائم التعازير في الغالب، وأن الشريك المتسبب أقل خطراً وأخف جرماً من الشريك المباشر، فلا معنى للتسوية بين مختلفين.

2- وإذا قلنا إن القاعدة خاصة بجرائم الحدود والقصاص، وإن سبب التفرقة بين الشريك المباشر والشريك المتسبب هو شدة العقوبة، وجب أن نقول إن جرائم التعازير لا يفرق فيها بين عقوبة الشريك المباشر والشريك المتسبب، وهذا هو الذي نرجحه؛ لأن جريمة كل من الشريكين جريمة تعزيرية والعقوبة المقررة عليها عقوبة تعزيرية، والشريعة لا تفرق بين جريمة تعزيرية وأخرى، ولا تحدد لكل جريمة عقوبة بعينها، وتترك للقاضي أن يختار العقوبة المناسبة للجريمة والمجرم، كذلك فإن عقوبات التعزير غير مقدرة؛ أي غير ثابتة، وما دامت العقوبة

غير ثابتة وتقديرها متروك للقاضي فمن الصعب وضع حدود لعقوبة المباشر والمتسبب، كما أنه لا فائدة عملية ترجى من وراء وضع هذه الحدود.

- الاستيفاء في جرائم التعازير:

واستيفاء العقوبات المحكوم بها في جرائم التعازير من حق ولي الأمر أو نائبه أيضاً؛ لأن العقوبة شرعت لحماية الجماعة فهي من حقها فيترك استيفاؤها لنائب الجماعة، ولأن التعزير كالحد يفتقر إلى الاجتهاد ولا يؤمن فيه الحيف.

وليس لأحد غير الإمام أو نائبه إقامة عقوبة التعزير ولو كانت متلفة للنفس، فإن قتل أحد الأفراد شخصاً محكوماً عليه بالقتل تعزيراً فهو قاتل له ولو أن عقوبة القتل متلفة للنفس، والفرق بين عقوبة الحد المتلفة للنفس وعقوبة التعزير المتلفة للنفس أن عقوبة الحد لا يجوز العفو عنها وإسقاطها ولا تأخير تنفيذها؛ فهي عقوبة محتمة لا بد منها، أما عقوبة التعزير المتلفة فلولي الأمر العفو عنها، ولهذا فهي عقوبة غير لازمة لا تهدر عصمة المحكوم عليه، إذ من الجائز أن يصدر عنها عفو في اللحظة الأخيرة.

ومن ثم فقد جرى التشريع الإسلامي - مثلاً- على أن لا يفرض لكل جريمة من جرائم التعازير عقوبة معينة، كما تفعل القوانين الوضعية، لأن تقييد القاضي بعقوبة معينة يمنع العقوبة من أداء وظيفتها وتحقيق المقصد الذي من أجله شرع التعزير، بل يجعل العقوبة غير عادلة في غالب الأحيان؛ لأن أحوال وملابسات الجرائم ومرتكبيها تختلف اختلافاً واضحاً عائداً إلى اختلاف الشخص والزمان والمكان.

رأي الباحث: أن الجرائم غير محددة ويصحبها العفو وهذا يقلل من وطأة التطبيق وتخفف من العقوبة خلافا للحدود التي لا يجب فيها العفو إذا وصلت للحاكم. كما يجوز للقاضي أو من ينوب عنه تطبيق العقوبة المناسبة التي تقلل وتزجر وتخوف مرتكبي الجريمة. وقاعدة درء الحدود بالشبهات تصلح لهذا النوع من جرائم التعازير.

-العقوبة وأنواعها في الفقه: تعريف العقوبة:

العقوبة في اللغة: اسم مصدر من عاقب يعاقب عقاباً ومعاقبة، وهي الجزاء على الفعل السيئ. وعرفت في الاصطلاح بأنها: الجزاء المقرر على مخالفة الشرع بانتهاك حق الله - تعالى -، حداً كان أو كفارة أو تعزيراً.

أنواع العقوبة:

العقوبة في العرف الفقهي: اسم جنس تشمل مصطلحات شرعية ثلاثة كل منها عقوبة شرعية، هي: الحد، والتعزير، والكفارة.

-تعريف الكفارة: الكفارة صيغة مبالغة من الكفر، وهو الستر، والمقصود بها هنا الأعمال التي تكفر بعض الذنوب وتسترها حتى لا يكون لها أثر يؤاخذ به في الدنيا ولا في الآخرة. والذي يكفر اليمين المنعقدة إذا حنث فيها الحالف:

1 - الإطعام.

2 - الكسوة.

3 – العتق.

المطلب الخامس:أنواع العقوبة الشرعية

أولا الحـــــد:

تعريف الحد لغة

الحد في اللغة: المنع، تقول: هذا حد البيت، أو: هذا حد الملك، وكل عين من العقارات لها حدود أربعة: شرق وغرب وشمال وجنوب، وفائدة هذا الحد: أن تمنع المحدود أن يخرج عن حده، وتمنع غير المحدود أن يدخل داخل تلك الحدود، فهو مانع، وكما قالوا: إلا سليمان إذ قال الإله له قم في البرية فاحددها عن الفند يعني: امنعها.

وقالوا: سميت العقوبات لبعض الجرائم حدوداً؛ لأنها تمنع الناس من الوقوع فيها، وسماها صلى الله عليه

وسلم حداً في قضية المرأة المخزومية التي كانت تستعير المتاع وتجحده، ثم سرقت ورُفع أمرها إلى الرسول صلى الله عليه وسلم، وصدر الأمر بقطع يدها، فأرسلوا إليه حب رسول الله وابن حبه أسامة يشفع فيها، فقال صلى الله عليه وسلم: (أتشفع في حد من حدود الله؟!) قالوا: قطع اليد حد في السرقة، والجلد حد في الشرب أو القذف أو الزنا للبكر، والرجم حد في زنا الثيب.

وهذه الحدود موانع وزواجر عن وقوع الإنسان في هذه المعاصي التي جُعلت لها هذه الحدود. ويقال عن المتوفَّ عنها زوجُها: هي في حداد؛ لأنها مُنعت من الزينة، سمي الحديد حديداً لقوة مناعته.إذاً: الحد في اللغة: المنع.

تعريف الحد شرعاً

الفقهاء يقولون: الحد: هو ما شرعه الله عقوبةً على المعاصي، قال صلى الله عليه وسلم: (إقامة حد خير من مطر أربعين يوماً)، وهذا من بركة تحكيم كتاب الله.

ويطلق الحد على المعنى الأصلي: التعريف والتمييز.

ويقول المناطقة: الحد هو ذكر الجنس مع الفصل، فحد الإنسان عند المناطقة: أنه حيوان: وهذا الجنس، ناطق: وهذا الفصل؛ لكي يميزوه عن الصاهل والناهق.

إلى آخره، فالكل حيوان؛ لكن يأتي الفصل الذي يختص بهذا النوع فيميزه ويحدده.

وتقول: حد الشفعة كذا، وحد الواجب كذا، أي: تعريفه وتمييزه عن غيره.

فقالوا: الحد: كل ما نهى الله عنه وبينه وميزه عن غيره، فأصبح محدوداً بتعريف الشرع إياه. وبعضهم يقول: الحد هو الشرط.

ثانياً التعـــزير:

بعد انتهاء الكلام عن الحدود: وهي العقوبات المقدرة في الشرع، أبينِّ عقوبات الجرائم التي ليس لها حد مقدر شرعاً: وهوما يعرف بالتعزير، وأتكلم عنه بإيجاز عن تعريفه، وشروط وجوبه، وقدره وصفته، وطرق إثبات موجبه، وضمان موت المعزر .

تعريف التعزير وموجبه ومنفِّذه وكيفيته: الأصل في التعزير لغة: المنع، ومنه التعزير بمعنى النصرة؛ لأنه منع لعدوه من أذاه، ثم اشتهر معنى التعزير في التأديب والإهانة دون الحد؛ لأنه يمنع الجاني من معاودة الذنب.

وهو شرعاً: العقوبة المشروعة على معصية أو جناية لا حد فيها، ولا كفارة، سواء أكانت الجناية على حق الله تعالى، كالأكل في نهار رمضان بغير عذر، وترك الصلاة في رأي الجمهور، والربا، وطرح النجاسة ونحوها في طريق الناس ونحوها، أم على حق العباد كمباشرة الأجنبية فيما دون الفرج، وسرقة ما دون النصاب، أو السرقة من غير حرز، وخيانة الأمانة والرشوة، أو القذف بغير الزنى من أنواع السب والضرب والإيذاء بأي وجه، مثل أن يقول الرجل لآخر: يا فاسق، يا خبيث، يا سارق، يا فاجر، يا كافر، يا آكل الربا، يا شارب الخمر، ونحوها. سئل علي كرم الله وجهه عن قول الرجل للرجل: يا فاسق، يا خبيث، قال: هن فواحش فيهن التعزير، وليس فيهن حد.

ومن موجبات التعزير: الجناية التي لا قصاص فيها، أو وطء الزوجة في الدبر، أو أثناء الحيض، أو النهب أو الغصب أو الاختلاس.

ولو قال شخص لآخر: يا كلب، يا خنزير، يا حمار، يا ثور، لا يعزر في أصل مذهب الحنفية؛ لأنه قذفه بما لا يتصور، فيرجع عار الكذب إليه.

- يجوز في مجال التعزير: إيقاع عقوبات مختلفة، يختار منها الحاكم في كل حالة ما يراه مناسبا محققا لأغراض التعزير.

وهذه العقوبات قد تنصب على البدن، وقد تكون مقيدة للحرية، وقد تصيب المال، وقد تكون غير ذلك. وفيما يلي بيان هذا الإجمال .

- لا خلاف بين الفقهاء في أن تغليظ عقوبة التعزير - وهي كل عقوبة شرعت في معصية لا حد فيها ولا كفارة -

يكون باجتهاد الحاكم لأن المقصود منها الزجر وأحوال الناس تختلف في ذلك
- أما تقدير عقوبة التعزير وبيان نوعها فهذا متروك للسلطة التشريعية المختصة تختار نوع العقوبة وقدرها، أو تترك للقاضى يختار العقوبة من بين العقوبات التعزيرية المحددة، أو التى تحددها له.

الخاتمـــــة

من خلال هذا العرض المستفيض وأحسبه شامل ونافع تحت عنوان: (العقوبات الشرعية رادع للجرائم وعاصم للمجتمع) نخلص إلى جملة من النتائج أبرزها:

1. أن الله حرم الإعتداء على النفس والمال إلا بحق.
2. إنتشار الجريمة دلالة على ضعف النفوس البشرية وابتعادها من الله تعالى.
3. أن تطبيق العقوبة والتخويف يقلل من إنتشار الجريمة في المجتمع المسلم.
4. أن المعاصى والإبتعاد عن القران والسنة سبب من أسباب وقع الجريمة.
5. ضعف الوازع الديني والأخلاقي والمجتمعي بين الناس.
6. التهاون في تطبيق العقوبات سبب لتمادي أصحاب النفوس الضعيفة لارتكاب الجريمة.

التوصيـات

1. تطبيق الأحكام على المخالفين للقانون والتشريع الإسلامي.
2. ردع من يتهاون ويتعدى على حقوق الناس .
3. التعليم المستمر للمجتمع حتي تقل الأمية التي هي شر على المجتمع.
4. الكتابات الموجهة لهذا الخصوص وتوضيح مألات مايتم من إعتداء سواء كان على النفس أو المال أو غيره.
5. على ولاة الأمور عدم الاستهانة بإيقاع العقوبة على مرتكبي الجريمة وإن كانت تعزيرا.

المصادر المراجع:

1. القران الكريم
2. الأحكام السلطانية. المؤلف: أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي، الشهير بالماوردي (المتوفى: 450هـ). الناشر: دار الحديث – القاهرة. ج1: ص 211.
3. الأحكام العامة في القانون الجنائي لعلي بك بدوي ج1 ص39، الموسوعة الجنائية ج3 ص6.
4. الإحكام في أصول الأحكام. المؤلف: أبو الحسن سيد الدين علي بن أبي علي بن محمد بن سالم الثعلبي الآمدي (المتوفى: 631هـ) المحقق: عبد الرزاق عفيفي. الناشر: المكتب الإسلامي، بيروت- دمشق- لبنان ج1 ص215، المستصفي للغزالي ج1 ص83.
5. البحر الرائق شرح كنز الدقائق. زين الدين ابن نجيم الحنفي. سنة الوفاة 970هـ الناشر دار المعرفة. مكان النشر بيروت ج8.
6. التشريع الجنائي الإسلامي مقارناً بالقانون الوضعي. المؤلف: عبد القادر عودة. الناشر: دار الكتب العلمية. مصدر الكتاب: [بجزئيه] .
7. التعريفات: علي بن محمد بن علي الجرجاني. الناشر: دار الكتاب العربي – بيروت. الطبعة الأولى، 1405. تحقيق: إبراهيم الأبياري. عدد الأجزاء: 1، ابن عابدين 3 / 140 ط دار إحياء التراث العربي، والطحطاوي 2 / 388 ط دار المعرفة، وكشاف القناع 6 / 77 ط عالم الكتب.
8. الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه. المؤلف: أبو عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة الجعفي البخاري. المحقق: محمد زهير بن ناصر الناصر. الناشر: دار طوق النجاة. الطبعة: الأولى 1422هـ ج9.
9. الفِقْهُ الإسلاميُّ وأدلَّتُهُ. الشَّامل للأدلّة الشرَّعيَّة والآراء المذهبيَّة وأهمّ النَّظريَّات الفقهيَّة وتحقيق الأحاديث النَّبويَّة وتخريجها. المؤلف: أ.د. وَهْبَة الزُّحَيْلِيّ. أستاذ ورئيس قسم الفقه الإسلاميّ وأصوله.
10. القوانين الفقهية. المؤلف: أبو القاسم، محمد بن أحمد بن محمد بن عبد الله، ابن جزي الكلبي الغرناطي (المتوفى: 741هـ). ج 1: ص 344، ط فاس.
11. المغني في فقه الإمام أحمد بن حنبل الشيباني. المؤلف: عبد الله بن أحمد بن قدامة المقدسي أبو محمد. الناشر: دار الفكر – بيروت. الطبعة الأولى، 1405. ج10 ص315.
12. المهذب في فقه الإمام الشافعي. إبراهيم بن علي بن يوسف الشيرازي أبو إسحاق. تحقيق. الناشر دار الفكر.مكان النشر بيروت. ج 2: ص268.
13. الموسوعة الفقهية الكويتية. صادر عن: وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية – الكويت. عدد الأجزاء: 45 جزءا. الطبعة: (من 1404 - 1427 هـ).ج 1 - 23: الطبعة الثانية، دار السلاسل - الكويت. الأجزاء 24 - 38: الطبعة الأولى، مطابع دار الصفوة - مصر. الأجزاء 39 - 45: الطبعة الثانية، طبع الوزارة .
14. الموسوعة الجنائية الإسلامية المقارنة. بالأنظمة المعمول بها في المملكة العربية السعودية. تأليف. سعود بن عبد العالي البارودي العتيبي. عضو هيئة التحقيق والإدعاء العام. فرع منطقة الرياض. الطبعة الثانية 1427ه .
15. تبصرة الحكام في أصول الأقضية ومناهج الأحكام. المؤلف: إبراهيم بن علي بن محمد، ابن فرحون، برهان الدين اليعمري (المتوفى: 799هـ). الناشر: مكتبة الكليات الأزهريةالطبعة: الأولى، 1406هـ - 1986م. ج2 ص210.
16. حاشية الدسوقي على الشرح الكبير. المؤلف: محمد بن أحمد بن عرفة الدسوقي المالكي (المتوفى: 1230هـ). الناشر: دار الفكر. الطبعة: بدون طبعة وبدون تاريخ. ج:4 / 354، وروضة الطالبين 10 / 176، وأسنى المطالب 4 / 162، وحاشية الطحطاوي على الدر 2 / 410، والمغني لابن قدامة 8 / 324، وكشاف القناع 6 / 124.
17. .سنن النسائي الكبرى: أحمد بن شعيب أبو عبد الرحمن النسائي. الناشر: دار الكتب العلمية – بيروت. الطبعة الأولى، 1411 – 1991. تحقيق: د.عبد الغفار سليمان البنداري, سيد كسروي حسن. ج:6 .
18. صحيح مسلم: مسلم بن الحجاج أبو الحسين القشيري النيسابوري. الناشر: دار إحياء التراث العربي – بيروت. تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي. ج: 5. مع الكتاب: تعليق محمد فؤاد عبد الباقي

19. ورد المحتار على الدر المختار. المؤلف: ابن عابدين، محمد أمين بن عمر بن عبد العزيز عابدين الدمشقي الحنفي (المتوفى: 1252هـ). الناشر: دار الفكر-بيروت. الطبعة: الثانية، 1412هـ - 1992م. ج2 / 298.
20. لسان العرب: محمد بن مكرم بن منظور الأفريقي المصري. الناشر: دار صادر – بيروت. الطبعة الأولى. عدد ج 15 مادة (سقط)
21. مجموع الفتاوى. المؤلف: تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن تيمية الحراني (المتوفى: 728هـ). المحقق: عبد الرحمن بن محمد بن قاسم. الناشر: مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة النبوية، المملكة العربية السعودية. عام النشر: 1416هـ/1995م 402/35
22. مختصر الفقه الإسلامي في ضوء القرآن والسنة. المؤلف: محمد بن إبراهيم بن عبد الله التويجري. الناشر: دار أصداء المجتمع، المملكة العربية السعودية. الطبعة: الحادية عشرة، 1431 هـ - 2010 م. ح1 ص230 .
23. مختار الصحاح: محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر الرازي. الناشر: مكتبة لبنان ناشرون – بيروت. الطبعة ، 1415 – 1995. تحقيق: محمود خاطر. ج 1 مادة: (حدد).
24. نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج.. شمس الدين محمد بن أبي العباس أحمد بن حمزة ابن شهاب الدين الرملي الشهير بالشافعي. الصغير / المتوفي 1004هـ. تحقيق. الناشر دار الفكر للطباعة. سنة النشر 1404هـ - 1984م.. مكان النشر بيروت. ج8 .
25. نَيْلُ المَآرِب بشرَح دَليلُ الطَّالب. المؤلف: عبد القادر بن عمر بن عبد القادر ابن عمر بن أبي تغلب بن سالم التغلبي الشَّيْبَانيَ (المتوفى: 1135هـ). المحقق: الدكتور محمد سُليمان عبد الله الأشقر - رحمه الله -. الناشر: مكتبة الفلاح، الكويت. الطبعة: الأولى، 1403 هـ - 1983 م. ج 2 / 250.