

# المجلة العلمية المحكمة

للأكاديمية العربية الدولية للتدريب والتطوير

Scientific Journal of the International  
Arab Academy for Training and Development

العدد الخامس عشر - ديسمبر 2024



مجلة علمية محكمة متخصصة نصف سنوية

تصدرها الأكاديمية العربية الدولية للتدريب والتطوير (السودان)

محكمة . دورية . معتمدة



العدد

15



## المجلة العلمية المحكمة

للكاديمية العربية الدولية للتدريب والتطوير

Scientific Journal of the International  
Arab Academy for Training and Development

أيمن عبد الباري حسن عبد الحليم	التصميم والطباعة
د. يونس رضوان	المراجعة والتدقيق

هواتف : 00249999000000 - 00249912307439

البريد الإلكتروني لرئيس تحرير ومجلس إدارة المجلة

[Pro.mam67@gmail.com](mailto:Pro.mam67@gmail.com)

1. معتمد وتحمل رقم تسجيل دولي :

ISSN (ONLINE): 1858 – 8441 – ISSN (TEXT): 1858 – 845X

2. حاصلة على شهادة معامل التأثير العربي بالرقم (287) أحد مشاريع اتحاد الجامعات العربية .

3. متعاقدة مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية . المجلة بجانب نشرها للأوراق العلمية للباحثين بموقعها الإلكتروني متعاقدة أيضاً لنشر تلك الأوراق بالموقع الإلكتروني (إبداع) أكبر موقع لمكتبة إلكترونية ومنصة رقمية تعنى بنشر الإصدارات على نطاق الوطن العربي، ذلك الموقع إبداع تابع للمنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية .

4. النشر باللغتين العربية والإنجليزية في العديد من التخصصات والمجالات .

5. تخضع كل الأوراق العلمية للتحكيم وفق شروط نشر واضحة، يتم تسليم الباحثين نتيجة التحكيم خلال أسبوع من تاريخ استلام الأوراق .



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

بسم الله الرحمن الرحيم وبه نستعين، السادة قادة العمل البحثي، السادة الباحثين، السادة القراء الأفاضل، السادة المهتمين بقضايا البحث العلمي ونشره وتوسيع قاعدة إشار عبر المجالات العلمية المحكمة.

أتشرف شرفاً عظيماً في هذا العدد الخامس عشر للمجلة ان أخاطبكم أصالة عن نفسي ونيابة عن هيئة التحرير ومجلس إدارة المجلة. ذلك المجلس الذي يهتم كثيراً ويبدل قصارى جهده من أجل ترقية وتطوير البحث العلمي، وتقديم الاستشارات اللازمة للباحثين لمساعدتهم في نشر الأوراق العلمية.

يعد النشر العلمي من المتطلبات الأساسية لدعم وتنشيط البحث العلمي في مختلف المجالات وشتى التخصصات، حيث يوفر للباحثين فرصة عظيمة لتقييم بحوثهم وأوراقهم العلمية عن طريق التحكيم العلمي الذي تخضع له تلك البحوث والأوراق كشرط أساسي لإجازة نشرها. كما يمكن النشر العلمي هؤلاء الباحثين من عرض نتائج بحوثهم وأوراقهم العلمية أملاً في الوصول الى من يتبنى هذه البحوث والأوراق وتلك النتائج لتوظيفها في خدمة المجتمعات. فأرقى المجتمعات هي التي تبني نهضتها على العلم والمعرفة.

سوف تتوالى اصدارتنا بصورة دورية نصف سنوية بإذن الله، نتيجة لما بذل من عظيم جهد وتعاون أعضاء هيئة التحرير الأفاضل، حيث نبذل قصارى جهدنا لكي نتبوا مكانة متميزة في مجال النشر العلمي يساندنا في ذلك هيئة علمية من أساتذة ومحكمين من ذوي الدرجات العلمية الرفيعة والخبرات المهنية المتراكمة في الحقل العلمي لتقييم الأوراق العلمية التي ترد الى المجلة.

وها أنا انتهز الفرصة وأدعو كل الباحثين لنشر أوراقهم بالمجلة العلمية المحكمة التي تصدر عن الأكاديمية العربية الدولية للتدريب والتطوير وذلك طبقاً لقواعد النشر المعلنة على موقع المجلة، على وعد منا بأن نكون عوناً لكل باحث جاد مجتهد يرغب في نشر نتاج فكره، وحصاد جهده، وان نكون معين علم لكل باحث عن المعرفة التي تتصل بمجالات عمل المجلة، مساهمة منا في خدمة العلم والعلماء.

تدعو هيئة التحرير المتابعين لمجلتنا والمهتمين بالبحث العلمي الى تقديم اقتراحاتهم، وكلنا آذان صاغية لأي نصيحة او اقتراح يرفع من تميز المجلة.

نسأل الله العظيم أن يوفقنا وياكم لما فيه خير الجميع، والله من وراء القصد

أ.د/ مأمون عبد المنعم الأمين

رئيس هيئة تحرير ومجلس إدارة المجلة



1. أ- د/ مأمون عبد المنعم الأمين  
رئيس هيئة التحرير.
2. أ- د/ سهير جمال عبد الصبور  
نائب رئيس هيئة التحرير.
3. أ- د/ أحمد عبد العزيز محمد أحمد إبراهيم.
4. أ- د/ إمام مختار عوض التجاني.
5. د. الهادي أحمد طه محمد صالح.
6. د. سعد الدين عطية الله عبيد الله.
7. د. هبة سيد أحمد حسين علي.
8. د. شاكر خير الله صالح إبراهيم.
9. د. عبد العزيز موسى بشارة.
10. د. علي عثمان حامد الرجعلي.

## تنشر المجلة الأوراق العملية للباحثي في التخصصات والمجالات التالية

1. علوم الاتصال والاعلام.
2. العلوم الطبية والصحية.
3. العلوم الهندسية.
4. القانون والشريعة والعلوم السياسية والإستراتيجية.
5. العلوم الاجتماعية، التربوية، والنفسية.
6. العلوم، الآداب، الفنون، اللغات والترجمة.
7. العلاقات العامة، والدولية، والدبلوماسية.
8. العلوم الزراعية، البيئة، والموارد الطبيعية.
9. العلوم الرياضية، علوم الحاسوب، تقنية ونظم المعلومات، الإحصاء، والمكتبات.
10. العلوم التجارية (الاقتصاد - الإدارة - المحاسبة - البنوك والتمويل - التأمين - الاستثمار - التجارة الخارجية، التجارة الالكترونية).

## شروط وقواعد النشر

1. أن تتسم الأوراق العلمية المقدمة للنشر بالجدية والأصالة والموضوعية وان تكتب بلغة سليمة وأسلوب واضح ومترابط.
2. ان توضع الهوامش، المراجع، الاقتباس والتوثيق وفق الأصول والمعايير العلمية المتعارف عليها.
3. ان لا تكون الورقة المقدمة للنشر قد نشرت من قبل او مقدمة للنشر في مجلة أخرى.
4. تقبل الأوراق المطلوب نشرها باللغتين العربية والانجليزية.
5. تعرض جميع الأوراق المقدمة للنشر على محكمين يختارهم مجلس إدارة المجلة، وللمجلس الحق في اجراء تعديلات تحريرية لا تمس جوهر الورقة العلمية.
6. يتم قبول او رفض الورقة بعد تقرير المحكمين، ويتم إخطار الباحث بالقرار الذي قد يتطلب تعديل الورقة وقبولها بعد التعديل او الرفض.
7. يحجب مجلس إدارة المجلة اسم مقدم الورقة عند ارسالها الى المحكمين وكذلك أسماء المحكمين عن مقدم الورقة.
8. تعتبر الأوراق المنشورة بالمجلة عن آراء كاتبها ولا تعبر عن رأي المجلة.
9. لا تتحمل المجلة أي مسؤولية تجاه الباحث او الورقة العلمية التي تم نشرها حيث يتحمل الباحث أي مسؤولية تترتب على ذلك.
10. تحتفظ المجلة بحقها في ترتيب الأوراق المنشورة، وبالإخراج الذي يناسب رؤيتها في النشر والأسلوب والاولوية.
11. ترسل الأوراق المطلوب نشرها الى البريد الالكتروني الرسمي للمجلة بصيغ (pdf & word).
12. يتم النشر إلكترونياً في الموقع الالكتروني للمجلة.
13. تسدد رسوم النشر مقدماً عند ارسال الأوراق المطلوب نشرها.



الصفحة		الأوراق المنشورة	الرقم
48	1	دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية	1
100	49	دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري	2
126	101	تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية في بيئة العمل على إنهاء الخطط الاستراتيجية للمنظمات	3
163	127	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف	4
194	165	أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة	5
230	195	النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة	6
279	231	دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين	7
313	281	إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإدارة بالأهداف لتقويم أداء المشروعات	8
338	314	معالجة مشكلة الازدواج الخطي المتعدد في نموذج الانحدار الخطي العام بالتطبيق على دالة التضخم في السودان ١٩٩٠-٢٠٢٢م	9
379	339	الآراء النحوية لشراح ألفية ابن مالك ( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني ) في مصادر الاحتجاج ، دراسة وصفية استقرائية	10
434	380	أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية	11
459	435	واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان وتحليلها باستخدام نظم المعلومات الجغرافية	12
487	461	دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المصارف السودانية	13
518	489	دور قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في عمليات التخطيط والادارة المكانية للمراكز الصحية	14
549	519	مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة ولاية نهر النيل - عطبرة )	15
561	551	Exploring the Students at Bisha University attitudes towards Using Cooperative work in Learning the English Language	16
585	561	Effect of recruitment on leadership excellence in public administration in Chad	17
607	587	دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية	18

## تنبيه

لا يحوز نشر أي جزء من هذه المجلة أو اختزان مادتها بطريقة الاسترجاع، أو نقلها علي وجه أو بأية طريقة إلكترونية كانت، أو ميكانيكية، أو بالتصوير، أو بالتسجيل أو بخلاف ذلك، إلا بموافقة كتابية من الناشر

## الآراء الواردة في المجلة

لا تمثل - بالضرورة - وجهة نظر المجلة ولا أسرة تحرير المجلة، فالبحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر كاتبها، وليس وجهة نظر المجلة وأن مسؤولية ما ورد في مقالات هذا العدد من أفكار وآراء تقع على كاتبها، لا على هيئة التحرير.





# دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة حالة: شركة سوداقل للاتصالات المحدودة)

إعداد الباحثين

د. الطيب حاج مكي البرهيم

أ. محمد النور أدريس حمدان

## المستخلص

هدف البحث ألي معرفة مدي دور الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية. تمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما دور الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية: ما مدى تأثير ابتكار الخدمة على تعزيز الميزة التنافسية؟ وكذلك إلى أي مدى يمكن أن يؤثر ابتكار السعر على تعزيز الميزة التنافسية؟ وأيضاً كيف يؤثر ابتكار الترويج على تعزيز الميزة التنافسية؟ وما مدى تأثير ابتكار التوزيع على تعزيز الميزة التنافسية؟.

قامت فرضيات البحث على أن ابتكار الخدمة يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الاهتمام بابتكار السعر يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية، وأيضاً ابتكار الترويج يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية، وابتكار التوزيع يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية لدى الشركة.

أتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وأسلوب دراسة الحالة. توصل البحث إلي عدد من النتائج من أهمها: قيام الشركة بين فترة وأخري بأجراء التغييرات الجوهرية علي المنتجات وكذلك قيام الشركة بتخفيض أسعارها كوسيلة لتحقيق التميز في السوق وأيضاً أخذ الشركة الابتكار بالنظر إلى القيم الاجتماعية والأخلاقية، وحرص الشركة على المنافع التي يسعى الزبون للحصول عليها وتخطي الشركة الأساليب التقليدية في التوزيع ساهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة.

على ضوء النتائج خرج البحث بعدد من التوصيات من أهمها قيام الشركة باختبار المنتج قبل تقديمه ألي السوق علي نطاق واسع وكذلك مراقبة المسئولين عن التسويق الابتكاري في الشركة وأيضاً سعي الشركة إلي التميز من خلال استخدام أساليب ترويجية مبتكرة لترويج منتجاتها وحرص الشركة علي طرح منتجاتها في أسواق متعددة وب أسعار متباينة للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية.

## Abstract

The aim of the research is to find out the extent to which marketing innovation plays a competitive advantage. The research problem was the following key question: What is the role of marketing innovation in enhancing competitive advantage? The following sub-questions arise from this question: How does service innovation enhance competitive advantage? Also, to what extent can price innovation affect the promotion of competitive advantage? Also, how does promotion innovation affect the promotion of competitive advantage? To what extent does distribution innovation enhance competitive advantage?

The research hypotheses were based on the fact that service innovation leads to enhancing competitive advantage, as well as interest in price innovation leads to enhancing competitive advantage, also promotion innovation leads to enhancing competitive advantage, and distribution innovation leads to achieving competitive advantage for the company.

The research followed the descriptive analytical approach, the inductive approach, the deductive method, and the case study method. The research reached a number of results, the most important of which are: the company from time to time to make fundamental changes to the products, as well as the company's reduction in prices as a means to achieve excellence in the market and also the company's taking innovation in view of social and ethical values, and the company's keenness on the benefits that the customer seeks to obtain and the company's overcoming traditional methods of distribution contributed to enhancing the company's competitive advantage.

In light of the results, the research came out with a number of recommendations, the most important of which is that the company test the product before submitting it to the market on a large scale, as well as monitoring those responsible for innovative marketing in the company and also the company's pursuit of excellence through the use of innovative promotional methods to promote its products and the company's keenness to offer its products in multiple markets at different prices to contribute to enhancing competitive advantage.



# دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

## المقدمة

نتيجة لتزايد سرعة الابتكارات وظهور منتجات جديدة أصبح المستهلك يطالب بتوفير حاجات جديدة في ظل وجود أعداد كبيرة من المنافسة وتطور هائل في التكنولوجيا والعمليات الابتكارية، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية بحاجة دائمة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها لتحسين نتائجها ومواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية، ويعتبر الابتكار من أهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك، إلا أن الابتكار قد يكون في عدة مجالات.

ففي ظل الدور الفعال الذي يلعبه التسويق في العمل على تلبية حاجات ورغبات المستهلك وتسارع المؤسسات نحو إرضاءه بشتى الطرق، أصبح من المهم أن تتميز المؤسسة في مجال التسويق، أي يجب على المؤسسات الراغبة في تحقيق الميزة التنافسية العمل على ابتكار منتجات جديدة وبيئة عمل جديدة والبحث عن أساليب وطرق جديدة في عملية المزيج التسويقي (ابتكار خدمة، ابتكار سعر، ابتكار ترويج، ابتكار توزيع)، أو ما يسمى بالابتكار التسويقي إذ يعد أهم الاستراتيجيات التي تساهم في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تمكنها من النجاح والاستمرارية .

ومع التحديات التي تواجهها المؤسسات السودانية خاصة بعد دخولها إلى اقتصاد السوق، أصبح التفكير في كيفية تحقيق البقاء والنمو في السوق بالدرجة الأولى وتحقيق التميز عن المنافسين بالدرجة الثانية. وفي ظل المنافسة الشديدة والتغير في ثقافة الاستهلاك للفرد الذي أصبح لديه حرية الاختيار بين المنتجات المعروضة أصبح على المؤسسات ضرورة مواكبة هذه التطورات السريعة على مستوى التسويق، خاصة في مجال الابتكار باعتباره من المحاور الأساسية في نجاح المؤسسة واستقطاب المستهلكين ومصدراً من مصادر اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية.

# دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

## مشكلة البحث

تتمثل المشكلة في أنه يلاحظ أن بعض المنظمات لا تطبق الأسلوب الحديث للتسويق الابتكاري، الأمر الذي أضر سلباً على تسويق منتجاتها وخدماتها وبالتالي التأثير السلبي على تعزيز الميزة والقيمة التنافسية لديها.

لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.

## وتتفرع منه الأسئلة التالية

1. ما مدى تأثير ابتكار الخدمة على تعزيز الميزة التنافسية؟
2. إلى أي مدى يؤثر ابتكار السعر على تعزيز الميزة التنافسية؟
3. كيف يؤثر ابتكار الترويج على تعزيز الميزة التنافسية؟
4. ما مدى تأثير ابتكار التوزيع على تعزيز الميزة التنافسية؟

## أهمية البحث

يستمد البحث أهميته العلمية في كون انه يعد من الموضوعات المهمة والتي تثرى المكتبة العلمية وتفيد الباحثين والمهتمين في مجال التسويق بصفة عامة والابتكار التسويقي بصفة خاصة كما يستمد البحث أهميته العملية في ان الابتكار التسويقي يلعب دورا مهما في تعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال استخدام أساليب وتقنيات حديثة جاذبة إضافة إلى حرص المنظمة على ابتكار خدمات جديدة تشبع الاحتياجات المتطورة للعملاء وكذلك وجود الإدارة الداعمة للابتكار التسويقي للخدمات. تبرز أهمية الموضوع من خلال كونه الركيزة الأساسية للمؤسسة التي تعتمد عليها من أجل البقاء والاستمرارية وحتى النجاح في عالم يتميز بشدة المنافسة، إضافة إلى دوره في تطوير المؤسسة وكذا تحقيق ميزة تنافسية لها تمكنها من تحقيق أهدافها.

## أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الاهداف التالية:

1. توضيح الدور الذي يقوم به الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
2. لقاء الضوء على مساهمة ابتكار الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية.
3. ابراز دور ابتكار السعر في تحقيق الميزة التنافسية.
4. معرفة إلى أي مدى يساهم ابتكار الترويج في تحقيق الميزة التنافسية.
5. الوقوف على مدى مساهمة ابتكار التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية.

## فرضيات البحث

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الابتكار التسويقي تعزيز الميزة التنافسية.

وتتفرع منه الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابتكار الخدمة وتعزيز الميزة التنافسية.
2. الاهتمام بابتكار السعر يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابتكار الترويج وتعزيز الميزة التنافسية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابتكار التوزيع وتعزيز الميزة التنافسية.



# دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

## منهج البحث

اتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي  
ودراسة الحالة.

### مصادر جمع البيانات:

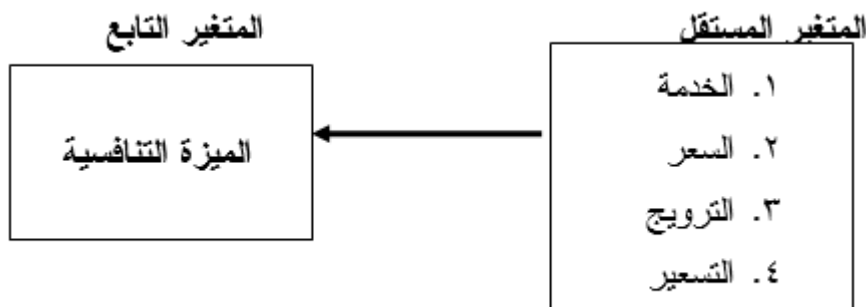
1. المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات والمعلومات المأخوذة من مجتمع البحث بواسطة الاستبانة.
2. المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والدوريات العلمية المحكمة، الرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمواقع الالكترونية.

## حدود البحث:

1. الحدود المكانية الشركة سوداتل للاتصالات المحدودة.
2. الحدود الزمانية 2017-2018م.
3. الحدود البشرية: العاملون بالشركة سوداتل للاتصالات المحدودة.

### الشكل (1)

#### نموذج البحث



اعداد الباحثين: ٢٠٢٤م.

## ثانياً: الدراسات السابقة

### 1. دراسة (سارة آدم، 5102)<sup>1</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في الآتي لم يحظ الربط بين المتغيرات جودة الخدمة الإلكترونية والميزة التنافسية بالاهتمام الكافي من قبل المؤسسات المصرفية، ومدى تأثيرها على الموقع التنافسي للمصارف، وهدفت الدراسة إلي معرفة جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها في الميزة التنافسية والعلاقة التي تربط بين مقاييس جودة الخدمة المصرفية متمثلة في الآتي الاستجابة، الاعتمادية . الملموسية ومقاييس الميزة التنافسية «الحصة السوقية، ولاء العملاء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات المتمثلة في جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية تؤثر في الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية تؤثر إيجابياً في الميزة التنافسية، وأن هناك علاقة طردية ايجابية بين المتغيرات التي تقيس الجودة وهي (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسة) والمتغيرات، التي تقيس الميزة التنافسية (الحصة السوقية، ولاء العملاء). اوصت الدراسة بإيجاد إستراتيجية واضحة للاهتمام بجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، والاهتمام بالعملاء من خلال تحليل الشكاوى والمقترحات وضرورة تطبيق أسلوب التحسين المستمر بالجودة في مجال التسويق والخدمات.

### 2. دراسة (مالك عبد الله، 3102م)<sup>2</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم اهتمام إدارة بعض القطاعات الصناعية السودانية

(١) ساره آدم أحمد تيراب، جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، ٢٠١٥م.

(2) مالك عبد الله عثمان الزبير، أثر تخفيض التكاليف على دعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2013م.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

بمدخل تخفيض التكاليف، الذي يؤثر على زيادة الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية، وتمثلت أهداف البحث في الآتي التعرف على مدى اهتمام القطاع الصناعي السوداني بأهمية الرقابة على عناصر التكاليف ومنع الإهدار فيها، والتعرف على دور نظام التكاليف الفعال في تخفيض التكاليف. بيان أثر الأساليب العلمية الحديثة لمحاكاة التكاليف في تخفيض التكلفة وكسب المزايا التنافسية، تقديم اقتراحات وتوصيات بضرورة وجود عماله ماهرة في كافة مراحل العملية الإنتاجية بما يضمن جودة المنتج وكسب المزايا التنافسية، اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث وصياغة الفرضيات، والمنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والمنهج الوصفي التحليلي. لتحقيق أهداف البحث تم اختبار صحة الفرضيات الآتية هنالك علاقة بين كفاءة عنصر العمل في الوحدة الاقتصادية وبين ما تحققه المنشأة من ميزة تنافسية، الرقابة على تكلفة المواد الخام ومنع الإهدار فيها يؤثران على تكلفة الإنتاج وبالتالي على الميزة التنافسية للمنشأة، المعلومات التي يقدمها نظام محاسبة التكاليف تعمل على التعرف على نقاط الضعف والقوة مما تؤثر على الميزة التنافسية

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تؤكد صحة الفرضيات السابقة حيث كان من أهم النتائج مايلي: أن وجود عمالة ماهرة ومدربة بالمنشآت الصناعية يقلل من الوقت الضائع في كافة مراحل الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتدعيم الميزة التنافسية. إن الرقابة على تكلفة المواد الخام بالمنشآت الصناعية تعمل على خفض تكلفة الفحص والاختبار، مما يؤدي إلى خفض التكاليف الكلية وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية. أن المعلومات التي يقدمها نظام محاسبة التكاليف بالمنشآت الصناعية تساعد في تحقيق رقابة استخدام الموارد ومتابعة نشاط العاملين مما يؤدي إلى تقليل التكلفة عن طريق القضاء على الهدر، وبالتالي قدرة المؤسسة على المنافسة أن المعلومات التي يقدمها نظام محاسبة التكاليف تساعد الإدارة في عملية المفاضلة بين بدائل التكلفة المتاحة مما يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية.

### 3. دراسة : (جعفر خليل، 2102م)<sup>1</sup>

تتمثل مشكلة الدراسة في الاجابى على التساؤلات التالية هل للمنظمة المبحوثة تصور واضح عن التسويق الابتكاري وعناصره المختلفة؟ ما هي أكثر المصادر التي تخلق الميزة التنافسية للسلعة المنتجة في المنظمة المبحوثة؟ ما هي طبيعة العلاقة بين التسويق الابتكاري بدلالة متغيراته والميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة؟ هل يسهم التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، ويهدف هذا البحث إلى معرفة مفهوم التسويق الابتكاري وأهميته في الميزة التنافسية والأساليب المتبعة للابتكار في ترويج الخدمات و الوصول إلى نماذج للابتكار في هذا الحقل قام البحث باختبار عدد من الفروض أهمها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابتكار الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابتكار السعر وتحقيق الميزة التنافسية وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: **1**. تبين من نتائج الوصف والتشخيص بأن إجابات الافراد المبحوثين في شركة الحكماء لصناعة الأدوية تركزت بالاتفاق بشدة مع الابتكار في متغيرين المنتج والسعر. تبين من نتائج التحليل أن هناك علاقة أثر معنوية بين عناصر التسويق الابتكاري والميزة التنافسية تم تقديم المقترحات المنسجمة معها وكالاتي: ضرورة عناية شركة الحكماء لصناعة الأدوية بعناصر التسويق الابتكاري لاسيما الابتكار في مجالي التوزيع والترويج وايضا ضرورة عناية الشركة بعناصر الميزة التنافسية المتمثلة بجودة المنتجات فضلاً عن ارضاء المستهلك بإشباع حاجاته ورغباته.

(1) جعفر خليل مرعي، العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري واثرها في ريادة الاعمال، دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المصارف الحكومية والخاصة العاملة ، جامعة الانبار، بغداد، 2012م

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

### 4. دراسة (خالد بن يوسف، 2010م)<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه التسويق الإلكتروني في التأثير على عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية، وذلك من خلال بيان الاتي، تأثير التسويق الإلكتروني على تقديم الخدمة المصرفية، تأثير التسويق الإلكتروني على تسعير الخدمة المصرفية، تأثير التسويق الإلكتروني على قنوات توزيع الخدمة الإلكترونية، تأثير التسويق الإلكتروني على ترويج الخدمات المصرفية، تأثير التسويق الإلكتروني على عنصر البيئة المادية للخدمة المصرفية، تأثير التسويق الإلكتروني على الناس (مزودي الخدمة المصرفية)، تأثير التسويق الإلكتروني على عمليات توصيل الخدمة إلى الزبون، بيان وجهة نظر المديرين ومن ينوب عنهم في إمكانية تبني التسويق الإلكتروني وتقنياته في العمل المصرفي مستقبلاً، التوصل إلى اختبار صحة فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية. اعتمد البحث على فرضية رئيسية واحدة هدفت بصفة أساسية إلى معرفة أثر التسويق الإلكتروني على عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية لدى المصارف التجارية في الموصل. وقد تم صياغة فرضية الدراسة كالاتي: لا يوجد هناك علاقة وتأثير للتسويق الإلكتروني على عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية في المصارف المعنية بالدراسة، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير للتسويق الإلكتروني على تقديم الخدمة المصرفية لا توجد علاقة ارتباط وتأثير للتسويق الإلكتروني على تسعير الخدمة المصرفية، لا توجد علاقة ارتباط وتأثير للتسويق الإلكتروني على قنوات توزيع الخدمة المصرفية، لا توجد علاقة ارتباط وتأثير للتسويق الإلكتروني على ترويج الخدمات المصرفية، لا توجد علاقة ارتباط وتأثير للتسويق الإلكتروني على عنصر البيئة المادية للخدمة المصرفية، لا توجد علاقة ارتباط وتأثير للتسويق الإلكتروني على الناس (

(1) خالد بن يوسف ومحمد العوده، تأثير التسويق الإلكتروني على عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرفية دراسة في عينة من المصارف التجارية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الموصل، الموصل، 2010م.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

مزودي الخدمة المصرفية)، لا توجد علاقة ارتباط وتأثير للتسويق الإلكتروني على عمليات توصيل الخدمة إلى الزبون.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: بينت النتائج الإحصائية إن (57.5%) من أفراد العينة المدروسة بأن الخدمة المصرفية في الوقت الحاضر لا يعمل بها وفق الاتجاهات الحديثة في التسويق الإلكتروني كاستخدام الحاسوب والتقنيات الأخرى في إنتاج وتصميم الخدمة المصرفية، وقد دعم هذه النتيجة النتائج الإحصائية حيث لم يكن معامل الارتباط أو معامل التحديد أو قيمة F الإحصائية ذات قيمة معنوية تدل على دعم نتيجة الاستطلاع، بينت النتائج أنه لا يوجد تأثير للتسويق الإلكتروني في عملية توزيع الخدمة المصرفية. وجاءت النتائج لتؤكد عدم امتلاك المصارف التجارية عينة الدراسة لكتلوكات (مطبقات) تصفح تجعل الزبون المصرفي يطلع على تفاصيل الخدمات التي تقدمها المصارف، وعدم وجود قناة اتصال مباشرة بين المصرف والزبون في المصارف المدروسة، وقد دعمت النتائج الإحصائية النتيجة أعلاه.

### ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تعتبر الدراسة الحالية ما هي إلا امتداداً للدراسات السابقة في مجال التمويل الأصغر، بالإضافة إلى دراسة الجوانب والأبعاد التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة.
2. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوقوف على كيفية وصياغة أساسيات البحث العلمي (الإطار المنهجي للبحث).
3. أيضاً قامت الدراسة الحالية بالتعرف على الأساليب والطرق العلمية لكتابة البحث العلمي، إلا جانب التعرف على أدوات جمع المعلومات، واستخدام الأداة المناسبة التي تتناسب مع طبيعة موضوع البحث.
4. كذلك تعتبر الدراسات السابقة مصدراً للمعلومات في مجال التمويل الأصغر والمشروعات والأعمال الصغيرة، حيث أن الدراسة الحالية قامت بجمع واقتباس معلومات من هذه الدراسات.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

5. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عامة عن موضوع البحث والاتجاهات والأبعاد التي لم تطرق بالبحث، بالإضافة إلى الوقوف على المقترحات التي أشارت إليها الدراسات السابقة.

### الإطار المنهجي

#### أولاً: التسويق الابتكاري

#### التفريق بين الابتكار التسويقي والتسويق الابتكاري

يتم في أغلب الدراسات باللغة العربية استخدام مصطلحي: الابتكار التسويقي والتسويق الابتكاري على أنهما مترادفين، كما أدرج الباحث: (نعيم حافظ أبو جمعة) في تعريفه للتسويق الابتكاري قائلاً: يقصد ب الابتكار التسويقي أو التسويق الابتكاري وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية<sup>1</sup> ويبدو ذلك واضحاً من خلال أن أول يعني الابتكار الذي مصدره التسويق أما الثاني فيعني التسويق المؤدي للابتكار، الاختلاف بينهما لفظي فقط، إذ قد يوصف التسويق بأنه ابتكاري أو الابتكار بأنه تسويق، وما يهنا هو أن كلاهما مشترك في نسبة الابتكار للتسويق وبالتالي، سيتم استخدامهما خلال في هذه الدراسة أيضاً علي أنهما مترادفين.

ولا يختلف مفهوم التسويق في جوهره عن الابتكار عموماً أو الابتكار في مجالات أخرى بخلاف التسويق، بحث يمكن اعتباره الاستقلال الناجح لأفكار جديدة، وينطبق عليه ما ينطبق علي هذا وذاك، إذ يمكن إدخاله كنظام ويمكن تعلمه وممارسته ويشمل أحد عناصر المزيج التسويقي<sup>2</sup> فهو لا يقتصر علي مجال تسويقي معين إنما يمتد لاي مجال أو ممارسة تسويقية.

(1) نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص4

(2) المرجع السابق، ص5



## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

وأما المصطلح الثالث: <sup>1</sup> تسويق الابتكار فهو أوسع كم مصطلح الابتكار التسويقي ويعني تسويق الابتكارات بصفة عامة دون النظر ألي مصدرها سواء كانت وظيفة البحث والتطوير أو التسويق أي دور التسويق في سيورة الابتكار داخل المؤسسة أو الشركة والذي يظهر غالباً في مرحلة تجسيد الفكرة في منتج أو خدمة جديدة وتقديمها ألي السوق. إذ لا يمكن للشركة الاستغناء بأي حال عن التسويق في إعداد العروض الأبتكاري مهما كان مصدرها، فهو بمثابة العامل الأساسي وراء أي نجاح تجاري.

### مجالات الابتكار التسويقي:

#### تتلخص أهم المجالات في <sup>2</sup>:

1. الابتكار في المنتج: بين **Kotler** أن المنتج هو أي شيء يمكن تقديمه إلى السوق بغرض الاستهلاك، أو الاستخدام، أو الحيازة، أو الاستهلاك أو لاشباع حاجة أو رغبة معينة، وهو بذلك المفهوم يحتوي على جميع العناصر الملموسة والغير ملموسة، والأشخاص، والأماكن، والمنظمات، والأفكار، كما يبين أن المنتج وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل: الحجم، السعر، والمظهر المادي، واللون، والطعم وغيرها.
2. ويلعب الابتكار في المنتج دوراً أساسياً في مجال المنتجات، وذلك للحصول على منتجات جديدة بالنسبة للسوق، أو إدخال تعديلات أو إضافات على المنتج الحالي، أو تحسينه بشكل يجعله مختلفاً عن المنتجات الأخرى.
3. الابتكار في مجال السعر: يعتبر الابتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي بين مؤسسات الأعمال وتمكينها من إيجاد ميزة تنافسية لها، ومع

(1) المرجع السابق، ص6

(2) سيد احمد حاج عيسى و ايمان ابراهيم، «نموذج مقترح لدراسة أثر الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية»، المؤتمر الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال، كتاب الأبحاث العلمية، جامعة الزيتونة الاردنية، 20 - 22 افريل 2015 - ص

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

فان مثل هذا الابتكار لم يلق الاهتمام الذي يستحقه من الكتاب والممارسين والباحثين في التسويق، وذلك بالمقارنة مع مجالات الابتكار الأخرى في المزيج التسويقي.

**4.** الابتكار في مجال الترويج: الترويج هو نشاط يتم في اطار الجهود التسويقية وينطوي على عملة اتصال إقناعي، وقد اعترف لاحقا بالصعوبة الكبيرة التي تكتنف عملية تحديد مفهوم الترويج، فسر السلعة، ومستوى الجودة، والخدمة، والعلامة المميزة وخصائص السلعة جميعها تشكل مضامين ترويجية يمكن استمالة السلوك الشرائي من خلالها.

**5.** الابتكار في مجال التوزيع: تشير الأدبيات التسويقية إلى أن مفهوم قناة التوزيع يتضمن الطرق التي تسلكها السلعة أثناء انسيابها من المنتج إلى المستهلك، وتتضمن تلك القناة إيصال السلعة بالوقت المناسب للعميل المناسب، وبالكمية المناسبة، وبالتالي يكون الابتكار في مجال التوزيع على النحو التالي:<sup>1</sup>

**أ.** مستوى وضع الأصناف على الأرفف لجذب نظر الأطفال، وأثناء مرور الطفل فإنه يستطيع جذب المنتج ووضعه في عربة التسوق، وهنا يتم الشراء بفعل تأثير أو ضغط الطفل، وليس رغبة العائلة.

**ب.** متاجر: وهي متاجر تجمع بين التسوق في متاجر السوبرماركت ومتاجر الخصم، وهي أكبر حجما من متاجر السوبرماركت، حيث تتعامل بمنتجات مختلفة، يباع فيها الملابس والخضار والفواكه والأجهزة الكهربائية والأثاث المنزلي، والألعاب والمجوهرات، ومستلزمات السيارات، واللحوم والمواد الغذائية الأخرى، وتركز على تخفيض الأسعار وتنوع المنتجات؛

**ج.** البيع الآلي: يعني استخدام الماكينات في عملية البيع وتصريف المنتجات، وتعد من أحد الابتكارات المهمة في مجال التوزيع المباشر، حيث لا يتم مواجهة البائع شخصياً.

(1) زان الطاوس، « اثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة»، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق» غير منشورة»، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة 2005 - ص 34،

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

- د. التجوال بالمنازل: يقوم الموزعون بزيارة المستهلكين في منازلهم لعرض ما بحوزتهم من بضاعة بهدف إقناعهم بالشراء.
- هـ. البيع عن طريق الهاتف: يتم اخذ ارقام الهواتف من بعض الأشخاص الذين يتعاملون بطريقة عشوائية أو مقصودة، أو عن طريق نشر إعلان عن السلعة، والسماح للمهتمين بالاتصال على الرقم المجاني، وعند الموافقة على الشراء تقوم المؤسسة بإرسال السلعة اليهم بعد الاتفاق على شروط الدفع.
- و. البيع بالبريد: تعتمد هذه الطريقة على ارسال الكتالوجات، أو أية منشورات اجارية إلى المشتريين المحتملين عن طريق البريد مثل كتالوجات الأثاث والملابس... يتسم هذا الاسلوب بالكفاءة وقللة التكلفة والسهولة.
- ز. متاجر الجملة بالبريد: يستخدم هذا النوع من التجار الكتالوجات التي توزع على تجار التجزئة، وتتضمن هذه الكتالوجات وصفا للأصناف التي يتعامل بها تاجر الجملة.

### ثانياً: الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

تعريف علي السلمي: <sup>1</sup> القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

(1) علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية»، (القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2001)، ص104.

# دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

وتعرف استراتيجية التنافس<sup>1</sup>:

على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

1. حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
2. الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
3. إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

## أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

1 / ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

(1) المرجع السابق، ص 81

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

**2 /** ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.<sup>1</sup>

### معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد بثلاث ظروف، هي:<sup>2</sup>

#### 1. مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

أ. مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

ب. مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

#### 2. تعدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

#### 3. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد

(1) عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة، مطبوعة موجهة لطلبة ما بعد التدرج بومرداس، ( فرع الادارة التسويقية

لكلية الحقوق والعلوم التجارية،(2004/2005)، ص 33

(2) المرجع السابق، ص 34

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاحها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

### منهجية الدراسة

تشتمل هذه الفقرة على الإجراءات التي اتبعتها الباحثين في الدراسة التطبيقية من تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها. مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي استخدمت لدراسة وتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة؛ وذلك على النحو التالي:

### أولاً: مجتمع وعينة ونوع وحجم الدراسة:

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين بالشركة الوطنية للأسواق والمناطق الحرة والذي يبلغ عددهم 200 فرداً وتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عينة عشوائية بسيطة للحصول على بيانات الدراسة من مجتمع الدراسة، فطبيعة مشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها اهتماماً مقدراً وسط مجتمع البحث، وتم توزيع عدد (50) استبيان على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث وتم استرجاع (45) استبيان سليم تم استخدامها في التحليل بيانه كالاتي:

جدول (1) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها.

# دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

جدول (1): الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة %	العدد	البيان
95.3%	47	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
3.07%	2	استبيانات غير صالحة للتحليل
4.6%	6	استبيانات لم ترجع
100%	45	إجمالي الاستبيانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول أعلاه يتضح أن معدل الاستجابة بلغ **95.3%** من الاستبيانات.

## ثانياً: تصميم أداة الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحثين بتصميم استبيان لدراسة دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للأسواق الحرة والاستبيان هو من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية ويتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

ولقد اتبع الباحثين خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بدور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة

التنافسية بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، وذلك للاستفادة منها في

إعداد أداة جمع البيانات.

2. إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من ثلاثة أقسام:



# دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

## القسم الأول:

اشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

القسم الثاني: وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة؛ وهي وشملت البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة

## القسم الثاني:

وشمل متغيرات الدراسة الأساسية (بيانات الدراسة)؛ وهي اربعة فرضيات والتي من خلالها يتم التعرف على اهداف البحث، ويشتمل هذا القسم على عدد (20) عبارة تمثل فرضيات الدراسة وفقاً لما يلي:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابتكار المنتج وتعزيز الميزة التنافسية، ويتكون من (5) عبارات.

الفرضية الثانية: الاهتمام بابتكار السعر يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية، وتتكون من (5) عبارات.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابتكار الترويج وتعزيز الميزة التنافسية، وتتكون من (5) عبارات.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابتكار التوزيع وتعزيز الميزة التنافسية، وتتكون من (5) عبارات.

وقد اعتمد الباحثين في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي. حيث تم إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي:

أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1)

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

• الوسط الفرضي = مجموع الأوزان ÷ عدد الأوزان

• الوسط الفعلي = مجموع إجابات المبحوثين عن عبارة الفرضية على عدد المبحوثين .

فإن زادت قيمة الوسط الفعلي عن قيمة الوسط الفرضي دل ذلك على الاتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين والعكس. تم حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي :

جدول (2) : الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	0.1-	- 1.80	- 2.60	3.39	4.20 - 5
	1.79	2.59	3.39	4.19	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

### ثالثاً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

قام الباحثين بترميز أسئلة الاستبيان ومن ثمّ تفرغ البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

1. إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لعبارة الاستبيان المكونة من جميع البيانات باستخدام «معامل الفا كرونباخ» (Cronbach, s Alpha). وتم استخدامه للتحقق من صدق الأداء.

2. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات الدراسة؛ للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة % لكل متغير على حداً، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المبحوثين.

**3.** تم استخدام اختبار مربع كاي ( $\chi^2$ ) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين وتم حسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

كاي تربيع = مجموع = التكرارات المشاهدة = التكرارات المتوقعة =

**رابعاً: تقييم أداة الدراسة:**

ويتم تقييم واختبار أداة الدراسة من خلال المقاييس التالية:

**صدق المحكمين:**

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع أما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى، حيث قام الباحثين بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في تخصص الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت، وبذلك تمّ تصميم الاستبيان في صورته النهائية .

### 2. ثبات وصدق الأداة (الاستبيان):

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه في نفس الظروف). ويستخدم لقياس الثبات «معامل ألفا كرونباخ» (Cronbach, s Alpha)، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، والصدق هو الجزر التريعي لمعامل الثبات.

### جدول (3) : معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات	الفرضية
6	0.95	0.91	الفرضية الاولى
6	0.92	0.85	الفرضية الثانية
7	0.97	0.94	الفرضية الثالثة
5	0.93	0.87	الفرضية الرابعة
34	0.98	0.97	الصدق والثبات الكلي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة الثبات للمحور الاول هي %91 وهي درجة عالية من الثبات وقيمة الصدق هي %95 وهي درجة عالية من الصدق، كما نجد أن قيمة الثبات

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

للمحور الثاني هي **85%** وهي درجة عالية من الثبات وقمة الصدق هي **92%** وهي درجة عالية من الصدق، وقيمة الثبات للمحور الثالث هي **94%** وهي درجة عالية من الثبات وقمة الصدق هي **97%** وهي درجة عالية من الصدق، كما نجد أن قيمة الثبات للمحور الرابع هي **87%** وهي درجة عالية من الثبات وقمة الصدق هي **98%** وهي درجة عالية من الصدق. كما نجد أن قيمة معامل الثبات الكلية للاستبيان هي **97%** وهي درجة عالية وقيمة معامل الصدق هي **98%** وهي درجة عالية من الصدق، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

### ثانياً: تحليل بيانات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنتج الخدمة وتعزيز الميزة التنافسية

جدول (4): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	بحث الشركة دائماً عن استخدامات جديدة لمنتجاتها ساهم في تعزيز الميزة التنافسية .	٦٦,٧	٢٦,٠	٢,٧	٤,٠	٠,٧
	قيام الشركة بين فترة وأخرى بإجراء التغييرات الجوهرية على المنتجات ساهم في تعزيز الميزة التنافسية .	١١,٣	١٢,٧	٦,٧	٦٠,٧	٨,٧
	اتمام إجراء التغييرات في منتجات الشركة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية .	٣٣,٣	٥٤,٧	٦,٠	٥,٣	٠,٧
	استجابة الشركة لاحتياجات الزبون عندما تقوم بتغيير منتجاتها ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	٥٣,٣	٤٠,٧	٤,٠	٠,٧	١,٣
	مراقبة المسؤولين عن التسويق الابتكاري في الشركة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية .	٤٠,٠	٢٨,٠	٨,٠	١٢,٠	٢,٠

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

### من بيانات الجدول رقم (4) يتضح الآتي:

1. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 66.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الأولى و 26% يوافقون و 2.7% محايدون و 4% لا يوافقون و 0.7% لا يوافقون بشدة.

2. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 11.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

- على العبارة الثانية و **12.7%** يوافقون و **6.7%** محايدون و **60.7%** لا يوافقون و **8.7%** لا يوافقون بشدة.
- 3.** من الجدول أعلاه نلاحظ أن **33.3%** من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الثالثة و **54.7%** يوافقون و **6%** محايدون و **5.3%** لا يوافقون و **0.7%** لا يوافقون بشدة.
- 4.** من الجدول أعلاه نجد أن **53.3%** من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الرابعة و **40.7%** يوافقون و **4%** محايدون و **0.7%** لا يوافقون و **1.3%** لا يوافقون بشدة.
- 5.** من الجدول أعلاه نلاحظ أن **40%** من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الخامسة و **38%** يوافقون و **8%** محايدون و **12%** لا يوافقون و **2%** لا يوافقون بشدة.



## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

**الفرضية الثانية: الاهتمام بابتكار السعر يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.**

**جدول (5): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية**

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	قيام الشركة بتخفيض اسعارها كوسيلة لتحقيق التمييز في السوق ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	70.0	27.3	0.7	2.0	0
2	تفكير الشركة بتطبيق الابتكار السعري تأخذ بنظر الاعتبار خصائص المستهلكين المستهدفين ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	42.0	53.3	2.7	1.3	0.7
3	قيام الشركة بتغيير أسعار منتجاتها بين فترة وأخرى حسب التغييرات الموسمية التي تواجه الشركة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	66.7	24.0	4.0	4.0	1.3
4	اهتمام الشركة بتظافر جهود الإدارات في الشركة ذات الصلة بالسعر المبتكر ساهم في تعزيز الميزة	53.3	42.7	2.0	0.7	1.3
5	سعى الشركة لطرح منتجاتها في أسواق متعددة و بأسعار متباينة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	65.3	31.3	1.3	2.0	0

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

من بيانات الجدول رقم (5) يتضح الآتي:

1. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 70% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الأولى و 27.3% يوافقون و 0.7% محايدون و 2% لا يوافقون.
2. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 42% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الثانية و 53.3% يوافقون و 2.7% محايدون و 1.3% لا يوافقون و 0.7% لا يوافقون بشدة.
3. من الجدول أعلاه نجد أن 66.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الثالثة و 24% يوافقون و 4% محايدون و 4% لا يوافقون و 1.3% لا يوافقون بشدة.
4. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 53.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الرابعة و 42.7% يوافقون و 2% محايدون و 0.7% لا يوافقون و 1.3% لا يوافقون بشدة.
5. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 65.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الخامسة و 31.3% يوافقون و 1.3% محايدون و 2% لا يوافقون

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابتكار الترويج وتعزيز الميزة التنافسية.

جدول (6): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	سعى الشركة إلى التميز من خلال استخدام أساليب ترويجية مبتكرة لترويج منتجاتها ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	74.0	18.7	2.7	4.0	0.7
	تركيز الشركة على استخدام العبارات المبتكرة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	62.0	32.0	3.3	2.0	0.7
	امتياز الشركة بعرض أشياء غير مأثوفة أو تثير الفضول ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	64.0	27.3	4.7	3.3	0.7
	أخذ الشركة الابتكار بنظر الاعتبار القيم الاجتماعية و الأخلاقية المساندة في المجتمع الذي يتم استخدامه فيه ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	71.3	25.3	2.0	0.7	0.7
	بحث الشركة عن الاعلانات الابتكارية التي تظهر عيوب منتجات المنافسين بشكل و بأخر ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	56.0	42.0	2.0	0	0

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

من بيانات الجدول رقم (6) يتضح الآتي:

1. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 74% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الأولى و 18.7% يوافقون و 2.7% محايدون و 4% لا يوافقون و 0.7% لا يوافقون بشدة.
2. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 62% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الثانية و 32% يوافقون و 3.3% محايدون و 2% لا يوافقون و 0.7% لا يوافقون بشدة.
3. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 64% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الثالثة و 27.3% يوافقون و 4.7% محايدون و 3.3% لا يوافقون و 0.7% لا يوافقون بشدة.
4. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 71.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الرابعة و 25.3% يوافقون و 2% محايدون و 0.7% لا يوافقون و 0.7% لا يوافقون بشدة.
5. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 56% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الخامسة و 42% يوافقون و 2% محايدون .

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابتكار التوزيع وتعزيز  
الميزة التنافسية

جدول (7): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الرابعة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تخطي الشركة للأساليب التقليدية في التوزيع حقق عنصري المنفعة الزمانية والمكانية للمنتج الجديد وبأقل التكاليف مما ساهم في تعزيز الميزة	64.7	29.3	2.7	2.0	1.3
2	قيام الشركة ببيع وتوزيع منتجاتها بأسلوب البيع بالتجزئة من خلال معرضها على شبكة الانترنت ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	44.0	28.0	16.7	10.0	1.3
3	قيام الشركة بين فترة وأخرى بتنقيف القوى البيعية لديها وزيادة معلوماتها عن اسواقها المستهدفة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	68.7	28.0	1.3	2.0	0
4	استخدام الشركة أجهزة بيع آلية لتصديق منتجاتها ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	68.0	25.3	5.3	0.7	0.7
5	عمل الشركة على تبليغ الباعة بعرض المنتجات الخاصة بها على الرفوف وبنماذج مختلفة	64.0	30.0	5.3	0	0.7

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

من بيانات الجدول رقم (7) يتضح الآتي:

1. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 64.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الأولى و 29.3% يوافقون و 2.7% محايدون و 2% لا يوافقون و 1.3% لا يوافقون بشدة.
2. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 44% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الثانية و 28% يوافقون و 16.7% محايدون و 10% لا يوافقون و 1.3% لا يوافقون بشدة.
3. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 68.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الثالثة و 28% يوافقون و 1.3% محايدون و 2% لا يوافقون .
4. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 68% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة الرابعة و 25.3% يوافقون و 5.3% محايدون و 0.7% لا يوافقون و 0.7% لا يوافقون بشدة.
5. من الجدول أعلاه نلاحظ أن 64% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على العبارة الخامسة و 30% يوافقون و 5.3% محايدون و 0.7% لا يوافقون بشدة.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

### 3. الاحصاءات الوصفية واختبار مربع كاي لعبارات فرضيات الدراسة:

جدول (8) : اختبار عبارات الفرضية الأولى

م	العبرة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	التفسير
1	بحث الشركة دائما عن استخدامات جديدة لمنتجاتها ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	235.8	4	0.00	4.54	791.	5.00	دالة	أوافق بشدة
2	قيام الشركة بين فترة و اخرى باجراء التغييرات على المنتجات ساهم في تعزيز الميزة التنافسية .	156.667	4	0.00	2.57	1.166	2.00	دالة	لا أوافق
3	اتمام اجراء التغييرات في منتجات الشركة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية .	105.267	4	0.00	3.89	998.	4.00	دالة	أوافق
4	استجابة الشركة لاجابات الزبون عندما تقوم بتغيير منتجاتها ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	162.333	4	0.00	4.15	806.	4.00	دالة	أوافق
5	مراقبة المسؤولين عن التسويق الابتكاري في الشركة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	188.733	4	0.00	4.44	728.	5.00	دالة	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.



## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

من الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع العبارات القيمة الاحتمالية لها أقل من **0.05** وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق بين إجابات المبحوثين؛ وبالنظر لقيم الأوساط الحسابية نجد أغلبها أكبر من الوسط الفرضي (**3**) عليه أخذت آراء المبحوثين القبول على عبارات المحور الأول، عدا العبارة (**2**) وسطها أقل من الوسط الفرضي (**3**) عليه أخذت آراء المبحوثين الرفض على العبارة (**2**).

جدول (9): اختبار عبارات الفرضية الثانية

م	العبارة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	التفسير
1	قيام الشركة بتخفيض اسعارها كوسيلة لتحقيق التمييز في السوق ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	172.613	3	0.00	4.59	725.	5.00	دالة	أوافق بشدة
2	تفكير الشركة بتطبيق الابتكار السعري تأخذ بنظر الاعتبار خصائص المستهلكين المستهدفين ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	189.093	3	0.00	4.65	602.	5.00	دالة	أوافق بشدة
3	قيام الشركة بتغيير أسعار منتجاتها بين فترة وأخرى حسب التغييرات الموسمية التي تواجه الشركة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	196.333	4	0.00	4.35	665.	4.00	دالة	أوافق بشدة

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

أوافق بشدة	دالة	5.00	857.	4.51	0.00	4	229.067	اهتمام الشركة بتطويف جهود الإدارات في الشركة ذات الصلة بالسعر المبتكر ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	4
أوافق بشدة	دالة	5.00	701.	4.46	0.00	4	200.333	سعي الشركة لطرح منتجاتها في أسواق متعددة وبأسعار متباينة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	5

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين؛ وبالنظر لقيم الأوساط الحسابية نجد أنها جميعاً أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء المبحوثين القبول على عبارات الفرضية الثانية.

# دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

جدول (10) : اختبار عبارات الفرضية الثالثة

رقم	العبرة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	التفسير
1	سعى الشركة إلى التميز من خلال استخدام أساليب ترويجية مبتكرة لترويج منتجاتها ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	288.6	4	0.00	4.61	784.	5.00	دالة	أوافق بشدة
2	تركيز الشركة على استخدام العبارات المبتكرة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	216.267	4	0.00	4.53	721.	5.00	دالة	أوافق بشدة
3	امتياز الشركة بعرض اشياء غير مألوفاة أو تثير الفضول ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	215.733	4	0.00	4.51	792.	5.00	دالة	أوافق بشدة
4	أخذ الشركة الابتكار بنظر الاعتبار القيم الاجتماعية والأخلاقية المساندة في المجتمع الذي يتم استخدامه فيه ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	280.133	4	0.00	4.66	622.	5.00	دالة	أوافق بشدة
5	بحث الشركة عن الاعلانات الابتكارية التي تظهر عيوب منتجات المنافسين بشكل و بأخر ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	70.68	2	0.00	4.54	539.	5.00	دالة	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

من الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية أقل من **0.05** وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين؛ وبالنظر لقيم الأوساط الحسابية نجد أنها جميعاً أكبر من الوسط الفرضي (**3**) عليه أخذت آراء المبحوثين القبول على عبارات الفرضية الثالثة

جدول (11): اختبار عبارات الفرضية الرابعة

رقم	العبرة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	التفسير
١	تخطي الشركة للأساليب التقليدية في التوزيع حقق عنصرى المنفعة الزمانية والمكانية للمنتج الجديد وبأقل التكاليف مما ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	229.133	4	0.00	4.54	765.	5.00	دالة	أوافق بشدة
٢	قيام الشركة ببيع وتوزيع منتجاتها بأسلوب البيع بالتجزئة من خلال معرضها على شبكة الانترنت ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	82.467	4	0.00	4.03	1.064	4.00	دالة	أوافق
٣	قيام الشركة بين فترة وأخرى بتتقيف القوى البيعية لديها وزيادة معلوماتها عن اسواقها المستهدفة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	180.293	3	0.00	4.63	618.	5.00	دالة	أوافق بشدة
٤	استخدام الشركة أجهزة بيع آلية لتصديق منتجاتها ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	247.133	4	0.00	4.59	686.	5.00	دالة	أوافق بشدة
٥	عمل الشركة على تبليغ الباعة بعرض المنتجات الخاصة بها على الرفوف وبمناذج مختلفة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية	151.493	3	0.00	4.57	660.	5.00	دالة	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

من الجدول أعلاه نجد أن جميع القيم الاحتمالية أقل من **0.05** وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين؛ وبالنظر لقيم الأوساط الحسابية نجد أنها جميعاً أكبر من الوسط الفرضي (**3**) عليه أخذت آراء المبحوثين القبول على عبارات الفرضية الرابعة.

### ثانياً: اختبار الفرضيات:

سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار عبارات المحاور لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة:

#### المتغير التابع:

(x): الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة:

(y1): ابتكار المنتج

(y2): ابتكار السعر

(y3): ابتكار الترويج

(4y): ابتكار التوزيع

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابتكار المنتج وتعزيز الميزة التنافسية

جدول (12): نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	النموذج
0.64	0.41	0.40	1

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط بلغت **0.64** وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل (ابتكار المنتج) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كما نجد أن قيمة معامل التحديد **0.41** وهذه يعني **58%** من التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (ابتكار المنتج) يكون تأثير المتغير التابع (الميزة التنافسية) بينما **59%** يعود إلى عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول (13) : تحليل التباين للفرضية الأولى

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	13.325	1	13.325	50.784	0.000
الأخطاء	19.155	183	0.262		
المجموع	32.480	184			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

يتضح من الجدول (13) أن مستوى المعنوية **000** وهي أقل من **(5%)** وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير التابع (الميزة التنافسية) على المتغير المستقل (ابتكار المنتج)

جدول (14) : معاملات الانحدار للفرضية الأولى

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B0	0.329-	0.272	0.000
B1	1.041	0.146	0.000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

يتضح من الجدول (14) أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت **(-0.329)** وهي قيمة المتغير المستقل (ابتكار المنتج) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونلاحظ أن ميل المتغير التابع (الميزة التنافسية) يساوي **1.041** وهذا يعني زيادة المتغير

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

التابع (الميزة التنافسية) تؤدي إلى زيادة المتغير المستقل (ابتكار المنتج) بمعدل **1.041**، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من **0.05** وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (ابتكار المنتج) لها دور في (الميزة التنافسية).

مما سبق نستنتج أن الفرض الذي ينص علي أنه «توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابتكار المنتج وتعزيز الميزة التنافسية» قد تحققت.

الفرضية الثانية: عدم الاهتمام بابتكار السعر لا يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية

جدول (15): نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.29	0.30	0.55	1

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

يتضح من الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط بلغت **0.55** وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل (ابتكار السعر) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كما نجد أن قيمة معامل التحديد **0.30** وهذه يعني **30%** من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) لا يكون لها تأثير على المتغير المستقل (ابتكار السعر) بينما **70%** يعود إلى عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول (16): تحليل التباين للفرضية الثانية

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	23.940	1	23.940	79.480	0.000
الأخطاء	55.119	183	0.301		
المجموع	79.059	184			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

يتضح من الجدول (16) أن مستوي المعنوية .000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (ابتكار السعر) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

جدول (17) : معاملات الانحدار للفرضية الثانية

معاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B0	0.714	0.134	0.000
B1	0.564	0.036	0.000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

يتضح من الجدول (17) أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.714) وهي قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (ابتكار السعر) يساوي 0.134 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (ابتكار السعر) تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمعدل 0.036، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.05 وعلية يرفض الفرض البديل أي أن هذه القيمة ليس لها تأثير معنوي ويعني أن (ابتكار السعر) ليس لها دور في (الميزة التنافسية).  
مما سبق نستنتج أن المحور الذي ينص على أنه «عدم الاهتمام بابتكار السعر لا يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية» لم يتحقق.

### الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابتكار الترويج وتعزيز الميزة التنافسية

جدول (18) : نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.46	0.23	0.20

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.



## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

يتضح من الجدول (18) أن قيمة معامل الارتباط بلغت **0.46** وهذا يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (ابتكار الترويج) كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد **0.23** وهذا يعني **23%** من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) تكون من تأثير المتغير المستقل (ابتكار الترويج) بينما **77%** يعود إلى عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج (عشوائية).

جدول (19): تحليل التباين للفرضية الثالثة

مستوى المعنوية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف
0.000	19.765	8.662	1	8.662	الانحدار
		0.438	73	32.005	الأخطاء
				40.667	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

يتضح من الجدول (19) أن مستوى المعنوية **0.000** وهي أقل من (**5%**) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (ابتكار الترويج) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

جدول (20): معاملات الانحدار للفرضية الثالثة

مستوى المعنوية	قيمة (T)	قيمة المعاملات	المعاملات الانحدار
0.158	0.292	0.416	B0
0.000	0.144	0.640	B1

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

يتضح من الجدول (20) أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (**0.416**) وهي قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر،

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

ونجد أن ميل المتغير المستقل (ابتكار الترويج) يساوي **0.292** وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (ابتكار الترويج) تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمعدل **0.640**، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من **0.05** وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (الميزة التنافسية) ليس لها دور في (ابتكار الترويج). مما سبق نستنتج أن المحور الذي ينص علي أن « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابتكار الترويج وتعزيز الميزة التنافسية » تتحقق.

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابتكار التوزيع وتعزيز الميزة التنافسية.

جدول (21) : نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

التمودج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.35	0.13	0.56

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

يتضح من الجدول (21) أن قيمة معامل الارتباط بلغت **0.35** وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (ابتكار التوزيع) كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد **0.13** وهذا يعني **13%** من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) تكون من تأثير المتغير المستقل (ابتكار التوزيع) بينما **87%** يعود إلى عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول (22) : تحليل التباين للفرضية الرابعة

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	9.078	1	9.546	11.3254	0.000

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

		0.354	183	58.144	الأخطاء
			184	67.222	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

يتضح من الجدول (22) أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (ابتكار التوزيع) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

جدول رقم (23): معاملات الانحدار للفرضية الرابعة

معاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
B0	0.955	0.139	0.000
B1	0.360	0.067	0.000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

يتضح من الجدول (23)، أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.955) وهي قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (ابتكار التوزيع) يساوي 0.139 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (ابتكار التوزيع) تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمعدل 0.360، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.000 وعلية يرفض الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (ابتكار التوزيع) لها دور في (الميزة التنافسية)، مما سبق نستنتج أن المحور الرابع الذي ينص على « توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابتكار التوزيع وتعزيز الميزة التنافسية. » تتحقق.

# دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

## الخلاصة

### أولاً: النتائج:

1. قيام الشركة بين فترة وأخرى بإجراء التغييرات الجوهرية على المنتجات ساهم في تعزيز الميزة التنافسية.
2. استجابة الشركة لاحتياجات الزبون عندما تقوم بتغيير منتجاتها ساهم في تعزيز الميزة التنافسية
3. قيام الشركة بتخفيض أسعارها كوسيلة لتحقيق التمييز في السوق ساهم في تعزيز الميزة التنافسية
4. قيام الشركة بتغيير أسعار منتجاتها بين فترة وأخرى حسب التغييرات الموسمية التي تواجه الشركة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية
5. اهتمام الشركة بتظافر جهود الإدارات في الشركة ذات الصلة بالسعر المبتكر ساهم في تعزيز الميزة التنافسية
6. امتياز الشركة بعرض أشياء غير مألوفة أو تثير الفضول ساهم في تعزيز الميزة التنافسية
7. تركيز الشركة على المنافع التي يسعى الزبون للحصول عليها ساهم في تعزيز الميزة التنافسية
8. حرص الشركة على مراجعة ردود أفعال المستهلكين الذين استخدموا المنتج من قبل ساهم في تعزيز الميزة التنافسية
9. تخطي الشركة للأساليب التقليدية في التوزيع حقق عنصري المنفعة الزمانية و المكانية للمنتج الجديد و بأقل التكاليف مما ساهم في تعزيز الميزة التنافسية.

## دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

### ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة اهتمام الشركة بالبحث عن استخدامات جديدة لمنتجاتها للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية.
2. الاهتمام ومراقبة المسؤولين عن التسويق الابتكاري في الشركة للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية
3. يجب قيام الشركة باختبار المنتج قبل تقديمه إلى السوق على نطاق واسع للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية .
4. الحرص على سعى الشركة لطرح منتجاتها في أسواق متعددة وبأسعار متباينة للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية
5. ضرورة زيادة الاهتمام بسعى الشركة إلى التمييز من خلال استخدام أساليب ترويجية مبتكرة لترويج منتجاتها للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية
6. يجب على الشركة القيام ببيع وتوزيع منتجاتها بأسلوب البيع بالتجزئة من خلال معرضها على شبكة الانترنت ساهم في تعزيز الميزة التنافسية
7. حرص الشركة على القيام بين فترة وأخرى بتثقيف القوى البيعية لديها وزيادة معلوماتها عن اسواقها المستهدفة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية
8. حرص الشركة على تبليغ الباعة بعرض المنتجات الخاصة بها على الرفوف وبنماذج مختلفة للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية.

# دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية

## المصادر:

1. ساره آدم أحمد تيراب، جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2015م.
2. مالك عبد الله عثمان الزبير، أثر تخفيض التكاليف على دعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2013م.
3. جعفر خليل مرعي، العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري وأثرها في ريادة الأعمال، دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المصارف الحكومية والخاصة العاملة، جامعة الانبار، بغداد، 2012م.
4. خالد بن يوسف ومحمد العودة، تأثير التسويق الإلكتروني على عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرفية دراسة في عينة من المصارف التجارية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الموصل، الموصل، 2010م.
5. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
6. سيد احمد حاج عيسى و ايمان ايراب، -نموذج مقترح لدراسة أثر الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، المؤتمر الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال، كتاب الابحاث العلمية، جامعة الزيتونة الاردنية، 20-22 افريل 2015.
7. زان الطاوس، - اثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق-غير منشورة-، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة 2005.
8. علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية»، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2001.
9. عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة، مطبوعة موجهة لطلبة ما بعد التدرج بومرداس، فرع الادارة التسويقية لكلية الحقوق والعلوم التجارية، (2004/2005).

# دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

(الاتجاهات المعاصرة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي)

اعداد

محمد علي محمد ابوشامة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأكاديمية العربية الدولية

المجلة العلمية المحكمة

ورقة علمية مقدمة للمجلة بعنوان

دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري  
(الاتجاهات المعاصرة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي)

The role of education and training technology in the maritime field  
(Contemporary trends and applications of artificial intelligence)

اعداد

محمد علي محمد ابوشامة

[com.gmail@Abushama4444](mailto:com.gmail@Abushama4444)

ت: 0097433010035



# دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

## المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري، مع التركيز على الاتجاهات المعاصرة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. تتناول الدراسة كيفية تحسين الكفاءات والمهارات البحرية من خلال تقنيات حديثة مثل الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي. كما تقدم الدراسة عرضاً للتحديات والفرص التي توفرها تكنولوجيا التعليم في هذا القطاع. تكمن مشكلة الدراسة في تحديد مدى فعالية تكنولوجيا التعليم والتدريب المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المتدربين في المجال البحري. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. اهم نتائج الدراسة: أن تكنولوجيا التعليم المعتمدة على الذكاء الاصطناعي تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المتدربين من خلال توفير بيئات تدريب افتراضية واقعية وتحليل دقيق لأداء المتدربين، تعزيز التكنولوجيا وتطبيقات الذكاء الاصطناعي من المهارات العملية والنظرية من خلال توفير بيئات تعليمية تفاعلية وتجارب محاكاة لحالات الطوارئ والملاحة البحرية. اهم التوصيات: زيادة الاستثمار في التقنيات الحديثة لدعم التعليم البحري وتطوير برامج تعليمية مخصصة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، تبني المؤسسات البحرية لتكنولوجيا التعليم الحديثة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي.

الكلمات المفتاحية: التعليم والتدريب البحري - تكنولوجيا التعليم - تطبيقات الذكاء

الاصطناعي.

### **:Abstract**

This study aims to explore the role of education and training technology in the maritime field, with a focus on contemporary trends and applications of artificial intelligence. The study examines how to improve maritime competencies and skills through modern technologies such as virtual reality and artificial intelligence. The study also provides an overview of the challenges and opportunities provided by educational technology in this sector. The problem of the study is to determine the effectiveness of educational and training technology based on artificial intelligence in improving the performance of trainees in the maritime field. The study followed the descriptive and analytical approach. The most important results of the study: Educational technology based on artificial intelligence contributes significantly to improving trainees' performance by providing realistic virtual training environments and accurate analysis of trainees' performance. Technology and artificial intelligence applications enhance practical and theoretical skills by providing interactive educational environments and simulated experiences for emergency and navigation situations. Navy. The most important recommendations: Increase investment in modern technologies to support maritime education, develop customized educational programs based on artificial intelligence, and adopt maritime institutions for modern educational technology based on artificial intelligence and virtual reality

**Keywords: maritime education and training - educational technology - artificial intelligence applications**

# دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

## المقدمة

تعد تكنولوجيا التعليم والتدريب من العناصر الأساسية في تحسين جودة التعليم والتدريب في مختلف المجالات، بما في ذلك المجال البحري. ومع التقدم السريع في التقنيات الرقمية، أصبحت هذه التكنولوجيا أداة فعّالة لتحقيق التطوير المهني والرفع من مستوى الكفاءات الفنية لدى الأفراد العاملين في هذا القطاع. تتيح الابتكارات التكنولوجية، مثل المحاكاة الافتراضية والتعلم عن بُعد، فرصاً غير مسبوقة لتعزيز التعليم البحري وتطوير مهارات الطواقم، مما يساهم في زيادة السلامة والكفاءة في العمليات البحرية. تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الاتجاهات المعاصرة في استخدام تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري، مع التركيز على دور الذكاء الاصطناعي في تحسين هذه العمليات. سيتم مناقشة كيفية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجالات مثل تحليل البيانات البحرية، واتخاذ القرارات السريعة، وإدارة السفن، بالإضافة إلى تحديات وفرص تطبيق هذه التكنولوجيا في هذا القطاع الحيوي.

## المشكلة:

تكمن المشكلة الرئيسية في تحديد مدى فعالية تكنولوجيا التعليم والتدريب المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المتدربين في المجال البحري. هل تسهم هذه التكنولوجيا في تعزيز المهارات والكفاءات اللازمة لضمان السلامة والكفاءة في العمليات البحرية؟ وما هي التحديات التي قد تواجه تطبيق هذه التقنيات؟

## الأهداف:

1. تقييم تأثير تكنولوجيا التعليم والتدريب المعتمدة على الذكاء الاصطناعي على أداء المتدربين في المجال البحري.
2. استكشاف الاتجاهات المعاصرة في تكنولوجيا التعليم البحري.
3. تحليل التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق هذه التقنيات في التدريب البحري.
4. تقديم توصيات لتحسين برامج التدريب البحري باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

## الأهمية:

1. تحسين جودة التعليم والتدريب البحري: من خلال استكشاف تطبيقات تكنولوجيا التعليم والتدريب، تساهم الدراسة في تحسين جودة التعليم والتدريب المقدم للمتخصصين في المجال البحري، مما يزيد من مهارات وكفاءات العاملين.
2. تعزيز السلامة والكفاءة: باستخدام التكنولوجيا المتقدمة، يمكن تحقيق مستوى أعلى من السلامة والكفاءة في العمليات البحرية، وذلك من خلال التدريب الأفضل للطواقم وتحسين اتخاذ القرارات.
3. استكشاف تطبيقات الذكاء الاصطناعي: تساهم الدراسة في توضيح كيف يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي أن تساهم في تحليل البيانات البحرية واتخاذ القرارات المستندة إلى بيانات دقيقة، مما يؤدي إلى تحسين إدارة العمليات البحرية.

## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

4. مواكبة التطورات التكنولوجية: تقدم الدراسة تحليلاً للاتجاهات المعاصرة في التكنولوجيا البحرية، مما يساعد على مواكبة التطورات السريعة في هذا المجال وتطبيقها عملياً.

5. تحديد التحديات والفرص: تساعد الدراسة في تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتدريب البحري، وكذلك الفرص المتاحة لتعزيز استخدامها، مما يمكن المؤسسات من التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.

### الفروض:

1. تساهم تكنولوجيا التعليم المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المتدربين في المجال البحري.
2. توجد اتجاهات معاصرة واعدة في تكنولوجيا التعليم البحري تعزز من كفاءة التدريب.
3. تطبيق تكنولوجيا التعليم الحديثة يواجه تحديات تتعلق بالتكلفة والبنية التحتية والتقبل من قبل المتدربين والمدرسين.

### المنهجية:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي.

### مصادر البيانات:

1. الكتب المتخصصة والبحوث والدراسات العلمية.
2. استبيان الخبراء والمختصين في المجال البحري.
3. تحليل دراسات حالة لتطبيقات تكنولوجيا التعليم في مؤسسات تدريب بحري.
4. مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بتكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري.
5. الموقع الإلكتروني بشبكة الانترنت.

## حدود الدراسة

1. الحد الزمني من 2000 إلى 2024، حيث يشهد المجال البحري تطورات ملحوظة في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
2. الحد الموضوعي لنطاق الدراسة يركز على موضوع التكنولوجيا وتطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في عملية التعليم والتدريب البحري.

## الدراسات السابقة

1. رؤية مستقبلية لبرامج التدريب الملاحي: (كامل، 2001): اعتمدت الدراسة على اجراء مقارنة بين التعليم والتدريب البحري في ثلاث دول (مصر - اليابان - الولايات المتحدة). قام الباحث بوضع برنامج مقترح لمواجهة ملامح الملاحة البحرية في القرن الواحد والعشرين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والاحصائي والمقارن بين حالات الدراسة. اوصت الدراسة بضرورة تسليم الطالب قبل بدء التحاقه بفترة التدريب العملي كتابا موضحا به نظام العمل في البحر، واتاحة الفرصة والوقت الكافي للطلبة للتدريب علي طرق تشغيل واستخدام الاجهزة الملاحية، وكذلك تدريب الطلبة علي استخدام وتفسير معلومات الارصاد الجوية، كما اوصت الدراسة بضرورة تزويد سفينة التدريب بنظام الخريطة الالكترونية **Electronic Chart (ECDIS Display and Information System)** وتعليم وتدريب الطلبة علي النظام العالمي للاستغاثة والسلامة البحرية **Global Maritime Distress and Safety System (GMDSS)**، وضرورة اتاحة فترة كافية لتدريب الطلاب بالبرج، وكذلك ضرورة استخدام المشبهات للتدريب.
2. اثر التعليم والتدريب البحري في الحد من الحوادث البحرية (الשלحاني 2006): استعرضت الدراسة المعاهدات والقواعد والتوجيهات الارشادية المتضمنة متطلبات التعليم والتدريب، الحوادث والكوارث البحرية وتحليل اثارها المتمثلة بالتقصير في

## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

مناحي التعليم والتدريب البحري، إثر تنفيذ اتفاقية مستويات التدريب (-STCW 78) المعدلة عام 1995 علي معاهد التعليم والتدريب البحري. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. اوصت الدراسة: بنشر وتوزيع مستخلصات الحوادث البحرية علي جميع الاطراف المعنية بالصناعة البحرية، وحث معاهد التعليم والتدريب البحري علي اجراء التطوير والتعديلات اولا باول وتبادل الآراء، وضرورة رفع الوعي الامني بصورة عامة علي جميع ذوي العلاقة بالصناعة البحرية، وذلك برفع مستوي الفهم والادراك الصحيح للوسائل الفعالة والناجحة للحد من او منع الحوادث البحرية.

3. التحليل والآثار المترتبة على التدريب البحري حسب اتفاقية A.:: STCW (Brown، 2018) تستعرض الدراسة اتفاقية التدريب والتأهيل البحري (STCW) وتحليل متطلبات هذه الاتفاقية وتأثيرها على برامج التدريب البحري. توضح الدراسة كيفية تنفيذ المعايير الواردة في الاتفاقية وكيفية تقييم البرامج التدريبية لضمان الامتثال. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. كما قدمت الدراسة اقتراحات لتحسين تطبيق متطلبات STCW ) في برامج التدريب البحري.

4. تقييم فعالية برامج التدريب البحري دراسة مقارنة: (، R. Lee و S. Wang، 2021) هدفت هذه الدراسة لتحليل مقارن لفعاليات البرامج التدريبية البحرية عبر عدة مراكز تعليمية. استخدمت الدراسة معايير تقييم محددة لقياس مدى تأثير البرامج على تطوير المهارات البحرية والامتثال للمعايير الدولية. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي والاحصائي. واتبعت الدراسة أساليب تقييم مختلفة. قدمت توصيات لتحسين فعالية التدريب بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية.

## مصطلحات الدراسة: (الملحق رقم 1 يوضح قائمة بمختصرات الدراسة)

1. المنظمة البحرية الدولية (IOM): هي وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة تُعنى بتنظيم وتطوير الشؤون والاطر التشريعية البحرية على الصعيد الدولي، تأسست المنظمة في عام 1948 ودخلت حيز التنفيذ عام 1958.
2. اتفاقية معايير التدريب والشهادات والنوبة للعاملين في البحر: (STCW) تختص الاتفاقية بالمعايير والمتطلبات الأساسية للتدريب البحري، والإجازة (إصدار الشهادات)، والخفارة (النوبات الملاحية) للملاحين والبحارة على ظهر السفن، اعتمدت الاتفاقية في عام 1978 من قبل مؤتمر المنظمة البحرية الدولية في لندن ودخلت حيز التنفيذ في عام 1984. تم تعديلها بشكل كبير في عام 1995.
3. تكنولوجيا التعليم والتدريب (Educational and training technology): هي عملية تسخير الأدوات والوسائط التكنولوجية الحديثة (الحاسوب والانترنت) للمساعدة في توصيل المعرفة وتحسينها وتناقلها بين أطراف العملية التعليمية.
4. أنظمة التعلم الإلكتروني (EL): تُعرف بأنها نظم ومنصات تُستخدم لتوفير التعليم والتدريب عبر الإنترنت، حيث تستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات (ICT) لتسهيل الوصول إلى المحتوى التعليمي وتقديمه، تتنوع هذه الأنظمة في طبيعتها واستخداماتها، وتشمل كل من الأنظمة التعليمية المتكاملة، المنصات الخاصة بالمقررات التعليمية، وأنظمة إدارة التعلم (LMS).
5. المشبّهات (Simulators): المشبّهات البحرية هي أجهزة أو أدوات تستخدم لمحاكاة الظروف البحرية في بيئة اصطناعية لأغراض التدريب والتعليم.
6. الذكاء الاصطناعي (AI): هو مجال علوم الكمبيوتر المخصص لحل المشكلات المعرفية المرتبطة عادةً بالذكاء البشري.
7. الواقع الافتراضي (VR): تقنية حاسوبية توفر بيئة ثلاثية الأبعاد تحيط بالمستخدم وتستجيب لأفعاله بطريقة طبيعية.



## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

8. الواقع المعزز (AR): الواقع المعزز هو نسخة تفاعلية محسّنة لبيئة العالم الحقيقي يتم تحقيقها من خلال العناصر المرئية الرقمية والأصوات والمحفزات الحسية الأخرى عبر تقنية التصوير الجسم.
9. النظام العالمي لتحديد موقع السفينة بالأقمار الاصطناعية (GPS) هو نظام ملاحية عبر الأقمار الصناعية يقوم بتوفير معلومات عن الموقع والوقت في جميع الأحوال الجوية.
10. نظام الخرائط الإلكترونية وعرض المعلومات (ECDIS) جهاز عرض الخرائط الإلكترونية ونظام المعلومات هو كمبيوتر متخصص في الملاحة الرقمية، وبديل للخرائط الورقية.
11. النظام البحري العالمي للاستغاثة والسلامة (GMDSS): هو نظام دولي متكامل من تدابير الاتصالات والإنقاذ يستخدم لضمان سلامة الأرواح في البحار، تم تطويره تحت إشراف المنظمة البحرية الدولية (IMO) ويوفر وسائل اتصال متقدمة للسفن، مما يتيح لها الاتصال بالمراكز الساحلية وخدمات البحث والإنقاذ في حالات الطوارئ.

### مفاهيم عامة أساسية:

1. تعريف التعليم: التعليم هو العملية التي يتم خلالها التفاعل بين المتعلمون ومصادر التعلم وعملياته في بيئة مقصودة تشتمل على إجراءات أو أحداث منظمة ومضبوطة، تساعد على أداء أنماط سلوكية محددة، في ظل ظروف وشروط معينة في المرفق التعليمي. قد يتفاعل المتعلم بمفرده وبدون معلم مباشر، مع مصادر التعلم التي تقوم بكافة الإجراءات أو الأحداث التعليمية، وهنا تسمى العملية «تعليم فردي أو ذاتي». وقد يقوم معلم بهذه الإجراءات، وهنا تسمى العملية «تدريس teaching». والتدريس هو شكل من أشكال التعليم يتفاعل فيه المتعلم مع مصادر التعلم، ويقوم المعلم بكافة الإجراءات التعليمية في بيئة محكمة ومنظمة

## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

ومضبوطة، تساعد المتعلمين على أداء أنماط سلوكية محددة في ظروف معينة. وعلى ذلك فالتعليم أعم وأشمل من التدريس. ومن ثم فالتعليم يتكون أساسا من مكونين رئيسيين هما المصادر والعمليات، والذي ينتج هذين المكونين (المصادر والعمليات) هو علم تكنولوجيا التعليم. التعليم بمعناه الحديث أكد ضرورة إتباع المدرس لأسلوب الأنظمة الحديثة في التدريس، والابتعاد عن الطرق التقليدية في التدريس مثل الشرح الإلقاء. من هذا المنطلق نرى أن التعليم الفعال يمت بالصلة للتكنولوجيا، فتكنولوجيا التعليم هي علم وعملية هادفة، تهدف إلى تحسين التعليم وتطويره وحل مشكلاته. (خميس، 2009).

**2.** تعريف التدريب: توجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب، فالتدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، وتنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي ويعدده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، كما عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق (الزغول، 2003).

**3.** أهمية التدريب: لتدريب هو عملية ضرورية لتنمية القدرات والمهارات البشرية، وتحقيق أهداف الأفراد والمنظمات وتشمل أهمية التدريب ما يلي: تحسين الأداء الحالي: يساهم التدريب في تحسين الأداء الحالي للعاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. إعداد العاملين للوظائف المستقبلية: يساعد التدريب على إعداد العاملين للوظائف المستقبلية

## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

من خلال تزويدهم بالمهارات والقدرات التي يحتاجونها لمواكبة التطورات في مجال عملهم. تطوير المهارات والقدرات القيادية: يساعد التدريب على تطوير المهارات والقدرات القيادية لدى العاملين، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل. تحسين بيئة العمل: يساعد التدريب على تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز التعاون والتواصل بين العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي. زيادة الإنتاجية: يساعد التدريب على زيادة الإنتاجية من خلال تحسين الأداء وكفاءة العمل. تقليل التكاليف: يساعد التدريب على تقليل التكاليف من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات وخفض معدلات الأخطاء. تحسين رضا العملاء: يساعد التدريب على تحسين رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. (اكاديمية الشرق الأوسط للتدريب، 2024)

**4.** تعريف تكنولوجيا التعليم والتدريب: تكنولوجيا التعليم والتدريب تُعرف بأنها الاستخدام المنهجي للأدوات والتقنيات الحديثة، مثل الأجهزة الرقمية والبرمجيات والشبكات الإلكترونية، بهدف تصميم وتنفيذ وتقييم عمليات التعليم والتعلم، وتحسين أداء الأفراد والمؤسسات التعليمية. تعتمد هذه التكنولوجيا على النظريات والمبادئ العلمية لتحقيق بيئات تعليمية فعالة تساعد في تسهيل نقل المعرفة وتنمية المهارات. تُعرّف تكنولوجيا التعليم بأنها «أي شيء يُمكن أن يُستخدم لدعم التعليم الفعّال أو لتحسين العملية التعليمية، بما في ذلك الوسائط المتعددة، والمحاكاة الحاسوبية، والبرمجيات التعليمية (Papert، 1993)». وفي سياق التدريب، تُعرّف تكنولوجيا التدريب بأنها «استخدام التكنولوجيا لتنظيم وتحسين وتقديم تجارب التدريب المهني، مع التركيز على تطوير المهارات والمعرفة المطلوبة لتحقيق الأداء المثالي في بيئات العمل (Clark & Mayer، 2016)»

**5.** دوافع التدريب: (منصور، 2001) زيادة الإنتاج؛ وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من

## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج. الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء. رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته. توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة. التقليل في الإشراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله. الحد من حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء والتقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

# دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

## مفاهيم مرتبطة بالتعليم والتدريب البحري:

1. التعليم البحري: التعليم البحري يشير إلى «العملية التعليمية التي تشمل الدراسة النظرية والممارسة العملية المتعلقة بالملاحة البحرية، والهندسة البحرية، وإدارة العمليات البحرية (UNESCO، 2018)». يشمل التعليم البحري مؤسسات مثل الأكاديميات البحرية والمدارس البحرية التي تقدم برامج تدريبية نظرية وعملية متخصصة.
2. التدريب البحري: التدريب البحري يتضمن «مجموعة من الأنشطة والبرامج التدريبية المصممة لتطوير المهارات العملية والمعرفة الأساسية اللازمة للعاملين في القطاع البحري، مثل الضباط البحريين والمهندسين (IMO، 2017)». يشمل ذلك التدريب على السلامة البحرية، واستخدام المعدات البحرية، والامتثال للمعايير الدولية مثل تلك التي وضعتها المنظمة البحرية الدولية (IMO).
3. السلامة البحرية: يشمل التعليم والتدريب على السلامة البحرية «الإجراءات والمهارات الضرورية لضمان سلامة الأفراد والسفن والبيئة البحرية (SOLAS، 1974)». هذا يتضمن التدريب على الاستجابة لحالات الطوارئ، وإجراءات الإخلاء، والتعامل مع المواد الخطرة.
4. الملاحة البحرية: تُعرّف الملاحة البحرية بأنها «علم وفن تحديد موقع السفينة وتوجيهها عبر البحر باستخدام أدوات وتقنيات متعددة (Bowditch، 2017)». يشمل التدريب على الملاحة تعلم استخدام الخرائط البحرية، ونظم تحديد المواقع، والتنبؤ بالطقس، وإدارة الحركة الملاحية.
5. متطلبات المنظمة البحرية الدولية (IOM): تُعد المنظمة البحرية الدولية (IMO) الجهة الدولية الرئيسية المسؤولة عن وضع المعايير واللوائح المتعلقة بالسلامة البحرية وحماية البيئة البحرية. ومن أهم متطلباتها «وضع معايير عالمية موحدة

للتدريب والشهادات والنوبة للعاملين في البحر لضمان السلامة في البحر وحماية البيئة البحرية (IMO، 2017).

## 6. اتفاقية معايير التدريب والشهادات والنوبة للعاملين في البحر: (STCW)

- المؤهلات الأساسية: تحدد STCW المتطلبات الأساسية للمؤهلات التعليمية والخبرات العملية المطلوبة للعاملين في البحر، بما في ذلك الضباط البحريين والمهندسين. تتطلب هذه المعايير اجتياز برامج تدريبية معتمدة، والمرور بفترات تدريب عملي على متن السفن.
- تدريب السلامة الشخصية والمسؤوليات الاجتماعية: يشمل هذا التدريب تعليم الأفراد حول إجراءات السلامة الأساسية، والإسعافات الأولية، وإجراءات الإخلاء، وإدارة الطوارئ. يتم التأكيد على أهمية التعاون والعمل الجماعي في حالات الطوارئ.
- التدريب على مكافحة الحرائق: يتضمن هذا التدريب تقنيات مكافحة الحرائق والإخلاء في حالات الطوارئ، وكيفية استخدام معدات مكافحة الحرائق على متن السفن.
- التدريب على منع التلوث وحماية البيئة: يركز هذا التدريب على تعليم العاملين كيفية التعامل مع المواد الخطرة والنفايات البحرية بطريقة تضمن حماية البيئة البحرية من التلوث.
- التدريب المتخصص حسب الفئات الوظيفية: تتضمن هذه الفئة من التدريب برامج متخصصة لمختلف الفئات الوظيفية على متن السفن، مثل تدريب الضباط البحريين على عمليات الملاحة، والمهندسين على صيانة وإصلاح المعدات البحرية.

## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

7. تطبيق متطلبات تعديلات مانيلا لاتفاقية (STCW-78): تم تعديل اتفاقية (STCW-78) في مانيلا في 25 يونيو 2010م، ودخلت حيز التنفيذ اعتباراً من يناير 2012م، وقد تم اجراء هذه التعديلات بسبب التطور السريع في صناعة النقل البحري العالمي، والتطبيقات المتزايدة للتكنولوجيا البحرية الجديدة علي متن السفن، وكذلك لاستحداث معايير اكثر صرامة في مجال السلامة البحرية ومنع التلوث البحري، وزيادة الادوار المناطة للكوادر البشرية في العمليات الفنية البحرية علي متن السفن، فضلاً عن معالجة بعض اوجه القصور في الاتفاقية الاصلية، وقد منحت هذه التعديلات الفرصة لصناعة النقل البحري للتحديث باحتياجاتها ومتطلباتها فيما يلي معايير الكفاءة للبحارة، كما فرضت هذه التعديلات تحديا كبيرا للمعاهد التعليم والتدريب البحري بوضعها لمعايير جديدة تختص بتطوير مساعدات ومعدات التعليم والتدريب البحري، وتأهيل اعضاء هيئة التدريس، واساليب ووسائل تطبيق ادارة الجودة بهذه المعاهد (Shicheng, 2009).
8. التدريب على استخدام التكنولوجيا البحرية: يتضمن هذا النوع من التدريب «التعلم على استخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة مثل أنظمة المعلومات الجغرافية (GIS)، الأجهزة الملاحية مثل الرادار وأجهزة تحديد الموقع والخرائط الالكترونية، والمحاكاة البحرية، والذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات التشغيل والإدارة البحرية» (Chen et al., 2020).



## الثورة التقنية (التكنولوجية):

يشهد العالم منذ العقود القربية الماضية ثورة هي خلاصة تتابع الثورات الماضية المتتالية بدأت في مجالات البخار ثم الكهرباء فالقوي النووية، ثم بدا عصر ثورة المعلومات والاتصالات، والثورة الحالية هي مزيج من الثورة العلمية والتقنية والمعلومات تسمى بثورة الالكترونيات ووصولاً للذكاء الاصطناعي واستخداماته، ولقد اثرت تلك الثورة علي تجهيز السفينة بالمساعدات الملاحية واجهزة السيطرة علي العمليات التي تجري علي متنها، علاوة علي العمل علي تقليص عدد طاقمها توفيراً للتكاليف، حيث تحالفت الشركات المنتجة للأجهزة مع ملاك السفن لإنتاج اعقد الاجهزة التي توفر المرونة في العمليات، واقصي درجات السلامة واعتمادية النظم ونظم تصنيف مؤكدة والقدرة علي المنافسة وتركيبات خالية من المشاكل، ففي مجال الملاحة ظهرت الدقة الملاحية والزيادة الملموسة في سلامة تسيير السفن بعد اختراع الرادار الملاحي واستخدام نظام (GPS) واستخدام نظام الخرائط (ECDIS) وتحديثها اليها بدلا من الخرائط الورقية، وزاد من سلامة الابحار استخدام الاقمار الاصطناعية في تحديد الموقع مع دقة وصلت الي سنتيمترات بدلا من عدة اميال مما اثر ايضا في توفير استهلاك الوقود، كما استخدمت لتتبع اخبار الطقس لتجنب العواصف والاستشعار عن بعد التي تكشف عن التيارات البحرية، فأعطت السفن ميزات جوهرية اقلها ان تبحر السفينة بسلام في احوال الرؤية الرديئة، واصبح برج القيادة المتكامل يضم نظم الملاحة المتكاملة، وعددا من الوظائف المختلفة تكون متطلباتها الاساسية نظام توجيه يتضمن التوجيه الالي **Auto Pilot**، وبوصلة حقيقية (جايرو) ورادارات وعداد سرعة ومقياس عمق بالصدى، كما اصبح برج القيادة يسيطر علي نظام دفع السفينة، كما تم تكملة تلك الوظائف مؤخرا بوحدات اضافية مثل مركز تخطيط الرحلة، والخرائط الالكترونية، ونظم عرض للمواقف المختلفة التي تحدث علي السفينة او تتعرض لها، هذا بالإضافة الي تجهيز برج القيادة بمناضد الاتصالات، وكلها تتوافق مع النظام البحري العالمي للاستغاثة



## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

والسلامة (GMDSS) ، وبذلك يسمح برج القيادة المتكامل بتوفير نظم الملاحظة اثناء النوبة البحرية والسيطرة علي الماكينات وترتيبات الموازنة بالصابورة ورباط السفينة، هذا علاوة علي اضافات اخري للمعدات توفر المراقبة والسيطرة علي اعمال الشحن والتفريغ، وبالتالي تغيرت مهمة ضابط النوبة التقليدية (الضابط البحري المناوب ببرج قيادة السفينة) الي شخص يسيطر علي السفينة بالكامل (احمد ابراهيم، 2000).

### المتطلبات الاساسية لتطوير التعليم والتدريب البحري:

هنالك عدد من المتطلبات التي يتطلبها تطوير اي نظام للتعليم والتدريب البحري وتمثل هذه المتطلبات في الاتي: (Demirel and Mehta، 2009)

1. تطبيق المعايير الدولية المعروفة بما فيها الاتفاقية الدولية (STCW-78) وتعديلاتها.
2. التعاون والتنسيق مع المنظمات والهيئات والمعاهد العالمية العاملة في مجال التعليم والتدريب البحري.
3. تلبية المتطلبات المحلية لصناعة النقل البحري.
4. ادامة علاقات وثيقة مع شركات النقل البحري لتلبية احتياجاتها.
5. تبني تقنيات وتكنولوجيا التعليم والتدريب الحديثة لتطوير نظام التعليم والتدريب البحري.
6. تحديث البرامج والمناهج بما يتوافق مع المتطلبات والتقنيات الحديثة في صناعة النقل البحري.
7. تغطية جميع مراحل التعليم والتدريب البحري لإدامة تعليم بحري مستمر.
8. الموازنة والمطابقة ما بين الدراسات الاكاديمية (النظرية) والتدريب العملي علي ظهر السفن مع الاخذ في الاعتبار متطلبات الادارة البحرية.

## الاتجاهات المعاصرة في التعليم والتدريب البحري:

1. التعليم الإلكتروني (E-Learning): وسيلة من الوسائل التي تدعم العملية التعليمية وتحولها من طور التلقين إلى طور الإبداع والتفاعل وتنمية المهارات. لقد أدت النقلات السريعة في مجال التقنية إلى ظهور أنماط جديدة للتعليم والتدريب البحري مما زاد في ترسيخ مفهوم التعليم الفردي أو الذاتي حيث يتابع المتعلم تعلمه حسب طاقته وقدرته وسرعة تعلمه ووفقا لما لديه من خبرات ومهارات سابقة. ويعتبر التعليم الإلكتروني أحد هذه الأنماط المتطورة لما يسمى التعلم عن بعد باستخدام الحاسوب، وتضم تطبيقاته التعلم عبر الويب والتعلم بالحاسوب وغرف التدريس الافتراضية والتعاون الرقمي، حيث يتم تقديم محتوى الدروس عبر الإنترنت والأشرطة السمعية والفيديو وعبر الأقراص المدمجة (ويكيبيديا، 2024).

2. التعليم عن طريق حلّ المشكلات (Problem Based Learning): المقصود بهذا النوع من التعليم هو أن يطرح المدرّس مشكلة هامة ورئيسية على الطلاب للبحث عن حلّها عن طريق مصادر التعلّم المختلفة، يتخلل ذلك متابعة مستمرة من المدرّس مقرونة بتوجيه فني ينتهي بحلّ هذه المشكلة، ويعود استخدام هذا الأسلوب في التعليم إلى حوالي منتصف الستينات من القرن الماضي وكان تطبيقه على طلبة الكليات والمعاهد التي تدرّس الطب، ثمّ انتقل إلى مساقات الثقافة العامة ومنها النقد الأدبي والتحليل. وقد ثبت بالتجربة العملية أنّ هذا النظام يناسب مختلف المجالات الدراسية وهو ضرورة ملحة في القرن الحادي والعشرين، لما له من أثر في مساعدة الطالب على مواجهة المشكلات التي قد تستجدّ نتيجة التقدّم الهائل في التكنولوجيا، أنّ الهدف من هذا ليس إيجاد الحلّ الأمثل للمشكلة وإنما لتدريب الطلبة على فهم المشكلات والاعتماد على النفس في حلّها، وذلك من أجل القدرة على التعامل مع

## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

المشكلات التي تعرض لهم مستقبلاً سواء في مجال العمل أم في مجالات الحياة المختلفة (مجلة المعلم الالكترونية، 2012).

3. التدريب القائم على الكمبيوتر (**Computer Based Training**): هو نوع من انواع التعليم والتدريب والذي يتعلم فيه الدارس من خلال تنفيذ برامج تدريبية خاصة على جهاز الكمبيوتر، ويعتمد هذا النموذج على التفاعل الكامل بين المتعلم وجهاز الكمبيوتر عن طريق البرمجيات التعليمية، حيث يتم عرض المواد التعليمية التي من المستهدف تعليمها بداية من اجتياز المتعلم الاختبار القبلي والتي تحدد مستواه قبل الدخول في التعلم، ومن خلال تحديد المستوى القبلي يقوم البرنامج بتوجيه المتعلم إلى الموضوعات التي تساعد على تكملة ما ينقصه من معلومات واستبعاده من الموضوعات التي يتقنها تمام الإتقان، بعد ذلك يقوم الجهاز بعرض المعلومات والموضوعات بالسرعة المناسبة لكل متعلم مع تكرار عملية العرض حتى يتمكن منها قبل الانتقال للموضوعات التالية، مع السماح للمتعلم بالبدء بتصفح أي من الموضوعات المعروضة وفق رغبته واختياره شريطة تحقيق جميع الأهداف، مع عرض مجموعة من الأنشطة المساعدة والتوجيه، ثم تقديم أسئلة تقويم ذاتي (ضمنية) للتحقق من مدى إتقان المتعلم لكل جزء من المحتوى وتقديم التعزيز المناسب لاستجابة المتعلم، وبعد الانتهاء من دراسة كل وحدة تعليمية يقيس الكمبيوتر مدى تمكن المتعلم من محتوى هذه الوحدة من خلال الاختبارات البعدية لتعرف مدى تحقق الأهداف الخاصة بهذه الوحدة وفي حال عدم قدرة المتعلم على تحقيق مستوى التمكّن المحدد يتيح له برامج علاجه للمساعدة في ذلك أو تمكينه من إعادة الجوانب المتعلقة بالموضوع مرة أخرى حتى يحقق التمكّن (خلف الله، 2010).

## 4. المشبهات الافتراضية واستخدامها في التدريب البحري: (، Simulator Training، IMO، 2024)

- عمليات الإنقاذ: المشبهات الافتراضية تمكن المتدربين من تجربة سيناريوهات متعددة لعمليات الإنقاذ البحرية. يتم ذلك من خلال محاكاة الظروف البيئية الصعبة مثل العواصف والبحار الهائجة، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها الطواقم خلال عمليات الإنقاذ مثل التعامل مع الحوادث والإصابات، (الملحق رقم 2 يوضح صور لمشبهات برج القيادة).
- إدارة الأزمات: تُستخدم المشبهات لتدريب الطواقم على كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة، مثل الحرائق على متن السفن، التسرب النفطي، أو فقدان الأنظمة الحيوية للسفينة، وتتيح للمتدربين تطبيق استراتيجيات الطوارئ والتدريب على اتخاذ قرارات حاسمة تحت الضغط.
- مناورات السفن: تتيح المشبهات للمتدربين ممارسة مناورات السفن في بيئة خاضعة للتحكم، يشمل ذلك التدريب على الرسو، الإبحار في ممرات ضيقة، والتعامل مع السفن الأخرى في الموانئ المزدحمة، المشبهات تسمح بتكرار التدريب بدون مخاطرة بتلف السفن الحقيقية أو تعريض حياة الأفراد للخطر.
- فوائد استخدام المشبهات: يمنح التدريب عبر المشبهات فرصة للمتدربين لاكتساب الخبرة دون المخاطرة بالأرواح أو الممتلكات، يقلل من تكاليف التدريب على المعدات الحقيقية، كما يقدم بيئة تعلم تفاعلية حيث يمكن للمتدربين تطبيق ما تعلموه بشكل عملي ومباشر.
- التحديات: على الرغم من توفيرها للتكاليف على المدى الطويل، إلا أن إنشاء وصيانة المشبهات الافتراضية قد يكون مكلفاً، يجب تحديث المشبهات بانتظام لمواكبة التقنيات الجديدة واللوائح البحرية.

# دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

## مراحل تطور الذكاء الاصطناعي:

1. الذكاء الاصطناعي (AI) هو مجال متقدم في علوم الكمبيوتر يهدف إلى تطوير الأنظمة التي يمكنها أداء المهام التي تتطلب ذكاءً بشرياً، مثل التعلم والإبداع والتعرف على الصور واتخاذ القرارات الصحيحة ويمكن تقسيم تطور الذكاء الاصطناعي واستخداماته إلى عدة مراحل رئيسية، مع تطور مستمر ومتزايد على مر العقود (Russell، S.، & Norvig، P.، 2020).
2. البدايات والنظريات المبكرة (1940-1950): في الأربعينيات، بدأ العلماء في التفكير في إمكانية بناء آلات تفكر وتتعلم، كان من بين الرواد في هذا المجال ألان تورينغ الذي قدم «اختبار تورينغ» لقياس ذكاء الآلة.
3. التأسيس والنماذج الأولى (1950-1970): في هذه الفترة، تم تأسيس الذكاء الاصطناعي كحقل أكاديمي رسمي، ظهرت برامج مبكرة مثل "Logic Theorist" و"General Problem Solver"، والتي كانت قادرة على حل بعض المشكلات الرياضية البسيطة، ركزت هذه الفترة على البرمجة الرمزية والخوارزميات الأساسية.
4. العصر الذهبي والنماذج الرمزية (1970-1980) شهدت هذه الفترة تقدماً كبيراً في الذكاء الاصطناعي، مع ظهور الأنظمة الخبيرة (Expert Systems) التي استخدمت قواعد ومعرفة مخصصة لحل المشكلات في مجالات معينة. كانت هذه الأنظمة فعالة في مجالات مثل التشخيص الطبي.
5. الركود والتحول (1980-1990): واجه الذكاء الاصطناعي تراجعاً في التمويل والاهتمام خلال هذه الفترة، المعروف أيضاً بـ "الشتاء الأول للذكاء الاصطناعي". على الرغم من ذلك، استمرت الأبحاث في الشبكات العصبية والأنظمة المعتمدة على المعرفة.

6. النهضة والتعلم الآلي (1990-2010): شهدت هذه الفترة انتعاشاً كبيراً بفضل التقدم في التعلم الآلي (**Machine Learning**)، وهو فرع من الذكاء الاصطناعي يركز على تطوير خوارزميات تمكن الآلات من التعلم من البيانات. أصبح التعلم العميق (**Deep Learning**) بارزاً، مما أدى إلى تحسن كبير في تقنيات التعرف على الصور والصوت.

7. الذكاء الاصطناعي الحديث: (-2010 حتى الآن) شهد العقد الأخير انفجاراً في تطبيقات الذكاء الاصطناعي بفضل توافر كميات كبيرة من البيانات (**Big Data**) وقوة الحوسبة المتزايدة. تم تحقيق تقدم كبير في مجالات مثل معالجة اللغة الطبيعية (**NLP**)، الروبوتات، والذكاء الاصطناعي التوليدي (**Generative AI**).

### استخدامات الذكاء الاصطناعي: (Russell, S., & Norvig, P., 2020)

1. الرعاية الصحية: تشخيص الأمراض والتنبؤ بمسارها باستخدام تحليلات البيانات والخوارزميات الذكية. استخدام الروبوتات الجراحية لتحسين دقة العمليات.
2. التصنيع: الروبوتات الذكية التي تقوم بالتجميع، الفحص، والتعبئة. تحليل البيانات لتحسين العمليات الصناعية وتقليل النفايات.
3. التجارة الإلكترونية: التوصيات الشخصية بناءً على تحليل سلوك العملاء. أتمتة خدمة العملاء باستخدام روبوتات الدردشة (**Chatbots**).
4. السيارات ذاتية القيادة: تطوير أنظمة السيارات ذاتية القيادة التي تعتمد على رؤية الكمبيوتر والتعلم الآلي لاتخاذ قرارات القيادة.
5. النواحي المالية: استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل الأسواق المالية، اكتشاف الأنماط، والكشف عن الاحتيال.
6. التعليم والتدريب: منصات التعليم الإلكتروني التي تستخدم الذكاء الاصطناعي لتخصيص مسارات التعلم للطلاب بناءً على قدراتهم واحتياجاتهم.

# دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

## تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريب البحري:

1. التحليل والصيانة التنبؤية: استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات السفن والأجهزة البحرية للتنبؤ بالأعطال وتقديم صيانة توقعيه.
2. التشخيص التلقائي للمشكلات: تطبيق الذكاء الاصطناعي في تشخيص المشاكل التقنية والإلكترونية في السفن وتقديم حلول فورية.
3. التعلم الآلي وتكييف البرامج التدريبية: استخدام التعلم الآلي لتكييف البرامج التدريبية بناءً على تقييم احتياجات المتدربين ومستويات مهاراتهم.
4. المساعدات الذكية والتوجيه التلقائي: تقديم مساعدة فورية للطلاب بناءً على تعليقات البيانات، مما يعزز من فعالية التعلم والتدريب.
5. محاكاة السيناريوهات: تحليل البيانات السابقة لتطوير سيناريوهات واقعية تتناسب مع ظروف الطقس وحالة البحر، مما يساعد في إعداد المتدربين للتحديات الفعلية.

## الواقع الافتراضي في التعليم والتدريب البحري:

الواقع الافتراضي (VR) يمكن المتدربين من التفاعل مع بيئة محاكاة واقعية، مما يعزز من خبراتهم بدون المخاطرة الحقيقية. Pallot, M., Pawar, K. S., & Riedel, J. C. (2010, K. H.) وتشمل تطبيقاته:

1. محاكاة البرج والمعدات: محاكاة غرفة القيادة والمعدات البحرية، مما يسمح للمتدربين بالتعامل مع المواقف الحرجة بطريقة آمنة.
2. التدريب على الطوارئ: محاكاة حالات الطوارئ مثل الحرائق أو التسربات النفطية، مما يساعد على تحسين الاستجابة في الحالات الحقيقية.
3. الاستكشاف والتعلم التفاعلي: بيئات واقع افتراضي تفاعلية تتيح للمتدربين استكشاف السفن وفهم عملياتها بشكل أفضل.



4. فوائد هذه التقنية في التعليم والتدريب البحري: زيادة الكفاءة: من خلال التدريب العملي الواقعي الذي يعزز من قدرة المتدربين على التعامل مع المواقف الصعبة. تقليل التكاليف: توفير التدريب عبر الواقع الافتراضي يقلل من الحاجة إلى استخدام المعدات الفعلية أو التدريب في البحر، مما يقلل التكاليف. تحسين السلامة: يمكن للمتدربين تجربة وإدارة المواقف الخطرة في بيئة افتراضية آمنة، مما يقلل من مخاطر التعرض للخطر في الواقع.

### الواقع المعزز في التعليم والتدريب البحري:

في التعليم والتدريب البحري، يقدم الواقع المعزز (AR) إمكانيات كبيرة لتحسين التدريب وزيادة كفاءة المتدربين: **Pallot, M., Pawar, K. S., & Riedel, J. C. K. H. (2010)**

1. التدريب على المعدات والملاحة: يمكن للمتدربين استخدام تطبيقات الواقع المعزز لفهم عمل المعدات البحرية وتعلم كيفية تشغيلها وصيانتها. على سبيل المثال، يمكن للواقع المعزز تقديم توجيهات خطوة بخطوة حول كيفية إجراء صيانة لمحركات السفن أو أنظمة الملاحة. يساعد هذا النهج في تقليل الحاجة إلى التدريب العملي المباشر، مما يقلل من التكاليف والمخاطر المرتبطة به.

2. محاكاة حالات الطوارئ: يمكن استخدام الواقع المعزز لمحاكاة سيناريوهات الطوارئ مثل الحرائق أو الأعطال الميكانيكية. يسمح هذا للمتدربين بممارسة إجراءات السلامة والاستجابة للطوارئ في بيئة آمنة ومسيطر عليها، مما يعزز من استعدادهم للتعامل مع الأزمات الفعلية.



## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

3. التعليم التفاعلي والتجريبي: يوفر الواقع المعزز بيئة تعليمية تفاعلية تساعد المتدربين على استكشاف مفاهيم جديدة بطريقة بصرية وتجريبية. على سبيل المثال، يمكن للطلاب مشاهدة نماذج ثلاثية الأبعاد للسفن أو الأجهزة الإلكترونية البحرية والتفاعل معها لفهم كيفية عملها.
4. توجيه ميداني محسن: يمكن للبحارة استخدام الواقع المعزز أثناء عمليات الملاحة لتلقي توجيهات ميدانية وتعليمات في الوقت الحقيقي. يمكن أن يعرض الواقع المعزز معلومات مفصلة حول المعالم البحرية، وأماكن الرسو، والممرات الآمنة، مما يعزز من سلامة العمليات.
5. فوائد الواقع المعزز في التعليم والتدريب البحري: زيادة التفاعل والتفاعل: يوفر الواقع المعزز تجربة تعليمية تفاعلية تزيد من انخراط المتدربين وفهمهم للمواد التعليمية. تقليل التكاليف: يمكن أن يقلل الواقع المعزز من الحاجة إلى المعدات الفعلية والتدريب في البحر، مما يوفر التكاليف. تعزيز السلامة من خلال محاكاة السيناريوهات الخطرة، يمكن للمتدربين تعلم كيفية التعامل مع المواقف الحرجة دون المخاطرة الفعلية. تحسين التعلم التجريبي: يسمح للمتدربين باستكشاف المفاهيم بطريقة عملية وتفاعلية، مما يعزز من فهمهم.
6. التحديات والقيود: تكاليف التنفيذ: بالرغم من الفوائد، يمكن أن تكون تكاليف تطوير وتنفيذ أنظمة الواقع المعزز عالية. الحاجة إلى التدريب: يحتاج المدربون والمتدربون إلى تدريب على استخدام هذه التكنولوجيا بشكل فعال. التكامل مع الأنظمة القائمة: قد يكون من الصعب دمج تكنولوجيا الواقع المعزز مع أنظمة التدريب التقليدية.

# دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

## امثلة مؤسسات بحرية رائدة في تكنولوجيا التعليم والتدريب البحري:

**1. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري - مصر:** تعتبر من المؤسسات الرائدة في التعليم البحري بالمنطقة العربية. تستخدم الأكاديمية تقنيات متقدمة مثل مشبهات الواقع الافتراضي والواقع المعزز لتدريب الطلاب على سيناريوهات واقعية تحاكي ظروف العمل في البحر. الأكاديمية تضم أيضاً مركزاً للذكاء الاصطناعي يعزز من استخدام التقنيات الذكية في عمليات التدريب والتعليم. تهدف الأكاديمية إلى تحسين مستوى المهارات التقنية والعملية للطلاب في مجالات النقل البحري والهندسة البحرية، مما يجعلها مؤسسة تعليمية حديثة ومتطورة في هذا المجال.

**2. الأكاديمية البحرية - النرويج:** تُعرف الأكاديمية البحرية النرويجية بتطبيقاتها المتقدمة للواقع الافتراضي والواقع المعزز في برامجها التعليمية. تشمل هذه التقنيات مشبهات للسفن وغرف التحكم، مما يوفر للطلاب تجربة عملية وشاملة. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الأكاديمية على الذكاء الاصطناعي لتحليل وتطوير برامج التدريب، مما يعزز من قدرتها على تزويد الطلاب بأحدث المهارات والمعرفة.

**3. الأكاديمية البحرية الأمريكية - الولايات المتحدة:** تعد الأكاديمية البحرية الأمريكية واحدة من أعرق المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة. تُطبق الأكاديمية تكنولوجيا الواقع الافتراضي والواقع المعزز في برامجها التعليمية البحرية. تستخدم الأكاديمية هذه التقنيات لتدريب الطلاب على عمليات الملاحة والمناورات البحرية في بيئة آمنة تحاكي البحر الحقيقي. كما تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل أداء الطلاب وتحسين المناهج الدراسية، بما يضمن إعدادهم لمهامهم المستقبلية في القوات البحرية الأمريكية.

**4. جامعة وهان للنقل البحري - الصين:** جامعة وهان للنقل البحري هي واحدة من أبرز المؤسسات التعليمية البحرية في الصين، وتعتبر رائدة في تطبيقات التكنولوجيا

## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

الحديثة في التعليم البحري. تستفيد الجامعة من الواقع المعزز والافتراضي في تدريب الطلاب على العمليات البحرية والهندسة البحرية. تستخدم الجامعة أيضاً تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتحسين البرامج التعليمية، ما يعزز من قدرة الطلاب على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة في الصناعات البحرية.

**5.** جامعة تشالمرز للتكنولوجيا - السويد؛ واحدة من المؤسسات الرائدة في مجال التعليم البحري والهندسة البحرية. تدمج الجامعة تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز في برامجها التعليمية، حيث تستخدم هذه التقنيات في محاكاة البيئات البحرية المختلفة وتدريب الطلاب على التفاعل مع المواقف المختلفة التي قد تواجههم في البحر. تُستخدم هذه الأدوات لتحسين مهارات الملاحة وإدارة السفن، مما يوفر تجربة تعليمية تفاعلية وشاملة. كما تعتمد الجامعة على الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتقديم ملاحظات دقيقة حول أداء الطلاب، مما يساعد في تحسين أساليب التدريب.

**6.** جامعة طوكيو للعلوم البحرية والتكنولوجيا - اليابان؛ تُعتبر واحدة من الجامعات الرائدة في مجال التعليم البحري. الجامعة تقدم برامج تدريبية متقدمة تشمل استخدام أنظمة الواقع الافتراضي والواقع المعزز لمحاكاة عمليات الملاحة والإدارة البحرية. يتم توظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات التدريب وتقييم أداء الطلاب، بالإضافة إلى توفير أنظمة تعليمية ذكية تساعد في تخصيص المحتوى التعليمي وفقاً لمستويات الطلاب واحتياجاتهم الفردية. هذه الأدوات التكنولوجية الحديثة تمكن الطلاب من اكتساب الخبرات الضرورية لمواجهة التحديات البحرية العالمية.

## تحليل استبيان الدراسة:

اداة الدراسة : تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، واشتملت الاستبانة على اسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالعمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية في المجال البحري. كما اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية عن استخدام تكنولوجيا التعليم والتدريب، الذكاء الاصطناعي في التدريب البحري، والتحديات والفرص، وفي هذه المحاور عدد (8) سؤال، (الملحق رقم 3 يوضح أسئلة الاستبيان).

## افراد عينة الاستبيان:

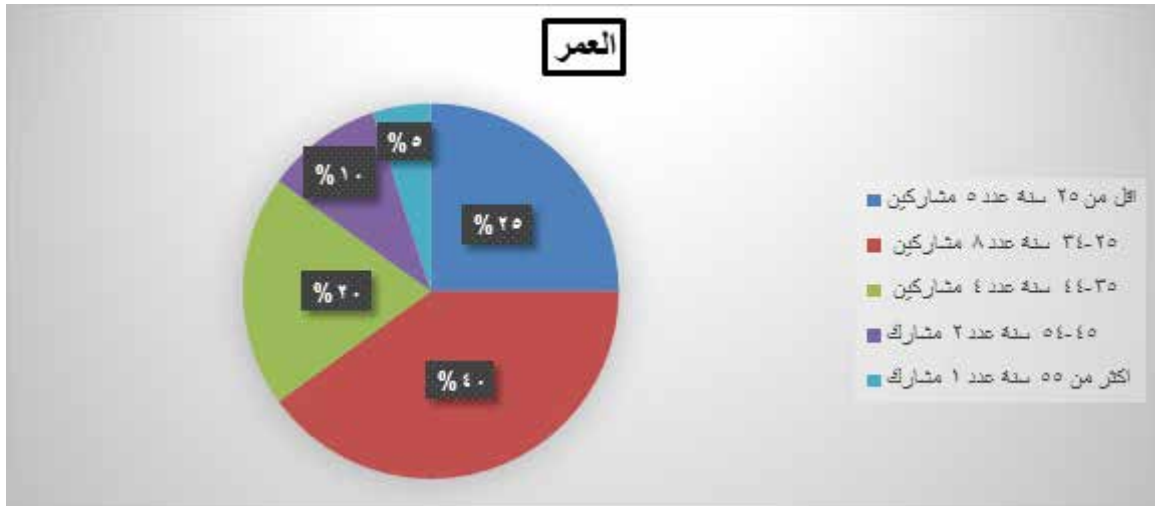
1. محاضري العلوم البحرية.
2. الأكاديميون والمتخصصون.
3. طلاب التعليم والتدريب البحري.

بناءً على استبيان تم توزيعه على عدد (20) فرد من افراد عينة الاستبيان، لتكون النسبة المئوية لكل فرد ما يعادل 5%، تم تحليل البيانات واستخراج النتائج بناءً على الردود المقدمة. هذا التحليل يعطينا نظرة (وان كانت محدودة) على دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري والاتجاهات المعاصرة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

## القسم الأول : المعلومات العامة :

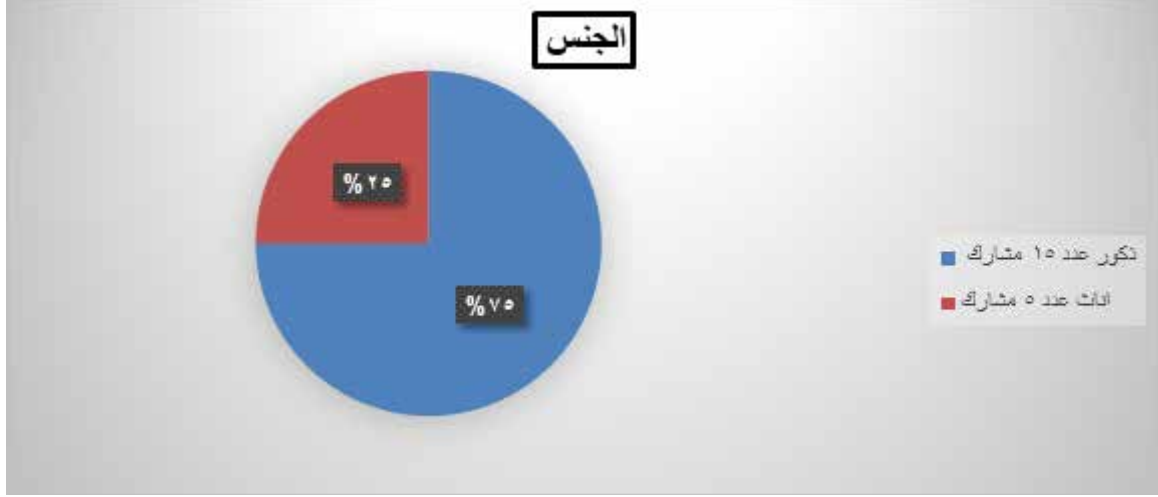
### 1. العمر :

- أقل من 25 سنة : 5 مشاركين بنسبة (25%)
- 25-34 سنة : 8 مشاركين بنسبة (40%)
- 35-44 سنة : 4 مشاركين بنسبة (20%)
- 45-54 سنة : 2 مشاركين بنسبة (10%)
- أكثر من 55 سنة : 1 مشارك بنسبة (5%)
- التحليل : معظم المشاركين في الاستبيان هم من الفئة العمرية بين 25 و34 سنة ، وهي تمثل الفئة الأكبر بنسبة 40% . ويشير هذا إلى أن معظم المشاركين هم من الجيل الذي يواكب التكنولوجيا الحديثة .



### 2. الجنس :

- ذكور : 15 مشاركاً بنسبة (75%)
- إناث : 5 مشاركات بنسبة (25%)
- التحليل : هناك تفوق كبير في عدد المشاركين الذكور مقارنة بالإناث ، مما قد يعكس تركيبة العاملين في المجال البحري حيث يكون الذكور عادة أكثر تمثيلاً .



### 3. المؤهل العلمي:

- دبلوم: 3 مشاركين بنسبة (15%)
- بكالوريوس: 10 مشاركين بنسبة (50%)
- ماجستير: 5 مشاركين بنسبة (25%)
- دكتوراه: 2 مشارك بنسبة (10%)
- التحليل: الأغلبية العظمى من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس، مما يعكس أن معظم العاملين في هذا المجال لديهم تعليم جامعي.



## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

### 4. الخبرة العملية في المجال البحري:

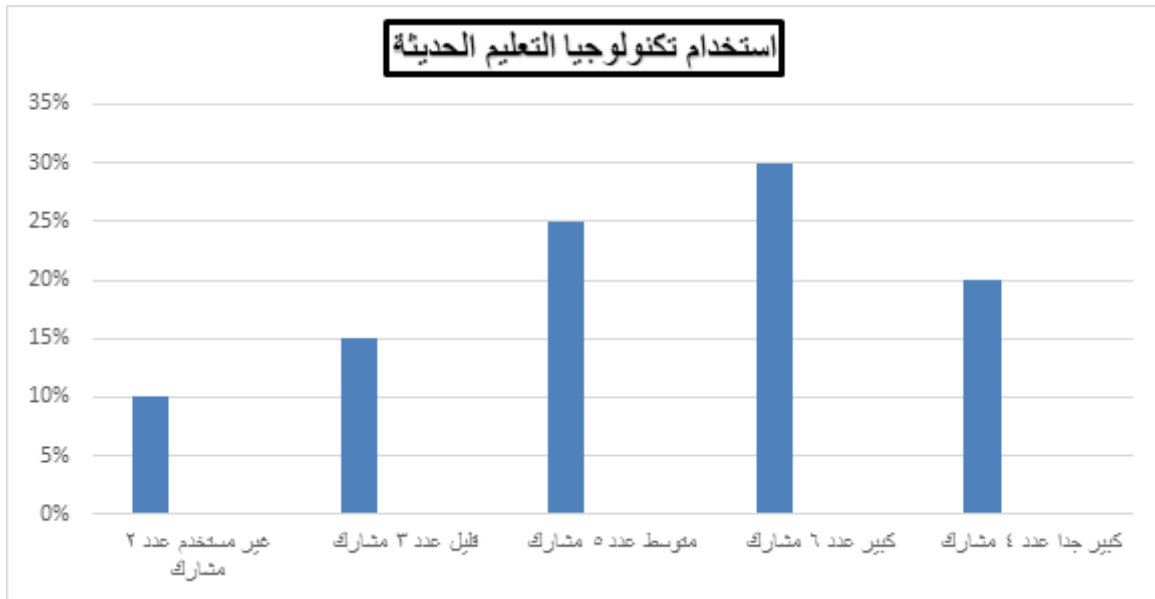
- أقل من 5 سنوات: 4 مشاركين (20%)
- 5-10 سنوات: 7 مشاركين (35%)
- 11-15 سنة: 4 مشاركين (20%)
- 16-20 سنة: 3 مشاركين (15%)
- أكثر من 20 سنة: 2 مشاركين (10%)
- التحليل: حوالي نصف المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 15 سنة، مما يشير إلى أن العينة تحتوي على مجموعة متنوعة من مستويات الخبرة.



## القسم الثاني : استخدام تكنولوجيا التعليم والتدريب :

1. مدى استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة :

- غير مستخدم: 2 مشارك بنسبة (10%)
- قليل: 3 مشاركين بنسبة (15%)
- متوسط: 5 مشاركين بنسبة (25%)
- كبير: 6 مشاركين بنسبة (30%)
- كبير جداً: 4 مشاركين بنسبة (20%)
- التحليل: تشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين يستخدمون تكنولوجيا التعليم بدرجات متفاوتة، مع نسبة صغيرة فقط لا تستخدمها.



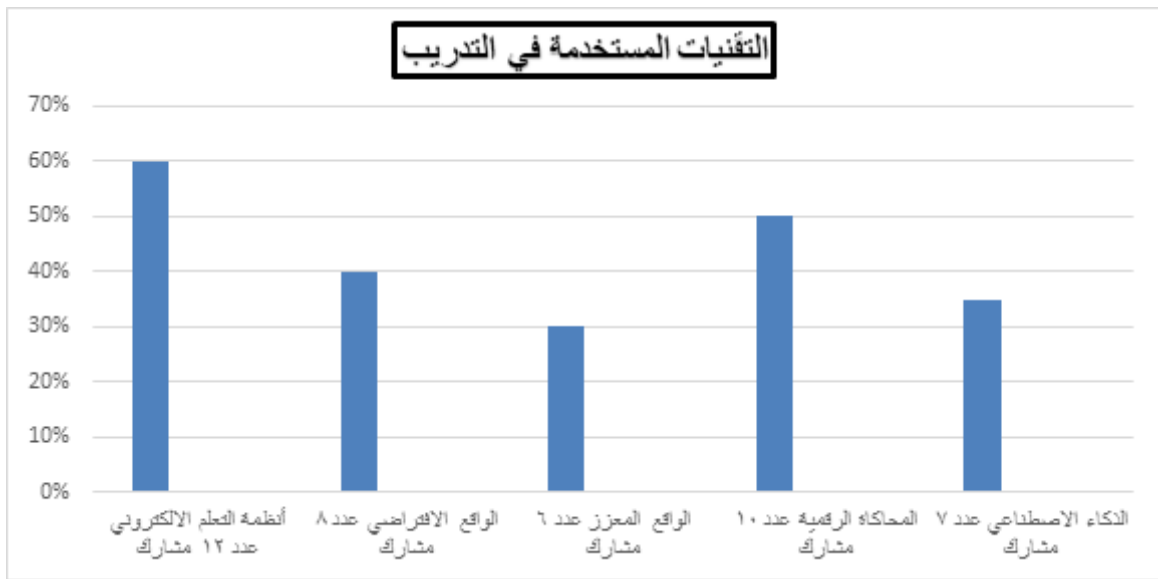
2. التقنيات المستخدمة في التدريب :

- أنظمة التعلم الإلكتروني: (12) E-learning مشاركاً بنسبة (60%)
- الواقع الافتراضي (8): (VR) مشاركين بنسبة (40%)
- الواقع المعزز: (6) (AR) مشاركين بنسبة (30%)



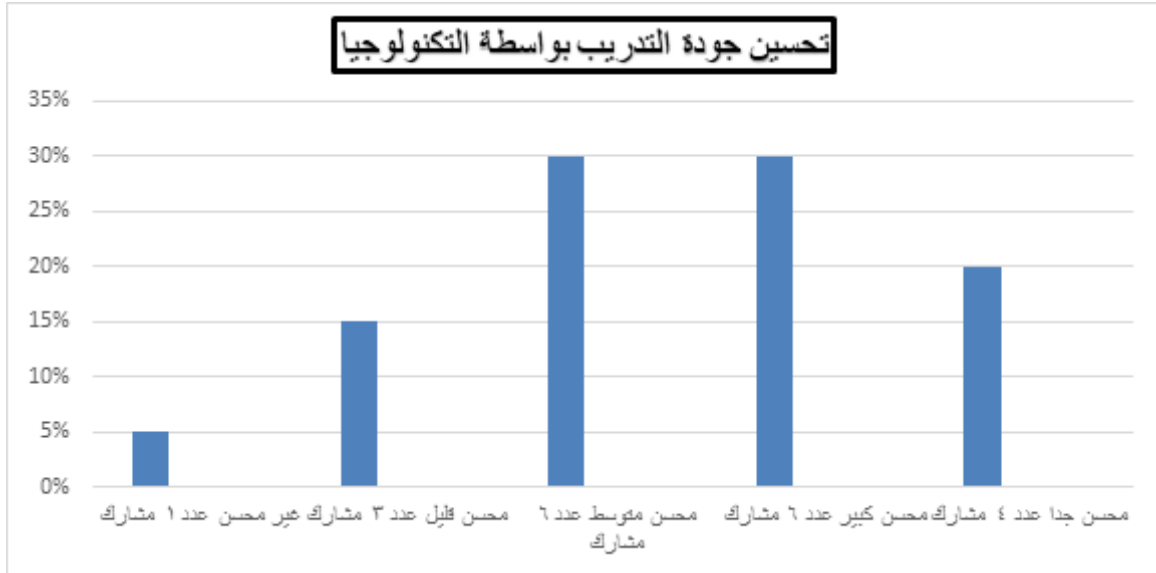
## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

- المحاكاة الرقمية: 10 مشاركين بنسبة (50%)
- الذكاء الاصطناعي: (7 AI) مشاركين بنسبة (35%)
- التحليل: تُظهر النتائج أن أنظمة التعلم الإلكتروني والمحاكاة الرقمية هما الأكثر استخداماً، بينما يعتبر الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي أقل استخداماً نسبياً.



### 3. تحسين جودة التدريب بواسطة التكنولوجيا:

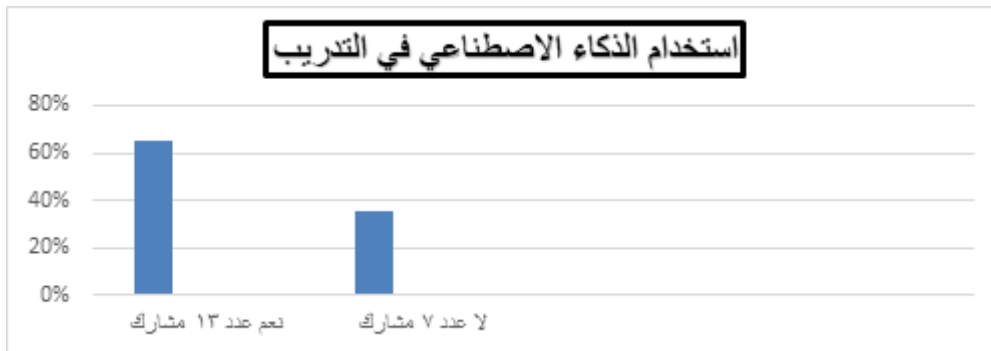
- غير محسن: 1 مشارك بنسبة (5%)
- محسن قليل: 3 مشاركين بنسبة (15%)
- محسن متوسط: 6 مشاركين بنسبة (30%)
- محسن كبير: 6 مشاركين بنسبة (30%)
- محسن جداً: 4 مشاركين بنسبة (20%)
- التحليل: تعتقد غالبية المشاركين أن التكنولوجيا الحديثة قد حسنت جودة التدريب بدرجة اعلي من المتوسطة إلى كبيرة.



### القسم الثالث: الذكاء الاصطناعي في التدريب البحري:

#### 1. استخدام الذكاء الاصطناعي في التدريب:

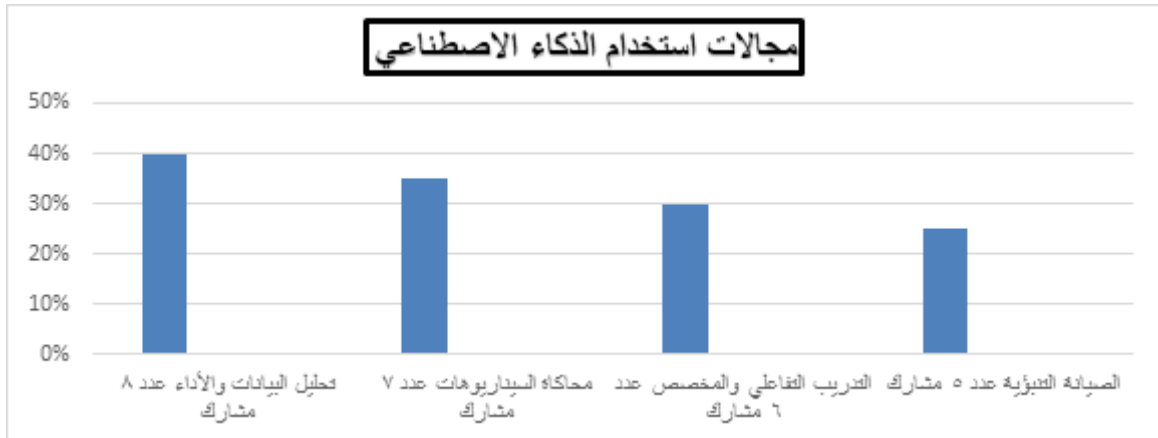
- نعم: 13 مشاركاً بنسبة (65%)
- لا: 7 مشاركين بنسبة (35%)
- التحليل: هناك قبول ملحوظ لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التدريب البحري، حيث أن 65% من المشاركين يستخدمونه.



## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

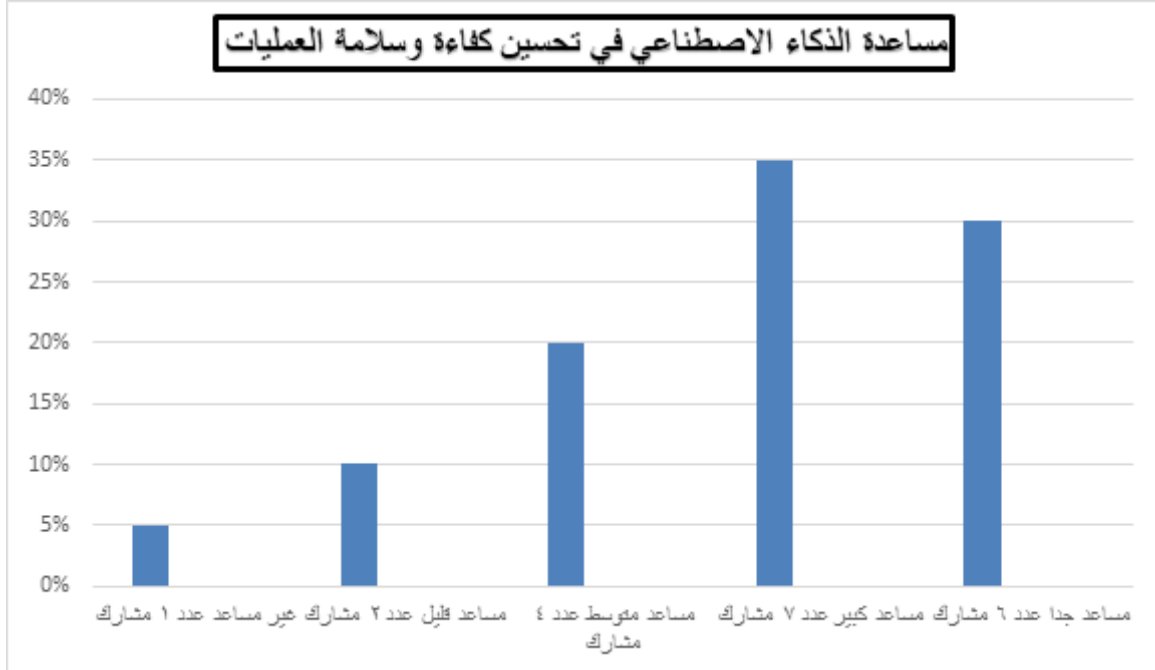
### 2. مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي:

- تحليل البيانات والأداء: 8 مشاركين بنسبة (40%)
- محاكاة السيناريوهات: 7 مشاركين بنسبة (35%)
- التدريب التفاعلي والمخصص: 6 مشاركين بنسبة (30%)
- الصيانة التنبؤية: 5 مشاركين بنسبة (25%)
- التحليل: يُستخدم الذكاء الاصطناعي بشكل رئيسي في تحليل البيانات والأداء، تليها محاكاة السيناريوهات.



### 3. مساعدة الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة وسلامة العمليات:

- غير مساعد: 1 مشارك بنسبة (5%)
- مساعد قليل: 2 مشاركين بنسبة (10%)
- مساعد متوسط: 4 مشاركين بنسبة (20%)
- مساعد كبير: 7 مشاركين بنسبة (35%)
- مساعد جداً: 6 مشاركين بنسبة (30%)
- التحليل: معظم المشاركين يرون أن الذكاء الاصطناعي يساعد بشكل كبير في تحسين كفاءة وسلامة العمليات البحرية.



## القسم الرابع: التحديات والفرص:

### 1. التحديات الرئيسية:

- تكاليف عالية: 8 مشاركين بنسبة (40%)
- نقص البنية التحتية التكنولوجية: 5 مشاركين بنسبة (25%)
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين: 6 مشاركين بنسبة (30%)
- قلة التدريب والدعم الفني: 4 مشاركين بنسبة (20%)
- التحليل: تُعتبر التكاليف العالية والتحديات الثقافية (مقاومة التغيير) من أبرز التحديات التي تواجه استخدام التكنولوجيا في التدريب البحري.

### 2. الفرص المتاحة:

- تحسين السلامة: 10 مشاركين بنسبة (50%)
- زيادة الكفاءة: 12 مشاركاً بنسبة (60%)
- توفير التكاليف: 7 مشاركين بنسبة (35%)

## دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

- تدريب أفضل وأكثر فعالية: 9 مشاركين بنسبة (45%)
- التحليل: ترى الأغلبية أن هناك فرصاً كبيرة لتحسين السلامة والكفاءة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.

### النتائج:

1. أن تكنولوجيا التعليم المعتمدة على الذكاء الاصطناعي تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المتدربين، من خلال توفير بيانات تدريب افتراضية واقعية وتحليل دقيق لأداء المتدربين.
2. تعتبر الاتجاهات المعاصرة في هذا المجال توفر فرصاً كبيرة لتعزيز الكفاءات البحرية.
3. تكنولوجيا التعليم الحديثة مثل الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي تعطي نتائج تعليمية وتدريبية إيجابية وتقدم تجارب تعليمية وتدريبية مميزة ومحاكاة واقعية.
4. تعزز التكنولوجيا وتطبيقات الذكاء الاصطناعي من المهارات العملية والنظرية، من خلال توفير بيانات تعليمية تفاعلية وتجارب محاكاة لحالات الطوارئ والملاحة البحرية.
5. ان التحديات المتعلقة بالبنية التحتية والتكاليف المرتفعة لتطبيق تكنولوجيا مثل VR وAR تؤكد على ضرورة وجود تدريب للتعامل مع هذه التقنيات بكفاءة، سواء للطلاب أو لأعضاء الهيئة التدريسية.

## التوصيات

1. زيادة الاستثمار في التقنيات الحديثة لدعم التعليم البحري، وتطوير برامج تعليمية مخصصة تعتمد على الذكاء الاصطناعي.
2. تبني المؤسسات البحرية لتكنولوجيا التعليم الحديثة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي.
3. التكامل بين التعليم التقليدي والتكنولوجي لتعزيز تجربة التعليم والتدريب البحري.
4. توفير الدعم اللازم لتطوير البنية التحتية اللازمة لتطبيق هذه التقنيات الحديثة.
5. تدريب المدربين والمحاضرين على استخدام التقنيات الحديثة لضمان تحقيق أقصى استفادة منها.
6. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لتقييم تأثير هذه التقنيات على المدى الطويل.

# دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري

## الختام

اختبرت الدراسة الفروض وتمت الإجابة على أسئلة الدراسة وأكدت على الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري، مسلطةً الضوء على الاتجاهات المعاصرة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. تُظهر النتائج أن استخدام التقنيات المتقدمة مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز، بالإضافة إلى الذكاء الاصطناعي، يسهم بشكل كبير في تحسين جودة التدريب البحري. هذه التقنيات لا توفر فقط بيئات تعليمية تفاعلية وغامرة، بل تساعد أيضاً في تعزيز مهارات المتدربين واستعدادهم لمواجهة التحديات الفعلية في المجال البحري.

تعتبر الفوائد المترتبة على استخدام هذه التكنولوجيا كبيرة، بما في ذلك تحسين سلامة العمليات البحرية وتقديم تعليم مخصص يتناسب مع احتياجات كل فرد. ومع ذلك، تظل هناك تحديات يجب معالجتها، مثل التكاليف المرتفعة والتحديات التقنية المرتبطة بتطبيق هذه التقنيات على نطاق واسع.

تبرز الحاجة إلى مزيد من الاستثمار في هذه التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية الداعمة لها، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية والصناعية. من خلال تبني هذه الاتجاهات الحديثة، يمكن للنظام التعليمي البحري أن يواصل التطور ويصبح أكثر فعالية في تلبية متطلبات الصناعة البحرية المتغيرة.

## الملاحق

### الملحق رقم (1)

#### مختصرات الدراسة

The summary	Abbreviations	S
IOM	International Maritime Organization	1
STCW	Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers	2
EL	Electronic Learning	3
ICT	Information and Communication Technology	4
LMS	Learning Management System	5
AI	Artificial Intelligence	6
VR	Virtual Reality	7
AR	Augmented Reality	8
GPS	Global positioning System	9
ECDIS	Electronic Chart Display and Information System	10
GMDSS	Global Maritime Distress and Safety System	11

المصدر: اعداد الباحث، 2024.



الملحق رقم (2)

المشبهات البحرية (برج القيادة)



المصدر: 2024، <https://www.google.com/search>

الملحق رقم (3)

استبيان الدراسة

السيد / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استبيان دراسة علمية

بعنوان:

دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري: الاتجاهات المعاصرة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي

عزيزي المشارك،

نشكر لك تخصيص وقتك للإجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة دور تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري، مع التركيز على الاتجاهات المعاصرة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. سيتم استخدام المعلومات التي تقدمها فقط لأغراض الدراسة العلمية.

القسم الأول: المعلومات العامة:

1. العمر:

- [ ] أقل من ٢٥ سنة

- [ ] ٢٥-٣٤ سنة

- [ ] ٣٥-٤٤ سنة

- [ ] ٤٥-٥٤ سنة

- [ ] ٥٥ سنة فأكثر

## 2. الجنس

- [ ] ذكر

- [ ] أنثى

## 3. المؤهل العلمي:

- [ ] دبلوم

- [ ] بكالوريوس

- [ ] ماجستير

- [ ] دكتوراه

- [ ] أخرى: \_\_\_\_\_

## 4. الخبرة العملية في المجال البحري

- [ ] أقل من ٥ سنوات

- [ ] ٥-١٠ سنوات

- [ ] ١١-١٥ سنة

- [ ] ١٦-٢٠ سنة

- [ ] أكثر من ٢٠ سنة

**القسم الثاني : استخدام تكنولوجيا التعليم والتدريب:**

1. ما مدى استخدامك لتكنولوجيا التعليم الحديثة في مجال التدريب البحري؟

- [ ] غير مستخدم
- [ ] قليل
- [ ] متوسط
- [ ] كبير
- [ ] كبير جداً

2. أي من التقنيات التالية استخدمتها في تدريبك البحري؟ (يمكن اختيار أكثر

من إجابة)

- [ ] أنظمة التعلم الإلكتروني (E-learning)
- [ ] الواقع الافتراضي (VR)
- [ ] الواقع المعزز (AR)
- [ ] المحاكاة الرقمية
- [ ] الذكاء الاصطناعي (AI)
- [ ] أخرى: \_\_\_\_\_

3. إلى أي مدى تعتقد أن تكنولوجيا التعليم الحديثة قد حسنت من جودة

التدريب البحري؟

- [ ] غير محسن
- [ ] محسن قليل
- [ ] محسن متوسط
- [ ] محسن كبير
- [ ] محسن جداً

**القسم الثالث: الذكاء الاصطناعي في التدريب البحري:**

1. هل استخدمت تقنيات الذكاء الاصطناعي في تدريباتك؟

- [ ] نعم

- [ ] لا

2. إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي المجالات التي تم فيها استخدام الذكاء

الاصطناعي؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- [ ] تحليل البيانات والأداء

- [ ] محاكاة السيناريوهات

- [ ] التدريب التفاعلي والمخصص

- [ ] الصيانة التنبؤية

- [ ] أخرى: \_\_\_\_\_

3. إلى أي مدى تعتقد أن الذكاء الاصطناعي يساعد في تحسين كفاءة وسلامة

العمليات البحرية؟

- [ ] غير مساعد

- [ ] مساعد قليل

- [ ] مساعد متوسط

- [ ] مساعد كبير

- [ ] مساعد جداً

**القسم الرابع: التحديات والفرص:**

1. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في المجال البحري؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- [ ] تكاليف عالية
- [ ] نقص البنية التحتية التكنولوجية
- [ ] مقاومة التغيير من قبل الموظفين
- [ ] قلة التدريب والدعم الفني
- [ ] أخرى: \_\_\_\_\_

2. ما هي الفرص التي تراها من استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في المجال البحري؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- [ ] تحسين السلامة
- [ ] زيادة الكفاءة
- [ ] توفير التكاليف
- [ ] تدريب أفضل وأكثر فعالية
- [ ] أخرى: \_\_\_\_\_

**القسم الخامس: تعليقات واقتراحات:**

هل لديك أي تعليقات أو اقتراحات إضافية حول استخدام تكنولوجيا التعليم والتدريب في المجال البحري؟

.....  
.....

شكراً لمشاركتك في هذا الاستبيان الباحث: محمد علي محمد ابوشامة

ت: ٠٠٩٧٤٣٣٠١٠٠٣٥ - [com.gmail@Abushama](mailto:com.gmail@Abushama)

## المراجع والمصادر

### أولاً: العربية:

- خميس، محمد عطية، (2009م)، تكنولوجيا التعليم والتعلم، القاهرة، الطبعة الثانية، دار السحاب.
- الزغول عماد، (2003)، نظريات التعلم، عمان، الاردن، دار الشروق.
- خلف الله، محمد جابر، (2010)، انماط التعليم بالكمبيوتر، مقال منشور، (Online).
- منصور، علي، (2001م)، التعلم ونظرياته، اللاذقية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة تشرين.
- احمد ابراهيم، سميح، يونيو 2000م، برج القيادة المتكامل، مؤتمر سلسلة النقل 2020.
- كامل، عبد الوهاب علي، (2001م)، «رؤية مستقبلية لبرامج التدريب الملاحي (دراسة مقارنة للتدريب الملاحي في مصر واليابان والولايات المتحدة)»، رسالة ماجستير غير منشورة، الاسكندرية، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
- الشلماني، سامي ابراهيم عبد الرازق، (2006م)، «اثر التعليم والتدريب البحري في الحد من الحوادث البحرية»، رسالة ماجستير غير منشورة، الاسكندرية، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

ثانياً: الأجنبية:

- Papert, S. (1993). The Children's Machine: Rethinking School in the Age of the Computer.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). e-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning. John Wiley & Sons.
- IMO. (2017). International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW).
- UNESCO. (2018). World Maritime University (WMU) Maritime Education and Training. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- IMO. (2017). International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW). International Maritime Organization.
- SOLAS. (1974). International Convention for the Safety of Life at Sea. International Maritime Organization.
- Bowditch, N. (2017). The American Practical Navigator. National Imagery and Mapping Agency.
- Chen, S., Zhuang, Z., & Wang, L. (2020). Applications of Artificial Intelligence in Maritime Education and Training. Journal of Marine Science and Technology.
- <http://ar.wikipedia.org/wiki/>.
- International Maritime Organization (IMO). "Simulator Training." IMO, 2023.
- Russell, S., & Norvig, P. (2020). Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th Edition.
- DEMIREL, Ergun. MEHTA, Romesh, 2009, "Developing an Effective Maritime Education and Training System- TUDEV Experiment", IMLA CONFERENCE, Professor Reza Ziarati, ACCRA-GHANA (Online Paper).



- Shicheng, YU, (2009), Challenges and Opportunities for Maritime Education and Training China's Perspective, Shanghai Maritime University, Shanghai.
- Pallot, M., Pawar, K. S., & Riedel, J. C. K. H. (2010). Augmented Reality in Maritime Training: A User-centered Design Approach. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management.
- <https://www.meatddwarat.com/2024>.
- Brown, A. (2018). STCW Convention: Analysis and Implications for Maritime Training. Maritime Safety Review.
- Lee, R., & Wang, S. (2021). Evaluating the Effectiveness of Maritime Training Programs: A Comparative Study. International Journal of Maritime Studies.



تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية  
في بيئة العمل على  
إنهاء الخطط الإستراتيجية للمنظمات

(دراسة تطبيقية على عينة من البنوك السودانية 2023-م)

د. مزمل علي محمد عثمان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية الأعمال - جامعة بيشة - المملكة العربية السعودية

### الملخص

تهدف هذه الدراسة لإختبار أثر أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية في بيئة العمل على إختيار الخطط الإستراتيجية للمنظمات ، وقد تمّ إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم إستبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها ، وقد تمّ توزيع (30) إستبانة وإسترجاع (29) إستبانة صالحة للتحليل ، كما تمّ إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية في الدراسة مثل الوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معامل ألفا كرونباخ - التحليل العاملي - معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار للثبّت من صحة الفرضيات، وقد أظهر تحليل النتائج وتفسيرها أنّ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية (المتغيرات المستقلة) وإختيار الخطة الإستراتيجية (المتغير التابع) ، وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات أبرزها الوقوف جيداً على التحديات التي قد تواجه تنفيذ الخطط الإستراتيجية في البنك حتى قبل تصميم وبناء مثل هكذا خطط بالإضافة إلى أهمية تحليل الصعوبات التي قد تواجه إدارة البنك عند حدوث التغيير الإستراتيجي وكذلك صعوبات تغيير الثقافة التنظيمية وتدريب مدراء الأقسام جيداً على التعامل مع سيكولوجيا الكوادر البشرية في بيئة العمل .

الكلمات المفتاحية : سيكولوجيا الكوادر البشرية - التغيير الإستراتيجي - الإلتزام التنظيمي التطبيقي - الرضا النفسي الوظيفي - الخطة الإستراتيجية .

### Abstract

This study aims to examine the effect of the psychology of human cadres in the work environment on the collapse of the organizations' strategic plans, A descriptive and analytical approach was used and a questionnaire was designed to collect study data from its community, have been distributed (30) questionnaire and retrieval (29) questionnaire valid for analysis, it was used as several statistical methods in the study, such as the arithmetic mean - standard deviation - the alpha Cronbach coefficient - Analysis Amla- correlation Pearson coefficient and regression analysis to validate assumptions, The analysis showed the results and interpretation that there is a statistically significant relationship between the dimensions of the psychology of human resources (independent variables) and the collapse of the Strategic Plan (dependent variable), the study presented a number of recommendations, the most prominent of which is to identify well the challenges that may face the implementation of strategic plans in the bank even before designing and building such plans. In addition to the importance of analyzing the difficulties that may face the bank's management when the strategic change occurs, as well as the difficulties of changing the organizational culture and training department managers well on dealing with the psychology of human cadres in the work environment.

**Keywords:** the psychology of human resources - strategic change - applied organizational commitment - psycho-functional satisfaction - strategic plan.

### مقدمة

هنالك العديد من ردود الأفعال لدى العاملين داخل المنظمات والتي تظهر عند طرح الخط الإستراتيجيية والتي من أبعدياتها حدوث تغيير في جميع مفاصل المنظمة خاصة في هياكلها التنظيمية ، حيث أنه من المرجح قد تؤدي ختاماً إلى إختيار الخطة الإستراتيجية للمنظمة ولا سيما أن أبعاد هذه العواطف ذات أثر فعال حيث تتمثل هذه الأبعاد في مقاومة التغيير الإستراتيجي وعدم الإلتزام بتطبيق ما جاء في الخطة الإستراتيجية بالإضافة إلى عدم الرضا عن جوانب الخطة الإستراتيجية للتعامل مع هذه الخطة ، لذا يتوجب على فريق الخطة الإستراتيجية التعامل مع مثل هكذا سيكولوجيا بكل واقعية ومرونة للمضي قدماً بقارب الخطة الإستراتيجية إلى مراقيء تحقيق ما تمّ وضعه من أهداف تتصف بالإستراتيجية .

# تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إنهاء الخطط الإستراتيجية

## مصادر المشكلة : تتمثل في الآتي

1. صعوبة تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنظمات والتحديات التي تواجه التنفيذ.
2. الصعوبات التي تواجه إدارة المنظمات عند حدوث التغيير الإستراتيجي وكذلك صعوبات تغيير ثقافة المنظمات.
3. الصعوبات التي تواجه المدراء عند التعامل مع سيكولوجيا الكوادر البشرية في بيئة العمل .
4. إفتقار بعض القيادات الإدارية في المنظمات إلى ملاحظة تأثيرات سيكولوجيا الكوادر البشرية المسيطرة على الموظفين وبالتالي الحفاظ على الذات .
5. سيادة فلسفة « نمط البقاء » الخاص بالموظفين والذي قد يؤدي في النهاية إلى هلاك (إنهيار) الخطة الإستراتيجية بالكامل .

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

بناءً على ما تمت الإشارة إليه في مصادر مشكلة الدراسة ، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

إلى أي مدى تؤثر أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية على إنهاء الخطة الإستراتيجية ؟ ، وذلك من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مدى تأثير مستوى قبول التغيير الإستراتيجي للكوادر البشرية على إنهاء الخطة الإستراتيجية ؟
2. هل يؤثر مستوى الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية على إنهاء الخطة الإستراتيجية ؟
3. هل يؤثر مستوى الرضا النفسي الوظيفي للكوادر البشرية على إنهاء الخطة الإستراتيجية ؟

### أهمية الدراسة :

### تأتي أهمية هذه الدراسة في جانبين

**الجانب الأول :** الأهمية النظرية : حيث تنبع أهمية الدراسة هذه من الإضافة العلمية في معرفة أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية (كمتغيرات) وتأثيرها على إختيار الخطة الإستراتيجية للمنظمات، والتي سوف يتم بحثها بشكل يُعزز من معلومات تُقدّم إلى المكتبات العلمية ويُفيد الأكاديميين والباحثين والإداريين وما يُمكن إدراكه حول هذه المتغيرات .

**الجانب الثاني :** الأهمية التطبيقية : حيث تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز إدراك العاملين والمستويات الإدارية العليا والتنفيذية بمفهوم « سيكولوجيا الكوادر البشرية » وتأثيرها على إختيار الخطة الإستراتيجية .

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لإختبار أثر أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية في بيئة العمل على إختيار الخطة الإستراتيجية، وإستناداً على أسئلة الدراسة الواردة أعلاه فإن الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

1. تحديد العلاقة بين مستوى التغيير الإستراتيجي للكوادر البشرية وإختيار الخطة الإستراتيجية للبنك .
2. تحديد العلاقة بين مستوى الإلتزام التنظيمي للتطبيقي للكوادر البشرية وإختيار الخطة الإستراتيجية للبنك .
3. تحديد العلاقة بين الرضا النفسي الوظيفي للكوادر البشرية وإختيار الخطة الإستراتيجية للبنك .



# تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إنهاء الخطط الإستراتيجية

## حدود الدراسة : وهي كما يلي :

1. الحدود النظرية : ركزت هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات سيتم الإشارة إليها في نموذج الدراسة.
2. الحدود الزمانية : اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة في العام 2020 م
3. الحدود المكانية : بنك الخرطوم - فرع كريمة - السودان

## مرجعية الدراسة

إعتمدت هذه الدراسة في الجزء النظري على مجموعة من المراجع والمنشورات العلمية ، أما في الجزء التطبيقي فقد إعتمدت الدراسة على الإستبانة .

## التعريف بمصطلحات الدراسة :

### أولاً : سيكولوجيا للكوادر البشرية

أشار (العيسوي ، 2016م) إلى أن المقصود بـ « سيكولوجيا الكوادر البشرية » : « العمق النفسي والعاطفي للسلوك البشري - الكوادر البشرية - وردود الأفعال المتولدة والنتيجة عن إحداث التغيير المؤسسي الذي تبنته المنظمة في سبيل تنفيذ خطتها الإستراتيجية وسياساتها الرامية إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية » .

### ثانياً : التغيير الإستراتيجي

يرى ( جلاب ومزهر - 2017م) أن التغيير الإستراتيجي عبارة عن : « عملية إعادة النظر في الوسائل والأساليب بخصوص تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة والتي إستقرت وجهات النظر عليها في التحول ناحية حالة مستقبلية مرغوبة » ، كما وتُشير إلى :

« مجموعة التغيرات أو التعديلات التي تمر بها المنظمة في توجهها الإستراتيجي والمتضمنة تغيرات في الإستراتيجية / الإستراتيجيات للحصول على إستراتيجية رصينة تمكّنها من مجابهة التغيرات البيئية . »

### ثالثاً : الإلتزام التنظيمي التطبيقي

أشار (خضير وآخرون، 2017) بأن الإلتزام التنظيمي وتطبيقه يعني : « إقتران أفعال الكوادر البشرية في المنظمة بمنظمتهم بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل ، كما وأنه يعني : « حالة يتمثل فيها الكادر البشري داخل المنظمة بقيم وأهداف المنظمة ويرغب كذلك في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهداف المنظمة ، كما أشاروا إلى أن الإلتزام التنظيمي قد يُنظر إليه على أنه : « إيمان العاملون بتبادل الفائدة والمنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة ، بالإضافة إلى أنه : « إنجراف الأفراد داخل المنظمة أو تغلغهم الفعّال بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية المحققة من المنظمة . »

### رابعاً : الرضا النفسي الوظيفي

أشار (سلطان، 2014م) أن الرضا في اللغة ضد « السخط » وهو يعني : « أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها ، كما ويعني : « الحالة الذهنية للموظف التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة ( ثواب ) كافية مقابل التضحية بالجهود ، وكذلك هو : « الحالة التي يتكامل فيها الفرد ( الموظف ) في وظيفته أو عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والترقي وتحقيق أهدافه . »

### خامساً : الخطة الإستراتيجية

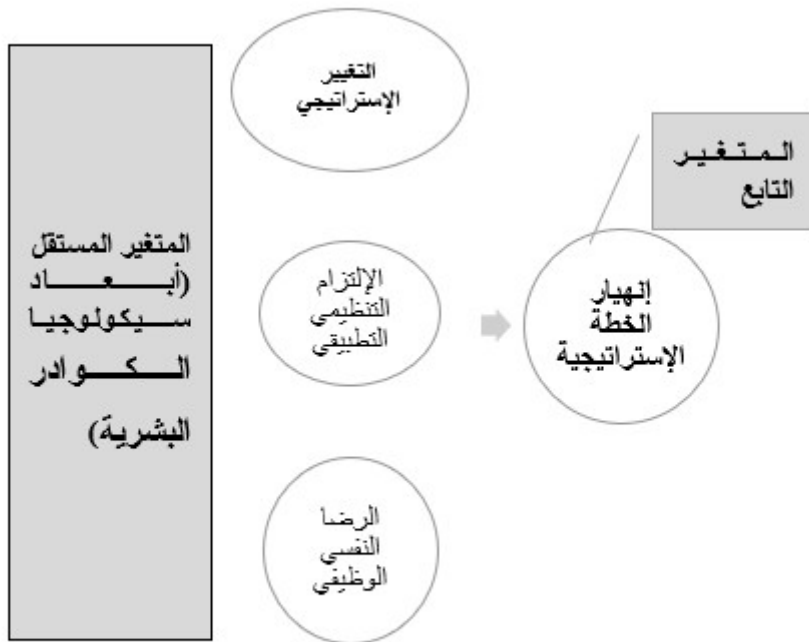
أشار (هريسون، 2013م) إلى أن الخطة الإستراتيجية : « تعبر عن العلاقات المستهدفة بين المنظمة والبيئة ، فالخطة الإستراتيجية تشتمل على مجموعة الأهداف الإستراتيجية

# تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إنهاء الخطط الإستراتيجية

المنظمة والخطوات والقرارات اللازمة للوصول لهذه الأهداف ، فالاستراتيجية هي إذاً أساس الخطة بل إنها توأم الخطة والملازم لها فالخطة هي الترجمة العلمية للاستراتيجية المرسومة وهي تفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة .

نموذج الدراسة : يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات مستقلة هي (مستوى قبول التغيير الإستراتيجي للكوادر البشرية - الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية - الرضا النفسي الوظيفي للكوادر البشرية ) وآخر تابع (إنهاء الخطة الإستراتيجية ) وذلك بغرض تحقيق أهداف الدراسة ، وشكل (1) يوضح ذلك :



الشكل (1): نموذج الدراسة

## الشكل (1): نموذج الدراسة

### الدراسة الميدانية ومجريات التحليل الإحصائي للدراسة

- مجتمع الدراسة والعينة : إشتمل مجتمع الدراسة على عينة من منسوبي بنك الخرطوم (فرع كريمة) قوامها (29) فرد، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية :
1. الوظيفة .
  2. المؤهل العلمي .
  3. الخبرات العملية .

جدول (1) عينة مجتمع الدراسة - بنك الخرطوم

م	صفة المبحوث	النسبة
١	موظف	%٩٢
٢	رئيس إدارة	%٦
٣	مدير تنفيذي	%١
٤	مدير	%١
المجموع		%١٠٠

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	النسبة
١	بكالوريوس	%٩٩
٢	ماجستير	%١
٣	دكتوراه	%٠
المجموع		%١٠٠

# تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إنهاء الخطط الإستراتيجية

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرات العملية

م	الخبرة	النسبة
١	أقل من (٥) سنوات	%٨٣
٢	أكثر من (٥) سنوات	%١٧
المجموع		%١٠٠

✓ منهج الدراسة وأداة جمع البيانات : لتحقيق أهداف هذه الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت هذه الدراسة على الأدبيات والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة ، كما تمّ إعداد إستبانة للدراسة مكوّنة من (37) سؤالاً تستند على أدبيات وقواعد موضوع الدراسة حيث تمّ الإعتماد على تحليل (29) إستبانة من عينة الدراسة ، ويتضمن الإستبيان المحاور التالية :

- المحور الأول : المعلومات الشخصية للمبحوثين ( الوظيفة □ المؤهل العلمي □ الخبرات ) .
- المحور الثاني : محور التغيير الإستراتيجي للكوادر البشرية .
- المحور الثالث : محور الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية .
- المحور الرابع : محور الرضا النفسي الوظيفي للكوادر البشرية .
- المحور الخامس : محور إنهاء الخطة الإستراتيجية .

وقد تمّ استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة منها أساليب الإحصاء الوصفي (النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروف بـ (SPSS-25) لتحديد مدى تطابق الخطوات العلمية ومعرفة التقارب أو الإنحرافات والمتوسطات لمتغيرات الدراسة .

### فرضيات الدراسة

بناءً على نموذج الدراسة الموضح في الشكل (1) فإن هذه الدراسة تسعى لإختبار الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية وإختيار الخطة الإستراتيجية ، وقد إنبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. يُؤثر مستوى قبول التغيير الإستراتيجي تأثيراً ذا دلالة إحصائية على إختيار الخطة الإستراتيجية .
2. يُؤثر مستوى الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على إختيار الخطة الإستراتيجية .
3. يُؤثر الرضا النفسي الوظيفي للكوادر البشرية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على إختيار الخطة الإستراتيجية .

### منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اعتمدت هذه الدراسة على الأدبيات والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة ، كما تمّ إعداد إستبانة بغرض إختبار أثر أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية على إختيار الخطة الإستراتيجية ، حيث تمّ توزيع (30) إستبانة على عينة الدراسة وتمّ إسترجاع (29) منها صالحة للتحليل ، وقد تمّ استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة منها أساليب الإحصاء الوصفي ( التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الإنحراف المعياري) إضافة لأساليب الإحصاء التحليلي (معامل الارتباط - كرونباخ ألفا - التحليل العاملي - معامل ارتباط بيرسون والإنحدار البسيط والمتعدد والمتدرج).

## تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إنهاء الخطط الإستراتيجية

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الإستبيان) : تمّ عرض الإستبانة على مجموعة من المحكّمين تألفت من (3) من أعضاء هيئة التدريس متخصصين في إدارة الأعمال - بقسم إدارة الأعمال - جامعة بيشة - المملكة العربية السعودية ، وقد تمت الإستجابة لأرائهم وتمّ إجراء ما يلزم من تعديل في ضوء ما قدموه من مقترحات .

جودة وثبات المقاييس المستخدمة في أداة الدراسة : تمّ توزيع (5) إستبانات على عينة من مجتمع الدراسة وذلك بغرض الإختبار المبدئي لأداة الدراسة ، وتمّ حساب الإعتمادية باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما في الجدول التالي :

الجدول (4) : نتائج إختبار قياس درجة الإعتمادية لأسئلة إستبانة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا alpha
١	مستوى قبول التغيير الإستراتيجي للكوادر البشرية	9	0.83
٢	مستوى الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية	9	0.85
٣	الرضا النفسي الوظيفي للكوادر البشرية	10	0.88
٥	إنهاء الخطة الإستراتيجية	9	0.89

ملحوظة : يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل ألفا تعد مرتفعة مما يشير لإمكانية توزيع بقية إستبانات الدراسة .

### تحليل البيانات والمعالجات الإحصائية

بعد إجراء عملية الإختبار المبدئي لقياس إعتماذية أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونوباخ تم إجراء عملية التحليل العاملي لإستبانة الدراسة ، لإختبار الإختلافات بين العبارات التي تُقيس كل متغير من متغيرات الدراسة للتأكد من تناسق العبارات التي تقيس كل متغير.

### التحليل العاملي التوكيدي لعبارات المتغير المستقل

تم إجراء عملية التحليل العاملي باستخدام برنامج **SPSS-25** ومنه تم الحصول على مصفوفة الدوران الخاصة بعبارات المتغير المستقل والتي تعكس نسب التشعبات لكل عبارة ، الجدول التالي يوضح مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة .

بناءً على مصفوفة الدوران التي تم إستخدامها في هذه الدراسة ، فيما يلي سرد لتفاصيل هذه المصفوفة :

**أولاً :** مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي الخاصة بالمتغير المستقل « مستوى قبول التغيير الإستراتيجي للكوادر البشرية » : حيث إحتوت أداة الدراسة على (9) أسئلة للقياس ، وتم إدخالها مجتمعة لإجراء عملية التحليل العاملي، والجدول التالي يوضح ناتج هذه العملية :

الجدول (5) : مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل (مستوى قبول التغيير الإستراتيجي للكوادر البشرية)



# تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إنهاء الخطط الإستراتيجية

العامل ا	إسم المتغير
0.88	S.CH1
0.86	S.CH2
0.89	S.CH3
0.84	S.CH4
0.78	S.CH5
0.79	S.CH6
0.80	S.CH7
0.81	S.CH8
0.84	S.CH9
النسب الإحصائية	
67.147	نسبة التباين المفسر(ف)
68.510	مجموع نسبة التباين المفسر(ف)
0.887	(Kaiser –Meyer-Olkin (KMO
432.519	Bartlett,s Test of Sphercity

المصفوفة أعلاه جاءت في (عامل واحد) وقيم الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشبعات أكبر من (0.50) وقيمة (KMO) تزيد عن (0.60) وقد تم استخدام cut off point بمقدار 0.50 كما أنه لم يتم تقسيم المتغير المستقل لمتغيرات أخرى، ولذلك سوف يتم استخدام هذه العبارات لقياس (مستوى قبول التغيير الإستراتيجي للكوادر البشرية).

**ثانياً :** مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي الخاصة بالمتغير المستقل « مستوى الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية » : حيث إحتوت أداة الدراسة (9) أسئلة للقياس ، وتم إدخالها مجتمعة لإجراء عملية التحليل العاملي، والجدول التالي يوضح ناتج هذه العملية :

الجدول (6) : مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل (مستوى الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية)

العامل ١	إسم المتغير
0.85	P.C1
0.87	P.C 2
0.79	P.C 3
0.88	P.C 4
0.72	P.C 5
0.77	P.C 6
0.82	P.C 7
0.80	P.C 8
0.83	P.C 9
النسب الإحصائية	
67.801	نسبة التباين المفسر(ق)
69.045	مجموع نسبة التباين المفسر(ق)
0.871	(Kaiser –Meyer-Olkin (KMO
459.212	Bartlett,s Test of Sphercity

## تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إنهاء الخطط الإستراتيجية

في المصفوفة أعلاه ناتج عملية التحليل العاملي أتى في (عامل واحد) بالإضافة لذلك فإن قيمة الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشبعات أكبر من (0.50) وقيمة (KMO) تزيد عن (0.60) وعند إستخدام **cut off point** بمقدار 0.50 فإن كل قيم التشبعات الموجودة في العامل (1) أكبر من هذه النقطة، وعليه فإن العبارات المقابلة لهذه المتغيرات لم تُحذف منها أي عبارة ولذلك سوف يتم إستخدامها لقياس (مستوى الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية) .

**ثالثاً:** مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي الخاصة بالمتغير المستقل « مستوى الرضا النفسي الوظيفي للكوادر البشرية » : حيث حوت أداة الدراسة على (10) أسئلة للقياس، وتم إدخالها مجتمعة لإجراء عملية التحليل العاملي، والجدول التالي يوضح ناتج هذه العملية :

الجدول (7) : مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل ( مستوى الرضا النفسي الوظيفي للكوادر البشرية)

العامل ١	إسم المتغير
77,٠	P.S1
0.80	P.S 2
0.79	P.S 3
0.88	P.S 4
0.79	P.S 5
0.81	P.S 6

# تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إختيار الخطط الإستراتيجية

0.83	P.S 7
0.80	P.S 8
0.85	P.S 9
0.81	P.S 10
النسب الإحصائية	
66.027	نسبة التباين المفسر(ف)
68.089	مجموع نسبة التباين المفسر(ف)
0.809	(Kaiser -Meyer-Olkin (KMO
433.802	Bartlett,s Test of Sphercity

في المصفوفة أعلاه ناتج عملية التحليل العاملي أتى أيضاً في (عامل واحد) بالإضافة لذلك فإن قيمة الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشبعات أكبر من (0.50)، وقيمة (KMO) تزيد عن (0.60) وعند استخدام cut off point بمقدار 0.50 فإن كل قيم التشبعات الموجودة في العامل (1) أكبر من هذه النقطة وعليه فإن العبارات المقابلة لهذه المتغيرات لم تُحذف منها أي عبارة ولذلك سوف يتم استخدامها لقياس (مستوى الرضا النفسي الوظيفي للكوادر البشرية) .

**رابعاً :** مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي الخاصة بالمتغير التابع (إختيار الخطة الإستراتيجية) : حيث حوت أداة الدراسة على (9) أسئلة للقياس، وتم إدخالها مجتمعة لإجراء عملية التحليل العاملي، والجدول التالي يوضح ناتج هذه العملية :  
الجدول (8) : مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل (إختيار الخطة الإستراتيجية)

# تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إنهاء الخطط الإستراتيجية

العامل ١	إسم المتغير
0.84	١ S.P
0.76	٢ S.P
0.80	٣ S.P
0.84	٤ S.P
0.79	٥ S.P
0.89	٦ S.P
0.85	٧ S.P
0.83	٨ S.P
0.88	٩ S.P
النسب الإحصائية	
66.542	نسبة التباين المفسر (%)
67.186	مجموع نسبة التباين المفسر (%)
0.856	(Kaiser –Meyer–Olkin (KMO
408.568	Bartlett,s Test of Sphercity

ناتج عملية التحليل العاملي في المصفوفة أعلاه أتى أيضاً في (عامل واحد) بالإضافة لذلك فإن قيمة الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشعبات أكبر من (0.50)، وقيمة (KMO) تزيد عن (0.60) وعند استخدام cut off point بمقدار 0.50 فإن كل قيم التشعبات الموجودة في العامل (1) أكبر من هذه النقطة وعليه فإن العبارات المقابلة لهذه المتغيرات لم تُحذف منها أي عبارة ولذلك سوف يتم استخدامها لقياس (إنهاء الخطة الإستراتيجية).

**الوسط الحسابي - الانحراف المعياري - الارتباطات لـ : متغيرات الدراسة :**

# تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إختيار الخطط الإستراتيجية

الجدول (9) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	نوع المتغير	اسم المتغير
0.55	3.80	مستقل	مستوى قبول التغيير الإستراتيجى للكوادر البشرية
0.61	4.02	مستقل	مستوى الإلتزام التنظيمى التطبيقى للكوادر البشرية
0.57	3.69	مستقل	مستوى الرضا النفسى الوظيفى للكوادر البشرية
0.53	3.56	تابع	إنهيار الإستراتيجية الإدارية

يتبين من الجدول السابق أن الوسط الحسابى لجميع متغيرات الدراسة أكبر من الوسط الحسابى الإقتراضى والذي قيمته (3) ، أما الإرتباطات بين متغيرات الدراسة فيمكن وصفها في الجدول التالى :

# تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إنهاء الخطط الإستراتيجية

الجدول (10) : معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	مستوى قبول التغيير الإستراتيجي	مستوى الإلتزام التنظيمي التطبيقي	مستوى الرضا النفسي الوظيفي	إنهيار الخطة الإستراتيجية
مستوى قبول التغيير الإستراتيجي	Pearson Correlation Sig. ((2-tailed	.**69 000.	.**58 000.	.**61 000.
مستوى الإلتزام التنظيمي التطبيقي	Pearson Correlation Sig. ((2-tailed	**60. 005.	1	.**62 005.
مستوى الرضا النفسي الوظيفي	Pearson Correlation Sig. ((2-tailed	**60. 000.	**66. 000.	.**58 005
إنهيار الخطة الإستراتيجية	Pearson Correlation Sig. ((2-tailed	.**63 000	.**51 000.	1

ملحوظة: × × مستوى المعنوية 0.01 ، n=50

« يتبين من الجدول السابق أن متغيرات الدراسة مرتبطة فيما بينها كما أنها مستقلة

كذلك .»

### إختبار فروض الدراسة : يتناول هذا الجزء من الدراسة إختبار فرضيات

الدراسة التي تمت صياغتها بعد إجراء عملية التحليل العاملي، وسوف يتم استخدام أسلوب الإنحدار البسيط وكذلك الإنحدار التدريجي في إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة كل حسب الحاجة إليه .

### أولاً: العلاقة بين مستوى قبول التغيير الإستراتيجي للكوادر البشرية وإنهيار الخطة

الإستراتيجية

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى قبول التغيير الإستراتيجي للكوادر البشرية وإنهيار الخطة الإستراتيجية ، ولإختبار هذه العلاقة تم استخدام الإنحدار البسيط والذي يمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي :

الجدول (11) : نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين مستوى قبول التغيير

الإستراتيجي للكوادر البشرية وإنهيار الخطة الإستراتيجية

إنهيار الخطة الإستراتيجية		المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا	
٠,٠٠٠	٠,٥٥٧	مستوى قبول التغيير الإستراتيجي للكوادر البشرية
النسب الإحصائية		
	٠,٤٦٥	معامل التحديد ( $R^2$ )
	٠,٤٨٤	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)



## تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إنهاء الخطط الإستراتيجية

يتبين من الجدول (11) أن قيمة معامل التحديد هي ( $R^2=0.465$ ) وعليه تثبت أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى قبول التغيير الإستراتيجي وانهايار الخطة الإستراتيجية ، (قيمة بيتا 0.557 ومستوى المعنوية 0.000) .

**ثانياً :** العلاقة بين مستوى الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية وانهايار الخطة الإستراتيجية ، إن الغرض من هذه العلاقة هو اختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية وانهايار الخطة الإستراتيجية ، لإختبار هذه العلاقة تم استخدام الإنحدار البسيط والذي يمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي :

الجدول (12) : نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين مستوى الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية وانهايار الخطة الإستراتيجية

المتغير		إنهايار الخطة الإستراتيجية
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
مستوى الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية	0,652	0,000
النسب الإحصائية		
معامل التحديد ( $R^2$ )	0,680	
معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)	0,407	

يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل التحديد هي ( $R^2=0.680$ ) وعليه تثبت أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي التطبيقي للكوادر البشرية وانهايار الخطة الإستراتيجية ، (قيمة بيتا 0.652 ومستوى المعنوية 0.000) .

**ثالثاً : العلاقة بين مستوى الرضا النفسي للكوادر البشرية وإنهيار الخطة الإستراتيجية ، إن الغرض من هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا النفسي للكوادر البشرية وإنهيار الخطة الإستراتيجية ، ولإختبار هذه العلاقة تمّ إستخدام الإنحدار البسيط والذي نتأجه في الجدول التالي :**

**الجدول (13) : نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين مستوى الرضا النفسي الوظيفي للكوادر البشرية وإنهيار الخطة الإستراتيجية**

إنهيار الخطة الإستراتيجية		المتغير
المعنوية	مستوى (Sig )	معامل بيتا
	٠,٠٠٠	٠,٥٠٨**
النسب الإحصائية		
		معامل التحديد ( $R^2$ )
		٠,٤٩٢
		معامل التحديد المعدل (Adjusted $R^2$ )
		٠,٣٥٠

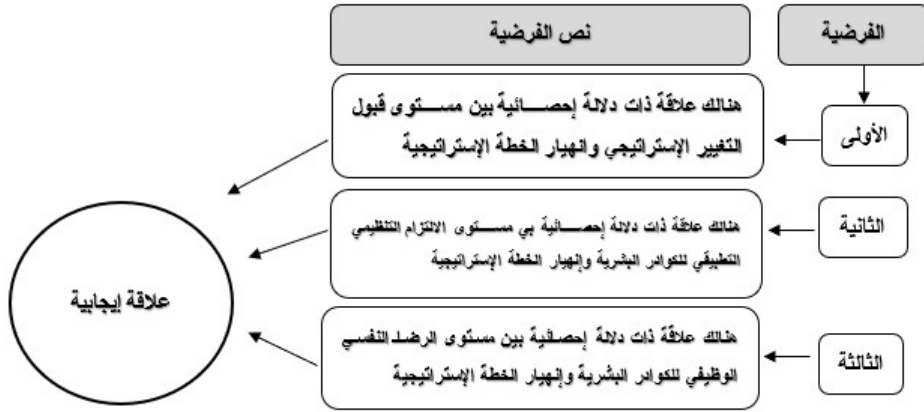
يتبين من الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد هي ( $R^2=492$ ) وعليه يثبت أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا النفسي للكوادر البشرية وإنهيار الخطة الإستراتيجية (قيمة بيتا 0.508 ومستوى المعنوية 0.000).

# تأثير أبعاد سيكولوجيا الكوادر البشرية

في بيئة العمل على إنهاء الخطط الإستراتيجية

## ملخص نتائج إثبات فروض الدراسة :

شكل (2) : ملخص إثبات فرضيات الدراسة



## التوصيات

### توصي الدراسة بالآتي :

1. الوقوف جيداً على التحديات التي قد تواجه تنفيذ الخطط الإستراتيجية في البنك حتى قبل تصميم وبناء مثل هكذا خطط .
2. ضرورة تحليل الصعوبات التي قد تواجه إدارة البنك عند حدوث التغيير الإستراتيجي وكذلك صعوبات تغيير الثقافة التنظيمية .
3. تدريب مدراء الأقسام جيداً على التعامل مع سيكولوجيا الكوادر البشرية في بيئة العمل .
4. ضرورة تقليل سيادة فلسفة « نمط البقاء » الخاص بالموظفين والذي قد يؤدي في النهاية إلى هلاك (إنهاء) الخطة الإستراتيجية بالكامل للبنك .
5. ضرورة إدراك إدارة البنك أنّ عملية التغيير تُشكّل على الأقل نصف التحديات القيادية عندما يرتبط الأمر بسيكولوجيا الكوادر البشرية عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية .

### المراجع والمصادر:

1. هريسون ، ديفيد (2013م) ، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، تعريب : ناظورية ، علاء الدين ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمّان - الأردن .
2. جلاب ، إحسان دهش ، مزهر ، أسيل على مزهر ، (2017م) ، التغيير الإستراتيجي والإبتكار التنظيمي « العلاقة - الأثر » ، مجلة الدراسات الإدارية - المجلد (1) العدد (3) .
3. خضير ، نعمة عباس وآخرون ، (2017م) ، الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة » دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية « ، ، مجلة إتحاد الجامعات العربية - بغداد - العراق .
4. سلطان ، محمد سعيد (2014م) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية - مصر .
5. العيسوي ، عبدالرحمن ، (2016م) ، ط2 ، سيكولوجيا العمل والعمال - دار الراتب - بيروت - لبنان .

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية

بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني CBOS)

إعداد الباحثة

د. منال محمد محمود آدم

أستاذ الإدارة المشارك، جامعة السودان المفتوحة - السودان

أستاذ الإدارة المشارك، الجامعة الإسلامية بولاية منيسوتا الأمريكية

Email: [manal.vet@gmail.com](mailto:manal.vet@gmail.com)

### المستخلص

تناول البحث أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية، وذلك من خلال تقصي آراء الموظفين والعملاء عن مدى جودة الخدمات المقدمة في البنك وعلاقة ذلك بالتسويق. تمثلت مشكلة البحث ما هي تصورات الموظفين عن إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية وأيضاً ما هي تصورات العملاء عن تسويق الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في ظل التنافسية حيث استخدمت البحث المنهج الوصفي والتحليلي وتم استخدام إستبانتين للعاملين والعملاء وتم تحليل العينات برنامج **spas**. وتوصل البحث لنتائج أهمها: أن هناك تصوراً إيجابياً لدى وحدات العينة حول أثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، كان من أهمها التركيز على الاهتمام بمقترحات الموظفين والأخذ بها، وتشجيع التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد، والتأكيد على أهمية اعتبار الموظفين شركاء أساسيين في عملية اتخاذ القرارات، ونوهت على أهمية إجراء دراسات أوسع وأكثر عمقاً ودقة في نفس المجال، وتناول جوانب مختلفة.

الكلمات المفتاحية: أثر، تطبيق، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية

## Abstract

The research tackles the impact of the application of TQM on the competitive advantage of banks. The importance of the research lies in how TQM is used in the marketing of banking services, which are the lifeblood of commercial banks in an era characterized by a highly volatile competitive environment and changing from time to time. The study assumes that there is no statistically significant impact at the level of significance (0,05 a a) for total quality management in the marketing of banking services. The research reached several results, the most important of which is TQM, an integrated management approach that depends on continuous improvement in all the activities of the institution. TQM is no longer a shortcoming for the industrial establishments wishing to excel and there are several approaches to improve the competitiveness of banks. , The research recommended a good choice for bank service providers, especially those who deal directly with clients, focus on the ethical and behavioral aspects of dealing with customers, expand the bank to include all the latest in banking services, end the complex and bureaucratic procedures and facilitate the access of bank customers to banking services, taking into account the risks and guarantees.

**Keywords:** impact, application, total quality management, competitive advantage .

### المقدمة

لقد أصبح التسويق ذو أهمية رئيسية في الجهاز المصرفي ليس فقط لمواجهة المشاكل التسويقية التي يتمثل أهمها على سبيل المثال لا الحصر في افتتاح فروع جديدة للبنك أو إضافة خدمات مصرفية جديدة لعملائه أو استثمار أموال البنك في مشروعات معينة تتطلب إجراء دراسات تسويقية لها أضف إلى ذلك دراسة العميل ورغباته ودوافعه وكيفية إشباعها من الناحية المصرفية وضمان استمرار رضائه عن الخدمات التي يقدمها إليه البنك ومن ثم استمرار تعامله مع البنك.

من خلال ذلك أصبح للتسويق دورا حيويا في البنوك من حيث دعم بقائه واستمراره، كل هذه التغيرات والمستجدات دفعت بالمنظمة المصرفية إلى تبني المفهوم التسويقي في طريقة تسييرها للبنوك خاصة مع ما تتصف به الخدمات المصرفية من خصائص بالإضافة إلى بروز حقائق جديدة تؤكد أهمية العميل ونوعية الخدمة المصرفية وطريقة التعامل مع الجمهور كمعايير هامة في تسويق الخدمات المصرفية وصولا إلى تحقيق ميزة تنافسية وعالية، استلزم الأمر من الإدارة المصرفية البحث عن وسائل وأساليب تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج أفضل من خلال استخدام خصائص الخدمة المصرفية وجودتها وأسلوب تقديمها كمجال جديد للتنافس، وبهذا أصبحت الإدارة التسويقية إحدى الوظائف الرئيسية في البنك الحديث يستلزم أداؤها إعداد الخطط والبرامج الموجهة والهادفة لتحقيق الأهداف الرئيسية والعامّة للبنك.

البنك كغيره من المنظمات يتأثر بالتطورات والتغيرات الحاصلة في المحيط الذي ينشط فيه مما أدى به إلى ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية كوسيلة للاحتكاك والتأقلم في هذا المناخ الجديد بغية زيادة مردوديتها بجلب أكبر عدد من العملاء مستخدما في ذلك أحدث التقنيات في تقديم خدماته والقيام بأنشطة جديدة وابتكار أدوات مالية متطورة .



# أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني (CBOS))

## مشكلة البحث

جاءت هذه الدراسة للبحث في هذه المشكلة، والتحقق من آثارها ضمن القطاع المصرفي؛ بالتحديد في البنوك التجارية وللمزيد من توضيح المشكلة طرح السؤال الرئيسي التالي: (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف) ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف؟
2. ماهي تصورات الموظفين عن إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية؟
3. ماهي تصورات العملاء عن تسويق الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في ظل التنافسية؟
4. ما مدى تأثير أثر إدارة الجودة الشاملة على التسويق للخدمات المصرفية؟

## أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من كونها يسلط الضوء على كيفية استغلال علم إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية التي تعتبر عصب حياة البنوك التجارية، في عصر يتميز ببيئة تنافسية شديدة التقلب والتغير من حين لآخر، في ظل تجدد احتياجات وطلبات المستهلكين بشكل مستمر، حيث يعتبر التسويق حلقة الوصل فيما بين الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية وعملاء البنك والمستفيدين من خدماته، ويقدم البحث نظرة جديدة غير تقليدية للتسويق تقوم على أن جودة الإدارة تساهم بشكل ملحوظ بجذب المستهلكين وتؤثر في رغبتهم في الحصول على الخدمات التي يروج لها ذلك البنك أو ذاك، وهذا ما سنحاول إثباته في هذا البحث.

### أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة في المقام الأول إلى بيان العلاقة التكاملية فيما بين إدارة الجودة الشاملة والتسويق وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية على المصارف وتعريف العملاء المستهدفين بالخدمات المصرفية المقدمة لهم ومدى الإقبال عليها، كما تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على تصورات المبحوثين (موظفي البنوك والعملاء) حول جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.
2. التعرف على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية .
3. تحليل أثر جودة الادارة في عملية اتخاذ القرارات والتسويق للخدمات في البنوك التجارية .
4. تحليل أثر جودة الإدارة في تحقيق الرضى لدى عملاء البنوك .
5. تقديم توصيات مقترحة حول الموضوع للجهات المعنية .

### فرضيات البحث:

يسعى البحث لإختبار الفروضية التالية:

1. هل هنالك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية .
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية .
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية .
4. هنالك علاقة ارتباطية بين مبدأ تطبيق المشاركة و تحسين الميزة التنافسية في قرارات تسويق الخدمات المصرفية .

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني CBOS)

### منهج البحث:

المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي، المنهج الاستقرائي المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة.

### حدود البحث:

✓ الحدود المكانية: بنك قطر الوطني CBOS

✓ الحدود الزمانية: في الفترة من 2017 - 2019م

✓ الحدود البشرية: العاملون ببنك قطر الوطني.

### مصادر بيانات البحث:

✓ مصادر أولية: الاستبانة

✓ مصادر ثانوية: المراجع والكتب والمنشورات والدوريات والرسائل الجامعية والمواقع الالكترونية والسجلات والتقارير

### الدراسات السابقة

دراسة: سعود (2004م)

تناول البحث اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو إدارة الجودة الشاملة، تمثلت مشكلة البحث ما هو اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو إدارة الجودة الشاملة، وهدفت البحث إلى قياس اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية في مدينة الملك عبد الله كما استخدمت البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع البحث. العزير للحرس الوطني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وصلت الدراسة عدة النتائج أهمها انقسام أفراد عينة البحث بين الموافقة وعدم الموافقة حول دور الإدارة العليا ونظام الجودة التطبيقي لبرامج

الجودة الشاملة بالمدينة، وكذلك في اتجاهاتهم نحو علاقة الجودة بالعميل، وتبين من البحث أنه لا توجد مشكلات تنظيمية سلوكية فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين واتجاهاتهم عن وجود علاقة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين واتجاهاتهم نحو العميل.. وقد أوصت البحث بعقد دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة وتوفير متطلبات تطبيقها في الخدمات الصحية بالحرس الوطني السعودي

### دراسة: فهد (2005م)

تناول البحث مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة المرور بمدينة الرياض. وتمثلت مشكلة الدراسة في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة مرور الرياض ، حيث إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة مرور الرياض سوف يرقى بالخدمات إلى مستوى أفضل يهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمة في أقصر وقت وبتكلفة أقل ، هدف البحث إلى التعرف على مدى إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة ، ومدى اقتناعهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على المجالات المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: هناك إلمام قوي جداً لدى ضباط إدارة مرور الرياض بمفهوم الجودة الشاملة، وأهم مظاهر هذا الإلمام تنحصر توافق أهداف الجودة الشاملة مع أهداف إدارة المرور، والإشادة بإنجازات العاملين المتميزة، وتطوير مهارات العاملين (الفنية والإبداعية والابتكارية) وخبراتهم في كل ما يخدم العمل بجميع الشعب والأقسام، وبناء جسور الثقة بين العاملين وجمهور المتعاملين توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها مع العاملين الفرصة لإبداء مرائهم وآرائهم حيال تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لزيادة

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني (CBOS))

حماسهم واقتناعهم وتعاونهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجالات العمل المختلفة بمرور الرياض. وكذلك تزويد إدارة مرور الرياض بخبراء في ادارة الجودة الشاملة .

**دراسة: عبد الناصر (2016)**

تناول البحث أثر إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة، تكمن مشكلة الدراسة في وجود العديد من المنظمات التي لا زالت تخشى الدخول في عالم التصنيع الحديث (لأسباب تتعلق بعدم قدرتها في التحكم في الأسواق وقرارات التسعير وبالتالي عدم القدرة في التحكم بالتكاليف إلى جانب اعتمادها طرق تقليدية في خفض التكاليف، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات ضمن برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر لعناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ووجود أثر لعناصر تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ووجود أثر للتكامل بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وقدمت الدراسة عددا من التوصيات أبرزها ضرورة استمرار الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيق تقنيات إدارة التكلفة، ومواكبة المستجدات في هذه التقنيات واختيار ما يناسب الشركة منها لما لها من تأثير إيجابي على تحسين أدائهم.

### يستنتج من الدراسات السابقة :

وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مهم وضروري لتحسين الأداء ورغم ذلك يواجه العديد من المعوقات بما في ذلك قلة الوعي وغياب الدعم المؤسسي ومقاومة التغيير وقلة المشاركة وغيرها.

بينما يستنتج من البحث وجود تصور إيجابي لدي العاملين المبحوثين حول أثر التحسين المستمر في الميزة التنافسية للخدمات المصرفية، والاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات و الحوافز وأثر مشاركة العاملين في القرارات في تسويق الخدمات المصرفية.

### مفاهيم الدراسة

ظهرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي حظيت باهتمام الكثير من المفكرين من أهمهم إدوارد ديمينج، فيليب كروسبي، ارماند فيجينوم، جوزيف جوران، والياباني كاروا إيشيكاوا وغيرهم حيث عملوا على تطوير نظام لإدارة الجودة الشاملة قائم على مبادئ وأسس، وتأكيدا على فائدة هذا النظام .

إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة ، وهذا باستخدام عدة أدوات تم ابتكارها من قبل عدد من المفكرين كتحليل او مخطط باريتو، مخطط السبب - الأثر لإيشيكاوا... وغيرها. والتي عملت على وضع معايير iso ونتاجا لنظام إدارة الجودة الشاملة ظهرت المنظمة العالمية للمعايير ومواصفات محددة، وحتى تستفيد منها المؤسسة بحصولها على هذه شهادة يتوجب عليها تغيير عدة أمور وسياسات.

### 2. التركيز على العملاء :

يعد رضا العملاء (سواء الداخليين (العاملون) أو الخارجيين (الجمهور والمستفيدون من الخدمات) المحور الأساسي ( للجودة ومعيار النجاح لأية مؤسسة أو منظمة إدارية تقدم خدمات أو منتجات للجمهور ولذا تسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر إلى تحقيق رضا

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني (CBOS)

العملاء و ضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة .

والعمل على تلبيتها، حتى لا يكون مصير المؤسسة الفشل ومن المتوقعات فقط وإنما

محاولة معرفة متطلبا ثم الخسارة والتلاشي. (علي السلمي، 2001 ص 94)

### 3. التحسين المستمر:

تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على جهود التحسين والتطوير المستمر وذلك إنطلاقا

من مبدأ أن فرض التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة الاداء وفعاليتها، ومن

مبدأ أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وليست ثابتة بل متغيرة ولذا يجب تقويم

عناصر المنظمة بشكل مستمر، والعمل على وضع برامج لتحسينها توقعا (سوسن شاكر مجيد،

2007)

### 4. اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي:

يؤدي التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل للجودة دورا بارزا في

تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة، فهو دعامة أساسية في هذه المنهجية ومعين

لها في التصدي للمستقبل، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ ألا يترك شئ للصدفة

أو الحظ إذ أن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة

الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة

الداخلية والخارجية بإعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص

والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم

للميزة التنافسية للمؤسسة. وتنتهج إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية مواجهة المستقبل

والتصدي له بفاعلية والحد من مفاجأته فلا مجال للصدفة لديها، فكل شئ يجب أن يدرس

ويخطط له بأحكام ومن خلال تخطيط إستراتيجي متكامل على الخطط الطويلة والمتوسطة

وقصيرة الاجل (لعلى بوكميش، 2011)

### 5. فروق العمل:

إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، وطبيعة عمل الفريق تنصب في كونه مجموعة متممة لبعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل يلزمهم بمحاسبة انفسهم. والفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازاته للإدارة العليا بشكل يعزز مكانته لديها والاقتناع بفاعلية عملها في ضوء الاساليب التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل (محمد عبد الوهاب العزاوي 2005، ص 42)

### 6. التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم و صلب و بالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. ( لولوة الكبيسي، 2011، ص 15)

حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة .

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي و تمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الادارة ( الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين ) و يجب أن يلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهها فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يجب أن يشمل الطرق والاساليب الفنية لتطوير العمليات . ( لولوة الكبيسي، 2011، ص 15)



### منهجة الدراسة

**5. اداة الدراسة:** هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة على اسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي. كما اشتملت لإجراء هذه البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، حيث يشمل مجتمع وعينة البحث العاملين و العملاء ببنك قطر الوطني حيث تم إختيار (50) فرد من أفرادها وتم توزيع الاستبانة عليهم حيث تم توزيع 25 عينة على العاملين و 25 عينة على العملاء.

#### الاساليب الاحصائية المستخدمة :-

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدمت الباحثة الاساليب

الاحصائية التالية :-

1 / الاشكال البيانية 2 / الجداول التكرارية والنسب المئوية 3 / الوسط الحسابي

4 / اختبار مربع كاي 5 / اختبار ألفا كرونباخ

هذا وقد استخدمت الباحثة البرنامج الاحصائي **spss (Statistical Package**

**For Social Sciences)** . (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية)

## تطبيق اداة الدراسة

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات

### جدول رقم 1) قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
0,92	15

من خلال الجدول رقم (1) نجد ان معامل ألفا كرونباخ 0.92 وهو مرتفع جدا، مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للقياس.

مقياس ليكارت الخماسي:-

استخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات ( اوافق بشدة ، اوافق ،

محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة )

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني CBOS)

### جدول (2) : حسب الأوزان التالية :

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

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة - 2024م)

قامت الباحثة بعد ذلك بحساب ج المتوسط المرجح على النحو التالي :

### جدول (3) : الوسط المرجح

المتوسط المرجح	الرأي
من 1 الى 1,79	لا اوافق بشدة
من 1,80 الى 2,59	لا اوافق
من 2,60 الى 3,39	محايد
من 3,40 الى 4,19	اوافق
من 4,20 الى 5	اوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة - 2024م)

ومن خلال الجدول ادناه يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة 5/4 ، أي حوالى 0.80 ،

وقد حسبت الفترة على اساس ان الارقام 1,2,3,4,5 بينها 4 مسافات.

## استخدام مربع كاي لجودة التطابق :-

لاختبار هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين استخدمت الباحثة اختبار مربع كاي والذي يمكن ايجاده بالمعادلة الموضحة ادناه:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^r \frac{(E_{ij} - O_{ij})^2}{E_{ij}}$$

حيث ان :

**Eij** التكرار المتوقع : .

**Oij** التكرار المشاهد : .

كما يتم الحصول على درجة الحرية وهي ( عدد الاجابات فى السؤال 1 - ) ، ولمعرفة هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين الاجابات المتوقعة والمشاهدة لكل عبارة على حدة تتم مقارنة قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة بالجدولية فإذا كانت قيمة الاختبار المحسوبة اكبر من الجدولية دل ذلك على وجود فروق بين المتوقع والمشاهد ، كما ان القيمة الاحتمالية ( **P value** ) بصورة مباشرة تحدد ما اذا كانت الفروق ذات دلالة احصائية وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية **00.05** حيث أن القيمة الاحتمالية تمثل قيمة الخطأ المسموح به في نتائج الاختبار بمعنى اننا نثق في صحة اجابتنا بنسبة **95%** ، فإذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من **0.05** فهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة ، وفي هذه الحالة نستخدم المتوسط المرجح ليحدد اتجاه العبارة.

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني CBOS)

### ثانياً: مناقشة بيانات الدراسة واختبار الفروض

أولاً: محاور العملاء

التوزيع التكراري و النسب المئوية لعبارات الفرضية (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية) ومنها نشق المحور الأول الذي ينص على أن (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية)

#### جدول رقم (4): إجابات عينة البحث للتحسين المستمر

الرأي					العبارة
التكرار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	17	7	0	0	يهتم البنك بتقديم خدمات نوعية و متجددة
4%	68%	28%			
0	18	7	0	0	يتم تطوير و تحديث الجودة بشكل مستمر
	72%	28%			
1	21	3	0	0	تشمل الجودة كافة أقسام البنك
4%	84%	12%			
1	21	3	0	0	يتم تطوير البنك وفقا لمتطلبات الموقف
4%	84%	12%			
1	13	10	1	0	يتم تطوير و تحسين الخدمة المقدمة للعملاء باستمرار
4%	52%	40%	4%		
0	25	0	0	0	أري أن فترات دوام البنك مناسبة لي
	100%				

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني (CBOS))

0	0	1 4%	24 96%	0	يمتاز موظفي البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائهم
0	0	0	25 100%	0	يقدم البنك كشوف واضحة و دقيقة
0	0	2 28%	23 92%	0	يجيب الموظفين على استفساراتي فورا
0	0	3 12%	22 88%	0	يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة - 2024م)

### جدول رقم (5): الوسط الحسابي للانحراف المعياري لبيانات المحور الأول

الإتجاه	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
موافق	0,019	29,500	1,381	2,20	يهتم البنك بتقديم خدمات نوعية و متجددة
موافق	0,000	16,750	1,414	2,48	يتم تطوير و تحديث الجودة بشكل مستمر
موافق	0,001	24,250	1,390	2,38	تشمل الجودة كافة أقسام البنك
موافق	0,000	29,500	1,163	1,93	يتم تطوير البنك وفقا لمتطلبات الموقف
موافق	0,021	5,400	1,279	2,58	يتم تطوير و تحسين الخدمة المقدمة للعملاء باستمرار
موافق	0,021	5,400	1,279	2,58	أري أن فترات دوام البنك مناسبة لي
موافق	0,011	23,800	1,114	1,80	يمتاز موظفي البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائهم
موافق	0,003	15,400	1,230	2,03	يقدم البنك كشوف واضحة و دقيقة
موافق	0,008	11,000	0,997	1,93	يجيب الموظفين على استفساراتي فورا
موافق	0,004	42,000	0,847	1,48	يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة - 2024م)

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني (CBOS)

من الجدول رقم (5) نلاحظ :

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الاولى (2.20) بانحراف معياري (1.381) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يهتم البنك بتقديم خدمات نوعية ومتجددة وبلغت قيمة مربع كاي (29.500) بقيمة احتمالية (0.019) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثانية (2.48) بانحراف معياري (1.414) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يتم تطوير وتحديث الجودة بشكل مستمر وبلغت قيمة مربع كاي (16.750) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثالثة (2.38) بانحراف معياري (1.390) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تشمل الجودة كافة أقسام البنك وبلغت قيمة مربع كاي (24.250) بقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الرابعة (1.93) بانحراف معياري (1.163) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يتم تطوير البنك وفقاً لمتطلبات الموقف وبلغت قيمة مربع كاي (29.500) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الخامسة (2.58) بانحراف معياري (1.279) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يتم تطوير وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء باستمرار وبلغت قيمة مربع كاي (5.400) بقيمة احتمالية (0.021) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السادسة (2.58) بانحراف معياري (1.279) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن أرى أن فترات دوام البنك مناسبة لي وبلغت قيمة مربع كاي (5.400) بقيمة احتمالية (0.021) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السابعة (1.80) بانحراف معياري (1.114) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يمتاز موظفي البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائهم وبلغت قيمة مربع كاي (23.800) بقيمة احتمالية (0.011) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثامنة (2.03) بانحراف معياري (1.230) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يقدم البنك كشوف واضحة ودقيقة وبلغت قيمة مربع كاي (15.400) بقيمة احتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة التاسعة (1.93) بانحراف معياري (0.997) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يجيب الموظفين على استفساراتي فوراً وبلغت قيمة مربع كاي (11.000) بقيمة احتمالية (0.008) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة العاشرة (1.48) بانحراف معياري (0.847) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية وبلغت قيمة مربع كاي (42.000) بقيمة احتمالية (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين. التوزيع التكراري والنسب المئوية المحور الثاني الذي ينص على أن (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى



# أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني CBOS)

الدلالة (  $0.05 \leq a$  ) للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية )

## جدول رقم (6): إجابات عينة البحث بالنسبة للاهتمام بالعملاء

الرأي					العبارة
التكرار					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0	0	10 40%	15 60%	0	يعمل البنك عن جمع معلومات شاملة عن شكاوي العملاء
0	0	9 36%	16 64%	0	يحرص البنك على الإستجابة السريعة لشكاوي العملاء
0	0	7 28%	18 72%	0	يجري البنك دراسات تسويقية لجمع الإقتراحات من أجل تحسين مستوى خدماته المقدمة للعملاء
0	0	14 56%	11 44%	0	يقوم البنك بقياس مستوى رضا العملاء بشكل سنوي
0	0	7 28%	15 60%	3 12%	يوفر البنك كافة المعلومات الواضحة المتعلقة بالعميل
0	0	8 32%	14 56%	3 12%	يحرص البنك على الردود السريعة لكل استفسارات العملاء
0	0	8 32%	14 56%	3 12%	يحرص البنك على عدم تأخير مشكلات العملاء
0	0	5 20%	20 80%	0	يقدم البنك لي جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة
0	0	3 12%	22 88%	0	أشعر بالأمان في التعامل مع البنك
0	0	1 4%	24 96%	0	يمتاز البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائه

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني CBOS)

0	0	4 16%	20 80%	1 4%	أشعر أن الموظفين يفهمون طلبي بسهولة
0	0	3 12%	22 88%	0	يقوم موظفي البنك بتكثيف الخدمة لتلبية طلبي
0	0	3 12%	22 88%	0	يوفر البنك خدمة الإستفسار عن العمليات عبر الهاتف

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة - 2024م)

جدول رقم (7): الوسط الحسابي لبيانات المحور الثاني

الإتجاه	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
موافق	0,011	23,800	1,114	1,80	يعمل البنك عن جمع معلومات شاملة عن شكاوي العملاء
موافق	0,003	15,400	1,230	2,03	يحرص البنك على الإستجابة السريعة لشكاوي العملاء
موافق	0,008	11,000	0,997	1,93	يجري البنك دراسات تسويقية لجمع الإقتراحات من أجل تحسين مستوى خدماته المقدمة للعملاء
محايد	0,004	42,000	0,847	1,48	يقوم البنك بقياس مستوى رضا العملاء بشكل سنوي
موافق	0,021	39,250	1,091	1,80	يوفر البنك كافة المعلومات الواضحة المتعلقة بالعميل
موافق	0,000	7,250	1,366	2,93	يحرص البنك على الردود السريعة لكل استفسارات العملاء
موافق	0,000	27,250	1,239	1,95	يحرص البنك على عدم تأخير مشكلات العملاء
موافق	0,011	23,800	1,114	1,80	يقدم البنك لي جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة
موافق	0,003	15,400	1,230	2,03	أشعر بالأمان في التعامل مع البنك
موافق	0,008	11,000	0,997	1,93	يمتاز البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائه
موافق	0,004	42,000	0,847	1,48	أشعر أن الموظفين يفهمون طلبي بسهولة
موافق	0,021	39,250	1,091	1,80	يقوم موظفي البنك بتكثيف الخدمة لتلبية طلبي
موافق	0,000	7,250	1,366	2,93	يوفر البنك خدمة الإستفسار عن العمليات عبر الهاتف

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة - 2024م)

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني CBOS)

من الجدول رقم (7) نلاحظ :

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الأولى (1.80) بانحراف معياري (1.114) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على يعمل البنك عن جمع معلومات شاملة عن شكاوي العملاء وبلغت قيمة مربع كاي (23.800) بقيمة احتمالية (0.011) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثانية (2.03) بانحراف معياري (1.230) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يحرص البنك على الاستجابة السريعة لشكاوي العملاء وبلغت قيمة مربع كاي (15.400) بقيمة احتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثالثة (1.93) بانحراف معياري (0.997) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يجري البنك دراسات تسويقية لجمع الاقتراحات من أجل تحسين مستوى خدماته المقدمة للعملاء وبلغت قيمة مربع كاي (11.000) بقيمة احتمالية (0.008) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين .

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الرابعة (1.48) بانحراف معياري (0.847) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يقوم البنك بقياس مستوى رضا العملاء بشكل سنوي وبلغت قيمة مربع كاي (42.000) بقيمة احتمالية (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الخامسة (1.80) بانحراف معياري (1.091) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على يوفر البنك كافة المعلومات الواضحة المتعلقة بالعميل وبلغت قيمة مربع كاي (39.250) بقيمة احتمالية (0.021) وهي أقل

من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين .

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السادسة (2.93) بانحراف معياري (1.366) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على يحرص البنك على الردود السريعة لكل استفسارات العملاء وبلغت قيمة مربع كاي (7.250) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السابعة (1.95) بانحراف معياري (0.000) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يحرص البنك على عدم تأخير مشكلات العملاء وبلغت قيمة مربع كاي (27.250) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين .

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثامنة (1.80) بانحراف معياري (1.091) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يقدم البنك لي جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة وبلغت قيمة مربع كاي (39.250) بقيمة احتمالية (0.021) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين .

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة التاسعة (2.03) بانحراف معياري (1.230) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أشعر بالأمان في التعامل مع البنك وبلغت قيمة مربع كاي (15.400) بقيمة احتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين .

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة العاشرة (1.93) بانحراف معياري (0.997) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يمتاز البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائه وبلغت قيمة مربع كاي (11.000) بقيمة احتمالية (0.008) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين .

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني (CBOS)

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الحادي عشر (1.48) بانحراف معياري (0.847) وتعني هذه القيمة أن أشعر أن الموظفين يفهمون طلبي بسهولة وبلغت قيمة مربع كاي (42.000) بقيمة احتمالية (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين .

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثاني عشر (1.80) بانحراف معياري (1.091) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون أن يقوم موظفي البنك بتكليف الخدمة لتلبية طلبي وبلغت قيمة مربع كاي (39.250) بقيمة احتمالية (0.021) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين .

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثالث عشر (2.93) بانحراف معياري (1.366) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون أن يوفر البنك خدمة الإستفسار عن العمليات عبر الهاتف وبلغت قيمة مربع كاي (7.250) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين .

ثانيا: محاور العاملين

التوزيع التكراري و النسب المئوية المحور الثالث الذي ينص على أن (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a - 0.05) للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية)

جدول رقم (8): إجابات عينة البحث بالنسبة للحوافز و التقدير

الرأي					العبارة
التكرار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0	8 32%	16 64%	1 4%	0	أحصل على أجر مناسب مقارنة بزملائي
0	14 56%	10 40%	1 4%	0	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مستوى العمل الذي أنجزه يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مستوى العمل الذي أنجزه
0	7 28%	15 60%	3 12%	0	أتقاضى حوافز مادية من البنك الذي أعمل به تشبع حاجتي المادية
0	21 84%	2 8%	1 4%	1 4%	أشعر بحسن إستقبال العميل في البنك
0	21 84%	4 16%	0	0	يمكن الإعتماد على موظفي البنك
0	22 88%	4 16%	0	0	أثق دائما بعمليات البنك
0	23 92%	2 8%	0	0	مظهر الموظفين لائق
0	25 100%	0	0	0	أتقان موظفي البنك في تلبية الخدمات
0	22 88%	3 12%	0	0	يولي البنك رعاية خاصة فردية بي كعميل

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة - 2024م)

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني (CBOS))

جدول رقم (9) : الوسط الحسابي لبيانات المحور الثالث

الإتجاه	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
محايد	0,003	35,600	0,751	1,5	أحصل على أجر مناسب مقارنة بزملائي
موافق	0,000	11,250	1,301	2,48	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مستوى العمل الذي أنجزه يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مستوى العمل الذي أنجزه
محايد	0,002	3,800	1,259	2,5	أتقاضى حوافز مادية من البنك الذي أعمل به تشبع حاجتي المادية
موافق	0,000	27,250	1,239	1,95	أشعر بحسن إستقبال العميل في البنك
موافق	0,003	35,600	0,751	1,5	يمكن الإعتماد على موظفي البنك
موافق	0,000	11,250	1,301	2,48	أثق دائماً بعمليات البنك
موافق	0,002	3,800	1,259	2,5	مظهر الموظفين لائق
موافق	0,019	29,500	1,381	2,20	أتقان موظفي البنك في تلبية الخدمات
موافق	0,000	7,250	1,366	2,93	يولي البنك رعاية خاصة فردية بي كعميل

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة - 2024م)

التوزيع التكراري و النسب المئوية المحور الرابع الذي ينص على أن (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لفرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية)

جدول رقم: (10): إجابات عينة البحث بالنسبة لفرق العمل

الرأي					العبارة
التكرار					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0	1 4%	10 40%	14 56%	0	يعمل الموظفون ضمن قسم واحد كمجموعة عمل واحدة
0	2 28%	10 40%	13 52%	0	يشجع البنك العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي
0	1 4%	9 36%	15 60%	0	يتم إختيار فرق العمل داخل البنك وفق أسس معينة
0	1 4%	6 24%	17 68%	1 4%	يشجع البنك على التواصل بين أعضاء فريق العمل
0	0	6 24%	19 76%	0	يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة
0	0	0	25 100%	0	مبنى البنك جذاب بالنسبة لطالب الخدمة
0	0	3 12%	22 88%	0	يعتبر البنك خدمة العميل من أهم أولوياته
0	0	3 12%	21 84%	1 4%	يستخدم البنك أحدث التقنيات

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة - 2024م)



## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني CBOS)

### جدول رقم (11): الوسط الحسابي لبيانات المحور الرابع

الإتجاه	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
موافق	0,019	29,500	1,381	2,20	يعمل الموظفون ضمن قسم واحد كمجموعة عمل واحدة
موافق	0,000	16,750	1,414	2,48	يشجع البنك العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي
موافق	0,001	24,250	1,390	2,38	يتم إختيار فرق العمل داخل البنك وفق أسس معينة
موافق	0,000	29,500	1,163	1,93	يشجع البنك على التواصل بين أعضاء فريق العمل
موافق	0,000	27,250	1,239	1,95	يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة
موافق	0,003	35,600	0,751	1,5	مبنى البنك جذاب بالنسبة لطالب الخدمة
موافق	0,000	11,250	1,301	2,48	يعتبر البنك خدمة العميل من أهم أولوياته
موافق	0,002	3,800	1,259	2,5	يستخدم البنك أحدث التقنيات

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة - 2024م)

من الجدول رقم (11) نلاحظ:

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبرة الأولى (2.20) بانحراف معياري (1.381) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يعمل الموظفون ضمن قسم واحد كمجموعة عمل واحدة وبلغت قيمة مربع كاي (29.500) بقيمة احتمالية (0.019) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبرة الثانية (2.48) بانحراف معياري (1.414) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على يشجع البنك العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي وبلغت قيمة مربع كاي (16.750) بقيمة احتمالية (0.000) وهي

أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثالثة (2.38) بانحراف معياري (1.390) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يتم إختيار فرق العمل داخل البنك وفق أسس معينة وبلغت قيمة مربع كاي (24.250) بقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الرابعة (1.93) بانحراف معياري (1.163) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يشجع البنك على التواصل بين أعضاء فريق العمل وبلغت قيمة مربع كاي (29.500) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الخامسة (1.95) بانحراف معياري (0.000) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة وبلغت قيمة مربع كاي (27.250) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السادسة (1.5) بانحراف معياري (0.751) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن مبنى البنك جذاب بالنسبة لطالب الخدمة وبلغت قيمة مربع كاي (35.600) بقيمة احتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السابعة (2.48) بانحراف معياري (1.301) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يعتبر البنك خدمة العميل من أهم أولوياته وبلغت قيمة مربع كاي (11.250) بقيمة احتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني (CBOS))

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثامنة (2.5) بانحراف معياري (1.259) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يستخدم البنك أحدث التقنيات وبلغت قيمة مربع كاي (3.800) بقيمة احتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

التوزيع التكراري و النسب المئوية المحور الخامس الذي ينص على أن (لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية (0.05 - a) بين مبدأ تطبيق المشاركة و تحسين الميزة التنافسية في قرارات تسويق الخدمات المصرفية)

### جدول رقم (12) إجابات عينة البحث بالنسبة لمبدأ المشاركة

الرأي					العبارة
التكرار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0	14	11	0	0	يطبق البنك مقترحات الموظفين
0	13	10	2	0	يتم تشجيع الموظفين على تطبيق مهاراتهم بعد تدريبهم
1	13	9	2	0	يتم عقد اجتماعات دورية لتطوير فرق العمل
1	14	9	1	0	يشجع البنك الموظفين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجههم
0	15	8	2	0	يشرك البنك الموظفين في عملية صناعة القرار

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني CBOS)

0	3 12%	7 28%	15 60%	0	تشجع الإدارة العليا علي تفعيل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
0	2 28%	7 28%	16 64%	0	يوفر البنك الفرص المناسبة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
0	1 4%	6 24%	17 68%	1 4%	يقيم البنك أهمية المعلومات الواردة من الموظفين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة - 2024م)

### جدول رقم (13) الوسط الحسابي لبيانات المحور الخامس

الإتجاه	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
موافق	0,019	29,500	1,381	2,20	يطبق البنك مقترحات الموظفين
موافق	0,000	16,750	1,414	2,48	يتم تشجيع الموظفين على تطبيق مهاراتهم بعد تدريبهم
موافق	0,001	24,250	1,390	2,38	يتم عقد اجتماعات دورية لتطوير فرق العمل
موافق	0,000	29,500	1,163	1,93	يشجع البنك الموظفين على أخذ القرارات لحل المشكلات التي تواجههم
موافق	0,000	27,250	1,239	1,95	يشرك البنك الموظفين في عملية صناعة القرار
موافق	0,003	35,600	0,751	1,5	تشجع الإدارة العليا علي تفعيل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
موافق	0,000	11,250	1,301	2,48	يوفر البنك الفرص المناسبة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
موافق	0,002	3,800	1,259	2,5	يقيم البنك أهمية المعلومات الواردة من الموظفين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة - 2024م)

# أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني (CBOS)

## اختبار الفرضيات :

**1/ المحور الاول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq a$ )

للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية.

بالنظر للجدول رقم 9 و الجدول رقم 10 أعلاه أنه يوجد تجانس في إجابات المبحوثين من خلال السير في الاتجاه الايجابي أي بموافقتهم عليها وذلك من خلال الوسط الحسابي للاجابات وأن القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية ( $0.05$ ) وهذا يثبت صحة المحور الاولي .

**2/ المحور الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq a$ )

للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية.

بالنظر للجدول رقم 11 و الجدول رقم 12 أنه يوجد تجانس في إجابات المبحوثين من خلال السير في الاتجاه الايجابي أي بموافقتهم عليها وذلك من خلال الوسط الحسابي للاجابات وأن القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية ( $0.05$ ) وهذا يثبت صحة المحور الثاني.

**3/ المحور الثالث:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq a$ )

للهوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية .

بالنظر للجدول رقم 13 و الجدول رقم 14 أنه يوجد تجانس في إجابات المبحوثين من خلال السير في الاتجاه الايجابي أي بموافقتهم عليها وذلك من خلال الوسط الحسابي للاجابات وأن القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية ( $0.05$ ) وهذا يثبت صحة المحور الثالث .

**4/ المحور الرابع:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq a$ )

لفرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية.

بالنظر للجدول رقم 15 و الجدول رقم 16 أنه يوجد تجانس في إجابات المبحوثين من خلال السير في الاتجاه الايجابي أي بموافقتهم عليها وذلك من خلال الوسط الحسابي للاجابات وأن القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يثبت صحة المحور الرابع.

**5/ المحور الخامس:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $a \leq 0.05$ ) بين

مبدأ تطبيق المشاركة وتحسين الميزة التنافسية في قرارات تسويق الخدمات المصرفية

بالنظر للجدول رقم 17 و الجدول رقم 18 أنه يوجد تجانس في إجابات المبحوثين من خلال السير في الاتجاه الايجابي أي بموافقتهم عليها وذلك من خلال الوسط الحسابي للاجابات وأن القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يثبت صحة المحور الخامس .

**أولاً: النتائج :**

وبناءً على هذه البحث يمكننا تلخيص أهم النتائج فيما يلي :

1. تمثل إدارة الجودة الشاملة منهج إداري متكامل يعتمد على التحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة ، وهذا ما يدل على صحة الفرضية الأولى .
2. توجد عدة مداخل لتحسين القدرة التنافسية للبنوك ، ولكن أهمها إدارة الجودة الشاملة تمثل سلاحاً تنافسياً فعالاً ، وهذا ما يدل على صحة الفرضية الثانية .
3. إن تحرير القطاع البنكي السوداني والسماح بدخول البنوك الخاصة الوطنية للسوق البنكية السوداني وتشجيع المنافسة ، لم يؤدي في الواقع إلى تنشيط السوق البنكية ولا تحسين مستوى الخدمات البنكية المقدمة وغيرها من الإيجابيات المنتظرة ، ولا يعدو أن يكون أداء البنوك أقل بكثير من البنوك العمومية الفرضية الثالثة .
4. رغم العديد من الإصلاحات والتعديلات التي عرفها النظام البنكي السوداني ، ورغم تخصيص أموال معتبرة للنهوض بمستوى البنوك والرفع من قدرتها التنافسية

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني CBOS)

مما تساهم في حل بعض المشكلات التي كانت تواجهها، إلا أن مسار الإصلاحات في السودان كان في غالب الأحيان تحت ضغط الأزمة الاقتصادية التي عرفتها السودان، وهذا ما يبين عدم صحة الفرضية الرابعة .

5. توجد بعض الملامح لإهتمام مستولى البنوك السودانية بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في تحسين القدرات التنافسية للبنوك السودانية، غير أنه في الواقع فن ذلك مجرد ترويج إعلامي لا وجود له على أرض الواقع وهذا ما يبين عدم دقة الفرضية الثالثة .

6. يعد تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة بالمؤسسات الخدمية عامة والبنوك خاصة ضرورة ملحة لمواجهة رياح التحولات العالمية .

7. يساهم تحليل سلوك العملاء وتصنيفهم مساهمة فعالة في إعداد المزيج التسويقي المناسب لملاقاة احتياجات العملاء .

8. من أهم متطلبات تحسين القدرات للبنوك في السوداني خلق ثقافة الجودة الشاملة في هياكلها من أبسط موظف صعوداً إلى مسؤولي الإدارة العامة وليس مجرد تكوينهم حول مختلف المسائل المالية والتقنية .

9. تقدم البنوك في السوداني معظم الخدمات الرئيسية التي تقدمها البنوك في مختلف الدول من حيث نوعها لكنها تبقى بعيداً عن تقديمها وفق المعايير المستخدمة لدى البنوك المتطورة .

### ثانياً: التوصيات:

وفي ضوء هذه النتائج نقول أن الحاجة ملحة لقيام المسؤولين على النظام البنكي السوداني باتخاذ مجموعة من الإجراءات والإسراع في تجسيدها ميدانياً بغية الرفع من أداء البنوك ، وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التطورات الراهنة الحاصلة في جميع الميادين :

1. على إدارة البنوك أن تجعل الموظفين شركاء في التسويق الجيد لمنتجاتها وتقديم لهم التحفيزات اللازمة لذلك، وتعزيز درجة الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من جهة وبينهم وبين مسؤوليهم من جهة أخرى.
2. توسيع البنك ليشمل كل ما هو حديث في الخدمات البنكية ووضع حد للإجراءات المعقدة والبيروقراطية وتسهيل حصول عملاء البنك على الخدمات البنكية ، مع مراعاة المخاطرة والضمانات البنكية .
3. إنشاء جهاز للعلاقات العامة في كل بنك تكون مهمته الأساسية تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء ووضع حد للعلاقات الجافة معهم .
4. الإهتمام ببناء بنك للمعلومات خاص بالبنك تجمع فيه المعلومات بكفاءة عالية وبدقة كبيرة وفي الوقت المناسب حول بيئتها ومحيطها الداخلي والخارجي .
5. تنمية الرقابة الذاتية التي تتبع من الذات أي من عمق النفس البشرية وهي رقابة الضمير وتمثل وقائية عالية الفعالية .
6. بذل الوقت والمال للوصول إلى إبتكار منتجات، خدمات ، أفكار مصرفية جديدة ومبتكرة وهذا من خلال تمويل مراكز الدراسات والبحوث .



# أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف

(دراسة حالة بنك قطر الوطني (CBOS))

## المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب و المراجع العلمية

1. شاكر سوسن وآخرون، (2007)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، (ط1). عمان: دار صفاء.
2. علي السلمي، (2001) «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية»، (ط1). القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
3. لعلى بوكميش، (2011)، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، (ط1). عمان: دار الرؤية للنشر والتوزيع
4. محمد عبد الوهاب العزاوي، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

### ثانياً: الدراسات والرسائل العلمية :

1. سعود المزروع (2004)، اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض
2. فهد بن عبد الله الغزي (2005)، مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض «دراسة تطبيقية-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
3. عبد الناصر إبراهيم نور (2006)، أثر إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة
4. لولوة محمد الكبيسي، (2011)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الاطفال بدولة قطر، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة،. الجامعة البريطانية العرب



## أثر المراجعة المشتركة

### في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

دراسة ميدانية على مكاتب المراجعة وديوان المراجع القومي

إعداد الباحثة

أمال عبدالقادر بخيت - طالبة دكتوراه

أ. د بابكر إبراهيم الصديق      د. فارس الطيب محمد

## المستخلص

هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة بأبعادها (فجوة الأداء، فجوة المسؤولية، فجوة التقرير)، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار عينة عشوائية من (156) من العاملين بمكاتب المراجعة وديوان المراجع القومي بالسودان، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وقد خلصت الدراسة إلي نتائج منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة في تقليل فجوة الأداء في المراجعة. لذلك فإن الدراسة توصي بضرورة تعزيز وتبني المراجعة المشتركة كإستراتيجية فعالة لتحسين تطابق التوقعات بين المراجعين والأطراف المعنية، من خلال سياسات واضحة وتدريب متخصص، وضرورة تفعيل المراجعة المشتركة ضمن العمليات التشغيلية للمراجعين، مع توفير برامج تدريبية تركز على تحسين الأداء المهني.

الكلمات المفتاحية: المراجعة المشتركة، فجوة التوقعات في المراجعة، ديوان المراجعة القومي

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

### **Abstract:**

The study aimed to investigate the impact of joint auditing on reducing the expectation gap in auditing with its dimensions (performance gap, responsibility gap, reporting gap). The descriptive-analytical method was used, and a random sample of ١٥٦ employees from auditing firms and the National Audit Chamber in Sudan was selected. The questionnaire was used as a tool for data collection. The study concluded that there is a statistically significant impact of joint auditing in reducing the expectation gap in auditing, as well as a statistically significant impact of joint auditing in reducing the performance gap in auditing. Therefore, the study recommends the necessity of enhancing and adopting joint auditing as an effective strategy to improve the alignment of expectations between auditors and stakeholders through clear policies and specialized training. It also recommends the activation of joint auditing within the operational processes of auditors, with the provision of training programs focusing on improving professional performance.

**Keywords:** Joint Auditing, Expectation Gap in Auditing, National Audit Chamber

# أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

## مقدمة

تعتبر المراجعة المشتركة عملية تعاونية تتضمن مشاركة اثنين أو أكثر من المراجعين في فحص وتحليل أنظمة أو عمليات أو وثائق معينة لضمان الامتثال للمعايير المحددة وتحقيق مستويات عالية من الجودة والدقة، بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة، وتقليل الأخطاء، وتوفير رؤى متعددة الجوانب حول عملية المراجعة المعنية، من خلال توحيد الجهود والمعرفة من مختلف المراجعين، يمكن للمراجعة المشتركة أن تكشف عن نقاط الضعف والتحسينات المحتملة التي قد لا تكون واضحة لمراجع واحد، مما يساهم في تحسين الأداء والجودة الكلية للمؤسسة أو العملية التي يتم مراجعتها. حيث أكدت دراسة إسماعيل (2021) أن تطبيق المراجعة المشتركة يساهم في رفع جودة التقارير المالية.

أن هناك اختلاف بين ما يتوقعه المستخدمون من تقارير المراجعة وما يمكن للمراجعين فعلاً تقديمه، تنشأ هذه الفجوة عندما يكون هناك سوء فهم أو توقعات غير واقعية حول دور المراجعين وقدرتهم على اكتشاف جميع الأخطاء أو الاحتمالات، فيعتقد المستخدمون أحياناً الأمل بأن المراجعين يمكنهم ضمان دقة وسلامة جميع المعلومات المالية والتشغيلية، في حين أن المراجعة بطبيعتها لا تضمن الكشف الكامل عن جميع الأخطاء، بل تركز على تقديم تأكيد معقول حول عدالة ودقة التقارير المالية. (عبدالدايم، 2022).

إن المراجعة المشتركة تساهم في الحد من فجوة التوقعات في المراجعة من خلال تقديم تحليل متعدد الجوانب ورؤى متنوعة حول العمليات والتقارير المالية، بتضمين أكثر من مراجع واحد في العملية، فيتم تعزيز مستوى الفحص والمراجعة، مما يقلل من احتمالية الأخطاء أو التجاوزات غير المكتشفة. كما تعزز المراجعة المشتركة الشفافية والمساءلة، وتزيد من ثقة المستخدمين في النتائج النهائية للمراجعة، كما يمكن لوجود مراجعين متعددين أن يعزز التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة، ويوفر فرصة لشرح حدود وإمكانيات عملية المراجعة بشكل أوضح، مما يساعد في تقليل التوقعات غير الواقعية وتحقيق فهم مشترك لدور المراجعين وقدراتهم، حيث أكدت دراسة عبدالحليم وسرور (2023) إلى تأثير المراجعة المشتركة على قرارات المستثمرين، مما يعزز الثقة في نتائج المراجعة.

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

### مشكلة الدراسة

تُعتبر عملية المراجعة أحد الأدوات الأساسية لضمان دقة وشفافية المعلومات المالية، ولكن هناك فجوة ملحوظة بين توقعات المستخدمين ونتائج المراجعة الفعلية. تنشأ هذه الفجوة من سوء الفهم أو التوقعات غير الواقعية حول قدرة المراجعين على اكتشاف جميع الأخطاء. تشير دراسة إسماعيل (2021) إلى أن المراجعة المشتركة يمكن أن تحسّن جودة التقارير المالية، بينما توضح دراسة عيسى وآخرون (2022) أن الإفصاح عن الشفافية المهنية يعزز الثقة ويقلل من فجوة التوقعات. ومع ذلك، تشير دراسة عبدالدائم (2022) إلى أن هناك فجوة في أداء المراجعين وعدم القدرة على معالجة جميع التوقعات بشكل كامل. كما أكدت دراسة محسن وآخرون (2022) تأثير المراجعة المشتركة على تحسين الأداء وكشف نقاط الضعف، بينما تسلط دراسة العموري وآخرون (2023) الضوء على تقليل مخاطر المراجعة. بناءً على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: هل تؤثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة؟

يتفرع عن هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

هل تؤثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة الأداء في المراجعة؟.

1. إلى أي مدى تؤثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة المسؤولية في المراجعة؟.

2. هل تؤثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التقرير في المراجعة؟.

# أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

## أهمية الدراسة:

### تبرز أهمية الدراسة من خلال:

**1. الأهمية العلمية:** تساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية حول فعالية أساليب المراجعة المختلفة. ويمكن أن توفر رؤى حول كيفية تحسين جودة وموثوقية تقارير المراجعة، مما يساعد في تطوير النظريات والممارسات الحالية في مجال المحاسبة والمراجعة. بالإضافة إلى كونها تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير التعاون بين المراجعين على توقعات أصحاب المصلحة، مما يعزز الفهم الشامل لدور المراجعين وقدراتهم.

**2. الأهمية العملية:** يمكن للمؤسسات تحسين استراتيجياتها في إدارة عمليات المراجعة، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة والمراجعين. كما يمكن للمراجعين استخدام نتائج الدراسة لتطوير ممارساتهم المهنية وزيادة كفاءتهم في تقديم تقارير مالية دقيقة وموثوقة. كما تسهم الدراسة في تحسين شفافية ومساءلة العمليات المالية، مما يدعم الاستقرار المالي والاقتصادي للمؤسسات.

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للتعرف على أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة، من الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة الأداء في المراجعة.
2. بيان أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة المسؤولية في المراجعة.
3. الكشف عن أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التقرير في المراجعة.



# أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

## فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة.

ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

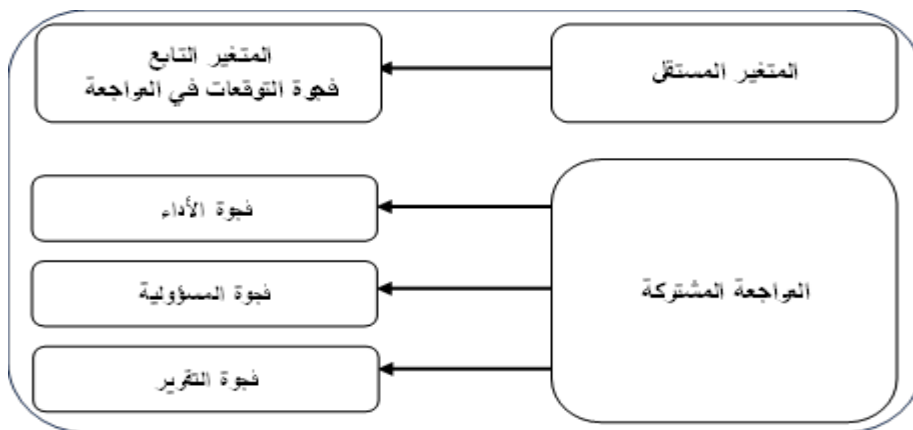
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة في تقليل فجوة الأداء في المراجعة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة في تقليل فجوة المسؤولية في المراجعة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة في تقليل فجوة التقرير في المراجعة.

أنموذج الدراسة:

فقد تم صياغة أنموذج الدراسة كما موضح في الشكل (1) الآتي:



المصدر: إعداد الباحثين، 2024.

شكل (1): أنموذج الدراسة

# أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

## منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت الدراسة بالمنهج التاريخي.

## مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة:

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية؛ وتستخدم الإستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، التقارير، المجلات، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود المكانية: مكاتب المراجعة وديوان المراجع العام بالسودان.
2. الحدود الزمانية: 2024/8/-12/3/06م، وهي تمثل فترة جمع بيانات الدراسة وإعدادها.
3. الحدود البشريّة: عينة من المراجعين العاملين بمكاتب المراجعة وديوان المراجع القومي بالسودان.

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

### الدراسات السابقة:

**دراسة إسماعيل، 2021:** هدفت الدراسة إلى توضيح دور المراجعة المشتركة في تحسين جودة التقارير المالية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة (186) مفردة من المراجعين والمحللين الماليين ببعض الشركات المدرجة بالبورصة المصرية بالإضافة إلى الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق المراجعة المشتركة وجودة التقارير المالية جاءت بمستوى مرتفع، وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق المراجعة المشتركة وبين زيادة جودة عملية المراجعة، ووجود علاقة طردية بين المراجعة المشتركة وجودة التقارير المالية.

**دراسة عبدالدايم، 2022:** هدفت الدراسة إلى إستعراض أبعاد مشكلة فجوة التوقعات في المراجعة بالشركات العامة في ليبيا، والتعرف على مقومات وآليات حوكمتها وتقييم مستوى الأداء المهني للمراجعين الخارجيين ومدى إلتزامهم بمعايير المراجعة، والكيفية التي تفهم بها كافة الأطراف المستفيدة حجم مسؤولية المراجع من خلال تقارير المراجعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (63) من العاملين بالإدارات المالية ومكاتب المراجعة لعدد من الشركات العامة بمدينة طرابلس بالإضافة إلى عدد من العاملين بديوان المحاسبة ومكاتب المحاسبة والمراجعة المالية. تبين النتائج أن أداء المراجعين وواجبات المهنة وما تقره معايير الأداء المهني ضعيف من وجهة نظر المبحوثين، وأن أداء المراجعين له آثار محدودة في فجوة التوقعات بالمراجعة في الشركات العامة، وبدرجة أقل تأتي آثار حوكمة الشركات وآلياتها.

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

**دراسة عيسى وآخرون، 2022:** هدفت الدراسة إلى تحليل ودراسة أثر الإفصاح عن تقارير الشفافية المهنية على فجوة التوقعات وذلك من خلال بيان أثر الإفصاح عن تقارير الشفافية المهنية على كلاً من (فجوة المعرفة وفجوة الأداء وفجوة التطوير)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (193) مفردة من مراقبي الحسابات بمكاتب المحاسبة والمراجعة وأعضاء الجهاز المركزي للحسابات، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية تخصص محاسبة وتمويل، والمدراء الماليين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأثر الإفصاح عن تقارير الشفافية المهنية على فجوة المعرفة في المراجعة. ووجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأثر الإفصاح عن تقارير الشفافية المهنية على فجوة الأداء في المراجعة. كما توصلت إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأثر الإفصاح عن تقارير الشفافية المهنية على فجوة التطوير في المراجعة. وبناءً عليه، تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأثر الإفصاح عن تقارير الشفافية المهنية على فجوة التوقعات في المراجعة.

**دراسة محسن وآخرون، 2022:** هدفت الدراسة إلى إبراز أثر المراجعة المشتركة على استدامة منظمات الأعمال في ظل بيئة البيانات الضخمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تضمنت عينة الدراسة (148) مفردة من مراجعي الحسابات مزاوئي المهنة، مراجعي الحسابات بالجهاز المركزي للمحاسبة، والأكاديميين. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: وجود اهتمام كبير بالمراجعة المشتركة واستدامة منظمات الأعمال في ظل بيئة البيانات الضخمة، ووجود تأثير إيجابي للمراجعة المشتركة على كل مؤشر من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ووجود تأثير إيجابي للبيانات الضخمة على المراجعة المشتركة عند مراجعة كل مؤشر من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

**دراسة العموري وآخرون، 2023:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدخل المراجعة المشتركة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال مهنة المراجعة الخارجية، واختبار تأثيره في التقليل من مخاطر المراجعة بأنواعها المختلفة سواء كانت المخاطر الملازمة، أو مخاطر الرقابة، أو مخاطر الاكتشاف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت على عينة مختارة من (79) مفردة تمثل كل من أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة في جامعة بنغازي، وكذلك المراجعين الخارجيين العاملين في مدينة بنغازي. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للمراجعة المشتركة والحد من مخاطر المراجعة، ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدخل المراجعة المشتركة على التخفيف من مخاطر عملية المراجعة (المخاطر الملازمة، مخاطر الرقابة، مخاطر الاكتشاف) في البيئة الليبية.

**دراسة عبدالحليم، وسرور، 2023:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المراجعة المشتركة على قرارات المستثمرين في بيئتي الأعمال المصرية والسعودية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت على عينة مكونة من: (80) مفردة من المراجعين الخارجيين، (60) مفردة من أعضاء هيئة التدريس تخصص مراجعة، و(60) مفردة من المستثمرين (تم توزيعها في البيئة المصرية والسعودية). شيرنتائج الدراسة إلى وجود اهتمام عالي باليات دعم وتبني المراجعة المشتركة في بيئتي الدراسة المصرية والسعودية، وأن المراجعة المشتركة تؤثر إيجاباً على قرارات المستثمرين وتوجهاتهم المستقبلية.

**دراسة السماني وعثمان، 2023:** هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه المراجعة المشتركة وأهدافها ومدى مساهمتها في التنبؤ باستمرارية المنشأة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) مفردة من المراجعين الخارجيين العاملين بمكاتب المراجعة.

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

توصلت الدراسة إلي أن المراجعة المشتركة تكشف المخاطر التي قد تواجه المنشأة مستقبلاً، المراجعة المشتركة تساعد في تقديم معلومات محاسبية تسهل عملية التنبؤ بالإحداث المستقبلية .

### التعليق على الدراسات السابقة:

**الهدف:** هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات بين المستخدمين ونتائج المراجعة. بينما تتناول الدراسات السابقة مواضيع مختلفة مثل تحسين جودة التقارير المالية (إسماعيل، 2021)، وتقليل فجوة التوقعات من خلال الإفصاح عن الشفافية المهنية (عيسى وآخرون، 2022)، وتحسين الأداء والكشف عن نقاط الضعف (محسن وآخرون، 2022)، فإن الدراسة الحالية تركز بشكل محدد على تأثير المراجعة المشتركة في تقليل الفجوة بين التوقعات ونتائج المراجعة. **المنهج:** تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات. وهذا يتماشى مع الدراسات السابقة التي استخدمت نفس المنهجية مثل دراسة إسماعيل (2021) وعبدالدايم (2022). **الأداة:** تستخدم الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوافقاً مع هذا، استخدمت الدراسات السابقة أيضاً الاستبانة لجمع المعلومات، مثل دراسة إسماعيل (2021) ودراسة عبدالدايم (2022). **عينة الدراسة:** تستهدف الدراسة الحالية العاملين بمكاتب المراجعة وديوان المراجع العام في السودان. هذا يختلف عن الدراسات السابقة التي شملت عينات متنوعة في بلدان مختلفة، مثل عينة إسماعيل (2021) التي شملت المراجعين والمحللين الماليين في مصر، أو عينة عبدالدايم (2022) التي شملت العاملين في الإدارات المالية ومكاتب المراجعة في ليبيا. التركيز على العينة السودانية يوفر رؤى محلية قد تكون متميزة وتساهم في فهم تأثير المراجعة المشتركة في السياق المحلي.

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على تأثير المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات بين المستخدمين ونتائج المراجعة بالسودان، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متنوعة مثل تحسين جودة التقارير المالية أو الإفصاح عن الشفافية المهنية. كما أن الدراسة تستفيد من استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وهي أدوات مشابهة لتلك المستخدمة في الدراسات، ولكن مع التركيز على عينة محلية من العاملين بمكاتب المراجعة وديوان المراجع العام، يوفر رؤى قد تكون ذات أهمية خاصة للممارسين والباحثين في السودان.

### أولاً: الإطار النظري:

#### 1. المراجعة المشتركة:

عرفها (وهذان وآخرون، 2022) بأنها عملية تعاونية تتضمن مشاركة اثنين أو أكثر من المراجعين في فحص وتحليل الأنظمة والعمليات والتقارير المالية بهدف تعزيز دقة وموثوقية النتائج النهائية من خلال تقديم رؤى متعددة الزوايا وتحليل شامل. كما عرفها (كويسي وصادقي، 2023) بأنها تشير إلى نهج المراجعين الذي يتضمن تعاون مجموعة من المراجعين المستقلين للعمل معاً في مراجعة العمليات المالية والإدارية لمنظمة ما، مما يتيح تقاسم الخبرات والمهارات ويعزز من جودة وتفصيلية عملية المراجعة. ويرى (العراقي، 2023) بأنها منهجية مراجعة يتعاون فيها مراجعون داخليون وخارجيون أو مراجعون من شركات مختلفة لتقييم مدى امتثال المؤسسة للمعايير والإجراءات المحددة، بهدف تحسين شفافية العمليات وتقديم تقارير أكثر شمولية ودقة للمستخدمين النهائيين.

تعد المراجعة المشتركة ذات أهمية كبيرة في تعزيز دقة وجودة التقارير المالية من خلال مشاركة مراجعين متعددين، حيث يتم اكتشاف الأخطاء والتجاوزات التي قد يفوتها مراجع واحد. فيسهم تنوع الخبرات والمعرفة بين المراجعين في تقديم تحليل شامل ومتعدد الزوايا

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

للعمليات المالية والإدارية، مما يوفر تقييماً أكثر شمولية وعمقاً. بالإضافة إلى ذلك، تعزز المراجعة المشتركة الشفافية والمساءلة في عملية المراجعة، مما يزيد من ثقة المستخدمين وأصحاب المصلحة في النتائج. كما تساعد في تقليل فجوة التوقعات بين ما يتوقعه المستخدمون وما يمكن للمراجعين تقديمه فعلاً، من خلال تقديم تحليل دقيق ومفصل. كما أن تعاون المراجعين يحسن من التواصل وتبادل الأفكار والمعرفة، مما يسهم في تحسين العمليات التنظيمية والإدارية للمؤسسات التي تخضع للمراجعة. أيضاً ترفع المراجعة المشتركة من كفاءة وفعالية عملية المراجعة من خلال توزيع المهام وتحسين استخدام الموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في وقت أقصر. (السيد، وآخرون، 2023).

### 2. فجوة التوقعات في المراجعة:

ذكر (العبيدي، 2016) أنها تشير إلى الاختلاف بين ما يتوقعه المستخدمون من نتائج المراجعة وما يمكن للمراجعين فعلاً تقديمه، حيث يتوقع المستخدمون غالباً مستوى أعلى من الضمان حول دقة واكتمال التقارير المالية مما يمكن تحقيقه فعلياً ضمن حدود عملية المراجعة. ويرى (عبدالدايم، 2022) بأنها الفجوة الناتجة عن التباين بين توقعات الأطراف المهتمة، مثل المستثمرين والمساهمين، حول دور المراجعين في اكتشاف الاحتيال والأخطاء المالية وبين الدور الفعلي الذي يقوم به المراجعون وفقاً للمعايير المهنية. كما يرى (عيسى وآخرون، 2022) بأنها الفجوة التي تنشأ عندما يعتقد المستخدمون أن المراجعين يملكون القدرة على تقديم ضمان كامل حول عدم وجود أي أخطاء أو تلاعبات في البيانات المالية، في حين أن المراجعين يمكنهم فقط تقديم تأكيد معقول وليس مطلق.

تتضمن فجوة التوقعات في المراجعة عدة أنواع، كل منها يعكس جوانب مختلفة من التباين بين توقعات المستخدمين وواقع عمل المراجعين، تتمثل: (عبدالدايم، 2022).

أ. **فجوة الأداء في المراجعة:** تشير إلى الفرق بين الأداء الفعلي للمراجعين والأداء المتوقع



## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

منهم من قبل المستخدمين. تنشأ هذه الفجوة عندما يعتقد المستخدمون أن المراجعين يجب أن يحققوا مستوى أعلى من الفحص والمراجعة للكشف عن جميع الأخطاء والاحتيالات المحتملة، بينما يكون أداء المراجعين محدوداً بطبيعة وإجراءات المراجعة المتبعة. كما أن التباين في التوقعات والأداء يمكن أن يؤدي إلى عدم رضا المستخدمين عن النتائج المقدمة، مما يسلب الضوء على الحاجة إلى تحسين عمليات المراجعة وتوضيح قدرات وحدود المراجعين للمستخدمين.

ب. **فجوة المسؤولية في المراجعة:** تشير إلى الاختلاف بين ما يعتقد المستخدمون أن المراجعين مسؤولون عنه وما تكون مسؤولية المراجعين فعلياً وفقاً للمعايير المهنية. يتوقع المستخدمون في كثير من الأحيان أن المراجعين لديهم مسؤولية مطلقة للكشف عن جميع المخالفات والأخطاء، بينما تكون مسؤولية المراجعين وفقاً للمعايير محدودة بتقديم تأكيد معقول حول دقة البيانات المالية وليس ضمان كامل. فبالتالي يمكن أن تؤدي إلى سوء فهم حول دور المراجعين وإلى مطالبات غير واقعية من قبل المستخدمين.

ج. **فجوة التقرير في المراجعة:** تشير إلى التباين بين المعلومات التي يقدمها المراجعون في تقاريرهم وبين ما يتوقعه المستخدمون من هذه التقارير. يمكن أن تنشأ هذه الفجوة من عدم وضوح التقارير أو عدم كفاية التفاصيل المقدمة، مما يؤدي إلى فهم غير دقيق أو ناقص للمعلومات المالية من قبل المستخدمين. بالإضافة إلى أنه، قد يكون هناك نقص في التواصل الفعال بين المراجعين والمستخدمين حول نتائج المراجعة والتوصيات، مما يزيد من الفجوة ويؤثر سلباً على ثقة المستخدمين في عملية المراجعة.

### 3. أثر تطبيق المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة:

تؤثر المراجعة المشتركة بشكل إيجابي على تقليل فجوات التوقعات في المراجعة، فمن خلال إشراك مراجعين متعددين، يتم تعزيز الدقة، الشفافية، والوضوح في عملية المراجعة، كما يلي:

أ. **أثر المراجعة المشتركة على فجوة الأداء:** تساعد المراجعة المشتركة في تقليل فجوة الأداء من خلال إشراك مراجعين متعددين، مما يعزز دقة وكفاءة عملية المراجعة. هذا التعاون يزيد من فرص اكتشاف الأخطاء والتجاوزات التي قد يؤديها مراجع واحد، وبالتالي يتماشى الأداء الفعلي للمراجعين بشكل أكبر مع توقعات المستخدمين. (الشرقاوي وآخرون، 2022).

ب. **أثر المراجعة المشتركة على فجوة المسؤولية:** تقلل المراجعة المشتركة من فجوة المسؤولية عبر توزيع المهام والمسؤوليات بين عدة مراجعين، مما يعزز الشفافية والمساءلة. تعاون المراجعين يساعد في تقديم تأكيدات أكثر موثوقية وشاملة، مما يوضح للمستخدمين حدود مسؤوليات المراجعين الفعلية ويقلل من التوقعات غير الواقعية حول دورهم. (عبدالقوي، وآخرون، 2018).

ج. **أثر المراجعة المشتركة على فجوة التقرير:** تساهم المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التقرير من خلال تقديم تقارير أكثر شمولية ووضوحًا، كما أن التنوع في خبرات المراجعين يتيح تقديم تفاصيل وتحليلات أعمق، مما يساعد في توصيل النتائج والتوصيات بوضوح أكبر للمستخدمين، ويعزز فهمهم للمعلومات المالية المقدمة. (الوكيل، 2020).

# أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

## ثانياً: الدراسة الميدانية

### 1. الإجراءات المنهجية للدراسة

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمكاتب المراجعة وديوان المراجع القومي بالسودان. تم اختيار عينة الدراسة مكونة من (156) بطريقة عشوائية من العاملين بمكاتب المراجعة وديوان المراجع القومي بالسودان. والجدول (1) يبين وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة.

جدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين عينة الدراسة

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
26,9	42	بكالوريوس
3,8	6	دبلوم عالي
23,1	36	ماجستير
46,2	72	دكتوراه
النسبة	العدد	التخصص العلمي
68,6	107	محاسبة
8,3	13	إدارة أعمال
5,8	9	اقتصاد
8,3	13	إحصاء
5,1	8	نظم المعلومات المحاسبية
3,8	6	دراسات مالية ومصرفية
النسبة	العدد	المؤهل المهني
25,6	40	زمالة المحاسبين القانونيين السودانية
1,3	2	زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

لا توجد	114	73,1
المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
مدير مكتب مراجعة	5	3,2
مراجع معتمد	38	24,4
عضو فريق مراجعة	68	43,6
أخرى	45	28,8
الخبرة العملية	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	7,1
5 وأقل من 10 سنوات	59	37,8
10 وأقل من 15 سنوات	26	16,7
15 سنة فأكثر	60	38,5

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، 2024م

يلاحظ من الجدول (1) ما يلي:

أ. **المؤهل العلمي:** توزعت مؤهلات الأفراد المبحوثين على أربع فئات رئيسية؛ حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس **26.9%** من إجمالي العينة، في حين كانت نسبة الحاصلين على دبلوم عالي **3.8%**. أما نسبة الحاصلين على درجة الماجستير فقد بلغت **23.1%**، بينما كانت النسبة الأكبر من نصيب الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغت **46.2%**. يشير هذا التوزيع إلى تنوع وتفاوت مستويات التعليم بين المبحوثين، مع تركيز أكبر على المؤهلات العليا.

ب. **التخصص العلمي:** تنوعت تخصصات الأفراد المبحوثين بشكل ملحوظ، حيث شكلت نسبة المتخصصين في المحاسبة **68.6%** وهي النسبة الأكبر، تلاها تخصص إدارة الأعمال بنسبة **8.3%**، والاقتصاد بنسبة **5.8%**. بلغت نسبة المتخصصين في

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

الإحصاء **8.3%**، بينما كانت نسبة المتخصصين في نظم المعلومات المحاسبية **5.1%**، وأخيراً دراسات مالية ومصرفية بنسبة **3.8%**. يعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص المحاسبة مع تواجد ملحوظ لتخصصات ذات صلة بالمجال المالي والإداري.

ج. **المؤهل المهني**: كانت نسبة الحاصلين على زمالة المحاسبين القانونيين السودانية **25.6%**، في حين كانت نسبة الحاصلين على زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية **1.3%**. كما يلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين، والتي بلغت **73.1%**، لم تكن لديهم أي مؤهلات مهنية. يشير هذا التوزيع إلى تفاوت في المؤهلات المهنية بين المبحوثين، مع وجود عدد كبير منهم يفتقر للمؤهلات المهنية.

د. **المسمى الوظيفي**: تنوعت المسميات الوظيفية للأفراد المبحوثين، حيث كانت نسبة مديري مكاتب المراجعة **3.2%** فقط، بينما بلغت نسبة المراجعين المعتمدين **24.4%**. وكانت النسبة الأكبر هي لعضوية فرق المراجعة والتي بلغت **43.6%**، أما المسميات الوظيفية الأخرى فكانت نسبتها **28.8%**. يعكس هذا التوزيع تواجد عدد كبير من الأفراد في مواقع تنفيذية وفنية داخل فرق المراجعة.

هـ. **الخبرة العملية**: كانت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة أقل من **5 سنوات** **7.1%**، في حين كانت نسبة الذين يمتلكون خبرة من **5** وأقل من **10 سنوات** **37.8%**. أما نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة من **10** وأقل من **15 سنوات** فقد بلغت **16.7%**، في حين كانت النسبة الأكبر من نصيب الأفراد الذين يمتلكون خبرة **15 سنة** فأكثر والتي بلغت **38.5%**. يشير هذا التوزيع إلى وجود مجموعة متنوعة من الخبرات العملية بين المبحوثين، مع تركيز واضح على الأفراد ذوي الخبرة الطويلة.

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تفريغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v25) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ. تم استخدام التوزيعات التكرارية لوصف عينة الدراسة.

ب. اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) والتجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

ج. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

### الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس الثبات والصدق الإحصائي حيث أن القيمة الإحصائية المقبولة له **60%** وبالتالي فإن القيمة التي تزيد عنه هي قيمة جيدة جداً، وتلاحظ من الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.94). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.97)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (2): معاملات صدق وثبات الأداة

المتغيرات	عدد الفقرات	الفاكرونباخ	التجزئة النصفية
المراجعة المشتركة	10	0,90	0,94
فجوة الأداء في المراجعة	10	0,98	0,99
فجوة المسؤولية في المراجعة	10	0,97	0,98
فجوة التقرير في المراجعة	10	0,92	0,95
المجموع	40	0,94	0,97

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، 2024م

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

### 2. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضيات تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار حيث المتغير المستقل المراجعة المشتركة والمتغير التابع: فجوة التوقعات في المراجعة بأبعادها (فجوة الأداء، فجوة المسؤولية، فجوة التقرير) ولغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير مستقل على المتغير التابع، على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة المشتركة وفجوة التوقعات في المراجعة

جدول (3) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المراجعة المشتركة وفجوة التوقعات

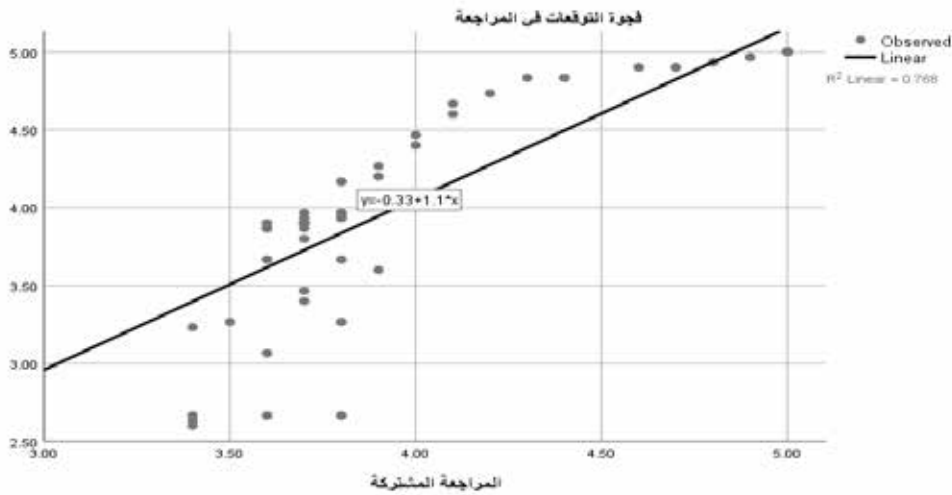
المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	- 331.-	-1,647-	.102
المراجعة المشتركة	1,097	22,564	.000
معامل الارتباط = 876.		معامل التحديد = 768.	
قيمة الاختبار F = 509,141		القيمة الاحتمالية = 000.	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، 2024م

يلاحظ من الجدول (3) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في فجوة التوقعات في المراجعة بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (509.141) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (المراجعة المشتركة) في المتغير التابع (فجوة التوقعات)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.876)، كما بلغت

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للمراجعة المشتركة (0.768)، وهذا يعني أن ما مقداره **76.8%** من التباين الحاصل في فجوة التوقعات هو تباين مفسر بفعل المراجعة المشتركة وأن **23.2%** هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة المشتركة وفجوة التوقعات في المراجعة). والشكل (2) يبين العلاقة بين المراجعة المشتركة وفجوة التوقعات في المراجعة.



المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، **2024م**

شكل (2): العلاقة بين المراجعة المشتركة وفجوة التوقعات في المراجعة

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة المشتركة وفجوة الأداء في المراجعة



## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

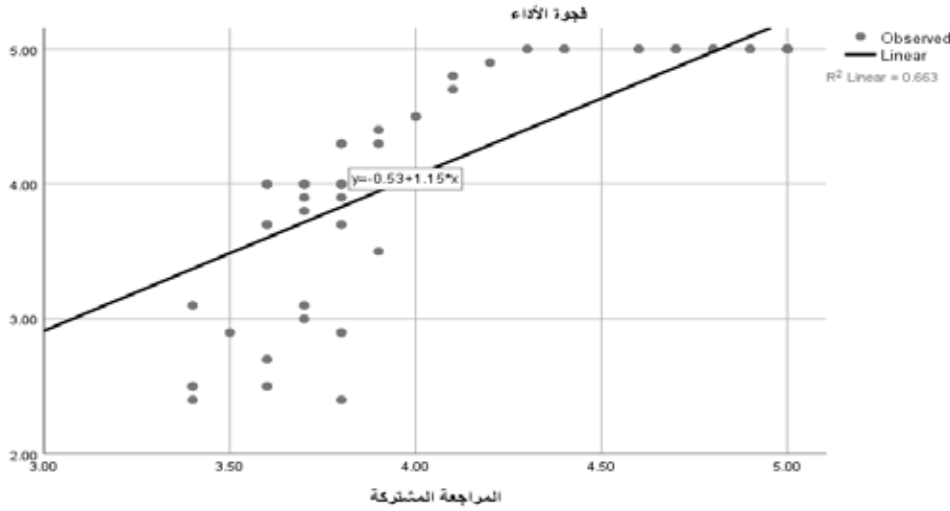
جدول (4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المراجعة المشتركة وفجوة الأداء

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	532--	-1,952-	053.
المراجعة المشتركة	1,148	17,424	000.
معامل الارتباط =	815.	معامل التحديد =	663.
قيمة الاختبار F =	303,603	القيمة الاحتمالية =	000.

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، 2024م

يلاحظ من الجدول (4) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في فجوة الأداء في المراجعة بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (303.603) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (المراجعة المشتركة) في المتغير التابع (فجوة الأداء)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.815)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للمراجعة المشتركة (0.663)، وهذا يعني أن ما مقداره 66.3% من التباين الحاصل في فجوة الأداء هو تباين مفسر بفعل المراجعة المشتركة وأن 33.7% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة المشتركة وفجوة الأداء في المراجعة). والشكل (3) يبين العلاقة بين المراجعة المشتركة وفجوة الأداء في المراجعة.

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة



المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (3): العلاقة بين المراجعة المشتركة وفجوة الأداء

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة المشتركة وفجوة المسؤولية في المراجعة

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المراجعة المشتركة وفجوة المسؤولية

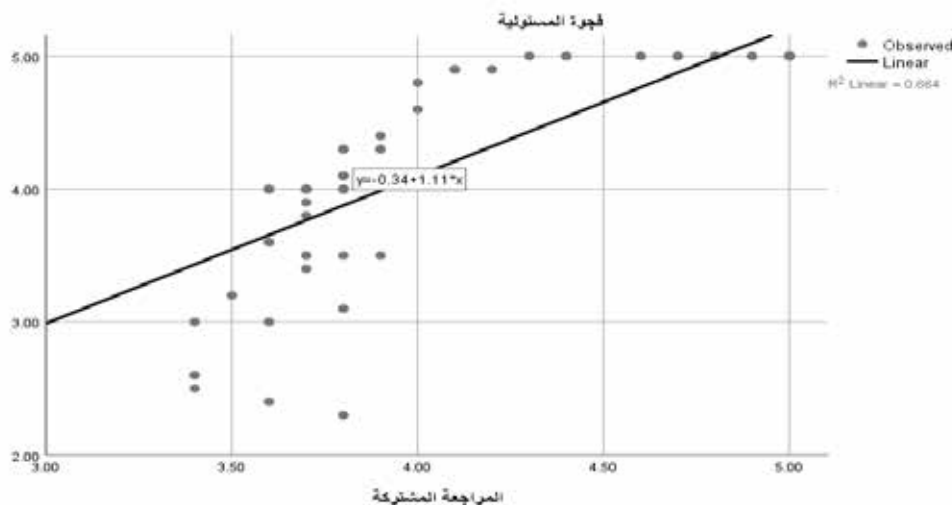
المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	-342	-1,297	196.
المراجعة المشتركة	1,110	17,431	000.
معامل الارتباط =	815.	معامل التحديد =	664.
قيمة الاختبار F =	303,841	القيمة الاحتمالية =	000.

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، 2024م

يلاحظ من الجدول (5) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في فجوة المسؤولية في المراجعة بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (303.841) وهي أكبر من قيمة الجدولية

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (المراجعة المشتركة) في المتغير التابع (فجوة المسؤولية)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.815)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للمراجعة المشتركة (0.664)، وهذا يعني أن ما مقداره 66.4% من التباين الحاصل في فجوة المسؤولية هو تباين مفسر بفعل المراجعة المشتركة وأن 33.6% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة المشتركة وفجوة المسؤولية في المراجعة). والشكل (4) يبين العلاقة بين المراجعة المشتركة وفجوة المسؤولية في المراجعة.



المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (4): العلاقة بين فجوة المسؤولية في المراجعة وفجوة المسؤولية

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة المشتركة

وفجوة التقرير في المراجعة

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

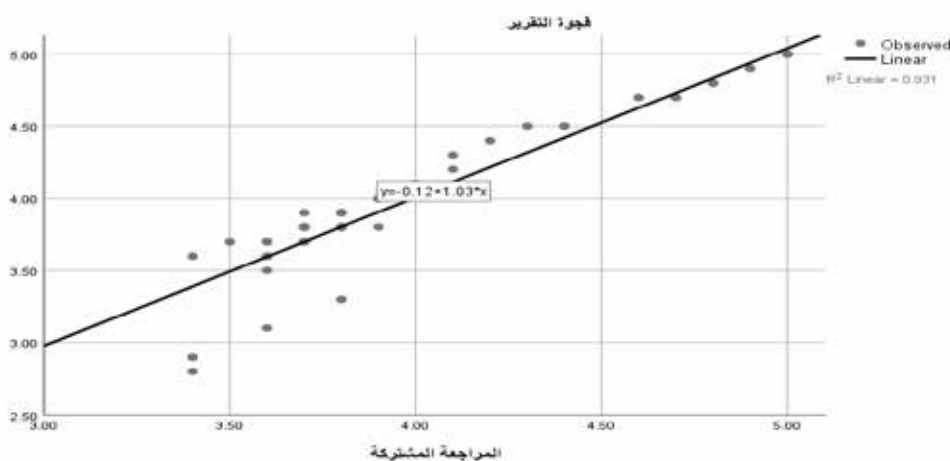
جدول (6) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المراجعة المشتركة وفجوة التقرير

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	120--	-1,276-	204.
المراجعة المشتركة	1,032	45,550	000.
معامل الارتباط =	965.	معامل التحديد =	931.
قيمة الاختبار = F	2074,783	القيمة الاحتمالية =	000.

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، 2024م

يلاحظ من الجدول (6) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في فجوة التقرير في المراجعة بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (2074.783) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (المراجعة المشتركة) في المتغير التابع (فجوة التقرير)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.965)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للمراجعة المشتركة (0.931)، وهذا يعني أن ما مقداره 93.1% من التباين الحاصل في فجوة التقرير هو تباين مفسر بفعل المراجعة المشتركة وأن 6.9% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة المشتركة وفجوة التقرير في المراجعة). والشكل (5) يبين العلاقة بين المراجعة المشتركة وفجوة التقرير في المراجعة.

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة



المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (5): العلاقة بين المراجعة المشتركة فجوة التقرير

### ثالثاً: النتائج والتوصيات

#### 1. النتائج

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

أ. أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة.

ب. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة في تقليل فجوة الأداء في المراجعة.

ج. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة في تقليل فجوة المسؤولية في المراجعة.

د. أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة في تقليل فجوة التقرير في المراجعة.

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

### 2. التوصيات:

بناء على النتائج الدراسة نوصي بالآتي:

- أ. تعزيز وتبني المراجعة المشتركة كإستراتيجية فعالة لتحسين تطابق التوقعات بين المراجعين والأطراف المعنية، من خلال سياسات واضحة وتدريب متخصص.
- ب. تفعيل المراجعة المشتركة ضمن العمليات التشغيلية للمراجعين، مع توفير برامج تدريبية تركز على تحسين الأداء المهني.
- ج. وضع أطر واضحة لتوزيع المسؤوليات بين المراجعين، وتدريبهم على كيفية تحمل وتوزيع المسؤوليات بشكل فعال لضمان جودة المراجعة.
- د. تطبيق المراجعة المشتركة كمعيار أساسي في إعداد التقارير النهائية، لتعزيز الشفافية والدقة والمصداقية في تقارير المراجعة.

# أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

## المراجع

- الوكيل، حسام السعيد، 2020. «أثر تطبيق المراجعة المشتركة على توقيت إصدار تقرير المراجعة في بيئة الممارسة المهنية المصرية: دراسة تطبيقية». **مجلة الفكر المحاسبي**. المجلد 24، العدد 2.
- السيد، محمد، زلط، علاء، ناجي، أيمن، 2023. «الأثر التفاعلي بين المراجعة المشتركة والتخصص الصناعي لمراجع الحسابات على فترة تأخير التقارير المالية: دراسة تطبيقية». **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**. المجلد 15، العدد 3، ص ص 1-47.
- السماني، محمد، عثمان، عفراء، 2023. «دور المراجعة المشتركة في التنبؤ باستمرارية المنشأة: دراسة ميدانية على عينة من مكاتب المراجعة بالسودان». **مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية**. المجلد 7، العدد 3، ص ص 359-375.
- الشرقاوي، أبوبكر، خليل، محمد، عبدالقادر، حسن، 2022. «دور المراجعة المشتركة في الحد من فجوة الأداء للمراجع». **مجلة بنها للعلوم الإنسانية**. العدد 1، ص ص 33-50.
- العبيدي، صبيحة برزان، 2016. «العوامل التي تؤدي إلى حدوث فجوة التوقعات بين مستخدمي المعلومات المحاسبية وأداء المدققين الخارجيين وطرق تضييق تلك الفجوة». **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**. العدد 48، ص ص 183-204.
- العراقي، السيد السعيد، 2023. «أثر تطبيق المراجعة المشتركة علي جودة الأرباح بالتطبيق علي الشركات المساهمة المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية». **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**. العدد 1، ص ص 106-161.
- العموري، زينب عمر، بوجواري، سلام حمد، معيوف، بوبكر خالد، 2023. «الإلتجاه نحو المراجعة المشتركة كمدخل للتخفيف من مخاطر المراجعة». **مجلة الدراسات الاقتصادية**. المجلد 6، العدد 3، ص ص 222-241.
- إسماعيل، سلوى حسين، 2021. «المراجعة المشتركة كأداة لتحسين جودة التقارير المالية دراسة

## أثر المراجعة المشتركة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة

ميدانية: (بيئة الممارسة المهنية في جمهورية مصر العربية). «مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية». المجلد 5، العدد 19، ص ص 101-116.

عبدالحليم، أحمد حامد، سرور، عبير عبدالكريم، 2023. «أثر المراجعة المشتركة على قرارات المستثمرين: دراسة ميدانية مقارنة بين البيئة المصرية والسعودية». «المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية». المجلد 4، العدد 2، ص ص 59-153. عبدالدائم، عبدالمجيد محمد، 2022. «عوامل وأبعاد فجوة التوقعات في المراجعة على الشركات العامة وإمكانيات الحد منها: (دراسة ميدانية على الشركات العامة في ليبيا)». «مجلة الجامعي». العدد 36، ص ص 205-227.

عبد القوي، أبوبكر شداد حامد، الشهير، أحمد محمد، ابو كريشة، طه زكريا، 2018. «أثر المراجعة المشتركة على تقرير المراجع الخارجي - دراسة تحليلية». «المجلة العلمية لكلية التجارة». المجلد 1، العدد 34، ص ص 8-66.

كويسي، مصطفى، صديقي، فؤاد، 2023. «التخصص المهني للمدقق الخارجي واثره في الحد من مخاطر التدقيق». «مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية». المجلد 9، العدد 1، ص ص 331-341.

محسن، معتز، منصور، أشرف، عبدالعال، ياسمين، 2022. «أثر المراجعة المشتركة على استدامة منظمات الأعمال في ظل بيئة البيانات الضخمة» دراسة ميدانية في بيئة الأعمال المصرية. «مجلة البحوث المالية والتجارية». المجلد 23، العدد 4، ص ص 192-242.

وهدان، محمد، زلط، علاء، عبدالعزيز، نهى، 2022. «أثر تطبيق المراجعة المشتركة كآلية للرقابة على جودة المراجعة على تحسين التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية». «مجلة البحوث المحاسبية». المجلد 9، العدد 2، ص ص 374-421.

عيسي، محمد، صالح، رضا، نخال، أيمن، 2022. «أثر الافصاح عن تقارير الشفافية المهنية على فجوة التوقعات في المراجعة. مع دراسة ميدانية». «مجلة الدراسات التجارية المعاصرة». المجلد 8، العدد 13، ص ص 106-154.



النمو السكاني و اثره على  
الخدمات السياحية بمحافظة بيشة  
المملكة العربية السعودية - منطقة عسير

إعداد

د. انصاف علي عمر بابكر

كلية العلوم - قسم العلوم البيئية - جامعة بيشة - المملكة العربية السعودية

[aaomar@ub.edu.sa](mailto:aaomar@ub.edu.sa)

د. رجاء إبراهيم يوسف العوض

قسم الجغرافيا - كلية التربية - جامعة القران الكريم وتأصيل العلوم - السودان

[rajaawad78@gmail.com](mailto:rajaawad78@gmail.com)

# النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

## مستخلص الدراسة

تناولت هذه الدراسة النمو السكاني واثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية ، حيث أن دراسة السكان وما يطرأ عليها من تغيرات ديموغرافية تعتبر ركيزة لتحقيق التنمية . **تركزت مشكلة الدراسة**؛ في نمو منطقة الدراسة وتطورها ديموغرافياً خلال العقود الأخيرة، لذلك يجب ان تكون الخدمات السياحية والترفيهية مواكبة لهذا التطور السكاني ، مما يتطلب العديد من تقديم وتوفير و اضافة مناطق ترفيهية تتوفر فيها معايير الكفاءة والكفاية ، ونبعت **أهمية الدراسة** في أنها تعتبر دراسة جديدة من حيث المحتوى والمضمون ومكملة للدراسات المختلفة بمحافظة بيشة . إفادة الإداريين والتنفيذيين والمختصين وصُناع القرار بدراسة جديدة في مجال السكان تحتوي على قدر كبير من البيانات والمعلومات تمكن من التخطيط السليم ووضع خطط مستقبلية لتنمية منطقة الدراسة . هدفت الدراسة للتعرف على الخصائص الجغرافية المؤثرة على النمو السكاني وبيان الخدمات السياحية وخصائصها بمنطقة الدراسة . استعراض نشأة ونمو وتطور منطقة الدراسة سكانياً وسياحياً . تحديد السمات والخصائص الاقتصادية لسكان منطقة الدراسة . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي، المنهج الوصفي التحليلي، والأسلوب الكمي الاحصائي، توصلت الدراسة لعدة **نتائج وتوصيات** . موقع المنطقة المتميز واهميته التاريخية والسياحية ، حيث تضم المنطقة عددا كبيرا من المناطق السياحية الطبيعية والاثرية الجاذبة للسكان من داخل وخارج المملكة . كما تتميز المنطقة بالعديد من الأنشطة المختلفة مثل الزراعة والتجارة وغيرها . كبر مساحة المنطقة وتنوعها الطبيعي ما بين سهول ومرتفعات أضاف الكثير من المناطق السياحية والترفيهية . زيادة عدد السكان ( زيادة طبيعية + هجرة ) ادى الى كثرة وتعدد الأنشطة المختلفة خاصة الاقتصادية . كما تتميز الخدمات السياحية بالتنوع والتعدد والكفاءة ، وتتميز المنطقة بانها منطقة التقاء طرق منذ القدم ، حيث تساعد هذه الخاصية في ربط المناطق ببعضها وتسهيل حركة السكان والأنشطة الاقتصادية

# النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

## Abstract

The study dealt with population growth and its impact on tourism services in Bisha Governorate of Saudi Arabia. Where the study of the population and its changes. This consideration of development. the problem of study has focused on growth of the study area and developed by a demographics over the last decades. Tourism and Leisure services should therefore be conveyed to this Provision development which requires and adding entertainment areas efficient efficiency and efficiency are available. It is importance of this study in its considered a new study in terms of content and complementary to the different studies in Bisha Governorate. Administrators, professionalism, executive and decision Makers reported a new study in the field of population contains a great deal of data and information enable future plans to develop the study area. The study aimed -identifying the influential geographical at the influence of population growth. statement tourism services and its features in the study area - Review of the emergence, growth and development with population and tourism. Identify the economic characteristics of the residents of the study area - The study was adopted on the historical and custody and quantitative style. The study has reached several Findings and recommendations The Location of the distinctive area and its historical and touristic importance. The area is also characterized by many different activities such as agriculture and trade. The largest area of the region and its natural diversity make it touristic and recreational area. Increasing of population to increase of number of activities specially economic Tourism services are diverse, multiplicity and efficiency, the area characterized by Linking many areas - This helps link areas with each other and facilitate the movement of Population and economic activities

## المقدمة

معظم البحوث الحديثة تولي موضوع الدراسات السكانية أهمية بالغة، وذلك لارتباطها بالموارد المتاحة وتطويرها، خاصة المناطق السياحية او الترفيهية. اذ ان نمط توزيع وتركيب السكان من الأمور بالغة الأهمية في التخطيط وتطوير التنمية والأنشطة الاقتصادية والسياحية، فالسكان ظاهرة من الظواهر المتغيرة وفقا لظروف متباينة

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

ومتداخلة ومتشابكة ، بحيث يصعب دراسة كل منهما منفصلا عن الاخر، ومعرفة العوامل المتحكمة في هذا التغيير. ولقد جاء هذا البحث لدراسة النمو السكاني بمحافظة بيشة وتحديد اثره على الخدمات السياحية ، بغرض تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمنطقة . حيث يحظى قطاع السياحة بالمملكة العربية السعودية في الوقت الحاضر ، اهتمام واضح من صناع القرار لما له من أهمية في تنويع قاعدة الاقتصاد الوطني مما يؤدي الى التنمية المستدامة بمنطقة الدراسة بيشة .

### مشكلة الدراسة :-

شهدت منطقة الدراسة بيشة بوصفها منطقة جذب سكاني ، تطورا ديمغرافيا خلال العقود الأخيرة ، لذلك يجب ان تكون الخدمات السياحية والترفيهية مواكبة لهذا التطور السكاني ، مما يتطلب العديد من تقديم وتوفير وازافة مناطق ترفيهية تتوفر فيها معايير الكفاءة والكفاية .

كما تعتبر السياحة الترفيهية من اهم بنود رؤية المملكة العربية السعودية عامة وفي منطقة الدراسة بيشة بصفة خاصة للعام 2030 م وذلك لوجود مناطق سياحية طبيعية وتاريخية وحضارية .

ما هي اهم المناطق الأثرية في منطقة الدراسة وهل نالت حظها من الترويج والدعاية الإعلامية لجذب السياح .

### أهمية الدراسة :-

تكمن أهمية هذه الدراسة في الاستفادة المرجوة منه في دراسات لاحقة حيث انه :-

1 / الأهمية الذاتية للموضوع باعتباره احد المشكلات والقضايا التي تواجه الجهات الإدارية المسؤولة عنه

2 / افادة الإداريين والتنفيذيين والمختصين وصناع القرار بدراسة جديدة في مجال الدراسة

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

التطبيقية خاصة في السياحة ، التي تحتوي على قدر كبير من البيانات والمعلومات التي تمكنهم من التخطيط السليم ووضع خطط مستقبلية تهدف الى معالجة المشكلات وتنمية المنطقة .

**3** / يعتبر إضافة علمية جديدة من حيث المحتوى والمضمون تضاف للبحوث والدراسات التي تمت بمنطقة الدراسة خاصة في مجال الجغرافية السياحية ، او الجغرافية التطبيقية عامة ،

**4** / يوضح البحث معرفة محافظة بيشة والمعالم الجميلة ، واهم مراكز النمو السياحي والمناطق الاثرية والتاريخية .

### اهداف الدراسة :-

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الاتي :-

**1** / التعرف على الخصائص الجغرافية المؤثرة على النمو السكاني بمحافظة بيشة

**2** / بيان الخدمات السياحية وخصائصها بمنطقة الدراسة .

**3** / استعراض نشأة ونمو وتطور منطقة الدراسة سكانية وعمرانيا .

**4** / تحديد السمات والخصائص الاقتصادية للسكان في منطقة الدراسة .

**5** / تتمتع محافظة بيشة بالعديد من المقومات الطبيعية والبشرية التي تعمل على الجذب السياحي ، ومعرفة المشاكل الطبيعية والبشرية للسياحة ومعالجتها من خلال هذا البحث .

**6** / وضع خطط متكاملة لحماية وإدارة التراث الثقافي والطبيعي واتباع سياسة التخطيط السياحي واعداد المواقع المقترحة لإقامة المشاريع السياحية هنالك ( القحطاني، 2002م)

### المنهج ووسائل العرض والتحليل :-

تم الاعتماد على عدة مناهج تلاءم طبيعة الدراسة ، تمثلت في المنهج التاريخي ، لدراسة الخلفيات التاريخية للنمو السكاني والخدمات وتطورها عبر الفترات الزمنية المختلفة ، كذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات المتعلقة بالخصائص السكانية والسياحية ، بالإضافة الى العمل الميداني ، بالإضافة الي استخدام الأساليب الحديثة

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

والمعاصرة التي تلائم طبيعة الدراسة كنظم المعلومات الجغرافية (GIS) .

### مفهوم الجغرافية السياحية :-

هي فرع من فروع الجغرافية الاقتصادية وهي تشكل نظاما سياحيا يتفاعل في علاقات متبادلة مع نظم فرعية أخرى، كالنظم الزراعية والصناعية والتجارية والنقل، وتشكل في مجموعها نظاما اكبر وهو النظام الاقتصادي الذي هو جزء من النظام العام للدولة او الإقليم او العالم .

ويؤدي التوسع في انشاء المشروعات السياحية الى تحقيق درجة معينة من التكامل بين القطاعات الاقتصادية الأخرى ( ابو قحف، 1986، ص 27 ) .

السياحة لغة :- تعني التجوال وعبارة ساح في الارض تعني ذهب وسار على وجه الارض ( خالد، 2007، ص 22 ) .

وورد لفظ السياحة في القران الكريم في عدة مواضع كقوله تعالى (عسى ربه ان يطلقن ان يبدهن وازواجا خيرا منكن مسلمات مؤمنات قانتات ثابتات عابدات سائحات ثيبات وابكارا ( سورة التحريم الآية 5

السياحة اصطلاحا :-

تعني مجموعة العلاقات تترتب على سفر وإقامة مؤقتة لشخص اجنبي في مكان ما ، وان لا ترتبط هذه الإقامة بنشاط يدرربحا لهذا الأجنبي ( خالد، مرجع سابق، ص 25 ) .

### مفهوم السياحة :-

المفهوم الحديث للسياحة هي ظاهرة طبيعية من ظواهر العصر الحديث ، والاساس فيها الحصول على الاستجمام وتغيير الجو المحيط الذي يعيش فيه الانسان الوعي الثقافى المنبثق لتذوق جمال المشاهد الطبيعية ونشوة الاستمتاع بجمال الطبيعة ( عبد المعطى، 2011، ص 14 ) .

والسياحة عبارة عن نشاطا مركبا ناجما عن التفاعل بين المقومات الطبيعية والبشرية وتنجم

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

علاقات واثار متعددة (يوسف، 2000، ص4).

وتعتبر السياحة المحلية للمواطنين ذات أهمية كبيرة حيث انها مرتبطة بمعرفة الافراد بتراث الدولة وحضارتها، وبالتالي زيادة الوعي الثقافى الفكري، الامر الذي يؤدي بدوره الي زيادة القدرة على العمل والإنتاج وفق راحة الفرد والتمتع بإجازته، ومن هنا يتضح ان الدول يجب ان توفر للأفراد فرصة السياحة المحلية كأحد العوامل الرئيسية لرفع التنمية السياحية .

### انواع السياحة :-

تصنف المدرسة الاسبانية السياحة الي :-

1 / سياحة الاستجمام : هي سياحة الاسترخاء الجسدي والذهني .

2 / السياحة الثقافية : بهدف الاشتراك في المناسبات الفنية وأسباب دينية وثقافية .

3 / السياحة الرياضية : تهدف الى الصيد وتسلق الجبال ، والرياضات الشتوية

والبحرية .

4 / سياحة الاتصالات الاجتماعية : هي سياحة زيارة الأصدقاء والمعارف والاهل .

5 / السياحة الاقتصادية : هي الرحلات للمعارض الدولية والإقليمية والمهرجانات

الاقتصادية ، أو السياحة بقصد انجاز اعمال خاصة .

6 / السياحة السياسية : وهي سياحة الاشتراك في المناسبات والاحداث السياسية

الهامة ، كذلك سياحة المؤتمرات ( الجلال ، 1998 م ، ص 40 ) .

### مناهج البحث في جغرافية السياحة :-

ان مناهج البحث في الجغرافية التطبيقية ومنها جغرافية السياحة والتي تهدف الى

حصر وتحليل وتقييم دور الانسان وحسن استغلاله لموارد البيئة المحيطة به ، لابد ان

تعتمد على أساليب المسح الميداني وجمع المعلومات وتحليلها واجراء المقارنات ، بالإضافة

الى استخدام الأسلوب الكمي في البحث ، حتى يمكن ادراك طبيعة التفاعلات والتأثيرات

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

المتبادلة بين الظواهر المختلفة ومنها ظاهرة السياحة .

وتتعدد مناهج الدراسة في علم الجغرافية والتي تتراوح بين الأصولية والإقليمية والتطبيقية وهي مناهج تسعى للإسهام في تجسيد ومعالجة المشكلات البشرية والبيئية بأسلوب وفلسفة جغرافية ، خاصة في تصنيف الكثير الى معرفة الانسان وفهمه للبيئة التي تشكل موطنه ومسرح حياته فمثلا :-

**1 / عند تطبيق المنهج الإقليمي (the regional approach)** عند دراسة صناعة السياحة نركز فيه على الاطار الإقليمي وتصب على تحليل التوزيع الجغرافي للمنشآت لسياحية في دولة ما او في إقليم محدد ، ونتائج النشاط السياحي في الإقليم والعلاقات المتبادلة بينه وبين الأقاليم الأخرى ، سواء كانت مصدر للسياحة ام مستقبله لهم ( الذوكة ، 1995، ص 74 ) .

**2 / وعند تطبيق المنهج الوظيفي (the function approach)** عند دراسة جغرافية السياحة يتبع مسار خاص في البحث يهدف الى الغاء الضوء على التركيب الوظيفي لهذا النمط من الانشطة الاقتصادية والذي يتباين من إقليم لآخر ، بل ومن فترة لأخرى في نفس الإقليم تبعا لاختلاف العوامل البشرية والتطور التاريخي .

**3 / وعند تطبيق المنهج الاصولي (the principle approach)** لتحليل السياحة تركز الدراسة على في هذه الحالة على العوامل الجغرافية سواء كانت طبيعية او بشرية والتي تؤثر في مختلف جوانب صناعة السياحة .

**4 / وعند تطبيق المنهج التطبيقي (the applied approach)** في مجال الجغرافية التطبيقية يمكننا تعريفها بانها التطبيق لمناهج جغرافية المسح الشامل والبحث والتحليل والعرض بأسلوب علمي اي بتخطيط طبيعي واقليمي (شوقي ، مرجع سابق ، ص 28-30) .

مفهوم التنمية :-



## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

التنمية لغة من الفعل ( نما ) ونما الشي بمعنى زاد وكثر، وورد مفهوم التنمية في القرآن الكريم تحت مصطلح العمارة والتعمير، قال تعالى : ( والى ثمود اخاهم صالحا قال يا قوم اعبدوا الله ما لكم من اله غيره هو انشاكم من الارض واستعمركم فيها فاستغفروه ثم توبوا اليه ان ربي قريب مجيب ) سورة هود، الآية 61 .

فالتنمية (Development) من الالفاظ التي شاع استخدامها بكثرة في الأونة الأخيرة ، وبالرغم من ذلك فما زال اللفظ يكتنفه الغموض والابهام ، وظهرت اتجاهات نظريات عديدة ومتنوعة تعالج هذا الموضوع ( رشوان، 2004 م، ص12 ).

### التنمية الحضرية :-

هي عملية تعقد الاتجاهات الاجتماعية والايكولوجية والثقافية التي تؤدي الى تنمية المدن، وتعني التنمية الحضرية كذلك التغيرات الموجهة التي تعتري المدينة وتشمل هذه التغيرات المساكن وبناء العمارات الشاهقة وانشاء الشوارع والاحياء وغرس الأشجار، اذاً يستوجب تفسير التنمية الحضرية الإجابة عن تساؤلات تدور حول أماكن المناطق الحضرية، وكيف تنمو المدن وتغير؟ وما هو البناء لشكل المنطقة الحضرية ومكوناتها، وتشير التنمية الحضرية كذلك الى زيادة كثافة السكان بما يتعدى 2000 نسمة في الكيلومتر المربع، وكبر حجم المدينة بما يزيد عن 10000 نسمة، و اشتغال الافراد في الإنتاج و توزيع التكنولوجيا و سيادة المهن التجارة و الصناعية و الخدمات و وجود درجة عالية من تقسيم العمل و التعقد الاجتماعي و تنظيم التفاعل الاجتماعي، و ترتبط التنمية بنمو الدولة و نمو و تنسيق الضبط الاجتماعي الذي لا يقوم على اسس قرابية ( رشوان، مرجع سابق، ص17 ).

اما تنمية السياحة المستدامة، فقد ظهر مفهوم التنمية المستدامة في مواجهة استنفاد الموارد الطبيعية، على النحو المبين في تقرير لجنة الأمم المتحدة العالمية للبيئة والتنمية في عام 1987م باسم مستقبلنا المشترك، وان التنمية المستدامة يجب ان تلبي احتياجات

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

السكان من الموارد وفي نفس الوقت ضمان احتياجات الأجيال القادمة، وهناك علاقة قوية بين التنمية السياحية ومفهوم التنمية المستدامة، حيث ان التنمية السياحية تعتمد على الموارد الطبيعية والبشرية التي لها قدرتها على جذب السياحة .

### النمو السكاني :-

هو الزيادة الطبيعية ( المواليد - الوفيات ) والزيادة غير الطبيعية ( الهجرة والنزوح ) في منطقة الدراسة . ويعنى بالنمو السكاني بالنسب للديمغرافيين التغير في حجم السكان ، وغالبا ما يكون معدل نمو السكان اكبر في الدول النامية عنه في الدول المتقدمة ، وذلك بزيادة عدد المواليد وانخفاض عدد الوفيات بسبب زيادة الوعي الصحي وتوفير الخدمات (محي الدين، 2002م، ص27) .

ويخضع التغير السكاني لعالمي الزيادة الطبيعية والهجرة، والزيادة الطبيعية وحدها هي المسؤولة عن نمو السكان في العالم ، اما الهجرة فتزيد اعداد السكان في مكان ما وتنقصه في مكان آخر (إسماعيل، 1997م، ص46) .

### الخصائص الجغرافية لمنطقة الدراسة :-

تعود شهرة منطقة بيشة الى شهرة وادي بيشة الذي يعتبر من اكبر واهم اودية المملكة العربية السعودية، وذلك لطول مجراه واتساعه وتعدد روافده التي تزيد عن المائة رافد، والتي تمتد من سراة عبيدا في الجنوب الى حدود الباحة في الشمال، ثم الى وادي الدواسر شرقا، والمسمى قديما وادي عقيل ويبلغ طول هذه المسافة 450 كلم .

### النشأة والتطور :-

تعد مدينة بيشة من المدن القديمة التي نشأة قبل الإسلام بعهد طويلة ارتبطت خلالها بتاريخ طرق التجارة بين الشام واليمن، بين المنطقتين الغربية والجنوبية كالمناطق ونجران، وعلى الرغم من صغر حجمها كمركز حضري قديم فقد كانت شهرتها الزراعية والتجارية

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

مرتبطة أيضا بأهميتها كنقطة التقاء لطرق القوافل القديمة من اليمن الى عسير والحجاز الجنوبي والشمالي ونجد ، وقد ورد ذكر بيشة في مختلف العصور التاريخية ( ذكرها الطبري ) في حديثه عن حملة أبرهة في بيت الله الحرام ، كما ذكرها ( الحموي ) وهو يصف واديها وقبائلها وقراها وخصبها وكثرة زراعتها .

في الفترة السابقة لعام **1390** هـ ظلت مدينة بيشة عبارة عن قرى زراعية متقاربة تفصل بينها المزارع وبساتين النخيل. كانت الروشن اكبرها والى الغرب منها نمران ثم صوفان.

اما الى الشرق من الروشن فقد كان على مجرى الوادي أيضا قرية ال مهدي ثم النغلية وقنيع. وقد كان التوسع الناتج عن الزيادة السكانية الطبيعية ثم جذب السكان من القرى المجاورة سببا في توسع الروشن ونمران بالتمدد جنوبا، على عكس نظام السكن القروي الزراعي الذي ظل مرتبطا بمجرى الوادي. وكان هذا اول مؤشرات النمو الحضري للمدينة حيث أصبح امتداد الروشن ونمران جنوبا هو النواة الأساسية لمدينة بيشة الحديثة. وقد تزامنت هذه الفترة مع انشاء البلدية في عام **1383** هـ مما اعطى المدينة شخصية حضرية حديثة وقد أعدت البلدية ثلاثة مخططات رئيسية حتي تقابل التوسع الحضري الذي طرأ علي مدينة بيشة وهي كانت كالآتي :-

1- مخطط بيشة العام - 2- مخطط الخزامي الجديد - 3- مخطط نمران

### الموقع الفلكي :-

تقع محافظة بيشة التابعة لمنطقة عسير جنوب المملكة العربية السعودية ، وترتفع عن سطح البحر بحوالي **2000** قدم وبها قرابة ال **240** قرية تنتشر على ضفاف وادي بيشة وروافده . وتقع تحت خط طول ( **425901672** ) ودائرة العرض ( **1997635** ).

# النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

خريطة رقم (1) موقع مدينة بيشة في المملكة العربية السعودية





### الخصائص الطبيعية لمنطقة الدراسة :-

تعتبر بيشة من المناطق الحارة مقارنة بباقي منطقة عسير التي تتبعها إدارياً، يأتي موسم الأمطار بها في الربيع، وتعتبر الأجزاء الشرقية الأكثر حرارة والأكثر جفافاً، يبلغ متوسط درجة الحرارة في بيشة **26-27** درجة مئوية، وتعتبر بيشة من المناطق الحارة إذا ما قورنت بجبال عسير وتسقط أمطارها في الربيع وتزداد الحرارة والجفاف كلما اتجهنا شرقاً. ومن جبال السروات تنحدر مياه الأمطار شرقاً إلى وادي بيشة الذي يبلغ اتساع مجراه بمحاذاة المدينة **2** كم وقد نصب جسر خرساني على متن الوادي من أقرب نقطتين فيه بطول **1050** متراً. (جدول رقم **1**)، ويوجد لوادي بيشة أربعة روافد رئيسية هامة وهي: وادي بيشة: الذي تنحدر منه اودية عسير وشهران وقحطان، وفيه سد عملاق يعتبر ثاني أكبر سد في الشرق الأوسط بعد السد العالي في مصر هو سد الملك فهد وادي ترج: وتنحدر فيه أودية بلحارث (وادي حوران ووادي المسمى) وأودية بلسمر وبنو شهر وبنو عمرو.

وادي تباله: وتنحدر فيه أودية بالقرن وشمران والفرع ووادي طب

وادي هرجاب: وتنحدر فيه أودية بني واهب وبنو منبه من شهران

وتلتقي الاودية الثلاثة بيشة وترج وهرجاب عند قرية الحيفة في أعلى وادي بيشة

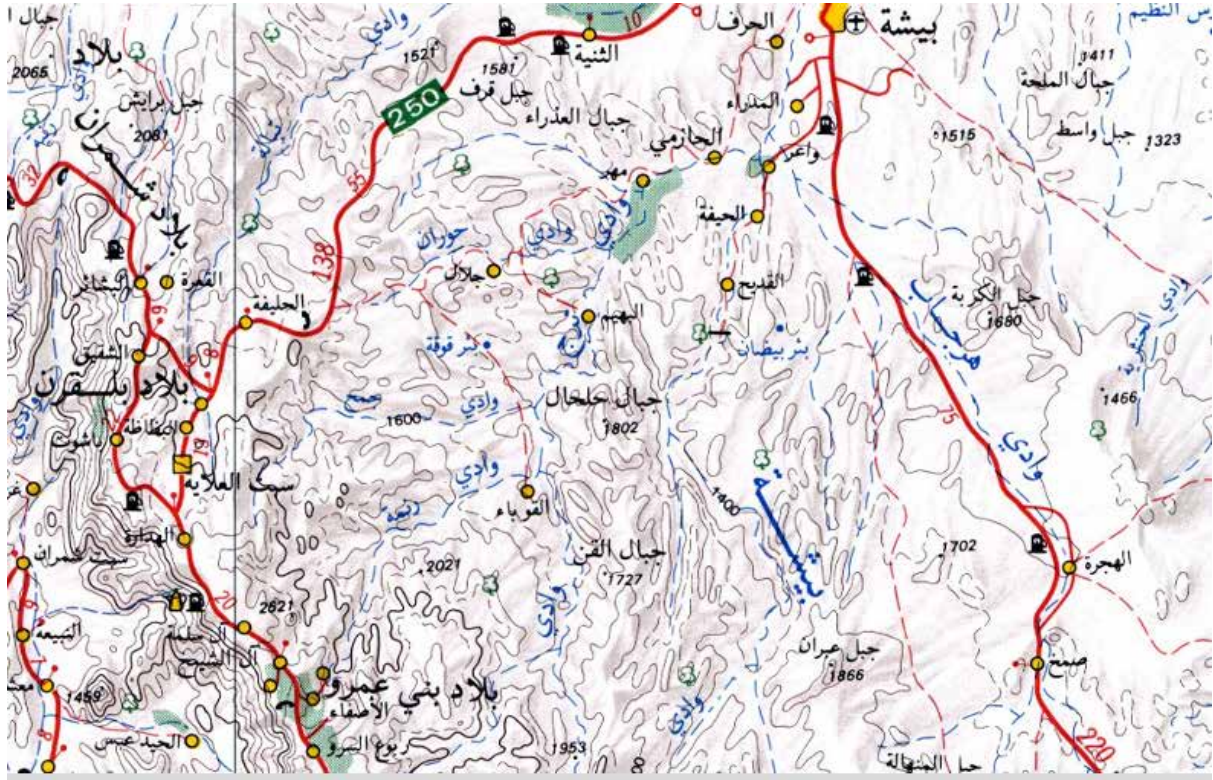
### التضاريس:

تمتاز بيشة بقلعة المرتفعات الكبيرة التي لا يزيد عن **200** م وهي عبارة عن هضبة داخلية تتكون من قسمين: جبال في الغرب وسهول في الشرق خلالها يمر وادي بيشة الشهير وتعتبر أراضي بيشة بشكل عام سهله ومنبسطة وخصبة وفيرة الماء



# النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

## خريطة رقم (3) وديه محافظة بيشة



المصدر: أمانة منطقة عسير 1430هـ

مظاهر السطح بالمملكة العربية السعودية خريطة رقم (4)

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة



خريطة رقم (2) مظاهر السطح لمملكة العربية السعودية ومنطقة عسير " الموسوعة العربية "

### الخصائص المناخية:

بيشة تعتبر من المناطق الحارة مقارنة بباقي منطقة عسير التي تتبعها إدارياً، يأتي موسم الأمطار بها في الربيع، وتعتبر الأجزاء الشرقية الأكثر حرارة والأكثر جفافاً، يبلغ متوسط درجة الحرارة في بيشة **26-27** درجة مئوية، وتعتبر بيشة من المناطق الحارة إذا ما قورنت بجبال عسير وتسقط أمطارها في الربيع وتزداد الحرارة والجفاف كلما اتجهنا شرقاً.



## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

الشكل رقم (1) يوضح المناخ في منطقة بيشة

بيانات مناخ بيشة													
الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	العام
العظمى المتوسطة °س (°ف)	24.7 (76.5)	27.2 (81)	29.9 (85.8)	32.3 (90.1)	35.6 (96.1)	38.1 (100.6)	37.9 (100.2)	38.3 (100.9)	36.0 (96.8)	31.6 (88.9)	28.0 (82.4)	24.9 (76.8)	32.04 (89.68)
الصغرى المتوسطة °س (°ف)	11.2 (52.2)	9.1 (48.4)	14.9 (58.8)	17.3 (63.1)	20.8 (69.4)	22.5 (72.5)	24.1 (75.4)	26.3 (82.9)	20.2 (68.4)	15.2 (59.4)	12.9 (55.2)	9.1 (48.4)	17.13 (62.84)
هطول mm (inches)	5 (0.2)	5 (0.2)	43 (1.69)	43 (1.69)	12 (0.47)	3 (0.12)	2 (0.08)	8 (0.31)	0 (0)	4 (0.16)	0 (0)	5 (0.2)	130 (5.12)

### الموارد المائية :

تنحصر موارد المياه في محافظة بيشة في ثلاثة مصادر هي: مياه الأمطار، والسيول، والمياه الجوفية، والأخيرة هي محصلة هذه المصادر خاصة بعد حساب الفاقد عن طريق التبخر، ولكن نظراً لقلّة سماكة الرسوبيات في وادي بيشة فإن جيوب المياه الجوفية ليست عميقة، كما أن بعدها عن السطح لا يمكن أن يتجاوز عشرات الأمتار في أكثر مناطق الرسوبيات سماكة.

لهذا يمكننا القول: أن حجم هذه المياه يعد محدوداً، كما أن مرور مياه الفيضانات على السفوح المكونة من الصخور الخضراء وصخور الجرانيت والبازلت قد أدى إلى ارتفاع نسبة الملوحة لها خاصة في الأجزاء السفلة من وادي بيشة.

ونظراً للتوسع العمراني والزراعي في المحافظة، خلال الربع الأخير من القرن العشرين فقد جرى التركيز بشكل خاص على الاستفادة من المياه الجوفية في الحوض الأدنى لوادي بيشة، حيث قدرت كمية المياه المستخرجة سنوياً بـ **10,500** مليون م<sup>3</sup>، إذ يقدر السحب اليومي من الآبار بحوالي **30,000** م<sup>3</sup> من المياه، بينما تتلقى هذه الآبار ما يقرب من **16000** م<sup>3</sup> يومياً. (الجهوى، 2021 م).

## التربة:

تتكون التربة في محافظة بيشة من فتات صخور الجرانيت والبازلت والشيست وغيرها من الصخور النارية والمتحولة والرسوبية، وهي تربة بنية اللون في مناطق المراعي والغطاء الغابي، بينما هي تربة لحقية من الغرين كونتها اللحيقيات، مثل: الطين والحصى والرمال والظمي التي جرفت بها مياه السيول والفيضان على جوانب المجرى الأدنى لوادي بيشة، وقد تزيد سماكة هذه التربة هنا عن 10م، أما التربة المكونة من الظمي في مسيل الوادي فقد تصل سماكتها إلى حوالي 15م.

على العموم تتكون طبقات التربة في محافظة بيشة من الأنواع الآتية: طبقة رملية، طبقة رملية طفلية، طفلية رملية، طبقة طفلية، طبقة من الحصباء والحصى، القاعدة صخور جيرية، وتتغذى طبقات التربة هذه من المواد التي تحملها السيول من سطح الهضبة مكونة من جروفات الصخور النارية والمتحولة والجيرية المختلفة، وقد بقي أن نشير إلى أن التربة في محافظة بيشة تعاني من التملح بسبب غنى المياه بالأملاح، وشدة التبخر، وقرب مستويات المياه الجوفية من السطح.

## النبات الطبيعي:

نظراً لكون منطقة عسير غنية نسبياً بأماطارها، لذا فإنها تتميز عن بقية مناطق المملكة بغناها بنباتها الطبيعي، لكن هذا النبات يختلف في نوعه في محافظة بيشة حسب الارتفاع عن مستوى سطح البحر:

ففي مناطق المحافظة الجنوبية والغربية حيث تسود المناطق المرتفعة والأمطار التي لا تقل عن 200 ملم تسود شجيرات الشرونة والحميض شوك الجمل والخزامى المسننة إضافة إلى أشجار العرعر إلى جانب أعشاب السباط والفرقاء والعبل والنجيل والثمار والصحبر.

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

أما في المناطق الهضبي أي المناطق الأقل ارتفاعا، والأقل مطرا، فتسود أعشاب الشفشوف وشجيرات السباط، بينما في أودية المحافظة حيث تتوافر الرطوبة : فتكثر شجيرات السباط والسنت ونباتات حشيشيه والرغل والسودة والثيل.

وبعد فهذه هي خصائص الوسط الطبيعي في محافظة بيشة، وفي هذا الوسط يعيش الإنسان ويمارس نشاطه، وللوقوف على مدى الانسجام والتفاعل بين الإنسان والوسط الذي يعيش فيه لا بد من التعرف على بعض خصائص الوسط البشري

### الخصائص البشرية لمنطقة الدراسة :-

#### السكان:

تقع محافظة بيشة في الجزء الشمالي من المنطقة الجنوبية من المملكة العربية السعودية وترتفع بحوالي (3600) قدم، وبها قرابة (240) قرية تنتشر على ضفتي وادي بيشة وروافده ويتراوح عدد سكان محافظة بيشة ما بين 250,00 إلى 300,000 نسمة، وتعدد سكانها غالبيتهم من قبيلة أكلب وشهران وبني سلول ومعاوية، وقد سكنها الكثير من أفراد القبائل الأخرى مثل غامد وزهران وبلقرن وقحطان وتحدها محافظة بيشة من الشمال رنية، ومن الجنوب وادي بني هشيل وأبها وخميس مشيط، ومن الشرق تثليث ومن الغرب العقيق وجرب الجهية، وتبعد بيشة عن مدينة الرياض العاصمة المملكة العربية السعودية بحوالي (8000) كم وعن مدينة الطائف (465) كم وعن مدينة أبها (300) كم. ( وتمتاز بيشة بقلعة المرتفعات الكبيرة التي لا يزيد عن 200 م وهي عبارة عن هضبة داخلية تتكون من قسمين: جبال في الغرب وسهول في الشرق يمر خلالها وادي بيشة.

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

### النمو السكاني بمنطقة الدراسة :-

حملت بداية الالفية الثالثة تغيرات جغرافية عالمية في شتى مناحي الحياة بشكل عام وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص ، واصبح التطور السريع سمة من سمات هذا العصر ، ونمت الكثافة السكانية بشكل كبير في العالم . ووصلت معدلات النمو السكاني الى (2,52%) سنويا في المتوسط بالمملكة العربية السعودية . ويقدر عدد سكان المملكة وفقا للمصادر التي تركز انها تعتمد على احدث احصائيات الامم المتحدة الي ما يصل الى **36,947,025** نسمة .

اما عدد سكان محافظة بيشة حسب احصاء **1444** هـ -**2022** م - (**202,096**) نسمة ، منهم **114,666** ذكور ، و**86,430** اناث . وبلغ عدد السعوديين **151,379** ، وغير السعوديين **50,817** نسمة

ويعد سكان محافظة بيشة غالبيتهم من قبيلة اكلب وشهران وبني سلول ومعاوية ، وقد سكنها الكثير من افراد القبائل الاخرى مثل غامد وزهران وبلقرن وقحطان .

### التوسع العمراني الحديث في مدينة بيشة:

في الفترة السابقة لعام **1390** هـ ظلت مدينة بيشة عبارة عن قرى زراعية متقاربة تفصل بينها المزارع وبساتين النخيل . كانت الروشن اكبرها والى الغرب منها نمران ثم صوفان .

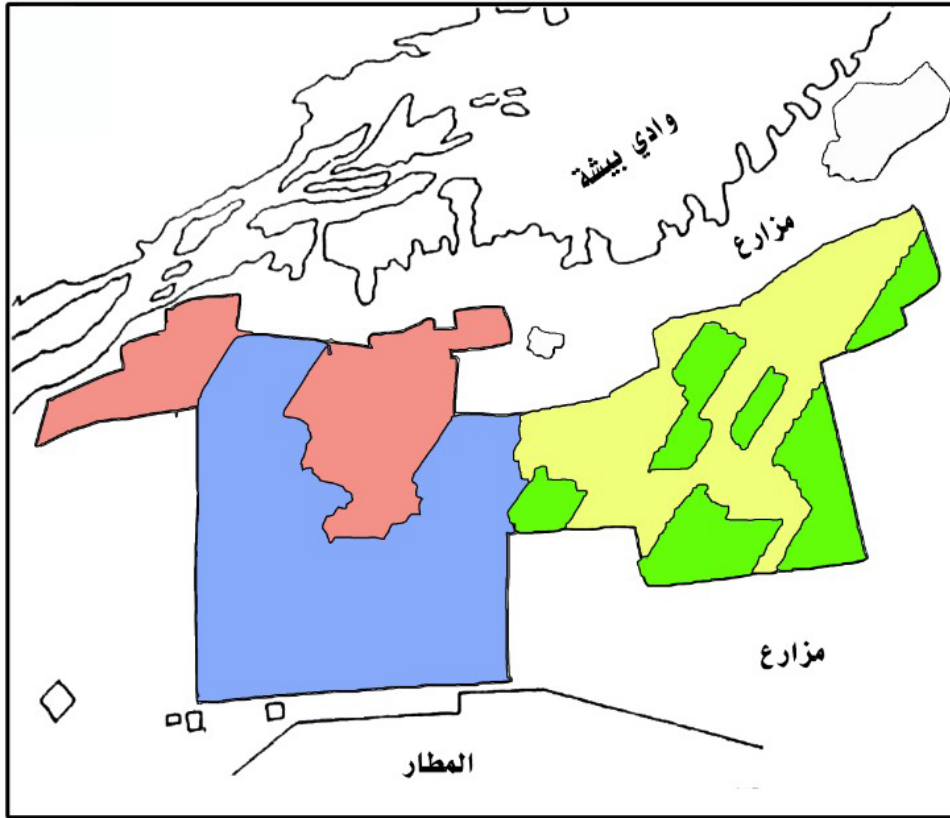
اما الى الشرق من الروشن فقد كان على مجرى الوادي أيضا قرية ال مهدي ثم النغلية وقنيع . وقد كان التوسع الناتج عن الزيادة السكانية الطبيعية ثم جذب السكان من القرى المجاورة سببا في توسع الروشن ونمران بالتمدد جنوبا ، على عكس نظام السكن القروي الزراعي الذي ظل مرتبطا بمجرى الوادي . وكان هذا اول مؤشرات النمو الحضري للمدينة حيث أصبح امتداد الروشن ونمران جنوبا هو النواة الأساسية لمدينة بيشة الحديثة . وقد

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

تزامنت هذه الفترة مع انشاء البلدية في عام 1383 هـ مما اعطى المدينة شخصية حضرية حديثة وقد اعدت البلدية ثلاثة مخططات رئيسية حتي تقابل التوسع الحضري والنمو السكاني الذي طرا علي مدينة بيشة وهي مخطط بيشة العام - مخطط نمران - مخطط الحزامي الجديد

صورة رقم (1) توضح النمو العمراني في بيشة

مراحل النمو العمراني في مدينة بيشة



- قبل 1390 -
- 1400-1390 -
- 1406-1400 -
- 1413-1406 -

# النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

## النشاط الاقتصادي:

ويعتمد الاقتصاد في محافظة بيشة على الإنتاج الزراعي، اذ تشتهر محافظة بيشة بزراعة النخيل وإنتاج التمورر والمحاصيل الزراعية الأخرى مثل العنب والجوافة والمانجو والرمان، إضافة إلى زراعة الخضروات والحبوب، ويرجع السبب في تنوع هذا الإنتاج إلى طبيعة المناخ ووفرة المياه، وخصوصاً المياه الجوفية، المستخرجة من الآبار الارتوازية، وتشتهر محافظة بيشة أيضاً بانتشار المناجم وازدهار صناعات التعدين فيها، وخاصة في منطقة الدرع العربي من المحافظة، ومن أهم المعادن المتواجدة في هذه المنطقة: الذهب، والفضة، والحديد، والنحاس.

## الزراعة:

كما أن بيشة منطقة زراعية هامة جداً نظراً لخصوبة أرضها وغزارة مياهها وتشتهر بزراعة النخيل حيث بلغ عددها الآن حوالي ثلاثة ملايين نخلة والتمرف فيها متعدد الأصناف ويصدر إلى جميع مدن المملكة وله شهرة خاصة معروفة. (ولكن الآن مع قلة الأمطار فقد قل عدد النخل في بيشة بشكل كبير) وتوجد أرض بيشة بزراعة العنب متعدد الأصناف وله جودة. كما توجد أيضاً بزراعة الفواكه المتنوعة كالجوافة والمانجو والرمان وكذلك زراعة الحبوب والخضروات بأنواعها وتعتمد الزراعة في بيشة على المياه الجوفية. حيث يوجد ما يقرب من خمسين ألف مضخة ضخمة لسحب المياه للري.

## ويمكن تقسيم بيشة زراعياً إلى قسمين:

- 1- القسم السهلي شرقي يوجد به وادي بيشة (950 كم) وعلية أطول جسر
- 2- القسم الجبلي غربي وهو جزء من جبال السروات ويمتد من بلدة العلياء شمالاً والقحطاء جنوباً

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

وتعتبر منطقة بيشة من أخصب مناطق المملكة وتربيتها من النوع الأصغر أو الطبقة الخفيفة وهي من رواسب الأودية العديدة بالمنطقة كوادي بيشة وترج وتباله وهرجاب. وقامت وزارة الزراعة والمياه بمنطقة بيشة الزراعية نظراً لاشتهارها بزراعة النخيل ذات الأنواع الجيدة والمتعددة ومنها: الصفري، الشكل، البرني، المقفزي، بالإضافة إلى زراعة العنب الجيد مثل: الطائفي، وكذلك زراعة الحبوب بأنواعها والفواكه والخضروات ولذا قررت وزارة الزراعة والمياه إنشاء سد وادي بيشة العملاق سد الملك فهد - لدعم النشاط الزراعي

وتعتمد الزراعة في بيشة على المياه الجوفية، حيث يوجد بها ما يقرب من خمسين ألف مضخة لسحب المياه للري. ويمكن تقسيم بيشة وتعتبر منطقة بيشة منطقة خصبة وتربتها من النوع الأصغر أو الطينية الخفيفة نتيجة لرواسب الأودية العديدة بالمنطقة كوادي بيشة وترج وتباله وهرجاب. ويتصدر إنتاجها الصفري إلى جانب الشكل والبرني والصفراء والحمراء والقسبة والبدير

### التجارة :

بحكم موقع بيشة الجغرافي الذي جعلها في نقطة الوسط بين نجد والحجاز وعسير فقد كانت ولا تزال ذات أهمية تجارية . حيث كانت تقام فيها قديماً الاسواق الشعبية التي كانت لها حركة دائبة ونشاط تجاري قوي يتبادل فيها أهالي نجد والحجاز وعسير السلع والمنتجات ومن تلك الأسواق

سوق الربوع: ويقام في (الروشن) من بعد صلاة العصر من كل أربعاء، وحتى المغرب سوق نمران التاريخي، سوق قبيلة معاوية من الصباح الباكر من كل يوم خميس وحتى المغرب من نفس اليوم

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

وقد تحدث المؤرخون العرب والاجانب عن أسواق بيشة القديمة ونشاطها التجاري ومما قاله (ابن بليهد) في صحيح الأخبار قوله عن بيشة : ( وقرأها كثيرة ، وبها سوق عظيم يجتمعون فيها آخريوم الاربعاء في الروشن ويسمى سوق الربوع . ثم يبتدئون صباح يوم الخميس بسوق نمران ويسمى سوق الخميس ويستمرن إلى منتهى ذلك اليوم . وهذا الموضع باق إلى هذا العهد) . ومما قاله حمد الجاسر عن سوق نمران في كتابه (مع الشعراء) : ويقام في بيشة سوق تجاري في كل اسبوع في يوم الخميس يجتمع فيه أهل تلك النواحي من بادية وحاضرة ، وهو من أعظم أسواق الجزيرة العربية التجارية لتوسط بيشة بين الحجاز ونجد واليمن ، ولوقوعها في ملتقى طرق جنوب الجزيرة وشرقها وشمالها وغربها وبعد إمتداد يد الحضارة والبناء إلى بيشة في العهد السعودي انتشرت الأسواق المركزية الحديثة في كل حي وشارع . بل إن المملكة العربية السعودية أصبحت بمثابة سوق تجاري ضخم يجد فيه المقيم والمسافر حاجته أينما حل وارتحل . كما أن الطرق الحديثة التي ربطت بيشة بنجد والحجاز وعسير ساهمت بشكل كبير في نمو وازدهار الحركة التجارية بالمنطقة ، بالإضافة إلى وجود العديد من البنوك التجارية التي ساهمت في خدمة الوطن والمواطن .

### التعليم :

لديها جامعة بيشة التي تقدم التعليم في مجموعة من الدورات المهنية وغير المهنية على مستوى الدراسات العليا .



## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

صوره رقم (2) جامعة بيشة



يوجد في المدينة أيضاً عدد من الكليات للذكور والإناث التي تقدم دورات الدراسات العليا. ومنهم

### List of cities and towns in Saudi Arabia

اهم المناطق السياحية بمنطقة الدراسة :-

تتمتع محافظة بيشة بمناخ معتدل صيفا وشتاء ، وتضم العديد من المواقع الاثرية والمعالم التاريخية الهامة ، كذلك تضم العديد من مواقع الرسوم والنقوش والكتابات الصخرية والاسلامية بالاضافة لعدد من الكهوف والمغارات الرائعة كما تتمتع بالحصون والقلاع الحربية والقصور، وآثار طريق الحج الاعلى ( طريق الفيل ) ومنطقة العبلاء الاثرية

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

تعتبر محافظة بيشة موطن للعديد من المعالم السياحية المثيرة للاهتمام (، **Bisha trip. Edited** ) لذلك يطلق عليها اسم الجوهرة الخفية، وشهدت المنطقة تزايداً سكانياً خاصة أعداد السياح في الآونة الأخيرة، لأنها تتمتع بتربة خصبة ووفرة في المياه ويكثر فيها زراعة أشجار النخيل، حيث تحتوي على ثلاثة مليون شجرة نخيل إلى جانب أشجار أخرى (، **places to visit in Bisha including Dam Mountain and more** ). **zam zam - Edited** (.

ومن أهم المناطق السياحية :-

### 1 / حديقة شيبانة الترفيهية :-

يعد هذا المنتزة من الوجهات الترفيهية المثالية في محافظة بيشة، ومن أجمل الأماكن السياحية فيها، التي يقصدها الكثير من السكان المحليين والغير محليين، تتمتع شيبانة بمساحات خضراء كبيرة وواسعة، حيث الأشجار والنباتات الزاهية، كما يضم المنتزة العديد من مسارات المشي والركض وركوب الدراجات الهوائية وممارسة الرياضة، وهناك أماكن للجلوس والاستمتاع بجواء الطبيعة الساحرة، وهناك مناطق مخصصة للأطفال ومطاعم لتناول أشهى المأكولات.

### 2 / سد الملك فهد :-

وهو السد الذي خطط لتأسيسه في عهد حكم الملك فهد بن عبد العزيز آل سعود، وقد أسس السد فعلياً في العام 1986 وتم افتتاحه خلال العام 1997، ويعتبر من معالم الحضارة والحياة الحديثة والمتمركزة على واجهة وادي بيشة الأشهر في المحافظة، ويجسد السد أكبر مجمع ماء خرساني على مستوى منطقة الشرق الأوسط، بفضل الطاقة التخزينية الكبيرة والهائلة لخزانة، حيث أنه يتمتع بطاقة استيعابية تتجاوز الـ 325 مليون متر مكعب من الماء، والهدف منه السيطرة على الفيضانات والمياه البلدية للاستفادة منها في عمليات الري

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

والحد من استهلاك المياه الجوفية وحمايتها، والجدير بالذكر أن السد يقدم لزوار بيشة فرصة للاستمتاع بالمناظر الطبيعية الخلابة، بفضل إطلالته المباشرة على وادي بيشة العظيم.

صوره رقم (3) سد الملك فهد



### 3/ جبل الصايرة البيضاء :-

يعرف باسم الجبل الجليدي وهو من المعالم الطبيعية الهامة في محافظة بيشة ، يقع الجبل بين مجموعة متنوعة من الجبال الصغيرة الداكنة والحمراء ، ويتألف هذا الجبل بمكوناته الحجرية البيضاء وبعض الاحجار الملونة التي تضيف لمستها الجمالية .

صورة رقم (4) جبل الصايرة البيضاء



المصدر :الوجهات السياحية السعودية / اسراء خليل :الدليل الشامل للسياحة في بيشة

19 فبراير 2023 م .

4/ وادي ترح :-

يعتبر وادي ترح من أهم موارد المملكة العربية السعودية المائية، ويمتاز الوادي بوفرة المياه العذبة وكثرة روافده التي تصل إلى مئة رافد مائي، بالإضافة لغناه بالأشجار المعمرة والغطاء الأخضر الواسع، كما تكثرفيه مزارع النخيل المميزة، مما يكسب الوادي أهمية سياحية وزراعية تنعكس على اقتصاد المحافظة وتنعشه، كما تتوفر في الوادي التضاريس المتنوعة بين الجبال والهضاب والسهول والوديان، وهو أكبر وديان شبه الجزيرة العربية، كما يتميز الوادي بسوار جبلي يحيط به من كل الجوانب، ومن أشهر تلك المرتفعات الجبلية

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

الشاهقة ما يلي: ( جبل الغرة - جبل صليعاء - جبل السرو - جبل جندف)، بالإضافة لغناه بالآثار والمعالم التاريخية، ومتحف جمعت ضمنه الكثير من المقتنيات الأثرية القديمة التي جمعت من المنطقة، التي كانت سابقاً طريقاً لعبور قوافل الحجاج وقوافل التجارة القديمة .

### 5/ قرية تبالة :-

تعرف باسم مدينة الآثار في محافظة بيشة، تضم العديد من المواقع الاثرية والتاريخية خلال العصور الحضارية القديمة المختلفة، فهي تعد من اهم طرق القوافل القديمة، وهي اكبر مراكز بيشة من حيث عدد السكان، وتتمتع بمناخ معتدل صيفا وشتاء لذلك تجذب الكثير من الزوار اليها، ومن اهم الآثار التي تضمها قرية تبالة منجم الذهب، وصنم ذي الخصلة، ومنطقة العباء الأثرية، ورحى ابو زيد الهاللي الذي يبلغ نصف قطره المتر تقريبا، كذلك تضم هضبة الكليات التي تقع على جبل يصل ارتفاعه **2000** متر فوق مستوى سطح البحر، بالإضافة لطريق الفيل، وقصر شعلان بن صالح، وغيرها العديد من الآثار والنقوش الصخرية لذلك تعد هذه القرية بمثابة كنز من المعلومات التاريخية في بيشة .

### 6 / اسواق بيشة التاريخية :-

تشتهر محافظة بيشة باهميتها الاقتصادية على مر العصور التاريخية حيث اصبحت واحدة من اهم محافظات القوافل التجارية، التي تشتهر الأسواق الشعبية التي تستقطب الزوار من كافة الانحاء، ويوجد بها العديد من الاسواق الشعبية مثل سوق نمران الذي يقام يوم الخميس، وذكر اسمها في مخطوطات تاريخية قديمة، وسوق الاربعاء في الروشن وهو سوق تاريخي قديم، وسوق الاثنين في صمخ، وسوق الثلاثاء في الثنية، وسوق الأحد في البهيم ووادي ترج وغيرها، التي تقوم بعرض مختلف البضائع مثل التمور والزيوت والعطور والنحاس والذهب وغيرها من متطلبات الحياة اليومية، وتعمل هذه الأسواق على مدار الاسبوع في جميع انحاء محافظة بيشة .



صورة رقم (5) أسواق التمور في بيشة



7 / الروشن مول :-

يعد روشن مول في محافظة بيشة من اكبر مولات التسوق في المدينة ، وذلك لوجود مجموعة متنوعة من المحلات التجارية الفاخرة لاشهر الماركات العالمية والمحلية والتقليدية كالملابس والمجوهرات والاثاث والساعات والحقائب والاحذية وغيرها ، كما يضم العديد من المقاهي والمطاعم التي تقوم بتقديم اشهى المأكولات والذ المشروبات ، وتوجد داخل المول منطقة مخصصة لالعب الاطفال تتميز بمعايير السلامة والامان ، كما يقام به العديد من المهرجانات والاحتفالات الوطنية ، فهو من اهم اماكن السياحة في بيشة بل في السعودية بأكملها .

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

### 8 / مهرجان سبت العاليا :-

احد المقومات السياحية الهامة في محافظة بيشة ، فهو من المهرجانات التي تحظى باقبال كبير من مختلف الانحاء على مدار العام ويتميز المهرجان بتنوع فعالياته المثيرة ، حيث يوجد به خيمة تسوق كبيرة ، تضم ما يزيد عن 50 محلا متنوعا للملابس والاكسسوارات والعطور والوانى المنزلية والمكياج وغيرها ، كما يوجد به مسرح للاطفال والالعاب ترفيهية ممتع فضلا عن حديقة حيوان بها ما يزيد عن 30 نوع من الحيوانات المختلفة ، كالنعام والنمر الاسيوي ، الاسد الافريقي ، الغوريلا الافريقية ، الضباع السعودية ، والثعلب والذئب وقرود النسناس والطاؤوس الهندي والكلاب الانجليزية البوليسية الشهيرة وغيرها ، كما ينتشر بالمهرجان العديد من المعام .

### 9 / قصر الصغر :-

قصر شعلان بن صالح (قصر الثغر) من المعالم الأثرية الهامة في منطقة بيشة ، يعود تاريخه الى عصر الدولة السعودية الأولى ، ولا يزال يوجد قائما الى يومنا هذا ، فهو من ابرز المعالم السياحية ، يتكون القصر من مجموعة من الغرف المبنية من الطوب والحجر كذلك يوجد بجوار القصر بئر كان يستخرج منه الماء قديما ، ومسجد صغير تقدر مساحته بنحو 20 مترا تقريبا ، فهو بمثابة رمزا تاريخيا هاما من رموز الدولة .

### 10 / فنادق بيشة :-

تنتشر الوحدات الفندقية في محافظة بيشة سواء فنادق او شقق فندقية باختلاف الامكانيات والتصنيف لتناسب وتلبي رغبات الزوار اهمها :-

فندق خبتي جراند - فندق سنترال بارك بيشة - الملحان للوحدات السكنية - نفال للاجنحة الفندقية - دووم الذهبية ويعتبر فندق الخبتي افخم الفنادق في بيشة الان .

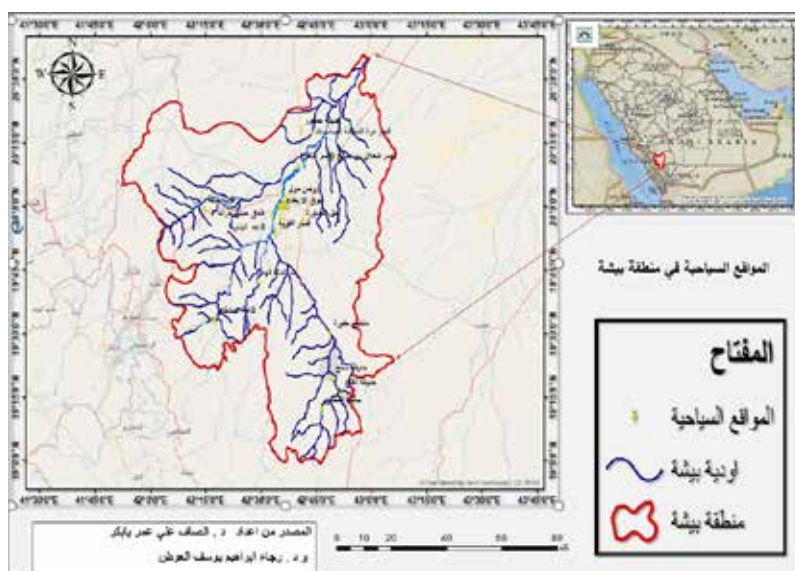
## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

صورة رقم (6) فندق الخبتي



( مصدر سابق : الدليل الشامل للسياحة في بيشة ) .

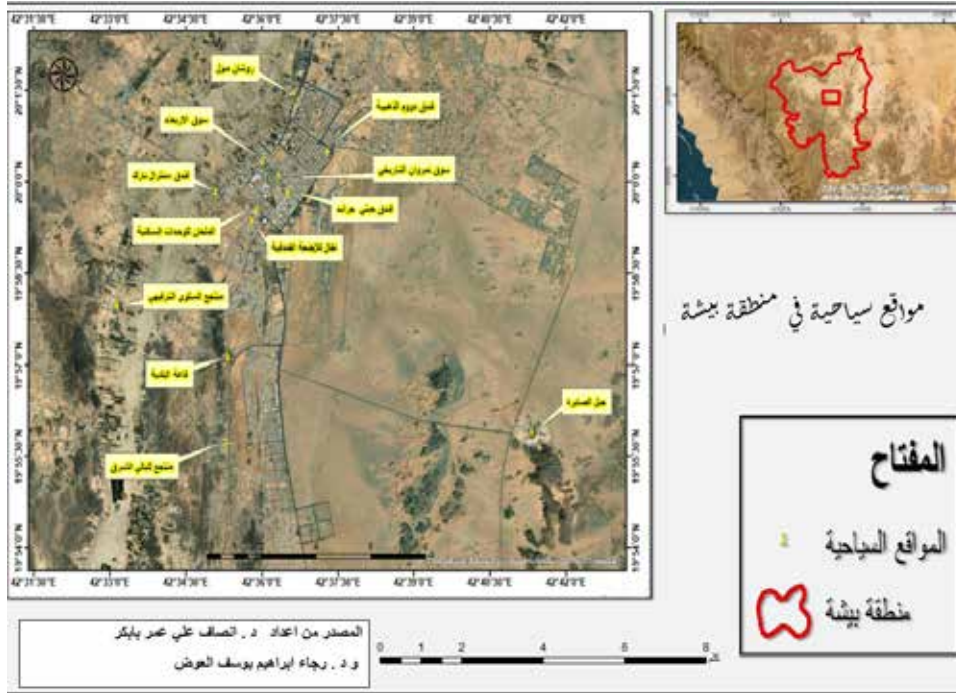
خريطة رقم (3) الاودية والجبال في بيشة



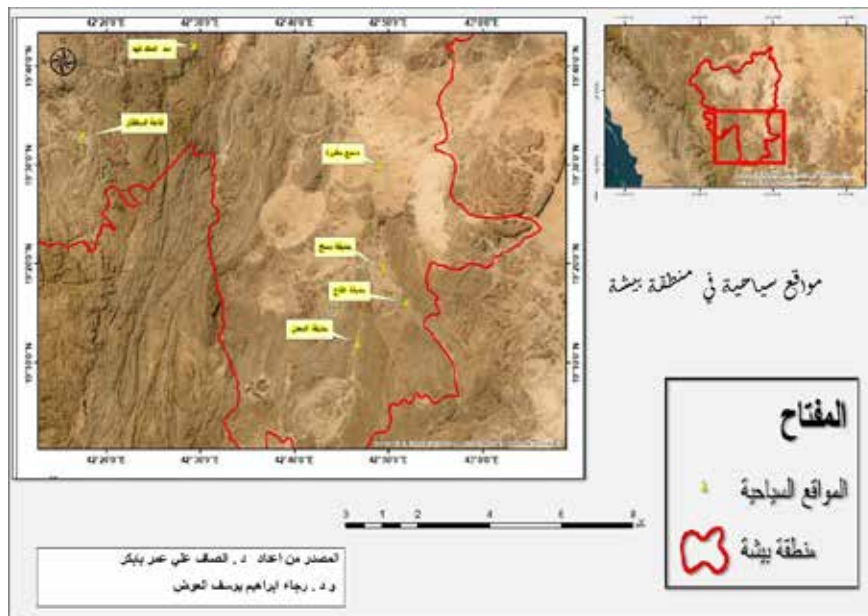


# النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

خريطة رقم (4) توضح المناطق السياحية في بيشة (الضادق والأسواق)



خريطة رقم (5) توضح المناطق السياحية في بيشة (سد الملك فهد)



# النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

## نتائج الدراسة :-

من خلال البيانات التي تم جمعها عن السكان والخدمات السياحية بمنطقة الدراسة وتحليلها تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية :-

- 1 / موقع المنطقة المتميز واهميته التاريخية والسياحية ، حيث تضم المنطقة عددا كبيرا من المناطق السياحية الطبيعية والاثرية الجاذبة للسكان من داخل وخارج المملكة .
- 2 / تتميز المنطقة بالعديد من الانشطة المختلفة مثل الزراعة والتجارة والسياحة وغيرها .
- 3 / كبر مساحة المنطقة وتنوعها الطبيعي ما بين سهول ومرتفعات اضاف الكثير من المناطق السياحية والترفيهية .
- 4 / زيادة عدد السكان (زيادة طبيعية + هجرة ) ادى الى كثرة وتعدد الانشطة المختلفة خاصة الاقتصادية والاجتماعية .
- 5 / تتميز الخدمات السياحية بالتنوع والتعدد والكفاءة ، مما يؤدي الي جذب السياح .
- 6 / تتميز المنطقة بانها منطقة التقاء طرق منذ القدم ، حيث تساعد هذه الخاصية في ربط المناطق ببعضها وتسهيل حركة السكان والانشطة الاقتصادية .
- 7 / ان السياحة ظاهرة إنسانية ونشاط اقتصادي-اجتماعي يمثل قوة فاعلة ومؤثرة في حياة المجتمعات .
- 8 / الوعي بالإمكانات الكبيرة التي يحملها قطاع السياحة لتعزيز التنمية الاقتصادية .

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

### التوصيات والمقترحات

- 1 / تشجيع رجال الاعمال على الاستثمار السياحي لأنه من اهم الانشطة الاقتصادية ، وكذلك لوجود بيئة مناسبة للسياحة في منطقة الدراسة .
- 2 / وضع خطط استراتيجية متكاملة للتطوير في قطاع السياحة وحسن استغلال المزايا والمكونات الطبيعية والبشرية التي تتمتع بها منطقة بيشة .
- 3 / تطوير شبكة الطرق الرئيسية والفرعية بمنطقة الدراسة .
- 4 / نسبة لزيادة عدد السكان واختلاف رغباتهم وميلوهم وتخصصاتهم ان يضع اصحاب القرار ذلك في الحسبان .
- 5 / الاهتمام بحماية البيئة الطبيعية وتنمية مواردها للحفاظ علي الموروث الحضاري
- 6 / تشجيع الاستثمار في صناعة السياحة والفنادق .
- 7 / من بنود ورؤية المملكة 2030م الاهتمام بقطاع السياحة ، يجب وضع منطقة بيشة ضمن اهم المناطق لما يوجد بها من مقومات وامكانيات طبيعية .

### قائمة المراجع :-

- ابوقحف :- عبد السلام 1986م ،محاضرات في صناعة السياحة في مصر -المكتب العربي الحديث -الاسكندرية
- خالد :-كواش خالد 2007م ، السياحة مفهومها واركائها -انواعها -دار التنوير -الجزائر
- عبد المعطي :- منال 2011م ، جغرافية السياحة -دار الوفاء للطباعة

## النمو السكاني و اثره على الخدمات السياحية بمحافظة بيشة

- رشوان :- حسين عبد الحميد **2004** م ، دور التغيرات الاجتماعية في التنمية الحضرية  
-مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية
- محي الدين :- محمد محي الدين **2002** م ، علم السكان - جامعة القاهرة
- اسماعيل :- احمد علي **1997** م ، اسس علم السكان وتطبيقاته الجغرافية - ط8 - دار  
الثقافة والنشر والتوزيع - القاهرة
- يوسف :- هبه عبد الكريم **2015** م ، الجغرافية السياحية - دار فاروق العلمية  
- الاسكندرية
- الذوكه :- محمد خميس **1995** م ، صناعة السياحة من المنظور الجغرافي - دار المعرفة  
الجامعية - الاسكندرية - الطبعة الثانية
- القحطاني :- سالم بن سعيد **2002** م ، الاستثمار في السياحة البيئية بالمملكة العربية  
السعودية . الندوة الدولية للسياحة البيئية في المملكة العربية السعودية في الفترة من  
**10-15 / 1 / 1423** هـ ، الرياض .
- الوجهات السياحية السعودية / اسراء خليل : الدليل الشامل للسياحة في بيشة **19**  
فبراير **2023** م .

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

دراسة حالة شركة ترحال

اعداد الباحثان

الدكتور: حصار مالا حصار إدريس

الباحث: محمد صديق السيد عمر

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

دراسة حالة شركة ترحال

## المستخلص

تناول البحث دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين وهدف البحث إلى التعرف الشامل بمفهوم إدارة الموارد البشرية، وتوضيح كيفية استخدام التطور التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين، وقياس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة أداء العاملين .

وتلخصت مشكلة البحث في أن هنالك عدم اهتمام من الإدارات العليا بإعداد الكوادر البشرية وتأهيلها، والاحتفاظ بها وتمكينها، للإسهام في العمل بكفاءة ومهنية وإقتدار، وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم عبر رسم السياسات والمسارات الوظيفية للعاملين لخدمة أهداف المؤسسات الإستراتيجية، وتأتي هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي، المتمثل في ما دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين ؟

واعتمد الباحثان في إعداد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واسلوب دراسة حالة .

كما توصل الباحثان من خلال عرض الدراسة وتحليل الفرضيات وإجابات القيادات والملاحظات وفحص السجلات وآراء أفراد عينة الدراسة إلى نتائج ؛ من أهمها جدولة الإنتاج تؤدي إلى تخفيض في التكاليف فترة أو مدة . تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج. تدريب العاملين يتم استناداً إلى احتياجاتهم. تتوفر للمتدربين بيئة محفزة في تطبيق ما تعلموه على واقع العمل.

على ضوء النتائج كانت التوصيات عدة من أبرزها؛ الحرص على تحفيز العاملين لزيادة الإنتاج والانتاجية، ويجب ان تحرص إدارة الشركة على تحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين بالولاء والانتماء للمنشأة، لخلق روح الطمأنينة والامان الوظيفي لديهم، وبالتالي زيادة رغبتهم بالعمل والانتاج.

**الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، رفع كفاءة، أداء، العاملين**

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

## Abstract

The research dealt with the role of human resources management in raising the efficiency of the performance of employees and the aim of the research is to comprehensively identify the concept of human resources management, and to clarify how to use technological development of human resources management in raising the performance of employees, and measuring the relationship between human resources management and raising the efficiency of employee performance.

The research problem was summarized in that there is a lack of interest from senior management in preparing, qualifying, retaining and empowering human cadres, to contribute to work efficiently, professionally and competently, and to create the appropriate organizational climate by drawing policies and career paths for workers to serve the objectives of strategic institutions, and this study comes to answer the following question, which is the role of human resources management in raising the efficiency of employee performance?

In preparing the research, the researchers relied on the descriptive analytical approach and the method of a case study.

The researchers also reached through the presentation of the study and analysis of hypotheses and answers of leaders and observations and examination of records and the opinions of the members of the study sample to the results of the most important scheduling production lead to a reduction in costs for a period or period. Achieving production efficiency through the optimal use of production elements. Personnel are trained based on their needs. Trainees have a stimulating environment in applying what they have learned to the reality of work.

In light of the results, the recommendations were several of the most prominent of which are: keenness to motivate employees to increase production and productivity, and the company's management must be keen to motivate and raise the morale of employees with loyalty and belonging to the facility, to create a spirit of reassurance and job security for them, and thus increase their desire to work and production.

**Keywords: Human Resource Management, Raising Efficiency,  
Performance, Employees**



## المقدمة:

إدارة الموارد البشرية تمثل بصفة عامة على أنها مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة، والتي تهدف إلى تكامل كل من البنية التنظيمية والمنظمة والأفراد والأنظمة، وتتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية، بل قدرتها على تنسيق بنية تكون فيها وتمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورداً وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، والمؤسسة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من الأصول الثابتة، والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوة العاملة.

حيث يهتم كل مدير على كل مستوى في التنظيم اهتماماً بالغاً بأداء العاملين تحت رئاسته ، لأن الأداء لا يعتبر انعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فقط وإنما انعكاس لأداء القسم أو الإدارة ذاتها التي يرأسها هو، ولسوء الحظ فإن الأداء وأهميته إجادته هو مبعث للقلق والاهتمام التنظيمي الأمر الذي أدى بالمسؤولين إلى زيادة ضغوطهم على مرؤوسيهم للعمل على تحسين الأداء . وتأتي هذه الدراسة لتبين دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

## مشكلة البحث:

وتتلخص مشكلة البحث في أن هنالك عدم اهتمام من الإدارات العليا لإعداد الكوادر البشرية وتأهيلها والاحتفاظ بها وتمكينها، للإسهام في العمل بكفاءة ومهنية واقتدار وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم عبر رسم السياسات والمسارات الوظيفية للعاملين لخدمة أهداف المؤسسات الإستراتيجية وتأتي هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي : ما دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين ؟ ومن هذا السؤال يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :



# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

دراسة حالة شركة ترحال

1. إلى أي مدى توجد علاقة بين تدريب الموارد البشرية ورفع كفاءة العاملين ؟
2. إلى أي مدى توجد علاقة بين التحفيز ورفع كفاءة أداء العاملين ؟
3. إلى أي مدى توجد علاقة بين استخدام الأساليب الكمية في التخطيط الإستراتيجي ورفع أداء العاملين ؟.

## فرضيات البحث :

للإجابة على مشكلة البحث المطروحة والأسئلة الفرعية وضعتُ الفرضيات التالية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية ورفع كفاءة أداء العاملين .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ورفع كفاءة أداء العاملين .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية ورفع كفاءة أداء العاملين .

## أهداف البحث :

هدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف الشامل بمفهوم إدارة الموارد البشرية وتوضيح كيفية استخدام التطور التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين .
2. قياس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة أداء العاملين .
3. معرفة المشاكل والمعوقات التي تواجه تطور وتأهيل الكوادر للاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية
4. إثراء المكتبات بالدراسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة أداء العاملين .

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

## أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث من خلال التعرف على النواحي النظرية والعلمية والنواحي التطبيقية العملية وذلك على النحو التالي :

## أولاً / الأهمية العلمية :

1. إلقاء الضوء على مواكبة التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية .
2. المساهمة بتقديم نموذج لإدارة الموارد البشرية يساعد في رفع كفاءة أداء العاملين .
3. إثراء المكتبة الأكاديمية بالدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية .
4. محاولة تغطية الفجوة التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة وذلك من خلال دراسة دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين .

## ثانياً / الأهمية العملية :

تعتبر الدراسة إضافة حقيقية في مجال التطبيق العملي ، وذلك من خلال تقديم مقترحات تساعد في حل ومعالجة مشاكل و تطوير إدارة الموارد البشرية .

1. تفعيل الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين .
2. الاهتمام بالتغييرات في السياسات الإدارية في تطوير أداء العاملين بالمنظمات .

## منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي و المنهج التاريخي و اسلوب دراسة الحالة .

## حدود البحث :

الحدود المكانية : شركة ترحال

الحدود الزمانية : الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة 2020م.

الحدود البشرية : العاملون والموظفون بالشركة .

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

دراسة حالة شركة ترحال

## أدوات جمع بيانات الدراسة:

استخدم الباحثان لأغراض هذا البحث الاستبانة، والمقابلات الشخصية.

## مصادر جمع بيانات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية:-

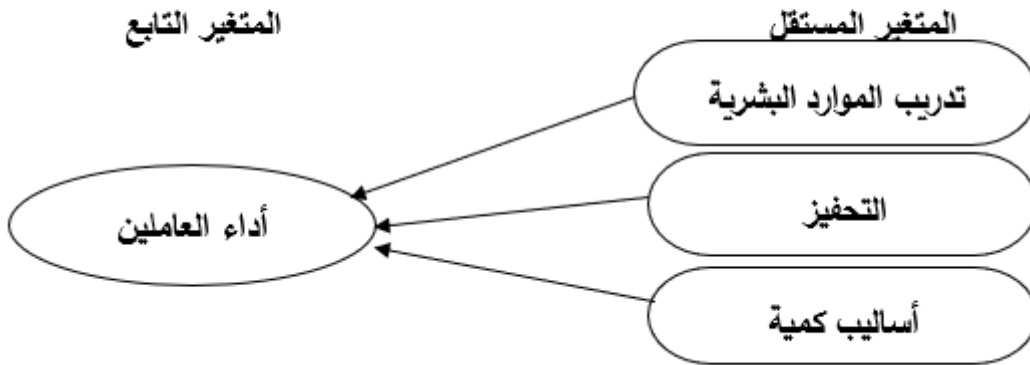
مصادر البيانات الأولية: التي تمثلت في الملاحظة والاستبانة.

مصادر البيانات الثانوية: التي تمثلت في الكتب والمراجع والبحوث المنشورة

وغير المنشورة والندوات والدوريات والمؤتمرات ومواقع الإنترنت.

### شكل (١)

#### النموذج العام للبحث



أعداد الباحثان، 2024م.

## الدراسات السابقة:

قام الباحثان بالاطلاع علي الدراسات التي لها علاقة بالبحث، وتعتبر الدراسات السابقة الاساس الذي يستند اليه الباحثان في تحديد الاهداف ثم صياغة الفرضيات والاجراء الميداني للدراسة.

### 1. دراسة : علي 2007 م. (1)

تمثلت مشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى حلها في ضعف إدارة الموارد البشرية (تخطيط وتنمية الموارد البشرية) في المنظمات اليمنية في ظل ضعف تخطيط وتنمية الموارد البشرية باعتبارها من الوسائل الضرورية المهمة التي تؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية المنظمات. هدفت الدراسة إلى معرفة دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير المؤسسات الحكومية في الجمهورية اليمنية ، تمثلت فرضيات الدراسة أن تخطيط وتنمية الموارد البشرية يؤديان إلى زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات الحكومية. إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام دراسة الحالة ، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أبرزها؛ أن الموارد البشرية هي الثروة الأساسية في أي منظمة خدمية أو إنتاجية فهي العنصر الرئيسي بل الأهم من عناصر الإنتاج.

خرجت الدراسة بعدة توصيات من بينها أنه يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات من خلال بناء الطاقات البشرية والإدارية والفنية القادرة على الإبداع والتنبؤ واتخاذ القرارات التي تساهم في رفع كفاءة المؤسسة .

(1) علي أحمد محمد حسن الدعيس ، تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة المنظمات دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية اليمن ، 2007م.

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

دراسة حالة شركة ترحال

## 2. دراسة : صلاح : 2012 م<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في ماهية الرقابة الإدارية على مستوى الأداء بالمصارف السودانية وفقا لمتطلبات إدارة الجودة . وهدف البحث بصفة أساسية عن إيجاد فرص تطبيق أساليب الرقابة الإدارية وابرز أبعادها وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة. كما حاول تقييم أسلوب الرقابة الإدارية المتبع لبنك الشمال الإسلامي ومدى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيه ، وقد تم تناول مشكلة البحث المتمثلة في ضعف دور الرقابة الإدارية في المصارف والكشف عن الأساليب الرقابية الحديثة التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ثلاثة فصول.

وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي وتوظيف منهج دراسة الحالة واستخدام الإحصاء الوصفي والنسب المئوية والجداول التكرارية لإثبات صحة الفروض . كما أبان البحث أن الإدارة العليا للبنك لا تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالرغم من وجود فرص تطبيقها. وقد خلص البحث الى عدد من التوصيات والنتائج منها سلبية دور الإدارة في ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود نظام معلومات لتطوير وتحسين جودة الأداء المصرفي كما تضمنت التوصيات تبني البنك المركزي لنشر ثقافة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

(1) صلاح سيد أحمد، أثر الرقابة الادارية علي الاداء في المصارف السودانية من منظور مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، 2006م.

### 3. دراسة : نهى 2015 م<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة أثر التدريب في رفع انتاجية العاملين بالسودان، وتمثلت مشكلة البحث في أن المؤسسات الخاصة لا تهتم بالتدريب بالصورة الكافية وبالتخطيط السليم لبرامج التدريب الشيء الذي اثر سلباً علي رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المؤسسات المختلفة . هدفت هذه الدراسة إلي قياس أثر التدريب علي زيادة الانتاجية للعاملين بالتركيز علي شركة دال في تدريب العاملين من خلال التعرف علي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة والأساليب والطرق التدريبية المستخدمة في الشركة. تمثلت فروض الدراسة في ان الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة تؤدي الي تحسين اداء العاملين ونجاح التدريب لمنسوبي الشركة يؤثر بصورة ايجابية علي الانتاجية. اعتمدت الدراسة علي المنهج - الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن التدريب يلعب دوراً مهماً وملموساً في رفع الكفاءة الانتاجية على أن يتم وفق الأسس العلمية والعملية في جميع مراحلها ، وأن يكون المدربون الذين يقومون بتنفيذ البرامج التدريبية مؤهلين بقدر كبير لتوصيل المهارات والخبرات اللازمة للمدربين باستخدام وسائل التدريب الحديثة. من أهم التوصيات: ضرورة الاعتماد علي التكنولوجيا الحديثة كمصدر أساسي لتنمية القدرات ورفع الكفاءة الانتاجية والاهتمام بالخطط المستقبلية لتنفيذ البرامج التدريبية المنظمة والمستمرة ، وأن تدرك الإدارة العليا أهمية إدارة الموارد البشرية والنظر إليها على أنها إدارة لا تقل أهمية عن بقية الإدارات في المنشأة ودعمها مادياً ومعنوياً لكي تمارس نشاطها علي أكمل وجه.

(1) نهى إدريس حسن ، أثر التدريب في رفع انتاجية العاملين بالسودان 2010-2014 ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراة ، 2015 م .

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

دراسة حالة شركة ترحال

4. دراسة : رجاء ، 2011م<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة جودة التدريب و أثره في رفع الكفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية .  
قد تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف البرامج التدريبية التي لا تراعي فيها الجودة إذ أن  
البرامج التدريبية أصبحت غير هادفة يتم تنفيذها من دون مراعاة مدى جودتها ومدى  
تأثير ذلك على تغيير أو تنمية سلوكيات العاملين أو رفع قدراتهم العملية التي من أجلها  
تقام البرامج التدريبية . وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة البرامج التدريبية في رفع  
الكفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية . كما قامت الدراسة على مجموعة من الفروض  
وهي : توجد علاقة معنوية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين، وتوجد علاقة معنوية  
بين جودة البرامج التدريبية والرضا الوظيفي، وتوجد علاقة معنوية بين جودة البرامج  
التدريبية وفاعلية العملية التدريبية .

أهم النتائج : تساعد البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملون بشركة حجار على الأداء  
الوظيفي الجيد للفرد ، كما أوضحت الدراسة أهمية قياس وتقييم مردود التدريب وذلك  
للاستفادة من نتائج هذا التقييم للتجويد في الدورات القادمة . تتصف البرامج التدريبية  
التي تُقدم للعاملين بشركة حجار بجودة التصميم والمعايير العلمية . كما أوصت الدراسة  
بمجموعة من التوصيات من أهمها : العمل على ربط البرامج التدريبية بإستراتيجيات  
وسياسات الشركة، وضرورة الأخذ في الاعتبار آراء العاملين في تخطيط واختيار الدورات  
التي يحتاجونها و ضرورة التركيز على البرامج ذات الارتباط المباشر بعمل العامل والتي  
تساعده على تحسين أدائه .

(1) رجاء إبراهيم النور ، جودة التدريب و أثره في رفع الكفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة  
السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2011م .

5. دراسة عباس، 2012م<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة أثر التدريب على الموظفين، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن الكوادر البشرية الذين يتعاملون مباشرة مع المواطنين في مجال الخدمات العقارية، وكذلك أهمية وجود الخطط والبرامج التدريبية لإعداد هذه الكوادر بما يتلاءم مع ظروف الدائرة وإمكانياتها ومواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين وتطوير الأداء. وتهدف الدراسة إلى بيان مدى تأثير التدريب على الموظفين، وذلك باستخدام استبيان خاص، يركز على أثر التدريب على الفرد وبالتالي على الدائرة في ظل مخطط وبرامج التدريب المعتمدة حالياً. تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن الدورات التدريبية التي تعقدتها الدائرة لإعداد كوادرها البشرية لها تأثيرات إيجابية على الموظفين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج : أن العائد على الاستثمار في التدريب - وطبقاً للإجابات الواردة - قد تحقق . وأن أكثر الفوائد التي حققها الاستثمار في التدريب هي تحسن نوعي في تقديم الخدمات. أهم التوصيات : ضرورة توخي الدقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مؤشرات موضوعية تحدد الفجوة المطلوبة من التدريب ومعالجتها، وتشمل تحليل كل من الأداء التنظيمي للدائرة والعمل وأداء الموظف وتوخي الدقة في اختيار البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات التدريبية للدائرة بحيث تكون محتويات البرامج متوافقة مع طبيعة عمل الموظف والمستوى المنشود بلوغه.

(1) عباس حامد ، أثر التدريب على الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، مدرسة العلوم الإدارية ، 2012م .



# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

## 6. دراسة : عبد العزيز 2014م<sup>(1)</sup>

تناول الدراسة أثر ضغوط العمل على إنتاجية العاملين بقطاع الاتصالات السودانية بالتطبيق على شركات الهاتف السيار. وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة لقياس أثر ضغوط العمل لدى العاملين علي إنتاجيتهم، في شركات الهاتف السيار وتمثل سؤال الدراسة في ما هو أثر ضغوط العمل على إنتاجية العاملين؟ وحدود الدراسة المكانية شركات الهاتف السيار (سوداتل، زين، أم تي أن) بولاية الخرطوم 2013-2014 م.

سعى الباحث إلى اختيار فروض الدراسة في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل وإنتاجية العاملين. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة غير معنوية بين ضغوط العمل الفردية وإنتاجية العاملين، عبء العمل الزائد يسبب ضغط العمل ويؤثر على إنتاجية العاملين.

وتوصى الدراسة بالآتي : تنظيم مكان العمل و تقليل كمية العمل بالشكل الذي يجعل العامل قادراً على تأدية عمله بما هو مطلوب منه و تقليل خطوط المكالمات الهاتفية التي يستقبلها العامل في نفس اللحظة و العمل على زيادة الأجور والحوافز بما يحفز العامل ويخفض عنه ضغط العمل.

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كون أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً ملموساً ومهماً في أداء العاملين، إلا أن هذا لا يأتي إلا من خلال إتباع أنظمة وأساليب وإستراتيجيات فعالة في عملية تخطيط الموارد البشرية.

واختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الأهداف التي سعت إليها؛ فمن بين تلك الدراسات ما هدف إلى معرفة تقييم أثر التدريب الإداري والفني في الشركات

(1) عبد العزيز آدم صالح، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالتطبيق علي العاملين بكلية التربية بجامعة السودان ،

رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

الصناعية ومنها ما هدف إلى معرفة دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير المؤسسات الحكومية ، ومنها ما هدف إلى توضيح معنى ومفهوم إدارة الموارد البشرية ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في العملية الإدارية .

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وكذلك التعرف الشامل بمفهوم إدارة الموارد البشرية وتوضيح كيفية استخدام التطور التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين.

## الاطار النظري

### أولاً: إدارة الموارد البشرية

#### 1 / مفهوم الموارد البشرية :

الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي ، ويؤكد ذلك بيتر دركون حيث يقول أن أي منظمة لها مورد أجر حقيقي هو الإنسان.<sup>(1)</sup>

وأيضاً من تعاريف الموارد البشرية كما يشير أحمد سيد مصطفى : أي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين فيه ، هذا الرأي يجب أن يكون الأداء بشكل جاد وملتزم ، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتطوير والصيانة .

ومن تعاريفها : كما يشير سيد الهواري ، هي الموارد الكامنة في أي منشأة ، وهي مصدر كل نجاح إذا أحسنّت إدارتها بشكل جيد ، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.<sup>(2)</sup>

(1) عاشور عمر المسماري، تخطيط القوى العاملة والتعليم وسوق العمل (د.م عمر المختار البيضاء، 2008م)، ص71.

(2) مدحت حسن أبو النصر، تخطيط إدارة الموارد البشرية، عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 2012م ، ص62.

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

دراسة حالة شركة ترحال

## 2 / أهمية الموارد البشرية:

تضم أي منظمة نشاطاً لإدارة الأفراد كأحد الأنشطة أو الوظائف الرئيسية فالمنظمة أياً كانت طبيعة نشاطها لها بعدها الإنساني والاجتماعي وهي تحتاج لأن تختار وتعين وتدريب وتنمي وتحفز أفراد القوى العاملة<sup>(1)</sup>.

ومن الطبيعي أن تستهدف المنظمة بلوغ معدلات إنتاجية عالية من خلال إدارة الإنتاج البشري والمالي وقد أوضحت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية كما سيرد لاحقاً. وكما توضح طبيعة الامور أن إدارة الآلات والمواد تختلف عن إدارة البشر. فالآلات ليس لها احساس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية بعكس الأفراد. وهذا ما يكسب الأفراد كأحد موارد المنظمة خاصية مميزة وجديدة بالإعتبار، كما انه مهما تعاضم دور الآلة وتطورها في دورة الحياة يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجيتهم رهناً بسلامة إدارتهم ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستويات الآلات والمواد، يظل نجاحها بتوفر الأفراد المناسبين كما ونوعاً وإدارتهم الفعالة.

## 3 / أهمية تنمية الموارد البشرية :

تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد ونقلهم من مواقع الإنتاج والتغيير معاً، ويمكن إيجاز هذه الأهداف في النقاط التالية<sup>(2)</sup> :

- أ. الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفاعلية.
- ب. الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدف في موارد معينة، (الآلات، معدات مواد... الخ) .

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة الانجلو، 1984م، ص11.

(2) بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية (عمان: دار اليازوري العلمية،

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

**ج.** تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم ، أضف إلى ذلك المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للإرتقاء وتولي وظائف عليا .

**د.** استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية .

ومن أهمية الموارد البشرية أيضاً: <sup>(1)</sup> على الرغم من ثبات دور الإنسان كأحد العوامل الأساسية التي تعتمد عليها عملية الإنتاج، أو التي تتحدد على ضوئها حركة التنمية وتأثيرها واتجاهاتها ، إلا أن «ويزنر» يقول بأن الجهود التي قُدمت لفهم عملية التفاعل بين عملية التنمية وبين متغير الموارد البشرية والظروف العامة التي تحيط بها تعتبر جهوداً ضئيلة، وهذا ما حال دون أن تفهم كثير من الدول ما إذا كانت تتحرك فعلاً في اتجاه الأهداف التنموية المرغوبة أم لا (168-1963) يقول (حسن مصعب) أن كتاب «رأس المال» لكارل ماركس، يعتبر أول محاولة جادة لإعادة الاعتبار العلمي والاجتماعي للموارد البشرية واعتبارها بمثابة الرأسمال الحقيقي للإنتاج وذلك بالرغم من أن عدداً من الباحثين قد سبقوا ماركس في الإشارة إلى أهمية العمل في الإنتاج حيث يلاحظ أن معظم الكتابات أصبحت توليه أهمية كافية ، وأنه يمثل النقطة الحيوية في الحركة الكلية للمجتمعات وبمتابعة العديد من الأبحاث والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية يمكن ملاحظة التركيز على أهمية هذه الموارد البشرية لأية عمليات إنمائية في البلدان المختلفة ، وبخاصة في الدول النامية. <sup>(2)</sup>

(1) أحمد سيد، مرجع سبق ذكره ، ص 12

(2) مدحت محمد ابو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 72-73.

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

## 4 / أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتكون أهداف الموارد البشرية من الأتي: (1)

- أ. تكوين فكرة متكاملة عن أنظمة معلومات الموارد البشرية.
- ب. معرفة موقع هذه النظم بالنسبة للمنظمة وضمن قسم الموارد البشرية.
- ج. إعطاء تصور عن كيفية تطور هذه النظم وتأثير التشريعات الحكومية عليها.
- د. تحديد تأثير أجهزة الحاسوب على عمل هذه المنظمة.
- هـ. الاطلاع على نموذج النظم ومعرفة مكوناته.
- و. معرفة النظم الفرعية التي يتكون منها هذا النظام.
- ز. التعرف على بعض تطبيقات هذه النظم.
- ح. يعمل المديرون وإدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف ، لا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا فقط ، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة وأهدافها .

5 / أهداف الموارد البشرية تتمثل في الأتي (2) :

- أ. **الأهداف التنظيمية Organization objectives** : تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين عن تنمية وتطوير أدائهم ، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتفعل المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يتمثل نجاحها في تيسير أهداف كافة الإدارة بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.
- ب. **الأهداف الوظيفية**: حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة ، يجب أن تقدمها إدارة الموارد البشرية

(1) علاء السالمي، نظم إدارة المعلومات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م، ص339.

(2) عبد الحميد عبد الفاتح المغربي، تخطيط إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010م) ص 13.

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

باحياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد . إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل .

**ج. الأهداف الإجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الإجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة .

**د. الأهداف الشخصية :** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم ولقائهم وحفزهم للعمل والانتاج ، وإن اشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم ولاشك يحتاج إلي قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية .

**وأيضاً من أهداف إدارة الموارد البشرية:** يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً وعندما تحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما (1) :

**I. الكفاءة Efficiency .**

**II. العدالة Equality .**

**III. وتتجسد « الكفاءة » من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها أكبر من قيمة المدخلات .**

**IV. أما فيما يتعلق « بالعدالة » فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف ، والتدريب والتقسيم والحوافز كلما أدى ذلك في النهاية إلى كسب رضا العاملين .**

(1) عادل حرموشي صالح، تخطيط إدارة الموارد البشرية ط2 (د.م: عالم الكتب الحديث، 2006م)، ص17-18-19.

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

دراسة حالة شركة ترحال

يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي<sup>(1)</sup> :

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف .
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع او الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحدودة سلفاً .
- تحقيق إلتئاء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل .
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية والإدارية في البيئة .
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة .
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتفاذي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية .
- تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة . وعلى ذلك فإنه سوف يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل وتوجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوى عاملة على مستوى عال ومناسب .
- التنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- توفير الدعم والظروف التي تساعد المديرين التنفيذيين من تحقيق أهدافهم .

(1) ( ) باري كشواي، تخطيط إدارة الموارد البشرية، (القاهرة : دار الفاروق للنشر، دت)، ص 12-13.



## ثانياً: أداء العاملين

### 1 / مفهوم الأداء

يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. (1) ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة .

كما عرف بأنه المعيار الذي يؤخذ أساساً « لقياس كفاءة الأداء » (2)

لا يوجد إتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على جوانب الكمية ( أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل ) في صياغة تعريفه للأداء بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً « تنظيمية واجتماعية » فضلاً عن الجوانب الاقتصادية ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (Performance) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Perfement) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل .

يمكن تعريف الأداء بأنه القدرة على تحويل المدخلات التنظيمية ( مواد أولية ، مواد نصف مصنعة، آلات .. الخ ) إلى مخرجات أي عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة .  
هنالك تعريف للأداء يكاد يكون متفق عليه بين الكتاب ومنظمات العمل المختلفة وهو أن الأداء هو

(1) توفيق محمد عبد المحسن ، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ( القاهرة : دار الفكر العربي ، 2006م ) ، ص 3

(2) نبيل الحسين ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ( القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1992م ) ، ص 491 .



# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

دراسة حالة شركة ترحال

المخرجات مقدره بساعة عمل واحدة ، وأن استخدام هذا يتوقف على عاملين أساسين هما : (1)

**1. يجب أن يكون الأداء من ذلك النوع الذي يمكن قياسه كما وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة.**

**2. يجب أن يكون أداء الفرد من ذلك النوع الذي يمكن فصله عن أداء الآخرين الذين يعملون معه.**

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب .

## 2 / أهمية الأداء :

يهتم كل مدير على كل مستوى في التنظيم اهتماماً بالغاً بأداء العاملين تحت رئاسته ، ليس الأداء انعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فقط وإنما انعكاس لأداء القسم أو الإدارة ذاتها التي يرأسها هو ، وتسوء الحظ فإن الأداء وأهميته إجادته هو مبعث للقلق والاهتمام التنظيمي الأمر الذي أدى بالمسؤولين إلى زيادة ضغوطهم على مرؤوسيهم للعمل وبصورة مستمرة على تحسين الأداء.

قد يكون في ذلك تفسير لعدم اهتمام المرؤوسين ومقاومتهم لمحاولات رؤسائهم لرفع مستوى الأداء نتيجة توليد الشعور في نفوسهم بأن الأداء وضرورة إجادته شيء مفروض عليهم ولا ينبع من ذاتهم ، وبالرغم من ذلك ما زال موضوع الأداء يحتل المقام الأول من حيث الأهمية ، بالرغم من عدم وضوحه لكل مدير وذلك لعدة أسباب، منها : (2)

(1) محمود حنفي سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء، ( القاهرة : دار الشرق الأوسط للطباعة والنشر 1999م)، ص 32 .

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن، معوقات البناء التنظيمي ، والإدارات، ( الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1990م ) ، ص

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

دراسة حالة شركة ترحال

**أ.** تتطلب المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة المنظمة، أن تتوافر لديها القدرة على البقاء على قيد الحياة ومواجهة التحديات المختلفة بنجاح .

**ب.** أن مرحلة البقاء على قيد الحياة ليست كافية بل يجب أن تتبعها مرحلة النمو فالتنظيم كالطفل تماماً يولد عاجزاً معتمداً كلياً على أبويه حتى يتمكن من العيش ، إلا أنه ينمو ويصلب عودة ويصبح أكثر استقلالاً بذاته وأقل اعتماداً على غيره بمرور الوقت ، ولذا فمشكلة التنظيم لن تستمر في صورة الصراع من أجل الحياة، بل ستأخذ شكل الصراع من أجل النمو .

**ج.** بعد ذلك تأتي مرحلة الاستقرار التي تتطلب قدرات تنظيمية معينة للاحتفاظ بمستوى من النمو بما يكفل الاستقرار في مواجهة أية هزات أو تقلبات اقتصادية محلية أو دولية ، وهناك من يقول ليس هناك أفضل من النجاح إلا النجاح .

أما المرحلة الأخيرة من دورة حياة التنظيم فهي مرحلة القيادة الرائدة ، أي أن يأخذ التنظيم دوراً « قيادياً » رائداً في مجال نشاطه وأن يصبح عاملاً مؤثراً يمتلك زمام المبادرة في مجتمعه وبيئته الصناعية ، وكل ذلك يعتمد بشكل كبير على مستوى الأداء كمياً ونوعياً في التنظيم .

فالأداء الأفضل أو الأعلى نوعاً وكماً ، يضع أية منظمة على طريق النجاح الحقيقي في عالم المنافسة والسمعة المرموقة .

إذ تنشأ المنظمات وتنمو لغرض أساسي وحيوي يكون غالباً هو الوسيلة وهو الهدف في الوقت نفسه، فبالأداء تحيا المنظمة ومن خلاله تتلمس طريقها للتوسع والتميز والاستمرار أو بسببه قد تخفض وتفشل، لذلك تسعى المنظمة إلى تدعيم مركزها بين المنظمات المماثلة أو المتنافسة ، بوضع الأداء نصب عينها كهدف يقود إلى أهداف أخرى اقتصادية واجتماعية من أجل البقاء والاستمرار والارتقاء المتواصل .

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

## 3 / محددات الأداء :

- أ. يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع النفسي على العمل.
- ب. يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء كان على مستوى التنظيم كله أو الإدارة أو القسم.
- ج. إن محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضا عن العمل.
- د. يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

## 4 / عناصر الأداء :

تتمثل عناصر الأداء في الآتي<sup>(1)</sup> :

- أ. نوعية العمل: وتتضمن الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- ب. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: ويدخل فيها المهارات والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ج. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- د. المثابرة والثقة: ويدخل فيها الإلتفاف والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
- هـ. تحديد الأهداف : وضمن عناصر الأداء أن تقوم إدارة الشركة بتحديد الأهداف العامة لها والتأكد من أن جميع المديرين والعاملين قد استوعبوا هذه الأهداف ويعملون على تنفيذها وفقاً لما خطط له ووفقاً لمستوياتهم الوظيفية، وأنه سيتم تقييم أدائهم وفقاً للأهداف المنجزة وربط الحوافز بالإنجابية ويعتبر الفهم الذي

(1) توفيق محمد عبد المحسن، المرجع سبق ذكره، ص 8

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

يسود الشركة بأكملها بأن مثل هذه الجهود تستحق الوقت الذي يبذل من أجلها هو شيء ضروري لتحقيق أفضل أداء.

**و.** ويتم تحسين الأداء من خلال التخطيط الإستراتيجي السليم ، وتوافر الشفافية والمسائلة ، والاختيار الجيد للعاملين وتطوير النظم الإدارية والمالية والمحاسبية عن طريق التدريب وبناء القدرات وتطوير علاقات عمل حميدة ووظيفة مع العاملين .

**ز.** الإدارة ؛ ويقصد بعنصر الإدارة ( مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية )، حيث إن نمط الإدارة وأسلوبها وكفاءتها من أبرز عناصر الأداء، حيث أن الإدارة العليا في المنظمة هي العنصر الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفعال في أداء العاملين والمنظمة ككل، وبالتالي فهي تعطي لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهتمام، كما أن عملية تطوير وتقييم الأداء عملية تنبع من المسؤول الإداري باعتباره الأعملم بمواطن الضعف والقوة في الأداء.

**ح.** الكفاءة والفعالية ؛ عرفت الكفاءة بأنها « الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود بأقل التكاليف والجهود والأوقات . والحصول على أعلى المخرجات من اقل المدخلات .

وقد ركز أحد الباحثين على أن أغراض عملية الأداء المالي تتمثل في الآتي<sup>(1)</sup> :

**أ.** متابعة تنفيذ الأهداف بغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف .

**ب.** متابعة الكفاءة في الأداء بغرض التحقق من التنفيذ الفعلي بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة مع تجنب الإسراف والأخطاء في التنفيذ .

(1) عبد الرحمن الزين النور ، تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العاملين في الشركات ( الخرطوم : رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2003م ) ص 117.

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

## 5/ خطوات عملية تقييم الأداء :

- أ. تحديد أبعاد تقييم الأداء : إن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.  
ويجب ان يتم اختيار الأبعاد التي تتوافر فيها عدة خصائص أهمها:
  - ii. أنها قابلة للقياس .
  - iii. أنها خاضعة لسيطرة الفرد .
  - iv. أنها تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة .
- ب. قياس الأداء الفعلي للأفراد: وذلك من خلال تحديد درجة أو رتبة تعبر عن مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم ويتم قياس الأداء الفعلي من خلال عدة أساليب .

## 6/ العوامل المؤثرة على الأداء :

تتمثل العوامل المؤثرة على الأداء فيما يلي :

- أ. نمط شخصية الفرد
- ب. الأدب والاحترام المتبادل مع الغير
- ج. إظهار اهتمام خاص بالآخرين
- د. إقامة علاقات تبادلية شخصية مع الزملاء والرؤساء والمرءوسين
- هـ. السيطرة على الانفعالات وعدم التعصب أو الغضب
- و. الاعتراف بالأخطاء و كتمان الأسرار الخاصة
- ز. لفت نظر الناس لأخطائهم بطريقة محترمة مع تقديم النصح والإرشاد .
- ح. الأداء المتميز يُقدمه موظف متميز أو موظفة متميزة، والمتميز هو محب للعمل، راغب في النجاح وبلوغ الهدف .

## منهجية الدراسة الميدانية

### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

تناول الباحثان في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة. /1 مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثان أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع المستويات العاملة بشركة ترحال.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من كل الأفراد، حيث قام الباحثان بتوزيع عدد (74) استبانة على المستهدفين واستجاب (74) فرداً حيث أعادوا الاستبانة بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي نسبته 100% وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

### 2/ أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحثان في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وتوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمد الباحثان 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.

### 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 استجاباتهم 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 وصلاحيته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحثان بعرض عبارات الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمختصين بمجال الدراسة، وبعد استعادتها 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

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

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  $\rho$  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، قام الباحثان بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي (1):

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

قام الباحثان 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: (2)

(1) عبدالله عبدالدائم، التربية التجريبية والبحث التربوي، ط2 (بيروت، دار العلم للملايين، 1984م)، ص 355.

(2) سعد عبدالرحمن، القياس النفسي – النظرية والتطبيق، ط3 (القاهرة، دار الفكر العربي، 1998)، ص 149.



# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

$$\frac{r^2}{r+1} = \text{معامل الثبات}$$

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 قام الباحثان 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 الآتي:

## الجدول (1)

يوضح الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبانة

عدد العبارات	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	الفرضيات
5	0.73	0.53	الأولى
5	0.81	0.66	الثانية
5	0.95	0.90	الثالثة
15	0.93	0.86	الاستبانة كاملة

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2024م.

يتضح من نتائج الجدول (1) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة الثلاثة، أن جميع قيم الثبات لفرضيات الدراسة تراوحت بين (53%-90%) وقيم الصدق تراوحت بين (73%-95%)، و الثبات الكلي للاستبيان بلغت قيمته 86% والصدق الكلي 93% عليه يتمتع الاستبيان بدرجة عالية من الصدق والثبات.

## 6 / الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللقبول من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية

الآتية :

- أ. الأشكال البيانية.
- ب. التوزيع التكراري للإجابات.
- ج. النسبة المئوية.
- د. معامل ارتباط بيرسون.
- هـ. معادلة سبيرما- براون لحساب معامل الثبات.
- و. الوسيط.
- ز. 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 **Excel** لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

### ثانياً: تطبيق أداة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المقررة (70) فرداً، وقد تم تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحثان لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الأسمية (أفق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، إلى متغيرات كمية (3، 4، 5، 1، 2) على الترتيب وتم تفريغ البيانات في الجداول الآتية، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

دور إدارة الموارد البشرية  
في رفع كفاءة أداء العاملين  
دراسة حالة شركة ترحال

تحليل عبارات الفرضيات

تحليل عبارات الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية ورفع كفاءة أداء العاملين .

جدول (2)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	جدولة الإنتاج تحقق الوفورات في التكاليف والتنفيذ	24 34.3%	43 61.4%	3 4.3%	0 0.0%	0 0.0%
٢	تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج .	32 45.7%	38 54.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
٣	تدريب العاملين يتم استناداً إلى احتياجاتهم.	21 30.0%	38 54.3%	7 10.0%	4 5.7%	0 0.0%
٤	تدريب العاملين يرفع كفاءة الإنتاج بجودة عالية .	49 70.0%	21 30.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
٥	استخدام الادوات الحديثة يخفض الجهود الإنسانية في العملية الإنتاجية .	25 35.7%	43 61.4%	2 2.9%	0 0.0%	0 0.0%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

يوضح الجدول (2) أن معظم الفئة المستهدفة بالاستبيان توافق أو توافق بشدة على أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية ورفع كفاءة أداء العاملين .

دور إدارة الموارد البشرية  
في رفع كفاءة أداء العاملين  
دراسة حالة شركة ترحال

**تحليل عبارات الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ورفع كفاءة أداء العاملين .

**جدول (3)**

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تتوفر للمتدربين بيئة محفزة في تطبيق عمل الشركة	10 14.3%	45 64.3%	9 21.9%	6 8.6%	0 0.0%
٢	يتم اختيار العاملين وفقاً للمؤهلات والخبرة	11 14.7%	40 57.1%	14 20.0%	4 5.7%	1 1.4%
٣	تحفيز العاملين يعمل على زيادة الانتاج والانتاجية بالشركة .	40 57.1%	29 41.4%	1 1.4%	0 0.0%	0 0.0%
٤	الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين يرفع كفاءتهم بالشركة.	40 57.1%	29 41.4%	1 1.4%	0 0.0%	0 0.0%
٥	يتم تدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة	15 21.4%	30 42.9%	20 28.6%	4 5.7%	1 1.4%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

يوضح الجدول (3) أن غالبية الفئة المستهدفة بالاستبيان توافق أو توافق بشدة على أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ورفع كفاءة أداء العاملين .

تحليل عبارات الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية ورفع كفاءة أداء العاملين.

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

دراسة حالة شركة ترحال

## جدول (4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
١	تتوفر بالشركة خطة إستراتيجية محكمة لتقييم أداء العاملين ورفع كفاءتهم.	6 8.6%	30 42.9%	20 28.6%	11 15.7%	3 4.3%
٢	تضع إدارة الشركة نظام تقييم لتحسين أداء العاملين لرفع كفاءتهم.	11 15.7%	41 58.6%	10 14.3%	5 7.1%	3 4.3%
٣	يتوفر بالشركة نظام تقييم مستمر لضمان تقويم أداء العاملين.	9 12.9%	32 45.7%	16 22.9%	9 12.9%	4 5.7%
٤	تعمل إدارة الشركة على التخطيط السليم للمساهمة بصورة مباشرة في زيادة وفعالية أداء العاملين.	8 11.4%	31 44.3%	16 22.9%	14 20.0%	1 1.4%
٥	تستخدم الشركة طريقة التدرج البياني لتقويم أداء العاملين لتحقيق كفاءة أداء العاملين.	4 5.78%	20 28.6%	18 25.7%	22 31.4%	6 8.6%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

يوضح الجدول (4) أن غالبية الفئة المستهدفة بالاستبيان توافق أو توافق بشدة على أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية ورفع كفاءة أداء العاملين.

## ثانياً: اختبار الفرضيات

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة شركة ترحال، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة «أوافق بشدة»، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة «أوافق»، والدرجة (3) كوزن

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

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.

## 1/ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

« توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية ورفع كفاءة أداء العاملين »

للتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الأولى، ويتم حساب الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسط المرجح الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول (5) الآتي:

### جدول (5)

الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	الوسط المرجح	التفسير
1	جدولة الإنتاج تحقق الوفورات في التكاليف والتنفيذ.	4.30	أوافق
2	تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.	4.46	أوافق بشدة
3	تدريب العاملين يتم استناداً إلى احتياجاتهم.	4.09	أوافق بشدة
4	تدريب العاملين يرفع كفاءة الإنتاج بجودة عالية.	4.70	أوافق
5	استخدام الادوات الحديثة يخفض الجهود الإنسانية في العملية الإنتاجية	4.33	أوافق بشدة
	جميع العبارات	4.49	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

يتبين للباحثان من الجدول (5) ما يلي:

بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (أوافق)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن جدولة الإنتاج تحقق الوفورات في التكاليف والتنفيذ.

✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (أوافق بشدة)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.

✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (أوافق بشدة)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تدريب العاملين يتم استناداً إلى احتياجاتهم.

✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (أوافق)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تدريب العاملين يرفع كفاءة الإنتاج بجودة عالية.

✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (أوافق بشدة)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن استخدام الأدوات الحديثة يخفض الجهود الإنسانية في العملية الإنتاجية.

✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى (أوافق بشدة)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الأولى.

✓ إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث إنه وكما ورد في جدول (5)

8. أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار الانحراف المعياري لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى، الجدول (6) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات: جدول (6): نتائج اختبار الانحراف المعياري لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	درجة الحرية	الانحراف المعياري
1	جدولة الإنتاج تحقق الوفورات في التكاليف والتنفيذ.	5	0.55
2	تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.	5	0.50
3	تدريب العاملين يتم استناداً إلى احتياجاتهم.	4	0.79
4	تدريب العاملين يرفع كفاءة الإنتاج بجودة عالية.	5	0.49
5	استخدام الادوات الحديثة يخفض الجهود الإنسانية في العملية الإنتاجية	5	0.53
	الاتجاه العام لجميع عبارات الفرضية الثانية	5	0.50

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

يمكن للباحثان تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (5) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.55)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (6)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن جدولة الإنتاج تحقق الوفورات في التكاليف والتنفيذ.

✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة



# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (5) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.50)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (6)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.

✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.79)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (6)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تدريب العاملين يتم استناداً إلى احتياجاتهم.

✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (5) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.55)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (6)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تدريب العاملين يرفع كفاءة الإنتاج بجودة عالية.

✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (5) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.53)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (6)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن استخدام الأدوات الحديثة يخفف الجهود الإنسانية في العملية

## الإنتاجية.

### 2/ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

« توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ورفع كفاءة العاملين لزيادة الإنتاج ».

للتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية، ويتم حساب الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسط المرجح الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك وذلك كما في الجدول (7) الآتي:

### جدول (7): الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية

#### الثانية

ت	العبارات	الوسط المرجح	التفسير
1	تتوفر للمتدربين بيئة محفزة في تطبيق عمل الشركة.	3.84	أوافق
2	يتم اختيار العاملين وفقاً للمؤهلات والخبرة.	3.80	أوافق
3	تحفيز العاملين يعمل على زيادة الإنتاج والإنتاجية بالشركة.	4.59	أوافق بشدة
4	الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين يرفع كفاءتهم بالشركة.	4.56	أوافق بشدة
5	يتم تدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة.	4.77	أوافق
	جميع العبارات	٤,٠٣	أوافق

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

يتبين للباحثان من الجدول (7) ما يلي:

✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

- (أوافق)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تتوفر للمتدربين بيئة محفزة في تطبيق عمل الشركة.
- ✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (أوافق) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يتم اختيار العاملين وفقاً للمؤهلات والخبرة.
- ✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (أوافق بشدة)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تحفيز العاملين يعمل على زيادة الانتاج والانتاجية بالشركة.
- ✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (أوافق بشدة)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين يرفع كفاءتهم بالشركة.
- ✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (أوافق)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يتم تدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة.
- ✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية (أوافق)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الثانية.
- إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث إنه وكما ورد في جدول (7) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار الوسط المرجح لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، الجدول (8) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:
- جدول (8): نتائج اختبار الانحراف المعياري لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثانية

دور إدارة الموارد البشرية  
في رفع كفاءة أداء العاملين  
دراسة حالة شركة ترحال

ت	العبارات	درجة الحرية	الانحراف المعياري
1	تتوفر للمتدربين بيئة محفزة في تطبيق عمل الشركة.	4	0.77
2	يتم اختيار العاملين وفقاً للمؤهلات والخبرة.	4	0.83
3	تحفيز العاملين يعمل على زيادة الانتاج والانتاجية بالشركة.	5	0.50
4	الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين يرفع كفاءتهم بالشركة.	5	0.53
5	يتم تدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة.	4	0.90
	الإتجاه العام لجميع عبارات الفرضية الثانية	4	0.72

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

✓ يمكن للباحثان تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.77)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (8)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تتوفر للمتدربين بيئة محفزة في تطبيق عمل الشركة.

✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.83)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (8)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يتم اختيار العاملين وفقاً للمؤهلات والخبرة.

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (5) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.50)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (8)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تحفيز العاملين يعمل على زيادة الانتاج والانتاجية بالشركة.

✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (5) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.53)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (8)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين يرفع كفاءتهم بالشركة.

✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.90)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (8)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يتم تدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة.

### 3/ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

« وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي ورفع كفاءة العاملين لرفع مستوى الاداء بالشركة ».

للتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة، ويتم حساب الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

### جدول (9): الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية

#### الثالثة

ت	العبارات	الوسط المرجح	التفسير
1	تتوفر بالشركة خطة إستراتيجية محكمة لتقييم أداء العاملين ورفع كفاءتهم	3.36	أوافق
2	تضع إدارة الشركة نظام تقييم لتحسين أداء العاملين لرفع كفاءتهم	3.74	أوافق
3	يتوفر بالشركة نظام تقييم مستمر لضمان تقويم أداء العاملين.	3.47	أوافق
4	تعمل إدارة الشركة على التخطيط السليم للمساهمة بصورة مباشرة في زيادة وفاعلية أداء العاملين .	3.44	أوافق
5	تستخدم الشركة طريقة التدرج البياني لتقويم أداء العاملين لتحقيق كفاءة أداء العاملين	2.91	محايد
	جميع العبارات	٣,٤٣	أوافق

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

يتبين من الجدول (9) ما يلي:

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (أوافق)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تتوفر بالشركة خطة إستراتيجية محكمة لتقييم أداء العاملين ورفع كفاءتهم.

✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (أوافق)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تضع إدارة الشركة نظام تقييم لتحسين أداء العاملين لرفع كفاءتهم.

✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (أوافق)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يتوفر بالشركة نظام تقييم مستمر لضمان تقويم أداء العاملين.

✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (أوافق)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تعمل إدارة الشركة على التخطيط السليم للمساهمة بصورة مباشرة في زيادة وفعالية أداء العاملين.

✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (محايد)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تستخدم الشركة طريقة التدرج البياني لتقويم أداء العاملين لتحقيق كفاءة أداء العاملين

✓ بلغت قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة (أوافق)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الثالثة.

✓ إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث إنه وكما ورد في جداول (9) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار الانحراف المعياري الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة، الجدول (10) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:



دور إدارة الموارد البشرية  
في رفع كفاءة أداء العاملين  
دراسة حالة شركة ترحال

جدول (10) : نتائج اختبار الانحراف المعياري لدلالة الفروق للإجابات على عبارات

الفرضية الثالثة

ت	العبارات	درجة الحرية	الانحراف المعياري
1	تتوفر بالشركة خطة إستراتيجية محكمة لتقييم أداء العاملين ورفع كفاءتهم.	4	0.99
2	تضع إدارة الشركة نظام تقييم لتحسين أداء العاملين لرفع كفاءتهم	4	0.96
3	يتوفر بالشركة نظام تقييم مستمر لضمان تقويم أداء العاملين .	4	1.06
4	تعمل إدارة الشركة على التخطيط السليم للمساهمة بصورة مباشرة في زيادة وفاعلية أداء العاملين.	4	0.99
5	تستخدم الشركة طريقة التدرج البياني لتقويم أداء العاملين لتحقيق كفاءة أداء العاملين.	3	1.09
	الإتجاه العام لجميع عبارات الفرضية الثالثة	4	0.97

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

يمكن للباحثان تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.99)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (10)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تتوفر بالشركة خطة إستراتيجية محكمة لتقييم أداء العاملين ورفع كفاءتهم.

✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.96)،



# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

- واعتتماداً على ما ورد في الجدول (10)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تضع إدارة الشركة نظام تقييم لتحسين أداء العاملين لرفع كفاءتهم.
- ✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (1.06)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (10)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يتوفر بالشركة نظام تقييم مستمر لضمان تقويم أداء العاملين.
- ✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (0.99)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (10)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الشركة على التخطيط السليم للمساهمة بصورة مباشرة في زيادة وفاعلية أداء العاملين.
- ✓ بلغت قيمة الانحراف المعياري المحسوب لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى، وهذه القيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (1.09)، واعتماداً على ما ورد في الجدول (10)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تستخدم الشركة طريقة التدرج البياني لتقويم أداء العاملين لتحقيق كفاءة أداء العاملين.

## الختامة

### أولاً: النتائج :-

من خلال عرض الدراسة وتحليل الفرضيات تم التوصل إلى النتائج الآتية :-

1. تتوفر بالشركة خطة إستراتيجية محكمة لتقييم أداء العاملين ورفع كفاءتهم.
2. تعمل إدارة الشركة على التخطيط السليم للمساهمة بصورة مباشرة في زيادة وفعالية أداء العاملين .
3. جدولة العمل تحقق الوفورات في التكاليف والتنفيذ.
4. التدريب في الشركة يتم استنادا الى احتياجات العاملين .
5. الإستخدام الامثل لعناصر إنتاج الشركة يحقق الكفاءة الإنتاجية .
6. الاهتمام بتدريب العاملين يعمل على رفع كفاءتهم بالشركة .
7. تحفيز العاملين يعمل على زيادة الانتاج والانتاجية بالشركة .
8. تضع إدارة الشركة نظام تقييم مستمر لضمان تقويم أداء العاملين .

## ثانياً: التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك من واقع التحليل

الاحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية :

1. الحرص على تحفيز العاملين لزيادة الانتاج والانتاجية .
2. يجب جدولة الانتاج لتحقيق الوفورات في التكاليف .
3. الاهتمام بتنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية والإدارية في بيئة الشركة .
4. التقييم المستمر من الادارة العليا لخطط إدارة الموارد البشرية .
5. العمل على تحديد هياكل الأجور والحوافز والمكافآت حسب السلم الوظيفي يحقق تسيير عمليات الشركة بكل سهولة وشفافية .

# دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة شركة ترحال

6. الاهتمام بالاستقطاب ومن ثم الاختيار والتوظيف للكوادر المختلفة التي تحتاجها الشركة .
7. من الضروري أن تحرص إدارة الشركة على تحفيز شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنشأة لخلق روح الطمأنينة والأمان الوظيفي لديهم، ومن ثم زيادة رغبتهم بالعمل والإنتاج .
8. على المؤسسات والشركات العمل على تطوير الأقسام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لتحسين ورفع كفاءة أداء العاملين .

## المصادر والمراجع

### ثانياً: الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة الانجلو، 1984م.
2. باري كشوي، تخطيط إدارة الموارد البشرية، (القاهرة : دار الفاروق للنشر، د.ت).
3. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية (عمان : دار اليازوري العلمية ، 2010 م).
4. توفيق محمد عبد المحسن، إتجاهات حديثة في التقويم والتميز في الأداء ( القاهرة : دار الفكر العربي، 2006م )
5. عادل حرموش صالح، تخطيط إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ط2 (عمان: عالم الكتب الحديث للنشر، 2006م).
6. عاشور عمر المسماري، تخطيط القوى العاملة والتعليم وسوق العمل (د.م عمر المختار البيضاء، 2008م).
7. عبد الحميد الفاتح المغربي، تخطيط إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2010م،

دور إدارة الموارد البشرية  
في رفع كفاءة أداء العاملين  
دراسة حالة شركة ترحال

8. عبد الرحمن الزين النور، تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العاملين في الشركات ( الخرطوم : رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2003م).

9. عبد الله محمد عبد الرحمن، معوقات البناء التنظيمي، والإدارات، (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 1990م).

10. علاء السائي، نظم إدارة المعلومات، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م.

11. كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقويم المشروعات، (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، 2000م).

12. محمود حنفي سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، (القاهرة : دار لاشرق الأوسط للطباعة والنشر، 1999م).

13. مدحت حسن ابو النصر، تخطيط إدارة الموارد البشرية، عمان : دار وائل للطباعة والنشر، 2012م.

14. نبيل الحسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ( القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992م).

15. عبدالله عبدالدائم، التربية التجريبية والبحث التربوي، ط2 ( بيروت، دار العلم للملايين، 1984م).

16. سعد عبدالرحمن، القياس النفسى - النظرية والتطبيق، ط3 ( القاهرة، دار الفكر العربي، 1998).

ثالثاً : الرسائل الجامعية :

1. صلاح سيد أحمد، أثر الرقابة الادارية علي الاداء في المصارف السودانية من منظور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، 2006م.

دور إدارة الموارد البشرية  
في رفع كفاءة أداء العاملين  
دراسة حالة شركة ترحال

2. نهى إدريس حسن، أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين بالسودان 2010-2014 ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراة، 2015م.
3. رجاء إبراهيم النور، جودة التدريب وأثره في رفع الكفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م.
4. عباس حامد، أثر التدريب على الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، مدرسة العلوم الإدارية، 2012م .
5. عبد العزيز آدم صالح، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالتطبيق علي العاملين بكلية التربية بجامعة السودان، رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.
6. علي أحمد، أثر سياسات الاختيار والتعيين على أداء العاملين دراسة تطبيقية على شركة زين، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتقانة، 2015م .



# إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإدارة بالأهداف لتقوية أداء المشروعات

إعداد

د. امجد إسماعيل عبد العزيز غندور

## المستخلص

هدف الدراسة إلى قياس الأهمية التي توليها شركة زادنا لعوامل الجودة الشاملة. و بيان عمق فهم الجودة الشاملة للشركة من قبل إدارة المشروع ووضوحها بالذات من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية، أو تحديد المهمة، أو استخدام أسلوب السيناريوهات. وإظهار تأثير الاهتمام بعوامل الجودة الشاملة في الموقف التنافسي للشركة. تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو أثر الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتقويم أداء المشروعات في شركة زادنا.. لتحقيق أغراض الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها تواجه الشركة صعوبة كبيرة في الحصول على مدخلات العمليات الإنتاجية مما يؤثر على العملية الإنتاجية، ويؤثر استقرار البيئة الداخلية الخارجية بالشركة على نشاطات المجموعة ايجابياً، وتتقيد إدارة الشركة بدرجات الجودة المتبعة في الشركة الأم كما تلتزم إدارة المشاريع بمعايير الجودة وتعتبرها من الأولويات، وتحرص الشركة على إستخدام تقنيات وأساليب تكنولوجية حديثة وإستراتيجية المنافسة على أساس التميز بتقديم منتجات ذات جودة أعلى مما يساهم في الموقف التنافسي لانجاز الشركة. وبناء على ذلك قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها تذليل الصعوبات التي توجه الشركة في حصولها على كل المدخلات الإنتاجية، التركيز على التدريب المستمر للعاملين بالشركة والمواكب لإدارة الجودة الشاملة، يجب استخدام التقويم الذاتي كأساس للتخطيط لعلمية التحسين المستمر لتحديد نقاط القوة والمواقع التي تحتاج إلى تحسين، والاهتمام بعوامل الجودة الشاملة في تحسين فاعلية الأداء والرضاء الوظيفي يؤثران في تحسين فاعلية الأداء بالشركة وازدياد الإنتاجية.



## **Abstract**

The aim of the research is to measure the importance that the company attaches to the factors of total quality. And to show the depth of understanding the total quality of the company by the project management and its clarity in particular in terms of analyzing the internal and external environment, or specifying the task, or using the scenarios method. And show the impact of attention to the factors of total quality in the competitive position of the company. The research problem was what is the effect of the mediating role of total quality management in the relationship between management by objectives and evaluating the performance of projects in Zadna Company.. To achieve the purposes of the research, the researcher used the descriptive analytical method and the historical method. The research reached a number of results, the most important of which is that the company faces great difficulty in obtaining inputs to production processes, which affects the production process, and the internal and external environmental stability of the company affects the group's activities positively, and the company's management adheres to the quality standards used in the parent company, and project management adheres to standards Quality is a priority The company is keen to use modern technological techniques and methods and a competition strategy based on excellence by providing higher quality products, which contributes to the competitive position of the company's achievement. Accordingly, the research presented a number of recommendations, the most important of which are overcoming the difficulties that direct the company in obtaining all production inputs, focusing on Continuous training of company employees and processions for total quality management, self-evaluation should be used as a basis for planning the process of continuous improvement to identify strengths and locations that need improvement, and attention to total quality factors in improving performance effectiveness and job satisfaction affect improving the effectiveness of performance in the company and increasing productivity.

## المقدمة

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها قدرة التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم، وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة المرسومة

إن مفهوم إدارة المشاريع **Project Management** يمثل جزءاً من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع

## مشكلة الدراسة :

ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي ما دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإدارة بالأهداف لتقويم أداء المشروعات ، ويتضمن من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :  
ما درجة الأهمية التي توليها الشركة للجودة الشاملة وإدارة المشروع ووضوحها من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد المهمة، أو استخدام أسلوب السيناريوهات؟

1. كيف يؤثر الاهتمام بالجودة الشاملة في الموقف التنافسي للشركة وتتفاعل العمليات اللازمة لإنجاز المشروع مع عوامل الجودة الشاملة وتقويم الأداء؟
2. هل للاهتمام بالجودة الشاملة تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير جودة الأداء؟

## أهداف الدراسة:

يهدف هذا الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

قياس الأهمية التي تتطلب المطلوبات التي تخص الشركة لعوامل الجودة الشاملة.

1. معرفة مدى فهم الجودة الشاملة وسط العاملين بالشركة من قبل إدارة المشروع في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، أو تحديد المهمة، أو استخدام أسلوب السيناريوهات لمعرفة نقاط القوة والضعف

### الأهمية العلمية:

تبرز أهمية هذا الدراسة من خلال ما تقدمه من الإضافات المتوقعة، والتي يمكن أن تفيد الباحثين والممارسين في الواقع العملي. ويتميز هذا الدراسة في كونه يتناول بُعدين من أبعاد التقويم هما: البعد الداخلي الذي يقوم المشروع من حيث الأداء والبعد الخارجي الذي يقيس مدى مساهمة المشروع في تحقيق أهداف الجودة الشاملة المرسومة، وأثره في رسالة المشروع

### الأهمية العملية:

جاء هذا الدراسة لاستقصاء أثر الجودة الشاملة في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري من خلال نموذج يتضمن عوامل الجودة الشاملة للمشروع والعمليات التي تتضمن التخطيط والتنفيذ والرقابة وغيرها وتقويم الأداء الإداري.

### فرضيات الدراسة:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية التي توليها الشركة لعوامل الجودة الشاملة وبين إدارة المشروع ووضوحها من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالجودة الشاملة في الموقف التنافسي للشركة وبين تفاعل العمليات اللازمة لإنجاز المشروع مع العوامل الإستراتيجية وتقويم الأداء.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الجودة الشاملة في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع وبين الوضوح الأكبر في تقدير جودة الأداء.

### منهج الدراسة:

إستخدم الباحث لأغراض هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي والاستقرائي والتاريخي

### حدود الدراسة:

- أ. الحدود المكانية : شركة زادنا (ولاية الخرطوم).
- ب. الحدود الزمانية : (2015م – 2020م).
- ج. الحدود الموضوعية : العاملين بشركة زادنا.

### مصادر جمع المعلومات

1. المصادر أولية الدراسة الميدانية
2. المصادر الثانوية المراجع والكتب والدوريات والبحوث والمواقع الالكترونية.

### أدوات جمع البيانات:

استخدام الباحث في جمع المعلومات إستبانة بالإضافة إلي المقابلات الشخصية والمعلومات الديمغرافية

### المحور الأول: الجودة الشاملة

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة إنتشاراً على مستوى العالم، وذلك منذ أن بدأ إعلان هذا المفهوم في الخمسينات في اليابان وحققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقة من الجودة.

## إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإدارة بالأهداف لتقويم أداء المشروعات

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات، بحيث أصبحت أسلوب حياة المنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية، وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته، حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن، ليس فقط في المؤسسات الربحية بل الغير ربحية<sup>1</sup>

### دعائم الجودة :

تقوم على دعائمين أساسيتين هما جودة تصميم المنتج وجودة التنفيذ :

1. جودة تصميم المنتج

2. جودة التنفيذ

### أهمية الجودة الشاملة :

عندما زادت حدة المنافسة بين الشركات وازداد التوجه نحو العولمة وذلك تزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة العدد الهائل فرص الربحية المتاحة أمامها غيرت الشركات من أسبقياتها التنافسية ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق الشركة من خلالها التميز عن منافسيها وهكذا اعتمدت الشركات التي تسعى نحو التميز هدف الجودة<sup>2</sup>

(1) ابو الوفا، جمال محمد ، معوقات فعالية الأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق فرع بنها، المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الإدارة الجامعية في الوطن العربي، بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، 2009م ص23.

(2) خضر كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء (عمان : دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع والطباعة 2002م).

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- أ. القيادة ووحدة وثبات الأهداف الإستراتيجية
- ب. تهيئة المؤسسة
- ج. تطوير العاملين
- د. تركيز كافة الجهود
- هـ. العمل على التطوير والتحسين المستمر
- و. إيجاد شراكة المنفعة المتبادلة

### تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كتطبيق عملي، وهذه العوامل هي<sup>(1)</sup> :

1. إدراك الإدارة العليا وإيمانها بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية اتجاه التغييرات العالمية الجديدة.
2. تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باعتبارها المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.
3. الأخذ بعين الاعتبار الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها وتوجيهها لاحتياجات ورغبات المستهلك.

### المحور الثاني الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يهدف إلى تركيز الجهود في المنظمة الإدارية

(1) خالد بن سعد الجضي ، نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية ، نموذج مقترح ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية. 2004م، ص 96.

على بلوغ الأهداف المرجوة. والفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف هي الإدارة التشاركية بمعنى أن تحدد كل مؤسسة، عن طريق مشاركة العاملين فيها أغراضها وأهدافها، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف

### مفهوم الإدارة بالأهداف:

يمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه: أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها

### أساسيات ومراحل الإدارة بالأهداف

تتلخص مبادئ الإدارة بالأهداف في:

1. مبدأ المشاركة

2. مبدأ تحديد الأهداف

### مراحل الإدارة بالأهداف

1. تحديد الأهداف العامة للمنظمة تحديداً واضحاً.

2. وضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع السلطة والمسؤوليات بين

الرؤساء

والمرؤوسون بحيث يتعرف كل فرد منهم إلى ذلك الهدف الذي يخصه.

1. يتم الاتفاق على مقاسمة المسؤولية في اجتماعات مشتركة

المحور الثالث: إدارة المشروعات ومعايير الأداء

مفهوم إدارة المشروعات

إن مفهوم إدارة المشاريع **Project Management** يمثل جزءاً من المفهوم العام لمصطلح

الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة.<sup>1</sup>

### المشروع

المشروع هو عملية أو نشاط مقيد بزمن، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة

### معايير و تقويم إستراتيجية المشروع

المعيار **Standard** هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه، حيث يوجد نوعان من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليهما في تقويم المشاريع، هما: المعايير ذاتية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي بأداء أسبق، والمعايير الموضوعية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي للمشروع بأداء المنافسين

(1) توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر 2003،



### تقويم الأداء الإداري في المشاريع

ويمكن تعريف التقويم على أنه عملية قياس مدى منهجية وموضوعية ملاءمة المشاريع الجارية والمنجزة وأدائها ومدى نجاحها، حيث يعد أداة إدارية لإرشاد صانعي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان التخطيط والتنفيذ للمشروع تم وفق ما هو مخطط له، وعادة ما تكون محددة بزمان معين بحسب توقيت التقويم، ويجري التقويم عادة لتحقيق هدف معين .

### الإجراءات والدراسة الميدانية مجتمع الدراسة

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة أعداد أدواتها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي تستخدم لدراسة وتحليل البيانات. وذلك على النحو التالي:

### أولاً- أداة الدراسة

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال الدراسة العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمد هذا الدراسة على إعداد استمارة خاصة لإجراء الدراسة الميدانية عن شركة زادنا السودانية ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.
2. توزيع الاستبانة على بعض المختصين للتحكيم وأوصى المحكمون بحذف بعض العبارات وإضافة عبارات جديدة وإعادة الصياغة اللغوية في بعض البنود ليتوافق مع فرضيات الدراسة

#### منهج الدراسة :

اعتمد الباحث في هذا الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي إذ أن المنهج الوصفي يعد من أنسب المناهج لمعالجة مشكلة هذا الدراسة حيث أنه يساعد علي إلقاء الضوء علي الجوانب المختلفة لمشكلة الدراسة .

#### مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين والعمال العاملين بشركة زادنا السودانية

#### اختيار عينة الدراسة :

قام الباحث باختيار عينة ميسرة مع تبرير البشر حسب الظروف الزمنية للدولة بسبب الكرونا .

قام الباحث باختيار الاستبانة لإجراء الدراسة الميدانية لبحثه وذلك للآتي :

1. يمكن تطبيقها على عدد كبير من المفحوصين .
2. تختصر الوقت والجهد .
3. سهولة تبويب نتائجها .

وقد اعتمدت الدراسة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت ( Likert Scale )

الخماسي والذي يتراوح بين ( أوافق بشدة — لا أوافق بشدة ) ، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

٧ - إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي:  
أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1). وبناءً عليه كلما ارتفع الوزن المرجح عن (3) كانت هنالك موافقة وكلما قلّ الوزن المرجح عن (3) كانت هنالك عدم موافقة.

### ثبات المقياس (الاستبانة):

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)<sup>(1)</sup>.  
ويستخدم لقياس الثبات «معامل ألفا كرونباخ» (Cronbach Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

وقد أخذ الباحث في اعتباره التأكد من ثبات المقياس قبل استخدامه في الدراسة بإعادة اختباره على خمسون فرداً وحساب «معامل ألفا كرونباخ» (Cronbach Alpha)، عن عبارات الدراسة وقد بلغت قيمته (أكثر من 60). كما قام الباحث بحساب معامل الصدق الذي بلغت قيمته (0.840).

(1) عز عبدالفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS، ص 560.

#### ٥ / معايير صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق (أن المقياس يقيس ما وُضع لقياسه) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### (أ) صدق المحكمين:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقياس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقياس من لغة إلى أخرى حيث قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في تخصص الدراسة لتحليل مضمين عبارات المقياس ولتحديد مدى التوافق بين العبارات ثم قبول وتعديل بعض العبارات ، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

#### (ب) صدق المقياس:

تم إجراء اختبار الصدق (Validity) لعبارات الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات، عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ .

#### ٦ / تطبيق أدوات الدراسة:

قام الباحث بمقابلة المفحوصين مباشرة وبعد التأكد من الاستبيان في صورته النهائية قدم لهم استبانته ، وبعد ملئها تم إرجاعها عن طريق التسليم باليد بواسطة الباحثين ، تم توزيع عدد 113 استمارة على العينة المذكورة أعلاه .

#### ٧ / أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

قام الباحث بترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفرغ البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبانة وذلك

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) **Statistical Package for Social Sciences** «**Package for Social Sciences**» ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

أ- إجراء اختبار الثبات (**Reliability Test**) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام «معامل ألفا كرونباخ» (**Cronbach,s Alpha**). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء، ويعد المقياس جيدا وملائما.

#### ب- أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي التخصص العلمي المهنة، سنوات الخبرة) للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حده، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين.

#### عرض وتحليل البيانات الشخصية :

إن الغرض الأساسي من تحليل هذه البيانات هو معرفة درجة التشابه والاختلاف بين أفراد العينة ومدى تمثيلها لمجتمع عينة الدراسة، وهذا التحليل يقوم في الأساس على الإحصاء الوصفي وذلك عن طريق استخدام النسب البسيطة ويركز على (النوع، العمر، المؤهل العلمي التخصص العلمي المهنة، سنوات الخبرة).

**النوع :**

لمعرفة النوع تم توجيه السؤال للمبحوثين ، وقد أعطوا إجابتين هما ذكر و أنثى

حسب ما جاء بالجدول ( 6 / 1 )

جدول ( 6 / 1 ) : توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	90	79.6%
أنثى	23	20.4%
المجموع	113	100%

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ببرنامج SPSS 2024 م

شكل 6 / 1 : توزيع المبحوثين حسب النوع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ببرنامج SPSS 2024 م

**العمر :**

لمعرفة العمر تم توجيه السؤال للمبحوثين حسب ما جاء بالجدول ( 6 - 2 ) يبين

إجاباتهم .

جدول 6-2 : توزيع المبحوثين حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة %
اقل من 30 سنة	١٦	١٤,٢%
من 31 إلى 40 سنة	٣٣	٢٩,٢%
من 41 إلى 50 سنة	٤٧	٤١,٦%
من 51 سنة فأكثر	١٧	١٥,٠%
المجموع	113	100%

شكل 6 / 2 : توزيع المبحوثين حسب العمر

### المؤهل العلمي :

لمعرفة المؤهل العلمي تم توجيه السؤال للمبحوثين حسب ما جاء بالجدول (3-6) يبين إجاباتهم .

#### جدول 3-6 : توزيع المبحوثين حسب المؤهل الأكاديمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
46.0%	52	بكالوريوس
4.4%	5	دبلوم عالي
27.4%	31	ماجستير
8.8%	10	دكتوراه
13.3%	15	أخرى
100%	113	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية ببرنامج SPSS 2024 م

شكل-3-6 : توزيع المبحوثين حسب المؤهل الأكاديمي

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية ببرنامج SPSS 2024 م

### التخصص العلمي :

لمعرفة التخصص العلمي تم توجيه السؤال للمبحوثين حسب ما جاء بالجدول (4-6) يبين إجاباتهم

#### جدول 4-6 : توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي

النسبة %	العدد	التخصص العلمي
23.9%	27	إدارة جودة شاملة
4.4%	5	دراسات إستراتيجية
11.5%	13	قانون
17.7%	20	اقتصاد
14.2%	16	إدارة أعمال
4.4%	5	نظم معلومات إدارية
23.9%	27	أخرى
100%	113	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية ببرنامج SPSS 2024 م

شكل 4-6: توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية ببرنامج SPSS 2024 م

المهنة:

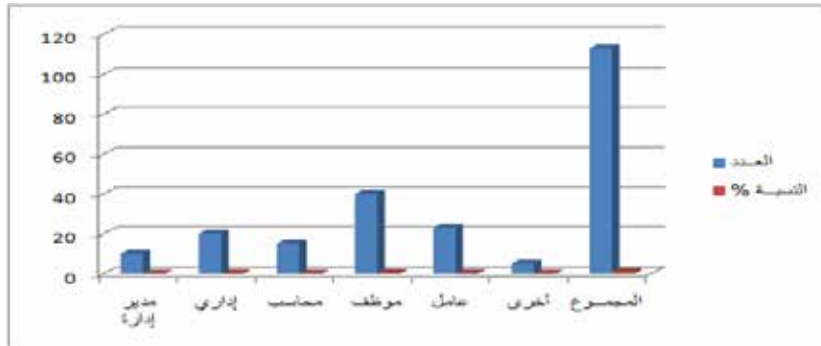
لمعرفة المهنة تم توجيه السؤال للمبحوثين حسب ما جاء بالجدول 5/6 يبين إجاباتهم.

جدول 5 / 6: توزيع المبحوثين حسب المهنة

المهنة	العدد	النسبة %
مدير إدارة	10	8.8%
إداري	20	17.7%
محاسب	15	13.3%
موظف	40	35.4%
عامل	23	20.4%
أخرى	5	4.4%
المجموع	113	100%

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية ببرنامج SPSS 2024 م

شكل 5-6: توزيع المبحوثين حسب المهنة



المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية ببرنامج SPSS 2024 م



سنوات الخبرة : لمعرفة سنوات الخبرة للمبحوثين حسب ما جاء بالجدول ( 6 / 6 )  
يلخص إجابات المبحوثين عن هذا السؤال.

جدول 6-6 : توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	١٢	١٠,٦%
من ٦ إلى ١٠ سنوات	١٨	١٥,٩%
من ١١ إلى ١٥ سنة	١٢	١٠,٦%
من ١٦ إلى ٢٠ سنة	١٩	١٦,٨%
من ٢١ إلى ٢٥ سنة	٢٦	٢٣,٠%
أكثر من ٢٥ سنة	٢٦	٢٣,٠%
<b>العدد الكلي</b>	<b>١١٣</b>	<b>١٠٠%</b>

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية ببرنامج SPSS 2024 م

شكل 6-6 : توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية ببرنامج SPSS 2024 م

#### اختبار الفرضيات

يتناول الباحث في هذا الجزء تفسير النتائج للدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية استنادا « إلى التحليل الإحصائي العام » من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لعبارات الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة والأهمية النسبية لعبارات الدراسة .

**الفرضية الأولى:**

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية التي توليها الشركة لعوامل الجودة الشاملة و بين إدارة المشروع ووضوحها من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية

جدول 6/7 : الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

م	المحور الأول				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
1	13	57	4	29	10
	11.5%	50.4%	3.5%	25.7%	8.8%
2	41	70	1	1	-
	36.3%	61.9%	0.9%	0.9%	-
3	37	71	-	5	-
	32.7%	62.8%	-	4.0%	-
4	26	81	5	1	-
	23.0%	71.7%	4.4%	0.9%	-
	9.7%	23.0%	11.5%	45.1%	10.6%

إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإدارة  
بالأهداف لتقويم أداء المشروعات

م	المحور الأول	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	تولي الشركة أهمية كبيرة للبحث والتطوير في إدارة المشروع	3.30	1.224	7	محايد
2	تولي الشركة إهتمام بتصميم المشروع وملائمته لتوقعات الجمهور	4.34	0.545	2	أوافق بشدة
3	تواجه الشركة صعوبة كبيرة في الحصول على مدخلات العمليات الإنتاجية	4.24	0.672	4	أوافق بشدة
4	تعمل الشركة على إيجاد بيئة عمل محفزة للإبداع	4.17	0.533	5	أوافق
5	تجد الشركة إحتياجاتها الداخلية من الموارد البشرية ذات المهارات المختلفة	4.31	0.669	3	أوافق بشدة
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.9458</b>	<b>0.9688</b>	<b>أوافق</b>	

يتضح من جدول 6/7 : الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول :

إن أعلى عبارة في هذا المحور كانت العبارة رقم (7) والمتعلقة بـ يؤثر استقرار البيئة الخارجية على نشاطات المجموعة ايجابياً... احتلت المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (4.36) وانحراف معياري قدره (0.642) ، بينما كانت أدنى عبارة في هذا المحور العبارة رقم (8) والمتعلقة بـ « يسمح الهيكل التنظيمي الداخلي للشركة بالاستجابة السريعة للتغيير حسب المؤثرات المختلفة... » بمتوسط مرجح قدره (2.76) وانحراف معياري قدره (1.205)

**الفرضية الثانية:**

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالجودة الشاملة في الموقف التنافسي للشركة وبين تفاعل العمليات اللازمة لإنجاز المشروع مع العوامل الإستراتيجية وتقويم الأداء.

**جدول 6/8 : الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية**

م	المحور الثاني				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
1	30	57	3	20	3
	26.5%	50.4%	2.7%	17.7%	2.7%
2	44	60	4	5	-
	38.9%	53.1%	3.5%	4.4%	-
3	24	76	4	9	-
	21.2%	67.3%	3.5%	8.0%	-
4	25	83	3	2	-
	22.1%	73.5%	2.7%	1.8%	-
5	46	58	8	1	-
	4.7%	51.3%	7.1%	0.9%	-
	27.4%	54.9%	13.3%	3.5%	0.9%

إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإدارة  
بالأهداف لتقويم أداء المشروعات

م	المحور الثاني	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	يراعى عند وضع خطة التنفيذ للمشاريع الإطار الزمني اللازم للتنفيذ ويحدد وقت البداية ووقت النهاية للمشروع	3.81	1.101	8	أوافق
2	يتم مطابقة الإنجاز للأعمال ومراقبتها بحيث تتفق مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشروع.	4.27	0.732	3	أوافق بشدة
3	تلتزم إدارة المشاريع بمعايير الجودة وتعتبرها من الأولويات.	4.02	0.756	6	أوافق
4	تتقيد إدارة المشروع بدرجات الجودة المتبعة في الشركة الأم .	4.16	0.544	4	أوافق
5	يراعى تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب معدل دخول شرائح المستهلكين	4.32	0.645	2	أوافق بشدة

يتضح من الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني:

**إن أعلى عبارة في هذا المحور كانت العبارة رقم ( 6 ) والمتعلقة بـ** تحرص الشركة على استخدام تقنيات وأساليب تكنولوجية حديثة مما يساهم في الموقف التنافسي لانجاز المشروع... احتلت المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره ( ٤,٣٨ ) وانحراف معياري قدره ( ٠,٧٨٣ ) ، **بينما كانت أدنى عبارة في هذا المحور العبارة رقم ( 1 ) والمتعلقة بـ** «يراعى عند وضع خطة التنفيذ للمشاريع الإطار الزمني اللازم للتنفيذ ويحدد وقت البداية ووقت النهاية للمشروع.» بمتوسط مرجح قدره ( ٣,٨١ ) وانحراف معياري قدره ( ١,١٠١ ) .

**الفرضية الثالثة:**

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الجودة الشاملة في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع وبين الوضوح الأكبر في تقدير جودة الأداء

جدول 6/9: الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث

م	المحور الثالث				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
1	9	51	6	40	7
	8.0%	45.1%	5.3%	35.4%	6.2%
تهتم الشركة بالجودة الشاملة في الموقف التنافسي وبين العوامل الإستراتيجية وتقييم الأداء لإنجاز الشركة					
2	37	68	5	3	-
	32.7%	60.2%	4.4%	2.7%	-
يتميز نظام تخطيط ورقابة العمليات في المجموعة بالتخطيط الاستراتيجي الشامل والبعيد المدى للطاقة الإنتاجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء					
3	45	57	5	6	-
	39.8%	50.4%	4.4%	5.3%	-
هنالك تأثير للجودة الشاملة لتقييم أداء الكفاءات والتكنولوجيا في تقدير جودة الأداء					
3	35	68	4	6	-
	31.0%	60.2%	3.5%	5.3%	-
تمحورت الاهتمامات المعاصرة بالجودة الشاملة لإدارة المشاريع بأبعاد وعوامل الوقت و الموارد في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشروع					
4	47	52	8	6	-
	41.6%	46.0%	7.1%	5.3%	-
	45.1%	51.3%	0.9%	2.7%	-
تحافظ إدارة الشركة على بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى المستهلك في الوضوح					

إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإدارة  
بالأهداف لتقويم أداء المشروعات

م	المحور الثالث	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	تهتم الشركة بالجودة الشاملة في الموقف التنافسي وبين العوامل الإستراتيجية وتقويم الأداء لإنجاز الشركة	3.13	1.169	8	محايد
2	يتميز نظام تخطيط ورقابة العمليات في المجموعة بالتخطيط الاستراتيجي الشامل والبعيد المدى للطاقة الإنتاجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء	4.23	0.655	6	أوافق بشدة
3	هنالك تأثير للجودة الشاملة لتقويم أداء الكفاءات والتكنولوجيا في تقدير جودة الأداء	4.25	0.774	4	أوافق بشدة
4	تمحورت الاهتمامات المعاصرة بالجودة الشاملة لإدارة المشاريع بأبعاد وعوامل الوقت و الموارد في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع	4.17	0.731	7	أوافق
5	تحافظ إدارة الشركة على بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى المستهلك في الوضوح	4.24	0.805	5	أوافق بشدة

يتضح من الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث:

إن أعلى عبارة في هذا المحور كانت العبارة رقم (7) والمتعلقة بتركز إدارة الشركة على التدريب المستمرة على إدارة الجودة.... احتلت المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (4.42) وانحراف معياري قدره (0.564)، بينما كانت أدنى عبارة في هذا المحور

العبارة رقم ( 1 ) والمتعلقة بـ « تهتم الشركة بالجودة الشاملة في الموقف التنافسي وبين العوامل الإستراتيجية وتقويم الأداء لإنجاز الشركة....» بمتوسط مرجح قدره (3.13) وانحراف معياري قدره (1.169) .

#### اختبار الفرضيات

**الفرضية الأولى:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية التي توليها الشركة لعوامل الجودة الشاملة وبين إدارة المشروع ووضوحها من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية.



جدول 6/12

القيمة لصالح	الاختلاف عن الوسط Mean Difference	القيمة الاحتمالية Sig. (2-tailed)	درجة الحرية df	قيمة ت المحسوبة t	الانحراف المعياري Std. Deviation	الوسط الحسابي Mean	العدد N	العبارة
محايد	3.301	0.000	112	28.670	1.224	3.30	113	تولي الشركة أهمية كبيرة للبحث والتطوير في إدارة الشركة.
أوافق بشدة	4.336	0.000	112	84.637	0.545	4.34	113	تولي الشركة اهتمام بتصميم الشركة وملائمته لتوقعات الجمهور
أوافق بشدة	4.239	0.000	112	67.073	0.672	4.24	113	تواجه الشركة صعوبة كبيرة في الحصول على مدخلات العمليات الإنتاجية
أوافق	4.168	0.000	112	83.164	0.533	4.17	113	تعمل الشركة على إيجاد بيئة عمل محفزة للإبداع.
أوافق بشدة	4.310	0.000	112	78.485	0.719	4.31	113	تجد الشركة إحتياجها الداخلية من الموارد البشرية ذات المهارات المختلفة

**يمكن تفسير نتائج الفرضية الأولى : جدول ٦/١٣ كما يلي :**

بلغت القيمة الاحتمالية لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات الفرضية الأولى (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين الأفراد أصحاب الإجابات ( أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ) ذات دلالة إحصائية عالية لصالح (أوافق) . يستنتج الباحث مما سبق بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أنه : ( هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية التي توليها الشركة لعوامل الجودة الشاملة وبين إدارة الشركة ووضوحها من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية) قد تحققت.

**الفرضية الثانية** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالجودة الشاملة في الموقف التنافسي للشركة وبين تفاعل العمليات اللازمة لإنجاز المشروع مع العوامل الإستراتيجية وتقويم الأداء.

جدول 5/13

الصالح	الاختلاف عن الوسط Mean Difference	القيمة الاحتمالية Sig. (2-tailed)	درجة الحرية df	قيمة ت المحسوبة t	الانحراف المعياري Std. Deviation	الوسط الحسابي Mean	العدد N	العبارة
أوافق	3.805	0.000	112	36.747	1.101	3.81	113	يراعى عند وضع خطة التنفيذ للمشروع الإطار الزمني اللازم للتنفيذ ويحدد وقت البداية ووقت النهاية للمشروع.
أوافق بشدة	4.265	0.000	112	61.932	0.732	4.27	113	يتم مطابقة الإنجاز للأعمال ومراقبتها بحيث تتفق مع الجدول الزمني لكل نشاط في الشركة.
أوافق	4.018	0.000	112	56.514	0.756	4.02	113	تلتزم إدارة المشاريع بمعايير الجودة وتعتبرها من الأولويات.
أوافق	4.159	0.000	112	81.290	0.544	4.16	113	تتخذ إدارة الشركة بدرجات الجودة المتبعة في الشركة الأم
أوافق بشدة	4.319	0.000	112	71.223	0.645	4.32	113	يراعى تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب معدل دخول شرائح المستهلكين

يمكن تفسير نتائج الفرضية الثانية : جدول 6/13

كما يلي :

بلغت القيمة الاحتمالية لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات الفرضية الأولى (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين الأفراد أصحاب الإجابات ( أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ) ذات دلالة إحصائية عالية لصالح (أوافق)

يستنتج الباحث مما سبق بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أنه : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالجودة الشاملة في الموقف التنافسي للشركة وبين تفاعل العمليات اللازمة لإنجاز الشركة مع العوامل الإستراتيجية وتقويم الأداء .) **قد تحققت.**

**الفرضية الثالثة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الجودة الشاملة في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع وبين الوضوح الأكبر في تقدير جودة الأداء.

العبارة	العدد N	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة ت المحسوبة t	درجة الحرية df	القيمة الاحتمالية Sig. ((2-tailed	الاختلاف عن الوسط Mean Difference	لصالح
تهتم الشركة بالجودة الشاملة في الموقف التنافسي وبين العوامل الإستراتيجية وتقويم الأداء لإنجاز الشركة	113	3.13	1.169	28.491	112	0.000	3.133	محايد
يتميز نظام تخطيط ورقابة العمليات في المجموعة بالتخطيط الاستراتيجي الشامل والبعيد المدى للطاقة الإنتاجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء	113	4.23	0.655	68.675	112	0.000	4.230	أوافق بشدة
هنالك تأثير للجودة الشاملة لتقويم أداء الكفاءات والتكنولوجيا في تقدير جودة الأداء	113	4.25	0.774	58.354	112	0.000	4.248	أوافق بشدة
تمحورت الاهتمامات المعاصرة بالجودة الشاملة لإدارة المشاريع بأبعاد وعوامل الوقت و الموارد في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع	113	4.17	0.731	60.635	112	0.000	4.168	أوافق
تحافظ إدارة الشركة على بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى المستهلك في الوضوح.	113	4.24	0.805	55.987	112	0.000	4.239	أوافق بشدة

يمكن تفسير نتائج الفرضية الثالثة: جدول 6/14 كما يلي: بلغت القيمة الاحتمالية

لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات الفرضية الأولى

(0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين الأفراد

أصحاب الإجابات ( أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ) ذات دلالة

إحصائية عالية لصالح (أوافق) .

يستنتج الباحث مما سبق بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أنه :

( هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الجودة الشاملة في تحسين فاعلية تقويم

الأداء الإداري للمشروع وبين الوضوح الأكبر في تقدير جودة الأداء.. ) قد تحققت

## المراجع والمصادر:

1. ابو الوفا، جمال محمد ، معوقات فعالية الأداء الوظيفي . دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق فرع بنها، المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الإدارة الجامعية فى الوطن العربى، بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس، 2009م.
2. توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر 2003، .
3. خالد بن سعد الجضي ، نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية ، نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية. 2004م، ص 96.
4. خضر كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء (عمان : دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع والطباعة 2002م).
5. خضر كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء (عمان : دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع والطباعة 2002م).
6. الطراونة، هانى خلف ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2012.
7. عز عبدالفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS، ص 560.
8. عصام عبد الوهاب ،أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري ، 2009.

معالجة مشكلة الازدواج الخطي  
المتعدد في نموذج الانحدار الخطي العام  
بالتطبيق على دالة التضخم في السودان  
1990 - 2022 م

اعداد

**د. سليمان خليفة مدرس عجب الله**

أ. مساعد - تخصص اقتصاد - جامعة غرب كردفان

كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية

[Wmordas122@gmail.com](mailto:Wmordas122@gmail.com)

**د. معتز ادم عبد الرحيم محمد**

أستاذ الاقتصاد المشارك - بكلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية

- جامعة غرب كردفان - جمهورية السودان

[mutazadamabdalraheemalseleical@gmail.com](mailto:mutazadamabdalraheemalseleical@gmail.com) 0918300311

## Abstract

The study aimed to address the problem of multicollinearity in the general linear regression model by applying it to the inflation function in Sudan with the aim of reaching the best results and recommendations that can help researchers in the field of economic sciences . the study problem was represented in the following main questions : how is the regression of the main determinants of the inflation function in Sudan estimated ? is there a relationship between inflation as a dependent variable and its main determinants independent variables during the period from ٢٠٢٢-١٩٩٠ without linear multiplication ? to verify the above the study relied on the descriptive approach in studying the behavior of the above phenomenon , the econometric approach was also relied upon by using general linear regression model using annual time series data during the above period , among the most important results of the study , the existence of a multicollinear multiplication problem in the inflation function in Sudan was revealed using the (Harvey) test . after processing using the fresh analysis the exchange rate variable was excluded from the model . there is a negative and statistically significant relationship between the gross domestic product and inflation , and there is a positive and statistically significant relationship between the money supply and inflation, the most important recommendations of the study are to use other methods to address the problem of multicollinear multiplication other than the partial correlation matrix and the fresh method , and to work on stabilizing the situation .political in Sudan , which affects the quantity and value of goods and services produced thus increasing the gross domestic product and reducing inflation.

**.Key word : multicollinear- linear regression- inflation function-Harvey test**



### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معالجة مشكلة الازدواج الخطي المتعدد في نموذج الانحدار الخطي العام بالتطبيق على دالة التضخم في السودان بهدف الوصول إلى أفضل النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساعد الباحثين في ميدان العلوم الاقتصادية. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية الآتية :- ما هي الكيفية التي يتم بها تقدير انحدار المحددات الرئيسية لدالة التضخم في السودان وهل توجد علاقة بين التضخم كمتغير تابع ومحدداته الرئيسية كمتغيرات مستقلة خلال الفترة من (1990-2022م) دون ازدواج خطي، وللتحقق من أعلاه اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في دراسة سلوك الظاهرة أعلاه كما تم الاعتماد على منهج الاقتصاد القياسي من خلال استخدام نماذج الانحدار الخطي العام وذلك باستخدام بيانات سلاسل زمنية سنوية خلال الفترة أعلاه، ومن أهم نتائج الدراسة : تم الكشف عن وجود مشكلة ازدواج خطي متعدد في دالة التضخم في السودان وذلك باستخدام اختبار (Harvey) وبعد المعالجة عن طريق استخدام تحليل فرش تم استبعاد متغير سعر الصرف من النموذج. وأن هنالك علاقة سالبة وذات دلالة إحصائية بين الناتج المحلي الإجمالي والتضخم وهنالك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين عرض النقود والتضخم. أهم توصيات الدراسة استخدام طرق أخرى لمعالجة مشكلة الازدواج الخطي المتعدد خلافاً لمصفوفة الارتباطات الجزئية وطريقة فريش، العمل على استقرار الأوضاع السياسية في السودان مما يؤثر على كمية وقيمة ما ينتج من السلع والخدمات وبالتالي يزداد الناتج المحلي الإجمالي ويقل التضخم.

كلمات مفتاحية : الازدواج الخطي - الانحدار الخطي - دالة التضخم - اختبار هارفي .

## المحور الأول : الإطار المنهجي والدراسات السابقة:

### أولاً : مقدمة الدراسة :

في علم الاقتصاد توجد الكثير من النماذج القياسية التي تحتوي على مجموعة من المتغيرات والتي تعتمد في شرح بعضها على المتغير التابع ومجموعة من المتغيرات المستقلة والتي من بينها ظاهرة ارتفاع المستوى العام للأسعار (التضخم) والتي حاول الكثير من الباحثين تقدير العوامل التي تؤثر فيها وإيجاد تفسيرات أكثر لتلك الظاهرة ، ومعظم الطرق في التقدير متميزة وتتصف بالخصائص المرغوب فيها في المقدرات الجيدة كعدم التحيز وأقل تباين إلا أنها تصطدم بالمشاكل القياسية المعروفة في ميدان القياس ومنها مشكلة الازدواج الخطي المتعدد .

مشكلة الازدواج الخطي والخاصة بنماذج الانحدار الخطي العام هي تنشأ من تعدد العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والتي تسبب في تضخم تباين مقدرات النموذج إلى أدنى قدر ممكن ومن هنا يمكن صياغة التساؤلات الرئيسية كالآتي :

- ما هي الكيفية التي يتم بها تقدير انحدار المحددات الرئيسية لدالة التضخم في السودان ؟  
- وهل توجد علاقة بين التضخم كمتغير تابع ومحدداته الرئيسية كمتغيرات مستقلة خلال الفترة من (1990-2022م) دون ازدواج خطي وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- سلوك محددات التضخم يتفق مع معظم النظريات الاقتصادية ولكنه يعاني من مشكلة تعدد العلاقات الخطية (الازدواج الخطي المتعدد).

- توجد علاقة سالبة وذات دلالة إحصائية بين الناتج المحلي الإجمالي والتضخم.

- توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين عرض النقود والتضخم.

تأتي أهمية موضوع الدراسة للتضخم في الدراسات الاقتصادية لارتباطه بحياة الناس فضلاً عن تحليل سلوك المتغيرات ذات الارتباط الوثيق بالتضخم يساعد على رسم السياسات الاقتصادية على مستوى الدولة ، كما أن التضخم يخضع لمجموعة من المتغيرات الداخلة في النموذج فقط وإنما كذلك الأسلوب المستخدم في التقدير فهناك فرضيات للتضخم تعاني من الازدواج الخطي المتعدد وهو ما يتعارض مع بعض الأساليب المستخدمة في التقدير .

تهدف الدراسة إلى معالجة مشكلة الازدواج الخطي المتعدد في نموذج الانحدار الخطي العام الناتجة عن تعدد العلاقات الخطية بالتطبيق على دالة التضخم في السودان بهدف الوصول أفضل النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساعد الباحثين في ميدان العلوم الاقتصادية إلى الوصول إلى أفضل النماذج القياسية ، وأيضاً تساعد متخذي القرارات الاقتصادية في رسم أفضل السياسات الاقتصادية الكمية .

الحدود : السودان 1990-2022 م .

### منهجية الدراسة :

تماشياً مع طبيعة موضوع الدراسة يتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري للدراسة وذلك باستخلاص وتحليل أهم الدراسات ذات العلاقة بالموضوع ، كما تم الاعتماد على منهج الاقتصاد القياسي عن طريق تطبيق نموذج الانحدار الخطي العام على بيانات الدراسة وتقدير معالمها بطريقة OLS ثم التخلص من مشكلة الازدواج الخطي المتعدد.

### هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من ثلاثة محاور المحور الأول يحتوى على الإطار المنهجي والدراسات السابقة والمحور الثاني الإطار النظري ويتكون من مشكلة الازدواج الخطي والمحور الثالث الدراسة التطبيقية ونتائجها.

## ثانياً : الدراسات السابقة :

### 1. دراسة عبد الرحيم عوض عبد الخالق (2023م)

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين طرق علاج مشكلة الازدواج الخطي وهي طريقة المربعات الصغر (OLS) وطريقة انحدار الحرف (RR) وطريقة المكونات الرئيسية (PCR) وطريقة انحدار لأسو (Lasso) للوصول إلى أفضلها لعلاج مشكلة الازدواج الخطي. وتوصلت الدراسة إلى أفضلية طريقة انحدار لأسو (Lasso) عن كلاً من طريقة المربعات الصغر (OLS) وطريقة انحدار الحرف (RR) وطريقة المكونات الرئيسية (PCR) وذلك لأنها صاحبة أقل متوسط مربعات أخطاء وأقل قيم لمعامل تضخم التباين، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة طريقة انحدار لأسو حيث تعد من الطرق الحديثة في تقدير النماذج الإحصائية التي تعاني من مشكلة الازدواج الخطي.

### 2. دراسة أحمد سلامي وعيسى حجاب (2018م) :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية التأكد من جودة الأداء العام للنموذج القياسي المقدر قبل استخدامه أي كيفية تحليل معادلة التمثيل المقترح وتقييم مدى الدقة التي تمثل الانحدار العلاقة المفترضة التي تربط بين الظاهرة المدروسة والعوامل المسبب لها. حيث بينت أنه لا يتم ذلك إلا بأجراء مختلف الاختبارات الاقتصادية والإحصائية والقياسية اللازمة لعملية القياس الاقتصادي وهو ما يقودنا إلى استعمال النماذج القياسية المتحصل عليها في إجراء مختلف أنواع التقديرات والتوقعات لتطور الظاهرة المدروسة في المستقبل

### 3. دراسة سحر عبدالسلام 2018م :

هدفت الدراسة إلى عرض ومناقشة مشكلة الازدواج الخطي من حيث طبيعتها وأسبابها وآثارها وطرق اكتشافها والبحث في أساليب معالجة البيانات التي تتضمن هذه المشكلة، لبيان حجم المشكلة التي يغفل عنها كثير من الباحثين الإحصائيين والاقتصاديين مع التركيز

على انحدار **Ridge Regression (RR)** كأسلوب مميز وفعال لمعالجة هذه المشكلة ومن ثم مناقشة هذا الأسلوب وما يترتب عليه من نتائج لتحليل البيانات مع مقارنة هذه النتائج بأسلوب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة المربعات الصغرى العادية (**OLS**) تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال ما هي العوامل المؤثرة علي إستهلاك الزيوت النباتية في مصر وتقدير معالته دون دراية أو دون التحقق من الفروض الأساسية الواجب توافرها عند تطبيقه والذي يقود إلي نتائج غير صحيحة تتسبب في قرارات خاطئة أو خطط لا تتناسب وطبيعة المشكلة أو الظاهرة التي يسعى الباحث لحلها ، استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة انحدار ريدج (**RR Ridge Regression**) وطريقة المربعات الصغرى العادية (**OLS**) عند تحليل متغيرات الدراسة لتوضيح مشكلة الأزواج الخطي والمقارنة بينهما من خلال عدة معايير للمقارنة مثل معامل تضخم التباين **VIF** والدليل الشرطي **CI** وحدود التسامح **Tolerance** والجذور الكامنة **Eigenvalues** بجانب استخدام مصفوفة الارتباط البسيط بين المتغيرات التفسيرية موضع الدراسة، وكيفية معالجة أزواج الخطي وذلك باستخدام حزم التحليل الإحصائي لبرنامج **NCSS**

#### 4. دراسة ياسر مصطفى محمد الحسن (2016م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ملاءمة تقدير معاملات نموذج الناتج المحلي الإجمالي السوداني للمعايير الاقتصادية والإحصائية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة قيد الدراسة والتطبيق عبارة عن بيانات الناتج المحلي الإجمالي السوداني من الجهاز المركزي للإحصاء في الفترة من (1966-2009م). وقد خلصت النتائج إلى أن النموذج يعاني من مشكلات القياس الاقتصادي وهي الارتباط الذاتي، عدم ثبات التباين، والتعدد الخطي، وكذلك يعاني النموذج من عدم معنوية متغيرين من أصل ثلاثة متغيرات مستقلة وهذا بالطبع أمر غير جيد

## 5. دراسة الطيب عمر احمد وآخرون (2016م) :

هدفت الدراسة إلى معرفة استقلالية معرفة وجود مشاكل القياس وتأثير على عملية التقدير وذلك من خلال تحليل الأرباح في المصارف السودانية باستخدام نماذج الانحدار الخطي متمثلة في مشكلة عدم تجانس التباين ومشكلة الارتباط الذاتي ومشكلة التداخل الخطي، حيث أوضحت النتائج أن النموذج المقترح يعاني من مشكلة عدم التجانس ومشكلة التداخل الخطي ولا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي وأن نسبة مساهمة جميع المتغيرات المستقلة في الأرباح **67%** وأن هنالك **33%** من المتغيرات المتسببة في المشاكل غير مضمنة في النموذج .

### المحور الثاني : الإطار النظري :

#### الانحدار الخطي :

إن أحد أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار المتعدد يتمثل في عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة، ويترتب على ذلك إسقاط الفرض بحدوث مشكلة الازدواج الخطي (**Multicollinearity**) (( **Brown, 1998, P62** )) بحيث لا يمكن للتحليل الاحصائي أن يتميز تماماً بينها أو عزل تأثيرها المستقل، ذلك لأن تفسير معادلة الانحدار الخطي يفترض أن متغيرات التنبؤ ليست مترابطة بقوة وبالتالي الازدواج الخطي يسقط هذا الفرض وهذا يعني عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات أي عدم استقلالية المتغيرات المستقلة، ومن ثم تعد مشكلة الازدواج الخطي من أهم المشاكل التي تواجه الباحث عند تحليل الانحدار الخطي المتعدد والتي يمكن أن تؤثر على دقة تقديرات معاملات الانحدار (**Abdalla, 2011**) .

### اكتشاف الازدواج الخطي (مزاخم ، 2007) :

لا يمكن اكتشاف الازدواج الخطي قبل إجراء عملية التقدير فقد يوجد الازدواج الخطي وقد لا يوجد لذلك نفترض عدم وجوده في البداية، ونقوم بإجراء العلاقة الإحصائية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة بالطريقة العادية ثم نختبر الفرض القائل بوجود الازدواج الخطي أو عدمه ، حيث يتم الاعتماد في ذلك على معامل تضخم البيانات ( **VIF** variance inflation factor )) الدليل الشرطي **condition Index** الجذور الكامنة (**Eigen values**) نسب التباين **variance proportion** حدود التسامح (**tolerance**)

### أولاً: إيجاد مصفوفة الارتباط البسيط بين المتغيرات المستقلة:

1. يشير معامل الارتباط البسيط الذي يساوي صفر إلى عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرين المستقلين .
2. معامل الارتباط البسيط الذي يساوي واحد إلى وجود ارتباط خطي تام بين المتغيرين المستقلين .
3. معامل الارتباط البسيط الأعلى من 0.95 إلى وجود ارتباط خطي قوي بين المتغيرين المستقلين .
4. معامل الارتباط البسيط الذي يتراوح بين (0.90-0.95) إلى احتمال وجود ارتباط خطي بين المتغيرين المستقلين .
5. معامل الارتباط البسيط الأعلى من 0.50 إلى وجود ارتباط خطي متوسط بين المتغيرين المستقلين .
6. يكون هناك شك في وجود ازدواج خطي إذا كانت قيمة عالية بحيث يقارب 0.95 أو أكبر بينما مقدرات الانحدار الجزئية غير معنوية إحصائياً نظراً لتدني وانخفاض قيم **t** فإذا كانت قيمة عالية فإن قيمة **f** المحسوبة ستكون عالية لأنها تعتمد على

وبالتالي سوف يكون هنالك تناقض بين قيمة  $f$  والتي توضح لنا أن النموذج معنوي وقيمة  $t$  والتي توضح لنا أن معاملات الانحدار غير معنوية ، وبالتالي نستطيع أن نجزم فعلاً بوجود ارتباط خطي بين المتغيرات علماً بأن وجود الازدواج لا يعتبر مشكلة وإنما المشكلة تتمثل في درجة الازدواج الخطي (سحر إبراهيم 2018) .

ثانياً : حساب معامل تضخم التباين : **VIF Variance Inflation factor**

$$vif = (\hat{\beta}_j) = \frac{1}{1-R_j^2}$$

تدل قيمة معامل تضخم التباين **VIF Variance Inflation factor** عندما تكون اكبر من **10** علي وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة موضع الدراسة وبحسب معامل تضخم التباين كما يلي :

$$vif = (\hat{\beta}_j) = \frac{1}{1-R_j^2} = \frac{1}{\text{tolerance}}$$

$R^s =$  معامل التحديد للمتغير **X** المستخرج من انحدار **Y** علي المتغيرات المستقلة حيث **K** ، **2** ، **1** = يستخدم لقياس درجة التباين كمؤشر للدقة علي زيادة أو انخفاض التباين وذلك إذا زاد ت قوة الارتباط بين مجموعة المتغيرات المستقلة فإن ترتفع وبالتالي ينخفض المقام ويرتفع معامل تضخم التباين ويرتفع التباين ، وبالتالي تقل دقة فإذا كانت قيمة النموذج اكبر من **10** دل ذلك على وجود مشكلة الازدواج الخطي .



### ثالثاً : الدليل الشرطي C I Condition Index :

هو عبارة عن الجذر التربيعي لحاصل قسمة أكبر جذر كامن (Eigen value) على كل جذر كامن مقابل للأبعاد  $d = 1, 2, \dots, 8$  , j

$$k = \frac{\text{Maximum eigenvalue}}{\text{Minimum eigenvalue}}$$

$$CI = \sqrt{\frac{\text{Maximum eigenvalue}}{\text{Minimum eigenvalue}}} = \sqrt{K}$$

لايجاد الدليل الشرطي لابد أولاً من احتساب الجذور الكامنة Eigen values حيث توضح كمية الاختلافات الكلية بين المتغيرات، فعندما تكون الجذور المميزة مساوية للصفر فإنه يدل على التعدد الخطي التام أما إذا كانت قريبة من الصفر فهذا مؤشر على وجود تعدد خطي عالي، أما إذا كانت مساوية إلى (1) فتعتبر الحالة الأمثل في عدم وجود مشكلة التعدد الخطي، ومن يمكن إيجاد العدد الشرطي K .

إيجاد الدليل الشرطي C I Condition Index ونسب التباين حيث يؤخذان سوياً ويستفاد منهما في بيان درجة التعدد الخطي والمتغيرات المرتبطة مع بعضها البعض فإذا كانت قيمة الدليل الشرطي في حدود القيمة (5-10) وأن اثنين أو أكثر من نسب التباين أقل من 0.5 فهذا يدل على أن الارتباط ضعيف، أما إذا كانت القيمة تقع بين (10-30) فهذا يعني أن هناك ازدواج خطي من المعتدل إلى العالي (30)  $CI \geq 10 \leq 30$  أما إذا تجاوزت القيمة عن 30 فهذا مؤشر على أن الازدواج الخطي بدرجة أكبر وعلى وجود المشكلة وخطورتها.

### رابعاً : حدود التسامح : Berk ،، (1977، 863) tolerance)

يعتبر هذا المقياس أحد المقاييس الدالة على وجود أو عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي، فإذا كانت قيمة **tolerance** أكبر من **0.1** دل ذلك على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي، أما إذا كانت قيمة **tolerance** أقل من **0.1** دل ذلك على وجود مشكلة الأزواج الخطي :

=

### طرق علاج مشكلة الأزواج الخطي :

وجود الأزواج الخطي لا يعني مشكلة وإنما المشكلة تتمثل في درجة هذا الأزواج فإذا كانت درجة الأزواج الخطي منخفضة فمن الممكن قبول هذا الأزواج، أما إذا كانت درجة الأزواج الخطي مرتفعة فيجب العمل على معالجة هذا الأزواج بوحدة أو أكثر من الطرق الآتية :

جمع بيانات إضافية : كلما كبر حجم العينة عن طريق إضافة بيانات جديدة كلما ساعد ذلك على تخفيض حجم التباينات وهذا يقلل أثر الارتباط الخطي فإنه لا ينصح في البحوث القياسية أن لا يقل حجم العينة عن 25 مشاهدة و الأ يزيد عدد المتغيرات المستقلة عن خمسة .

**1. الاستعانة بمعلومات خارجية :** إذا كان هناك تقدير لمعلمة أحد المتغيرات الذي

يتصف بكونه مرتبطاً ارتباطاً متعبداً فيمكن استخدام هذا التقدير الذي تم خارج إطار البحث مع نتائج دراسة البحث قيد الدراسة.

**2. تحويل العلاقات الدالية :** يتم ذلك عن طريق استخدام الأدوات والمفاهيم الرياضية

كأن يكون المتغير موجود في المقام فنضرب المعادلة وبهذا نحصل على علاقة دالية جديدة والخطورة في هذا الإجراء هو وجوب ملاحظة النتائج عند تحليلها وتفسيرها ومدى تطابقها مع منطوق النظرية الاقتصادية.

**3. حذف أو إضافة متغير جديد :** قد يلجأ البعض لاستخدام الأسلوب القياسي لحذف

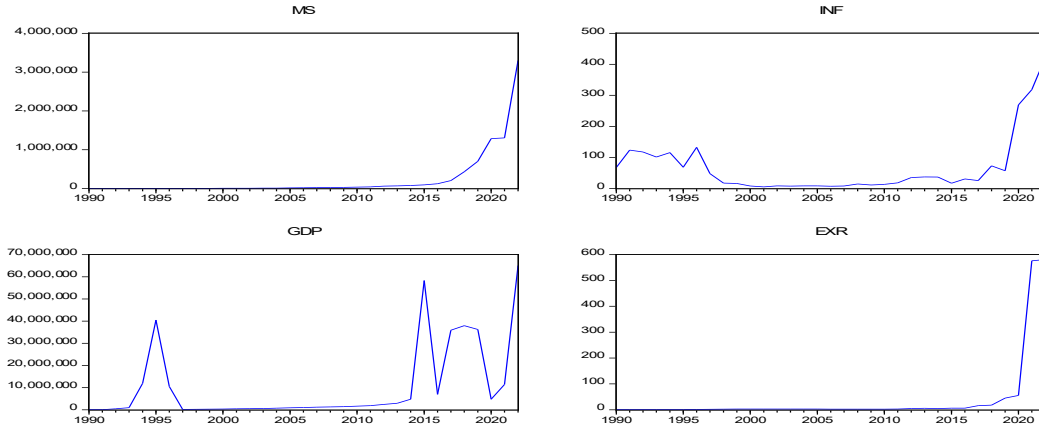
المتغير الذي يمتاز بالارتباط العالي مع المتغيرات المستقلة الأخرى أو قد يضاف

متغير جديد آخر ذو أهمية بالنسبة للنموذج .

4. تعويض المتغيرات المستقلة ذات فترات الإبطاء الزمني بدالة المتغير التابع (،2011، Issam P34) .

### المحور الثالث : تحليل بيانات السلاسل الزمنية :

الشكل البياني (1) يوضح اتجاه متغيرات الدراسة :



المصدر: إعداد الباحثان من نتائج تحليل Eviews10

يلاحظ من الشكل البياني أعلاه أن البيانات لها اتجاه عام متزايدة عبر الزمن ويوجد في بعضها تذبذب شديد لذلك لا بدأ من فحصها بجذر الوحدة.

جدول (1) يوضح نتائج اختبار جذر الوحدة لمتغيرات الدراسة :

المتغيرات	إحصائية الاختبار	القيمة الحرجة عند مستوى المعنوية 5%	نوع الاختبار Philips-Perron test	مستوى الاستقرار
INF	5.26	2.96	P.P	الفرق الأول
MS	36.52	2.95	P.P	المستوى
EXR	5.43	2.96	P.P	الفرق الأول
GDP	2.99	2.96	P.P	المستوى

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج تحليل Eviews10

يلاحظ من الجدول (1) أن قيمة **P.P test statistic** بالنسبة **inf** بلغت (26.5) وهي أكبر من القيمة الحرجة عند مستوى معنوية 5% (2.96) وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل باستقرار المتغير في الفرق الأول. وكذلك الحال في بقية المتغيرات المستقلة (**GDP، EXR، MS**) حيث بلغت قيم **P.P** على التوالي (36.52)، (5.43)، (2.96) وهي جميعها أكبر من القيمة الحرجة عند مستوى معنوية 5% (2.96)، (2.96)، (2.95)، (2.96) على التوالي. وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل باستقرار المتغيرات المستقلة في المستوى ما عدا سعر الصرف والتضخم مستقران في الفرق الأول.

**اختبار التكامل المشترك وفق اختبار جاهسون**: وباقتراض أن التضخم دالة في كل من عرض النقود وسعر الصرف والنتاج المحلي الإجمالي. وينطبق اختبار جوهانسون -جويللز

جدول (2) يوضح اختبار التكامل المشترك لجوهانسون

المتغيرات	مستوى المعنوية 5%	نسبة الإمكان L.R
INF	٤٧,٨٧	١٠٥,٤٩

٣١,٧٥	٢٩,٩٨	MS
٧,١٧	١٥,٤٩	EXR
٠,٠٤٩	٣,٨٤	GDP

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج تحليل **Eviews10**

من الجدول أن القيمة الأولى المحسوبة لنسبة الإمكان (LR) في العمود الثالث تزيد عن القيمة الحرجة المناظرة لها في العمود الثاني عند مستوى دلالة 5% ومن ثم يرفض فرض عدم القائل بعدم وجود أي متجهة للتكامل المشترك بين السلاسل الزمنية لمتغيرات النموذج ونقبل الفرض البديل بوجود (2) متجهات على الأقل للتكامل المشترك. وبالتالي بوجود تكامل مشترك بين جميع متغيرات النموذج مما يعني أنها مستقرة وهذا يعني أنها في الأجل الطويل سوف تسلك سلوكاً متشابهاً (علاقة توازنية في الأجل الطويل) جدول (3) يوضح الكشف عن مشكلة الأزواج الخطي باستخدام مصفوفة الارتباطات

	MS	EXR	GDP
MS	1	0.8630993083752139	0.5731658422162405
EXR	0.8630993083752139	1	0.4259542758259426
GDP	0.5731658422162405	0.4259542758259426	1

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج تحليل **Eviews10**

يلاحظ من نتائج التقدير من مصفوفة الارتباطات أن هنالك درجة قصوى من الأزواج الخطي المتعدد بين كل من سعر الصرف وعرض النقود حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.86)

للتخلص من مشكلة الازدواج الخطي المتعدد يستخدم تحليل فرش

ويتكون من الخطوات التالية:

1. إجراء انحدار المتغير التابع لكل متغير مستقل على حدة .
  2. يتم اختبار النتائج على أساس المعايير الاقتصادية والإحصائية .
  3. يعاد إدخال المتغيرات تدريجياً وتقييم النتيجة المتحصل عليها .
- جدول (4) يوضح انحدار عرض النقود على التضخم.

Dependent Variable: INF				
Method: Least Squares				
Time: 03:30 24/09/Date: 08				
Sample: 1990 2022				
Included observations: 33				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	.Prob
C	37.00996	9.095164	4.069191	0.0003
MS	0.000131	1.35E-05	9.672622	0.0000
R-squared	0.751123	Mean dependent var		68.09333
Adjusted R-squared	0.743095	S.D. dependent var		96.43294
S.E. of regression	48.87781	Akaike info criterion		10.67522
Sum squared resid	74060.25	Schwarz criterion		10.76591
Log likelihood	-174.1411	.Hannan-Quinn criter		10.70573
F-statistic	93.55962	Durbin-Watson stat		0.907865
(Prob(F-statistic	0.000000			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج تحليل Eviews10

يلاحظ من التحليل في الجدول أعلاه أن إشارة معامل عرض النقود موجبة وقيمة معامل التحديد تساوي (0.75) مما يعني أن النموذج ذو مقدرة تفسيرية عالية وعليه يتم اعتماد عرض النقود كمتغير مستقل في نموذج الدراسة.

جدول (5) يوضح انحدار الناتج المحلي الإجمالي على التضخم:

(Dependent Variable: LOG(INF				
(Method: ARMA Maximum Likelihood (OPG - BHHH				
Time: 08:49 24/09/Date: 08				
Sample: 1990 2022				
Included observations: 33				
Convergence achieved after 36 iterations				
Coefficient covariance computed using outer product of gradients				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	.Prob
C	4.554724	1.716509	2.653482	0.0128
GDP	-1.01E-08	4.08E-09	-2.461770	0.0200
(AR(1	0.947315	0.065280	14.51164	0.0000
SIGMASQ	0.259778	0.058622	4.431420	0.0001
R-squared	0.823151	Mean dependent var		3.468456
Adjusted R-squared	0.804856	S.D. dependent var		1.230782
S.E. of regression	0.543700	Akaike info criterion		1.801372
Sum squared resid	8.572668	Schwarz criterion		1.982767
Log likelihood	-25.72264	.Hannan-Quinn criter		1.862406
F-statistic	44.99375	Durbin-Watson stat		1.647367
(Prob(F-statistic	0.000000			
Inverted AR Roots	95.			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج تحليل Eviews10

كما يلاحظ أيضاً من نتائج التحليل من الجدول أعلاه أن إشارة معامل الناتج المحلي الإجمالي سالبة وتتفق مع النظرية الاقتصادية وقيمة معامل التحديد (0.82) مما يعني أن النموذج ذو قوة تفسيرية عالية وعليه يتم اعتماد متغير الناتج المحلي الإجمالي كمتغير مستقل في نموذج الدراسة

جدول (6) يوضح انحدار سعر الصرف على التضخم:

Dependent Variable: INF				
Method: Least Squares				
Time: 03:31 24/09/Date: 08				
Sample: 1990 2022				
Included observations: 33				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	.Prob
C	44.41753	9.873236	4.498781	0.0001
EXR	0.576851	0.069041	8.355199	0.0000
R-squared	0.692489	Mean dependent var		68.09333
Adjusted R-squared	0.682569	S.D. dependent var		96.43294
S.E. of regression	54.33128	Akaike info criterion		10.88677
Sum squared resid	91508.53	Schwarz criterion		10.97747
Log likelihood	-177.6317	.Hannan-Quinn criter		10.91729
F-statistic	69.80936	Durbin-Watson stat		1.515342
(Prob(F-statistic	0.000000			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج تحليل **Eviews10**

كما يلاحظ من نتائج التحليل من الجدول أعلاه أن إشارة معامل سعر الصرف موجبة وقيمة معامل التحديد (**0.69**) وهو أقل تفسيراً من عرض النقود والناتج المحلي الإجمالي وعليه يتم حذف متغير سعر الصرف باعتباره متغير غير مرغوب فيه وهو سبب لحدث مشكلة الازدواج الخطي المتعدد.

جدول (7) يوضح الكشف عن مشكلة الازدواج الخطي باستخدام مصفوفة الارتباطات بعد حذف

متغير سعر الصرف عن طريق تحليل فرش.

GDP	MS	
0.5731658422162405	1	MS
1	0.5731658422162405	GDP

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج تحليل **Eviews10**.



يلاحظ من نتائج التقدير من مصفوفة الارتباطات في الجدول أعلاه ليس هنالك ازدواج خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة بعد أبعاد متغير سعر الصرف من النموذج وعليه يمكن تقدير النموذج.

### تقدير نموذج الدراسة:

Estimation Command:

LS(OPTMETHOD=OPG) LOG(INF) C GDP MS AR(1)

Estimation Equation:

LOG(INF) = C(1) + C(2)\*GDP + C(3)\*MS + [AR(1)=C(4),UNCOND]

Substituted Coefficients:

LOG(INF) = 3.8001366808 - 1.57772446604e-08\*GDP +  
7.57697030766e-07\*MS + [AR(1)=0.906439675771,UNCOND]

جدول (8) يوضح تقييم النموذج بعد معالجة مشكلة الازدواج الخطي المتعدد :

5	4	3	2	1
pro(t-test) القيمة الاحتمالية (statistic)	T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعالم	المتغيرات
0.0014	3.5540	1.069	3.800	C
0.0330	-2.24	03E-09 .7	-1.58E-08	GDP
0.0307	2.28	3.33E-07	7.58E-07	MS
Durbin-Watson stat=1.65		Test: HarveyObs*R-squared =2.17		
Adjusted R-squared=0.85		Prob. Chi-Square=0.33		
F-statistic=44.72		Prob(F-statistic)=0.000000		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج تحليل **01sweivE**.

من الجدول أعلاه يمكن تقييم النموذج وفقاً للمعيار الاقتصادي والاحصائي والقياسي.

### أولاً: تقييم معالم النموذج وفقاً للمعيار الاقتصادي:-

- أ- العمود رقم (1) يشتمل على المتغيرات وهي الثابت والمتغيرات التفسيرية .
- ب- العمود رقم (2) يحتوى على تقديرات معالم المعادلة حيث يتضح فيه أن قيمة معامل الثابت يساوي (3.800) وبإشارة موجبة كما بلغت قيمة معامل الناتج المحلي الإجمالي (-1.58E-08) إشارة السالب تعني وجود علاقة عكسية بين الناتج المحلي الإجمالي والتضخم وهي تتفق مع النظرية الاقتصادية. أيضاً بلغت قيمة معامل عرض النقود (-7.58E-07) إشارة الموجب تعني وجود علاقة طردية بين عرض النقود والتضخم وهذا يعتبر موافق للنظرية الاقتصادية.
- ج- العمود رقم (3) يضم الأخطاء المعيارية وهي عبارة عن انحراف تقدير المعلمة عن القيمة الحقيقية لها، فكلما صغر الانحراف المعياري للمعلمة المعينة كلما دل ذلك علي دقة تقديرها .

### ثانياً: تقييم معالم النموذج وفقاً للمعيار الاحصائي:-

- 1- من الجدول (8) أيضاً يظهر اختبار  $F$  وتستخدم للكشف عن معنوية الانحدار ككل حيث بلغت قيمة  $F = 44.72$  والقيمة الاحتمالية لها تساوي  $\text{Prob}(F) = 0.000000$  (statistic) وهي اقل من 5% مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل القائل بأن الانحدار ككل معنوي وهذه دلالة على وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة ( $GDP, MS$ ) والمتغير التابع ( $INF$ ) .
- 2- العمود رقم (4) يظهر قيم  $t$  المحسوبة لتقديرات معالم النموذج حيث  $t$  المحسوبة لمعلمة الثابت تساوي (3.5540) ولتقديرات معالم المتغيرات التفسيرية (2.24- )، (2.28) فهي علي الترتيب.
- 3- العمود رقم (5) يمثل القيم الاحتمالية  $\text{Prob}(T\text{-Test Statistic})$  لمعالم النموذج

والتي يتم من خلالها تحديد ما إذا كانت المعلمة معنوية إحصائياً أم لا ومن نتائج التحليل يتضح أن معلمة الثابت معنوية حيث بلغت (0.0014) وهي أقل من 0.05 مما يعني أن الثابت معنوي كما بلغت القيمة الاحتمالية لمعامل الناتج المحلي الإجمالي (0.033) وهي قيمة أقل من 0.05 وعليه يصبح معامل الناتج المحلي الإجمالي معنوي لوجود علاقة سببية بين الناتج المحلي الإجمالي والتضخم وبلغت القيمة الاحتمالية لمعامل النقود (0.030) وهي أقل من 0.05 وعليه يصبح معامل عرض النقود معنوي أيضاً لوجود علاقة سببية بين عرض النقود والناتج المحلي الإجمالي.

4- يظهر أسفل الجدول (8) أيضاً معامل التحديد ( $R^2$ ) ويستخدم لقياس القدرة التفسيرية لنموذج ومن الجدول يتضح انه يساوي  $R^2 = (0.85)$  وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة .

(، استطاعت أن تفسر بنسبة 85% من التغيرات التي تطرأ علي المتغير التابع (،) والباقي قدره 15% يعود إلى المتغير العشوائي (u) (المتغيرات غير المضمنة في النموذج). وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وعليه يعتبر النموذج قد اجتاز المعيار الاحصائي.

**ثالثاً : تقييم معالم النموذج وفقاً للمعيار القياسي :-**

- أسفل الجدول (8) تظهر بعض الاختبارات القياسية تفاصيلها كالآتي :

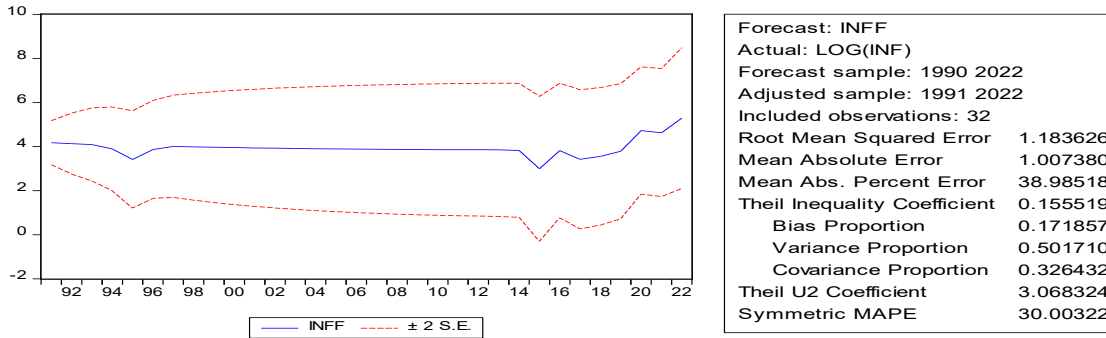
- اختبار درين وايطسون (DW) (يستخدم للكشف عن مشكلة الارتباط الذاتي للبقاقي أو أخطاء النموذج وهو يساوي (1.65) وبالرجوع إلى القيمة الجدولية التي تتراوح ما بين (1.5 الي 2.5) يلاحظ أنها تقترب من القيمة المعيارية مما يعني أن النموذج لا يعاني من مشكلة ارتباط ذاتي .

- اختبار Harvey وهو يستخدم للكشف عن مشكلة اختلاف التباين حيث بلغت قيمة الاختبار للاحتماالية  $(R-squared \times OPs) = (0.33)$  وهي اكبر من 5% مما يدعو إلى

رفض الفرض البديل وقبول فرض عدم القائل بعدم وجود مشكلة اختلاف تباين. وعليه يعتبر النموذج قد اجتاز المعايير الاقتصادية والإحصائية والقياسية على الترتيب.

اختبار مقدرة النموذج على التنبؤ:

شكل (3) يوضح اختبار المقدرة التنبؤية :



المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل Eviews10

من نتائج تقدير الاختبار بلغت قيمة Theil Inequality coefficient تساوي (0.16)

( وهي قيمة تقترب من الصفر وعليه تعتبر مقدرة النموذج التنبؤية عالية.

## النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة :

#### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أ. أن بعض بيانات الدراسة مستقر في المستوى والبعض الآخر غير مستقر إلا بعد أخذ الفروق الأولى لها لذلك تم اختبار التكامل المشترك بين جميع متغيرات النموذج ووجد أن لها متجهان مما يعني أنها مستقرة وهذا يعني أنها في الأجل الطويل سوف تسلك سلوك متشابهاً (علاقة توازنية طويلة الأجل).
- ب. تم إجراء اختبارات الكشف عن وجود مشكلة ازدواج خطي متعدد في دالة التضخم في السودان وذلك باستخدام اختبار (Harvey) وبعد المعالجة عن طريق استخدام تحليل فرش تم استبعاد متغير سعر الصرف من النموذج وعليه أصبح النموذج ذو كفاءة عالية في تقدير دالة التضخم في السودان خلال الفترة 1990-2022م .
- ج. هنالك علاقة سالبة وذات دلالة إحصائية بين الناتج المحلي الإجمالي والتضخم وهذا ما أكدته الدراسة أن قيمة معامل الناتج المحلي الإجمالي سالب والقيمة الاحتمالية له اقل من 0.05 وبالتالي رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الناتج المحلي الإجمالي والتضخم.
- د. هنالك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين عرض النقود والتضخم وهذا ما أكدته الدراسة أن قيمة معامل عرض النقود موجب والقيمة الاحتمالية له اقل من 0.05 وبالتالي رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عرض النقود والتضخم وهذا يتفق مع النظرية الاقتصادية .
- هـ. تؤكد نتائج الدراسة بأن المتغيرات المستقلة في النموذج تؤثر على التضخم حيث أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.85 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (الناتج المحلي

الإجمالي و عرض النقود) تؤثر في المتغير التابع (التضخم) بنسبة 85% والباقي قدره 15% عبارة عن أثر المتغيرات العشوائية غير المضمنة في النموذج.

### اتفقت نتائج الاختبارات مع فرضيات الدراسة التالية:

- أ. أن سلوك محددات التضخم يتفق مع معظم النظريات الاقتصادية ولكنه يعاني من مشكلة تعدد العلاقات الخطية (الازدواج الخطي المتعدد).
- ب. توجد علاقة سالبة وذات دلالة إحصائية بين الناتج المحلي الإجمالي والتضخم.
- ج. توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين عرض النقود والتضخم.

### توصيات الدراسة:

1. استخدام طرق أخرى لمعالجة مشكلة الازدواج الخطي المتعدد خلافاً لمصفوفة الارتباطات الجزئية وطريقة فريش.
2. العمل على استقرار الأوضاع السياسية في السودان مما يؤثر على كمية وقيمة ما ينتج من السلع والخدمات وبالتالي يزداد الناتج المحلي الإجمالي ويقل التضخم.
3. استخدام سياسة مالية انكماشية لتقليل التضخم وذلك من خلال تقليل المعروض النقدي داخل الاقتصاد من خلال خفض أسعار السندات والتحكم بالأسعار.

### قائمة المراجع :

1. أحمد سلامي وعيسى حجاب (2018) م ، كيفية تقييم واختبار نماذج الانحدار في القياس الاقتصادي (دراسة تطبيقية حالة نموذج الانحدار لدالة الادخار في الجزائر)، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد الخامس، العدد الأول، الجزائر .
2. الطيب عمر احمد وآخرون (2016) أثر مشاكل الانحدار على التقدير بالتطبيق على الأرباح في المصارف السودانية، مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
3. عبد الرحمن عوض عبد الخالق بسيوني (2023) م دراسة مقارنة لطرق علاج مشكلة الازدواج الخطي بالتطبيق على الهجرة الداخلية في مصر، مجلة التجارة والتمويل كلية التجارة - جامعة طنطا، المجلد 43، العدد 1، مصر .
4. سحر عبدالسلام إبراهيم (2018) رفع كفاءة معادلات التنبؤ بمعالجة الازدواج الخطي في الزيوت النباتية ، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي ، المجلد 28 العدد الأول .
5. مزاحم محمد يحيى ، محمود حمدون عبداللله (2007) تشخيص التعدد الخطي واستخدام انجراف الحرف في اختيار متغيرات دالة الاستثمار الزراعي في العراق في الفترة 1980-2000 مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3) العدد (8) جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد .
6. ياسر مصطفى محمد الحسن (2016) ، استخدام الاساليب الاحصائية في معالجة مشاكل القياس الاقتصادي للنموذج الخطي بالتطبيق على بيانات الناتج المحلي الإجمالي السوداني في الفترة (1996-2009م) ، مجلة العلوم والتكنولوجيا، المجلد 17، العدد 2، مصر .

- 7- Abdalla M. EL-Habil, Khaled I.A. Almghar (2006) "Remedy of Multicollinearity using Ridge regression", Journal of Al Azhar University-Gaza- (Natural Sciences) ,13 .
- 8- Berk, Kenneth N(1977) Tolerance and condition in Regression computations Journal of American statistical ssocations,Vol72.
- 9- Brown,C.E(1998) Applied Multivariate , statistics in Geo-hydrology and related sciences , Springer – verlag . Berlin Heidelberg , chapter 6 , multiple regression.
- 10- Issam A.W. Mohamed(2011) Effect of Multicollinearity on the Estimation of Macroeconomic Variables: Using Data from Sudan, Al-Neelain University.



الأراء النحوية لشرح ألفية ابن مالك  
( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ،  
والأشموني ) في مصادر الاحتجاج ،  
دراسة وصفية استقرائية

اعداد

**د. حمزة آدم يوسف حسن**

أستاذ النحو والصرف المشارك

جامعة كردفان - كلية التربية - قسم اللغة العربية

[E.mail:elhelaw3@mail.com](mailto:E.mail:elhelaw3@mail.com)

**أ. منى إبراهيم يوسف طاهر**

باحث بقسم اللغة العربية

## الملخص

تناولت هذه الدراسة الأراء النحوية لشرح ألفية ابن مالك ( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني ) في مصادر الاحتجاج ، وهدفت إلى التعرف على مواقف الشراح من قضية الاحتجاج وإبراز الأراء التي توافقوا فيها مع ابن مالك ، وبيان مدى تأثير ابن مالك على هؤلاء الشراح ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي ، وقد توصلت إلى عدد من النتائج منها : أوضحت الدراسة موافقة الشراح لابن مالك في أغلب آرائه في قضية الاحتجاج بالقراءات القرآنية على اختلاف أنواعها ، ولكنهم وقفوا موقفاً وسطاً بين الجواز والمنع من مسألة الاستشهاد بالحديث النبوي الشريف ، بينت الدراسة أن لابن مالك أثر واضح على هؤلاء الشراح في طرق التفكير والمناقشة والتحليل ، لم يتعصب هؤلاء الشراح لمذهب معين ، ولكن الغالب عليهم ميلهم إلى المدرسة البصرية ، أبرزت الدراسة اهتمام جميع هؤلاء الشراح بأصول النحو العربي في احتجاجهم وخاصة السماع .

## الكلمات المفتاحية :

الأراء النحوية - شرح ألفية ابن مالك - ابن هشام - ابن عقيل - السيوطي - الأشموني - مصادر الاحتجاج .

## Abstract

The study has taken the Syntactic notions for Ibn Malik's Alphiat interpreters (Ibn Hisham, Ibn Ogail, Elsuety, Elashmony) in argumentation resources. The study has aimed to identify interpreters' attitudes towards argumentation issue and clarify the ideas which agreed with Ibn Malik, and to explain the extension impact of Ibn Malik on those interpreters, the study has followed the deductive, descriptive analytical method, the study has obtained different results as: the study clarified the agreement of interpreters for Ibn Malik in most of his notions about argumentation issue by Quran's readings on their various types, but they have amid attitude between permission and prohibition from evidence matter by honorable Prophet Hadith, the study explained that Ibn Malik has a clear impact on those interpreters in the ways of thinking , discussion and analysis, those interpreters did not intolerance to a certain discipline, but their intend to Basra School, the study pointed out the importance of all those interpreters with the origins of Arabic syntax in their argumentation, specially listening.

**Key words:** notions – syntax – Ibn Malik's Alphiat interpreters - Ibn Hisham - Ibn

Ogail – Elsuety - Elashmony – argument resources.

## المقدمة

الحمد لله الذي تقدست أسماؤه وعظمت صفاته عن الشبيه والمثال ، نحمده حمداً لا يبلغه القائلون ولا يحصيه العادون ، والصلاة والسلام على خير من نطق بالضاد وعلى آله وأصحابه الأمجاد ، وبعد :

تعد ألفية ابن مالك المنظومة النحوية الأكثر شهرة والتي أقبل عليها العلماء بالدرس والتحليل على امتداد الحقب ، وقد أدى ذيوها الواسع إلى كثرة شروحا كثيرة لم يعرف لها مثيل في التاريخ القديم والحديث .

ولعل أبرز ما يميز الألفية وشروحا ، احتفائها بالعديد من الشواهد ومصادر الاحتجاج ، القرآن الكريم وقراءاته ، والحديث النبوي الشريف وكلام العرب نظماً ونثراً ، حيث اختلف شرح الألفية في طريقة العرض والتمثيل إلا أنهم لم يختلفوا في الاعتداد بالشاهد بل يكاد يتفق جميعهم أن تلك المصادر هي أدلة قطعية ينبغي الاحتجاج بها في إثبات صحة الآراء وتأكيد بعض الأوجه أو رفضها .

ونظراً لأهمية هذه الشروح من ناحية ، وإلى أهمية هذه المصادر في التعميد النحوي من ناحية أخرى ، فقد جاءت هذه الدراسة بعنوان : **الآراء النحوية لشرح ألفية ابن مالك ( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني ) في مصادر الاحتجاج ، لإظهار بعض فوائد وثمرات هذه الآراء على دراسي النحو العربي .**

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تطرقت لآراء شرح ألفية ابن مالك ، ( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني ) في مصادر الاحتجاج ، حيث يمثل كل واحد من هؤلاء حجر الزاوية في تثبيت الأصول العربية واستخراج القواعد النحوية .

### سبب اختيار الموضوع :

لعل السبب الرئيس وراء اختيار هذا الموضوع هو الرغبة في إبراز الآراء النحوية لهؤلاء الشراح في قضية الاستشهاد والاحتجاج النحوي ، فضلاً عن حاجة المكتبة إلى مثل هذا النوع من الدراسات التي تشتمل على القدر الوافر من الآراء .

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى الآتي :

1. التعرف على مذهب كل شارح وموقفه من قضية الاحتجاج والاستعانة بالشواهد في التععيد النحوي .
2. إبراز القضايا والآراء التي اختلف فيها الشراح ، وتلك التي توافقوا حولها ، وما إذا كان لهذه الآراء من أثر على الدرس النحوي .
3. بيان موقف الشراح من ابن مالك في قضية الاحتجاج .
4. بيان مدى تأثير ابن مالك على هؤلاء الشراح .
5. الوقوف على طريقة وأسلوب كل شارح في اجلاء مقاصد النظم وتبيين مراد الناظم .

### منهج الدراسة :

اقتضت طبيعة هذه الدراسة وكيفية التعامل مع المادة العلمية أن تسير وفقاً للمنهج الوصفي الاستقرائي وذلك على النحو التالي :

1. إيراد المسألة المثارة التي تشكل حولها الموقف النحوي .
2. ذكر رأي كل شارح على حده ، وما احتج به لدعم موقفه .
3. إيراد آراء النحاة في المسألة محل الاحتجاج .
4. مناقشة هذه الآراء وفقاً للموروث اللغوي والنحوي .
5. تعقيب من الباحثين .

### الدراسات السابقة :

لم نقف على دراسة تناولت الموضوع وبهذا العنوان تحديداً ، ولكن هنالك دراسات عدة حظيت بها الألفية وشروحها ، ومن ذلك :

- 1 / دراسة للباحث أيمن جبير خميس ، ماجستير بعنوان : ألفية ابن مالك والسيوطي ، الجامعة الإسلامية - غزة 1432 هـ - 2011 م .
- 2 / دراسة للباحث محمد عدنان العطاء ، ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، بعنوان : فتح الملك الجليل على شرح ابن عقيل 1434 هـ - 2013 م .
- 3 / دراسة للباحث محمد نور بخيت حمد ، ماجستير ، جامعة أم درمان الإسلامية بعنوان : استدراقات ابن هشام الأنصاري على ابن مالك من خلال أوضح المسالك 1438 هـ - 1439 هـ ، 2007 - 2008 م .
- 4 / دراسة للباحث محمد نجيب ، دكتوراة ، جامعة حلب بعنوان شروح الألفية 1999 م .

## هيكل الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على هيكل يقع في ثلاثة محاور مسبقة بمقدمة وتمهيد عن تعريف الاحتجاج وأهميته ، وقائمة للمصادر والمراجع .

**المحور الأول :** آراء الشراح في الاحتجاج بالقراءات القرآنية .

**المحور الثاني :** آراء الشراح في الاحتجاج بالحديث النبوي الشريف .

**المحور الثالث :** آراء الشراح في الاحتجاج بأقوال العرب .

## تمهيد

### تعريف الاحتجاج وأهميته :

الاحتجاج لغةً : جاء في اللسان : الحجة : البرهان ، وقيل الحجة ما دافع به الخصم ، وقال الأزهري : ومن أمثال العرب : لج فحج ومعناه : لج فغلب من لاجه بحججه . يقال : حاججته أحاجه حجاجاً ومحاجة حتى حججته أي : غلبته بالحجج التي أدليت بها ، والحجة : الوجه الذي يكون به الظفر بالخصومة<sup>(1)</sup> ، والحجة ما دل به على صحة الدعوة<sup>(2)</sup> ، والاحتجاج هو إقامة الحجة<sup>(3)</sup> .

الاحتجاج اصطلاحاً : هو ما دل به على صحة قاعدة أو استعمال كلمة أو تركيب بدليل نقلي صح سنده إلى عربي فصيح سليم السليقة<sup>(4)</sup> .

ويقول السيوطي : ( الاحتجاج هو ما ثبت في كلام من يوثق بفصاحته ، فشم كلام الله تعالى ، وهو القرآن الكريم ، والحديث الشريف ، وكلام العرب قبل بعثته وبعدها إلى

(1) لسان العرب ، ابن منظور ، تحقيق عامر أحمد حيدر ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ط 1 2003 ، مادة حجج ، ج 3 ص 53

(2) تعريفات ، الجرجاني ، تحقيق مصطفى أبو يعقوب ، مؤسسة الحسن ، الدار البيضاء ، المغرب ، ط 1 1427 هـ ، ص 82

(3) مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، دار الدعوة ، القاهرة ، ط 2 ، ص 156 .

(4) في أصول النحو ، سعيد الأفغاني ، دار الفكر ، دمشق ، ط 3 1964 ، ص 260 .

أن فسدت الألسن بكثرة المولدين نظاماً ونشراً عن مسلم أو كافر، فهذه الأنواع لا بد فيها من الثبوت<sup>(1)</sup>.

ويرى الدكتور محمد خير الحلواني أن الاحتجاج عبارة عن مجموعة من الأعمال تبدأ بالتأملات وتنتهي بالكشف عن القواعد<sup>(2)</sup>.

### أهمية الاحتجاج :

تأتي أهمية الاحتجاج من أهمية اللغة نفسها ، حيث تنبه علماء النحو إلى خطورة ما أفرزه الاختلاط بالأعاجم بعد الانفتاح الذي حصل للغة العربية ، وأن هذا الأمر قطعاً سيؤدي إلى فساد الألسن ، فكان هذا هو الدافع الأول لتدوين اللغة وجمعها واستنباط قواعد وتصنيفها ، فالخوف على اللغة العربية جعل هؤلاء العلماء يحرصون على صيانتها وحفظها ، ثم بناء القواعد النحوية عن طريق ذكر الأمثلة التي توضح هذه القواعد<sup>(3)</sup>.

### المحور الأول: القراءات القرآنية

القرآن الكريم هو أشرف نص من حيث اللفظ والمعنى حُظيت به العربية، وهو أرق نص ضُبطاً وروايةً ودرايةً، لذا فهو أعلى أنواع الشواهد مرتبةً عند جميع اللغويين، وهو عماد اللغة العربية الأسمى، تدين له اللغة في بقائها وسلامتها، وتستمد علومها منه على تنوعها وكثرتها، وتضوق سائر اللغات العالمية في أساليبها ومادتها، (وهو أفصح كلام، وأبلغ تعبير عرفته العرب، لذلك احتج به النحاة دون اختلاف، حيث يبين النحوي منه قواعد إعرابه ويرجع إليه في معرفة خطأ القول من صوابه، إلا أنه في قراءات ووجوه إعراب مختلفة)، وفي القراءات اختلاف ألفاظ الوحي المذكور... أو كفيئتها من تخفيف وتثقيل وغيرهما<sup>(4)</sup>.

(1) الاقتراح في علم أصول النحو ، تحقيق محمد حسن محمد الشافعي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ص 14 .

(2) في أصول النحو العربي ، سعيد الأفغاني ، إفريقيا الشرق ، ط 2 ، ص 15 .

(3) في أصول النحو ، سعيد الأفغاني ، مطبعة جامعة محمد خضير بسكرة ، المغرب ، ص 33 ، وأصول التفكير النحوي ، علي أبو المكارم ، منشورات الجامعة الليبية ، 1392 هـ ، ص 246 .

(4) مثل المقرب، ابن عصفور ، تحقيق : صلاح سعد محمد الملبطي، مدينة نتر القاهرة ، ط 1 1427 هـ - 2006 م ، ج 1، ص 36.



## الأراء النحوية لشرح أنفة ابن مالك

( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني )

وأجمع النحاة على أن النصّ القرآني - بكلّ قراءاته : المتواترة والشاذة - أصحّ كلام عربي يُحتج به<sup>(1)</sup> - فنصّ سيبويه على ( أن القراءة لا تخالف ، لأنّ القراءة السُّنة )<sup>(2)</sup> ، وقال الفراء مبيناً منزلة النصّ القرآني في الاحتجاج : ( والكتاب أعرب وأقوى في الحجة من الشعر )<sup>(3)</sup> - وقال ابن خالويه ( ت 379هـ ) : ( وقد أجمع الناس جميعاً أن اللُّغة إذا وردت في القرآن فهي أفصح ممّا غير القرآن ، لا خلاف في ذلك )<sup>(4)</sup> ، لكنهم اختلفوا في معيار الإفادة من القراءات المتعددة ، فاحتج الكوفيون بها كلّها ، بينما اشترط البصريون موافقتها لكلام العربية ؛ فأخضعوها للقياس ، ونتج عن ذلك ردّهم لبعض القراءات بدعوى لحن القراء حيناً وعدم تواتر القراءات حيناً آخر ، والحق أن القراءات كلّها - متواترة أحادها وشاذها - حجة ، كما تقدّم في كلام ابن خالويه ، وما قيل عن القراءة الشاذة ومنع قراءتها في التلاوة لا يعني منع الاحتجاج بها في النُّحو ، فهي على الرغم من وُصفها بالشذوذ ؛ أقوى سنداً وأصحّ سماعاً من كل ما احتجوا به من كلام العرب ، وقد بسط ابن جني القول في جواز الاحتجاج بها<sup>(5)</sup> .

والبرهان في علوم القرآن ، للزركشي ، بدر الدين محمد بن عبدالله ابن بهادر (ت794هـ) ، تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم ،

ط1 - جار إحياء لكتب العربية ، بيروت - لبنان ، 1376هـ - 1957م ، ج1 ، ص39.

(1) الإقتراح في أصول النحو للسيوطي ، تحقيق: د. محمود فجال ود. أحمد سليم الحمصي ود. محمد آدم قاسم ، ط1 ، دار

جروس برسل ، لبنان 1988م ، ص36.

(2) الكتاب ، لسبويه ، ج1 ، ص148 ، لعلّ في العبارة تصحيح و صوابها (لأنّها السُّنة) كما في طبعة بولاق ، ج1 ، ص74 ، أو (لأنّها من

السُّنة) أو (لأنّ القراءة سُنّة).

(3) معاني القرآن ، للفراء ، يحيى بن زياد ، تحقيق: أحمد يوسف نجاتي وزميله ومراجعة: علي النجدي ناصف ، دار السرور ،

بيروت ، د . ت ، ج1 ، ص14.

(4) المزهر في علوم اللغة وأنواعها للسيوطي ، جلال الدين عبدالرحمن ، شرحه وضبطه وصححه محمد أحمد جاد المولي وزميله ،

المكتبة العصرية ، صيدا ، بيروت 1986م ، ج1 ، ص213 ، وقد نقله السيوطي من شرح فصيح ثعلب ، لابن خالويه .

(5) المحتسب ، لابن جني ، تحقيق محمّد عبد القادر عطا ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ط1 1419هـ 1998م - ج1 ، ص32.

## موقف الشراح من الاحتجاج بالقراءات القرآنية

وأما موقف شراح الألفية من مسألة الاحتجاج بالقراءات؛ فإنه لم يختلف عن موقف صاحب الألفية من ذلك، وهو جواز الاحتجاج بها على اختلاف أنواعها، فقد تابعوا الناظم وأكثروا من الاستشهاد بالشواهد القرآنية كثرة لافتة، وهذا الموقف واضح لا يحتاج إلى إثبات أو تأكيد . وليس أدل على ذلك من قول السيوطي: ( أما القرآن فكلما ما ورد أنه قرئ به ، جاز الاحتجاج به في العربية سواء أكان آحاداً أم شاذاً)<sup>(1)</sup>

وعلى صعيد متصل ذكر السيوطي اعتراض بعض النحاة القدامى، من أصحاب القياس المتشدد على بعض القراء السبعة<sup>(2)</sup>، فقال: ( كان قومٌ من النحاة المتقدمين يعيبون على عاصم وحمزة وابن عامر قراءات بعيدة في العربية، وينسبونهم إلى اللحن، وهم مخطئون في ذلك، فإن قراءاتهم ثابتة بالأسانيد المتواترة الصحيحة التي لا مطعن فيها)<sup>(3)</sup>، ثم قال: «وقدر المتأخرون، منهم: ابن مالك، على من عاب عليهم ذلك بأبلغ رد، واختار جواز ما وردت به قراءاتهم في العربية وإن منعه الآخرون، مستدلاً به...»<sup>(4)</sup>، وقد تبع شراح الألفية ابن مالك في ذلك، فاحتجوا بالقرآن وقراءاته السبعة وغيرها، فلم يخطئوا قارئاً ولم يردوا قراءة، وجل ما فعلوه مع القراءات البعيدة عن القياس حفظها وعدم القياس عليها.

لقد احتج الشراح بالقرآن الكريم، فكان جلّ اعتمادهم على قراءة حفص، وذلك لأنها الأقرب إلى اللغة المشتركة ذات القواعد المطردة، وكانوا في الغالب لا يشيرون إلى نسبتها إلى حفص، ولا يسمونها، مكتفين في ذلك بقولهم: «نحو قوله تعالى، أو كما ورد في قوله تعالى،

(1) الاقتراح في علم أصول النحو وجدله ، السيوطي ، تحقيق طه عبد الرؤوف سعيد ، مطبعة الصفا ، القاهرة ، ص24 .

(2) أول هؤلاء الكسائي والفراء، يُنظر معاني القرآن، للفراء، ج1، ص252. وقد جاء بعدهما المازني والمبرد والزجاج والزّمخشري، يُنظر المدارس النحوية، لشوقي ضيف، ص157 - 158.

(3) الاقتراح في أصول النحو، للسيوطي، ص37. والقراء المذكورون في النص: عاصم بن بهدلة، أحد القراء السبعة وشيخ الإقراء بالكوفة، توفي سنة (127هـ)، وتلميذه حمزة بن حبيب الكوفي المتوفى سنة (156هـ)، وعبد الله بن عامر، مقرئ الشام المتوفى سنة (118هـ)، يُنظر غاية النهاية في طبقات القراء، لابن الجزري، ج1، ص346، و261، و423.

(4) الاقتراح في أصول النحو، للسيوطي، ص37.

## الآراء النحوية لشرح ألفية ابن مالك

( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني )

أو شاهده في الآية ...»، وتأتي القراءات السبعة وغيرها في المقام الثاني إذ أوردوا كثيراً منها ونعتوا - في كثير من الأحيان - على أصحابها، ثم تأتي القراءات التي سموها بالشذوذ ليس على سبيل الطعن في حُجيتها، وإنما لخروجها على القراءات السبع التي جمعها أبي بكر ابن مجاهد × في كتابه (السبع في القراءات)، وهي ما توافر فيها صحة السند وموافقة العربية، وخالفت رسم المصحف، فقد احتجوا بها في النحو لأن منع حُجيتها واجب في التلاوة لا في اللغة، ولقد كانت الآيات القرآنية، وبعض قراءاتها، أهم مصادر الشُّروح في إثبات القواعد التي احتوتها أبواب الألفية وفصولها، فكانوا يؤكدون القاعدة بالشاهد القرآني، فإن صعب عليهم؛ بحثوا عن شواهد أخرى<sup>(1)</sup>.

ومن القضايا التي خطأ فيها النحويون القراء :

### 1 القول في الفصل بين المضاف والمضاف إليه :

ذهب ابن مالك في (باب الإضافة)، إلى جواز الفصل بين المضاف الذي هو شبه الفعل في العمل، ويُراد به المصدر واسم الفاعل والمضاف إليه بمعمول المضاف من مفعول به أو ظرف أو شبهه، فقال<sup>(2)</sup> :

فَصَلِّ مُضَافٍ شَبِهَ فِعْلٍ مَا نَصَبَ × مَفْعُولًا، أَوْ ظَرْفًا، أَجْزَ، وَلَمْ يُعَبِّ

فَصَلِّ يَمِينٍ، وَاضْطِرَارًا وَجِدًا × بِأَجْنَبِيٍّ أَوْ بِنَعْتٍ، أَوْ نَدَا

(1) هو حفص بن سليمان الكوفي، تلميذ عاصم، توفي سنة (180هـ)، غاية النهاية في طبقات القُرَّاء، لابن الجزري، ج1، ص254.

(2) شرح ابن عقيل، ج2، ص82. والأشموني، ج2، ص327.

وتابعه الشرح<sup>(1)</sup> فاستشهدوا لذلك بقراءة ابن عامر لقوله تعالى: (ع ك ك ك ك) و (و و) <sup>(2)</sup>، وقد تبع ابن مالك الكوفيين في ذلك خلافاً للبصريين الذين رفضوا الفصل ويعتبروه ضرورة للشعر<sup>(3)</sup>.

وقال ابن هشام في قوله: «وذلك كالذي أشار إليه المؤلف في هذا المبحث، وهذا مسلك مستقيم ينبغي أن يؤخذ به في كل مسألة ولا يعدل عن منهجه، وسنبين مع كل مسألة من المسائل الثلاث مدى انطباق هذا المنهج عليها إن شاء الله»<sup>(4)</sup>.

أما ابن عقيل فقد أورد هذه المسألة بقوله: (أجاز المصنف أن الفصل في الاختيار بين المضاف الذي هو شبه الفعل والمراد به المصدر واسم الفاعل والمضاف إليه بما نصبه المضاف من مفعول به أو ظرف أو شبهه، فمثال ما فصل فيه بينهما بمفعول المضاف، قوله تعالى: (ع ك ك ك ك...)، في قراءة ابن عامر بنصب (أولاد) وجر (الشركاء)، ومثال ما فصل فيه بين المضاف والمضاف إليه بمفعول المضاف الذي هو اسم فاعل: قراءة بعض السلف (فلا تحسبن الله مخلف وعده رسله)<sup>(5)</sup>، بنصب (وعد) وجر (رسل)<sup>(6)</sup>، وقال الأشموني: «والإشارة بذلك إلى أن من الفصل بين المتضامين ما هو جائز في السعة خلافاً للبصريين في تخصيصهم ذلك بالشعر مطلقاً»<sup>(7)</sup>، فالجائز في السعة أن يكون المضاف مصدراً والمضاف إليه فاعله، والفاصل إما مفعوله كقراءة ابن عامر: (قتل أولادهم شركائهم)، وقال السيوطي: «المعنى: أجز أن يفصل الذي نصبه المضاف على المفعولية أو الظرفية بينه وبين المضاف إليه، كقراءة ابن عامر (و و) (و و)، ومثل له من الشعر والحديث وقول العرب ولم يخالف

(1) أوضح المسالك، ج3، ص179، وشرح ابن عقيل، ج2، ص82.

(2) سورة الأنعام، الآية (137).

(3) يُنظر الإنصاف في مسائل الخلاف، للأنباري، ج2، ص427 - 436 - المسألة (60).

(4) أوضح المسالك، ج3، ص179.

(5) سورة إبراهيم، الآية (47).

(6) شرح ابن عقيل، ج3، ص82 - 83، توضيح المقاصد ج1 ص405

(7) شرح الأشموني، ج2، ص327.



قال ابن هشام: (ولا يكثر العطف على الضمير المخفوض إلا بإعادة الخافض، حرفاً كان أو اسماً، نحو: (پ د د) (1)، (پ پ د د نا) (2)، وليس بلازم، وفاقاً ليونس والأخفش والكوفيين، بدليل قراءة ابن عباس والحسن وحمزة وغيرهما: (ط ث ط) (3).

قال الأشموني، في هذه المسألة: (عود الخافض في العطف على الضمير المخفوض، في غير الضرورة، وعليه جمهور البصريين، نحو: (پ د د)، و(ڈ ڈ ژ ژ) (4)، و(پ پ د د نا) (5)، قال الناظم (5): (وليس عودته لخافض عندي لازماً)، وفاقاً ليونس والأخفش والكوفيين.

وقال ابن عقيل إلى أن: «هذا مذهب الجمهور وأجاز ذلك الكوفيون، واختاره المصنف وأشار إليه بقوله في هذه الأبيات» (6).

وذهب السيوطي مذهب البصريين، فقال: «عند جمهور البصريين من استشهد بالآيتين السابقتين»، وقال: «... وضمير الجر لا يصلح لذلك فامتنع إلا مع إعادة الجار».

ويلاحظ في هذه المسألة أن ابن مالك قد رجح مذهب الكوفيين وتبعه الشراح في ذلك.

### 3 القول في التوكيد بنونين :

ذهب ابن مالك في باب نوني التوكيد إلى توكيد الفعل بنونين حيث قال :

لِلْفِعْلِ تَوَكِيدٌ بِنُونَيْنِ هُمَا × ك: نُونِي اذْهَبَنَّ، وَاقْصِدْنَهُمَا

(1) سورة فصلت، الآية (11).

(2) سورة البقرة، الآية (133).

(3) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، ج3، ص353. قرأ ابن عباس، والحسن البصري، وحمزة (الأرحام) بالجر عطفاً على الضمير المتصل الواقع في محل جرّ بـ(الباء) ، وقرأ نافع، وابن كثير وابن عامر، وأبو عمر ، ووجه الاستشهاد: جرّ (الأرحام) وعطفه على الضمير المجرور بـ(الباء) على هذه القراءة، من دون إعادة الجار، لأنّ التقدير: تساءلون به وبالأرحام، فدل ذلك على أنه يجوز إعادة الجار، وعدم إعادته.

(4) سورة المؤمنون، الآية (22).

(5) شرح الأشموني، ج2، ص394.

(6) شرح ابن عقيل، ج2، ص239 - 240.

## الآراء التحوية لشرح ألفية ابن مالك

( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني )

وقد أورد ابن الانباري شاهدين على ذلك وهو قوله تعالى :

( ي ) (1)، وقوله تعالى: ( ت ت ت ) (2)، والذي يدل على أن الخفيفة ليست مخففة من الثقيلة؛ أن الخفيفة تتغير في الوقف، ويُوقف عليها بالألف، أجمع القراء على أن الوقف في هذين الموضعين: ( ي )، ( ت ) بالألف لا غير (3)، وإليه ذهب ابن هشام وابن عقيل والأشموني والسيوطي في الاستشهاد بالشاهد نفسه (4)

وهنا نرى أن كل شارح من هؤلاء الشراح نحا منحىً اختلف من الآخر.

### المحور الثاني: الحديث النبوي الشريف

يُعدُّ الحديث النبوي الشريف هو الأصل الثاني من أصول الاستشهاد بعد كتاب الله عزَّ وجلَّ، وهو أعلى مصادر الاحتجاج بعد القرآن الكريم، وقد أجمع النحاة على أن النبي - صلى الله عليه وسلم - أفصح العرب قاطبة، وأن كلامه حجة إذا ثبت أنه روي بلفظه، فاللفظ هو المقصود، وليس الحديث باصطلاح المحدثين، ومع ذلك فقد كثرفيه الجدل بين النحاة ما بين مؤيد ومعارض للاحتجاج به، ولم يضعوه في المرتبة الثانية من حيث التطبيق، فقلَّ اعتمادهم عليه، ولم يناقشوا جواز الاحتجاج به، لأنهم لم يختلفوا في ذلك، فالمشكلة ليست عند قدامى النحاة؛ وإنما هي عند المتأخرين الذين نظروا إلى احتجاج أسلافهم به قليلاً، فظنوا أنهم لم يجيزوا الاحتجاج به، وراحوا يعللون قلة اعتمادهم عليه، فافترضوا إعراض القدماء عنه، وأدَّى ذلك إلى اختلافهم في جواز الاحتجاج بين مجيز ومانع (5).

(1) سورة العلق، الآية (15).

(2) سورة يوسف، الآية (32).

(3) الإنصاف في مسائل الخلاف، للأنباري، ج2، ص538، المسألة (94).

(4) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك ج 4 ص 93 وشرح ابن عقيل ج 3 ص 308 وشرح الأشبوني ج 3 ص 108 والبهجة

المرضية ج 2 ص 271 .

(5) الإقتراح، ص40. وخزانة الأدب، للبغدادي، ج1، ص9. وللمعاصرين أبحاث ودراسات عدة في ذلك.

ويرجع السبب الحقيقي في بُعد النحويين الأوائل عن الاستشهاد بالحديث؛ إيثارهم الابتعاد عن موطن تزل فيه الأقدام بعد شيوع الوضع في الحديث في العصور الإسلامية الأولى، وكثرة اتهام بعض الناس للبعض بهذا الوضع، لكن بعض النحاة اللاحقين أدركوا أهمية الحديث في الاحتجاج فاعتمدوه أصلاً من أصوله، منهم ابن مالك - ناظم الألفية - الذي جعله في المرتبة الثالثة بعد الشعر والقرآن الكريم، كما قال ابن شاعر الكتبي (ت 764هـ)<sup>(1)</sup>، ويؤكد اهتمامه بالحديث حرصه عليه دراسةً وتدريباً، واستشهاده به في معظم كتبه وإفراد كتاب لمعالجة شواهد ومشكلاته، وهو: شواهد التوضيح والتصحيح لمشكلات الجامع الصحيح.

ولقد اعترض بعض الشراح على ابن مالك، وخالفوه بشدة، بدعوى أن اللحن تسرب إلى بعض الرواة، وأن كثيراً من الأحاديث رويت بالمعنى لا باللفظ، ونقل السيوطي رأيهم ووافقهم<sup>(2)</sup>.

وقد كان احتجاجهم بالحديث النبوي دعماً وتأكيذاً لبعض شواهد القرآن الكريم والشعر - كما فعل المتقدمون من النحاة - وليس لتأسيس القواعد وصياغتها، وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح موقفهم من الاحتجاج بالحديث النبوي الشريف :

### 1. القول في اتحاد (سوى) و (غير) في العمل :

ذهب الشراح تبعاً للناظم - إلى أن (سوى) تُعامل بما تُعامل به (غير) فتُرفع وتُنصب وتُجرّ، خلافاً لسيبويه الذي حصرها في الظرفية، وجعل ما عدا ذلك ضرورة<sup>(3)</sup>، واستشهدوا على جرّها بحديثين، الأول: (دَعَوْتُ رَبِّيَ أَلَّا يُسَلِّطَ عَلَيَّ أُمَّتِي عَدُوًّا سِوَى أَنْفُسِهَا)<sup>(4)</sup>،

(1) فوات الوفيات، لابن شاعر، ص 147.

(2) الاقتراح، للسيوطي، ص 40 - 44.

(3) الإنصاف في مسائل الخلاف، للأنباري، المسألة (39) مسألة خلافة، ج 1، ص 294، والكتاب، لسيبويه، ج 1، ص 407.

(4) صحيح مسلم : لمسلم الحجاج ، بشرح النووي، تحقيق : د. عبدالمعطي أمين قلعجي، ط 1 المكتبة القديمة القاهرة 1987م ، ج 8، ص 305، برواية (سَأَلْتُ) بدل (دَعَوْتُ)، و(أَنْفُسِهِمْ) بدل (أَنْفُسِهَا).



## الآراء النحوية لشرح ألفية ابن مالك

( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني )

والثاني<sup>(1)</sup> : ( مَا أَنْتُمْ فِي سِوَاكُمْ مِنَ الْأُمَّمِ إِلَّا كَالشَّعْرَةِ الْبَيْضَاءِ فِي الثُّورِ الْأَسْوَدِ ، أَوْ كَالشَّعْرَةِ السُّودَاءِ فِي الثُّورِ الْأَبْيَضِ )<sup>(2)</sup> .

قال ابن هشام : « أشار المؤلف في هذا الفصل إلى أن للنحاة في (سوى) ثلاثة آراء : الرأي الأول : وهو رأي الخليل بن أحمد وسيبويه وجمهرة البصريين ، وحاصله أن (سوى) ظرف مكان ، وأنها لا تخرج من الظرفية ، فإذا جاء من كلام العرب شيء أُستعملت فيه اسماً غير ظرف ؛ فهو مؤول أو ضرورة من ضرورات الشعر... » . والرأي الثاني : وهو رأي الرّماني وأبي البقاء العكبري ، وحاصله أن (سوى) تُستعمل ظرفاً منصوباً على الظرفية ، وتُستعمل اسماً غير ظرف ، إلا أن استعمالها ظرفاً أكثر من استعمالها غير ظرف ، وقد ارتضى المؤلف هذا الرأي ، وكذلك تراه قال : ( وإلى مذهبهما أذهب ) . والرأي الثالث : هو رأي جمهور الكوفيين ، وتبعهم ابن مالك ، وحاصله أن (سوى) تُستعمل ظرفاً ، وتُستعمل اسماً غير ظرف ، وأن الاستعمالين سواء ، ليس أحدهما أكثر من الثاني ، وليس أحدهما ضرورة ولا خاصاً بالشعر ، واستدل هؤلاء بثلاثة أدلة ، فقال في الثالث : ( أن الواقع في كلام العرب نثراً ونظماً في عدد من الشواهد يخالف ملازمتها للنصب على الظرفية ، فقد جاءت مجرورة بحرف الجر ، ومجرورة بالإضافة ، وقد وقعت مرفوعة بالابتداء ، ووقعت في غير ذلك من المواضع أو مواقع الإعراب ، فمن وقوعها مجرورة بحرف الجر قوله صلى الله عليه وسلم : ( مَا أَنْتُمْ فِي سِوَاكُمْ مِنَ الْأُمَّمِ إِلَّا كَالشَّعْرَةِ الْبَيْضَاءِ فِي الثُّورِ الْأَسْوَدِ ) ، وقوله صلوات الله وسلامه عليه : ( دَعَوْتُ رَبِّي ... )<sup>(3)</sup> .

(1) ورد هذا الحديث في المصادر السابقة.

(2) صحيح البخاري ، محمد بن اسماعيل ، د . ت ، مكتبة الجمهورية العربية ، القاهرة د . ت ، ج 8 ، ص 137 ، بروايته : ( مَا أَنْتُمْ فِي أَهْلِ الشَّرْكِ إِلَّا كَالشَّعْرَةِ الْبَيْضَاءِ فِي جِلْدِ الثُّورِ الْأَسْوَدِ ، أَوْ كَالشَّعْرَةِ السُّودَاءِ فِي جِلْدِ الثُّورِ الْأَبْيَضِ ) . ولا ذكر موطن الشاهد (سواكم).

(3) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك ، ابن هشام ، ج 2 ، ص 278 - 279 .

وقال ابن عقيل: (وأما (سوى) فالمشهور فيها كسر (السين) والقصر، ومن العرب من يفتح (سينها) ويمد، ومنهم من يضم (سينها) ويقصر، ومنهم من يكسر (سينها) ويمد، وهذه اللغة لم يذكرها المصنّف، وقلّ من ذكرها، وممّن ذكرها: الفارسي في شرحه للشاطبية، ومذهب سيبويه والفرّاء وغيرهما أنّها لا تكون إلاّ ظرفاً، فإذا قلت: (قام القوم سوى زيد)؛ ف(سوى) عندهم منصوبة على الظرفية وهي مشعرة بالاستثناء ولا تخرج عندهم عن الظرفية إلاّ في ضرورة الشعر، واختار المصنّف أنّها كـ(غير) فتعامل بما تُعامل به (غير): من الرفع والنصب والجرّ، وإلى ذلك أشار بقوله<sup>(1)</sup>:

فمن استعمالها مجرورة قوله صلى الله عليه وسلم في الحديثين السابقين<sup>(2)</sup>.

وقال الأشموني: «هذا تقرير ما ذهب إليه الناظم، وحاصل ما استدلّ به في شرح الكافية الشافية وغيره»، ومذهب الخليل وسيبويه وجمهور البصريين أنّ (سوى) من الظروف اللازمة، لأنّها يُوصل بها الموصول، (...)، قالوا: ولا تخرج عن الظرفية إلاّ في الشعر.

وقال الرّماني والعكبري: (تُستعمل ظرفاً غالباً وكـ(غير) قليلاً، وهذا أعدل ولا ينهض ما استدلّ به الناظم حجة؛ لأنّ كثيراً من ذلك أو بعضه لا يخرج الظرف عن اللزوم، وهو الجرّ، وبعضه قابل للتأويل)<sup>(3)</sup>.

وقال السيوطي: «ومقابل الأصح قول سيبويه: إنّها لا تُستعمل إلاّ ظرفاً ولا تخرج عنه إلاّ في الضرورة، وردّه المصنّف<sup>(4)</sup> بورودها مجرورة بـ(من) في قوله صلى الله عليه وسلم: (دعوت ربّي...)»<sup>(5)</sup>.

(1) شرح ابن عقيل، ج2، ص226.

(2) المرجع نفسه، ج2، ص226.

(3) شرح الأشموني، ج1، ص521.

(4) شرح الكافية الشافية، ج1، ص321.

(5) لهجة المرصية في شرح الألفية، للسيوطي، ج1، ص570.

## الأراء التحوية لشرح ألفية ابن مالك

( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني )

نلاحظ في هذه المسألة اختلاف بين الناظم والشرح ومنهم من كان شارحاً فقط وليس له مذهب ولم يرد الحديث الثاني في البهجة المرضية .

### 2. القول في مسألة وقوع (من) لابتداء الغاية الزمانية :

ذهب الكوفيون إلى أن (من) يجوز استعمالها في الزمان والمكان، وذهب البصريون إلى أنه لا يجوز استعمالها في الزمان<sup>(1)</sup> .

واستشهد ابن هشام في هذه المسألة على جواز إفادة (من) لابتداء الغاية الزمانية، بقول أنس بن مالك: (فَمَطَرْنَا مِنْ الْجُمُعَةِ إِلَى الْجُمُعَةِ)<sup>(2)</sup>، تبعاً للكوفيين<sup>(3)</sup> .

وقال ابن عقيل في هذه المسألة في قول الناظم:

وَإِخْصُصْ بِمَنْدٍ وَمَنْدٌ وَقَتًا وَبِرَبِّ × مُنْكَرًا وَتَاءً لِلَّهِ وَرَبِّ

(... ولا تجر (مندٌ ومند) من الأسماء الظاهرة إلا أسماء الزمان حاضراً كانت بمعنى (في) نحو: (ما رأيت مندي يومنا) أي: في يومنا، وإن كان ماضياً كانت بمعنى (من) نحو: (ما رأيت مندي يوم الجمعة) أي: من يوم الجمعة، وسيذكر المصنف هذا في آخر الباب، وهذا معنى قوله: (وَإِخْصُصْ بِمَنْدٍ وَمَنْدٌ وَقَتًا...)<sup>(4)</sup> .

وذهب الأشموني إلى أن: (مندٌ ومندٌ يستعملان أيضاً اسمين وحرفين ... وإليه ذهب أكثر الكوفيين واختاره الناظم في التسهيل)<sup>(5)</sup>، ولم يذكر الحديث.

(1)-الإنصاف في مسائل الخلاف، الأنباري، ج1، ص370، والمسألة خلافية رقم (54).

(2)-يُنظر صحيح البخاري، ج2، ص35.

(3)-أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، ابن هشام، ج3، ص46 - 54، ومغني اللبيب، ابن هشام، ج1، ص441-443.

(4)شرح ابن عقيل، ج3، ص11.

(5)الأشموني، ج2، ص101.

وقال السيوطي: «ومذ ومنذ اسمان حيث رفعاً، نحو: (ما رأيتَه مذ يومان)، وهما حينئذٍ في الماضي بمعنى (أول المدة)، وفي غيره بمعنى (جميع المدة)، والصحيح أنهما حينئذٍ مبتدآن، وقيل بالعكس، وقيل ظرفان وما بعدهما فاعل...»<sup>(1)</sup>، ولم يستشهد بالحديث.

ونلاحظ هنا أن ابن هشام استشهد بهذا الحديث وذكره ابن عقيل وأشار إلى أن المصنّف ذكر هذا في آخر الباب ولكن الأشموني والسيوطي لم يذكر هذا الحديث.

### 3. القول في مسألة المضاف والمضاف إليه :

أجاز العلماء الفصل بالظرف والجار والمجرور بين المضاف والمضاف إليه، واختلفوا في الفصل بغيرهما، في هذه المسألة ذهب الكوفيون إلى أنه يجوز الفصل بين المضاف والمضاف إليه بغير الظرف وحرف الخفض لضرورة الشعر، وذهب البصريون إلى أنه لا يجوز ذلك بغير الظرف وحرف الجر<sup>(2)</sup>، وفيما رأى ابن مالك الحديث:

(هَلْ أَنْتُمْ تَارِكُو لِي صَاحِبِي)<sup>(3)</sup>، فَإِنْ قَوْلُهُ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ (تَارِكُو) : مضاف، وقوله : (صاحبي) : مضاف إليه، وقد فصل بينهما بالجار والمجرور الذي هو قوله : (لي)<sup>(4)</sup>.

قال ابن هشام: «ولو تأملت في هذه المسألة، وجدت المؤلف قد استدل ببعض فروعها بالآية الكريمة (التي سبق ذكرها)، وبعض فروعها الآخر بالحديث النبوي، فكانت أدلتها من الكلام المنثور، بل من أفصح الكلام...»، وقال: كقوله عليه الصلاة والسلام: (هَلْ أَنْتُمْ تَارِكُو... الخ) قد حراً هؤلاء على هذا التحريج زعمهم أن الفصل بين المضاف والمضاف إليه غير جائز في سعة الكلام، وقد عرفت ما في هذا الزعم، على أن الوجه الذي خرجوا الحديث عليه ليس بأولى من الوجه الذي فرّوا منه، لأن حذف نون الجمع بغير الإضافة مما يقع في

(1)-البهجة المرضية في شرح الألفية، السيوطي، ج1، ص631.

(2) الإنصاف في مسائل الخلاف، الأنباري، ج2، ص349، مسألة خلافية رقم (60).

(3) الجامع لأحكام القرآن، للقرطبي، ج8، ص126.

(4) الإنصاف في مسائل الخلاف، الأنباري، ج2، ص354.

## الأراء النحوية لشرح ألفية ابن مالك

( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني )

سعة الكلام، فلا ينبغي أن يُخرَج الحديث عليه<sup>(1)</sup>.

قال ابن عقيل: «ومثال الفصل بشبه ظرف قوله في حديث أبي الدرداء: (هَلْ أَنْتُمْ تَارِكُو...): وهذا معنى قوله: فصل مضاف إلى آخره»<sup>(2)</sup>.

وقال الأشموني: «أو ظرفه، كقوله عليه الصلاة والسلام: (هَلْ أَنْتُمْ تَارِكُو...))»<sup>(3)</sup>.

وأيضاً قال السيوطي: وقوله: «(هَلْ أَنْتُمْ تَارِكُو...))»<sup>(4)</sup>.

ونرى في هذه المسألة، أن الشراح قد وافقوا ابن مالك في الاستشهاد بهذا الحديث.

### المحور الثالث: كلام العرب

أولاً: النظم:

لقد أكثر النحاة من الاستشهاد بالنظم شعراً ورجزاً، وكان احتجاجهم بالشعر لصياغة القواعد والأصول - في الأغلب - وشرحها، ثم كان دعماً وتوضيحاً لبعض الشواهد في أحيان أخرى، وهم في ذلك تابعون للقدماء الذين أصلوا وقعدوا، فساقوا شواهدهم مكررة على نحو جامد، وأضافوا إليها القليل، وكانت غالبية الشعراء أصحاب الشواهد تنتمي إلى العصرين: الجاهلي والإسلامي، الذين حصروا الاحتجاج النحوي فيهما، وكان أكثر الشعراء الشواهد في الشُّرُوح: الفرزدق وجريروذو الرُّمة، ثم امرؤ القيس ورؤبة والأعشى وحسان بن ثابت وكثير عزة، ثم مجنون ليلى والعجاج والنابغة الذبياني ولبيد والأحوص الأنصاري وعمرو بن أبي ربيعة وجميل بثينة وطرفة بن العبد وزهير بن أبي سلمى والحطيئة والكميت بن زيد وأميمة بن أبي الصلت، ثم يأتي عشرات من الشعراء الذين انخفضت شواهدهم في الشُّرُوح إلى أقل من عشرة، كما أورد الشراح شواهد كثيرة مجهولة القائل أو متعددة النسبة، وسوف

(1) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، ابن هشام، ج3، ص183-184.

(2) شرح ابن عقيل، ج3، ص83.

(3) شرح الأشموني، ج3، ص327.

(4) البهجة المرضية، للسيوطي، ج2، ص41.

نورد أمثلة من تلك الشواهد، بنوعيتها: الشعر والرجز، وهي في جانب تمثل ظواهر الكثرة والاطراد حيناً، والقلة والندرة والضرورة حيناً آخر، على نحو يوضح موقف الشراح من السماع وحدوده الزمانية، ومن الأمثلة:

### 1. استشهدهم على صحة اقتران خبر (كرب) بأن:

احتج الشراح على اقتران خبر (كرب) بأن بقول الشاعر<sup>(1)</sup>

سَقَاهَا ذُوو الْأَحْلَامِ سَجَلًا عَلَى الظَّمَا × وَقَدْ كَرَبْتُ أَعْنَاقَهَا أَنْ تَقْطَعَا

على صحة اقتران خبر الفعل (كرب) بـ(أن)، تبعاً للناظم، وخلافاً لسيبويه الذي لم يذكر إلا تجرّد الخبر منها، قال ابن هشام: (ومع ورود اقتران المضارع الواقع خبر)، وهو قليل، حتى إن سيبويه لم يحك فيه غير التجرّد من (أن)، وفي هذا البيت رد عليه، ومثله قول العجاج بن روبة:

قَدْ بُرَّتْ أَوْ كَرَبْتُ أَنْ تَبُورَا × لَمَّا رَأَيْتَ بَيْهَسًا مَثْبُورَا

ووجه الاستشهاد: مجيء خبر (كرب) مضارعاً مقترناً بـ(أن)، وحكم هذا الاقتران جائز مع القلة وفي الشاهد رد على سيبويه الذي لم يحك فيه غير التجرّد، فالببيت حجة عليه<sup>(2)</sup>، وقال ابن عقيل في هذه المسألة: (ومعنى قوله: (وترك أن مع ذي الشروع وجباً): أن ما دلّ على الشروع في الفعل لا يجوز اقتران خبره بـ(أن) لما بينه وبين (أن) من المنافاة لأن المقصود به الحال و(أن) للاستقبال، والشاهد فيه قوله: (أن تقطعا)، حيث أتى بخبر (كرب) فعلاً مضارعاً مقترناً بـ(أن)، وهو قليل، حتى أن سيبويه لم يحك فيه غير التجرّد من (أن)، ومثله قول الراجز، وهو العجاج بن روبة<sup>(3)</sup>.

(1) نسب ابن هشام البيت إلى أبي زيد الأسلمي، وقال: لم أعثر له على ترجمة وافية، أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، ج 1 ص 304

وشرح ابن عقيل ج 1 ص 337 وهمع الهوامع ج 1 ص 130 وتخليص الشواهد ج 1 ص 330 والبهجة المرضية ج 1 ص 370-371.

(2) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، ج 1، ص 304. البيت رقم (128).

(3) شرح ابن عقيل، ج 1، ص 335 - 337. البيت رقم (92).

## الأراء التحوية لشرح أنية ابن مالك

( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني )

قال الأشموني: «والكثير التجرد، ولم يذكر سيويه غيره، والشاهد فيه قوله: (أن تقطعا)، حيث جاء خبر (كرب) فعلاً مضارعاً مقترناً ب(أن)، والأكثر عدم الاقتران»<sup>(1)</sup>.

وقال السيوطي: «ومثل كاد في الأصح ك(ربا) - بفتح الراء - فالكثير تجرد خبرها من (أن) نحو: كَرَبَ القَلْبُ من جَوَاه يَذُوبُ، واتصاله بها قليل، نحو:

سَقَاهَا ذُؤُو الأَحْلَامِ سَجْلاً على الظمأ × وقد كَرَبْتُ أعناقها أن تقطعا

وقيل لا تتصل به أصلاً...»<sup>(2)</sup>. وهنا يلاحظ أن كل الشراح استشهدوا بهذا البيت تبعاً للناظم.

### 2. حذف (تاء) التانيث من الفعل لضرورة الشعر:

استشهد الشراح بعدد من الأبيات على قضايا هي أقرب إلى القلة والندرة والشذوذ والضرورة، ومن ذلك استشهدهم في باب الفاعل، بقول الشاعر<sup>(3)</sup>:

فلا مُزَنَةٌ وَدَقْتُ وَدَقَّهَا × ولا أَرْضَ أَبْقَلِ إِبْقَالِهَا

على حذف تاء التانيث - ضرورة الشعر - من الفعل (أبقل)، وهو مسند إلى ضمير مستتر يعود إلى الأرض وهي مؤنثة تانيثاً مجازياً، إذ القياس تانيث الفعل.

قال ابن هشام: «الشاهد فيه قوله: (ولا أرض أبقل)، حيث حذف تاء التانيث من الفعل المسند إلى ضمير المؤنث، وهذا الفعل هو (أبقل)، وهو ضمير مستتر يعود إلى السحابة، وهي مؤنثة، ويروى»:

فلا مُزَنَةٌ وَدَقْتُ وَدَقَّهَا × ولا أَرْضَ أَبْقَلْتِ إِبْقَالِهَا

(1) شرح الأشموني، ج1، ص281، البيت رقم(241)، والسجل: بكسر السين المهملة وسكون الجيم: الدلو، وقوله:(على الظمأ): أي: العطش في موضع الحال عن مفعول و(تقطعا) أصله: تنقطع أي: انقطعت من اليبس الحاصل من شدة العطش.

(2) البهجة المرضية في شرح الألفية، للسيوطي، ج1، ص370 - 371. البيت رقم (79).

(3) البيت لعامر بن جوين الطائي كما نسب في كتاب سيويه، ج1، ص140. وقد نسبه إليه كل الشراح، أوضح المسالك، لابن هشام، ج2، ص109. وشرح ابن عقيل، ج2 ص92. والأشموني، ج1، ص401. والبهجة المرضية، ج1 ص461.

بكسر تاء التأنيث للتخلص من التقاء الساكنين، ووصل همزة القطع من (إبقالها) وهو تخلص من ضرورة للوقوع في ضرورة أخرى، هذا بيان كلام المؤلف وتوجيهه، ومن العلماء من خرّج البيت على وجه آخر، وعدوه من الجائز أي: حذف التاء من (أبقلت)، لأن التأنيث مجازي<sup>(1)</sup>، وحاصله أن الشاعر أتى بالضمير العائد على الأرض مُذكراً لأنه أراد بالضمير المكان، فهو الحمل على المعنى، ولذلك نظائره كثيرة في النثر والشعر<sup>(2)</sup>.

قال ابن عقيل: «قد تُحذفُ التاء من الفعل المسند إلى مؤنث حقيقي من غير فصل، وهو قليل جداً، حكى سيبويه: (قال فلانة)، وقد تُحذفُ التاء من الفعل المسند إلى ضمير المؤنث المجازي، وهو مخصوص بالشعر، كقول الشاعر في البيت السابق...»، الشاهد فيه: قوله: (ولا أرض أبقل)، حيث حذف تاء التأنيث من الفعل المسند إلى ضمير المؤنث، وهذا الفعل هو (أبقل)، وهو مسند إلى ضمير مستتر يعود إلى الأرض وهي مؤنثة مجازية التأنيث، ويروى:

× ولا أرض أبقلت أبقالها ×

بنقل حركة الهمزة من (أبقالها) إلى التاء في (أبقلت)، وحينئذ لا شاهد فيه<sup>(3)</sup>.

وقال الأشموني في قول الناظم:

وَالْحَذْفُ قَدْ يَأْتِي بِلا فَصْلِ وَمَعَ × ضَمِيرِذِي الْمَجَازِي فِي شِعْرِ وَقَع

(والحذف قد يأتي مع الظاهر الحقيقي التأنيث (بلا فصل) شذوذاً؛ حكى سيبويه: (قال فلانة)، ومع (ضميرذي التأنيث) (المجاز الحذف) (في شعر وقع) أيضاً كقوله (من المتقارب): في البيت السابق، الشاهد: قوله: (ولا أرض أبقلت أبقالها)، والقياس: (أبقل أبقالها)، لأن الفعل مسند إلى ضمير عائد على الأرض، وهو مؤنث مجازي، فحذفت التاء للضرورة<sup>(4)</sup>.

(1) مغني اللبيب، ج 3 ص 73.

(2) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، لابن هشام، ج 2، ص 108 - 109.

(3) شرح ابن عقيل، ج 2، ص 92.

(4) شرح الأشموني، ج 1، ص 399.



## الأراء النحوية لشرح ألفية ابن مالك

( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني )

وقال السيوطي في قول الناظم: «والحذف للتاء من فعل مسند إلى ظاهر مؤنث حقيقي (قد يأتي بلا فصل)، حكى سيبويه عن بعضهم: (قال فلانة)، والحذف (مع) الإسناد إلى (ضمير) المؤنث (ذي المجاز)، وهو الذي ليس له خرج (في شعرٍ وقع)»، واستشهد بقول الشاعر عامر الطائي في بيته السابق، وقال: (وجه الاستشهاد: حذف تاء التانيث من الفعل ...) (1).  
وهنا نلاحظ أن هنالك اتفاقاً واضحاً بين الناظم والشرح في الاستشهاد بهذا البيت.

### 3. إلحاق (هاء) السكت بالفعل الماضي :

استشهد الشراح في (باب الوقف) بقول ثروان العكلي (2) :

يَا رَبَّ يَوْمٍ لِي لَا أَظْلَلُهُ × أَرْمَضُ مِنْ تَحْتُ، وَأُضْحِي مِنْ عَلُهُ

على إلحاق (هاء) السكت بالفعل الماضي (أظلل) شذوذاً وإن كانت حركة بنائه لازمة، وذلك لشبهه بالمضارع فكان معرب، وعلى إلحاقها بالاسم (عل) شذوذاً، لأن حركة بنائه عارضة، والأصل أن تلحق ما كان مبنياً بناءً دائماً كالضمائر.

قال ابن هشام: «الشاهد فيه: قوله: (من عل)، حيث ألحق (هاء) السكت كلمة (عل)، وهي كلمة مبنية بناءً عارضاً، وذلك شاذ، لأنها إنما تلحق ما كان مبنياً بناءً دائماً كالضمائر)، وقال: (هذا الذي قاله المؤلف في هذه الكلمة هو ما قاله فيها ابن مالك تبعاً لأبي علي الفارسي، ومن العلماء من قال: هذه (الهاء) ليست (هاء) السكت، ولكنها بدل من (الواو) التي هي (لام) الكلمة، وذلك لأن أصل (عل): علو - بفتح العين وسكون اللام وآخرها واو...» (3).

(1) البهجة المرضية في شرح الألفية، للسيوطي، ج1، ص461.

(2) هذا الشاهد قد نسبه العيني لأبي ثروان، وقع خطأ في التصريح (لأبي مروان)، وقد ورد أيضاً في أرجوزة منسوبة لأبي الهجنجل والذي أنشده المؤلف من الرجز المشطور، وأظلل: أي: أظلل فيه، وأرمض: أي: يوم أرمض من الرضاء وهي شدة الحر، وأضحى: تعرّض للشمس وقت الضحى، المقاصد النحوية، للعيني، ج4، ص454، والتصريح، لخالد الأزهرى، ج2، ص346.

(3) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، لابن هشام، ج4، ص351 - 352.

وقال ابن عقيل: (يجوز الوقف بـ(هاء) السكت على كل متحرك بحركة بناء، لازمة، لا تشبه حركة إعراب، كقولك في (كيف): (كَيْفُهُ)، ولا يُوقف بها على ما حركته مشبهة للحركة الإعرابية نحو: (جاء زيد)، ولا على من حركته كحركة الفعل الماضي، ولا من حركته البنائية غير لازمة، نحو: (قَبْلُ) و(بَعْدُ)، والمنادى المنفرد، نحو: (يا زيد، ويا رَجُلُ)، واسم (لا) التي لنفي الجنس، نحو: (لا رَجُلُ)، وشدٌ وصلها بما حركته البنائية غير لازمة، كقولهم في (من عل): (من علّه)، واستحسن إلحاقها بمن حركته دائمة لازمة، وذلك في قول الراجز فيما سبق)<sup>(1)</sup>.

قال الأشموني: (وأما قوله: في هذا البيت... فشاذا؛ لأن حركة (عل) حركة بناء عارضة لقطعها عن الإضافة؛ فهي ك(قَبْلُ وبعْدُ)، وإلى هذا أشار بقوله:

وَوَصَلْهَا بِغَيْرِ تَحْرِيكِ بِنَا × أَدِيمَ شَدَّ فِي الْمُدَامِ اسْتَحْسِنَا

فحركة (عل) غير حركة (بنا مُدام)، بل حركة بناء غير مُدام، وأشار بقوله<sup>(2)</sup>: «في المُدام اسْتَحْسِنَا» إلى أن وصل (هاء) السكت بحركة البناء المُدام الملتزم - جائز مستحسن وذلك كفتحة: (هُوْهِ وَكَيْفٍ وَثَمَّ)، فيقال في الوقف: (هُوْهُ، وَهَيْه، وَكَيْفُهُ، وَثَمَّهُ).

اقتضى قوله: «وَوَصَلْهَا بِغَيْرِ تَحْرِيكِ بِنَا أَدِيمَ شَدَّ»: أن وصلها بحركة الإعراب قد شد أيضاً؛ لأن كلامه يشمل نوعين: أحدهما: تحريك البناء غير المُدام، والآخر: تحريك الإعراب وليس ذلك إلا في الأول.

وقوله: «في المُدام اسْتَحْسِنَا»: يقتضي جواز اتصالها بحركة الماضي لأنها من التحريك المُدام، وفي ذلك ثلاثة أقوال: الأول: المنع مطلقاً، والثاني: الجواز مطلقاً، والثالث: الجواز إن أمِنَ اللَّبْسُ، نحو: (قَعْدَهُ)، والمنع إن خيف اللَّبْسُ، نحو: (ضَرْبَهُ)<sup>(3)</sup>، والصحيح الأول،

(1) شرح ابن عقيل، ج4، ص180.

(2) شرح الأشموني، ج3، ص759 - 760.

(3) اللَّبْسُ في (ضربه)، لأنّ (الهاء) محتملة لأن تكون (هاء) السكت ولأن تكون ضميراً منصوباً المحل، لأنّ الفعل متعد بخلاف

## الأراء النحوية لشرح ألفية ابن مالك

( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني )

وهو مذهب سيبويه والجمهور، واختاره المصنّف، لأنّ حركته وإن كانت لازمة فهي شبيهة بحركة الإعراب؛ لأنّ الماضي إنّما بُني على حركة لشبهه بالمضارع المعرب في وجوه تقدمت في موضعها، فكان من حق المصنّف أن يستثنيه كما فعل في الكافية ... (1).

وقال السيوطي في قول ابن مالك:

وَوَصَلْهَا بِغَيْرِ تَحْرِيكِ بِنَا × أَدِيمَ شَذَّ فِي الْمَدَامِ اسْتُحْسِنَا

كما قال: (وَوَصَلْهَا بِغَيْرِ) ذي (تَحْرِيكِ بِنَا أَدِيمَ شَذَّ)، نحو:

يَا رَبَّ يَوْمٍ لِي لَا أَظْلَلُهُ × أَرْمَضُ مِنْ تَحْتُ، وَأَضْحَى مِنْ عَلُهُ

وقوله: (في المدام) البناء (استحسنا) بيان لأحسنية الاتصال فلا يُعدُّ مع قوله:

وَوَصَلَ ذِي الْهَاءِ أَجْزَبُ كُلِّ مَا × حُرِّكَ تَحْرِيكَ بِنَاءٍ لَزِمًا

المبين للوقوع تكراراً فتأمل، وقوله: (فتأمل) كان وجه الإشارة إلى أن رفع المفسدة والتكرار بما ذكره موجب لورود اعتراض آخر على المصنّف، وهو لزوم اكتفائه بالاستحسان عن الوقوع (2).

وفي هذه المسألة قد اتفق الشراح مع ابن مالك على أن هذا الشاهد من الشذوذ.

(قعد) فإنه فعل لازم.

(1) شرح الأشموني، ج3، ص760.

(2) البهجة المرضية في شرح الألفية، للسيوطي، ج2، ص499.

#### 4. باب الإضافة :

استشهد بعض الشُّرَّاح بأبيات لبعض المولِّدين، من غير ذكر أسماء أصحابها، ومن ذلك استشهاد ابن مالك والأشموني، في باب الإضافة، بقول أحدهم<sup>(1)</sup> :

إِنَارَةُ الْعَقْلِ مَكْسُوفٌ بِطُوعِ هَوَىٰ × وَعَقْلٌ عَاصِيٌ الْهَوَىٰ يَزْدَادُ تَنْوِيرًا

بتذكير الخبر (مكسوف) لمطابقة المبتدأ (إنارة) الذي اكتسب التذكير من المضاف إليه (العقل)، قال ابن هشام: (الشاهد فيه: قوله: (إنارة العقل مكسوف)، حيث أعاد الضمير مذكراً من قوله: (مكسوف) على (إنارة) وهو مؤنث؛ والذي سوغ هذا - مع وجوب مطابقة الضمير لمرجعه - كون المرجع مضاف إلى مذكر، وهو قوله (العقل)، فاكسب التذكير منه<sup>(2)</sup>.  
وقال الأشموني في قول الناظم:

وَرُبَّمَا أَكْسَبَ ثَانٍ أَوْلاً × تَأْنِيثًا إِنْ كَانَ لِحَدْفِ مُوَهَلًا

من المتضايقين وهو المضاف إليه أولاً منها وهو المضاف (تأنيثاً أو تذكيراً) (إن كان) الأول (الحذف موهلاً) أي: صالحاً للحذف والاستغناء عنه بالثاني؛ فمن الأول ... ..)، ومن الثاني قوله<sup>(3)</sup> :

إِنَارَةُ الْعَقْلِ مَكْسُوفٌ بِطُوعِ هَوَىٰ × وَعَقْلٌ عَاصِيٌ الْهَوَىٰ يَزْدَادُ تَنْوِيرًا

وقد أوردوا عدد من الأبيات غير المنسوبة إلى أصحابها، ومنها من صنع بعضها النحويون وعدد من أبيات المولِّدين والمتأخرين لم تتمكن الباحثة من الوقوف عليها جميعاً، ومنها :

(1) البيت من البسيط، لم أجد أحد نسبه إلى قائل معين، ومنهم من قال مصنوع، وأنه لبعض المولدين، وهذا الذي ذكره المؤلف ابن هشام وذكره العيني في المقاصد النحوية، ج3، ص396، و(مكسوف): من قولك: (كسفت الشمس) بالبناء للمجهول إذا ذهب نورها، (بطوع الهوى): أي: الطاعة والانقياد للهوى وشهوة النفس والانقياد إلى ما تحبه، وأراد بسبب انقياده وراء شهوات نفسه الموبقة.

(2) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، ابن هشام، ج3، ص106.

(3) شرح الأشموني، ج2، ص310.

### 5. حذف (نون) الوقاية من (عني) و (مني):

استشهد الشراح ببعض الأبيات غير المنسوبة إلى أصحابها وقيل إنها من صنع النحويين  
ومن ذلك قول الشاعر:

أَيُّهَا السَّائِلُ عَنْهُمْ وَعَنِي × لَسْتُ مِنْ قَيْسٍ، وَلَا قَيْسٌ مِنِّي

على حذف نون الوقاية من (عني) و (مني) شذوذاً للضرورة، قال ابن هشام: (الشاهد فيه: قوله: (عني) وقوله: (مني)، حيث حذف نون الوقاية من الحرفين عند اتصالها بـ(ياء) المتكلم، وهذا الحذف ضرورة عند سيبويه، والذي يجب في اختيار الكلام أن تقول: (مني) و(عني) بتشديد النون في الحرفين لتكون نون الوقاية حفظاً للسكون الذي هو الأصل فيما يُنُونُ<sup>(1)</sup>، قال ابن عقيل: (الشاهد فيه قوله: (عني) و(مني)، حيث حذف نون الوقاية منهما شذوذاً للضرورة)<sup>(2)</sup>، وقال الأشموني: «وهو في غاية الندرة والكثير (عني) و(مني) بثبوت نون الوقاية، وإنما لحقت نون الوقاية (من وعن) لحفظ البناء على السكون»<sup>(3)</sup>.

و ذكر السيوطي في قول الناظم:

فِي الْبَاقِيَّاتِ وَاضْطِرَّاراً خَفْظاً × مَنِّي وَعَنِّي بَعْضٌ مَن قَدْ سَلَفَا

«(أن في الباقيات): إن وأن وكان ولكن...»، وقال الضراء: «عدم إلحاق النون هو الاختيار واضطراراً خَفْظاً» نون (مني) وعني بعض من قد سلفا) من الشعراء، فقال:

أَيُّهَا السَّائِلُ عَنْهُمْ وَعَنِي × لَسْتُ مِنْ قَيْسٍ، وَلَا قَيْسٌ مِنِّي

قال: «الشاهد فيه قوله: (عني) و(مني) حيث حذف نون الوقاية منهما شذوذاً للضرورة»<sup>(4)</sup>.

نلاحظ هنا اتفاق الشراح مع ابن مالك في الاستشهاد بهذا الشاهد.

(1) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، ابن هشام، ج1، ص119.

(2) شرح ابن عقيل، ج1، ص114.

(3) شرح الأشموني على ألفية ابن مالك، ج1، ص56.

(4) البهجة المرضية في شرح الألفية، السيوطي، ج1، ص200 - 201.

## ثانياً : النثر

أما الاحتجاج بالنثر، فقد استشهد الشراح ببعض الأقوال العربية ، ومن ذلك :

### 1. مجيء الحال غير متنقلة :

ذهب ابن هشام إلى أن شرط مجيء الحال غير متنقلة ، أن يدل عاملها على تجدد صاحبها، نحو قولهم : ( خلق الله الزرافة يديها أطول من رجلها )، فـ(يديها) : بدلُ بعض، و(أطول) : حال ملازمة )، وقال : ( الدال على التجدد في هذا المثال قولهم : ( خلق )، فإنه يدلُّ على تجدد المخلوق وحدوثه، و(خلق) : هو العامل في الحال وفي صاحبها ... )، وقال : على الوجه الذي شرحناه ممّا وافقنا فيه ما ذهب إليه ابن الناظم، والمؤلف لم يعتبره هنا منه<sup>(1)</sup>.

وقال ابن عقيل : «وقد تجيء الحال غير متنقلة، أي : وصفاً لازماً نحو: خلق الله الزرافة يديها أطول من رجلها»<sup>(2)</sup>، وقال الأشموني : «فقد جاء غير متنقل؛ كما في الحال المؤكدة نحو: ...، والمشعر عاملها بتجديد صاحبها نحو: ...، وقولهم: خلق الله الزرافة ...»<sup>(3)</sup>، وقال السيوطي : ( ... أو دلَّ عامله على تجدد ذات صاحبه نحو: ( خلق الله الزرافة ... )، وقال : قوله : (على تجدد ذات صاحبه) : أي : على حدوثه تدريجياً، قيل : أي : على حدوثه<sup>(4)</sup>.

### 2. مجيء الحال معرفة :

استشهد النحاة أيضاً على مجيء الحال مُعرّفة بالإضافة بقولهم : ( جاؤوا الجَمَاء الغفير )<sup>(5)</sup>، قال ابن هشام : «... وكان من حق العربية عليهم أن يؤنثوا الصفة لأن الموصوف

(1) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، ابن هشام، ج2، ص297.

(2) شرح ابن عقيل، ج2، ص244.

(3) شرح الأشموني، ج1، ص243.

(4) البهجة المرضية في شرح الألفية، السيوطي، ج1، ص579.

(5) مثل رقم (3810)، في مجمع الأمثال ، لأبي الفضل أحمد بن محمد الميداني، تحقيق: محمد محي الدين عبدالحميد ، د . ط ،

دار المعرفة - بيروت ، . د . ت ، ج2، ص173.

## الأراء النحوية لشرح ألفية ابن مالك

( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني )

وهو (الجماء) - مؤنث، إلا أنهم عاملوا هذه الصيغة معاملة أختها التي هي (فعل) بمعنى: (مفعول)، فإنهم لا يؤنثون لفظها وإن جرت عل موصوف مؤنثة، فيقولون: (امرأة جريح، وامرأة قتيل)، وكأنهم حين قالوا: (جاءوا الجماء الغفير) قد قالوا: (جاءوا الجماعة السائرة لوجه الأرض)، يعنون: أنهم لكثرتهم وعظيم عددهم؛ ستروا وجه الأرض فلم يظهر منها شيء، وقد قالوا في هذا المثل: (جاءوا جماء غفيراً)، فأتوا به منكرأ على الأصل في الحال، والمعرف على التأويل بالنكرة<sup>(1)</sup>.

علق ابن عقيل على قول الناظم:

وَالْحَالُ إِنْ عُرِفَ لَفْظاً فَاعْتَقِدْ × تَنْكِيرُهُ مَعْنَى، كَوَحْدِكَ اجْتَهَدُ

مذهب جمهور النحويين أن الحال لا تكون إلا نكرة، وأن ما ورد منها معرفاً لفظاً فهو منكر معنى كقولهم: (جاءوا الجماء الغفير)<sup>(2)</sup>.

وقال الأشموني: «وإنما التزم تنكيره لئلا يتوهم كونه نعتاً؛ لأن الغالب كونه مشتقاً وصاحبه معرفة<sup>(3)</sup>، وأجاز يونس والبغداديون تعريضة مطلقاً بدون تأويل؛ فأجازوا: (جاء زيدُ الراكب)، وفصل الكوفيون فقالوا: «إن تضمنت الحال معنى (الشرط)؛ صحَّ تعريفها لفظاً، نحو: (عبد الله المحسن أفضل منه المسيء)؛ ف(المحسن والمسيء)؛ حالان، وصحَّ مجيئها بلفظ المعرفة لتأويلها بالشرط؛ إذ التقدير: عبد إذا أحسن أفضل منه إذا أساء، فإن لم تتضمن الحال معنى (الشرط)؛ لم يصح مجيئها بلفظ المعرفة؛ فلا يجوز: (جاء زيدُ الراكب)، إذ لا يصح: (جاء زيد إن ركب)<sup>(4)</sup>.

قال السيوطي: «والحال: شرطه أن تكون نكرة خلافاً ليونس والبغداديين مطلقاً،

(1) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، ج2، ص303 - 304.

(2) شرح ابن عقيل، ج2، ص248.

(3) شرح الأشموني، ج1، ص244.

(4) شرح الأشموني، ج1، ص244.

والكوفيين فيما تضمّن معنى الشرط، وإن أتاك حال قد عُرّف لفظاً؛ فاعتقد تنكره معنى كـ(وحدك اجتهد)، أي: منفرداً، و(جاؤوا الجم الغفير)، أي: جميعاً، و(جاءت الخيل بداد)، أي: مُتَبَدِّدة<sup>(1)</sup>.

### 3. مطابقة اسم التفضيل لما قبله في التثنية والتذكير :

استشهد الشراح في باب التفضيل: بقولهم: (الناقص والأشعُ أعدلاً بني مروان)، على وجوب مطابقة اسم التفضيل لما قبله في التثنية والتذكير، لأنه قصد به الوصف لا التفضيل، وذلك على تقدير: الناقص والأشعُ عادلاً بني مروان، قال ابن هشام: «وإن كانت الإضافة إلى معرفة؛ فإن أول (أفعل) بما لا تفضيل فيه؛ وجبت المطابقة، كقولهم: (الناقص والأشعُ أعدلاً بني مروان)، أي: عادلاًهم، وإن كان على أصله من إفادة المفاضلة؛ جازت المطابقة»<sup>(2)</sup>، وقال ابن عقيل: «وأشار بقوله: (وما لمعرفة أضيف... الخ): إلى أن (أفعل) التفضيل إذا أُضيف إلى معرفة وقُصد به التفضيل؛ جاز فيه وجهان: أحدهما: استعماله كالمجرد فلا يطابق ما قبله، فتقول: (الزيدان أفضل القوم، والزيدون أفضل القوم،... الخ)، والثاني: استعماله كالمقرون بالألف واللام، فيجب مطابقتها لما قبله، فتقول: (الزيدان أفضل القوم، والزيدون أفضلوا القوم،...)، ولا يجوز الاستعمال الأول خلافاً لابن السراج، وقد ورد الاستعمالان في القرآن الكريم،...»<sup>(3)</sup>.

والذين أجازوا الوجهين؛ قالوا: الأفضح المطابقة، ولهذا عيب على صاحب الفصح في قوله: (فاخترنا أفصحهن)، قالوا: فكان ينبغي أن يأتي بالفصحى، فيقول: (فصحاهن)، فإن لم يقصد التفضيل تعيّن المطابقة كقولهم: (الناقص والأشعُ أعدلاً بني مروان)، أو (عادلاً بني مروان)، وإلى ما ذكرناه من قصد التفضيل وعدم قصده؛ أشار المصنّف بقوله:

(1) البهجة المرضية في شرح الألفية، للسيوطي، ج1، ص582.

(2) في هذا القول أراد بـ(الناقص): عبد الملك بن مروان، لنقصه أرزق الجند، وبـ(الأشع): عمر بن عبد العزيز، لشحه وجه دابته من ضربه إيّاها، ولشح وجهه من إسقاط دابته إيّاها على الأرض.

(3) شرح ابن عقيل، ج3، ص181.



( هذا إذا نويت معنى من البيت، أي: جواز الوجهين، أعني: المطابقة وعدمها )<sup>(1)</sup>.

قال السيوطي في قول الناظم:

هَذَا إِذَا نَوَيْتَ مَعْنَى مِنْ وَإِنْ × لَمْ تَنْوِفْهُوَ طَبَقَ مَا بِهِ قَرْنٍ

(هذا) الحكم (إذا) قصدت أفعال المذكور التفضيل بأن (نويت معنى من وإن) لم تقصده به بأن (لم تنو) معناها (فهو طبق ما به قرن)، أي: مطابق له كقولهم: (الناقص والأشخ... الخ)، ولما كان لأفعال التفضيل مع (من) شبهة بالمضاف إليه كان حقه أن لا يتقدم عليه<sup>(2)</sup>.

وقال الأشموني: «(وإن × لم تنو) بأفضل معنى (من)، بأن لم تنو به المفاضلة أصلاً، أو تنويها لا على المضاف إليه وحده، بل عليه وعلى كل ما سواه (فهو طبق ما به قرن) وجهاً واحداً، كقولهم: (الناقص والأشخ... الخ)، أي: عادلهم، ويجوز: (محمد - صلى الله عليه وسلم - أفضل قريش)، أي: أفضل الناس من بين قرش، وإضافة هذين النوعين لمجرد التخصيص، ولذلك جازت إضافة (أفعل) فيهما إلى ما ليس هو بعضه، بخلاف المنوي فيه معنى (من)، فإنه لا يكون إلا بعض ما أضيف إليه؛ فبذلك يجوز: (يوسف أحسن إخوته)، إن قصد الأحسن من بينهم، أو قصد حسنهم، ويمتنع إن قصد: أحسن منهم»<sup>(3)</sup>.

من الملاحظ أن الشراح يتفقون مع الناظم في الاستشهاد بهذه الشواهد مع ملاحظة أن السيوطي والأشموني يوسعون في الشرح وتوضيح المعلومة.

#### 4. إعمال أفعال التفضيل في الاسم الظاهر:

و استشهد الشراح أيضاً في باب أفعال التفضيل: بقولهم: (مررتُ برجل أفضل منه أبوه)<sup>(4)</sup>، على إعمال اسم التفضيل في الاسم الظاهر. قال ابن هشام: «مسألة يرفع أفعال التفضيل

(1) شرح الأشموني، ج3، ص181.

(2) البهجة المرضية في شرح الألفية، للسيوطي، ج2، ص123.

(3) شرح الأشموني، ج3، ص387.

(4) رُوي في الكتاب لسبويه: مررت بعبد الله خيراً منه أبوه، ج2، ص340.

الضمير المستتر في كل لغة، نحو: (زيدٌ أفضل)، والضمير المنفصل والاسم الظاهر في لغة قليلة، كـ (مررتُ برجلٍ أفضلٍ منه أبوه) أو (أنت)، وَيَطْرُدُ ذَلِكَ إِذَا حُلَّ مَحَلَّ الْفِعْلِ، وَذَلِكَ إِذَا سَبَقَهُ نَفِي، وَكَانَ مَرْفُوعاً أَجْنَبِيًّا، مُفَضَّلاً عَلَى نَفْسِهِ بِاعْتِبَارَيْنِ، نَحْوُ: ...»<sup>(1)</sup>.

وقال ابن عقيل في قول الناظم:

وَرَفَعَهُ الظَّاهِرَ نَزْرًا وَمَتَى × عَاقِبَ فِعْلاً فَكَثِيرًا ثَبَاتًا

كَلَّنَ تَرَى فِي النَّاسِ مِنْ رَفِيقٍ × أَوْلَى بِهِ الْفَضْلُ مِنَ الصَّدِيقِ

«لا يخلوا أفعال التفضيل من أن يصلح لوقوع فعل بمعناه موقعه أولاً، فإن لم يصلح لوقوع فعل بمعناه؛ لم يُرفع ظاهراً وإنما يُرفع ضميراً مستتراً نحو: (زيدٌ أفضل من عمرو)، ففي (أفضل): ضمير مستتر عائد على (زيد)، فلا تقول: (مررت برجلٍ أفضلٍ منه أبوه) فترفع أبوه بـ (أفضل)، إلا في لغة ضعيفة حكاها سيبويه، فإن صلح لوقوع فعل بمعناه موقعه؛ صحَّ أن يُرفع ظاهراً قياساً مطرداً وذلك في كل موضع وقع فيه (أفعل) بعد نفي أو شبهه وكان مرفوعه أجنبياً مُفَضَّلاً عَلَى نَفْسِهِ بِاعْتِبَارَيْنِ نَحْوُ: ...»<sup>(2)</sup>.

وقال الأشموني: «(وَرَفَعَهُ الظَّاهِرَ نَزْرًا)، أي: أفعُلُ التفضيل يرفع الضمير المستتر في كل لغة، لا يرفع اسماً ظاهراً ولا ضميراً بارزاً إلا قليلاً، حكى سيبويه: (مررتُ برجلٍ أكرمٍ منه أبوه)، وذلك لأنه ضعيف الشبه باسم الفاعل، من قبل أنه في حال تجريده لا يُؤنث ولا يُثنى ولا يُجمع، وهذا إذا لم يُعاقب فعلاً، أي: لم يحسُن أن يقع موقعه فعل بمعناه (ومتى × عاقب فعلاً فكثيراً) رفعه الظاهر (ثباتاً) وذلك إذا سبقه نفي، وكان مرفوعاً أجنبياً، مُفَضَّلاً عَلَى نَفْسِهِ بِاعْتِبَارَيْنِ، نَحْوُ: (ما رأيتُ رجلَ أحسنَ في عينه الكحل منه في عين زيد)، فإنه يجوز أن يُقال: (ما رأيتُ رجلاً يحسُنُ في عينه الكحل كحسنة في عين زيد)؛ لأنَّ أفعُلُ التفضيل

(1) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، ج3، ص 297 - 298.

(2) شرح ابن عقيل، ج3، ص 187 - 188.

## الأراء النحوية لشرح ألفية ابن مالك

( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني )

إنما قصر على رفع الظاهر لأنه ليس له فعل بمعناه، وفي هذا المثال يصح أن يقع موقعه فعل بمعناه، كما رأيت، وأيضاً فلو لم يُجعل المرفوع فاعلاً؛ لوجب كونه مبتدأ، فيلزم الفصل بين (أفعل ومن) بأجنبي، والأصل أن يقع هذا الظاهر بين ضميرين<sup>(1)</sup>.

قال السيوطي: «يرفع أفعل التفضيل الضمير المستتر في كل لغة، (ورفعه الظاهر نزر) مضعف شبهه باسم الفاعل، ومنه حكاية سيبويه: (مررتُ برجلٍ أفضل منه أبوه)، (ومتى عاقب) أفعل التفضيل فعلاً بأن صَاحَ إحلاله محله، وذلك إذا سبقه نفي وكان مرفوعاً أجنبياً مفضلاً على نفسه باعتبارين...»<sup>(2)</sup>.

### 5. إعراب الفعل :

استشهد النحاة في باب إعراب الفعل: بقولهم: (خُذِ اللصَّ قَبْلَ أَنْ يَأْخُذَكَ)<sup>(3)</sup>، قال ابن هشام: «ولا يُنصب بـ(أَنْ) مضمرة في غير هذه المواضع العشرة إلا شاذاً، كقول بعضهم: (تَسْمَعُ بِالْمُعِيدِي خَيْرَ مَنْ أَنْ تَرَاهُ)<sup>(4)</sup>، وقول آخر: (خُذِ اللصَّ قَبْلَ يَأْخُذَكَ)<sup>(5)</sup>، وقال ابن عقيل في قول الناظم:

وَشَذَّ حَذْفُ (أَنْ) وَنَصْبُ، فِي سِوَى × مَا مَرَّ، فاقْبَلْ مِنْهُ مَا عَدَلُ رَوَى

لما فرغ من ذكر الأماكن التي يُنصب فيها بـ(أَنْ) محذوفة - إما وجوباً، وإما جوازاً - ذكر أن حذف (أَنْ) والنصب بها في غير ما ذكر؛ شاذ لا يُقاس عليه، ومنه قولهم: (مُرَّهُ يَحْفَرُهَا)<sup>(6)</sup>، وقولهم: (خُذِ اللصَّ قَبْلَ يَأْخُذَكَ) أي: قبل أن يأخذك<sup>(7)</sup>، وقال الأشموني في قول الناظم:

(1) شرح الأشموني، ج3، ص389.

(2) البهجة المرضية في شرح الألفية، ج2، ص126 - 128.

(3) من مجمع الأمثال، ج1، ص262.

(4) مثل برقم (655)، في مجمع الأمثال، ج1، ص129.

(5) أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، لابن هشام، ج4، ص197.

(6) لم نقف على قائله، واستشهد به ابن عقيل، ج3، ص24. وشرح الأشموني، ج3، ص571.

(7) شرح ابن عقيل، ج3، ص24.

«وَشَدَّ حَذْفُ أَنْ...»: (أي: حذف (أن) مع النصب في غير المواضع العشرة المذكورة؛ شاذ، لا يُقبل منه إلا ما نقله العدول كقولهم: (خُذِ اللَّصَّ قَبْلَ يَأْخُذُكَ)، و(مُرَّهُ يَحْفَرَهَا)، وقول بعضهم: (تسمع بالمُعِيدِي خَيْرٌ مِنْ أَنْ تَرَاهُ)<sup>(1)</sup>، وقال السيوطي في هذا البيت: «(وَشَدَّ حَذْفُ أَنْ وَنَصْبُ فِي سِوَى مَا مَرَّ): كقولهم: (خُذِ اللَّصَّ قَبْلَ يَأْخُذُكَ)، (فاقبل منه ما عدل روى ولا تقس عليه)<sup>(2)</sup>».

نلاحظ أن كل الشراح اتفقوا في الاستشهاد بهذا المثل، وكان منهجهم في الشرح، مع الناظم تأييداً أو مخالفة معتمداً على السماع والقياس، وهما أهم أصول النحو، فكان مذهبهم مذهب معظم النحاة المتأخرين، وهو مذهب معتدل، مذهب البغداديين الانتقائي، وقد حذوا حذو ابن مالك، فمزجوا بين المذهبين: البصري والكوفي، فمذهب الكوفيين: القياس على الشاذ، ومذهب البصريين: إتباع التأويلات البعيدة التي خالفها الظاهر، وابن مالك يحكم بوقوع ذلك من غير حكم عليه بقياس ولا تأويل، بل يقول: (إنه شاذ أو ضرورة...)، قال ابن هشام: «وهذه الطريقة: طريقة المحققين، وهي أحسن الطريقتين<sup>(3)</sup>، وقد مزج ابن مالك والشراح بين المذهبين، ولم يتشددوا في الالتزام بالسماع أو القياس، وكان لهم مذهباً وسطاً لا يلتزم التزاماً صارماً بأراء أي من المذهبين: البصري أو الكوفي، وقد تجلّى ذلك في بعض الحالات التي ذكروا فيها السماع والقياس دون تفصيل أو ترجيح مع احترامهم للسماع الصحيح، ووقفوا مع القليل النادر والشاذ موقفاً معتدلاً فحفظوه ولم يقيسوا عليه، وقد اعتمدوه».

ولابد من الإشارة إلى أنهم لم يكونوا أصحاب مذاهب نحوية متميزة وإنما كان مذهبهم يقوم على الانتقاء من جميع المذاهب على السواء، ويشهد على ذلك نقلهم من العلماء على اختلاف أزمانهم، المتقدمين منهم والمتأخرين.

(1) شرح الأشموني، ج3، ص571.

(2) البهجة المرضية في شرح الألفية، ج2، ص331.

(3) الإقتراح في علم أصول النحو: السيوطي، تحقيق: د. محمود فجال ود. أحمد سليم الحمصي ود. محمد أحمد قاسم، ط1،

دار جروس برس، لبنان، 1988م، ج1، ص132.

## الختامة

الحمد لله والصلاة على رسول الله وعلى آله وصحبه وسلم ، وبعد :

لقد اكتملت هذه الدراسة التي جاءت بعنوان : الآراء النحوية لشرح ألفية ابن مالك - ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني في مصادر الاحتجاج ، دراسة وصفية استقرائية ، وتوصلت إلى النتائج الآتية :

1. وافق الشراح ابن مالك في أغلب آرائه في قضية الاحتجاج وتوظيف الشواهد النحوية .
2. وقف الشراح موقفاً وسطاً بين الجواز والمنع من الاستشهاد بالحديث النبوي الشريف .
3. أبرزت الدراسة اهتمام جميع هؤلاء الشراح بأصول النحو العربي في احتجاجهم وخاصة السماع .
4. أيد الشراح موقف ابن مالك في مسألة جواز الاحتجاج بالقراءات القرآنية على اختلاف أنواعها .
5. أوضحت الدراسة اتفاق الشراح في معظم القضايا الكلية ، ولكنهم ربما اختلفوا في بعض المسائل الفرعية .
6. أكدت الدراسة أن لآراء الشراح أثر واضح في الدرس النحوي ، مما جعل بعض الشروح مصادر مهمة لدراسة النحو والتعرف على قواعده وبيان مقاصده .
7. بينت الدراسة أن لابن مالك تأثير واضح على الشراح في طرق التفكير والمناقشة والتحليل .
8. لم يتعصب هؤلاء الشراح لمذهب بعينه ، ولكن الغالب عليهم ميلهم إلى المدرسة البصرية .

## المصادر والمراجع

1. أصول التفكير النحوي ، علي أبو المكارم ، منشورات الجامعة الليبية ، 1392 هـ .
1. الأعلام ، الزركلي ، خير الدين بن محمد ، دار العلم للملايين ، بيروت - لبنان الطبعة 1984 .
2. الإقتراح في علم أصول النحو ، السيوطي ، جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر ، تحقيق محمد حسن الشافعي ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى ، بيروت 1418 هـ - 1998 م .
3. الإقتراح في علم أصول النحو ، السيوطي ، جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر ، تحقيق محمد حسن الشافعي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، د.ت .
4. الإنصاف في مسائل الخلاف بين النحويين البصريين والكوفيين ، تأليف الشيخ أبي البركات عبد الرحمن بن محمد الأنباري (ت 577 هـ) ، تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد ، دار التراث العربي ، بيروت ، د.ت .
5. أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك ، للإمام أبي محمد عبد الله جمال الدين بن يوسف بن هشام الأنصاري (ت 716 هـ) ، تحقيق يوسف بركات هيود ، دار الفكر ، بيروت ، 1420 هـ - 2000 م .
6. البرهان في علوم القرآن ، الزركلي ، بدر الدين محمد بن عبد الله ، تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم ، دار إحياء الكتب العربية ، بيروت 1376 هـ - 1977 م .
7. البهجة المرضية في شرح الألفية ، السيوطي ، تحقيق : علي سعيد الشتوي ، منشورات كلية الدعوة الإسلامية ولجنة الحفاظ على التراث الإسلامي ، طرابلس 1983 م .
8. التعريفات ، الجرجاني ، تحقيق : مصطفى أبو يعقوب ، مؤسسة الحسن ، الدار البيضاء ، المغرب ، ط 1 ، 1427 هـ .
9. الجامع لأحكام القرآن ، القرطبي .

## الأراء النحوية لشرح ألفية ابن مالك

( ابن هشام ، ابن عقيل ، السيوطي ، والأشموني )

10. خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب ، البغدادي ، عبد القادر عمر ، تحقيق : عبد السلام محمد هرون ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ومكتبة الخانجي ودار الرفاعي ، القاهرة والرياض ، ط 1413 هـ ، 1981 ، 1986 .
11. الإخصائص ، ابن جني ، ابن الفتح عثمان بن جني ، تحقيق : محمد علي النجار ، ط 2 ، دار الهدى ، بيروت ، لبنان ، د . ت .
12. شرح ابن عقيل على ألفية ابن مالك ، عبد الله بن عبد الرحمن ، تحقيق : محمد محي الدين عبد الحميد ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، د . ت .
13. شرح الأشموني على ألفية ابن مالك ، تحقيق : حسن حامد ، دار الكتب العلمية ، ط 1 ، 1419 هـ - 1998 م .
14. شرح الكافية الشافية ، ابن مالك ، جمال الدين أبو عبد الله ، تحقيق : عبد المنعم أحمد هريدي ، دار المأمون للتراث ، دمشق 1403 هـ - 1982 م .
15. صحيح البخاري ، محمد بن اسماعيل ، مكتبة الجمهورية العربية ، القاهرة ، د . ت .
16. صحيح مسلم ، مسلم بن الحجاج بشرى النووي ، تحقيق : د . عبد المعطي أمين قليجي ، المكتبة القديمة ، القاهرة ، ط 1 ، 1987 م .
17. طبقات فحول الشعراء ، ابن سلام الجعفي ، محمد بن سلام ، شرح محمود محمد شاكر ، دار المعارف ، القاهرة ، د . ت .
18. فوات الوفيات ، ابن شاكر ، صلاح الدين محمد ، تحقيق : إحسان عباس ، دار صادر ، بيروت ، د . ت .
19. في أصول النحو العربي ، محمد عيد ، عالم الكتب ، القاهرة 1368 هـ - 1982 م .
20. في أصول النحو العربي ، سعيد الأفغاني ، دار الفكر ، دمشق ، ط 3 1964 م .
21. في أصول النحو العربي ، سعيد الأفغاني ، أفريقيا الشرق ، ط 2 ، د . ت .

22. في أصول النحو العربي ، سعيد الأفغاني ، مطبعة جامعة محمد خضير بسكرة ، المغرب ، د.ت .
23. الكتاب ، سيبويه ، عمرو بن عثمان بن قنبر ، تحقيق عبد السلام محمد هرون ، عالم الكتب ، بيروت ، د.ت .
24. الكشاف عن حقائق التنزيل وعيون الأقاويل في وجوه التأويل ، الزمخشري ، أبو القاسم جار الله محمود بن عمر ، دار المعرفة ، بيروت ، د.ت .
25. لسان العرب ، ابن منظور ، تحقيق : عامر أحمد حيدر ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، ط 1 ، 2003 م .
26. مثل المقرب ، ابن عصفور ، تحقيق : صلاح سعد محمد المليطي ، القاهرة ، ط 1 1427 هـ - 2006 م .
27. مجمع الأمثال ، الميداني ، أبو الفضل أحمد بن محمد ، تحقيق : محمد محي الدين عبد الحميد ، دار المعرفة ، بيروت ط 1 ، د.ت .
28. مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، دار الدعوة ، القاهرة ، ط 2 ، د.ت .
29. المحتسب في وجوه القراءات ، ابن جني ، تحقيق محمد عبد القادر عطا ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ط 1 ، 1419 هـ - 1998 م .
30. المذاهب النحوية ، السنجرجي ، مصطفى عبد العزيز ، المكتبة الفيصلية ، ط 1 ، 1406 هـ - 1986 م .
31. المزهري في علوم اللغة وأنواعها ، السيوطي ، شرح وتصحيح محمد أحمد جاد المولى ، المكتبة العصرية ، صيدا ، بيروت ، 1986 م .
32. معاني القرآن ، الفراء ، يحيى بن زياد ، تحقيق : أحمد يوسف نجاتي ، مراجعة علي النجدي ناصف ، بيروت ، عالم الكتب ، 1980 م .
33. المفيد في المدارس النحوية ، إبراهيم عبود السامرائي ، دار البصرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1427 هـ - 2007 م .



# أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

"دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية ولاية جنوب دارفور مدينة نيالا"

## اعداد الباحثون

د ادم عبد الله اللوم ادم      د علي ابكر الخليل الكيس      د عائشة موسى محمد يوسف  
أستاذ المحاسبة المساعد جامعة نيالا      أستاذ المحاسبة المساعد جامعة نيالا      أستاذ المحاسبة المشارك جامعة نيالا  
[adamabdalla11696812@gmail.com](mailto:adamabdalla11696812@gmail.com)      [alkayss2002@gmail.com](mailto:alkayss2002@gmail.com)      [Aishamusa876@gmail.com](mailto:Aishamusa876@gmail.com)

## المستخلص

تناولت الدراسة أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية، هدفت الدراسة الى بيان العلاقة بين البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها : يعمل البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على موثوقية البيانات المالية بالمصارف التجارية، تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى توفير بيانات مالية في الوقت المناسب، اوصت الدراسة بعدة توصيات منها : ضرورة قيام المصارف التجارية بتدريب العاملين أساليب بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتحسين جودة التقارير المالية، على المصارف التجارية تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن من أجل رفع مستوى التنبؤ للبيانات المالية بالمصارف التجارية.

**الكلمات المفتاحية :** بطاقة الأداء المتوازن، جودة التقارير المالية.

## Abstract

The study examined the impact of using the financial dimension and the internal .operations dimension of the balanced scorecard on the quality of financial reports the study aimed to demonstrate the relationship between the financial dimension and the internal operations dimension of the balanced scorecard and the quality of financial reports. The study used the descriptive analytical approach to describe and analyze the field study data. The study concluded: Several results, including: The financial dimension of the balanced scorecard improves the reliability of financial data in commercial banks. Applying the internal operations dimension of the balanced scorecard leads to providing financial data in a timely manner. The study recommended several recommendations, including: The need for commercial banks to train employees in balanced scorecard methods. To improve the quality of financial reports, commercial banks must apply the internal processes dimension of the balanced scorecard in order to raise the level of forecasting of commercial .banks' financial statements. Keywords: balanced scorecard, quality of financial reports, commercial banks must apply the internal processes dimension of the balanced scorecard in order to raise the level of forecasting of commercial. Bank's .financial statements

**Keywords: balanced scorecard, quality of financial reports**

## أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية

**المحور الاول:** الإطار المنهجي والدراسات السابقة.

اولاً: الإطار المنهجي.

**التمهيد:**

شهدت بيئة الاعمال بعض التطورات في ظل الثورة الصناعية، مع زيادة حدة التنافس بين شركات الاعمال نتيجةً لكبر حجمها وتعقيد أعمالها، خاصة مع الانفتاح والتطور التكنولوجي في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات الذي ساد العالم، حيث تحتاج هذه الشركات الى تقارير مالية ذات جودة عالية، والتي تتصف بالمصداقية، الموثوقية، الشفافية، في عرضها للبيانات المالية، هذه المعلومات المالية تنطوي عليها قرارات إدارية ومالية تساعد في تحديد البديل المناسب من بين هذه البدائل المطروحة في اتخاذها للقرارات، وحتى تواكب الشركات هذا التطور سعت بالاهتمام للتحسين المستمر لجودة تقاريرها المالية وتوسيع موعينها الإيرادية واتخاذ الأساليب الإدارية الحديثة التي تتماشى مع هذا التطور مما ادى لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها والتي تسعى لزيادة الإيرادات، ولأهمية ذلك قام الباحثون بإجراء هذه الدراسة.

**مشكلة الدراسة:** تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيس هو هل توجد علاقة إحصائية بين البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية؟ وتفرع إلى سؤالين أساسيين هما:

هل توجد علاقة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية؟

**1. هل توجد علاقة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية؟**

## لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

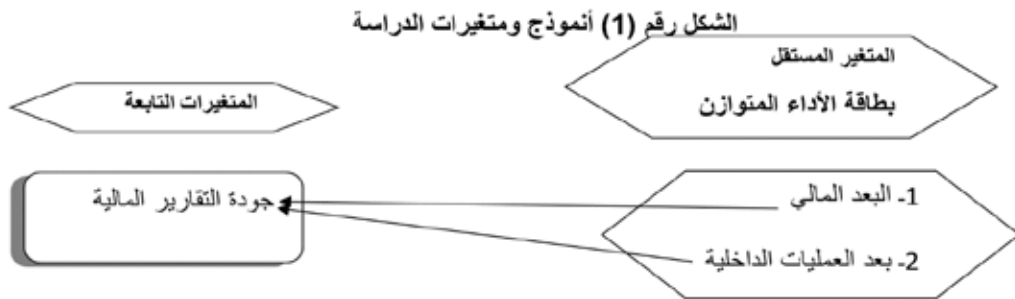
**أهداف الدراسة:** تمثلت أهداف الدراسة في هدف رئيس هو بيان العلاقة بين البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية، وتفرع إلى الأهداف الآتية:

إظهار العلاقة بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية.

**1. بيان العلاقة بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية.**

**أهمية الدراسة:** تمثلت أهمية الدراسة العلمية في توفير دراسات حديثة تساعد في تطوير البحث العلمي، أما الأهمية العملية انها تسعى لبيان تطبيق الجانب العملي لبطاقة الأداء المتوازن على أسس علمية تساهم في زيادة جودة التقارير المالية ورفع مستوى المواعين الإيرادية للمصارف التجارية وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية في الوقت المناسب، وبناء الثقة في عمل المصارف مما يجعلها الخيار الافضل للعملاء.

**انموذج الدراسة:** بناءً على مشكلة وأهداف الدراسة تم وضع أنموذج للدراسة والذي اشتمل على المتغير المستقل ويتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، والمتغير التابع ويتمثل في جودة التقارير المالية، وذلك حسبما هو موضح بالشكل رقم (1) أدناه:



المصدر: اعداد الباحثون من واقع متغيرات الدراسة، 2023م

**فرضيات الدراسة:** بناءً على أنموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات كما يلي:

توجد علاقة احصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية.

**1.** توجد علاقة احصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة

التقارير المالية.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي الشامل الذي يحوي المنهج التاريخي

لتتبع الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة، المنهج الاستنباطي لوضع الفرضيات، المنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، والمنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

**حدود الدراسة:** شملت الحدود المكانية ولاية جنوب دارفور - مدينة نيالا- المصارف

التجارية، الحدود البشرية العاملين بالمصارف ذات الصلة بالدراسة، أما الحدود الزمانية العام 2023م.

**مصادر جمع البيانات:** تمثلت مصادر جمع البيانات في المصادر الاولية المتمثلة في الاستبانة،

والمصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، المجالات العلمية، والرسائل الجامعية ومصادر أخرى.

**هيكل الدراسة:** يتكون هيكل الدراسة من ثلاثة محاور، المحور الأول ويشتمل على الإطار

المنهجي والدراسات السابقة، المحور الثاني ويشتمل على الإطار النظري للدراسة، أما المحور الثالث ويشتمل على الدراسة الميدانية، واخيراً النتائج والتوصيات.

## لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

### ثانياً: الدراسات السابقة

**دراسة: ( العزاز و اخرون، 2022 )** هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن له تأثير إيجابي على تقييم الأداء، وتمثلت نتائج الدراسة في أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ظهرت حسب الترتيب الآتي: بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو ثم البعد المالي، كذلك أن المنشآت المتوسطة هي الأكثر تطبيقاً لبطاقة الأداء المتوازن مقارنة بالمنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر. وقد وفرت هذه الدراسة معلومات ضرورية للمديرين ومتخذي القرار والباحثين في مساعدتهم لفهم أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء الشركات.

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في السعودية بينما تناولت دراسة الباحثون أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية بالسودان، حيث يظهر الاختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في اختبار الفرضيات، مجتمع الدراسة، النتائج، التوصيات.

**دراسة: ( صدقي، 2022 )** هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مدى تطبيق المعاهد العليا الخاصة محل الدراسة لمفاهيم بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات التعليم العالي، تم استخدام المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل أبعادها، واتخاذ كل

## أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية

ما من شأنه لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، بينما تناولت دراسة الباحثون أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية، حيث يظهر الاختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في اختبار الفرضيات، مجتمع الدراسة، النتائج، والتوصيات.

**دراسة: (محمد ب.، 2022)** هدفت الدراسة إلى استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب التحليل الاستراتيجي لدخول التشغيل وذلك لإمكانية تحقيق التكامل بينهم، وبيان أهمية هذا التكامل في تقييم نجاح الاستراتيجيات المتبعة من قبل الوحدات الاقتصادية، تم التوصل إلى عدة نتائج منها: أن الشركة عينة الدراسة لم تنجح في تنفيذ استراتيجية قيادة التكلفة في عام 2019 بسبب الانحرافات غير المفضلة في جانب الإنتاجية و جانب النمو، وكذلك لم تنجح في تنفيذ استراتيجية التميز في نفس السنة بحسب ما بينته الانحرافات غير المفضلة في جانب النمو وجانب استرداد السعر.

تناولت هذه الدراسة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب التحليل الاستراتيجي لدخول التشغيل وذلك لإمكانية تحقيق التكامل بينهم، بينما تناولت دراسة الباحثون أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية، حيث يظهر الاختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في اختبار الفرضيات، مجتمع الدراسة، النتائج، والتوصيات.

**دراسة: ( السليحات و آخرون، 2022 )** هدفت الدراسة الى التعرف على أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة على تحسين بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية، تم التوصل الى عدة نتائج منها: وجود أثر دال احصائياً لنظم المعلومات المحاسبية المحوسبة على تحسين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية، اوصت الدراسة بزيادة اهتمام



## لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

البنوك بتوثيق الآليات المتبعة في مسار المعاملات المالية، والتركيز على تخفيض تكلفة المنتجات المصرفية.

تناولت هذه الدراسة أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة على تحسين بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية، بينما تناولت دراسة الباحثون أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية، حيث يظهر الاختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في اختبار الفرضيات، مجتمع الدراسة، النتائج، والتوصيات.

**دراسة (عبدالرحمن ا.، 2022)** هدفت الدراسة الى بيان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة الأداء المالي الاستراتيجي بالبنوك التجارية العاملة بولاية غرب كردفان، توصلت الدراسة لعدة نتائج منها، ان البنوك التجارية تهتم باستخدام الأساليب الحديثة لكفاءة الأداء المالي، تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقويم كفاءة الأداء المالي الاستراتيجي بالبنوك التجارية.

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة الأداء المالي الاستراتيجي بالبنوك التجارية العاملة بولاية غرب كردفان، بينما تناولت دراسة الباحثون أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية، حيث يظهر الاختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في اختبار الفرضيات، مجتمع الدراسة، النتائج، والتوصيات.

**دراسة : (ملياني وأخرون، 2022)** هدفت الدراسة إلى بيان تحليل وتقييم الأداء المالي لشركات التأمين من أجل اكتشاف نقاط القوة وأسباب الضعف لتحسينها، وكذا اقتراح حلول للارتقاء بخدمة التأمين، توصلت الدراسة إلى أن النسب المالية كانت في حالة متوسطة وهذا ما جعل الشركة تتمتع باستقلالية مالية حسنة.

تناولت هذه الدراسة أثر تحليل وتقييم الأداء المالي لشركات التأمين من أجل اكتشاف

نقاط القوة وأسباب الضعف لتحسينها بينما تناولت دراسة الباحثون أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية، حيث يظهر الاختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في اختبار الفرضيات، مجتمع الدراسة، النتائج، والتوصيات.

**دراسة: ( مرسي وآخرون، 2019 )** هدفت الدراسة إلى بيان تقييم الأداء المالي لشركة التأمين الإسلامية خلال العام 2016 م وفقاً لمؤشرات (IRIS)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: استخدمت شركة التأمين محل الدراسة سياسة اكتتابيه غير سليمة فيما يتعلق بتضخم معدلات الاكتتاب، وأوصت الدراسة بضرورة قيام هيئة الرقابة على التأمين بالعمل على وضع مؤشرات محلية لقياس الأنشطة المختلفة وقياس الأداء الكلي لشركات التأمين العاملة في سوق التأمين السوداني، ضرورة مراجعة أجهزة التحصيل بالشركة، العمل على تقليل إجمالي المصروفات العمومية لديها.

تناولت هذه الدراسة أثر بيان تقييم الأداء المالي لشركة التأمين الإسلامية خلال العام 2016 م وفقاً لمؤشرات (IRIS)، بينما تناولت دراسة الباحثون أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية، حيث يظهر الاختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في اختبار الفرضيات، مجتمع الدراسة، النتائج، والتوصيات.

**دراسة: ( الصاعدي، 2018 )** هدفت الدراسة إلى بيان اختبار أثر العوامل الداخلية والخارجية على الأداء المالي لشركات التأمين، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداخلية (التخطيط المالي، الرقابة الداخلية، الكفاءة الإدارية) على الأداء المالي لشركات التأمين في السعودية مقاساً (بالعائد على الملكية)، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الباحثين والمهتمين بتحليل المالي

## لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

لشركات التأمين في المملكة العربية السعودية بالتركيز على مقاييس مالية أخرى قد تتأثر بالعوامل الداخلية أو الخارجية.

تناولت هذه الدراسة أثر بيان اختبار العوامل الداخلية والخارجية على الأداء المالي لشركات التأمين بالسعودية، بينما تناولت دراسة الباحثون أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية بالشركات السودانية، حيث يظهر الاختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في اختبار الفرضيات، مجتمع الدراسة، النتائج، والتوصيات.

### المحور الثاني: الإطار النظري

#### أولاً: بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن من أهم الاساليب الحديثة في قياس كفاءة الاداء في الوحدة الاقتصادية لأنها تسمح بقياس كفاءة الاداء وتقويمها من جوانب مختلفة، وتُمكن الوحدة الاقتصادية من استغلال جميع مواردها ثم تقوم بمراجعة الاعمال التي تقوم بها وفق منظور شمولي يمكنها من تحقيق الاهداف الاستراتيجية (محمد و احمد، 2022).

**1 / مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:** تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بانها (مجموعة من المقاييس التي تمنح الادارة العليا في الوحدة الاقتصادية رؤية سريعة ومتكاملة للأعمال، وتتضمن مقاييس مالية توضح نتائج الإجراءات المتخذة فعلياً، وتكمل الاجراءات التشغيلية التي تتعلق برضا الزبائن والعمليات الداخلية وإجراءات الابتكار والتطوير التي تتبعها الوحدة الاقتصادية التي تعد من العوامل المحفزة للأداء المالي في المستقبل، وتعطي للمديرين إجابات عن أسئلة رئيسة تتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المسعودي و الموسوي، 2021)، ايضاً عرفها (Kaplan Norton) بانها (مجموعة من المقاييس المالية التي تعطي للمديرين في الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء شركاتهم) (المرياني و الموسوي، 2021).

**2 / خصائص بطاقة الأداء المتوازن: اهم خصائص بطاقة الاداء المتوازن تتمثل في  
الاتي: (محمد و احمد، 2022)**

أ - تقوم بطاقة الاداء المتوازن بالجمع بين أربعة أبعاد مختلفة حول أداء الوحدات الاقتصادية، التي تتعلق بالعديد من العناصر المتباينة المتمثلة في التوجه نحو الزبون، وتقصير وقت الاستجابة، وتحسين الجودة، وتأكيد العمل الجماعي. .

ب - تقوم بتوضيح استراتيجية الوحدة الاقتصادية وتسلسل عالقات السبب والنتيجة، التي تمثل الروابط بين الابعاد المختلفة، والتي تعمل على وصف كيفية تنفيذ الاستراتيجية، ويُعد كل مقياس في بطاقة الاداء المتوازن هو جزء من سلسلة السبب إلى النتائج المالية والنتيجة.

ج - تعمل بطاقة الاداء المتوازن على توصيل الاستراتيجية لجميع أعضاء الوحدة الاقتصادية، من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من الاهداف التشغيلية القابلة للفهم والقياس، حيث يقوم المديرين والموظفون باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية.

د - تقوم بطاقة الاداء المتوازن بتقليل عدد المقاييس، وتحدد المقاييس الأكثر أهمية فقط، مع تركيز اهتمام المديرين على تلك المقاييس التي تؤثر في تنفيذ الاستراتيجية.

**3 / أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط الآتية  
(عبدالستار، 2018).**

أ - توفر بطاقة الاداء المتوازن المعلومات التي تحتاجها الادارات العليا في معرفة اداء الشركة بشكل كامل وتقديم هذه المعلومات على شكل تقرير موحد.

ب - تساعد في ادارة الموارد البشرية بشكل فعال من خلال ربط نظام مكافآت العاملين بأداء الشركة.

## بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

ج- تساعد بطاقة الاداء المتوازن على اكتشاف نقاط الضعف في ادارة الاقسام مما يساعد في معالجة الخلل والضعف في الوقت المناسب.

د- تحديد وتشخيص المبادرات الاستراتيجية واهميتها في الوحدة الاقتصادية.

هـ- توصيل الاستراتيجية لجميع المستويات الادارية في الوحدة الاقتصادية.

4 / اهداف بطاقة الأداء المتوازن : يضيف بعض الكتاب اهداف بطاقة الاداء المتوازن في الاتية ( عبدالرحمن م، 2007 ):

أ- اجراء دراسة تحليلية لخصائص بطاقة الاداء المتوازن (BSC) وابرار مواضع القوة والضعف في هذا القياس، مع تناول البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو كاتجاه حديث لدور المحاسبة الادارية في قياس الاداء المتوازن في بيئة الاعمال المعاصرة.

ب- محاولة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المالي والاستراتيجي للصناعات التحويلية بمصر.

ج- دراسة مدى إمكانية تطبيق مقاييس الاداء المتوازن على المنظمات غير الحكومية.

د- وضع نموذج يجمع بين الجوانب الاربعة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها على المنظمات غير الحكومي

### 5 / ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

أ- البعد المالي : يجيب المنظور المالي على التساؤلات الخاصة بالكمية التي يري بها المساهمون تنظيم الاعمال، وماهي الأهداف المالية المرتبطة بها والتي لا تختلف باختلاف دورة حياة المشروع وتعكس المقاييس المالية والنواتج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لتنظيم الاعمال ومدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟ وتتضمن المقاييس المالية،

مقاييس الربحية والقيمة الاقتصادية المضافة **Economic Value Added Financial Perspective** وخلق القيمة للمساهمين (محمد ن.، 2010). يعد البعد المالي الأساس الذي تقوم عليه الوحدات الهادفة الي تحقيق الربح وهو العامل المشترك بين الأدوات التقليدية والحديثة في قياس وتقييم أداء الوحدات، ويعكس تكامل الاستراتيجية قصيرة المدى مع الاستراتيجية بعيدة المدى لتحقيق النتائج المالية المرجوة المتمثلة بنمو الإيرادات وخفض التكاليف، والاستخدام الأمثل للأصول التي تعبر بمثابة اللبنات الأساسية في تحقيق أهدافها (الشمري و حسن، 2020).

**ب. بُعد العمليات الداخلية:** يستمد بعد العمليات الداخلية أهميته من تطبيق بعد النمو والتعلم الذي يؤدي بدوره الى تحسين العمليات التشغيلية والتي تؤدي الى تحسين الجودة والكفاءة في انتاج السلع والخدمات، حيث تساعد هذه العمليات في بناء القيمة عن طريق تقنيات مثل سلسلة التوريد، أداة الجود الشاملة وغيرها (المسعودي و الموسوي، بطاقة الاداء المتوازن المستدامة في تحقيق الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية، 2021). يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنشأة عن غيرها من المنشآت، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات واهداف المالكين، ان المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض ان تنبثق من أنشطة الاعمال التي لها اثر على رضا الزبائن، وعلى المنشأة يجب ان تقوم بتحديد قياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق، وعلى المنشأة ان تقررها هي العمليات والكفاءات التي ينبغي ان تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها (العطار، 2018).

**6 / فوائد بطاقة الأداء المتوازن:** تمكن بطاقة الاداء المتوازن المؤسسة من الحصول على مجموعة من الفوائد والمزايا عند تطبيقها بوصفها أداة من أدوات تقويم الأداء ومن اهم تلك الفوائد ما يلي (عبد العابدي، 2024):

## بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

أ- تعزيز عمليات الإدارة الحالية مما يجعلها أكثر تركيزاً على انجاز تحسينات الأداء والحفاظ عليها.

ب- توجه اهتمام الإدارة على كامل عمليات التشغيل وتساعدتها في ضمان انسجام الأداء التشغيلي الحالي الفعلي مع استراتيجية المدى البعيد وقيم الزبون، وذلك تأكيداً على التوحيد المتكامل لمقاييس الأداء التقليدي وغير التقليدي.

ج- توضيح الرؤية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء.

د- تحث بطاقة الأداء المتوازن الإدارة العليا على تدريب افراد المؤسسة على نشاطات العمل وتسهيل الفهم لكل المستويات في الاعمال بالتنسيق الأولي والخطط التي تدعم التوجه الاستراتيجي.

**7 / استخدامات بطاقة الاداء المتوازن :** تعتبر بطاقة الاداء المتوازن من أحدث الادوات وأكثرها فعالية في قياس وتقييم الاداء المتوازن لأنها تشمل على الادوات المالية وغير المالية، وتجمع بين القيم الكمية والنوعية، والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل، وهو الامر الذي يساهم ويساعد في تطبيق الاستراتيجية المختارة بفعالية. كما ان هناك تحولات كبيرة أدخلها بطاقة الاداء المتوازن كأداة قيادة استراتيجية، حيث تساعد متخذي القرار في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الاهداف الموضوعية مسبقاً، وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف وضياع الوقت، كما أن استخدام هذا الأسلوب في تقييم وقياس الاداء يؤدي إلى تحسين الاداء الشامل للمؤسسة (الاداء الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي) وذلك لأنه يساعد في تحديد الانحرافات الحاصلة عند تنفيذ الاستراتيجية في وقتها، ويساعد كذلك في وضع الاقتراحات المساعدة على تصحيح الانحرافات (الثابت، جاسم، حسن، و اسماعيل، 2019).

## ثانياً: جودة التقارير المالية

**1 / مفهوم التقارير المالية:** تم تعريف التقرير السنوي على انه الوثيقة الأساسية التي تستخدمها كل وحدة للتفاعل مباشرة مع أصحاب المصلحة علي أساس منتظم مما يوفر مستوى شاملاً من المعلومات المالية وغير المالية في الوحدة الاقتصادية في شكل تقارير مالية تغطي فترة معينة وينبغي ان يراعي عند اعدادها اتباع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً ويتم العمل عليها من قبل مدقق حسابات خارجي مستقل، كما تمت الإشارة الى ان التقارير المالية نظام موحد للبيانات المتعلقة بالامتلاكات والمركز المالي للوحدة ونتائج أنشطتها ويتم اعداد التقارير المالية بناءً على بيانات المحاسبة المالية وفقاً للنماذج المعمول بها لتاريخ تقرير محدد (ظاهر والعاني، 2022).

**2 / اهداف التقارير المالية:** تهدف التقارير المالية الى تحقيق عدة اهداف منها (مركز، 2023)

أ. توفير معلومات مفيدة للمستثمرين على اختلاف مستوياتهم تساعدهم في اتخاذ القرارات.

ب. توفير المعلومات التي تساعد في عملية التنبؤ بقيمة ومدة التدفقات النقدية المستقبلية.

ج. نشر المعلومات المتعلقة بأموال المنشأة ومواردها، وايصال المعلومات والمعاملات والاحداث التي تؤثر على الموارد.

**3 / أنواع التقارير المالية:** تتخذ التقارير المالية عدة اشكال وفق معيار المحاسبة الدولي رقم (1) وذلك كما يلي (عبيد، 2018) :

أ/ قائمة المركز المالي: هي عبارة عن جدول موجز أساسي يوضح الوضع المالي للشركة في تاريخ معين فتظهر المعلومات المتمثلة بالموجودات والمطلوبات وحقوق الملكية.



## لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

**ب/ قائمة الدخل:** هي قائمة تبين نتائج اعمال الشركة من ربح او خسارة خلال فترة زمنية محددة عن طريق مقابلة مجموعة الإيرادات مع مجموعة المصروفات.

**ج/ قائمة التدفقات النقدية:** هي قائمة توضح كافة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة الى الشركة خلال الفترة المالية.

**د/ قائمة التغيرات في حقوق الملكية:** هي قائمة توضح التغيرات الحاصلة على حقوق الملكية خلال فترة محاسبية محددة منذ بدء النشاط.

**هـ /** الإيضاحات المرفقة مع التقارير المالية : هي عبارة عن عرض معلومات عن الوضع المالي للشركة قد لا يتم عرضها بشكل كامل في البنود الواردة في التقارير المالية للشركة من اجل تجاوز التكرارات.

**2 / مفهوم جودة التقارير المالية:** هي البيانات المالية التي توضح جودة المعلومات المالية بطريقة شفافة تماماً من أجل تجنب التضليل أو تحريف المعلومات المخصصة للمستثمرين. وتساعد هذه المعلومات المستثمرين في اتخاذ القرارات (كرکز، 2023) . تشير جودة التقارير المالية الى ما تتصف بها المعلومات من مصداقية، وما تحققه من منفعة لمستخدميها، مع خلوها من التحريف وخاصة الغش، واعدادها في ضوء مجموعة من المعايير القانونية والرقابية والمهنية والفنية، لتحقيق الهدف من استخدامها (محمد م، 2018). كما ان الجودة من وجهة النظر المحاسبية تعني جودة المعلومات ومحتوى الافصاح المالي ومقدار ما تعرضه التقارير المالية عن البنية التحتية الاقتصادية للشركة بشكل عادل، وأوضح بيان مفاهيم المحاسبة المالية SFAC رقم 8 الصادر عن مجلس معايير المحاسبة المالية في عام 2010، بأن مقدار الجودة تعني مقدار الفائدة من المعلومات فقد نص البيان على أن فائدة المعلومات المالية لصنع القرار يجب أن تكون الجودة الاساسية التي يجب البحث عنها في تحديد ما يجب أن يشملها التقارير المالية (ابراهيم وفارس، 2021).

4 / أهمية جودة التقارير المالية : تتمثل أهمية جودة التقارير المالية في الاتي (العجيلي والعواد، 2022) :

أ / تعمل التقارير المالية عالية الجودة على تعزيز الشفافية مما يقلل من عدم تماثل المعلومات وتلبي احتياجات المستثمرين وأصحاب المصلحة .

ب / يعتبر اعداد التقارير المالية عالية الجودة امراً بالغ الأهمية لزيادة مراقبة الإدارة وتجنب القرارات الانتهازية

ج / تظهر جودة التقارير المالية أداء المدير في المؤسسة .

د / تقدم التقارير المالية عالية الجودة معلومات مالية عالية الجودة للمديرين تسمح لهم باتخاذ قرارات استثمارية أفضل وذلك لما لديهم من قدرة على اكتشاف المشاريع المربحة .

5 / العوامل المؤثرة على التقارير المالية : تتأثر نوعية التقارير المالية بمجموعة متنوعة من العوامل التي تلعب دوراً حيوياً في تحديد دقتها ومصداقيتها، احد هذه العوامل هو نوعية واكتمال البيانات المالية التي تستند اليها التقارير، يجب ان تكون هذه البيانات دقيقة وموثوقة للحفاظ على جودة التقارير، بالإضافة الى ذلك يلعب التزام الشركة بمعايير المحاسبة والتقارير المالية المعترف بها دولياً دوراً هاماً في تحسين مستوى الجودة والمصداقية، كما ان هنالك عوامل أخرى تؤثر على نوعية التقارير المالية تتضمن كفاءة إجراءات التدقيق والرقابة الداخلية، حيث تلعب هذه العناصر دوراً هاماً في تحقيق الشفافية وتحديد مدى استمرارية العمليات المالية وتنظيمها، وبشكل عام يتطلب تحسين نوعية التقارير المالية اهتماماً شاملاً بجميع هذه العوامل وتكاملها بشكل فعال لضمان تقديم تقارير مالية دقيقة وموثوقة للمستثمرين والجمهور المهتم (الفريحات، 2023).

## بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

6 / مقومات جودة التقارير المالية: تتمثل مقومات جودة التقارير المالية في الاتي:  
(كرکز، 2023).

**أ- كفاءة الموارد البشرية:** الموارد البشرية هي أهم أصول الشركة التي تهتم بالموارد البشرية. رأس المال البشري هو القيمة الاجمالية لمعارف الشخص وقدراته ومهاراته المخصصة لإنتاج الخدمات المهنية والنشاط الاقتصادي، فضلاً عن كونه مصدراً لابتكار والافكار. كلما كانت التقارير المالية أكثر دقة، كلما كانت الموارد البشرية الحالية أكثر فعالية.

**ب- كفاءة التدقيق الداخلي:** لأهمية التدقيق الداخلي يتوجب على المدققين الداخليين استخدام المعرفة والقدرات والخبرة والكفاءة الاساسية لإجراء خدمة التدقيق، حيث يقوم المدققون الداخليون الذين لديهم خبرة بتحديد الاخطاء في التقرير المالي.

**ج- كفاءة نظم المعلومات المحاسبية:** يتمتع المدققون الداخليون ذوو الخبرة بالعديد من الفوائد للتعرف على اكتشاف الاخطاء في التقرير المالي وتحديد سبب الخلل.

**العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية:** يتضح للباحثين من خلال الدراسات التي أجريت عن هذا الموضوع ان هنالك علاقة بين هذه المتغيرات، على سبيل المثال دراسة (علوان و احمد، 2023) والتي توصلت الى ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يعزز قياس جودة المعلومات المحاسبية بشكل مباشر، كما أن تطبيق بعد العمليات الداخلية والتعلم والنمو يساعدان على قياس جودة المعلومات المحاسبية بشكل قوي ومباشر.

### الدراسة الميدانية

يتناول الباحثون في هذا المحور الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة البحث، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحثون بتصميم استمارة تهدف إلى قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة. كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكارت الخماسي (Likart Scale). وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقديرهم.

والوسط الفرضي للدراسة مجموع درجات المفردة على عدد العبارات  $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 5 = (15 / 5) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة عليها.

#### ثانياً: تقييم أداة القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو 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 اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت

## لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

لقياس مفهوماً معيناً، تقيس بالفعل هذا المفهوم. وفيما يلي يعرض الباحثون نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

### 1- اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة تم عرضها في شكل استبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) خبيراً ومحكماً، في مجال الدراسة وكما هو موضح في الملحق (1)، وقد طلب من الخبراء إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات لتمثيل فروض الدراسة وطلب منهم أيضاً التعديل والحذف والإضافة لما يروه مناسباً، لغرض قياس صدق أداء الدراسة طبقاً: لما جاء به (ebel) من أن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداء القياس أن يقوم عدد من الخبراء المختصين بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المراد قياسها، وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق).

### 2- اختبار الاتساق والثبات والصدق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

#### أ- اختبار الاتساق والثبات:

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو 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 الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة الفا كرنباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل الفا كرنباخ، (Cronbach, s Alpha)،

## أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية

والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

فيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة

### المحور الأول: الفرضية الأولى.

جدول رقم (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) لقياس عبارات

محور الفرضية الأولى

# لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

ألفا كرنباخ	العبارات
0.77	1. استخدام البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على توفير بيانات مالية للمصارف التجارية في الوقت المناسب.
0.76	2. يركز منظور البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على موثوقية البيانات المالية للمصارف التجارية.
0.77	3. استخدام المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن يساهم في رفع القدرة التنبؤية للبيانات المالية بالمصارف التجارية.
0.76	4. استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يعمل على إمكانية مقارنة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
0.76	5. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي إلى ملاءمة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
0.77	6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظور المالي لبطاقة الأداء المالي وبين إمكانية التحقق من البيانات المالية للمصارف التجارية.
0.76	7. استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي يؤدي إلى شفافية البيانات المالية للمصارف التجارية.
0.76	8. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يؤثر على دقة البيانات المالية للمصارف التجارية.
0.77	9. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي إلى عدالة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
0.76	10. استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يؤدي إلى حيادية البيانات المالية للمصارف التجارية.
0.78	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة، 2023.

من الجدول (1) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرنباخ لجميع عبارات محور **فرضية الدراسة الأولى** أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا، من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.78) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارة محور **الفرضية الأولى** تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.



# لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

## المحور الثاني: الفرضية الثانية

### جدول (2) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الفرضية الثانية

ألفا كرنباخ	العبارات
٠,٧٧	١. استخدام محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى دقة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
٠,٧٦	٢. بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور العمليات الداخلية تعمل على جعل البيانات المالية بالمصارف التجارية حقيقية وعادلة.
٠,٧٧	٣. تطبيق منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى توفير بيانات مالية للمصارف التجارية في الوقت المناسب.
٠,٧٦	٤. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال محور العمليات الداخلية على رفع مستوى الحيادية للبيانات المالية بالمصارف التجارية.
٠,٧٦	٥. بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى صدق البيانات المالية للمصارف التجارية.
٠,٧٧	٦. بطاقة الأداء المتوازن من خلال بُعد العمليات الداخلية تؤدي إلى رفع القدرة التنبؤية للبيانات المالية بالمصارف التجارية.
٠,٧٦	٧. محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على إمكانية تحقق البيانات المالية للمصارف التجارية.
٠,٧٦	٨. منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ملائمة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
٠,٧٧	٩. استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور العمليات الداخلية يؤدي إلى شفافية البيانات المالية بالمصارف التجارية.
٠,٧٦	١٠. بطاقة الأداء المتوازن من خلال محور بُعد العمليات الداخلية تؤدي إلى موثوقية البيانات المالية للمصارف التجارية.
٠,٨٦	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة 2023.

## أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية

من الجدول رقم (2) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كربناخ لجميع عبارات محور **فرضية الدراسة الثانية** اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كربناخ للمقياس الكلى (0.86) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارة محور **الفرضية الثانية** تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### ب / اختبار الصدق

الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحثون بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

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

### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1. مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، والمجتمع الأساسي للدراسة ويتكون من: المراجعين الداخليين، مكاتب المراجعين الخارجيين، مدراء الإدارات بالقطاع المصرفي، المدراء الماليين بالقطاع المصرفي، بعض الأكاديميين المختصين.

#### 2. عينة الدراسة:

تم توزيع عدد (205) استبانة لمجتمع الدراسة وتم استرجاع عدد (196) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (94)% منها (3) استبانات غير صالحة للتحليل بيانها كالاتي:

## لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

### جدول (3) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة %	العدد	البيان
94%	193	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
4%	9	استبيانات لم يتم إعادتها
2%	3	استبيانات غير صالحة للتحليل
100%	205	إجمالي الاستبيانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة 2023.

### 3. خصائص عينة الدراسة:

تشتمل عينة الدراسة على الخصائص التالية

#### 1. توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

### جدول (4) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
42.5	82	بكالوريوس
11.4	22	دبلوم عالي
38.3	74	ماجستير
7.8	15	دكتوراه
100%	193	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة 2023.

يتضح للباحثين من الجدول (4) والشكل أن أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي (البكالوريوس) بلغت نسبتهم (42.5) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) في العينة (57.5) % فقط من إجمالي العينة المبحوثة. ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (100) % مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

## 2. توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

### جدول (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة %	العدد	التخصص
59.1	114	محاسبة
14.5	28	اقتصاد
8.8	17	تكاليف ومحاسبة إدارية
10.4	20	دراسات مصرفية
7.3	14	أخرى
100%	193	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة 2023.

يتضح للباحثين من الجدول (5) أن غالبية أفراد العينة من تخصص المحاسبة حيث بلغت نسبتهم (59.1) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة المتخصصين في الاقتصاد والدراسات المصرفية (24.9) % إما المتخصصين في (التكاليف والمحاسبة الإدارية والتخصصات الأخرى) فقد بلغت نسبتهم (16.1) % من إجمالي العينة المبحوثة. ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة من تخصص الدراسات المحاسبية وهذه دلالة على

## لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

مدى المام أفراد العينة المبحوثة بطبيعة تخصص موضوع الدراسة الأمر الذي يساعدهم في  
الاجابة بشكل علمي على محاور اسئلة الاستبانة.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني.

جدول (٦) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

النسبة %	العدد	المؤهل المهني
1.6	3	زمالة بريطانية
0.5	1	زمالة أمريكية
2.6	5	زمالة عربية
11.9	23	زمالة سودانية
14.0	27	أخرى
69.4	134	لا يوجد
100%	193	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة ٢٠٢٣.

يتضح للباحثين من الجدول رقم: (6) أن أفراد العينة الذين يحملون مؤهلات مهنية بلغت نسبتهم في العينة (16.6%) منهم نسبة (11.9%) من حملة الزمالة السودانية ونسبة (2.6%) من حملة الزمالة العربية كذلك نسبة (2.1%) من حملة الزمالة البريطانية والامريكية بينما بلغت نسبة حملة الزمالات الأخرى (14.0%). ويتضح من ذلك أن هنالك تمثيل لحملة الزمالات المهنية في عينة الدراسة مما يساعد على الاجابة بشكل مهني على عبارات محاور الدراسة.

#### 4. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول (٧) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

النسبة %	العدد	الوظيفة
35.2	68	محاسب
8.8	17	مراجع داخلي
8.8	17	مدير مالي
9.8	19	مدير إدارة
12.4	24	مراجع خارجي
24.9	48	أخرى
100%	193	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة ٢٠٢٣.

يتضح للباحثين من الجدول (7) أن أفراد العينة من المحاسبين بلغ عددهم (68) بنسبة (35.2%) من أفراد العينة بينما بلغت نسبة مدير (مدير إدارة - مدير مالي) في العينة (18.6%) . كما تضمنت العينة نسبة (21.2%) من المراجعين (الداخلي - الخارجي) ونسبة (24.9%) من الوظائف الأخرى. ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من (المحاسبين) حيث بلغت نسبته (35.2%) من إجمالي العينة وهذه دلالة على مدى معرفة وأدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة.

## 5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (٨) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
5 سنوات فأقل	50	25.9
6-10 سنة	63	32.6
11-15 سنة	37	19.2
16-20 سنة	24	12.4
21-25 سنة	8	4.1
من 25 سنة فأكثر	11	5.7
المجموع	193	100%

المصدر إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة 2023.

يتضح للباحثين من الجدول (8) أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 سنوات فأقل) بلغت نسبتهم (25.9%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (6-10 سنة) (32.6%) إما أفراد العينة والذين تزيد سنوات خبرتهم عن (أكثر من 25 سنة) فقد بلغت نسبتهم (5.7%) كما تضمنت العينة نسبة (12.4%) من الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (16-20 سنة) بالإضافة الى أن أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (21-25 سنة) فقد بلغت نسبتهم (4.1%) ويتضح من ذلك أن غالبية العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (6-10 سنة) حيث بلغت نسبتهم (32.6%). وهذه النسبة تدل على أن نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الاجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

## أثر استخدام البعد المالي وبعد السميات الداخلية

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1. تحليل بيانات المحور الأول: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية للمصارف التجارية) والذي يقيس فرضية الدراسة الأولى.

#### 1. التوزيع التكراري لعبارات محور فرضية الدراسة الأولى

جدول رقم: (٩) توزيع التكراري لعبارات المحور الأول: فرضية الدراسة الأولى

لا اوافق بشده		لا اوافق		محايد		أوافق		اوافق بشده		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	0	0	1.6	3	55.4	107	43	83	1. استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على توفير بيانات مالية للمصارف التجارية في الوقت المناسب.
0	0	0.5	1	7.8	15	51.8	100	39.9	77	2. يركز منظور البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على موثوقية البيانات المالية للمصارف التجارية.
2.1	4	1	2	3.7	7	52.3	101	40.9	79	3. استخدام المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن يساهم في رفع القدرة التنبئية للبيانات المالية بالمصارف التجارية.
1	2	1.6	3	6.2	12	49.7	96	41.5	80	4. استخدام اسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يعمل على إمكانية مقارنة البيانات المالية بالمصارف التجارية.



## بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

1.6	3	3.1	6	6.2	12	55.4	107	33.7	65	5. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي إلى ملاءمة البيانات المالية بالمصارف التجارية
0	0	1	2	6.2	12	54.9	106	37.9	73	6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن وبين إمكانية التحقق من البيانات المالية للمصارف التجارية.
0	0	2.6	5	10.4	20	43	83	44	85	7. استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي يؤدي إلى شفافية البيانات المالية للمصارف التجارية.
1.6	3	4.1	8	13	25	37.8	73	43.5	84	8. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يؤثر على دقة البيانات المالية للمصارف التجارية.
1	2	3.6	7	9.3	18	44.1	85	42	81	9. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي إلى عدالة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
3.6	7	1.6	3	7.7	15	45.1	87	42	81	10. استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يؤدي إلى حيادية البيانات المالية للمصارف التجارية.
1.2	21	1.9	37	7.2	139	48.9	945	40.8	788	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي، 2023.

## أثر استخدام البعد المالي وبعد الماليات الداخلية

يتضح للباحثين من الجدول رقم (9) ان معظم افراد العينة يوافقون على عبارات الفرضية الأولى.

**2. الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول فرضية الدراسة الأولى** (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية للمصارف التجارية) حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (٣) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي وفيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم .

### جدول (١٠) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول فرضية الدراسة الأولى

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جداً	88.2%	4.41	0.52	1. استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على توفير بيانات مالية للمصارف التجارية في الوقت المناسب.
2	عالية جداً	86.2%	4.31	0.63	2. يركز منظور البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على موثوقية البيانات المالية للمصارف التجارية.
3	عالية جداً	85.8%	4.29	0.76	3. استخدام المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن يساهم في رفع القدرة التنبئية للبيانات المالية بالمصارف التجارية.

## بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

4	عالية جدا	85.8%	4.29	0.74	4. استخدام اسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يعمل على إمكانية مقارنة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
10	عالية جدا	83.2%	4.16	0.79	5. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي إلى ملاءمة البيانات المالية بالمصارف التجارية
5	عالية جدا	85.8%	4.29	0.62	6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن وبين إمكانية التحقق من البيانات المالية للمصارف التجارية.
6	عالية جدا	85.6%	4.28	0.75	7. استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي يؤدي إلى شفافية البيانات المالية للمصارف التجارية.
9	عالية جدا	83.4%	4.17	0.91	8. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يؤثر على دقة البيانات المالية للمصارف التجارية.
7	عالية جدا	84.4%	4.22	0.83	9. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي إلى عدالة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
8	عالية جدا	84%	4.20	0.92	10. استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يؤدي إلى حيادية البيانات المالية للمصارف التجارية.
	عالية جدا	85.2%	4.26	0.74	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة 2023.

## أثر استخدام البعد المالي وبعد الصمايات الداخلية

يتضح للباحثين من الجدول رقم: (10) ما يلي: أعلى متوسط للعبارة الأولى بلغ (4.41)، أدنى متوسط للعبارة الخامسة بلغ (4.16)، وهي أعلى من الوسط الفرضي، مما يدل على موافقة أفراد العينة عليها

**3. اختبار (كاي تربيع):** لعبارات فرضية الدراسة الأولى (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية للمصارف التجارية)

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور الفرضية الأولى.

**جدول (11) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الأولى**

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1. استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على توفير بيانات مالية للمصارف التجارية في الوقت المناسب.	92.1	2	3.37	0.000	وجود فروق لصالح الموافقين
2. يركز منظور البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على موثوقية البيانات المالية للمصارف التجارية.	141.8	3	9.48	0.000	وجود فروق لصالح الموافقين
3. استخدام المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن يساهم في رفع القدرة التنبؤية للبيانات المالية بالمصارف التجارية.	234.7	4	11.14	0.000	وجود فروق لصالح الموافقين

## بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	215.6	4. استخدام اسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يعمل على إمكانية مقارنة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	217.9	5. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي إلى ملاءمة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	9.48	3	153.3	6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن وبين إمكانية التحقق من البيانات المالية للمصارف التجارية.
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	9.48	3	108.3	7. استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي يؤدي إلى شفافية البيانات المالية للمصارف التجارية.
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	145.9	8. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يؤثر على دقة البيانات المالية للمصارف التجارية.
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	173.9	9. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي إلى عدالة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	180.3	10. استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يؤدي إلى حيادية البيانات المالية للمصارف التجارية.
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	166.3	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثون باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي، 2023.

يتضح للباحثين من الجدول رقم: (11) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (92.1) أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.41) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على توفير بيانات مالية للمصارف التجارية في الوقت المناسب).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (141.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.31) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يركز منظور البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على موثوقية البيانات المالية للمصارف التجارية).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (234.7) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.29) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (استخدام المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن يساهم في رفع القدرة التنبؤية للبيانات المالية بالمصارف التجارية).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (215.6) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.29) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يعمل على إمكانية مقارنة البيانات المالية بالمصارف التجارية).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (217.9) وهي قيمة أكبر من القيمة

## لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.16) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي إلى ملاءمة البيانات المالية بالمصارف التجارية).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (153.3) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.29) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن وبين إمكانية التحقق من البيانات المالية للمصارف التجارية).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (108.3) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.28) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي يؤدي إلى شفافية البيانات المالية للمصارف التجارية).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (145.9) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.17) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يؤثر على دقة البيانات المالية للمصارف التجارية).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (173.9) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

## أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية

متوسط العبارة (4.22) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي إلى عدالة البيانات المالية للمصارف التجارية).

10. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة العاشرة (3.180) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.20) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنظور المالي يؤدي إلى حيادية البيانات المالية للمصارف التجارية).

11. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور فرضية الدراسة الأولى (3.166) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.26) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة الأولى).

### ملخص الفرضية:

يتضح للباحثين من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الأولى وذلك من خلال كل من التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارات ومتوسط العبارات بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية ولصالح الموافقين من أفراد العينة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية للمصارف التجارية) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.



# بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

## تحليل بيانات المحور الثاني:

(يلعب محور العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن دوراً رئيساً في قياس جودة

التقارير المالية في المصارف التجارية) والذي يقيس فرضية الدراسة الثانية.

### 1. التوزيع التكراري لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية.

جدول (١٢) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول: فرضية الدراسة الثانية.

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.5	1	0	0	7.3	14	51.3	99	40.9	79	1. استخدام محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى دقة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
0.5	1	1.6	3	13.5	26	50.7	98	33.7	65	2. بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور العمليات الداخلية تعمل على جعل البيانات المالية بالمصارف التجارية حقيقية وعادلة.
0.5	1	2.6	5	6.2	12	49.2	95	41.5	80	3. تطبيق منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى توفير بيانات مالية للمصارف التجارية في الوقت المناسب.
1	2	3.6	7	7.3	14	44.6	86	43.5	84	4. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال محور العمليات الداخلية على رفع مستوى الحيادية للبيانات المالية بالمصارف التجارية.

## أثر استخدام البعد المالي وبعد الصمايات الداخلية

2.1	4	3.6	7	10.4	20	44	85	39.9	77	5. بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى صدق البيانات المالية للمصارف التجارية.
2.1	4	2.6	5	7.3	14	51.2	99	36.8	71	6. بطاقة الأداء المتوازن من خلال بُعد العمليات الداخلية تؤدي إلى رفع القدرة التنبئية للبيانات المالية بالمصارف التجارية.
1	2	1	2	6.7	13	54.5	105	36.8	71	7. محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على إمكانية تحقق البيانات المالية للمصارف التجارية.
2.6	5	1.6	3	7.8	15	49.7	96	38.3	74	8. منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ملائمة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
1.6	3	1.6	3	9.8	19	45	87	42	81	9. استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور العمليات الداخلية يؤدي إلى شفافية البيانات المالية بالمصارف التجارية.
1.6	3	4.7	9	5.7	11	48.7	94	39.3	76	10. بطاقة الأداء المتوازن من خلال محور بُعد العمليات الداخلية تؤدي إلى موثوقية البيانات المالية للمصارف التجارية.
1.3	26	2.2	44	8.3	158	48.9	944	39.2	758	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الاحصائي، 2023.

يتضح للباحثين من الجدول رقم: (12) أن معظم أفراد العينة يوافقون على عبارات

الفرضية .

## بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

**2. الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول فرضية الدراسة الثانية (يلعب محور العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن دوراً رئيسياً في قياس جودة التقارير المالية في المصارف التجارية).**

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي وفيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم.

**جدول رقم (13) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني فرضية الدراسة الثانية**

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جداً	86.4	4.32	0.65	1. استخدام محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى دقة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
10	عالية جداً	83	4.15	0.74	2. بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور العمليات الداخلية تعمل على جعل البيانات المالية بالمصارف التجارية حقيقية وعادلة.
2	عالية جداً	85.6	4.28	0.74	3. تطبيق منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى توفير بيانات مالية للمصارف التجارية في الوقت المناسب.

3	عالية جدا	85	4.25	0.82	4. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال محور العمليات الداخلية على رفع مستوى الحيادية للبيانات المالية بالمصارف التجارية.
9	عالية جدا	83.2	4.16	0.90	5. بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى صدق البيانات المالية للمصارف التجارية.
8	عالية جدا	83.6	4.18	0.83	6. بطاقة الأداء المتوازن من خلال بُعد العمليات الداخلية تؤدي إلى رفع القدرة التنبؤية للبيانات المالية بالمصارف التجارية.
4	عالية جدا	84.8	4.24	0.71	7. محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على إمكانية تحقق البيانات المالية للمصارف التجارية.
6	عالية جدا	83.8	4.19	0.84	8. منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ملاءمة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
5	عالية جدا	84.8	4.24	0.81	9. استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور العمليات الداخلية يؤدي إلى شفافية البيانات المالية بالمصارف التجارية.
7	عالية جدا	83.8	4.19	0.86	10. بطاقة الأداء المتوازن من خلال محور بُعد العمليات الداخلية تؤدي إلى موثوقية البيانات المالية للمصارف التجارية.
	عالية جدا	84.4%	4.22	0.79	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الاستبانة 2023.

## لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

يتضح للباحثين من الجدول رقم: (13) ما يلي : أعلى متوسط للعبارة الأولى حيث (4.32)، أدنى متوسط للعبارة الثانية بلغ (4.15)، وهي أعلى من الوسط الفرضي، مما يدل على موافقة أفراد العينة عليها

3. اختبار (كاي تربيع): لعبارات فرضية الدراسة الثانية (يلعب محور العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن دوراً رئيساً في قياس جودة التقارير المالية في المصارف التجارية)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور الفرضية الثانية.

جدول (14) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1. استخدام محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى دقة البيانات المالية بالمصارف التجارية.	143.5	3	9.48	0.000	وجود فروق لصالح الموافقين
5. بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى صدق البيانات المالية للمصارف التجارية.	159.8	4	11.14	0.001	وجود فروق لصالح الموافقين
9. استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور العمليات الداخلية يؤدي إلى شفافية البيانات المالية بالمصارف التجارية.	182.8	4	11.14	0.000	وجود فروق لصالح الموافقين
2. بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور العمليات الداخلية تعمل على جعل البيانات المالية بالمصارف التجارية حقيقية وعادلة.	183.0	4	11.14	0.000	وجود فروق لصالح الموافقين

وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	187.8	4. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال محور العمليات الداخلية على رفع مستوى الحياضية للبيانات المالية بالمصارف التجارية.
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	187.8	إجمالي العبارات
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	191.0	10. بطاقة الأداء المتوازن من خلال محور بُعد العمليات الداخلية تؤدي إلى موثوقية البيانات المالية للمصارف التجارية.
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	194.3	8. منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ملائمة البيانات المالية بالمصارف التجارية.
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	197.6	6. بطاقة الأداء المتوازن من خلال بُعد العمليات الداخلية تؤدي إلى رفع القدرة التنبئية للبيانات المالية بالمصارف التجارية.
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	211.0	3. تطبيق منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى توفير بيانات مالية للمصارف التجارية في الوقت المناسب.
وجود فروق لصالح الموافقين	0.000	11.14	4	227.8	7. محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على إمكانية تحقق البيانات المالية للمصارف التجارية.

المصدر: إعداد للباحثين من بيانات الاستبانة 2023.

يتضح للباحثين من الجدول رقم (14) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (143.5) أكبر من القيمة الجدولية (9.48)

وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.32) والوسط

## لبطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (استخدام محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى دقة البيانات المالية بالمصارف التجارية).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (183.0) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.15) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور العمليات الداخلية تعمل على جعل البيانات المالية بالمصارف التجارية حقيقية وعادلة).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (211.0) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.28) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تطبيق منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى توفير بيانات مالية للمصارف التجارية في الوقت المناسب).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (187.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.25) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال محور العمليات الداخلية على رفع مستوى الحيادية للبيانات المالية بالمصارف التجارية).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (159.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.16) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى صدق البيانات المالية للمصارف التجارية).

**6.** بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (197.6) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (418) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (بطاقة الأداء المتوازن من خلال بُعد العمليات الداخلية تؤدي إلى رفع القدرة التنبؤية للبيانات المالية بالمصارف التجارية).

**7.** بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (227.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.24) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على إمكانية تحقق البيانات المالية للمصارف التجارية).

**8.** بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (194.3) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.19) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ملاءمة البيانات المالية بالمصارف التجارية).

**9.** بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (182.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.24) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور العمليات الداخلية يؤدي إلى شفافية البيانات المالية بالمصارف التجارية).



## بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

**10.** بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة العاشرة (191.0) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.19) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (بطاقة الأداء المتوازن من خلال محور بُعد العمليات الداخلية تؤدي إلى موثوقية البيانات المالية للمصارف التجارية).

**11.** بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور فرضية الدراسة الثانية (187.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.22) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة الثانية).

### ملخص الفرضية

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية وذلك من خلال كل من التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارات ومتوسط العبارات بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية ولصالح الموافقين من أفراد العينة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية (يلعب محور العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن دوراً رئيساً في قياس جودة التقارير المالية في المصارف التجارية) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

أولاً: نتائج الدراسة

بعد الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على توفير بيانات مالية بالمصارف التجارية في الوقت المناسب.

1. يعمل البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على موثوقية البيانات المالية بالمصارف التجارية.

2. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية إلى دقة البيانات المالية بالمصارف التجارية.

3. تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى توفير بيانات مالية للمصارف التجارية في الوقت المناسب.

4. بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ملاءمة البيانات المالية بالمصارف التجارية.

5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية

6. يلعب محور العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن دوراً رئيسياً في قياس جودة التقارير المالية في المصارف التجارية.

7. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية للمصارف التجارية.

## بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

### ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة التي تم التوصل إليها، يوصي الباحثون بالآتي:

1. ضرورة قيام المصارف التجارية بتدريب العاملين أساليب بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتحسين جودة التقارير المالية.
2. على المصارف التجارية استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتوفير البيانات المالية في الوقت المناسب.
3. على المصارف التجارية تطبيق محور العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن من أجل رفع مستوى التنبؤ للبيانات المالية للمصارف التجارية.
4. على المصارف التجارية استخدام المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن وذلك لتوفير بيانات مالية ذات جودة عالية.

## المراجع

(بلا تاريخ)

1. احمد سمير نايف الثابت، احمد محمد جاسم، سارة عبدالستار حسن، و سارة حقي اسماعيل. (2019). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المؤسسي. مجلة الجامعة العراقية، 52، الصفحات 507 - 526.
2. الدومة عبدالله عبدالرحمن. (2022). اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على كفاءة الاداء المالي الاستراتيجي في القطاع المصرفي بالبنوك التجارية العاملة بولاية غرب كردفان. مجلة القزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، 12، صفحة ص ص 73. 96.
3. انس سعود علوان، وقمر سيد احمد. (2023). اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس جودة المعلومات المالية. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 62، الصفحات 21 - 36.
4. برزين شيخ محمد. (2022). التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن والتحليل الاستراتيجي لدخل التشغيل ودوره في تقييم نجاح استراتيجيات الشركات. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 1، الصفحات 109 - 138.
5. بلال عامر ابراهيم، و اشرف هاشم فارس. (2021). تاثير جودة التقارير المالية على رأي المدقق الخارجي. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 56، الصفحات 79 - 96.
6. حسين جاسم الشمري، و نور الصباح حسن. (2020). تقييم المخاطر والاستمرارية في اطار بطاقة الاداء المتوازن كأداة للتقييم الاستراتيجي في القطاع الصناعي. مجلة معين، 5، صفحة 148. 169.

## بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

7. حيدر علي جراد المسعودي، و محمد هاشم علي الموسوي. (2021). أهمية بطاقة الاداء المتوازن المستدامة في تحقيق الاداء المستدام للوحدة الاقتصادية. مجلة وارث العلمية، 6، الصفحات 39 - 55.
8. رائد مجيد عبد محمد العطار. (2018). تقييم الاداء الاستراتيجي باستعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة. مجلة كلية التراث الجامعة، 24، الصفحات 137 - 162.
9. رائد مجيد عبد محمد، و زينب رشيد احمد. (2022). امكانية توظيف بطاقة الاداء المتوازن في تحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة الاداء في المصارف العراقية الخلصة. مجلة كلية التراث الجامعة، 43، الصفحات 498 - 511.
10. زهراء ناجي عبيد. (2018). دور المحاسبة القضائية في تحسين جودة التقارير المالية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 107، الصفحات 670 - 682.
11. زيدون فريق عبد العابدي. (2024). تقييم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات التعليمية. مجلة الجامعة العراقية، 1، الصفحات 522 - 534.
12. سامي أحمد ميرغني مرسي، و آخرون. (2019). تقييم الأداء في شركات التأمين اعتماداً على مؤشرات نظام الإنذار المبكر (IRIS): بالتطبيق على شركة التأمين الإسلامية. مجلة الدراسات العليا، 54، الصفحات 189 - 217.
13. عائشة عبدالكريم عبدالستار. (2018). تقييم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن. مجلة جامعة الانبار، 23، الصفحات 455 - 482.
14. عبير محمد العزاز، و آخرون. (2022). بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء المنشآت. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، 1، الصفحات 17-24.
15. عماد حمزة عبد العجيلي، و اسعد محمد علي وهاب العواد. (2022). تقييم الاداء المستدام باستخدام بطاقة الاداء المتوازن وتأثيره على جودة التقارير المالية. 7، الصفحات 864 - 883.

16. عماد محمد صدقي. (2022). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 1، الصفحات 242-275.
17. فتحية ملياني، وآخرون. (2022). تقييم الاداء المالي لشركات التأمين باستخدام النسب المالية دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين واعادة التأمين. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 7، صفحة ص ص 256.281.
18. فيصل فهد محمد الصاعدي. (2018). تقييم الاداء المالي لشركات التأمين المدرجة بسوق الاسهم السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 2، صفحة ص ص 1.20.
19. مجيد عبدالحسين هاتف المرياني، وبيادر قاسم محمد الموسوي. (2021). تطبيق مناظير بطاقة الاداء المتوازن الاستراتيجي للوحدات الخدمية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 11، صفحة ص ص 107.118.
20. محمد كمال الدين محمد عبدالرحمن. (2007). بطاقة الاداء المتوازنة (Bsc) كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية. مجلة الشروق للعلوم التجارية، 1، صفحة 171.
21. محمد سليمان كركز. (2023). التدقيق. مجلة العلوم المالية والمحاسبية، 3، صفحة 1. 32.
22. محمد سليمان كركز. (2023). التدقيق الداخلي واثره في تحسين جودة التقارير المالية. مجلة العلوم المالية والمحاسبية، 12، الصفحات 1 - 32.
23. محمد عبدالعزيز محمد. (2018). اثر درجة التحقق الصناعي لمراجع الحسابات على جودة التقارير المالية. مجاة المحاسبة والمراجعة، الصفحات 256 - 319.
24. نبيل عبدالمنعم محمد. (2010). اطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الاداء بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1.
25. نبيل عبدالمنعم محمد. (2010). اطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقات القياس

## بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية

- المتوازن لتقييم الاداء بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1، صفحة 6.
26. نبيل عبد المنعم محمد. (2010). اطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الاداء بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 6، صفحة 6.
27. نجوم عرار طاهر، و صفاء احمد العاني. (2022). تاثير مستويات تبني معايير الابلاغ المالي الدولية في جودة التقارير المالية للمصارف العراقية. مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، 45، الصفحات 189 - 226.
28. نمر عبد الحميد السليحات، و آخرون. (2022). أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة على تحسين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 1، الصفحات 486-508.
29. ياسمين توفيق علي الفريجات. (2023). العوامل المؤثرة على نوعية التقارير المالية. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الصفحات 191 - 207.

# أثر استخدام البعد المالي وبعد العمليات الداخلية

المحور الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة.

أولاً: الإطار المنهجي.

تمهيد:

مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة: بناءً على مشكلة الدراسة تم صياغة الهدف الرئيس وهو بيان العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية، وتفرع إلى الأهداف الآتية:

بيان العلاقة بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية.

بيان العلاقة بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة في أنها تسعى لإبراز دور بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بجودة التقارير المالية بالمصارف التجارية، ومساهمتها في توفير دراسات حديثة تساعد في تطوير البحث العلمي ومراكز الأبحاث، مع ربط الجانب العلمي بالممارسة العملية لتحديد الانحرافات والعمل على تضيق هذه الانحرافات، وتزويد المكتبات العلمية بدراسات يمكن الاستفادة منها في الجانب العملي.

انموذج الدراسة: بناءً على مشكلة وأهداف الدراسة تم وضع انموذج للدراسة والذي اشتمل على المتغير المستقل ويتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، والمتغير التابع ويتمثل في جودة التقارير المالية وذلك كما موضح بالشكل رقم 1 الموضح ادناه:

المصدر: اعداد الباحثون من واقع متغيرات الدراسة.

فرضيات الدراسة: تمثلت فرضيات الدراسة في فرضية رئيسة مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المالي وبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية والتي تفرعت الى الفرضيات التالية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وجودة التقارير المالية.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في الحد المكاني ولاية جنوب دارفور - مدينة نيالا، الحد الزمني وهو العام 2023م، الحد البشري الذي يمثل في بعض العاملين بالمصارف التجارية العاملة بولاية جنوب دارفور.

أدوات جمع بيانات الدراسة: تم جمع البيانات من المصادر الأولية عن طريق الاستبانة والثانوية عن طريق الكتب، المجالات العلمية، المؤتمرات، ومصادر أخرى.

هيكل الدراسة: يتكون هيكل الدراسة من ثلاثة محاور، المحور الأول ويشمل الإطار المنهجي والدراسات السابقة، المحور الثاني ويشمل الإطار النظري للدراسة، أما المحور الثالث يشمل الدراسة الميدانية وأخيراً النتائج والتوصيات.



واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في  
محافظة امدرمان وتحليلها باستخدام نظم  
المعلومات الجغرافية

دراسة حالة

ولاية الخرطوم - محافظة امدرمان

اعداد

رفيدة بابكر بدوي

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى تحليل واقع التوزيع السكاني في منطقة الدراسة وأثر علي تخطيط المراكز الصحية ، تحديد مشكلات التوزيع المكاني للمراكز الصحية في منطقة الدراسة ، بناء نظام معلومات جغرافي متكامل لتوفير كل المعلومات عن المراكز وتوزيعها ، تم استخدام المنهج الإستقرائي الذي يقوم على تناول الجزئيات وينتهي بالكليات كما تم استخدام الخرائط الجغرافية والوسائل والاساليب الاحصائية ضمن برمجية نظم المعلومات الجغرافية وإجراء عمليات التحليل المكاني. توصلت الدراسة الى أن توزيع المراكز الصحية لا يرتبط بالكثافة السكانية والمساحة الجغرافية لمناطق الدراسة مما يفسر عدم وجود تخطيط مبني علي قواعد بيانات مكانية تساعد في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمراكز الصحية ، أن نمط التوزيع للمراكز الصحية في منطقة الدراسة (عشوائي)، يقع ضمن مستوى الثقة أقل من **0.05**؛ وكانت قيمة **69.02** = حيث بلغت قيمة متوسط المسافة الفعلية بين المراكز حوالي **1900 م**، وهي أكبر من قيمة متوسط المسافة المتوقعة البالغة حوالي **1800 م**؛ وهذا يدل على تباعد مراكز المراكز الصحية وتوزعها بشكل عشوائي، أوصت الدراسة بضرورة التخطيط السليم في عملية توزيع المراكز الصحية بما يضمن التوزيع النسبي بين إتاحة الخدمات والكثافة السكانية، بناء قاعدة بيانات معلومات جغرافية لخصر المراكز الصحية والخدمات التي تقدمها وربطها بمواقعها الجغرافية وذلك من اجل سهولة الوصول اليها.

كلمات مفتاحية : محلية امدرمان، التوزيع السكاني ، التحليل المكاني المكاني ، المراكز الصحية

### Abstract

The study aimed to analyze the reality of population distribution in the study area and its impact on the planning of health centers, identify the problems of spatial distribution of health centers in the study area, and build an integrated geographic information system to provide all information about the centers and their distribution. The inductive approach was used, which is based on addressing the particles and ending with the colleges. Geographic maps, statistical means and methods were also used within the geographic information systems software and spatial analysis operations were conducted. The study concluded that the distribution of health centers is not related to the population density and geographic area of the study areas, which explains the lack of planning based on spatial databases that help in planning and decision-making processes regarding health centers. The distribution pattern of health centers in the study area (random) falls  $Z = 1.9$  where the The value of  $Z$  is within the confidence level of less than which  $Z = 1.9$  value of the average actual distance between centers was about This  $Z = 1.8$  is greater than the value of the average expected distance of about indicates the spacing of health centers and their random distribution. The study recommended the necessity of proper planning in the process of distributing health centers to ensure the relative distribution between the availability of services and population density, building a geographic information database to list health centers and the services they provide and linking them to their geographic .locations in order to facilitate access to them

## مقدمة

أصبح تخطيط وإدارة المناطق الحضرية المتنامية أكثر تحدياً للنمو، ويحتاج الي فهم أفضل لعمليات النمو الحضري وأثاره، حيث تتطلب إدارة البيئة الحضرية إجراءات رصد ونمذجة؛ للحصول على قاعدة بيانات تحتوي على معلومات موثقة واستخدام التكنولوجيات الحديثة، وتعتبر تقنيات الجيوماتكس من أكثر التقنيات فعالية في هذا المجال (عربيات، (2013))

تقاس الخدمات المجتمعية بمعيار المساحة، أي إن لكل فرد نصيب منها بالمترا المربع (م<sup>2</sup>) وتكون على شكل أبنية خدمية تتوزع في أرجاء المدينة كجزء من نسيجها العمراني، وتعد عملية التوزيع المكاني من الجوانب التي تظهر مدى كفاءة الخدمات، فالعدالة في التوزيع وانعدام المشكلات في الحصول عليها، يعني إنها موزعة بشكل يخدم سكان الدولة أو الإقليم أو المدينة. وأثبتت التجارب الناجحة لعدد من الجغرافيين عند تناولهم لتخطيط الخدمات من خلال تطبيق نظم المعلومات الجغرافية GIS، التي تعتبر تقنية جديدة باستخدامها في الأبحاث الجغرافية، كدراسة (Peter.JTaylor1970)، عندما درس نمط توزيع مكاتب البريد العامة في جزيرة انجلسي (Anglesey)، ودراسة (Mulvihill،1979) في تناولها لتوزيع الخدمات الصحية ومدى ملائمة مواقعها المكانية لأحياء مدينة كواتيمالا (الدليمي،(2013)) لقد غيرت تقنية نظم المعلومات الجغرافية GIS نظرة الباحثين إلى البيانات المكانية، فادى استخدامها إلى تطور إدارة المدن ونموها على مستويات مختلفة، وتسهم في توفير معلومات شاملة عن مواقع الخدمات وتهيئة بدائل مخططة لضمان تحقيق درجة كفاءة الوجود منها، فذلك يحقق حالة التوازن المكاني على ضوء الكثافة السكانية بحسب قطاعات المدينة، إذ انتقلت جغرافية الخدمات إلى حقبة تقنية جديدة في مجال الأبحاث المكانية بفضل نظم المعلومات الجغرافية

## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

إن التخطيط للخدمات الصحية من المواضيع ذات الأهمية، بحكم أن لها عالقة بحياة الانسان وتطورها، وتعتبر مقياساً وموشراً أساسياً على ازدهار الحياة في الدول، ، حيث أن الإنسان يطمح لتحقيق أهم مقومات الحياة وهما الصحة والأمان وهذين المقومين لا يتحققان إلا بالتخطيط السليم لمواقع الخدمات العامة وبالأخص الخدمات الصحية، وفق المعايير المعمول بها، أو بما يسد حاجات الانسان وإشباعها وتلبية رغباته دون تحيز حيث أن الهدف الأساسي لإنشاء المراكز الصحية هو تلبية احتياجات السكان في مواطن النقص بالخدمات الصحية حالياً، بالنظر الى اعدادهم والمساحات السكانية المعمرة لتحديد أماكن الخدمة لتلك المناطق، وبالاستناد الى المعايير التخطيطية للخدمات الصحية ومعدلاتها ومدى تأثير الخدمة لتلك المنطقة والمتطلبات للموقع لمركز الرعاية الصحية الأولية والاعتبارات الأساسية لمركز الرعاية الصحية الأولية، والتي يجب النظر اليها واخذها بعين الاعتبار

### مشكلة الدراسة:

تمتاز المدن الحضرية بالديناميكية والتغير السريع والمستمر إلى جانب أنها تمتاز بالتنوع الشديد والتعقيد في خصائصها السكانية، لذلك برزت الحاجة الي استخدام تقنيات الجيوماتكس في مجال تخطيط المدن لقدرتها في المساعدة في عمليات اتخاذ القرار في جمع المعلومات وضبطها، وقد لوحظ أن توزيع مرافق المراكز الصحية في محافظة امدرمان لا ينسجم مع توزيع الكثافات السكانية فيها، لذلك أدى هذا الوضع إلى ارتفاع الكلفة الاجتماعية للحصول على هذه الخدمات لبعض الفئات السكانية التي تقيم في الأحياء التي تفتقر لمثل هذه المرافق، فقد تعرضت منطقة الدراسة الي تزايد اعداد السكان الأمر الذي أدى الي نموها العمراني بشكل متسارع، وأدى ذلك إلى تزايد الطلب علي الخدمات الصحية، وتشير الملاحظة الي ان منطقة الدراسة تعاني من سوء توزيع الخدمات الصحية ومنها المراكز الصحية حيث ان وصول سكان المناطق الي المراكز الصحية بات صعباً ومكلفاً

## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

من الناحية الاجتماعية والبيئية ، مما يتطلب وضع خطط لرفع كفاءة الخدمات والمرافق الصحية المتاحة ، ومما سبق تحاول هذه الدراسة الإجابة علي الاسئلة التالية :

1. ما واقع التوزيع السكاني في منطقة الدراسة؟
2. ما نمط التوزيع المكاني للمراكز الصحية في منطقة الدراسة؟
3. هل هنالك علاقة بين توزيع المراكز الصحية والكثافة السكانية بمحلية امدرمان
4. ما قيمة المدى الذي تتباين فيه المسافات بين مواقع المراكز الصحية في منطقة الدراسة؟
5. ما مدى تشتت مواقع المراكز الصحية حول بعضها وما علاقتها بالظواهر الاخرى؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد مشكلات التوزيع المكاني للمراكز الصحية في منطقة الدراسة
  - دراسة نمط توزيع المراكز الصحية بمنطقة الدراسة
  - بناء نظام معلومات جغرافي متكامل لتوفير كل المعلومات عن المراكز وتوزيعها .
- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1. تطبيق معايير إمكانية الوصول للمراكز الصحية من حيث توزيعها وسهولة الوصول .
2. تسليط الضوء على واقع التوزيع الجغرافي للمراكز الصحية في محلية امدرمان
3. من الممكن للدراسة أن ترشد أصحاب القرار في وضع الخطط وصنع السياسات المرتبطة بالخدمات الصحية
4. لفت انتباه الباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة وفتح آفاق واسعة أمامهم .

## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

5. ندرة الدراسات التي تناولت قياس إمكانية الوصول باستخدام نظم المعلومات الجغرافية على مستوى المنطقة

### منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال أسلوب التحليل المكاني لبيان أنماط توطن الخدمات الصحية المقدمة في منطقة الدراسة، وتفسير أهم الظروف التي أدت الى وجود تلك الخدمات في محلية امدرمان، واستخدام المنهج الاستقرائي الذي يقوم على تناول الجزئيات وينتهي بالكليات، كما تم استخدام الخرائط الجغرافية والوسائل والاساليب الإحصائية ضمن برمجية نظم المعلومات الجغرافية وإجراء عمليات التحليل المكاني الطرق والاساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على توظيف أساليب التحليل المكاني الكاتوجرافي والاحصائي للتعرف على أنماط توزيع المراكز الصحية، وأهم هذه الأساليب ما يليك

- تحليل أداة المركز الجغرافي المتوسط: وهو من التوزيعات المكانية والتي تحدد المعلم أو الظاهرة الجغرافية التي تتوسط جميع النقاط لمنطقة الدراسة
- تحليل المسافة المعيارية: لتوضيح التوزيعات المكانية، وتقيس التباعد أو اللا مركزية للمعالم الجغرافية حول المركز المتوسط.
- تحليل مناطق التخصيص الأقرب لكل مركز: هو إيجاد المواقع للمراكز وتوزيع كل نقطة أو جزئية منها إلى مركز معين.

# واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

## منطقة الدراسة (محلية امدرمان)

تقع منطقة الدراسة في أكبر المراكز الحضرية في السودان (ولاية الخرطوم) التي تعاني من مضاعفات مايسمى بالتحضر السريع وهي الظاهرة المتمثلة في الهجرة المتزايدة لسكان الريف وزحفهم مما أدى إلى التوسع المتسارع في أطرافها

تقع منطقة الدراسة (محلية أمدرمان) في الجزء الغربي لولاية الخرطوم على الضفة الغربية للنيل الأبيض ونهر النيل وهي بذلك تمتد إمتداد طولي بعرض 40 كلم وعرض 38 كلم بمساحة تقدر بـ 1420 كلم<sup>2</sup> داخل ولاية الخرطوم بين دائرتي عرض (15,40 و 16,30) شمالاً وخطي طول (32,30 و 34,40) شرقاً. وتشترك المحلية التي تقع ضمنها منطقة الدراسة في حدودها مع عدد من الولايات. وتحتل محلية أمدرمان الجزء الغربي لمحافظة امدرمان، يحدها من الشمال محلية كرري، ومن الشرق النيل الأبيض ونهر النيل، ومن الجنوب ولاية النيل الأبيض ومن الغرب محلية أمبدة وجزء من ولاية شمال كردفان. خريطة (1) وتتكون من سبع وحدات إدارية جدول (1)

جدول (1) سكان وحدات (محلية أمدرمان) الإدارية للعام 2008م والعام 2013م

النسبة المئوية	عدد السكان (الف نسمة)	الوحدة الإدارية
22,8%	583,765	ود نوباوي
1,4%	36,232	حي العرب
10,1%	259,630	الموردة
11,5%	294,259	ابوعنجة
30,9%	790,678	الفتيحاب
17,3%	443,555	ابوسعد
6,0%	154,607	الريف الجنوبي
100%	2,562,726	المجموع الكلي

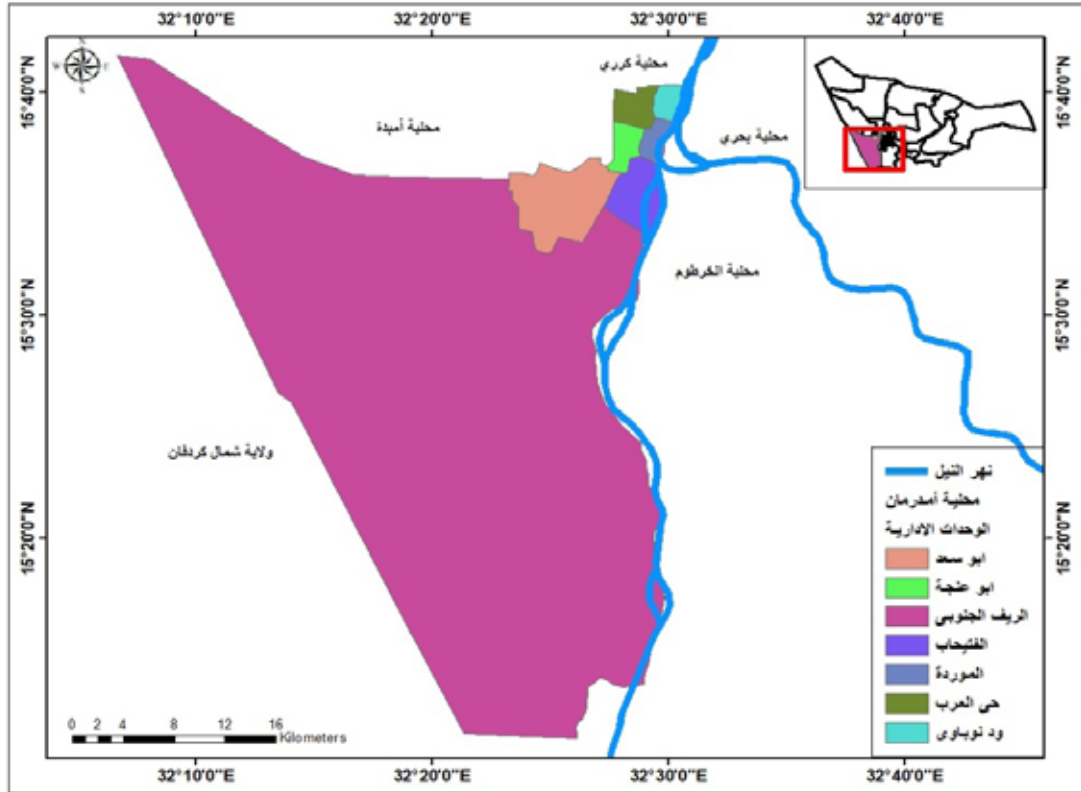
المصدر: عمل الباحث بناءً على بيانات الإحصاء السكاني



## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

وكان لهذا الموقع بجانب نهر النيل أثرا في تمدد المدينة شمالاً وجنوباً وعامل جذب للسكان من ناحية أخرى كما ساعد هذا الموقع في إكساب منطقة الدراسة دور سياسي وثقافي وتجاري مما جعل هذه المنطقة نواة للإستيطان البشري الشيء الذي أدى بدوره إلى إختلاف حجم السكان في وحداتها الإدارية جدول (1) وتغيير التركيبة السكانية نتيجة وزيادة أعداد الوافدين إليها مما قد يكون له دور كبير في تزايد الطلب علي الخدمة الصحية. ومن الجدول أعلاه نلاحظ إختلاف التوزيع السكاني.

### خريطة (1) الموقع والتقسيم الاداري للمنطقة



## الأطار النظري:

### 1. دور نظم المعلومات الجغرافية (SIG) في التخطيط للخدمات الصحية:

حظيت دراسة الخدمات بعناية الجغرافيين ، نتيجة تزايد حاجات الإنسان لتلك الخدمات ، لاسيما بعد تطور التقنيات الحديثة المستخدمة في توفيرها ، ومع تقادم الزمن برزت الحاجة إلى الاهتمام بدراسة الخدمات كونها تتعلق بحياة الإنسان اليومية ، وتعد إحدى المعايير الأساسية لقياس تطور المجتمع من خلال نوعيتها وكميتها وكفاءتها وتصنف الخدمات إلى نوعين رئيسين على وفق أسلوب تخطيطها ( محمد سعيد (2018)

1. خدمات مجتمعية أو اجتماعية : وتشمل خدمات التعليم والصحة والترفيه والخدمات الدينية، وهي خدمات مساحية تشغل حيزاً من ارض المدينة ، حيث يعتبر نظام المعلومات الجغرافية إحدى الأدوات الجيدة للإسعافات الطبية الطارئة حيث توفر بيانات عن أنواع الحوادث والبيانات السكانية الخاصة بهذه الحوادث ويمكن عرضها بسرعة وسهولة وتساعد أيضاً على سرعة استجابة نظام الخدمات الطبية الطارئة من خلال تحديد اقرب وحدة إسعافات إلى مكان الاتصال المبلغ عن الحادث واقصر الطرق والطرق البديلة للوصول إليه بالإضافة إلى إمكانية القيام بتحليلات مختلفة للمعلومات المخزنة في قواعد البيانات بحيث يمكن معرفة سرعة ومدى انتشار عدوى لداء أو وباء قبل انتشاره الفعلي مما يساعد على التخطيط

2. خدمات البنية التحتية : وتشمل خدمات الماء والكهرباء والصرف الصحي والطرق والهاتف ، والتي تأخذ شكلاً خطياً، حيث يفيد نظام المعلومات الجغرافية في تقييم أداء الخدمات المختلفة (تعليمية - صحية - أمنية - .... الخ) لتحديد المناطق المحرومة لإعادة توزيع الخدمات فيها كما يفيد في مقارنة ما هو مخطط بما هو واقع بالفعل لمنطقة معينة لتحديد الملكيات والمسئوليات القانونية ويساهم في بناء نماذج رياضية للمناطق العشوائية عن طريق تحديد اتجاهات النمو العمراني فيها للحد من انتشارها وكذلك تطوير المناطق القائمة.

## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

وتقاس الخدمات المجتمعية بمقياس المساحة ، إي إن لكل فرد نصيب منها بالمترب مربع (م2) وتكون على شكل أبنية خدمية تتوزع في أرجاء المدينة كجزء من نسيجها العمراني ، وتعد عملية التوزيع المكاني من الجوانب التي تظهر مدى كفاءة الخدمات ، فالعدالة في التوزيع وانعدام المشكلات في الحصول عليها ، يعني إنها موزعة بشكل يخدم سكان الدولة أو الإقليم أو المدينة . وأثبتت التجارب الناجحة لعدد من الجغرافيين عند تناولهم لتخطيط الخدمات من خلال تطبيق نظم المعلومات الجغرافية (GIS) ، أنها تقنية جديدة باستخدامها في الأبحاث الجغرافية ، كدراسة (Peter.JTaylor1970) ، عندما درس نمط توزيع مكاتب البريد العامة في جزيرة انجلسي (Anglesey) ، ودراسة (Mulvihill,1979) في تناولها لتوزيع الخدمات الصحية ومدى ملائمة مواقعها المكانية لأحياء مدينة كواتيمالا

لقد غيرت تقنية نظم المعلومات الجغرافية GIS نظرة الباحثين إلى البيانات المكانية ، فادى استخدامها إلى تطور إدارة المدن ونموها على مستويات مختلفة ، وتسهم في توفير معلومات شاملة عن مواقع الخدمات وتهيئة بدائل مخططة لضمان تحقيق درجة كفاءة الموجود منها ، فذلك يحقق حالة التوازن المكاني على ضوء الكثافة السكانية بحسب قطاعات المدينة ، إذ انتقلت جغرافية الخدمات إلى حقبة تقنية جديدة في مجال الأبحاث المكانية بفضل نظم المعلومات الجغرافية

ويندرج مفهوم التخطيط كأسلوب أو منهج يهدف إلى دراسة الإمكانيات والموارد المتوافرة في الإقليم أو الدولة أو المدينة ، على مختلف المستويات لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة وهو أداة تتميز بفاعليتها على استخدام الأساليب الفنية الحديثة ، التي تبنى على أساس التحليل وليس الحدس

أما التخطيط الصحي: فيعرف على أنه أداة فعالة وأساسية لتبني الأسلوب العلمي الحديث في تطوير الخدمات الصحية ، وتهيئة الموارد واستغلالها بكفاءة عالية . وتشكل

## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

الخدمات الاجتماعية احد العناصر الأساسية للتطوير الاقتصادي وعملية التنمية الاجتماعية ، كزيادة كفاءة الخدمات الصحية والتعليمية وتكوين بيئة سكنية متطورة مما ينعكس على المزيد من التطور الاقتصادي، وإن التكنولوجيا الحديثة متوافرة لتطوير تلبية الحاجات الأساسية ، فضلاً عن ذلك يتعين إدماج التخطيط الصحي ليكون فعالاً مع تخطيط التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ويمكن الاستعانة بنظم المعلومات الجغرافية (GIS) في تأسيس نظام الصحة الالكترونية ، كإعداد السجلات الصحية الشاملة لاسيما للمراجعين والمرضى الراقدين ورصد الأمراض وتحديد انتشارها وفقاً للمناطق الجغرافية وتحديد مناطق الحرمان والتأثير وتحليل التوزيع المكاني (عبدالحميد، (2019))

وانطلاقاً من مبدأ إدماج التخطيط الصحي ضمن التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، يمكن إيجاز وظائف نظم المعلومات الجغرافية (GIS) في الجانب الصحي سواء من حيث التخطيط أو الإدارة الصحية والكفاءة المكانية والوظيفية على النحو التالي :

1. إنشاء قاعدة بيانات جغرافية شاملة عن القطاع الصحي ومؤسساته .
2. تحديد مناطق الخدمة الصحية دون غيرها في الإقليم أو المنطقة .
3. تتبع الأمراض المكانية في مجال الصحة العامة .
4. إعداد خرائط موضوعية للمؤشرات الصحية لدعم اتخاذ القرارات .
5. تحديد مواقع المؤسسات الصحية (مراكز الصحة العامة ، مستشفيات ، عيادات) بحسب طبيعة توزيعها المكاني ضمن الدولة أو المدينة ، لبيان مدى كفاءتها
6. تحديد نطاق تأثير كل مؤسسة صحية لتحديد تباين المؤسسات في مجال تقديم الخدمات ، وتحديد المؤسسات الأكثر نشاطاً لزيادة دعمها بما يتلاءم وأعداد المراجعين .

## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

### 2. واقع المراكز الصحية في منطقة الدراسة:

حيث توجد في المناطق الريفية والمناطق النائية وتوجد في المدن، تعتبر المراكز الصحية أكثر المؤسسات الصحية انتشاراً حيث تقدم هذه المراكز خدمات عاجية أولية، وتحال الحالات الصعبة الى المستشفيات، والتي تتوفر فيها أسرة وغرفة عمليات، وربما يتوفر في بعضها مختبرات، كما يقل فيها أطباء الاختصاص، ويكون نطاق خدماتها واسع جداً ويبلغ عدد المراكز الصحية بمحلية امدرمان 25 مركزاً صحياً، منها 15 مركزاً شاملاً 3 مركز رعاية أولية 7 مركز فرعياً،

### 3. العلاقة بين المراكز الصحية وعدد السكان للمنطقة:

في منطقة الدراسة ينحصر نشاط معظم السكان في العمل بدواوين الحكومة وبعض الأعمال التجارية بالإضافة إلى تزايد الهجرة من الريف إلى المدينة والتوسع في الأنشطة التجارية والصناعية ونلاحظ ان المراكز الصحية تختلف من حيث الكم من منطقة إلى أخرى.

منطقة الدراسة (محلية امدرمان) تضم سبعة وحدات إدارية تمتد من المنطقة القديمة شمالاً وحتى الريف الجنوبي جنوباً

تم الاعتماد علي بيانات التعداد السكاني الاخير (2008م)، ولعرفة علاقة الخدمة الصحية بالسكان والكثافة السكانية في منطقة الجداول ادناه يوضح ذلك

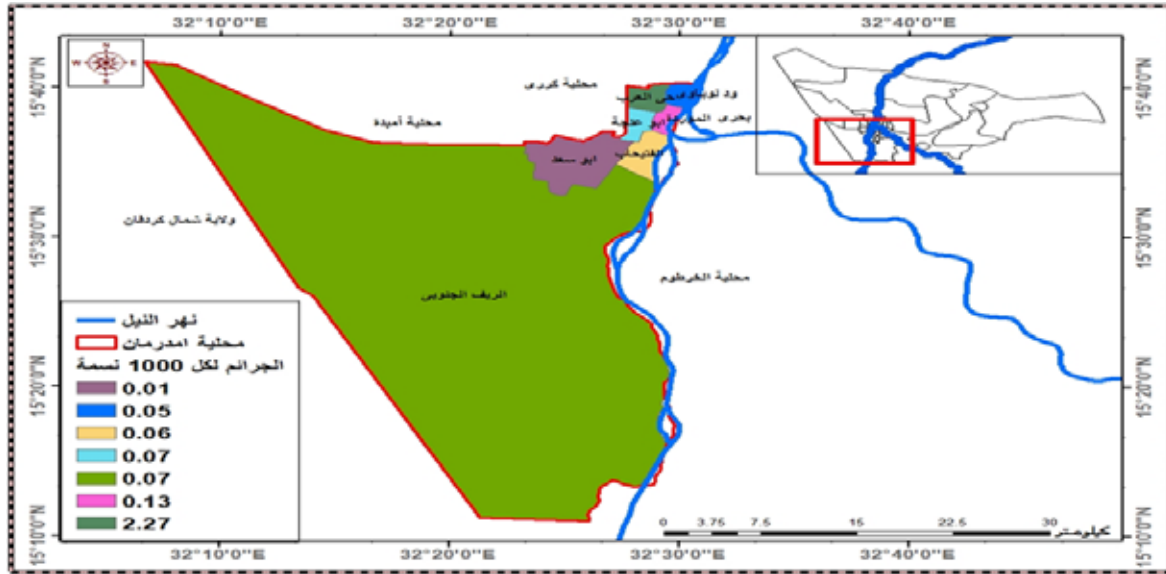
## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدران

جدول (2) مقارنة عدد السكان بالمراكز الصحية المنتشرة بمنطقة الدراسة

عدد المراكز لبلدية	عدد السكان (الف نسمة)	الوحدة الإدارية
4	583,765	ود نوباوي
4	36,232	حي العرب
2	259,630	الموردة
4	294,259	ابوعنجة
5	790,678	الفتيحاب
3	443,555	ابوسعد
3	154,607	الريف الجنوبي
25	2,562,726	المجموع الكلي

المصدر: عمل الباحث بناءً على بيانات الإحصاء السكاني

خريطة (2) معدلات المركز الصحي لكل 1000 نسمة من سكان منطقة الدراسة



المصدر: عمل الباحث بناءً على بيانات الإحصاء السكاني

## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

### 4. العلاقة بين معدلات المراكز الصحية والمساحة والكثافة السكانية للمنطقة

جدول (3) عدد المراكز الصحية بالمساحة بالوحدات الإدارية لمنطقة الدراسة.

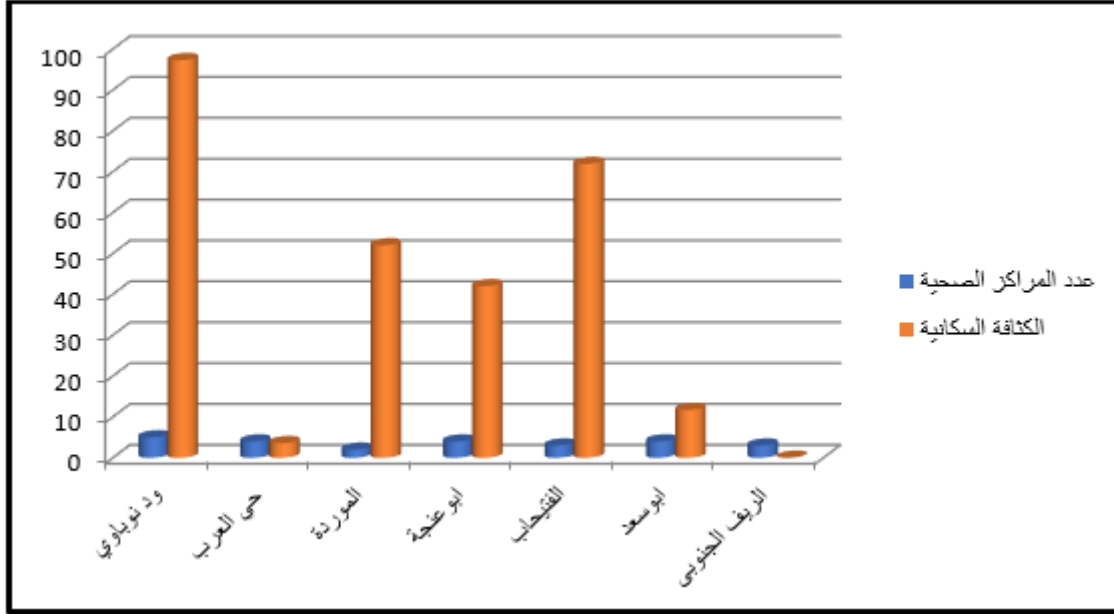
الوحدة الإدارية	عدد السكان	عدد المراكز	المساحة (كم <sup>2</sup> )	الكثافة السكانية
ود نوباوي	583,765	5	6	97.3
حي العرب	36,232	4	10	3.6
الموردة	259,630	2	5	52
ابوعنجة	294,259	4	7	42.0
الفتيحاب	790,678	3	11	71.9
ابوسعد	443,555	4	38	11.7
الريف الجنوبي	154,607	3	819	0.02
المجموع الكلي	2,562,726	25	896	2.9

المصدر: عمل الباحث بناءً على بيانات الإحصاء السكاني

من خلال الجدول أعلاه يظهر إنتشار المراكز الصحية باختلاف الوحدة الإدارية (عدد السكان في كل وحدة) وكانت وحدة ود نوباوي الإدارية بها أعلى عدد مراكز صحية (5 مراكز) في هذه الوحدة رغم وجود سكاني عالي، وتليها وحدات حي العرب، ابوعنجة، ابوسعد (4 مراكز) ويرجع ذلك إلى أنها مناطق مركز المدينة حيث يكون غالبية سكانها من الذين يعملون في مركز المدينة لذلك يرتبط نشاطهم بالمدينة مما يساعد على إنتشار المراكز الصحية في تلك المنطقة، بينما نجد في مناطق الكثافة السكانية العالية وحدة الفتياح الإدارية (3) حيث نجد عدد سكانها يمثلون (30.9%) من إجمالي سكان منطقة الدراسة مما يفسر وجود علاقة عكسية بين إزياد عدد السكان وعدد المراكز الصحية، هذا الشيء يفسر عدم التخطيط لإنشاء المراكز الصحية وفق الكثافة السكانية

## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية أدرمان

شكل (3) معدلات المراكز الصحية حسب الكثافة السكانية بالوحدات الإدارية للمنطقة



المصدر: عمل الباحث بناءً على بيانات الإحصاء السكاني

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن الكثافة السكانية الإجمالية (المساحة على عدد السكان) في محلية أدرمان بلغت (2,9) نسمة لكل كيلو متر مربع، حيث تنتشر الكثافة السكانية في وحدة ودنوباوي الإدارية حيث بلغت نسبة كثافتها من الكسافة الكلية للمحلية (34.9%) تليها وحدة الفتيحاب الإدارية وبلغت (25.8%) ومن خلال الشكل نجد أن تناسب المراكز الصحية يختلف مع الكثافة السكانية حيث نجد أن كل الوحدات الإدارية بها كثافة سكانية عالية مقارنة بعدد المراكز الصحية مما يفسر أن الكثافة السكانية العالية يمكن أن لاتجد خدمات صحية ومراكز رعاية صحية وهذا في كل من وحدات (ودنوباوي الفتيحاب و أبو عنجة) بينما نجد في وحدة حي العرب تقل الكثافة وتترفع فيها المراكز الصحية بدرجة كبيرة وفي منطقة الريف الجنوبي نجد ان الكثافة



## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

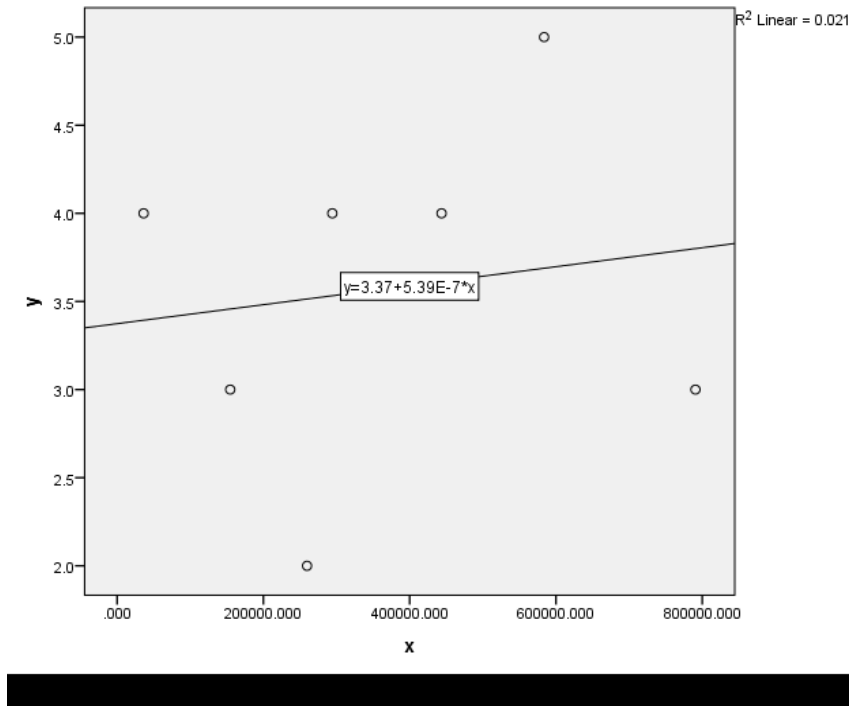
السكانية قليلة جداً وكذلك تقل المراكز الصحية مما يعكس أن ليس هنالك أثر للكثافة علي انشاء المراكز الصحية

### 4. العلاقة بين معدلات المراكز الصحية والمساحة والكثافة السكانية للمنطقة

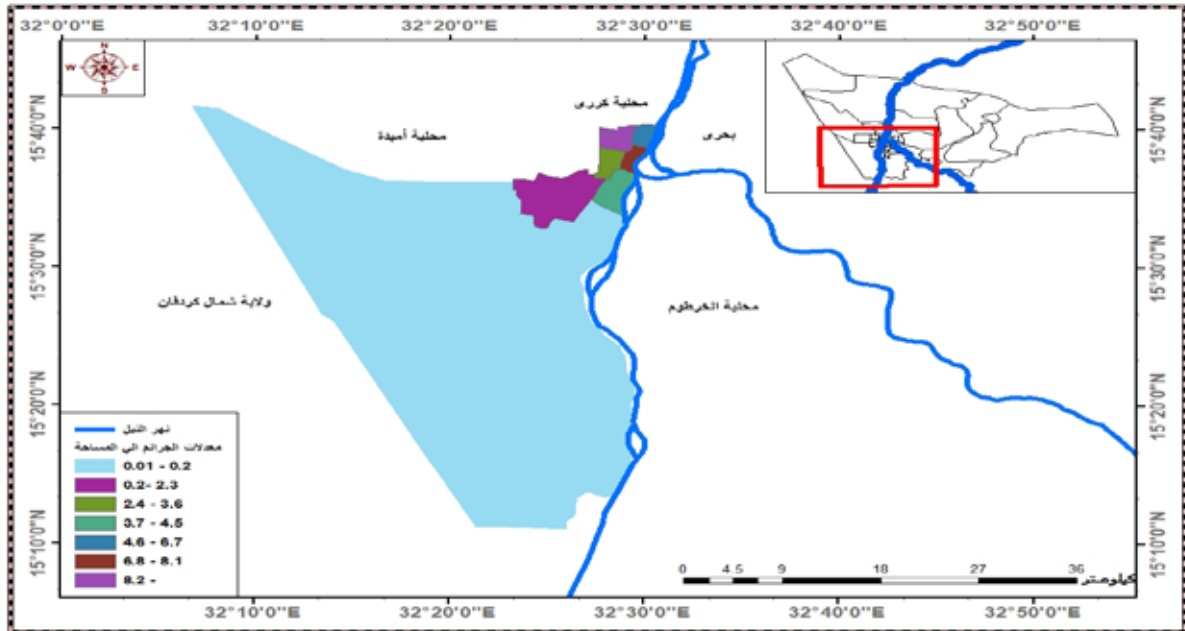
من خلال الشكل ادناه نجد أن هنالك علاقة إحصائية ضعيفة جدا وغير مؤثرة حيث أظهرت نتائج شكل الانتشار ان قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.023$  اي ان أقل من 1% من التغيير في عدد المراكز الصحية (Y) يرجع الي الكثافة السكانية (X) في منطقة الدراسة ، عليه نستنتج ان توزيع المراكز الصحية لا يرتبط بالكثافة السكانية والمساحة الجغرافية لمناطق الدراسة مما يفسر عدم وجود تخطيط مبني علي قواعد بيانات مكانية تساعد في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمراكز الصحية .

شكل (4) : يوضح العلاقة بين المراكز الصحية والكثافة السكانية في منطقة الدراسة

### خريطة (3) نسبة المراكز الصحية إلى المساحة بالمنطقة



## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدران



المصدر: عمل الباحث بناءً على بيانات الإحصاء السكاني

### 5. مقارنة المراكز الصحية الفعلية بالمراكز المفترضة حسب عدد السكان (عدد الاسر)

جدول (4) عدد المراكز الصحية الموجود والعدد المفترض بالمنطقة.

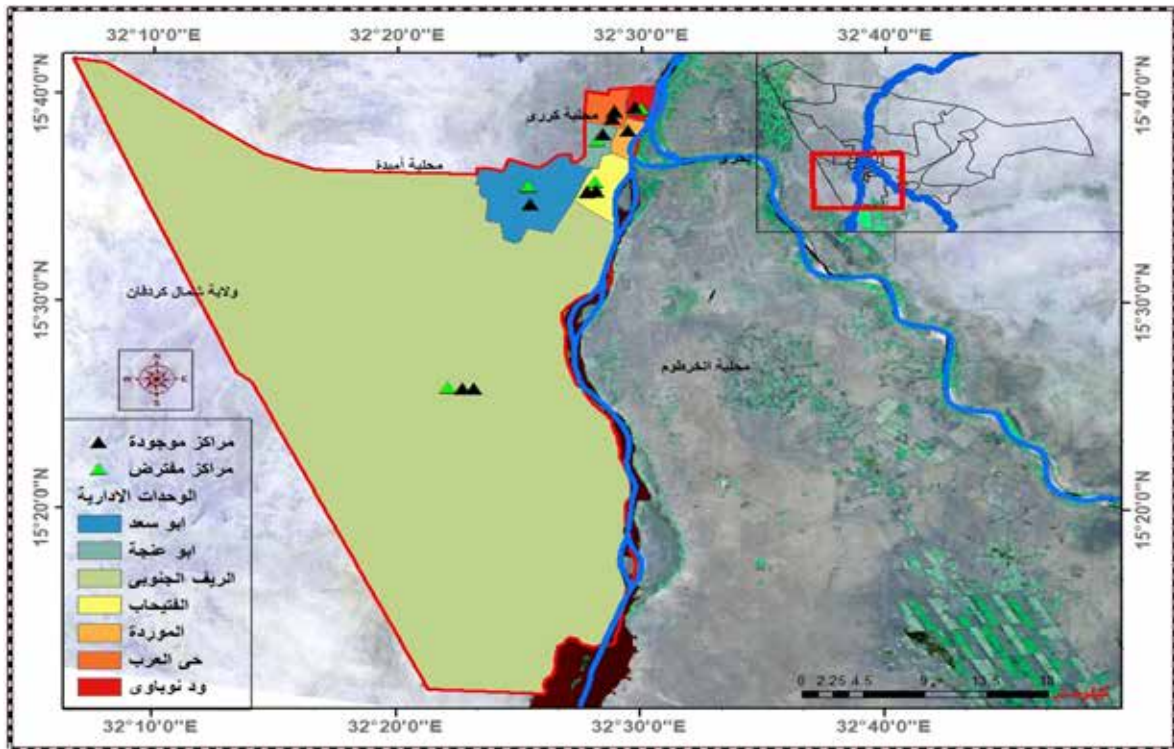
العدد المفروض	العدد الموجود	عدد السكان (الف نسمة)	الوحدة الإدارية
٦	٥	٥٨٣,٧٦٥	ود نوباوي
٠	٤	٣٦,٢٣٢	حي العرب
٣	٢	٢٥٩,٦٣٠	الموردة
٣	٤	٢٩٤,٢٥٩	ابوعنجة
٩	٣	٧٩٠,٦٧٨	الفتيحاب
٥	٤	٤٤٣,٥٥٥	ابوسعد
٢	٣	١٥٤,٦٠٧	الريف الجنوبي
٢٨	٢٥	٢,٥٦٢,٧٢٦	المجموع الكلي

المصدر: عمل الباحث بناءً على بيانات الإحصاء السكاني

## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

وفقاً للبيانات المأخوذة من منطقة الدراسة للدراسة التي شملت الوحدات الإدارية « مناطق سكنية » والعدد الكلي للسكان لمنطقة الدراسة الذي بلغ ( 366,104 ) أسرة، يتضح أن متوسط عدد السكان لكل مركز هو ( 91,526 ) أسرة، وعند تطبيق المتوسط العام على المناطق السكنية بالجدول أعلاه يتضح ارتفاع عدد السكان عن المتوسط العام البالغ (91526) في كل من الفتيحاب وابوسعد ود نوباوي عليه وحتى تستقيم المعادلة في الأحياء سائلة الذكر يفترض الباحث أن يكون العدد المفترض يتناسب مع عدد الاسر في مركز لكل منطقة سكنية منهم لتحقيق مستوى خدمات صحية أفضل.

خريطة (4) عدد مراكز الصحية الموجودة والعدد المفترض بالمنطقة.



المصدر: عمل الباحث بناءً على بيانات الإحصاء السكاني 2013م

## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

### 6. التحليل المكاني للمراكز الصحية

أن التحليل المكاني هو المحور الذي تقوم عليه نظم المعلومات الجغرافية؛ لأنها تحتوي على التحويلات والطرق، وتمثيل البيانات الجغرافية بإضافة قيمة معينة، أو تصنيف ما، وذلك للمساعدة في اتخاذ القرار؛ لذا فالتحليل المكاني هو الاجزاء الذي يمكن من خلاله أن تحول كميات البيانات إلى معلومات نافعة، وتم عمل التحليلات التالية على منطقة الدراسة الى:

#### 1. تحليل المركز المتوسط أو المركز الجغرافي:

ويعني به المركز المتوسط **Feature Central** وهو من التوزيعات المكانية التي تحدد المعلمة او الظاهرة الجغرافية التي تتوسط جميع النقاط لمنطقة الدراسة، باستخدام هذا الأسلوب تم تحديد المركز المتوسط للخدمات الصحية، وقدر أن المركز المتوسط للخدمات للخدمات يقع في منتصف محلية امدرمان وتحديدًا في امنطقة ابوعنجة

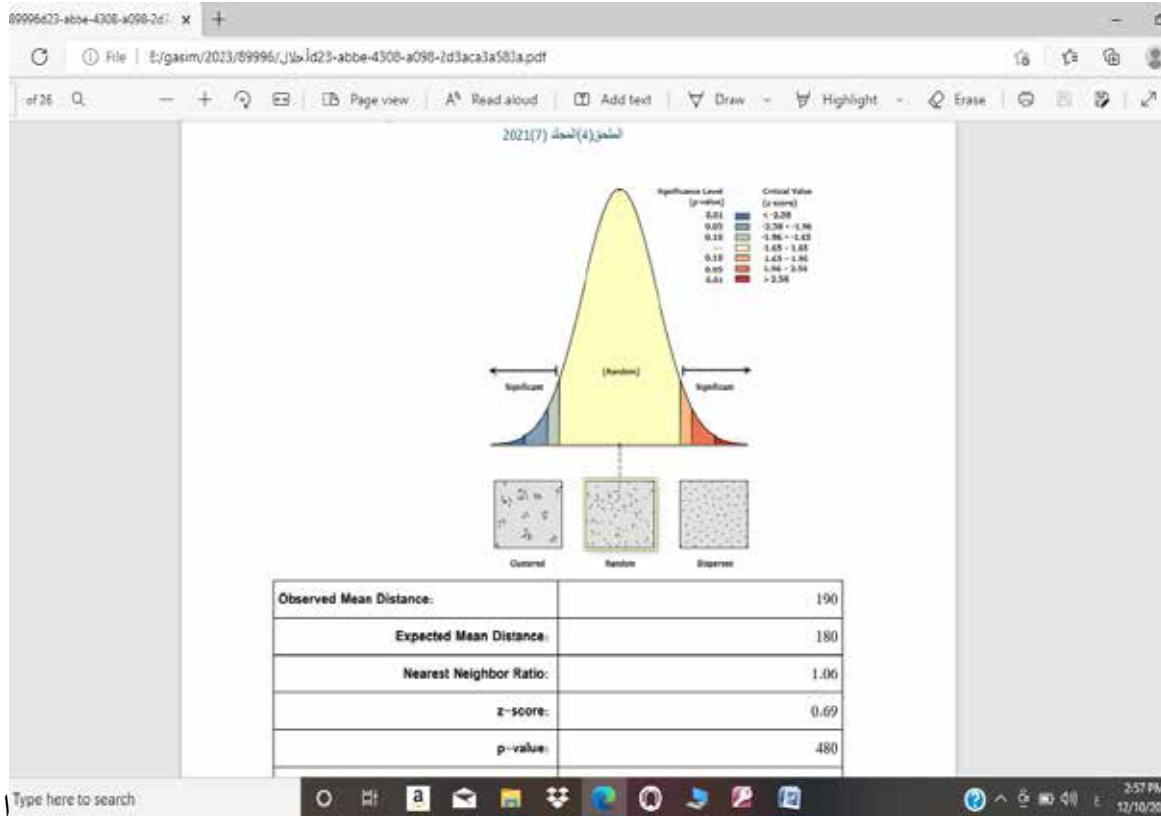
#### 2. تحليل المسافة المعيارية:

تم استخدام تحليل المسافة المعيارية **Distance Standard** لحساب المدى الذي تتباين فيه المسافات بين مواقع المراكز الصحية الشاملة عن المسافة المتوسطة، أظهرت النتائج أن المسافة المعيارية لمواقع المراكز الصحية في منطقة الدراسة كانت المسافة المعيارية تساوي **53037** م، حيث أن تمركز المراكز الصحية والتي هي نقطة حول مركز المحلية وكانت تخدم العديد من الاحياء منها ( ابوعنجة ، العباسية ، الموردة )

#### 3. تحليل تقنية صلة الجوار (الجار الأقرب) **Distance Neighbor Nearest Average**

# واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدران

تم عمل باستخدام برنامج نظم المعلومات الجغرافية وكانت كمايلي:



شكل رقم (5) تقنية صلة الجوار (الجار الأقرب) Distance Neighbor Nearest Average

جدول رقم (5): نتائج تحليل (الجار الأقرب) Distance Neighbor Nearest Average

Observed Mean Distance	١٩٠
Expected Mean Distance	١٨٠
Z- score	٠,٦٩
P-Value	٠,٤٨
Input Feature Class	المراكز الصحية

## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

أظهرت نتائج التحليل للشكل رقم (5) أن نمط التوزيع للمراكز الصحية في منطقة الدراسة (عشوائي)، يقع ضمن مستوى الثقة أقل من 0.05؛ وكانت قيمة  $69.0Z$  = حيث بلغت قيمة متوسط المسافة الفعلية بين المراكز حوالي 1900 م، وهي أكبر من قيمة متوسط المسافة المتوقعة البالغة حوالي 1800 م؛ وهذا يدل على تباعد مراكز المراكز الصحية وتوزعها بشكل عشوائي.

### النتائج

بناء على أساليب التحليل والمناقشة، فإن الدراسة توصلت إلى النتائج التالية ك

1. وجود علاقة عكسية بين إزياد عدد السكان وعدد المراكز الصحية
2. أن الكثافة السكانية العالية يمكن أن لاتجد خدمات صحية ومراكز رعاية صحية
3. أن توزيع المراكز الصحية لا يرتبط بالكثافة السكانية والمساحة الجغرافية لمناطق الدراسة مما يفسر عدم وجود تخطيط مبني علي قواعد بيانات مكانية تساعد في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمراكز الصحية .
4. إن منتصف المراكز الصحية وقدر أن المركز المتوسط للخدمات والخدمات يقع في منتصف محلية امدرمان وتحديدًا في منطقة ابو عنجة
5. أن المسافة المعيارية لمواقع المراكز الصحية في منطقة الدراسة كانت المسافة المعيارية تساوي 53037 م، حيث أن تمركز المراكز الصحية والتي هي نقطة حول مركز المحلية وكانت تخدم العديد من الاحياء منها ( ابو عنجة، العباسية، الموردة)
6. أن نمط التوزيع للمراكز الصحية في منطقة الدراسة (عشوائي)، يقع ضمن مستوى الثقة أقل من 0.05؛ وكانت قيمة  $69.0Z$  = حيث بلغت قيمة متوسط المسافة الفعلية بين المراكز حوالي 1900 م، وهي أكبر من قيمة متوسط المسافة المتوقعة البالغة حوالي 1800 م؛ وهذا يدل على تباعد مراكز المراكز الصحية وتوزعها بشكل عشوائي

## واقع التوزيع المكاني للمراكز الصحية في محلية امدرمان

### التوصيات :

1. ضرورة التخطيط السليم في عملية توزيع المراكز الصحية بما يضمن التوزيع النسبي بين إتاحة الخدمات والكثافة السكانية
2. يجب بناء قاعدة بيانات معلومات جغرافية لحصر المراكز الصحية والخدمات التي تقدمها وربطها بمواقعها الجغرافية وذلك من أجل سهولة الوصول اليها
3. التركيز على توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية للتجمعات البعيدة عن مركز المحافظة ذات عدد السكان القليل من خلال العيادات المتنقلة والحملات الطبية .
4. مراعاة التوزيع المكاني للمراكز الصحية التي توصلت اليها الدراسة من خلال مراعاة التباين المكاني الذي تحدده بوجود 3 مستويات من الهرمية في توزيع الخدمات الصحية .
5. ضرورة التعاون والتنسيق بين مقدمي الخدمات الصحية المختلفين، والعمل على التكامل في تقديم الخدمات والابتعاد عن التنافس في تكرار الخدمة ذاتها
6. ضرورة اعادة تقييم واقع المراكز الصحية في منطقة الدراسة بمزيد من الدراسات العلمية بقضايا ذات صلة لتخدم الواقع الصحي فيها، وملاحظة التغيرات واتجاهات التوسع العمراني في محلية امدرمان .
7. ضرورة عمل خرائط آلية مرقمة وصحيحة
8. العمل على إنشاء وحدة معلومات مكانية تضم الخدمات الصحية وتعتمد هذه على تقنيات نظم المعلومات الجغرافية بجمع وتحليل البيانات الخاصة بالخدمات الصحية على مستوى ولاية الخرطوم



## المراجع:

1. إدرة المساحة (2020) ، نظم المعلومات الجغرافية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية .
2. الحبيس، محمود، (2011) ،التباين التنموي في الأردن، المجلة الاردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد 4 ،العدد الثاني، الجامعة الأردنية، الاردن
3. الدليمي، خلف (2013) ،تخطيط الخدمات المجتمعية والبنية التحتية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
4. -سعيدة، رحمانية (2008) ، وضعية الخدمات الصحية في الاحياء السكنية، كلية العلوم الانسانية، جامعة تلمسان، الجزائر
5. عربيات، محمد (2013) ،استخدام تقنيات الجيوماتكس في تخطيط المدن، دراسة تطبيقية على الخدمات والمرافق الصحية في مدينة السلط، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الاردن
6. فاطمة، عبدالحميد، (2019))التحليل المكاني للعلاقة بين مواقع مستشفيات القطاع العام وسهولة الوصول إليها في محافظتي الكرك والطفيلة باستخدام نظم المعلومات الجغرافية GIS، مجلة دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 46 ،العدد 3
7. محمد يعقوب محمد سعيد (2018) ،لمحة على نظم المعلومات الجغرافية (GIS) ، جامعة الامارات العربية المتحدة ، برنامج الجغرافيا .



### مصادر شبكة الإنترنت

- [www.gisclub.net](http://www.gisclub.net)
- [http://faculty.uaeu.ac.ae/myagoub/gis/Arabic\\_Summary\\_GIS\\_HTML.htm](http://faculty.uaeu.ac.ae/myagoub/gis/Arabic_Summary_GIS_HTML.htm)
- <http://geomatics.topgoo.net/t142-topic> .
- <http://geographyscuarts.ibda3.org/t33-topic> .
- <http://www.t3as.com/vb/t44170.html> .
- <http://www.cadmagazine.net/content.php?r=1794-GIS-Dictionary-English-Arabic> .
- <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=6484d95b2f1016d1> .
- <http://www.4geography.com/vb/t1214.html> .
- <http://survey.ahlamontada.com/t11-topic> .
- <http://ahmadissa.hooxs.com/t20-topic> .
- <http://eng-toolbar.ucoz.com/news/gis/201045-05-01-> .
- <http://www.mesa7a.com/forum/archive/index.php/t-10197.html> .
- <http://ksp.gov.sd/local/khartoum/khartoum-state.html> .
- <http://ksp.gov.sd/local/khartoum/khartoum-state.html> .
- <http://www.arabgeographers.net/vb/showthread.php?p=43810>



# دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المصارف السودانية

دراسة حالة

ولاية الخرطوم - محلية امدرمان

اعداد

شروق فاروق الأمين البشير

طالبة دكتوراه إدارة الأعمال

أ.د محمد عوض الكريم

د. مالك النعيم

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة عنقودية من العاملين بالمصارف السودانية مكونة من (228) مفردة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. خلصت إلى نتائج منها وجود مستوى مرتفع لممارسات إن القيادة التحويلية بالمصارف السودانية، وأن مستوى الإجراءات والتخطيط كان مرتفعاً، مع تركيز خاص على اعتماد إجراءات وقائية والتخطيط المسبق لمواجهة الأزمات، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية، أوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز القيادة التحويلية في المصارف السودانية، مع التركيز على تنمية روح الفريق وتشجيع الابتكار، والاستمرار في اعتماد الإجراءات الوقائية والتخطيط المسبق لمواجهة الأزمات لضمان جاهزية أفضل، وضرورة دعم وتعزيز استخدام نمط القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، نظراً لفعاليتها العالية كما أظهرت العلاقة الإحصائية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، إدارة الأزمات، المصارف السودانية.

## Abstract

This study aims to examine the role of transformational leadership on crisis management within Sudanese banks. It employed a descriptive-analytical methodology and selected a cluster sample of 228 employees from Sudanese banks. A questionnaire was used as the tool for data collection. The study found a high level of transformational leadership practices in Sudanese banks with a significant emphasis on preventive measures and pre-crisis planning. It also revealed a statistically significant impact of transformational leadership on crisis management in Sudanese banks. The study recommends supporting and enhancing transformational leadership in Sudanese banks and encouraging innovation, focusing on team spirit development, continuing to adopt preventive measures and pre-crisis planning to ensure better preparedness. The study emphasizes the need to support and enhance the use of transformational leadership in crisis management due to its high effectiveness as indicated by the statistical relationship.

.Sudanese Banks ,Crisis Management ,**Keywords:** Transformational Leadership

## المقدمة

تعد القيادة التحويلية من أبرز أساليب القيادة الحديثة التي تركز على إحداث تغييرات جذرية في المنظمات لتحقيق التميز والتفوق، فهي تعتمد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال بناء رؤية مشتركة وتقديم دعم مستمر وتوجيه نحو الابتكار والإبداع، حيث يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على تحويل التحديات إلى فرص وتطوير بيئة عمل مشجعة على التعلم والنمو. كما يسعون إلى تعزيز القيم التنظيمية وبناء ثقافة تنظيمية قوية تمكن الموظفين من تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية في آن واحد، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وجعلها في حالة استعداد دائم لمواجهة أي طارئ في ظل الاضطرابات البيئية التي تشهدها بيئة الأعمال (دراسة المطري وآخرون، 2019).

إن إدارة الأزمات هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والسيطرة على الموارد والتقنيات لمواجهة الأزمات بفعالية وتقليل تأثيرها السلبي على المنظمة. فتتضمن هذه العملية التعرف على الأخطار المحتملة، وضع خطط استجابة شاملة، التدريب المستمر للعاملين، والتقييم المستمر للجاهزية. كما تهدف إدارة الأزمات إلى حماية الأفراد والممتلكات، واستعادة العمليات بسرعة، والحفاظ على السمعة المؤسسية، فمن خلال التحضير الجيد والتفاعل السريع، يمكن للمنظمات تجاوز الأزمات بفعالية وتحويلها إلى فرص للتعلم والنمو المستقبلي (دراسة سويبي، 2021).

إن القيادة التحويلية تساهم في إدارة الأزمات من خلال تحفيز وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة في أوقات الشدة، حيث يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على إلهام الثقة والطمأنينة بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تعزيز التماسك والتعاون خلال الأزمات، من خلال تبني رؤية واضحة والتواصل الفعال، يستطيع هؤلاء القادة توجيه الجهود نحو الحلول المبتكرة والفعالة، مما يعزز قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات وتحويلها إلى فرص للتطور والنمو. كما يشجع القادة التحويليون على الاستفادة من الدروس المستفادة لتحسين العمليات وزيادة الاستعداد المستقبلي للأزمات (دراسة الأسمرى، 2022).

## مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف السودانية تحديات كبيرة في إدارة الأزمات بسبب التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، حيث تلعب القيادة التحويلية دوراً حاسماً في تعزيز فعالية إدارة الأزمات. تشير دراسة المطري وآخرين (2019) إلى أن متطلبات إدارة الأزمات متوفرة في المصارف ولكن هناك معوقات تؤثر على فعاليتها، وهو ما يبرز الحاجة إلى القيادة التحويلية لتحسين الأداء. تدعم دراسة عمر وقسم الله (2020) هذا التوجه عبر إظهار تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، مما يعزز قدرة المصارف على التكيف والابتكار. كما تشير دراسة سويحي (2021) إلى أن استراتيجيات إدارة الأزمات تؤثر بشكل إيجابي على الصحة التنظيمية، مما يعزز أهمية القيادة التحويلية في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات. أيضاً أوضحت دراسة الأسمرى (2022) أهمية الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بينما تبرز دراسة حسين (2023) العلاقة بين القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية، وتؤكد دراسة البركاني (2024) على تأثير القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات، مما يبرز كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تسهم في تحسين إدارة الأزمات في المصارف السودانية وتعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة الفعالة للأزمات. بناءً على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية وإدارة الأزمات بالمصارف السودانية؟
2. هل تؤثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية؟

## أهمية الدراسة:

نبعت أهمية الدراسة من خلال:

**3. الأهمية العلمية:** مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة الأزمات، كما ستساهم في سد الفجوة في الأبحاث المتعلقة بالقيادة التحويلية في بيئات العمل التي تواجه تحديات مستمرة. ستفتح الدراسة المجال أمام الباحثين المستقبليين لاستكشاف استراتيجيات جديدة وفعالة في القيادة التحويلية وتحليل تأثيراتها في سياقات مختلفة.

**4. الأهمية العملية:** توفر الدراسة إرشادات وتوصيات عملية لقيادة المصارف السودانية لتحسين استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال تطبيق القيادة التحويلية. يمكن للقيادة الاستفادة من النتائج لتطوير مهاراتهم القيادية وتعزيز تماسك فرق العمل، مما يزيد من قدرتهم على التعامل مع الأزمات بفعالية. كما تسهم الدراسة في تعزيز القدرة التنظيمية على تحويل الأزمات إلى فرص، مما يساعد المصارف على تحقيق استدامة أكبر وأداء أفضل في ظل الظروف المتغيرة.

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية وإدارة الأزمات بالمصارف السودانية.
2. التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية.
3. تقديم توصيات من خلال النتائج التي تتوصل إليها الدراسة يمكن أن تسهم في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية.



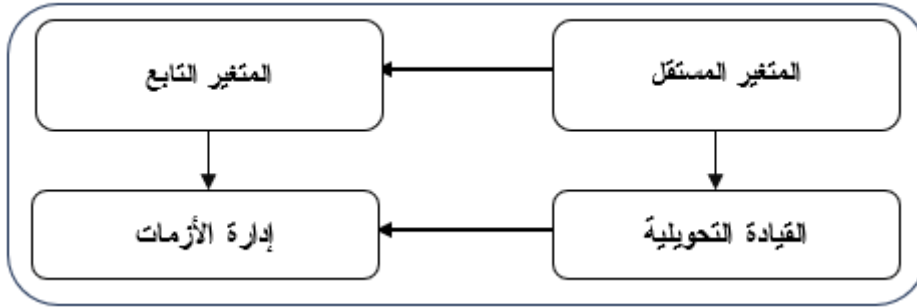
## فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار فرضية مفادها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية.

## أنموذج الدراسة:

تم صياغة أنموذج الدراسة كما موضح في الشكل (1) الآتي:



المصدر: إعداد الباحثين، 2024.

الشكل (1) أنموذج الدراسة

## منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت الدراسة بالمنهج التاريخي.

## مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة:

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: وتستخدم الإستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، المجالات، المؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود المكانية: المصارف العاملة بولايات شرق السودان.
2. الحدود الزمانية: 23/4/17 - 8/2024م، وهي تمثل فترة جمع بيانات الدراسة وإعدادها.
3. الحدود البشريّة: العاملين بالمصارف العاملة بولايات شرق السودان.

## الدراسة السابقة:

**دراسة المطري وآخرون (2019):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات والعوامل التي تحد من تطبيق تلك الممارسات في البنوك اليمنية. تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات الأولية واستخدمت الدراسة العينة القصدية الطبقية والتي بلغ حجمها (82) مفردة، توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى توفر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية، بلغ (3.85) وهو مستوى مرتفع نسبياً، وهو مؤشر على أن عينة الدراسة ترى أن متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية متوفرة. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود العديد من المعوقات والتي تحد من تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية.

**دراسة عمر وقسم الله (2020):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)، على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في: (الأصالة، المرونة، الطلاقة، القدرة على حل المشكلات، روح المخاطرة، سعة الاتصالات)، بالتطبيق على المصارف التجارية بولاية الخرطوم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع

## دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المصارف السودانية

بيانات الدراسة من عينة قوامها (389) مفردة، فأظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام بأبعاد القيادة التحويلية والابداع التنظيمي، ووجود أثر ذي دلالة معنوية للدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي، وعدم وجود أثر للتأثير المثالي والاهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية، لزيادة وعي المديرين بأسلوب القيادة التحويلية، وإزالة معوقات الإبداع الفردية و التنظيمية، وتوفير بيئة وثقافة داعمة للإبداع و تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى.

**دراسة سويبي (2021):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط، وتمثلت مشكلة البحث في التساؤل التالي: هل تؤثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام اختبار بيرسون لقياس علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة وأبعاد كل منهما، كما استخدم البحث معامل الانحدار للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة، اشتملت عينة البحث على 384 مفردة من العاملين في البنوك في محافظة أسيوط، وقد تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء أعدت لغرض الدراسة، وتم استرداد 286 قائمة بنسبة 74%، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة كل من استراتيجيات إدارة الأزمات والصحة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط لكل منهما 3.741 و3.693 على الترتيب، كما تبين وجود تأثير معنوي لجميع استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية.

**دراسة الأسمرى (2022):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في منطقة عسير (مدينتي أبها وخميس مشيط) ومعرفة مدى إدراك منسوبي تلك المصارف لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي بعد تصميم

استبيان يتضمن ثلاثة أقسام تشمل قسم البيانات الشخصية وقسم الذكاء الاستراتيجي وقسم إدارة الأزمات، ووزع على 154 عينة، تم اختيارهم بصورة عشوائية من مجتمع موظفي المصارف في المنطقة المراد دراستها والبالغ عددهم (2000) موظف، وعلى إثر المسح الميداني المتبع أبانت النتائج أن هناك مؤشرات وأبعاد كانت تُطبق بنسب عالية مثل: بُعد الاستشراف وبُعد الرؤية وبُعد التفكير وبُعد التحفيز وبُعد الشراكة وبُعد إدارة الأزمة، بالإضافة إلى توفر تطبيق مرتفع للذكاء الاستراتيجي، وإدارة الأزمات.

**دراسة حسين (2023):** هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية تجاه مرونة الموارد البشرية بأبعادها ضمن القطاع المصرفي الأهلي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (70) مفردة من الموظفين والقادة ضمن المصارف الخاصة في دهوك. خلصت الدراسة إلى أن تبني القطاع المصرفي لأبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة طردية متوسطة بين القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية في المصارف المبحوثة.

**دراسة البركاني (2024):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المستشفى العام. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (152) مفردة من العاملين في المستشفى العام، ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود اهتمام كبير بأبعاد القيادة التحويلية، ويوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى.

**دراسة حمد (2024):** هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية من خلال أبعادها المتمثلة في: (الدافعية، التأثير، الاعتبارات الفكرية، التحفيز الفكري) وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب بالتطبيق على القيادة العامة لشرطة الشارقة،

## دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المصارف السودانية

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على بسيطة مكونة من (75) مفردة من القيادات منتسبي القيادة العامة لشرطة الشارقة، توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها: حقق مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية، التأثير، الاعتبارات الفكرية، التحفيز الفكري) في القيادة العامة لشرطة الشارقة مستويات مرتفعة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.88) وبوزن نسبي قدره (77.5%)، ووجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق القيادة التحويلية على تطبيق أبعاد التمييز المؤسسي.

**دراسة الحاج والسفياني (2024):** هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز وتحديد مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين فيها. كما هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) مجتمعة ومنفردة في الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (708) موظفا وموظفة من إداريين وأطباء وفنيين ممن يعملون في هذه المستشفيات، والذين يتوزعون في (13) مستشفى بمحافظة تعز، وتكونت عينة الدراسة المختارة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من (249) استبانة، واعتمد منها (228) استبانة في التحليل الاحصائي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات محل الدراسة مرتفع، ومستوى الارتباط الوظيفي للعاملين أيضا مرتفع. كما أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الارتباط الوظيفي.

**دراسة بلحاج (2024):** هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات،

وقد تم تطبيقها على (133) موظف من العاملين بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها ان مستوى ابعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والإعتبارات الفردية) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطاً، وان مستوى الابداع التنظيمي كان متوسطاً، وكذلك يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والإعتبارات الفردية) ومستوى الإبداع التنظيمي (تبني الابداع وتوافر القدرات الابداعية) من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض نتائج الدراسات السابقة أنها اتفقت مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي، ما عدا دراسة الأسمرى (2022) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وكذلك الأداة المستخدمة مع معظم الدراسات السابقة وهي الاستبانة، واختلفت مع الدراسة الحالية في العينة، ومجتمع الدراسة، حيث عالجت الدراسات السابقة متغيرات غير متغيرات الدراسة الحالية، وعياناتها كانت تختلف عن عينة الدراسة الحالية، ما عدا دراسة عمر وقسم الله (2020)، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسات في تغذية الإطار النظري وكذلك اعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تسعى إلى الربط بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات بالمصارف السودانية، وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة.

## الإطار النظري:

### 1. القيادة التحويلية:

عرفها (المعاني، 2013) بأنها نوع من القيادة التي تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية وجذرية في الأفراد والمؤسسات من خلال تحفيزهم على تحقيق أهداف تتجاوز ما هو متوقع، بحيث يعتمد القائد التحويلي على الرؤية الملهمة، والإلهام، وتعزيز الثقة بالنفس لدى الأتباع. وعرفها (الشمري والسلطان، 2018) بأنها نمط قيادي يسعى إلى تغيير الأفراد والمؤسسات من خلال تحفيزهم على تبني رؤى وأهداف جديدة. فيقوم القائد التحويلي بتعزيز القيم والمبادئ التي تدفع الأفراد لتحقيق أداء متفوق وتجديد أفكارهم ومهاراتهم بشكل مستمر. يرى (الغامدي، 2021) بأنها عملية قيادة تركز على تطوير وتحفيز الأفراد من خلال إلهامهم ورؤيتهم لتحقيق تغييرات إيجابية مستدامة. يتضمن هذا النوع من القيادة تحفيز الأتباع للتفكير خارج الصندوق، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التنمية الشخصية والمهنية.

ذكر (الزامل، 2020) أن القيادة التحويلية تعد أسلوباً قيادياً حيوياً لتحفيز الابتكار والإبداع، وتحسين الأداء العام للمؤسسات، فمن خلال تعزيز رؤية مشتركة وتطوير القيم والمبادئ الإيجابية، يسهم القادة التحويليون في بناء بيئة عمل متماسكة ومستدامة. كما يعملون على تطوير مهارات وقدرات الأفراد، مما يساعدهم على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة الخارجية. بالإضافة إلى كونه يساهم التركيز على التحفيز المستمر والالتزام في تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية، مما يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي ومستدام داخل المؤسسة.

أبعاد القيادة التحويلية تتكون عادةً من أربعة عناصر رئيسية، تُعرف أحياناً بـ «الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية»، وهي: (الغامدي، 2021).

أ. التأثير المثالي: يتجسد هذا البعد في القائد الذي يعتبر نموذجاً يحتذى به للأتباع، ويتميز بالقيم الأخلاقية العالية والنزاهة والشفافية، فالقائد ذو التأثير المثالي يلهم الثقة والاحترام، ويعزز الولاء والالتزام تجاه الرؤية والأهداف المشتركة.

ب. التحفيز الملهم: يقوم القائد في هذا البعد بإلهام الأتباع وتحفيزهم من خلال تقديم رؤية ملهمة وواضحة للمستقبل، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف طموحة. يستخدم القائد التحويلي الاتصالات الفعالة والرموز والشعارات لتحفيز الأتباع وتعزيز حماسهم ومشاركاتهم.

ج. التحفيز الفكري: يشجع هذا البعد الأتباع على التفكير النقدي والإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة وغير تقليدية. يدفع القائد الأتباع لتحدي الافتراضات القائمة، واستكشاف أفكار وحلول مبتكرة، مما يعزز الابتكار والتطور المستمر داخل المؤسسة.

د. الاعتبار الفردي: في هذا البعد، يولي القائد اهتماماً خاصاً لكل فرد من الأتباع، ويتفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم الشخصية. يقدم القائد الدعم والإرشاد والتوجيه الشخصي، ويسعى لتطوير المهارات والقدرات الفردية، مما يعزز الشعور بالاهتمام والانتماء.

هـ. إن إبعاد القيادة التحويلية تشكل الأساس الذي تعتمد عليه القيادة التحويلية لتحقيق تأثير إيجابي ومستدام على الأفراد والمنظمات.

## 2. إدارة الأزمات:

وفقاً لـ (السكرانة، 2015) هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه جهود المنظمة للتعامل مع الأحداث الطارئة والمواقف غير المتوقعة التي تهدد استقرارها وسلامتها. تشمل هذه العملية التعرف على المخاطر المحتملة، وتطوير استراتيجيات للاستجابة والتخفيف من تأثير الأزمات، وضمان استمرارية الأعمال. يرى (الحنفي، 2017) بأنها هي مجموعة



## دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المصارف السودانية

من الإجراءات والتدابير التي تتخذها المنظمة للتعامل مع الأزمات فور حدوثها. تهدف هذه الإجراءات إلى حماية الأفراد والممتلكات، والحفاظ على سمعة المنظمة، واستعادة العمليات الطبيعية في أسرع وقت ممكن، وذلك من خلال التخطيط المسبق والتدريب المستمر والاستجابة السريعة. كما يرى (محمود، 2019) هي نظام متكامل يهدف إلى توقع الأزمات المحتملة والاستعداد لها، بالإضافة إلى التعامل الفعال مع الأزمات عند وقوعها. يتضمن هذا النظام وضع خطط الطوارئ، وتشكيل فرق إدارة الأزمات، وتدريب الموظفين، والتواصل الفعال مع الأطراف المعنية، وتحليل الدروس المستفادة لتحسين الاستعداد المستقبلي.

ذكر كلاً من (أبومصطفى والرقب، 2024) أن إدارة الأزمات تعد من العناصر الحيوية لأي منظمة تسعى لضمان استمراريته واستقرارها في مواجهة الأحداث الطارئة وغير المتوقعة، حيث تكمن أهميتها في الآتي:

- 1. حماية الأفراد والممتلكات:** تعتبر إدارة الأزمات ضرورية لحماية حياة الأفراد وسلامتهم، وكذلك لحماية الممتلكات والبنية التحتية من الأضرار المحتملة. من خلال التخطيط المسبق والاستجابة السريعة، يمكن تقليل الخسائر البشرية والمادية إلى حد كبير.
- 2. ضمان استمرارية الأعمال:** تساهم إدارة الأزمات في ضمان استمرارية الأعمال والحفاظ على عمليات المنظمة حتى في ظل الظروف الصعبة. يساعد وجود خطط طوارئ وإجراءات احترازية على تقليل توقف العمل والحد من تأثير الأزمات على الأداء العام للمنظمة.
- 3. تعزيز الثقة والسمعة:** تعمل إدارة الأزمات بشكل فعال على تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة والجمهور. عندما تتمكن المنظمة من التعامل مع الأزمات بفعالية وشفافية، يزيد ذلك من سمعتها الإيجابية ويعزز الثقة في قدرتها على إدارة المواقف الصعبة.

4. تقليل الخسائر المالية: من خلال التخطيط الجيد والاستعداد للأزمات، يمكن تقليل الخسائر المالية التي قد تنجم عن الأزمات. يساعد الاستعداد المسبق على تقليل التكاليف الناجمة عن الأضرار المباشرة والإجراءات التصحيحية المكلفة.
5. تعزيز التعلم والتطوير: تتيح إدارة الأزمات فرصة للتعلم واستخلاص الدروس من الأزمات السابقة. يمكن استخدام هذه الدروس لتحسين السياسات والإجراءات المستقبلية وتعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات بشكل أفضل في المستقبل، مما يساهم في التطوير المستمر للمنظمة.

### 3. أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات

إن القيادة التحويلية تؤدي دوراً حيوياً في إدارة الأزمات من خلال تحفيز الأفراد وتوجيههم للتعامل مع التحديات بفعالية وإبداع، فالقادة التحويليون يعززون التأثير المثالي والشفافية، مما يساعد في بناء الثقة والولاء بين الأفراد أثناء الأزمات. ومن خلال رؤية ملهمة وواضحة، يمكن للقادة توجيه الأتباع نحو تحقيق أهداف محددة والتغلب على الأزمات. كما أن التحفيز الفكري يشجع على التفكير النقدي والابتكار، مما يساعد في إيجاد حلول جديدة وغير تقليدية للأزمات، فهذا النوع من القيادة يتيح للأفراد استكشاف أفكار جديدة وتطبيقها بسرعة وفعالية في مواجهة التحديات المستجدة. (عقدي والنوح، 2023)

كما يمنح القادة التحويليون اهتماماً شخصياً لكل فرد، مما يعزز من روح الفريق والتعاون، فهذا الاعتبار الفردي يساهم في تعزيز الدعم المعنوي والنفسي للأفراد، مما يساعدهم على التكيف مع الضغوط والتغيرات التي تفرضها الأزمات. وأن القادة التحويليون قادرين على تحويل الأزمات إلى فرص للتعلم والتطور من خلال تحفيز الأفراد على استكشاف مهارات جديدة وتطوير حلول مبتكرة. بهذا النهج، تساهم القيادة التحويلية في تحقيق استجابة فعالة للأزمات وضمان استدامة التطور والتقدم داخل المؤسسة. (عمر وقسم الله، 2020).

## ثانياً: الدراسة الميدانية

### 1. الإجراءات المنهجية للدراسة

**مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمصارف بولايات شرق السودان (كسلا، القضارف، بورتسودان) المتمثلة في (الخرطوم، أمدرمان الوطني، الزراعي، الفرنسي، الثروة الحيوانية، التنمية الصناعية، فيصل الإسلامي، المال المتحد، المزارع التجاري)، البالغ عددهم (525) مفردة، وتكونت عينة الدراسة من (228) موظف، تم اختيارهم عن طريق العينة العنقودية. والجدول (1) يبين وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة.

#### جدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين عينة الدراسة

النسبة	العدد	الفئات العمرية
26.3%	60	أقل من 30 سنة
32.9%	75	30 وأقل من 40 سنة
25.4%	58	40 وأقل من 50 سنة
15.4%	35	50 سنة فأكثر
النسبة	العدد	المستوى التعليمي
64.5%	147	بكالوريوس
24.1%	55	ماجستير
11.4%	26	دكتوراه
النسبة	العدد	الخبرة العملية
29.4%	67	أقل من 5 سنوات
24.6%	56	5 وأقل من 10 سنوات
16.2%	37	10 وأقل من 15 سنة
29.8%	68	15 سنة فأكثر

يلاحظ من الجدول (1) ما يلي:

أ. الفئة العمرية: أن 26.3% من المبحوثين أعمارهم أقل من 30 سنة، و32.9% تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة، و25.4% بين 40 وأقل من 50 سنة، و15.4% أعمارهم 50 سنة فأكثر. هذا التوزيع العمري يشير إلى أن القطاع المصرفي السوداني يضم مجموعة واسعة من الأعمار، مما قد يؤثر على أنماط القيادة والتفاعل مع الأزمات بطرق مختلفة.

ب. المؤهل العلمي: أن 64.5% من المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس، بينما 24.1% منهم يحملون درجة الماجستير، و11.4% يحملون درجة الدكتوراه. هذه النتائج تشير إلى أن العاملين في القطاع المصرفي السوداني يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، مما قد يساهم في تحسين كفاءتهم في إدارة الأزمات.

ج. الخبرة العملية: أن المبحوثين يمتلكون مجموعة متنوعة من سنوات الخبرة في القطاع المصرفي. حيث أن 29.4% منهم لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة، و24.6% لديهم بين 5 وأقل من 10 سنوات، و16.2% لديهم بين 10 وأقل من 15 سنة، و29.8% لديهم 15 سنة فأكثر. هذا التنوع في سنوات الخبرة يعكس مزيجاً من الخبرات المتنوعة التي قد تؤثر على كيفية إدارة الأزمات في المصارف.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، استخدمت الباحثين الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (version.25) ولجأت إلى الأساليب الإحصائية التالية:

أ. أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.  
ب. اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

ج. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار (البسيط) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

### الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس الثبات والصدق الإحصائي حيث أن القيمة الإحصائية المقبولة له **60%** وبالتالي فإن القيمة التي تزيد عنه هي قيمة جيدة جداً، وتلاحظ من الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي بلغ (**0.913**). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (**0.955**)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (2) : معاملات صدق وثبات الأداة

المتغيرات	عدد الفقرات	الفاكرونباخ	التجزئة النصفية
القيادة التحويلية	7	0.887	0.941
إدارة الأزمات	25	0.939	0.969
المجموع	32	0.913	0.955

### 2. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يشتمل هذا الجزء على تحليل محاور الدراسة للتمكن من مناقشة فرضياتها من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وترتيب مجالات الدراسة على النحو التالي:

## المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

لمعرفة مستوى تطبيق القيادة التحويلية بالمصارف موضع الدراسة، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات القيادة التحويلية، كما مبينة بالجدول (3)

جدول (3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور نمط القيادة التحويلية

الترتيب	مستوى الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
5	أوافق	0.79	4.12	يعتبر قدوة لفريق العمل للاستفادة من خبراته الادارية
1	أوافق بشدة	0.84	4.24	يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين
4	أوافق	0.78	4.18	يقدم رؤية جيدة لإدارة الأزمات الماثلة
3	أوافق	0.77	4.19	يشارك فريق العمل في التفكير في حل الأزمات
7	أوافق	0.87	3.86	يعطي رؤية عن ما يجب عمله ويترك لي التفاصيل
1	أوافق بشدة	0.78	4.21	يشجع على ابتكار طرق جديدة في ادارة الأزمة
6	أوافق	0.90	4.04	يشجع على طرح آرائه وأفكاره، حتى لو اختلفت مع آرائه
	أوافق	0.82	4.12	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، 2024م

يلاحظ من الجدول (3) الإحصاء الوصفي لعبارات بعد نمط القيادة التحويلية، حيث تظهر النتائج أن العبارتين (2) و(6) «يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين» و«يشجع على ابتكار طرق جديدة في إدارة الأزمة» حصلتا على أعلى متوسط قدره 4.24 و4.21 على التوالي، مما يشير إلى أن مستوى الاستجابة لهاتين العبارتين كان أوافق بشدة. في المقابل، حصلت العبارة (5) «يعطي رؤية عن ما يجب عمله ويترك لي التفاصيل» على أدنى متوسط قدره 3.86، ومع ذلك، فإن مستوى الاستجابة لها كان أوافق. المتوسط العام

## دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المصارف السودانية

لجميع العبارات كان **4.12** مع انحراف معياري **0.82**، مما يعكس أن مستوى الاستجابة العام للعبارات كان أوافق.

### المحور الثاني: إدارة الأزمات

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس أبعاد إدارة الأزمات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك كما مبين بالجدول (4) التالي:

جدول (4) الإحصاء الوصفي لأبعاد إدارة الأزمات

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى الاستجابة	الترتيب
الإجراءات والتخطيط	4.07	0.84	أوافق	3
فرق العمل	4.05	0.82	أوافق	4
الحوافز	4.22	0.84	أوافق بشدة	1
توفير الموارد	4.11	0.78	أوافق	2
التدريب	4.04	0.93	أوافق	5
الإجمالي	4.10	0.84	أوافق	-

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، **2024م**

يُظهر الجدول (4) الإحصاء الوصفي لأبعاد إدارة الأزمات في البنوك السودانية بناءً على آراء الموظفين. يشير الجدول إلى أن البند الأعلى هو «الحوافز» بمتوسط قدره **4.22** وانحراف معياري **0.84**، مما يعني أن الموظفين يوافقون بشدة على أن الحوافز تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات. في المقابل، كان البند الأدنى هو «التدريب» بمتوسط قدره **4.04** وانحراف معياري **0.93**، مما يشير إلى أن الموظفين يوافقون على أهمية التدريب، ولكن بدرجة أقل مقارنةً بالحوافز. المتوسط العام لجميع الأبعاد هو **4.10** بانحراف معياري **0.84**، مما يدل على موافقة الموظفين بشكل عام على أهمية هذه الأبعاد في إدارة الأزمات، مع تفاوت بسيط في مستويات الاستجابة بين الأبعاد المختلفة.

### 3. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار البسيط حيث المتغير المستقل القيادة التحويلية، والمتغير التابع: إدارة الأزمات ولغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير مستقل على المتغير التابع، على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية

لإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (إدارة الأزمات) والمتغير المستقل ويمثله (القيادة التحويلية) وفيما يلي جدول (5) يوضح نتائج التحليل:

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة لأثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغير المستقل
0.000	9.735	0.524	المتغير الثابت
0.000	68.314	0.890	القيادة التحويلية
معامل التحديد = 0.954		معامل الارتباط = 0.977	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 4666.808	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، 2024م

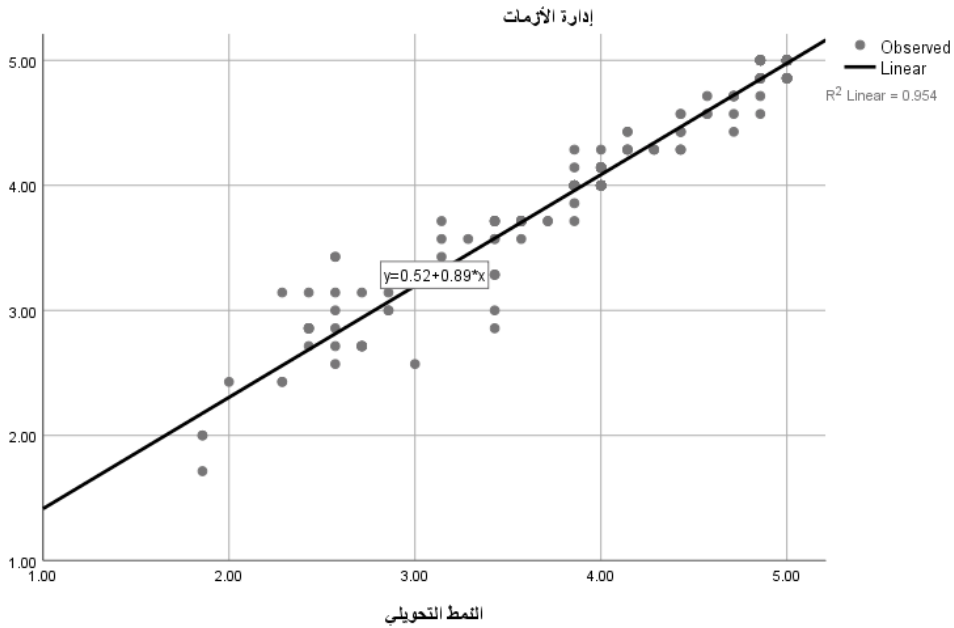
يلاحظ من الجدول (5) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في إدارة الأزمات بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (4666.808) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (القيادة التحويلية) في المتغير التابع



## دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المصارف السودانية

(إدارة الأزمات)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.977)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لنموذج القيادة التحويلية (0.954)، وهذا يعني أن ما مقداره 95.4% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات هو تباين مفسر بفعل القيادة التحويلية وأن 4.6% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات). والشكل (4/4) يبين العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.

شكل (4/4) : العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات



المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، 2024م

## ثالثاً: النتائج والتوصيات

### 1. النتائج

يمكن تلخيص أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

- أ. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لممارسات إن القيادة التحويلية بالمصارف السودانية.
- ب. أن مستوى الإجراءات والتخطيط كان مرتفعاً، مع تركيز خاص على اعتماد إجراءات وقائية والتخطيط المسبق لمواجهة الأزمات.
- ج. وجود اهتمام كبير بتشكيل فرق عمل متنوعة وتوفير الكفاءات البشرية اللازمة، مع أهمية عقد الاجتماعات الدورية وتوظيف أفراد ذوي خبرة سابقة لتحسين إدارة الأزمات.
- د. أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية.

### 2. التوصيات:

بناءً على النتائج يوصي الباحثين بالآتي:

- أ. دعم وتعزيز القيادة التحويلية في المصارف السودانية، مع التركيز على تنمية روح الفريق وتشجيع الابتكار.
- ب. الاستمرار في اعتماد الإجراءات الوقائية والتخطيط المسبق لمواجهة الأزمات لضمان جاهزية أفضل.
- ج. تكثيف الجهود لتشكيل فرق عمل متنوعة وتوفير الكفاءات البشرية المناسبة، مع أهمية عقد اجتماعات دورية وتوظيف أفراد ذوي خبرة.
- د. دعم وتعزيز استخدام نمط القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، نظراً لفعاليتها العالية كما أظهرت العلاقة الإحصائية..

## المراجع

- ابو مصطفى، محمد مصطفى و الرقب، حماد محمود. (2024) " استراتيجية التمكين الإداري ودورها في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية لدى مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة"، **مجلة إدارة المخاطر والأزمات**، 5(2).
- الأسمرى، عبدالرحمن علي فراج. (2022) " أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، 6(3).
- البركاني، يوسف ضويحي. (2024) " أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، 8(1).
- المطري، أحمد علي حسين، الرفيق، محمد يحيى و الأشول، محمد عبد الله أحمد. (2019) "مدى توافر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، 3(8).
- بلحاج، ابراهيم بلقاسم. (2024) " أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية"، **مجلة الدراسات الاقتصادية**، 7(1).
- الحاج، عبد الملك خالد نصر و السفيناني، عبدالرحمن محمد. (2024) " أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز"، **مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية**، 2(1).

الحنفي، سامح أحمد زكي. (2017) "إدارة الأزمات"، مجلة البحوث المالية والتجارية،  
18 (2).

حسين، سنان قاسم. (2023) "القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مرونة الموارد  
البشرية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في عدد من المصارف التجارية في  
محافظة دهوك"، مجلة جامعة دهوك، 26 (2).

الزامل، مها عثمان. (2020) "درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية  
وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات  
التربوية والنفسية، 28 (6).

السكرانة، بلال خلف. (2015) إدارة الأزمات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشمري، عبدالرحمن و السلطان، ندى. (2018) "مدى ممارسة القيادات الإدارية  
للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن  
الدقيق السعودية"، مجلة العربية للإدارة، 38 (1).

الغامدي، محمد فوزي محمد. (2021) القيادة التحويلية. الرياض: مكتبة الملك فهد  
الوطنية للنشر.

المعاني، أيمن عودة. (2013) "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى  
العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9 (2).

عقدي، حسن بن ظافر و النوح، عبد العزيز بن سالم. (2023) "متطلبات تطوير  
ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة  
التنظيمية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 7 (34).

عمر، أماني و قسم الله، محسن. (2020) "أثر القيادة التحويلية على الإبداع

## دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المصارف السودانية

التنظيمي بالتطبيق على المصارف السودانية"، **مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا**، 11 (39).

محمود، نبيل. (2019) **إدارة الأزمات**. القاهرة: الدار العالمية للنشر.

حمد، عنود علي. (2024) "دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة"، **مجلة دراسات في التعليم العالي**، 26 (26).

سويبي، عبير مختار. (2021) "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط"، **مجلة إدارة المخاطر والأزمات**، 3 (2).



دور قواعد بيانات نظم المعلومات  
الجغرافية في عمليات التخطيط  
والإدارة المكانية للمراكز الصحية

دراسة حالة - ولاية الخرطوم - محلية امدرمان

إعداد

إعداد : رفيدة بابكر بدوي

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة دور قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في عمليات التخطيط والادارة المكانية للخدمات الصحية ، تحديد أماكن تواجد المراكز الصحية بالمحلية ، الحصول على معلومات دقيقة وبصورة سريعة ، المنهج المستخدم الاسلوب العلمي التحليلي التطبيقي من خلال اتباع منهج تحليل النظم في عملية التحليل واستخدام برامج قواعد البيانات ونظم المعلومات الجغرافية في عمليات تصميم قواعد البيانات والبيانات المكانية باستخدام أدوات برمجيات حاسوبية متمثلة في أدوات الـ **UML** في تحليل وتصميم النظام وبرمجيات الاوراكل في تصميم قواعد البيانات بالاضافة استخدام الخرائط الجغرافية ببرنامج **GIS** . توصلت الدراسة الى فعالية استخدام قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في التخطيط للمراكز الصحية من خلال إظهارها المراكز الصحية في كل المحلية وما توفره من جهد كبير للمستفيدين من خلال مدهم بالخرائط التوضيحية لإماكن المراكز الصحية ومقارنتها بالسكان وهذا يساعد في عمليات التخطيط المستقبلي للإدارة الصحية بالمحلية، قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية توفر اليات استخدام الخرائط الرقمية وحفظها وتخزينها وربط المعلومات المكانية والوصفية مما يساهم في عملية اتخاذ القرار المناسب (الصحيح) ، أوصت الدراسة بضرورة العمل علي بناء قاعدة بيانات مركزية تحتوي علي جميع البيانات الخاصة بالخدمات الصحية في المحلية وربطها بالمشاريع التخطيطية والسكنية للمحلية، ضرورة تطبيق أنظمة المعلومات الجغرافية على الخدمات والبنى التحتية والتي تدعم بصورة أساسية عملية اتخاذ القرار السليم وتنفيذ السياسات المستقبلية.

كلمات مفتاحية: نظم المعلومات الجغرافية، قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية ، أدوات بناء قاعدة البيانات



### Abstract

The study aimed to know the role of geographic information systems databases in the planning and spatial management processes of health services, determining the locations of health centers in the locality, obtaining accurate and rapid information, the method used is the scientific analytical and applied method by following the systems analysis method in the analysis process and using database programs and geographic information systems in the processes of designing databases and spatial data using computer software tools represented in UML tools in analyzing and designing the system and Oracle software in designing databases in addition to using geographical maps with the GIS program. The study concluded that the use of GIS databases in planning health centers is effective by showing health centers in each locality and the great effort it provides to beneficiaries by providing them with illustrative maps of the locations of health centers and comparing them with the population. This helps in future planning processes for health management in the locality. GIS databases provide mechanisms for using digital maps, saving and storing them, and linking spatial and descriptive information, which contributes to the process of making the appropriate (correct) decision. The study recommended the necessity of working on building a central database containing all data related to health services in the locality and linking it to the planning and housing projects of the locality. The necessity of applying GIS to services and infrastructure, which fundamentally supports the process of making sound decisions and implementing future policies.

## مقدمة:

يشهد عالمنا الحاضر تطوراً هائلاً في جميع المجالات، وخصوصاً في مجال المعلوماتية وتطور تقنيات المعلومات وسرعة الحصول عليها، وباتت الالتزامات والعقود والمعاملات تعتمد الوسائل الالكترونية، تبعاً لما يوفره الانترنت كوسيلة سهلة وفعّالة، ومتوافرة للعموم، تتيح الحصول على المعلومات وحفظها وتبادلها من دون أن تعترضها الحدود الجغرافية.

كما إن ظهور الحاسب الآلي أحدث ثورة في العلوم عامة، وفي المجالات الإحصائية خاصة، مما أدى إلى تراجع الطرق التقريبية التي سعى الباحثون قديماً لإيجادها وتطويرها، لتظهر طرق جديدة أكثر دقة تحقق الوفرة الهائل في الوقت والجهد، حيث يتحمل الحاسب الحجم الهائلة من البيانات ويستخلص منها معلومات أقرب إلى الواقع، وبذلك انتقل الإنسان من مرحلة الاعتماد على الخارطة الورقية التقليدية التي تختصر كماً هائلاً من البيانات إلى ما يعرف بالخرائط الالكترونية الذكية بما تحويه من بيانات ضخمة ومعلومات مع إمكانية تقييم دقة المعلومات التي نحصل عليها من هذه الخرائط (برهان (1998)).

وبذلك ظهرت نظم المعلومات الجغرافية كأداة تساهم في إنشاء مثل هذه الخرائط وتحديثها باستمرار وتتبع التغيرات واستخلاص المعلومات وتقييم دقة هذه المعلومات مرتبطة بشكل وثيق بعلم الإحصاء.

وتمثل نظم المعلومات الجغرافية أحدث مجالات الحاسب الآلي التطبيقية التي تساهم في دعم الدراسات الجغرافية المعاصرة بتوفير أساليب آلية لتحليل المعلومات المكانية **Spatial Data** بعد ربطها بالمعلومات الوصفية **Descriptive Data** وإعطاء نتائج متنوعة تعزز من إستخلاص ودعم الفكر الجغرافي التطبيقي المعاصر (الشمري، (2007)).

تتضمن تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية العمليات المعتادة التي تتم على قواعد البيانات (**Data Base**) مثل الاستفسار والتحليل الإحصائي بالإضافة إلى التصور

## دور قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في عمليات التخطيط

والتحليل الجغرافي المميز الذي توفره الخرائط. وينبغي الأخذ في الاعتبار عند التعرض لنظم المعلومات الجغرافية أنها مجموعة من الأدوات تستخدم بواسطة الأفراد المؤهلين لحل مشاكل التعامل مع البيانات والمعلومات الخاصة بمجالات التنمية المختلفة لذلك تنبع الأهمية في كيفية استخدام هذه الأدوات، وتمتاز نظم المعلومات الجغرافية بأنها تجمع بين عمليات الاستفسار والاستعلام (Query) الخاصة بقواعد البيانات (Data Base) مع إمكانية المشاهدة والتحليل والمعالجة البصرية لبيانات جغرافية من الخرائط وصور الأقمار الصناعية والصور الجوية، وهي الميزة التي تميز نظم المعلومات الجغرافية عن نظم المعلومات المعتادة وتجعلها متاحة لكثير من التطبيقات العامة والخاصة لتفسير الأحداث وحساب المؤشرات ووضع الاستراتيجيات. فعلى سبيل المثال: من التحديات المعاصرة في عالمنا اليوم الانفجار السكاني، التلوث، الزحف العمراني على المناطق الزراعية، والكوارث الطبيعية، كل هذه الأمور تشترك في البعد الجغرافي بما يميزها عن غيرها من المشاكل (الزبيدي (2017)).

### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في عدم إمكانية وصول المرضى الي المراكز الصحية القريبة من أماكن سكنهم والتي تتوفر فيها الخدمة المطلوبة بسبب عدم توافر المعلومات المناسبة، من خلال المشكلة نحصل على النقاط التالية:

- عدم وجود معلومات كافية عن أماكن تواجد المراكز الصحية ومدى الخدمات التي تقدمها وامتياز كل مركز.
- عند التخطيط لإنشاء مراكز صحية لا تتوفر قاعدة بيانات تحدد الاحتياج حسب الكثافة السكانية وسهولة الوصول اليه
- عند إضافة مركز صحي جديد لابد من إضافته للخريطة الورقية مما يعني صعوبة التعديل.

## اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى الاستفادة من نظم المعلومات الجغرافية في

1. تكوين قاعدة بيانات تصف أماكن تواجد المراكز الصحية في محلية امدر من وربطها مع طبقات الخرائط .
2. تحديد كل أماكن تواجد المراكز الصحية بالمحلية .
3. الحصول على معلومات دقيقة وبصورة سريعة
4. استبدال الخرائط الورقية بخرائط الإللكترونية مع سهولة وسرعة التعديل فيها .

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- انشاء قاعدة بيانات جغرافية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية تجمع خدمات المراكز الصحية وربطها مع طبقات الخرائط .
- المساهمة في الاستفسار عن موقع مركز معين بتحديد موقعه على الخريطة وتحديد بياناته الوصفية واسترجاع وتحليل المعلومات لاتخاذ قرار معين
- تسليط الضوء على دور قواعد البيانات في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات
- من الممكن للدراسة أن ترشد أصحاب القرار في وضع الخطط وصنع السياسات المرتبطة بالخدمات الصحية
- لفت انتباه الباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة وفتح آفاق واسعة أمامهم .

## منهجية الدراسة:

يتبع هذا البحث الاسوب العلمي التحليلي التطبيقي من خلال اتباع منهج تحليل النظم في عملية التحليل واستخدام برامج قواعد البيانات ونظم المعلومات الجغرافية في عمليات

## دور قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في عمليات التخطيط

تصميم قواعد البيانات والبيانات المكانية ، من خلال إستخدام أدوات برمجيات حاسوبية متمثلة في أدوات الـ **UML** في تحليل وتصميم النظام وبرمجيات الاوراكل في تصميم قواعد البيانات بالاضافة استخدام الخرائط الجغرافية ببرنامج **GIS**. بناء قاعدة بيانات جغرافية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية تجمع خدمات المراكز الصحية المختلفة وتساهم في الاستفسار عن موقع مركز معين بتحديد موقعه على الخريطة وتحديد بياناته الوصفية واسترجاع وتحليل المعلومات لاتخاذ قرار معين

### الإطار النظري للدراسة:

#### 1. نظم المعلومات الجغرافية

هي أنظمة تقوم بإنشاء وإدارة وتحليل ورسم الخرائط لجميع أنواع البيانات. تربط نظم المعلومات الجغرافية البيانات بالخرائط، وتدمج بيانات الموقع مع جميع أنواع المعلومات الوصفية. يوفر هذا أساساً لرسم الخرائط والتحليل المستخدم في العلوم وفي كل صناعة من الصناعات تقريباً. تساعد **GIS** المستخدمين على فهم الأنماط والعلاقات والسياق الجغرافي. وتشمل الفوائد أيضاً تحسين الاتصال والكفاءة بالإضافة إلى تحسين الإدارة واتخاذ القرار (ناصر (1435هـ))

#### مفهوم نظم المعلومات الجغرافية

نظم المعلومات الجغرافية عبارة عن علم لجمع، وإدخال، ومعالجة، وتحليل، وعرض، وإخراج المعلومات الجغرافية والوصفية لأهداف محددة. وهذا التعريف يتضمن مقدرة النظم على إدخال المعلومات الجغرافية (خرائط، صور جوية، مرئيات فضائية) والوصفية (أسماء، جداول)، معالجتها (تنقيحها من الخطأ)، تخزينها، استرجاعها، استفسارها، تحليلها (تحليل مكاني وإحصائي)، وعرضها على شاشة الحاسب أو على ورق في شكل خرائط، تقارير، ورسومات بيانية (ياصرة، ثائر، (2017))

### أهداف نظم المعلومات الجغرافية :

1. حفظ المعلومات بشكل واضح ونهائي .
2. استيعاب الظواهر ومراقبة الأخطار .
3. امكن توفير البيانات والمعلومات الخاصة بنظم الخرائط الجغرافية وتسهيل وصولها إلى صناع القرار في إدارات أجهزة الدولة وقطاع التخطيط والاقتصاد وخاصة المستثمرين وعامة الشعب .
4. سرعة إنجاز الخرائط الجغرافية .
5. تحديد الفضاء والوقت .
6. بناء نظام ذي وحدات متكاملة يعتمد على تطبيقات نظم المعلومات الجغرافية و تكنولوجيا المعلومات لإرجاع واستخراج البيانات والمعلومات المكانية .
7. مساعدة الملمين بمشاريع التهيئة .
8. إمكان ترقية المعلومات والخرائط بسهولة تامة .

### فوائد استخدام نظم المعلومات الجغرافية

1. حفظ و استخراج المعلومات آليا
2. سرعة معالجة المعلومات
3. إنجاز عمليات قياس ومطابقة الأطوال والمساحات
4. ربط وتحليل المعلومات الجغرافية وغير الجغرافية
5. سرعة التحليل والفحص للنماذج
6. تحليل المعلومات في أوقات مختلفة
7. عرض ورسم المعلومات

## مميزات نظم المعلومات الجغرافية

تمتاز نظم المعلومات الجغرافية بأنها تجمع بين عمليات الاستفسار والاستعلام (Query) الخاصة بقواعد البيانات (Data Base) مع إمكانية المشاهدة والتحليل والمعالجة البصرية لبيانات جغرافية من الخرائط وصور الأقمار الصناعية والصور الجوية

## مكونات نظام المعلومات الجغرافية

تتكون نظم المعلومات الجغرافية من خمسة عناصر أساسية هي المعلومات المكانية والوصفية وأجهزة الحاسب الآلي والبرامج التطبيقية والقوة البشرية (الأيدي العاملة) والمناهج التي تستخدم للتحليل المكاني. وفي هذا الجزء سوف نلقى الضوء على كل من هذه العناصر (الزبدي (2017))

### 1. أجهزة الحاسوب : Hardware

• أجهزة الإدخال وهي مجموعة من الأجهزة التي تقوم بعملية جمع وإدخال البيانات والمعلومات الأجهزة الحاسب الآلي مثل أجهزة: المرقم (Digitizer) ، أجهزة المسح الضوئي (Scanner) ، أجهزة تحديد الموقع ((Global Position System) ، محطات الرصد المتكاملة (Total Station) ، الكاميرا الرقمية (Digital Camera)

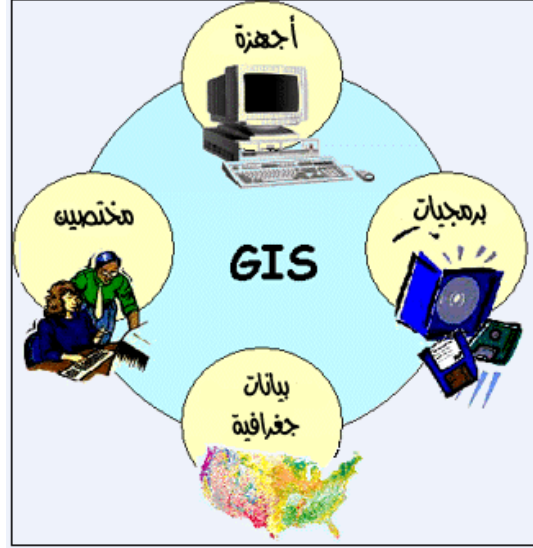
• أجهزة العمليات Processing Devices

• أجهزة الإخراج Output Devices ( الرسم Plotter ، الطابعة Printer ،

الشاشات Monitors

### 2. البرامج التطبيقية :

هناك عدة برامج تستخدم لنظم المعلومات الجغرافية منها التي تعمل على نظام المعلومات الاتجاهية مثل ArcGIS والتي تعمل على نظام الخاليا مثل ERDAS .



يعتبر نظام الاتجاهات أكثر ملاءمة لتخزين البيانات ذات الدقة العالية كخرائط التملك والحدود لذلك يفضل في هذه الحالات اختيار برامج تعمل على نظام المعلومات الإتجاهية . أما في حالة تكامل بيانات خرائط طبوغرافية وخرائط نوعية والضرورة لاستخدام التصوير الجوي والاستشعار من بعد فيفضل اختيار برامج تعمل على نظام الخلايا ، ولإدارة المعلومات الوصفية لابد من وجود برنامج قاعدة بيانات (DBMS) ) مثل

**Access / Oracle**

### 3. البيانات (Data)

تعد من أهم مكونات نظم المعلومات الجغرافية (GIS) إذ تتعامل البيانات مع نوعين رئيسيين :

- أ. المعلم الجغرافي وشكله من مصادر مختلفة (صور جوية **Aerial photo** ، وصور الأقمار الاصطناعية **satellite image** ، أو خرائط. **(maps)**).
- ب. البيانات الوصفية (**Attributes Data**) : وهي الخصائص الوصفية للمعالم الجغرافية كالجداول والإحصاءات أو الأشكال البيانية .



#### 4. القوة البشرية

أن القوة البشرية تضم أشخاصا من مختلف التخصصات من إداريين واقتصاديين ومبرمجين ومهندسين وجغرافيين

#### 2. قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية

تعرف قواعد البيانات الجغرافية على أنها وعاء معد يحتوي على مجموعة من البيانات المكانية والوصفية ذات العاقبة ببعضها تسمح للمستخدم ب تخزينها واسترجاعها وتحليلها وعرضها بناءً على الهدف المطلوب من تطبيقها . وتتكون قواعد البيانات الجغرافية من مجموعة من العناصر مثل مجموعة المعالم Dataset Feature التي تحتوي على مجموعة الملفات الأخرى الداخلة في الدراسة . أنواع المعالم classes Feature of Type وهي عبارة عن مجموعة من الطبقات للظواهر الجغرافية في شكل رموز نقطية وخطية ومساحية بالإضافة إلى مجموعات متعددة من الجداول والاسماء والشكال الارضية ومجموعة الشبكات والطبولوجيا التي تبين العاقبة بين تلك الظواهر بالإضافة إلى البيانات الخلوية سواء في شكل مرئيات فضائية أو صور جوية ( رحمانية (2008))

مكونات قواعد البيانات الجغرافية : تتكون قواعد البيانات الجغرافية من نوعين من البيانات هما :

1. البيانات المكانية التي تعكس المكان Data Spatial وتأتي هذه البيانات في شكل خرائط طبوغرافية وجغرافية وموضوعية وخرائط المدن بالإضافة إلى المرئيات الفضائية والصور الجوية والمخططات والرفوعات المساحية وغيرها من البيانات التي تمثل الموقع ( اماكن المراكز الصحية )

2. أما النوع الثاني من البيانات فهو البيانات الوصفية التي تصف محتويات أو مكونات البيانات المكانية وتأتي في شكل جداول إحصائية أو بيانات وصفية Descriptive

وتتميز قواعد البيانات الجغرافية بتمكن المستخدمين من الربط بين تلك المكونات الوصفية والمكان الذي تتواجد فيه على خريطة الأساس . ويمكن تقسيم البيانات الجغرافية من حيث الهيكلية إلى أربعة أقسام:

**3.** قواعد البيانات الهرمية التي تظهر فيها البيانات حسب أهميتها بشكل هرمي يرتبط فيها البيانات بناء على عاقة عنصر واحد بعدة عناصر ولكنها لا تصلح لربط مجموعة من العناصر بمجموعة من العناصر الأخرى ، ولهذا السبب انحسر استخدامها وقل انتشارها

**4.** قواعد البيانات الشبكية وهي أكثر تعقيداً من سابقتها نظراً لإمكانية ربط عدة عناصر بعدة عناصر مما يجعل تلك القواعد أكثر تعقيداً وتتطلب خبرة جيدة من قبل المستخدم لذلك اقتصر استخدامها على فئة معينة في نظم المعلومات الجغرافية .

**5.** قواعد البيانات العلائقية المرتبطة بالعلاقات الجبرية التي تربط العلاقات فيما بينها وفق علاقة الكل مع الكل على أن يكون لكل معلومة رمز تعريفي ID يتم الاعتماد عليه عمداً للبحث أو التساؤل داخل ذلك النوع من قواعد البيانات الجغرافية ولهذا النوع من القواعد فوائد عديدة في إدارة البيانات مع بعض القصور الذي أدى إلى تبني مفهوم قواعد البيانات الهدفية

**6.** قواعد البيانات الهدفية التي تقوم على أساس التوجيه الهدي للتخزين والمعالجة والاستعلام كما يراها المستخدم في الواقع حسب ما لها من خصائص ووظائف وسلوك

## مراحل بناء قواعد البيانات الجغرافية

يعتمد بناء قاعدة البيانات الجغرافية على الهدف الرئيسي المراد تحقيقه من البناء ،  
ويمر البناء بعدة مراحل على النحو التالي :

(1) تحليل الاحتياجات وتحديد المتطلبات : وتعتبر هذه المرحلة مهمة عند تصميم  
قواعد البيانات الجغرافية حيث يتطلب الأمر أن يعكس التحليل المكتبي المتطلبات اللازمة  
لبناء قاعدة البيانات الجغرافية . وتتطلب هذه المرحلة تحديد الهدف المطلوب من النظام  
بحيث يشمل تحديد الأهداف الأساسية المناطة بإدارة المعنية بالنظام وكذلك الهيكل  
الإداري للمؤسسة أو الإدارة الحكومية المعنية الأقسام الإدارية التي تتكون منها والجوانب  
المطلوب تحقيقها من كل إدارة والبيانات التابعة لكل إدارة والعلاقة بين الإدارات وتحديد  
خريطة الأساس اللازمة لخدمة كل الإدارات وتحديد احتياجات المستخدمين وجمع كل  
البيانات المكانية والوصفية التابعة لكل إدارة بالإضافة لما لديها من نماذج وأشكال وتقارير  
وتحديد الجوانب المشتركة بين الإدارات والتعرف على المستخدمين ونوع الصلاحيات المعطاه  
لكل مستخدم وبناء علي ما يسمى ب **Matrix Data** التي تحدد نوع البيانات التي تشترك  
فيها كل الإدارات المعنية (برهان (1998))

(2) تصميم قاعدة البيانات الجغرافية : تعتبر تلك المرحلة من أهم المراحل للقيام  
بتطبيق أي مشروع في نظم المعلومات الجغرافية . وتعتمد على ثلاثة مراحل

### مرحلة التصميم التصوري :

عدد الطبقات الجغرافية المطلوبة ( خريطة السودان ، ولاية الخرطوم، محلية امدرمان،  
الوحدات الادارية ، المراكز الصحية، مراكز التأمين الصحي) ، البيانات الوصفية للطبقات  
الجغرافية ، الحقول المطلوبة ، البيانات المكانية والوصفية اللازمة ، نوع الخريطة ومقاييس  
رسمها

### مرحلة التصميم المنطقي:

تحديد العلاقة المكانية بين الظواهر الجغرافية (العلاقات، الاحداثيات، الجداول على قاعدة البيانات المراد تمثيلها على الخريطة

### مرحلة التصميم الفيزيائي:

يتم في هذه المرحلة تحويل التصميم المنطقي السابق إلى تصميم فيزيائي وذلك بعمل الهيكل النموذجي لقاعدة البيانات الجغرافية عن طريق استخدام لغة النمذجة الموحدة **UML** لتصميم وتحليل الأهداف من خلال أدوات هندسة البرامج الألية **Case Tool**

(3) بناء نموذج قاعدة البيانات الجغرافية :

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة يتم البناء الحقيقي لقاعدة البيانات الجغرافية المطلوبة وتتطلب تلك المرحلة ان يكون المصمم متمكناً من تحويل البيانات المبنية بلغة **UMI** في مرحلة التصميم الفيزيائي السابق ذكرها إلى قاعدة البيانات الجغرافية باستخدام و تصدير النتيجة إلى قاعدة البيانات الجغرافية الخاصة بأي مشروع (خالد الشقروني (2006))

### أنواع قواعد البيانات الجغرافية:

#### 1. قواعد بيانات جغرافية شخصية: **Personal Geodatabase**

عبارة عن شكل من البيانات الأساسية على قواعد البيانات الجغرافية تدار عن طريق **Access Microsoft** و قد صممت لاستخدام أحادي الذي يستخدم بيانات صغيرة ومحددة في الحجم بمقدار **2GB** لكل القاعدة مع امكانية التصحيح لشخص واحد والقراءة لعدد صغير من الاستخدام الجماعي. هذا النوع من القواعد تخزن بياناته عن طريق **Microsoft Windows** أو على أقراص بنهايات **.mdb** ، هذا النوع من القواعد أيضا محدود الإدارة بحيث لا تزيد البيانات ما بين **252 - - MB522** لكل القاعدة وإذا

أراد المستخدم مساحة أكبر فعليه اختيار نوع آخر من قواعد البيانات مثل **File ArcSD** أو **Geodatabase**

## 2. قواعد بيانات جغرافية **File Geodatabase**

تحتوي قاعدة البيانات الجغرافية من هذا النوع على حجم كبير من البيانات حيث تحتوي على ملفات متعددة سريعة الاستجابة ويمكن أن تقيس حجم بيانات كبير قد يصل إلى ( واحد تيرا **TR 1**) وتتكون تلك القواعد من طبقات أو حزم من البيانات تخزن كمفات مستقلة على الحاسب. وكل مجموعة طبقات يتم التعامل معها كوحدة واحدة ويمكن لكل ملف أن يتعامل مع غيره من الملفات ويمكن لكل ملف أن يخزن إلى حجم **1** تيرا. ويعمل على كل أنواع من قواعد البيانات .

## 3. قواعد بيانات **SDE Geodatabase**

تخزن بيانات ذلك النوع من القواعد على اشكال متعددة **RDBMS، DB2، Informix**، مثل **RDBMS** من **Server SQL، Oracle** وتظهر البيانات على ذلك النوع من القواعد في شكل جداول مرتبطة مع بعضها البعض وتدار عن طريق قواعد بيانات عائقية وهي الأشكال المتوفرة على برنامج **ArcGIS**. وتتطلب تقنية ذلك النوع من القواعد أن يكون الشخص ملما جيدا بالتعامل معها وهي متواجدة على **ArcGis Server ArcGisEngine** (<http://www.sayedsaad.com>)، **ArcInfo، . for Workgroup ArcEditor**

ومن المعروف في علم الخرائط ونظم المعلومات الجغرافية أن جميع الظواهر الجغرافية المراد تمثيلها على الخرائط ستظهر في شكل رموز خطية، ورموز نقطية أو موضعية، ورموز مساحية، بالإضافة إلى الكتابة، ثم تبني هذه العناصر مع غيرها في قواعد بيانات جغرافية تحاكي بعضها بعضا

## 1. التحليل :

اهداف و اهمية تحليل و تصميم انظمة المعلومات :

تهدف عملية التحليل و التصميم الى بناء انظمة معلومات حاسوبية تلبى احتياجات محددة للمنظومة و تنشأ الحاجة الى هذه العمليات فى الحالات التالية :

1. وجود مشاكل فى نظام المعلومات الحالى تجعله غير مناسب (تكلفة عالية - اجراءت بطئية - نقص فى المعلومات و غيرها) مما يتطلب اجراء تغييرات فى النظام الحالى و استبداله بشكل كامل .

2. الاستفادة من الفرص التى تتيحها استخدام تقنية المعلومات فى تحسين اداء المنظمة و تحقيق مزايا تنافسيه .

3. تحسين النظام الحالى بهدف تحسين الاداء او زيادة الانتاجية او تحقيق مزايا تنافسيه للمنظمة .

4. ظهور احتياجات جديدة فى المنظمة مما يتطلب تعديل نظام المعلومات الحالى .

## تحليل مشكلة الدراسة :

تعد ولاية الخرطوم من اهم ولايات السودان وأكثرها كثافة سكانية حيث تعتبر المركز الحكومى و التعليمى و الثقافى و الاجتماعى الرئيسى للبلاد و تكمن مشكلة البحث :

عدم وجود نظام حاسوبى يسهل على المستخدم الاستفسار عن موقع المراكز الصحية .

التأخير فى الوصول الى المعلومات التى تخص مركز بعينة .

## النظام المقترح

انشاء قاعدة بيانات جغرافية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية تجمع خدمات المراكز الصحية المختلفة و تساهم فى الاستفسار عن موقع مركز معين بتحديد موقعه على الخريطة و تحديد بياناته الوصفية و استرجاع و تحليل المعلومات لاتخاذ قرار معين .

## البرمجيات المستخدمة:

- لغة النمذجة الموحدة (UML) تستخدم في تحليل وتصميم النظام
- ARC GIS 9.3.3 لبناء الخرائط الجغرافية وقواعد البيانات المكانية
- ORCALE 10G لبناء قواعد البيانات الوصفية وواجهات الاستخدام

## اساليب التحليل

هنالك العديد من انواع مختلفة من الطرق والاساليب التي تستخدم في التحليل ويمكن تقييمها بشكل عام الى منهجيات تقليدية مثل التحليل من اسفل الى اعلى والتحليل من الداخل الى الخارج ومنهجيات حديثة وهي التي تدعم التوجه نحو الكائن ، لذلك تم استخدام لغة النمذجة الموحدة ( Unified Modeling Language ) .

نبذة عن: لغة النمذجة الموحدة (UML):

هي لغة تستخدم في تحليل وتصميم النظم وهي لغة نمذجة رسومية تقدم لنا صيغة لوصف العناصر الرئيسية للنظم البرمجية حيث تسمى العناصر بالمشغولات **Artifacts** في هذه اللغة **UML**، وتقدم لنا رموزا لانتاج النماذج وهي لغة غنية تحمل افضل الممارسات في هندسة البرمجيات ( خالد الشقروني (2006) )

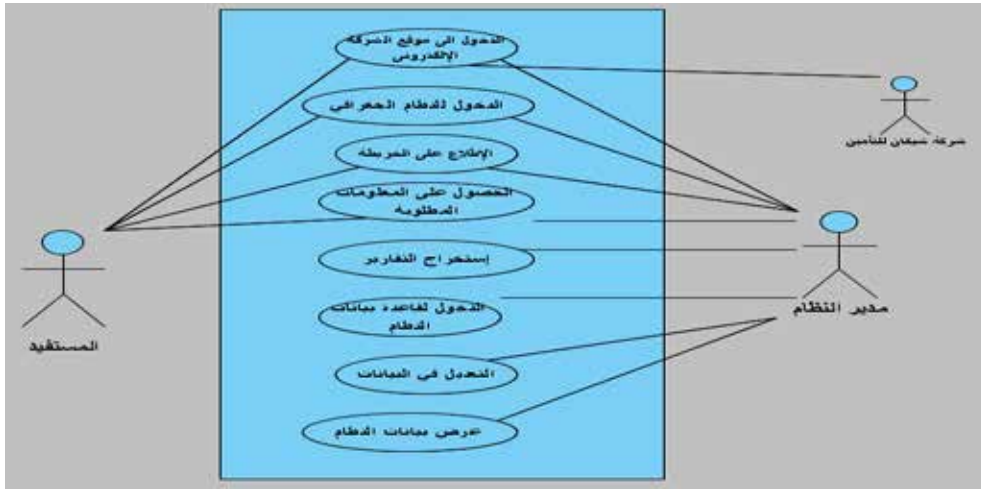
نماذج المخططات الشائعة التي يتم انشاؤها في ادوات النمذجة المرئية تتضمن الاتي:

1. مخطط حالة الاستخدام **Use case diagram** .
2. مخطط الفئة **Class Diagram** .
3. مخطط التابع او التسلسل **Sequence diagram** .
4. مخطط النشاط **Activity diagram** .

## مخططات النظام :

مخطط حالة الاستخدام **Use case diagram** :

حالة الاستخدام هي وصف لتصرف النظام من وجهة نظر المستخدم وبالنسبة لمطور النظام فانها تقنية مفيدة لجمع متطلبات النظام من وجهة نظر المستخدم ، ويتم استخدام رمز للفاعل **Actor** والفاعل هنا هو كينونة تبدأ حالة الاستخدام ويمكن ان تكون هذة الكينونة شخصا أو نظاما اخر، مخطط الحالة التي يعرض الوصف العام للنظام وفيه مدير المستخدم **user** يتفاعل مع الخريطة حيث يقوم بارسال استعلام عن موقع اقرب مركز صحي حيث يصل الطلب الى **admin** فيقوم بالاجابة عن هذه الطلبات باستخدام قاعدة البيانات المخزنة .



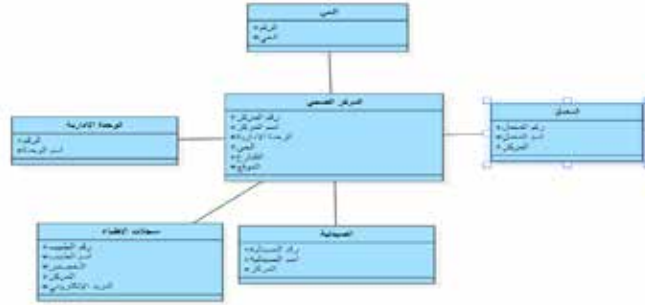
شكل رقم (1) يوضح حالة الاستخدام للنظام

## مخطط الفئة Class Diagram

هو عبارة عن مخطط يصف الكائنات في النظام والعلاقات بينها ويقوم بنمذجة هيكل ومحتويات الفئة باستخدام عناصر تصميم الفئات وتتكون الفئات من ثلاثة أشياء ( الاسم ، السمات أو الصفات أو الخصائص ، العمليات .



# دور قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في عمليات التخطيط

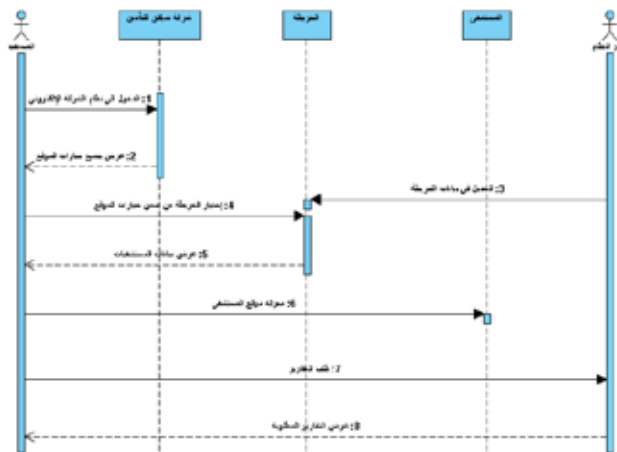


شكل رقم (2) يوضح عناصر مخطط الفئة

## المخطط التسلسلي Sequence Diagram :

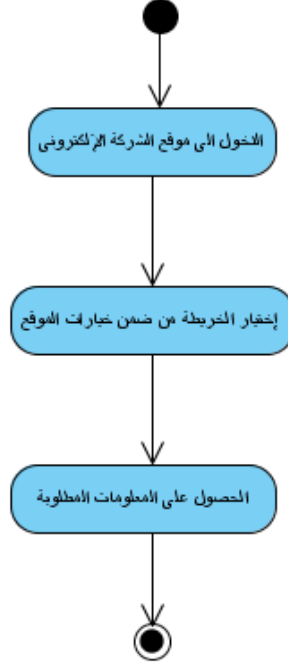
المخطط التسلسلي هو نوع من المخططات التفاعلية التي توضح خطوات تفاعل عمليات النظام مع بعضها البعض وفق الترتيب الزمني ويم تمثيل ذلك برسم بياني يتكون من : الفصائل **Classes** : ويتم تمثيلها بالبعد الأفقي ، تسلسل الرسائل : ويتم تمثيلها بالبعد العمودي من أعلى الى اسفل ، **Lifelines** : الخطوط العمودية المتوازية .

## المخطط التسلسلي للمراكز الصحية :



شكل رقم (3) يوضح المخطط التسلسلي للنظام

مخطط النشاط : Activity Diagram :-



شكل رقم (4) يوضح مخطط أنشطة النظام

متطلبات تصميم النظام :

1. برامج نظم المعلومات الجغرافية (Arc GIS) :

• Arc View - :

البرنامج عبارة عن عائلة متكاملة من برامج نظم المعلومات الجغرافية أنتجت لبناء قاعدة نظم معلومات جغرافية متكاملة. والتي تعتمد على مكتبة مشتركة (كبيرة) (تشارك مع مكونات البرنامج والتي تسمى ARC OBJECT

• حزمة ARC MAP :

هو بمثابة البرنامج الرئيسي في ARC GIS حيث يتم التعامل من خلاله مع الخرائط والرسومات من حيث ادخال البيانات وتكويد المعلومات الخاصة بكل كيان) المضلع - الخط- النقطة) من مكونات الخريطة الجغرافية، ومعظم العمل يتم في ARC MAP (تطبيق

## دور قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في عمليات التخطيط

اولى للعرض ، - من خلاله تتم عملية الاضافة والرسم، عمل استفسارات على البيانات  
لانتاج معلومات جديدة من تلك البيانات، - عمل التحليلات على البيانات، انشاء المخططات  
البيانية والتقارير، عمل الاخراج النهائى للخريطة

### • حزمة ARCCATALOG :

هو برنامج خاص بالتعامل مع ملفات ال GIS بامتداداتها المختلفة وتنسيق تلك الملفات  
طبقا لضرورة العمل ويعد نافذة الى قاعدة البيانات الجغرافية ويمكن من خلاله ( تصفح  
البيانات، ادارة البيانات، انشاء قواعد البيانات الجغرافية، انشاء الطبقات (المضلع - الخط  
- النقطة .) - ARC TOOLBOX :

## 2. برنامج تصميم قاعدة البيانات:

برنامج خاص بعمل التحليلات على مختلف متطلباتها به وظائف المعالجة الجغرافية وادوات التحويل بين الصيغ المختلفة هذا الى جانب بعض البرامج الاخرى التي توجد في

مثل **ARC SCENE & AEC GLOBE & AEC READER** .

## 2. برنامج تصميم قاعدة البيانات:

الاوراكل **Oracle** :

ليست لغة برمجة وانما قاعدة بيانات علائقيه فهي نظام إدارة قواعد البيانات العلائقية وإدارة معلومات العمل المطلوبة وتحويلها الي قاعدة بيانات عملية تفيد في اتخاذ القرارات ومراقبة اداء العمل وتحسين الانتاجية والوصول الي السرعة القوى لانجاز الاعمال .

## مميزات برنامج أوراكل :

- سرية المعلومات ، حيث يتوفر نظام لحماية المعلومات يتفوق من الناحية البنائية على الانظمة الاخرى للشركات المنافسة .
- التعامل مع حجم كبير من البيانات يصل الي الملايين من الميغا بايت .
- الدعم الممتاز الذي تقدمه الاوراكل للمستخدمين في جميع انحاء العالم عن طريق موقعها على الانترنت .
- تعد اقوى اداة في مجال التجارة الالكترونية وذلك لسبب التكامل الكبير مع لغة الجافا .

## 5. ملفات التصميم

### قاموس بيانات الوحدة الادارية

اسم المفردة	الترميز	نوع البيانات	حجم	القيد
رقم الوحدة	D_no	رقمي	10	مفتاح أساسي
اسم الوحدة	D_name	نصي	20	غير خالي

### قاموس بيانات الحي

اسم المفردة	الترميز	نوع البيانات	حجم	القيد
رقم الحي	Ci_no	رقمي	10	مفتاح أساسي
اسم الحي	Ci_name	نصي	20	غير خالي
رقم الوحدة الادارية	Lo_no	رقمي	10	مفتاح أجنبي

### قاموس بيانات المركز

اسم المفردة	الترميز	نوع	حجم	القيد
رقم المركز	Ce_no	رقمي	10	مفتاح أساسي
اسم المركز	Ce_name	نصي	20	غير خالي
الموقع	location	نص	20	
رقم الوحدة	Dep_no	رقمي	10	مفتاح أجنبي
رقم الحي	Ci_no	رقمي	10	مفتاح أجنبي
نوع الخدمة	service	نص	50	

### قاموس بيانات المعمل

اسم المفردة	الترميز	نوع المفردة	حجم	القيد
رقم المعمل	Lab_no	رقمي	10	مفتاح أساسي
اسم المعمل	Lab_nme	نصي	20	غير خالي
رقم المركز	Ce_no	رقمي	10	

### قاموس بيانات الصيدلية

## دور قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في عمليات التخطيط

اسم المفردة	الترميز	نوع المفردة	حجم	القيد
رقم الصيدلية	Ph_no	رقمي	10	مفتاح أساسي
اسم الصيدلية	Ph_name	نصي	20	غير خالي
موقع الصيدلية	Ph_loction	نص	20	
رقم المركز	Ce_no	رقمي	10	

### قاموس بيانات الطبيب

اسم المفردة	الترميز	نوع المفردة	حجم	القيد
رقم الطبيب	Do_no	رقمي	10	مفتاح أساسي
اسم الطبيب	Do_name	نصي	20	غير خالي
التخصص	Specialization	نص	20	
رقم المركز	Ce_no	رقمي	10	

### تصميم وتنفيذ النظام :

حتى يتم التعامل مع النظام بشكل أمثل ولتسهيل عملية ادخال البيانات تم تصميم شاشات هي :

### شاشات خاصة بمسؤول النظام Admin :

هي شاشات تستخدم لتمكن مدير النظام (إدارة تخطيط الخدمات الصحية بالمحلية) من الوصول الي عناصر النظام التي تتمثل في :

1. شاشة الدخول للنظام علي مستوي ندير النظام **Login**
2. الشاشة الرئيسية التي تحتوي علي عناصر تحكم ( الشاشات ، التقارير) لخاصة به ومنها ( شاشة تسجيل بيانات الوحدة الإدارية ، شاشة تسجيل بيانات الحي ،....)
3. شاشة تسجيل المراكز الصحية
4. شاشة عرض المراكز الصحية حسب الوحدات الإدارية

## دور قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في عمليات التخطيط

5. شاشات تسجيل خدمات المراكز الصحية ( شاشة المعامل، شاشة سجلات الاطباء،  
شاشة الصيدليات )

### شاشات خاصة بالمستخدم User :

هي شاشات تستخدم لتمكن المستخدم (المريض، متلقي الخدم، ) من الوصول الي عناصر  
النظام التي تتمثل في :

1. شاشة عرض المركز الصحي وموقعه على الخريطة ( تسهيل الوصول اليه) من  
إمكانية تحديد أقرب مركز والخدمات المتوفرة من معامل واطباء وصيدليات **شاشات**

### خاصة بمسؤول النظام Admin :

شاشة تسجيل المراكز الصحية

شكل رقم ( 5 ) يوضح شاشة تسجيل المراكز الصحية

- تسجيل بيانات المراكز الصحية بواسطة مدير النظام
- سهولة عملية الادخال مع وود ازرار تحكم تمكن من إدارة السجلات ( بحث ، حذف ،  
اضافة، تنقل بين السجلات )
- مع وجود قيود (إدخال بيانات الحي المرتبطة بجدول الاحياء)
- تحديد الموقع الجغرافي علي الخريطة بناءً علي سجل المركز الصحي

شاشة عرض المراكز الصحي حسب الوحدات الصحية

## دور قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في عمليات التخطيط

عرض المراكز الصحية حسب الوحدة الإدارية

بحث

خروج

الرقم

الوحدة الإدارية

عدد السكان (نسبة)

المساحة

رقم المركز	المركز	الوحدة الإدارية	الحي	الطريق	نوع الخدمة	الموقع
5	مركز صحي حي العدة	1	حي العدة	شارع الدومة	شامل	
6	عبدالمنعم	1	ود لوزاوي	الهجرة- نطاع والبصر	شامل	
7	بيت المال غرب	1	بيت المال غرب	شارع سبتة كرهري	رعاية أولية	
8	مركز الشفاء	1	حي السيد البكي	شارع الوادي- جوار لينة مكي	لرعي	

شكل رقم (6) يوضح شاشة عرض المراكز الصحية حسب الوحدة الادارية

- اختيار الوحدة الادارية يتم عرض المراكز الصحية بتلك الوحدة الادارية
- وجود ازرار تنفل ( التالي ، السابق ) للتحكم في عمليات العرض
- امكانية البحث حسب الوحدة الادارية
- تمكن المستخدم من مقارنة عدد المراكز الصحية في كل وحدة ادارية حسب السكان والمساحة

شاشات خاصة بالمستخدم User:

شاشة الاستعلامات للمستخدم

الإستعلام عن المراكز الصحية

الإستعلام عن المعامل

الإستعلام عن الصيدليات

الإستعلام بالخريطة

خروج

تدوير



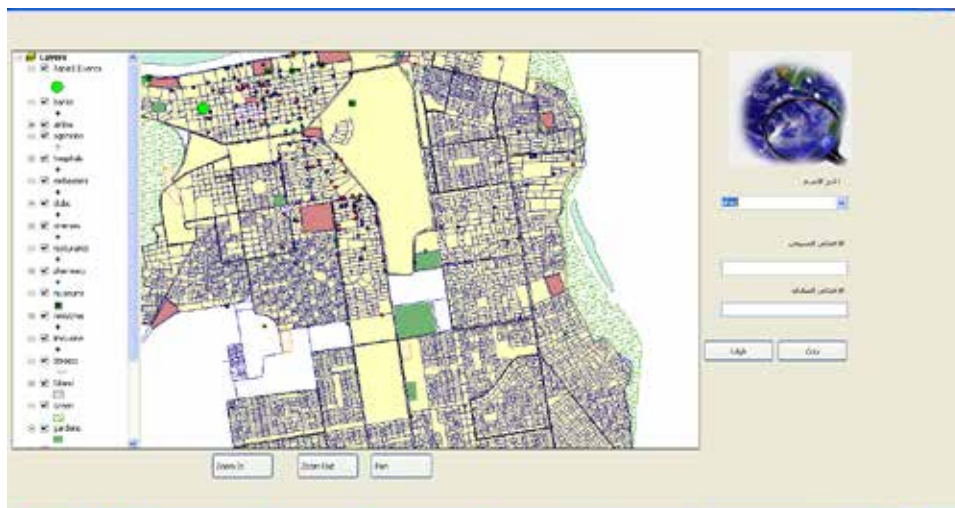
# دور قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في عمليات التخطيط

## شاشة عرض المراكز الصحي

الموقع	نوع الخدمة	الطريق	الحي
شمال اسكوب بانك	شامل	شارع الزرعين	الحي الثالث
	شامل	شارع الذبابة	حي العمدة
	شامل	البحر، نطاح والمصير	حي نوراني
	رعاية أولية	شارع صيفية لزهري	حي المال غرب
	فرعي	شارع الوادي - جوار لينة مك	حي السواد السكن

شكل رقم (7) يوضح شاشة عرض المراكز الصحي

## شاشة عرض المراكز الصحي حسب الإحداثيات (الخريطة)



شكل رقم (8) يوضح شاشة عرض المراكز الصحي حسب الإحداثيات

- اختيار الحي او مكان السكن ( الوحدة الإدارية ، الحي )
- إدخال الاحداث السيني ، لاحداث الصادي لموقع المستخدم الحالي ( يمكن الوصول اليها بواسطة Arc Map
- عند النقر على زر بحث يتم عرض اقرب المراكز الصحية للإحداثيات ، مع وجد البيانات الوصفية للمركز الصحي على الخريطة
- امكانية التحكم في حجم الخريطة (Zoom)

## الإستنتاجات:

بعض التطبيقات العملي للدراسة توصلت الي هذه النتائج:

1. امكانية التعامل مع البيانات المكانية والوصفية من خلال نموذج واحد
2. فعالية استخدام قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في التخطيط للمراكز الصحية من خلال إظهارها افة المراكز الصحية في كل المحلية وماتوفره من جهد كبير للمستفيدين من خلال مدهم بالخرائط التوضيحية لإماكن المراكز الصحية ومقارنتها بالسكان وهذا يساعد في عمليات التخطيط المستقبلي للإدارة الصحية بالمحلية
3. أثبتت الدراسة ان تقنية نظم المعلومات الجغرافية GIS تمتلك قدرة عالية على إعداد قاعدة بيانات جغرافية عن منطقة الدراسة اشتملت على المتغيرات البشرية للمرافق الصحية وخصائص السكان
4. استخدام نظم المعلومات الجغرافية كحدث مجالات الحاسب الالى التطبيقية فى التعامل مع الخرائط و تحويلها الى خرائط رقمية .
5. السهولة فى تحديد الموقع باستخدام الخرائط الرقمية وذلك لانها تكون مضبوطة ومطابقة للاصل .
6. قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية توفر اليات استخدام الخرائط الرقمية و حفظها و تخزينها و ربط المعلومات المكانية والوصفية مما يساهم فى عملية اتخاذ القرار المناسب (الصحيح) .
7. معظم الأحياء السكنية الواقعة على هوامش وأطراف المدينة وبالذات في الأجزاء الجنوبية منها تعاني من صعوبة في الوصول لأنها تقع خارج نطاق الخدمة الصحية

## دور قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في عمليات التخطيط

### التوصيات:

1. العمل علي بناء قاعدة بيانات مركزية تحتوي علي جميع البيانات الخاصة بالخدمات الصحية في المحلية وربطها بالمشاريع لتخطيطية والسكنية للمحلية
2. ضرورة التخطيط السليم في عملية توزيع المراكز الصحية المحلية بما يضمن التوزيع النسبي بين إتاحة الخدمات والكثافة السكانية
3. ضرورة تطبيق أنظمة المعلومات الجغرافية على الخدمات والبنى التحتية والتي تدعم بصورة أساسية عملية اتخاذ القرار السليم وتنفيذ السياسات المستقبلية
4. استخدام خريطة لتغطي جميع ولايات السودان حيث أن الخريطة المستخدمة تغطي جزء من منطقة الخرطوم.
5. وضع الخدمة على ال Web.
6. ضرورة إعادة النظر بصيغ المقارنة بين عدد السكان ونصيب الفرد من خلال زيادة عدد المرافق الصحية بما يتفق مع الكثافة السكانية

### الرؤى المستقبلية :

يوضح هذا البحث أهمية قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية في مجال تحديد مواقع المراكز الصحية من خلال دمج النظام الجغرافي مع بيانات الموقع لاستيعاب أكبر قدر ممكن من البيانات الرقمية والتحليلية لمختلف الرؤى التخطيطية والتي تساهم وتدعم عملية اتخاذ امثل القرارات التخطيطية من خلال تقديم كافة الاستفسارات عن المراكز الصحية بالمحلية وتحديد تفاصيل الموقع والشوارع والنيل والمباني القريبة من المركز مما يبني قرارات تخطيطية في مجال انشاء المراكز مبنية على اساس علمي سليم وفق المعايير المطلوبة. كما ان تطبيق النظام يدعم منطقة الدراسة (ولاية الخرطوم) ومقارنتها بالكثافة السكانية وامكانية اعادة توزيع المراكز لانتشار الخدمات الصحية لجميع سكان الولاية

المراجع :

1. ناصر محمد سلمى (1435هـ) ، الأساس في نظم المعلومات الجغرافية جامعة الملك سعود ، قسم الجغرافيا
2. احمد صالح الشمري، (2007) ، نظم المعلومات الجغرافية من البداية، بيروت للطباعة والنشر ، مجلة الجغرافيا ، الطبعة الاولى
3. خالد الشقروني (2006) التحليل و التصميم بالمنحنى الكائنى باستخدام **uml** ، مكتبة الفجر ، عمان ، الاردن (ص 12)
4. سعيدة، رحمانية (2008) ، وضعية الخدمات الصحية في الاحياء السكنية، كلية العلوم الانسانية ، جامعة تلمسان، الجزائر
5. محمد نور عبد الله برهان (1998) ، تحليل و تصميم أنظمة المعلومات الحاسوبية ، مؤسسة الوراق التوزيع والنشر، الطبعة الثالثة .
6. نجيب عبدالرحمن الزبدي (2017)، نظم المعلومات الجغرافية ، دار اليازوي العلمية للنشر، عمان- الاردن
7. ياصرة، ثائر، (2017) .تطبيق نظم المعلومات الجغرافية باستعمال نماذج الموقع-التخصيص من اجل تحسين التخطيط المكاني لخدمات مراكز الدفاع المدني: دراسة حالة محافظة جرش، الأردن، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد ١٠ ، العدد ١، ص ٣٩ - ٦١

المواقع الالكترونية :

- مجتمع نادى نظم المعلومات الجغرافية .
- 2023/8/http://www.gisclub.net
- اساسيات برنامج ال arc map
- 2023/9/http://www.sayedsaad.com/ 17

# مساهمة بيئة العمل

## في تحقيق الإبداع الإداري

(دراسة تطبيقية على وزارة الصحة ولاية نهر النيل - عطبرة)

( 2019-2024 )

اعداد

أميره بشاره محمد بشاره

د. محمد محجوب سليمان فضيل

استاذ ادارة الاعمال المساعد - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة شندي

# مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

## المستخلص :-

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي ماهي مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري؟. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت في جمع البيانات والمعلومات على الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أن بيئة العمل الملائمة تساعد العاملين على الإبداع والابتكار وأن للإدارة العليا دور كبير في دعم عملية الإبداع الإداري وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على الابتكار، وتكوين فرق عمل لإنجاز المهام لأن ذلك يساهم في تطوير طرق العمل.

**الكلمات المفتاحية:** بيئة العمل ، الإبداع ، الإبداع الإداري ، الابتكار .

## Abstract

The study aimed to find out the extent to which the work environment contributes to achieving administrative creativity.

The study problem was represented in the main question, what is contribution of the work environment in achieving administrative creativity?

The study used the descriptive and analytical method, and it relied on collecting data and information on a questionnaire.

The study found that a suitable work environment helps employees to be creative and innovative, senior management has a major role in supporting the process of administrative creativity.

The study recommended the need to provide an appropriate working environment to encourage workers to innovate and build teams to accomplish those tasks because this contributes to the development of working methods.

**Key words:** work environment, creativity, administrative creativity, innovation.

# مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

## الإطار العام للدراسة

### أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

#### مقدمة

تعتبر الموارد البشرية العامل الرئيسي في نجاح وتقدم المنظمات ، حيث أن المهارات الشخصية والقدرات الفكرية والرغبة في العمل هي من القيم المعترف بها في الموارد البشرية لذلك يجب علي المنظمات التركيز على الاستخدام الأمثل لأعضائها من حيث الرضا الوظيفي والتحسين المستمر لأدائها وتوفير بيئة مناسبة لتحفيز الأعضاء لتحقيق الأهداف المرجوة .

فالمؤسسات والمنظمات الناجحة تجد أن أهم ما يؤهلها للصدارة وما يبقياها قوية هو أنها لا تعتمد الاعتماد الكلي على الخبرة والكفاءة للموظف أو الإداري وإنهاء المسؤوليات على أكمل وأتم وجه وبالشكل الصحيح والأمثل، بل أنها تبحث طرقاً أخرى لتبقى في المقدمة ويزيد الحماس داخل بيئة العمل، لأنها تطمح إلى التقدم والتطور بالشكل الأعظم وتتقدم بأفكارها وآراءها وأهدافها أمام نظيراتها من المؤسسات لتكون مبدعة في شتى المجالات.

ويعتبر الإبداع الوظيفي هدف رئيسي من أهداف أي مؤسسة أو منظمة فهو يقوي المنظمة ويدعمها ويبني لها مستقبلاً واعدأ يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى والإبداع لا يأتي إلا إذا توفر للموظف بيئة عمل تناسبه وترتقى بأسلوبه للأفضل ليستطيع أن يبدع ويظهر ما لديه من قدرات ومهارات تلبى حاجات المؤسسة وتزيد من كفاءتها .



# مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

## مشكلة الدراسة:-

تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال :

ماهي مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري؟

## أهمية الدراسة:-

تتبع أهمية الدراسة من كونها تدرس إحدى أهم القضايا التنظيمية التي تواجه المؤسسات ألا وهي بيئة العمل داخل المنظمات والمؤسسات ومدى تأثيرها على الإبداع الوظيفي والإداري، إضافة إلى إثراء المكتبات بمعلومات جديدة حول موضوعي بيئة العمل والإبداع الإداري والخروج بنتائج وتوصيات تسهم في الاستفادة من بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري.

## أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- توضيح مفهوم بيئة العمل.
- 2- التعرف على مفهوم الإبداع الإداري.
- 3- تحديد العلاقة بين الإبداع الإداري وبيئة العمل.

## فرضية الدراسة

تختبر الدراسة الفرضية التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري .

## منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي .

# مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

## حدود الدراسة

**أولاً :** الحدود المكانية : ولاية نهر النيل - محلية عطبرة - وزارة الصحة .

**ثانياً :** الحدود الزمانية : في الفترة من 2019-2024 م .

## مصادر جمع المعلومات

مصادر أولية : تتمثل في الملاحظة والاستبيان.

مصادر ثانوية : تتمثل في الكتب والرسائل الجامعية والإنترنت

## الدراسات السابقة:

**١-دراسة (السلمي، ٢٠٢٢)** تناولت الدراسة أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. هدفت الدراسة إلى رصد مكونات البيئة الداخلية والتعرف على علاقة محيط العمل بالإبداع الإداري بالجامعة. تمثلت مشكلة الدراسة في دراسة علاقة محيط العمل المحلية بالإبداع الإداري بالجامعة وذلك من خلال وجهة نظر العاملين الجامعيين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات تمثلت عينه الدراسة في (326) موظف من كلا الجنسين ومن كافة الوظائف الأكاديمية في كلية الاقتصاد والإدارة في الجامعة باستخدام عدة أساليب إحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين التقني وظروف وطبيعة العمل وإمكانية التشارك في اتخاذ القرارات مع الإبداع الإداري. أوصت الدراسة بالاهتمام ببيئة العمل فهي عامل أساسي في التأثير على المنظمة وعنصر أساسي للإبداع الإداري.

**٢-دراسة (عكر، ٢٠٢٠)** تناولت الدراسة أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية بيئة العمل بالنسبة للموظفين والعاملين داخل

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

المؤسسة الوظيفية وعلى زيادة وتطوير الإبداع الوظيفي في العمل. تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية الحصول على الإبداع الوظيفي المطلوب والطرق التي يمكن من خلالها توفير بيئة وخصائص العمل المناسبة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي لا يمكنها أن تقدم للموظفين سوى الرواتب فقط فهي سوف تسقط عاجلاً أم آجلاً، وأن المؤسسات والمنظمات لها التأثير الأكبر على مستوى ابتكار وإبداع الموظفين والعاملين، إذا كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك. أوصت الدراسة بالاهتمام بزيادة نشر روح الفريق ضمن بيئة العمل حتى تبدو أكثر حيوية لتعطي وتنتج أكثر وأيضاً استبدال الكوادر البشرية العاملة من عادية إلى مبتكرة تنمي الأسرة التنظيمية وترفع من مستوى الأداء المطلوب.

**٣-دراسة (رميلة، ٢٠١٩)** تناولت الدراسة اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية. هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية، نظام الحوافز والمكافآت) على الإبداع الإداري في المديرية. تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في المديرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات والبيانات ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من **42** فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من **82** مشاهدة وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمركزية القرارات والثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية على الإبداع الإداري.

# مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

## التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوعي بيئة العمل والإبداع الإداري من جوانب متعددة شملت بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، وأهمية بيئة العمل في الإبداع الإداري في مؤسسات مختلفة، بينما تناولت الدراسة الحالية مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الصحة بولاية نهر النيل، ومن المتوقع أن تخرج الدراسة بنتائج وتوصيات تمثل إضافة جديدة حول مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري.

## الإطار النظري للدراسة

### أولاً : بيئة العمل :

### مفهوم بيئة العمل وتقسيمها:

يمكن تعريف بيئة عمل المنظمة بأنها جزء من البيئة العامة ذات التأثير المباشر على أهداف المنظمة، وتتكون من العملاء والموردين والعاملين بالمنظمات والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغط المتواجدة بالبيئة ومن ثم فإن بيئة عمل المنظمة تشتمل على مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة .

وبمعنى آخر فإن بيئة المنظمة هي مصدر الحصول على المال والمواد والقوى العاملة وغيرها من مستلزمات لازمة للمنظمة .

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

ويمكن تقسيم بيئة عمل أي منظمة إلى ما يلي :

**البيئة الداخلية :** وتتمثل في العناصر داخل المنظمة، والتي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات من أهداف وسياسات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد بشرية وغيرها.

**البيئة الخارجية :** وتتمثل في العناصر البيئية الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة وتشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى.

**البيئة الكلية :** وتشتمل على كل من عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية معا. (مصطفى: 2005، ص42)

تتكون بيئة العمل الداخلية في المنظمة من شقين هما :

**1. بيئة العمل المادية :** وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية، الإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة... الخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها .

**2. بيئة العمل النفسية والاجتماعية :** وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية والعلاقات السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي :

1- العلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض.

2- علاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم.

3- علاقات أعضاء هيئة الإدارة بعضهم البعض. (عقيلي: 2005، ص569)

# مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

## أهمية بيئة العمل

تكمن أهمية بيئة العمل في :

1. لها دورها الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتفاعلها مع التجديد والتغيير والابتكار لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة للبيئة المعاصرة.
2. لها دور مهم في عملية التطوير المؤسسي، فهي تعد مؤشرا يمكن من خلاله قياس مدى رضا العاملين عن المؤسسة.
3. تقوم بيئة العمل ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسة كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على القدرة على توفير جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين فيها.
4. تساهم بيئة العمل الجيدة في الرفع من مستوى الدافعية والأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (المدني: 2019، ص316)

## أبعاد بيئة العمل :-

تعتمد بيئة العمل الناجحة التي تشكل مجموعة من العلاقات المهنية والوظيفية بين عدة أفراد على أبعاد أساسية وهي:

1. المصادقية : هي قياس مدى رؤية الموظفين لصدق الإدارة من حيث الثقة والإقناع عن طريق تقييم الإدراك الخاص بالموظفين عند تنفيذ الاتصال مع الإدارة ويشمل تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين عدة أبعاد أهمها أن يعلم الموظفون كافة العناصر المؤثرة على نجاح المنشأة وأن يتمكن الموظفون من فهم أهميتهم في المنشأة ورؤيتها نحو أهدافها.

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

2. الإحترام: هو تحديد مقدار احترام الإدارة لكافة الموظفين عن طريق تقييم المستويات الخاصة في الدعم، الرعاية والتعاون التي يحصل عليها الموظفون أثناء تعاملهم مع الإدارة ، كما يشمل الدعم توفير الموارد والفرص الخاصة بالتدريب وتقدير الإنجازات الوظيفية.
3. العدالة: هي مدى إدراك العدالة من قبل الموظفين والمرتبطة مع سياسات وتصرفات الإدارة عن طريق تقييم الإنصاف والحيادية والمساواة داخل بيئة العمل بالاعتماد على تحقيق التوازن في التعامل مع جميع الموظفين وخصوصاً في مجال تقديم المكافآت.
4. الفخر: هو شعور جميع الموظفين بالفخر أثناء تنفيذهم لعملهم عن طريق تقييم مشاعر كل موظف منهم تجاه وظيفته ومجموعة العمل أو الفريق الذي يعمل معه وبيئة العمل المرتبطة مع المنشأة.
5. الزمالة: هي شعور كافة الموظفين بالزمالة مع زملائهم في بيئة العمل عن طريق وجود الألفة وطبيعة المجتمع الخاص في موقع العمل داخل المنشأة. (جبوري، 2020، ص9)

### بيئة العمل الصحية:-

لابد أن يتوفر في بيئة العمل الصحية ما يلي:

1. التطوير الدائم للمنظمة أو الشركة بما يتواءم مع العصر خاصة في إجراءات الوقاية والسلامة للموظفين.
2. مراجعة العملية الإخراجية وعملية الإنتاج للتأكد من أنها سليمة ولا تحدث ضرر وتفقدتها على مدار الشهر لتصحيح الأعطال بشكل مستمر للتقليل من حوادث وإصابات العمل وأيضاً لزيادة الإنتاج بشكل أسرع وبدون أي عائق.
3. إذا وجدت أجهزة مريحة وآمنة أكثر من الموجودة حالياً ، يفضل أن تقوم المنظمة بشرائها حتى توفر أقصى سبل الأمان والراحة للعاملين.

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

4. تدريب وتأهيل العاملين والموظفين لأي مخاطر قد تحدث مستقبلاً وكيفية التعامل معها وإعطائهم دورات في الإسعافات الأولية حتى يهتم الموظفون بشكل أكبر بإتباع إجراءات السلامة عند استخدام الآلات والمعدات. (عكر: 2020، ص30)

### ثانياً: الإبداع الإداري

#### مفهوم الإبداع:

لقد وردت عدة تعريفات لمفهوم الإبداع حيث يعرف في اللغة العربية بأنه مشتق من «بداع» وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق في أشكال متطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع. (ثروت: 2010، ص165)

كما يعرف بأنه العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قادم هذا المنتج يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع، كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع. (الاعسر: 2000، ص14)

والإبداع هو تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة، مما يؤدي إلى نمو الاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح. (حريم: 2009، ص353)

من التعاريف السابقة للإبداع يمكن القول إن الإبداع هو خلق أفكار جديدة غير مألوفاً ومستمرة حسب الزمن والوقت والمكان وفي مختلف الأحداث والتغيرات، فهناك تعدد وتباين في وجهات النظر.



# مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

## الإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها فالإبداع الإداري متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء ، وكل وظائف الإدارة المعرفة ، وهناك تعدد وتباين وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري ، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه ، وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد له فان ذلك لا يعد غريباً حيث أن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاته. (حسن : 2017، ص10)

كما عرف الإبداع الإداري على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية. (الشمري 2001 كما ورد في الزامل: 2017، ص400)

يمكن القول أن الإبداع الإداري هو أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة.

## أهمية الإبداع الإداري:-

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية :

1. الإبداع هو أحد وسائل بناء ونمو المؤسسات وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى .
2. تحقيق الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون في المؤسسة وفوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم، من خلال حصولهم على المكافآت من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم المبدعة.
3. يعزز القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر، حيث يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

4. إكتساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
5. المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الإستقرار الوظيفي والحد من الهجرات.  
(رميلة : 2019، ص454)

### خصائص الإبداع الإداري :-

يمكن إيراد خصائص الإبداع الإداري على النحو التالي :

1. الإبداع هو التمايز والاختلاف عن الآخرين.
2. إنها تطرح كل ما هو جديد كلياً أو جزئياً.
3. هو مزيج من الأشياء القديمة مع الأشياء الجديدة بطريقة جديدة.
4. يأتي الإبداع بمنتج جديد في السوق يختلف عن المنتجات التقليدية.
5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص. (النهود : 2022، ص3)

### العوامل المساعدة في تطوير بيئة العمل :-

لتحقيق الإبداع الإداري يجب مراعاة ما يلي :

1. من الضروري أن يختار قسم الموارد البشرية بعناية فريق عمل وموظفين لديهم خبرة بالإضافة إلى موظفين لديهم القدرة على التعاون لتحمل الضغط وأخذ الأزمات على محمل الجد. كما يجب تدريب عدد من الموظفين الجدد وتزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية ، مع التأكيد على ضرورة التعاون مع رؤسائهم.
2. على الإدارة أن تعمل على القضاء على نقاط الضعف ، وتقوية نقاط القوة لفريق العمل لتجنب الوقوع في فخ السلبية والتأثير على الأداء العام.
3. يعد الاهتمام بمكان العمل أحد العوامل المحفزة المهمة لتحقيق الإنجاز ، لذلك يجب

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

أن تكون هناك إضاءة مناسبة وديكور جيد وألوان مريحة يجب مراعاتها، وهو ما ينعكس في نفسية الموظفين وشعورهم بالانتماء إلى الشركة، كما يجب أن يوفر الموقع المناسب وسائل اتصال موثوقة وأدوات تكنولوجية حديثة من أجل تحسين التواصل بين الموظفين.

4. من الأفضل صياغة التعليمات بطريقة جذابة مع تجنب الكلمات الحادة والغامضة التي قد لا يفهمها البعض، وتجنب استخدام لغة التهديد أو التخويف بما يساعد على التخلص من غضب الموظفين.

5. أن تكون المهام متوافقة مع قدرات ومهارات الموظفين، ويجب تجنب التحميل الزائد للقدرة، وبهذه الطريقة لن تكون مرهقاً في المستقبل.

6. المرونة والتفاعل النشط من أهم الأمور التي يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها.

7. عندما يتم رصد الحوافز والمكافآت؛ من الضروري النظر إلى موظفي المنظمة من حيث الإنتاجية، وبالتالي يمكن تخصيص مكافآت وفقاً لأفضل أداء، مع مراعاة الشكر والثناء للتميزين، يمكن تشجيع الموظفين على الانخراط في الأنشطة الترفيهية مثل التمارين أو العمل الذي يمكن أن يقوي الروابط بينهم نظراً لتأثيره الإيجابي على جو العمل بأكمله، كما أنه يعيد الطاقة فإنه يخفف الضغط والإجهاد. (عكر: 2020، ص ص 31-32)

### العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري:-

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية، حيث نجد إن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين وبالتالي إلى خلق وإطلاق العلاقات الإبداعية لديهم، كما إن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤدي أيضاً إلى هذه النتيجة.

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

ولا بد أن يكون التعامل اليومي بين العاملين داخل الإدارة والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة لهذا التعامل لها تأثير كبير في خلق بيئة إبداعية فإن كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة إبداعية والعكس صحيح. (العنزي: 2004، ص33)

### الدراسة الميدانية :-

#### أولاً: إجراءات الدراسة

سوف يتم توضيح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والتعرف على الأداة المستخدمة لجمع البيانات ومعرفة الأساليب المتبعة في تحليلها. **مجتمع الدراسة** : أن مجتمع الدراسة المستهدف هو الإداريين والموظفين بوزارة الصحة في مدينة عطبرة.

**عينة الدراسة** : تم توزيع عدد 30 استبانة على مجتمع الدراسة وتم استردادها بالكامل .

**أداة الدراسة** : من أجل التعرف على البيانات الأولية للدراسة وتحليل نتائج الدراسة والتحقق من تحقيق أهداف وفرضيات الدراسة تم اختيار الاستبانة كأداة أساسية لجمع الحقائق الميدانية حيث تم استخدام الاستبانة ذات الأسئلة المغلقة باستخدام التدرج الخماسي للإجابات عن أسئلة محاور الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي) وهي :

أوافق بشدة - أوافق - لا أرى - لا أوافق - لا أوافق بشدة

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

### جدول (١) المقياس الخماسي للاستبانة

المستوى/الإتجاه	المتوسط المرجح
أوافق بشدة	من ٤,٢٠ - ٥
أوافق	من ٣,٤٠ - ٤,١٩
لا رأي	من ٢,٦٠ - ٣,٣٩
لا أوافق	من ١,٨٠ - ٢,٥٩
لا أوافق بشدة	من ١ - ١,٧٩

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة ٢٠٢٤م

وقد اشتملت الاستبانة على (5) أسئلة كبيانات شخصية و(9) أسئلة مغلقة تتعلق بموضوع الدراسة .

**ثبات وصدق الإستبانة :** لإجراء إختبار الثبات لأسئلة الاستبانة تم استخدام معامل الثبات (الفا كرونباخ)، معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا كانت قيمة المعامل تساوى الصفر فهذا يدل على أنه لا يوجد ثبات في البيانات، أما اذا كانت القيمة تساوى الواحد الصحيح فهذا يعنى وجود ثبات تام في البيانات، وكلما اقتربت القيمة من الصفر كان الثبات منخفضاً وكلما إقتربت القيمة من الواحد كان الثبات مرتفعاً، ويتم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات.

### جدول (٢) قيمة معامل ألفا كرونباخ (كل المحاور)

عدد عبارات الإستبيان	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
٩	٠,٩٦١	٠,٩٧٠

المصدر : إعداد الباحثه، من نتائج التحليل الإحصائى ، المصدر : إعداد الباحثان من

بيانات الدراسة 2024م

الجدول أعلاه يوضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي **0.961** وهي مرتفعة كثيراً وذلك يعني أن إجابات المبحوثين على عبارات الاستبانة تتميز بدرجة ثبات عالي، كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للصدق تساوي **0.970** وهي مرتفعة جداً وذلك يعني أن إجابات المبحوثين على عبارات الاستبانة أيضاً تتميز بدرجة صدق عالية.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الوصف والتحليل:** لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية

الوصفية بشكل عام وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم استخدام المتوسط الحسابي (الوسط الموزون المرجح) نظراً لاختلاف أهمية كل مفردة عن غيرها من المفردات باستخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي حيث يعبر الرقم **5** عن أعلى درجه والرقم **1** يعبر عن أقل درجه.

تم أيضاً استخدام الإنحراف المعياري واستخدام مربع كأي لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية **0.05** حيث يعني ذلك إذا كانت قيمة مربع كأي الإحتمالية أقل من **0.05** ذلك يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة أما إذا كانت القيمة أكبر من **0.05** فذلك يعني عدم وجود فروق معنوية.

### ثانياً: عرض وتحليل عبارات الاستبانة

سوف يتم عرض عبارات محاور الاستبانة وذلك بوصف البيانات، كما سيتم عرض الجدول التكراري النسبي لكل محور من محاور الاستبانة على حده.

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

أولاً : عرض ووصف البيانات الشخصية

١. العمر

جدول (3) العمر

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
١٠,٠	٣	أقل من ٣٠ سنة
٤٣,٣	١٣	٣٠ وأقل من ٤٠ سنة
٣٠,٠	٩	٤٠ وأقل من ٥٠ سنة
١٦,٧	٥	٥٠ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٣٠	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة ٢٠٢٤م

من الجدول أعلاه يتضح أن الفئة 30 سنة وأقل من 40 سنة بلغ عددهم 13 فرد بنسبة 43.3%، الفئة 40 وأقل من 50 سنة بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 30.0%، الفئة من 50 سنة فأكثر بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة 16.7%، الفئة أقل من 30 سنة بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 10.0%، مما سبق يتضح أن أعلى نسبة كانت فئتهم العمرية هي 30 وأقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 13 فرد بنسبة 43.3% وهذا مؤشر جيد لوجود نسبة مقدره من الشباب في مجتمع الدراسة فهي الفئة الأكثر نشاطاً وحيوية والتي لديها طاقة كبيره للعمل ودافعية قوية للإبداع الإداري .

٢. المؤهل العلمي

جدول (4) المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
١٠,٠	٣	ثانوي
٦٣,٣	١٩	جامعي
٢٠,٠	٦	فوق الجامعي
٦,٧	٢	أخرى
١٠٠,٠	٣٠	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة ٢٠٢٤م

من الجدول (4) يتضح أن فئة المؤهل العلمي الجامعي بلغ عددهم 19 فرد بنسبة 63.3%، فئة المؤهل العلمي فوق الجامعي بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 20.0%، فئة المؤهل العلمي ثانوي بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 10.0% بينما فئة المؤهل العلمي أخرى بلغ عددهم 2 فرد بنسبة 6.7%، مما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة المبحوثة كان مؤهلهم العلمي هو جامعي حيث بلغ عددهم 19 فرد بنسبة 63.3% وهي النسبة الأعلى من نسب المؤهل العلمي تليها أيضاً نسبة المؤهل فوق الجامعي حيث بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 20%، وهذا يدل على وجود كوادر مؤهلة ذات كفاءة عالية وحاصلة على الشهادات الجامعية وفوق الجامعية أيضاً.



٣. التخصص

جدول (5) التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية %
إقتصاد	٦	٢٠,٠
إدارة أعمال	١١	٣٦,٧
محاسبة	٧	٢٣,٣
أخرى	٦	٢٠,٠
المجموع	٣٠	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة ٢٠٢٤م

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية 2024م من الجدول (5) يتضح أن تخصص إدارة الأعمال بلغ عددهم 11 فرد بنسبة 36.7%، تخصص محاسبة بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة 23.3%، تخصص إقتصاد بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 20.0%، بينما تخصص أخرى بلغ عددهم 6 أفراد أيضاً بنسبة 20.0%، مما سبق يتضح أن النسبة الأعلى هي نسبة تخصص إدارة الأعمال حيث بلغ عددهم 11 فرد بنسبة 36.7%.

٤. سنوات الخبرة

جدول (٦) سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
١٣,٣	٤	أقل من ٥ سنوات
٣٦,٧	١١	٥ سنوات وأقل من ١٠
٤٣,٣	١٣	١٠ سنوات وأقل من ١٥
٦,٧	٢	١٥ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٣٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة ٢٠٢٤م

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية 2024م من الجدول (6) يتضح أن سنوات الخبرة من 10 سنوات وأقل من 15 بلغ عددهم 13 فرد بنسبة 43.3%، سنوات خبره من 5 سنوات وأقل من 10 بلغ عددهم 11 فرد بنسبة 36.7%، سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 13.3%، وسنوات الخبرة 15 سنة فأكثر بلغ عددهم 2 فرد بنسبة 6.7%، مما سبق يتضح أن نسبة سنوات الخبرة من 10 سنوات وأقل من 15 حيث بلغ عددهم 13 بنسبة 43.3% هي أعلى نسبة، وذلك يدل على تميز أفراد العينة المبحوثة بخبرة ممتازة في مجال عملها .

٥. المسمى الوظيفي

جدول (٧) المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
٦,٧	٢	مدير إدارة
١٠,٠	٣	رئيس قسم
٥٠,٠	١٥	موظف
٢٣,٣	٧	محاسب
١٠,٠	٣	أخرى
١٠٠,٠	٣٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة ٢٠٢٤م

لمصدر: إعداد الباحثة، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2024م

من الجدول (7) يتضح أن المسمى الوظيفي موظف بلغ عددهم 15 فرد بنسبة 50.0%، المسمى الوظيفي محاسب بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة 23.3%، يشترك المسمى الوظيفي لرئيس قسم والمسمى الوظيفي أخرى في نفس النسبة وهي 10% لعدد 2 فرد لكل مسمى وظيفي، والمسمى الوظيفي مدير الإدارة بلغ عددهم 2 فرد بنسبة 6.7%، مما سبق يتضح أن المسمى الوظيفي موظف حيث بلغ عددهم 15 فرد بنسبة 50% هي أعلى نسبة مقارنة مع التخصصات الأخرى.

# مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

ثانياً: التكرار النسبي لمحاور الدراسة:

جدول (٨) التكرار النسبي لمحاور الدراسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	%	العدد	الخيارات	العبارة	الرقم	
١	أوافق بشدة	٠,٩٢	٤,٤	٤٦,٧	١٤	أوافق بشدة	توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين تزيد من مهاراتهم الإبداعية في العمل	١	
							أوافق	١٣	٤٣,٣
							لا رأي	٣	١٠,٠
							لا أوافق	٠	٠٠,٠
							لا أوافق بشدة	٠	٠٠,٠
٢	أوافق	٠,٥٣	٤,٣	٣٣,٣	١٠	أوافق بشدة	توفير بيئة عمل ملائمة يشجع العاملين على الإبداع وتطوير العمل	٢	
							أوافق	١٩	٦٣,٣
							لا رأي	١	٣,٣
							لا أوافق	٠	٠٠,٠
							لا أوافق بشدة	٠	٠٠,٠
٣	أوافق	٠,٤٦	٤,٢	٢٠,٠	٦	أوافق بشدة	سهولة التواصل بين إدارات المنظمة يشجع على الإبداع الإداري	٣	
							أوافق	٢٣	٧٦,٧
							لا رأي	١	٣,٣
							لا أوافق	٠	٠٠,٠
							لا أوافق بشدة	٠	٠٠,٠

# مساهمة بيئة العمل في تحقيق

## الإبداع الإداري

٤	تقديم حوافز للموظفين المتميزين يوفر بيئة ملائمة للإبتكار والتطوير	أوافق بشدة	٧	٢٣,٣	٤,٢	٠,٥٣	أوافق	٤			
									أوافق	٢١	٧٠,٠
									لا رأي	٢	٦,٧
									لا أوافق	٠	٠٠,٠
		لا أوافق بشدة	٠	٠٠,٠							
٥	إقامة ورش عمل ومؤتمرات يزيد من دافعية العاملين للإبداع	أوافق بشدة	٩	٣٠,٠	٤,١	٠,٧٨	أوافق	٥			
									أوافق	١٦	٥٣,٣
									لا رأي	٤	١٣,٣
									لا أوافق	١	٣,٣
		لا أوافق بشدة	٠	٠٠,٠							
٦	وجود فرق عمل لإنجاز المهام يسهم في تطوير طرق العمل	أوافق بشدة	٦	٢٠,٠	٣,٩	٠,٩٥	أوافق	٦			
									١٨	٦٠,٠	
									٣	١٠,٠	
									أوافق	٢	٦,٧
		لا رأي	١	٣,٣							
		لا أوافق	٠	٠٠,٠							
٧	وجود قوانين ولوائح واضحة يساعد على التميز والتحسين المستمر	أوافق بشدة	٣	١٠,٠	٣,٧	٠,٧٧	أوافق	٧			
									١٨	٦٠,٠	
									أوافق	٧	٢٣,٣
									٢	٦,٧	
		لا رأي	٠	٠٠,٠							
		لا أوافق	٠	٠٠,٠							

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

٨	وجود أجهزة وتقنيات حديثة تساعد الموظفين على إبراز مهاراتهم وإبداعاتهم أوافق لا رأي لا أوافق لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	٧	٢٣,٣	٣,٦	١,٢٣	أوافق	٨
		١٣		٤٣,٣				
		٥		١٦,٧				
		٢		٦,٧				
		٣		١٠,٠				
٩	الدعم المستمر من الإدارة العليا يسهم في تعزيز الإبداع الإداري أوافق لا رأي لا أوافق لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	٣	١٠,٠	٣,٥	١,٠٣	أوافق	٩
		١٦		٥٣,٣				
		٧		٢٣,٣				
		٢		٦,٧				
		٢		٦,٧				
نتيجة المحور الكلية						٣,٩٨		

إعداد الباحثان، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2024م

يتضح من الجدول (8) بأن غالبية عبارات فرضية الدراسة تميل إجاباتها نحو الموافقة وذلك من خلال تفسير قيم الوسط الحسابي لكل عبارة حيث تلاحظ أن جميع العبارات كان تفسير قيمة وسطها هو (أوافق) ما عدا العبارة (1) كانت تميل نحو الموافقة بشدة، وبعد حساب قيمة الوسط العام المرجح وجد أن قيمته تساوي 3.98 وتميل هذه القيمة نحو الموافقة، نستنتج من ذلك أن الفرضية بصورة عامة تتجه إجاباتها نحو الموافقة.

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

### ثالثاً: اختبار الفرضية

تنص الفرضية على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والابداع الاداري

### جدول (٩) اختبار الفرضية

الرقم	العبارات	القيمة المحسوبة لإختبار مربع كاي	القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كاي	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير
١	توفير بيئة عمل ملائمة يشجع العاملين على الإبداع وتطوير العمل	١٦,٢	٠,٠٠٠	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة	١,٧٠	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
٢	وجود أجهزة وتقنيات حديثة تساعد الموظفين على إبراز مهاراتهم وإبداعاتهم	١٢,٧	٠,٠١٣	لا يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة	٢,٣٧	إجابات المبحوثين متقاربة
٣	وجود فرق عمل لإنجاز المهام يسهم في تطوير طرق العمل	٣٢,٣	٠,٠٠٠	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة	٢,١٣	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
٤	سهولة التواصل بين إدارات المنظمة يشجع على الإبداع الإداري	٢٦,٦	٠,٠٠٠	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة	١,٨٣	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

٥	إقامة ورش عمل ومؤتمرات يزيد من دافعية العاملين للإبداع	١٧,٢	٠,٠٠١	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة	١,٩٠	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
٦	تقديم حوافز للموظفين المتميزين يوفر بيئة ملائمة للإبتكار والتطوير	١٩,٤	٠,٠٠٠	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة	١,٨٣	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
٧	وجود قوانين ولوائح واضحة يساعد على التميز والتحسين المستمر	٢١,٥	٠,٠٠٠	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة	٢,٢٧	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
٨	توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين تزيد من مهاراتهم الإبداعية في العمل	٧,٤	٠,٠٢٥	لا يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة	١,٧٣	إجابات المبحوثين متقاربة
٩	الدعم المستمر من الإدارة العليا يسهم في تعزيز الإبداع الإداري	٢٣,٧	٠,٠٠٠	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة	٢,٤٧	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

**المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة ٢٠٢٤م**

من الجدول (9) نلاحظ أن العبارات (1-3-4-5-6-7-9) قيمتها الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05، وأن العبارات (2-8) قيمتها الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ذلك يعني أن غالبية عبارات الفرضية (1-3-4-5-6-7-9) يوجد بها فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وبالنظر لقيم الوسط الحسابي لتلك العبارات نجد أن العبارات (1-3-4-5-6-7-9) تميل إجاباتها نحو الموافقة عليها وتستننتج من ذلك ان الفرضية متحققة ولصالح الموافقين.



## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

### الختامة:

#### أولاً: النتائج:

- أن بيئة العمل الملائمة تساعد العاملين على الإبداع والابتكار.
- يتحقق تطوير العمل من خلال تكوين فرق العمل الجماعية .
- تساعد عملية التواصل الفعال بين الإدارات على تحقيق الإبداع الإداري.
- استمرار المنظمة لبرامج وورش العمل والمؤتمرات يزيد من دافعية العاملين للإبداع .
- للحصول على بيئة ملائمة ومتطورة للعمل لابد من تقديم الحوافز للعاملين المتميزين.
- وجود قوانين ولوائح واضحة للعمل تساعد في عملية التحسين والتميز .
- للإدارة العليا دور كبير في دعم عملية الإبداع الإداري .

#### ثانياً: التوصيات :

- لابد من توفير بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على الابتكار.
- ضرورة تكوين فرق عمل لإنجاز المهام لأن ذلك يساهم في تطوير طرق العمل.
- يجب تحسين مستوى الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة .
- لابد من إقامة دورات تدريبية لجميع الموظفين دون تمييز لرفع المستوى الإبداعي لديهم
- يجب تحفيز الموظفين على العمل وتوفير أجواء مناسبة للموظفين في العمل لتنمية روح العمل لديهم وتشجيعهم على الإبداع.

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

### المراجع والمصادر:

1. السلمي، خالد عبد الله، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، جدة، المجلة العربية للأدب والدراسات الانسانية، المجلد 6، العدد 23، 2022.
2. عكر، منى خالد، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، لبنان، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد الحادي عشر، 2020.
3. رميلة، لعمور، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الابداع الاداري، الاردن المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، 2019.
4. مصطفى، محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية، القاهرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، 2005.
5. عقيلي، عمرو وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
6. المدنى، معن بن محمد، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، مصر، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 181، الجزء الثالث، 2019.
7. جبورى، محمد، قياس أثر عناصر بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري للموظفين، الجزائر، دراسة حالة للموظفين بالمديرية الجهوية للخزينة بوهران، مجلة إضافات إقتصادية، المجلد 4، العدد الأول، 2020.
8. ثروت، مشهور، استراتيجيات التطوير التنظيمي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
9. الاعسر، صفاء، الابداع في حل المشكلات، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.

## مساهمة بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري

10. حريم ، حسين، السلوك التنظيمي ( سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
11. حسن، سلام رعد، الابداع الاداري في الوظيفة العامة، العراق، دار وائل للنشر والتوزيع، 2017.
12. الزامل، مها عثمان، واقع تطبيق عناصر الابداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملين فيها، القاهرة، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 2017.
13. النهود، مراد حسين سالم، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، الاردن، المجلة العربية للنشر العلمي، 2019.
14. العنزي، بسام بن مناور، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود، 2004.



**Exploring the Students  
at Bisha University  
attitudes towards Using  
Cooperative work in  
Learning the English  
Language**

**Prepared by**

**Dr. Asia Ali Abdalla Elhassan**

## **Exploring the Students at Bisha University attitudes towards Using Cooperative work in Learning the English Language**

**Prepared by :Dr.Asia Ali Abdalla Elhassan**

### **Abstract**

**This study is an attempt to explore the learners of Bisha University attitudes towards cooperative learning technique. To test the hypotheses of the study ,two instruments were used to collect the data required: observations through the researcher's teaching experience ,and an interview with 40 learners of English language , at Bisha University. The observations showed that most of the students like to be involved in cooperative language learning. The interview results in that many students have positive attitudes towards cooperative learning for many reasons such as; sharing ideas and information, saving time by doing the activities together ,make good relations with other students ,develop communication skills ,help weak students. On the other hand, some are hesitant to be involved in cooperative learning because some students are dependent on others, some are noisy. Depending on the results the researcher recommended the use of cooperative learning under the control of the teachers ,by dividing the activities among the group members, and give the marks accordingly.**

## **Introduction**

Cooperative learning is simply a type of instruction ,it is a classroom technique which can be used in different fields of study including English language learning and teaching. It is an approach that aims to help learners work in pairs or groups to achieve certain goals or do certain learning activities.

## **Statement of the research problem**

The use of cooperative learning in teaching and learning English as a second (L<sup>2</sup>) or a foreign language (FL) seems to be effective and essential means to improve learners' competence. It also helps learners share information and ideas, make good relations with others, do learning tasks with less efforts and time .Consequently, improve their language and develop their language skills.

This study aims at exploring English language students attitudes towards using cooperative work in learning the English language as a second or a foreign language. The researcher attempts to explore English language students at Bisha University, Saudi Arabia attitudes towards studying through the techniques of cooperative learning.

## **The study hypothesis**

- <sup>1</sup> English language learners have positive attitudes towards cooperative learning.
- <sup>2</sup> Learners can improve their language skills and language competence via cooperative learning.
- <sup>3</sup> There are many advantages of cooperative language learning
- <sup>4</sup> Some students of English language are hesitant to be engaged in cooperative learning activities.

### **Significance of the paper**

The importance of the research paper topic lies on that knowing the learners attitudes towards cooperative learning, and the advantages of using it in English language learning and teaching, will help the teachers to determine the use of it in their teaching. Besides, developing successful group activities that can help in developing language learning .Moreover, knowing how to encourage the students to learn in groups. .

### **Literature Review**

Cooperative learning is a teaching strategy the help students in academic achievement and enhance good relations among the students. It is simply a pedagogical method ,whereby the students work together in pairs or small groups to achieve common goals. Cooperative learning has become increasingly popular as a feature of communicative language teaching with the benefits that include ; increasing learners interest, raise their motivation toward the learning process, improve critical thinking, exchanging ideas and information, build good relations among the students ,help them to practice language skills ..etc

Cooperative learning is defined by a number of linguists and educators ; Cooperative learning is defined as a set of instructional methods through which students are encouraged to work on academic tasks (Salvin , ١٩٩٥).

(Fitzgibbon.٢٠٠١ ,P ٨-٦) defined cooperative learning as follows:

“Cooperative Learning is an approach of learning , which principally aims at enhancing the quality of learning by instructing learners to cooperate in small groups or pairs”

According to Johnson and Johnson (٢٠٠٢), cooperative learning is an instructional method which has some characteristics such as the responsibility of each learner for his understanding as well as the understanding of the whole team. Also, reward should be a part of cooperative learning process so that each learner should maximize his efforts to understand and motivate the other team members to increase their understanding for the success of the team.



Mc.Cafferty et al. (۲۰۰۴) defined cooperative learning and highlighted the importance of equal opportunities in order to make the process of cooperative learning more effective.

(Barbara ,۲۰۰۲) explains cooperative learning as, “Cooperative learning promotes a shared sense of community. Learning, like living, is inherently social. This approach offers students support and encouragement through systematic classroom interactions. An intellectual energy develops, and positive relationships typically emerge”

Cooperative learning, on the other hand, is a specific kind of collaborative learning. In cooperative learning, students work together in small groups on a structured activity. They are individually accountable for their work, and the work of the group as a whole is also assessed. Cooperative groups work face-to-face and learn to work as a team. In cooperative learning, students learn while working in small groups, and also develop their interpersonal skills including how to deal with conflict

### **Successful Cooperative Learning**

Although cooperative learning has numerous variations, Johnson and Johnson indicate some features of cooperative learning activities;

- students learn that their success depends on working together dependently.
- They are individually accountable while achieving group goals.
- They support and assist others' success.
- They develop social skills by cooperating effectively.

### **Previous Studies**

A study entitled Effectiveness of cooperative learning in enhancing speaking skills and attitudes towards learning English, ۲۰۱۴ by Naser Omer Mubarak Altamimi and Rais Alttamimi , aims to investigate the effectiveness of Cooperative Learning classrooms ,to enhance Yamani students speaking skills and attitudes .They used A quasi-experimental interrupted time series with ۶۰ undergraduate students in the foundation English Programme at Hadrmut University. The data was collected at multiple points .An oral test was used before and then an experiment, recommended the use of CL in teaching speaking. A questionnaire was also used to identify the learners attitudes towards CL techniques. The data was analyzed

using different statistical methods including mean score standard deviations, paired sample t-test. The results showed a remarkable development in students' speaking skills and attitudes after the introduction of cooperative learning techniques.

(The tools of data collection were different ,but the two studied reached the same results)

Talebi and Sobhani(۲۰۱۲), conducted a study on the impact of CL on English Language Learners speaking proficiency .Experimental design was used with ۴۰ male and female students as a sample enrolled in speaking course at an IELTS Centre in Mashad ,Iran, were involved in the study. They were assigned randomly to control and experimental groups. The two groups were equal in their proficiency before carrying out the study. An oral interview was conducted to collect the data of the study. The control group received instructions in speaking for one month, while the control group was taught speaking skill using CL. The results of the study showed that the performance of the experimental interview in an oral interview is out performed the control group.

A study entitled ,Investigation of Cooperative Learning Techniques and Attitudes in Language Learning Classrooms, conducted by Safaa Mohammed Alhebaishi ,(۲۰۱۹) aims to investigate CL techniques used by intermediate school teachers and examine students' attitudes regarding the use of CL, two instruments were used by the researcher observation reports and attitude questionnaire were used to collect data. Observations were conducted in ۳۱ classrooms in ۱۲ public intermediate schools. The results showed that the students' attitudes towards CL were positive.

(Alhebaishi study related to this study in that they both investigate learners attitudes towards cooperative learning and reached the same results)

Badria ,M. Alkannani (۲۰۲۱), conducted a research on The effectiveness of Collaborative Teaching and Learning and engaging students as partners on English language teaching in Saudia Arabia. the study aims to look at the effectiveness of using collaborative learning strategies in increasing students' satisfaction in their learning outcomes and achievement, it aims to shed light on the possibilities and advantages of engaging students in roles that done only by instructors in traditional class rooms

Areej , J. Khalifeh et al, Students' Attitudes Towards Applying Cooperative Learning Strategy at Amman Arab University the study aims at discussing the use of CL strategy and its applications in AAU English courses a questionnaire was developed

as an assessment tool distributed to 600 students from all faculties. Interviews with teachers were conducted. The findings of the interviews were very positive. Students prefer face to face instruction as well as cooperative learning strategies. The results of the questionnaire showed that students' attitudes towards cooperative learning were high.

### **Methodology**

This part is an attempt to provide a full description of the methodology that was followed to collect the data required to test the research hypotheses. It includes the research population, the study participants, the instruments used for data collection and procedures that followed to collect data.

The method used in conducting the research paper was descriptive analytical method. The research population are English language learners at Bisha University. The instruments that were used were observations through the researcher's experience in teaching. An interview with English language learners was used it includes questions about the students' attitudes towards the use of cooperative learning, what they benefit from learning cooperatively, and what makes them hesitant in being involved in cooperative learning activities.

### **Results**

By testing the research hypotheses, the researcher reached the following results. The observations showed that most students like to be involved in cooperative language learning. From the interview answers it was found that many students have positive attitudes towards cooperative learning for many reasons such as; sharing ideas and information, saving time by doing the activities together, making good relations with other students, developing communication skills, helping weak students. On the other hand, some students were hesitant to be involved in cooperative learning because some students are dependent on others, some are not.

## **Discussion**

The study main hypothesis is that English language learners have positive attitudes towards cooperative learning. It is also hypothesized that learners can improve their language skills and language competence via cooperative learning. Besides, there are many advantages of cooperative language learning. Moreover, some students of English language are hesitant to be engaged in cooperative learning activities. The results that obtained from the interview showed that learners have positive attitudes towards cooperative learning, and they improve their competence through using cooperative learning by sharing ideas and information and working with their friends. Besides the results of the observation indicated that the use of cooperative learning is effective. The students agreed that they benefit much from working cooperatively. They enlarged their competence, felt interested, dealt with activities with less effort and in less time. It is also motivated and give learners opportunities to participate in the learning process.

## **Conclusion**

The present study was an attempt to explore the attitudes of English language learners towards cooperative learning, the benefits they gain from learning cooperatively. The researcher used a descriptive method of research. For data collection the researcher used her own observation through teaching experience and an interview with 40 English language learners. The data from the students answers then analyzed. Data analysis revealed the following results most of the

learners had positive attitudes towards cooperative learning for the benefits they gained when they learn cooperatively such as, sharing ideas ,make good relations with other members, saving time and efforts. However, they did not like the fact that some students depend on others and got marks.

### **Recommendation**

As it was found that ,English language learners have positive attitudes towards cooperative learning. Besides, can improve their language skills and language competence via cooperative learning by sharing ideas and information and help each others to learn effectively. And the advantages and benefits of cooperative learning .

Based on the above results the researcher recommended the use of cooperative learning as a technique in teaching English language effectively. Cooperative learning should be used under the control of the teachers by assigning roles for any learning activity and assess the learners accordingly.

### **References**

- Al-fadel ,H.E.,(١٩٩٥) ,A course in Effective Teaching. Dar Al-Ullom:Quarter
- Alhebaishi,S.M .(٢٠١٩),Investigation of Cooperative Learning Techniques and Attitudes in Language Learning Classrooms, International Journal of Applied Linguistics and English Literature ISSN:٣٥٩٢-٢٢٠٠(Print(&٣٤٥٢-٢٢٠٠ (Online) Vol٨,No ٢٠١٩) ٢)
- Alkannani,B.M. (٢٠٢١),The effectiveness of Collaborative Teaching and Learning and engaging students as partners on English Language Teaching in Saudi Arabia. Theory and Practice Learning Studies(TPLS),ISSN ٢٥٩١-١٧٩٩).Vol.١٤ No.٢) ١٢٠٢٤)
- Altamimi ,Naser ,Omer , & Alttamimi , R.(٢٠١٤), Effectiveness of cooperative learning in enhancing speaking skills and attitudes towards learning English, August ٢٠١٤International Journal of Linguistics ٢٧:(٤)٦
- Cook,J.٢٠٠١.Discourse.Oxford University Press.Oxford.

Ellis, R. (1999), *Understanding Second Language Acquisition*, Oxford University Press Oxford.

Fitzibbon, L. (2001). *Cooperative Learning in the EFL Context*, Oxford University Press, Oxford

Harmer, J. (2007). *The practice of English Language teaching* (4<sup>th</sup> edition), Edinburgh: Pearson Education Ltd

Hedge, T. (2003), *Teaching and Learning in the Language Classroom*. Oxford University Press, Oxford

Kaplan, B.K. (2002), *Applied Linguistics*, Oxford University Press, Oxford

Khalifeh, A.J. & , Almus, N.A. et al, (2022), *Students' Attitudes Towards Applying Cooperative Learning Strategy at Amman Arab University*, Vol. 16 No, 2022(1), *Journal of Language Teaching and Research (JLTR)* ISSN 2769-1798

Richards & Richards. (2002), *Dictionary of Language Teaching & Applied Linguistics*, Longman, London.

Talebi, F and Sobhani, A (2012) (conducted a study on the impact of CL on English Language Learners speaking proficiency. September (2012). *Mediterranean Journal of Social Sciences* 7(9-10:3) 3

# Effect of recruitment on leadership excellence in public administration in Chad

Prepared by

Helene Kamdem Kamgno

Aïcha Maddo Ali

(a) Associate Professor, University of Yaoundé II-SOA (Cameroon)

(b) Ph.D. Candidate, The Pan-African University Institute of Governance (Cameroon), aichamaddo09@gmail.com

## **Abstract**

**The aim of this article is to study the effect of recruitment on excellence leadership in Chadian public administrations. To achieve this, we adopted a mixed methodological approach, specifically the mixed sequential explanatory design. Data collection therefore took place in two main phases. The first was to collect quantitative data using a questionnaire. This was administered to 195 employees of 10 ministries in Chad. The data collected was analysed using Multiple Component Factor Analysis (MCA). Conversely, the second phase of data collection was aimed at understanding the recruitment process and identifying the texts that hamper the recruitment process in Chadian public administrations. We therefore conducted five semi-structured interviews with the Human Resources Directors of five ministries. These interviews were conducted using an interview guide. The data collected was recorded, transcribed and analysed manually and automatically using qualitative data analysis software. Taking into account the period of data collection and the individuals interviewed, the results of the first phase of data collection reveal that programmed recruitment has a positive and significant influence on the leadership of excellence. In other words, the quality of recruitment improves the leadership of managers. As for the second phase of data collection, it emerges that a good Forward-looking Jobs and Skills Management policy would improve the organisational excellence of Chadian public administrations.**

**Key words: Recruitment; leadership excellence; public administration**



## **1. Introduction**

Leadership excellence is one of the top concerns of the business world (Lenka & Behura, 2023). While achieving goals, leaders provide direction, encouragement, and inspiration. They help create a vision and unite people around a common goal. Knowing that organizational excellence is one of the most relevant and important topics in management science today, especially in the face of global challenges and intensifying competition to provide high-quality service to beneficiaries (Uthman, 2021), organizations strive for excellence. What sets them apart and gives them uniqueness in their work, and doubles their ability to perform their tasks effectively and efficiently.

Chad is not to be outdone in this vision of excellence. In 1998, the country embarked on the reform of the civil service, which aimed at several objectives, the most emblematic of which are the efficiency of the administration and the improvement of the quality of services, with the aim of reducing poverty (Gab-Leyba, 2015). Similarly, in order to address the instability that the country has been facing in recent years, the Government has established regional balance in the recruitment process. Despite the government's efforts, the thorny issue of the efficiency of Chad's public administration has continued to raise questions. As proof, in 2014, Chad took 43rd place out of 52 in the Mo Ibrahim index, corresponding to a score of 38.9 out of 100.

Several reasons are put forward to justify these underperformance: recruitment based on subjective criteria such as personal relationships rather than on objective criteria such as skills and qualifications; the absence of recruitment competitions in the civil service (Gab-Leyba, 2015); inconsistent and poorly applied human resources management policies that lead to a lack of efficiency and motivation among employees; the recruitment process is marred by irregularities (incompetent people are often recruited on the basis of affinity or recommendation).

As a result, there is a lack of skills and training of employees within the administrations. In other words, a public administration that lacks qualified and trained personnel may face difficulties in meeting the needs and expectations of citizens (Debos, 2013). This is why they experience stress that affects their well-being, relationships, and efficiency. Pressure in the workplace is a norm for practitioners; It becomes a topic of debate when it affects the productivity of the organization. Neglecting the process of recruiting employees and managers in public

administrations costs these administrations productivity, efficiency, stress-related medical costs and compensation, among other things (Lenka & Behura, 2023). Leaders are the leaders of organizations, leading their goals such as productivity, customer satisfaction, brand value, and employee satisfaction (Nazariah et al., 2022). For “To succeed in today’s world, organizations should invest in developing the skills, abilities and knowledge of their leaders” (Naderi, 2019)»type»:»thesis»,»uris»: [<http://www.mendeley.com/documents/?uuid=77f00b8526-db-4ca8802-b-b674fed0a9f1>]],»mendeley»: {«formattedCitation»:»(Naderi, 2019. While several studies prove that well-being is one of the keys to organizational productivity (Grawitch et al., 2006; Malinen et al., 2019; Voorde et al., 2012), we believe that the solution in Chadian public administrations lies in the recruitment of employees.

Indeed, staff play an important role in providing the best quality of service to their users. A positive leader thus plays a decisive role in achieving the ultimate goal of excellence for public organizations. This requires a rigorous selection of the leader of an organization. Effective and rigorous recruitment processes for leaders are the cornerstone of excellence in public organizations. Good coordination and a good relationship between management teams and employees will help to better serve employees (Rahman et al., 2021). It is therefore an unavoidable necessity and no institution can afford to ignore it if it wishes to progress and develop (AL-Jabri, 2009).

The literature on leadership has shown that leaders are less effective, which affects organizations, the environment, and society. This poses a problem of leadership excellence. This can be attributed to a lack of institutional support and a lack of recognition and reward for a job well done. Indeed, Chadian public institutions are required to provide excellent service to both their internal and external users. To achieve this, they need to know and understand the elements that contribute to this excellence. For some, this inefficiency is due to their rigidity, their arrogance, their narcissism, their malaise (Grawitch et al., 2006; Lenka & Behura, 2023). We believe that this is an employee recruitment problem. In order to achieve the administration’s objectives, the government must regulate the recruitment process for employees. This article proposes recruitment to improve the excellent leadership of employees.

This article therefore fills three major limitations of the literature. First, to our knowledge, there is no study that has dealt with the relationship between recruitment and leadership

excellence in Chad. This work advances the literature in this direction, and we also take into account the staffing of human resources. Second, this study stands out by opting for an index of leadership excellence. Its specificity is that it takes into account a multidimensional leadership index of excellence (Kanji & Sa, 2001). The model of leadership excellence includes organizational values, vision, mission, strategy, and key issues, which cannot be measured directly. Therefore, a set of overt variables (indicators) should be associated with each of these concepts and then measured by designing and administering an appropriate questionnaire. Thirdly, this work mobilizes and adopts a deep and robust methodology through the use of multiple component analyses, for example little ignored in previous research.

The article is structured in three main sections. The first presents the literature review. The second presents the methodological approach deployed. The third is devoted to the presentation of the results and the discussions.

## **2. Literature Review**

The literature on the link between recruitment and leadership excellence has aroused interest to the point where four major theories of leadership have emerged. These include recruitment theory, leadership theory of excellence, traditional approaches to leadership, and contemporary approaches to leadership.

Recruitment theory focuses on the practices and strategies used by companies to attract and select candidates in order to gain a competitive advantage (Barney & Wright, 1998). Public administrations have a recruitment and selection system in place to identify needs and hire people with the required skills and qualifications (Al-Saba, 2023; Son, 2022). Recruitment to public institutions therefore aims to ensure that positions are filled by individuals who are competent, qualified and able to meet the specific needs of the public service (Son, 2022).

Leadership theory attempts to define the concept of leadership (Bass, 1990; Kanji and Sa, 2001). Thus, according to Dubrin et al. (2006) The leadership is the ability to inspire confidence and support in the people needed to achieve the organization's goals. This definition demonstrates the extent to which the leader must inspire trust in his or her employees. The definition given by Northouse (1997, 1998) Rather, it approaches the concept as a process, which draws attention to the transactional and interactive event that occurs between the leader and his or her employees. For him, leadership is “a process by which an individual influences a group of

individuals to achieve a common goal.” Leadership therefore refers to a person’s ability to have a global vision, to translate it into concrete actions, to stabilize it and to maintain it over time. From this point of view, the leader differs from the manager in that “leaders are not born, they become” and that “the manager knows what to do, while the leader knows what to do”. Therefore, the transformation of the organizational structure, control mechanisms and leadership style are necessary to give the company a human dimension (Bennis, 1989; Kanji & Sa, 2001; Plane, 2015). Hence the need for good recruitment.

Traditional approaches to leadership are grouped into three theories. The first is the executive personality trait theory that sees leadership as an inherent characteristic of certain people. The interest of this theory is that it identifies the innate characteristics that great social, political and military leaders possess (Northouse, 1997, 1998). These include intelligence, drive, openness, adaptability, determination, honesty and integrity, assertiveness, willingness to lead, and professional skills (Lewin, 1943; Plane, 2000, 2015). The second is the theory of executive behavior. It argues that there is a specific set of effective behaviours which, once identified, can be taught to others, who can then become effective leaders. Blake and Mouton, 1969; Katz and Kahn, 1951; Likert, 1967; Northouse, 1997, 1998). This theory is important because it identifies two types of behavior of a leader: employee-oriented (the behavior of managers who address their subordinates with an emphasis on human relations) and production-oriented (the behavior of managers who emphasize the technical and productive aspects of a job). The third is the theory of contingency. It highlights the importance of context and situation in the process of implementing organizational strategies and decision-making (Lawrence & Lorsch, 1967b, 1967a; Milano, 2017). In other words, there are no one-size-fits-all methods or structures, but rather approaches that need to be tailored to specific circumstances. As a result, an excellent leader should adapt and be flexible to deal with changing contexts (Fiedler, 1967; House et al., 2004).

Finally, contemporary approaches to leadership are moving towards “inspirational leadership”. Here, the leader is a person who is able to inspire others with his ideas, behavior, and attitudes. We will therefore see the emergence of emotional leadership in turn (Goleman, 2000, 2021; Salovey & Mayer, 1990), charismatic leadership (Weber, 1905) and transformational (Bass, 1990; Greenleaf, 1996).

Empirically, however, the importance of behavioural statements on leadership excellence has been assessed by Taormina and Selvarajah (2005) with 289 executives from five founding ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) countries. Factor analysis revealed four factors: (1) Consideration for others; (2) Progressive stability; (3) Strategic thinking; and (4) Trust in others. From the behaviours, a leadership excellence scale was created for each factor (Taormina & Selvarajah, 2005). Successfully maintaining, supporting, and leading organizations is one of the challenges facing today's leaders (Lenka & Behura, 2023). The literature on leadership shows that "Leaders at all levels of organizations are under increasing pressure due to the competitiveness and complexity of the global economy» (Roche et al., 2014). As a result, they experience stress that affects their well-being, relationships, and effectiveness (Lenka & Behura, 2023). This is why they experience stress that affects their well-being, relationships, and efficiency. Pressure in the workplace is a norm for practitioners; It becomes a topic of debate when it affects the productivity of the organization. Neglecting the process of recruiting employees and managers in public administrations will cost these administrations productivity, efficiency, stress-related medical costs and compensation, among other things.

Organizational productivity then depends on the effectiveness of leadership (Lenka & Behura, 2023). To this end, to be an effective leader in the twenty-first century, one must find a strategic balance between the short- and long-term objectives of administration. To strengthen this balance, employees in general and leaders in particular must possess five qualities: well-being, team spirit ("we"), decision-making, sustainable approach, and strategic development (Lenka & Behura, 2023). But to achieve this, the Chadian government would already have to define the procedures for effective recruitment in public administrations. Hence the interest of this study.

## **Methodological approach**

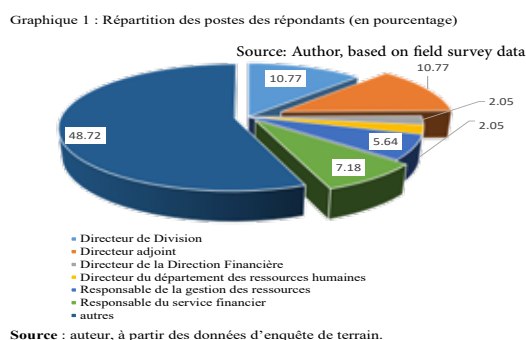
### **2.1. Data collection**

The data analyzed in this article are from our survey conducted within public administrations in Chad. The distribution of respondents by ministry is as follows: Ministry of Agriculture (8.72%), Ministry of Public Health and Prevention (14.87%), Ministry of Foreign Affairs (12.31%), Ministry of Higher Education

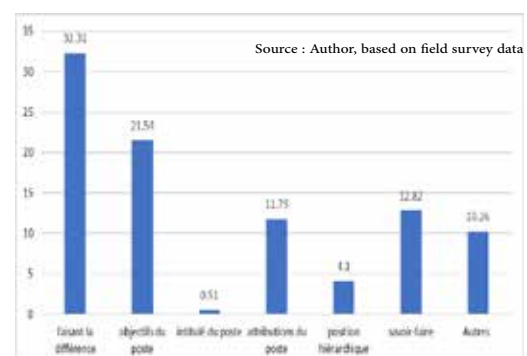
(3.08%), Ministry of Public Service and Dialogue (7.18%), Ministry of Posts and Digital Economy (10.26%), Ministry of Infrastructure (10.26%), Ministry of Territorial Administration, decentralization and good governance (7.69%), Ministry of Livestock and Agricultural Production (11.79%) and Ministry of Finance, Budget and Public Accounts (13.85%). It should be noted that these percentages are based on the respondents of the study mentioned and may vary according to the total population of positions in the Chadian public administration. A total of 212 questionnaires were administered to employees in these 10 jurisdictions. But only 195 questionnaires were deemed acceptable and usable during the analyses. This means that 17 questionnaires were excluded due to issues such as incomplete responses or data entry errors. Hence a rejection rate of 7.07% and an acceptance rate of up to 92.93%. The total sample of this survey is therefore 195 employees.

The distribution of respondents' positions in Figure 1 is as follows: division director (10.77%); deputy director (10.77%); Director of the Finance Department (2.05%); Director of the Human Resources Department (2.05%); responsible for resource management (5.64%); head of finance (7.18%) and others (48.72%). It is important to note that these percentages are based on the respondents of the mentioned study and may vary depending on the total population of positions in the Chadian public administration.

(Figure 1: Distribution of respondents' positions (in percentage



?Figure 2: How do you identify the need to recruit



## 2.2. Dependent variable: leadership excellence

Leadership excellence is characterized by a leader's ability to inspire, motivate and guide individuals and teams to achieve exceptional results, while fostering



a culture of trust, innovation and accountability. This type of leadership emphasizes the alignment of vision, values, and actions to drive performance and organizational growth. Leadership excellence measurement can be achieved through 360-degree assessments, leadership competency assessments, leadership-specific performance indicators, as well as qualitative employee satisfaction and engagement assessments. In this paper, we construct a multi-dimensional index of leadership excellence in the Kanji and Sa (2001). The Leadership Excellence Index reflects, in quantitative terms and through a single, integrated measure, the simultaneous performance of leaders in the roles of establishing and sharing values, developing and communicating the vision, defining the mission, selecting and implementing a strategy, and managing other key operational issues (Kanji & Sa, 2001).

The model of leadership excellence includes organizational values, vision, mission, strategy, and key issues, which cannot be measured directly. Therefore, a set of overt variables (indicators) should be associated with each of these concepts and then measured by designing and administering an appropriate questionnaire. The essential factors for the success of excellent leadership require: the existence of strong and shared organizational values; developing and communicating an inspiring vision; the definition of a mission that states what the organization represents; the development of a strategy aligned with the mission and vision, and finally the operational structure and mechanisms to facilitate the implementation of the model (Figure 3).



**Figure 3: Model of Leadership Excellence**  
 Spring : Kanji and Sa (2001)

As part of our study, we identified these different dimensions in the questionnaire of the field survey that we carried out in public administrations in Chad. These different dimensions are Vision (S4Q1-Leaders develop common meanings and interpretations

of reality to promote the organization? S4Q2-Leaders use organizational principles to guide decision-making in the organization? S4Q3-Had you put in place coherent reinforcement systems in line with the values and principles of the organization? S4Q4-Does the leadership team have a compelling vision for the future of the organization? S4Q5-Leaders effectively communicate the organization's vision? S4Q6-Does the management team inspire confidence in its vision of the organization?), Mission (S4Q7-Leaders Identify the Organization's Purpose? S4Q8-Leaders generate commitment from the members of the global organization to the working group? S4Q9-Policy leaders are in touch with the organization's management, vision, and values? S4Q10-Leaders anticipate and guide change? S4Q11-The management team controls the organization's resources and efficiency and relies on a solid foundation to improve user safety strategies?), (AL-Jabri, 2009)Strategy (S4Q12-Leaders align the organization's structure to support the implementation of its policy and strategy? S4Q13-Do leaders manage the power to act and manage expenses autonomously? S4Q14-Leaders communicate and develop evaluation strategies with peers and new hires in order to motivate staff?), Key questions (S4Q15-Leaders are approachable, actively listen to employees, and respond to them? S4Q16-Leaders encourage discussion, feedback, and involvement? S4Q17-Leaders Encourage Continuous Improvement Through Innovation and Lifelong Learning? S4Q18-Leaders Identify Best Practices in Leadership?).

The analysis is based on multivariate exploratory analysis techniques applied to qualitative variables, and the most suitable in this case is multi-component factor analysis (MFA). The objective of this method is to highlight and describe associations between categorical variables (nominal or ordinal), between modalities of different variables and ultimately, between individuals or statistical units. In fact, AFCM is to qualitative variables what principal component analysis is to quantitative variables. Thus, what are called factorial axes will be obtained, syntheses of the existing links between the variables studied. The interpretation of these axes is not always easy. It is generally done in two stages. First, it is necessary to rank each variable in descending order of contribution to the inertia of the axis under consideration, in order to give meaning to the axis. Then, it is a question of considering the signs of the coordinates of each modality: those going in the same direction being strongly linked. In short, the AFCM makes it possible to associate a weight or a level of importance to each variable as well as to each modality of the variables (Gavard-Perret et al., 2012).

$$C_1 = \frac{\sum_{k=1}^K \sum_{j=1}^{JK} W_{jk}^k I_{jk}^k}{K}$$



Where  $K$  represents the number of categorical indicators;

- ✓  $J_k$  denotes the number of categories of the indicator  $k$ ;
- ✓  $W$  is equal to the weight (score of the first normalized axis of the category  $J_k$ );
- ✓  $I$  denotes the variable, corresponding to the category  $J_k$ .

The raw indicator obtained by the above formula cannot have positive values for some individuals and negative values for others, which makes interpretations difficult. Thus, the raw indicator is normalized to have positive values for ease of interpretation (Gavard-Perret et al., 2012). Thus, the following expression allows us to deduce an indicator with positive values.

In order to ensure the consistency of the variables used for the construction of our index, several preliminary tests were performed, first the Cronbach alpha test and then the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test. The results are reported in Table 1.2. Moreover, the value of the KMO test is 0.779 so the variables used for the construction of the index are consistent. After this verification of internal consistency between the items, the analysis of multiple correspondences follows to calculate the Excellence Leadership Index.

**Table 1. The Kaiser-Meyer-Olkin test (KMO)**  
Bartlett test of sphericity

Chi-square	=	882.727
Degrees of freedom	=	153
p-value	=	0.000
H0: variables are not intercorrelated		

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		
KMO	=	0.779



overqualified candidates apply for the same position. Overall, effective recruitment planning involves taking into account the completeness of information on labour market conditions, using appropriate recruitment strategies and adapting to the changing needs of the institution and the environment (Gavard-Perret et al., 2012; Shi, 2014). Also, sequential or planned hires allow organizations to streamline their efforts and improve their efficiency (Mustapha et al., 2013). Unlike traditional recruitment methods that focus on immediate needs, scheduled recruitment takes into account future staffing needs based on the institution's growth, retirements and early promotions, etc.

## 2.4. Method of analysis

Our model in its compact form is given by equation (1) below:

$$\text{LeadershipExcell}_i = \alpha + \delta_0 \text{Recrutement}_i + \delta_1 X_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

Where LeadershipExcell represents the Excellence Leadership Index, Recruitment is the recruitment variable and X the vector presents the matrix of control variables and e the error term. The exploded form of the model is given by equation (2) below:

$$\text{LeadershipExcell}_i = \alpha + \delta_0 \text{Recrutement}_i + \delta_1 \text{Poste}_i + \delta_2 \text{Sexe}_i + \delta_3 \text{Age}_i + \delta_4 \text{Education}_i + \delta_5 \text{Religion}_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

Given that the above model cannot take into account all the potential determinants of leadership excellence, which could bias our analysis, we will do a sensitivity analysis to ensure that the model remains stable.

### 2.4.1. Estimating technique

Drawing on the literature and given the nature of the dependent variable, we will use the Tobit for our basic analysis. The Tobit estimation is a model in which the censored values of the dependent variable are fixed. Censorship can be observed on the left, on the right, or both. Equation (3) reflects the standard procedure for estimating the Tobit model.

(3)

Where  $y^*$  is the latent response,  $\gamma$  is the vector of unobservable variables and  $\epsilon$  . i.d and independent .

(4)

The second phase of data collection aimed to understand the recruitment process and identify the texts that hinder the recruitment process in Chadian public administrations. The target population for the qualitative data collection phase is the Human Resources Directors (HRDs) of public administrations. The sample size is 5 individuals (Table 2). Semantic saturation has been reached. Semantic saturation is said to occur when an additional interview no longer provides new information. In addition, we interviewed individuals with various profiles (Miles & Huberman, 1994). The following Table 2 presents the different individuals interviewed during this survey.

Table 2. Presentation of the individuals interviewed

.No	Department Interviewed	Respondent Position	Duration of the interview
1	Ministry of Livestock	Director of Human Resources	minutes 30
2	Ministry of Foreign Affairs	Director of Human Resources	minutes 45
3	Ministry of Finance	Director of Human Resources	minutes 51
4	Department of Public Service	Director of Human Resources	minutes 27
5	Ministry of Public Health	Director of Human Resources	minutes 55

**Source: Author of the survey.**

These interviews were conducted through an interview guide. The data collected was recorded, transcribed and analysed manually and automatically using the qualitative data analysis software.

### **3. Descriptive analyses and results**

#### **3.1. Quantitative Data Analysis Results**

This section reviews the descriptive statistics on the one hand, and presents the results and their discussion on the other.

##### **3.1.1. Univariate analyses**

In this subsection, the status of respondents is presented, on the one hand, and recruitment practices in public administrations in Chad on the other. Several advantages derive from this division. Dividing the results of a study into two parts, the results of the qualitative approach and the results of the quantitative approach, has the advantage of allowing a thorough and nuanced understanding of the subject under study. By combining qualitative knowledge of participants' perceptions and experiences through interviews with measurable quantitative data, this method allows for mutual validation of findings, better contextualization of results, and more comprehensive and holistic responses to research questions, which enhances the credibility and relevance of the study's findings.

##### **3.2. Bivariate statistical analysis**

The bivariate statistical analysis conducted in this study aims to establish the relationship between recruitment and leadership within Chadian public institutions. This analysis will determine whether there is a significant correlation

between these two variables and define the nature and magnitude of the correlation using the probability of the test. The results are provided in Table 3 below. The results of the chi-square ( $\chi^2$ ) test carried out as part of this study reveal a statistically significant relationship between the recruitment practices employed by Chadian public institutions and the vision of their leaders. More specifically, this analytical approach makes it possible to highlight that the recruitment process has a direct impact on the ability of public officials to develop a clear and mobilizing strategic vision for the organization. The use of rigorous and transparent recruitment procedures, after identifying needs, tends to see the emergence of leaders with a more assertive long-term vision.

**Table 3. Chi2 binding assay**

Variables	Recruitment			
	Leadership	Pearson chi2	Prob	Sign
	S4Q1	14.2606	0.014	**
	S4Q2	37.9923	0.000	***
Vision	S4Q3	10.3381	0.035	**
	S4Q4	11.2296	0.024	**
	S4Q5	14.8940	0.005	***
	S4Q6	0.0359	0.982	
	S4Q7	6.9715	0.073	*
	S4Q8	3.2520	0.197	
Mission	S4Q9	0.2876	0.962	
	S4Q10	4.0834	0.395	
	S4Q11	14.5315	0.002	***
Strategy	S4Q12	8.1136	0.044	**
	S4Q13	3.6771	0.159	
	S4Q14	12.2091	0.002	***
	S4Q15	13.2884	0.004	***
	S4Q16	12.6517	0.002	***
.QC	S4Q17	18.6934	0.000	***
	S4Q18	18.6274	0.000	***

.Source: Author

### Multivariate analysis of results

We first perform an analysis using the Spearman correlation coefficient to verify

that there is a relationship between recruitment and leadership excellence. The results reported in Table 4 indicate that there is a linkage relationship between the recruitment variable and the leadership of excellence variable. The correlation coefficient shown in Table 4 is 0.3116 and has a positive sign. This result indicates that recruitment likely leads to an increase in leadership excellence. And the value (Prob) probability of this relationship is less than the value of  $\alpha$  (0.05) and therefore, we reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis, which says (There is a correlation between recruitment and leadership excellence in public institutions in Chad. This result is supplemented by the analysis and is consistent with the ANOVA analysis, the results of which are presented in Table 5.

Table 4. Calculation of the Spearman coefficient between recruitment and leadership excellence

Number of observations	190 =
Spearman's rho	0.3116 =
are independent and recruitment leadership :Test of H <sub>0</sub>	
Prob	0.0000 =

Source: Author

Table 5. ANOVA Analysis of Variance

Leadership	.Coef	.St.Err	T-Value	p-value	[Conf Interval 95%]	GIS
Recruitment	0.605	0.142	4.25	0.000	0.324 0.886	***
Constant	-0.233	0.104	-2.24	0.026	-0.438 -0.028	**
Mean dependent var			0.089	SD dependent var		1.023
R-squared			0.88	Number of obs		190
F-test			18.056	Prob > F		0.000
(Akaike writes. (AIC			533.327	(Bayesian crit. (BIC		539.821

*p*<.01, \*\* *p*<.05, \* *p*<.1

Source: Author

The results in Table 6 highlight the effect of recruitment on leadership excellence in public institutions in Chad. The results of this basic model in column (1) present the bivariate relationship between our two variables, as long as columns 2 to 6 present the model by gradually including the control variables to ensure the stability of the model, to verify the marginal effect obtained by a gradual addition of the control variable from column 1 to 6. Thus, the last column (6) presents the list of explanatory variables of the model. The rest of the column presents the coefficients of the estimate in the form of stairs. We can see that the number of observations remains constant, at 190.

The interpretation of the results shows that scheduled recruitment positively and significantly affects 1% of

the leadership of excellence in Chad's public institutions. This implies that the practice of scheduled recruitment increases the probability of leadership excellence in Chad's administrations. There are several explanations for this result. Chadian public institutions through recruitment identify and attract the best talent, but also develop the best skills, experience and qualities required for effective leadership. By carefully selecting candidates who have strong leadership skills, jurisdictions strengthen their management teams and ensure the presence of competent future leaders at all levels. Another argument is related to how a well-organized recruitment process can foster diversity and inclusion in leadership positions by actively encouraging the search for candidates from different backgrounds and perspectives (Abou-Moghli, 2015).

In addition, institutions are implementing strategic recruitment initiatives to plan succession and develop leadership to develop future leaders. By recruiting and nurturing talented individuals who demonstrate leadership potential, organizations can build a pipeline of skilled leaders who are ready to take on key roles and promote leadership excellence over time. The results show that the level of importance of leadership excellence in public administration is high according to the sample of the population studied. Recruitment and selection functions have a statistically significant effect on the achievement of leadership excellence at the 1% significance level in Chadian public administrations. These results are consistent with those of Al-Jedaiah and Albdareen (2020), which indicate an effect of the human resources strategy on organizational excellence.

Table 6. Taking into account religion and disaggregated age

Source : Author



VARIABLES	Dependent variable: leadership excellence					
	(1)	(3)	(5)	(7)	(9)	(11)
Recruitment	***0.605 (0.142)	***0.582 (0.139)	***0.600 (0.137)	***0.573 (0.137)	***0.524 (0.138)	***0.531 (0.137)
Post						
Director		***0.450 (0.157)	**0.379 (0.158)	**0.410 (0.158)	***0.453 (0.158)	***0.483 (0.157)
Age			**0.020 (0.008)	**0.020 (0.008)	**0.018 (0.008)	*0.016 (0.008)
(Gender (female				*-0.279 (0.160)	**0.337 (0.161)	*-0.313 (0.163)
Level of education						
Secondary					-0.073 (0.373)	-0.078 (0.406)
Undergraduate					-0.384 (0.368)	-0.346 (0.403)
Graduate					-0.139 (0.376)	**0.080 (0.411)
Muslim						0.056 (0.555)
Christian						0.239 (0.558)
Other						*-2.011 (1.079)
Constant	**0.233 (0.103)	***0.339 (0.108)	***1.115 (0.351)	***1.048 (0.350)	-0.741 (0.491)	-0.783 (0.699)
Comments	190	190	190	190	190	190

.,>p\* ,.,>p\*\* ,.,>p\*\*\*Notes: Standard errors in parentheses \*\*\* p

Table 7 reveals that, recruitment has a negative and significant effect at 1% on leadership excellence in the quartiles (10 to 75). For example, with regard to the median quantile, an additional increase of one recruitment unit leads to an increase in the probability of excellent leadership by 0.584 points. This result confirms the results obtained in our previous estimates. As far as the control variables are concerned, there is not a large difference in sign with the previous analyses. As shown in Figure 1, the recruitment coefficients fluctuate but remain significantly positive across the overall distribution of leadership excellence, which is consistent with the baseline estimate. Based on this, we confirm that our results are robust and compelling.

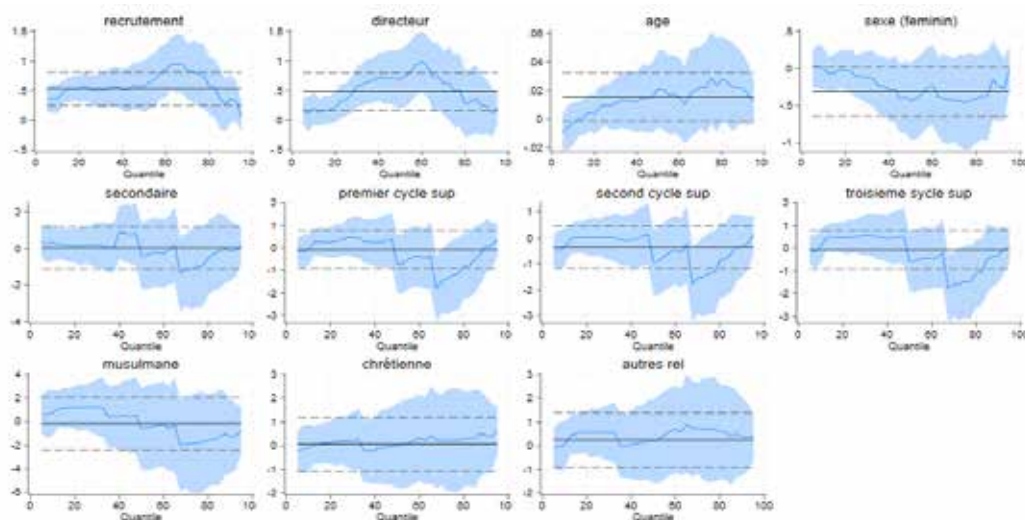
**Table 7. Robustness analysis**

Variables	Dependent variable: leadership excellence				
	(Q.10)	(Q.25)	(Q.50)	(Q.75)	(Q.95)
Recruitment	***0.432 (0.110)	***0.395 (0.156)	***0.584 (0.199)	***0.680 (0.258)	0.092 (0.131)
<b>Post</b>					
Director	0.103 (0.127)	***0.531 (0.179)	***0.632 (0.228)	0.246 (0.296)	0.194 (0.150)
Age	-0.001 (0.007)	0.010 (0.010)	*0.024 (0.012)	*0.031 (0.016)	0.008 (0.008)
(Gender (female	-0.090 (0.129)	-0.031 (0.183)	-0.348 (0.232)	** -0.692 (0.302)	-0.232 (0.153)
<b>Level of education</b>					
Secondary	-0.164 (0.298)	0.046 (0.422)	-0.107 (0.536)	-0.829 (0.697)	0.264 (0.353)
Undergraduate	*-0.504 (0.295)	-0.491 (0.417)	-0.313 (0.530)	-0.902 (0.688)	0.124 (0.349)
Graduate	-0.134	0.125	0.065	-1.102	-0.000
<b>Religion</b>					
Muslim	-0.081 (0.501)	0.199 (0.485)	0.008 (0.896)	0.228 (1.099)	0.633 (0.517)
Christian	0.022 (0.504)	0.555 (0.488)	0.201 (0.901)	0.653 (1.105)	0.368 (0.520)
Other	-1.211 (0.975)	-1.275 (0.944)	-2.020 (1.744)	-2.190 (2.139)	***-0.762 (0.647)
Constant	** -0.883 (0.394)	** -1.295 (0.557)	* -1.305 (0.707)	0.280 (0.919)	***1.214 (0.466)
Comments	190	190	190	190	190
r <sup>2</sup> _p	0.190	0.141	0.146	0.119	0.0452

Standard errors in parentheses \*, > p < .05, \*\* > p < .01, \*\*\* > p < .001

Source: Author

Figure 5. Model effect magnitude



Source: Author

## 1.1. Results of qualitative data analysis

We have opted for manual and automated data analytics in this part. However, when manual content analysis and automated analysis are combined in the same search process, manual analysis is usually performed first (Gavard-Perret et al., 2012). That's why we're going to start with manual content analysis.

Content analysis is “a set of communication analysis techniques aiming, through systematic and objective procedures for describing the content of messages, to obtain indicators (quantitative or not) allowing the inference of knowledge relating to the conditions of production/reception (inferred variables) of these messages” (Bardin, 2003: 47). The challenge is therefore to make valid inferences from the text. Admittedly, several lists of possible uses of content analysis have been drawn up (Berelson, 1952; Weber, 1990; Bardin, 2003), but this technique will allow us to compare respondents' responses between the jurisdictions interviewed.

The most common form of thematic analysis, and one that interests us, is categorical analysis. It makes it possible to calculate and compare the frequencies of certain characteristics grouped into significant categories. The basic assumption is that the more a characteristic is cited, the more important it is to the interviewee. Another form is the analysis of the evaluation, in which the number, intensity and direction (positive or negative) of the judgments made by the respondent are counted.

Manual content analysis is marked by two main milestones. In the first major moment, we

must proceed with the preparation of the body of research. This phase is characterized by two major moments. The first was marked by our intervention on the corpus. Here, we have transcribed the data (since they were recorded orally), corrected spelling and grammar mistakes so that they do not appear during the automated analysis, and finally reduced and organized the paragraphs. The second major moment is indexing, the objective of which was to number or label each document, the relevant paragraphs and lines.

The second big moment is to do the actual content analysis on the other hand. This took place in three phases, namely: pre-analysis first, then exploration of the material and finally processing, inference and interpretation of the results.

Conversely, automated text analysis is a special type of content analysis that looks for the lexical composition of one or more data sources. This analysis involves information retrieval, lexical frequency, pattern recognition, association analysis, and data extraction techniques. In order to carry out the analysis of the text, the Sphinx qualitative data analysis software will be used. Sphinx proceeds to the extraction of information and lexical analysis. The extraction of information will allow us to produce descriptive statistics by nodes, by characteristics or attributes, specifying the frequencies.

## **Conclusion and recommendation**

The objective of this article was to analyze the effect of recruitment on leadership excellence in public administrations in Chad. Several key points are highlighted. First, the analysis reveals gaps in the recruitment process of public institutions in Chad, particularly in terms of transparency or irregularities that directly affect the leadership of excellence within these entities. In addition, it demonstrates the crucial importance of effective human resources management in the recruitment process. This article also demonstrated that employee training and development play a key role in promoting leadership excellence. Thus, public administrations should invest more in continuous training programmes to improve the skills and knowledge of their staff, thus helping to strengthen leadership excellence. This article highlights the need for investment in employee training and development. These actions are essential to foster excellent leadership within public institutions, thereby improving their efficiency and overall performance.

However, this survey is not without limitations. Indeed, we opted for a quantitative study. Future research can adopt a qualitative methodological approach to better understand recruitment can improve leadership excellence in Chadian public administrations. In addition, the sample size is very small and does not allow for generalization of the results. A broader survey can therefore be carried out to make the results generalizable.

## References

- Abou-Moghli, A. (2015). Recruitment and Selection and Their Effect in Achieving the Institutional Excellence. *International Business Research*, 8(3), 156.
- AL-Jabri, T. (2009). the role of excellence management in the development of the performance of higher education institutions.
- Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Management Issues and Prospects*, 18(4), 49–58. [https://doi.org/doi:10.21511/ppm.18\(4\).2020.05](https://doi.org/doi:10.21511/ppm.18(4).2020.05)
- Al-saba, R. A. M. (2023). Evaluation of the implementation of merit criteria in the selection of senior bureaucratic officials in Egypt. 5(5), 417–434. <https://doi.org/10.1108/JHASS-070123-2021->
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration*, 37(1), 31–46.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* ((3rd ed.),).
- Bennis, W. G. (1989). *Becoming a leader* (Reading).
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1969). Building a dynamic firm through the development of the grid organisation.
- Debos, M. (2013). The War of the Prefects: Repression, Clientelism and State Illegalisms in the Chadian Interwar Period. *Politix*, 26(4), 47–65.
- Dubrin, A., Dalglish, C., & Miller, P. (2006). *Leadership: An Australasian Focus* (2nd ed.).
- Fiedler, F. E. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*.
- Gab-Leyba, G. (2015). The Chadian public sector and the need for its reform (croset-td.org). *The Chadian Public Sector and the Need for Its Reform* (Croset-Td.Org).
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Methodology of research in management sciences: Successful completion of your dissertation or thesis*. In Pearson Education France (2nd edition).
- Goleman, D. (2000). *Emotional Intelligence : Why it can matter more than IQ*.
- Goleman, D. (2021). *Leadership : the power of emotional intelligence (More Than)*.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). *The path to a healthy*

workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organisational improvements. *Consulting Psychology Journal*, 58(3), 129–147.

Greenleaf, R. (1996). *On Becoming a Servant Leader*.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations : The GLOBE study of 62 Societies*.

Kanji, G. K., & Sa, P. M. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management*, 12(6), 701–718.

Katz, D., & Kahn. (1951). *Productivity, Supervision and Morale in the Railways*.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967a). Adapting the company's structures: integration or differentiation (É. Les Éditions d'Organisation (ed.)).

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967b). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1. <https://doi.org/doi:10.23072391211/>

Lenka, P., & Behura, A. K. (2023). Philosophy of Sports : Analyzing Sports Effects for Leadership Excellence. *Physical Culture and Sport*, 101(1), 25–34. <https://doi.org/10.2478/pccsr-20230022->

Lewin, K. (1943). Psychology and the group life process. *Journal of Social Psychology*, 17(1), 113–131.

Likert, R. (1967). *Human organization: its management and values*.

Malinen, S., Hatton, T., Naswall, K., & Kuntz, J. (2019). Strategies to enhance employee well-being and organisational performance in a postcrisis environment: A case study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 79–86.

Milano, P. (2017). VIII. Paul Roger Lawrence and Jay William Lorsch – Environment, Organization, Adaptation: Structural Contingency. In Sandra Charreire Petit ed., *Les Grands Auteurs en Management* (Caen: EMS, pp. 113–128). <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0113>

Mustapha, A. M., Ilesanmi, O. A., & Aremu, M. (2013). The Impacts of well Planned Recruitment and Selection Process on Corporate Performance in Nigerian Banking Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9). <https://doi.org/doi:10.6007/IJARBS/ v3-i9251/>

Naderi, L. (2019). Yoga for leadership: Examining the effects of frequency of yoga practice on authentic leadership.

Nazariah, S., Razak, A., Arifin, T., & Adef, M. (2022). Effective Leadership Towards the Star Rating Evaluation of Malaysian Seni Gayung Fatani Malaysia

- Organization (PSGFM). IDO MOVEMENT FOR CULTURE. Journal of Martial Arts Anthropology”, 22(2), 13–22. <https://doi.org/10.14589/ido.22.2S.2>**
- Northouse, P. (1997). Leadership: Theory and Practice.**
- Northouse, P. G. (1998). Leadership : theory and practice. Leadership Quarterly, 9(4).**
- Outhman, M. T. (2021). Selection policy as an entry point for exceptional organizational performance. Maouqui Mqqal. <http://mqqal.com>**
- Plane, J. M. (2000). The ethnomethodological approach to management : A New Perspective on Constructivist Research. Journal of Business Ethics, 26(3), 233–244.**
- Plane, J. M. (2015). Theories of leadership.**
- Rahman, N. A., Voon, B. H., & Abdullah, F. (2021). Culture of excellence for better internal service quality in high education. Advances in Business Research International Journal (ABRIJ), 7(3), 85–104.**
- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The Role of Mindfulness and psychological capital on the Well-Being of Leaders. Journal of Occupational Health Psychology, 19(4), 476–489.**
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185–211.**
- Shi, H. X. (2014). Methods and Methodology. International Studies in Entrepreneurship, 30, 39–55. [https://doi.org/10.10073\\_3-04304-319-3-978/](https://doi.org/10.10073_3-04304-319-3-978/)**
- Son, N. H. (2022). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DECENTRALISATION IN PUBLIC SECTOR : THE CASE OF VIETNAM. International Journal of Information, Business and Management, 14(3), 103–116.**
- Taormina, R. J., & Selvarajah, C. (2005). Perceptions of Leadership Excellence in ASEAN Nations. Leadership, September 2005. <https://doi.org/10.11771742715005054439/>**
- Voorde, K. Van De, Paauwe, J., & Veldhoven, M. Van. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. International Journal of Management Reviews, 14(4), 391–407.**
- Weber, M. (1905). Economies and Societies.**





## دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

( بالتطبيق على شركة بترولائز لخدمات الخام )

### The Role of Human Resource Development In Achieving Social Responsibility And Raising Productive Efficiency

(Applicable to Petroleum Crude Services Company)

خالد إبراهيم عثمان إبراهيم

باحث دكتوراة جامعة السودان المفتوحة

#### المستخلص

هدفت الدراسة الى قياس اثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وورفع الكفاءة الإنتاجية. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مواجهة العديد من الشركات في القطاع الخدمي، بما في ذلك شركة بترولائز لخدمات الخام، تحديات تتعلق بضعف في تحقيق المسؤولية الاجتماعية يعكس هذا الوضع الحاجة إلى تكامل أكبر في جهود تنمية الموارد البشرية، حيث يُعد الاستثمار في تطوير الموظفين وتحفيزهم على الابتكار والمشاركة الفعالة من العوامل الأساسية لتحسين الأداء العام. بدون هذا الاستثمار، لذا، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي: كيف يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شركة بترولائز لخدمات الخام؟. لتحقيق اهداف الدراسة تم اختبار الفرضيات التالية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية (مقاسة بدعم الادارة العليا، توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية)، والمسؤولية الاجتماعية (مقاسة بالبعد الإنساني، البعد الأخلاقي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات من العاملين بشركة بترولائز لخدمات الخام. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: وجود ارتباط طردي قوي بين تنمية الموارد البشرية (مقاسة بدعم الادارة العليا، توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية)، والمسؤولية الاجتماعية (مقاسة بالبعد الإنساني، البعد الأخلاقي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي). بشركة بترولائز لخدمات الخام. بناءً على النتائج التي تم التوصل اليها اوصت الدراسة بتعزيز استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع جوانب العمليات الإدارية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير برامج تدريبية تعزز من الوعي الاجتماعي لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين أداء الشركة في المجتمع. مع وضع آليات لتقييم أثر هذه البرامج على كل من الموظفين والمجتمع لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية، دعم الإدارة العليا، الميزانية لتنمية الموارد، المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الأخلاقية.

#### Abstract

The study aimed to measure the impact of human resource development (HRD) in achieving social responsibility and raising productive efficiency. Many companies in the service sector, including Petrolines Crude Services, are facing challenges related to poor social responsibility. This situation reflects the need for greater integration of human resource development (HRD) efforts, as investing in employee development and motivating them to innovate and actively participate are key factors in improving overall performance. Without this investment, the issue of the study is centred around the main question: How can HRD contribute to the

achievement of social responsibility in Petrolines Crude Services Company? To achieve the objectives of the study, the following hypotheses were tested: There is a statistically significant relationship between HRD (as measured by top management support, budget provision for HRD) and social responsibility (as measured by human dimension, ethical dimension, economic dimension and social dimension). The study adopted a descriptive and analytical approach, and used a questionnaire to collect data from employees of Petrolines Crude Services Company. The study found several findings, including: There is a strong direct correlation between human resource development (as measured by top management support, providing budget for human resource development) and social responsibility (as measured by the human dimension, the ethical dimension, the economic dimension, and the social dimension). Petrolines Crude Services Company. The study recommends strengthening HRD strategies by integrating social responsibility into all aspects of management processes. This can be achieved by developing training programmes that enhance employees' social awareness, thereby contributing to improving the company's performance in the community. Mechanisms to evaluate the impact of these programmes on both employees and society should be put in place to ensure that the desired objectives are achieved.

**Keywords: Human resource development, top management support, resource development budget, social responsibility, ethical responsibility**

#### المقدمة:

تعتبر تنمية المواد البشرية من الأطر التي تساعد على تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموظفين، من أجل تطوير المعرفة لديهم، وتنمية الإمكانات المهنية، والنفسية، والشخصية الخاصة بهم، حيث تتضمن تنمية الموارد البشرية عدداً من الفرص الخاصة في التطور الوظيفي للموظفين، وفرص التدريب، والمساعدة الدراسية، وإدارة التطوير والأداء. تعتبر الالتزام المستمر من قبل المؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل، كذلك هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، وتوصيل تلك المعلومات للجهات المستخدمة والمستفيدة منها، وذلك بغرض مساعدتها في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمات. تأسيساً لما سبق تسعى هذه الدراسة الى قياس دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على إحدى الشركات العاملة في نقل المواد الخام والتي تعتبر لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة.

#### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في مواجهة العديد من الشركات في القطاع الخدمي، بما في ذلك شركة بترولناز لخدمات الخام، تحديات تتعلق بضعف في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. يعكس هذا الوضع الحاجة إلى تكامل أكبر في جهود تنمية الموارد البشرية، حيث يُعد الاستثمار في تطوير الموظفين وتحفيزهم على الابتكار والمشاركة الفعالة من العوامل الأساسية لتحسين

الأداء العام. بدون هذا الاستثمار، لذا، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي: كيف يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شركة بترولاينز لخدمات الحام؟ وتتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:-

1. كيف يؤثر دعم الإدارة العليا لتنمية الموارد البشرية على تحقيق المسؤولية الاجتماعية؟
2. كيف يرتبط توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية بتحقيق المسؤولية الاجتماعية؟

فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية وتتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لتنمية الموارد البشرية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية"

نموذج الدراسة:

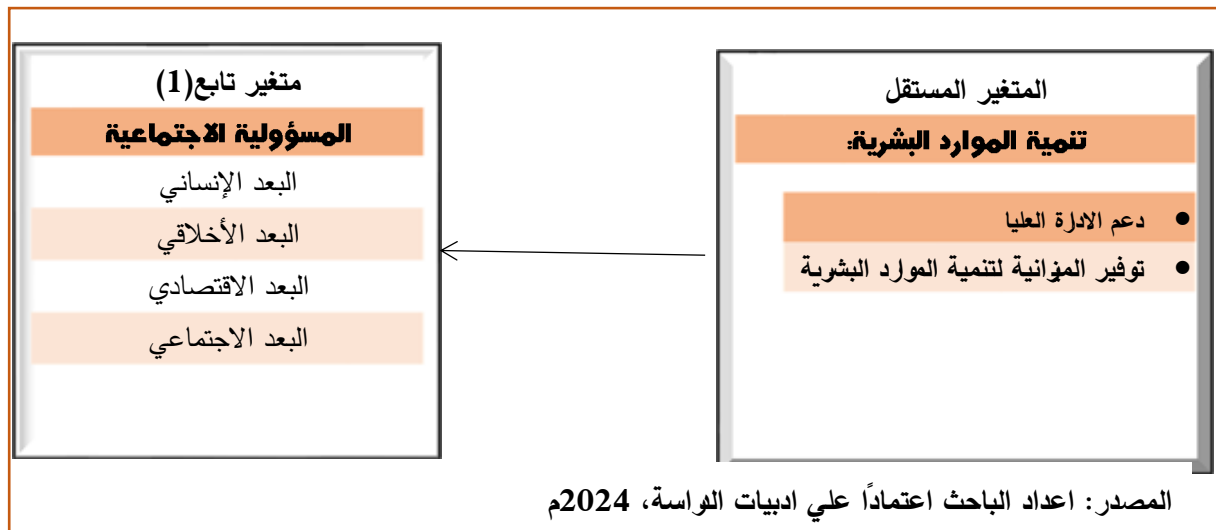
ركزت الدراسة على معرفة العلاقات بين ثلاثة متغيرات هي:

- 1- المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية ويقاس بأبعاد (دعم الإدارة العليا، كفاءة المتدربين، توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية).
- 2- المتغير التابع الأول: وهو المسؤولية الاجتماعية، ويقاس بأبعاد (الإنساني، البعد الأخلاقي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي).

الشكل (1) التالي يوضح العلاقات بين هذه المتغيرات

شكل (1)

نموذج الدراسة



أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي لهذا الدراسة يتمثل قياس اثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل تأثير دعم الإدارة العليا على تنمية الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية.
2. تقييم مدى تأثير كفاءة المتدربين على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

3. دراسة العلاقة بين توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من جانبها النظري (العلمي) والعملية (التطبيقي) وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

1. تسهم الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بتأثير تنمية الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية والكفاءة الإنتاجية، مما يوفر إطاراً نظرياً يمكن للباحثين الاستناد إليه في دراسات مستقبلية.
2. تقدم الدراسة تحليلاً شاملاً للعوامل المؤثرة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والكفاءة الإنتاجية، مثل دعم الإدارة العليا والتحفيز، مما يساعد في تطوير نظريات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية.
3. تساهم الدراسة في تطوير منهجيات بحثية جديدة لقياس العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مما يتيح للباحثين استخدام أدوات تحليلية مبتكرة لفهم تأثيرات تنمية الموارد البشرية بشكل أفضل.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

1. تُمكن نتائج الدراسة المؤسسات من تحسين الأداء العام من خلال تبني استراتيجيات فعالة في تنمية الموارد البشرية، مما يعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف الاجتماعية.
2. توفر الدراسة بيانات قيمة يمكن استخدامها من قبل صناعات القرار لتوجيه السياسات الإدارية نحو تحسين الدعم المقدم لتنمية الموارد البشرية، وبالتالي تعزيز المسؤولية الاجتماعية.
3. تساعد في خلق بيئة عمل إيجابية من خلال تقديم توصيات لتحفيز الموظفين وتقليل تأثير المحاباة والمحسوبية، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي.

#### منهج الدراسة:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي.

#### مصادر جمع البيانات:

- مصادر البيانات الأولية: استمارة الاستبانة
- مصادر البيانات الثانوية: الكتب المراجع والدوريات والمؤتمرات والرسائل الجامعية والمجلات العلمية والمواقع الإلكترونية.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- 1- الحدود المكانية: السودان، شركة بترولانز لنقل الخام.
- 2- الحدود الزمانية: 2022م - 2021م
- 3- الحدود البشرية: العاملين بشركة بترولانز لنقل الخام.
- 4- الحدود الموضوعية: تنمية الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية،

#### ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة: زاوي وتومي، (2013م)<sup>(1)</sup>

(1) زاوي صورية وتومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة (الجزائر): جامعة محمد خضير بسكرة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 7، 2013م، ص 1-22

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدراسة الاستكشافية والتحليلية ، وتسعى إلى تقصي واقع ممارسات وتطبيقات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي الأردني. كما يهدف إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تكيف مثل هذه الأنظمة في هذا القطاع ، حيث يتألف السكان من (16) بنكاً تجارياً رئيسياً شملت إدارات الموارد البشرية في الأردن. كانت وحدة التحليل لهذه الدراسة هي مدير الموارد البشرية الفردي. تم تمثيل مجموع السكان البالغ (16) مدير موارد بشرية في هذه البنوك في هذه الدراسة. البيانات التي تم الحصول عليها تمت معالجتها وتحليلها بواسطة (SPSS). خلصت الدراسة إلى أن: مستوى تقديم البنية التحتية لنظام معلومات الموارد البشرية كان متوسطاً في مجتمع الدراسة.

دراسة: سعيد، (2017م)<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة للتعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الصورة الذهنية بشركة زين الاتصالات المحدودة بالسودان. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للامتته لطبيعة الدراسة ولتحقيق ذلك تم تصميم اداة الدراسة (الاستبانة). حيث تمثل مجتمع الدراسة من مشتركى شركة زين للهاتف وتم توزيع الاستبيان علي المبحوثين وأعطوا إجابات جيدة ، وتم استخدام برنامج SPSS الإصدار 22 وبرنامج AMOS التحليل العاملي الاستكشافي وذلك من أجل تحليل بيانات الدراسة وإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات. وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن المسؤولية الاجتماعية لها اثر ذو دلالة إحصائية علي تحسين الصور الذهنية بشركة زين الاتصالات بالسودان.

دراسة: Jani and Kishore (2021)<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير دور الموارد البشرية وتكنولوجيا الموارد البشرية الرقمية على التحول الناجح للموارد البشرية. والتعرف على دور الوساطة لمختلف أدوار الموارد البشرية (أي الإدارة، والمشرفين ، ووكيل التغيير ، ودور الشريك الاستراتيجي) في تكنولوجيا الموارد البشرية الرقمية ونتائج الأعمال. استخدم البحث منهج ما بعد الوضعية باستخدام طريقة المسح. تم جمع البيانات من 918 مديراً تنفيذياً يمثلون عدة قطاعات من شركات Fortune 500 الهندية. تم استخدام الأداة التي تم التحقق من صحتها وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام AMOS ونمذجة المعادلة الهيكلية. توصلت الدراسة الي عدة نتائج منها: يمكن أن يؤدي تحويل الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا الموارد البشرية الرقمية (HRT) إلى تعزيز نتائج الأعمال لشركات Fortune 500 في الهند بشكل كبير إذا تم التوسط من خلال دور موارد بشرية مختلف (استراتيجي، والمشرفين ، ووكيل تغيير وخبير إداري).

دراسة سهير، (2021م)<sup>(3)</sup>

هدفت الدراسة إلى التحقق من علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية ) في المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، القانوني، الاخلاقي، الحيزي) من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين وابعادها الفرعية في (8)مستشفيات حكومية تابعة الى دائرة صحة بغداد الرصافة استعملت الباحثة المنهج الوصفي الاستطلاعي لكونه يتناسب مع موضوع البحث الحالي، اداة الدراسة

(1) سعيد الأمين محمد، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الصورة الذهنية لشركة زين للاتصالات المحدودة بالسودان، (الخرطوم: جامعة النيلين ، كلية الدراسة العليا، مجلة كلية الدراسات العليا، المجلد9، العدد35، 2017م)، ص ص 1-25

<sup>2</sup> Jani, A., Muduli, A. and Kishore, K. "Human resource transformation in India: examining the role digital human resource technology and human resource role", (International Journal of Organizational Analysis, Vol. ahead-of-print No. 2021), ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2021-2886>

(3) سهير عادل حامد الجاد، ساجدة عبد الرضا ثابت السعيد، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية(بغداد: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2021 المجلد1 ، العدد 64، 2021م)، ص ص 108-135

الرئيسية الاستبانة اضافة للزيارات الميدانية والمقابلات، ضمت الاستبانة (45) فقرة موزعة على محورين رئيسيين، وجهت الى عينة قصدية طبقه تمثلت بمدراء المستشفيات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب حيث بلغ العدد الاجمالي لعينة البحث (127) فرداً، تم تحليل البيانات باستعمال البرنامج الاحصائي (Amos v.24, Spss v.25)، والمعالجات الاحصائية (الوسط الحسابي، الاهمية النسبية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط، الانحدار المتعدد، اختبار KMO، التحليل العاملي التوكيدي، التحليل العاملي الاستكشافي) للوصول لدلالات تعزز موضوع البحث، توصلت الدراسة الي أن هنالك تأثير للقيادة الاستراتيجية في المسؤولية الاجتماعية وأوصى البحث الحالي بضرورة ايلاء المزيد من الاهتمام للمستشفيات المبحوثة بتعزيز ممارسات قيادتها الاستراتيجية على المستوى العام، لأن هذا الاهتمام سيؤدي تلقائياً الى زيادة مستوى اهتمامها بتبني المسؤولية الاجتماعية بشكل عام.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تختلف دراسة الباحثان عن الدراسات السابقة بتناولها دور تنمية الموارد البشرية، من خلال توفير الميزانية ودعم الإدارة العليا، في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الإنسانية والأخلاقية والاقتصادية والاجتماعية في شركة بترولاينز لخدمات الختام. بالمقارنة مع الدراسات السابقة، نجد أن دراسة زاوي وتومي (2013) ركزت على نظم معلومات الموارد البشرية في القطاع المصرفي الأردني، بينما تناولت دراسة سعيد (2017) تأثير المسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية لشركة زين بالسودان. أما دراسة (Jani and Kishore (2021) فاهتمت بتأثير التكنولوجيا الرقمية في الموارد البشرية على التحول الناجح في شركات Fortune 500 بالهند، في حين ركزت دراسة سهير (2021) على تأثير القيادة الاستراتيجية على المسؤولية الاجتماعية في مستشفيات العراق. ما يميز الدراسة الحالية هو تركيزها الفريد على تأثير تنمية الموارد البشرية من خلال الدعم المالي والإداري لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في قطاع النفط، وهي زاوية لم تغطيها الدراسات السابقة بنفس الطريقة، مما يبرز فجوة معرفية تضيف قيمة جديدة إلى المجال.

#### المبحث الأول: الاطار النظري لتنمية الموارد البشرية

##### أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية تعد إطاراً مهماً لتطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموظفين، مما يساهم في زيادة معارفهم وتنمية إمكانياتهم المهنية والنفسية. تشمل هذه التنمية فرصاً للتطور الوظيفي، والتدريب، والمساعدة الدراسية، وإدارة الأداء<sup>(1)</sup>. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إلى إعداد العناصر البشرية بما يتوافق مع احتياجات المجتمع، حيث إن زيادة قدرات الأفراد ومعرفهم تعزز من استغلال الموارد الطبيعية بشكل أفضل، مما يعزز الجهود والطاقت<sup>(2)</sup>.

تعد الموارد البشرية أساساً للتقدم المجتمعي، فكلما زادت معرفة الأفراد ومهاراتهم، كان تأثيرهم أكبر في المجالات المهنية. تنمية الموارد البشرية تساهم في بناء القدرات من خلال تعزيز مهارات وكفاءات الأفراد عبر مداخل فردية وتنظيمية وجماعية<sup>(3)</sup>. تلعب الموارد البشرية دوراً جوهرياً في تعزيز الاستقلال والنفوذ الاقتصادي، وزيادة القيمة المضافة للثروة القومية،

(1) بارك نعيمة بارك : "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، (الجزائر: مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 7، 2014م)، ص

(2) عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، (عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016م)، ص11

(3) مصطفى محمد السيد احمد، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: منشورات جامعة أسيوط، 2019م)، ص 3

وتقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة، وزيادة الصادرات، (1) وتوفير ميزة تنافسية عالمية(2). كما تساهم في تقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية وتوفير بيئة مناسبة لزيادة الإنتاجية الفردية (3).

## ثانياً: أبعاد تنمية الموارد البشرية

### 1/ دعم الإدارة العليا

تتمحور تنمية الموارد البشرية حول تطوير المهارات القيادية والفنية والتنظيمية والفكرية للأفراد، لتمكينهم من التكيف مع متطلبات العمل والمساهمة في التقدم الاجتماعي والاقتصادي(4). القيادة تمثل دوراً مهماً في التأثير على الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة(5)، وتتطلب مهارات متنوعة تشمل القدرة الفنية والإنسانية والفكرية. (6) تنمية الموارد تشمل أيضاً التعليم والتدريب الفني والإداري لتعزيز القدرات الفردية،(7) وتسعى لتحقيق الرفاهية من خلال تمكين الأفراد من حياة طويلة وصحية واكتساب المعرفة(8). كما تركز على الاستخدام الكفء للقدرات البشرية في مختلف مجالات النشاط الإنساني لضمان التطور المستدام والشامل(9).

### 2/ توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية:

يتيح تخصيص الموارد المالية الكافية تنفيذ برامج تدريبية شاملة تهدف إلى تطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. كذلك، يمكن استخدام هذه الميزانية لتقديم فرص تعليمية مستمرة، مثل الدورات المتخصصة والشهادات المهنية التي تساعد الموظفين على مواكبة التطورات في مجالاتهم.(10) بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء لدى الموظفين، حيث يشعرون بالتقدير والدعم من قبل مؤسستهم. هذا بدوره يقلل من معدلات الاستنزاف الوظيفي ويزيد من استقرار القوى العاملة. كما أن توفير الميزانية الكافية يمكن أن يدعم مبادرات مثل برامج الإرشاد والتوجيه، التي تساعد في إعداد قادة المستقبل وتعزيز التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد(11).

Ronald J. Burke , et al : **Human Resource Management in the Public Sector** , UK , Edward Elgar Publishing , 2013 (1) p1-2

Availableat:[https://www.researchgate.net/publication/296389118\\_Human\\_resource\\_management\\_in\\_the\\_public\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/296389118_Human_resource_management_in_the_public_sector)

(2)John P. Wilson : **Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations** , 2 ed , U K , Kogan Page Publishers , 2005. PP 4-5

Availableat:[https://books.google.com/books/about/Human\\_Resource\\_Development.html?id=zpNc\\_GZiikC](https://books.google.com/books/about/Human_Resource_Development.html?id=zpNc_GZiikC)

(3) محمود , محمد الفاتح ، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع عمان ، 2016م) . ص ص 41-44

(4) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006م)، ص 216

(5) سعيد عبد الله حارب، وسائل تنمية الموارد البشرية، 2009

(6) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية،(عمان: دار البداية للنشر، 2008م)، ص 7

(7) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،(عمان: دار حامد للنشر، 2010م)، ص 34

(8) عاطف عبد الله المكاي، القيادة الإدارية،(القاهرة: مؤسسة طبية للنشر و التوزيع ، 2012م)، ص 12

(9) بشر العلاف، القيادة الإدارية، (عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2020م)، ص 14

(10)Novikova IV. Strategizing of the Human Resources Development: Main Elements and Stages. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(1):57-65. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>

<sup>11</sup> Faizah, Anak Agung Putu Agung, and I Wayan Widnyana. "The Effect of Career Development and Servant Leadership on Employee Performance With Work Motivation As an Intervening Variable in the



## المبحث الثاني: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

بظهور المفاهيم الحديثة التي من أبرزها "المسؤولية الاجتماعية"، فإن الشركات لم تعد تعتمد في بناء صورتها الذهنية على مراكزها المالية، فقد أدركت أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل مراعاة احتياجات المجتمع والحفاظ على البيئة، وهذا كله من أجل خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم<sup>(1)</sup>.

وتجدر الإشارة أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يكن معروفاً في النصف الأول من القرن العشرين بشكل واضح، فالشركات تحاول جاهدة تعظيم أرباحها بشتى الوسائل، لكن مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت بوادر تدعو الشركات لتبني دوراً أكبر تجاه البيئة التي تعمل بها<sup>(1)</sup>،

فقد حظيت مشاكل البيئة الناتجة عن ممارسة النشاط الاقتصادي للشركات الكبرى بمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين وتمركزت حول الآثار السلبية الناتجة عن التلوث الذي تسببه هذه الشركات بمختلف أشكاله مثل (تلوث الهواء، الماء، التربة، انعكاس التلوث على صحة الانسان...إلخ)، فنادوا بواجب هذه الشركات تحمل مسؤولياتها عن الأضرار التي ألحقتها بالبيئة ومواردها الطبيعية<sup>(3)</sup>.

يختلف تعريف المسؤولية الاجتماعية بحسب وجهة النظر التي تراعي هذا التوجه فمنهم من يراها من وجهة نظر إدارية واستراتيجية للمصالح الاجتماعية، ومنهم من يرى من وجهة نظر التكاليف على التبرعات والمشاريع التي تعود على المجتمع، لذلك عرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها العملية التي تتطلب من المسير داخل المؤسسة في أن يفكر ويناقش العلاقات مع أصحاب المصلحة وكذلك دورهم في ما يتعلق الصالح العام، جنباً إلى جنب مع التصرف السلوكي مع الاحترام لتحقيق من هذه الأدوار والعلاقات<sup>(2)</sup>.

يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى واجب إدارات المنظمات بالقيام باتخاذ قرارات أو التصرف بطريقة تساهم بزيادة رفاهية المجتمع ومصالحه إضافة إلى مصالح المنظمات، وبالتالي فإن منظمات الأعمال يجب ان تبني دوراً اجتماعياً واسعاً وان تنفق بسخاء على الأنشطة الاجتماعية ورفاهية المجتمع<sup>(3)</sup>.

## ثانياً: أهداف المسؤولية الاجتماعية:

يمكن تحديد أهداف تطبيق المسؤولية الاجتماعية بناءً على مفاهيمها في الأتي<sup>(4)</sup>:

1. تخفيض حدة التضارب بين أصحاب المصالح المتعارضة وأطراف المجتمع.
2. دعم البعد الاجتماعي بمعرفة الشركة أكثر من مجرد الالتزام التشريعي والقيام بأعمال الخير وبناء العلاقات العامة.

Employment Agency and Human Resources Development Denpasar City". *International Journal of Contemporary Research and Review* 11, no. 01 (January 27, 2020): 21741–21751. Accessed November 1, 2024. <http://ijcrr.info/index.php/ijcrr/article/view/785>.

(1) صالح السحبياني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية"، (بيروت: الجمهورية اللبنانية المؤتمر الدولي حول "القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف"، 23\_25 مارس 2009)، ص 3.

(2) Nadia Albu, et. al., **The implications of corporate social responsibility on the accounting profession: the case of Romania**, Accounting Journal, Vol.15, No.29, Bucharest, February 2011, p204 Available at:

[https://www.researchgate.net/publication/227363719\\_The\\_Implications\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_on\\_the\\_Accounting\\_Profession\\_The\\_Case\\_of\\_Romania](https://www.researchgate.net/publication/227363719_The_Implications_of_Corporate_Social_Responsibility_on_the_Accounting_Profession_The_Case_of_Romania)

(3) عزواي عمر، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار.

4 - Schroth .P. Fostering Informed and Responsible management the failure of the corruption treaties provisions on Accounting and control. Social Responsibility . & corporate GOVERNANCE issue REASERCH IN International Business and Finance . VOL.17.NOWYORK.(2003) P.P.133-169.

Available at: <https://www.jstor.org/stable/25123391>



3. قياس أنشطة البعد الاجتماعي للشركة بشكل فعال يرمي إلى وصفها بالمواطنة الصالحة مجتمعياً.
4. رد فعل الأعمال التجارية تجاه المجتمع كمدخل أخلاقي.
5. اكتساب ثقة الجمهور وإرضاء المستهلكين وحمائهم والتعامل مع الرأي العام وتحسين صورة الشركة وسمعتها ودعم قدرتها التنافسية.
6. تعظيم الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السالبة لأنشطة الشركة تجاه المجتمع.
7. تحقيق التوازن في التزامات الشركة بين حملة الأسهم والمجتمع.
8. المشاركة الإيجابية من قبل المحاسبين في قياس وتقويم الأداء الاجتماعي للشركات لتحقيق التوازن النسبي بين العلاقة الاقتصادية والعلاقة الاجتماعية، (إنتاج السلع والخدمات).
9. رعاية العاملين وتحقيق استقرارهم النفسي وتنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وتوفير الأمن الصناعي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم<sup>(1)</sup>.
10. التوازن النسبي بين رفاهية المجتمع ورفاهية الشركة في إطار تأدية الأعمال التجارية.
11. الإفصاح عن الدور المؤسسي في عمليات النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.
12. قيام الشركات بمقابلة توقعات المجتمع وتقدير متطلباته والإفصاح في تقاريرها عن نتائج ذلك.
13. تعظيم المساهمة الاجتماعية للمنشأة، تلك المساهمة التي يتحقق منها العائد للطوائف المختلفة بالمجتمع.
14. أصبح من المتعين على أي تنظيم لكي يستمر في التكيف والملاءمة للبيئة والمجتمع ان يعمل على تحقيق أهداف أخرى تمس جوانب متعددة لطوائف ومجموعات اجتماعية محددة في بيئته التي ينتمي إليها.<sup>(2)</sup>
15. تغير توقعات المجتمع من المؤسسات الاقتصادية<sup>(3)</sup>
16. خلق بنية جيدة لمؤسسات الأعمال
17. تحسن صورة شركات الأعمال في أذهان أفراد المجتمع
18. تطبيق الإجراءات والقوانين الحكومية بشأن الالتزامات الاجتماعية
19. مصلحة حملة الأسهم تقضي بضرورة ممارسة المسؤولية الاجتماعية
20. التعامل مع المشاكل الاجتماعية قبل أن تتحول إلى مشاكل خطيرة

#### ثالثاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

تقوم الشركات في إطار المسؤولية الاجتماعية بالدمج الإداري بين النشاطات الاجتماعية والبيئية مع الأهداف التجارية لهذه الشركات، وفيما يلي أمثلة عن هذه الأهداف التي تمثل مظاهر المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم نتطرق إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية<sup>4</sup>.

و تتمثل في كل من البعد الاقتصادي والبعد القانوني والبعد الاجتماعي<sup>(5)</sup>.

---

(1) أحمد فرغلي محمد، اتجاهات الفكر المحاسبي في مجال المسؤولية الاجتماعية، (الرياض: جامعة الرياض، مجلة كلية العلوم الإدارية، المجلد 7، 1980م)، ص22

(2) محمد محمود خيري، دراسات في مستجدات المراجعة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة التكاليف، 1985م)، ص163

(3) طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007م)، ص517

(4) مراد سكاك: "التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع وتحديات المستقبل"، المؤتمر الوطني الثامن حول: مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق، أيام 11 و 12 أكتوبر 2010، جامعة 20 أوت سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 20.

(5) فاطمة علوي، المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والشرعية، (جامعة بنسار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي: 14 \_ 15 فيفري 2012م)، ص6

## 1/ البعد الاقتصادي:

ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لنتج سلعا وخدمات بنوعية راقية توزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة، كما يقتضي هذا البعد، المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين إضافة إلى منع الاحتكار والإضرار بالمستهلكين، كما يقتضي هذا البعد الاستفادة من التقدم التكنولوجي، واستخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة.

## ثانياً: البعد القانوني:

ويقتضي هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، كإحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الضارة و حماية الأطفال صحياً وثقافياً، و حماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها، والتخلص من مخلفات المنتوجات بعد استهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين.

## ثالثاً: البعد الاجتماعي:

### 1. طبيعة البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية:

ويقتضي هذا البعد مراعاة المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع عن طريق احترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك، لهذا يتم التركيز على المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق ونوعية الحياة في المجتمع، كما يتم التركيز على تقديم الحاجات الأساسية في المجتمع.

إن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمنشآت يحقق لها العديد من الفوائد منها<sup>(1)</sup>:

- أ. تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى أصحاب المصالح كالعاملين وأفراد المجتمع بصورة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة أتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة.
- ب. إن المسؤولية الاجتماعية تضيفي تحسينا على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- ج. كما يمكن أن تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق بالنسبة للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك فوائد تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع وغيرها.<sup>(2)</sup>
- د. السمعة الجيدة والحصول على العملاء الجيدين هي إحدى نتائج المسؤولية الاجتماعية حيث تواجه الشركة التي تمارس مسؤوليات اجتماعية عالية مشاكل أقل في العمالة ويجذب التعامل معها.
- هـ. قد تعطى المسؤولية الاجتماعية انطباعاً جيداً عن الشركة لبعض الجهات كالمستثمرين والبنوك وموظفي الحكومة مما يحسن علاقتها بتلك الجهات، الأمر الذي قد تنتج عنه فوائد اقتصادية عديدة للشركة وزيادة فرصها الاستثمارية.

(1) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، (عمان: دار الورق للنشر و التوزيع، 2006م)، ص 199 .

(2) أندرو غاينيجي، المسؤولية الاجتماعية للمنشآت، (جنيف: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2004م)، ص 82 .

يتضح للباحث مما سبق أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية يعود بالنفع على المنظمة بزيادة ثقة المجتمع بها وتفضيلها على غيرها مما يعني اقباله على منتجاتها او خدماتها، وبالنسبة للمجتمع الداخلي والخارجي فانه ينتفع مما تقدمه له المنظمة من خدمات هو في امس الحاجة اليها.

## 2. قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة:

تكمن المشكلة الأساسية التي تواجه المحاسبة إلى أن هناك اختلاف بين وجهة النظر المحاسبية ووجهة النظر الاقتصادية في قياس هذا النوع من التكلفة<sup>(1)</sup> :

تعتبر أن التكلفة الاجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المنظمة نتيجة اضطلاعها بمسئولياتها الاجتماعية بصفة اختيارية أو إلزامية والتي لا يطالبها نشاطها الاقتصادي، بالإضافة إلى عدم حصولها على منفعة أو عائد اقتصادي مقابل هذه التكاليف نجد أن هذا المفهوم يعتمد التكلفة الفعلية أساساً في القياس.

تعتبر أن التكلفة الاجتماعية هي قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار نتيجة لممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي (مثل تلوث الهواء، والماء، والتربة، والضجيج.. الخ)، فهي بذلك تعبر عن قيمة الموارد التي يضحى بها المجتمع من أجل إنتاج السلع والخدمات، ونجد أن هذا المفهوم يعتمد تكلفة الفرصة البديلة أساساً في القياس<sup>(2)</sup>.

إن الأخذ بمفهوم التكلفة الفعلية أساساً في قياس التكاليف الاجتماعية من وجهة النظر المحاسبية لا يعبر عن التكاليف الاجتماعية المتمثلة بالإضرار والآثار السلبية التي تلحقها المنظمة بالبيئة المحيطة بها وبالمجتمع بسبب تلوث البيئة الناتج عن ممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي، فهي لا تمثل تكاليف اجتماعية وفقاً لهذا المفهوم على اعتبار أن المنظمة لم تدفع مقابل هذه الأضرار، وهنا نجد أن المفهوم يعاني من القصور في إيجاد أساس ملائم لقياس التكاليف<sup>(3)</sup>.

وحسب رأي الشيرازي يمكن تقسيم التكاليف الاجتماعية إلى تكاليف اجتماعية مباشرة تمثل وجهة النظر المحاسبية، وتكاليف اجتماعية غير مباشرة تمثل وجهة النظر الاقتصادية<sup>(2)</sup>.

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

يتناول الباحث إجراءات الدراسة الميدانية التي اشتملت على التخطيط للدراسة موضحاً الإجراءات التي اتبعتها الباحث في تصميم استبانة الدراسة الميدانية ووصفاً لمجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة وتقييم أدوات القياس وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة بترولائز لخدمات الحام ، وتم استهداف كل من مدراء الإدارات وروساء الأقسام والمشرفين والموظفين.

(1) وفيه أحمد فؤاد هندواي، تقييم الأداء الاجتماعي والاقتصادي لهيئة قناة السويس، (الاسماعلية: جامعة قناة السويس، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، 1991م)، ص171

2- Gray . R . the Social Accounting project and Accounting Organization and Society . Accounting is Applied in the financial statements of companies in Gaza Strip . Journal of Islamic University .Human Studies services VOL . 15: Issue1، 2002، P . 239 – 281.

Available at: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/joim-2021-0002>

(3) Hughes and Willis، How Quality Control Concepts Can Reduce Environmental Expenditures، Journal of Cost Management، (Summer/1995)، PP. 15- 16 Available at: [https://www.researchgate.net/publication/227668476\\_Measuring\\_TQEM\\_returns\\_from\\_the\\_application\\_of\\_quality\\_frameworks](https://www.researchgate.net/publication/227668476_Measuring_TQEM_returns_from_the_application_of_quality_frameworks)

(2) عباس مهدي شيرازي، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، نظرية المحاسبة، (الكويت: دار السلال، 1990م)، ص35

وتمَّ اختبار مجتمع البحث بطريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع عدد (140) إستبانة على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث وتم استرجاع (121) إستبانة سليمة.

#### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قام الباحث بترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمَّ تفرغ البيانات التي تمَّ جمعها من خلال الاستبيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمَّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبار الثبات (*Reliability Test*) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام "معامل ألفا كرونباخ" (*Cronbach's Alpha*). وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء، ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن (60%).

2. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المهني، الوظيفي، سنوات الخبرة)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدي، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات الباحثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي لإجابات العينة باستخدام مقياس ليدكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين.

3. أساليب الإحصاء الاستدلالية: وذلك لاختبار فروض الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب في استخدام - أسلوب الانحدار الخطي

وقد اتبع الباحث الخطوات التالية في اختبار فرضيات الدراسة:

1. تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة وقد قام الباحث بتلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة
2. تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع عبارات الدراسة وذلك لمعرفة اتجاه عينة الدراسة لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.
3. واختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي.

#### رابعاً: صدق وثبات الاستبانة :

1. صدق الاستبيان (صدق المحكمين): تم عرض المقياس (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) من الأكاديميين العاملين في جامعة السودان المفتوحة و جامعة النيلين وجامعة افريقيا العالمية وأكاديمية السودان للعلوم المصرفية بالإضافة الي جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل وجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية بالمملكة العربية السعودية وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديل.

2. ثبات فقرات الاستبانة : في هذه الجزئية تم إيجاد معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الاستبانة). وجدول (1) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على إنفراد وللمقياس ككل.

جدول (1)

معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
<b>المحور الأول: تنمية الموارد البشرية</b>		
0.794	5	البعد الأول: دعم الادارة العليا لتنمية الموارد البشرية
0.833	5	البعد الثالث: توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية
<b>المحور الثاني المسؤولية الاجتماعية</b>		
0.870	5	البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية:
0.988	5	البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية
0.825	5	البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية
0.866	5	البعد الإنساني الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية
<b>0.959</b>	<b>70</b>	<b>جميع المحاور</b>

المصدر: إعداد الباحث، الدراسة الميدانية، 2024م

جدول (1) يعرض نتائج تحليل معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لمجموعة من المحاور المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، والكفاءة الإنتاجية. تشير القيم إلى موثوقية الأبعاد المختلفة، حيث تتراوح قيم معامل ألفا بين 0.748 و0.988. المحور الأول حول تنمية الموارد البشرية يظهر قيمًا جيدة، خاصة في كفاءة المتدربين (0.886) والتحفيز (0.871)، مما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا. المحور الثاني المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية يُظهر أعلى موثوقية في البعد الاقتصادي (0.988)، مما يدل على أهمية هذا البعد في تقييم المسؤولية الاجتماعية. يُظهر الجدول أن جميع المحاور مجتمعة تتمتع بمعامل ألفا مرتفع (0.959)، مما يشير إلى موثوقية عالية للأداة المستخدمة في القياس.

المبحث الثاني: تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

اشتملت على الخصائص التالية: النوع. العمر. المؤهل العلمي التخصص العلمي. المسمى الوظيفي. سنوات الخبرة. وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة:

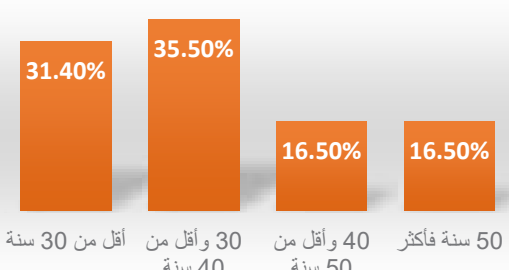
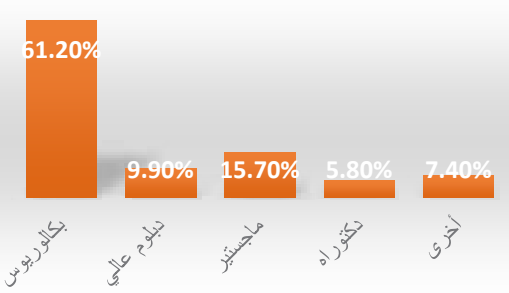
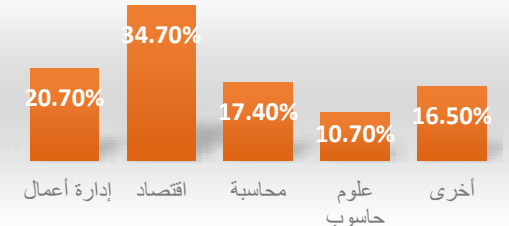
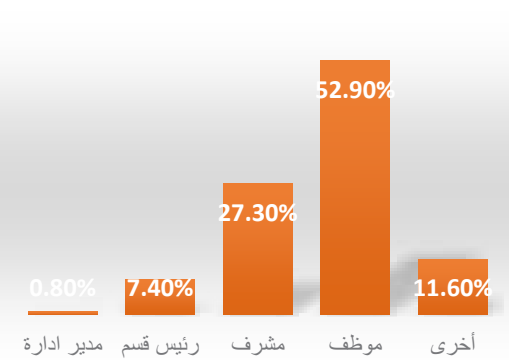
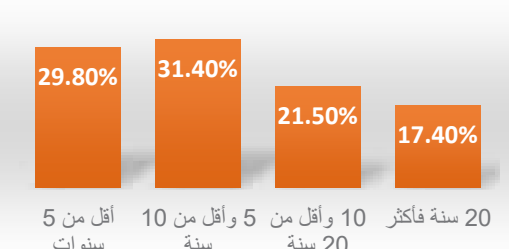
1/ توزيع المبحوثين حسب البيانات الشخصية:

لمعرفة نوع المبحوثين فقد اعطو الخيارات المتاحة في جدول (2) قد جاء توزيعهم كما موضح في الجدول (2):

جدول (2)

التوزيع التكراري للمبحوثين وفق البيانات الشخصية

النوع	النسبة %
ذكر	63.6%
أنثي	36.4%
سنوات الخبرة	النسبة %

 <p>أقل من 30 سنة 31.40%</p> <p>30 وأقل من 40 سنة 35.50%</p> <p>40 وأقل من 50 سنة 16.50%</p> <p>50 سنة فأكثر 16.50%</p>	%31.4	أقل من 30 سنة
	%35.5	30 وأقل من 40 سنة
	%16.5	40 وأقل من 50 سنة
	%16.5	50 سنة فأكثر
 <p>بكالوريوس 61.20%</p> <p>دبلوم عالي 9.90%</p> <p>ماجستير 15.70%</p> <p>دكتوراه 5.80%</p> <p>أخرى 7.40%</p>	<b>النسبة %</b>	<b>المؤهل العلمي</b>
	%61.2	بكالوريوس
	%9.9	دبلوم عالي
	%15.7	ماجستير
	%5.8	دكتوراه
	%7.4	أخرى
 <p>إدارة أعمال 20.70%</p> <p>اقتصاد 34.70%</p> <p>محاسبة 17.40%</p> <p>علوم حاسوب 10.70%</p> <p>أخرى 16.50%</p>	<b>النسبة %</b>	<b>التخصص العلمي</b>
	%20.7	إدارة أعمال
	%34.7	اقتصاد
	%17.4	محاسبة
	%10.7	علوم حاسوب
	%16.5	أخرى
 <p>مدير ادارة 0.80%</p> <p>رئيس قسم 7.40%</p> <p>مشرف 27.30%</p> <p>موظف 52.90%</p> <p>أخرى 11.60%</p>	<b>النسبة %</b>	<b>المسمى الوظيفي</b>
	%0.8	مدير ادارة
	%7.4	رئيس قسم
	%27.3	مشرف
	%52.9	موظف
	%11.6	أخرى
 <p>أقل من 5 سنوات 29.80%</p> <p>5 وأقل من 10 سنة 31.40%</p> <p>10 وأقل من 20 سنة 21.50%</p> <p>20 سنة فأكثر 17.40%</p>	<b>النسبة %</b>	<b>سنوات الخبرة</b>
	%29.8	أقل من 5 سنوات
	%31.4	5 وأقل من 10 سنة
	%21.5	10 وأقل من 20 سنة
	%17.4	20 سنة فأكثر
	<b>%100</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث، الدراسة الميدانية، 2024 .

يشير الجدول (2) إلى توازن نسبي في العينة حيث تشكل الذكور 63.6% والإناث 36.4%، مما يساعد في تحليل تأثير الجنس على المتغيرات المدروسة. كما يظهر أن 31.4% من المشاركين تقل أعمارهم عن 30 سنة، مما يعكس وجود نسبة كبيرة من الأفراد ذوي الخبرة القليلة إلى المتوسطة، مما قد يؤثر على آرائهم حول تنمية الموارد البشرية. في مجال التعليم، يحمل 61.2% من المشاركين درجة بكالوريوس، مما يعزز موثوقية النتائج ويشير إلى فهم أعمق للقضايا المطروحة. أما بالنسبة للتخصصات الأكاديمية، فإن 34.7% من المشاركين متخصصون في الاقتصاد، مما يوفر رؤى قيمة لتحسين الأداء المؤسسي. وأخيراً، يوضح توزيع المسمى الوظيفي أن غالبية العينة تتكون من موظفين ومشرفين، مما يعكس تمثيلاً قوياً للفئات التشغيلية التي تؤثر على استراتيجيات التنمية والإنتاجية في شركة بترولاينز..

ثانياً: اختبار البيانات الأساسية:

## 1- الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لعبارات المحاور: المحور الأول: تنمية الموارد البشرية

### جدول (3)

#### الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الأول

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
<b>البعد الأول: دعم الإدارة العليا لتنمية الموارد البشرية</b>			
الإدارة العليا تهتم بتطوير مواردها البشرية.	4.7	.61	مرتفعة جداً
الإدارة العليا توفر الموارد اللازمة لإدارة الموارد البشرية.	4.4	.73	مرتفعة جداً
المناخ التنظيمي يتسم بالمرونة.	4.4	.68	مرتفعة جداً
تلتزم الإدارة بخطة استراتيجية لتنمية مواردها البشرية.	4.3	.77	مرتفعة جداً
تدعم إدارة الشركة كل جهد يقود إلى الجودة	4.1	.91	مرتفعة جداً
<b>البعد الثالث: توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية</b>			
يتم وضع ميزانية كافية لتنمية الموارد البشرية..	4.3	.87	مرتفعة جداً
توضع الميزانية وفقاً لاحتياجات تنمية الموارد البشرية .	4.2	.78	مرتفعة جداً
توفر الميزانية وسائل متابعة الأنشطة المختلفة للتدريب	4	.94	مرتفعة جداً
الميزانية كافية لتحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية .	4	.94	مرتفعة جداً
الميزانية كافية لتنفيذ خطة التنمية.	4.2	.90	مرتفعة جداً

المصدر : إعداد الباحث ، الدراسة الميدانية ، 2024م

يتضح من الجدول (3) أن هناك توافقاً مرتفعاً جداً بين المشاركين حول أهمية دعم الإدارة العليا في هذا المجال، حيث بلغ الوسط الحسابي لأكثر العبارات 4.7، مما يعكس التزام الإدارة بتطوير مواردها البشرية وتوفير الموارد اللازمة لذلك. كما تشير النتائج إلى وجود مناخ تنظيمي مرن ووجود خطة استراتيجية واضحة، حيث تراوحت درجات الموافقة بين 4.1 و4.4. من جهة أخرى، يبرز البعد المتعلق بتوفير الميزانية كعامل أساسي في نجاح تنمية الموارد البشرية، حيث حصلت العبارات المتعلقة بالميزانية على متوسطات تتراوح بين 4.0 و4.3، مما يدل على أن المشاركين يرون أن الميزانية المخصصة كافية لدعم الأنشطة التدريبية وتحقيق الأهداف التنموية. بشكل عام، تعكس هذه النتائج بيئة عمل إيجابية تدعم التنمية المستدامة للموارد البشرية، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي في الشركة.

## المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

## جدول (4)

## الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثاني

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
<b>البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية:</b>			
مرتفعة جدا	.68	4.5	تتحمل الشركة مسؤوليتها تجاه أفراد المجتمع ككل بغض النظر عن اختلافهم توجهاتهم
مرتفعة جدا	.77	4.2	توفر الشركة الرعاية الصحية للمجتمع في منطقة عملها.
مرتفعة جدا	.85	4.3	تعمل الشركة على الإرتقاء بالتنمية المستدامة للمجتمع .
مرتفعة جدا	.88	4	تشارك الشركة المجتمع في مناسباتهم العامة.
مرتفعة جدا	.83	4.2	تساهم الشركة بالدعم المادي لحل المشكلات الاجتماعية
<b>البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية</b>			
مرتفعة جدا	.90	4.2	توفر الشركة فرص عمل لأفراد المجتمع بمرتبات مجزية.
مرتفعة جدا	.78	4.3	تعمل الشركة تشجيع المبادرات الاقتصادية في المنطقة.
مرتفعة جدا	.89	4.2	تعمل الشركة على تنفيذ مشروعات استقرار في المناطق التي تعمل بها.
مرتفعة جدا	.91	4.1	تلتزم الشركة بالسياسات الاقتصادية المتبعة لدى الحكومة
مرتفعة جدا	.83	4.2	تساهم الشركة في دعم الاقتصادي المحلي.
<b>البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية</b>			
مرتفعة جدا	1	4.2	تتوافق القيمة الأخلاقية بالشركة مع قيم المجتمع.
مرتفعة جدا	.93	4.1	تتمتع الشركة بالبرامج التي تساعد في محاربة العادات الضارة بالمجتمع .
مرتفعة جدا	.85	4.2	توفير معلومات عن استخدام وسائل الحد من التلوث بما يضمن سلامة المجتمع
مرتفعة جدا	.92	4	تراعي الشركة حقوق الإنسان التي تتوافق مع تقاليد المجتمع
مرتفعة جدا	1	4	تمتلك الشركة دليل أخلاقي واضح لجميع العاملين لديها
<b>البعد الإنساني الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية</b>			
مرتفعة جدا	.68	4.4	تقديم الشركة منح لدعم المجتمع المحلي
مرتفعة جدا	.77	4.3	تساهم الشركة في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة
مرتفعة جدا	.91	4.1	تقدم الشركة مساعدات للمشاريع الخيرية
مرتفعة جدا	.61	4.7	تساهم الشركة في برامج حماية البيئة
مرتفعة جدا	.73	4.4	تمد الشركة يد العون عند الكوارث

المصدر : إعداد الباحث ، الدراسة الميدانية ، 2024م

يتضح من الجدول (4) الذي يوضح الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يعكس التزام شركة بترولنايز تجاه المجتمع من خلال مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية. في البعد الاجتماعي، حصلت العبارة "تتحمل الشركة مسؤوليتها تجاه أفراد المجتمع ككل بغض النظر عن اختلافهم توجهاتهم" على متوسط حسابي قدره 4.5 مع انحراف معياري يبلغ 0.68، مما يدل على توافق عالٍ بين الموظفين حول أهمية الشمولية. بينما حصلت العبارة "تشارك الشركة المجتمع في مناسباتهم العامة" على متوسط 4.0، مما يشير إلى إمكانية تعزيز التفاعل المجتمعي. في البعد الاقتصادي، حصلت العبارة "تعمل الشركة على تنفيذ مشروعات استقرار في المناطق التي تعمل بها" على متوسط 4.2، مما يعكس التزام الشركة بتعزيز



الاقتصاد المحلي، بينما حصلت عبارة "توفر الشركة فرص عمل لأفراد المجتمع بمرتبات مجزية" على متوسط 4.2 أيضاً، مما يدل على رضا الموظفين عن السياسات الاقتصادية المتبعة. أما في البعد الأخلاقي، فقد حصلت العبارة "تتوافق القيمة الأخلاقية بالشركة مع قيم المجتمع" على متوسط 4.2، مما يدل على توافق جيد بين قيم الشركة والمجتمع، بينما حصلت عبارة "تراعي الشركة حقوق الإنسان التي تتوافق مع تقاليد المجتمع" على متوسط 4.0، مما يشير إلى الحاجة لتحسين هذه الجوانب. في البعد الإنساني الاقتصادي، حصلت العبارة "تساهم الشركة في برامج حماية البيئة" على أعلى متوسط (4.7)، مما يعكس التزاماً قوياً تجاه البيئة، بينما حصلت عبارة "تساهم الشركة في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة" على متوسط 4.3. بشكل عام، تعكس هذه النتائج التزام شركة بترولنايز بتحقيق المسؤولية الاجتماعية عبر مختلف الأبعاد، مما يستدعي استمرار الجهود لتعزيز التفاعل المجتمعي وتحسين السياسات الاقتصادية والأخلاقية لضمان تحقيق التنمية المستدامة.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

#### 1. اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الادارة العليا لتنمية الموارد البشرية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية". هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أثر دعم الادارة العليا لتنمية الموارد البشرية علي تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن دعم الادارة العليا لتنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل ( $X_1$ )، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية ( $Y_1$ ) كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي:

#### جدول (5)

#### نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الأولى

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الإنحدار	
معنوية	0.000	4.672	1.865	$\hat{\beta}_0$
معنوية	0.000	6.104	0.547	$\hat{\beta}_1$
			0.488	معامل الارتباط (R)
			0.238	معامل التحديد ( $R^2$ )
			37.263	إختبار (F)
النموذج معنوي				
$Y_1 = 1.865 + 0.547X_1$				

المصدر: إعداد الباحث، الدراسة الميدانية، 2024م

ويمكن تفسير نتائج الجدول (5) كالآتي:

أ. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي ضعيف بين دعم الادارة العليا لتنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.488).  
 ب. بلغت قيمة معامل التحديد (0.238)، وهذه القيمة تدل على أن دعم الادارة العليا لتنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل يؤثر ب(23.8%) على تحقيق المسؤولية الاجتماعية (المتغير التابع).  
 ج. نموذج الإنحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة إختبار (F) (37.263) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

د. 1.865: متوسط تحقيق المسؤولية الاجتماعية عندما يكون دعم الادارة العليا لتنمية الموارد البشرية يساوي صفرًا.  
هـ. 0.547: وتعني زيادة دعم الادارة العليا لتنمية الموارد البشرية وحدة واحدة يزيد من تحقيق المسؤولية الاجتماعية بـ 54.7%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الادارة العليا لتنمية الموارد البشرية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية" قد تحققت.

## 2. اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية".  
هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أثر توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية على تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ولتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل ( $X_3$ )، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية ( $Y_1$ ) كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي:

### جدول (6)

#### نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الثانية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	6.878	1.798	$\hat{\beta}_0$
معنوية	0.000	9.634	0.593	$\hat{\beta}_1$
			0.662	معامل الارتباط (R)
			0.438	معامل التحديد ( $R^2$ )
			92.819	إختبار (F)
<b><math>Y_1 = 1.798 + 0.593X_2</math></b>				

المصدر: إعداد الباحث ، الدراسة الميدانية، 2024م

ويمكن تفسير نتائج الجدول (6) كالآتي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.662).
  - ب. بلغت قيمة معامل التحديد (0.438)، وهذه القيمة تدل على أن توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل يؤثر بـ (43.8%) على تحقيق المسؤولية الاجتماعية (المتغير التابع).
  - ج. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة إختبار (F) (92.819) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
  - د. 1.798: متوسط تحقيق المسؤولية الاجتماعية عندما يكون توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية يساوي صفرًا.
  - هـ. 0.593: وتعني زيادة توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية وحدة واحدة يزيد من تحقيق المسؤولية الاجتماعية بـ 59.3%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الميزانية لتنمية الموارد البشرية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية" قد تحققت.

الخاتمة:

### أولاً: النتائج

بعد عرض الاطار النظري واجراء الدراسة الميدانية توصلت الدراسة الي النتائج التالية:

1. بينت الدراسة وجود ارتباط طردي قوي بين تنمية الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية بشركة بترولابنز لخدمات الخام
2. أظهرت الدراسة أن هناك التزامًا قويًا من الإدارة العليا بتعزيز قدرات الموظفين واهتمامها بتطويرهم. هذا الالتزام يعكس فهمًا عميقًا من قبل الإدارة لأهمية تنمية الموارد البشرية كعامل رئيسي في تحسين الأداء المؤسسي.
3. أظهرت الدراسة أن الشركة تتحمل مسؤوليتها تجاه أفراد المجتمع ككل بغض النظر عن اختلاف توجهاتهم، مما يعكس التزامًا قويًا بالمبادئ الاجتماعية. هذا الالتزام يعزز من الثقة بين الشركة والمجتمع، ويعكس فهمًا عميقًا لأهمية الشمولية في العلاقات المجتمعية
4. كما أوضحت الدراسة أن هناك اهتمامًا بتوفير الرعاية الصحية للمجتمع في منطقة عمليات الشركة، مما يدل على دور الشركة الفعال في تحسين جودة الحياة
5. أثبتت الدراسة أن الشركة تعمل على الارتقاء بالتنمية المستدامة للمجتمع، مما يشير إلى التزامها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
6. كما أظهرت الدراسة مشاركة الشركة في مناسبات المجتمع العامة، مما يعكس رغبتها في التفاعل مع المجتمع
7. أثبتت الدراسة أن الشركة تساهم بالدعم المادي لحل المشكلات الاجتماعية، مما يدل على وعيها بالمسؤوليات الاجتماعية .
8. كما أظهرت الدراسة أن الإجراءات الإدارية الصارمة لمنع التغيب عن العمل تشير إلى وجود نظام فعال لتعزيز الالتزام والانضباط بين الموظفين
9. أظهرت الدراسة أن توجيهات المدير يتم اتخاذها بالتشاور مع العاملين، مما يعكس ثقافة تشاركية جيدة

### ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل اليها يوصي الباحث بالآتي:

1. ينبغي على إدارة الشركة تعزيز استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع جوانب العمليات الإدارية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير برامج تدريبية تعزز من الوعي الاجتماعي لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين أداء الشركة في المجتمع. مع وضع آليات لتقييم أثر هذه البرامج على كل من الموظفين والمجتمع لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
2. تخصيص ميزانية أكبر لهذه البرامج وتوسيع نطاقها لتشمل مهارات جديدة تواكب التطورات السريعة في السوق
3. ضمان أن هذه الميزانية تُستخدم بفعالية لمتابعة الأنشطة التدريبية وتقييم نتائجها بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة
4. تعزيز هذه الجهود من خلال برامج توعية وتفاعل مع المجتمع المحلي، مما يساعد على بناء علاقات أكثر قوة واستدامة
5. توسيع نطاق هذه الرعاية لتشمل خدمات إضافية مثل الفحوصات الدورية والبرامج التثقيفية الصحية، مما يعزز من تأثير الشركة الإيجابي.
6. تطوير استراتيجيات واضحة ومحددة تركز على مشاريع تنموية مستدامة تعود بالنفع على المجتمع والبيئة

7. زيادة هذه المشاركة من خلال تنظيم فعاليات مجتمعية ودعم الأنشطة الثقافية والتعليمية، مما يسهم في تعزيز الروابط الاجتماعية.

8. وضع خطة استراتيجية لتوجيه هذا الدعم بشكل أكثر فعالية نحو القضايا الأكثر إلحاحًا في المجتمع، مما يعزز من الأثر الإيجابي لهذه المساهمات.

دراسات لبحوث مستقبلية:

أ. استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية في شركات النفط  
ب. تحقيق التكامل بين المسؤولية الاجتماعية والكفاءة الإنتاجية: دراسة حالة بترولنايز

### قائمة المصادر والمراجع:

#### المراجع باللغة العربية

##### 1/الكتب:

- عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، (عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016م)  
مصطفى محمد السيد احمد، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: منشورات جامعة أسيوط، 2019م)  
محمود، محمد الفاتح، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع عمان، 2016م)  
حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006م)  
سعيد عبد الله حارب، وسائل تنمية الموارد البشرية، 2009  
زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، (عمان: دار البداية للنشر، 2008م)  
شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار حامد للنشر، 2010م)  
عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012م)  
بشير العلاق، القيادة الإدارية، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2020م)  
طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007م)  
نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006م)  
عباس مهدي شيرازي، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، نظرية المحاسبة، (الكويت: دار السلال، 1990م)

##### 2/المجلات العلمية:

- زاوي صورية وتومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة (الجزائر: جامعة محمد خضير بسكرة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 7، 2013م)  
سعيد الأمين محمد، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الصورة الذهنية لشركة زين للاتصالات المحدودة بالسودان، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسة العليا، مجلة كلية الدراسات العليا، المجلد 9، العدد 35، 2017م)  
سهير عادل حامد الجاد، ساجدة عبد الرضا ثابت السعيد، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية (بغداد: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 1، العدد 64، 2021م)  
أحمد فرغلي محمد، اتجاهات الفكر المحاسبي في مجال المسؤولية الاجتماعية، (الرياض: جامعة الرياض، مجلة كلية العلوم الإدارية، المجلد 7، 1980م)  
بارك نعيمة برك: "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، (الجزائر: مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 7، 2014م)  
عزاوي عمر، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار.  
محمد محمود خير، دراسات في مستجدات المراجعة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة التكاليف، 1985م)

##### 3/الرسائل الجامعية

- مراد سكاك: "التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع وتحديات المستقبل"، المؤتمر الوطني الثامن حول: مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق، أيام 11 و 12 أكتوبر 2010، جامعة 20 أوت سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

#### 4 / المؤتمرات :

صالح السحبياني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية"، (بيروت: الجمهورية اللبنانية المؤتمر الدولي حول "القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف"، 23\_25 مارس 2009)  
أندرو غاثينجي، المسؤولية الاجتماعية للمنشآت، (جنيف: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2004م)  
وفيه أحمد فؤاد هندراوي، تقييم الأداء الاجتماعي والاقتصادي لهيئة قناة السويس، (الاسماعلية: جامعة قناة السويس، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، 1991م)

#### المراجع باللغة الإنجليزية:

Jani, A., Muduli, A. and Kishore, K. "Human resource transformation in India: examining the role digital human resource technology and human resource role", (International Journal of Organizational Analysis, Vol. ahead-of-print No. 2021), ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2021-2886>  
Ronald J. Burke , et al : **Human Resource Management in the Public Sector** , UK , Edward Elgar Publishing , 2013 (1)  
Availableat:[https://www.researchgate.net/publication/296389118\\_Human\\_resource\\_management\\_in\\_the\\_public\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/296389118_Human_resource_management_in_the_public_sector)  
John P. Wilson : Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations ,2 ed , U K , Kogan Page Publishers , 2005  
Availableat:[https://books.google.com/books/about/Human\\_Resource\\_Development.html?id=zpNc\\_GZliikC](https://books.google.com/books/about/Human_Resource_Development.html?id=zpNc_GZliikC)  
Novikova IV. Strategizing of the Human Resources Development: Main Elements and Stages. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(1):57–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>  
Faizah, Anak Agung Putu Agung, and I Wayan Widnyana. "The Effect of Career Development and Servant Leadership on Employee Performance With Work Motivation As an Intervening Variable in the Employment Agency and Human Resources Development Denpasar City". *International Journal of Contemporary Research and Review* 11, no. 01 (January 27, 2020): 21741–21751. Accessed November 1, 2024. <http://ijcrr.info/index.php/ijcrr/article/view/785>.  
Nadia Albu et. al. **The implications of corporate social responsibility on the accounting profession: the case of Romania**. Accounting Journal. Vol.15. No.29. Bucharest. February 2011  
Availableat:  
[https://www.researchgate.net/publication/227363719\\_The\\_Implications\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_on\\_the\\_Accounting\\_Profession\\_The\\_Case\\_of\\_Romania](https://www.researchgate.net/publication/227363719_The_Implications_of_Corporate_Social_Responsibility_on_the_Accounting_Profession_The_Case_of_Romania)  
Schroth .P. Fostering Informed and Responsible management the failure of the corruption treaties provisions on Accounting and control. Social Responsibility . & corporate GOVERNANCE issue REASERCH IN International Business and Finance . VOL.17.NOWYORK.(2003)  
Available at: <https://www.jstor.org/stable/25123391>  
Gray . R . the Social Accounting project and Accounting Organization and Society . Accounting is Applied in the financial statements of companies in Gaza Strip . Journal of Islamic University .Human Studies services VOL . 15: Issuel, 2002  
Available at: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/joim-2021-0002>  
Hughes and Willis. How Quality Control Concepts Can Reduce Environmental Expenditures. Journal of Cost Management. (Summer/1995). Available at:  
[https://www.researchgate.net/publication/227668476\\_Measuring\\_TQEM\\_returns\\_from\\_the\\_application\\_of\\_quality\\_frameworks](https://www.researchgate.net/publication/227668476_Measuring_TQEM_returns_from_the_application_of_quality_frameworks)

السادة والسيدات القراء الأعزاء

السادة الباحثين والسيدات الباحثات

وها أنا انتهز الفرصة وأدعو كل الباحثين لنشر أوراقهم بالمجلة العلمية المحكمة التي تصدر عن الأكاديمية العربية الدولية للتدريب والتطوير وذلك طبقاً لقواعد النشر المعلنة على موقع المجلة، على وعد منا بأن نكون عوناً لكل باحث جاد مجتهد يرغب في نشر نتاج فكره، وحصاد جهده، وان نكون معين علم لكل باحث عن المعرفة التي تتصل بمجالات عمل المجلة، مساهمة منا في خدمة العلم والعلماء.

تدعو هيئة التحرير المتابعين لمجلتنا والمهتمين بالبحث العلمي الى تقديم اقتراحاتهم، وكلنا آذان صاغية لأي نصيحة او اقتراح يرفع من تميز المجلة.

نسأل الله العظيم أن يوفقنا وياكم لما فيه خير الجميع، والله من وراء القصد

رئيس هيئة تحرير ومجلس إدارة المجلة

أ. د. مأمون عبدالمنعم الأمين

