

مجلة عربية - إقليمية - دولية - متخصصة - محكمة علميا - نصف سنوية

- ISSN (ONLINE) : 1858 - 8441
- ISSN (TEXT) : 1858 - 845X
- Arab Impact Factor Certificate No. (287)



السنة الثامنة - العدد السادس عشر

مارس
2025

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور
مأمون عبد المنعم الأمين



Prof.mam67@gmail.com

السنة الثامنة - العدد السادس عشر - مارس 2025 م



- للتواصل معنا:

★ هواتف ٠٠٢٤٩٩٩٩٠٠٠٠٠٠ - ٠٠٢٤٩٩١٢٣٠٧٤٣٩

★ البريد الإلكتروني لرئيس تحرير ومجلس إدارة المجلة

Prof.mam67@gmail.com

التصميم والطباعة	حسن عبد الحليم
المراجعة والتدقيق	د. يونس رضوان

- مميزات النشر بالمجلة:

١- مُعتمدة وتحمل رقم تسجيل دولي:

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

٢- حاصلة على شهادة معامل التأثير العربي بالرقم (٢٨٧) أحد مشاريع اتحاد الجامعات العربية.

٣- 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.

٤- النشر باللغتين العربية والإنجليزية في العديد من التخصصات والمجالات.

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

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

كلمة رئيس هيئة تحرير ومجلس إدارة المجلة

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

أتشرف شرفاً عظيماً في هذا العدد السادس 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 إلى من يتبنى هذه البحوث والأوراق وتلك النتائج لتوظيفها في خدمة المجتمعات. فأرقى المجتمعات هي التي تبني نهضتها على العلم والمعرفة.

سوف تتوالى إصداراتنا بصورة دورية نصف سنوية بإذن الله، نتيجة لما بذل من عظيم جهد وتعاون أعضاء هيئة التحرير الأفاضل، حيث نبذل قصارى جهدنا لكي نتبوأ 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 إلى المجلة.

وها أنا انتهاز 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، وأن 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 إلى تقديم اقتراحاتهم، وكلنا آذان صاغية لأي نصيحة أو اقتراح يرفع من تميز المجلة.

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

أ.د. مأمون عبد المنعم الأمين

رئيس هيئة تحرير ومجلس إدارة المجلة

هيئة التحرير:

- ١- أ. د. مأمون عبد المنعم الأمين - رئيس هيئة التحرير.
- ٢- أ. د. سهير جمال عبد الصبور - نائب رئيس هيئة التحرير.
- ٣- أ. د. أحمد عبد العزيز محمد أحمد إبراهيم.
- ٤- أ. د. إمام مختار عوض التجاني.
- ٥- د. الهادي أحمد طه محمد صالح.
- ٦- د. سعد الدين عطية الله عبيد الله.
- ٧- د. هبة سيد أحمد حسين علي.
- ٨- د. شاكر خير الله صالح إبراهيم.
- ٩- د. عبد العزيز موسى بشارة.
- ١٠- د. علي عثمان حامد الجعلي.

مجالات النشر:

تنشر المجلة الأوراق العملية للباحثين في التخصصات والمجالات التالية:

- ١- علوم الاتصال والاعلام.
- ٢- العلوم الطبية والصحية.
- ٣- العلوم الهندسية.
- ٤- القانون والشريعة والعلوم السياسية والإستراتيجية.
- ٥- العلوم الاجتماعية، التربوية، والنفسية.
- ٦- العلوم، الآداب، الفنون، اللغات والترجمة.
- ٧- العلاقات العامة، والدولية، والدبلوماسية.
- ٨- العلوم الزراعية، البيئة، والموارد الطبيعية.
- ٩- العلوم الرياضية، علوم الحاسوب، تقنية ونظم المعلومات، الإحصاء، والمكتبات.
- ١٠- العلوم التجارية (الاقتصاد - الإدارة - المحاسبة - البنوك والتمويل - التأمين - الاستثمار - التجارة الخارجية، التجارة الالكترونية).

شروط وقواعد النشر:

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

الفهرس

(١) دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة جامعة الامام المهدي - السودان للعام ٢٠٢٣ م.

د. محمد يوسف الشيخ نور الهادي — د. منال محمد محمود آدم ٩

(٢) قواعد السلوك المهني وعلاقتها بتطوير الممارسة المهنية للمراجع دراسة ميدانية على عينة من مكاتب المراجعة العاملة بولاية جنوب دارفور- نيالا

د. عائشة موسى محمد يوسف — د. آدم عبد الله الدوم — د. علي أبكر الخليل الكيس ٣٠

(٣) رأس المال الفكري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية

د. إيمان حسونه حسن بابكر..... ٥٤

(٤) استراتيجيات الدول الصغيرة في مواجهة القوة الناعمة (الاستخدام - التأثيرات)

د. محمد علي محمد ابوشامة..... ٨٤

(٥) أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر المراجعة دراسة ميدانية على عينة من مكاتب المراجعة السودانية

د. عبد المجيد محمد احمد بخيت موسي..... ١٠١

(٦) التدابير التقنية والإجرائية للحماية من الانتهاكات والهجمات السيبرانية الحديثة

د. ياسر الملك احمد سليمان ١٢٠

(٧) دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على بنك الخرطوم

د. أيمن ميرغني إبراهيم علي..... ١٣٣

(8) Productive families and their role in empowering Saudi women and achieving sustainable development according to Vision 2030

د. إيمان حسونه حسن بابكر ١٥٦

(٩) التحديات في التعرف على المشاعر باستخدام الذكاء الاصطناعي

أ. نسرین اسماعیل ادم عجبان ١٧٤

(١٠) دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية - فرع كسلا - السودان نموذجاً (٢٠٢١ م - ٢٠٢٣ م)

د. عبد العزيز يعقوب عبد الله علي (أستاذ مساعد). د. محمد خميس إسحق بلال .

د. أحمد آدم هارون يوسف ١٩٠

(١١) إدارة الجودة الشاملة وتحديات التطبيق - دراسة تطبيقية - تجربة السودان بقطاع التشييد

أ.د. زكي مكي إسماعيل

د. فضل عبدالله فضل بحر/ باحث ٢٢٢

(١٢) أهمية حماية المستهلك كرقابة إدارية - تجربة السودان كنموذج

د. فضل عبدالله فضل بحر/ باحث ٢٥٣

(١٣) ضغوط العمل وأثرها علي الأداء بالقطاع العام - بالتطبيق علي المرأة العاملة

بمصانع الغزل والنسيج العام

أ.د. زكي مكي إسماعيل

د. فضل عبدالله فضل بحر/ باحث ٢٨١

دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة

جامعة الامام المهدي – السودان للعام ٢٠٢٣م

Role of knowledge Management in the Development of Human Resources

Case Study of Al-Imam Al-Mahdi University - Sudan

for the year 2023

د. محمد يوسف الشيخ نور الهادي

جامعة الامام المهدي – كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- قسم ادارة الاعمال.

استاذ مشارك في ادارة الأعمال

د. منال محمد محمود آدم

جامعة السودان المفتوحة – كلية العلوم الادارية – رئيس قسم ادارة الاعمال.

أستاذ مشارك في إدارة الأعمال

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم واهمية ادارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة الامام المهدي - السودان - للعام ٢٠٢٣م. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية؟.

تنبع أهمية الدراسة في توفير مادة علمية عن ادارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية، إضافةً في الوصول الى نتائج وتوصيات تفيد الجهة المبحوثة عن تمليكها منهج واضح لتنمية الموارد البشرية.

افتترضت الدراسة فرضيتان هما: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعليم المستمر وتنمية الموارد البشرية ، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير القادة وتنمية الموارد البشرية. واستخدم المنهج الوصفي الاحصائي لمتغيرات الدراسة، المنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيان والمنهج الاستنباطي لاستنباط مشكلة الدراسة.

توصلت الى عدد من النتائج منها: توجد رؤية واضحة من قبل الادارة لتنمية القوى العاملة، لا توجد ميزانية كافية تناسب أنشطة الموارد البشرية.

أخيراً أُختِمت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة وجود خطة واضحة لتنمية الموارد البشرية على مستوى كليات الجامعة، إضافةً الى إحلال الاتصال التكنولوجي والتفاعل البشري في تثبيت دعائم المعرفة بالجامعة .

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة ، تنمية الموارد البشرية، التعليم المستمر، تطوير القادة.

Abstract:

The study aimed to identify the concept and importance of knowledge management and its role in the development of human resources, a case study of Imam Al-Mahdi University - Sudan - for the year 2023 . The problem of the study was represented in the following main question: What is the role of knowledge management in developing human resources? The importance of the study stems from providing scientific material on knowledge management and its role in the development of human resources, in addition to reaching results and recommendations that benefit the researched entity from possessing a clear approach to human resource development. The study assumed two hypotheses: there is a statistically significant relationship between continuous learning and human resource development, and there is a statistically significant relationship between the development of leaders and human resource development. The statistical descriptive approach was used for the study variables, the analytical approach to analyze the data collected through the questionnaire, and the deductive approach to deduce the study problem. I reached a number of results, including: There is a clear vision by the administration for manpower development, there is not enough budget suitable for human resource activities. Finally, it was concluded with a number of recommendations,

the most important of which are: the need for a clear plan for the development of human resources at the level of the university faculties, in addition to bringing about technological communication and human interaction in consolidating the pillars of knowledge in the university.

Keywords: knowledge management, human resource development, continuous learning, leader development.

المبحث الأول: منهجية الدراسة، والدراسات السابقة:

يشتمل هذا المبحث على:

أولاً: مشكلة الدراسة The problem of the study: جاءت مشكلة الدراسة في صيغة السؤال الرئيسي التالي: ما دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية؟. وتفرعت من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

- أ. إلى أي مدى يمكن أن يسهم التعليم المستمر القائم على المعرفة في تنمية الموارد البشرية بجامعة الامام المهدي؟.
- ب. ما دور تطوير القادة وصقلهم ببرامج تدريبية وتربوية على تنمية الموارد البشرية بجامعة الامام المهدي؟.

ثانياً: أهمية الدراسة The Importance of the Study: تتمثل أهمية الدراسة في (اهمية علمية واهمية عملية)، حيث تجيء الاهمية العلمية في معرفة دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، من حيث مفهومها واهميتها واهدافها تجاه الموارد البشرية، اضافةً لمعرفة اهم البرامج التي يمكن ان تسهم في استمرار التعلم وصقل القادة تجاه تنمية مجتمعاتهم، اضافةً لمعرفة اهم المعوقات التي تحول دون تحقيقهم لذلك. بينما تتمثل الاهمية العملية في تقديم دراسة منهجية للجهة المبحوثة (جامعة الامام المهدي) يمكن ان تساهم في عملية وضع الخطط واتخاذ القرارات الخاصة بتنمية الموارد البشرية لمواكبة رسالة الجامعة تجاه المجتمع، وتزويد المكتبة الجامعية بمراجع يستفاد منه الباحثين.

ثالثاً: أهداف الدراسة The Objective of the Study:

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١/ التعرف على الإطار العام لإدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية من حيث مفهومها وأهدافها، وأهميتها، وما كتب عنها في الأدبيات المماثلة من دراسات سابقة وكتب.
- ٢/ اختبار صحة الفروض الموضوعية.
- ٣/ معرفة العلاقة بين التعلم المستمر، وتنمية الموارد البشرية.
- ٤/ اكتشاف العلاقة بين تطوير القادة، وتنمية الموارد البشرية.
- هـ/ التوصل إلى نتائج وتوصيات تفيد الجهة المبحوثة (جامعة الامام المهدي).

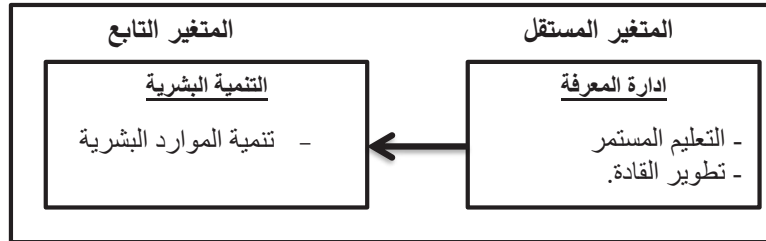
رابعاً: فرضيات الدراسة The Hypothecs of the Study:

ممثلة في:

- ١/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعليم المستمر وتنمية الموارد البشرية بجامعة الامام المهدي.
- ٢/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير القادة وتنمية الموارد البشرية بجامعة الامام المهدي.

خامساً: أنموذج الدراسة: تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد تألف أنموذج الدراسة من متغيرين يُبينها الشكل (١) أدناه: متغير مستقل تمثل في ادارة المعرفة، والذي يتم قياسه من خلال: (التعليم المستمر، تطوير القادة)، ومتغير تابع تمثل في تنمية الموارد البشرية والذي يتم قياسه من خلال العبارات الموضوعة له.

الشكل (١) أنموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثان من واقع متغيرات فروض الدراسة ٢٠٢٤م.

سادساً: منهجية الدراسة: Methodology of the study: بناءً على مشكلة الدراسة التي تمت صياغتها وفرضياتها تم استخدام المنهج الدراسي التالية:

المنهج الوصفي الاحصائي لمتغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيان، واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. والمنهج الاستنباطي لاستنباط مشكلة الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة: The limits of the Study: تتمثل حدود الدراسة في:

أ/ الحدود المكانية: جامعة الامام المهدي. السودان- ولاية النيل الأبيض.

ب/ الحدود الزمانية: للعام ٢٠٢٣م.

ج/ الحدود البشرية: هيئة التدريس والتقنيين بجامعة الامام المهدي.

ثامناً: هيكل الدراسة: يتكون هيكل الدراسة من عدد ثلاث مباحث: يشمل المبحث الأول على منهجية الدراسة، والدراسات السابقة، المبحث الثاني يشتمل على الاطار النظري للدراسة شاملاً (ادارة المعرفة، وتنمية الموارد البشرية، وجامعة الامام المهدي)، المبحث الثالث يشتمل على تحليل البيانات واختبار الفروض. ثم الخاتمة وتحتوي على النتائج والتوصيات.

تاسعاً: الدراسات السابقة: بناءً على متغيرات الدراسة تم اختيار الدراسات التالية:

١/ دراسة: (عمر عباس الشريف: 2011م، ص ٥) هدفت الدراسة الي قياس مدى وعي العاملين بتبادل المعرفة و تطبيقاتها، إضافة إلي تحديد الفرص المتاحة في مجال بناء القدرات و التطور المهني من خلال استخدام شبكة التواصل الاجتماعي.

تمثلت مشكلة البحث في تحديد أثر إدارة المعرفة على العاملين في مجال المكتبات في السودان، بغرض تنمية مهارات العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أهم نتائج الدراسة أن العاملين في مجال المكتبات في السودان غير ملمين بصورة كافية بمفهوم إدارة المعرفة ، ووصت بزيادة الوعي وسط متخذي القرار واعداد برامج حديثة لتدريب العاملين في المكتبات بهدف تمكين العاملين من تطبيق التقنيات الحديثة في التطوير المهني. ركزت الدراسة على إدارة المعرفة و تطبيقات مجال المكتبات ، والتالي تتفق مع الدراسة في المتغير المستقل وبينما اختلفت معها في المتغير التابع والمنهج المستخدم.

٢/ دراسة: (خالد عبد المنعم عبد الله: 2013م، ص ١١) تمثلت اهداف الدراسة في الوقوف علي اثر إدارة المعرفة على اداء العاملين (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات النقالة في الاردن). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وصمم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة واجريت على ثلاث شركات ، وكانت فرضيات الدراسة منها: لا يوجد هنالك علاقة بين ادارة المعرفة و أداء العاملين، توصلت الى وجود علاقة ذات دالة احصائية بين إدارة المعرفة و توليد المعرفة وخزن المعرفة و توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة و أداء العاملين في شركة الاتصالات النقالة الاردنية. واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بادارة المعرفة وعملياتها لما لها من أثر على اداء العاملين في شركات الاتصالات النقالة العاملة في الاردن. أتفقت مع الدراسة الحالية في المنهجية بينما اختلفت معها في قطاع التطبيق. حيث تناولت قطاع الاتصالات بينما الدراسة الحالية تناولت قطاع التعليم.

٣/ دراسة: (ياسر هاشم محمد نجيب: 2015، ص ١١): تناولت الدراسة أثر إدارة المعرفة في أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي، طرحت الدراسة المشكلة في مجموعة من الاسئلة منها، ما هو أثر إدارة المعرفة في أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الأهلي و الاجنبي في السودان؟. استخدمت المنهج الوصفي والاستقرائي، ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن أداء العاملين يتأثر ايجابيا بتوليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، ومشاركة المعرفة ، وان عملية تطبيق المعرفة لا تتم بالصورة المطلوبه في الجامعة موضوع الدراسة. فوصت بضرورة التوسع في ورش العمل الخاصة بتوليد وتخزين ومشاركة المعرفة ، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للمتغير المستقل ولقطاع التعليم والمنهجية المستخدمة بينما اختلفت معها في المتغير التابع والعينة المبحوثة.

المبحث الثاني الإطار النظري: يشتمل الاطار النظري على (ادارة المعرفة، تنمية الموارد البشرية، جامعة الامام المهدي):

أولاً: ادارة المعرفة : حيث يتم تناولها من خلال:

١/ مفهوم إدارة المعرفة: هي العمليات التي تساعد المنظمات والمؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، واهيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي(هيثم علي حجازي، ٢٠٠٥م: ص ٢٤).

٢/ مفهوم المعرفة: إن مفهوم المعرفة هو مصطلح قديم وليس بالأمر الجديد، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ تفتتح وعيه

وتطورت معه من مستوياتها البدائية مرافقةً لعمق واتساع مداركه حتى وصلت إلى ما عليه الآن، إلا أن الجديد في هذا المفهوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمو الإنسان، ومن المؤكد أن التقدم والتطور الهائل في تقنية المعلومات الذي يشهده القرن الحالي والذي يعتبر أكبر تغيير في الحياة البشرية والذي مكن الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة، وبحيث أصبح عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة من بين العوامل المادية الأخرى (ابراهيم الخلف المكاوي، ٢٠٠٧م: ص ٢٨).

المعرفة لغة: هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

المعرفة اصطلاحاً: هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذا تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة. وهنالك بعض المناهج تناولت مفهوم المعرفة كالآتي: (حسن حسين الببلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٧م: ص ٩).

المنهج الاقتصادي: إذا يري أن المعرفة راس المال الفكري إذا ما تم تحويلها أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تحقق عند استثمارها.

المنهج المعلوماتي: حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ، ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة علي التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها ووظيفتها لتحقيق أهداف المنظمة.

المنهج الإداري: حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة ،إذا تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات .

المنهج الشمولي: يتضمن تصوراً يقيم كافة المفاهيم السابقة ، وان هذا المنهج يعد ضرورياً كأداة فاعلة لإدارة المعرفة حيث انه يحتوى علي أكثر من منهج في تحديد مفهوم المعرفة التي تشكل الإطار النظري لبناء الكيان المعرفي فهو موجود في رؤوس أصحابها إذا تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة أو هذا يشير إلى المعرفة الظاهرية والضمنية. وأيضاً تعد المعرفة مجموعة من الخبرات والتجارب والمعلومات والسياسات والاستراتيجيات التي تشكل الأصول الفكرية للأفراد العاملين (حسن حسين الببلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٧م: ص ١٠).

٣/ خصائص المعرفة: اختلفت وجهات النظر التي يحملها الباحثون في هذا المجال وللإفادة المتوقعة منها، قد أشار بعضهم إلى عدة خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي: Thomas Honssel, (2001: p12).

أ. التراكمية: المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة **إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.**

ب. التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

- ج. البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
- د. الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظاهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.
- هـ. الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

٤/ أنواع المعرفة : تنقسم إلى ما يلي (هيثم علي حجازي، ٢٠٠٥م: ص ٦٦):

- أ. معرفة ضمنية Tacit Knowledge وهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي.
- ب. معرفة ظاهرة Explicit Knowledge وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين.
- وصنف أحد العلماء المعرفة إلى خمسة انماط كما يلي (Marquazd, M. Binding, 2002.p.13).

- أ. معرفة لماذا Know-What: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- ب. معرفة كيف Know-How: وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.
- ج. معرفة لماذا Know-Why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة الى نوع معين من المعرفة.
- د. معرفة أين Know-Where: معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
- هـ. معرفة متى Know-When: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة الى معرفة معينة.

٥/ فوائد إدارة المعرفة : تتلخص فوائد إدارة المعرفة فيما يلي: (حسن حسين الببلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٧م: ص ٨٨).

- أ. الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة علي الأداء الطبيعي.
- ب. تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال المعرفة .
- ج. تقليل الجهود والفقد في المعرفة بعد إعادة هيكلة المؤسسة.
- د. فهم كيفية استثمار المعرفة بعد إعادة هيكلة المؤسسة.
- هـ. وضع رؤية وإطار للعمل داخل المؤسسة.
- و. تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة .
- ز. وضوح القدرات والكفاءات التي يتطلبها التفيتش التنظيمي .
- ح. تحسين التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية وأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة.

٦/ أهداف إدارة المعرفة: تتمثل اهدافها في (محمد الزيادات، ٢٠٠٨م، ص٦٨):

أ. توليد المعرفة وتحقيق عمليات التعلم .

ب. نشر المعرفة وتوزيعها علي الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها

ج. العمل علي تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر .

د. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة علي بناء النظام المعرفي ، الذي يتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة .

هـ. حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن الخاصة لها .

و. تسهم في تغيير السلوك إلى الأفضل .

٧/ متطلبات إدارة المعرفة: لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية التالية (محمد الزيادات، ٢٠٠٨م، ص٨٨):

أ. توفير البنية التحتية اللازمة من تقنيات واجهزة حواسيب وبرمجيات ومحركات البحث الالكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة.

ب. توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتحقق نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.

ج. الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات تنظيمية والإبداعات الكامنة لدي الموظفين.

د. العمل الثقافي: حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة. وبناءاً على هذه المتطلبات تعد مصادر إدارة المعرفة ممثلة في(عبد الستار العلي، وآخرون، ٢٠٠٩م: ص ٣٦):

أ/ معالجة البيانات التنظيمية ب/ الذكاء الإداري ج/ الإدراك والتطوير التنظيمي.

٨/ العوامل المؤثرة في تطوير إدارة المعرفة: أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطوير إدارة المعرفة ويشار في هذا الصدد إلى عاملين أثرا في تطور إدارة المعرفة هما(عبد الستار العلي، وآخرون، دت: ص ٣٦):

أ/ العوامل الخارجية: وهذه تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها ولا غنى للمنظمة سوي التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية والاستجابة لمتطلباتها مثل (العولمة، زيادة وتعدد حاجات المستهلك، حدة المنافسة، الموردون.....).

ب/ العوامل الداخلية: تتوفر هذه العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها: (حجم تدفق المعلومات، القدرات التقنية، كفاءة وفعالية الكادر البشري).

ثانياً: تنمية الموارد البشرية:

١/ مفهوم التنمية: إن الأصل اللغوي لكلمة تنمية مأخوذ من نما ينمو : بمعنى زاد وسمى ينمو نمياً (مدحت محمد ابو النصر، ٢٠٠٩م: ص ١٣). وتُعرّف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العناصر البشرية بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، وأن يكون ذلك الإعداد على أساس أن زيادة قدرة الإنسان ومعرفته تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية، وزيادة الجهود والطاقات (بارك نعيمة، ٢٠١٣م: ص ٢٧٥).

٢/ مفهوم الموارد البشرية: هي المنظومة التي تضم جميع فئات السكان المدنيين منهم والعسكريين والذين تضمهم دولة معينة، لها حدود جغرافية معينة والذين ظلتهم رعاية الدولة في المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتعليمي (المسماري، ٢٠٢٠م: ص ٦٤).

يمكن تعريفها: بأنها البعد الزمني على أنها تمثل حق لكل الفئات التي تشكل مجموع الموارد البشرية في البلد المعين على أساس الأفراد الذين يملكون القدرة والرغبة والاستعداد للعمل في الحال أو الزمن الحاضر فإنه يشمل الذين يعملون لقاء أجر ومستعدون له ولكنهم لا يجدون عملاً.

أيضاً هو كل الأفراد الذين يعيشون على أرض دولة معينة بصفة دائمة أو مؤقتة ، بحيث يمكن الاستفادة منهم عن طريق استخدامهم في مجالات الانتاج والخدمات.

ايضاً يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق ايجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها. (باري كشواي، د.ت: ص ١٢).

يمكن تعريفها ايضاً بأنها هي التي تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ايضاً هي جزء من العملية التي يتم من خلالها تحديد الاشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم.

بالاضافة إلي كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم. كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارات الأخرى. (باري كشواي، د.ت: ص ١٣).

ومن تعاريفها:

كما يشير سيد الهواري ، هي الموارد الكامنة في أي منشأة ، وهي مصدر كل نجاح إذا أُحسِنَتْ إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها. (مدحت أبو النصر، ٢٠٢٣م: ص ٦٢).

٣/ أهمية تنمية الموارد البشرية: إن الهدف من عمليات تنمية الموارد البشرية هو زيادة ثقافة الفرد، وتطور مبادئه وقيمه، من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة التي تُحيط به، مما يساهم في زيادة فعاليته الكلية، وتنقسم أهمية تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام هي (بارك نعيمة، ٢٠١٣م: ص ٤١):

أ/ على مستوى العاملين: إن العمل في مفهوم تنمية الموارد البشرية، يساعد على تحقيق العديد من المنافع للأفراد منها:

- أ. توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد.
- ب. العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم.
- ت. المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تتحدى قدراتهم.
- ث. معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهام، من خلال التكاليفات التي تتناسب مع تلك الفروق.

ب/ على مستوى جماعات العمل: تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعة العمل في:

أ. تساعد على بث روح التعاون لدى جماعات العمل، وذلك حتى يتمكنوا من تحسين كفاءة الإنتاج، والاستفادة من الموارد.

ب. تساعد على رفع قدرة الجماعة في تحليل المشاكل، ثم وضع الحلول الملائمة لها.

ج/ على مستوى المنظمة: تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة في:

أ. يساعد نجاح تنمية الموارد البشرية في أحد أجزاء المنظمة على تطبيقها على ما تبقى من الأجزاء الأخرى من المنظمة.

ب. تساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسات التي حولها.

٤/ مداخل تنمية الموارد البشرية: هناك ثلاثة مداخل للتنمية البشرية، ويختلف كل مدخل في أبعاده، وفلسفته، بالإضافة إلى الأدوات الخاصة به وذلك وفقاً لـ (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016م: ص ٤١):

أ/ المدخل الفردي: في فلسفة هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من أجل التطوير داخل المنظمة، وعليه فإنّ هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها:

أ. النظر إلى الفرد بوصفه المتغيّر المستقلّ، أم المنظمة فهي تابعة له في عملية التطوير. حيث يتم استخدام جميع المداخل التي تؤدي إلى تغيير الفرد مما يساهم في عملية التنمية.

ب. المدخل التنظيمي: يركز هذا المدخل في فلسفته على أنّ عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من أجل حدوث التطور، وهذا الأمر يحتاج إلى عدة مستلزمات، منها:

التركيز على الوظائف المختصة بالتنظيم، سواء كان على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات. النظر إلى الأفراد بوصفهم متغيّراً تابعاً، وعليه فإنّ أي تغيير في المنظمة سيؤدي إلى تغيير على مستوى الأفراد. التركيز على بيئة المنظمة، والتي يجب أن تسمح بالابتكار، والتطوير.

ب/ المدخل الجماعي: تتمثل فلسفة المدخل الجماعي في عدة نقاط منها (مدحت محمد ابو النصر، ٢٠٠٩م: ص ١٧٦):

أ. عدم التركيز على الفرد فقط؛ حيث يجب التركيز على الجماعة بشكل أكبر.

ب. الافتراض بوجود قوى متكافئة فيما بين أطراف التغيير.

ت. التميز بالشمولية؛ حيث إنه يحقق أفضل النتائج في أغلب الأحوال.

٥/ **الصعوبات التي واجهت تنمية الموارد البشرية:** تمثلت تلك الصعوبات في (مدحت محمد ابو النصر، ٢٠٠٩م: ص ١٠٢):

أ. الاتجاه نحو عولمة الأسواق: إن اتجاه الأسواق نحو العالمية من أهم العوامل التي تزيد من اهتمام المؤسسات المحلية والدولية في تسيير الموارد البشرية، وهذا الأمر يعني وجود اختلاف في المهارات والقدرات، مما يتطلب إيجاد مزيد من التنمية والتدريب.

ب. إعادة هندسة العمليات في المؤسسات: لجأ عدد كبير من المؤسسات إلى القيام بتغييرات هيكلية في عملياتها، من أجل التنسيق بين التحولات التنافسية، الأمر الذي أثر في سياسات ونظم الموارد البشرية، ولهذا يجب أن يخضع الأفراد لبرامج تدريبية تختص بمعرفة مدى أهمية التغيير والدوافع الخاصة به.

ج. الاتجاه نحو اللامركزية: تقتضي ظروف التنافس بين المؤسسات مشاركة الكفاءات البشرية والموارد في جميع مستويات التنظيم المختلفة، ولهذا يجب تنمية مهارات العاملين الخاصة في التفاعل مع المشاكل بشتى أنواعها، مع التسيير والتفاوض من خلال المشاركة.

٦/ **خصائص التنمية:** في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص التنمية في (مدحت محمد ابو النصر، ٢٠٠٩م: ص ١٠٦):

- أ. التنمية عملية محصورة مخططة .
- ب. التنمية عملية ضرورية لتغير النظم .
- ج. التنمية عملية ديناميكية .
- د. التنمية عملية مستمرة .
- هـ. التنمية عملية ليست جزئية وإنما عملية كلية شاملة .
- و. التنمية عملية داخلية ذاتية أي أن مقوماتها وبذورها موجودة في داخل كيان المجتمع باعتبار أنه قوة خارجية لا تعد أن تكون عوامل مساعدة أو ثانوية .
- ز. التنمية ضرورية لكل مجتمع حتى المتقدم منها .
- ح. أهمية العدالة في جميع مراحل إجراءات التنمية .

٧/ **أهداف التنمية:** تتمثل أهداف التنمية في (إبراهيم حسين العسل، ٢٠٠٦م: ص ٢٧):

- أ. تحسين حياة البشر وهذا يجتمع علي مستوي إشباع حاجات الأفراد الأساسية والثانوية.
- ب. تحقيق سعادة الإنسان ورفاهيته وتقدم المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً.
- ج. أن يتمتع الناس بحياة طويلة وصحية وخلاقة بحيث تمكنهم من المشاركة في عمليتي التخطيط ووضع القرار .
- د. إحداث سلسلة من المتغيرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لنمو المجتمع، وذلك بزيادة قدرة أفرادها علي إستغلال الطاقة المتاحة إلي حد ممكن لتحقيق أكبر قدر من الحرية والرفاهية لهؤلاء الأفراد بأسرع من معدل النمو الطبيعي .

هـ. توسيع فرص الحريات والقدرات الموضوعية للأفراد في التعليم والصحة والسياسة والاقتصاد وفي البحوث العلمية .

٨/ المبادئ والأسس التي تقوم عليها التنمية: تتمثل الأسس والمبادئ التي تقوم عليها التنمية في (طلعت مصطفى السروجي، ٢٠٠٤م: ص ٢٩):

- أ. الإنسان هو الموضوع الأساسي للتنمية وجوهرها والمشارك لحدوثها والمستفيد من عائدها.
- ب. التنمية حق وبذلك فإن الدولة تتحمل مسؤولية تهيئة المناخ المناسب لحدوث التنمية بمعدلات أسرع.
- ج. تعتمد على المشاركة الشعبية الخاصة في كل خطواتها ومراحلها وتوجيه عملياتها.
- د. تعدد الخيارات والفرص المتاحة أمام جميع البشر في المجتمع .
- هـ. حقوق الإنسان في المجتمع دون تمييز بين الفئات المجتمعية أو بين المجتمعات.
- و. تدعيم المواطنة الفاعلة بجناحيها الحقوق والواجبات .
- ز. توافق المفاهيم النظرية للدولة مع الواقع المجتمعي .

٩/ تحديات التنمية البشرية:

كما أن وجود المشاكل والمعوقات يؤدي إلى عرقلة التنمية الاقتصادية خاصة في الدول النامية ، ولهذه المشاكل آثار سلبية علي المسيرة التنموية . ويمكن عرض المشكلات والمعوقات كما يلي (طلعت مصطفى السروجي، ٢٠٠٤م: ص ٣١) :

- أ. عدم توفر الموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى انخفاض دخول الأفراد .
- ب. صغر حجم الأسواق وخفض الهياكل الأساسية اللازمة للإنتاج .
- ج. صغر رأس المال سواء الإنتاجي أو الاجتماعي أو النقدي .
- د. ارتفاع نسبه البطالة بأنواعها المختلفة والتي يترتب عليها ارتفاع نسبة التضخم.
- هـ. عدم وجود أجهزة تخطيط اقتصاديه كقوة قادرة على ترجمه الأفكار الاقتصادية إلى واقع اقتصادي.
- و. انخفاض مستوى الإنتاجية من راس المال .
- ز. التركيز على إنتاج سلعي واحد في معظم دول العالم الثالث مثل التركيز على الإنتاج الزراعي

ثالثاً: جامعة الامام المهدي- السودان: يشتمل هذا المحور على:

١/ نشأة وتطور الجامعة:

جامعة الإمام المهدي سميت الجامعة باسم (جامعة الإمام المهدي) وذلك تكريماً وتخليداً للإمام محمد احمد المهدي قائد الثورة المهدية التي أرسى مبادئ الدولة الإسلامية في السودان. ووفقاً لما جاء في قانون جامعة الإمام المهدي لسنة ١٩٩٥ فان الجامعة هي دار للعلم تعمل على تحصيله وتدريبه وتطوير مناهجه ونشره في إطار الأهداف العامة للدولة

(<https://www.mahdi.edu.sd/aboutUniversity/13.20/11/2020.9m>).

وسياسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتعمل عن طريقه على خدمة الوطن وتنمية موارده ، وعلى نهضة البلاد فكرياً وعلمياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً.

٢/ مجلس الجامعة: يعتبر السلطة العليا في الجامعة ويتم تعيين رئيسه بقرار من رئيس الجمهورية بتوصية من وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

٣/ تشكيل مجلس الجامعة: يشكل مجلس الجامعة من رئيس المجلس وأعضاء بحكم مناصبهم من داخل الجامعة من رئيس المجلس ومدير الجامعة ونائبه والوكيل وعدد من عمداء الكليات ممثلين للأساتذة والعاملين والطلاب ، مع (٢١) عضواً من خارج الجامعة

٤/ أهم اختصاصات المجلس: وضع سياسات الخطط الرامية لتطوير الجامعة وتجويد أدائها علمياً وتربوياً وإدارياً ومالياً ، تحديث طرق عملها وأساليبه ، مناقشة مقترحات الميزانية السنوية للجامعة ، وضع خطط التنمية بالجامعة ، إنشاء الكليات والمعاهد والمدارس والمراكز .

تنبثق من مجلس الجامعة لجنة تسمى لجنة الشؤون التنفيذية والمالية وتتشكل من رئيس المجلس ، المدير، نائب المدير ، الوكيل مقررراً للجنة ، المراقب المالي وأربعة أعضاء من داخل الجامعة وخمسة أعضاء من خارج الجامعة .

٥/ كليات الجامعة: تضم الجامعة عدداً من الكليات والمراكز.

منها: (<https://www.mahdi.edu.sd/aboutUniversity/13.20/11/2020.9m>):

كلية الطب، كلية الهندسة والدراسات التقنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، كلية الشريعة والقانون، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التنمية البشرية، كلية الدراسات العليا، كلية علوم الحاسوب و تقنية المعلومات، كلية تنمية المجتمع، كلية التربية، كلية علوم التمريض، كلية المختبرات الطبية، كلية الصحة العامة وصحة البيئة.

الرؤية: ريادة عالمية وتميز في صناعة الأجيال.

الرسالة: تقديم تعليم متميز وبحوث علمية أصيلة خدمة للمجتمع وترسيخاً للقيم الروحية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفروض: يشتمل هذا المبحث على:

١/ مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من هيئة التدريس والتقنيين والبالغ عددهم (٤١٨) فرداً حيث تم اختيار عينة قصدية لعدد (١٢٠) فرداً بنسبة (٢٨,٧%)، وتم توزيع الاستبانات لهم جميعاً حيث تم استرداد (١١٢) استبانة بنسبة ٩٣,٤% وجميعها صالحة للتحليل.

٢/ الأساليب الإحصائية: تم استخدام اساليب التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين وهي: الوسيط والانحراف المعياري واستخدام كأي تربيع لاختبار الفرضيات، وتحليل بيانات الاستبانة تم استخدام برنامج SPSS اختصاراً ل Statistical Package For the Social Sciences وهي تعني (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، ويعتبر هذا البرنامج من أفضل

البرامج المستخدمة في التحليل الاحصائي، حيث يختص هذا البرنامج في عملية تحليل البيانات سواء كان تحليلاً وضعياً أو تحليلاً استنباطياً أو ما يعرف بتحليل الفروض.

٣/ تحليل البيانات الشخصية: والتي تتمثل في:

أ- متغير المؤهل العلمي: سُئل المبحوثين عن مؤهلاتهم العلمية، وأعطوا ثلاثة خيارات، الجدول (١) يوضح توزيع الإجابات على هذه الخيارات.

الشكل (٢) المؤهل العلمي	الجدول (١) التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المدروس وفقاً المؤهل العلمي		
	النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
	٠,٩ %	١	بكالوريوس
	١,٨ %	٢	دبلوم عالي
	١٥,٢ %	١٧	ماجستير
	٨٢,١ %	٩٢	دكتوراه
	100.0	112	المجموع
المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الجدول (١)، ٢٠٢٤ م		المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤ م	

يتضح من الجدول (١) والشكل (٢)، أن ٠,٧ % من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وان نسبة ١,٨ % دبلوم عالي، ونسبة ١٥,٢ % ماجستير، ونسبة ٨٢,١ % دكتوراه. وهذه تعني بأن مجتمع الدراسة من العينات المؤهلة علمياً، وبالتالي سوف يؤدي ذلك بالحصول على آراء موضوعية حول موضوع الدراسة.

ب. متغير المسمى الوظيفي: سُئل المبحوثين عن مسمياتهم الوظيفية، وأعطوا أربعة خيارات مختلفة والجدول (٢) يوضح توزيع إجاباتهم.

الشكل (٣) المسمى الوظيفي	الجدول (٢) التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المدروس وفقاً للمسمى الوظيفي		
	النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
	٣,٦ %	٤	تقني
	٥,٣ %	٦	مساعد تدريس
	٨,٩ %	١٠	محاضر
	٥٨,٩ %	٦٦	استاذ مساعد
	٢٢,٤ %	٢٥	استاذ مشارك
	٠,٩ %	١	استاذ
	100.0	112	المجموع
المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الجدول (٣)، ٢٠٢٤ م		المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤ م	

يتضح من الجدول (٢) والشكل (٣) أن غالبية أفراد المجتمع مسمى وظيفتهم استاذ مساعد فقد بلغت نسبتهم (٥٨,٩%) بينما بلغت نسبة استاذ مشارك (٢٢,٤%) وبلغت نسبة أفراد العينة من مساعدي التدريس (٥,٣%)، بينما بلغت نسبة التقنيين (٣,٦%) بينما بلغت نسبة أستاذ (٠,٩%).

ج. متغير سنوات الخبرة بالجامعة: سُئل المبحوثين عن عدد سنوات خبراتهم بهيئة التدريس بالجامعة، وأعطوا أربعة خيارات والجدول (٣) يوضح اجاباتهم على هذه الخيارات.

الجدول (٣)	الشكل(٤)																		
التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المدروس وفقاً لسنوات الخبرة	سنوات الخبرة																		
<table><tr><th>سنوات الخبرة</th><th>التكرار</th><th>النسبة</th></tr><tr><td>أقل من ٣ سنوات</td><td>١٢</td><td>١٠,٧%</td></tr><tr><td>٣ وأقل من ٧ سنوات</td><td>٥٧</td><td>٥٠,٩%</td></tr><tr><td>٧ وأقل من ١١سنة</td><td>٣٨</td><td>٣٣,٩%</td></tr><tr><td>١١ سنة فأكثر</td><td>٥</td><td>٤,٥%</td></tr><tr><td>المجموع</td><td>١١٢</td><td>١٠٠,٠%</td></tr></table>	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	أقل من ٣ سنوات	١٢	١٠,٧%	٣ وأقل من ٧ سنوات	٥٧	٥٠,٩%	٧ وأقل من ١١سنة	٣٨	٣٣,٩%	١١ سنة فأكثر	٥	٤,٥%	المجموع	١١٢	١٠٠,٠%	
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة																	
أقل من ٣ سنوات	١٢	١٠,٧%																	
٣ وأقل من ٧ سنوات	٥٧	٥٠,٩%																	
٧ وأقل من ١١سنة	٣٨	٣٣,٩%																	
١١ سنة فأكثر	٥	٤,٥%																	
المجموع	١١٢	١٠٠,٠%																	
المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤م	المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الجدول (٤)، ٢٠٢٤م																		

يتضح من الجدول (٣) والشكل (٤) ، أن (١٠,٧%) من أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم أقل من ٣ سنوات والذين خبرتهم ما بين ٣-٧ سنوات بلغت نسبتهم (٥٠,٩%) والذين خبرتهم ما بين ٧-١١ سنة بلغت نسبتهم (٣٣,٩%) والذين خبرتهم ١١ سنة فأكثر بلغت نسبتهم (٤,٥%) بذلك يمكن القول بأن جامعة الامام المهدي تتمتع باستقرار كبير جداً من خلال العينة المبحوثة (الذين يمتازون بالتنوع في الخبرات).

د/ متغير التدريب (أكاديمي- متخصص): سُئل المبحوثين عن عدد الدورات التدريبية التي تلقوها، وأعطوا ثلاث خيارات والجدول (٤) يوضح اجاباتهم على هذه الخيارات.

الجدول (٤)	الشكل(٥)															
التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المدروس وفقاً لسنوات الخبرة	سنوات الخبرة															
<table><tr><th>سنوات الخبرة</th><th>التكرار</th><th>النسبة</th></tr><tr><td>دورة تدريبية واحدة</td><td>٦</td><td>٥,٤%</td></tr><tr><td>دورتان تدريبيتان</td><td>١٩</td><td>١٦,٩%</td></tr><tr><td>أكثر من دورتين</td><td>٨٧</td><td>٧٧,٧%</td></tr><tr><td>المجموع</td><td>١١٢</td><td>١٠٠,٠%</td></tr></table>	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	دورة تدريبية واحدة	٦	٥,٤%	دورتان تدريبيتان	١٩	١٦,٩%	أكثر من دورتين	٨٧	٧٧,٧%	المجموع	١١٢	١٠٠,٠%	دورة تدريبية واحدة 5.4%
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة														
دورة تدريبية واحدة	٦	٥,٤%														
دورتان تدريبيتان	١٩	١٦,٩%														
أكثر من دورتين	٨٧	٧٧,٧%														
المجموع	١١٢	١٠٠,٠%														
المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤م	المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الجدول (٤)، ٢٠٢٤م															

يتضح من الجدول (٤) والشكل (٥) أن نسبة الذين تلقوا دورة تدريبية واحدة بلغت نسبتهم (٥,٤٪)، ونسبة الذين تلقوا دورتان تدريبيتان بلغت نسبتهم (١٦,٩٪)، بينما باغت نسبة الذين تلقوا أكثر من دورتين نسبة (٧٧,٧٪). وبذلك تعتبر أكبر نسبة من العينة المبحوثة تلقوا دورات تدريبية من التدريب الأكاديمي والمتخصص.

٣ / اختبار الفروض:

الجدول (٥) الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم المستمر وتنمية الموارد البشرية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
تهتم الادارة بالتعليم المستمر لرفع وعي الافراد وصلقلهم اكايميياً ومهنياً.	٣,٣٤	١,١٢	٢٣,٥٣	٤	0.000
يساعد التعليم المستمر في زيادة القدرة على التحليل المنطقي والتفكير النقدي للأفراد بالجامعة.	٣,٤٢	١,٢٤	٥٥,٦٠	٤	0.000
تساعد الادارة الافراد على تمييز الحقائق والملاحظة من خلال التعليم المستمر.	٢,٧٢	١,٥١	١٢,٧٣	4	0.013
يساعد التعليم المستمر بالجامعة في تطوير الثقة بالنفس لدى الافراد.	٣,٤٧	١,٠٧	٣٠,٤١	٤	0.000
يساعد التعليم المستمر بالجامعة على رفع مستوى المهارات الوظيفية والخبرات لدى الافراد.	٣,٩٢	٠,٩٦	٦٩,٤٢	٤	0.000
توجد رؤية واضحة من قبل الادارة لتنمية القوى العاملة بالجامعة.	٣,٦٢	١,٠٠	٥٠,٠٥	٤	0.000
توجد ميزانية كافية بالجامعة تناسب أنشطة تنمية الموارد البشرية.	٢,٢٧	١,١٠	٣٥,٨٥	٤	0.000
توجد خطة واضحة لتنمية الموارد البشرية على مستوى كليات الجامعة.	٢,٥٤	٠,٩٨	٥٥,١٤	٤	0.000
تهتم الجامعة بإحلال الاتصال التكنولوجي والتفاعل البشري في تثبيت دعائم المعرفة.	٢,٢٥	١,١٥	٣٦,١٢	٤	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية ٢٠٢٤م

من الجدول (٥) يلاحظ ان الوسط الحسابي للعبارة الاولى (3.34) وبانحراف معياري (1.12) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة الأولى (23.33) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة

إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن تهتم الإدارة بالتعليم المستمر لرفع وعى الافراد و صقلهم اكااديمياً ومهنياً ، وان الوسط الحسابي للعبارة الثانية بلغ (3.42) بانحراف معياري (1.24) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة الثانية (55.6) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على يساعد التعليم المستمر في زيادة القدرة على التحليل المنطقي والتفكير النقدي للأفراد ، وان الوسط الحسابي للعبارة الثالثة (٢,٧٢) بانحراف معياري (١,٥١) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة الثالثة (١٢,٧٣) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠١٣) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن تساعد الإدارة الافراد على تمييز الحقائق والملاحظة من خلال التعليم المستمر. كما أن الوسط الحسابي للعبارة الرابعة (3.47) بانحراف معياري (1.07) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة الرابعة (30.41) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن يساعد التعليم المستمر في تطوير الثقة بالنفس لدى الافراد. وان الوسط الحسابي للعبارة الخامسة (٣,٩٢) وبانحراف معياري (٠,٩٦) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة الخامسة (٦٩,٤٢) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن يساعد التعليم المستمر على رفع مستوى المهارات الوظيفية والخبرات لدى الأفراد، وان الوسط الحسابي للعبارة السادسة (٣,٦٢) وبانحراف معياري (١,٠٠) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة السادسة (٥٠,٠٥) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن توجد رؤية واضحة من قبل الادارة لتنمية القوى العاملة بالجامعة. وان الوسط الحسابي للعبارة السابعة (٢,٢٧) وبانحراف معياري (١,١٠) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة السابعة (٣٥,٨٥) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة توجد ميزانية كافية بالجامعة تناسب أنشطة تنمية الموارد البشرية. وان الوسط الحسابي للعبارة الثامنة (٢,٥٤) وبانحراف معياري (٠,٩٨) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة الثامنة (٣٥,٨٥) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن توجد خطة واضحة لتنمية الموارد البشرية على مستوى كليات الجامعة. وان الوسط الحسابي للعبارة التاسعة (٢,٢٥) وبانحراف معياري (١,١٥) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة التاسعة (٣٦,١٢) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن تهتم الجامعة بإحلال الاتصال التكنولوجي والتفاعل البشري في تثبيت دعائم المعرفة .

الجدول (٦) الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير القادة وتنمية الموارد البشرية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
يعتبر القادة بالجامعة أهم مورد لتنمية الموارد البشرية.	٢,٧٥	١,١٩	٢٧,٥٥	٤	٠,٠٠٠
تتطلب حل المشكلات المعقدة في أي مجتمع الى قادة لديهم الاستعداد والقدرة في حلها بالجامعة.	٣,٥٤	١,١٩	٤٦,١	٤	٠,٠٠٠
يعتبر تطوير القادة بالجامعة مشروع مستمر لبناء أي قائد.	٣,٠٥	١,٤٦	١٤,٤	٤	٠,٠٠٦
يهتم فريق القادة الخاص بالجامعة بنشاط المجتمع المحلي الذي تخدمه الجامعة باستمرار.	٣,٥١	١,٣٢	٣٦,٠٣	٤	٠,٠٠٠
تهتم الجامعة بمواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المجتمع.	٣,٣٩	١,٤٠	٢٢,١٠	٤	٠,٠٠٠
لدى القادة بالجامعة منهج واضح في السيطرة على مشكلات العمل وحلها.	٢,٩٢	١,٤٤	٨,٨٠	٤	٠,٠٦٦
تهتم الجامعة بتدعيم القوى الايجابية للمعرفة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان لتنمية الموارد البشرية.	٣,١٩	١,٢٥	٤٠,٤١	٤	٠,٠٠٠
يجمع القائد الحقيقي بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد ويسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.	٣,٧٧	١,٠٢	٤٨,٠٩	٤	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2024م

من الجدول (٦) يلاحظ ان الوسط الحسابي للعبارة الاولى (٢,٧٥) وبانحراف معياري (1.1٩) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة الأولى (٢٧,٥٥) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن يعتبر القادة أهم مورد لتنمية الموارد البشرية ، وان الوسط الحسابي للعبارة الثانية بلغ (٣,٥٤) بانحراف معياري (١,١٩) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة الثانية (٤٦,١) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على ان تتطلب حل المشكلات المعقدة في أي مجتمع الى قادة لديهم الاستعداد والقدرة في حلها ، وان الوسط الحسابي للعبارة الثالثة (٣,٠٥) بانحراف معياري (١,٤٦) كما بلغت قيمة

مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة الثالثة (١٤,٤) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٦) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن يعتبر تطوير القادة مشروع مستمر لبناء أي قائد، كما أن الوسط الحسابي للعبارة الرابعة (٣,٥١) بانحراف معياري (١,٣٢) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة الرابعة (٣٦,٠٣) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن يهتم فريق القادة الخاص بالجامعة بنشاط المجتمع المحلي الذي تخدمه الجامعة باستمرار، وان الوسط الحسابي للعبارة الخامسة (٣,٣٩) وبانحراف معياري (١,٤٠) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة الخامسة (٢٢,١٠) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن تهتم الجامعة بمواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المجتمع. وان الوسط الحسابي للعبارة السادسة (٢,٩٢) وبانحراف معياري (١,٤٤) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة السادسة (٨,٨٠) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٦٦) وهي أكبر من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن لدى القادة بالجامعة منهج واضح في السيطرة على مشكلات العمل وحلها. وان الوسط الحسابي للعبارة السابعة (٣,١٩) وبانحراف معياري (١,٢٥) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة السابعة (٤٠,٤١) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تهتم الجامعة بتدعيم القوى الإيجابية للمعرفة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان لتنمية الموارد البشرية ، وان الوسط الحسابي للعبارة الثامنة (٣,٧٧) وبانحراف معياري (١,٠٢) كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة للعبارة الثامنة (٤٨,٠٩) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على أن يجمع القائد الحقيقي بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد ويسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.

٥ / الخاتمة: من خلال التحليل والاختبار توصل البحث الى النتائج:

أ/ النتائج: أسفرت عن:

١. تهتم الجامعة بإحلال الاتصال التكنولوجي والتفاعل البشري في تثبيت دعائم المعرفة.
٢. توجد رؤية واضحة من قبل الادارة لتنمية القوى العاملة بالجامعة.
٣. تهتم الادارة بالتعليم المستمر لرفع وعى الافراد وصقلهم اكااديمياً ومهنياً.
٤. يهتم فريق القادة الخاص بالجامعة بنشاط المجتمع المحلي الذي تخدمه الجامعة باستمرار.
٥. تهتم الجامعة بمواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المجتمع.
٦. لدى القادة بالجامعة منهج واضح في السيطرة على مشكلات العمل وحلها.

ب / التوصيات: جاءت ممثلة في:

١. على الجامعة توفير ميزانية كافية تناسب أنشطة تنمية الموارد البشرية.
٢. على الادارة مساعدة الافراد على تمييز الحقائق والملاحظة من خلال التعليم المستمر.
٣. على الادارة الاهتمام أكثر بالتعليم المستمر لرفع وعى الافراد وصقلهم اكاديمياً ومهنياً.
٤. على فريق القادة الخاص بالجامعة بذل المزيد من الاهتمام بنشاط المجتمع المحلي الذي تخدمه الجامعة باستمرار.
٥. يُرجى من الجامعة الاهتمام أكثر بمواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المجتمع.
٦. على ادارة الجامعة دعم القادة من خلال المنهج الواضح في السيطرة على مشكلات العمل وحلها.

ج / مقترح لدراسات مستقبلية: شملت:

١. دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.
٢. دور ادارة المعرفة في تحقيق المسار الوظيفي.

د / المصادر والمراجع: أشتملت على:

١. ابراهيم الخلوف المكاوي، ادارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، عمان: دار الوراق، ٢٠٠٧.
٢. بارك نعيمة، «تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية»، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع، ٢٠١٨م.
٣. حسن حسين الببلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، ادارة المعرفة في التعليم، الاسكندرية: دار الوفاء، ٢٠٠٧م.
٤. خالد عبد المنعم عبد الله ، أثر إدارة المعرفة علي أداء العاملين ، دراسة تطبيقية علي شركات الاتصالات النقالة في الاردن ، الخرطوم : جامعة الزعيم الازهري ، كلية العلوم الادارية ، قسم إدارة الأعمال ، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠١٣م.
٥. عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، عمان: دار المسيرة.
٦. عمر عباس الشريف ، أثر إدارة المعرفة علي العاملين في مجال المكتبات في السودان ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، السودان: جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠١١م .
٧. محمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، عمان: دار صفاء، ٢٠٠٨م.
٨. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م.
٩. مدحت محمد ابو النصر ، تنمية الموارد البشرية القاهرة :الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
١٠. هيثم علي حجازي، ادارة المعرفة: مدخل نظري، عمان: الدار الأهلية، ٢٠٠٥م.
١١. ياسر هاشم محمد نجيب ، أثر إدارة المعرفة في أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي الأهلي و الأجنبي، الخرطوم : جامعة العلوم والتقانة: عمادة الدراسات العليا، كلية العلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية على جامعة العلوم

والتقانة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. ٢٠١٥م.

١٢. باري كشواي، تخطيط إدارة الموارد البشرية، (القاهرة : دار الفاروق للنشر).

١٣. مدحت حسن أبو النصر، تخطيط إدارة الموارد البشرية، عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، ٢٠٢٣م.

١٤. عاشور عمر المسماري ، تخطيط القوى العاملة والتعليم وسوق العمل، (د.م عمر المختار البيضاء، ٢٠٢٠م).

المراجع الأجنبية وشبكة الانترنت:

1. . <https://www.mahdi.edu.sd/aboutUniversity/13.20/11/2020.9m>)

2. . <https://www.mahdi.edu.sd/aboutUniversity/13.20/11/2020.9m>.

3. Thomas Honssel, (2001) Measuring and managing Knowledge, Irwin, New York, McGraw-Hill.

4. Marquazd, M. Binding The Learning Organization, 2002.

**قواعد السلوك المهني وعلاقتها بتطوير الممارسة المهنية للمراجع
دراسة ميدانية على عينة من مكاتب المراجعة العاملة بولاية
جنوب دارفور- نبالا - السودان**

إعداد الباحثون

د. عائشة موسى محمد يوسف د. آدم عبد الله الدوم

أستاذ المحاسبة المشارك أستاذ المحاسبة المساعد

جامعة نبالا - جامعة نبالا -

د. علي أبكر الخليل الكيس

أستاذ المحاسبة المساعد

جامعة نبالا -

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى بيان علاقة تطبيق قواعد السلوك المهني بتطوير الممارسة المهنية للمراجع، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واختبار الارتباط واختبرت فرضياتها وتوصلت لعدد من النتائج منها وجود ارتباط معنوي لتطبيق قواعد السلوك المهني بتطوير الممارسة المهنية، واوصت الدراسة بضرورة التزام ومتابعة مكاتب المراجعة بتطبيق معايير وقواعد السلوك المهني للمراجعة مع وضع قانون رادع لمن لا يلتزم بذلك.

الكلمات المفتاحية: قواعد السلوك المهني، الممارسة المهنية.

Abstract:

This study aims to demonstrate the relationship of applying the rules of professional conduct to developing the professional practice of auditors. The study used the descriptive analytical method and the correlation test, tested its hypotheses, and reached a number of results, including the existence of a significant correlation to the application of the rules of professional conduct in developing professional practice. The study recommended the necessity of commitment and follow-up by audit offices in applying standards and rules of professional conduct. Professional review and establishing a deterrent law for those who do not comply with this.

Keywords : professional leadership rules, professional practice

التمهيد:

تطورت مهنة مراجعة الحسابات تطوراً ملحوظاً في الوقت الحاضر بسبب التطور الكبير في مجال الأعمال التجارية وإنتشار الشركات المساهمة وما نتج عنها من انفصال الملكية عن إدارة تلك الشركات، الأمر الذي تطلب وجود شخص يتمتع بالإستقلال والحياد لمراقبة أعمال الحسابات والأموال بغرض طمأنة أصحاب الأموال المستثمرة.

يعتبر تقرير المراجع من أهم الوسائل الهادفة إلى نهضة البلاد إقتصادياً ومالياً وبذلك حاول المشرع في معظم أنحاء العالم وكذلك المنظمات المهنية نفسها وضع دستور سلوكي يحكم تصرف المراجعين ويضع لهم مبادئ يسيرون عليها ومعايير يسترشدون بها عند أداء مهامهم تسمى بقواعد السلوك المهني أو مبادئ آداب المهنة والتي تؤثر على ممارسة أعمالهم وجودة تقاريرهم، ولاهمية الامر قام الباحثون باجراء هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف إهتمام بعض إدارات ومكاتب المراجعة بتطبيق قواعد السلوك المهني للمراجعة والإستفادة منها في تطوير الممارسة المهنية، وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في سؤال رئيس هو هل توجد علاقة احصائية بين تطبيق قواعد السلوك المهني وتطوير الممارسة المهنية للمراجع؟ وتم تفريع ذلك السؤال في التساؤلات الآتية:

١. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستقلال المراجع وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة؟.
٢. هل توجد علاقة ذات دلالة بين النزاهة وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة؟.
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة بين الموضوعية وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة؟.
٤. هل توجد علاقة ذات دلالة بين الأمانة وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة؟.
٥. هل توجد علاقة ذات دلالة بين السرية وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة؟.
٦. هل توجد علاقة ذات دلالة بين الكفاءة المهنية للمراجع وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة؟.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة العلمية والعملية في توفير الإطار المرجعي العلمي للباحثين والكتاب لتزويدهم بالمعرفة، وإثراء الجانب العلمي بما يعزز من جودة التطبيق العملي للمهنيين في مجال المراجعة والذي يؤدي بدوره إلى المحافظة على ممتلكات الأفراد.

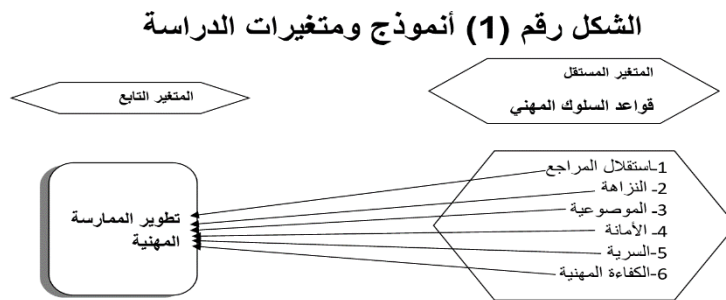
أهداف الدراسة:

لحل مشكلة الدراسة تم وضع هدف رئيس تمثل في بيان علاقة تطبيق قواعد السلوك المهني بتطوير الممارسة المهنية للمراجع، وتم تفريعه الى الأهداف الآتية:

١. بيان العلاقة بين إستقلال المراجع وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة.
٢. بيان العلاقة بين النزاهة وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة.
٣. بيان العلاقة بين الموضوعية وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة.
٤. بيان العلاقة بين الأمانة وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة.
٥. بيان العلاقة بين السرية وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة.
٦. بيان العلاقة بين الكفاءة المهنية للمراجع وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة.

أنموذج ومتغيرات الدراسة:

بناءً على مشكلة وأهداف الدراسة تم وضع أنموذج للدراسة والذي اشتمل على المتغير المستقل ويتمثل في قواعد السلوك المهني، والمتغير التابع ويتمثل في تطوير الممارسة المهنية، وذلك حسبما هو موضح في الشكل رقم ١ الموضح أدناه:



المصدر: اعداد الباحثون من واقع متغيرات الدراسة، ٢٠٢٣م

فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف ومشكلة الدراسة تم وضع فرضية رئيسة تمثلت في «وجود علاقة إحصائية بين تطبيق قواعد السلوك المهني وتطوير الممارسة المهنية للمراجع، وتم اختبارها عبر الفرضيات الآتية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستقلال المراجع وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموضوعية وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمانة وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السرية وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة.
٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المهنية للمراجع وتطوير الممارسة المهنية للمراجعة.

منهجية الدراسة:

إتبعنا الدراسة المنهج الإستنباطي لتحديد مشكلة الدراسة ووضع الفرضيات، والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة، والمنهج الإستقرائي لإختبار الفرضيات.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الزمانية ٢٠٢٣م، الحدود المكانية مكاتب المراجعة العاملة في ولاية جنوب دارفور، أما الحدود البشرية فتمثلت في بعض المراجعين العاملين بولاية جنوب دار فور- مدينة نيالا.

ادوات ومصادر جمع بيانات الدراسة:

تم جمع البيانات من خلال المصادر الأولية المتمثلة في الإستبانة، والمصادر الثانوية التي تمثلت في الكتب والمراجع، الرسائل الجامعية، المجلات، المواقع الالكترونية، ومصادر اخرى.

هيكل الدراسة:

اشتملت الدراسة على ثلاثة محاور، المحور الأول يتكون من المقدمة والدراسات السابقة، المحور الثاني ويشمل الاطار النظري للدراسة، والمحور الثالث تمثل في الدراسة الميدانية، والخاتمة «النتائج والتوصيات».

ثانياً: الدراسات السابقة.

دراسة: (حفيصة، ٢٠١٥م)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية وأداء وظيفة المراجعة في إدارة المخاطر بالمؤسسة الإقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة ثم إختبار عدة فرضيات منها توجد علاقة إرتباطية بين المساهمة في وظيفة المراجعة بشكل فعال وبين إدارة وتطوير الممارسات المهنية بالمؤسسة الإقتصادية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين مساهمة المراجعة في تطوير الممارسات المهنية.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين فاعلية مهنة المراجعة وإدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية بينما تناولت دراسة الباحثون العلاقة بين تطبيق أخلاقيات مهنة المراجعة وتطوير الممارسة المهنية للمراجع الخارجي السوداني، حيث يظهر الإختلاف في بعض المتغيرات، الفرضيات، النتائج، والتوصيات.

دراسة: (محمود، ٢٠١٥م)، هدفت الدراسة إلى بيان مدى إلتزام مراجعي الحسابات بأخلاقيات المهنة والسلوك المهني، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واختبرت فرضياتها، توصلت الدراسة أن الإلتزام بأخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة يعتبر أساس لمزاولة وتعزيز الثقة والقوة في المهنة، وأوصت بضرورة بذل المؤسسات المهنية والمنظمات المشرفة على المهنة المزيد من الجهود وإصدار مدونة للسلوك الاخلاقي، وتنظيم ورش عمل متخصصة بأخلاقيات المهنة والعمل على تطوير وتحديث القوانين الخاصة بمزاولة السلوك الأخلاقي للمهنة .

تناولت هذه الدراسة تأثير التزام المراجع الخارجي بقواعد السلوك المهني على تعزيز الثقة في المهنة بينما تناولت دراسة الباحثون تطبيق أخلاقيات مهنة المراجعة وعلاقتها بتطوير الممارسة المهنية للمراجع الخارجي، حيث يظهر الإختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في اختبار الفرضيات، النتائج، والتوصيات.

دراسة: (خالد، ٢٠١٦م)هدفت الدراسة إلى تحليل الاسباب والدوافع التي تؤدي إلى ممارسة والتلاعب بالسياسات المحاسبية بالقوائم المالية وبيان أثر إلتزام المراجع بالموضوعية والإستقلال والنزاهة في الكشف عن الممارسات المحاسبية وإدارة الأرباح، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة بين إلتزام المراجعين بالموضوعية والإستقلالية والكفاءة المهنية والكشف عن ممارسات إدارة الأرباح في شركات المساهمة السودانية، وأوصت الدراسة

بزيادة التركيز على أخلاقيات مهنة المحاسبة العامة السودانية.

تناولت هذه الدراسة تأثير التزام المراجع الخارجي ببعض قواعد السلوك المهني في كشف الممارسات المحاسبية وإدارة الأرباح، بينما تناولت دراسة الباحثون تطبيق أخلاقيات مهنة المراجعة وعلاقتها بتطوير الممارسة المهنية للمراجع الخارجي، حيث يظهر الاختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في اختبار الفرضيات، النتائج، والتوصيات.

دراسة: (كمال وآخرون، ٢٠١٦م)، هدفت الدراسة إلى بيان أثر إلتزام المراجع الخارجي بقواعد السلوك وآداب السلوك المهني في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة وبالتالي جودة عملية المراجعة، استخدمت ادراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى أن عدم إلتزام المراجع الخارجي بقواعد وآداب سلوك مهنة المراجعة يؤثر في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة.

تناولت هذه الدراسة تأثير التزام المراجع الخارجي بقواعد السلوك المهني على تضيق فجوة التوقعات في المراجعة، بينما تناولت دراسة الباحثون تطبيق أخلاقيات مهنة المراجعة وعلاقتها بتطوير الممارسة المهنية للمراجع الخارجي، حيث يظهر الاختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في إختبار الفرضيات، مجتمع الدراسة، النتائج، والتوصيات.

دراسة: (المهدي وعلي، ٢٠٢٠م)، هدفت الدراسة إلى بيان مدى التزام المراجع الخارجي بلبياا بقواعد السلوك المهني وتأثير ذلك على جودة المراجعة، اختبرت الدراسة فرضياتها وتوصلت لعدة نتائج منها وجود أثر إيجابي للالتزام بقواعد السلوك المهني على جودة المراجعة.

تناولت هذه الدراسة تأثير الالتزام بقواعد السلوك المهني على جودة المراجعة بلبياا، بينما تناولت دراسة الباحثون تطبيق أخلاقيات مهنة المراجعة وعلاقتها بتطوير الممارسة المهنية للمراجع الخارجي السوداني، حيث يظهر الاختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في إختبار الفرضيات، مجتمع الدراسة، النتائج، والتوصيات.

دراسة: (هشام، ٢٠٢٣م)، هدفت الدراسة إلى بيان تأثير قواعد السلوك المهني على جودة الرقابة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واختبرت فرضياتها وتوصلت الى وجود تأثير لتطبيق قواعد السلوك المهني على جودة العمل الرقابي

تناولت هذه الدراسة تأثير قواعد السلوك المهني على جودة المراجعة، بينما تناولت دراسة الباحثون تطبيق أخلاقيات مهنة المراجعة وعلاقتها بتطوير الممارسة المهنية للمراجع الخارجي، حيث يظهر الاختلاف في بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في إختبار الفرضيات، مجتمع الدراسة، النتائج، والتوصيات.

دراسة: (احمد، ٢٠٢٣م)، هدفت الدراسة الى بيان فاعلية أخلاقيات المدقق الخارجي في جودة التقارير، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واختبرت الدراسة فرضياتها وتوصلت الى وجود أثر لفاعلية أخلاقيات المراجع على جودة التقارير لشركة المعادن الصناعية.

تناولت هذه الدراسة تأثير أخلاقيات المدقق الخارجي في جودة التقارير للشركات الصناعية الكويتية بينما تناولت

دراسة الباحثون تطبيق أخلاقيات مهنة المراجعة وعلاقتها بتطوير الممارسة المهنية للمراجع الخارجي السوداني، حيث يظهر الاختلاف في المتغير التابع، المنهج المستخدم في اختبار الفرضيات، مجتمع الدراسة، النتائج، والتوصيات.

المحور الثاني: الاطار النظري للدراسة.

يتكون من قواعد السلوك المهني، والممارسة المهنية.

أولاً: قواعد السلوك المهني.

١. مفهوم قواعد السلوك المهني:

هي عبارة عن مبادئ ومُثل عامة للسلوك المثالي تشجع على الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء من خلال تأكيدها على النشاط الإيجابي (حسن عوض، ٢٠٢١م، ص ٥٩)، أي أنها إرشادات تفصيلية يجب على المراجع إتباعها عند تنفيذ عمله لتجعله ملتزماً بمعايير المراجعة بصورة عامة (مرشد سامي، ٢٠١٦م، ص ٩٩).

٢. أهداف قواعد السلوك المهني:

تسعى قواعد السلوك المهني إلى تحقيق الأهداف التالية (حمدي ومحمود، ٢٠١٥م، ص ٨):

- أ. توطيد العلاقة بين المراجعين والمحاسبين وتنمية روح التعاون بينهم ورعاية مصالحهم .
- ب. المساهمة في تطوير مهنة المحاسبة والتدقيق، وكذلك المحافظة على كرامتها ودفعها إلى التقدم أكثر.
- ت. بث الطمأنينة والثقة في نفوس جمهور المعنيين بخدمات المحاسبة والمراجعة، وكذلك الطوائف المستفيدة من هذه الخدمات.
- ث. تكملة النصوص القانونية والأحكام لتوفير الكفاية المهنية والعلمية لمراجع الحسابات.
- ج. السعي إلى تحقيق مستويات أداء مرتفعة لمراجعي الحسابات.
- ح. رفع مستوى مهنة المراجعة وذلك بإظهار حرص العاملين بهذه المهنة على المصلحة العامة.

٣. أنواع قواعد السلوك المهني.

تنقسم قواعد السلوك المهني إلى عدة أنواع حسب الزاوية التي ينظر إليها من حيث منشئها، الإلزامية، جهة الإصدار، وشكلها (المهدي وعلي، ٢٠٢٠م، ص ١٥٤)، فمن حيث السلطة أو الجهة التي وضعتها تتكون من القواعد القانونية والتنظيمية، فالقواعد القانونية يقصد بها تلك القواعد التي يضعها المشرع ونصت عليها القوانين والتشريعات المنظمة للمهنة أو التي تحكم الرقابة الخارجية على حسابات الشركة، والقواعد التنظيمية يقصد بها المبادئ والأحكام التي تصدرها المنظمات المهنية من نقابات وجمعيات ومعاهد لحث أعضائها على التمسك بأداب وقواعد السلوك المهني، ومن حيث جهة إصدارها تنقسم إلى القواعد القطرية والدولية، فالقواعد القطرية هي التي تصدر على مستوى قطر محدد عن طريق التشريع أو المعاهد أو المنظمات، حيث تعمل بعض الأقطار على تشكيل مجالس متخصصة لوضع هذه القواعد، القواعد الإقليمية وهي قواعد خاصة بإقليم معين إلا أن الجهود المبذولة لإصدار مثل هذه القواعد

محدودة بسبب إختلاف التقاليد والأعراف المهنية الخاصة بكل قطر، والقواعد الدولية التي تتمثل في قواعد السلوك المهني التي يعتمد عليها المحاسبون والمدققون الصادرة عن الإتحاد الدولي للمحاسبين، ومن حيث إلزاميتها تنقسم إلى القواعد الملزمة والاسترشادية والاختيارية، فالقواعد الملزمة هي التي تُفرض على المحاسبين والمدققين بصفة إلزامية وتصدر عن طريق المنظمات والجمعيات المهنية في شكل تعليمات، القواعد الإسترشادية هي قواعد غير إلزامية تصدرها المنظمات والجمعيات المهنية، والمجالس المختصة، وتتضمن إرشادات متعلقة بتحديد تصرفات المراجعين تجاه العملاء والمجتمع ككل، والقواعد الإختيارية هي تصدر لتنظيم وتطوير العمل المهني، كما أنها غير إلزامية مثل طرق احتساب الاهلاك، من حيث شكل صدورها تنقسم إلى القواعد المكتوبة وغير المكتوبة، فالمكتوبة هي عبارة عن وثائق محددة صادرة عن السلطتين التشريعية والتنفيذية، أو كتعليمات ونشرات تصدرها منظمة مهنية مختصة، والقواعد غير المكتوبة هي مبادئ متعارف عليها بين المهنيين وتعتبر لهم دستور أخلاقيات للمهنة يجب الإلتزام به (بثينة، ٢٠٢٠م، ص١٤).

٤. مبادئ السلوك المهني الصادرة عن المؤسسات المهنية.

صدرت العديد من مدونات السلوك المهني والأخلاقي عن عدة هيئات محلية وإقليمية ودولية، ومعظم هذه المدونات تتضمن كل من المبادئ الأساسية الأخلاقية وقواعد السلوك المهني وتتشابه عدد من هذه المدونات مع بعضها البعض لأن معظمها يتوافق مع مدونة السلوك الأخلاقي الصادرة عن الإتحاد الدولي للمحاسبين، وأهم المبادئ الأخلاقية الأساسية التي يجب أن يتقيد بها المهنيون في مجال المحاسبة والمراجعة هي (حسن عوض، ٢٠٢١م، ص٦٠):

أ. النزاهة :

تُعد النزاهة شرط أساسي للعمل في مجالي المحاسبة والمراجعة، وتفرض على العامل بأن يكون على قدر من الاستقامة والأمانة في علاقاته المهنية وعلاقات الأعمال، وأن يتحلى بالصدق والعدل أثناء تنفيذ مهامه، كما أنها لا تتطلب فقط الأمانة لكنها تتعدى ذلك لتشمل مجموعة من الصفات ذات العلاقة وهي الشجاعة، الإنصاف، والأمانة الفكرية، كما أنها تتطلب بأن لا يتأثر مراجع الحسابات بتضارب المصالح التي تنشأ إما من دوافع شخصية أو مالية أو تجارية أو وظيفية أو علاقات أخرى قد يقوم بها فريق المراجعة المتعاقد أو شركة المراجعة أو فريق عمل الشركة التي تمت مراجعة حساباتها أو أي طرف له علاقة مباشرة بها.

ب. الموضوعية :

تعني عدم التحيز أثناء تأدية المهام، كذلك عدم التأثر بالآخرين حتى لا يتأثر الحكم المهني الخاص بالمنشأة محل المراجعة.

ج. الكفاءة والعناية المهنية :

ينبغي على المراجع والمحاسب أن يؤدي مهامه بكل إجتهد وعناية وفقاً للمعايير الفنية والمهنية المعمول بها عند تقديم الخدمات المهنية وتتضمن المحافظة على المهارات والمعرفة الفنية بالمستوى المطلوب وتأدية المهام بكل إجتهد وعناية وفقاً للمعايير الفنية والمهنية المعمول بها.

د. الأمانة والاستقامة :

يتطلب هذا المبدأ أن يكون الفرد صادقاً وصريحاً ومباشراً ولا يسرق ولا يغش لأن أهم أخلاق المسلم هي أمانته يجب على الفرد أن يكون صاحب مبدأ أمين مرفوع الرأس شجاعاً يعمل بما يقتنع به.

هـ. الإستقلالية :

يجب على المدقق أن يكون مستقلاً فعلاً وظاهرياً لأن تحيز المراجع المهني بسبب تضارب المصالح لحالات يضعف موضوعيته، لذلك يجب على المراجع أن يتجنب أي موقف أو علاقة مع العميل قد تسبب أي إحساس من جانب مستخدم البيانات بفقدان المراجع إستقلاليته.

و. الصالح العام :

يجب على المراجع الإلتزام بما يتفق مع الصالح العام وشرف الخدمة العامة وأن يثبت ولاءه المهني.

٥. العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي مهنياً :

تتمثل العوامل المؤثرة في تشكيل السلوك الأخلاقي مهنياً في ثلاثة عوامل رئيسة هي (ظاهر، ٢٠٠٩م، ص ٣٣):

- أ. الفرد: الاخلاق هي جوهر العامل بشكل عام ، فقد أشارت دراسات إلى إن ٥٦% من العاملين في الولايات المتحدة الامريكية يشعرون بضغوط قوية لممارسة سلوكيات غير أخلاقية، و أن ٤٤% منهم قد ارتكب فعلاً ممارسات تضمن مساءلات قانونية وتصرفات غير أخلاقية.
- ب. المنظمة: تؤثر سياسات توزيع الأدوار والصلاحيات في الهيكل التنظيمي، وقواعد العمل ونظام المكافآت في تشكيل أخلاقيات العمل المهني.
- ت. البيئة التجارية: تؤثر بيئة التنافس على السلوك الأخلاقي حسبما يصدر من تعليمات وقوانين من قبل الحكومة.

٦. ركائز السلوك الأخلاقي لدى المؤسسات :

تتم عملية تعزيز السلوك والممارسات في منظمات الأعمال عبر الاستناد إلى ركائز السلوك الأخلاقي المتمثلة الآتي (عبد العالي، ٢٠١٧م، ص ٧٢):

- أ. القيادة الأخلاقية باستخدام القادة وموقعهم في تجسيد البعد الاخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها ويتحلون بها.
- ب. تشكيل المناخ الأخلاقي عبر تمثيل القيم الاخلاقية في رسالة المؤسسة.
- ت. تفعيل القيم الأخلاقية بصورة علمية على مستوى الافراد العاملين في المؤسسة .

٧. مبادئ قواعد السلوك المهني :

تبرز بعض المبادئ التي تواجه المراجع حيال إلتزامه بتطبيق مبادئ السلوك المهني منها ما يلي (عمر، ٢٠١٥م، ص ١٦٩):

أ. تهديدات المصلحة الشخصية :

تحدث نتيجة المصالح المالية أو المصالح الأخرى للمراجع، أو وجود أحد أفراد العائلة المباشرين أو المقربين للمراجع في إدارة الشركة محل المراجعة.

ب. تهديدات المراجعة الذاتية :

تحدث عندما يكون هنالك حكماً سابقاً بحاجة إلى إعادة تقييم من قبل المراجع المهني المسؤول عن ذلك الحكم.

ج. تهديدات التأييد :

تحدث عند ما يقوم المراجع المهني بالترويج لموقف أو رأي مما يؤثر على الموضوعية .

د. تهديدات التآلف :

تحدث عندما يصبح المراجع أكثر تعاطفاً تجاه مصالح الآخرين بسبب وجود علاقة وثيقة.

هـ. تهديدات المضايقة :

تحدث عندما يمنع المراجع من العمل بموضوعية بسبب تهديدات مقبلة أو متوقعة.

ثانياً: الممارسة المهنية للمراجعة وتتكون من تخطيط وفحص عملية المراجعة، تنفيذ المراجعة، وكتابة التقرير .

١ . تخطيط وتنفيذ المراجعة.

تعتبر مراجعة البيانات المالية عملية تأكيد يقوم بها المراجع للتأكد من تماشي تلك البيانات مع المعايير المعمول بها (مداني، ٢٠١٣م، ص ٢٢٢ - ٢٢٤)، أي هي مجموعة عمليات متتابعة بطريقة منهجية ومخطط لها للحكم على مدى التوافق بين ما هو مسجل بالدفاتر المحاسبية والمعايير المعمول بها، (وليم وامر شوف، ١٩٩٧م، ص ٢٦).

لذلك يجب على المراجع أن يخطط تخطيطاً سليماً قبل البدء في تنفيذ المراجعة، وأن يأخذ في الاعتبار طبيعة وحجم أعمال المنشأة التي سيقوم بمراجعتها، نطاق وأهداف المراجعة، الحذر المهني، الحالات غير العادية، مخاطر المراجعة، وجميع الظروف التي تعينه في إكمال أعماله بمهنية عالية وخاصة الإمتثال للمعايير والسلوك الأخلاقي للمهنة.

٢. تقرير المراجعة :

تقرير المراجع هو عبارة عن وثيقة مكتوبة يصدرها شخص توفرت فيه مقومات علمية وعملية وشخصية معينة، له ضمانات تجعله أهلاً لإبداء رأيه الفني المحايد الذي يعتمد عليه المستخدمون لذلك التقرير الذي يتضمن بإيجازه إجمال ما قام به من عمل ورأيه عن انتظام الدفاتر ومدى دقة السجلات وما تحتويه من بيانات محاسبية، ومدى تعبير القوائم المالية الختامية عن نتيجة النشاط والمركز المالي (محمد فضل، ٢٠٠٩م، ٢٥٣).

أ. أنواع تقارير المراجعة الخارجية :

عندما يكمل المراجع عمله يقوم بكتابة تقريره الذي يقدمه بنتيجة أعماله والذي يكون واحد من هذه الأنواع الأربعة، فالأول هو التقرير النظيف الذي يصدره عندما تتصف القوائم المالية بالعدالة وتنسجم مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، والنوع الثاني هو التقرير المتحفظ ويتم إصداره عندما تكون هنالك إعتراضات على بعض الممارسات أو تقييد في عملية المراجعة من طرف إدارة المنشأة محل المراجعة، أما النوع الثالث هو التقرير العكسي الذي يتم إصداره عندما لا تتصف القوائم المالية بالعدالة ولم يتم عرضها طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً، والنوع الرابع هو تقرير عدم إبداء الرأي ويصدره المراجع عندما لا يتمكن من تطبيق إجراءات المراجعة التي يحتاجها للقيام بعملية المراجعة (جمال و القعقاع، ٢٠١٥م، ص ٣٣).

ب / معايير إعداد تقارير المراجعة الخارجية.

أصدرت معايير المراجعة الدولية عدة معايير تساعد المراجع على إعداد تقريره بشكل متميز، فالمعيار الدولي رقم (٧٠٠) وفر الإرشادات حول شكل ومضمون التقرير الذي يصدره المراجع وأوجب عليه مراجعة وتقييم النتائج المستنبطة لإبداء الرأي حول البيانات المالية مدعومة بأدلة الإثبات، وأن يحتوي تقريره على رأي مكتوب وواضح حول البيانات المالية ككل، وقد تضمن المعيار العناصر الأساسية في تقرير المراجع والتقارير المعدلة، والظروف التي تؤدي إلى إصدار رأي آخر عند الرأي المتحفظ، والمعيار الدولي للمراجعة رقم (٨٠٠) وضع معايير لتوفير إرشادات تتعلق بالمراجعة لأغراض خاصة، وشمل إعتبارات عامة وتقارير حول البيانات المالية المعدة وفقاً لأسس محاسبية شاملة بدلاً من المعايير الدولية المحاسبية أو المعايير الوطنية وكذلك تقارير حول أحد أجزاء البيانات المالية، وتقارير حول الإلتزام بالاتفاقيات التعاقدية وتقارير حول ملخص البيانات المالية، أما معيار المراجعة الدولي رقم ٢٢٠، فالهدف منه تطبيق إجراءات رقابة الجودة بالتماشي مع سياسات وإجراءات التدقيق الدولي المتعارف عليها، والتي تتم من خلال إلتزام المراجع بمبادئ وقواعد السلوك المهني للمراجعة، وبالتالي فإن جودة تقرير المراجع الخارجي تؤدي إلى تقديم معلومات دقيقة خالية من التحيز والسلوك الانتهازي (غسان فلاح، ٢٠٠٩م، ص ١٩٦، ١٩٥)، فللوصول إلى تقرير مراجعة ذو جودة عالية يتطلب منه الإلتزام بالاستقلالية والحياد أثناء تأديته لمهمته، الإلتزام بمعايير التدقيق المتعارف عليها، وكذلك معايير التدقيق الدولية، فكلما تميز تقرير المراجع الخارجي بالجودة سهل على مستخدميه عملية صنع إتخاذ قرارات أدق وأكفأ عما إذا كان ذلك التقرير لا يتسم بالجودة (علاء محمد، ٢٠١٣م، ٥٦٠)، وخلاصة الأمر يجب أن يوضح التقرير مدى إلتزام المنشأة بمبادئ المحاسبة عند إعداد القوائم المالية، الثبات في تطبيق هذه المبادئ، الإفصاح الكافي عن المعلومات، وإبداء الرأي عن القوائم المالية كوحدة واحدة (وليم وأمر شوف، مرجع سابق، ص ٦١).

ج. عناصر تقرير المراجع الخارجي.

تم تطوير معيار المراجعة الدولي ٧٠٠ من قبل مجلس معايير المراجعة والتأكيد الدولي ليتضمن عناصر تقرير المراجعة التي تشمل العنوان، المرسل إليه، الفقرة الإفتتاحية أو التمهيدية التي تتضمن إعداد البيانات المالية من مسئولية الإدارة والتصريح بأن مسئولية المراجع هي إبداء الرأي عن البيانات المالية استناداً إلى عملية المراجعة، وفقرة تأريخ التقرير التي تتوافق مع تاريخ إكمال المراجعة، وفقرة عنوان المراجع كاملاً (محمد حلمي، ٢٠٠٩م، ص ٤٥٨-٤٦٥).

المحور الثالث: الدراسة الميدانية.

تم توزيع عدد (٩٠) إستبانة على مكاتب المراجعة العاملة بولاية جنوب دارفور تمكن الباحثون من الحصول (٨٧) إستبانة بنسبة (97%) ولم تسترد (٣) إستبانة بنسبة (٣%) كما في الجدول رقم (١) التالي:

الجدول رقم (١) معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = ٨١)

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	٩٠	الاستبانات الموزعة
97 %	٨٧	الاستبانات المستردة
3 %	٣	الاستبانات التي لم تسترد
7 %	٦	الاستبانات غير صالحة للتحليل
93 %	٨١	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ م.

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشتمل على التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات (المؤهل العملي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل المهني، الدورات التدريبية) للتعرف على الإتجاه العام لمفردات العينة لكل متغير بمفرده كما يلي:

الجدول رقم (٢) : توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية .

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
قبل الجامعي	٦	7%	مراجع خارجي	٢١	٢٦%
جامعي	٥١	63%	مراجع داخلي	٤٢	٥٢%
فوق الجامعي	٢٤	30%	اخرى	١٨	٢٢%
المجموع	٨١	100%	المجموع	٨١	١٠٠%
التخصص الأكاديمي	التكرار	النسبة المئوية	المؤهل المهني	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	٧٢	٨٩%	زمالة المحاسبين القانونيين العربية	٣	٤%
ادارة اعمال	٩	١١%	زمالة المحاسبين القانونيين السودانية	١٥	١٩%
المجموع	٨١	١٠٠%	لا احمل زمالة	٦٣	٧٧%
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	المجموع	٨١	١٠٠%
اقل من ٥ سنوات	٣	٤%	الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
من ٥ و اقل من 10 سنوات	١٠	١٢%	دورة واحدة	٣	٤%

من 10 و اقل من 15 سنة	٩	١١%	دورتان	١٨	٢٢%
١٥ سنة فأكثر	٥٩	٧٣%	ثلاثة دورات فأكثر	٦٠	٧٤%
المجموع	٨١	١٠٠%	المجموع	٨١	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

يُلاحظ من خلال الجدول رقم (٢) أعلاه أن الاستبانة وزعت على أفراد ذوي علاقة بموضوع الدراسة مما يساعد في الإدلاء بإجابات تزيد من قوة الدراسة والتوصل الى النتائج المرجوة.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

تستخدم لمعرفة اتجاهات العينة عن عبارات محاور الدراسة لذلك قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إتجاه إجابات المبحوثين عنها كالآتي :

1. إتجاهات أفراد العينة لمتغير قواعد السلوك المهني.

في هذا الجزء يتم تقديم تفسيرات لإجابات أفراد العينة لأبعاد متغير قواعد السلوك المهني متمثلة في التوزيع النسبي للعبارات بالإضافة الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة حيث تساعد هذه المؤشرات في فهم أكبر لتوجهات المبحوثين العامة وأيضاً درجات التششت في الحكم على مدى أهمية كل عبارة بالنسبة إليهم.

أ. إتجاهات أفراد العينة لبعد الاستقلال

الجدول رقم (٣) يوضح التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستقلال

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	لاتوجد مصالح شخصية للمراجع داخل المؤسسة التي يقوم بمراجعتها.	٣,٠٢	٠,٧٢	٤٤,٢
٢	يتجنب المراجع مراجعة المؤسسات التي يعمل فيها احد اقربائه.	٢,٦٢	٠,٦٣	٤١
٣	لا يقوم المراجع باداء مهام الاستشارات في المؤسسة التي يقوم بمراجعتها	٣,٠٧	٠,٦٥	٤٠,٣
٤	يقوم المراجع بالعمل كمحاسب ومراجع لمؤسسة واحدة .	٢,٨٣	٠,٥٣	٤٠

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول رقم(٣) أعلاه أن هناك موافقة على كل الفقرات الممثلة لهذا البعد، وأيضاً متوسط العبارات قريب وأكبر من الوسط الحسابي الفرضي(٣)، مما يدل على أن الاستقلال في مكاتب المراجعة محل الدراسة مقبول حيث أن أعلى متوسط حسابي يتعلق بالعبارة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٠٧ ومعامل إختلاف ٤٠,٣ وإنحراف معياري ٠,٦٥ وهي قيمة تدل على قلة التششت في الإجابة على العبارة، تلتها العبارة الأولى، فالرابعة، ثم الثانية.

ب. إتجاهات أفراد العينة لبعد النزاهة:

الجدول رقم (٤) يوضح التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد النزاهة

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	يقدم المراجع خدمات مراجعة غير متحيزة لاي جهة.	٣,٣٣	٠,٧١	٤٢,٦
٢	يقوم المراجع بتخطيط عمل المراجعة بحيث يشمل كل أنشطة الشركة	٣,١٠	٠,٦٨	٤٣,٣
٣	يقوم المراجع بكتابة تقرير يحمل نتائج المراجعة دون تحيز.	٣,٨٧	٠,٧٧	٤٤,١

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول رقم(٤) أعلاه أن هناك موافقة على كل الفقرات الممثلة لهذا البعد، حيث أن متوسط العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي(٣)، مما يدل على أن النزاهة في مكاتب المراجعة محل الدراسة مقبولة، حيث أن أعلى متوسط حسابي يتعلق بالعبرة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٨٧ ومعامل إختلاف ٤٤,١٪ وإنحراف معياري ٠,٧٧٪ وهي قيمة تدل على قلة التشتت في الإجابة على العبرة، تليها العبرة الأولى، أما العبرة التي جاءت في الترتيب الأخير هي العبرة الثانية بمتوسط حسابي ٣,١٠ ومعامل إختلاف ٤٣,٣٪ وإنحراف معياري ٠,٦٨٪ وتدل قيمة معامل الإختلاف على درجة التجانس في الإجابات حول هذه العبرة.

ج. إتجاهات أفراد العينة لبعد الموضوعية.

الجدول رقم (٥) التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الموضوعية

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	لا يتأثر المراجع بأي عمل اثناء اداء مهامه .	٢,٩٤	٠,٧١	٤١,٩
٢	يفصح المراجع عن جميع الامور التي عثر عليها اثناء المراجعة	٣,٢٣	٠,٨٨	٤٧,٤
٣	لا يكتب المراجع المعلومات في تقريره الا بعد التأكد من المصدر.	٣,١٧	٠,٧٥	٤٣,١

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول رقم(٥) أعلاه أن هناك موافقة على كل الفقرات الممثلة لهذا البعد، حيث كان متوسط العبارات قريب وأكبر من الوسط الحسابي الفرضي(٣)، مما يدل على أن الموضوعية في مكاتب المراجعة محل الدراسة مقبولة، حيث أن أعلى متوسط حسابي يتعلق بالعبرة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٢٣ ومعامل إختلاف ٤٧,٤٪ وإنحراف معياري ٠,٨٨٪ وهي قيمة تدل على قلة التشتت في الإجابة على العبرة، تلتها العبرة بمتوسط حسابي ٣,١٧ ومعامل إختلاف ٤٣,١٪، وإنحراف معياري ٠,٧٥٪، أما العبرة التي جاءت في الترتيب الأخير هي العبرة الأولى بمتوسط حسابي ٢,٩٤ ومعامل إختلاف ٤١,٩٪ وإنحراف معياري ٠,٧١٪ وتدل قيمة معامل الإختلاف على درجة التجانس في الإجابات حول هذه العبرة.

د. إتجاهات أفراد العينة لبعد الامانة:

الجدول رقم (٦) التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الامانة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	يقوم المراجع بالالتزام بقوانين مهنته.	٣,١٩	٠,٦٨	٤٥,٠
٢	يقوم المراجع بتجنب الانشطة والتصرفات التي تسيئ الى سمعة المهنة.	٣,٠٣	٠,٦٦	٤٣,٣
٣	لا يقوم المراجع بالترويج عن نفسه بغرض الحصول على عمل جديد.	٣,٠٠	٠,٦٤	٤٤,١

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول رقم (٦) أعلاه أن هناك موافقة على كل الفقرات الممثلة لهذا البعد، حيث كان متوسط العبارات أكبر من الوسط الحسابي (٣)، مما يدل على أن الامانة في مكاتب المراجعة محل الدراسة مقبولة، حيث أن أعلى متوسط حسابي يتعلق بالعبارة الاولى بمتوسط حسابي ٣,١٩ ومعامل إختلاف ٤٥,٠% وإنحراف معياري ٠,٦٨% وهي قيمة تدل على قلة التششت في الإجابة على العبارة، تلتها العبارة الثانية، أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير هي العبارة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٠٠ ومعامل إختلاف ٤٤,١% وانحراف معياري ٠,٦٤ وتدلل قيمة معامل الإختلاف على درجة التجانس في الإجابات حول هذه العبارة.

ه. إتجاهات أفراد العينة لبعد السرية

الجدول رقم (٧) التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد السرية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	يحتفظ المراجع بسرية معلومات المؤسسات التي يراجعها .	٣,١٣	٠,٨٨	٤٧,٧
٢	يقدم المراجع معلومات المؤسسات التي يراجعها للجهات المخول لهم فقط.	٣,١٩	٠,٧١	٤٦,١
٣	يفصح المراجع عن معلومات المؤسسات التي يراجعها بعد اذن العميل.	٣,١٦	٠,٧٤	٤٦,٣

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول رقم (٧) أعلاه أن هناك موافقة على كل الفقرات الممثلة لهذا البعد، حيث كان متوسط العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣)، مما يدل على أن السرية في مكاتب المراجعة محل الدراسة مقبولة، حيث أن أعلى متوسط حسابي يتعلق بالعبارة الثانية بمتوسط حسابي ٣,١٩ ومعامل إختلاف ٤٦,١% وإنحراف معياري ٠,٧١% وهي قيمة تدل على قلة التششت في الإجابة على العبارة، تلتها العبارة الثالثة، أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير هي العبارة الأولى بمتوسط حسابي ٣,١٣ ومعامل إختلاف ٤٧,٧% وإنحراف معياري ٠,٧٤% وتدلل قيمة معامل الإختلاف على درجة التجانس في الإجابات حول هذه العبارة.

و. إتجاهات أفراد العينة لبعد الكفاءة والعناية المهنية

الجدول رقم (٨) التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الكفاءة والعناية المهنية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	يقوم المراجع بتطوير كفاءته ومهارته بشكل مستمر .	٢,٥٤	٠,٥٧	٤٠,٨
٢	يقوم المراجع ببذل العناية المهنية اللازمة عند اداء مهامه..	٣,٢٢	٠,٧١	٤٢,١
٣	يجتهد المراجع في اداء عمله من خلال التخطيط ، التنفيذ، وكتابة التقرير.	٣,٠٢	٠,٦٤	٤٢,٦

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول رقم(٨) أعلاه أن هناك موافقة على كل الفقرات الممثلة لهذا البعد، حيث كان متوسط العبارات قريب وأكبر من الوسط الحسابي الفرضي(٣)، مما يدل على أن الكفاءة والعناية المهنية في مكاتب المراجعة محل الدراسة مقبولة، حيث أن أعلى متوسط حسابي يتعلق بالعبارة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٢٢ ومعامل اختلاف ٤٢,١ وانحراف معياري ٠,٧١ وهي قيمة تدل على قلة التشتت في الإجابة على العبارة، تليها العبارة الثالثة، أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير هي العبارة الأولى بمتوسط حسابي ٢,٥٤ ومعامل اختلاف ٤٠,٨ وإنحراف معياري ٠,٥٧ وتدلل قيمة معامل الاختلاف على درجة التجانس في الإجابات حول هذه العبارة.

٢. إتجاهات أفراد العينة لتغير الممارسة المهنية للمراجعة

الجدول رقم (٩) التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري للممارسة المهنية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	يقوم المراجع باختيار فريق عمل ذو كفاءة مهنية عالية.	٣,٠٣	٠,٦٠	٤٠,٩
٢	يقوم المراجع بوضع وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهامه.	٣,١٤	٠,٦٣	٤٣,٦
٣	يقوم المراجع بتقييم المعلومات المالية لاضفاء الثقة عليها.	٤,١٧	٠,٦٨	٤٧,٣
٤	يقوم المراجع بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية قبل التخطيط للمراجعة.	٤,٢٤	٠,٧٨	٤٧,٤
٥	يقدم المراجع تقرير شامل عن كل الانشطة.	٣,٥٥	٠,٧٩	٤٨,٤
٦	يقدم المراجع تقرير محايد عما قام بمراجعته.	٣,٠٤	٠,٦٩	٤٢,٨

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول رقم(٩) أعلاه أن هناك موافقة على كل الفقرات الممثلة لهذا البعد، حيث كان متوسط العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي(٣)، مما يدل على أن جودة الممارسة المهنية في مكاتب المراجعة محل الدراسة مقبولة، حيث أن أعلى متوسط حسابي يتعلق بالعبارة الرابعة بمتوسط حسابي ٤,٢٤ ومعامل اختلاف ٤٧,٤

وانحراف معياري ٠,٧٨ وهي قيمة تدل على قلة التشتت في الإجابة على العبارة، تليها العبارة الثالثة، فالرابعة، ثم الثانية، فالسادسة، أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير هي العبارة الأولى بمتوسط جسابي ٣,٠٣ ومعامل إختلاف ٤٠,٩ وانحراف معياري ٠,٦٠ وتدلل قيمة معامل الإختلاف على درجة التجانس في الإجابات حول هذه العبارة.

ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي.

تأتي أهمية هذا الإجراء لاستبانة الدراسة لقياس الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافه عن الوسط الحسابي، وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى، أي أن التحليل العاملي الإستكشافي للمكونات الأساسية يهدف الى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات، وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكوناتها الاساسي، قليلة الترابط مع المكونات الاخرى.

تحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي الى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل، وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية، و بمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979) و(Hair et al,1998) التي تتمثل في النقاط التالية:

- أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة أو متغير ٠,٦٠ أو أكثر.
- أن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من ٠,٢.
- ان يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد ٠,٥ او اكثر.
- أن لا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت.
- أن لا تقل قيمة Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح .

١. التحليل العاملي الإستكشافي لمتغير قواعد السلوك المهني:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير المستقل والمكون من ستة أبعاد وعدد عباراتها (١٩) عبارته وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (٠,٥٠) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (٠,٥٠) وحيث أن قيم الإشتراكات الاولية لا تقل عن (٠,٥٠) والتشبعات لا تقل عن (٠,٥٠) وقيمة KMO لا تقل عن (٠,٦٠) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح كما موضح في الجدول رقم ١٠ ادناه:

الجدول رقم (١٠) التحليل العملي للمتغير المستقل قواعد السلوك المهني.

المتغيرات	العبارات	1	2	3	4	5	٦
الاستقلالية	لا توجد مصالح شخصية للمراجع	846.					
	يتجنب المراجع مراجعة المؤسسات التي يعمل فيها أحد أقربائه.	797.					
	لا يقوم المراجع الداخلي بإداء مهام الاستشارات في المؤسسات التي يقوم بمراجعتها.	790.					
	يقوم المراجع بالعمل كمحاسب ومراجع لمؤسسة واحدة	623.					
النزاهة	يقدم المراجع خدمات مراجعة غير متحيزة لأي جهة	849.					
	يقوم المراجع بتخطيط عمل المراجعة بحيث يشمل كل أنشطة الشركة.	723.					
	يقوم المراجع بكتابة تقرير يحمل نتائج المراجعة دون تحيز.	720.					
الموضوعية	لا يتأثر المراجع بأي عمل أثناء أداء مهامه.	767.					
	يفصح المراجع عن جميع الأمور التي عثر عليها أثناء المراجعة.	747.					
	لا يكتب المراجع المعلومات في تقريره إلا بعد التأكد من المصدر.						
الامانة	يقوم المراجع بالالتزام بقوانين مهنته.	773.					
	يقوم المراجع بتجنب الانشطة والتصرفات التي تسيء سمعة المهنة.	675.					
	لا يقوم المراجع بالترويج عن نفسه بغرض الحصول على عمل جديد.						
السرية	يحتفظ المراجع بسرية معلومات المؤسسات التي يراجعها.	736.					
	يقدم المراجع معلومات المؤسسات التي يراجعها للجهات المخولة لهم فقط.						

٦٣١.	630.	يقوم المراجع بتطوير كفاءته ومهارته بشكل مستمر.	الكفاءة والعناية
	533.	يقوم المراجع ببذل العناية المهنية اللازمة عند أداء مهامه.	
		يجتهد المراجع في أداء عمله من خلال التخطيط والتنفيذ وكتابة التقرير.	
		٦٧,٨٣٤	KMO
		١٤١٦,٧٩٥	الجذر الكامن
		٧٢,٢١٥	نسبة التباين

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من الجدول رقم (١٠) أعلاه تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهى varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها بحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً، ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix كما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات في بعد السرية وهي (السرية ١) لأنها لم تستوفي الشروط الاحصائية حيث أن قيم الإشتراكات الأولية تقل عن (٠,٥٠) والتشبعات تقل عن (٠,٥٠) ، وفيما يتعلق بباقي الأبعاد فانها بقيت كما هي حيث تم التوصل الى ستة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس تكامل قواعد السلوك المهني وتفسر تلك المكونات مجتمعة (٦٧,٨٣٤%) من التباين لكل العبارات وهى نسبة تزيد عن (٠,٦٠%) و التى تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all , ١٩٩٨) .

٢. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع، الممارسة المهنية للمراجعة :

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير التابع والمكون من بُعد واحد وعدد عباراته (٦) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (٠,٥٠) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (٠,٥٠) وحيث أن قيم الإشتراكات الأولية لا تقل عن (٠,٥٠) والتشبعات لا تقل عن (٠,٥٠) وقيمة KMO لا تقل عن (٠,٦٠) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، والجدول رقم ١١ يوضح ذلك.

الجدول رقم (١١) التحليل العاملي للمتغير التابع الممارسة المهنية للمراجعة

اسم المتغير	عبارات المتغير	١
الممارسة المهنية للمراجعة	يقوم المراجع باختيار فريق عمل ذوي كفاءة مهنية عالية .	٥١٠.
	يقوم المراجع بوضع وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهامه	٥٤٨.
	يقوم المراجع بتقييم المعلومات المالية لاصغاء الثقة عليها .	٥٣١.
	يقوم المراجع بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية قبل تخطيط المراجعة.	٦٤٣.
	يقدم المراجع تقرير شامل لكل الانشطة .	٥١٣.
KMO and Bartlett's Test		
.Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		٦48.
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	٧٤٢.٨١١
	Df	٥٦
	.Sig.	00١.

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م.

يتضح من الجدول رقم (١١) أعلاه تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix، كما لم تم حذف عبارة واحدة لانها لا يوجد بها تقاطعات و أصبحت لا تستوفي الشروط الاحصائية حيث أن قيم الإشتراكات الأولية تقل عن (٠,٥٠) والتشبعات تقل عن (٠,٥٠)، حيث تم التوصل الى (٥) عبارات في مقياس الممارسة المهنية للمراجعة وتفسر تلك المكونات مجتمعة (٦٤,٨١١٪) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (٠,٦٠٪) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair,J.F, at all, 1998) .

٣. الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة :

يستخدم هذا التحليل للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (٠ إلى ١)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى ١ يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لإتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة، ويتوقف ذلك على الغرض من البحث، ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally)، (١٩٦٧ إلى ان المصدقية من ٠,٥٠ - ٠,٦٠ تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من ٠,٨٠ وربما تكون إسراف، اما (Hair et al, ١٩٩٨) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من ٠,٧٠، والجدول رقم ١٢ يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٢) الاعتمادية (Cronbach's alpha)

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
الاستقلالية	4	0.741
النزاهة	3	0.816
الموضوعية	3	0.811
الامانة	3	0.674
السرية	2	0.772
الكفاءة والعناية المهنية	٣	0.696
المتغير المستقل		
المتغير التابع	6	0.722

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م.

يتضح من الجدول رقم (١٢) أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكل المتغيرات زادت عن ٠,٦٠، ويعني ذلك أن العبارات واضحة للمبحوثين.

٤. اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الارتباط (person correlation):

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين، وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (٠,٣٠)، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٣٠) إلى (٠,٧٠)، وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (٠,٧٠)، والجدول أدناه رقم (١٣) يوضح تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة لتحديد نوع العلاقة بينهما.

الجدول رقم (١٣) علاقات الارتباط بين مكونات قواعد السلوك المهني ودورها في الممارسة المهنية للمراجعة

قواعد السلوك المهني						المتغير المستقل
الاستقلالية	النزاهة	الموضوعية	الامانة	السرية	الكفاءة والعناية المهنية	المتغير التابع
الممارسة المهنية للمراجعة	٠,٦٣**	٠,٧٨**	٠,٨٨**	٠,٩٩**	٠,٢٢٩-	٠,٠٧٢-
(Sig. (2-tailed	٠,٠٠٠	٠,٠٠١	٠,٠٠٢	٠,٠٠١	٠,١٢١	٠,٠٧٢

المصدر إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

** تعني ان علاقة الارتباط تحت مستوى معنوية (١%)

النتائج:

نستنتج من الجدول رقم (١٣) أعلاه النقاط التالية:-

- ١- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة متوسطة بين الإستقلالية و الممارسة المهنية، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي دالة إحصائيًا.
- ٢- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة قوية بين النزاهة و الممارسة المهنية، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) وهي دالة إحصائيًا.
- ٣- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة قوية بين الموضوعية و الممارسة المهنية، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٠٢) وهي دالة إحصائيًا.
- ٤- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة قوية بين الامانة و الممارسة المهنية، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) وهي دالة إحصائيًا.
- ٥- وجود علاقة ارتباط غير احصائية سالبة ضعيفة بين السرية و الممارسة المهنية، وذلك عند مستوى معنوية (٠,١٢١) وهي غير إحصائيًا.
- ٦- وجود علاقة ارتباط غير إحصائية سالبة متوسطة بين الكفاءة والعناية المهنية و الممارسة المهنية، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٧٢) وهي غير إحصائيًا.

ثانياً: التوصيات.

بناءً على النتائج السابقة أوصت الدراسة بالآتي:

- ١- ضرورة إلزام مكاتب المراجعة الخارجية العاملة بولاية جنوب دارفور بالاستقلال لأنه الركيزة الأساسية في عمل المراجعة.
- ٢- على المراجعين العاملين بمكاتب المراجعة الاهتمام أكثر بقاعدتي النزاهة والموضوعية لإعداد تقرير يخدم جميع المستخدمين ذوي العلاقة بالمنشأة محل المراجعة.
- ٣- على مكاتب المراجعة الخارجية متابعة قاعدة سرية معلومات العملاء لما لها من أهمية على حماية مصالحهم.
- ٤- على مكاتب المراجعة الخارجية الاهتمام بأعضائها وتطوير مهاراتهم لرفع الكفاءة العلمية والعملية ومواكبة التطور في مجال المراجعة.
- ٥- ضرورة الاهتمام والربط بين المجال النظري والتطبيقي في مجالي المحاسبة والمراجعة مع ضرورة تحديث المعايير بصورة دورية.
- ٦- ضرورة إلزام ومتابعة مكاتب المراجعة بتطبيق معايير وقواعد السلوك المهني للمراجعة مع وضع قانون رادع لمن لا يلتزم بذلك.

قائمة المصادر والمراجع:

١. وليم توماس وامر شوف هنكي، ترجمة أحمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد، المراجعة بين النظرية والتطبيق (السعودية: دار المريخ للنشر، ١٩٩٧م).
٢. محمد فضل سعد و خالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات (عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، ٢٠٠٩م).
٣. غسان فلاح المطاونة، تدقيق الحسابات « الناحية النظرية»، الطبعة الثانية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩ م).
٤. ظاهر محسن منصور الخالي، ادارة استراتيجية في منظمات الاعمال (الاردن، عمان دار وائل للنشر، ٢٠٠٩م).
٥. علاء محمد ملو العين، قياس مستوى شفافية الافصاح في التقارير المالية المنشورة لتحسين جودة المعلومات المحاسبية بمنشآت الأعمال السعودية، معهد الإدارة العامة، مجلة الادارة العامة، العدد ٢، المجلد ٥٣، ٢٠١٣م).
٦. حمدي شحدة زغرب، محمود بكر خليل عبد العال، مدى إلتزام المراجعي الحسابات بقواعد وأخلاقيات السلوك المهني (غزة: كلية الدراسات الإقتصادية والإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشرون، العدد الثاني، ٢٠١٥م).
٧. جمال عادل الشرايري و القعقاع خلف الزعبي، العوامل المؤثرة على جودة تقرير المحاسب القانوني الاردني، (القاهرة: جامعة الدول العربية، المجلة العربية للإدارة، العدد ١، المجلد ٣٥، ٢٠١٥ م).
٨. عمر السر الحسن محمد، إلتزام المراجع الخارجي بقواعد السلوك المهني و أثره في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية (كسلا: كلية الإقتصاد العلوم الإدارية، مجلة جامعة كسلا، المجلد السادس، العدد السابع، ٢٠١٥م).
٩. حفيصة، فعالية وأداء وظيفة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة (الجزائر: جامعة حمدي الخضر بالوادي، كلية العلوم الإقتصاد والتجارة وعلو التسير، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، ٢٠١٥م).
١٠. محمود بكر عبد العال، مدى إلتزام مراجعي الحسابات بأخلاقيات المهنة والسلوك المهني (فلسطين: قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير، غير منشورة في المحاسبة ٢٠١٥م).
١١. خالد عثمان، أخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة ودورها في كشف ممارسة إدارة الأرباح، في الشركات المساهمة العامة السودانية (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، ٢٠١٦م).
١٢. كمال أحمد يوسف وآخرون، أثر المراجع الخارجي بقواعد السلوك المهني في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة (الخرطوم: جامعة الإمام المهدي، المجلة العلمية، العدد الثامن، ٢٠١٦م).
١٣. مرشد سامي محمد، تأثير مؤهلات المدقق الخارجي في تحسين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية (العراق: كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٣٦، ٢٠١٦م).

١٤. عبد العال محمد سيد رفاعي، الادارة الاستراتيجية، (الجزء الاول ، دار المريخ للنشر، ٢٠١٧م).
١٥. المهدي عبد العظيم المهدي حمودة ، علي محمد علي العماري، مدى إلتزام المراجع الخارجي بقواعد السلوك المهني وأثرها على جودة خدمات المراجعة (طرابلس : كلية الإقتصاد والتجارة ،المجلة العلمية ، المجلد الأول ، العدد الأول ، ٢٠٢٠م).
١٦. بثينة تمرابط، مدى إلتزام المدقق الخارجي بقواعد السلوك المهني وتأثيرها على جودة المعلومات المحاسبية (أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، غير منشورة، ٢٠٢٠م).
١٧. المهدي عبد العظيم المهدي حمودة، علي محمد علي العماري، مدى إلتزام المراجع الخارجي بقواعد السلوك المهني وأثرها على جودة المراجعة، ليبيا، المجلة العلمية، المجلد الأول، العدد الأول، ٢٠٢٠م
١٨. حسن عوض حسن خالد، قواعد السلوك المهني للمراجعة ودورها في تطوير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية (الخرطوم : كلية الإقتصاد ، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية ،المجلد السابع عشر، العدد الأول، ٢٠٢١م).
١٩. احمد، اخلاقيات المدقق الخارجي وفعاليتها في جودة تقارير شركة المعادن الصناعية في الكويت (al-qanatir; inter-national journal of islamic studies, vol ٢٩ , no ١ , ٢٠٢٣).
٢٠. هشام زغلول ابراهيم، تأثير تطبيق المراجع الخارجي العام للمعيار الإنتوناسي رقم ١٣٠ - قواعد السلوك المهني- على جودة العمل الرقابي (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٧، العدد الاول ٢٠٢٣م).

رأس المال الفكري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية

د. ايمن حسونه حسن بابكر

جامعة شقراء - المملكة العربية السعودية

١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٥

مستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة رأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية وتطوير المؤسسات. تكمن القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاث المتمثلة في رأس المال البشري ، رأس المال العلاقي و رأس المال الهيكلي في المؤسسة في قدرته على توظيف المعرفة و تحويلها الى تطبيقات تحقق الأداء الفعال و بالتالي يكسبها ميزة تنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة ، الإبداع).

توصلت الدراسة في جانبها التحليلي إلى وجود تأثير بين رأس المال الفكري ومساهمة في تحقيق الميزة التنافسية ، بإعتباره أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : رأس المال الفكري ؛ ميزة التنافسية ؛ المؤسسات الاقتصادية.

Abstract:

This study aims to highlight the contribution of intellectual capital to the achievement of competitive advantage and the development of institutions, the real value of intellectual capital in its three dimensions, consisting of human capital, relationship capital and structural capital in the institution in its ability to employ knowledge and turn it into applications that achieve effective performance and thus gain a competitive advantage in its dimensions (quality, efficiency, creativity)

The study has found in its analytical aspect the existence of an impact between intellectual capital and its contribution to achieving competitive advantage, as the most important strategic resource held by the institution.

Keywords: Intellectual capital ; Competitive advantage ; Economic institutions.

الفصل الاول : الاطار النظري

مقدمة :

يشهد العالم اليوم موجه كبيرة من التغييرات متعددة الوجوه والأهداف، لعل من أهم أوجهها التغيير الاجتماعي، والذي يختلف أثره بين شخص وآخر، في حين أن عملية التغيير والتحول نحو مجتمع المعرفة عملية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، فهي تمس حياة كل فرد منا.

اكتسبت المعرفة في مجال منظمات الأعمال أهمية واضحة في نجاح تلك المنظمات و في إسهامها بتحولها إلى الاقتصاد المعرفي، والمعرفة أغلبها ضمني، وتتوفر في أذهان وعقول الأفراد وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم التفكيرية، كما أنها تتوفر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والمستفيد و الاتصالات والتقنية ، وتعد المعرفة موجودا غير ملموس ولكنه محسوس ومقاس ، وتؤدي دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية .

وفي ضوء ذلك فقد تغيرت أساليب تطوير الأداء في المنظمات، فبعد أن كانت تركز على الجانب التنظيمي أو المادي للعملية الإدارية، الأمر الذي كان يفقدها روحها أو طابعها الإنساني ويؤدي إلى إصابة العمال بالإحباط و المستفيدين بالسخط، أصبحت تلك الأساليب تركز على الجانب الإنساني للعملية الإدارية بمفهومه العملي وما يتضمنه من عناصر القيادة الفعالة وتمكين العاملين و الاهتمام برأس المال الفكري .

ظهر رأس المال الفكري كمصطلح في أوائل التسعينات ، ولقد أصبح رأس المال الفكري « Intellectual Capital » في ظل ذلك الاقتصاد التنافسي وعصر المعلوماتية هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيس في عملية الابتكار والتجديد وهو القائد في عملية التغيير، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية، مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة قد انتقل من استغلال الموارد الطبيعية (المادية) إلى استغلال الأصول الفكرية (غير الملموسة) ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد (فيما يتعلق بالمعرفة والأفكار) .

مشكلة الدراسة :

تسعى المؤسسات التعليمية المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التعليمية في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للمستفيد وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد.

كما أن رأس المال الفكري لا ينضب بل يزداد وذلك من خلال زيادة مهارات ومعلومات ومعارف العاملين في المنظمة، أي أن عمره الإنتاجي يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية التي تعمل على زيادة الإتيقان التكنولوجي والوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية .

ومن هنا استمدت مشكلة الدراسة في تحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية .

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي :

- إدراك أهمية رأس مالها الفكري وتقييمه والاهتمام به كعنصر رئيسي في تحقيق أهدافها بكفاءة والحصول على ميزة تنافسية.
- مساعدة القائمين على فهم العلاقة التي تربط مكونات رأس المال الفكري وادارتها بشكل فاعل من أجل تعزيز مكانتها التنافسية.
- المساعدة في وضع البرامج والخطط لتطوير رأس المال الفكري وسبل استثماره والمحافظة عليه بالشكل الذي يؤدي لتحقيق التميز.
- دعم المكتبة بالبحوث المحلية التي تتناول موضوع رأس المال الفكري والعلاقة بين مكوناته والميزة التنافسية .

أهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى توفر رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، والهيكلية، والعلاقات) ومدى الاهتمام به، .
- التعرف على مستوى الميزة التنافسية .
- التعرف على مدى التفاوت في توفر متطلبات مكونات رأس المال الفكري وانعكاس ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ذات دلالة ايجابية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية .
- توجد علاقة ذات دلالة ايجابية بين تنوع أبعاد رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية .
- توجد علاقة ذات دلالة ايجابية بين صناعة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية .

أسئلة الدراسة :

- ما مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية ؟
- ما مستوى توفر متطلبات رأس المال الهيكلية لتحقيق الميزة التنافسية ؟
- ما مستوى توفر متطلبات رأس مال العلاقات لتحقيق الميزة التنافسية ؟

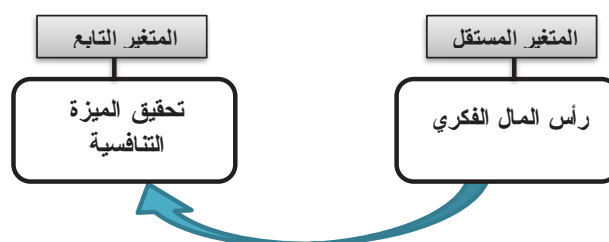
حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية .

الحدود الزمانية : ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤م.

الحدود المكانية : معهد الخنساء للتدريب.

متغيرات الدراسة :



الدراسات السابقة :

- **دراسة مصطفى رجب شعبان** رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ماجستير إدارة أعمال الجامعة الإسلامية ، غزة، ٢٠١١.

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث البشري والهيكلية والعلاقات لدى شركة الاتصالات و دراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات و تحقيق الميزة التنافسية للشركة و هدفت الى معرفة ما إذا كان هنالك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق التنافسية للشركة.

- **دراسة سملاي يحضيه :** أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة و الكفاءة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

و كانت تهدف هذه الدراسة الى أن الجودة والمعرفة و الكفاءة هي أهم مصادر الميزة التنافسية و اعتبرت أن الموارد الداخلية والكفاءات مصدراً يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئتها الداخلية و التنافسية. و توصلت الدراسة الى ان التميز في الجودة والكفاءة و المعرفة هي سبب تحقيق الميزة التنافسية.

- **بينما هدفت دراسة بنفين وكورتيني (Cortini & Benevene, ٢٠١٠)** الى فحص العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية وكانت طريقة الدراسة تحليل المحتوى وتحليل سلسلة ماركوف، حيث توصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية الحالية لا تساعد على تطوير رأس المال البشري من خلال استخدام اجراءات هيكلية لاختيار المؤشرات الافضل، وأوصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام برأس المال البشري كونه يعد أداة فاعلة لتنظيم المؤسسات وقدرتها على معالجة فجوة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

- **في حين هدفت دراسة عمر (٢٠١٣)** التعرف الى الدور الذي يتركه رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة اداة لجمع

البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات السورية البالغ عددها (١٠٤) وتم اختيار عينة عشوائية من عمداء الكليات بلغت (٩٥) فرداً. وظهرت الدراسة نتائج من أهمها: ان رأس المال المعرفي يمكن من احداث التكامل بين أنشطة الكليات المختلفة، وابتكار اساليب عمل جديدة وتحسين الاداء بشكل عام. وان رأس المال المعرفي يؤدي الى تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات نتيجة فتح منافذ تفكيرية جديدة.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية مفهوم رأس المال الفكري :

في ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة والكفاءات، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية والكفاءات سواء على مستوى التحليل الكلي أو الجزئي، كأصول حقيقية ورأس مال استراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي ، المالي والتكنولوجي . الخ) ، وهذا بالنظر إلى أن المصادر الجديدة لامتلاك القدرة أو الميزة التنافسية ممثلة في المعرفة والجودة أصبحت مرتبطة بشكل مباشر برأس المال البشري والفكري والكفاءات.

أهم التعريفات التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري :

يعد رأس المال الفكري من المواضيع حديثة العهد ومازال الغموض والجدل والنقاش يكتنفه، وعلى هذا الأساس فمن الطبيعي جداً أننا لا نجد مفهوماً محدداً ومتفقاً عليه لهذا المصطلح الجديد.

الجدول رقم (١) يوضح أهم التعريفات التي عملت على وضع إطار نظري خاص برأس المال الفكري :

الباحث	التعريف	البعد المميز
Ulrich,1998,p02	هو مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها تقتصر الفرص التي تتيحها التكنولوجيا.	القدرات والمهارات المتوفرة
Drucker,1999,p17	ينمثل في رأس المال البشري لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها ، وهو يعتبر مورداً استراتيجياً يساعدها على الابتكار والتطوير المتواصل للإنتاجية	رأس المال البشري
stewart,1997,p32	أنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية ، بهدف خلق ثروة للمؤسسات المالكة لهذه المادة الفكرية.	المادة الفكرية(المعرفة،المهارات والخبرات)
jeane marrie périllé des ressources ,gestion humainesn,P17,2011	هو مجموع الكفاءات والمهارات والسلوكيات المكتسبة على طول حياة الفرد ، والتي تنتج من خلال المسار التراكمي للمعرفة للأفراد في المؤسسة .	المهارات والسلوكيات المكتسبة
صالح علي العززي، 2001، ص 45.	المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويمثل في الفكر الكامن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بشئ .	المعرفة المستثمرة لدى المؤسسة .
راوية حسن، 183:2005	هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المؤسسة ويحقق ميزة تنافسية في السوق.	مجموع معارف الافراد
(سملاي، 2004: 99)	القدرة العقلية الممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات التي تضمن خلق ميزة تنافسية.	القدرة العقلية للموارد البشرية .

من خلال الجدول رقم (١) أعلاه يتبين أن جل هذه التعريفات تعتبر أن رأس المال الفكري هو مجموعة من الأفراد الذين تتوفر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم ، تمكنهم هذه القدرات من انتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها .

سمات وخصائص رأس المال الفكري :

لتأصيل مفهوم رأس المال الفكري بشكل أكثر تحديدا يمكن التعرض لسمات وخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمؤسسة ، كما يتضح على النحو التالي^(١) :

١. يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة .
٢. يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة .
٣. يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل .
٤. يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات .
٥. لا يرغب رأس المال الفكري بالعمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل .
٦. يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان .
٧. يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد ، لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين .
٨. يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح .
٩. يحاول رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين .
١٠. يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة .

وبالإضافة لما سبق تحديده من خصائص للأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمؤسسة ، فقد حدد العديد من الباحثين السمات والخصائص التالية للأصول الفكرية السائدة في بيئة الاقتصاد المعرفي^(٢) :

- أنها أصولا غير ملموسة .
- صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض .
- صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة منظمات الأعمال .
- صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية .
- تعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال القائمة على المعرفة.
- تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسة .

(١) هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري (انطلاقة إدارية معاصرة) ، الطبعة الاولى ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨ ، ص ٢٦.

(٢) سملاي يحضية ، دراسة بعنوان «التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية» ، المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، يومي ٨-٩ مارس ٢٠٠٥ ، ص ١٨.

● التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية والمتمثلة في الأصول البشرية والهيكلية والعلاقية .

وعليه يتضح لنا من خلال هذه الخصائص أن رأس المال الفكري يتمتع بصفات فريدة تجعل المؤسسة مميزة ، ورأس المال الفكري هو عبارة عن عامل مهم لخلق قيمة مضافة، بالإضافة إلى أنه أحد أهم عوامل الإنتاج التي ترفع من تنافسية المؤسسة.

مكونات رأس المال الفكري:

لاشك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه ، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة في الوقت الحالي ، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المؤسسات بشكل أكثر تحديدا .

ملخص بعض الدراسات السابقة التي تناولت مكونات رأس المال الفكري موضحة في الجدول رقم (٢) التالي :

جدول (٢)

الدراسة (الباحث ، السنة)	مكونات رأس المال الفكري	أهم ما يميزه
(Stewart , 1997)	- رأس مال خارجي - رأس مال داخلي	رأس المال الخارجي يعبر عن رأس المال العلاقات . رأس المال الداخلي يعبر عن رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري
(Drucker, 1999)	- رأس المال البشري	رأس المال البشري هو مورد استراتيجي لأي مؤسسة ، حيث يساعدها على الابتكار والتطوير المتواصل للإنتاجية
(Huafang , 2008) (	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العلاقات	رأس المال البشري : الموظفين ، التعليم ، التدريب ، المعرفة ، المبادرة رأس المال الهيكلي: نظم المعلومات ، فلسفة وثقافة إدارة المؤسسة رأس مال العلاقات : المازكات ، إشباع العملاء ، قنوات التوزيع ،
(Kavida and Sivakumar , 2009)	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري: المعرفة ، المهارات ، قدرات الموظفين رأس المال الهيكلي: الأجهزة ، براءات الاختراع و العلامة التجارية
(راوية حسن، 2005)	-الأصول البشرية -الأصول الفكرية - رأس المال الهيكلي - الملكية الفكرية رأس المال العلاقات	-الأصول البشرية: هي المعرفة المخفوظة في ذهن العامل الفرد . -الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن العامل وتملكها المؤسسة رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات الملكية الفكرية التي ينتج عنها براءات الاختراع، وعلامات تجارية رأس مال العلاقات: وهو متعلق بطبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة.
(علي صالح العنزي ، 2009)	رأس المال البشري. - رأس مال هيكلي - رأس مال الزبائن	رأس مال بشري يتضمن مهارات ومعارف يتمتع بها الفرد العامل رأس مال هيكلي تتضمن أنظمة معلومات وبرامج ومعارف رقمية وأخيرا رأس مال علاقتي والذي يمثل في رأس مال الزبائن .

من خلال

الجدول (٢) الموضح أعلاه يتضح لنا أن :

من خلال كل تصنيفات الباحثين لرأس المال الفكري ككل و معظم الباحثين يميلون إلى أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث عناصر أساسية ، لخصناها فيما يلي:

١. **رأس المال البشري :** والذي يضم كل معارف ومهارات وخبرات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
 ٢. **رأس المال الهيكلي :** والذي يضم كل من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، قواعد بيانات ، نظم معلومات ، أي بمعنى كل ماله علاقة بالتنظيم داخل المؤسسة .
 ٣. **رأس المال العلاقات :** والذي نعني به العلاقات التي تربط المؤسسة بمورديها وعملائها .
- مفهوم الميزة التنافسية :**

يعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية بحيث صمم لها نموذجاً خاص للقياس يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد ، معتبراً أن التنافس يتم بين المؤسسات، كما وضع نموذجاً آخر يستند على المتغيرات الكلية للاقتصاد يقوم على أساس أن التنافس يتم كذلك ما بين الدول ^(١).

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

من بين أبرز التعاريف التي تناولتها وجهات نظر باحثين وكتاب ركزت على جانب معين من التوجه المطلوب للميزة التنافسية نوضحها في الجدول رقم (٣) التالي:

جدول (٣)

الجدول رقم (03) : تعريفات بعض الباحثين للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Evans, 93, P83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
M. Porter, 1993, P48.	عملية إبداع تساهم في اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين	قيمة الإبداع والاكتشاف
Macmolland and Tampo, 2000, P 81	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة
علي السلي، 2001، ص 104	المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومناافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون	المورد
نبيل مرسي خليل، 2001، ص 37	ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة	الإستراتيجية
سملاي بحضية، 2004، ص 7.	هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال الأداء المتميز لمواردها الداخلية .	الهدف الإستراتيجي
فرحات غول، 2009، ص 33	الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالتفوق بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده	التفوق

(١) مايكل بورتر ، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين ، ترجمة عمر سعيد الأيوبى، الطبعة الاولى ، أبو ظبي للثقافة والتراث ، أبو ظبي ، ٢٠١٠ ، ص ٤٠.

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أعلاه أن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتركيز عليها ، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من مؤسسة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها.

ولكن الشيء الذي ركزت عليه التعريفات السابقة هو أن الميزة التنافسية ترتبط أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها . وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب ، وهذا متعلق بطبيعة الحال على قدرتها في الحفاظ على استمرارية ميزتها التنافسية.

أنواع الميزة التنافسية :

- **ميزة التكلفة الأقل :** تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها متراكمة لأنشطتها المنتجة للقيمة الأقل من نظيراتها في المؤسسات المنافسة، أي قدرتها على الضغط التكاليف مقارنة بالمنافسين.
- **ميزة الاختلاف (التميز):** يلزم أن يتميز فيها المنتج، أو الخدمة من حيث المنتج نوعية السعر، الإبداع التكنولوجي، أي قدرة المؤسسة على حيازة خصائص فردية تجعل الزبون يتعلق بالسلعة أو الخدمة، ويكون وفيا لها، كما أن المعرفة الجيدة بميزتي أقل تكلفة، والميزة تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها، ويجب هدر القدرات، وكفاءتها.

قوى الميزة التنافسية:

القوى التنافسية حسب ما وضعه مايكل بورتر تتمثل فيما يلي ^(١):

١. **تهديد المنافسين الجدد:** إن أول قوة تنافسية حسب بورتر تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح انه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد وقد حدد بورتر سبعة عواقب تواجه المنافسين الجدد في دخول السوق وهي:

✓ اقتصاديات الإنتاج الكبير.

✓ تميز المنتجات.

✓ متطلبات رأس المال.

✓ تكاليف التحويل

✓ اختراق قنوات التوزيع.

(١) عبدالوهاب حفيان .(٢٠١٤) , دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات . عمان : دار الايام للنشر والتوزيع .

✓ مزايا الشركات القائمة مسبقا.

✓ سياسات الحكومة.

٢. ضغط المنتجات البديلة : وتتعلق بمدى استعداد المشتري نوع المنتج أو الخدمة، على سبيل المثال فإن السيليلوز والصوف الصخري والمواد العازلة يمكن أن تحل محل الفايبر العازل، ويؤكد بورتر أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال: نظام الإنذار الالكتروني يؤثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع أقل تكلفة.

٣. التنافس بين المنافسين الحاليين: يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الاتي:

✓ إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد.

✓ عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.

✓ وجود مخزن يكلف المنظمة تكاليف عالية.

✓ عندما تختلف استراتيجيات المنافسين ومبادئهم وشخصياتهم، فقد لاحظ بورتر أن المنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث والأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكثر في السوق.

✓ عندما تكثر عوائق الخروج من السوق.

٤. قوة مساومة الزبائن: إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة محافظة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المنظمة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم وبالتالي يؤثر على التنافس التنظيمي.

٥. قوة مساومة الموردين: إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمورد التي يوردونها، كما التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المنظمة عن إدماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة.

أبعاد الميزة التنافسية :

للميزة التنافسية خمسة أبعاد أساسية وهي ^(١):

١. **التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسيط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تحقيق التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة للمواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاج.

٢. **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة، ويتم من خلال بعدين أساسيين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات لمطابقة النواتج.

٣ **وقت دخول السوق:** يعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى أنه مؤشراً لتطوير المنتجات وتقديم العمل، حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

٤. **إعتماد توصيل المنتج:** تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية التوصيل أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز وبعدها تنافسياً ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها في مدة زمنية محددة وبقدر عالي من الموثوقية.

٥ **إيداع المنتج :** تتعدد رغبات الزبائن من حيث الفاصلة بين المنتجات أحياناً، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع رغبات زبائنهم، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة من نوعها عن منافسيها في سوق، بحيث تحمل خصائص فريدة.

خصائص ومصادر الميزة التنافسية

خصائص الميزة التنافسية:

تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي ^(٢):

- ✓ أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ✓ أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

(١) عز الدين علي سويسبي , نعمه عباس الخفاجي . (٢٠١٤) . الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي . عمان- الاردن : دار الايام للنشر والتوزيع .

(٢) محمد فوزي علي العتوم . (٢٠٠٩) . رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية . ادارة الاعمال , الاردن.

مصادر الميزة التنافسية :

١. الابتكار :

يعد الابتكار مصدراً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في إستراتيجية الشركات، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، أصبح الابتكار يشكل ركيزة أساسية، وبعداً مهماً في الأداء الاستراتيجي، ولذلك تسعى الشركات إلى التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن إليها ، ويعرف الابتكار بكونه الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة، لا مثيل لها، ومواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من المنافسون.

٢. الوقت :

الوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة كبيرة، كما يعتبر الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة فالوقت يعادل المال والإنتاجية والجودة والابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق، ويساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليل وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها.

كما تلعب إدارة الوقت دور في تقديم وطرح المنتجات والسلع للسوق خلال مدة قصيرة، بما يعود على الزبون بالفائدة، ويجذب أكبر عدد من الزبائن المحتملين، وتظهر أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم خطط إستراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للشركة، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعة الشركة وينمي علامتها التجارية، ويطور مكانتها في السوق.

٣. المعرفة :

تعتبر من بين أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد الوصول إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر رأس المال الفكري دعامة تطور المنظمات و نجاحها، لما يمتلكه من القدرات عالية على الإبداع و هو ما يشكل ميزة تنافسية ، حيث حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين الرأس المال الفكري و الميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس و النتائج، فقد وجد الاغلبية أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة و أن استثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي الى التفوق التنافسي.

أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية :

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية ، ومن أهم هذه المجالات التي يمكن أن تحقق للمؤسسات من خلالها ميزة تنافسية ، هي مواردها البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المؤسسات ، بحيث تكون الموارد البشرية، أكثر مهارة وكفاءة ، لهذا فعلى المؤسسات أن تضع استراتيجية فعالة لإدارة هذه الموارد الغير ملموسة والتي تختلف خصائصها وميزاتها من مؤسسة لأخرى وذلك من أجل غاية واحدة ألا وهي تحقيق أهدافها المرجوة وغالبا ما يكون الهدف الأسمى لأي مؤسسة هو البقاء والاستمرار في السوق .

رأس المال الفكري و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة :

حدد Stewart في دراسة له أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة ، و الاستثمار فيها يحقق الأداء الفكري المؤدي الى التفوق التنافسي ، و من خلال تحويل القيم المهملة المتاحة في عقول العاملين ، وولاء الزبائن ، كما أوضح Pfeiffer « أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغيير خاصة مع تغيير أذواق الزبائن ، و تعدد حاجاتهم تعتبر سببا قويا يدفع المؤسسات الى تحسين أدائها و جودة منتجاتها طريق تشجيع الابتكار و تطوير وظائفها و توظيف رأس مالها الفكري ، لأنه يلعب دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية، و استمراريتها و خلق القيمة ، كما بين «Gwan» ان القيمة الاساسية للمؤسسة تتمثل في رأس مالها الفكري ، و القدرة على توظيف المعرفة التي بحوزته و العمل على تحويلها الى أداء جيد ، يحسن القدرة التنافسية ، و أضاف «Youndt» أن عملية التسيير الفعال لرأس المال الفكري المحدد الرئيسي لنجاح الاداء.^(١)

و بالتالي يعتبر الاستثمار في الرأس مال الفكري المحدد الرئيسي للتفوق التنافسي خاصة إذا استطاعت المؤسسة جذب الكفاءات المتميزة. و حسب «Miller» الموجودات الفكرية الأساسية لدى المؤسسة تتمثل في المعرفة و الذكاء ، و هذا الاخير هو المادة الخام التي يجب الاهتمام بها عن طريق التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، و بالتالي تعزيز رأس المال الفكري المحقق للأداء المتميز ، لأنه ثبت و في دراسة «Gwan» وجود علاقة ايجابية بين استثمارات القدرات العقلية و الأداء المالي للمؤسسة ، و رأس المال الفكري مرتبط بالأداء الاقتصادي المتميز و يحقق الميزة التنافسية.

(١) سملاي يحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٣ ، ص ١٣٤ .

دور رأس المال الفكري في خلق القيمة للمؤسسة :

تستفيد المؤسسة من رأس مالها الفكري عندما تقوم بتسييره بفعالية وتركز في عملية استثماره على تنمية عناصره، و بالتالي تضمن أن الاستثمار في رأس مالها الفكري سيحقق لها خلق القيمة و التي تظهر على عدة أشكال منها:

- تخفيض تكلفة.

- اكتساب موقع تنافسي ممتاز.

- قيادة الابداع التكنولوجي.

- تراكم الارباح.

و تجدر الاشارة هنا الى أنه على المنظمة التفكير في كيفية تحويل رأس مالها الفكري الى شيء ذو قيمة بالنسبة لها ، و من أهم أنواع القيم التي تريد المؤسسة تحقيقها :^(١)

- حماية المنتجات و غيرها من ابتكارات المنظمة.

- محاولة السيطرة على ابتكارات المنافسين .

- خلق منتجات و تحالفات جديدة.

كما تختلف استراتيجية خلق القيمة في المؤسسة انطلاقا من رأس المال الفكري حسب كل مؤسسة فمنها من تسعى لتحقيق الابتكارات من خلال رأس مالها الفكري مما يجعل منتجاتها ذات جودة عالية ، و جاذبية اكثر من منتجات المنافسين ، و بالتالي سينعكس ذلك على المنظمة في تحصيل قيمة من رأس المال الفكري على شكل ايراد أو مركز تنافسي استراتيجي ، كما ان المنظمات الخدمية تحقق قيمة من خلال المعرفة الموجودة لدى رأس مالها البشري ، فيظهر ذلك في شكل سمعة المؤسسة ، ولاء العملاء، كما قد يكون لرأس مال الفكري دور دفاعي يتمثل في حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري ، و حرية تعميم المنتجات ، و دور هجومي مثل تجميع ايرادات المنتجات وملكيته الفكرية و تحديد أساس للتحالفات الاستراتيجية كما ان امتلاك المؤسسة الميزة تنافسية مستدامة يتوقف على التسيير الاستراتيجي الفعال لرأس مال الفكري و الاستغلال الأمثل للقدرات و المهارات المحتملة لدى الأفراد.

العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية:

يمكن النظر الى هذه العلاقة على أنها نظام يحوي على مدخلات و مخرجات و معالجة فالمدخلات عبارة عن مكونات رأس المال الفكري ، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ القيمة ، الندرة، صعوبة التقليد و الاستغلال الأمثل على مكونات رأس المال الفكري، أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المؤسسة الى رأس مال فكري استراتيجي متميز يشتمل على رأس مال بشري متميز، رأس مال هيكلي متميز، و رأس مال علاقتي (زبوني) متميز، و عندما تمتلك المنظمة هذه المخرجات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية .

(١) مؤيد محمد علي الفضل (٢٠٠٩)، العلاقة بين رأس مال الفكري وخلق القيمة ، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي ، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١١، العدد ٣ ، العراق ، ص١٧٦.

١- رأس مال البشري المتميز:

لقد اختلفت الدراسات و تعددت في تحديد عوامل تحقيق الأداء المتميز كونه يتصف بالديناميكية نظرا لتغير و تطور مواقف و ظروف المنظمات بسبب تغير ظروف و عوامل البيئة الداخلية و الخارجية ، فالأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة امام المنظمات ، بل هو ضرورة حتمية فرضتها العديد من المتغيرات الخارجية.

و يعتبر رأس المال البشري متميزا إذا امتلكت المنظمة كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة العظمى من موارد المؤسسة من أجل تحقيق التميز، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر و الابتكار، لكن مع مراعاة ان تكون هذه الكفاءات موارد استراتيجية تتصف بالندرة وصعوبة التقليد ، القدرة على خلق القيمة و غير قابلة للاستبدال بمورد مماثل لها في اطار الاستراتيجية المعتمدة .

و تتمثل مجالات تميز رأس مال البشري في :^(١) وضع استراتيجية التعلم للمنظمة التي تعتبر حجر الأساس لزيادة و الخبرات و المهارات و القدرات بالشكل الذي يؤدي الى انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ، و من ثم بلوغ الاهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ورفع العائد على الاستثمار.

٢- رأس مال الهيكلية المتميز :

يعبر رأس مال الهيكلية في المؤسسات عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المؤسسة عندما لا يأخذ رأس مال البشري بعين الاعتبار ، و على المؤسسة أن تقوم بالاهتمام و بكل العناصر حتى تحقق الميزة التنافسية ، كما أصبح رأس المال الهيكلية بصفة خاصة عاملا محفزا للمؤسسات الباحثة عن التميز و المنافسة في انتاجها و مخرجاتها و عن الكفاءة و الفعالية في أداءها ، لذا سارعت المؤسسات لتهيئة الارضية الكفيلة بتوفير هذا المورد لما له من مزايا في مجالات عدة مثل:^(٢)

رفع مستوى الاداء الوظيفي تحسين القرارات الادارية، تبسيط و تسهيل الاجراءات و الاستغلال الامثل للقوى العاملة فضلا عن اسهامه الكبير في تحسين المردودية المالية للمؤسسة من خلال تطبيق العديد من الاجراءات و التغييرات في جوانب عدة كأنظمة المعلومات و قواعد البيانات ، السياسات و الاجراءات ، العمليات الادارية ، البرامج، الهيكل التنظيمي، و ذلك لتحقيق الاداء المتميز بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة انطلاقا من هذا المكون المتمثل في رأس مال الهيكلية المتميز.

٣- رأس مال العلاقات (الزبوني) المتميز:

يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط بين المؤسسة و عملائها و مورديها ، تعتبر نقطة الانطلاق لأي مؤسسة هي السوق دائما أي (الزبائن)^(٣)، وهي نقطة الوصول أيضا على اعتبار أن المحافظة على الاسواق او دخول أسواق جديدة

(١) بو شملال عبدالغني ، زرار العياشي، (٢٠١٧)، أثر رأس المال الهيكلية على الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية، سونطر الك-سكيكدة ، مجلة التنظيم والعمل ، المجلد ٦، العدد ٤، ص ١١.

(٢) مصطفى رجب علي شعبان ، (٢٠١١) ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال «دراسة حالة»، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، ص ٨٢.

(٣) سمالي يحظية ، المرجع سبق ذكره ، ص ١٣٤.

، أو اكتساب حصص سوقية اضافية و الحصول على عملاء متميزين ، وتلبية حاجات المستهلك ، كل هذه أهداف تسعى الى تحقيقها المؤسسة ، و هذا لن يكون الا من خلال دراسة السوق و البحوث التسويقية الفعالة ، و التي مهما كلفت عوائدها فإن عوائدها مضمونة و ايجابية على قيمة المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية لها و مجال تميز رأس المال الزبائن هي:

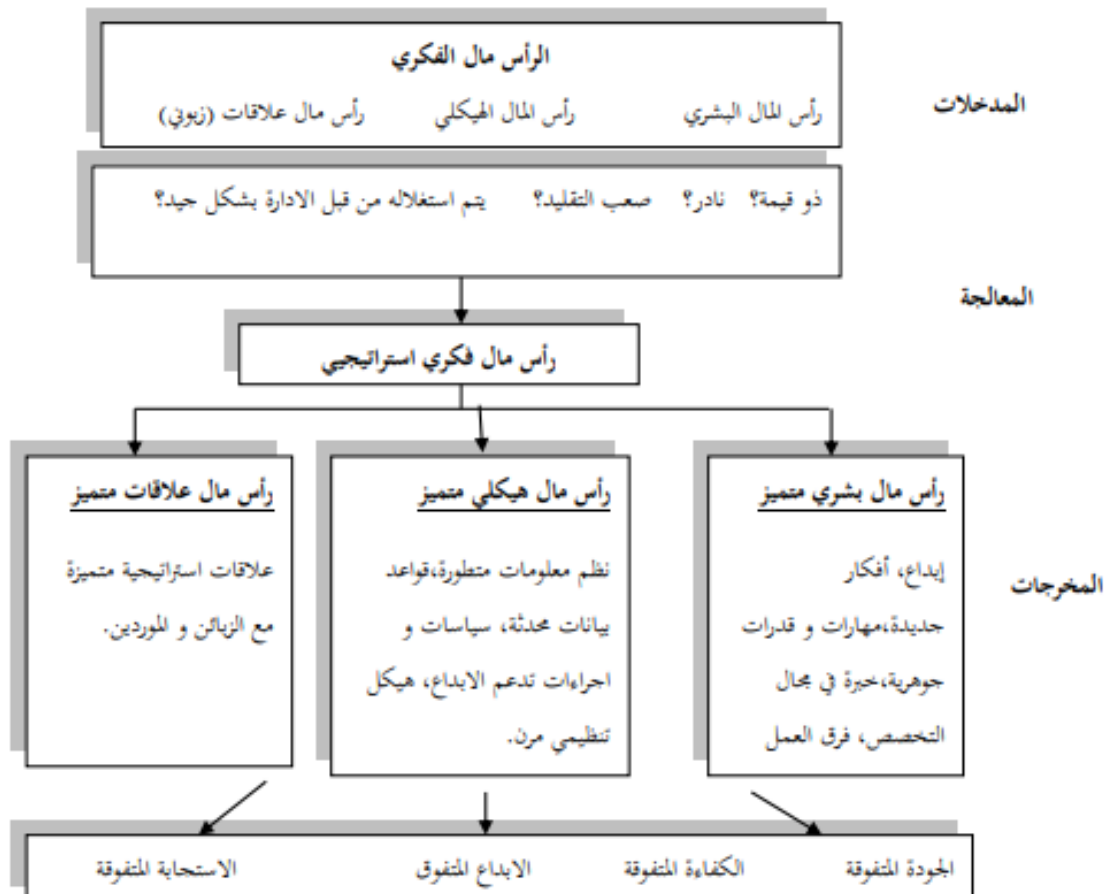
- خلق التميز والتفوق عن طريق الابداع و التطوير مثل ايجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة او كسب زبائن جدد.

- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن و تعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين

- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن

- العمل على ان تصبح المؤسسة عضوا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية و مؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين مما سبق يمكن توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل (1): العلاقة بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: مصطفى رجب على شعبان،(2011)، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال "دراسة حالة " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة ،ص 83.

الفصل الرابع : الاطار العملي

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث : ادارة وطالبات معهد الخنساء للتدريب .

عينة البحث : تم أخذ عينة مجتمع الدراسة التي يبلغ عددهم ٣٧ فرد من أفراد العينة بحيث تم توزيع رابط استبيان الكتروني على مجموعة من منسوبي المعهد وكلها كانت قابلة للتحليل.

البرنامج المستخدم :

APSS اختصار لـ Arab processor in social statistics وهو المعالج العربي في الاحصاء الاجتماعي للدكتور / عبان عبدالقادر وهو عبارة عن برنامج مبرمج من أجل تيسير وتسهيل العمليات الاحصائية ، وهو موجه لفئة المتقدمين والمختصين والخبراء الذي يمثل لهم وسيلة مساعدة في أبحاثهم ودراساتهم ومجال عملهم .

نتائج تحليل الدراسة

البيانات العامة :

العمر

جدول رقم (١)

الفئة	النسبة	العدد
١٨ - ٢٥	٦٤,٩%	٢٤
٢٦ - ٣٦	٣٢,٤%	١٢
٣٧ - ٤٧	٢,٧%	١
أكبر من ٤٨	٠	٠

يوضح الجدول رقم (١) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من فئة العمر ١٨ الى ٢٥ عام حيث بلغت نسبتهم (٦٤,٩%) من مجموع افراد العينة .

الجنس

جدول رقم (٢)

الفئة	النسبة	العدد
ذكر	٠	٠
انثى	١٠٠%	٣٧

يوضح الجدول رقم (٢) أعلاه أن كل أفراد العينة من فئة الاناث حيث بلغت نسبتهن (١٠٠%) من مجموع افراد العينة .

المهنة

جدول رقم (٣)

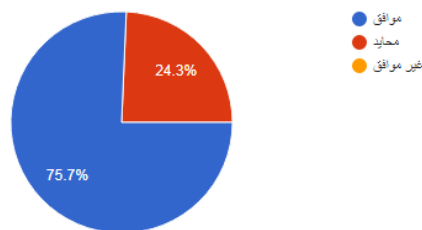
الفئة	النسبة	العدد
طالبة	٨٣,٨%	٣١
عضو هيئة تدريس	٨,١%	٣
اداري	٨,١%	٣

يوضح الجدول رقم (٣) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من فئة الطلاب حيث بلغت نسبتهم (٨٣,٨%) من مجموع افراد العينة .

الرسم البياني للأسئلة :

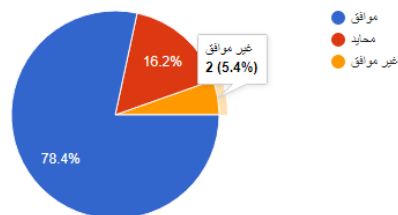
1- المهام للإدارة محددة بشكل دقيق

37 رأيا



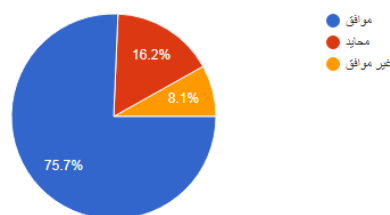
2- مايقوم به الاداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب يطابق ما هو موفى بمسجلات مهامهم .

37 رأيا



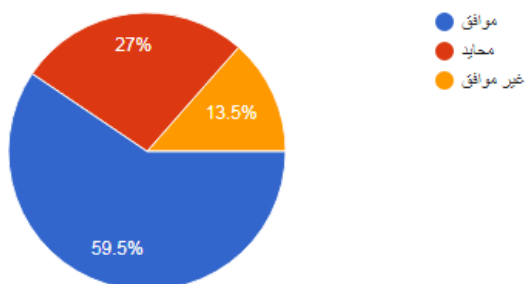
3- يتم تنفيذ برامج تطويرية للاداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب بشكل سنوي

37 رأيا



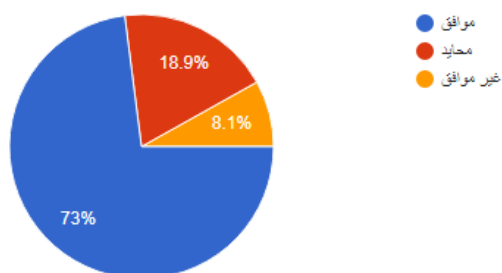
4 - يوجد نظام حوافز للمكافأة على المبادرات بالأفكار الحديثة .

37 ردًا

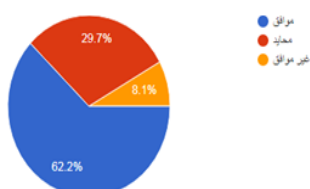


5 - تتوفر الفرص في مشاركة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في المؤتمرات المختلفة.

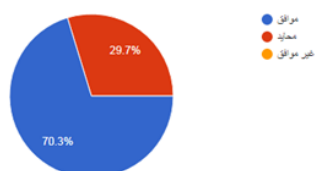
37 ردًا



6- يتم تخصيص ميزانية كافية من معهد الخنساء للتدريب لدعم أبحاث الميزة التنافسية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والطلاب

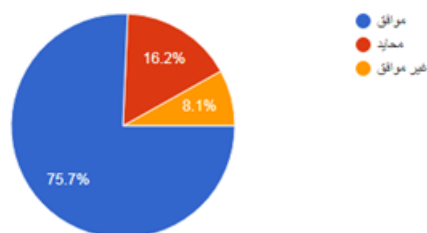


7- يستمر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة المالية بالعمل في معهد الخنساء للتدريب لسنوات تزيد عن 5 سنوات



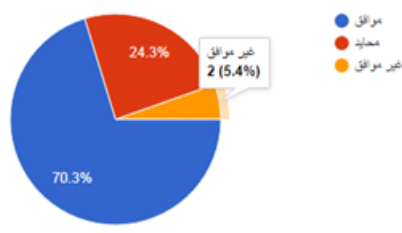
8 - يوجد هيكلية واضحة في معهد الخنساء للتدريب

رأى 37



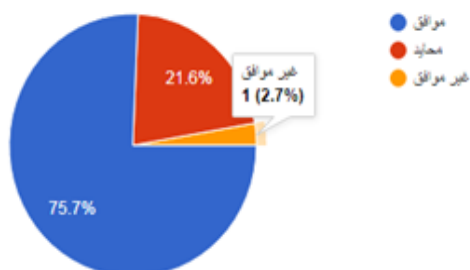
9 - بشكل عام لا يوجد تداخل في الادوار في معهد الخنساء للتدريب

رأى 37



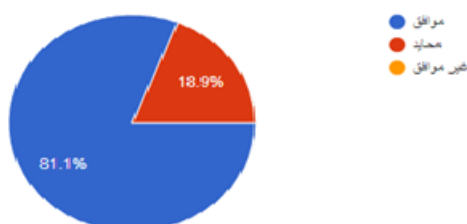
10 - الأنظمة الإدارية تشجع الخبرات والكفاءات العالية على الاستمرار في عملهم لدى معهد الخنساء للتدريب

رأى 37

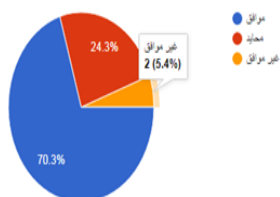


11 - الهيكل التنظيمي في معهد الخنساء للتدريب يشمل وجود اعضاء هيئة التدريس والطلاب

رأى 37

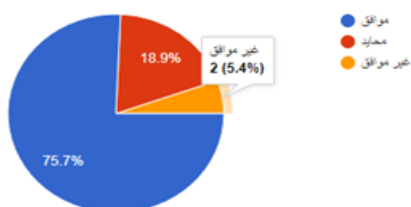


12- يتم تحديث الهيكل التنظيمي في معهد الخنساء كل 5 سنوات على الأقل وذلك للتكيف مع تغيرات البيئة



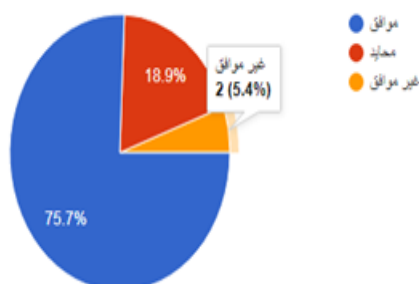
13- يوجد في معهد الخنساء للتدريب نظام اداري محوسب

37 ردًا



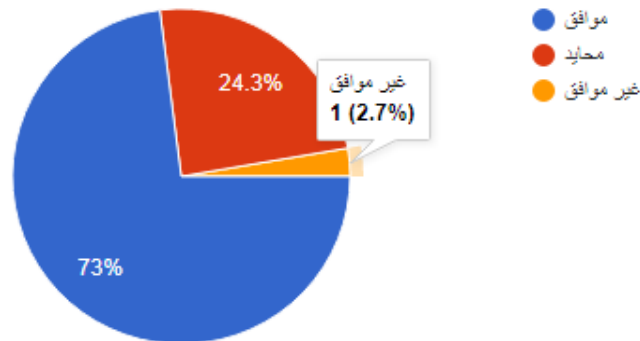
14- تتعكس نتائج اتفاق معهد الخنساء للتدريب على تطوير اعضاء هيئة التدريس على الاداء العام

37 ردًا



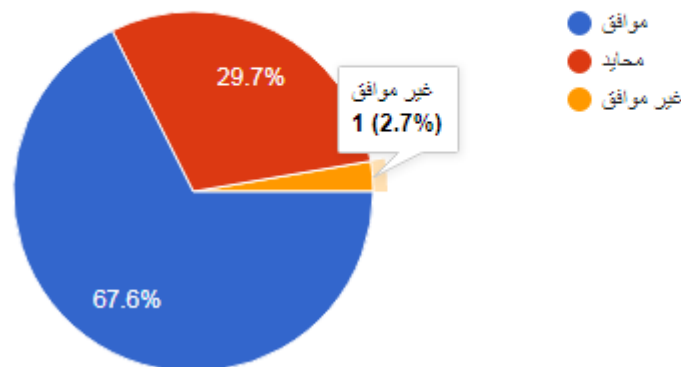
15 - تعزز الادارة التفاعل مع الطلاب بما يضمن تقديم الخدمة المناسبة لهم .

37 ردًا



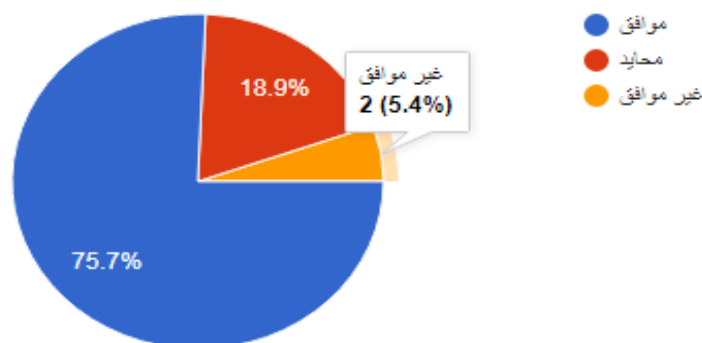
16 - تنتظر الادارة الى أعضاء هيئة التدريس والطلاب أنهم جزء هام من أصول الجامعة.

37 ردًا



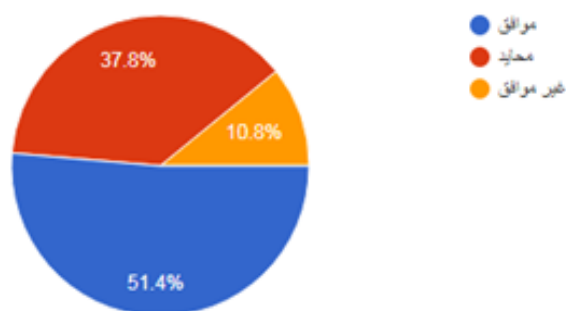
17 - تهتم الادارة برضا أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال التعامل الانساني للخدمات المقدمة لهم .

37 ردًا



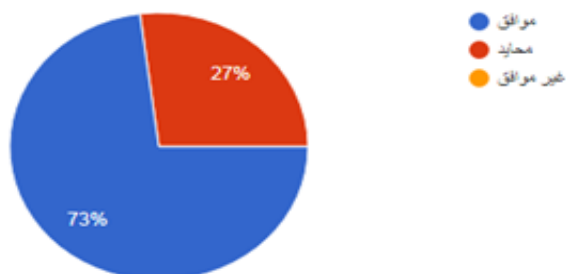
18- تستعين ادارة معهد الخنساء للتدريب بافكار الخبراء الخارجيين

37 ردًا



19- تستعين ادارة معهد الخنساء بافكار اعضاء هيئة التدريس لديها

37 ردًا

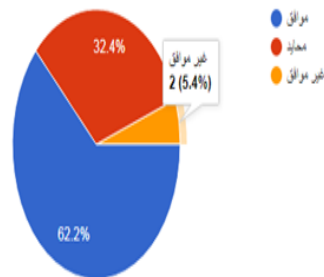


20-تقوم ادارة معهد الخنساء بالاسنجابة الفورية لشكاوي الطلاب واعضاء هيئة التدريس



21-يوجد لدي الادارة واعضاء هيئة التدريس في معهد الخنساء للتدريب الرغبة السائلة بتقديم الخدمة للطلاب دون كلل

رأى 37



تحليل الاستبيان :

جدول رقم (٤)

السؤال	غير			النسبة	اتجاه العينة		
المحور الاول : توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية							
١ - المهام للإدارة محددة بشكل دقيق	٢٨	٩	٠	٢,٧٦	٠,٤٣	٩٢%	موافق
٢ - ما يقوم به الاداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب يطابق ما هو موثق بسجلات مهامهم .	٢٩	٦	٢	٢,٧٣	٠,٥٥	٩١%	موافق
٣ - يتم تنفيذ برامج تطويرية للإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب بشكل سنوي	٢٨	٦	٣	٢,٦٨	٠,٦٢	٨٩,٣٣%	موافق
٤ - يوجد نظام حوافز للمكافأة على المبادرات بالأفكار الحديثة .	٢٢	١٠	٥	٢,٤٦	٠,٧٢	٨٢%	موافق
٥ - تتوفر الفرص في مشاركة الاداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في المؤتمرات المختلفة.	٢٧	٧	٣	٢,٦٥	٠,٦٢	٨٨,٣٣%	موافق
٦ - يتم تخصيص ميزانية كافية من معهد الخنساء لدعم أبحاث الميزة التنافسية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والطلاب.	٢٣	١١	٣	٢,٥٤	٠,٦٤	٨٤,٦٧%	موافق
٧ - يستمر الاداريين وأعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة العالية بالعمل في معهد الخنساء لسنوات تزيد عن ٥ سنوات.	٢٦	١١	٠	٢,٧	٠,٤٦	٩٠%	موافق

المحور الثاني : توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية						
٢٨	٦	٣	٢,٦٨	٠,٦٢	%٨٩,٣٣	موافق
٨ - يوجد هيكلية واضحة في جامعة شقراء.						
٢٦	٩	٢	٢,٦٥	٠,٥٨	%٨٨,٣٣	موافق
٩ - بشكل عام لا يوجد تداخل في الادوار في جامعة شقراء.						
٢٨	٨	١	٢,٧٣	٠,٥	%٩١	موافق
١٠ - الأنظمة الادارية تشجع الخبرات والكفاءات العالية على الاستمرار في عملهم لدى جامعة شقراء						
٣٠	٧	٠	٢,٨١	٠,٣٩	%٩٣,٦٧	موافق
١١ - الهيكل التنظيمي في معهد الخنساء يشمل وجود اعضاء هيئة التدريس و الطلاب.						
٢٦	٩	٢	٢,٦٥	٠,٥٨	%٨٨,٣٣	موافق
١٢ - يتم تحديث الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء كل ٥ سنوات على الاقل وذلك للتكيف مع تغيرات البيئة.						
٢٨	٧	٢	٢,٧	٠,٥٦	%٩٠	موافق
١٣ - يوجد في معهد الخنساء نظام اداري محوسب.						
٢٨	٧	٢	٢,٧	٠,٥٦	%٩٠	موافق
١٤ - تنعكس نتائج انفاق معهد الخنساء على تطوير اعضاء هيئة التدريس بشكل ملموس على الأداء العام						
المحور الثالث : توفر متطلبات رأس المال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية						
٢٧	٩	١	٢,٧	٠,٥١	%٩٠	موافق
١٥ - تعزز الادارة التفاعل مع الطلاب بما يضمن تقديم الخدمة المناسبة لهم .						
٢٥	١١	١	٢,٦٥	٠,٥٣	%٨٨,٣٣	موافق
١٦ - تنظر الادارة الى أعضاء هيئة التدريس والطلاب أنهم جزء هام من أصول المعهد.						

٢٨	٧	٢	٢,٧	٠,٥٦	%٩٠	موافق	١٧ - تهتم الادارة برضا أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال التعامل الانساني للخدمات المقدمة لهم .
١٩	١٤	٤	٢,٤١	٠,٦٨	%٨٠,٣٣	موافق	١٨ - تستعين إدارة المعهد بأفكار الخبراء الخارجيين.
٢٧	١٠	٠	٢,٧٣	٠,٤٤	%٩١	موافق	١٩ - تستعين إدارة معهد الخنساء بأفكار أعضاء هيئة التدريس لديها .
٢٤	٩	٤	٢,٥٤	٠,٦٨	%٨٤,٦٧	موافق	٢٠ - تقوم إدارة معهد الخنساء بالاستجابة الفورية لشكاوي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس .
٢٣	١٢	٢	٢,٥٧	٠,٥٩	%٨٤,٦٧	موافق	٢١ - يوجد لدى الإدارة وأعضاء هيئة التدريس في معهد الخنساء الرغبة الكاملة بتقديم الخدمة للطلاب دون كلل.

المتوسط العام	متوسط حسابي	انحراف معياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
للمحور الاول	٢,٦٤	٠,٥٩	%٨٨	موافق
للمحور الثاني	٢,٧	٠,٥٥	%٩٠	موافق
للمحور الثالث	٢,٦١	٠,٥٩	%٨٧	موافق
للمحور ككل	٢,٦٥	٠,٥٨	%٨٨,٣٣	موافق

النتائج :

- حققت جملة « يتم تخصيص ميزانية كافية من معهد الخنساء لدعم أبحاث الميزة التنافسية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والطلاب.» نسبة عالية من الموافقة تبلغ نسبتها %٨٤,٦٧ وهي مجيبة على الفرضية الاولى « توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية » وذلك يعني بأن الفرضية مثبتة .
- حققت جملة « الهيكل التنظيمي في معهد الخنساء يشمل وجود اعضاء هيئة التدريس و الطلاب.» على أعلى

نسبة موافقة وهي ٩٣,٦٧٪ وهي تابعة للفرضية الثانية « توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنوع أبعاد رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية » وذلك يعني بأن الفرضية مثبتة .

- واخيرا حققت جملة « تتوفر الفرص في مشاركة الاداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في المؤتمرات المختلفة. » نسبة عالية من الموافقة تبلغ نسبتها ٨٨,٣٣٪ وهي مجيبة على الفرضية الثالثة « توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صناعة معهد الخنساء لرأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية » وذلك يعني بأن الفرضية مثبتة.

التوصيات :

- من أكثر الجمل التابعة للاستبيان التي حققت الاكثر في النفي هي : « تستعين إدارة معهد الخنساء بأفكار الخبراء الخارجيين.» فلذلك نوصي ادارة معهد الخنساء بالاستفادة من الخبرات الخارجية لما لذلك من الاستفادة من الخبرات الخارجية والنجاحات المحققة مع تعديلها لما يتناسب مع المعهد .
- العمل على اتباع مختلف اساليب تنمية رأس المال الفكري في معهد الخنساء من خلال تشجيع منسوبيها من أجل اقتراح افكار جديدة بصور ابداعية لتوليد أساليب وسياسات تسهل من انجاز مهامهم ، وقد يكون هذا العامل له أثر كبير في تعزيز تنافسية المعهد .
- ضرورة تفعيل برامج الاستثمار في رأس المال الفكري في معهد الخنساء حيث ان الانفاق وحده على المورد البشري غير كاف اذا لم تصاحبه مراقبة على برامج التدريب والتطوير ومواكبة التطورات الذي تشهدها آليات الاستثمار في رأس المال الفكري بما يضمن أكبر استفادة للمنسوبين بما يساهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم وبالتالي تكوين تراكمات من رأس المال الفكري بإمكانها أن تدعم مسارات الجامعة في تحقيق ميزات تنافسية مستمرة .
- ضرورة الاهتمام بشكاوى واقتراحات الطلاب وجميع منسوبي المعهد لأنهم المصدر الاساسي في تكوين رأس مال علاقتي متميز والذي يضمن لها ديمومة لميزة المعهد التنافسية .

المراجع:

- بو شملال عبدالغني ، زرزار العياشي ،(٢٠١٧)، أثر رأس المال الهيكل على الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية، سونطراك-سكيكدة ، مجلة التنظيم والعمل ، المجلد ٦، العدد ٤.
- سملالي يحضية ، دراسة بعنوان «التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية» المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، يومي ٨-٩ مارس ٢٠٠٥ .

- الشعباني ، صالح ابراهيم يونس، (٢٠١١) ، اثر راس المال الفكري على الاتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الاثاث المنزلي (ش،م) مختلطة في نينوى ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد الرابع ، العدد السابع.
- العارف ، نادية . (٢٠٠٩) ، الادارة الاستراتيجية : المفاهيم والحالات ، الاسكندرية : الدار الجامعية .
- عبدالوهاب حفيان . (٢٠١٤) ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات . عمان : دار الايام للنشر والتوزيع .
- عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس الخفاجي . (٢٠١٤) . الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي . عمان- الاردن : دار الايام للنشر والتوزيع .
- الكيسي ، صلاح الدين . (٢٠٠٥) ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة .
- مايكل بوتر ، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين ، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، الطبعة الاولى ، أبو ظبي للثقافة والتراث ، أبو ظبي ، ٢٠١٠.
- محمد علي الروسان ، محمود محمد العجلوني و (٢٠١٠) ، أثر الرأس المال الفكري في الابداع في المصارف الاردني ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٦ ، العدد ٢ .
- محمد فوزي علي العتوم . (٢٠٠٩). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية . ادارة الاعمال ، الاردن.
- مصطفى رجب علي شعبان ، (٢٠١١) ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال «دراسة حالة»، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، غزة .
- مؤيد محمد علي الفضل (٢٠٠٩)، العلاقة بين رأس مال الفكري وخلق القيمة ، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي ، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١١، العدد ٣ ، العراق .
- هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري (انطلاقة ادارية معاصرة) ، الطبعة الاولى ، دار السحاب للنشر.
- يوسف ، عبدالستار حسين (٢٠٠٥) ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال . دراسة مقدمة لمؤتمر اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، عمان : جامعة الزيتونة الاردنية .

استراتيجيات الدول الصغيرة في مواجهة القوة الناعمة (الاستخدام – التأثيرات)

Strategies of small states in confronting soft power

(Uses - Effects)

إعداد

د. محمد علي محمد ابوشامة

دكتورة الدراسات البحرية

أستاذ العلوم البحرية الدوحة

المستخلص:

تستعرض هذه الدراسة استراتيجيات الدول الصغيرة في مواجهة التحولات العالمية نحو استخدام القوة الناعمة التي تشمل التأثيرات الاقتصادية والعسكرية والثقافية، إن هذه التحولات العالمية أنتجت المحفزات والمسببات للانتقال من القوة العسكرية الصلبة إلى القوة الناعمة من خلال اعتماد قوة الإقناع والجذب والتركيز على الجوانب الثقافية والقيم السياسية والسياسة الخارجية التي تعني استخدام المعرفة وقوة الإقناع للسيطرة على العقول من خلال أدوات القوة الناعمة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج الاستقرائي. اهم النتائج: الدول الصغيرة تعتمد بشكل متزايد على أدوات القوة الناعمة لتعزيز مكانتها الدولية وتجنب التصعيد العسكري، التحالفات الإقليمية تُعد من أبرز استراتيجيات الدول الصغيرة لتعزيز حضورها الدولي. اهم التوصيات: الانخراط في تكامل اقتصادي وسياسي ضمن تجمعات إقليمية، المواءمة بين أدوات القوة الناعمة والصلبة لتعزيز الاستقرار الوطني وتحقيق المصالح الدولية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية – الدول الصغيرة – التحولات العالمية

Abstract:

This study reviews the strategies of small countries in confronting the global transformations towards the use of soft power, which include economic, military and cultural influences. These global transformations have produced the catalysts and causes for the transition from hard military power to soft power by adopting the power of persuasion, attraction, and focusing on cultural aspects, political values, and foreign policy, which means using knowledge and the power of persuasion to control minds through soft power tools. The study followed the descriptive, analytical and inductive approaches. The most important results: Small countries are increasingly relying on soft power tools to enhance their international standing and avoid military escalation. Regional alliances are among the most prominent strategies of small countries to enhance their international presence. The most important recommendations: engaging in economic and political integration within regional blocs, harmonizing soft and hard power tools to enhance national stability and achieve international interests.

Keywords: strategy - small countries - global transformations.

المبحث الأول: المقدمة واساسيات الدراسة

المطلب الأول: المقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات جذرية على مختلف الأصعدة الاقتصادية والعسكرية والثقافية، ما أثر بشكل مباشر على طبيعة النظام الدولي وأعاد تعريف القوة والدور الذي تلعبه الدول، خاصةً الصغيرة منها. في ظل هذه التحولات، أصبح من الضروري دراسة كيفية تأقلم الدول الصغيرة مع هذه التغيرات، وتحديد الاستراتيجيات التي تعتمد عليها للحفاظ على استقرارها وتعزيز مكانتها في الساحة الدولية. هذه الدراسة تتناول التأثيرات الاقتصادية والعسكرية والثقافية على

الدول الصغيرة، وتناقش أهمية القوة الناعمة كأداة فعّالة في التعامل مع هذه التحولات. كما تتطرق الدراسة للتجربة القطرية باعتبارها مصنفة (دولة صغيرة) ومواجهتها للضرورة التي تعرضت لها خلال السنوات السابقة (الحصار الرباعي) باستراتيجيات تكيفية مميزة ووسائل للقوة الناعمة.

المطلب الثاني: أساسيات الدراسة:

أولاً: أهمية الدراسة:

١. تسليط الضوء على التحديات التي تواجه الدول الصغيرة في ظل التغيرات العالمية المتسارعة.
٢. تقديم رؤية للاستراتيجيات التي تمكن الدول الصغيرة من الحفاظ على استقرارها وتعزيز قدرتها التنافسية.
٣. إثراء النقاش الأكاديمي حول دور القوة الناعمة في العلاقات الدولية.
٤. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في الدول الصغيرة.

ثانياً: أهداف الدراسة:

١. تحليل التأثيرات الاقتصادية والعسكرية والثقافية للتحولات العالمية على الدول الصغيرة.
٢. استكشاف دور القوة الناعمة في تمكين الدول الصغيرة من التكيف مع هذه التحولات.
٣. تقديم نماذج واستراتيجيات يمكن أن تعتمد عليها الدول الصغيرة.
٤. تعزيز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين القوة الناعمة واستراتيجيات الدول الصغيرة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة: مع التغيرات المستمرة في النظام العالمي، تواجه الدول الصغيرة تحديات كبيرة تهدد استقرارها السياسي والاقتصادي. تتجلى المشكلة الرئيسية في كيفية صياغة استراتيجيات تمكن هذه الدول من التكيف مع التحولات العالمية والحفاظ على مكانتها في الساحة الدولية، خصوصاً في ظل تزايد أهمية القوة الناعمة كوسيلة لتحقيق النفوذ.

رابعاً: فروض الدراسة:

١. القوة الناعمة أداة أكثر فعالية للدول الصغيرة مقارنةً بالقوة العسكرية في مواجهة التحولات العالمية.
٢. الدول الصغيرة تعتمد بشكل كبير على التحالفات الإقليمية والدولية لتعزيز قدرتها على الصمود.
٣. تُسهم الاستثمارات في الاقتصاد والثقافة في تعزيز قوة الدول الصغيرة الناعمة وزيادة نفوذها.

خامساً: حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على استراتيجيات الدول الصغيرة فقط.
٢. الحدود الزمنية: تغطي الدراسة التحولات العالمية خلال العقدين الأخيرين.

٣. الحدود الجغرافية: منطقة الشرق الاوسط.

سادسا: منهجية الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لفهم أبعاد التحولات العالمية وتأثيرها على الدول الصغيرة، وكذلك المنهج الاستقرائي. وتشمل أدوات البحث مراجعة الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة.

سابعا: هيكل الدراسة:

١. المبحث الأول: المقدمة واساسيات الدراسة

○ المطلب الأول: المقدمة

○ المطلب الثاني: اساسيات الدراسة

○ المطلب الثالث: الدراسات السابقة

○ المطلب الرابع: مصطلحات الدراسة

٢. المبحث الثاني: استراتيجيات الدول الصغيرة والتأثيرات المختلفة

○ المطلب الأول: تعريف الدول الصغيرة.

○ المطلب الثاني: مفهوم التحولات العالمية للقوة.

○ المطلب الثالث: تعريف القوة الناعمة وأبعادها.

○ المطلب الرابع: التأثيرات المختلفة لاستخدام القوة الناعمة.

٣. المبحث الثالث: المواجهة – نموذج (دولة قطر) والنتائج والتوصيات

○ المطلب الأول: استراتيجيات المواجهة.

○ المطلب الثاني: النموذج القطري في استخدام القوة الناعمة.

○ المطلب الثالث: النتائج والتوصيات.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة:

١. سهيل محمد، رشا، التحولات المعاصرة وتأثيرها في مستقبل الدول القومية بعد عام ٢٠١٠، أطروحة دكتوراة في العلوم السياسية منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، العراق، ٢٠٢٤: تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على التحولات المعاصرة للقوة وتأثيراتها في الدولة وسيادتها من خلال إبراز المتغيرات الرئيسة التي أحدثتها تلك التحولات في مفهوم القوة، التي أثرت في واقع العلاقات الدولية على كافة المستويات، فضلا عن مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في بيان طبيعة التحولات المعاصرة للقوة وأماطها، التي انعكست على سيادة الدولة ودورها في البيئة العالمية، إلى جانب المتغيرات الدولية التي أثرت في وظائفها. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي

والتحليلي والمنهج الاستقرائي. اهم النتائج: ان القوة العسكرية لم تعد الأداة الوحيدة للقوة وانما برزت العمليات التنظيمية المتمثلة في التكنولوجيا والروبوتات والذكاء الاصطناعي التي أحدثت تحولا في الوضع الراهن، ان دائرة الصراع العالمي أصبحت أكثر محدودية عما مضى اذ تشهد البيئة العالمية صراعات اثنية وطائفية وثقافية تهدف لإعادة هندسة المجتمعات. اهم التوصيات: زيادة مساحة دور الفاعلين خارج الدولة يستدعي من الدولة إعادة النظر في استراتيجياتها التقليدية علي اعتبار ان الاستراتيجية باتت تمثل منهجا لتفكير شامل ومتكامل تستطيع من خلالها وضع استراتيجيات جديدة ومحدثة ومتطورة قادرة علي مجابهة المخاطر والمهددات.

٢. ياسين، باقر، نحو إطار نظري في صناعة القوة الناعمة، مجلة سياسات عربية، العدد ٥٣، نوفمبر ٢٠٢١: تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري لمفهوم القوة الناعمة، وكيفية تحديد مصادرها وأدواتها، والآليات التي يمكن من خلالها توظيفها لتحقيق النتائج المرجوة في العلاقات الدولية، مع التركيز على الدول غير الديمقراطية. اعتمدت الدراسة على تحليل نظري ونقدي للأدبيات المتعلقة بمفهوم القوة الناعمة، مع تقديم تصورات حول آليات عملها. أهم النتائج: أشارت الدراسة إلى أن القوة الناعمة ليست موجودة بذاتها، بل تُصنع من خلال حشد المصادر وتوجيهها باستخدام الأدوات المناسبة، وأن هناك فرقاً جوهرياً بين مصادر القوة الناعمة وأدواتها. أهم التوصيات: أهمية تطوير استراتيجيات فعّالة لتوظيف القوة الناعمة، خاصة في الدول غير الديمقراطية، مع مراعاة الفروق بين مصادرها وأدواتها.

٣. الكعود، إياد خلف عمر، استراتيجية القوة الناعمة ودورها في تنفيذ أهداف السياسة الخارجية الأمريكية في المنطقة العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الآداب، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠١٦: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام الولايات المتحدة لأدوات القوة الناعمة لتحقيق استراتيجيتها في إحداث تغييرات بنوية في بعض مفاصل النظام العربي، وتحليل وتقييم الآثار المترتبة على ذلك في إطار العمل الاستراتيجي المنظم لتحقيق أهداف السياسة الخارجية الأمريكية في المنطقة العربية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بتوظيف الولايات المتحدة لعناصر قوتها الناعمة في المنطقة العربية. أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن القوة الناعمة، رغم جاذبية أدواتها، قد تؤدي إلى نتائج لا تقل خطورة عن استخدام القوة العسكرية، حيث يمكن أن تسهم في تفكيك الدول وإعادة بنائها وفق معايير جديدة تحكمها الولاءات الطائفية والعرقية. أهم التوصيات: ضرورة الوعي بتأثيرات القوة الناعمة والتعامل معها بحذر، خاصة فيما يتعلق بتطبيق الديمقراطية وحقوق الإنسان، لتجنب تفتيت المجتمعات والدول.

القيمة المضافة للدراسة بالمقارنة مع الدراسات السابقة:

١. الإطار التحليلي: الدراسة تقدم إطاراً مخصصاً لاستراتيجيات الدول الصغيرة، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي ركزت على الدول الكبرى أو على المفاهيم النظرية العامة.
٢. دمج القوة الناعمة مع تحديات التحولات العالمية: تضيف الدراسة بُعداً تطبيقياً لتحليل كيفية استخدام الدول الصغيرة للقوة الناعمة في سياق التغيرات المتعددة.
٣. معالجة فئة مُهمشة في البحث العلمي: الدراسات السابقة ركزت على القوة الناعمة في الدول الكبرى أو الدول غير

الديمقراطية، بينما دراستي تُعنى بالدول الصغيرة، وهي فئة تواجه تحديات فريدة.

٤. توصيات عملية: تقدم دراستي حلولاً عملية يمكن تبنيها من قبل صناع القرار في الدول الصغيرة، مقارنة بالدراسات السابقة التي تركز على التحليل النظري.

٥. استشراف المستقبل: الدراسة تضيف قيمة استشرافية من خلال تقديم رؤى حول مستقبل الدول الصغيرة في ظل التغيرات المتسارعة.

المطلب الرابع: مصطلحات الدراسة:

١. الدول الصغيرة (Small countries): الدول الصغيرة من حيث الحجم، السكان، الموارد، والتأثير الجغرافي السياسي.

٢. القوة الناعمة (Soft Power): مفهومها وأهميتها كبديل للقوة الصلبة.

٣. القوة الصلبة (Hard Power): القوة العسكرية والاقتصادية التقليدية مقابل القوة الناعمة.

٤. التحولات العالمية (Global transformations): التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، البيئية، والسياسية التي تؤثر على العلاقات الدولية.

٥. الدبلوماسية العامة (Public Diplomacy): أداة من أدوات القوة الناعمة للتواصل مع الشعوب بدلاً من الحكومات.

٦. التوازن الاستراتيجي (Strategic Balance): كيفية سعي الدول الصغيرة إلى تحقيق الاستقرار في نظام دولي غير متوازن.

٧. النظام الدولي متعدد الأقطاب (Multipolar International System): تأثير تعدد القوى العالمية على فرص الدول الصغيرة.

٨. القوة الرمزية (Symbolic Power): قدرة الدول الصغيرة على تحقيق تأثير عالمي من خلال رموزها الثقافية أو السياسية.

٩. التنافس الجيوسياسي (Geopolitical Competition): كيفية تأثير الصراعات الكبرى على استراتيجيات الدول الصغيرة.

١٠. التكامل الإقليمي (Regional Integration): تحالف الدول الصغيرة ضمن كتلتات إقليمية لتعزيز قوتها.

١١. العولمة (Globalization): تأثير الترابط الاقتصادي والثقافي العالمي على فرص وتحديات الدول الصغيرة.

١٢. الاستراتيجيات التكيفية (Adaptive Strategies): المرونة التي تتبناها الدول الصغيرة لمواجهة التحديات المتغيرة.

١٣. القوة الذكية (Smart Power): الجمع بين القوة الناعمة والصلبة لتحقيق الأهداف.

١٤. الأمن الوجودي (Existential Security): المخاطر التي تهدد وجود الدول الصغيرة وسبل مواجهتها.

المبحث الثاني : استراتيجيات الدول الصغيرة والتأثيرات المختلفة

المطلب الأول : تعريف الدول الصغيرة :

وفقاً للتعريف النوعي للدول الصغرى الذي اقترحه دومينسكي يمكن أيضاً النظر إلى الدول الصغيرة على أنها دول حديثة محمية، أي دول ذات سيادة، تمكنت من تفويض بعض سمات السيادة من جانب واحد إلى قوى أكبر في مقابل حماية حميدة لقدرتها السياسية والاقتصادية مقابل قيودها الجغرافية أو الديموغرافية. يحدد معظم الباحثين الدول الصغيرة باستخدام عتبة كمية وتطبيقها إما على متغير واحد (مثل مساحة أراضيها أو عدد سكانها) أو تركيبة من المتغيرات المختلفة. في حين يتفق الباحثون على أن الدول الصغيرة هي أصغر الدول الموجودة، لا يوجد إجماع على المتغير (أو المتغيرات) أو النقطة الفاصلة التي يجب استخدامها لتحديد الوحدات السياسية التي يجب أن توصف بالدول الصغيرة (على عكس الدول الصغيرة العادية). قد يبدو استخدام معايير كمية بسيطة أمراً واضحاً، ولكن يمكن اعتباره أيضاً مصدرًا مُحتملاً للمشاكل. وفقاً لبعض الباحثين، فإن النهج الكمي لتعريف الدول الصغيرة يعاني من مشكلات مثل (التناقض والتعسف والغموض وعدم القدرة على عزل الوحدات السياسية المتميزة نوعياً بشكل مجدي). استجابةً للمشاكل المرتبطة بالتعريفات الكمية للدول الصغيرة، اقترح بعض الأكاديميين تعريف هذه الدول وفق ميزاتها الفريدة المرتبطة بمدى صغر مساحتها أو عدد سكانها. اقترحت الأساليب الحديثة النظر في سلوك هذه الدول أو قدرتها على العمل في الساحة الدولية بهدف تحديد الدول التي تستحق صفة الدول الصغيرة. حتى الآن، جادل البعض أن مثل هذه الأساليب يمكن أن تؤدي إما إلى الخلط بين الدول الصغيرة مع الدول الضعيفة (أو الدول الفاشلة) أو الاعتماد أكثر من اللازم على التصورات الشخصية. (Dumianski, 2014 (18-1 p, Zbigniew)) ، الملحق رقم (١) يوضح امثلة لدول صغيرة ذات سيادة مساحتها تقل عن الف كم^٢ - والملحق رقم (٢) يوضح امثلة لبعض الدول الصغيرة التي يقل عدد سكانها عن مليون نسمة.

المطلب الثاني : مفهوم التحولات العالمية للقوة :

ان القوة كظاهرة اجتماعية - سياسية لازمت الانسان منذ بداية تطوره وتطورت بناء على تطور حاجاته ورغباته. مفهوم القوة يبقى محوريا ومركزيا في قياس مستويات التحليل في العلاقات الدولية وفهم طبيعة التفاعلات التي تجري بين وحدات النظام العالمي الرسمية وغير الرسمية في مجال السياسة العالمية على أساس ان كل وحدو دولية تسعى لامتلاك القوة لتحقيق اجندتها ومصالحها في الدوائر الثلاثة المحلية والإقليمية والعالمية. القوة ترتبط بامتلاك الدولة للجيش ووسائل الدفاع القادرة على تأمين السيطرة على الحكم والحفاظ عليه، وكذلك ترتبط القوة بشكل النظام السياسي وبعضهم قال ان القوة هي الديمقراطية، وبعض المهتمين بالعلاقات الدولية قدم اضاءات وتصورات حول مفهوم القوة نتيجة لربطه بحقل العلاقات الدولية باعتباره حقل تطبيقات القوة وآثاره العملية. مفهوم السيادة من المفاهيم المحورية التي تلازم الدولة المستقلة واركائها وتعد إحدى الركائز الأساسية في دفاعها عن حقوقها واستقلالها الوطني على اعتبار ان اهم نقطة في العلاقات الدولية تتأسس على مفهوم عدم التدخل في الشؤون الداخلية والخارجية للدول. مر مفهوم القوة بمراحل انتقالية لمجموعة من المتغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ويعتبر مفهوم القوة من المفاهيم المركبة والمعقدة والشمولية، وان امتلاك القوة لا يعني بالضرورة ان الدولة مؤثرة وقوية، فلابد ان تبني سياسات فعالة لاستخدام القوة المادية وغير المادية، لا سيما بان مفهوم القوة يرتبط بشكل وثيق بأنماط القوة المتمثلة في القوة الصلبة والناعمة والذكية. (سهيل محمد، رشا، ٢٠٢٤، ص ٥٦ - ٥٨)

المطلب الثالث: تعريف القوة الناعمة واستراتيجياتها وأسباب استخدامها:

أولاً: تعرف الحرب الناعمة: حسب تعريف جوزيف س ناي^(١) هي القدرة على الحصول على ما تريد عن طريق الجاذبية بدلا عن الارغام او دفع الاموال، وهي تنشأ من جاذبية ثقافة بلد ما ومثله السياسية وسياساته الخارجية، فعندما تبدو سياساتنا مشروعة في عيون الآخرين تنجح قوتنا الناعمة. (ناي، س جوزيف، ٢٠٠٧، ص ١٢). تكمن خطورة الحرب الناعمة بالأمور التالية: (<https://net.almayadeen.www/30/12/2024>)

١. في سريتها، فلا يُعلن عنها ببيان وهدفها السيطرة على العقول، وهذه السرية تساهم في الانتصار بالحرب الناعمة.
٢. في أسلحتها، فأسلحة الحرب الناعمة غير مرفوضة، وهي بطابعها تنموية وأخلاقية وثقافية مثل الفضائيات ومواقع شبكات الإنترنت والهواتف وبعض المدارس والجامعات المرتبطة بالغرب ومنظمات المجتمع المدني غير الحكومية.
٣. في ترويجها، فهي تدعو إلى شعارات جذابة حقيقية يُريدها الناس، فيُخدعون وينساقون وراءها ويبدوون بتريدها، فتنتشر هذه المفاهيم التي تُصاغ في مركز قيادة الحرب الناعمة من خلال الفضائيات والإنترنت حتى تتغلغل في فكر النخب والناشطين وتلقى مقبولة ومطلوبة، مثل شعارات الديمقراطية وحقوق الإنسان.

ثانياً: استراتيجيات ووسائل القوة الناعمة:

١. **الوسائل الثقافية:** حيث تلعب الخصائص الاجتماعية والثقافية والتقاليد الحضارية الفكرية وعامل التجربة التاريخية والقيم الدينية والاجتماعية دورا كبيرا في عملية صناعة السياسة الخارجية التي هي انعكاس للتفاعلات التي تتم داخل المجتمع، وان السياسة الخارجية هي امتداد للسياسة الداخلية بكل ضغوطها ومقوماتها، والقرار السياسي الخارجي يعد تجسيدا لهوية المجتمع وشخصيته ولنمط التفكير القيادي المتأثر بالوسط الاجتماعي. (عبد القادر، فهمي، ٢٠٠٩، ص ١٦٦). اخذت الأساليب الثقافية او ما يعرف (بثقافة العولمة او العولمة الثقافية) مظاهر عديدة بهدف زرع نمط ثقافي او نموذج ثقافي معين في وسط اجتماعي معين وذلك عن طريق برامج تبادل ثقافي وتبادل الطلاب الدارسين والمنح الأكاديمية، وإقامة العروض الثقافية، نشر تعليم اللغة القومية، فتح المكاتب الثقافية والمؤسسات التعليمية في الخارج. (الكعود، ٢٠١٦، ص ٥٣)

٢. **الوسائل الإعلامية:** تشكل الدعاية والرموز كأدوات اتصالية واحدة من الوسائل المستخدمة لمساندة الفعل السياسي الخارجي للدولة تحقيقاً لأهداف يتطلع الي إنجازها صناع القرار فيها، ويتحدد الغرض الأساسي من استخدام هذه الوسيلة بتهيئة المناخ الفكري والنفسي للبيئة الخارجية، وخلق قنوات مسبقة، وتغيير قنوات قائمة لتقبل وتفهم سياسة ما وهو ما يسمى بالدعاية. فالدعاية نشاط اتصالي تقوم به الدولة بهدف تسويق أفكار تتبناها، ويعتبر الاعلام جوهر السياسة الخارجية، وكمثال تستخدمه بكثافة الولايات المتحدة من خلال مؤسساتها الإعلامية المختلفة. (الكعود، ٢٠١٦، مرجع سابق، ٦٤ - ٦٥)

٣. **الوسائل السياسية:** تعتبر فكرة نشر الديمقراطية إحدى اهم أدوات القوة الناعمة التي استخدمتها الإدارة الأمريكية في مواجهة او محاصرة دول وصفتها بدول (محور الشر)، وتعد الديمقراطية السلاح الذي اريد استخدامه في رقعة

(١) جوزيف س. ناي، الابن (ولد في ١٩ يناير ١٩٣٧) هو أكاديمي أمريكي وأستاذ للعلوم السياسية في جامعة هارفارد. شغل منصب عميد مدرسة جون كينيدي الحكومية، وكان أيضاً مساعداً لوزير الدفاع ورئيس مجلس المخابرات الوطني في حكومة بيل كلينتون. هو مشهور بمساهماته في نظرية «القوة الناعمة» في السياسة الدولية.

الشرق الأوسط في مواجهة الإرهاب. (ناي، ٢٠٠٧، مرجع سابق ص ١٣). وتتمثل الاستراتيجيات والوسائل السياسية المستخدمة في أدوات الدبلوماسية الناعمة وحملات العلاقات العامة وبناء المؤسسات وضح الأموال وتجدر الإشارة الى الدور الفعال الذي تلعبه منظمات المجتمع المدني في مسألة النزاعات والحروب وذلك من خلال الجهود الدبلوماسية غير الرسمية لتقديم طرق بديلة لصنع السلام كواحدة من الأجهزة غير الرسمية للسياسة الخارجية. (عبد الغفار، ٢٠٠٤، ص ٢٩٥)

ثالثاً: أسباب استخدام القوة الناعمة: تطورت الحروب عبر الزمن وبدأت تفضل القوى الكبرى استخدام القوة الناعمة للأسباب التالية: (حمدان، محمد، ٢٠١٠، ص ١٣)

١. أسباب اقتصادية: نظراً لما تعانيه الدول من مشاكل اقتصادية فضلاً عن هيمنة العامل الاقتصادي على قرارات الحرب.
٢. أسباب استراتيجية: تتعلق بحسابات الأمد البعيد وتغيرات اللعبة السياسية وموازين القوى والتأرجح الحاصل بين مد وجزر في العلاقات الدولية.
٣. أسباب استثمارية: ونظرة الدول الكبرى الى إمكانية السيطرة بدون الحاق الخسائر بالطرف الآخر ومسك مقدراته بدون تكلفة إعادة الاعمار.

المطلب الرابع: التأثيرات المختلفة لاستخدام القوة الناعمة:

أولاً: التأثيرات الاقتصادية: عندما تتمتع دولة بسمعة إيجابية وثقافة جذابة، فإنها تجذب المستثمرين والشركات الأجنبية، مما يؤدي إلى زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتبادل التجاري. الثقافة الغنية والقيم الجذابة تسهم في زيادة عدد السياح، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد المحلي من خلال إنفاقهم على الخدمات والمنتجات. الانتشار الثقافي والفني لدولة ما يمكن أن يزيد من الطلب على منتجاتها في الأسواق العالمية، كما هو الحال مع المنتجات الثقافية اليابانية مثل الأنمي والمأكولات. من خلال القوة الناعمة، يمكن لدولة ما التأثير على سياسات دول أخرى لتكون أكثر توافقاً مع مصالحها الاقتصادية، مثل تعزيز سياسات التجارة الحرة أو حماية الملكية الفكرية. تسهم البرامج التعليمية والتبادل الأكاديمي في نقل المعرفة والتكنولوجيا، مما يدعم التنمية الاقتصادية ويعزز الابتكار. أمثلة على ذلك:

١. الصين: استخدمت الصين قوتها الناعمة لتعزيز علاقاتها الاقتصادية مع دول الخليج العربي، مما أدى إلى زيادة صادراتها واستثماراتها في المنطقة. (حمد بوخلف، وداد، ٢٠٢١)
٢. الولايات المتحدة: اعتمدت الولايات المتحدة على قوتها الناعمة، من خلال نشر ثقافتها وقيمها الديمقراطية، لتعزيز هيمنتها الاقتصادية والسياسية عالمياً. (لوفيفر، مكسيم، ٢٠٠٦)

ثانيا: التأثيرات العسكرية: يؤثر استخدام القوة الناعمة على الجوانب العسكرية بطرق متعددة، منها:

١. تقليل الحاجة إلى التدخل العسكري: من خلال بناء صورة إيجابية وكسب قلوب وعقول الشعوب، يمكن للدول تحقيق أهدافها دون اللجوء إلى القوة العسكرية، مما يقلل من احتمالية نشوب الصراعات المسلحة. (<https://www.ae.aljundi> 31/12/2024)
٢. تعزيز التحالفات والشراكات: استخدام القوة الناعمة يساهم في بناء علاقات دبلوماسية قوية وتحالفات استراتيجية، مما يدعم المواقف العسكرية للدولة ويعزز من قدرتها على التأثير في الساحة الدولية. (الزغبى، خيام محمد، ٢٠٢٤، ص ١٥)
٣. التأثير على الرأي العام الدولي: من خلال وسائل الإعلام والثقافة، يمكن للدول تشكيل تصورات إيجابية عنها، مما يساهم في كسب دعم دولي لسياساتها، بما في ذلك العمليات العسكرية عند الضرورة. (<https://www.net.aljazeera> 31/12/2024)
٤. تعزيز الاستقرار الداخلي: استخدام القوة الناعمة في نشر قيم التسامح والتفاهم يمكن أن يقلل من التوترات الداخلية ويعزز الوحدة الوطنية، مما ينعكس إيجاباً على الاستعداد العسكري والأمن القومي. (<https://www.om.omandaily> 1/1/2025)
٥. دعم جهود إعادة الإعمار بعد الصراعات: تساهم القوة الناعمة في عمليات التأهيل والإعمار بعد الحروب، من خلال تعزيز التعاون الدولي وتقديم المساعدات الإنسانية، مما يساعد في تحقيق الاستقرار والسلام المستدام. (محمد، ٢٠٢١، ص ١٥)

ثالثا: التأثيرات الثقافية: في السياسة الأمريكية الثقافية هي « محاولة الغزو والسيطرة على عقول الناس كأداة لتغيير علاقات القوي بين دولتين». (دورتي، ١٩٨٥، ص ٧٣). ادي تفرد الولايات المتحدة بقيادة العالم الي تكريس استراتيجية ثقافية فكرية أطلق عليها الجابري^(١) (استراتيجية الاختراق) حيث تحولت التبعية الثقافية الي عملية ترسيخ ثقافة الاختراق، ويميل الجابري لاستخدام هذا المصطلح باعتبار ان التبعية الثقافية تفتقر علاقة من التابع للمتبوع تعبيراً عن الحاجة، فيما تشير عبارة الإمبريالية الثقافية لعلاقة هيمنة يمارسها الطرف القوي على الضعيف، ويستبعد عبارة الغزو الثقافي التي راج استخدامها في الخطاب السلفي والثوري العربي لما تحمله من مضامين ايولوجية. (الجابري، ١٩٩٨، ص ١٧٤ - ١٧٥). يمكن تحديد ثلاثة شروط رئيسية لتأثير القيم الثقافية السياسية كمصدر للقوة الناعمة في العلاقات الدولية: (Frederick, 2005, p 3)

١. ان تكون ذات طابع عالمي انساني.
٢. ان تكون ذات صدقية وشرعية.
٣. ان يتم تطبيقها في الداخل والخارج على حد سواء.

(١) محمد عابد الجابري (27 ديسمبر 1935 - 3 مايو 2010) - مفكر وفيلسوف مغربي، له أكثر من ٣٠ مؤلفاً في قضايا الفكر المعاصر، أبرزها «نقد العقل العربي» الذي تمت ترجمته إلى عدة لغات أوروبية وشرقية. كرمته اليونسكو لكونه أحد أكبر المتخصصين في ابن رشد، إضافة إلى تميزه بطريقة خاصة في الحوار.

المبحث الثالث : استراتيجيات المواجهة – نموذج (دولة قطر) – والنتائج والتوصيات

المطلب الأول : استراتيجيات المواجهة :

نشير إلى سُبُل يمكن اعتمادها لمواجهة الحرب الناعمة: (di=qi.sscii.babahslaaam//:sptth / ٨٦١=di / ٠٣ / ٢١ / ٢٠٢٠٤٢):

١. الاقتناع والإيمان بأصل وجود الحرب الناعمة وديمومتها، والفهم العميق لطبيعتها ولآليات واستراتيجيات وتكتيكات عملها.
٢. اكتشاف وتلمّس المخططات ورؤية عمل العدو.
٣. الفهم الصحيح والتفصيلي لآليات عمل الحرب الناعمة.
٤. الوحدة والانسجام ضرورة لإفشال مخططات الحرب الناعمة.
٥. البصيرة والتشخيص الدقيق للقضايا والأحداث.
٦. الحضور في الساحة، والعمل على تقديم الصورة المشرقة للنظام الإسلامي وتلبية الاحتياجات المادية والمعنوية المتوازنة التي تحقّق كرامة الشعب، ومواصلة تطوير جاذبية البرامج والخطط والمناهج وفق رؤية إبداعية اجتهادية منفتحة تلتزم الموازين والمعايير الإسلامية.
٧. معرفة أهداف الحرب الناعمة، وكشفها؛ لأنّ ذلك من العوامل المهمة لإحباطها.
٨. تطوير كفاءة الإعلام الإسلامي وصناعة النموذج البديل.
٩. العمل على أسلمة التعليم الجامعي وعصرنته.
١٠. الترويج لسياسة الاستهلاك البعيد عن الإسراف والتبذير والكماليات والشكليات.
١١. تقديم صورة موحدة وواضحة عن الأفكار والعقائد والسلوكيات والقيم المطلوبة في المجتمع.
١٢. محاولة النفوذ إلى المنظومة القيمية والفكرية والثقافية للعدو والعمل على التأثير فيها.
١٣. تحصين الساحة الداخلية أمام الانحرافات.

المطلب الثاني : النموذج القطري في استخدام القوة الناعمة :

أولاً: الازمة الخليجية وإعادة مفهوم القوة في العلاقات الدولية: أضاف صمود هذه (الدولة الصغيرة) في وجه حصار (دول كبيرة) وساعد ذلك على إيجاد مفهوم جديد للقوة ومدلولاتها، فقطر دولة صغيرة بمقياس موارد القوة التقليدية وموقعها الجيوسياسي في قلب الخليج العربي بين دولتين كبيرتين (السعودية وإيران) يزيد من هشاشة وضعها ويجعل

امنھا الوجودي مهدد باستمرار وترتفع درجة التهديدات الأمنية كلما زادت حدة التوتر بين الجارتين الكبيرتين، وهناك اختلال نوعي في كل مستويات القوة التقليدية حيث تفوقت دول حلف الحصار الرباعي بأضعاف مضاعفة من حيث التسليح وعدد السكان والمساحة الجغرافية والنتاج القومي، ونظرياً هذا الاختلال الهائل لصالح الرباعي يجعل من إمكانية صمود قطر في وجه حصار بري وبحري وجوي من قبيل المعجزة، وكان يمكن ان تنهار في الأيام الأولى للحصار لو اقتصر حساباتها في المواجهة علي موارد القوة الصلبة ولكنها تمكنت من الصمود والعبور وافشال الخطة في كل مستوياتها. (عبد المولي، عز الدين، ٢٠١٨، ص ٣١ - ٣٢)

ثانياً: استراتيجيات القوة الناعمة في افشال الحصار: منذ انفجار الازمة مع الرباعي في مايو ٢٠١٧ وحتى انتهاء الازمة في يناير ٢٠٢١ اختارت دولة قطر المواجهة باستخدام القوة الناعمة، واتخذت استراتيجيات للمواجهة تمثلت في الآتي: (عبد المولي، عز الدين، ٢٠١٨، مرجع سابق، ص ١٩٩ - ٢٠٥)

١. استراتيجيات خاصة لحماية الكيان السياسي والسيادة الوطنية من قبيل تبني استراتيجيات حسن الجوار مع بقية الدول.
٢. استراتيجيات التحالفات الإقليمية والدولية.
٣. استراتيجيات (السمة الوطنية) لبناء مكانة فريدة ومميزة عالمياً تعزز الشرعية السياسية للدولة وتبرز قيمتها وفائدتها للعالم.
٤. استراتيجيات توظيف الدبلوماسية العامة للتواجد في الساحة الدولية عبر تبني (دور الوسيط) في حل النزاعات.
٥. استراتيجيات (توسيم الامة) بتحسين قيم التنمية الوطنية وتحسين مستوى الحياة للأفراد، وتطبيق استراتيجيات الرؤية الوطنية للدولة.
٦. استراتيجيات الاستقطاب الثقافي وجذب مراكز الأبحاث والدراسات والجامعات العالمية وقادة الفكر والسياسة، والاهتمام بالمتاحف والتراث.
٧. استراتيجيات الواجهة الرياضية واستضافة بطولة كأس العالم ٢٠٢٢، باعتبار دور الرياضة في اطار الدبلوماسية العامة لقطر واثبات وجودها علي الخارطة الدولية.
٨. استراتيجيات الواجهة السياحية كأداة داعمة واساسية في تعزيز الكيان القطري، وتبقي الخطوط الجوية القطرية (المصنفة الأولى في العالم) علامة بارزة في الواجهة السياحية.

المطلب الثالث: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

١. الدول الصغيرة تعتمد بشكل متزايد على أدوات القوة الناعمة لتعزيز مكانتها الدولية وتجنب التصعيد العسكري.
٢. الدول الصغيرة التي تمتلك إرثاً ثقافياً وسياسياً قوياً تميل إلى تحقيق نجاح أكبر في توظيف القوة الناعمة.

٣. التحالفات الإقليمية تُعد من أبرز استراتيجيات الدول الصغيرة لتعزيز حضورها الدولي.
٤. التعليم العالي والإعلام الدولي أدوات فعالة في دعم القوة الناعمة للدول الصغيرة.
٥. السياسات الخارجية الموجهة نحو التنمية والسلام تعزز جاذبية الدول الصغيرة عالميًا.
٦. الدول الصغيرة التي تستثمر في التواصل مع الشعوب وليس فقط الحكومات تحقق تأثيراً أكبر.
٧. القوة الرمزية تُعتبر أداة فعالة للدول الصغيرة في بناء صورة إيجابية على الصعيد الدولي.
٨. استخدام التجارة والاستثمار كأدوات دبلوماسية يُظهر أهمية الاقتصاد في تعزيز القوة الناعمة.
٩. العولمة الرقمية تُبرز تحديات وفرصاً جديدة أمام الدول الصغيرة لاستخدام القوة الناعمة.
١٠. الدول الصغيرة التي تجمع بين القوة الناعمة والصلبة (القوة الذكية) تُظهر مرونة أكبر في التكيف مع التحولات الدولية.

ثانياً: التوصيات:

١. تطوير البرامج التعليمية المشتركة والمنح الدراسية لجذب الطلاب الدوليين.
٢. دعم منصات إعلامية متعددة اللغات لتعزيز سردية الدول الصغيرة عالميًا.
٣. إنشاء مراكز ثقافية ومعاهد لتعليم اللغة الوطنية بالخارج.
٤. الانخراط في تكامل اقتصادي وسياسي ضمن تجمعات إقليمية.
٥. الترويج للابتكار وريادة الأعمال كمساهمين في بناء الصورة الإيجابية للدولة.
٦. توظيف الرموز الثقافية والتاريخية لتعزيز مكانة الدول الصغيرة دوليًا.
٧. دعم برامج التبادل الثقافي والشبابي لتعزيز الفهم المتبادل مع الدول الأخرى.
٨. المواءمة بين أدوات القوة الناعمة والصلبة لتعزيز الاستقرار الوطني وتحقيق المصالح الدولية.

الملاحق

الملاحق رقم (١)

امثلة لدول صغيرة مساحتها اقل من ألف كيلومتر^٢

م	الدولة	الموقع	المساحة (كم ^٢)	الترتيب
١	الفاتيكان	جنوب اوروبا	44.	١
٢	موناكو	جنوب أوروبا	1.95	٢
٣	سان مارينو	أوروبا الجنوبية	٦١	٥
٤	المالديف	جنوب آسيا - المحيط الهندي	٢٩٨	٩
٥	مالطا	أوروبا الجنوبية - البحر الأبيض المتوسط	٣١٦	١٠
٦	سيشل	المحيط الهندي - افريقيا	٤٥٥	١٥
٧	سنغافورة	جنوب شرق آسيا	٦٨٣	١٩
٨	البحرين	آسيا - الخليج العربي	٦٩٤	٢٠

المصدر: [/https://www.wikipedia.org/wiki/الاحد/٢٠٢٤/١٢/٢٩](https://www.wikipedia.org/wiki/الاحد/٢٠٢٤/١٢/٢٩)

الملاحق رقم (٢)

امثلة لدول صغيرة سكانها اقل من مليون نسمة

م	الدولة	عدد السكان	الترتيب
١	قبرص	٨٥٥,٠٠٠	٤١
٢	قطر	٨٤١,٠٠٠	٤٠
٣	جيبوتي	٨٣٣,٠٠٠	٣٩
٤	فيجي	٨٢٧,٠٠٠	٣٨
٥	جزر القمر	٦٨٢,٠٠٠	٣٦
٦	الجبل الاسود	٦٢٠,٠٠٠	٣٥
٧	الرأس الاخضر	٥٣٠,٠٠٠	٣٤
٨	لوكسمبورج	٤٨٣,٠٠٠	٣١
٩	مالطا	٤٠٧,٠٠٠	٢٩
١٠	بروناي	٣٩٠,٠٠٠	٢٨
١١	المالديف	٣٠٦,٠٠٠	٢٥

المصدر: [/https://www.wikipedia.org/wiki/الاحد/٢٠٢/١٢/٢٩](https://www.wikipedia.org/wiki/الاحد/٢٠٢/١٢/٢٩)

الملحق رقم (٣)

أنماط القوة والسياسات المتبعة

م	نوع القوة	نمط السلوك	السياسات المتبعة
1	القوة العسكرية	- فرض السيطرة او الردع العسكري. - استخدام التهديد او التدخل المباشر. - حماية الحدود والمصالح الحيوية.	- بناء جيش قوي وتطوير التكنولوجيا العسكرية. - عقد التحالفات العسكرية (مثل الناتو). - تنفيذ استراتيجيات الدفاع والهجوم وفقاً للسياسة الوطنية.
2	القوة الاقتصادية	- دعم الصادرات وتشجيع الصناعات الوطنية. - التفاوض بشأن الاتفاقيات التجارية. - توفير القروض والاستثمارات في الدول الأخرى.	- التأثير من خلال التجارة والاستثمار. - فرض العقوبات أو تقديم المساعدات الاقتصادية. - تعزيز الاعتماد الاقتصادي المتبادل.
3	القوة الناعمة	- نشر الثقافة من خلال التعليم والفنون والإعلام. - إنشاء برامج التبادل الثقافي والبعثات التعليمية. - دعم المبادرات الدولية في مجالات مثل البيئة وحقوق الانسان والتنمية المستدامة.	- جذب القيم والثقافة والتأثير الفكري. - كسب الدعم من خلال الدبلوماسية العامة. - تعزيز صورة الدولة عالمياً عبر الإعلام والسياحة.

المصدر: اعداد الباحث، ٢٠٢٤.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- ١ حمدان، محمد، الحرب الناعمة، الطبعة الاولى، دار الولاء لطباعة والنشر، بيروت، ٢٠١٠.
- ٢ جوزيف س، ناي، القوة الناعمة وسيلة النجاح في السياسة الدولية، ترجمة (محمد توفيق)، الطبعة الاولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ٢٠٠٧.
- ٣ عبد القادر، فهمي، نظرية السياسة الخارجية، المؤلف، عمان، ٢٠٠٩.
- ٤ عبد الغفار، محمد احمد، **فض النزاعات في الفكر والممارسة الغربية**، الجزء الاول، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، ٢٠٠٤.

- ٥ دورتي، جيمس وبالسغراف، **النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية**، ترجمة (وليد عبد الحي)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨٥.
- ٦ الجابري، محمد عابد، **نقد العقل العربي**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٨.
- ٧ لوفيفر، مكسيم، **السياسة الخارجية الامريكية**، ترجمة (حسين حيدر)، الطبعة الاولى، دار عويدات للنشر والطباعة، بيروت، ٢٠٠٦.
- ٨ عبد المولي، عز الدين، وآخرون، **صمود قطر نموذج في مقاومة الحصار وقوة الدولة الصغيرة**، الطبعة الاولى، مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة، ٢٠١٨.

ثانياً : الرسائل العلمية :

- ١ سهيل محمد، رشا، **التحولات المعاصرة وتأثيرها في مستقبل الدول القومية بعد عام ٢٠١٠**، أطروحة دكتوراة في العلوم السياسية منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، العراق، ٢٠٢٤.
- ٢ ياسين، باقر، **نحو إطار نظري في صناعة القوة الناعمة، مجلة سياسات عربية**، ورقة علمية منشورة، العدد ٥٣، نوفمبر ٢٠٢١.
- ٣ الكعود، اياد خلف عمر، **استراتيجية القوة الناعمة ودورها في تنفيذ أهداف السياسة الخارجية الأمريكية في المنطقة العربية**، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الآداب، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠١٦.
- ٤ حمد بوخلف، وداد، **القوة الناعمة الصينية وتأثيراتها على الدول العربية الخليج العربي نموذجاً**، ورقة علمية منشورة، العدد ١٣٦، آذار ٢٠٢١.
- ٥ الزعبي، خيام محمد، **القوة الناعمة وأثرها في العلاقات الدولية**، ورقة علمية منشورة، مجلة جامعة الفرات، سلسلة العلوم الاساسية، العدد ٦٥، ٢٠٢٤.
- ٦ المغير، محمد محمد، **القوة الناعمة في التأهيل والإعمار بعد الحروب**، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (٣)، العدد (١١)، برلين، ٢٠٢١.

ثالثاً: المراجع الاجنبية:

- 1 Dumienski, Zbigniew (2014), **Microstates as Modern Protected States: Towards a New Definition of Micro-Statehood**, Centre for Small State Studies. Occasional Paper, 2014-07-06 .
- 2 Frederick A. Henry, **Hard and Soft Power: the paradox of Winning the war of Ideas in the 21 st century**, US. Army war college, Philadelphia, 2005.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

- 3 [https://ar.wikipedia.org/wiki/-/الاحد ٢٩ 12/2024](https://ar.wikipedia.org/wiki/-/الاحد_29_12/2024). الساعة ٠٨٠٠ الدول الصغيرة
- 4 <https://www.almayadeen.net/> ستفعل ما اريد /الاثنين 30/12/2024 الساعة ٠٨٠٠ .
- 5 [https://:maaalshabab.iicss.iq/?id.٠٩٠٠](https://:maaalshabab.iicss.iq/?id.0900) الساعة 30/12/2024 الاثنين / مواجهة الحرب الناعمة
- 6 <https://www.aljundi.ae/> القوة الناعمة للجيش / الثلاثاء 31/12/2014 الساعة ١٠٠٠ .
- 7 <https://www.aljazeera.net/> - الحرب الناعمة - الضعيف لابد من افتراسه / الثلاثاء 31/12/2024. الساعة ١٠٣٠ -
- 8 <https://www.omandaily.om/> القوة الناعمة واثرها في العلاقات الدولية / الأربعاء 1/1/2025 الساعة ٠٩٠٠ .

**أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر المراجعة
دراسة ميدانية على عينة من مكاتب المراجعة السودانية**

The Impact of Using Artificial Intelligence in Reducing Audit Risks:

A Field Study on a Sample of Sudanese Audit Firms

Dr. Abd ELmajeed Mohammed Ahmed Bakhit Musa

د. عبد المجيد محمد احمد بخيت موسي

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر المراجعة بمكاتب المراجعة السودانية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم اختيار عينة عشوائية من (١٠٨) مفردة من المراجعين العاملين بمكاتب المراجعة السودانية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. أظهرت النتائج وجود اهتمام باستخدام الذكاء الاصطناعي بمكاتب المراجعة السودانية، حيث جاء بمتوسط (٤,٤٥)، أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من المخاطر الحتمية في المراجعة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الرقابة في المراجعة. أوصى الباحث بضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة تستهدف المحاسبين والمراجعين لتطوير مهاراتهم في استخدام الذكاء الاصطناعي. تطوير أنظمة مراجعة ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لرصد التغيرات غير الطبيعية في الأنماط المالية، ضرورة توفير برامج ذكاء اصطناعي تقوم بمراقبة العمليات المالية بشكل دوري وتنبيه المراجعين عند وجود تجاوزات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، مخاطر المراجعة، السودان.

Abstract

The study aimed to identify the impact of using artificial intelligence (AI) in reducing audit risks in Sudanese audit firms. The researcher employed the descriptive-analytical method and selected a random sample of 108 auditors working in Sudanese audit firms. A questionnaire was used as the data collection tool. The results indicated a significant interest in using AI in Sudanese audit firms, with a mean score of 4.45. The analysis revealed a statistically significant impact of AI in reducing inherent risks in auditing, as well as a statistically significant impact of AI in reducing control risks in auditing. The researcher recommended providing specialized training programs targeting accountants and auditors to enhance their AI skills. Additionally, the development of smart auditing systems based on AI to detect abnormal changes in financial patterns was emphasized, along with the necessity of providing AI programs to monitor financial processes regularly and alert auditors of any irregularities.

Keywords: Artificial Intelligence, Audit Risks, Sudan.

المقدمة :

شهد العصر الحاضر تطوراً هائلاً في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أبرزها الذكاء الاصطناعي الذي أحدث تحولاً جذرياً في مختلف القطاعات، لما يتميز به من قدرة على محاكاة ذكاء العقل البشري من خلال استغلال قدرة الأنظمة المحوسبة في التعلم واتخاذ القرارات الذكية بشكل مستقل. وقد أدى هذا التطور إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، خاصة التي تتطلب تحليلاً للبيانات المالية للاستدلال بها لاتخاذ قرارات رشيدة.

إن مخاطر المراجعة تمثل تحدياً كبيراً في عملية المراجعة وهي مخاطر ناجمة عن طبيعة العمل المحاسبي تتمثل في مخاطر الاكتشاف ناتجة عن فشل المراجع في اكتشاف تجاوزات موجودة فعلاً في القوائم المالية للشركات محل المراجعة والمخاطر الضمنية وهي أخطاء غير مقصودة ناتجة عن أخطاء التقدير البشري أو الأنظمة المحاسبية ومخاطر الرقابة ناتجة عن ضعف الرقابة الداخلية وعدم قدرتها اكتشاف التجاوزات وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى إبداء المراجع رأي غير دقيق مما يتطلب الاستفادة من التقنيات الحديثة للحد من مخاطر المراجعة وضمان موثوقية القوائم المالية.

تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في عملية المراجعة، حيث برز الذكاء الاصطناعي كأحد التقنيات الحديثة للحد من مخاطر المراجعة، فمن خلاله يمكن تحسين عملية جمع الأدلة، والتعرف على الأخطاء والتجاوزات الجوهرية، وتعزيز الرقابة الداخلية، مما يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة في بيئة تتسم بالتحديات والمخاطر.

مشكلة الدراسة :

إن عملية المراجعة تواجه مخاطر تتعلق بمخاطر الاكتشاف، والمخاطر الحتمية، ومخاطر الرقابة الداخلية، مما يؤثر على مصداقية إبداء رأي المراجع. وقد أظهرت الدراسات أهمية دور التقنيات الحديثة في تقليل هذه المخاطر، حيث أوضحت دراسة نخال (٢٠٢٠) أن تقنية البيانات الضخمة تسهم في الحد من مخاطر الرقابة الداخلية والاكتشاف والمخاطر الملازمة، وأكدت دراسة مصطفى (٢٠٢٢) أن تطبيقات المحاسبة الإلكترونية تحسّن دقة وسرعة إدخال البيانات، مما يقلل من مخاطر المراجعة. كما أظهرت دراسة طاهر وأحمد (٢٠٢٢) دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مما يشير إلى الإمكانيات التي توفرها هذه التقنيات في تحسين العمليات المالية والرقابية. بناءً على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: هل يؤثر استخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية؟

يتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

١. هل يؤثر استخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاكتشاف في مكاتب المراجعة السودانية؟
٢. إلى أي مدى يؤثر استخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من المخاطر الحتمية في مكاتب المراجعة السودانية؟
٣. هل يؤثر استخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الرقابة في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية؟

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال جانبين هما:

١. **الأهمية العلمية:** تسلط الضوء على دور الذكاء الاصطناعي في تحسين ممارسات المراجعة وتقليل المخاطر المرتبطة. وتساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع المالي، خاصة في مجال المراجعة، من خلال تقديم إطار علمي يوضح العلاقة بين التكنولوجيا المتقدمة وإدارة المخاطر.

٢. **الأهمية العملية:** تكمن في تقديم حلول مبتكرة وعملية لمكاتب المراجعة السودانية للتعامل مع مخاطر المراجعة التي تؤثر على دقة القوائم المالية وثقة الأطراف ذات العلاقة. من خلال تسليط الضوء على آليات تطبيق الذكاء الاصطناعي، يمكن لمكاتب تحسين جودة المراجعة، تعزيز موثوقية عملياتها، وتقليل الأخطاء البشرية. كما تساعد الدراسة صناع القرار في مكاتب المراجعة السودانية على تبني التكنولوجيا بشكل أكثر فعالية لتطوير أنظمتهم وزيادة قدرتهم على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة للتعرف على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية ، ويتفرع من الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية وهي كالآتي:

١. التعرف على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاكتشاف في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية.

٢. بيان أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من المخاطر الحتمية في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية.

٣. الكشف عن أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الرقابة في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراجعة المشتركة في الحد من مخاطر المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية.

ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاكتشاف في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من المخاطر الحتمية في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الرقابة في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية.

منهج الدراسة :

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

مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة :

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: كما تستخدم الاستبانة 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:

أ. الحدود المكانية: مكاتب المراجعة - السودان.

ب. الحدود الزمانية: ٢٣/٥ - ١٠/١٢ - ٢٤/٢٠٢٤م.

ج. الحدود البشرية: المراجعين العاملين في مكاتب المراجعة السودانية.

الدراسات السابقة :

دراسة نخال (٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقنية البيانات الضخمة على مخاطر المراجعة بمكوناتها الثلاثة، خطر الرقابة الداخلية وخطر عدم الاكتشاف والخطر الملازم. استخدمت الدراسة المنهج الاستباطي والاستقرائي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكونة من (١١٠) مفردة شملت ٣ فئات هم (عضو هيئة تدريس- طالب دراسات عليا- مراجع حسابات). خلصت الدراسة إلى وجود اثار جوهريّة لتقنية البيانات الضخمة على كل من خطر الرقابة الداخلية وخطر الاكتشاف والخطر الملازم.

دراسة مصطفى (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه المحاسبة الإلكترونية في تقليل مخاطر المراجعة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكون من (٦٠) مفردة من العاملين بمكاتب المراجعة بالسودان. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن استخدام تطبيقات إلكترونية في مجال المحاسبة المالية والحكومية يقلل من خطر الرقابة على المراجعة، كما يوافقون على أن دقة وسرعة ادخال البيانات المالية التي توفرها المحاسبة الإلكترونية تساهم في تقليل مخاطر الاكتشاف في المراجعة.

دراسة طاهر وأحمد (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة المعلومات المحاسبية أي خصائص جودة المعلومات المحاسبية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعت على عينة مكونة من (٧٢) مفردة من أساتذة جامعات ومعاهد إقليم كردستان العراق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تشير إلى وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل تقنيات الذكاء الاصطناعي والمتغير التابع جودة المعلومات المحاسبية، وأن تقنيات الذكاء الاصطناعي لها دور كبير في تحسين جودة المعلومات المحاسبية وأن (التعلم الآلي، التعليم العميق، البرمجيات الحديثة في المحاسبة، الخبرة والتدريب والمعرفة الفنية) من أهم تقنيات الذكاء الاصطناعي.

دراسة عساف (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تقييم الدور الذي يقوم به المحاسب الإداري وفقاً للنظم التكنولوجية الحديثة المستندة إلى الذكاء الاصطناعي، واستخدمت المنهج الاستنباطي والاستقرائي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعت على عينة مكونة من (٣٢) من المديرين والمحاسبين الإداريين ومهندسي الإنتاج بالشركات الصناعية خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود اتفاق عالي بين المبحوثين على أهمية تطبيق الشركات الصناعية لتقنيات واستخدامات الذكاء الاصطناعي وتقنيات الجيل الرابع، وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات واستخدامات أنظمة الذكاء الاصطناعي وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة وبين دور المحاسب الإداري في ظل النظم المستندة إلى الذكاء الاصطناعي وتقنيات الجيل الرابع

دراسة شابون والطيري (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوي معرفة المحاسبين بتقنية البلوك تشين واستخداماتها، وكذلك درجة توقعاتهم بأهميتها على مهنة المحاسبة، إضافة إلى قياس العلاقة بين درجة معرفة المحاسبين بالتقنية (البلوك تشين) وتوقعاتهم بأهميتها على مهنة المحاسبة. استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعت على عينة مكونة من (١١٨) من المحاسبين وأعضاء هيئة الدريس بالجامعات الليبية، خلصت نتائج الدراسة إلى أن المحاسبين لديهم معرفة متوسطة بتقنية البلوك تشين وأهميتها واستخداماتها، كما اشارت النتائج بإيجابية توقعات المحاسبين بأهمية التقنية على مهنة المحاسبة ووجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين متغيرات المعرفة بالتقنية ودرجة توقعاتهم بأهميتها على مهنة المحاسبة.

دراسة سعيد وسالار (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحقيق جودة التدقيق الخارجي في إقليم كردستان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات على عينة مكونة من (٥٢) محاسباً ومدققاً قانونياً، تم التوصل إلى أن هناك وعياً لدى المدققين والمحاسبين القانونيين في مكاتب التدقيق الخارجي في إقليم كردستان/العراق بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة خدمات التدقيق الخارجي، وأن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يعمل على تحسين جودة مرحلة التخطيط لعملية التدقيق، وتحسين الإجراءات التحليلية للمدقق، وتحسين جودة عمل التدقيق وتوثيقه، وأن هناك دوراً للخبرة والتدريب والمعرفة الفنية في استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدقيق في التأثير الإيجابي على جودة التدقيق

الخارجي.

دراسة العموري وآخرون (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدخل المراجعة المشتركة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال مهنة المراجعة الخارجية، وإختبار تأثيره في التقليل من مخاطر المراجعة بأنواعها المختلفة سواء كانت المخاطر الملازمة، أو مخاطر الرقابة، أو مخاطر الاكتشاف، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكونة من (٧٩) مفدرة من من أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة في جامعة بنغازي، وكذلك المراجعين الخارجيين العاملين في مدينة بنغازي. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدخل المراجعة المشتركة على التخفيف من مخاطر عملية المراجعة (المخاطر الملازمة، مخاطر الرقابة، مخاطر الاكتشاف) في البيئة الليبية.

دراسة عمر (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية وأهداف مراجعة النظر ودورها في الحد من مخاطر المراجعة والتعرف على ماهية وانواع واسباب مخاطر المراجعة واختبار العلاقة بين مراجعة النظر والحد من مخاطر الرقابة، واختبار دور مراجعة النظر في الحد من مخاطر الاثبات والتعرف على دور مراجعة النظر في الحد من المخاطر المتلازمة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وزعت على عينة مكونة (١٢٠) فرداً من المراجعين بمكاتب المراجعة بالسودان، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: استجابات أفراد العينة المبحوثة فيما يتعلق بالحد من مخاطر المراجعة مرتفعاً نسبياً الاستفادة من مراجعة النظر في الحد من مخاطر الرقابة ومخاطر الاثبات، المخاطر المتلازمة على المراجع الخارجي، تحسين نقاط الضعف التي تؤدي إلى عدم القدة على حماية ممتلكات المنشأة ورفع كفاءة المراجعة في المنشأة.

دراسة أحمد (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى قياس أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي السحابي على تحسين جودة أدلة المراجعة في ضوء معايير المراجعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستدلالي تكونت عينة الدراسة من (٣٠) من المحاسبين والمراجعين العاملين في مكاتب المراجعة بشركات مساهمة بالبورصة المصرية عاملة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى المراجعين العاملين في مكاتب المراجعة التي تقوم بمراجعة القوائم المالية لهذه الشركات. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بمقدار (٠,٤٦٩) بين الدور المقترح لتقنيات الذكاء الاصطناعي السحابي وتحسين جودة أدلة المراجعة بالإضافة إلى توفير تقنيات التعرف البصري والتحليل النصي ومعالجة اللغة الطبيعية ومعالجة الصوت، إمكانيات وأدلة غير محدودة لتطبيقها في مجال المراجعة

دراسة عسيري (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر توظيف الذكاء الاصطناعي على جودة وأتمتة إجراءات المراجعة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكونة من (٩٠) من المراجعين العاملين بمكاتب المراجعة بالملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى قيام مكاتب المراجعة باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل مرتفع حيث بلغت نسبة مكاتب المراجعة بالعينة التي تطبق أحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي عند تخطيط وتنفيذ عملية المراجعة ٨٧,٩٢٪، وأن درجة أهمية جودة إجراءات المراجعة في

مكاتب المراجعة مرتفعة جداً من وجهة نظرهم بنسبة ٩٠,٢٢٪. ووجود أثر لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة إجراءات المراجعة بنسبة ٧٧,٤٪، وعلى أتمتة إجراءات المراجعة بنسبة ٧١,٢٪.

دراسة صارة وعبدالحق (٢٠٢٤): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة عملية التدقيق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تم توزيعها على عينة مكونة من (٣٥) من الخبراء المهنيين والأكاديميين في مجال المحاسبة والتدقيق، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام النظم الخبيرة وتحسين جودة عملية التدقيق، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التعلم الآلي و تحقيق جودة عملية التدقيق، حيث يمكن للنظم الخبيرة و التعلم الآلي أن يعززا بشكل كبير كفاءة عمل المدققين و الخدمات التي يقدموها للعملاء، إذ يوفران الوقت و يقللان التكاليف.

دراسة خليل وجياد (٢٠٢٤): هدفت الدراسة إلى توضيح دور تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده المتمثلة (بتقنية معالجة اللغة الطبيعية، تقنية الانظمة الخبيرة، تقنية التعلم الآلي، تقنية العمليات الروبوتية) في تحقيق جودة التدقيق الخارجي. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي الوصفي والاستقرائي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من (٦٥) مستبين مكونة من (محاسبين، معاون محاسبين، ومحاسبين أقدم). خلصت الدراسة إلى ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (معالجة اللغة الطبيعية، الانظمة الخبيرة، التعلم الآلي، العمليات الروبوتية) على جودة التدقيق الخارجي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تتميز الدراسة الحالية في كونها تقيس متغيرات مستقلة وتابعة لم يتم قياسها سابقاً في مكاتب المراجعة السودانية، بينما الدراسات السابقة تطرقت لمتغيرات أخرى طبقت في بيئات ودول أخرى.

أولاً: الإطار النظري:

١. الذكاء الاصطناعي:

عرفه Allami (2020: 1811) بأنها مجموعة من التقنيات المبكرة معتمدة على الأنظمة والبرمجيات لها القدرة على محاكاة ذكاء العقل البشري، المتمثل في القدرة التعليم والتعلم، والإدراك المنطقي والاستنتاج، واتخاذ القرارات بطريقة مدروسة معتمداً على البيانات والمعلومات المتاحة. ووفقاً للهويل (٢٠٢٤: ٦٢٧) هي أنظمة قادرة على محاكاة العقل البشري لديها القدرة على أداء مهام وواجبات تتطلب ذكاءً بشرياً، كما يمكن لتلك الأنظمة أن تتطور ذاتياً استناداً إلى البيانات والمعلومات المدخل فيها، كما ذكر zçetin (2022: ٣٠) بأنه نشاط تقني يهدف للتعرف على الأنماط، ومعالجة اللغة الطبيعية التي تساعد في تحليل البيانات غير المهيكلة لتوفير معلومات ذات جودة لاتخاذ القرارات وتوجيه المراجع إلى مواطن الخطر. يرى Belharet,et.al (2020: ٧) أنه تقنيات مبتكرة تعتمد على بيانات ومعلومات العالم الحقيقي لتنفيذ مهام ووظائف متنوعة ومعقدة بطرق ذكية تشبه السلوك البشري.

أوضح Di Vaio,et al (٢٠٢٠: ٢٩٣) أن الذكاء الاصطناعي يسعى لتحقيق العديد من الأهداف منها:

- أ. تحسين الإنتاجية من خلال أتمتة المهام بطريقة مبسطة تقلل الوقت والجهد وتحد من الأخطاء والتجاوزات البشرية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- ب. تحليل البيانات الضخمة بشكل يتسم بالسرعة والدقة من خلال الاستفادة من قدرات الذكاء الاصطناعي لاتخاذ قرارات ذكية.
- ج. تحسين تجربة المستخدم من خلال توفير حلول تلبي احتياجات المستخدمين لأداء المهام بطريقة مبتكرة تتسم بالدقة.
- د. يوفر قدرات تحليلية متقدمة تعزز القدرات البشرية في المجالات المختلفة مثل المراجعة، الطب، الدراسات والبحوث العلمية، مما يساعد في اتخاذ قرارات ذكية.

٢. مخاطر المراجعة

وفقاً لبوقفة (٢٠٢٢: ١٠٧) هي المخاطر المترتبة على عدم قدرة المراجع على إبداء رأي ملائم حول القوائم المالية، مما يؤدي إلى إصدار تقرير غير دقيق نتيجة فشله في الكشف عن التجاوزات والأخطاء التي تتضمنها البيانات المالية أثناء عملية المراجعة. يرى بخيت وآخرون (٢٠٢٤: ١٧٢) أنه الخطر الذي يواجهه المراجع بأبداء رأي غير مناسب عندما تكون هناك تجاوزات أو أخطاء جوهرية في القوائم المالية ناجمة عن فشله في اكتشافها مما يؤثر في نتائج المراجعة. زأشار جعفر (٢٠٢٤: ٢٣٨) إلى أنه احتمالية وجود قيود تؤثر على القدرة الفعالة للمراجعين في التعرف على الأخطاء الجوهرية بالقوائم المالية مما يؤدي إلى إصدار تقرير لا يعبر عن نتائج أعمال الشركة محل المراجعة والمركز المالي والتدفقات النقدية،

تتضمن مخاطر المراجعة العناصر التالية :

١. مخاطر الاكتشاف: تعني فشل المراجع في اكتشاف تجاوزات موجودة فعلاً في القوائم المالية للشركات محل المراجعة مما يؤدي إلى أبداء رأي غير دقيق. (Huber, ٢٠١٢: ٦)
٢. المخاطر الضمنية: هي أخطاء غير مقصودة ناجمة عن طبيعة العمل المحاسبي سوى كان ذلك الخطأ ناتج عن أخطاء التقدير البشري أو الأنظمة المحاسبية، مما يؤدي إلى أبداء رأي غير دقيق، (بخيت وآخرون، ٢٠٢٤، ١٧٢).
٣. مخاطر الرقابة: هي أخطاء ناتجة عن ضعف الرقابة الداخلية وعدم قدرتها اكتشاف التجاوزات وتصحيحها في الوقت المناسب، وهي أخطاء دائماً ما تحدث في أحد الأرصدة أو العمليات. (Arens et al., ٢٠١٧)

ثانياً: الدراسة الميدانية

١. الإجراءات المنهجية للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمكاتب المراجعة السودانية المتمثلة (مكتب العربي،

مكتب منذر زين العابدين، مكتب عجبكو، مكتب جابر وشركاه، مكتب فرحكو). تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٠٨) فرد من العاملين بالملكاتب المبحوثة. والجدول (١) يبين وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة.

جدول (١) خصائص الأفراد المبحوثين عينة الدراسة

الفئات العمرية	العدد	النسبة
20 وأقل من ٣٠ سنة	8	7.4
30 وأقل من ٤٠ سنة	16	14.8
40 وأقل من ٥٠ سنة	52	48.1
50 سنة فأكثر	32	29.6
المستوى التعليمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	8	7.4
ماجستير	20	18.5
دكتوراه	80	74.1
الخبرة العملية	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	4	3.7
٥ وأقل من ١٠ سنوات	32	29.6
١٠ وأقل من ١٥ سنة	40	37.0
١٥ سنة فأكثر	32	29.6

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

يلاحظ من الجدول (١) ما يلي:

أ. **الفئات العمرية:** تشير البيانات إلى أن أكبر نسبة من المبحوثين (٤٨,١٪) تتراوح أعمارهم بين ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة، مما يعكس هيمنة الفئة العمرية المتوسطة في عينة الدراسة، وهي غالبًا فئة تتمتع بخبرة ومعرفة مهنية قوية. يليها المبحوثون الذين تبلغ أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر بنسبة ٢٩,٦٪، مما يدل على أن حوالي ثلاثة أرباع العينة تضم أفرادًا ذوي خبرة طويلة. كما تُشكّل الفئات (٢٠ وأقل من ٣٠ سنة) أقل نسبة (٧,٤٪)، مما يعكس محدودية تمثيل الأجيال الجديدة في مجال المراجعة بالسودان.

ب. **المستوى التعليمي:** أن غالبية المبحوثين (٧٤,١٪) يحملون درجة الدكتوراه، مما يشير إلى أن عينة الدراسة تتميز بمستوى تعليمي مرتفع يُعزز من قدرتهم على استيعاب التطورات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في مجال المراجعة. كما أن نسبة الحاصلين على الماجستير بلغت ١٨,٥٪، وهي نسبة تعكس مستوى جيدًا من التأهيل الأكاديمي. ويشكّل حملة البكالوريوس أقل نسبة (٧,٤٪)، مما يشير إلى تركيز العينة على الكفاءات ذات المؤهلات المتقدمة.

ج. **الخبرة العملية:** تُظهر النتائج أن حوالي ٣٧٪ من المبحوثين يتمتعون بخبرة عملية تتراوح بين ١٠ وأقل من ١٥ سنة،

مما يعكس تمتع هذه المجموعة بتوازن بين الخبرة العملية والتحديث المعرفي. كما أن فئتي الخبرة بين ٥ وأقل من ١٠ سنوات ومن لديهم خبرة ١٥ سنة فأكثر تتساويان بنسبة ٢٩,٦٪ لكل منهما، مما يشير إلى تنوع ملحوظ في الخبرات العملية. وتمثل فئة الخبرة الأقل من ٥ سنوات نسبة صغيرة جداً (٣,٧٪)، مما يدل على أن المجال يهيمن عليه الأفراد الأكثر خبرة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحث 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 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 ٦٠٪ وبالتالي فإن القيمة التي تزيد عنه هي قيمة جيدة جداً، وتلاحظ من الجدول (٢) أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.914). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.956)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (٢): معاملات صدق وثبات الأداة

المتغيرات	عدد الفقرات	الفاكرونباخ	التجزئة النصفية
استخدام الذكاء الاصطناعي	7	0.784	0.885
مخاطر الاكتشاف في المراجعة	7	0.943	0.971
المخاطر الحتمية في المراجعة	7	0.977	0.940
مخاطر الرقابة في المراجعة	7	0.953	0.976
المجموع	28	0.914	0.956

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

٢. 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: استخدام الذكاء الاصطناعي

لمعرفة مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي بمكاتب المراجعة موضع الدراسة، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات استخدام الذكاء الاصطناعي، كما مبينة بالجدول (٣)

جدول (٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور استخدام الذكاء الاصطناعي

الترتيب	مستوى الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	أوافق بشدة	0.502	4.48	يساهم في أتمتة العمليات المرتبطة بالمراجعة المالية.
1	أوافق بشدة	0.459	4.70	يساعد في تحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة ودقة.
3	أوافق بشدة	0.634	4.48	يوفر أدوات متقدمة للكشف عن الأخطاء والتناقضات.
2	أوافق بشدة	0.572	4.52	يدعم تنفيذ مراجعات تعتمد على تقنيات التعلم الآلي.
6	أوافق بشدة	0.802	4.26	يعزز دقة العمليات باستخدام التنبؤ والتحليل الفوري.
5	أوافق بشدة	0.857	4.30	يسهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية.
4	أوافق بشدة	0.569	4.44	يقلل من التدخل البشري في تحليل البيانات المالية.
-	أوافق بشدة	0.63	4.45	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

يشير الجدول (٣) الإحصاء الوصفي لمحور استخدام الذكاء الاصطناعي في المراجعة المالية، حيث سجلت العبارة «يساعد في تحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة ودقة» أعلى متوسط استجابة بلغ (٤,٧٠) مع انحراف معياري منخفض (٠,٤٥٩)، مما يعكس اتفاقاً قوياً لدى المبحوثين على أهمية هذه الميزة. بينما جاءت العبارة «يعزز دقة العمليات باستخدام التنبؤ والتحليل الفوري» في أدنى ترتيب بمتوسط (٤,٢٦) وانحراف معياري أعلى نسبياً (٠,٨٠٢)، مما يشير إلى تباين أكبر في آراء المبحوثين حولها. أما المتوسط العام للمحور فقد بلغ (٤,٤٥) بانحراف معياري إجمالي (٠,٦٣)، ما يدل على اتفاق المبحوثين بشكل كبير على أهمية استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة ودقة المراجعة المالية.

المحور الثاني: الحد من مخاطر المراجعة

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس أبعاد الحد من مخاطر المراجعة

وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك كما مبين بالجدول (٤) التالي:

جدول (٤): الإحصاء الوصفي لأبعاد الحد من مخاطر المراجعة

الترتيب	مستوى الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٢	أوافق بشدة	0.71	4.20	الحد من مخاطر الاكتشاف في المراجعة
٣	أوافق	0.83	4.03	الحد من المخاطر الحتمية في المراجعة
١	أوافق بشدة	0.75	4.40	الحد من مخاطر الرقابة في المراجعة
-	أوافق بشدة	0.76	4.21	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

يشير الجدول (٤) إلى الإحصاء الوصفي لأبعاد الحد من مخاطر المراجعة، حيث حصل بعد «الحد من مخاطر الرقابة في المراجعة» على أعلى متوسط استجابة بلغ (٤,٤٠) مع انحراف معياري (٠,٧٥)، مما يدل على تأييد قوي من المبحوثين لدور الذكاء الاصطناعي في تقليل هذه المخاطر. بينما جاء البعد «الحد من المخاطر الحتمية في المراجعة» في أدنى ترتيب بمتوسط استجابة (٤,٠٣) وانحراف معياري أعلى نسبياً (٠,٨٣)، مما يعكس تبايناً أكبر في الآراء. أما المتوسط العام لبُعد الحد من مخاطر المراجعة فبلغ (٤,٢١) مع انحراف معياري إجمالي (٠,٧٦)، ما يعكس اتفاقاً واضحاً لدى المبحوثين على أن الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل فعال في تقليل مخاطر المراجعة المختلفة.

٣. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار البسيط حيث المتغير المستقل استخدام الذكاء الاصطناعي، والمتغير التابع: أبعاد الحد من مخاطر المراجعة، على النحو التالي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاكتشاف في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية

لإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الحد من مخاطر الاكتشاف في المراجعة) والمتغير المستقل ويمثله (استخدام الذكاء الاصطناعي) وفيما يلي جدول (٥) يوضح نتائج التحليل:

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي و الحد من مخاطر الاكتشاف في المراجعة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	2.658	12.035	000.
استخدام الذكاء الاصطناعي	428.	8.224	000.
معامل الارتباط = 624 ^a .		معامل التحديد = 390.	
قيمة الاختبار F = 67.633		القيمة الاحتمالية = 000 ^b .	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

يلاحظ من الجدول (٥) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في الحد من مخاطر الاكتشاف في المراجعة بوصفه متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (٦٧,٦٣٣) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (استخدام الذكاء الاصطناعي) في المتغير التابع (الحد من مخاطر الاكتشاف المراجعة)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (٠,٦٢٤)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) لاستخدام الذكاء الاصطناعي (٠,٣٩٠)، وهذا يعني أن ما مقداره ٣٩,٠٪ من التباين الحاصل في الحد من مخاطر الاكتشاف في المراجعة هو تباين مفسر بفعل استخدام الذكاء الاصطناعي وأن ٦١,٠٪ 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 لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاكتشاف في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية).

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من المخاطر الحتمية في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الحد من المخاطر الحتمية المراجعة) والمتغير المستقل ويمثله (استخدام الذكاء الاصطناعي) وفيما يلي جدول (٦) يوضح نتائج التحليل:

جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي والحد من مخاطر المراجعة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	3.448	17.876	٠,٠٠٠
استخدام الذكاء الاصطناعي	250.	5.313	٠,٠٠٠
معامل الارتباط = 659 ^a .	معامل التحديد = 410.		
قيمة الاختبار F = 28.233	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

يلاحظ من الجدول (٦) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في الحد من المخاطر الحتمية المراجعة بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (٢٨,٢٣٣) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (استخدام الذكاء الاصطناعي) في المتغير التابع (الحد من المخاطر الحتمية المراجعة)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (٠,٦٥٩)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) لاستخدام الذكاء الاصطناعي (٠,٤١٠)، وهذا يعني أن ما مقداره ٤١,٠٪ من التباين الحاصل في الحد من المخاطر الحتمية للمراجعة هو تباين مفسر بفعل استخدام الذكاء الاصطناعي وأن ٥٩,٠٪ 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 لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من المخاطر الحتمية في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية).

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الرقابة في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية

لإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الحد من مخاطر الرقابة في المراجعة) والمتغير المستقل ويمثله (استخدام الذكاء الاصطناعي) وفيما يلي جدول (٧) يوضح نتائج التحليل:

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي والحد من مخاطر الرقابة في المراجعة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	2.764	12.685	.000
استخدام الذكاء الاصطناعي	384.	7.851	.000
معامل الارتباط = .606 ^a	معامل التحديد = .368		
قيمة الاختبار F = 61.633	القيمة الاحتمالية = .000 ^b		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

يلاحظ من الجدول (٧) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في الحد من مخاطر الرقابة في المراجعة بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (٢٨,٢٣٣) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (استخدام الذكاء الاصطناعي) في المتغير التابع (الحد من المخاطر الرقابة في المراجعة)، مما يدل أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (٠,٦٥٩)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) لاستخدام الذكاء الاصطناعي (٠,٤١٠)، وهذا يعني أن ما مقداره ٤١,٠% من التباين الحاصل في الحد من مخاطر الرقابة في المراجعة هو تباين مفسر بفعل استخدام الذكاء الاصطناعي وأن ٥٩,٠% 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 لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الرقابة في المراجعة في مكاتب المراجعة السودانية).

ثالثاً: النتائج والتوصيات

١. النتائج:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

- أ. أشارت نتائج التحليل وجود اهتمام باستخدام الذكاء الاصطناعي بمكاتب المراجعة السودانية، حيث جاء بمتوسط (٤,٤٥). تتفق هذه النتيجة مع دراسة عسيري (٢٠٢٣) التي أشارت إلى ارتفاع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مكاتب المراجعة بنسبة ٨٧,٩٢% عند تخطيط وتنفيذ عملية المراجعة. كما أكدت دراسة سعيد وسالار (٢٠٢٢) على وعي المدققين بأهمية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التدقيق الخارجي.
- ب. أثبتت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاكتشاف في المراجعة، حيث أظهرت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٢٤) ومعامل التحديد (٠,٣٩٠) أن ٣٩% من التباين في الحد من مخاطر الاكتشاف يُفسَّر باستخدام الذكاء الاصطناعي. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة مصطفى (٢٠٢٢)

التي أشارت إلى دور التطبيقات الإلكترونية في تقليل مخاطر الاكتشاف بفضل الدقة وسرعة إدخال البيانات. كذلك، تدعم دراسة العموري وآخرون (٢٠٢٣) هذه النتيجة حيث أثبتت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمدخل المراجعة المشتركة على تخفيف مخاطر الاكتشاف.

ج. أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من المخاطر الحتمية في المراجعة، مع معامل ارتباط بلغ (٠,٦٥٩) وعامل تحديد (٠,٤١٠)، مما يشير إلى أن ٤١٪ من التباين في الحد من المخاطر الحتمية يُفسَّر باستخدام الذكاء الاصطناعي. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة نخال (٢٠٢٠) التي أكدت الأثر الكبير لتقنيات البيانات الضخمة في تقليل المخاطر الملزمة. كما أظهرت دراسة عمر (٢٠٢٣) دور مراجعة النظر في تقليل المخاطر الملزمة.

د. أكدت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الرقابة في المراجعة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٠٦) وعامل التحديد (٠,٣٦٨)، مما يعني أن ٣٦,٨٪ من التباين في الحد من مخاطر الرقابة يُفسَّر باستخدام الذكاء الاصطناعي. تدعم هذه النتيجة دراسة العموري وآخرون (٢٠٢٣) التي وجدت تأثيراً إيجابياً لاستخدام مدخل المراجعة المشتركة على تخفيف مخاطر الرقابة. كذلك، أشارت دراسة مصطفى (٢٠٢٢) إلى أن التطبيقات الإلكترونية تساعد في تقليل مخاطر الرقابة على المراجعة.

٢. التوصيات:

بناء على النتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- أ.** توفير برامج تدريبية متخصصة تستهدف المحاسبين والمراجعين لتطوير مهاراتهم في استخدام الذكاء الاصطناعي.
- ب.** تطوير أنظمة مراجعة ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لرصد التغيرات غير الطبيعية في الأنماط المالية.
- ج.** الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل السجلات المالية والتنبؤ بالمخاطر الحتمية قبل وقوعها.
- د.** توفير برامج ذكاء اصطناعي تقوم بمراقبة العمليات المالية بشكل دوري وتنبيه المراجعين عند وجود تجاوزات.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١.** احمد، سعيد عبد العظيم أحمد. (٢٠٢٣). أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي السحابي على تحسين جودة أدلة المراجعة في ضوء معايير المراجعة المرتبطة: دليل ميداني من البورصة المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد ٤، العدد ١، ٣٥٥-٤٣٤.
- ٢.** العموري، زينب عمر، بوجواري، سلام حمد ومعيوف، بوبكر خالد. (٢٠٢٣). الاتجاه نحو المراجعة المشتركة كمدخل للتخفيف من مخاطر المراجعة. مجلة الدراسات الاقتصادية، ٦(٣)، ٢٤١-٢٢٢.
- ٣.** الهويل، فخرية سالم قطيش (٢٠٢٤). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء المالي بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد ٥، العدد ١، ٦٣٨-٦٢٣.
- ٤.** بخيت، أمال عبدالقادر، الصديق، بابكر إبراهيم، محمد، فارس الطيب. (٢٠٢٤). أثر المراجعة المشتركة في الحد

- من مخاطر المراجعة: دراسة ميدانية على مكاتب المراجعة وديوان المراجع القومي، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، العدد ٣١، ١٦٦-١٨٢.
٥. بوقفة، علاء. (٢٠٢٢) التخصص النوعي للمراجع الخارجي وأثره في التقليل من مخاطر المراجعة والأرتقاء بجودة الأداء المهني: استطلاع عينة من المهنيين والاكاديميين في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية- المجلد ٩، العدد ١٠٣، ١٢٠-١٠٣.
٦. جعفر، دينا فارس. (٢٠٢٤). أثر تبني عميل المراجعة لتكنولوجيا التوأمة الرقمية على تقدير مخاطر المراجعة: دراسة تحليلية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٥٤(٣)، ٢٢٥-٢٧٤.
٧. خليل، ذكرى عبد الرزاق وحياد، دعاء احمد. (٢٠٢٤). تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في جودة التدقيق الخارجي - دراسة استقصائية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٦، العدد ٥٣، ١٦١-١٩٧.
٨. سعيد، فيان سليمان حما وحسين، سالار مهدي حمه. (٢٠٢٢). دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق جودة التدقيق الخارجي: دراسة استطلاعية من وجهة نظر المدققين في إقليم كردستان العراق، المجلة العلمية لجامعة جيهان- السليمانية، المجلد ٦ العدد ١، ٣٥٣-٣٨٥.
٩. شابون، ربيعة رمضان والطيري، ايناس ابوبكر. (٢٠٢٢). دراسة علاقة مدى معرفة المحاسبين بتقنية البلوك تشين وتوقعاتهم بأهميتها على المحاسبة -دراسة ميدانية. مجلة الدراسات الاقتصادية، ٥(٣)، ٢٧-٤٨.
١٠. صارة، خالدي . عبد الحق، زباني. (٢٠٢٤). دور إستخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي في تحسين جودة التدقيق -دراسة استطلاعية لآراء عينة من المهنيين، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد ١٥، العدد ١، ٣٣٥-٣٥٠.
١١. طاهر، شيعة رضوى وأحمد، دلير موسى. (٢٠٢٢). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة المعلومات المحاسبية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأكاديميين المتخصصين في إقليم كردستان/العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ١٨ (٦٠، ٣)، ١١١-١٣٦.
١٢. عساف، سوسن فوزى محمد (٢٠٢٢) تقييم مدى تأثير دور المحاسب الإداري بالنظم المستندة على الذكاء الاصطناعي في ظل الثورة الصناعية الرابعة: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المحاسبية، العدد ٢، ٤٩٧-٥٤٥.
١٣. عسيري، محمد سعد عسيري وآخرون. (٢٠٢٣). أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة وأتمتة إجراءات المراجعة: دراسة ميدانية على مكاتب المراجعة في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التجارية والبيئية، المجلد ٢، العدد ٢، ٤٦٦-٥٠١.
١٤. عمر، عمر النور كريم الدين. (٢٠٢٣). أثر تطبيق مراجعة النظر على تقليل مخاطر المراجعة: دراسة ميدانية على مكاتب المراجعة الخارجية بالسودان. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢(٢)، ٣٠-٤٤.
١٥. مصطفى، عبدالعظيم عبدالرحمن البشير. (٢٠٢٢). دور المحاسبة الإلكترونية في التقليل من مخاطر المراجعة (دراسة ميدانية على بعض مكاتب المراجعة بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، ٦(٢٩)، ٦٤-٧٩.
١٦. نخال، أيمن محمد صبرى. (٢٠٢٠). أثر البيانات الضخمة على مخاطر المراجعة، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد ٤، العدد ٢، ١-٤٤.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Allami, F.A.J., 2020. The impact of Artificial Intelligence Applications on the performance of the External Audit profession. International Journal of Innovation, 13(5), pp.1811. Maysan University, Iraq.
2. Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2017). Auditing and Assurance Services: Pearson
3. Belharet, A., Bharathan, U., Dzingina, B., Madhavan, N., Mathur, C., Toti, Y. D. B., ... & Markowski, K. (2020). A Study on the Impact of Artificial Intelligence on Project Management
4. Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. Journal of Business Research, 121, 283-314
5. Huber, D. Wm, (April 26-27, 2012), Culture Risk: An Exploratory Study of the Influence of Culture on Auditors' Evaluation of Internal Control and Assessment of Control Risk, International Conference for Critical Accounting, New York
6. Özçetin, N. (2022). Artificial Intelligence in Accounting Auditing. Journal of Uşak University Faculty of Applied Sciences, 2(1), 29-41.

التدابير التقنية والإجرائية للحماية من الانتهاكات والهجمات السيبرانية الحديثة

إعداد

د. ياسر الملك احمد سليمان

استاذ مساعد - الجامعة التكنولوجية - قسم علوم الحاسوب نظم المعلومات .

المستخلص

تناول البحث مجموعه من المشاكل والاختراقات التي تمت في الفترة الأخيرة وهي من اكبر الهجمات علي مر التاريخ وتسببت في أعطال للأنظمة التقنية حول العالم .

ناقش البحث الهجمات السيبرانية والأعطال وكيفية التعامل مع كل منها و توضيح وفهم الاختلاف بشكل أفضل وتعزيز الأمان السيبراني بشكل عام .

من خلال البحث تتم مناقشه مجموعة من الامثلة لأعطال واختراقات وهجمات سيبرانية لأنظمة عالمية حديثة. يهدف البحث الي معرفه الاسباب الاساسية ونقاط الضعف والطرق التي تساهم في إيجاد الحلول سيتم في البحث التركيز على موضوع الأمن السيبراني وتحديات الجوسسة والاختراقات الإلكترونية للدول عبر الفضاء السيبراني، حيث تهدف إلى تبيان مختلف التحديات والتهديدات السيبرانية التي تهدد أمن الدول.

الكلمات المفتاحية : الامن السيبراني ، الإختراقات الالكترونية ، الفضاء السيبراني.

Abstract:

The research deals with a group of problems and breakthroughs in the previous period and the largest attacks in history that caused failures in technical systems around the world.

.The research discussed cyber attacks and disruptions and how to deal with them, better understand the difference, and enhance cyber security.

Through the research, many examples of malfunctions, hacks, and cyber attacks on modern global systems are discussed.

The research aims to identify the basic causes, weaknesses, and methods that contribute to finding solutions security and the challenges of espionage and electronic penetration of countries through cyberspace , It aims to clarify the various cyber challenges and risks that threaten the security of countries.

Keywords: CyberSecurity, Electronic hacking, CybersPace.

الفصل الأول : المقدمة وخطة البحث

المقدمة :

الأمن السيبراني من اهم المجالات في عصرنا الحالي، ويهدف إلى حماية الأنظمة الإلكترونية والبيانات من التهديدات الإلكترونية والهجمات السيبرانية و يتضمن مجموعة من التقنيات والممارسات التي تهدف إلى حماية أنظمة المعلومات، والشبكات، والأجهزة الإلكترونية من الهجمات السيبرانية.

إن الأمن السيبراني يلعب دور كبيراً في عصر التكنولوجيا الحديثة، لكن يتطلب حماية مستمرة واستراتيجيات متطورة لمواجهة التهديدات المتزايدة.

مع ذلك فإن هناك العديد من مخاطر الأمن السيبراني التي تواجه الأفراد، والشركات، والمنظمات مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا. شهدت الفترة الأخيرة تحديات كثيرة للأمن السيبراني أكثر من أي فترة مضت، حدثت نتيجة للأعطال والخلل في الانظمة والبرمجيات والتطبيقات المستخدمة فت من خلالها الهجمات ولهذا يجب التعرف علي الفرق الكبير من وجهة نظر الباحث بين الاعطال والخلل و الهجمات السيبرانية . إن الاعطال هي عبارة عن مشاكل تقنية تحدث بسبب عيوب في البرمجيات او التكنولوجيا وتكون نتاج أخطاء برمجية وتحميل وارتفاع علي الانظمة ، اما الهجمات السيبرانية هي حدوث نشاط متعمد من قبل مهاجمين لأغراض واهداف . ومن خلال التعريف وتوضيح الفرق تظهر العلاقة في ان للهجوم السيبراني يتم إستغلال الاعطال والخلل والثغرات ونقاط الضعف الموجودة في الشبكات او انظمة التشغيل المستخدمة او البرمجيات من قبل المهاجمين وإلحاق الضرر بالأنظمة والبيانات.

مشكلة البحث :

تكمن مشكله البحث الأساسية في الأنشطة التي تستهدف الانظمة الحاسوبية والشبكات الهامة واستغلال نقاط الضعف مما يشكل التهديدات الإلكترونية التي تتم علي البنوك والمصارف ووسائل السخر مطارات وقطارات وحتى قنوات الاعلام و تلحق ضرر كبير وتعطل مصالح افراد ومؤسسات ودول من خلال الهجمات السيبرانية المدروسة والمستهدفة التي تتم و يمكن تفسيرها علي أنها قرصنة وتخريب وازرار بمصالح الشعوب.

أهداف البحث :

يهدف البحث الي التعرف علي الخلل (الأعطال) و هي المشاكل التقنية التي تحدث بسبب عيوب في البرمجيات أو التكنولوجيا دون نية متعمدة لإلحاق الضرر. عادة ما تكون الأعطال ناتجة عن أخطاء برمجية أو مشاكل تقنية أو ارتفاع في الحمل على الأنظمة فهم الاختلاف بين الهجمات السيبرانية والأعطال يساعد في التعامل مع كل منها بشكل أفضل وتعزيز الأمان السيبراني بشكل عام.

اهمية البحث :

تتمثل في مجموعة نقاط هامة ظهرت حديثا وهي مجموعة الاعطال والاختراقات في أنظمة الحوسبة حيث شهدت شركات الطيران والمطارات والبنوك وشركات الإعلام ستناولها في البحث والسعي في معرفة الاسباب التي ادت لذلك و الوقاية من الاختراقات، والتهديدات الإلكترونية، وضمان أمن البيانات والمعلومات وتفاديا لها في المستقبل للتأثير العالمي الكبير.

منهجية البحث :

إتبع الباحث في منهجية البحث المنهج الوصفي والتحليلي، المنهج الوصفي في الشرح و التوصيف ومن ثم التحليلي لشرح المشكلة والمساهمة في كيفية إيجاد طرق عديده تساعد في الحلول والتوصل لنتائج البحث الضرورية.

تساؤلات البحث:

- ١- ما هي التهديدات في الامن السيبراني و مخاطر الإختراقات السيبرانية؟
- ٢- كيف تتم الإنتهاكات والهجمات الإلكترونية علي الامن السيبراني علي الانظمة المعلوماتية للوزارات و مؤسسات الدول؟
- ٣- هل توجد تدابير تقنية وإجرائية لإيجاد حلول للحد من الإنتهاكات الإلكترونية؟
- ٤- هل تساهم التدابير التقنية في حماية الأمن السيبراني من الهجمات الإلكترونية ؟

حدود البحث :

أقتصر البحث علي التعرف بالمخاطر السيبرانية والهجمات الإلكترونية علي المؤسسات الحكومية الكبيرة في الدول المتقدمة والثغرات ونقاط الضعف وكيفية إجراء التدابير المناسبة .

حدود زمانية: أجريت الدراسة في بداية يونيو ٢٠٢٤ .

حدود مكانية : اهتم البحث بالمؤسسات الحكومية والوزارات المهمة بالدول العظمي .

هيكل البحث :

قسم البحث إلى ثلاثة فصول ، وهي :

الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث .

الفصل الثاني : الأمن السيبراني .

تناول المفهوم ، النهج ، الثغرات الأمنية ، مراحل إدارة المخاطر، الانتهاكات والهجمات الإلكترونية ، الجرائم ، الثغرات وأنواع نقاط الضعف في الشبكة .

الفصل الثالث : الخاتمة .

وتناولت النتائج والتوصيات .

الفصل الثاني : الأمن السيبراني

مفهوم الأمن السيبراني :

هو ممارسة حماية أجهزة الكمبيوتر والشبكات وتطبيقات البرامج والأنظمة الهامة والبيانات من التهديدات الرقمية المحتملة. تتحمل المؤسسات مسؤولية تأمين البيانات للحفاظ على ثقة العملاء والامتثال للمتطلبات التنظيمية. فهي تعتمد تدابير وأدوات الأمن السيبراني من أجل حماية البيانات الحساسة من الوصول غير المصرح به، وكذلك منع أي انقطاع للعمليات التجارية بسبب نشاط الشبكة غير المرغوب فيه. تطبق المؤسسات الأمن السيبراني من خلال تبسيط الدفاع الرقمي بين الأفراد والعمليات والتقنيات ، تنفذ المؤسسات إستراتيجيات الأمن السيبراني من خلال العمل مع متخصصين

يقيم هؤلاء المتخصصون المخاطر الأمنية لأنظمة الحوسبة الحالية، والشبكات، ومخازن البيانات، والتطبيقات، والأجهزة المتصلة الأخرى. بعد ذلك، ينشئ متخصصو الأمن السيبراني إطار عمل شامل للأمن السيبراني وينفذون تدابير وقائية في المؤسسة.

نهج الأمن السيبراني :

يحتوي النهج الناجح على طبقات متعددة من الحماية تنتشر عبر أجهزة الكمبيوتر أو الشبكات أو البرامج أو البيانات التي يرغب المرء في الحفاظ عليها. بالنسبة للأشخاص والعمليات والتكنولوجيا، يجب أن يكمل كل منها الآخر داخل المؤسسة لإنشاء دفاع فعال في مواجهة الهجمات السيبرانية ، والتي تهدف عادةً إلى الوصول إلى المعلومات الحساسة أو تغييرها أو تدميرها؛ بغرض الاستيلاء على المال والابتزاز من المستخدمين أو مقاطعة عمليات الأعمال العادية. مع تغير التقنيات، تنشأ أشكال جديدة من الهجمات السيبرانية ، يستخدم المجرمون أدوات جديدة ويتكرونها استراتيجيات جديدة للوصول إلى النظام بدون إذن. تتبنى المؤسسات تدابير الأمن السيبراني وتحديثها لمواكبة تقنيات وأدوات الهجوم الرقمي الجديدة والمتطورة.

مع انعدام القدرة على وقف الهجمات السيبرانية ، وفي ظل ارتباط مصالح الدول على نحو متزايد بالفضاء السيبراني الرقمي تتقلص أهمية كافة الآليات الدفاعية بما في ذلك دفاعات الاستكشاف والبحث عن نقاط الضعف والثغرات وكيفية اتخاذ التدابير الحديثة لسد هذه الثغرات لمواجهة المخاطر والإنتهاكات .

الثغرات الأمنية :

تحديد المناطق التي تحتاج إلى تعزيز من الخطوات المهمة التي يركز عليها الباحث من خلال إجراء تقييمات الضعف والتدابير التقنية اللازمة سيتم شرح لبعض انواع الثغرات ونقاط الضعف المهمة في البحث وكيفية المعالجة والحلول المناسبة هناك عدة أنواع من نقاط الضعف التي يمكن العثور عليها في أنظمة تكنولوجيا المعلومات.

من أكثر نقاط الضعف هي (البرمجيات، الشبكة، في نظم التشغيل) نقاط الضعف في البرمجيات هي نقاط ضعف موجودة في رمز البرمجيات التي يمكن استغلالها من قبل المتسللين، نقاط الضعف في الشبكة هي نقاط ضعف موجودة في البنية التحتية للشبكة التي يمكن أن يستغلها المهاجمون، نقاط الضعف في نظم التشغيل هي تلك التي تنطوي على خطأ ، سيتم شرح في كل نوع وتحديد الأعطال أو الإنتهاك من خلاله.

بعد التعرف على الثغرات ونقاط الضعف التي تتسبب في المخاطر يجب وضع طريقة التقييم لهذه المخاطر السيبرانية من خلال مراحل وضعها الباحث في هذا البحث من خلال مرحلتين .

مراحل ادارة المخاطر والانتهاكات والهجمات الإلكترونية :

أ -التقييم والمعالجة .

ب -السيطره والتدابير .

التقييم : تُستخدم تقييمات المخاطر السيبرانية لتحديد وتصنيف المخاطر التي تتعرض لها العمليات والأصول التنظيمية الناتجة عن استخدام أنظمة المعلومات ، تُعرّف إدارة مخاطر الأمن السيبراني على أنها مجموعة خطوات تتخذ بشكل دوري لمواجهة التهديدات الإلكترونية ومعالجتها من خلال رصدها وتحديدتها وتقييمها، ومن أجل إدارتها بفاعلية فإن ذلك يتطلب نظرة شاملة لهذه المخاطر وتعاون من كافة أفراد العمل، ليس فقط من أفراد إدارة المخاطر وإنما أفراد الإدارات الأخرى. وتُعرف إدارة مخاطر الأمن السيبراني أيضًا بأنها عملية مستمرة لتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة تهديدات الأمن السيبراني التي تواجهها المؤسسة.

تعتمد إدارة مخاطر الأمن السيبراني على استراتيجيات تساعد على ترتيب أولويات المخاطر المطلوب معالجتها؛ لرصد التهديدات الأكثر ضررًا والمطلوب مواجهتها في الوقت المطلوب.

تتعرض مؤسسات وقطاعات الأعمال بكافة انواعها للجريمة السيبرانية وتعتبر القطاعات الاقتصادية الأكثر تعرض للجريمة الالكترونية "السيبرانية" ومن اهمها : الترتيب حسب تكرارية التعرض للخطر وشدته:

أ -المؤسسات المصرفية

ب -قطاعات الطيران.

ج-مؤسسات الرعاية الصحية

د - قطاع البنية التحتية للاتصالات

هـ-قطاع التأمين

و- قطاع الاعلام والإذاعة

الانتهاكات الحديثة والهجمات السيبرانية :

إهتم البحث بمشكلة الانتهاكات والهجمات الإلكترونية والتعرف علي نقاط الضعف والثغرات الحديثة والاعطال للتخفيف من مخاطر الانتهاكات ، من خلال خطة علمية وعملية تشرح مشاكل حقيقية وواقعية ومن ثم توضيح إستغلال هذه الثغرات والاعطال والتسبب في الاختراقات والهجمات السيبرانية المستهدفة .

توضيح امثلة عالمية للأعطال والاختراقات التي حدثت وهي :

- أعطال في مطارات مجموعة دول وهي مطارات (اسبانيا- ألمانيا- اسكتلندا ومطار أمستردام في هولندا- امريكا هجمات سيبرانية .

- قنوات واذاعات عالمية مثل (انقطاع في إرسال هيئة الإذاعة الأسترالية ومشكلات تقنية ضخمة على مستوى البلاد) ، وايضا من الفتوات العالمية التي حدثت نفس المشكلة (قناة سكاي نيوز البريطانية تعلن توقف بثها) نفس الخلل.

- التأثيرات التي حدثت بورصة لندن تعلن تأثر خدماتها .

- شركة القطارات البريطانية تعلن عن أعطال في أنظمتها و تلغي جميع رحلات.

- مركز ٩١١ للطوارئ الأمريكي يتلقى عشرات الآلاف من المكالمات ويواجه ضغط شديد من المتصلين.

ان جميع الأعطال والاختراقات والثغرات كانت مرتبطة بالأجهزة التي تعمل على نظام Windows.

تظهر الأمثلة السابقة اتساع نطاق الإستخدامات الهجومية الإلكترونية، وانتشارها على المستوى الدولي، حيث باتت أحد أبرز التهديدات الإلكترونية القادرة على شل حركة الأنظمة الإلكترونية وتعطيل مصالح الدول والحكومات وحتى الأفراد والشركات والبنوك وغيرها من المؤسسات.

المعالجة لمخاطر الأمن السيبراني من تتم من خلال :

أ . التخفيف من مخاطر الأمن السيبراني: يتم التخفيف من مخاطر الأمن السيبراني من خلال تطبيق الضوابط الأمنية المطلوبة للحد من احتمالياتها أو حجمها / تأثيرها، أو كليهما، والوصول بتقييم تلك المخاطر إلى مستوى يمكن قبوله.

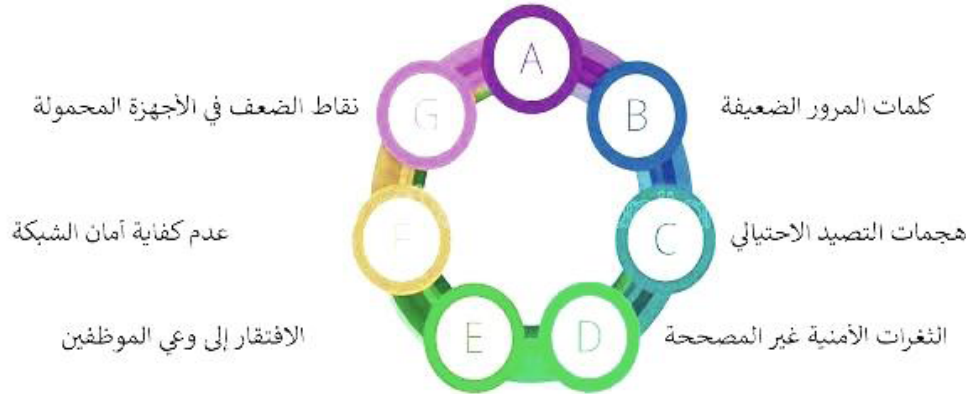
ب . تجنب مخاطر الأمن السيبراني: تجنب الظروف والأحوال التي تنتج عنها تلك المخاطر.

ج . تحويل مخاطر الأمن السيبراني: نقل تلك المخاطر إلى طرف آخر يتمتع بقدرات أفضل للتعامل معها أو التأمين على الأصول المعلوماتية والتقنية ضد تلك المخاطر.

د . تقبل مخاطر الأمن السيبراني: يكون مستوى تلك المخاطر مقبولا، لكن يجب مراقبتها باستمرار تحسباً لأي تغيير.

الثغرات الأمنية الشائعة في الأمن السيبراني

البرامج القديمة



شكل (١) يوضح الثغرات في الامن السيبراني

الجرائم الإلكترونية الحديثة :

إن تطور الجريمة الإلكترونية بسبب التطور المتسارع للتكنولوجيا والبرمجيات - يقف عائقاً أمام الإلمام بمفهومها، وكذلك أمام الجهود الدولية في مجال مكافحتها لأنها تتسبب في ظهور أنواع جديدة لا يحتويها التعريف وتتطور مع تطور التكنولوجيا .

وإستخدام الامن السيبراني والمحافظة علي المعلومات في المؤسسات والوزارات الحكومية للدول يتعرض اليوم لمخاطر جمة ومن أهمها محاولات إختراق السيبراني وهو ما يشكل ضررا كبيرا لقواعد البيانات وكشف المعلومات السرية للمؤسسات وتتمثل المشكلة في كيفية التعرف علي المشاكل الحقيقية والثغرات ونقاط الضعف التي تمكن من عملية الهجمات الإلكترونية ومن ثم تتم عملية إختراق

من خلال الأمثلة التي استند عليها الباحث يجب شرح وتوصيف المشاكل نظم التشغيل ، كيفية التدابير والحلول الممكنة. تتمثل جميع المشاكل التي تسبب الاعطال (الخلل) من خلال نظم التشغيل ممثلة في الآتي :

أ - ثغرة برمجية خطيرة من نوع « drive-by » في أنظمة « ويندوز-١٠ » و « ويندوز-١١ » يمكن استغلالها في إختراق تلك الأنظمة والوصول إلى بيانات الأجهزة العاملة.

ب - مايكروسوفت كانت قد أطلقت العديد من التحديثات الأمنية لأنظمة ويندوز بعد أن أعلنت عن اكتشاف العديد من الثغرات الخطيرة فيها مثل ثغرة PrintNightmare البرمجية في خدمات Windows Print Spooler، حتى أنها أطلقت تحديثات لأنظمة « ويندوز-٧ » التي كانت قد توقفت عن دعمها .

ج - بإصدار تحديثات برمجية لأنظمة تشغيل، لكن تلك التحديثات لم تعالج الثغرة بالشكل المطلوب تبعاً لهم، كما أن مايكروسوفت لم تطلق أي تصريحات رسمية عن هذه الثغرة للمستخدمين، بل حاولت إصلاحها.

د - بسبب عدم تطبيق التحديثات الأمنية الدورية patch التي تصدرها شركات نظم التشغيل بشكل دوري لإغلاق الثغرات الأمنية المستجدة.

الثغرات ونقاط ضعف في البرمجيات والتطبيقات:

أخطر نقاط الضعف في الأمن السيبراني هي البرامج والأنظمة القديمة و عندما لا يتم تحديث البرامج والإجراءات بانتظام ، فإنها تصبح عرضة للهجمات و يمكن للمتسللين إستغلالها للوصول إلى المعلومات الحساسة أو تثبيت برامج ضارة للحماية من هذه الثغرة الأمنية، لهذا يجب التأكد من تحديث جميع البرامج والأنظمة بانتظام بأحدث التحديثات وخصوصاً الأمان والترقيات الهامة للبرامج والتطبيقات في الحاسب .

البرامج النصية الآلية تعمل بدون فحص الفيروسات و تتسبب في أعطال . هناك ثغرة أخرى شائعة في الأمن السيبراني للكمبيوتر أتقنها المهاجمون وهي استخدام اتجاهات معينة لتشغيل البرامج النصية "الموثوقة" أو "الأمنة" تلقائياً عند القيام بذلك، يتمتع مجرمو الإنترنت بالقدرة على جعل برنامج المتصفح يقوم بتشغيل برامج ضارة دون علم المستخدم.

الثغرات ونقاط ضعف في شبكات المؤسسات :

نقاط الضعف والاعطال في الشبكات لأنظمة المؤسسات تتسبب في الهجمات السيبرانية والإنتهاكات تتطرق الباحث لمجموعة هامة من هذه الاعطال ونقاط الضعف في الجانب الشبكي للمؤسسات والشركات والبنوك والمصارف الهامة في الدولة.

تشير نقاط الضعف في الشبكة إلى نقاط الضعف أو العيوب في البنية التحتية للشبكة التي يمكن استغلالها من قبل الجهات الفاعلة الضارة للوصول غير المصرح بها أو عمليات تعطيل أو سرقة المعلومات الحساسة. يمكن أن توجد هذه الثغرات الأمنية على مستويات مختلفة داخل الشبكة، بما في ذلك الأجهزة والبرامج .

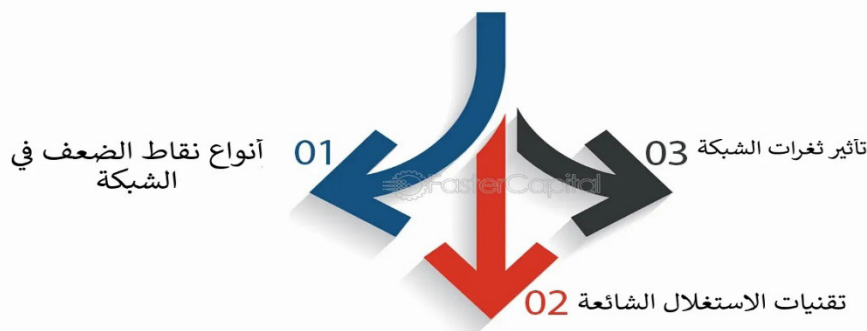
أنواع نقاط الضعف في الشبكة :

أ -نقاط الضعف في الأجهزة: تنشأ هذه الثغرات من نقاط الضعف في المكونات المادية مثل أجهزة التوجيه أو المفاتيح أو الخوادم على سبيل المثال، قد تحتوي البرامج الثابتة القديمة على جهاز توجيه على عيوب أمان معروفة يمكن استغلالها.

ب -ثغرات التكوين: يمكن لخطأ التكوينات في أجهزة أو أنظمة الشبكة إنشاء فجوات أمان. على سبيل المثال، فإن ترك كلمات المرور الافتراضية دون تغيير على أجهزة الشبكة يجعلها هدفاً سهلاً للمهاجمين.

ج-تعطيل الخدمة: يمكن أن تعطل الهجمات التي تستهدف نقاط الضعف في الشبكة الخدمات الهامة، مما يسبب وقت التوقف والتأثير على العمليات المصرفية و لتجارية.

فهم نقاط الضعف في الشبكة



شكل (٢) يوضح نقاط الضعف في الشبكة

هجمات بروتوكول الشبكة يشير الهجوم ٥١/١ إلى نوع معين من هجوم رفض الخدمة الموزع (DDOS) الذي يستغل ثغرة في بروتوكولات الشبكة. إنه يستفيد من الطريقة التي تتعامل بها هذه البروتوكولات التي تتعامل مع الزيارات الواردة، مما يجعل النظام المستهدف مع عدد مفرط من الطلبات، ينبع اسم «٥١/١» من حقيقة أنه لكل ٥١ حزمة أرسلها المهاجم، لا يلزم سوى استجابة واحدة، مما يجعلها فعالة للغاية من حيث استخدام الموارد، يستغل المهاجم هذه الثغرة الأمنية عن طريق توليد مدخلات متعددة حتى يجدوا تصادماً، مما يسمح لهم بتجاوز التدابير الأمنية.

للتخفيف من المخاطر المرتبطة بـ ٥١/١ هجمات، يمكن استخدام العديد من الاستراتيجيات:

١-إختيار وظيفة تجزئة التشفير: اختيار وظيفة تجزئة آمنة مع حجم إخراج أكبر يقلل من احتمال الاصطدامات. يتم تبني الخوارزميات مثل SHA-256 أو SHA-3 على نطاق واسع بسبب مقاومتها ضد هجمات الاصطدام.

٢-تحديثات الخوارزمية العادية: نظراً لاكتشاف نقاط الضعف في وظائف التجزئة مع مرور الوقت، من الأهمية بمكان البقاء في تحديث مع أحدث معايير التشفير والخوارزميات.

من هنا تبرز أهمية تطبيق أفضل التدابير في أمن الشبكة للتخلص من نقاط الضعف والثغرات التي ستفتح أبواب الحرب السيبرانية على المؤسسة.

تشمل التدابير في الأمن السيبراني : بناء سياسات وضوابط وأنظمة مثل إنشاء جدران الحماية وبرامج مكافحة الفيروسات أنظمة كشف التسلل والوقاية منها والتشفير وكلمات المرور في عمليات تسجيل الدخول.

الفصل الثالث : الخاتمة

تناول البحث موضوع الإنتهاكات الإلكترونية باعتبارها ظاهرة تفتشت في المجتمعات الحديثة ونالت من المجتمعات النامية مثلما نالت من المتقدمة، مع أن أضرارها وآثارها انحصرت في الدول المتقدمة. أن الأمن السيبراني للدول والمؤسسات يتعرض لمخاطر وهي الانتهاكات والاختراقات مما يتسبب في ضرر لقواعد البيانات وكشف المعلومات السرية للمؤسسات وتعطيل مجموعة من الخدمات وتتمثل المشكلة في كيفية تحديد للثغرات والمخاطر واجراء التدابير التقنية والتعرف علي الحلول والمعالجات تساعد في الحماية .

النتائج

- ١- يواجه العصر الحديث عددًا كبيرًا من التهديدات الأمنية التي تتسم بتغيرها وتطورها المستمر، واتساع نطاق تأثيرها بحيث لا يقتصر على الإضرار بأمن فواعل بعينها، وإنما يمتد ليؤثر في الأمن العالمي بشكل عام. ولعل أبرز هذه التهديدات الأمنية المعاصرة وأكثرها حداثة وأوسعها انتشارا هي التهديدات الإلكترونية Cyber threats، فقد أصبحت التهديدات الإلكترونية تؤثر بشكل مباشر علي حياة الناس ، حيثُ بات من المهم حصرها و تطوير استراتيجيات التدابير التقنية .
- ٢- هناك تهديدات وإنتهاكات عديده تواجه الأمن السيبراني، واصبح من الضروري مع تصاعد التهديدات السيبرانية حاجة ملحة لتطوير استراتيجيات وأدوات للحماية من هذه التهديدات، وتكون داعم للحماية والمتابعة بصورة دوريه .
- ٣- ملاحظة ضعف حماية أنظمة التشغيل و التقنيات المستخدمة للحد من الهجمات والإنتهاكات التي تستهدف الأجهزة الحكومية ومؤسسات الدولة.
- ٤- أغلب الهجمات التي تحدث تكون عبر الشبكات الإلكترونية، لذلك يجب وضع أنظمة أمنية تعمل كصمام أمان للشبكة، وتضمن تلك الأنظمة حلول فورية وتحكم كاملٍ في عناصر البيانات والوصول للشبكة، حتى تمنع أي هجمات الكترونية .
- ٥- توجد مشكلة في إستخدامات البرامج والتطبيقات يجب التعامل مع أمن التطبيقات بحماية البرامج والتطبيقات الخاصة بالشركة أو المؤسسة، لهذا يجب ضمان أن البرمجيات المستخدمة في الشركة تتوافق مع معايير الأمان المعتمدة وأنها خالية من الثغرات المعروفة يكون ذلك من خلال إجراء فحوصات أمنية واختبارات الأمن للتأكد من عدم وجود ثغرات قد يستغلها المهاجمون.

التوصيات

- ١- التوعية بفوائد الأمن السيبراني بوصفه أداة هامة للحفاظ على خصوصية المعلومات، بالإضافة إلى تحسين أمن المعلومات و طريقة حفظ البيانات والمعلومات خاصة بالنسبة للشركات والبنوك والوزارات.
- ٢- المعرفة بأهمية تخصص الأمن السيبراني؛ خاصة أنه واحد من التخصصات المهمة بممارسة الدفاع عن أجهزة الحواسيب وأجهزة الهواتف المحمولة، وحماية البيانات من أي تجسس أو هجمات خارجية، لأنّ هذا يُسبب اختراق للخصوصية وضياع للمعلومات وابتزاز للأشخاص و تخصص الأمن السيبراني مهم جداً إذ إنه يشكل مصدر الأمان لكل وسائل التكنولوجيا.
- ٣- توعية المؤسسات الحكومية والافراد بأهمية المتابعة والتطوير واستخدامات البرمجيات الاصلية وعملية التحديث بصوره دورية يُساهم في معرفة أساليب الحماية الضرورية لمعلوماتهم والتي عليهم القيام بها.
- ٤- إقامة مؤسسات بحثية داخل وحدات مكافحة الجريمة الإلكترونية تهتم بالأمن الدولي الإلكتروني، والتعامل مع التطورات التقنية التي تؤدي إلى تطور وسائل الجريمة الإلكترونية.
- ٥-توظيف الكوادر ذوي الخبرات التقنية الفائقة في مجال الحاسوب في المؤسسات الحكومية المنوط لها التعامل مع الجرائم الإلكترونية سواء في مراكز الضبط أو في جهات التحقيق والقضاء السيبراني.
- ٦- يجب تأميم الانظمة التي تمكن من الوصول عن بعد والشبكات .
- ٧ -عدم إستخدام البرامج والتطبيقات مجهولة المصدر والمجانية التعامل مع التطبيقات والبرامج الاصلية والعمل علي تحديثها بصوره دورية ومستثمره التفادي لمشاكل الاعطال.
- ٨- المشاركة الجماعية للجهات الحكومية، والمنظمات ومراكز الأبحاث والجامعات، في رسم السياسات لمنع الحروب الإلكترونية المستترة والظاهرة، و وضع قوانين وتدابير اجرائية.
- ٩ - التدابير التقنية والإجرائية للحماية:
 - أ - اختيار وظيفة تجزئة التشفير: اختيار وظيفة تجزئة آمنة مع حجم إخراج أكبر يقلل من احتمال الاصطدامات. يتم تبني الخوارزميات مثل SHA-256 أو SHA-3 على نطاق واسع بسبب مقاومتها ضد هجمات الاصطدام.
 - ب - تحديثات الخوارزمية العادية: نظراً لاكتشاف نقاط الضعف في وظائف التجزئة مع مرور الوقت، من الأهمية بمكان البقاء في تحديث مع أحدث معايير التشفير والخوارزميات.
 - ج - أنظمة الكشف عن التسلل والوقاية (IDPs) تلعب دوراً مهماً في اكتشاف الهجمات وتخفيفها مثل الهجوم 1/51. تراقب هذه الأنظمة حركة الشبكة، وتحليل الأنماط، وتحديد الأنشطة المشبوهة أو الحالات الشاذة التي قد تشير إلى هجوم مستمر.

المصادر والمراجع :

المراجع العربية:

- ١- د. إسلام مصطفى (٢٠٢٣) ، جريمة إختراق الامن السيبراني وحماية البيانات والمعلومات ، دراسة منشوره ، القاهرة .
- ٢- د. فرح يحي زعاترة (٢٠٢٣) ، التهديدات السيبرانية علي الامن القومي الامريكي ، رسالة منشوره .
- ٣-د.نوران شفيق (٢٠٢٢) ، اثر التهديدات الإلكترونية علي العلاقات الدولية ، دراسة في ابعاد الامن الالكتروني ، الكويت .
- ٤-نور سليمان يوسف يعقوب البالول (٢٠٢١): الأحكام الموضوعية لجرائم المعلوماتية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الحقوق ، قسم القانون الخاص ، جامعة عين شمس.
- ٥-منصور ناصر الكعبي(٢٠٢١): أثر تكنولوجيا المعلومات علي ظهور الجرائم الالكترونية ، دراسة ميدانية بإمارة أبو ظبي رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الآداب ، قسم علم اجتماع ، جامعة المنصورة.
- ٦-عيسى عبد الله الحبسي (٢٠٢٠): جرائم البريد الالكتروني «دراسة مقارنة» ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الحقوق ، قسم القانون الجنائي ، جامعة المنصورة.
- ٧-جلال الدين عبد الخالق (٢٠٢٠): الجريمة والانحراف من منظور الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الازارطة .
- ٨-حسين عباس حميد (2020): نحو اختصاص محكمة الكترونية خاصة بالجرائم المعلوماتية ,رسالة ماجستير , غير منشورة , كلية الحقوق , قسم القانون الجنائي , جامعة الاسكندرية.

المراجع الأجنبية:

- 1-Source: Munich Re, Cyber resilience-The cyber risk challenge and the role of insurance-December 2014
- Emarah,S. (2007) : The Control of Firewalls using nd national security Conference, Riyadhks, Information Technology and .
- 2-Emarah,S. (2007) : The Control of Firewalls using Active Networks, Information Technology and national security Conference, Riyadh.

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على بنك الخرطوم

إعداد

د. أيمن ميرغني إبراهيم علي

أستاذ مساعد- إدارة الأعمال

جامعة إفريقيا العالمية- كلية العلوم الإدارية

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، وكذلك معرفة مدى تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية على تنمية الموارد البشرية، وأيضاً الوقوف على مدى تأثير الأساليب التدريبية على تنمية الموارد البشرية، وكذلك بيان مدى تأثير البرامج التدريبية على تنمية الموارد البشرية. حيث تمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: إلى أي مدى يؤثر التدريب في تنمية الموارد البشرية؟. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع البحث في العاملون ببنك الخرطوم والبالغ عددهم (١١٠)، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٥٠) فرداً لتمثيل مجتمع البحث. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن بنك الخرطوم يحدد احتياجاته التدريبية تبعاً للتطورات التكنولوجية ووفقاً لتحديد الوظائف المطلوب التدريب على أدائها، وكذلك اعتماد البنك على التدريب الداخلي والخارجي ساهم في تنمية وتطوير القدرات والمهارات للعاملين. وأوصى البحث بضرورة تهيئة البنك للبيئة الملائمة لتطبيق العملية التدريبية بشكل فعال، وكذلك تفعيل البنك لعملية التدريب ليساهم في القضاء على نقاط الضعف في الأداء.

الكلمات المفتاحية: التدريب، تنمية الموارد البشرية.

Abstract:

The aim of the research to identify the role of training in human resource development, as well as knowing the impact of identifying training needs on human resources development, as well as standing on the impact of training methods on human resources development, as well as indicating the extent of the impact of training programs on human resources development. Where the research problem was the following main question: to what extent does the training in the development of human resources lead? The research followed the descriptive analytical approach to its appropriateness to the nature of the study and its goals, and the questionnaire was used as a main tool for data and information collection, and represented the research community in the workers of Khartoum Bank (110), and a random sample consisting of (50) individuals was chosen to represent the research community. The research has reached a number of results, the most prominent of which is that the Khartoum Bank determines its training needs according to technological developments and in accordance with the determination of the jobs required for training in its performance, as well as the bank's reliance on internal and external training contributed to the development and developments of the capabilities and skills of workers. The research recommended that the bank be prepared for the appropriate environment to implement the training process effectively, as well as activating the bank for the training process to contribute to eliminating the weaknesses of performance.

Keywords: Training, Human Resource Development.

الإطار المنهجي للبحث

المقدمة :

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة تنمية الموارد البشرية التي من ضمنها إستراتيجية التدريب، وذلك باعتبار أن الموارد البشرية تمثل العنصر الأهم والأساسي من عناصر المنظمة. إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا ينعكس إيجاباً على عمل وأداء المنظمات بشكل عام. لذلك سعى البحث في التعرف على دور التدريب على تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على بنك الخرطوم.

مشكلة البحث :

تتمثل المشكلة في أن معظم المنظمات السودانية وخاصة المصارف لا تولي عملية تنمية الموارد البشرية والتدريب الاهتمام الفعال الذي يسهم في تطوير هذه المنظمات ومواكبة التطورات المستقبلية في البيئة المحيطة التي تتسم بالتغير المستمر والمتسارع، وكذلك اعتبار أن التدريب يحتاج إلى موارد مالية كبيرة الأمر الذي يجعل إدارة المنظمات لا تهتم به بشكل فعال. لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما إلى أي مدى يؤثر التدريب في تنمية الموارد البشرية؟ وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. إلى أي مدى يؤثر تحديد الاحتياجات التدريبية على تنمية الموارد البشرية؟
٢. ما مدى تأثير تحديد الأساليب التدريبية على تنمية الموارد البشرية؟
٣. إلى أي مدى يؤثر تحديد البرامج التدريبية على تنمية الموارد البشرية؟

أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته في كونه يتناول موضوعاً مهماً في مجال الإدارة المعاصرة، حيث يعد من الموضوعات التي تحتاج إلى مزيداً من الدراسات، كما يمثل إضافة وإثراء للمكتبة العربية والسودانية في هذا المجال، كما أنه يسهم

في مساعدة متخذي القرارات بالمنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة في تفعيل عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة، إلى جانب مساعدة المنظمات ومتخذي القرارات في تحديد الاحتياجات والأساليب والبرامج التدريبية المناسبة والملائمة لمواكبة التطورات في البيئة المحيطة والتمكن من رفع قدرات ومهارات الموارد البشرية وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.
2. معرفة مدى تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية على تنمية الموارد البشرية.
3. الوقوف على مدى تأثير الأساليب التدريبية على تنمية الموارد البشرية.
4. بيان أي مدى تأثير البرامج التدريبية على تنمية الموارد البشرية.
5. تقديم مقترحات تفيد في تفعيل عملية التدريب من أجل تنمية ورفع قدرات الموارد البشرية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية الموارد البشرية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التدريبية وتنمية الموارد البشرية.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية.

منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وأسلوب دراسة الحالة.

مصادر جمع البيانات:

1. المصادر الأولية: تتمثل في البيانات والمعلومات المأخوذة من مجتمع البحث بواسطة أداة الاستبانة.
2. المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع، الرسائل العلمية، والمجلات العلمية المحكمة، والمواقع الإلكترونية.

حدود البحث:

1. الحدود المكانية: بنك الخرطوم- فرع الولاية الشمالية.
2. الحدود الزمانية: في الفترة ٢٠٢٤.
3. الحدود البشرية: العاملون ببنك الخرطوم.

الدراسات السابقة :

١/ دراسة: أحمد بركات (٢٠٠٩م):^(١) هدفت الدراسة إلى ربط التدريب بالاحتياجات الفعلية للهيئة القومية للغابات وتطوير الأداء، الاستفادة القصوى من التدريبات وتنزيل التدريب على أرض الواقع، تحديد مناطق الخلل بين التدريب والأداء ومعالجتها، تقليل تكلفة الإنتاج وتقليل المشاكل العلمية، تخفيض العبء الإداري للإدارة العليا للعمل على التخطيط الإستراتيجي.

تمثلت مشكلة البحث في الأسئلة التالية: هل التدريب له أثر مباشر على أداء العام؟ وهل له تأثير على أداء الأفراد فقط وهل الهيئة القومية للغابات تحدد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية وما مدى استجابة الأفراد إلى التدريب الذي تم لهم؟ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن الأسلوب العلمي في التدريب يؤدي إلى الأداء السليم، وكذلك أن العدالة في توزيع الفرصة يؤثر إيجاباً على الأداء ويؤدي إلى قوة الانتماء للمنظمة.

٢/ دراسة: مبارك عبد الغفار (٢٠١٢م):^(٢) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة وتنمية الموارد البشرية على أداء المصارف السودانية، والتعرف على درجة وضوح وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها للعاملين، وعلى أهمية الدور الذي تقوم به هذه الإدارة من وجهة نظرهم.

حيث تمثلت مشكلة البحث في السؤال التالي: ما هو أثر إدارة وتنمية الموارد البشرية على أداء المصارف السودانية؟ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. من نتائج الدراسة: وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة تنمية الموارد البشرية في مصرف المزارع التجاري، وكذلك وجود تطوير للسياسات المتبعة في إدارة تنمية الموارد البشرية ومواكبة للجديد في علم إدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة إقناع الإدارة العليا بالمصارف بأهمية إدارة تنمية الموارد البشرية كرأس مال وأصل من أصول المصرف، وأيضاً تعزيز وتطوير العلاقة بين الإدارة العليا للمصارف وإدارة الموارد البشرية.

٣/ دراسة: يوسف قادر (٢٠١٦م):^(٣) هدفت الدراسة إلى محاولة بيان أهمية التدريب، وتوضيح الأساليب وأنواعه، وطرقه ومتطلباته، وكذلك معرفة أثر التدريب على رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات لدى العاملين، وتمثلت مشكلة البحث في السؤال التالي: ما أثر التدريب على العاملين في مصرف كردستان الدولي؟، ما هي أساليب وطرق

(١) أحمد بركات أحمد علي، التدريب وأثره على الأداء، دراسة حالة الهيئة القومية للغابات (١٩٩٥-٢٠٠٥م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، ٢٠٠٩م.

(٢) مبارك عبد الغفار الطيب محمد الحسين، أثر إدارة تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المصارف السودانية (٢٠١١-٢٠٠٥)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، ٢٠١٢م.

(٣) يوسف قادر حمد الكوردي، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة مصرف كردستان الدولي في المحافظة السليمانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، ٢٠١٦م.

التدريب المستخدمة من قبل بنك وكردستان الدولي في محافظة السليمانية؟ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. من نتائج الدراسة: إن التدريب المستمر من أكثر العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، التدريب يعمل على اكتساب معارف يحولها إلى مهارات وهذه المهارات تتحول إلى سلوك. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر لزيادة معارفهم ومهاراتهم ورفع كفاءة أداء العاملين، وضرورة إن تكون العملية التدريبية مستمرة في مواكبة للتقدم لتكنولوجي والتطور العلمي المتسارع في العالم الخارجي.

٤/ دراسة: صفوان سيد (٢٠١٦م):^(١) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العملية التدريبية في المؤسسات العامة، معرفة أوجه القصور والضعف في البرامج التدريبية القائمة وتأثيراتها السلبية على أداء العاملين. تمثلت المشكلة في استخدام المؤسسات لأساليب غير حديثة عند تقييم أداء العاملين مما يضعف فاعلية نظام تقييم البرامج التدريبية والذي ينعكس سلباً على أداء المؤسسة وتحدث خللاً في الاحتياجات التدريبية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. من نتائج الدراسة: إن تطبيق التدريب تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء، عدم اشتراك العاملون المتدربون عند وضع الخطة في الجامعة، إن الاهتمام الموظفين بالبرامج التدريبية يساهم في تنمية مهارات العاملين بسرعة عالية. وأوصت الدراسة زيادة الاهتمام بخطة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، التركيز على تنمية المهارات للموظفين لما له من أثر فعال في تنفيذ المهام الموكلة لهم.

٥/ دراسة: أميرة عبد الناصر (٢٠١٨م):^(٢) هدفت الدراسة إلى مساعدة الأفراد على الاستقرار بالمنظمة والتوصل لأداء السليم والاستخدام الأمثل للتنمية البشرية، التعرف على نقاط الضعف والقوة في العمل ومعالجتها، تحقيق أقصى اهتمام بتنمية الموارد البشرية في المؤسسات على مستوى القطاع الخاص والعام والاهتمام بقياس أداء تنمية الموارد البشرية باستمرار، ومثلت مشكلة البحث في السؤال التالي: ما هو دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. من نتائج الدراسة: تؤدي إدارة تنمية الموارد البشرية دوراً جوهرياً لتحقيق الميزة التنافسية بشركة التأمين الإسلامية وتوفر الشركة البيئة الصالحة التي تشجع العاملين للابتكار والتجديد، وكذلك تستخدم الشركة شبكة معلومات دقيقة وحديثة تتوافق مع متطلبات العمل وتسهل تواصلها بالبيئة الداخلية والخارجية. وأوصت الدراسة تقوية وتعزيز اتصال إدارة تنمية الموارد البشرية بالإدارة العليا بالشركة، الاهتمام بتوفير بيئة عمل صالحة ومستقرة لتقليل معدل دوران العمل.

٦/ دراسة: حنان محمد (٢٠١٩م):^(٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين،

(١) صفوان سيد، تقييم برامج التدريب في المؤسسات العامة وأثرها على أداء العاملين، دراسة حالة: جامعة النيلين (٢٠١٠-٢٠١٥)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، السودان، ٢٠١٦م.

(٢) أميرة عبد الناصر جمال الدين محمد، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دراسة حالة شركة التأمين الإسلامية المحدودة، في الفترة (٢٠١٦-٢٠١٧م)، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، الخرطوم، ٢٠١٨م.

(٣) حنان محمد محمد سعيد، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين بشركات البترول، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، ٢٠١٩م.

حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على مواجهة التحديات ومواكبة التطورات، وأخذ التدريب كإستراتيجية شاملة مخطط لها بشكل مسبق يعمل على تدني الأداء وانخفاض جودة العمل. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. من نتائج الدراسة: أن الإدارة العليا بشركات البترول في السودان لها القناعة التامة بتبني أفكار إيجابية لإستراتيجيات التدريب. وأوصت الدراسة بضرورة أن تضع الإدارة العليا بشركات البترول السودانية تطبيق إستراتيجيات التدريب من ضمن أولوياتها وتوفير المزيد من البرامج التدريبية التي تساعد في تحسين وتطوير المهارات لدى العاملين بقطاع البترول.

٧/ دراسة: المعزز بالله البرنس (٢٠٢١م):^(١) هدفت الدراسة إلى بيان أهمية توافر أساليب التدريب عن بعد إجمالاً وانعكاسها على تكاليف العملية التدريبية، والتحسين الدوري لأداء العملية التدريبية كل على حدة، وتمثلت مشكلة الدراسة في مجموعة من الأسئلة منها: ما هو أثر أساليب الدراسة عن بعد على تكاليف العملية التدريبية؟ وما هو أثر أساليب التدريب عن بعد على التحسين المستمر لأداء العملية التدريبية؟ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. من نتائج الدراسة: التأثير المعنوي الإيجابي بين أساليب التدريب عن بعد وبين جودة العملية التدريبية واختيار الزمان والمكان المناسب للعملية التدريبية والتحسين المستمر لأداء العملية التدريبية. وأوصت الدراسة بالتواصل مع المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية لإعداد قاعدة بيانات للمتدربين منهم وقياس جودة البرامج التدريبية بصورة دورية، ومشاركة المتدربين في صياغة خطط التدريب عن بعد.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى عدد مقدر من أدبيات الدراسة والتي لها علاقة وارتباط وثيق بهذه الدراسة الحالية، ولكن تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأهداف حيث قامت الدراسة الحالية في التعرف على دور التدريب من خلال تحديد الاحتياجات والأساليب والبرامج التدريبية المختلفة في تنمية الموارد البشرية، بينما الدراسات السابقة تناولت واحد فقط من متغيرات الدراسة الحالية، بالإضافة إلى الاختلاف في الدراسة الميدانية.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الآتي:

١. أن الدراسة الحالية تعتبر امتداداً للدراسات السابقة في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية.
٢. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين وصياغة الإطار المنهجي للبحث.
٣. التعرف على الطرق والأساليب العملية والمنهجية لكتابة البحث العلمي، والتعرف على الأدوات المناسبة لجمع البيانات والمعلومات.
٤. مثلت الدراسات السابقة مصدراً للمعلومات والبيانات للدراسة الحالية في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية.

(١) المعزز بالله البرنس محمد خليفة، «أثر وسائل التواصل عن بعد على جودة العملية التدريبية في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس»، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (٢٢)، العدد (٢)، مصر، أبريل ٢٠٢١م.

الإطار النظري : التدريب وتنمية الموارد البشرية

أولاً : التدريب

مفهوم التدريب :

يُعرف التدريب على أنه «نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة»^(١).

عُرف التدريب على أنه «عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها، وكذلك البيئة المجتمعية التي تنافس فيها المنظمة»^(٢).

أهمية التدريب :

١/ أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة: وتتمثل في التالي:^(٣)

أ. إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك الأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.

ب. تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

ج. التدريب يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.

د. يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

هـ. يساعد في بناء قاعدة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

و. يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

٢/ أهمية التدريب للعاملين: وتتمثل في الآتي:^(٤)

أ. يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.

(١) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، ط٤، (المملكة العربية السعودية: دار العبيكان للنشر، ٢٠١٥م)، ص١٣٤.

(٢) عصام حيدر، التدريب والتطوير، (سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ٢٠٢٠م)، ص٢.

(٣) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ص٢٧٣.

(٤) علي يونس ميا وآخرون، «قياس أثر التدريب في أداء العاملين»، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣١، العدد ١، عمان، ٢٠٠٩م، ص١٤٣.

ب. يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفعال.

ج. يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

د. يحسن التدريب الأفراد العاملين ويطور سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.

أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تحقيق النقاط التالية:^(١)

١. تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
٢. إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.
٣. رفع مستوى مهارات الموارد البشرية وروحها المعنوية.
٤. تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
٥. تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
٦. جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضراً ومستقبلاً، مما يخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال في المنظمة.

خصائص التدريب:

لعملية التدريب العديد من الخصائص التي يتميز بها، منها:^(٢)

١. التدريب وسيلة وليس غاية بحد ذاته.
٢. يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.

(١) محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار زمزم للنشر، ٢٠١٠م)، ص ٢٣١.

(٢) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م)، ص ١٣٧.

٣. تختلف طبيعة التدريب من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.

٤. التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس محدد بفترة زمنية معينة.

٥. التدريب نظام متكامل ومتجانس.

٦. التدريب نشاط إداري وفني.

مبادئ التدريب:

تتلخص مبادئ التدريب في الآتي:^(١)

١. دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب: من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق إستراتيجية التدريب.

٢. الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية.

٣. التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة: أي أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة.

٤. مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من الضروري الاستفادة من أفكار كافة المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية بهدف الوصول إلى كافة الأهداف المرجوة من التدريب.

٥. الشرعية: يعني ذلك أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.

٦. التدرج: يعني ذلك أن التدريب يبدأ بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدرسة إلى الأكثر صعوبة وتعقيداً.

٧. تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة: من الضروري أن تلبى السياسة التدريبية للمنظمة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم من خلال التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء.

الاحتياجات التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها «مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية».^{(٢)(٣)}

(١) عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م)، ص. ٢٨-٢٩.

(٢) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط ٢، (عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠١٠م)، ص. ١٦٢.

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاثة مستويات أساسية هي:^(١)

١. **تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة في تحقيق تلك الأهداف وإمكان الإدارة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الانتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، ودوران العمل، والحوادث، والمناخ التنظيمي ومعنوية العاملين.

٢. **تحليل الاحتياجات على مستوى الوظائف أو العمليات:** إن تحليل العمل يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وبناءً على ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها.

٣. **تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد:** تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

طرق وأساليب التدريب:

تتمثل طرق وأساليب التدريب في الآتي:^(٢)

١/ **التدريب أثناء أداء العمل:** ومن أسباب انتشار هذه الطريقة سهولة تعلمها في وقت قصير، ومن الشروط الأساسية التي يجب توفرها لنجاح هذه الطريقة هي أن يلم الرئيس المباشر إماماً تاماً بطبيعة العمل ومطالبه، ومن المزايا الأساسية لهذه الطريقة هي أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي وبالتالي يرتبط المتدرب نفسياً ومادياً بجو العمل، وهي مثل: تدريب أوامر الوظيفة، التلمذة الصناعية، والتدوير الوظيفي.

٢/ **التدريب خارج مواقع العمل:** وهي أن يكون التدريب في أماكن خارج العمل، أو في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب، أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة. ومن هذه الأساليب ما يلي: المحاضرات، المؤتمرات، تمثيل الأدوار، المناقشات، التعليم عن بعد.

مراحل العملية التدريبية:

تمر عملية التدريب بالمراحل التالية:^(٣)

١. **تحديد الحاجات التدريبية:** أن تحديد الحاجات التدريبية ليس بالعملية التي يمكن أن يقوم بها أي إنسان، وإن كان

(١) مؤيد سعيد السالم وعادل حrchوش الصالح، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٩م)، ص ١٣٦

(٢) حسين محمد حريم، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م)، ص ٢١٨.

(٣) أبو العباس فضل المولى كجوك، إدارة الموارد البشرية: الأصول العلمية وفماذج التطبيق، ط٢، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠١٣م)، ص ١٦٢.

من الضروري اشتراك جميع مستويات المنظمة في عملية التحديد، ويتطلب تحديد الحاجات التدريبية اجراء ثلاثة انواع من التحليل:

أ. **تحليل المنظمة:** وتحديد انشطتها الكلية العامة والتفصيلية في كل المستويات ابتداءً من المستوى القيادي مروراً بالمستويات الإشرافية والوسطى وانتهاءً بالمستويات القاعدية، والوقوف على طبيعة كل نشاط، والعلاقات البيئية التي تربط الانشطة ببعضها البعض.

ب. **تحليل المهمة:** وتمثل دراسة كافة الوظائف من حيث المسؤوليات والاعباء ومتطلبات ملئها والمخاطر والمهددات، وذلك لتحديد نوعية المعارف والمهارات المطلوبة لكل وظيفة.

ج. **التحليل على مستوى الفرد:** وذلك عن طريق قياس الأداء وتحديد الانحرافات بين الأداء والخطوة والموضوعة أو الأداء المعياري المعتمد.

٢. **تحديد نوع التدريب المطلوب:** وذلك من خلال تحديد حاجات المنظمة، وحاجات جماعات العمل، وحاجات الموظف، وحاجات الوظيفة.

٣. **تصميم البرامج التدريبية:** ومن أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لابد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات رؤوسهم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى. ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً، فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم. وهناك إجراءات لتصميم البرامج التدريبية تتمثل في:^(١)

أ. **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل آخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ.

ب. **تحديد المادة التدريبية:** تعتبر المادة التدريبية عنصراً مهماً من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي.

ج. **اختيار الوسائل التدريبية:** يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدربين.

د. **مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:** تتضمن عملية اعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة يشمل الفترة التي يستغرقها التدريب.

(١) أبو العباس فضل المولى، المرجع السابق، ص ١٦٣.

هـ. **اختيار المتدربين:** إن العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو

القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول.

و. **اختيار المدربين:** إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب.

ز. **إعداد ميزانية التدريب:** تعرف الميزانية بأنها خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة، وتحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات ويجب المصادقة عليها من الجهات التشريعية قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ.

٤. **تقويم البرامج التدريبية:** يهدف في مجمله لرفع كفاءة وقدرات العاملين وتنمية اتجاهاتهم وميولهم في جوانب معينة، ولهذا فإن المنهج العلمي يستوجب تقويم البرنامج التدريبي للتعرف على مدى نجاحه أو إخفاقه في تحقيق الأهداف التي حددت له. وتشمل عملية تقويم البرنامج التدريبي إلى ثلاثة مراحل هي:^{(١)(٢)}

أ. أثناء تنفيذ البرنامج بهدف التعريف على مدى ملاءمة تصميم البرنامج لتحقيق الأهداف وبذلك يتم المراجعة والتعديل وفق الظروف العملية للتنفيذ.

ب. التقويم بعد انتهاء البرنامج التدريبي ويتم ذلك في غالب الأحيان وفق استمارة استقصاء توزع على المدربين في نهاية البرنامج بهدف التعرف على شعورهم ورأيهم في الطريقة التي تم بها تنفيذ البرنامج، والفائدة التي جنوها من المعرفة والمهارات والاتجاهات، وصلة الموضوعات التي قدمت بطبيعة وظائفهم، واقتراحاتهم لتطوير وتحسين مثل هذا البرنامج التدريبي.

ج. متابعة نتائج التدريب وتبني على الاتصال بالمتدربين ورؤسائهم بعد فترة زمنية من انقضاء البرنامج التدريبي للتعرف على أثر البرنامج التدريبي من ناحية عملية مباشرة في أدائهم لمهامهم واختصاصاتهم الوظيفية وفي سلوكهم مع رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهم.

ثانياً: تنمية الموارد البشرية

مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تُعرف تنمية الموارد البشرية بأنها «عملية تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية، والمحافظة عليها، وتطويرها من خلال تخطيط واقعي، وتدريب ملائم للموارد البشرية».^{(٢)(٣)}

أيضاً عرفت تنمية الموارد البشرية بأنها «مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على

(١) إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، ط ٥ (الخرطوم، مطبعة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٤م)، ص ٢٤٦.

(٢) طاهر الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، (عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م)، ص ١٨.

احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية»^(١).

أهمية تنمية الموارد البشرية :

إن الهدف من عمليات تنمية الموارد البشرية هو زيادة ثقافة الفرد، وتطور مبادئه وقيمه، من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة التي تُحيط به، مما يساهم في زيادة فعاليته الكلية، وتنقسم أهمية تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام هي:^{(٢)(٣)}

١. **أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى العاملين:** إن العمل في مفهوم تنمية الموارد البشرية، يساعد على تحقيق العديد من المنافع للأفراد، منها ما يلي:

أ. توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد.

ب. العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم.

ج. المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تتحدى قدراتهم.

د. معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهام، من خلال التكاليف التي تتناسب مع تلك الفروق.

هـ. تنمية الأفراد، مما يساعد على زيادة قدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.

٢. **أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل:** تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى الجماعة بنقطتين، هما:

أ. تساعد على بث روح التعاون لدى جماعات العمل، وذلك حتى يتمكنوا من تحسين كفاءة الإنتاج، والاستفادة من الموارد.

ب. تساعد على رفع قدرة الجماعة في تحليل المشاكل، ثم وضع الحلول الملائمة لها.

٣. **أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة:** تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة بنقطتين، هما:

(١) سامح عبد اللطيف عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠١١م)، ص ١٥.

(٢) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م)، ص ٤١-٤٢.

أ. تساعد نجاح تنمية الموارد البشرية في أحد أجزاء المنظمة على تطبيقها على ما تبقى من الأجزاء الأخرى من المنظمة.

ب. تساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسات التي حولها.

مداخل تنمية الموارد البشرية:

هناك ثلاثة مداخل للتنمية البشرية، ويختلف كل مدخل في أبعاده، وفلسفته، بالإضافة إلى الأدوات الخاصة به، وهذه المداخل هي:^(١)

١. **المدخل الفردي:** في فلسفة هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من أجل التطوير داخل المنظمة، وعليه فإن هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها: النظر إلى الفرد بوصفه المتغير المستقل، أم المنظمة فهي تابعة له في عملية التطوير، واستخدام جميع المداخل التي تؤدي إلى تغيير الفرد، مما يساهم في عملية التنمية.

٢. **المدخل التنظيمي:** يركز هذا المدخل في فلسفته على أن عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من أجل حدوث التطور، وهذا الأمر يحتاج إلى عدة مستلزمات، منها: التركيز على الوظائف المختصة بالتنظيم، سواء كان على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات، النظر إلى الأفراد بوصفهم متغيراً تابعاً، وعليه فإن أي تغيير في المنظمة سيؤدي إلى تغيير على مستوى الأفراد، والتركيز على بيئة المنظمة، والتي يجب أن تسمح بالابتكار، والتطوير.

٣. **المدخل الجماعي:** تتمثل فلسفة المدخل الجماعي في عدة نقاط، منها: عدم التركيز على الفرد فقط؛ حيث يجب التركيز على الجماعة بشكل أكبر، والافتراض بوجود قوى متكافئة فيما بين أطراف التغيير، والتميز بالشمولية؛ حيث إنه يحقق أفضل النتائج في أغلب الأحوال.

سياسات تنمية الموارد البشرية :

تتلخص سياسات تنمية الموارد البشرية في التالي:^(٢)

١. **التدريب:** هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها، وكذلك البيئة المجتمعية التي تنافس فيها المنظمة.

٢. **الحوافز:** يتمثل في مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها المنظمة لإشباع حاجات ورغبات العاملين على اختلافهم سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إلا الشائع هو شكلها المالي والنقدي الذي يمنح للموظف في شكل علاوات دورية عادة ما تكون سنة أو درجات مهنية أو مكافآت تشجيعية حسب الغاية والهدف.

(١) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م)، ص ٤٣.

(٢) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: ٢٠١٠م)، ص ٢٣٩.

٣. **فريق العمل الكفؤ:** يتكون هذا الفريق بجمع قوة من الخبرات والمهارات التي يمتلكها الموظفون والقائمون التي لها تأثير مباشر في بيئة العمل الداخلية، مع قدرته على تحديد الموارد المتاحة والمتوقع الحصول عليها مستقبلاً والعمل على أساسها وموجبها.

٤. **الترقية:** حيث أن لها تأثيراً بالغاً على الموظفين والعاملين لتحقيق رغباتهم وأهدافهم المهنية والوظيفية بما يدعم مساهمهم الوظيفي فهي تنقل الموظف من منصب إلى آخر أعلى ما يترتب عليه امتيازات جديدة كزيادة الراتب ومنح صلاحيات أوسع وفتح المجال لمعارف وخبرات جديدة وخلق الأفكار.

٥. **تخطيط المسار الوظيفي:** التحديد المسبق للوظائف أو المحطات الوظيفية، التي سيشغلها المدير أو الموظف أفضياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه وطموحاته.

٦. **الإجازات:** تتضمن العطلة السنوية، العطل المرضية، وعطلة الأمومة، وغيرها فالموظف يحتاج إلى قسط من الراحة والرفاهية بشكل دوري غالباً ما يكون سنة لضمان تجديد طاقاته ودافعيته للعمل وللحيلولة دون تشكل الضغوطات التي تؤثر سلباً على وظيفته.^(١)

٧. **التعلم التنظيمي:** هو جميع الآليات والعمليات المستخدمة لتحسين إمكانيات الفرد بشكل مستمر وذلك لتحقيق أهداف محددة تتعلق بالأفراد والمؤسسة وأيضاً نتاج مشاركة أعضاء المؤسسة في التفاعل وتبادل المعرفة.^(٢)

الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين ببنك الخرطوم فرع الولاية الشمالية حيث بلغ عددهم (١١٠) فرداً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٥٠) فرداً.

أداة الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، واشتملت الاستبانة على أسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما اشتملت على أربعة محاور رئيسية، وفي هذه المحاور (٢٠) عبارة، وقد طلب من أفراد العينة أن يحددوا استجاباتهم عما تصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

(١) زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١١م)، ص ٣٣٨.

(٢) محمد الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، (عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، ٢٠١١م)، ص ١٣٦.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

١. الجداول التكرارية والنسب المئوية.
٢. الإحصاءات الوصفية.
٣. مربع كاي لاختبار جودة التطابق.

ثبات وصدق الاستبانة :

جدول (١) : قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات وصدق الاستبانة

المحاور	الثبات	الصدق
المحور الأول	٪٧١	٪٨٤,٢
المحور الثاني	٪٧٠	٪٨٣,٦
المحور الثالث	٪٦٩	٪٨٣,١
المحور الرابع	٪٧٥	٪٨٦,٦

المصدر: إعداد الباحث من تحليل الاستبانة، ٢٠٢٤م.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الثبات (معامل ألفا كرونباخ) للمحور الأول قد بلغ ٪٧١، ولعبارات المحور الثاني ٪٧٠، ولعبارات المحور الثالث ٪٦٩، ولعبارات المحور الرابع ٪٧٥، وهذا المقياس كافٍ لإجراء التحليل، ويدل ذلك على ثبات الاستبانة وصلاحيته للقياس.

تحليل البيانات:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية :

جدول (٢) : توزيع أفراد العينة وفق البيانات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	31	62%
	أنثى	19	38%
	المجموع	50	100%

10%	5	ثانوي	المؤهل العلمي
60%	30	جامعي	
30%	15	فوق الجامعي	
100%	50	المجموع	
10%	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
26%	13	5 وأقل من 10 سنوات	
38%	19	10 وأقل من 15 سنة	
26%	13	من ١٥ سنة فأكثر	
100%	50	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من تحليل الاستبانة، ٢٠٢٤م.

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن معظم المبحوثين من أفراد العينة من الذكور بنسبة ٦٢٪، كما أن معظم أفراد العينة هم من فئة الجامعيين حيث بلغ عددهم (٣٠) فرداً بنسبة مئوية ٦٠٪، كما يلاحظ أيضاً بأن أكثر المبحوثين من أفراد العينة بلغت سنوات خبرتهم (١٠) وأقل من ١٥ سنة) حيث بلغ عددهم (١٩) فرداً بنسبة مئوية ٣٨٪، ولعل ذلك يدل على التأهيل الجيد للمبحوثين، وكذلك لديهم الخبرة الكبيرة، ومن ثم مقدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة.

ثانياً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المحور الأول: التدريب:

البعد الأول: الاحتياجات التدريبية

جدول (٣): الإحصاء الوصفي والاتجاه العام لعبارات البعد الأول

القرار	مستوى المعنوية	قيمة كاي المحسوبة	الانحراف المعياري	درجات الحرية	الوسط الحسابي	العبارة
الموافقة	٠,٠٠١	١٧,٦٠٠	١,٢١٥	٤	٣,٥٦	تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء
الموافقة	٠,٠٠٠	٣٣,٤٠٠	١,٠٩١	٤	٣,٤٤	تشارك جميع الإدارات بالوزارة في تحديد الاحتياجات التدريبية
الموافقة	٠,٠٠٠	٤٥,٦٠٠	١,٠٧٤	٤	٣,٥٢	تحدد الوزارة احتياجاتها التدريبية تبعاً للتطورات التكنولوجية

الموافقة	٠,٠٠٠	٣٢,٦٠٠	١,١٤٣	٤	٣,٤٠	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الوزارة وفقاً لتحديد الوظائف المطلوب التدريب على أدائها
الموافقة	٠,٠٠١	١٨,٦٠٠	١,٢٢٩	٤	٣,٦٠	توفر الوزارة الإمكانيات المالية اللازمة لتدريب العاملين

المصدر: إعداد الباحث من تحليل الاستبانة، ٢٠٢٤ م.

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (٣,٤٠ - ٣,٦٠)، وأن قيمة الانحراف المعياري تقع ما بين (١,٠٧ - ٢,٢٢) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة.

البعد الثاني: الأساليب التدريبية

جدول (٤): الإحصاء الوصفي والاتجاه العام لعبارات البعد الثاني

القرار	مستوى المعنوية	قيمة كاي المحسوبة	الانحراف المعياري	درجات الحرية	الوسط الحسابي	العبارة
الموافقة	٠,٠٠١	١٨,٤٠٠	١,٢٣٦	٤	٣,٦٨	تهتم الوزارة باستخدام الأساليب الحديثة في عملية التدريب
الموافقة	٠,٠٠٠	٣٤,٦٠٠	١,٠٤٥	٤	٣,٦٤	تحرص الوزارة على توفير البيئة الملائمة لتطبيق العملية التدريبية
الموافقة	٠,٠٠١	١٧,٦٠٠	١,١٨٩	٤	٣,٦٦	تعمل الوزارة على تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة
الموافقة	٠,٠٠٠	٢٤,٨٠٠	١,٠٧٢	٤	٣,٥٦	تنتهج الوزارة أسلوب المؤتمرات والورش في تدريب العاملين
الموافقة	٠,٠٠٠	٤٦,٦٠٠	١,٠٨١	٤	٣,٦٦	التدريب المعتمد من الوزارة يسهم في القضاء على نقاط الضعف في الأداء

المصدر: إعداد الباحث من تحليل الاستبانة، ٢٠٢٤ م.

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (٣,٥٦ - ٣,٦٨)، وأن قيمة الانحراف المعياري تقع ما بين (١,٠٤ - ٢,٢٣) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة.

البعد الثالث: البرامج التدريبية

جدول (٥): الإحصاء الوصفي والاتجاه العام لعبارات البعد الثالث

القرار	مستوى المعنوية	قيمة كاي المحسوبة	الانحراف المعياري	درجات الحرية	الوسط الحسابي	العبارة
الموافقة	٠,٠٠٠	٣٩,٤٠٠	٠,٩٧٣	٤	٣,٥٤	البرامج التدريبية الموضوعية بالوزارة تعمل على تنمية المهارات
الموافقة	٠,٠٠٢	١٧,٤٠٠	١,٢٤٩	٤	٣,٧٠	تحرص الوزارة على تنفيذ البرامج التدريبية بناءً على الخطة الإستراتيجية للتدريب بصورة مستمرة
الموافقة	٠,٠٠٠	٣٨,٢٠٠	١,١٢٦	٤	٣,٥٨	تعتمد الوزارة على تنفيذ نشاطات تدريبية تتوافق مع طبيعة نشاط الوزارة
الموافقة	٠,٠٠٠	٣١,٤٠٠	١,٠١٢	٤	٣,٥٨	تضمن البرامج المعتمدة للتدريب على معلومات جديدة تفيد المتدربين
الموافقة	٠,٠٠١	١٩,٨٠٠	١,١٦٥	٤	٣,٥٢	تناسب البرامج التدريبية التي تبناها الوزارة مع أهدافها وخططها الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث من تحليل الاستبانة، ٢٠٢٤م.

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (٣,٥٢ - ٣,٧٠)، وأن قيمة الانحراف المعياري تقع ما بين (٠,٩٧ - ١,٢٥) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة.

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

جدول (٦): الإحصاء الوصفي والاتجاه العام لعبارات المحور الثاني

القرار	مستوى المعنوية	قيمة كاي المحسوبة	الانحراف المعياري	درجات الحرية	الوسط الحسابي	العبارة
الموافقة	٠,٠٠٠	٢١,٨٠٠	١,٢٢٧	٤	٣,٦٢	تقوم الوزارة بابتعاث منسوبيها الى الخارج بغرض التدريب مما ساهم في رفع قدراتهم
الموافقة	٠,٠٠٢	١٦,٨٠٠	١,٢١٥	٤	٣,٤٤	تهتم الوزارة بتدريب العاملين بالداخل مما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم
الموافقة	٠,٠٠٠	٢١,٨٠٠	١,٢٣٠	٤	٣,٤٢	تسعى الوزارة إلى التطوير المستمر مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين

تهتم الوزارة بتحفيز العاملين مما ساهم في تحسين أدائهم	٣,٢٨	٤	١,٢٣٠	٨,٠٠٠	٠,٠٤١	الموافقة
تقوم الوزارة بتوزيع فرص التدريب بين العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي	٣,٣٢	٤	١,٢٠٣	١٧,٦٠٠	٠,٠٠١	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من تحليل الاستبانة، ٢٠٢٤م.

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (٣,٢٨ - ٣,٦٢)، وأن قيمة الانحراف المعياري تقع ما بين (١,٢٠ - ١,٢٣) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة.

الخاتمة

أولاً: النتائج:

١. يقوم بنك الخرطوم بتحديد احتياجاته التدريبية تبعاً للتطورات التكنولوجية ووفقاً لتحديد الوظائف المطلوب التدريب على أدائها.
٢. يعمل البنك على تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية.
٣. التدريب المعتمد من قبل البنك يساهم في القضاء على نقاط الضعف في الأداء.
٤. البرامج التدريبية الموضوعة بالبنك تعمل على تنمية المهارات وإضافة معلومات جديدة تفيد المتدربين.
٥. اعتماد البنك على تنفيذ نشاطات تدريبية تتوافق مع طبيعة نشاطه، وتتناسب مع الأهداف والخطط الموضوعة.
٦. حرص البنك على تنفيذ البرامج التدريبية بناءً على الخطة الإستراتيجية للتدريب بصورة مستمرة.
٧. اعتماد البنك على التدريب الداخلي والخارجي ساهم في تنمية وتطوير القدرات والمهارات للعاملين.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة توفير البنك البيئة الملائمة لتطبيق العملية التدريبية بشكل فعال.
٢. تفعيل البنك لعملية التدريب ليساهم في القضاء على نقاط الضعف في الأداء.
٣. ضرورة تبني برامج تدريبية حديثة تتلاءم مع المستجدات والتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة.
٤. تعزيز النشاطات التدريبية لتتوافق مع طبيعة نشاط البنك، وتتناسب مع الأهداف والخطط الموضوعة.
٥. التوزيع العادل بين العاملين في عملية التدريب بالبنك مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
٦. الاستمرار في تعزيز الاحتياجات والبرامج التدريبية للعاملين لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

١. أبو العباس فضل المولى كجوك، إدارة الموارد البشرية: الأصول العلمية ونماذج التطبيق، ط٢، الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠١٣م.
٢. أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، ط٥، الخرطوم: مطبعة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٤م.
٣. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١١م.
٤. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط٢، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠١٠م.
٥. حسين محمد حريم، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م.
٦. طاهر الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م.
٧. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
٨. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار زمزم للنشر، ٢٠١٠م.
٩. محمد الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، ٢٠١١م.
١٠. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م.
١١. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، ط٤، المملكة العربية السعودية: دار العبيكان للنشر، ٢٠١٥م.
١٢. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش الصالح، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٩م.
١٣. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ٢٠١٠م.
١٤. سامح عبد اللطيف عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠١١م.
١٥. عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.
١٦. عصام حيدر، التدريب والتطوير، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ٢٠٢٠م.
١٧. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
١٨. رداح الخطيب وأحمد الخطيب، التدريب الفعال، القاهرة: دار عالم الكتاب الحديث، ٢٠٠٦م.

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية:

١. المعترف بالله البرنس محمد خليفة، «أثر وسائل التواصل عن بعد على جودة العملية التدريبية في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس»، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (٢٢)، العدد (٢)، مصر، أبريل ٢٠٢١م.
٢. علي يونس ميا وآخرون، «قياس أثر التدريب في أداء العاملين»، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣١، العدد ١، عمان، ٢٠٠٩م.

ثالثاً: البحوث العلمية غير المنشورة:

١. أحمد بركات أحمد علي، التدريب وأثره على الأداء، دراسة حالة الهيئة القومية للغابات (١٩٩٥ - ٢٠٠٥م)، رسالة

- ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، ٢٠٠٩م.
٢. أميرة عبد الناصر جمال الدين محمد، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دراسة حالة شركة التأمين الإسلامية المحدودة، في الفترة (٢٠١٦-٢٠١٧م)، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، الخرطوم، ٢٠١٨م.
٣. حنان محمد محمد سعيد، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين بشركات البترول، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، ٢٠١٩م.
٤. يوسف قادر حمد الكوردي، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة مصرف كردستان الدولي في المحافظة السليمانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهري، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، ٢٠١٦م.
٥. مبارك عبد الغفار الطيب محمد الحسين، أثر إدارة تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المصارف السودانية (٢٠٠٥-٢٠١١)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، ٢٠١٢م.
٦. صفوان سيد، تقييم برامج التدريب في المؤسسات العامة وأثرها على أداء العاملين، دراسة حالة: جامعة النيلين (٢٠١٠-٢٠١٥)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، السودان، ٢٠١٦م.

**Productive families and their role in
empowering Saudi women and
achieving sustainable development
according to Vision 2030**

إعداد

د. إيمان حسونه حسن بابكر

جامعة شقراء المملكة العربية السعودية

Abstract :

The study aimed to clarify the role of productive families in the Kingdom of Saudi Arabia as one of the effective means to address unemployment and get rid of it, especially with the increase and growth of this unemployment among women in the recent period, which amounted to 31.4%. It also gives Saudi women the opportunity to work from home, so this paper aims to It clarifies the role of financing institutions within the Kingdom by supporting and financing family enterprises and projects and productive families' stores through the development and innovation of a range of financing services for this sector.

The study came with a set of results and recommendations, including the establishment of a main authority authorized by the state to take care of small projects and productive families. And uniting its efforts in dealing with the projects of these families, in addition to recommendations to the owners of productive families' projects, including interest in training, improving the product, and marketing it.

Keywords: Microfinance, productive families, sustainable development, Vision 2030.

.introduction:

The increase in population numbers and the high rates of population inflation have led to the emergence of many economic, social, environmental and other problems. It is widespread if it is not resolved carefully and accurately, especially as it reached a high and an annual increase that reached "75.8 million unemployed, or 12.6% worldwide, according to the United Nations report for the year 2010 AD, as unemployment rates varied between countries, reaching 10.3%. Europe».

In India, unemployment recorded approximately 6.8% of the total population, while 25% of citizens of Arab countries suffer from an unemployment crisis, and in the Gulf, rates reached 6.3%, especially in Saudi Arabia, where the unemployment rate reached 10%, despite The population does not exceed 19 million people

Since this rate is considered relatively high, it was necessary to find means outside the public job on which the population relied since the beginnings of the formation of states in history, which could no longer provide sufficient job opportunities to bridge the unemployment gap, which created other ways and areas to solve this problem and save The unemployed are from the unemployment trap, which often leads to poverty and other social and economic problems. Perhaps one of the most important of these methods recently presented to Saudi society and in which the government and civil organizations have begun to pay attention is the issue of small projects and work within them.

Because of its global proven capabilities to employ high numbers of unemployment in many countries such as Japan, India and many European countries, in addition to its effective impact on raising the balance of economic balance between the population and increasing income rates and thus improving economic and social conditions and others,

which includes citizens with services that are achieved for them Luxury, and such projects do not need large capitals, huge plans and organizations, or high skills, but most of them can be established from home.

These projects are the best that can be presented to solve the problem of women's unemployment and its experience in a society such as the Saudi society, which is characterized by its socially conservative character, where it is possible for women to work at any time of the day or in any place that suits their nature and the society to which they belong, so this study was devoted to studying Small projects and the extent of their effectiveness and compatibility to empower women and to treat women's unemployment in the Kingdom of Saudi Arabia and achieve sustainable development.

In this context, the idea of preparing a working paper came, which aims mainly at researching the empowerment of productive families in the Kingdom and the achievement of development. To achieve this goal, the paper was divided into five sections: The second section reviews the current situation of productive families in the Kingdom and its economic impact. The third section sheds light on the role of productive families and reviews successful experiences.

In the fourth section, the requirements for developing productive families' projects to be successful commercial projects are reviewed. The fifth section discusses the role of productive families in achieving Vision 2030. At the end of the paper, the findings and recommendations are reviewed.

The importance of the subject and the reasons for its selection:

The importance of the study, being one of the few studies of its kind in the Kingdom of Saudi Arabia, lies in the study and description of small women's projects (productive families' projects) as an integrated framework and an independent economic unit, in addition to examining the effectiveness of women's small projects, and what are the most important projects that can be adopted as small projects Saudi women, in addition to the fact that the study searches for the remedial method achieved by small projects in eliminating Saudi female unemployment, whose numbers are increasing annually, as it has become one of the most important problems facing women in society.

There are many available and unexploited raw materials that can be used to make this type of project that is compatible with the nature of Saudi women in terms of their social privacy and the inability of the majority of them to work in departments or facilities crowded with men due to the nature of society.

And we conclude that the adoption of women's small projects as a subject of study is very important, especially if we hope or aim to create a mature and integrated society characterized by the full employment of all its workforce, free from defects and economic problems and the accompanying social, environmental or other problems, and in order to create an active Saudi woman Participation in economic growth is far from being dependent or dependent on men

Perhaps the main importance of this study aims to clarify and show the extent of benefiting from microfinance projects in empowering Saudi women, supporting economic development processes, creating job opportunities, and working to reduce unemployment rates in accordance with Vision 2030.

Objectives of the study :

The objectives of the study focus on:

- 1- Clarifying the concepts of poverty, microfinance, and sustainable economic and rural development
- 2- Determining the role of microfinance in eradicating poverty and creating a developmental balance in the Kingdom of Saudi Arabia.
- 3- Finding a solution to the problem of increasing female unemployment in the Kingdom of Saudi Arabia by creating new job opportunities.
- 4- Provide recommendations that push microfinance projects to achieve sustainable economic development and move towards achieving Vision 2030
- 5- Identifying women's small projects in the Kingdom of Saudi Arabia and reviewing some successful experiences.

The study problem revolves around examining the following points:

1. The role of small projects in addressing the problem of unemployment among women in the Kingdom of Saudi Arabia.
2. What are the difficulties and obstacles facing the financing of productive families.

assumptions

Starting from the spontaneous knowledge of the subject leads us to assume some possible effects of microfinance on borrowers, but these assumptions are the subject of constant research and scrutiny.

The hypotheses focus on:

- 1- Income: Microfinance leads to an increase in the income of the borrowers. If we proceed from the fact that the borrowing will be invested in the small project or small enterprise, we can assume that every additional investment in any enterprise would lead to an increase in profits and thus an increase in income. Therefore, borrowing directly leads to an increase in the borrower's income.
- 2- Job opportunities: Microfinance leads to an increase in job opportunities. As long as it is directed at existing businesses, it targets the unemployed and thus contributes to reducing their number on the general economic level. It provides job opportunities, and it targets people who do not own a project.

3- Work management: Small financing leads to the development of work management. The direct and initial observation of borrowers indicates that they are forced to organize their affairs to keep up with the financing institution in its frequent questions about details such as sales value and inventory value, which forces them to develop their ability to organize accounting and management. So, we assume that even if the financial institution does not conduct training programs in accounting and bookkeeping,

Borrowers are working to develop their capabilities, in response to and in line with developments in their work, the most important of which is the relationship with the financing institution.

4- Family expenses: Microfinance leads to a change in the size and distribution of family expenses. And this hypothesis stems from the fact that any increase in income will be used to promote the economic projects themselves and is also used to improve the standard of living of the borrowers

5- Economic development: At the last level, it is assumed that microfinance projects (productive families) work to raise growth rates and economic development by creating multiple job opportunities, increasing production rates, and so on.

Research Methodology:

The researcher uses the descriptive analytical method, which is the method that is useful in identifying the features and characteristics of a particular phenomenon. This approach will be used in this study to identify the extent of the impact of financing productive families in bringing about economic and social change in the target groups, and then contribute to economic development as a whole according to Vision 2030.

First: the concepts of poverty

There are many concepts of poverty in the economic and social literature related to the subject of poverty. Although most of them focus in their definition of the concept of poverty at the level of income or

The expenditure necessary to obtain the minimum basic needs necessary for living, such as food, housing, and clothing, and then the person whose income or spending level is less than the minimum basic needs of living is considered poor, and accordingly each country set for itself a limit that it called the “national poverty limit” and it was determined In the local currency, if the individual falls below this line, he is considered poor. Journal of Agriculture and the Arab World (2011).

- Many international institutions have contributed to studying the phenomenon of poverty, defining its dimensions, and developing broad concepts to define it. We mention among them the following:
- The World Bank defined in its famous report on world development for the year 2000/2001, whose main theme was poverty, the concept of poverty as the inability to achieve the minimum standard of living. For the purposes of comparison between the countries of the world, the World Bank set two limits for poverty: one dollar for the

minimum and two dollars for the upper limit, according to the purchasing power equivalent for the year 1985, and in 2008 the poverty line was set at one dollar and a quarter per day.

- In the statement issued by the World Summit on Social Development held in Copenhagen in 1995, the United Nations defined poverty as: the lack of material income and sufficient production resources to ensure the satisfaction of basic and necessary needs to meet the requirements of life, and to avoid hunger, malnutrition, and deprivation.
- It is defined according to the International Organization for Human Rights as: a human condition based on continuous or chronic deprivation of resources, capabilities, options, security, and the ability to enjoy a decent standard of living as well as other civil, cultural, economic, political and social rights.
- Based on these definitions, the concepts of poverty can be summarized in the following dimensions:
- Material deprivation in obtaining the minimum human needs, the most prominent manifestations of which are the decrease in the quantity and quality of food consumption, the low health condition and the educational level,
- Non-material deprivation, such as a person's lack of freedom and dignity, lack of security and peace, and deprivation of his political and civil rights.
- Concepts of productive families
- Productive families” are those families that seek to provide part of their own needs by relying on the skills they possess, and they produce and sell what they make from home, with the aim of increasing their income and raising their standard of living, away from begging for alms, or waiting for a job that may not come.
- The projects of productive families are among the important projects that are welcomed by the government and the people, and the projects vary according to the skill of the families.
- The importance of projects from home emerges from being a source of earning or increasing income, as it gives Saudi women the opportunity to work from home, which contributes to reducing unemployment among Saudi women, which amounted to 31.4% among women, and working to provide a job opportunity while preserving her main role as a mother and educator .

The sector of productive families and projects from home plays a major role in contributing to the process of balancing development and reducing migration from villages to cities, especially in view of the low capital required to practice this activity, the low cost of raw materials needed for manufacturing, and the low cost of job opportunities, as they depend mainly on labor. more than relying on capital. During the past five years, the activity of productive families in the Kingdom has grown remarkably, and it has become one of the pillars of the national economy that works to raise the financial solvency of the family, as it expresses national identity in many of its products.

It is worth noting that the Kingdom has placed productive families in small enterprises and is working to invest in them, as this will bring many benefits to the Kingdom, including the following:

- Work to reduce unemployment within the Kingdom.

- Work to reduce the poverty rate within the country.
- These projects will also provide many opportunities for women in the Kingdom.
- To reduce the burden on the government significantly.
- Work on recycling money in the Kingdom instead of exporting it outside the country.

Concepts of economic development and sustainable rural development

The concept of economic development refers to the sustainable and coordinated actions of policy makers and participating groups that contribute to enhancing the standard of living and the economic health of a given area. Also, economic development can refer to the quantitative and qualitative changes in an economy. These actions can cover multiple areas, including human capital, basic infrastructure, regional competition, environmental sustainability, social inclusion, health, security and reading.

writing, as well as other fields. The concept of economic development differs from economic growth.

While economic development refers to efforts to intervene in policies with the aim of ensuring the economic and social well-being of people, economic growth refers to the phenomenon of market productivity and the rise in the gross domestic product (GDP) rate. Accordingly, economist Amartya Sen points out: "Economic growth is one aspect of the process of economic development." [1]

Badr El Din, Maryam. United Nations report: Unemployment rates among the world's youth are at their highest. The seventh day, February 2012

Kouider, Ibrahim. Unemployment and the Arab world. Journal of Social Sciences. Issue eight. 2010. p. 24

Opinions differ greatly on the concept and meaning of economic development, its causes and stages, as the process of economic development is very complex and involves several social factors.

And "economical, civilized, and so on." It means practical economic development that enables the country to grow on its own, meaning that the economy grows with its own resources, and for the economy to achieve its own growth, it must have achieved economic growth first - that is, an increase in the average per capita income from the national income. The economic structure as a result of increasing the total production rates of manufacturing and producing local commodities to improve the quality of life

As for the modern capitalist thought, its vision to solve the problem of development appeared after the crisis of economic stagnation, during the period (1929 AD - 1933 AD), which is considered one of the dark periods in the history of capitalism, as it highlighted the defects of the capitalist system. It has been shown by the economic recession that the

problems that the capitalist system is going through do not lie in the supply of goods and services that most economists are concerned with. Rather, the problem lies on the actual demand side. It has been shown that the insufficiency of markets is the essence of the capitalist problem in that period. The economists who preceded this stage were concerned with reducing the costs of productive units and maximizing the profits of the individual enterprise, believing that its realized profits are the source of capital accumulation.

In order to address the problem, Keynes paid attention to the national economy and searched for the necessary conditions for its growth. He considered that actual demand is the axis and basic condition for economic development, and called it (effective demand) and defined it as: “the part of the national income that is spent on consumption and accumulation.” He identified the variables affecting the growth of national income and considered them among the basic issues in economic growth. Keynes established a relationship between the increase in investment and the growth of national income and called the nature of this relationship the term multiplier that shows the impact of investment.

- This is because the increase in spending on investment will lead to an increase in national income by double amounts estimated in addition to this initial increase in investment, as this increase leads to successive spending on consumption. Keynes focused on the conditions necessary to maintain a steady growth of income on the basis of full employment without inflation or deflation. And about the extent to which income can grow at a rate sufficient to prevent long-term stagnation or long-term inflation. (2)
- There are some writers who cared about finding solutions to the problems of development after «Keynes», where their interest came in structural development, which appeared in the fifties of the previous century by writers such as (Paul Rosenstein, Nerxe, and Arthur Lewis) who explained the problems of development in the case of imbalance in the balance of payments, unemployment and the issue of Unfair distribution of income depending on certain characteristics of demand and production functions. These structural theories emphasize that the composition or structure of production, employment and trade are the keys to understanding the problem of economic development. For example, the simplest structural models express the dual economic model (agricultural and industrial sectors).

Atef Al-Sayed, Economic Development Studies, The Intellectual Complex House, Jeddah, 1968, p. 10.

- The study of economic development is one of the relatively recent studies that the science of economics focused on after the beginning of the twentieth century, especially in developing countries. In which the increase in real income is cumulative, rapid and continuous over a period of time so that this increase is greater than the rate of population growth with the provision of productive and social services and the protection of renewable resources from pollution and the preservation of non-renewable resources from depletion). (3)
- On the other hand, microfinance is considered one of the innovative mechanisms to alleviate poverty and its effects in societies that have been suffering from this problem of economic and social dimension with its

multiple effects that cast a heavy shadow on society and its stability. Microfinance is distinguished from other mechanisms of voluntary and charitable organizations that worked in the field of combating poverty, in that these organizations did not collect the recovered financing, and therefore all the projects that were under their supervision did not acquire self-sustainability, because the mentality of society associated with relief is based on the fact that the money of the organizations is Gifts (non-refundable money).

Today, microfinance aims to build comprehensive local financial markets that meet the various needs of the poor in terms of financial services. It is estimated that there are about three billion people in developing countries who do not have access to formal financial services, which deprives them of opportunities to increase their income and improve their livelihoods, due to the difficulty of obtaining a variety of microfinance services such as savings, borrowing, and money transfers....etc.

Microfinance serves a variety of financial relationships, most of which are informal, with credit available to informal money lenders, but at a high cost to borrowers. On the other hand, savings services are available through a variety of informal relationships such as savings clubs, savings associations, and revolving loans, but these relationships are usually volatile, irregular, and to some extent unsafe as well. Microfinance institutions and services can play an appreciable role in bridging these gaps by providing financial services to microfinance.

As for the best experiences of the Third World in this regard, three decades after Muhammad Yunus established the Grameen Bank in Bangladesh (September 1983), microfinance institutions have become serving about 160 million people. However, the majority

Dr. Omar Mohieddin, Underdevelopment and Development, Renaissance, Beirut 1977, pg. 98.

- The poor in developing countries are not covered by banks and do not have access to financial services
- Microfinance has emerged as a means of economic and social development to help low-income small farmers, producers and the poor in the world and enable them to get out of poverty since the seventies (Grameen Bank experience). And with the increasing interest in reducing poverty in the world in general, and Sudan in particular, the desire to activate the role that microfinance can play as an effective tool to achieve that goal has increased.
- Microfinance projects aim to improve household capacity, which helps families own assets, manage risks and facilitate consumption. A growing body of evidence shows that matching services to the financial needs of poor clients can lead to increased incomes and better quality of healthcare and education, as well as allowing children to attend more days of school and families to have more regular meals.

Funding concepts:

Finance is considered one of the most important main functions of any project, whether it is industrial, agricultural, commercial or service. Finance is what helps to establish projects and expand existing ones, and the financial sector represented by banks, insurance companies, various financial institutions and investment companies is what provides projects with the funds they need. He is the one who works to collect the savings scattered here and there in order to pump them into the body of the national economy in its various sectors to work to strengthen this economy and its growth and development. On this basis, the growth of the various economic sectors depends greatly on the extent of the presence and efficiency of the financial sector in the country. Whereas the banking institutions are essential and necessary

It is necessary for every economy, whatever its form, as it has played a role in accumulating savings and investing them in various areas that bring abundant benefits to the country in the form of increasing productivity and employment, reducing unemployment, and raising the level of the economic structure in the country.

In the beginning, we discuss the concepts of financing, which we begin with the definition of Professor Ali Ahmed Suleiman ((Finance is the art, science, or system of dealing with financial issues in the state or company, and the management of funds and loans and the organization of their management))

And financing is language: a source of financing that finances financing, it is said that the man financed: he took money and financed someone else: he provided him with what he needed from the money.

And money: "Everything that the individual or the group owns, such as belongings, trade goods, real estate, money, or animals (c) money, and camels were referred to in the pre-Islamic era."

Funding idiomatically: "A set of activities that lead to the provision of the necessary funds for payment. Its purpose is to provide the establishment or any operating sector with the necessary funds to achieve its objectives, pay its financial obligations and finance the proposed programs."

Dr. Shawki Dunya says, "The concept of financing is focused on creating resources, mobilizing them, and directing them to establish various investments," and further clarifies that by saying: "Financing is a complex process with dimensions and even stages. Resources are then channeled into channels to make investments«⁽¹⁾

The financing process plays an important role in the economic life, as it is the vital artery and the beating heart that provides the economic sector with its various establishments and institutions with the necessary funds to carry out the investment process, achieve development and push the economy forward.

(١) Research submitted to: The twentieth session of the Islamic Fiqh Academy - Muslim World League 25-29/12/2010 AD - = Dr. Shawky Dunya

If the financing process in its general sense means spending money, and investment in the simple sense means using money in economic operations in order to obtain a return or a result, then every investment is necessarily considered financing, but financing is not in all cases considered an investment.

- Financing until the beginning of the twentieth century meant managing funds and taking care of cash in the coffers of the establishments so that they could fulfill their obligations
- Finance: Finance means identifying the needs of individuals, organizations and companies in terms of cash resources and determining ways to collect and use them, taking into account the risks associated with their projects. Accordingly, the term financing combines the following:
 - Study of money and other assets.
 - Management and control of these assets.
 - Identify and manage project risks.
 - Science of money management.
- In the verb form, the word financing means providing funds for business or large individual purchases (such as cars and homes).
- The financing activity is the application of a set of methods used by individuals or organizations (entities) to manage their money, and precisely manage the difference between their incomes and expenses, in addition to the risks related to their investments. An entity whose income exceeds its expenditures can lend or invest that surplus. On the other hand, the entity whose income is less than its expenses can raise its capital either by borrowing or by selling equity, reducing its expenses or increasing its income. The creditor can find a borrower through a financial intermediary such as banks, debt securities or bonds in the bond markets. The creditor earns less interest than that paid by the borrower, and the difference goes in favor of the financial intermediary
- Microfinance concepts
 - 1. Definition of microfinance
 - The first definition: “Micro Finance” is the provision and provision of financial services to the poor who are able to organize projects (self-employment projects), such as lending, deposits and savings that adapt to their needs; .
 - The second definition: Microfinance is defined as credit and savings and the provision of other financial services such as transfers, insurance, consumer loans, marriage loans, technical assistance, credit cards, payment services, etc.; Al-Awad (2008).
 - Third Definition: Microfinance is defined as the proposed set of services or
 - Provided to individuals who do not have the ability to obtain such services from traditional financial institutions; Sébastien (2006).
 - Fourth Definition: Microfinance is defined as: a lending methodology that employs alternatives to collateral to provide and recover short-term working capital loans for small business owners; The Consulting Group

(2003).

- What is noticeable from these definitions is that microfinance programs focus on two main elements:
- The need to provide a variety of financial services, not just lending services;
- Providing these various financial services to the segment of the poor who are able to create income-generating projects.

What can be said from the above is that the concept of microfinance refers to those programs that focus on providing a variety of financial services and not only lending services to individuals who do not have the ability to obtain these services from official financial institutions, who are able at the same time to start investment projects. Income-generating, in the sense that it comes to address the problem of poverty and unemployment, in addition to addressing the problem of economic and social exclusion suffered by many individuals with low returns and high risks from the point of view of official financial institutions.

Productive families and their role in the developmental balance and achieving Vision 2030:

The activity of productive families is not limited to large cities. For example, Nairiyah, which is about 200 kilometers away from Dammam, was one of the first Saudi cities to pay attention to productive families. For nearly three decades, the livestock market has turned into a market for productive families to sell handicrafts, wild ghee and cats. Recently, it was called the Productive Families Market, and some modern regulations were introduced to it. Currently, more than 100 women sell, some of whom are over sixty years old, and their sales increase during the spring and winter periods, especially in the annual Nairiyah Summer Festival.

Over the past two years, the state, through the Social Development Bank, has generously supported thousands of productive families, with the aim of encouraging women and those with special needs, to engage in economic development efforts in a way that achieves the aspirations of Vision 2030. This support has created new opportunities, fought unemployment, and raised the efficiency of young people. and young women, and contributed to qualifying them for the labor market and participating in the country's development. Also, government support and legislative laws contributed to the expansion of the activity of the productive families sector, and by the end of 2019, the number of beneficiaries of the Social Development Bank from productive families reached more than 41 thousand families, managing sales, estimated at more than 1.9 billion riyals annually.

The manufacture of sweets and foods represents an important aspect of the activities of these families, but its field expands to more than that, as it includes spinning and weaving wool, painting on cloth, carving on wood, henna inscriptions, the manufacture of home accessories, wooden artifacts, the manufacture of folk medicines, incense and perfumes, coloring Glass mirrors, designing shapes and figures, drawing of all kinds, making traditional dolls, coloring pottery, traditional wooden boxes, arranging flowers, in addition to making ceramics and copper utensils.

Organizing the work mechanism of productive families:

In mid-2018, the Council of Ministers approved the regulation for productive families with the aim of organizing and developing their business, and a permanent committee was established headed by the Social Development Bank and the membership of several relevant government agencies, to define roles, unify efforts and raise the level of cooperation for the development of this nascent sector, and supervision of the productive families program was transferred from The Ministry of Labor and Social Development delegated social security to the Social Development Bank, and 240 million riyals were allocated annually to support and develop the sector, and an additional 50 million riyals for the vocational and vocational training program for women.

These efforts resulted in unprecedented support for thousands of productive families in the year 2020 AD, as the bank's programs contributed to supporting and financing 85,000 productive families at a value of 1.2 billion riyals through development associations and microfinance partners in various regions of the Kingdom, including soft loans commensurate with the stages of growth. Families activities, capacity building and training, as well as access to markets and allocating business incubators, among others. About 7,000 beneficiaries have been trained, bringing the total number of beneficiaries from training programs to more than 50,000.

According to the website of the Social Development Bank, the bank offers several financial solutions to productive families wishing to develop their businesses, starting with micro-loans, amounting to an average of 12 thousand riyals and up to 200 thousand riyals, and the support varies between the individual financing approach for the family and the collective financing approach for a group of women And recently, the bank launched the national platform for productive families, which is a platform that provides integrated services to serve as a one stop shop for them. The bank also worked to create a supportive environment by empowering more than 113 development associations, and establishing financing units within these associations, training more than 1,300 of these associations' employees and raising their capabilities as a basic step towards transforming the associations' business into microfinance to serve productive families.

The role of the bank is not limited to support and financing only, but also includes training and consultations, through international and local specialists and consultants, in addition to supporting the supply and value chains of projects and their enforcement of markets through qualitative strategic partnerships to contribute to diversifying sources of income and creating more job opportunities for the sons and daughters of the country. He added that the Bank will provide its full support to productive families, for whom modern means of communication have provided wide marketing opportunities, by facilitating micro-enterprise financing opportunities and stimulating the non-profit sector to work on building the capacities of these families and financing their initiatives.

The bank seeks to expand the financing circle for productive families and self-employed, with a budget of more than 10 billion riyals until 2030, and plans to invest nearly two billion riyals in business support services, and the bank will

continue to support licensing productive families with the aim of formalizing more than 60 billion riyals in the gross domestic product. The Kingdom's real total by 2030.

The bank's incentive plan depends on supporting the marketing of the products of productive families, implementing them for sales centers, and designing a number of initiatives in this context, the most important of which is the "Yamam Café" initiative, which is an area equipped to prepare and sell food products to employees of government and private agencies by operating them from productive families. It was opened during the period The past short period has established 12 branches in each of Riyadh, Dammam, Jeddah, Hail and Qassim, and the bank is preparing to open 25 new branches in cooperation with the Football Players Friends Association to launch this product in sports facilities and facilities after the fans return to the stadiums.

Among the important initiatives adopted by the Bank as well, is the initiative to develop and expand the presence of productive families in operating school canteens, and in agreement with the Ministry of Education and relevant government agencies, the Bank has enabled more than 430 families to operate school canteens in most regions of the country, and the program is being expanded.

The Productive Families Windows initiative was also launched, through which more than 100 products were displayed on the sales shelves of these stores, which contributed to raising the quality of families' products through free competition with the private sector. The Bank is active in providing temporary sales outlets for productive families in seasonal markets and bazaars at the global level. The Kingdom, and the number of the bank's participation during the past three years has reached more than 200 events and festivals, during which it sponsored 1,000 productive families. In addition to that, during the past two years, the bank issued several laws to organize and protect the productive families sector, and to promote and protect their work

The Anti-Concealment System, while the service of issuing certificates of registration of productive families was recently launched through the national platform for productive families to transform these families into defined economic entities to enhance the reliability of their products and facilitate their acceptance in the market. The number of productive families obtaining a license has reached 12,000 so far.

<https://www.spa.gov.sa/w1409377>

Rich experiences:

The idea of productive families brought many families out of the circle of destitution and suffering to a better life, and many women emerged in it and turned into bright models. Special exhibitions and forums have become important marketing outlets that help productive families to market their product easily and easily. Al-Aziza Beach is full of small kiosks that sell products These productive families, including sweets, traditional food, and handicrafts, are crowded with expatriate workers.

Many of those families had been suffering for many years from poverty and dependence on their salary from social security, or weak salaries. Last September, the Social Security Empowerment Program in the eastern region delivered mobile vehicles to a number of productive families with the aim of enabling them to practice their free commercial activity without being restricted to the place, with the aim of Raising their productivity and skills to increase their financial income.

Thira are the successful examples that found a solution in the projects of productive families to improve their income, including Noura Al-Buraiki, a Saudi woman over sixty years old and famous for popular spices, Arabic coffee, and popular sweets that are ordered well in advance of their delivery because they need special methods of making, and they have improved Al-Buraiki's condition after starting her small project from home with the help of her three daughters

Today, she spends generously on them after many years of destitution and poverty, and Noura's story is one of thousands of inspiring stories.

Also, Shahd Al-Abdullah practices the art of making Western sweets with perfection, and has succeeded in expanding her activity despite her short start. As for her older sister, she preferred to work with hand-made textiles and handicrafts, and finds her work popular among women

<https://www.spa.gov.sa/w1409377>

Productive families and their role in achieving sustainable development according to the Kingdom's Vision 2030

The Kingdom's Vision 2030, which was endorsed by the Custodian of the Two Holy Mosques King Salman bin Abdulaziz, and whose plans were drawn by His Highness Crown Prince Mohammed bin Salman, came to move the Kingdom and its society from one reality to another, more developed reality, to draw clear and bold features for a bright future in a world that is changing in a way that exceeds all perceptions

In light of the rapid developments in the Kingdom at the level of state institutions and society, the efforts of the productive families sector have emerged to support and achieve the goals of the vision.

Caring for small and medium enterprises and productive families and supporting them achieves many goals and objectives at many levels and sectors, the most important of which is contributing to achieving a greater proportion of exports, reducing dependence on imports, and contributing to expanding job opportunities. Improving the income level of individuals and raising the standard of living and the well-being of life. It is a unique method to improve the income of the community members

- It is a major factor in stabilizing economic growth through the diversification of national income sources, and these projects do not require great efforts in providing infrastructure and exploiting the resources available in the local environment, and small and medium industries are a major source of feeding large companies and government agencies with the necessary elements for production and services. In view of the set of these goals

and objectives, Vision 2030 will continue to support small and medium enterprises and considers it a strategic option. Enhancing their role is one of the most effective means to achieve economic development and achieve comprehensive development.

Findings and Recommendations:

- The vast majority of women who work in productive family projects fall in the age group between 25 and 40 years, and this age is considered the real working age, as women are in full independence.
- Most of the female workers in the projects of productive families are divorced or widowed, and then single women, and this is probably due to the weakness of care programs for this group, which may push them to work in small projects as a means to meet the need and independence.

Most of those working in the small business sector do not have prior experience working in either the public or private sectors.

- Most of the female workers in the productive families sector did not find job opportunities in the public and private sectors, which pushed them to the small projects sector.

- The vast majority of women working in the field of productive families prefer sole ownership of the project, perhaps due to the small size of the projects.

- Most of the productive families' projects are managed by their owners, and this is perhaps for the purpose for which the project was established, which is to get out of the circle of unemployment.

- There is a complete conviction of the importance of productive family projects as an effective means of improving the financial situation.

- There is a desire and initiative of Saudi women to work in self-employment.

- There is no family refusal for small business owners to work within small projects.

- It is necessary to increase interest in women's work and open new fields for them.

- Establishing a system for women's lending in line with women's nature and capabilities.

- Establishing a group of model incubators to sponsor innovative projects.

- Establishing a knowledge forum through which knowledge and experiences are exchanged for the women of productive families' projects.

- Examining ways to develop systems related to productive families projects.

- Broadcasting media outlets encouraging self-employment and developing a culture of self-employment among women.

- Opening training centers for female entrepreneurs to help develop and develop their businesses

the reviewer:

- Ahmed, Farida Omar (2011 AD), The Impact of Islamic Finance on the Development of Small Projects, Master Thesis, Sudan University of Science and Technology, College of Graduate Studies, Sudan.

- Ghada Abdel Rahman (2001 AD), the effectiveness of small projects for productive families in social security, Riyadh, Ministry of Social Affairs. - Al-Aiban, Nawal Abdel Mohsen (2016 AD), the extent of the need to establish a social development organization to support productive families, an unpublished doctoral dissertation, King Saud University, Department of Social Studies.

- Al-Nimr Wati, Khalil and Saddam, Ahmed (2012 AD), unemployment of graduates and the role of small projects in treating it, Youth and Development Conference in Palestine, Islamic University, Palestine, Gaza

- Al-Muhanna, Haila (2009 AD) The effectiveness of a mentoring program for managing small projects among a sample of non-working female graduates in Riyadh, Ph.D. thesis, Princess Noura Bint Abdul Rahman University, Riyadh. –

- Al Saud, Al-Jawhara Bint Saud (2005 AD) A series of development programs for sites targeted by population development projects, Department of Social Studies, College of Arts, King Saud University.

- Abu Al-Nasr, Medhat (2007 AD), “Contemporary Trends” and Human Resources Development Department, Arab Nile Group, retrieved 3/15/2017 AD.

Al-Sarj, Hussein (2015 AD) Small and Medium Enterprises and the Challenge of Unemployment among Gulf Youth, research published in the Arab Future Magazine, Beirut, Center for Arab Unity Studies, Issues 69-70 / Winter - Spring 2015 AD

Al-Khamshi, Sarah Saleh, (2011 AD) The reality of productive family projects in the Kingdom of Saudi Arabia and the entrance to the empowerment of breadwinner women, a symposium on best practices in the field of development programs aimed at improving the living conditions of the poor, Riyadh, Princess Nora University.

– Al-Sakarna, Bilal (2006 AD) Small Projects and Entrepreneurship, published research. Retrieved 3/14/2017.

– Al-Dhihan, Saud, Abdul-Hamid, Ezzat (2002 AD), statistical data processing using SPSS, Riyadh, King Fahd National Library, -

– Al-Ghamdi, Muhammad (2011 AD). Social and organizational obstacles to small projects, master’s thesis. Imam

Muhammad bin Saud Islamic University: Riyadh. –

– Al-Qahtani, Sheikha (2010 AD) The Role of the Community Organizing Method in Supporting Productive Families Projects, An Applied Study on Charitable Societies and Development Centers in Riyadh, (Master's Thesis), Princess Noura Bint Abdul Rahman University, Riyadh -

– General Authority for Statistics, (2016), Labor Force Survey, Third Quarter 2016, General Authority for Statistics website, retrieved on 3/12/2017 AD

– Badawi, Fawaz Badawi Abdullah (2005 AD). The reality of financing small projects, master's thesis, Sudan University of Science and Technology, College of Graduate Studies, Palestine, Nablus. –

– Hamad, Ikhlas Othman Abdullah (2005), experiences and practices of national and Arab small projects to combat poverty, the model of the experience of women and community development centers, Al-Neelain University, Sudan. –

– Salman, Maysa Habib (2009 AD), the developmental impact of small projects funded under the development strategy, master's thesis, Arab Open Academy, Denmark.

– Abdul Razzaq, Amira and others (2016) The impact of Instagram on productive families in the Kingdom of Bahrain, University of Bahrain, College of Information Technology.

– Abboud, Kanjo (2007 AD). Investment and financing strategy in small projects, research / report. Faculty of Economics: University of Aleppo. 27

– Mohsen, Fawzi Muhammad, (2012 AD) The Role of Charitable Institutions in Improving the Quality of Life for the Poor, Journal of Studies in Social Service and Human Sciences, Helwan University, Issue Thirty-Second.

– Munshe, R. Rawda (2010 AD) The role of women in development in the light of contemporary trends and their educational applications in the field of productive families, PhD research, College of Education, Umm Al-Qura University.

– - Yasen, Dafa Al-Sayed Musa (2011 AD), the economic and social effects of productive families' projects in alleviating poverty implemented in the Zakat Bureau in Sudan, master's thesis, Graduate School of El-Neelain University, Sudan.

– Atshan, Abdul Rahman, (2015 AD), Activating the Role of Productive Families, Al-Youm Newspaper. economic news.

التحديات في التعرف على المشاعر باستخدام الذكاء الاصطناعي

Challenges in emotion recognition
using artificial intelligence

إعداد

أ. نسرين اسماعيل ادم عجبان

محاضرة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

٢٠٢٥ م

Abstract

Emotion Recognition has been an active area for decades due to the complexity of the problem and its significance in human-computer interaction. Various methods have been employed to tackle this problem. Multimedia Emotion Recognition stands at the forefront of emotion detection technology, pioneering the recognition of human emotions through audio and video inputs in the Saudi dialect. Representing a ground-breaking advancement, represents the first-of-its-kind program tailored specifically to discern emotional cues within the cultural and linguistic context of Saudi Arabia. By leveraging cutting-edge audio and visual processing techniques, transcends traditional language barriers, enabling accurate and culturally sensitive emotion recognition. Through meticulous development and validation, demonstrates unparalleled proficiency in interpreting a wide spectrum of emotional expressions, thereby revolutionizing applications across various domains. As a testament to its innovation, holds promise for enhancing human-computer interaction, fostering emotional intelligence in artificial systems, and facilitating personalized experiences in digital environments. This overview underscores the transformative potential in reshaping the landscape of emotion aware technologies, particularly within the Saudi Arabian context

قائمة الاختصارات

التعرف على عواطف الكلام	Speech Emotion Recognition	SER
اللغة العربية الفصحى الحديثة	Modern Standard Arabic	MSA
الشبكة العصبية التلافيفية	Convolutional Neural Network	CNN
الذاكرة الطويلة وقصيرة المدى	Long Short-Term Memory	LSTM
آلة ناقل دعم	Support Vector Machine	SVM

الفصل الاول : خطة البحث

تلعب العواطف دوراً حيوياً في التواصل البشري، وتؤثر بشكل كبير على كيفية التواصل وفهم الرسائل وتفسيرها. تساعد العواطف على نقل النوايا والمشاعر بطريقة تتجاوز الكلمات المكتوبة أو المنطوقة. وبالتالي فهم العواطف في الكلام يمكن أن يعزز التفاعلات الشخصية والمهنية، مما يساهم في تحسين التواصل بين الأفراد.

دراسة العواطف في الكلام أمر مهم لأنه يسمح بفهم أعمق للتواصل البشري وكيفية تأثير العواطف التفاعل الاجتماعي، هذا الفهم يمكن أن يحسن مجالات مختلفة مثل التعليم، حيث يمكن للمدرسين تعديل طرق التدريس بناءً على الاستجابات العاطفية للطلاب، وفي العلاج النفسي، حيث يمكن للمعالجين مراقبة الحالات العاطفية للمرضى وتقديم الدعم المناسب، تتضمن طريقة التعرف على عاطفة الكلام (SER) من الصوت والفيديو عدة طرق نظام التعرف على عواطف الكلام.

اهمية البحث:

الدافع وراء هذا البحث ينبع من الأهمية الكبيرة للغة العربية اللغة واستخدامها على نطاق واسع في مختلف المجالات. اللغة العربية يتحدث بها الملايين في جميع أنحاء العالم ويعمل كوسيلة أساسية للاتصال في العديد من البلدان، مما يجعل من الضروري تطوير أنظمة يمكنها الفهم والتفسير بدقة المشاعر المنقولة من خلاله. التعرف على العواطف في الكلام والمقاطع الصوتية باستخدام يحمل الذكاء الاصطناعي إمكانات هائلة لتطبيقات تتراوح بين العملاء خدمة دعم الصحة النفسية. ومن خلال الخوض في هذا البحث. فالبحث يهدف إلى سد هذه الفجوة في تكنولوجيا التعرف على المشاعر والمساهمة في التطورات التي تلبى احتياجاتها على وجه التحديد للسكان الناطقين باللغة العربية، وتعزيز التواصل والفهم في سياقات متنوعة.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في التعرف على المشاعر باستخدام الذكاء الاصطناعي مع مدخلات متعددة الوسائط، والتي تتمثل فيما يلي :

١. **تغطية العواطف:** ضمان التغطية الشاملة للعواطف، بما في ذلك أقل تمثل المشاعر الشائعة مثل الحزن والاشمئزاز تحدياً.

٢. **صعوبة الإدراك:** اكتشاف المشاعر الخفية مثل الاشمئزاز والحزن

٣. **جودة البيانات:** الحصول على مقاطع سمعية وبصرية عالية الجودة تصور بدقة التعبيرات العاطفية أمر بالغ الأهمية

ولكنها صعبة في كثير من الأحيان.

٤. **مدة المقطع:** اختيار المقاطع ذات المدة المناسبة للتحليل مع التأكد من أنها يشكل التقاط المحتوى العاطفي الكافي تحديًا.

٥. **مصادر البيانات:** تحديد مصادر متنوعة للمقاطع السمعية والبصرية والحصول عليها يمكن أن تكون أغراض التدريب والتحقق كثيفة الاستخدام للموارد.

٦. **التداخل الصوتي:** قد تؤدي موسيقى الخلفية أو الأصوات المتداخلة إلى حجب أو تشويه الكلام، مما يؤثر على وضوح المدخلات الصوتية.

٧. **توفر المقطع:** تأمين اللقطات الفردية بالمدة المناسبة والعاطفية يمكن أن يكون محتوى مجموعات بيانات التدريب محدودًا

٨. **وضوح الصوت:** مشاكل في وضوح الصوت بسبب تداخل الأصوات أو الخلفية يمكن أن تؤثر الضوضاء على دقة التعرف على المشاعر المستندة إلى الصوت.

٩. **تحويل البيانات:** الحفاظ على جودة البيانات عند تحويل المقاطع إلى التنسيقات المطلوبة. مثل WAV أو MP٤، يمكن أن تؤدي إلى تدهور الجودة السمعية والبصرية.

١٠. **إدارة الملفات:** إدارة وتسمية الملفات بشكل متسق وفعال لضمان ذلك تمثل سهولة التنظيم والاسترجاع تحديات لوجستية.

١١. **قيود التخزين:** إدارة قيود التخزين وضمان قابلية التوسع إن استيعاب حجم كبير من البيانات السمعية والبصرية يشكل تحديات للبنية التحتية.

تشكل تلك التحديات عقبات كبيرة في تطوير التعرف على المشاعر التقنيات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي مع مدخلات متعددة الوسائط.

أهداف البحث :

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو بناء نظام متعدد الوسائط للتعرف على المشاعر خاصة. ويمكن سرد أهداف البحث فيما يلي:

- تطوير نظام التعرف على المشاعر لمدخلات الصوت والفيديو.

- جمع مجموعة بيانات متنوعة من عينات الصوت والفيديو التي تمثل المشاعر والتعبيرات.

- توفير الوثائق والموارد لسهولة التكامل والنشر للنظام.

الحل المقترح:

الطريقة الأكثر تعبيرًا للتعبير عن مشاعر البشر هي من خلال تعابير الوجه والتعبير خصائص الكلام. في الآونة الأخيرة، المعلومات

المقدمة من الكاميرات والميكروفونات تمكين الكمبيوتر من "رؤية" و"سماع" المستخدم من خلال الصورة والصوت المتقدمين تقنيات المعالجة في النظم. ولذلك، واحدة من المهارات التي يحتمل أن الكمبيوتر يمكن أن تتطور، هي القدرة على فهم الحالة العاطفية للشخص لسد هذه الفجوة وتعزيز عملية التعرف على عواطف الكلام .

منهجية البحث:

ينقسم البحث إلى أربعة فصول على النحو التالي:

- الفصل الأول يعطي مقدمة عامة عن المشروع. يسلط هذا الفصل الضوء على الدافع، بيان المشكلة تليها أهداف المشروع.
- يعرض الفصل الثاني خلفية نظرية مختصرة عن العواطف وقنوات العواطف .
- الفصل الثالث يقدم وصفا تفصيليا لمنهجية العمل. وتقديم مجموعة من البيانات التي تم جمعها وهيكل مجموعة البيانات ومرحلة التحقق من الصحة dataset.
- الفصل الرابع يختتم العمل ويناقش الأعمال المستقبلية.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

تم التركيز على نظريات الانفعال والقنوات التي يتم من خلالها الانفعال. واستكشف حدوث الاتصالات، مثل تعبيرات الوجه، والإشارات النفسية.

نظرية العاطفة:

تعريف العاطفة

العواطف هي حالات نفسية وفسولوجية تؤثر على السلوك والاجتماعي التفاعلات. العواطف هي أنشطة عقلية محددة ومكثفة، والتي يمكن توقعها الخارج من خلال العديد من السلوكيات التعبيرية. الكلام، وتعبيرات الوجه، وإيماءات الجسم، و إشارات الدماغ وما إلى ذلك، هي إشارات للظواهر العاطفية للجسم كله. تلعب العواطف دور مهم إلزامي في حياة الإنسان. ويمكن التعرف عليه من خلال الكلام المنطوق من قبل الشخص، فهو وسيلة للتعبير عن وجهة نظره أو مشاعره تجاه الآخرين. تعد المعلومات العاطفية المخفية في الكلام حقيقة مهمة للتفاعل بين الأشخاص البشر لأنه يوفر ردود فعل في التواصل تخدم العواطف وظائف تكميلية مهمة، مثل:

• **تحفيز السلوك:** يمكن للعواطف أن تحفز الأفراد على الاقتراب أو تجنب الأمور بعض المحفزات، والتي يمكن أن تكون حاسمة للبقاء والرفاهية.

• **تسهيل التفاعل الاجتماعي:** تلعب العواطف دوراً رئيسياً في التواصل الاجتماعي

ويمكن أن تساعد الأفراد على فهم الحالات العاطفية والاستجابة لها آخرون.

• **تعزيز عملية صنع القرار:** يمكن أن تؤثر العواطف على عمليات صنع القرار لدى الفرد، غالبًا من خلال توفير معلومات قيمة حول الإمكانيات عواقب أفعالهم.

تصنيف المشاعر:

إن معظم المشاعر التي تلعب دوراً هاماً في التكيف مع الأحداث المتكررة وأنواع نموذجية من الأحداث الهامة في حياتنا، مثل الغضب والخوف، الفرح والحزن، والتي يتم تجربتها بشكل متكرر نسبياً. ومع ذلك، فإن قائمة ولا تنتهي العاطفة هنا، إذ تظهر مشاعر أخرى في حياتنا مثل القلق، الملل والحيادية على سبيل المثال لا الحصر. في مجموعة البيانات لدينا، يتم تصنيف العواطف إلى الفئات السادسة مثل السعادة والحزن والحيادية والاشمئزاز والغضب.

قناة التواصل العاطفي:

تعبيرات الوجه:

الوجه البشري معبر للغاية، قادر على التعبير عن مشاعر لا تعد ولا تحصى بدونها قول كلمة. وعلى عكس بعض أشكال التواصل غير اللفظي، فإن تعبيرات الوجه عالمية. تعابير الوجه للسعادة، الحزن، الغضب، المفاجأة، الخوف، و الاشمئزاز هو نفسه عبر الثقافات.

إشارات علم النفس:

تسمح الإشارات الفسيولوجية المتعلقة بالجهاز العصبي اللاإرادي بالتقييم العواطف بموضوعية. وتشمل هذه تخطيط كهربية الدماغ (EEG)، ومعدل ضربات القلب (HR)، مخطط كهربية القلب (ECG)، التنفس (RSP)، ضغط الدم (BP)، مخطط كهربية العضل (EMG)، موصلية الجلد (SC)، نبض حجم الدم (BVP)، ودرجة حرارة الجلد (ST). يعد استخدام الإشارات الفسيولوجية للتعرف على المشاعر مفيداً أيضاً للأشخاص الذين يعانون من مرض جسدي أو عقلي وبالتالي تظهر عليهم مشاكل في تعابير الوجه أو نغمة الصوت.

الصوت:

بالإضافة إلى الوجه، تعد الأصوات وسيلة مهمة للتعبير العاطفي. خطاب هي قناة اتصال ذات صلة غنية بالعواطف: الصوت في الكلام لا ينقل فقط رسالة دلالية ولكن أيضاً معلومات حول الحالة العاطفية المتحدث. بعض ناقلات الميزات الصوتية الهامة التي تم اختيارها للبحث مثل التردد الأساسي، ومعامل التردد الراسي (MFCC)، والتنبؤ معامل الراسي (LPCC)، الخ.

مجموعة مشاعر الكلام:

يتم تدريب واختبار معظم أنظمة التعرف على المشاعر باستخدام البيانات المتاحة من

المجاميع. يتم استخدام مجموعات الكلام للتعرف على المشاعر إما من خلال الفعل أو التحريض أو طبيعي.

الجسم الطبيعي :

يتكون الجسم الطبيعي من تسجيلات للعواطف العفوية والطبيعية كما هي تحدث في الحياة اليومية. ويتم جمع هذه البيانات في مواقف الحياة الحقيقية دون أي خارجية التدخل أو التحفيز. الجسم الطبيعي مفيد للغاية لأنه يعكس تعبيرات حقيقية عن المشاعر، مما يجعلها مثالية للتدريب على التعرف على المشاعر النماذج التي يمكن أن تعمل في ظروف واقعية

المجموعة المستحثة :

في المجموعة المستحثة، يتم إنشاء بيئة أو موقف محدد لاستحضار معين العواطف في المشاركين. يمكن تحقيق ذلك من خلال عرض الأفلام أو رواية القصص أو توجيه المشاركين إلى ممارسة أنشطة معينة تثير مشاعر معينة. هم يتم تسجيل الاستجابات العاطفية وتحليلها. هذا النوع من الجسم يسمح بالتجميع مجموعة متنوعة من المشاعر في وقت قصير وبتكلفة أقل من الجسم الطبيعي.

مجموعة التصرفات :

يتضمن الجسم التمثيلي تسجيلات لمختلف المشاعر التي يمثلها الجهات الفاعلة المهنية أو الأفراد العاديين اتباع تعليمات محددة للتعبير مشاعر معينة مثل الغضب والسعادة والحزن والمفاجأة والاشمئزاز والحياد. تعتبر هذه المجموعة مفيدة لتدريب النماذج الأولية لأنها توفر جودة عالية ومحددة البيانات، ولكنها قد لا تعكس دائمًا التعبيرات العاطفية كما تحدث في الحياة الواقعية.

الأعمال ذات الصلة :

التعرف على عواطف الكلام العربي سنقدم في هذا القسم مراجعة للأدبيات المتعلقة ببعض عواطف الكلام العربي أنظمة التعرف:

1. ASERS-CNN: نظام التعرف على انفعالات الكلام العربي وفق نموذج CNN: يبدأ المؤلفون بمناقشة أهمية التعرف على عواطف الكلام (SER) في التواصل البشري. قدم المؤلفون نموذج ASERS-CNN. المؤلفون قاموا بوصف مجموعة بيانات BAES-DB، التي تحتوي على تسجيلات لـ 13 متحدثًا يعبرون عن أربعة العواطف - الحيادية والفرح والحزن والغضب. يشرحون خطوات المعالجة المسبقة المتخذة لإعداد البيانات للتحليل، بما في ذلك التأكيد المسبق والإزالة الصامتة، والتفصيل أنواع الميزات الخمسة المستخرجة لتصنيف المشاعر: MFCC، والمخطط اللوني، والمخطط الطيفي ذو مقياس ميل، والتباين الطيفي، وميزات النقطة الوسطى النغمية. تشير النتائج إلى أن نموذج ASERS-CNN لا يتفوق على نموذج ASERS LSTM السابق فحسب، بل يتفوق أيضًا على النماذج الحديثة الأخرى من حيث الدقة. ال يقدم المؤلفون مقارنة شاملة لأداء نموذجهم مع النماذج الأخرى من الأدب، مما يدل على تفوق نهجهم. في الختام، يمثل نموذج ASERS-CNN تقدمًا كبيرًا في SER العربية، تقديم حل قوي لتحديد

المشاعر بدقة من الكلام. المؤلفون تشير إلى أن نموذجهم يمكن أن يكون مفيداً في مختلف التطبيقات، وخاصة في الرعاية الصحية، والمساهمة في المجال الأوسع للتفاعل بين الإنسان والحاسوب.

٢. التعرف الفعال على عاطفة الكلام باستخدام أساليب التعلم العميق اللهجة الجزائرية :

يصف المؤلفون مجموعة البيانات الخاصة بهم، والتي تتضمن كلام الرجال والنساء و الأطفال باللهجة الجزائرية، وتفصيل خطوات المعالجة المسبقة مثل الميزة الاستخراج وترميز الملصقات وزيادة البيانات وتقسيم البيانات للتدريب و اختبار. مجموعة البيانات المكونة من 1202 ملف WAV، مصدرها البرامج التلفزيونية الجزائرية ويدويًا مشروحة بأربع فئات عاطفية: سعيدة، غاضبة، محايدة، وحزينة. ويقومون بتجربة نماذج تصنيف مختلفة، بما في ذلك التعلم الآلي الخوارزميات، الشبكات العصبية التلافيفية (CNN)، الذاكرة الطويلة قصيرة المدى (LSTM) الشبكات وشبكات LSTM ثنائية الاتجاه (BLSTM). وجدت الدراسة أن LSTM-CNN يحقق النموذج الهجين أعلى دقة تصنيف تبلغ 93.34 %، مما يدل على كفاءته فعالية في التعرف على العواطف من اللهجة الجزائرية.

٣. التعرف على عاطفة الكلام باستخدام النماذج الهجينة .

يقدم هذا البحث دراسة حول التعرف على الانفعالات في الكلام العربي باستخدام أداة التعرف على المشاعر :

KSUEmotions مجموعة عواطف الكلام العربي. تقنيات مختلفة لاستخراج الميزات تم تطبيقها على مجموعة البيانات، بما في ذلك معدل التقاطع الصفري، والطاقة قصيرة الأجل، والبلدان متعددة الأطراف، وميزة delta، ثم تبعتها مصنفات مثل KNN و SVM بامتداد ضبط المعلمات. تطبق الدراسة تقنيات استخراج الميزة وخوارزميات التصنيف مثل K-Nearest Neighbor ((KNN Support Vector Machine (SVM باستخدام لغة البرمجة بايثون. تظهر التجارب أن KNN أداء أفضل من SVM لهذه المجموعة، مع أعلى دقة تم تحقيقها لـ مشاعر الحزن تليها السعادة والمفاجأة.

٤. التعلم العميق والتعلم الآلي الجماعي والإشرافي للكلام العربي التعرف على المشاعر:

تناقش هذا البحث تطبيقات التعلم العميق، والتعلم الجماعي، وتقنيات التعلم الآلي الخاضعة للإشراف للتعرف على عواطف الكلام باللغة العربية. تستخدم الدراسة نماذج الذكاء الاصطناعي المختلفة، بما في ذلك DT، KNN، Adaboost، Xgboost، و SOM، بالإضافة إلى نموذج التعلم العميق المسمى SERDNN. يتم تدريب النماذج و تم تقييمها باستخدام مجموعة البيانات الصوتية الطبيعية العربية (ANAD)، والتي تحتوي على ثلاثة العواطف: غاضبة، سعيدة، ومتفاجئة. أظهرت النتائج أن نموذج SERDNN يحقق أعلى دقة 97.40% بمعدل خسارة 0.1457. وتختتم الدراسة أن النماذج المقترحة لديها القدرة على التعرف بدقة على المشاعر باللغة العربية خطاب.

يقدم الجدول المذكور ملخصاً للأعمال السابقة التي تم إنجازها في مجال SER باللغة العربية.

الجدول : قائمة المنشورات ذات الصلة.

البحث	البيانات البحثية	طريقة	دقة
[1]	MSA	CNN	% 98.52
[2]	العربية الجزائرية	LSTM-CNN	% 93.34
[3]	MSA	KNN	75.49
[4]	مصر، الخليج، الأردن، لبناني	SERDNN	97.40

مجموعات البيانات العربية متعددة الوسائط :

في هذا القسم، نقدم مجموعات البيانات العربية متعددة الوسائط المستخدمة في الكلام

التعرف على المشاعر:

١. مصادر اللغة العربية الطبيعية للتعرف على المشاعر في اللهجة الجزائرية:

يعرض هذا البحث تصميم وبناء صورة صوتية ومرئية عربية طبيعية قاعدة بيانات لمعالجة العواطف في الكلام واللغة. قام المؤلفون بجمع تسجيلات صوتية ومرئية لبرامج حوارية تلفزيونية عربية، مع التركيز على اللهجة الجزائرية. قاعدة البيانات يحتوي على ١٤ مكبر صوت و١٤٤٣ عبارة مصنفة إلى ١٥ عاطفة. الميزات الصوتية تم استخراجها باستخدام openSMILE، وتم تنفيذ خوارزميات التصنيف باستخدام مجموعة أدوات WEKA. وحقت أفضل نتائج التصنيف للحماس، الإعجاب .

٢. التعرف على المشاعر العربية متعدد الوسائط باستخدام التعلم العميق في هذا البحث، قدم المؤلفون مجموعة بيانات عاطفية سمعية وبصرية باللغة العربية اقترح شبكة التعلم العميق لتصنيف المشاعر.، ويحتوي على نماذج من المشاعر الغاضبة، السعيدة، المحايدة، الحزينة، والمفاجئة.

٣. مجموعة البيانات العربية السمعية والبصرية للعواطف الطبيعية: تعد العواطف جانباً مهماً من حياة الإنسان وقد حاول الباحثون بناء نموذج لها نظام التعرف التلقائي على المشاعر الذي يساعد على توفير عالم حقيقي مهم التطبيقات. يقدم المؤلفون ويصفون أول كتاب عاطفي عربي صوتي ومرئي مجموعة البيانات والتي تسمى (AVA- NEmo).

وفي الختام تم تطوير تطبيقات قادرة على التعرف على المشاعر من خلالها تمثل مقاطع الصوت والفيديو تقدماً كبيراً في الذكاء الاصطناعي تكنولوجيا. من خلال الاستفادة من تقنيات مثل التعرف على تعبيرات الوجه، تحليل الإشارات النفسية، وتقييم الصوت، هذه التطبيقات لديها القدرة تعزيز التفاعل والتواصل بين الإنسان والحاسوب في مختلف

المجالات، بما في ذلك خدمة العملاء ومراقبة الصحة العقلية والترفيه. علاوة على ذلك، توافر مجموعات البيانات المتنوعة، من خلال البحث المستمر و الابتكار، يمكننا أن نتوقع المزيد من التحسينات في دقة وفعالية تطبيقات التعرف على المشاعر، مما يؤدي في النهاية إلى المزيد من الغامرة والمتعة تجارب المستخدم الشخصية. مع استمرار تطور التكنولوجيا، تم دمج قدرات التعرف على المشاعر في مختلف التطبيقات سوف تلعب بلا شك دورا حاسما في تعزيز التفاعل بين الإنسان والحاسوب وتعزيز تكنولوجيا أكثر تعاطفا واستجابة.

الفصل الثالث: وصف مجموعة البيانات

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة لتطوير التعرف على المشاعر تطبيق يقوم بتحليل بيانات الصوت والفيديو للتعرف على المشاعر باللغة العربية. نبدأ بوصف مجموعة البيانات، والتي تتضمن مقاطع فيديو من مختلف المصادر. ثم نناقش تسميات المشاعر الأساسية المستخدمة (السعادة، الحزن، الغضب، الحياء، مفاجأة، اشمئزاز)، والتي تتماشى مع قواعد البيانات الموجودة. بعد ذلك، نشرح عملية تصنيف المشاعر، وأخيرا، وصف بنية قاعدة البيانات، بما في ذلك تنسيقات الملفات واصطلاح التسمية المنهجية يسهل استخدام البيانات بسهولة للتحليل والتطوير.

تم تقديم وصفاً تفصيلياً لمجموعة البيانات المستخدمة في العاطفة، تطبيق التعرف على المشاعر من الصوت والفيديو باللغة العربية. المشاعر المستهدفة هي الغضب، السعادة، الحياء، المفاجأة، الاشمئزاز، والحزن

الفصل الرابع: المنهجية

في هذا الفصل، تم التعرض للمنهجية المستخدمة لتعزيز عاطفة الكلام لدينا نظام التعرف (SER)

أولاً، يتم استرداد الميزات من إشارات الكلام. وفي المرحلة التالية تم تصنيف خصائص الإشارات الصوتية باستخدام مصنف، في هذه الحالة استخدمنا آلة دعم المتجهات (SVM)، في ملف مشاعر مختلفة.

استخراج الميزة يعتبر معامل الميل الترددي Cepstral (MFCC) هو أكثر ميزات الاستخراج شيوعاً التقنية المستخدمة لمعالجة الصوت البشري لحساب المعاملات الرأسية مع مراعاة السمع البشري.

التصنيف

تم في المشروع استخدم آلة الدعم الموجه لطريقة التصنيف تصنيف الملفات الصوتية إلى العاطفة المناسبة.

التعريف:

SVM هو مصنف تمييزي يستخدم للعثور على المستوى الفائق الأمثل الذي يفصل فئات مختلفة في مجموعة البيانات. بالنظر إلى بيانات التدريب المصنفة (التعلم الخاضع للإشراف)،.

كيف يعمل SVM:

- الفصل الخطي: يركز SVM على إيجاد المستوى الأمثل الذي يفصل نقاط البيانات من فئات مختلفة. أفضل طائرة مفرطة هي تلك التي تحتوي على أكبرها الهامش بين أقرب النقاط (يسمى متجهات الدعم) من كل فئة.
- البيانات غير الخطية: عندما لا يمكن فصل البيانات خطيًا، يستخدم SVM ملفًا تقنية تسمى "خدعة النواة" لتحويل البيانات إلى أبعاد أعلى الفضاء حيث يصبح قابلاً للفصل خطيًا. وظائف النواة مثل متعدد الحدود أو تُستخدم وظائف الأساس الشعاعي (RBF) لتعيين البيانات إلى أبعاد أعلى

1: SVM Binary:

- يستخدم في مسائل التصنيف الثنائي، حيث يوجد اثنان فقط الفئات (على سبيل المثال، تصنيف الصور إلى "قطعة" أو "كلب"):
- SVM متعدد الفئات: يستخدم للمشاكل متعددة الفئات من خلال الجمع بين عدة ثنائيات المصنفات. تشمل الأساليب الشائعة "واحد مقابل الكل" و "واحد مقابل واحد".
- دعم الانحدار المتجه (SVR): يستخدم للتنبؤ بمهام الانحدار القيم المستمرة بدلاً من العثور على مستوى مفرط لفصل الفئات. يجد SVR دالة للتنبؤ بالقيم المستمرة بناءً على بيانات التدريب.

مزايا SVM:

1. دقة عالية في التصنيف: أداء SVM جيد في تصنيف البيانات، حتى مع مجموعات البيانات الصغيرة.
2. القدرة على التعامل مع البيانات عالية الأبعاد: يمكن لـ SVM العمل معها بفعالية مجموعات البيانات التي تحتوي على عدد كبير من الميزات أو الأبعاد.
3. القدرة على التعامل مع البيانات غير الخطية: يمكن لـ SVM إدارة البيانات غير الخطية

عيوب SVM:

1. ضعف الأداء مع مجموعات البيانات الكبيرة جدًا: قد تواجه SVM صعوبة في التعامل مع البيانات الكبيرة مجموعات البيانات بكفاءة لأن التدريب يمكن أن يستغرق وقتًا طويلاً.
2. صعوبة اختيار النواة المناسبة: اختيار وظيفة النواة المناسبة وقد يؤثر على دقة النموذج.
3. حساس للبيانات المزعجة أو القيم المتطرفة: يمكن أن يتأثر SVM بالقيم المتطرفة أو البيانات المزعجة، مما قد يؤدي إلى ضعف الأداء.

تطبيقات SVM:

١. تصنيف النص والنص التشعبي: تستخدم SVMs على نطاق واسع للتصنيف المستندات، مثل الكشف عن البريد العشوائي أو تحليل المشاعر.
٢. تصنيف الصور: يتم تطبيق SVMs في تحديد الكائنات والأنماط فيها الصور، مما يجعلها مفيدة في مجالات مثل التعرف على الوجه.
٣. التعرف على الكتابة اليدوية: يتم استخدام SVMs للتعرف على الأرقام المكتوبة بخط اليد أو الرسائل، كما هو الحال في الخدمات البريدية أو الأنظمة المصرفية.
٤. المعلوماتية الحيوية: يستخدم SVM لتصنيف الجينات، والتنبؤ ببنية البروتين، والكشف عن السرطان.
٥. التعرف على عواطف الكلام (SER): تُستخدم أجهزة SVM لتصنيف العواطف بناءً على ذلك ميزات صوتية مثل درجة الصوت والشدة.

المكونات الرئيسية:

- المتجهات الداعمة: وهي أقرب النقاط إلى السطح الفاصل وهي حاسمة في تحديد الطائرة الفارقة. وإزالتها تتطلب إعادة الحساب الطائرة المفرطة.
- خدعة النواة: طريقة لتحويل البيانات غير الخطية القابلة للفصل إلى ملف اعلي

التنفيذ والنتائج :

في العصر الحديث، تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا في تعزيز الإنسان والآلة تفاعل. ومن التقنيات المتقدمة في هذا المجال التعرف على المشاعر الأنظمة التي تهدف إلى فهم الحالة العاطفية للمستخدمين من خلال تحليل الصوت و البيانات المرئية. يساعد هذا الفهم على تحسين تجربة المستخدم وجعلها أكثر شخصية وفعالة في مجالات مثل خدمة العملاء، والتعليم، و ترفيه. وسيتم التركيز هنا على التعرف على المشاعر من خلال الإشارات الصوتية. سنستكشف كيفية معالجة البيانات الصوتية واستخراج الميزات المميزة لكل منها العاطفة. سيتم استخدام Google Colab كبيئة تطوير قائمة على السحابة للتعامل مع هذا الأمر البيانات، مما يوفر إعدادًا قويًا لمعالجة مجموعات البيانات الكبيرة دون الحاجة إلى ذلك الموارد المادية المكلفة. سيقدم هذا البحث نموذجًا يعتمد على آلة ناقل الدعم (SVM) خوارزمية لتصنيف المشاعر بناءً على الميزات الصوتية المستخرجة. هذا النهج سوف لها تطبيقات مختلفة، مثل تحليل مشاعر العملاء أو تعزيز المستخدم الخبرات في التطبيقات التفاعلية، مما يجعل أنظمة الذكاء الاصطناعي أكثر انسجامًا مع الإنسان طبيعة.

الخطوات العملية للبحث:

الخطوة 1: تثبيت المكتبات المطلوبة

- نقوم بتثبيت المكتبات الأساسية اللازمة لمعالجة الصوت والتعلم الآلي، مثل مثل numpy للعمليات الرقمية، و librosa لمعالجة الصوت، و scikit-learn للآلة خوارزميات التعلم، و joblib لحفظ وتحميل النماذج .

الخطوة 2: استيراد المكتبات

- بعد تثبيت المكتبات، نقوم باستيرادها إلى مشروعنا حتى نتمكن من استخدامها وظائف. يتضمن ذلك استيراد أدوات المعالجة الرقمية وميزات الصوت الاستخراج والتعلم الآلي ومعالجة الملفات.

الخطوة 3: الاتصال بـ Google Drive

- بما أن ملفاتنا الصوتية ومجموعات البيانات مخزنة في Google Drive، فنحن بحاجة إلى توصيل ملفاتنا الصوتية بيئة Colab إلى Google Drive للوصول إلى هذه الملفات

الخطوة 4: تحميل مسارات الصوت والتسميات

- نقرأ ملف CSV الذي يحتوي على مسارات الملفات الصوتية وما يقابلها تسميات العاطفة. يعد هذا أمرًا ضروريًا لأننا نحتاج إلى البيانات الصوتية وتصحيحها تسميات العاطفة للتدريب على الوضع

الخطوة 5: استخراج الميزة

- نقوم باستخراج الميزات ذات الصلة من الملفات الصوتية. للتعرف على المشاعر، MFCCs تُستخدم (معاملات التردد الرأسي ذات التردد المائل) بشكل شائع لأنها تلتقط الأساسيات خصائص الإشارات الصوتية التي تساعد في تمييز المشاعر.

الخطوة 6: استخراج الميزات لجميع الملفات

- نقوم بتطبيق عملية استخراج الميزة على كافة الملفات الصوتية. تؤدي هذه الخطوة إلى أ مصفوفة حيث يمثل كل صف الميزات المستخرجة من ملف صوتي واحد.

الخطوة 7: تشفير التسمية

- تسميات المشاعر (مثل "سعيد"، "حزين") تكون في شكل نص، لذلك نقوم بتحويلها إلى القيم العددية باستخدام ترميز التسمية. تتيح هذه الخطوة لنموذج التعلم الآلي القيام بذلك فهم والعمل مع التسميات

الخطوة 8: ميزات الوسادة

- للتأكد من أن جميع متجهات ميزات الصوت لها نفس الطول (نظرًا لأنها يمكن أن تختلف في الطول)، نضيف الحشو لجعلها موحدة.

الخطوة 9: تقسيم البيانات

- قمنا بتقسيم البيانات إلى مجموعتين:

-مجموعة التدريب: تستخدم لتدريب نموذج SVM.

- مجموعة الاختبار: تستخدم لتقييم أداء النموذج بعد التدريب

الخطوة 10: تدريب نموذج SVM

- نقوم بإنشاء نموذج آلة ناقل الدعم (SVM) باستخدام نواة خطية. ثم نحن تدريب النموذج على مجموعة التدريب مما يسمح له بمعرفة العلاقة بين ميزات الصوت وتسميات العاطفة.

الخطوة 11: عمل التنبؤات

- بعد تدريب النموذج نستخدمه لعمل تنبؤات على مجموعة الاختبار. النموذج يحاول التنبؤ بالعواطف بناءً على ميزات ملفات الصوت الاختبارية.

الخطوة 12: تقييم النموذج

- نقوم بقياس أداء النموذج من خلال حساب دقته. هذا يعطينا فكرة عن مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالمشاعر الصحيحة بناءً على الاختبار بيانات.

الخطوة 13: احفظ النموذج

- نقوم بحفظ النموذج الذي تم تدريبه في ملف حتى يمكن إعادة استخدامه لاحقاً دون الحاجة إلى ذلك إعادة تدريبه. وهذا مفيد إذا أردنا تطبيق النموذج على البيانات الجديدة دون تكرار التدريب

الخطوة 14: قم بتحميل النموذج المحفوظ

- عند الحاجة، يمكننا تحميل النموذج المحفوظ واستخدامه للتنبؤ بالجديد الملفات الصوتية.

الخطوة 15: قم بالتنبؤات باستخدام النموذج المحفوظ

- باستخدام النموذج المحمل، نقوم بعمل تنبؤات بشأن البيانات الصوتية الجديدة أو غير المرئية تصنيف العواطف.

الخطوة 16: حفظ النتائج في ملف CSV

- وأخيراً، نقوم بتخزين التوقعات والتسميات الفعلية في ملف CSV لمزيد من المراجعة أو التحليل. وهذا يجعل من السهل تقييم مخرجات النموذج لاحقاً

النتائج :

في الختام، تم النجاح في تطوير نظام قائم على SVM قادر على التعرف المشاعر من الملفات الصوتية. من خلال الاستفادة من نقاط القوة في SVM، مثل قدرتها على ذلك التعامل مع البيانات المعقدة وعالية الأبعاد، والتمكن من تصنيفها بدقة العواطف بناءً على ميزات الصوت الرئيسية مثل درجة الصوت والشدة MFCCs. وتحقيق دقة 44.47 % في مجموعة البيانات باستخدام مصنف SVM ولهذا النظام تطبيقات محتملة في مجالات مختلفة، بما في ذلك خدمة العملاء، الترفيه والمساعدات الافتراضيين،

التحديات التي واجهت تنفيذ البحث :

١. محدودية توافر مجموعات البيانات العربية التي تغطي الفروق الدقيقة في المشاعر
 ٢. صعوبة ضمان التغطية الشاملة للعواطف، وخاصة الدقيقة منها مثل الاشمئزاز والحزن.
 ٣. إدارة وتنظيم كميات كبيرة من البيانات السمعية والبصرية بكفاءة.
 ٤. التحديات التقنية مثل التداخل الصوتي ومشاكل وضوح الصوت. العمل المستقبلي:
- ولمواجهة هذه التحديات ومواصلة التقدم في مجال التعرف على المشاعر الخطاب العربي والمحتوى السمعي البصري، يمكن اتباع عدة اتجاهات مستقبلية، مشتمل:

التوصيات :

١. مواصلة الجهود لإنشاء مجموعات بيانات عربية عالية الجودة تغطي مجموعة واسعة من المجالات التعبيرية العاطفية، مع التركيز على اللهجات المحلية .
٢. استكشاف تقنيات التعلم الآلي المتقدمة لتحسين العاطفة دقة التعرف، وخاصة بالنسبة للمشاعر الدقيقة.
٣. تطوير أدوات ومنهجيات لجمع البيانات ومعالجتها بكفاءة والإدارة.
٤. التعاون مع أصحاب المصلحة وشركاء الصناعة لتعزيز الوعي و اعتماد تقنية التعرف على المشاعر في تطبيقات متنوعة
٥. دمج قدرات التعرف على المشاعر في الوقت الحقيقي وفي الرقمية الحالية المنصات والتطبيقات لتعزيز تجارب المستخدم.

المراجع References

1. Al-Hameed, R., Al-Shagrawi, A., & Alzahrani, A. (2018). A Survey on Emotion Recognition in Arabic Speech. In 2018 6th International Conference on Information and Education Technology (ICIET) (pp. 168-172). IEEE.
2. Al-Dhaqm, A., & Al-Salman, A. (2019). Arabic Emotion Recognition in Speech using Convolutional Neural Network. In 2019 3rd International Conference on Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV) (pp. 1-5). IEEE.
3. MEFTAH, Ali, et al. Arabic speech emotion recognition using KNN and KSUEmotions corpus. Int. J. Simul. Syst. Sci. Technol, 2020, 21.2: 1-6.
4. ISMAIEL, Wahiba, et al. Deep Learning, Ensemble and Supervised Machine Learning for Arabic Speech Emotion Recognition. Engineering, Technology & Applied Science Research, 2024, 14.2: 13757-13764..
5. DAHMANI, Habiba, et al. Natural Arabic language resources for emotion recognition in Algerian dialect. In: Arabic Language Processing: From Theory To Practice: 7th International Conference, ICALP 2019, Nancy, France, October 16–17, 2019, Proceedings 7. Springer International Publishing, 2019. p. 18-33.
6. AL ROKEN, Noora; BARLAS, Gerassimos. Multimodal Arabic emotion recognition using deep learning. Speech Communication, 2023, 155: 103005.
7. SHAQRA, Ftoon Abu; DUWAIRI, Rehab; AL-AYYOUB, Mahmoud. The audio-visual arabic dataset for natural emotions. In: 2019 7th International Conference on Future Internet of Things and Cloud (FiCloud). IEEE, 2019. p. 324-329.
8. <https://shahid.mbc.net/ar>
9. <https://www.youtube.com/>
10. Burges, C.J.C. (1998). "A Tutorial on Support Vector Machines for Pattern Recognition." Data Mining and Knowledge Discovery, 2(2), 121-167.
11. Cortes, C., & Vapnik, V. (1995). "Support-Vector Networks." Machine Learning, 20(3), 273-297
12. Haffari, G., & Naderpour, M. (2010). "Using Support Vector Machines for Emotion Recognition from Speech." International Journal of Computer Applications, 3(2), 5-10. 4. Liu, Z., et al. (2015). "A Survey of Emotion Recognition from Speech." 2015 IEEE International Conference on Robotics and Biomimetics (ROBIO), 1-6

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق علي مصرف الادخار

والتنمية الاجتماعية – فرع كسلا - السودان نموذجا (٢٠٢١م - ٢٠٢٣م)

**The role of strategic management in achieving
competitive advantage**

**Applied to the Savings and Social Development Bank -
Kassala Branch - Sudan as a model (2021 AD - 2023 AD)**

إعداد

د. عبد العزيز يعقوب عبد الله علي (أستاذ مساعد)

(Abdalaziz Yagoub Abdalla Ali)

د. محمد خميس إسحق بلال

(Dr. Mohammed Khameis Ishag Bilal)

د. أحمد آدم هارون يوسف

(Dr. Ahmed Adam Heroin Youssef)

المستخلص:

تهدف هذه الورقة البحثية للتعرف على دور العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية بأبعاده ، وتحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين بمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع كسلا ، وتساهم هذه الورقة في معرفة العلاقة بين تفهم الإدارة العليا لأساليب الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ، واتبعت هذه الورقة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مصممة وزعت على عينة مكونة من (١٠) موظفاً بمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع كسلا ، وتوصلت إلى عدة نتائج منها وجود علاقة طردية بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، وأوصت بضرورة قيام المصرف بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع توقعات العملاء، وذات جودة عالية وسعر مقبول. وامتلاك نظام فاعل للمعلومات لمتابعة متغيرات البيئة التي يعمل فيها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية ، الميزة التنافسية، مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية. فرع كسلا.

Extract

This research paper aims to identify the role of the relationship between strategic management in its dimensions, and to achieve competitive advantage among the employees of the Savings and Social Development Bank, Kassala branch. This paper contributes to knowing the relationship between senior management's understanding of strategic management methods and achieving competitive advantage. This paper followed the descriptive analytical method. A designed questionnaire was designed and distributed to a sample of (10) employees of the Savings and Social Development Bank, Kasala branch. It reached several results, including a direct relationship between strategic management and achieving competitive advantage. It recommended that the bank should provide banking services that meet customer expectations, are of high quality and an acceptable price. And have an effective information system to follow the variables of the environment in which it operates.

Keywords: strategic management, competitive advantage, savings and social development bank. Kassala branch

الإطار العام للدراسة :

مقدمة :

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة التي فرضتها العولمة بمظاهرها المختلفة في كل الميادين والتدفق الحر للسلع والخدمات ورؤوس الأموال، وكذلك الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة كما أدت إلى إحداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم وعلى أنماط تنظيم وإدارة المنظمات، وأصبحت تهدد بقاء واستمرار العديد منها بسبب الديناميكية والتعقيد وعدم الاستقرار الذي أفرزته على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، الأمر الذي جعل المنظمات تتسابق من أجل الحصول على مصادر التفوق على المنافسين، والبحث عن طريق لتحقيق أرباح مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال أنشطتها مما له من إيجابيات في خلق استثمارات جديدة وزيادة فرص العمل بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك المنظمات، وكذلك بالنسبة للمصارف السودانية التي أصبحت تعلم أنه لكي تتوسع وتصبح قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق ومواجهة المنافسة فإنها تحتاج أساليب جديدة تساعد في المضي قدماً نحو تحسين الإنتاجية وتحدي التنافسية وهذا بتبني الإدارة الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق الأهداف وتمثل الإدارة الاستراتيجية منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة والقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.

وعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات تستطيع أن تنجح في فترات قصيرة بأهداف غير معلنة أو باستراتيجيات بديهية لكن الواقع العملي أظهر أن الاستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المنظمة أو تغيرت البيئة المحيطة جوهرياً. وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة المنظمات العامة

والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية ضرورة ملحة وحتمية إن رادت زيادة قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها، لذا يتناول البحث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع كسلا.

مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع كسلا؟

للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تتفرع منه التساؤلات الآتية:

١. هل توجد علاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية؟
٢. هل توجد علاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية؟
٣. هل توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية؟
٤. هل توجد علاقة بين تحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية؟
٥. هل توجد علاقة بين تفهم الإدارة العليا لأساليب الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية؟

أهداف البحث :

تتمثل أهداف الورقة البحثية في ما يلي:

1. التعرف على العلاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.
2. توضيح العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية.
3. بيان العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.
4. الوقوف على العلاقة بين لتحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.
5. معرفة العلاقة بين تفهم الإدارة العليا لأساليب الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية .

أهمية البحث :

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

ـ الأهمية العلمية :

تتناول الدراسة المزيد من التقصي والبحث في الدراسات التي ركزت على متغيراتها الأساسية (الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية) كلاً بأبعاده، بالإضافة إلى أن القيام بمثل هذه الدراسة سوف يضيف جديداً إلى عالم المعرفة، ويساهم في تطوير البحث العلمي والمساهمة في تزويد المكتبة بمعرفة جديد في مجال البحث العلمي، وتشكل هذه الدراسة انطلاقة لإجراء المزيد من الدراسات في هذا الموضوع.

ـ الأهمية العملية :

يركز هذا الجانب على أهمية نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تسمح بتوضيح الأهمية لمتخذي القرار في موضوع الدراسة وتحديد الجوانب الأكثر علاقة والأقوى ارتباطاً أو حتى الأضعف ارتباطاً بما يسمح بتحديد الجوانب التي يتوجب زيادة الاهتمام بها، بالإضافة إلى أن النتائج التي تتوصل إليها الدراسة ستجعل مركز القرار في موضوع الدراسة يدرك أهمية العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

فرضيات البحث :

تسعى الدراسة في ضوء مشكلتها ومراجعة الدراسات ذات العلاقة لاختبار صحة الفرض الرئيسي التالي:

وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية مع الإشارة إلى مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع كسلا نموذجا وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

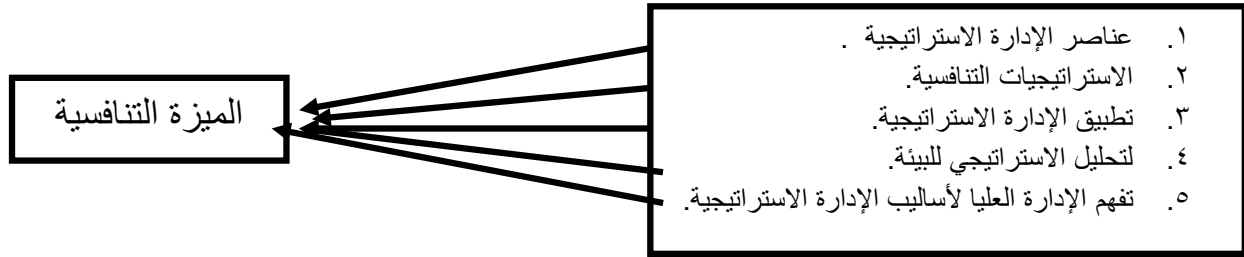
1. توجد علاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.
2. توجد علاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية.
3. توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.
4. توجد علاقة بين لتحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.
5. توجد علاقة بين تفهم الإدارة العليا لأساليب الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

نموذج الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلتها تم تصميم نموذج يوضح فلسفة العلاقة بين متغيرات الدراسة معتبراً الإدارة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً وتحقيق الميزة التنافسية متغيراً تابع، كما مبين في الشكل رقم (١):

تحقيق الميزة التنافسية

الإدارة الاستراتيجية



المصدر : إعداد الباحثون، ٢٠٢٣ م

من خلال الشكل رقم (١) نلاحظ بأن المتغيرات المستقلة المتمثلة في الإدارة الاستراتيجية ، تؤثر بشكل مباشر على المتغير التابع المتمثل في تحقيق الميزة التنافسية أما إيجاباً أو سلباً.

حدود البحث:

تشمل حدود الورقة البحثية في الآتي:

١. الحدود المكانية : مكان تطبيق هذه الدراسة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع كسلا .
٢. الحدود الزمانية: ٢٠٢١ م - ٢٠٢٣ م.
٣. الحدود البشرية: تغطي البحث كافة الموظفين بالمصرف.
٤. الحدود الموضوعية : اقتصر هذا العمل على دراسة الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
٥. الحدود العلمية: اعتمدت الورقة الحالية في تحديد متغيرات الدراسة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدمة.

مصادر البيانات :

تتمثل مصادر البيانات في الآتي:

- أ- مصادر جمع البيانات الأولية: وتشمل البيانات والمعلومات التي تقوم الباحثة بجمعها خلال المسح الميداني وتشمل الاستبيان الشخصي و الملاحظات والمقابلة.
- ب- مصادر جمع البيانات الثانوية: وتشتمل على الكتب ، المراجع ، البحوث والمقالات المنشورة وغيرها ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، التقارير ، النشرات ، والإحصاءات الصادرة .

منهجية الدراسة:

استندت الورقة البحثية علي المنهج الوصفي التحليلي في اتمام مضامينها ومعالجة مشكلاتها والتأكد من فرضياتها وتحقيق أهدافها.

مصطلحات البحث :

أ- الإدارة الاستراتيجية: تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميّزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها)، (العاقب ، ٢٠١٠: ٤٦).

ب- الميزة التنافسية : الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها عن طريق ابتكار أشياء غير معروفة بالنسبة لهم (رضوان، ٢٠١١ : ٥٩).

مبررات اختيار الموضوع:

إن هذا الموضوع ليس من باب الصدفة بل كان من وراء ذلك عدة مبررات وعوامل، وقد تنوعت هذه المبررات ما بين ذاتية ترجع للباحثين وموضوعية تتعلق بالبحث، ويمكن تخليصها في الآتي:

١/ المبررات الذاتية:

أ- نقص الدراسات المعالجة لهذا الموضوع.

ب- الرغبة في معرفة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

ج- الرغبة في إلمام أكثر بهذا الجانب من جوانب المعرفة ومحاولة تطبيقه.

المبررات الموضوعية:

تم اختيار موضوع الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لما له من ارتباط بمجال التخصص، حيث أن الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية فعلاّن متلازمان لا يستغني أحدهما عن الآخر بالنسبة لكل المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعتها وامكانياتها.

الدراسات السابقة :

١ . دراسة : مصطفى (٢٠٠٢ م)	
عنوان الدراسة	مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء (المنشآت.
عينة الدراسة	بعض العاملين في شركة سيقا للدقيق بولاية الخرطوم.

التعرف على مدى إلمام القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وتحديد مدى العلاقة الموجودة بين مستوى الإلمام ودرجة الممارسة وأثرها على فعالية ونمو بعض المنشآت الخاصة والعامة بالسودان، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على العوامل التي تحول دون ممارسة الإدارة الاستراتيجية بشكلها الشامل والرسمي في المنشآت السودانية.	هدف الدراسة
الوصفي الوصفي.	منهج الدراسة
السودان.	بيئة الدراسة
أن الكثير من المنظمات السودانية عينة الدراسة لا يوجد لديها رسالة محددة واضحة المعالم وبالتالي عدم وجود أهداف أساسية وتحديد لمجال أعمال المنظمات وأنشطتها وهذا يمثل أحد الأسباب الرئيسية في فشل المنظمات السودانية التي تمارس أعمالها بلا استراتيجيات، مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها ومن ثم عدم قدرتها على النمو والبقاء، كما كشفت الدراسة ضعف درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لأساليب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات السودانية.	أهم النتائج
٢. دراسة : العاقب ، (٢٠١٠م)	
أثر المفاهيم الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي.	عنوان الدراسة
الشركات العاملة في صناعة الغلال بولاية الخرطوم.	عينة الدراسة
التعرف على أثر وجود مفاهيم استراتيجية واضحة وأثر مشاركة العاملين في صياغتها وأثر التركيز الحاد لهذه المفاهيم على مستوى الأداء الاستراتيجي للشركات العاملة في صناعة الغلال بولاية الخرطوم.	هدف الدراسة
المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج المسحي الاجتماعي.	منهج الدراسة
السودان	بيئة الدراسة
أن وجود رسالة ورؤية وأهداف استراتيجية او استراتيجيات واضحة ومعروفة في الشركات العاملة في صناعة الغلال يؤثر إيجاباً على ارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات.	أهم النتائج
٣. دراسة : رضوان ، (٢٠١١م)	
الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات.	عنوان الدراسة
بعض العاملين بالمصارف الغير حكومية بالعراق.	عينة الدراسة

هدف الدراسة	التعرف على الأثر التتبعي لاستراتيجيات الأعمال في المصارف غير الحكومية بشكل عام والتعرف على أنواع الاستراتيجيات وماهي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها إدارة المصارف العراقية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي.
بيئة الدراسة	العراق.
أهم النتائج	إن المصارف عينة الدراسة تولي العناية البالغة لأن تمتاز مواردها بأنها نادرة فضلا عن سمعة المصرف من خلال تقديم خدماته المصرفية مقارنة بالمصارف المنافسة الأخرى، تهتم إدارة المصارف دوما بتقديم خدمات متميزة وذلك من خلال استخدام تقنيات حديثة كلها تمكن العاملين على تقديم خدمات عالية الجودة ومتوافقة مع توقعات العميل وهذا يحقق ميزة تنافسية مستدامة.
٤. دراسة: محمد ، (٢٠١٧ م)	
عنوان الدراسة	دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.
عينة الدراسة	بعض العاملين بالمصارف السودانية.
هدف الدراسة	لتعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري في المصارف السودانية ومعرفة ما إذا كان هنالك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، ومعرفة مدى إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري وتأثير ذلك على القدرة التنافسية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
بيئة الدراسة	السودان
أهم النتائج	وجود تفاوت من حيث تأثير مكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية حيث إن رأس المال الزبوني له التأثير الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية.
٥. دراسة : الطاهر، ٢٠١٣ م	
عنوان الدراسة	إثر الإدارة الاستراتيجية في أداء المصارف السودانية.
عينة الدراسة	بعض موظفي المصارف السودانية العاملة بمدينة عطبرة.
هدف الدراسة	التعرف على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و أداء المصارف المبحوثة.
منهج الدراسة	الوصفي.
بيئة الدراسة	السودان
أهم النتائج	هنالك علاقة موجبة قوية بين الإدارة الاستراتيجية و أداء المصارف المبحوثة

تحليل الدراسات السابقة :

تبين ان الدراسات السابقة والدراسات الحالية تناولت بشكل عام موضوع الإدارة الاستراتيجية من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة وبذلك نجد أن الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق .

اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

١ . من حيث المنهج وهي المنهج الوصفي.

٢ . من حيث المتغير المستقل (الادارة الاستراتيجية).

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

١ . أبعاد المتغير المستقل.

٢ . المتغير التابع (الميزة التنافسية).

٣ . في بيئة الدراسة (مصرف الادخار والتنمية فرع كسلا).

٤ . الحدود المكانية، والزمانية .

الإطار النظري

القسم الأول: الإدارة الاستراتيجية

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تطورت الإدارة الاستراتيجية كأحد حقول إدارة الأعمال بسرعة كبيرة في مؤسسات الأعمال الكبرى والمؤسسات الأكاديمية كرد فعل مباشر على الأنماط الجديدة من التفاعلات بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ويعود السبب في هذا التطور السريع إلى أن الإدارة الاستراتيجية تركز على مؤسسة العمل ككيان متكامل فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقاءها وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فاعلة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة (الطاهر، ٢٠١٣ : ٨٩).

لذا تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها « العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا لتحديد اتجاه المنظمة للأجل الطويل وتحديد أداء المنظمة الذي يضمن الصياغة الجيدة والتقييم المتواصل لاستراتيجية المنظمة التي تصب في ذلك الاتجاه(القطامين، ١٩٩٦ : ١٤٧).

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تُعد الإدارة الاستراتيجية ضرورية لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضرا ومستقبلاً إذا تم تطبيقها بشكل جيد ويساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها (العاقب ، ٢٠١٠ : ٤٦):

١ . تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

٢. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية والعالمية.
٣. يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
٤. يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
٥. يوفر مشاركة جميع المستندات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتنفيذ بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
٦. ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليس متلقين لها.

أهداف الإدارة الاستراتيجية:

- تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق، وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية (محمد، ٢٠١١: ٧٦):
١. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
 ٢. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.
 ٣. تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
 ٤. زيادة فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
 ٥. إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهدافها المنظمة إدارة فاشلة بغض النظر عن الإنجازات التي حققتها.
 ٦. الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.

فوائد الإدارة الاستراتيجية:

١. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها أي أن الإدارة الاستراتيجية تسمح

للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل بدلاً من الاستجابة له فقط، والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص (مصطفى، ٢٠٠٠ : ٥٥).

٢. استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الاستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياساً بوضعها في المدى القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخلياً (أبو لكر، ٢٠٠٠ : ٤١).

٣. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية أكثر نجاحاً من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى (الخفاجي، ٢٠١٠ : ٤٨).

٤. تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الاستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعيم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق (روبرت، ٢٠١٤ : ١٢٧).

٥. التخصيص الفاعل للإمكانات والموارد: تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف (ياسين، ٢٠٠٩ : ٤٩).

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية وهي (ماهر، ٢٠١١ : ١٢٨):

أولاً: مرحلة التصميم: يطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم هذه المرحلة بوضع الرسالة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الفجوة الاستراتيجية، ووضع الأهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية. تتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع للأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي تستخدم.

ثانياً: مرحلة التطبيق: تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب هذه المرحلة تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلب ذلك تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات، وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك

الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة على خلاف مرحلة التصميم التي تحتاج إلى نظرة فلسفية. وأهم أسباب هذه المرحلة هو تحقيق التعاون والتكامل بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية. كما تحتاج إلى أفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية (المغربي، ١٩٩٩ : ٦٣).

ثالثاً: مرحلة التقييم: تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو مرحلة تطبيقها، وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات ولتغيير بعض الأنظمة وهيكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات (عبد المعطاة، ٢٠١٠ : ٩٣).

مفاهيم مرتبطة بالإدارة الاستراتيجية:

١. الإدارة: هي «علم وفن توظيف موارد بشرية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة في بيئة ديناميكية خلال فترة محددة». وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة على بلوغها، أي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة. كما تعرف بأنها «عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة وذلك في ظل ظروف موضوعية» (ماهر، ٢٠١١ : ٩٦).

٢. الاستراتيجية: والتي ارتبط مفهومها Strategies تستمد الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (مصطفى، ٢٠٠٠ : ٥٠).

٣. السياسات: عرفت السياسة بأنها عبارة عن موجّهات لعملية اتخاذ القرار وهي بذلك تعطي إشارات للمديرين فيما يتعلق بما يمكن أو لا يمكن اتخاذه من القرارات، والسياسة عادة ما توضع بصورة رسمية ومرتبطة بواسطة الإدارة للمنظمة وذلك بهدف تحسين فعالية المنظمة، وعكس بعض القيم الشخصية للإدارة العليا، والتغلب على بعض الصراعات التي يمكن أن تحدث عند المستويات الدنيا بالمنظمة (العاقب، ٢٠١٠ : ٧٦).

وعرفت أيضاً بأنها «موجه عام ومرشد للتفكير في مجال إعداد واتخاذ القرارات وتكون موجهة للمرؤوسين وهي تحدد نطاق التصرف واتخاذ القرار وتعكس إطاراً موحداً لأنواع الأخرى من الخطط وتساعد المدير في تفويض سلطاته إلى مساعديه والاحتفاظ بحق الرقابة على أدائهم» (عبد المعطاة، ٢٠١٠ : ٦٣).

٤. الخطة: التخطيط يعني تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة مستقبلية محددة، ماذا يجب على المنظمة عمله لتحقيق هذه الأهداف. وهو يمثل أحد المهام الإدارية التي يؤديها جميع المديرين على مختلف

مستوياتهم ويساعد في الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية (إدریس: ٢٠٠٧ : ١٠١):

- ✓ أين تقف المنظمة الآن؟
- ✓ أين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل؟
- ✓ كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى حيث تريد؟

وعندما تكتمل الإجابة على هذه الأسئلة تكون الخطة قد تم إعدادها على الوجه السليم. وهنالك العديد من المسميات لأنواع الخطط وهي: خطط طويلة، متوسطة، وخطط قصيرة الأجل، الخطط الكلية والخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية.

٥. التخطيط الاستراتيجي: تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المنظمات بطريقة تحقق الكفاءة والفاعلية، وهنالك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة. وكذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه « التصميم أو تبصير برسالة المنظمة وأهدافها ومسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك» (روبرت، ٢٠١٤ : ١٤٣).

٦. التفكير الاستراتيجي: يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (المغربي، ١٩٩٩ : ٦٢).

٧. الأهداف: هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو الاستراتيجيات المطبقة وتحدد الأهداف ما الذي يجب انجازه ومتى، كما يجب التعبير عنها في صورة كمية وتختلف الأهداف عن الغايات في أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه بصورة كمية، (ياسين، ٢٠٠٩ : ٤٠).

٨. غايات المنظمة: تعرف بأنها تعبير عما تنوي المنظمة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل مثل تحسين رضا العميل من خلال جودة المبيعات والخدمة المقدمة، تحسين الجودة، المحافظة على استقرار الأسعار (القطامين، ١٩٩٦ : ١٣٩).

٩. غرض المنظمة: الغرض هو الشيء الذي من أجله وجدت المنظمة ومن أهم شروطه أن يتصف بالعمومية عند صياغته، وأن يكون جوهرياً وأساسياً، وأن يكون مؤثراً وفعالاً، وأن يتصف بالاستمرارية (القطامين، ١٩٩٦ : ١٣٩).

١٠. الرؤية الاستراتيجية: هي طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية وهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها. فالرؤية هي الأساس العام الذي تنبني عليه الرسالة، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية (محمد، ٢٠١١ : ٨٨).

١١. رسالة المنظمة: هي عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً. والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة(ماهر، ٢٠١١ : ١٠٨).

١٢. الاستراتيجيون: هم الأفراد المسؤولين عن نجاح أو فشل المنظمة وهم طبقة الإدارة العليا ورؤساء الوحدات الاستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية وتطلق عليهم عدة مسميات مثل: رئيس مجلس الإدارة، العضو المنتدب، المالك، المدير التنفيذي، أو رجل الأعمال وهم الذين لهم حق اتخاذ القرارات الاستراتيجية(عبد المعطاة، ٢٠١٠ : ٧٦).

١٣. الفرص والتهديدات: الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجاباً عليها، والتهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر عليها سلباً وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة (الطاهر، ٢٠١٣ : ٤٣).

١٤. نقاط القوة والضعف: نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معه (أبو لكر، ٢٠٠٠ : ٤٣).

١٥. البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة، كما أن المنظمة تؤثر عليها(ماهر، ٢٠١١ : ١٢٧).

١٦. البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الثقافة السائدة فيها والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية(ماهر، ٢٠١١ : ١٢٩).

١٧. فلسفة المنظمة: هي عبارة عن المعتقدات الأساسية، القيم، الأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة. كما تعبر الفلسفة عن نوايا المنظمة في أداء نشاطها ومسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الخارجي(عبد المعطاة، ٢٠١٠ : ٦٣).

١٨. القوى الدافعة الاستراتيجية: هي القضايا الاستراتيجية التي يجب أن تواجهها المنظمة خلال فترة زمنية طويلة الأجل وذلك حتى يمكنها تحقيق موقعاً متميزاً ومركزاً قوياً في الأسواق التي تنافس فيها ومن أمثلة تلك القضايا: استبعاد أو التخلص من بعض الأنشطة، تخفيض وترشيد التكاليف، زيادة الاستثمارات، تخفيض معدلات الاقتراض، إعادة هيكلة المنشأة تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين بها(المغربي، ١٩٩٩ : ٥٤).

١٩. العميل: هو المستفيد من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ويتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على الدرجة التي يتم بها إشباع حاجات العملاء من خلال السلع والخدمات التي تقدمها(المغربي، ١٩٩٩ : ٥٥).

٢٠. البرامج: البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، إنها تعمل على تفعيل الاستراتيجية وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة (الطاهر، ٢٠١٣ : ٧٣).

٢١. الميزانيات: هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية وتتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة (ياسين، ٢٠٠٩ : ٥٩).

٢٢. الإجراءات: يشار إليها بالإجراءات التشغيلية المعيارية، اونها تصف تفصيلياً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة (ماهر، ٢٠١١ : ١٢٧).

القسم الثاني: الميزة التنافسية مفهوم الميزة التنافسية:

حظي مفهوم الميزة التنافسية بأهمية كبيرة في الوقت المعاصر؛ وذلك بسبب أن منظمات الأعمال تعيش في بيئات تتصف بالتغيير السريع والتعقيد وتتصف بظواهر مختلفة مثل العولمة والأسواق غير المنظمة وطلبات العميل المتغيرة ، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات كان لازماً على كل منها وضع خطط واستراتيجيات تمكنها من التصدي للمنافسة والمحافظة على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد، لذلك تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في مواردها وتحويل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية لمواجهة المنافسين في الأسواق من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز (رضوان، ٢٠١١ : ٣٩).

وعرفت الميزة التنافسية بأنها «الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها عن طريق ابتكار أشياء غير معروفة بالنسبة لهم كما عرفت بأنها قدرة المنظمة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعندها لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات؛ وكذلك تعرف بأنها قدرة المنظمة على مباشرة أعمالها بطريقة أو أكثر لكن بشكل يصعب على المنافسين مجاراته أو تقليده (خليل، ١٩٩٥ : ٧٩).

أهمية الميزة التنافسية: تتمثل في الاتي (جدو، ٢٠٠٢ : ٤٨):

١. تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعنى أنه سيكون لها عملاء أكثر رضاً وولاء مما يجعلهم أقل تعرضاً لهجمات عروض المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

٢. تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي قيام المنظمة بتنمية قدراتها التنافسية لتلبية حاجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

٣. تعتبر الميزة التنافسية معياراً مهماً لنجاح المنظمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من نماذج مميزة وجديدة يصعب على المنافسين تقليدها.

٤. خلق قيمة للعملاء وضمان ولائهم، وتدعيم وتحسين سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.

٥. تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهية في ظل بيئة شديدة التنافس.

٦. تحقيق حصة سوقية للمنظمة وربحية عالية والاستمرار السوق.

خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي (محمد، ٢٠١٧ : ٨٥) :

١. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
٢. أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
٣. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
٤. أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويُسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.
٥. أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المدين القصير والطويل.

أهداف الميزة التنافسية يمكن تلخيصها في (خليل، ١٩٩٥ : ٤٠) :

١. ضمان بقاء المنظمة في السوق والاستقرار والتفوق على منافسيها.
٢. وصول مجال تنافسي جديد.
٣. مساعدة المنظمة على كسب ثقة المتعاملين معها، وخلق سمعة طيبة.
٤. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها، والفرص الكثيرة التي ترغب في اقتناصها.
٥. تشجيع المنظمة على الابتكار والتجديد.
٦. وصول ربحية المنظمة إلى أعلى مستوياتها، من خلال جودة الإنتاج والخدمات ورضا جمهور المتعاملين معها.

أبعاد الميزة التنافسية:

الأبعاد التنافسية هي الخصائص التي تركز عليها المنظمة عند تقديم منتجاتها ومن خلالها تستطيع أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين، فعلى المنظمة لكي تكون منافسة أن تنفرد عن منافسيها بوحدة أو أكثر من هذه الأبعاد (ماهر، ٢٠١١ : ١٤٩):

١. **الجودة:** يسعى العميل للحصول على سلع ذات جودة عالية من خلال المفاضلة بين السعر والجودة وتسعى المنظمات إلى تحقيق طلبات العميل من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات العميل من المنتج، وتعد الجودة

من أهم عناصر الميزة التنافسية، وأن تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها يزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. تقاس الجودة بقدرة المنظمة على تقديم منتج متميز أو فريد أو له قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل من حيث جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج وخدمات ما بعد البيع. وتتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها. أما من وجهة نظر العملاء يعتبر مفهوم الجودة أكثر شمولاً فالعملاء يهتمون بالجودة من منطقتين (جدو، ٢٠٠٢ : ٤٨):

الأول: هو أساس المنتج أو الخدمة الملموسة من حيث بالاستمرارية والسلامة وسهولة الاستخدام.

الثاني: هو اهتمام العملاء بالجودة من حيث الدقة والاستجابة وبالاستمرارية بدعم المنتج أي ما يعرف بخدمات ما بعد البيع.

٢. التكلفة: تعني قدرة المنظمة على تقليل تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها مقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة للمنظمة والتي تعد مصداً هاماً للتميز في انخفاض التكلفة. وتُعد التكلفة الأقل هي الميزة التنافسية الأولى والتي تعرف التكلفة كميزة تنافسية بأنها قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين، ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة والرقابة المحكمة على التكاليف (القطامين، ١٩٩٦ : ١٤٧).

أن تخفيض التكاليف هي الطريقة الأكثر وضوحاً لتحقيق الميزة التنافسية فالعملاء يختارون الأسعار الأكثر انخفاضاً والتي يجب أن تكون متوازنة مع التكلفة، حيث أن السعر هو القيمة التقديرية المدفوعة مقابل امتلاك المنتج والتي يبادلها المستهلك للحصول على المنافع، ويركز الاقتصاديون على مفهوم القيمة والمنافع في تحديد السعر، فالمنفعة تنتج القيمة والقيمة تقاس من خلال السعر. وتتميز أبعاد التكلفة الأقل بتقديم سلع وخدمات بتكلفة منخفضة بالإضافة إلى تخفيض التكاليف المتغيرة والسوقية والتشغيلية ودعم أنشطة البحث والتطوير، ويمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التكلفة المخفضة باستخدام تقنية المعلومات بعدد من الأساليب مثل: التنسيق بين الأقسام، تبسيط الإجراءات، تقليل المخزون، تقليل الاعتماد على الأيدي العاملة، تقليل الحجم، وإعادة التنظيم (جدو، ٢٠٠٢ : ٥٩).

٣. الإبداع: يشير الإبداع إلى كل تقدم يطرا على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وهيكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين ويعتبر التجديد أحد الأسس التنافسية للميزة التنافسية والتي تسمح للمنظمة أن تتميز وبالتالي تفرض أسعاراً عالية أو تخفض تكاليف إنتاجها وهو تحقيق تطوير وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في المخرجات أو في العمليات المستخدمة، وقيام المنظمة بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات أو استخدام طرف جديد للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمت من قبل وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. ويجب على المنظمات التي تسعى إلى امتلاك الإبداع كأسبقية تنافسية عليها أن تركز على البحث والتطوير لأن العامل المهم نجاحها في مواجهة خصومها هو قدرتها على الإبداع وتقديم منتجات جديدة. وقد صنف الابتكار والإبداع إلى ثلاثة أنواع (محمد، ٢٠١٧ :

أ. ابتكار المنتج: منتجات جديدة ومتطورة أو مواد جديدة.

ب. الابتكار بالعملية: تكنولوجيا تصنيع جديد أو ترتيبات توزيع جديدة.

ج. الابتكار الإداري: إدارة الجودة الشاملة.

٤. المرونة والتسليم: لم تعد التكلفة الأقل والجودة الأفضل تمايزاً تنافسياً بعد أن ازدت رغبات العملاء، وسرعة التغيير والتنويع ونتيجة لذلك أصبحت المرونة الميزة التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج وفقاً لطلب العميل ويتم ذلك من التلاؤم مع الحاجات الفريدة للعميل والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب المرونة للاستجابة لحاجات العميل والتغيرات في التصميم. فالمرونة تعني قدرة العمليات على التغيير من منتج إلى آخر أو من عميل إلى آخر بأقل تكلفة. ولقد ظهرت بعض المنظمات عملياتها بسرعة الاستجابة لطلبات العميل، ويعتبر زمن تقديم الخدمة عاملاً هاماً يحدد مستوى جودتها وما يرتبط بها من تكاليف، وتشير أيضاً سرعة التسليم إلى سرعة الاستجابة لطلبات العميل والتي تقاس بوقت الانتظار أو ما يعرف بوقت التسليم السريع والمعبر عنه بالوقت المنقضي بين تسليم الطلبية وتبليتها ويرى بعض الكتاب أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما (رضوان، ٢٠١١ : ٦٠):

أ. القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدرها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الإقناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

ب. التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري، الإمكانيات التنظيمية.

أدوات الميزة التنافسية يمكن حصرها في (جدو، ٢٠٠٢ : ٥٨):

١. الجودة: تعرف الجودة بأنها صنع أو تنفيذ الخصائص والمواصفات الكلية للسلعة أو الخدمة طبقاً لإشباع احتياجات المستهلكين عند الشراء وعند الاستخدام، فالعديد من الشركات على مستوى العالم قد ركزت على الجودة كبعد إستراتيجي مهم، وكذلك لأن الجودة تركز على خفض التكاليف وزيادة رضا المستهلك، كما أن أي منظمة تعتمد في قدرتها التنافسية على الجودة والأسعار ومواعيد التسليم.

٢. الوقت: لقد بدأت المنظمات تعطي أهمية بالغة للوقت لأن أداء الأعمال بجودة عالية وتوقيت مناسب يساعد على زيادة إيرادات المبيعات وتخفيض التكاليف وهناك مقاييس تشغيلية للوقت هي:

أ. وقت إجابة العميل: هو الزمن بين طلب العميل للمنتج أو الخدمة حتى يتم تسليم المنتج أو الخدمة.

ب. الأداء: في الوقت المحدد يشير إلى الالتزام بالوقت المخطط لتسليم المنتج أو أداء الخدمة، مما يكسب المنظمة ثقة العملاء، ولضمان التعامل المستقبلي.

٣. السعر: هو قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة ويحدد على حسب القوة الشرائية العرض والطلب (فكلما ازد الطلب على السلعة أو الخدمة ارتفع سعرها).

الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

تكمن الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في النقاط التالية (ماهر، ٢٠١١ : ١٣٢):

١. **الكفاءة:** إن المنظمة هي أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، وأبسط مقياس

لكفاءتها يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبالتالي فكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة، وهكذا فإن عامل الكفاءة يساعد على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة

٢. **التحديث:** تصاعد اهتمام المنظمات بالتحديث وزاد التركيز عليه إلى درجة اعتباره من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة كونه مصدراً متجدداً للميزة التنافسية ويمكن للمنظمة من خلال التحديث أن تفرض أسعار أعلى من منافسيها لأنها تملك السبق في طرح منتجات جديدة، ويمكنها كذلك من خفض التكاليف من خلال ابتكار طرق إنتاج أكثر كفاءة.

٣. **الجودة:** ترتبط جودة المنتج بخصائصه ومواصفاته المطابقة لما يتوقعه ويطلبه المستهلك، وتسمح الجودة للمنظمة بفرض سعر مرتفع نظر لارتفاع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات ذات الجودة العالية، فضلاً عن رفع الإنتاجية وخفض تكاليف الإنتاجية وخفض تكاليف الإنتاج من خلال نقص الوحدات المعنية.

٤. **الاستجابة للعميل:** يقصد بها قدرة المنظمة على تحديد حاجات ورغبات الزبون والعمل على إشباعها والاستجابة لها مما يحقق لها صفة التميز، وهي ترتبط بالتالي:

أ. جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.

ب. الإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج.

ج. إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة بالمواصفات التي يرغب بها وتسليمها في الوقت والمكان والسعر المناسب.

د. تقليص وقت تقديم السلعة أو الخدمة للزبون التفوق بخدمات ما بعد البيع.

متانة وتماسك الميزة التنافسية:

يمكن الحكم على مدى متانة الميزة التنافسية من خلال: عوائق التقليد أو المحاكاة وقدرة المنافسين، والديناميكية العامة للبيئة كالآتي (خليل، ١٩٩٥ : ٥٦):

١. **عوائق التقليد أو المحاكاة:** تستحوذ المنظمة على ميزة تنافسية لتحقيق أرباحاً أعلى من المتوسط وهذا الربح يبعث بإشارة للمنافسين بأن المنظمة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة والتي تهيئ لها الفرصة لخلق قيمة متفوقة وتتفاوت عوائق التقليد حسب ما إذا كان المنافس يحاول تقليد الموارد أو القدرات.

٢. تقليد الموارد: بصفة عامة يمكن أن نقول إن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين المحتملين تقليدها، تصرف إلى أن تكون تلك التي تعتمد على امتلاك المنظمة لموارد ملموسة معينة ذات قيمة منفردة مثل مباني المصنع والمعدات. إن مثل هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين ويمكن غالباً شراؤها من السوق المفتوحة. أما الموارد غير الملموسة، فيمكن أن تكون أكثر صعوبة من حيث المحاكاة

٣. تقليد القدرات: إن عملية تقليد قدرات المنظمة تميل لأن تكون أكثر صعوبة من مواردها الملموسة وغير الملموسة، ويرجع ذلك بصورة رئيسية إلى أن القدرات تعتمد على الطريقة التي تتخذ بها القرارات، ويتم بها إدارة العمليات والمتأصلة بعمق داخل المنظمة والذي يكون من الصعب على من هم خارج المنظمة، أن يتبنوا ويميزوا ويدركوا هذه القدرات (جدو، ٢٠٠٢ : ٥٨).

٤. قدرة المنافسين: المحدد الرئيسي لقدرات المنافسين على محاكاة الميزة التنافسية سريعاً، ويتمثل في طبيعة الالتزامات الاستراتيجية المسبقة للمنافسين، فعندما تكون لدى المنافسين التزامات طويلة الأجل تجاه طريقة معينة لأداء الأعمال، فإنهم يكونون أبطئوا في تقليد الميزة التنافسية لمنظمة جديدة ومبتكرة.

٥- ديناميكية البيئة: تكون في المنظمة التي فيها دورة حياة المنتج قصيرة، تصبح الميزة التنافسية سريعة الزوال).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات :

إجراءات الدراسة الميدانية:

تتناول أداة الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى تقييم أداة الدراسة كما يلي:

أداة الدراسة:

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحثون لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة ، وقد أعتمد الباحثون على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

الاستبيان هو الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية، ينقسم الاستبيان إلى جزأين

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية وتشمل النوع،العمر،المؤهل التعليمي، التخصص الدقيق ،المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يحتوي على أسئلة تتعلق بالبيانات الأساسية للدراسة، والتي تهدف إلى اختبار فرضيات البحث ومعرفة العلاقة بين متغيرات هذه الفرضيات.

إجراءات البحث (مجتمع البحث والعينة) :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية - فرع كسلا، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من كافة الموظفين من مجتمع الدراسة ، مجتمع الدراسة الكلي (١٦) الذي تم أخذ عينة عشوائية من (١٠) حيث قام الباحث بتوزيع عدد (١٠) إستبانة على المستهدفين واستجابة (١٠) فرداً أي نسبة الإستبانة المستردة (١٠٠٪) وهذه تعني النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

صدق وثبات أداة الدراسة الأولية :

للتحقق من مدي صدق وثبات أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على الجهة الأكاديمية المشرفين على البحوث، وهم ذو الخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي، وحيث تم العمل بملاحظاتهم لتكون الإستبانة في صورتها النهائية.

اختبار الثبات والصدق:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مره واحدة تحت ظروف مماثلة ، ويعني الثبات أيضاً أنه اذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم ، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموع نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً . كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدي الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المجموعتين 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، وتم استخدام معامل ألف كرونباخ لكل الفرضيات التي يتضمنها هذه الاستبيان ، وجدول التالي يوضح نتائج هذه الإجراءات:

جدول رقم (١) يوضح الثبات والصدق للفرضيتين:

البيان	الثبات	الصدق
العبارات	٠,٧٤٩	٠,٨٣٢
الفرضيات	٠,٧١١	٠,٨١٨

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣ م.

يتضح من الجدول رقم (١) أن بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م لعينات الاستبيان بلغ ٠,٧٤٩ أي ٧٥٪ والثبات لفرضيات الدراسة ٠,٧١١ أي ٧١٪، وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مره واحدة تحت ظروف مماثلة ، والصدق لعبارات الدراسة ٠,٨٣٢ وفرضيات الدراسة ٠,٨١٨، وهذا يعني صلاحية الاستبيان للقياس.

طريقة تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز (SPSS).

فيما يلي المعايير الإحصائية التي اعتمد عليها البحث:

أولاً: تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لإيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة تم إعطاء وزن لكل إجابة كالتالي: أعطى الرقم (٥) لإجابات المبحوثين «أوافق بشدة» ، أعطى الرقم (٤) لإجابات المبحوثين «أوافق» ، أعطى الرقم (٣) لإجابات المبحوثين «محايد» ، أعطى الرقم (٢) لإجابات المبحوثين «لا أوافق» ، أعطى الرقم (١) لإجابات المبحوثين «لا أوافق بشدة». لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث تم حساب ألمدي (٥=١-٤) تم تقسيم ألمدي علي المجموع (٥) لنحصل على طول الخلية أي (٤/٥=٠,٨) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة الي أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح المتوسطات الحسابية حسب الصيغة التالية:

من ٤,٢١ و حتى ٥,٠٠ يمثل (أوافق بشدة) .

من ٣,٤١ و حتى ٤,٢٠ يمثل (أوافق) .

من ٢,٦١ و حتى ٣,٤٠ يمثل (محايد) .

من ١,٨١ و حتى ٢,٦٠ يمثل (لا أوافق) .

من ١ الي ١,٨٠ يمثل (لا أوافق بشدة)

ثانياً: تم حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

ثالثاً: تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة ترتيب العبارات حسب أعلي متوسط حسابي.

رابعاً: تم حساب معامل ألف كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الدراسة.

خامساً: تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

البيانات الأساسية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المبحوثة):

الهدف الأساسي من هذا البحث هو اختبار فروض البحث، لتحقيق هذا الهدف تم استفسار المبحوثين بمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية - فرع كسلا

جدول رقم (٢) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المحور الأول (هناك علاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية)

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
٨	يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.	٣,٨٠	٠,٨٠٠	١	مرتفعة
٤	يصنع المصرف أهدافه السنوية لجمع أنشطة بناءً على الأهداف الإستراتيجية.	٣,٧٤	٠,٧٣٢	٢	مرتفعة
٦	يملك المصرف رسالة واضحة ومعلومة لدى جميع الأطراف المتعاملين معه.	٣,٦٦	٠,٧١٠	٣	مرتفعة
١	يطبق المصرف الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أنشطة المؤسسة.	٣,٦٥	٠,٦٥٤	٤	مرتفعة
٢	يساعد ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمصرف على تحقيق الأهداف.	٣,٤٤	٠,٧٥٢	٥	متوسطة
٥	تساعد فهم وثقافة العاملين بالمصرف على تنفيذ خطط واستراتيجيات الفعالة.	٣,٣٣	٠,٣٦٤	٦	متوسطة
٣	تمتاز رؤية المصرف بالصياغة المعبرة والواضحة.	٢,٧٤	٠,٥٢٤	٧	متوسطة
٧	تساعد الثقافة التنظيمية للمصرف على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.	٢,٥٥	٠,٥٦٨	٨	متوسطة
الأداء ككل		٣,٣٩	٠,٧٥٣		متوسطة

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣ م.

من خلال بيانات الجدول رقم (٢) يتضح أن مستوى المحور الأول كان مرتفعاً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٨٠-٢,٥٥) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعد المحور الأول البالغ (٣,٣٩) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (٠,٨٠٠-٠,٣٦٤) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى المحور الأول البالغ (٠,٨٥٦) والذي يدل على أن التشنت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على أن (يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المصرفية)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٠٠) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على (تساعد الثقافة التنظيمية للمصرف على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٦٨) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

جدول رقم (٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المحور الثاني (هناك علاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية)

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
٦	يحظى المصرف بعلاقات مميزة مع العملاء.	٤,٢١	٠,٩٢٠	١	مرتفعة جداً
١	يحقق المصرف ميزة تنافسية من خلال تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس.	٤,١٥	٠,٧٤٦	٢	مرتفعة جداً
٢	يجري المصرف تغيرات على نشاطاته المختلفة من أجل مواجهة المنافسين.	٣,٩٠	٠,٧١٠	٣	مرتفعة
٥	تعمل استراتيجية قيادة التكلفة على تخفيض تكلفة الخدمات التي يخدمها المصرف.	٣,٨٧	٠,٨٥٢	٤	مرتفعة
٨	تشجع إستراتيجية التميز أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة بالمصرف.	٣,٨٥	٠,٦٨٩	٥	مرتفعة
٣	يمتلك المصرف ثقافة يصعب على المنافسين تقليدها.	٣,٦٥	٠,٦٢٠	٦	مرتفعة
٧	يحرص المصرف على تطوير برامج وأنشطته الفنية باستمرار.	٣,٠٨	٠,٧٤٦	٧	متوسطة
٤	يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع توقعات العملاء.	٣,٢٤	٠,٧٥٣	٨	متوسطة
الأداء ككل		٣,٦٨	٠,٧٤١		متوسطة

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣ م.

من خلال بيانات الجدول رقم (٣) يتضح أن مستوى المحور الثاني كان مرتفعاً جداً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤,٢١-٣,٢٤) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعدها المحور الثاني البالغ (٣,٦٨) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (٠,٩٢٠-٠,٦٢٠) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى المحور الثاني البالغ (٠,٧٤١) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على أن (يحظى المصرف بعلاقات مميزة مع العملاء)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٢٠) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع توقعات العملاء) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٥٣) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

جدول رقم (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المحاور الثالث (هنالك علاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية)

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
٧	يركز المصرف على تراكم المعرفة كأساس للميزة التنافسية.	٣,٧٦	٠,٨٨٠	١	مرتفعة
٥	يملك المصرف كوادرات ذات خبرة وكفاءة.	٣,٦٩	٠,٧٩٥	٢	مرتفعة
٤	يحرص المصرف على تقديم خدماته بسرعة.	٣,٦٣	٠,٧٨٥	٣	مرتفعة
٣	يملك المصرف مجموعة من الموارد النادرة.	٣,٢٤	٠,٦٨٧	٤	متوسطة
١	يملك المصرف لائحة مرنة.	٣,٠٨	٠,٩٨٥	٥	متوسطة
٢	يركز المصرف على الجودة كسلاح تنافسي.	٢,٨٩	٠,٧٥٢	٦	متوسطة
٨	يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في معاملاته مع العملاء.	٢,٧٠	٠,٦٥٤	٧	متوسطة
٦	تعد خدمات المصرف ذات جودة عالية وسعر مقبول.	٢,٥٥	٠,٧٥٦	٨	متوسطة
	الأداء ككل	٢,٧٦	٠,٨٥٦		متوسطة

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣م.

من خلال بيانات الجدول رقم (٤) يتضح أن مستوى المحاور الثالث كان مرتفعاً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٧٦-٢,٥٥) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعدها المحاور الثالث البالغ (٢,٧٦) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (٠,٩٨٥-٠,٦٥٤) بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام لمستوى المحاور الثالث البالغ (٠,٨٥٦) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على أن (يركز المصرف على تراكم المعرفة كأساس للميزة التنافسية)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٨٠) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على (تعد خدمات المصرف ذات جودة عالية وسعر مقبول) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٥٦) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

جدول رقم (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المحاور الرابع (هنالك علاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية)

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
٦	يعمل المصرف بصورة مستمرة على تحليل العوامل التنافسية وتأثيرها.	٣,٨٧	٠,٧١٠	١	مرتفعة
١	يسعى المصرف لاغتنام الفرص بالبيئة الخارجية.	٣,٧٧	٠,٧٥٦	٢	مرتفعة
٤	يتبع المصرف الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الرسالة وأهدافه.	٣,٧١	٠,٤٥٦	٣	مرتفعة
٣	يقوم المصرف بدراسة نقاط القوة للاستفادة منها.	٣,٦٢	٠,٨٢٠	٤	مرتفعة
٥	بيئة المصرف الداخلية مشجعة للعمل.	٣,٣٣	٠,٨٩٧	٥	متوسطة
٨	يعمل المصرف على تشخيص التهديدات لمواجهتها.	٣,١٨	٠,٧٤١	٦	متوسطة
٧	يقوم المصرف بتحديد نقاط الضعف.	٣,١١	٠,٨٥٢	٧	متوسطة
٢	يملك المصرف نظام فاعل للمعلومات لمتابعة متغيرات البيئة التي يعمل فيها.	٣,٠١	٠,٧٧٧	٨	متوسطة
الأداء ككل		٣,١٩	٠,٨٥٠		متوسطة

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣ م.

من خلال بيانات الجدول رقم (٥) يتضح أن مستوى المحاور الرابع كان مرتفعاً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٨٧-٣,٠١) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعدها المحاور الرابع البالغ (٣,١٩) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (٠,٩٨٧-٠,٤٥٦) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى المحاور الرابع البالغ (٠,٨٥٠) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على أن (يعمل المصرف بصورة مستمرة على تحليل العوامل التنافسية وتأثيرها)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٧١٠) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على (يملك المصرف نظام فاعل للمعلومات لمتابعة متغيرات البيئة التي يعمل فيها) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٧٧) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

جدول رقم (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المحاور الخماس (هنالك علاقة بين تفهم الإدارة العليا لأساليب الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها وممارستها وتحقيق الميزة التنافسية)

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
٦	يتسم الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة وسهولة الاتصال.	٤,٨٦	٠,٧٥٢	١	مرتفعة جداً
٧	لدة إدارة المصرف معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي.	٤,٧٧	٠,٨٥٤	٢	مرتفعة جداً
٥	تشجع إدارة المصرف العاملين على توفير بيئة جاهزة للإبداع والتميز.	٤,٥٠	٠,٧٥٦	٣	مرتفعة جداً
٣	تهتم إدارة المصرف بتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	٣,٩٩	٠,٨٥٢	٤	مرتفعة
٢	تغوض إدارة المصرف بعض سلطاتها للعاملين.	٣,٩٨	٠,٦٥٨	٥	مرتفعة
١	يسعى الإدارة العليا بالمصرف باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.	٣,٧٥	٠,٤٨٥	٦	مرتفعة
٤	تتبنى إدارة المصرف أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	٣,٦٨	٠,٦٥٤	٧	مرتفعة
الأداء ككل		٣,٦٧	٠,٧٥٦		مرتفعة

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣م.

من خلال بيانات الجدول رقم (٦) يتضح أن مستوى المحاور الخماس كان مرتفعاً جداً ومرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٦٨-٤,٨٦) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعدها المحاور الخماس البالغ (٣,٦٧) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (٠,٤٨٥-٠,٨٥٢) بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام لمستوى المحاور الخماس البالغ (٠,٧٥٦) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على أن (يتسم الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة وسهولة الاتصال)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٨٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٥٢) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تتبنى إدارة المصرف أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٥٤) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

اختبار فرضيات الدراسة :

سيقوم الباحثون في هذا الجانب باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والمتمثلة في الفرضية الأولى، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، واختبار هذه الفرضية تم بشكل أساسي استخدام أساليب الإحصاء الخاصة بتحليل الانحدار الخطي البسيط لدي العاملين بمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية - فرع كسلا.

جدول رقم (٧) يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى. (حجم العينة :

المتغير المستقل	معامل الانحدار B (قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	Sig المعنوية
الإدارة الاستراتيجية	0.555	0.756	0.000
المؤشرات الإحصائية			
(Constant) الثابت		2.584	
R معامل الارتباط		0.658	
R2 (معامل التحديد)		0.659	
Error of the Estimate (الخطأ المعياري)		0.671	
Adjusted R2 (قيمة معامل الارتباط المعدل)		0.700	
F change (قيمة F المحسوبة)		28.000	
Sig F change (مستوي دلالة F المعنوية المحسوبة)		0.000	

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣م.

لاختبار هذه الفرضية وبناءً على ما جاء في الجدول (٧) أعلاه لقد أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي (معامل بيتا ٠,٥٥٥) على تحقيق الميزة التنافسية حيث كانت مستوي الدلالة (٠,٠٠٠) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، ومن الجدول (٨) الخاص بتحليل التباين الأحادي لفرضية الدراسة يمكن توضيح مدي التأثير بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (٨) تحليل التباين الأحادي لفرضية الدراسة

المتغير المستقل	المصادر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	الانحدار	9.121	1	2.685	28.000	0.000
		1.000	44	6.012		
	المجموع	10.121	45			

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣م.

من الجدولين (٧) و (٨) لتحليل التباين يتضح أن قيمة المعنوية Sig هي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ المستوى المعتمد في هذه الدراسة، وقيمة F تبلغ (٢٨,٠٠٠)، بالتالي فإن معنوية النموذج مقبولة بوجود علاقة إحصائية ذات تأثير ايجابي للمتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية علي المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (٠,٦٥٨) أي أن مرتبطة ارتباطاً جيداً على أبعاد تحقيق الميزة التنافسية. إلا أنه ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (٠,٦٥٩) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (٦٦٪) علي المتغير التابع، واختبار دلالة معامل التحديد (R²) والتي يستدل من خلالها علي نسبة التباين الذي يفسره الإدارة الإستراتيجية المتغير المستقل في معادلة الانحدار من تباين أبعاد تحقيق الميزة التنافسية المتغير التابع، فيستخدم تحليل تباين الأحادي الموضح بالجدول (٨) والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية البالغة (٠,٠٠٠) هي أصغر من (٠,٠٥) وبالتالي فإن النتيجة معنوية، أي أن الإدارة الاستراتيجية المتغير المستقل يفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع، لذا يمكن الاعتماد عليه للتأثير على المتغير التابع، وأيضاً يمكننا الوصول إلي خلاصة تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتمثل في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع أبعاد تحقيق الميزة التنافسية وهي كما يلي:

$$\text{تحقيق الميزة التنافسية} = ٠,٥٥٥ + ٢,٥٨٤ \times \text{الإدارة الاستراتيجية}$$

عليه تقبل فرضية الدراسة التي تنص علي: وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية - فرع كسلا.

اختبار فرضيات الدراسة الفرعية:

لاختبار الفرضيات تم الاستعانة بتحليل المسار باستخدام برنامج (Amos) المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للتحقق من وجود تأثير وعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح بالجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩) تحليل المسار لفرضيات الدراسة الفرعية

نوع التأثير	مستوى الدلالة	قيمة مسار التأثير	S.E.	قيمة معاملات التأثير	المسار
معنوية	٠٠٢.0	٠,٧٨٧	٤.٤٥٢	٣.٨٤١	تحقيق الميزة التنافسية عناصر الإدارة الاستراتيجية
معنوية	000٠.	٣,٦٦٦	٠,٨٧٦	١,٠٧٨٠	تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجيات التنافسية
معنوية	٠,٠٠٠	٣,٧٥٤	١,٨٢١	٨٧١.0	تحقيق الميزة التنافسية تطبيق الإدارة الاستراتيجية
غير معنوية	٠,٢٦٥	- ٠,٨٥٢	٠,٣١٤	٠,٠٥٧	تحقيق الميزة التنافسية التحليل الاستراتيجي للبيئة
معنوية	000٠.	٠,١٠٠	٠,٦٣١	٠,٨٩٣	تحقيق الميزة التنافسية تفهم الإدارة العليا لأساليب الإدارة الاستراتيجية

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣ م.

من الجدول رقم (٩) أعلاه نجد أن:

١. المسار من عناصر الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية يساوي ٠,٧٨٧ وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٢) وهي أقل من (٥٪)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.
٢. المسار من الاستراتيجيات التنافسية إلى تحقيق الميزة التنافسية يساوي ٣,٦٦٦ وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠) وهي أقل من (٥٪)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية.
٣. المسار من تطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية يساوي ٣,٧٤٥ وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠) وهي أقل من (٥٪)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.
٤. المسار من التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى تحقيق الميزة التنافسية يساوي ٠,٨٥٢ - وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٢٧) وهي أكبر من (٥٪)، لذلك تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.
٥. المسار من تفهم الإدارة العليا لأساليب الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية يساوي ٠,١٠٠ وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٣) وهي أقل من (٥٪)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين تفهم الإدارة العليا لأساليب الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة:

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

١. قبول فرضية الدراسة التي تنص على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية - فرع كسلا. بمعنى هنالك علاقة طردية بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية - فرع كسلا. أي كلما تحسنت تطبيق الإدارة الاستراتيجية كلما أثرت ذلك على تحقيق الميزة، والعكس صحيح.
٢. وجود علاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.
٣. وجود علاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية.
٤. وجود علاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية.
٥. عدم وجود علاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.
٦. وجود علاقة بين تفهم الإدارة العليا لأساليب الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية.

٧. يساهم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

٨. يحظى المصرف بعلاقات مميزة مع العملاء.

٩. يركز المصرف على تراكم المعرفة كأساس للميزة التنافسية.

١٠. يعمل المصرف بصورة مستمرة على تحليل العوامل التنافسية وتأثيرها.

١١. يتسم الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة وسهولة الاتصال.

ثانياً : التوصيات

من خلال النتائج أوصي الباحثون بالآتي:

١. إتباع الطرق العلمية الحديثة في التخطيط السليم لتطبيق الإدارة الاستراتيجية ، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي التي تتماشى مع الواقع.

٢. ضرورة تفعيل العلاقة والأثر بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية بصفة عامة حتى يساعد ذلك على تطور ومواكبة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية للتغيرات المحتملة.

٣. لأبد أن تساعد الثقافة التنظيمية للمصرف على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

٤. ضرورة قيام المصرف بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع توقعات العملاء، وذات جودة عالية وسعر مقبول.

٥. ضرورة امتلاك المصرف نظام فاعل للمعلومات لمتابعة متغيرات البيئة التي يعمل فيها.

٦. لأبد تتبنى إدارة المصرف أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية

يوصي الباحثون بإجراء دراسات مستقبلية في الآتي:

١. دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية بأبعاد مختلفة لكلا المتغيرين، وفي قطاعات أخرى غير مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية- فرع كسلا.

٢. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والمتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينهما.

٣. اعتمدت الدراسة على الاستبانة فقط عند قياس المتغيرات، لذلك يمكن للبحوث المستقبلية استخدام الطرق والمصادر الأخرى مثل الملاحظة والمقابلة لإعطاء نتائج أكثر دقة.

صعوبات الدراسة

واجه الباحثون تحديات عديدة أثناء الدراسة تمثلت في الآتي:

١. نقص المراجع المرتبطة بموضوع البحث.

٢. التكلفة المالية العالية سواء في عملية الطباعة أو التحليل.

قائمة المصادر والمراجع :

١. محمد، سلافة الطيب (٢٠١٧ م): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف السودانية، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا رسالة ماجستير غير منشورة).
٢. أبوبكر، مصطفى محمود (٢٠٠٠م): التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، (القاهرة: الدار الجامعية).
٣. إدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧م): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع).
٤. حيدر، معالي فهمي (٢٠٠٢م): نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر).
٥. الخفاجي، نعمة عباس خضير (٢٠١٠م): الإدارة الاستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات) (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع).
٦. خليل، نبيل محمد مرسى (١٩٩٥م): الإدارة استراتيجية والميزة التنافسية، (الإسكندرية دار المعارف).
٧. رضوان، مصطفى أحمد (٢٠١١م): التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم (مصر: الدار الجامعية).
٨. روبرت.. ديفيد، ترجمة عبد الحليم الخزامي (٢٠١٤م): الإدارة الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع).
٩. الطاهر، أكرم محمد حسين (٢٠١٣م): إثر الإدارة الاستراتيجية في أداء المصارف السودانية، رسالة ماجستير في الإدارة.
١٠. العاقب، على البدري البلولة (٢٠١٠م): أثر المفاهيم الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي رسالة دكتوراه جامعة السودان.
١١. عبد المطاه، عبد الحفيظ (٢٠١٠م): الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، (القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات).
١٢. القطامين، أحمد، (١٩٩٦م): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع).
١٣. ماهر، أحمد، (٢٠١١م)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية: (الإسكندرية، الدار الجامعية).
١٤. محمد، حسن محمد أحمد (٢٠١١م): الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، ٢ط، (القاهرة لشركة العربية المتحدة للتسويق).
١٥. مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠٩م): الإدارة استراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير، استراتيجي، (القاهرة: بدون ناشر).
١٦. المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩م): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: مجموعة النيل العربية).
١٧. ياسين، سعد (٢٠٠٩م): الادارة الاستراتيجية مدخل استراتيجي، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر).

إدارة الجودة الشاملة وتحديات التطبيق دراسة تطبيقية تجربة السودان بقطاع التشييد

إعداد

أ. د. زكي مكي إسماعيل

د. فضل عبد الله فضل بحر / باحث

إدارة الجودة الشاملة وتحديات التطبيق
دراسة تطبيقية تجربة السودان بقطاع التشييد

أ.د. زكي مكّي إسماعيل

د. فضل عبدالله فضل بحر/ باحث

ABSTRACT

Total quality management and the challenges of implementation : An empirical study on the civil work company

Prof . Zaki Makki Ismail & Dr. Fadl Abdallah Fadl Bahr .

TQM programme express a complementary system through which a continuous improvement can be achieved in all activities done by the organization .

The quality become a criterion for the success or failure of the service or production system in today's world – it is considered as the main source of satisfying the customer and increasing productivity and also decreasing the costs that results achieving profits in the long run . The research consists a groups of scientific methods including descriptive analytic method , case study and statistical methods.

The study includes TQM understanding and important of its implementation supported by realistic example in addition to the hystorical development for managing T-Q and the thoughts and contribution of the first pioneers (Deming – Joran – krsby – fegenbon – and Ishaou).

The study presented an advanced pattern to manage T-Q including bases and (constituents) of developing and improving T-Q and the pattern came consistent with the most trustworthy and stable pattern with handling the result of implementing this pattern in the international constructing

company in the Sudanese organization which is one of the Sudanese companies taken as a case study .

The study confirmed the assumptions on which it is built on in a scientific way. Handling the most important causes of the results of low implementation of T-Q-M programme in the Sudanese organization together with recommendations with the best implementation that will help achieving positive results.

المستخلص:-

- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تجربة المنظمات السودانية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة كمخرج للأعمال في مواجهة التحديات التي تواجهها .
- إن برنامج إدارة الجودة الشاملة يعبر عن نظام متكامل يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر في جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة.
- أصبحت الجودة هي المحدد لنجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية أو الخدمية في عالم الأعمال ، وتعتبر الوسيلة الرئيسية لإرضاء العميل وزيادة الإنتاج وكذلك تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الأرباح علي المدى الطويل.
- استخدمت الدراسة مجموعة من المناهج العلمية شملت المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي .
- تناولت الدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها مدعومة بأمثلة واقعية بالإضافة إلي التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، وأفكار وإسهامات روادها الأوائل (ديمنج، جوران، كروسبي، فيقينيوم وإيشكاوا).
- طرحت الدراسة نموذجاً مطوراً لإدارة الجودة الشاملة مكوناً من المرتكزات ومقومات تطوير وتحسين الأداء الشامل، وقد جاء النموذج متوافقاً مع أكثر النماذج موثوقية وثباتاً مع تناول موجز لنتائج تطبيق هذا النموذج بالشركة الدولية للانشاءات وهي احدى الشركات السودانية كدراسة حالة

- اثبتت الدراسة الفروض التى بنيت عليها بطريقة علمية متناولة أهم أسباب ضعف نتائج تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات السودانية،

- قدمت الدراسة توصيات بأفضل أساليب التطبيق التي من شأنها تحقيق نتائج إيجابية.

الإطار العام للدراسة:

المقدمة

أثارت المفاهيم الإدارية والتنظيمية التي اعتمدت عليها التوجهات اليابانية في استغلال واستثمار المجهودات المرتبطة بالجودة، أثارت انتباه الباحثين والمهتمين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية والفلسفية. فقد أكد المفهوم الياباني على إمكانية خفض تكاليف الإنتاج بتنمية واستثمار مهارات وقدرات القوى البشرية بتخصصاتها المختلفة (العزاوي، ٢٠٠٥) .

إن المقصود بإدارة الجودة الشاملة ذلك النظام المتكامل الذي يتم خلاله تحقيق التحسين المستمر في كافة أنشطة المنظمة. وهذا يتطلب من المنظمة إجراء المراجعة الدورية اللازمة للتأكد من أن النتائج المحققة تتطابق مع المعايير والأهداف التي تنشدها، والمضمنة في الخطة الموضوعية.

طبيعة المشكلة:

واجهت العديد من المنظمات تحديات جمة شكلت مهددا حقيقيا على بقائها في وقت لجات فيه العديد من الدول إلى خصخصة مجموعة من مؤسساتها الخدمية والانتاجية الهامة، ولم تسلم من ذلك قطاعات حيوية كقطاعات التعليم والصحة والاتصالات والصناعة والطاقة وغيرها. ومن تلك المنظومة التي مازالت تواجه تحديات الاستمرار والنهوض بأعمالها مؤسسات قطاع التشييد الذي ينوط به القيام بدور كبير في دفع عجلة التنمية بالبلدان النامية.

وكانت أولى التحديات التي تواجهها هذه المنظمات مشكلات ارتفاع التكلفة وانخفاض جودة المنتج وعدم القدرة على ارضاء العملاء. فالتجهت المنظمات الى تطبيق اساليب ادارة الجودة الشاملة كاحد المخرجات العلمية من مازق وازمة التحديات التي تواجه هذه المنظمات. وتعكس عمليات التطبيق لهذا النظام "نظام ادارة الجودة الشاملة" المعوقات التي تواجه تلك المنظمات.

وتتناول هذه الدراسة تجربة احدى شركات قطاع التشييد السودانى في تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة لتجاوز المشكلات التي تعيشها من ارتفاع للتكلفة وانخفاض لجودة المنتج وعدم رضا العميل.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تقييم تجربة المؤسسات السودانية فى تطبيق ادارة الجودة الشاملة كمخرج للاعمال فى مواجهة التحديات التى تواجهها والنهوض والارتقاء بها . وذلك من خلال تشخيص المشكلة وصولا بها لاسبابها بطريقة علمية ومن ثم تقديم توصيات تسهم فى حلها .

فرضيات الدراسة:

١/تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدى الى تحسين الاداء وزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات التى تقلل من قدرتها على تحقيق الفعالية .

٢/ترجع اسباب عدم قدرة المؤسسة موضع الدراسة على مواجهة التحديات التى تعترضها لاسباب انخفاض جودة المنتج وارتفاع تكلفته وعدم رضا العميل .

اهمية الدراسة:

تتبع اهمية هذه الدراسة من اهمية دور المؤسسات الاقتصادية ودورها فى دعم الاقتصاد السودانى فى ظل التحديات التى تواجهها .

منهجية البحث:

اتبع الباحث فى هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ومنهج دراسة الحالة والمنهج الاحصائى .

مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: المراجع والكتب والرسائل والمجلات العلمية والتقارير .

المصادر الأولية: السجلات والملاحظة والمشاهدة .

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شركة الاعمال المدنية .

الحدود الزمانية: ٢٠٠٩ - ٢٠١١ م .

الجزء الاول:

الدراسة النظرية

ادارة الجودة الشاملة

على الرغم من النتائج الإيجابية الواضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات، وسعي المنظمات الحثيث نحو إدارة متكاملة للجودة الشاملة تطبق معايير الجودة على جميع أنشطتها.

إلا أن نظرية الجودة الشاملة تعد منهجاً إدارياً معقداً من ناحية الدراسة، ونظرية ما تزال حديثة، فقد ظلت البحوث تجري عليها للخروج بنتائج يمكن تعميمها والإفادة منها. ومن النظريات التي تقدم الإضافة في تطوير نموذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثلاً: نظرية الموقف والتي تركز على تناسب مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها مع المتطلبات والظروف في بيئة المنظمة. بينما ترى نظرية الاعتماد أن تحقيق التنافسية مبني على حسن إدارة موارد المنظمة. في حين تركز نظرية المؤسسات على خدمة المجتمع والفعالية في خفض تكاليف المنتجات عالية الجودة.

إن تطبيق منهج ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة مبني على إجراء تغييرات جوهرية تشمل أساليب الإدارة وطرق العمل ووسائله، مع التركيز على العنصر البشري. وهذا معناه تغيير شامل لثقافة المنظمة الحالية إلى ثقافة تقوم على القيم المؤسسية وتتميز روح التميز والإنجاز. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغيير وتطوير للكيفية التي يؤدي بها العاملون أعمالهم، وهذا يعتمد على تدريب وتنمية قدرات هؤلاء العاملين بما يضمن جودة الأداء استجابة لمتطلبات العملاء. هذا بدوره يعتمد على ثقافة العاملين والمنظمة التي تدعم أو تقاوم نجاح هذا التغيير. إن إطار الجودة الشاملة المتكامل والذي ينظر للمنظمة كعنصر اجتماعي أو نظام داخل نظام أكبر هو البيئة المحيطة، يستطيع تحقيق أهداف جميع المستفيدين من المنظمة (العملاء، الموردين، والشركاء أو أصحاب الأسهم)، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة. ومن ناحية أخرى يمكن لمثل هذا التفاعل بين إدارة الجودة وثقافة المنظمة وبيئتها المحيطة، أن يمنع أو يقلل من الآثار السالبة للعوامل الداخلية والخارجية على أداء المنظمة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من أكثر المفاهيم الحديثة التي استحوذت على اهتمام الإداريين والمفكرين والمختصين في تطوير وتحسين الأداء بالمنظمات المختلفة. واختلف الكتاب وتعددت آراؤهم وأفكارهم حول المفهوم باختلاف زاوية النظر إليه. إلا أن مضمون هذه الآراء يتقارب ويتمثل في تركيزه على أن رضا المستهلك هو هدف تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال تفاعل كافة أطراف المنظمة.

أول محاولة لتعريف إدارة الجودة الشاملة كان من قبل منظمة الجودة البريطانية (BQA) التي عرفت بأنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً". ويلاحظ تركيز التعريف على كل من الكفاءة والفاعلية بما يقود إلى التميز من خلال احتياجات المستهلك. أما من وجهة النظر الأمريكية فتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطورها مستمراً، هذه أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام

الموارد المتاحة وكذلك الخدمات، بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين".

وينظر كروسبي

(1979 - cross by) إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها: نظام يضع رضا العاملين

علي رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير. كما عرف الجودة بأنها: "المطابقة مع المتطلبات، وأكد أنها تنشأ من الوقاية وليس التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال تكاليف عدم المطابقة" (العزاوي، ٢٠٠٢). ويعرف عمر وصفي الجودة بمعناها العام بأنها: "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، وتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجاتها ورغبات عملائها وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز". (عقيلي، ٢٠٠٦).

ويؤكد كروسبي (Crosby, 1979) على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تشجيع وتحفيز السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية. (حمود، ٢٠٠٥)، (درويش، ٢٠٠٠).

نخلص مما سبق إلى أن تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمة هي مسئولية جميع العاملين بالمنظمة بمختلف مستوياتهم التنظيمية.

أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل النظام الذي يتحقق من خلاله التحسين المستمر لجميع الأنشطة بالمنظمة. كما أنها وسيلة فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية بتركيزها على إرضاء المستهلك وكسب ثقته، إضافة إلى ما تكتسبه المنظمة من سمعة جيدة لدى جميع المتعاملين معها من جمهور وعملاء وموردين وبقية الجهات، ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى العديد من المكاسب يمكن ايجازها في مايلي :

١ - انخفاض شكاوى المستهلكين

٢ - تقليص تكاليف النوعية

استطاعت شركة (كاتربلر) تخفيض التكاليف من ٨٠٠ مليون دولار إلى ٤٠٠ مليون دولار خلال سبع سنوات، نتيجة للعمليات النوعية بالشركة .

٣- الزيادة في نصيب السوق

إن تطبيق المنظمات الإنتاجية والخدمية لنظام إدارة الجودة الشاملة والذي يهدف إلى رفع جودة مخرجاتها إرضاءً للمستهلك، يؤدي إلى رفع حصتها السوقية وزيادة قدرتها على المنافسة.

٤- تقليل الشكاوى والحوادث

الدور الفاعل لإدارة الجودة الشاملة في هذه الناحية يؤكدته مثال شركة فلوريدا للقوة والإضاءة، والتي بفضل تفعيل الأنشطة النوعية فيها استطاعت تقليص الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة شكاويهم من معدل ١٠٠ دقيقة عام ١٩٨٢ إلى معدل ٤٨ دقيقة خلال العام ١٩٨٨. كما استطاعت تخفيض الحوادث التي يتعرض لها العاملون من ٣ إلى ١. وتعتبر أول شركة غير يابانية تتال جائزة (Deming) في عام ١٩٨٩.

٥- زيادة رضا المستهلكين

٦- زيادة الكفاءة

٧- زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة السوقية

٨- تحقيق منافع ووفورات متعددة

استطاعت شركة (IBM) الأمريكية أن تجني العديد من المنافع والوفورات ذات الأثر الواضح في بلوغ أهدافها، من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالشركة. ونتناول هذه المنافع بإيجاز كما يلي:

(أ) التحسين والتطوير في الإنتاجية بنسبة ٣٠% منذ ١٩٨٦.

(ب) تقليل وقت العمليات التصنيعية الكلي بنسبة ٦٠%.

(ت) تخفيض مصروفات المبيعات الرأسمالية بنسبة ٧٥%.

(ث) شكلت تكاليف التدريب نسبة ٥%.

(ج) خلال عام ١٩٨٩م دفعت الشركة ما قيمته ٣,٦ مليون دولار كجوائز للنوعية موزعة على ٤٠% من العاملين.

(ح) تكوين حوالي ٣٥٠ مجموعة عمل في مجالات المواصفات القياسية للنوعية.

٩- تحقيق وفورات متعددة في مجالات الاتصالات والمشاركة الفاعلة

حققت أساليب إدارة الجودة الشاملة بشركة (Pirellireckan) وفورات مالية قدرت بـ ١١ مليون دولار من خلال التحسينات في سبل الاتصالات، فانخفض دوران العمل من ٢٠% إلى ٥٠%، وزادت المنافع المصنعة المتحققة من ٣٥% إلى ٧٥%، وانخفض التالف في الإنتاج إلى ٧٣% وتحسن دوران المخزون من ٤,٤ إلى ١٣,٧.

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

أسهمت التطورات التنظيمية للفكر الإداري بمراحله المختلفة خلال أكثر من قرن في ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة. حيث كانت البداية بالمدرسة التقليدية (الكلاسيكية) ١٨٩٠م على يد ماكس ويبر رائد الفكر البيروقراطي الذي يستند على العديد من المفاهيم الرسمية والمعيارية الخ، ثم أعقبه فريدريك تايلر مؤسس المدرسة العلمية من خلال دراسته للوقت والحركة، ثم أعقبه هنري فيول بتركيزه على قواعد إدارية وتنظيمية في تطور العملية الإدارية. وفي عام ١٩٢٩م ظهرت المدرسة السلوكية من خلال دراسات التون مايو، والتي ركزت على الجوانب الإنسانية والسلوكية وأكدت على ضرورة الاهتمام بالجوانب المعنوية والحوافز والقيادة وأسست بذلك للدراسات الإنسانية والسلوكية.

ثم جاءت مدرسة النظم منذ ١٩٤٠م بمفاهيم أكثر عمقاً لحقيقة العلاقة السائدة في المجتمع الإنساني. في عام ١٩٦٠م أثمرت التطورات في الفكر الإداري عن ظهور المدرسة الموقفية، والتي أسهمت في بروز معالم النضج الفكري والفلسفي على مستوى العملية الإدارية والتنظيمية. ثم جاءت نظرية Z لتجسد مميزات المجتمع الياباني، بتأكيداها على الأبعاد التربوية والثقافية وتركيزها على البعد المعنوي أكثر من الأبعاد المادية. ونستطيع القول أن تطور الجودة الشاملة قد اقترن بالمراحل التاريخية لتطور المجتمع الياباني. ويؤكد العديد من الباحثين والمختصين مرور إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل من التطور هي:

(١) الفحص والتفتيش .Inspection

(٢) مراقبة الجودة .Quality Control

(٣) تأكيد الجودة .Quality Assurance

(٤) حلقات السيطرة النوعية .Quality Control Circles

(٥) إدارة الجودة الشاملة .Total Quality Management

وتاريخياً يمكن تناول تطور إدارة الجودة الشاملة (TQM) بشكل مختصر كما يلي:

أولاً: الفترة ١٩٤٠-١٩٤٥ (الزین، ٢٠٠٦م)

يعتبر المفكرون الأمريكيان هم رواد استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص، وكان لكل من ديمينج Deming وجوران Juran الدور الرئيسي في هذا المجال (حمود، ٢٠٠٥)

ثانياً: فترة الخمسينات

بعد ذهاب العالم الأمريكي ديمينج إلى اليابان، قام بتدريس اليابانيين علم الإحصاء وكيفية استخدام الخرائط الإحصائية. ثم زار العالم الأمريكي جوران اليابان في نفس الفترة وأكد لليابانيين مفهوم ضرورة استخدام علم الإحصاء، مما جعل اليابان من الرواد الأوائل في تطبيق الجودة الشاملة بالعالم.

ثالثاً: فترة الستينات

وخلالها زاد الاهتمام والتركيز على الجودة، وتبنت بريطانيا هذا الاتجاه بالتركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب المؤثرة على الجودة.

رابعاً: فترة السبعينات

بدأ الاهتمام بالجودة بالولايات المتحدة وأوروبا كنتيجة لغزو المنتجات اليابانية ذات الجودة العالية للأسواق الغربية وانفرادها بالأسعار التي تناسب العملاء.

خامساً: فترة الثمانينات

بدأت الجودة الشاملة تظهر كمفهوم شامل للإدارة والعمليات مع المطالبة بتطبيق أفكار الرواد الأوائل (ديمنج، جوران، كروسبي، فيقينيوم وإيشكاوا)، واعتبرت مساهماتهم الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في مختلف دول العالم (David, 2006). وظهرت معايير للجودة مثل (BSEN ISO 9000).

شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين تطوراً مستمراً و متسارعاً في إدارة الجودة الشاملة وبمعدلات مذهلة. وقد بدأت مراحل تطور الجودة الشاملة بالمتابعة والملاحظة المباشرة في موقع العمل (الفحص والتفتيش) ثم انتقلت إلى ضبط ومراقبة الجودة، ثم تأكيد الجودة، ثم ما عرف بحلقات السيطرة النوعية إلى أن وصلت إلى إدارة الجودة الشاملة.

واهتمت الصناعة في السابق (الإدارة العلمية) بضبط الجودة عن طريق الحرفيين والتركيز على التدريب، ثم تقسيم العمل، ثم أدخل مفهوم التخصص في العمل خلال الثورة الصناعية في أوروبا، وأنصب الاهتمام على حجم الإنتاج بغض النظر عن جودة المنتجات. وبتعدد طرق الإنتاج

والعمليات الصناعية وظهور التخصصات أصبح من الضروري فحص الإنتاج بعد اكتمال عمليات التصنيع فكان هذا الفحص هو بداية بروز مفهوم ضبط الجودة.

رواد تطور إدارة الجودة الشاملة

إن الحديث عن تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم التوقف عند خمسة مفكرين أسهموا بفعالية في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة هم:

(أ) إدوارد ديمينج Edward Deming.

(ب) جوزف جوران Joseph Juran.

(ج) فليب كروسبي Philip Crosby.

(د) فيغينبوم Fiegenbaum.

(هـ) إيشيكawa Ishikawa.

أ/ إدوارد ديمينج Edward Deming (2000)

ويعرف بأبي الجودة، ويعتبر أول من نادى بضرورة الاهتمام بالجودة في كل شيء. ففي مجال القيادة شدد ديمينج على أهمية دورها ومسئوليتها في تغيير وتجويد العمليات الإنتاجية وأنظمة المنظمة بصورة عامة مع التحسين المستمر. ويرى ديمينج أن من واجبات القيادة تحديد معايير العمل بصورة واضحة وإشراك العاملين في ذلك مع توفير وخلق الوسائل التي تساعد في تحقيق هذه المعايير. كما أكد ديمينج على ضرورة تحديد متطلبات العميل وقياسها والتأكد من تطابقها مع مواصفات المنتج، مع ضرورة بناء علاقات شراكة طويلة الأجل بين المنظمة والموردين مع التركيز على جودة المواد الموردة. واعتبر ديمينج أن الإدارة تتحمل مسؤولية ٩٦% من الأخطاء في الانحرافات بين العمل والمعايير الموضوعية، بينما تتوزع نسبة الـ ٤% المتبقية بين ضعف جودة التصميم، عدم مطابقة المواد الداخلة في التصنيع للمواصفات وسوء بيئة العمل.

وفي جانب الرقابة اهتم ديمينج باستخدام الأساليب والطرق الإحصائية في عمليات تصميم المنتج والأداء، وتحسين العمليات الإنتاجية لتقليل التباين والفروق في جودة المنتج. ويرى ديمينج إن الإنتاجية تتحسن كلما قلت الاختلافات والفروق. فهو يرى أن الجودة ليست مطلقة ولكنها نسبية، ويؤكد وجود علاقة قوية بين تحسين جودة المنتج وتكاليف شرائه، فكلما زادت جودة المنتج قلت تكاليف الشراء (Deming 2000). وقد قدم ديمينج في مجال تحسين العمليات عجلة التحسين المشهورة، وتمثل هذه العجلة دورة التحسين اللانهائية وتعرف أيضاً بدورة (خطط، نفذ، راجع، افعل).

ب/ جوزيف جوران (١٩٩٣ Juran)

وقد نادى بالمشاركة الجماعية في مجال العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة وبناء الإستراتيجية، ويرى جوران أن هذه المشاركة تنمي روح المسؤولية لدى العاملين، ويؤكد على أهمية دور الإدارة في دعم نظام الجودة بالمنظمة، ويرى أن جميع الأخطاء التي ينتج عنها سوء الجودة أو رداءة المنتج تتسبب فيها الإدارة، وأن الجودة هي مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة. ويشدد جوران على استخدام الأساليب الإحصائية في عملية الفحص والاختبار لضمان مطابقة المواد الموردة للمواصفات. ويعتبر أن نظام القياس المرجعي أو المعايرة Benchmarking هو الأسلوب الأمثل لتحسين أداء المنظمات. وقد ركز على العمل الجماعي وأهمية بناء فرق العمل، حيث يعتبر جوران هو صاحب فكرة حلقات الجودة، وضرورة بناء خطوط اتصال فعال والتنسيق بين الإدارة والعاملين والعملاء، ويؤكد على أهمية تحقيق رضا العميل، وأن التعرف على متطلبات العملاء لا يتم إلا بدراسة وأبحاث السوق.

وشدد جوران على الاهتمام بالعملاء والعاملين مع ضرورة تحليل تكاليف الجودة، ويحدد جوران أربعة أنواع من التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة نتيجة لعدم المراقبة الجيدة، والتقييم غير الدقيق واختيار المواد غير الجيدة في التوريد يؤدي إلى رداءة المنتج. ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي:

أ. تحديد المستهلكين.

ب. تحديد احتياجاتهم.

ت. تصميم وتطوير مواصفات المنتج لتلبي حاجات هؤلاء المستهلكين.

ث. نقل نتائج هذه الخطط إلى القوى التشغيلية.

كما يرى جوران إن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وتتضمن عدة خطوات هي:

(i) تقييم الأداء الفعلي.

(ii) مقارنة الأداء الفعلي (المحقق) بالأهداف الموضوعية (الأداء المخطط).

(iii) معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وركز جوران على ثلاث عمليات أساسية هي: التخطيط الإستراتيجي للجودة، ضبط الجودة

وتحسين الجودة. ويرى أن التخطيط الإستراتيجي للجودة ينبغي أن تتبع فيه نفس خطوات

التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل، من حيث تحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأجل وأن توضع

الأولويات وتقرن النتائج بالخطط. وقد قام جوران بوضع عشر نقاط يعتبرها أساسية لتحسين

الجودة بالمنظمات هي:

(١) بناء فرق عمل الجودة والاهتمام بها، تحديد أهداف التحسين، التنظيم، تدريب العاملين التدريب اللازم، تفعيل آلية حل المشكلات، تقدير مجهود العاملين والاعتراف به، الاعتماد على كتابة وتقديم التقارير، نشر نتائج الجودة بين العاملين (الاتصال)، تسجيل الأهداف والنتائج وتوثيقها، وضع التحسين كجزء من نظام وعمليات المنظمة.

ج/ فليب كروسبي (1979- Philip Crosby)

والذي جاء بالمفهوم الشهير: الخطأ الصفرى Zero Defect، ويقول في كتابه الجودة للجميع: "لا نتحدث عن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة بل تحدث عن المطابقة وعدم المطابقة، لأنه لا يوجد ما هو أخطر من مشاكل الجودة واقتصاديات الجودة، لأن قياس الأداء الوحيد هو مطابقة المواصفات، وإن المعيار الوحيد للمنظمات هو الخطأ الصفرى (Crosby, 1979). ويتفق مع ديمينج وجوران في أن تحسين جودة المنتج ومطابقته للمواصفات تؤدي إلى تقليل التكاليف، مثل تكاليف إعادة الأعمال وإزالة المعيب وتكاليف تقليل الأخطاء والمخاطرة. ويختلف معهما في استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة ويقول: "ليس هناك أي سبب يدعو إلى وجود أخطاء أو عيوب في المنتج أو الخدمة حتى تستدعي الرقابة". ويركز على الجودة عند إجراء العمليات. ويرى كروسبي أن ٥٠% من الأخطاء المؤدية لسوء جودة المنتج ترجع إلى الشراء والتعاقد.

ويشدد كروسبي على عبارته الشهيرة (أعمل الصحيح من أول مرة ليكون الخطأ صفرياً). وقد وضع كروسبي أربعة عشر خطوة لتحسين الجودة شملت: التزام الإدارة العليا: القناعة الكاملة من الإدارة العليا بأهمية الجودة، ومسئوليتها تجاه توصيل هذه القناعة لجميع العاملين وتبنيهم لها.

فرق تحسين الأداء، معايير الجودة، تكاليف الجودة، الاهتمام بالجودة، تنبيه العاملين لمتطلبات الجودة وتعميق فهمهم لأهميتها، المعالجة، تدريب المشرفين، التخطيط لتحقيق صفرية الأخطاء، يوم المعيب الصفرى، وضع الأهداف، القضاء على أسباب المعيب، الاعتراف، إنشاء مجالس الجودة، تكرار الخطوات السابقة من أجل التأكيد على عمليات التحسين المستمرة لبرنامج الجودة:

د/ فيقينيوم (1991 - Fiegenbaum)

وكان فيقينيوم أول من تناول مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة ويعرفها بأنها: "نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأفراد والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بشكل يساعد على الإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب اقتصادية لتحقيق رضا العميل" (فيقينيوم، ١٩٩١). ويركز فيقينيوم على مبدأ التكامل في ممارسة الرقابة الشاملة على الجودة على جميع أنشطة المنظمة، بداية من عمليات التصنيع وحتى وصول

المنتج إلى العميل. ويرى أن التحسين يتحقق باستخدام تكاليف الجودة عند التقييم. ويحدد فيقينيوم أربعة عناصر رئيسية للإدارة الفاعلة للجودة هي: وجود مقاييس للجودة (مواصفات)، مطابقة الأداء الفعلي لهذه المقاييس، اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم المطابقة للمواصفات، التطوير والتحسين المستمر لهذه المقاييس. ويؤكد فيقينيوم على ضرورة تحديد متطلبات واحتياجات العميل بصورة واضحة ومحددة. ويرى أن المنتجات والخدمات تتأثر بتسعة عناصر: السوق، المال، الإدارة، الرجال والنساء، الحوافز، المواد الخام، الماكينات والميكنة، الطرق والمعلومات الحديثة، المطابقة للمواصفات (Fiegenbaum, 1991). ويركز فيقينيوم على ضرورة اعتراف الإدارة بأداء العاملين ومكافأتهم والعمل على تنفيذ مقترحاتهم المناسبة، مع تشديده على أهمية تدريب العاملين وتعليمهم وفق ثلاثة محاور: السلوك الجيد، المعرفة والمهارة.

هـ/ إيشيكاوا Ishikawa

ويرى إيشيكاوا إن إدارة ضبط الجودة بالإضافة لجودة المنتج تشتمل على خدمات مابعد البيع، وتتطلب كذلك جودة الإدارة، وجودة الفرد وجودة المنظمة نفسها، وإن نجاح المنظمة يتوقف على التحسين المستمر. وينادي بتحديد متطلبات العميل لأن ذلك يحقق التكامل بين المنظمة والعميل. ويرى إيشيكاوا أن التكامل الأفقي في التنظيم يساعد على تقليل النفقات وتفاعل المعلومات وتحسين عمليات الجودة. ويشدد على اختيار الموردين على أساس الجودة وليس السعر. ويؤكد على مجموعات وفرق العمل للتغلب على المشكلات المتعلقة بالجودة .

وايشيكاوا هو صاحب فكرة أدوات الجودة المستخدمة في عملية الرقابة على العمليات الإنتاجية وهي: مخطط السبب والنتيجة (عظمة السمكة)، قائمة المراقبة، قائمة المراجعة، المدرج التكراري، مخطط باريتو، خرائط التشتت وخرائط التدفق. وقد حدد إيشيكاوا مقومات التحسين التي تحقق للمنظمة الاستمرارية وبالتالي القدرة على المنافسة مما يكفل لها الربح في المدى الطويل، وهي:

(١) الجودة أولاً وليس الربح في الأجل القصير .

(٢) التركيز على العميل وليس المنتج.

(٣) تقليل الحواجز الإقليمية بين المنظمة والعميل.

(٤) الاعتماد على المعلومات والحقائق لعرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية.

(٥) تبني نهج إداري يحترم العامل كإنسان.

(٦) إتباع نظام الهيكل الإداري الأفقي في المنظمة.

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة (الزين، ٢٠٠٦)

تعتبر المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي، فهي تمثل وسائل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم للجودة في مختلف المنظمات الإنسانية. فهي مؤشر لتوجهات المنظمة والمجالات التي تنوي دعمها وتطويرها عند التطبيق العملي. وهي بذلك.

وقد قدمت أدبيات إدارة الجودة الشاملة العديد من النماذج لإدارة الجودة الشاملة، واختلفت هذه النماذج في تحديد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة. ومن هذه النماذج المشهورة نموذج سرف وزملائه ١٩٨٩، نموذج فلين وزملائه ١٩٩٤، ونموذج أهير وزملائه ١٩٩٦. وتتميز النماذج السابقة بالثقة والثبات في متغيراتها. وقد قام أحد الباحثين السودانيين بدمج هذه النماذج وتطوير نموذج من اثني عشر ركيزة تغطي جميع المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل للمنظمات ويمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية. وتعرض لهذه المرتكزات بإيجاز فيما يلي:

١/ القيادة

إن من أهم عوامل نجاح المنظمات القيادة الفاعلة التي تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها، وتباشر الدور المنوط بها في اتخاذ القرارات الكفيلة بذلك. وتعتبر القرارات المتعلقة بالجودة من القرارات الإستراتيجية لذلك فإن دعم الإدارة لمثل هذا القرار وتطويره وتفعيل أدواته وآلياته ووسائل تنفيذه، ومتابعة وتقييم نتائجه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. ويجمع رواد الجودة الأوائل والعديد من الباحثين على التركيز على دور القيادة باعتبارها العنصر الأساسي في نجاح تطبيق برنامج الجودة الشاملة في المنظمة.

٢/ العلاقة بالموردين

ويعتبر بناء علاقة متينة مع موردين أكفاء لتوريد مواد بالجودة المطلوبة من الركائز الهامة في نجاح إدارة الجودة الشاملة. تفرض محدودية الموارد على كل من المنظمة والموردين العمل كشركاء لرفع العائد على الاستثمار لأقصى حد ممكن، ولا يتحقق ذلك إلا ببناء علاقة شراكة طويلة الأجل هدفها إرضاء العميل عن طريق تلبية متطلباته. ويعتبر تقييم الموردين على أساس جودة منتجاتهم من الأنشطة الهامة للمنظمة ويترتب على نتائج التقييم هذه اختيار الموردين.

٣/ الرؤية الواضحة المكتوبة

والرؤية عبارة عن الأهداف الكلية طويلة الأجل وتعبر عن الغايات والآمال التي تسعى المنظمة لتحقيقها في الأجل الطويل، وتشتمل على فلسفة المنظمة (المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات) ورسالتها. أما الأهداف الواضحة المحددة هي المقاصد النهائية المرجوة التي تحشد لتحقيقها كل الموارد (معهد الإدارة البريطاني). وتؤثر الرؤية الواضحة المكتوبة على

- أداء العاملين وتحثهم على التجويد والتحسين وتذكرهم دائماً بالأهداف طويلة الأجل للمنظمة. وتمثل الرؤية الواضحة أساس أي تغيير.
- الإستراتيجيات: من خلال الرؤية يتم بناء إستراتيجيات المنافسة، العملاء، الموردين، الحكومات وأي أعضاء آخرين لهم علاقة بالمنظمة، مع ضرورة أن تحتوي الإستراتيجيات على الطريقة الأمثل للتعامل مع الكفاءات والمزايا والعيوب بالمنظمة.
- الأهداف: يتم وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (الأهداف طويلة الأجل) في ظل رسالة المنظمة ورؤيتها الواضحة.
- الخطط: وضع خطط تصمم على أساس الإستراتيجية العامة للأداء (مثل خطة تحسين الجودة، وخطة تطوير الجودة، وخطة تدريب العاملين وغيرها).
- السياسات: وتشتمل السياسات الداخلية للمنظمة على كيفية بناء الأنشطة وتنفيذها، بحيث تتحقق أهداف المنظمة من خلال بناء القرارات السليمة واتخاذها في الوقت المناسب (David G Doetsch, 2006).

٤/ التقييم

وهو عبارة عن عملية الاختبار المنتظم للمنتجات والعمليات والأنشطة لمعرفة قدرتها على مطابقة المواصفات والمتطلبات، وتحديد التباين والانحرافات في الأداء الفعلي عما هو مخطط. فهو عملية هدفها الأساسي هو تحسين الجودة. ويعتمد اعتماداً كاملاً على التوثيق الدقيق ونظام المعلومات والاتصال الفعال. وهناك عدة أساليب للتقييم أهمها: التدقيق الداخلي والمعايرة (القياس المرجعي المقارن)، والمراجعة الداخلية وتكاليف الجودة:

٥/ الرقابة على العمليات وتحسينها

ولا شك ان واحدة من أهم ركائز الجودة الشاملة تتمثل الرقابة الفعالة على جميع عمليات الإنتاج، وإجراء العمليات التصحيحية لضبط التباين والفروق. وتعتبر العملية التصحيحية هي الوسيلة التي يتم من خلالها أداء العمليات المختلفة التي نفذت بطريقة مغايرة لما هو مخطط. ويمكن قياس مستوى الرقابة على العمليات وتحسينها بالمنظمة من خلال الممارسات الإدارية التي تحقق جودة المنتجات

٦/ جودة التصميم

إن تصميم المنتج هو الترجمة الحقيقية لمتطلبات العملاء بعد التعرف عليها وإدراجها في التصميم الذي يلائم هذه المتطلبات، ويؤكد ديمنج على ضرورة أن تبنى متطلبات العميل داخل التصميم. ويقول جوران: "إن التصميم المكتمل يسهم إسهاماً مباشراً في تحسين جودة المنتج ويجعله أكثر منافسة، مما يؤدي إلى زيادة قوة المنظمة التنافسية في سوق الأعمال" (جوران، ٢٠٠٠).

٧/ نظام تحسين الجودة

إن التحسين في أداء الأنشطة والعمليات والمبني على الأساليب العلمية الدقيقة، يعتبر أساسياً وهاماً لمواكبة التطورات وملاءمة التغيرات في متطلبات وحاجات العملاء. ويتطلب التحسين المستمر لأداء سرعة الاستجابة للتغيرات والتطورات من ناحية، وتبسيط وتجديد الإجراءات وأوامر التشغيل من ناحية أخرى. وفي عام ١٩٨٧م أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات سلسلة (الآيزو 9000) عدد من النمطيات لمعايرة الأداء، تحتوي على إدارة الجودة وتوكيد الجودة وضبط الجودة. ويعتبر تطبيق معايير (الآيزو 9000) في المنظمات من أنسب الوسائل المستخدمة في تحسين إدارة الجودة، حيث يعتمد نظام تحسين الجودة على بناء نظام جودة وفق معايير (الآيزو 9000) ومتطلباته من خلال وضع دليل الجودة، ونظم طرق إدارة الجودة وأوامر تشغيلية وتصحيحية. ويشتمل برنامج التحسين المستمر على المكونات التالية:

- أ. تحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

ب. تصميم دليل جودة مكتمل يشمل رؤية المنظمة ورسالتها وأوامر التشغيل وكيفية أداء المهام.

ت. تخطيط وتوثيق الإجراءات.

ث. استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

ج. استخدام دائرة خطط - اعمل - افحص - نفذ.

ح. تصميم نظام خاص بالمعلومات المتعلقة بالجودة.

٨/ مشاركة العاملين

تعد مشاركة العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح التطبيق. ومن صور هذه المشاركة: فرق العمل، حلقات الجودة وتفويض العاملين بحل مشكلات الجودة. وقد اعتمد اليابانيون على المشاركة والتحفيز في تحقيق تفوقهم الملموس في مجال المنتجات. إن قيام الإدارة بإطلاق طاقات العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وتنمية روح المشاركة والفريق الواحد كل ذلك من شأنه تمكين البناء التنظيمي في المنظمة ودعم تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

٩/ التقدير والاعتراف

إن تقدير الإدارة لمجهودات العاملين واعترافها بأدائهم المميز ومكافأتهم عليه، كل ذلك من شأنه أن يخلق روح التعاون بين الإدارة والعاملين ويسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا والاستقرار كما يزرع الإحساس بالمسؤولية ويفجر فيهم طاقات الإبداع والابتكار، لا سيما إذا ما توفرت البيئة المناسبة للعمل. إن التحكم في الجودة واستدامتها يتطلب من المنظمة بناء نظام عادل للحوافز، وتصميم برنامج للتقدير والاعتراف منه، على معدل الأداء

المطلوب مع مراعاة قدرات العاملين. وفي دراسة قام بها هاكمان وزميله (Hackman & Wagman, 1995) على الشركات الأمريكية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، خلصت إلى أن ٨٥% من هذه الشركات تقوم بتطوير دوري لنظام الحوافز للأفراد والجماعات لتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي الجودة المطلوبة. وفي الجانب الآخر يطبق العقاب على المؤشرات السالبة للجودة، كالعزل السيئ البعيد عن المطلوب أو التصرفات التي تعيق أو تؤخر أداء العمل، ويمكن قياس برنامج التقدير والاعتراف بالمنظمة من خلال النقاط الآتية:

أ. تحسين بيئة العمل، تصميم نظام واضح وعادل للمكافأة والعقاب والمساواة في تطبيقه، منح الحوافز والمكافآت المالية على الأداء المطابق للمطلوب، بناء نظام للترقيات يعتمد الكفاءة وجودة الأداء، تقدير مجهودات العاملين، وضع نظام رواتب مجزي يؤدي إلى تشجيع العاملين على تطبيق الجودة الشاملة.

١٠ / التطوير والتدريب

هناك نوع من الإدارة ينظر للإنسان على أنه أصل من أصول المنظمة التي يبني عليها. وتطوير العاملين يعني الإلمام الشامل بالمعارف والعلوم خلال حياة الفرد العملية، أما التدريب فهو المجهود المنظم الذي يساعد على تحقيق زيادة المعارف وتنمية مهارات وقدرات العاملين في مجال عملهم، ويختلف عن التعليم الذي يعبر عن دراسة فلسفية ونظرية تهدف إلى تزويد المتلقي بالمعارف في مختلف المجالات والعلوم.

وتتضمن عملية التدريب عدة مراحل تشمل: تحديد المتطلبات والاحتياجات، تحديد الأهداف وتحديد محتويات الموضوع، تحديد المشاركين، وتحديد وسائل التقييم. ويقول جوران: "يعتبر برنامج التدريب والتعليم فاشلاً إذا لم يؤدي إلى التغيير في سلوك العاملين" (Juran, 2000). إن تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم يحقق للمنظمة الميزة التنافسية في الأجل الطويل وفي هذا الإطار يقول ديمينج: "بني اليابانيون قوة عمل واضحة وضاربة ويعتبرها اليابانيون من أهم الأصول التنافسية، وذلك بفضل التدريب والتطوير وتنمية القدرات والمهارات" (Deming, 2000). ويضيف: "إذا لم يتم تدريب العاملين على كيفية أداء الأعمال بالصورة الجيدة فمن الصعب تحسن أدائهم عن طريق التعليم في فترات وجيزة.

١١ / نظام المعلومات والاتصال الفعال

إن وجود نظام معلومات كفاء وتغذية عكسية فاعلة بالمنظمة يسهم بصورة كبيرة في نجاح التحسين والتطوير المستمر. فدور المعلومات جوهري في توفير المقاييس والمواصفات المطلوبة للجودة واتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة، ولهذين العاملين أثر كبير في بلوغ أهداف الجودة وتحقيق أهداف المنظمة النهائية. والمقصود هنا بالاتصال الفعال العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص لآخر بصورة تحقق الهدف من هذا الاتصال، وبالتالي.

تساعد في تحقيق أهداف المنظمة. إن وجود نظام فعال للمعلومات والاتصال يفيد المنظمة كثيراً في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل وتذليل المشاكل وتحسين جودة الأداء، كما أنه يربط العاملين ببعضهم و برسالة المنظمة وأهدافها، مما يؤدي إلى التكامل الداخلي بين إدارات المنظمة، وفرق العمل المختلفة بها. كما يربط المنظمة بالعميل عن طريق معرفة متطلباته ورغباته، وتوفير السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين، والتعرف كذلك على سلوك المنافسين

١٢/ التركيز على العميل

وتتضح أهمية العميل من كونه المحدد الأساسي لبقاء المنظمة واستمراريتها في السوق، ويجمع الباحثون والمفكرون على اعتباره المحور الأساسي لأنشطة إدارة الجودة الشاملة. إن الهدف الرئيسي للمنظمة هو رضا العملاء وحتى يتحقق هذا الرضا على المنظمة التعرف على متطلبات واحتياجات هؤلاء العملاء، والتركيز عليها وتقدمها بصورة جيدة، ومن ثم تقديم المنتج الذي يلبي هذه المتطلبات والمواصفات، وإن نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب خلق علاقة مستمرة بين المنظمة والعميل

مقومات الأداء الشامل

تناول عدد كبير من الباحثين دراسة تأثير تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة من زوايا مختلفة، فمنهم من ركز على تأثيره على جودة المنتج (سرف وزملاؤه ١٩٨٩)، وآخرون ركزوا على الأداء المالي من خلال جودة المنتج (فلين وزملاؤه ١٩٩٤)، ومنهم من ركز على إدارة العمليات الإنتاجية (أهير وزملاؤه ١٩٩٦) وآخرون ركزوا على رضا العاملين (لام، ١٩٩٥) ورضا العملاء والتخطيط الإستراتيجي. ويمكن استخلاص أربعة مقومات رئيسية للأداء هي: (رضا العاملين، جودة المنتج، رضا العميل، والأداء الإستراتيجي للمنظمة).

(أ) رضا العاملين

يعتبر العاملون من الدعامات الرئيسية لنجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يمثل رضا العاملين أحد المؤشرات الأساسية لقياس أداء المنظمة. إن انعكاس الآثار الإيجابية للرضا الوظيفي تتمثل في زيادة الإنتاجية وجودة الإنجاز، وارتفاع مستوى معنويات العاملين وبعث الحيوية والنشاط والحماس فيهم، مما يؤدي إلى نمو وتطور المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها وإشباع طموحات العاملين ورغباتهم.

(ب) جودة المنتج

ويمتد المفهوم هنا ليشمل تجويد أداء المنظمة وتحسين منتجاتها.

حيث أن جودة منتجات المنظمة تمكنها من الحصول على رضا العملاء، وتجعلها قادرة على البقاء والاستمرار في السوق بل وتعزز قدرتها على المنافسة وتحقق لها فرص النجاح في الأجل الطويل.

(ت) رضا العميل

يعتبر رضا العميل أحد المؤشرات الرئيسية المستخدمة في قياس مستوى أداء المنظمات الحديثة والاقتصاد الحديث ككل. حيث تزايد الاتجاه مؤخراً نحو العميل عن طريق تقديم منتجات تلبي رغباته واحتياجاته للحصول على رضاه، باعتباره محدداً رئيسياً لبقاء المنظمة واستمرارها في السوق. ويتطلب الوصول إلى رضا العميل استيعاب متطلباته واحتياجاته وإدراجها في تصميم المنتج، وتعريفه بالمنتج واستخداماته، ومتابعة شكاوى العملاء وحل مشاكلهم وعمليات التحسين والتطوير المستمر للمنتج.

(د) الأداء الإستراتيجي

ولا شك أن الأداء الإستراتيجي الجيد هو أحد مؤشرات القياس لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات. حيث لا بد أن تتوفر للمنظمة الرؤية الإستراتيجية المستقبلية التي توضح أهداف المنظمة وغاياتها. وتبنى وفقها الخطط الإستراتيجية والمرحلية التي تضمن للمنظمة البقاء والاستمرارية في تقديم منتجاتها وخدمة عملائها وبالتالي خدمة المجتمع بأسره.

دراسة حالة : شركة الأعمال المدنية :

تستعرض الدراسة فيما يلي تجربة إحدى الشركات السودانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي إحدى شركات قطاع التشييد الكبرى في السودان التي تعمل في مجال الإنشاءات والطرق وتأسست في عام ١٩٧٠م. وهي من أوائل شركات المقاولات في السودان التي تحصل على شهادة الآيزو (٢٠٠٠/٩٠٠١) في عام ٢٠٠٥م. وتمتلك أصول ثابتة تقدر بأكثر من ٧٠ مليون جنيه، وتستخدم أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا الألمانية في إنتاجها. وقد بلغت طاقتها البشرية ٨٠٠ موظف وعامل في عام ٢٠٠٨م. وتمتلك عدد من المنظمات المتخصصة والتي تساعد في إنجاز مهامها بناء على إستراتيجية التكامل الخلفي التي تنتهجها. ويتألف الهيكل التنظيمي بالشركة من الإدارات التالية:

إدارة تنفيذ المشروعات - الإدارة المالية - إدارة الشؤون الإدارية - إدارة العطاءات - إدارة النقل - إدارة التخطيط الهندسي والتصميم - إدارة الجودة. (بيانات الدراسة)

وقد أظهر تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة السابق ذكره من قبل على المنظمة النتائج التالية بإيجاز في التقييم التالي:

١/ القيادة

- عدم التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة، وعدم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لمعالجة مشكلات الجودة.
- تركيز الإدارة العليا على تقليل التكاليف أكثر من الجودة.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بحل مشكلات الجودة.
- لا تهتم الإدارة العليا بالتعرف على أسباب مشكلات تدني الأداء وتركز على الربح في المدى القصير.
- تركيز الإدارة العليا على كميات الإنتاج بغض النظر عن الجودة المطلوبة.
- تخوف العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلات الجودة والاعتماد فقط على الأوامر التي تصدرها الإدارة.

٢/ الشراكة مع الموردين

- لم يتم بناء علاقة الشراكة طويلة الأجل المبنية على المصالح المتبادلة بين المنظمة والموردين.
- اختيار المنظمة للموردين على أساس السعر الأقل والدفع الآجل.
- النقص الحاد في المواد المخزنة.
- عدم مطابقة المواد للمواصفات.
- اعتماد المنظمة على إجراء التفتيش بعد وصول المواد إلى موقع العمل زاد التكاليف الكلية.

٣/ الرؤية الواضحة المكتوبة

- لدى إدارة المنظمة رؤية طويلة الأجل ولكن لم يتم نشرها بين العاملين.
- يعتمد تعيين العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا على المعارف.
- اعتماد الإدارة على الربح في الأجل القصير دون النظر إلى الربح في المدى البعيد.
- عدم وجود خطة إستراتيجية واضحة والاعتماد على السياسة السنوية لتحقيق الأرباح.
- عدم وجود خطة لتحسين الجودة أو موارد مالية لبنائها والاعتماد على التغذية العكسية عن طريق شكاوى العملاء.

- اعتماد الإدارة على تقليل التكاليف من خلال تعيين العمالة غير المدربة بأجور ضعيفة.

٤/ التقييم

- لا توجد بيانات تتعلق بتقييم أداء العاملين بسبب الاعتماد على العمالة الموسمية.
- توظيف عدد كبير من العمال يفوق حاجة العمل شكل عبئاً مالياً على المنظمة.

- لا تستخدم المنظمة نظام القياس المقارن لمقارنتها مع منظمات ريادية شبيهة.
- انخفاض كفاءة العاملين (مهندسين - إداريين) أفقدت المنظمة العديد من فرص العمل.
- عدم وجود بيانات عن تكاليف التقييم وتكاليف المنع.
- عدم وجود نظام معلومات يربط الإدارة بالمواقع المختلفة (المشروعات).

٥/ الرقابة على العمليات وتحسينها

- لا توجد أي مؤثرات لقياس قدرة العمليات للتأكد من أدائها.
- استخدام معدات قديمة مع ضعف ميزانية الصيانة واستيراد معدات مستعملة.
- عدم استخدام أدوات الجودة في الرقابة على العمليات لعدم إلمام العاملين بها.
- جهل العاملين بمفهوم التحسين المستمر.

٦/ جودة التصميم

- نقص تأهيل العاملين بقسم البحوث والتطوير بالمنظمة.
- قلة خبرات مهندسي التصميم ونقص مؤهلاتهم.
- ضعف خبرات مهندسي التنفيذ.
- لم تستخدم المنظمة نظام هندسة القيمة الذي يساعد على تقليل التكاليف مع استخدام عناصر الإنتاج الجيدة التي تحقق جودة المنتج.

٧/ نظام تحسين الجودة

- تطبيق المنظمة لنظام إدارة الجودة الآيزو ISO 9000 يتم بصورة نظرية وليس من خلال إتباع الإجراءات المتعلقة بأداء الأنشطة وأوامر التشغيل والطرق والأدوات التي تستخدم في مواقع الإنتاج.

٨/ مشاركة العاملين

- لا توجد حلقات ضبط الجودة في مشروعات المنظمة المختلفة.
- عدم وجود فرق عمل متداخلة بين الإدارات.
- عدم مشاركة الإدارة العليا للعاملين في مناقشة مشكلات الجودة.
- فرق علم تنفيذ المشروعات غير متجانسة وغير مدربة على أساليب ومفاهيم الجودة.

٩/ التقدير والاعتراف

- فلسفة المنظمة تتمثل في " اعمل أكثر تكسب أكثر".
- هنالك تباين وتدني في الأجور اليومية للعمال الموسمييين.

- ضعف مستوى المرتبات.

- لا توجد برامج مدروسة للمكافأة.

١٠ / التطوير والتدريب

- عدم وجود ميزانية مرصودة لتطوير وتدريب العاملين على أساليب الجودة.

- لا توجد برامج للتطوير والتدريب.

- عدم فعالية فرق العمل وقلة كفاءة أفرادها تؤدي إلى غياب فرصة التعلم من خلالها.

- غياب التعاون بين العاملين أدى إلى ضعف انتقال الخبرات المحدودة أصلاً بينهم.

- محدودية إدراك العاملين لمفهوم الجودة.

- لا يوجد برنامج لتدريب العاملين على أساليب الجودة وأدواتها واستخدام علم الإحصاء.

١١ / الاتصال الفعال

- لا يوجد نظام اتصال يربط بين إدارة المنظمة والعاملين والموردين والعملاء.

- عدم الإلمام بكيفية تحليل المشكلات والتعرف على أسبابها لاتخاذ القرار الأنسب لحلها.

- قلة خبرة وكفاءة مدراء المشروعات أضعف قدراتهم على حل المشكلات وأدى إلى فشلهم

في لعب دور حلقة الوصل بين الإدارة العليا والعملاء.

١٢ / التركيز على العميل

- ليس هناك بيانات تتعلق بأبحاث السوق.

- عدم سعي الإدارة العليا للتعرف على المشكلات من العملاء أو بزيارة مواقع العمل

(المشروعات).

- عدم توفر نظام معلومات يهتم بجمع شكاوى العملاء لتحليلها.

- لا توجد أي معلومات عن مستوى رضا العملاء عن أداء المنظمة رغم أهميتها في تحسين

الجودة.

تقييم مقومات تطوير الأداء الشامل للمنظمة

(أ) رضا العاملين

- لا توجد في المنظمة بيانات أو مؤشرات لقياس الرضا الوظيفي.

- هناك قصور في فهم المدراء لمفهوم رضا العاملين.

- نظرة الإدارة الدونية للعاملين.

- تدني الأجور وعدم منح الحوافز السنوية أدى إلى ارتفاع دوران العمل.

- عدم استقرار العاملين نتيجة للتعيين على أساس المشروعات وتسريح العاملين بعد اكتمال

التنفيذ أدى إلى ضعف الولاء، وانخفاض مستوى رضا العاملين.

(ب) حودة المنتج

- تقوم المنظمة بقياس مطابقة بعض الأنشطة والمواد للمواصفات (الحديد، الأسمنت، وأعمال الخرسانة).
- لا تقيس المنظمة مستوى أداء الأنشطة الأخرى مثل مستوى الأداء في الأعمال الأخرى.
- أحياناً يتم قياس جودة الأنشطة بعد اكتمالها وليس خلال فترة التنفيذ، مما سبب خسائر نتيجة فشل بعض الأعمال في تحقيق المواصفات المطلوبة.
- وجود العديد من المطالبات المتعلقة بعدم مطابقة الأعمال للمواصفات.

جدول رقم (١) مؤشرات جودة المنتج للفترة من ٢٠٠٩ - ٢٠١١ م

المؤشرات	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١
مطابقة المنتج للمواصفات (%)	٩٠	٩١	٩٢
تكاليف الفشل الداخلي نتيجة لأعمال الهدم والإزالة وإعادة الأعمال مرة أخرى (%)	٢٥	٣٥	٣٣
تكاليف الفشل الخارجي نتيجة لسوء الصنعة (الأعمال الكهربائية، أعمال الصرف الصحي، التشطيبات الأخرى) (%)	١٥	١٨	٢٠
تكاليف التقييم	١٥	٢٠	٢٢

المصدر: الإدارة المالية للشركة

ومن الجدول يلاحظ التحسن في مطابقة المنتج للمواصفات برغم ارتفاع تكلفة الفشل الداخلي من عام لآخر خلال الثلاث سنوات ، كذلك إرتفعت تكلفة الفشل الخارجي ايضاً بدرجة اكبر ووصلت الى ٢٠% في العام الثالث من ١٥% للعام الأول ، نتيجة المعوقات المكتوبة بالجدول .

(ج) رضا العميل

يُقاس رضا العميل من خلال جودة الأداء في مرحلة التنفيذ (مرحلة المنتج) وجودة الأداء بعد مرحلة الاستخدام (الخدمة): (زكي مكي ، ٢٠١٠ م)

- لا توجد أي بيانات تفيد التعرف على آراء العملاء حول مستوى الجودة والأداء.
- اعتماد المنظمة على المعلومات المرتدة من العملاء في شكل شكاوى.
- لكسب رضا العملاء تعتمد المنظمة على إعادة الأعمال عدة مرات مما يزيد من تكاليف الجودة.

(د) الأداء الإستراتيجي

- عدم قياس نسبة الربح السنوية ومقارنتها بالعام /الأعوام السابقة.

- قياس الحصة السوقية يتم من خلال العقود التي توقعها المنظمة خلال العام المالي.
- عدم التعرف على تأثير جودة المنتج، ورضا العاملين على الأداء الإستراتيجي.
- عدم الانتباه إلى تأثير جميع مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإستراتيجي.
- المنافسة مع المنظمات الصغيرة دفعت المنظمة لاستخدام إستراتيجية اجتياح السوق، بتقديمها لعروض زهيدة لتنفيذ المشروعات ذات العائدات الضعيفة.

جدول (٢) مؤشرات الأداء الإستراتيجي للفترة ٢٠٠٩ - ٢٠١١م

المقياس	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١
حجم العمل السنوي (٢ مليون جنيهه)	٤٥٠	٥٥٠	٣٠٠
زيادة الأصول عن العام السابق (%)	١٠	٨	٥
الربح في العام (%)	١٠	٨	٦
الحصة السوقية خلال العام (%)	٨	٦	٥

المصدر: الإدارة المالية للشركة .

يلاحظ من الجدول السابق أن المنظمة قد فقدت أعمال في عام ٢٠١١م مقارنة بالعامين السابقين نتيجة لحدة المنافسة وعدم اهتمام الإدارة بجودة الأداء . وتدهورت نسبة الربحية بالتطبيق من ١٠% بالسنة الأولى الى ٦% نهاية العام الثالث وكذلك أيضاً الحصة السوقية تقلص نصيبها من عام لآخر طوال الثلاث سنوات .

من واقع دراسة حالة الشركة الدولية للإنشاءات اتضح أن أسباب ضعف وقصور تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات السودانية يرجع إلى السلبات الآتية:

١ - عدم استخدام أدوات إدارة الجودة بكفاءة

انخفاض نسبة الموظفين الذين يستخدمون أدوات إدارة الجودة في أدائهم، إضافة إلى أن العدد المستخدم من أدوات الجودة قليل.

٢ - عدم دعم الثقافة التنظيمية السائدة

هنالك ضعف في تطبيق جميع العوامل المتعلقة بثقافة المنظمة التنظيمية (البيئة التنظيمية، التغيير، اتخاذ القرارات، ... الخ).

٣ - ضعف أنظمة جودة العمليات (طرق وأنظمة العمل)

ضعف تطبيق جميع العوامل المتعلقة بجودة العمليات (طرق وسياسات العمل، التنسيق، التحسين المستمر،... الخ) وعدم وجود مقاييس ومعايير علمية مطبقة للجودة. (زكي مكي ، ٢٠١٠م).

٤ - ضعف التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة

قصور دور الإدارة العليا في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة وتفعيل أدواته رغم أنها المحرك الأساسي لعمليات التحسين، مما يلقي بظلاله سلباً على مجمل عملية التطبيق.

٥ - ضعف مستوى رضا العاملين

فشل المنظمات في تحقيق متطلبات وتوقعات العاملين، ويتأثر مستوى رضا العاملين بمدى تحقيق الإدارة لتوقعاتهم والتفاعل معها.

٦ - النتائج الضعيفة لخطط الجودة المطبقة

خطط الجودة الموضوعة لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات تطبق بشكل ضعيف، مما يؤدي إلى ضعف النتائج المتحصلة.

٧ - غياب التخطيط الاستراتيجي

عدم وجود التفكير الاستراتيجي كنتيجة لغياب الرؤية الواضحة التي توضح رسالة المنظمة ومهمتها وأهدافها، وعدم الإلمام بالوسائل التي تؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.

٨ - قلة الاهتمام بالتدريب والتطوير

قلة اهتمام الإدارة بوضع برامج تدريب وتطوير العاملين وضعف الموارد المالية المخصصة لذلك.

٩ - ضعف مشاركة العاملين

رغم الاقتناع بأن رضا العاملين يمكن أن يتحقق بمشاركتهم إلا أن الممارسة غالباً ما تثبت ضعف مشاركة العاملين وتمكينهم. وغياب الفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين وضعف أو انعدام التفويض.

١٠ - عدم الاهتمام بالتركيز على العمل

لا يجد التركيز على العمل حظه من الاهتمام المطلوب كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الأساسية، وركيزة محورية لبقاء ونجاح المنظمة.

١١ - ضعف التنسيق

قلة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمات لغياب أسلوب العمل كفريق متجانس، وهذا بدوره يؤدي إلى تضارب المعلومات وضعف عمليات الاتصال وإهدار الكثير من الوقت.

١٢ - عدم الإلمام بأساليب التحليل

وخاصة أساليب التحليل المرتبطة بتحليل تكاليف الجودة مما يؤدي إلى زيادة التكاليف الكلية.

١٣ - عدم وجود معايير محددة لقياس الأداء وتقييمه وتقييم العاملين.

١٤ - عدم وضوح الأهداف لمعظم الإدارات حيث لا توجد أهداف واضحة ومحددة.

١٥ - عدم اهتمام الإدارة بالإنسان العامل وتقديره والاعتراف بمجهوده.

١٦ - ضعف إجراءات الرقابة والمنع المتبعة قبل حدوث الانحرافات.

خلاصة بنتائج وتوصيات الدراسة

اولا :نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة المطبقة على الشركة الدولية للانشاءات حول استخدامها لنموذج ادارة الجودة الشاملة للوصول الى عدة نتائج والتي اثبتت من خلالها فروض الدراسة و نوجزها فيمايلي :

• فى مجال الادارة العليا "القيادة":

١/عدم الالتزام بتوفير الموارد اللازمة وعدم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لمعالجة مشكلات الجودة •

٢/ هتمام القيادة بتقليل التكلفة اكثر من الاهتمام بالجودة •

٣/عدم الاهتمام باشارك العاملين فى القرارات المتعلقة بحل مشكلات الجودة ولا الاهتمام بالتعرف على أسبابها مع التركيز على حجم الانتاج بغض النظر عن جودته •

• فى مجال الشراكة مع الموردين:

لم تقم المؤسسة ببناء علاقة شراكة طويلة الاجل مع الموردين مع الاهتمام باختيار الموردين وفقا للسعر الاقل والدفع الاجل مع قيام الشركة باجراء عمليات التفتيش للمواد الموردة بعد وصولها لموقع العمل •

اتضح من الدراسة وجود حالات نقص للمواد الموردة مع عدم تطابق فى مواصفاتها •

• فى مجال الرؤيا والتقييم ورضا العميل:

اتضح من الدراسة عدم نشر رؤية المنظمة على العاملين بالرغم من وجودها وعدم وجود خطة استراتيجية واضحة لسياسات المنظمة نحو تحسين الجودة والتعيين للعمالة وفقا للمعارف.

اتضح من الدراسة عدم وجود بيانات تتعلق بتقييم اداء العاملين مع التشغيل للعمالة بحجم اكبر من حاجة العمل مما يشكل عبئا ماليا على المؤسسة •

اتضح من الدراسة عدم وجود اى بيانات تدل على معرفة اراء العاملين ومدى رضاهم.

• اتضح ايضا ان المؤسسة تقوم باعادة الاعمال لاكثر من مرة لكسب رضا العميل مما

يؤدى لزيادة التكلفة • كما تقوم المؤسسة بالتعيين وفقا للمشروعات ثم يتم تسريح العاملين

عقب الانتهاء من المشروع المحدد مما يخلق حالة عدم الولاء للمؤسسة •

اتضح ايضا تدنى الاجور وعدم وجود اى حوافز تقدم للعاملين كذلك عدم استقرار العاملين •

فى مجال جودة المنتج:

اتضح اهتمام الادارة ببعض الجوانب دون غيرها كاهتمام الادارة بمواد الحديد والاسمنت والاعمال الخرسانية مع تجاهل قياس , الاعمال الاخرى , •

اتضح ان هنالك مطالبات من العملاء بعدم مطابقة بعض الاعمال للمواصفات .
فى مجال التقدير والاعتراف والتطوير والتدريب والاتصالات والعملاء :
اتضح من الدراسة ان هنالك تباين وتدنى فى اجور العاملين الموسمين وضعف عام لمستوى مرتباتهم مع عدم وجود دراسات للمكافآت .
اتضح ايضا انه ليس هنالك نظام للاتصال يربط بين العاملين والادارة والموردين . كما اتضح من الدراسة عدم وجود تحليل للمشكلات مما يدل على قلة خبرة وكفاءة مدراء المشروعات .
اتضح من الدراسة عدم الاهتمام بمشكلات العملاء او دراستها وتحليلها مما جعل المنظمة تفقد الكثير من اعمالها للعام ٢٠٠٥م مقارنة بالعامين السابقين له .
اتضح ايضا عدم الاهتمام بالتطوير والتدريب سواء على مستوى تطبيق الجودة الشاملة او التدريب للاعمال الاخرى كذلك عدم رصد اى ميزانيات للتدريب او التطوير مع عدم توفر برامج تدريبية فى المجال المهنى او مجال الجودة الشاملة .
اتضح من الدراسة عدم الاهتمام بدراسة مشكلات العملاء مع وجود حالات شكاوى ورفض للاعمال المنفذة لعدم مطابقتها للمواصفات .

ثانيا: التوصيات

١. بناء وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وتحقيق سلاسة التغيير، من خلال التركيز على العوامل المؤثرة في تحسين الثقافة التنظيمية مثل:
 - البيئة التنظيمية.
 - الحاجة إلى تغيير ثقافة الجودة لدى الموظفين، والتخلي بالصبر حتى ترسخ.
 - العوامل المتعلقة باتخاذ القرارات.
 - العوامل المتعلقة بالوقاية.
 - العوامل المتعلقة بالمعلومات.
 - انخفاض فعالية مجهودات أقسام الجودة.
٢. زيادة التركيز على جودة العمليات من خلال العوامل العديدة المؤثرة على تحسين جودة العمليات، ومنها:
 - مدى توفر طرق وسياسات عمل واضحة تساعد على تحقيق الجودة.
 - احتياج العمليات إلى التنسيق.
 - احتياج العمليات إلى تحسين تطبيق عوامل إدارة الجودة.
 - التحسين المستمر للعمليات.
 - صيانة وتطوير الأنظمة.

٣. أهمية التزام الإدارة العليا الكامل بتطبيق إدارة الجودة حيث تشمل مسئوليتها دعم جميع عمليات التحسين وإكمال متطلبات التطبيق. ومن العوامل المؤثرة في تحسين التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة: مهمة إدارة الجودة، وقيم إدارة الجودة، ورؤية إدارة الجودة، وأهداف إدارة الجودة، والتركيز على العمليات، ورضا الزبائن، واحتواء التكاليف.
٤. تحقيق رضا العاملين: العمل على تحقيق رضا العاملين من خلال الاستجابة لمتطلباتهم وتوقعاتهم.
٥. وضع خطط الجودة الفاعلة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف نظام إدارة الجودة، وتعهدها بالصيانة والمراقبة والقيام بالإجراءات التصحيحية عند الحاجة إليها لضمان مطابقة الأداء الفعلي لما هو مطلوب.
٦. أهمية الاقتناع الكامل بالحاجة إلى تطبيق برنامج إدارة الجودة والفهم العميق لمتطلباته.
٧. وضع خطة إستراتيجية لإدارة الجودة تتوافق مع رؤية المنظمة وتشمل: تحديد الرسالة والمهمة والقيم والهدف الرئيسي.
٨. تفعيل إدارة الأنظمة والعمليات عن طريق توفير وسائل منتظمة وواضحة لقيادة وتشغيل المنظمة بغرض التحسين المستمر للأداء.
٩. التأمين على دور الإدارة العليا الفاعل ومشاركتها الواضحة.
١٠. التأكد من أن نظام إدارة الجودة يهتم بشكل متوازن باحتياجات وتطلعات جميع الأطراف ذات المصالح للحصول على نظام كفاء وفعال.
١١. الاهتمام بالتخطيط من خلال ترجمة سياسة الجودة التي تنتهجها المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس وإلى خطط تمكن المنظمة من التركيز على النواحي الهامة.
١٢. الاهتمام بالتوثيق وتصميم نظام معلومات واتصال فاعل لدعم فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة.
١٣. ضمان وفرة الموارد الملائمة فيما يتعلق بالعاملين والبنية التحتية وبيئة العمل، والمعلومات والموردين والشركاء والموارد الطبيعية والموارد المالية حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة.
١٤. تعزيز مفهوم المسؤولية والصلاحيات وتبادل الاتصال، من خلال توفير منهج على مستوى المنظمة يتحقق فيه الانسجام والشمول لتوضيح الأدوار والمسؤوليات والروابط.
١٥. الفهم المتقدم للأدوات والمسؤوليات والأهداف، وتعزيز المشاركة في جميع مستويات التنظيم بالمنظمة من أجل تحقيق أهداف التحسين.
١٦. الاستغلال الفاعل للموارد البشرية وحفز الأفراد وتنمية قدراتهم وتشجيع روح المشاركة والإبداع فيهم.

١٧. بناء عمليات التصميم والتطوير لتستجيب بشكل فاعل وكفاء لاحتياجات ومتطلبات العملاء وتحقق رضاهم.

١٨. ضمان تفهم الموردين لسياسة الجودة وأهداف المنظمة وانحيازهم لها.

١٩. إن ترسيخ ثقافة الجودة الشامل في قطاع الأعمال يسهم بصورة فاعلة في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وزيادة رضا العملاء. ومن منظور أشمل تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أدوات برنامج الإصلاح الإداري، وبما أن التدني في مستوى الإنتاجية والضعف في مستويات الأداء والانخفاض في رضا العملاء لا يرتبط بحالة محددة بقدر ارتباطه بقطاع الأعمال بصورة عامة، من هنا تبرز الحاجة إلى عمليات إصلاح إداري قومي أكثر من الحاجة إلى مجرد تطوير إداري ذاتي.

٢٠. الدور الحكومي (دور الدولة)

في جانب الحكومة فالجهات المختصة بالسودان مطالبة بمراجعة قوانين ولوائح الخدمة بما يواكب التطورات ويمثل الدول التي تشبه أوضاعها السودان. كذلك إنشاء مراكز متخصصة لتدريب العمال لتنمية مهاراتهم، بالإضافة إلى مراجعة نسبة الضرائب وتعديل نظام الضمانات المصرفية ونظام المراجحات وتقليل هوامشها.

المراجع العربية

١. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل، عمان: ٢٠٠٢م.
٢. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: ٢٠٠٥م.
٣. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان: ٢٠٠٦م.
٤. محمد درويش إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، عين شمس، مطابع الدار الهندسية، القاهرة: ٢٠٠٠م.
٥. محمد إبراهيم يوسف الزين، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تطوير أداء منظمات التشييد الوطنية، رسالة دكتوراه، الخرطوم: ٢٠٠٦م.
٦. زكي مكي إسماعيل ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مطابع السودان للعملة ، الخرطوم: ٢٠١١م .
٧. زكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، مطابع السودان للعملة ، الخرطوم : ٢٠١٠م.
٨. زكي مكي إسماعيل ، أثر الميز التنافسية ، ورقة علمية ، المجلة الاقتصادية ، الخرطوم : ديسمبر ٢٠٠٩ م .

المراجع الأجنبية

9. *David L. Goetsch and Stanley B. Davis, " Quality Management", Pearson Education, 5th ed., New Jersey: 2006.*
10. *Deming , W.E., Out of Crisis, Massachusette Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA: 2000.*
11. *Juran J.M. & A. Blanton Godfrey, Juran's Quality-Hand Book, McGraw Hill, 5th ed. 2000.*
12. *Juran J.M and Gryna F.M., Quality Planning and Analusis, McGraw Hill, inc., 3rd ed., New York: 1993.*
13. *Crosby, P. B., Quality is Free, McGraw-Hill, inc., New York:1979.*
14. *Feigenbaum A.V., Total Quality Control, McGraw-Hill inc., 3rd ed. 1991.*
15. *Juran J.M., " The up coming century of Quality", Quality Progress, (Vol. 27 o. 8, August 1994). PP. 29-37.*
16. *Institute of Management , " Overation and Quality Management", 7th ed. London , uk: 2005.*

أهمية حماية المستهلك كرقابة إدارية تجربة السودان كنموذج

إعداد

د. فضل عبد الله فضل بحر / باحث

أهمية حماية المستهلك كرقابة إدارية

تجربة السودان كمنهج

د. فضل عبدالله فضل بحر / باحث

ABSTRACT

This paper discusses the following issues:

- *The consumer protection's concept, and the importance of protecting the consumer from producer's behavior who only care about maximizing their profits without paying attention to consumer's benefits.*
- *The consumer in under-develop countries (Third World) have no knowledge about the consumer's rights and the local consumer's protecting authorities such as the deputation of consumer's protection, the consumer's protection society and the consumer's protection police, this is why the consumer's protection movement is so important in such countries.*
- *The consumer's protection is a joint between the government, the international and local corporation, the advertising agencies and the consumer himself.*
- *The paper aimed at knowing the responsibility of each authority involved in protecting the consumer, and to recognise this protection activity in Sudan.*
- *protection inside the social frame- work of marketing. It showed the social responsibility and the protection of the consumer in general and in Sudan in particular.*

مستخلص الدراسة:

تتناقش هذه الدراسة المواضيع التالية:

- مفهوم حماية المستهلك، وأهمية حماية المستهلك من سلوك المنتجين الذين يتركز اهتمامهم على تعظيم الأرباح دون اهتمام بمصالح المستهلكين.
- تتبع أهمية حماية المستهلكين في الدول النامية من جهل المستهلكين في هذه الدول بحقوقهم التي كفلها لهم القانون، بالإضافة إلى جهلهم بالسلطات
- إن مسؤولية حماية المستهلك هي مسؤولية مشتركة بين الحكومة، المنتجين المحليين والعالميين، وكالات الإعلان والمستهلك نفسه.
- تهدف الورقة إلى التعريف بالجهات المناط بها حماية المستهلك، والتعريف بمسؤولياتها بصورة عامة، وما عليه الوضع بالسودان بصورة خاصة.
- تعكس الورقة أهمية الحماية داخل الإطار الاجتماعي للتسويق، وتوضح المسؤولية الاجتماعية لحماية المستهلك على العموم والسودان تحديداً.

الجزء الأول : الدراسة النظرية :

الإطار العام للدراسة:

طبيعة المشكلة:

تزداد حاجيات الفرد من السلع والخدمات التي تشبع رغباته أصبح الفرد في حاحه مستمرة الي موازنة بين دخله المحدود وطلباته من هذه الحاجيات المختلفة واصبح بالجانب الآخر من الصعب عليه مراقبة المنتجين والمشوقين للمنتجات التي يقدمونها لأفراد المجتمع .وبزيادة حجم المجتمعات وزيادة الأفراد وزيادة الأصناف التي يحتاجها هؤلاء الأفراد أصبحت الحاجة ماسه لخلق نوع من التوازن بين تكلفة المنتجات المختلفة من سلع وخدمات وبين سعر عرضها للبيع وبذات الوقت أيضا أصبح من الضروري إحداث التوازن بين إمكانيات المستهلكين وأسعار هذه السلع المعروضه . الملبيه لإحتياجاتهم - خاصة في ظل سياسات الإقتصاد الحر التي سادت العالم. واصبحت الاسواق تحكم بقوانين العرض والطلب وبانتشار وتطور وتنوع السلع زادت عمليات الغش التجاري وخداع الإعلان فيكنظت الأسواق بهذه العمليات السالبة واصبح المستهلك كثيرا ما يقع في فك هذا الخداع والغش التجاري ومن هنا قامت جمعيات حماية المستهلك وانتشرت بشتي بقاع العالم.

وتزداد عمليات الغش التجاري بالدول النامية علي وجه الخصوص حيث تقل المنتجات (العرض) ويسود الإحتكار احيانا ويصبح الفرد المستهلك ضحية للخداع والغش التجاري .وتظهر هذه المشكلة بوضوح في بلد نام كالسودان امراقبة الأسعار بالدولة في ظل تطبيق سياسات الإقتصاد الحر لتجد ذلك واضحا في كافة المجالات .وتظهر بوضوح في السلع الغذائية والأدوية والملبوسات والكثير من الضروريات وفي بلد يعاني أهله من انخفاض مستوي دخل الفرد حيث يصل الي ٥٠٠ دولار في السنة وقل . وبدأت جهود

حماية المستهلك للدفاع عن الفرد وتوعيته بالمطالبة بحقوقه في نيل السلعة المناسبة بالسعر المناسب والجودة المناسبة .

ولتوضيح المشكلة بصورة اوضح اذا دخلت لاي من الصيدليات لصرف روشتة دواء بها ثلاث ادوية تجد تكلفة متباينة من صيدلية لآخرى في اختلاف واضح من دواء لآخر ومن تكلفة كلية بصيدلية إلى تكلفة مغايرة بالصيدلية الأخرى .كذلك الفرق يبدو واضحا بين اسعار السلع الغذائية من يوم لآخر ومن سوق لآخر ومن مظاهر منطقة لآخرى في تباين واضح وفوضى واضحة وجودة مختلفة.

اهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العملية الرقابية علي اسعار المنتجات وحماية المواطن العادي من هذا التضارب والتباين وضرورة توعية المواطن لنيل حقوقه وإيقاف هذه السلوكيات السالبة من جشع وغش .حتى يستطيع أن يشبع حاجته من المنتجات المختلفة بالسعر المناسب والجودة المناسبة لها .

فرضيات الدراسة:

١- تزداد عمليات عدم الالتزام بأسعار محددة ومناسبة للمنتجات المختلفة بالأسواق بالخرطوم في ظل سياسات الأقتصاد الحر المطبقة بالبلاد

٢- ترجع أسباب تقلب الأسعار وعدم تناسلها بأسواق الخرطوم للمنتجات المختلفة لأسباب:

_ عدم وجود رقابة حقيقيه علي الأسواق

_ تطبيق سياسات الأقتصاد الحر وتحايد الدولة دون التدخل لحماية المستهلك من بعض شرائح البائعين.

_ غياب الدور الفاعل لجمعيات حماية المستهلك

_ لأسباب اخري

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لتفعيل دور جمعيات حماية المستهلك بالمجتمع وزيادة وعي المواطن لحماية حقوقه من جشع المستغلين للظروف الاقتصادية المتقلبة وسياسات التحرير الإقتصادي بالإضافة إلي حق المواطن في الحصول علي منتجات غير ضارة والعيش في بيئة تملأها الأمانة والإخلاص في العمل لتقديم منتج يتناسب وحاجة المواطن كما وكيفا وسعرا بالإضافة إلي نشر ثقافة حماية المستهلك بالمجتمع

حدود الدراسة :

الحدود المكانية = ولاية الخرطوم

الحدود الزمانية = ٢٠١٠ - ٢٠١٥ م .

منهجية الدراسة :

يتبع الباحث في هذه المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الاحصائي

مصادر جمع البيانات:

يستخدم الباحث في هذه الدراسة ادوات الاستقصاء والمقابلة والمشاهدة وسجلات الجهات ذات الصلة.

الجزء الاول :

الدراسة النظرية

مقدمة :

يزداد الإهتمام منذ عدة سنوات بموضوع حماية المستهلك ليس فقط ضمن إطار النشاط التسويقي ونموه وتطوره وانتقاله من مرحلة المبدأ الحديث للتسويق إلى مرحلة التسويق الاجتماعي، إنما أيضاً ضمن إطار الإهتمام الشعبي بقضايا الحماية، سواء على مستوى الأفراد أو رجال الفكر والقيادات السياسية.

إن هدف الاستهلاك في الأساس هو تلبية احتياجات الإنسان وجعله أكثر سعادة بإشباع رغباته. وقد ظهرت حركة حماية المستهلك وتطورت بسرعة كبيرة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية، ووصلت إلى مستوى متقدم من التنظيم الأمر الذي يجعل من المفيد الاسترشاد بها في الدول الأخرى.

بزغت حركة حماية المستهلك في عام ١٩٦٥م بأميركا على يد الناشر رالف نادر، وأثارت الرأي العام عندما وجهت هجوماً حاداً لشركة جنرال موتورز الأمريكية. حيث أثبت نادر أن هناك خطورة من استعمال هذه السيارات خصوصاً عند المنحنيات، وذكر أن مهندس جنرال موتورز ومديرها يعرفون هذا العجز الهندسي لسيارات الشركة، ولكنهم يلزمون الصمت. فتراجعت مبيعات الشركة من السيارات بعد هجوم نادر، مع أن شركة جنرال موتورز قامت بإجراء بعض التعديلات. مما اضطرها إلى إنهاء هذا النوع من السيارات عام ١٩٦٩م.

واتسع نطاق نشاطات المحامي نادر تجاه حماية المستهلك، وتبنت التنظيمات السياسية الشعبية مسؤولية هذه الحماية خلال سنوات قليلة. وكانت القوانين المدنية والحكومية أعطت المستهلكين قوة أكثر وأعظم اتساعاً في مسؤولية الإنتاج. وأنشأت العديد من الهيئات الحكومية والشعبية التي تعمل على تقديم اهتمامات المستهلك أو حماية حقوق المستهلك، مما أدى إلى النهوض باهتمامات ومشاكل المستهلك (عفيفي، ١٩٧٩).

إن حركة حماية المستهلك ليست مجرد شعار لمرحلة من مراحل التطور التسويقي، إنما هي وعلى العكس من ذلك تماماً مسؤولية ضخمة تتحمل عبأها أطراف عديدة، على رأسها المنظمات والأجهزة الحكومية.

ولاشك أن مفهوم حماية المستهلك كونه يقوم على حماية جمهور المستهلكين في معاملاته مع الجهات التي تنتج وتوزع السلع والخدمات، يلقي تأييداً كبيراً من جانب المستهلكين بالدرجة الأولى وفي كل المجتمعات. على الأقل من ناحية المبدأ بصرف النظر عن حجم ومستوى وطريقة تنظيم هذه الحركة، ومعدل نموها وتطورها الذي يؤكد أهمية دراستها من جوانبها المختلفة، وبالذات في الدول المتخلفة والدول النامية.

مفهوم حماية المستهلك

المستهلك هو إما المستخدم الصناعي Industrial User لبعض المواد والمنتجات التي تدخل في تركيب منتج ما يقوم بتقديمه للسوق، أو المستخدم الأخير النهائي Ultimate Consumer الذي يشتري السلعة أو الخدمة لاستخدامها في أغراض شخصية أو منزلية. (أبو طعيمة، ٢٠٠٥م). ونركز في حديثنا هنا على هذا النوع الأخير -أي المستهلك الأخير- والذي يقوم بالشراء لأغراض الاستخدام النهائي. هنالك تعريفات متعددة لحماية المستهلك تدور كلها حول الهدف الأساسي من الحركة وهي مبدأ الحماية في التعامل.

فهناك تعريف يطغي عليه الجانب الاجتماعي بصفة أساسية حيث يرى أن حركة المستهلك هي: "حركة اجتماعية تسعى لربط حقوق قوى المشترين في علاقاتهم مع البائعين". و تعريف آخر يقول أنها: "الجهد الهادف إلى زيادة وتنمية حقوق وقوى المشترين في علاقاتهم بالبائعين".

وهناك تعريف أكثر شمولية وعمومية حيث يربط هدف الحماية بالرفاهية المعيشية للفرد، وفي نفس الوقت فإن هذا الرأي يؤكد أهمية دور المستهلك نفسه في حركة الحماية حيث يعرفها بأنها: " الجهود المنظمة من المستهلكين لإصلاح وعلاج أي مشاكل في تحقيق مستوى المعيشة المرغوب فيه".

وإذا نظرنا للتعريفات الثلاثة نجد أنها تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ. إن حركة حماية المستهلك تستند إلى جهد منظم من المستهلكين أنفسهم.

ب. إنها حركة لها صبغة اجتماعية.

ج. إنها حركة تهدف إلى تحقيق المستوى المعيشي المرغوب فيه وتنمية حقوق المستهلك مع البائع.

والحقيقة أننا نتفق في أن لحركة المستهلك صبغة اجتماعية، كونها تنطلق من إحساس عام لدى عامة المستهلكين بضرورة الحماية. كما أنها اعتمدت في بداية نشاطها على تأييد القيادات السياسية والفكرية. كما أننا نتفق في أنها تهدف إلى تنمية حقوق المستهلكين في معاملاتهم مع البائعين، إلا أن النص على هدف تحقيق المستوى المعيشي المرغوب فيه يعطي صفة العمومية لحركة المستهلك.

والحقيقة أن وضع تعريف شامل واحد لحماية المستهلك، هو أمر نسبي نظراً لاختلاف وجهات النظر والفترة الزمنية التي يتم فيها وضع التعريف. وعلى ضوء المشاكل الجوهرية يمكن أن تتكامل مجموعة من التعريفات مع بعضها لإبراز العناصر الأساسية في مفهوم الحماية. ويمكننا المشاركة في ذلك بوضع صيغة لتعريف حماية المستهلك بأنها:

"الجهود المشتركة والمنظمة في المجتمع لحماية حقوق المستهلكين في معاملاتهم مع الغير". وتستند إلى الاعتبارات الرئيسية الآتية:

أ. إن حماية المستهلك هي مسئولية عدة أطراف تشترك مع بعضها في تحقيق هذا الهدف، وليست مسئولية طرف واحد بذاته.

ب. إن الحماية بهذا الشكل يكون لها صبغة اجتماعية، وتشارك فيها الأطراف المختلفة داخل المجتمع كل حسب دوره واهتماماته.

ت. إن الهدف من هذه الجهود الاجتماعية المشتركة هو حماية المستهلك في معاملاته مع الغير، سواء كانت جهات حكومية أو غير ذلك.

ث. الحماية هنا للمستهلك سواء أكان فرداً أو مجموعة تتعامل باسم الأعضاء المشتركين فيها.

ج. يشمل إطار التعاملات هنا التعاملات التجارية عند حصول المستهلك على المنتجات، أو التعاملات الخدمية عند حصوله على الخدمات.

حركة المستهلكين

توصف حركة حماية المستهلك بأنها: "الجهود التي يبذلها أفراد أو جماعات أو مؤسسات لحماية حقوق المستهلكين، والسعي لامتلاك حق السلامة، وحق العلم، وحق الاختيار وحق التعبير عن الرأي" (بازرعة، ١٩٨٥م).

تظهر من حين لآخر قضايا اجتماعية يكون بها تأثير فعال على السلوك التسويقي في البيئة. ومن هذه القضايا حركة المستهلكين، التي تهدف إلى تصحيح الأوضاع وتعويض وإنصاف المستهلك في المشاكل التي يواجهها في إشباع احتياجاته والحصول على مستوى معيشة معين.

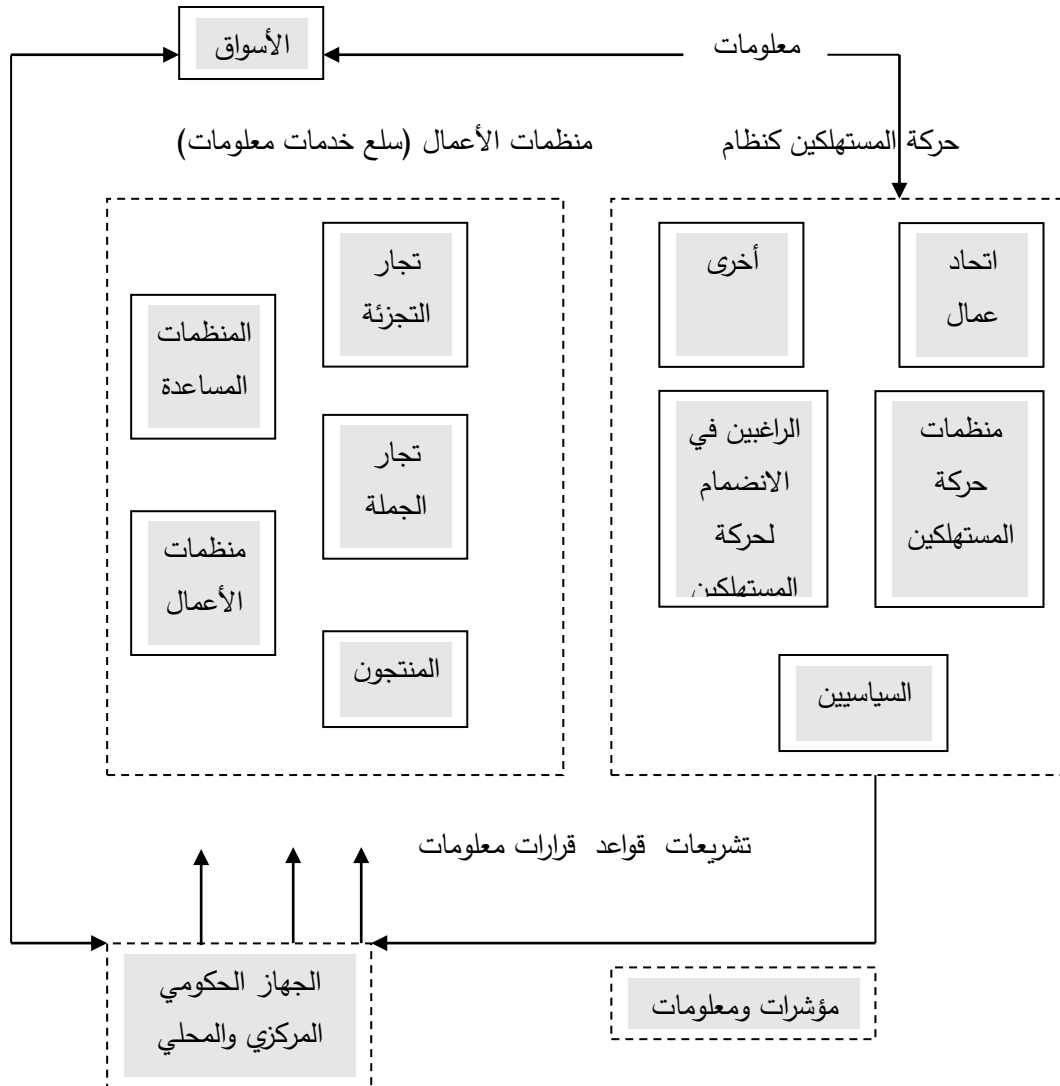
ومن الملاحظ أن حركة المستهلكين ليست حركة اجتماعية جديدة، ولكنها امتداد واستمرار لنفس الجهود التي قام بها المستهلكون، ومساعدتهم في معاملاتهم المختلفة في الأسواق. ومما لاشك فيه أن حركة المستهلكين لها تأثيرها على السلوك التسويقي ومنشأته المختلفة.

أهداف حركة المستهلكين

إن الهدف العام لحركة المستهلكين هو الدفاع عن حقوق المستهلك. إلا أن هنالك أهداف محددة تختلف من وقت لآخر حسب طبيعة المعاملة التي يجدها المستهلك في الأسواق. إن حماية حقوق المستهلك في الأسواق بوجه عام تشتمل على مجموعة من الحقوق والواجبات تتمثل في:

١. حق الحصول على منتجات غير ضارة وأمنة في استخدامها واستهلاكها.
٢. حق الحصول على المعلومات الكافية عن المنتجات ومواصفاتها ومزاياها ومشاكل استخدامها...الخ.
٣. حق الاختيار عن طريق توفير منتجات تمثل بدائل حقيقية للاختيار.
٤. حق الاستماع للمستهلك وعرض وجهات نظره، للوصول إلى حلول صحيحة للأوضاع أو الإنصاف في المنشآت التي يتعامل معها مباشرة أو عن طريق الجهاز الإداري والقضائي في الدولة. (الضرغامي، ١٩٨٠).
٥. حق العيش في بيئة على مستوى عال من الجودة، خالية من التلوث المادي والأخلاقي والنفسي وغيره. وذلك عن طريق تقديم منتجات لا تلوث البيئة أو تعرضها للتلوث بصورة غير مباشرة.
٦. حماية المستهلك من التدليس والخداع في الأسواق بصوره المختلفة.
٧. تمثيل حقوق المستهلك ومصالحه بطريقة أفضل في الجهاز التشريعي والتنفيذي والقضائي في الدولة.
٨. وضع حلول عادلة وجذرية لعدد من المشاكل منها:
 - الإعلانات الخادعة.
 - وسائل البيع الغير شرعية.
 - رفض الاستبدال أو استرداد الثمن، مع عدم أخذ طبيعة الظروف التي أدت إلى ذلك في الاعتبار.
 - التقادم المخطط لعمر المنتجات.
 - عدم توافر الأمان في استخدام بعض المنتجات، الذي يترتب عليه أضرار بالمستهلك عند استخدامها.
 - عدم توفر المعلومات الكافية عن جودة المنتجات وخصائصها.
 - عدم احترام شهادات الضمان.
 - عدم توافر الخدمات الجيدة للمنتجات.
 - تبديل البضاعة.
 - العبوات الخادعة من حيث كمية المنتج ومحتوياتها الحقيقية وغيرها.
٩. زيادة اهتمام الشركات بدراسة شكاوي المستهلك ومحاولة حلها بطريقة مناسبة وفعالة وفي الوقت المناسب.

شكل رقم (١) حركة المستهلكين كنظام



المصدر: (الضرغامى، ١٩٨٠م)

العوامل التي أدت لظهور حركة المستهلكين

- إن السبب الرئيسي لظهور حركة المستهلكين هو تواجد فروق جوهرية بين ما يتوقعه المستهلك وما يحصل عليه بالفعل في تعامله في الأسواق. ونستعرض فيما يلي أمثلة لتوقعات المستهلك فيما يختص بالسلعة:
- يتوقع المستهلك أن تكون السلع معمرة، ذات أسعار عادلة ومعقولة.
 - لا تلوث البيئة.
 - هناك أمان في استعمالها أو استهلاكها.
 - سهولة الاستخدام والإصلاح.
 - مريحة وقوية التحمل للصدمات.
 - جميلة، صحيحة، جذابة، يمكن الاعتماد عليها في أداء الخدمة بانتظام.
- أما من جانب المنتج أو الموزع فيتوقع المستهلك:
- أن يعطي البيانات الكاملة عن السلعة أو الخدمة.

- وأن تكون هذه البيانات دقيقة ومن السهل الحصول عليها.
 - حسن المعاملة في توزيع السلعة.
 - وأن يكون الحصول على السلعة أو الخدمة أمراً ميسوراً وإنسانياً.
 - أن يكون المنتج أو الموزع حريصاً على حل مشاكل المستهلك، مستجيباً لاحتياجاته ورغباته مستعداً لإصلاح السلعة وصيانتها.
 - إمكانية الحصول على السلعة في الأوقات المناسبة.
 - أن يستخدم موظفون لديهم المقدرة على التعامل الكريم والطيب مع المستهلك.
- عندما يشعر المستهلك أن هنالك فروقاً جوهرية بين ما يتوقعه وبين ما يحصل عليه في الأسواق، فإن هذا يؤدي إلى عدم رضائه ومحاولته للسعي نحو تصحيح الأوضاع بوسائل مختلفة. ومن أهم الوسائل المستخدمة الضغط الاقتصادي عن طريق المقاطعة (رفض التعامل)، أو الضغط السياسي للحصول على تأييد الجهاز السياسي والإداري في الدولة لتشريع قوانين وقواعد تضمن حصول المستهلك على ما هو عادل ومقبول في الأسواق.
- وقد أجريت عدة دراسات في الولايات المتحدة بهدف تحديد ماهية حركة المستهلكين وأهدافها، والأسباب التي دفعت إلى ظهورها، ومدى الاتفاق أو الاختلاف على تأثيرها الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وغيرها. وهناك مشاكل يواجهها المستهلك في تعاملاته وذلك من خلال عمليات الشراء المختلفة، وما يحصل عليه من سلع وخدمات. وكلما زادت الفجوة بين ما يتوقعه المستهلك وما يحصل عليه من سلع وخدمات كلما زادت حدة الشكوى. وربما ساعدت هذه الشكاوى على ظهور ونمو حركة المستهلكين بهدف حماية المستهلك ومساعدته في الحصول على حقوقه في الأسواق.

مسئولية حماية المستهلك

لا يمكن أن تكون مسؤولية حماية المستهلك مسؤولية طرف واحد أياً كان هذا الطرف، وأياً كانت إمكانياته وقدراته بما في ذلك الحكومة بكل أجهزتها. كما أن نشاط التعامل في هذه السلع والخدمات كبير وضخم بدرجة يصعب حصرها. كما أن نشاط التعامل في هذه السلع يشمل من الناحية الجغرافية مناطق شاسعة، إضافة إلى الكثافة العالية للمستهلكين في مناطق التجمعات السكانية المزدحمة. كل ذلك وغيره من الأسباب يجعل من حماية المستهلك مهمة تفوق إمكانيات الرقابة الحكومية على التعامل التجاري.

ثم هنالك مجال الإعلان، حيث يكون هناك عدد كبير من الوكالات الإعلانية. وهناك أيضاً متاجر البيع وهي تشمل الجملة والتجزئة ضمن القطاعين العام والخاص، والقطاع الصناعي العام والخاص هذا بخلاف الخدمات. وكذلك قطاع السلع المستوردة بكامل مشاكلها المتنوعة. ولا يمكن أن يكون إطار التعاملات التجارية ضمن الحدود الموضحة سابقاً مسؤولية الحكومة وحدها وإن كان دورها فيه جوهري وملمس.

إن مسؤولية حماية المستهلك تقع على عاتق عدة أطراف أساسية يمكن شملها في:

١/ **الحكومة** بكل أجهزتها المختلفة كل حسب اختصاصه، بغض النظر عن عدد هذه الأجهزة وطبيعة دور كل منها. وذلك من منطلق مسؤولية الدولة تجاه حماية المواطنين. ويمكن تقسيم الأجهزة الحكومية المعنية بالحماية إلى ثلاثة أنواع:

(أ) أجهزة قانونية داخل الوزارات، وهي التي تشرف على وضع وصياغة القرارات المنظمة للحماية وإجراءاتها، والعقوبات الخاصة بكل حالة من حالات الإخلال بالحماية حسب تصنيف تلك الحالات.

- (ب) أجهزة إشرافية رقابية، وهي أجهزة التفتيش ومراقبة حالات الإخلال بالحماية.
- (ج) أجهزة ضبطية، أي الأجهزة التي تقوم بضبط حالات الإخلال بالحماية ولها صيغة الضبطية القضائية.
- ٢/الأجهزة القضائية والتي تتولى الفصل في قضايا الحماية.
- ٣/الأفراد بصفة فردية باعتبارهم أصحاب المصلحة الأولى في الحماية.
- ٤/الأفراد بصفة جماعية وهذا أيضاً من منطلق أنهم أصحاب المنفعة الأولى من الحماية، وذلك من خلال التنظيمات المختلفة كاللتنظيمات الرياضية والتعاونية الاستهلاكية أو أي تنظيمات خاصة بحماية المستهلك، والتي يتم تأسيسها بواسطة المستهلكين سواء على المستوى القومي أو المحلي (المحافظات) أو الإقليمي أو مستوى المناطق والأحياء.
- ٥/التنظيمات الشعبية السياسية وذلك باعتبار:
- (أ) إن حركة الحماية هي حركة اجتماعية جماهيرية، وهي بذلك جزء أساسي من اهتمامات التنظيمات السياسية.
- (ب) إن أهمية حركة الحماية وصلت إلى الدرجة التي دفعت القيادات السياسية في دولة كالولايات المتحدة، إلى الاعتماد على برنامج الحماية كجزء أساسي من برنامج الرعاية الحزبية والسياسية.
- ويمكن أن تنظم مشاركة التنظيمات السياسية في حماية المستهلك إما من خلال لجان خارجية للتنظيم، أو لجان من داخل السلطة التشريعية بالدولة كالبرلمان أو مجلس الشعب وخلافه.
- ٦/القطاع المصرفي الحكومي
- يمكن أن يكون دور القطاع المصرفي في الحماية بوضع ضوابط معينة في التعامل المصرفي مع المؤسسات والشركات والمتاجر، التي يثبت إدانتها في قضايا الإخلال بالحماية التي يفصل فيها القضاء المختص.
- ٧/وكالات الإعلانات
- كذلك يمكن لوكالات الإعلانات أن تشارك في مسؤولية الحماية، وذلك من خلال الضوابط التنظيمية التي يمكن تطبيقها في معاملات الوكالات. مع حصول المنتج على ترخيص الإنتاج من الجهة المعنية مثل التوحيد القياسي بالنسبة لإنتاج الأجهزة، أو وزارة الصحة بالنسبة لإنتاج الأدوية.
- ومن الطبيعي أن هذا الإجراء لا يشكل ضماناً أكيداً لالتزام المعلن بمواصفات الإنتاج في الوحدات المنتجة قبل أو خلال أو بعد الإعلان، ولا علاقة للوكالة بذلك. وإنما كل ما في الأمر أن هذا الإجراء يمكن أن يكون من العوامل الإجرائية المساعدة في الحماية بصرف النظر عن حجم ومدى هذه المساعدة.
- ٨/أجهزة الحكم المحلي
- وهي وإن كانت جزءاً من التنظيم الإداري الحكومي إلا أننا نفضل أن نبرزها بشكل مستقل، نظراً لكونها مرتبطة عن قرب بالمستهلكين في كل منطقة جغرافية على حدة. وإن مسؤولية كل جهاز منها معالجة مشاكل الجماهير بالمنطقة التي يكون مسئولاً عنها. وتفرغ هذه الأجهزة لأغراض التنمية، وضرورة اهتمامها بحل المشاكل التي تؤثر في حماية المستهلك ويمكن أن يشمل ذلك:
- أ. تخطيط ومتابعة المجتمعات الاستهلاكية وموقع نشاطها حسب تعداد السكان.
- ب. مراقبة المجتمعات الاستهلاكية.
- ت. تشجيع إنشاء الجمعيات التعاونية الاستهلاكية.
- ث. مراقبة مشاكل الجمهور في الحصول على السلع التموينية والأساسية وغيرها.

٩/ أجهزة الإعلام

ينبغي أن تقوم هذه الأجهزة بدور ملموس في توعية الجمهور في أمور الحماية. وتبني قضايا الحماية باعتبارها قضايا اجتماعية وقومية خاصة في الدول المتخلفة والتي في دور النمو.

أهمية الحماية في المجتمعات النامية

(١) إن عدم نمو حركة حماية المستهلك في المجتمع المتخلف هي نتيجة لهذا التخلف، وفي نفس الوقت تؤدي إلي مزيد من التخلف، بما في ذلك من عدم الاهتمام بالعنصر البشري بصفة عامة وقيمه ودوره في الحياة.

(٢) حماية المستهلك في حقيقة الأمر هي فلسفة فكرية مرتبطة بنضج المجتمع ودور الفرد فيه، وإدراكه لحقوقه وحركته نحو حماية هذه الحقوق. فعندما يكون عدم الدقة في مواصفات السلع والمنتجات المختلفة، وعدم الالتزام الحرفي بمواصفات الإنتاج والتعبئة والتغليف والنقل والشحن والتخزين وغيرها من المجالات، ناتج عن نقص ومحدودية المصادر والإمكانات المتاحة، فذلك يختلف تماماً عن كونه ناتج عن نقص عنصر الحماية نفسه بسبب محدودية الاهتمام بالمستهلك كفرد أو كبشر بصفة عامة. ويظهر ذلك في شكل فقدان ضوابط تحسين وتطوير الإنتاج سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.

(٣) هناك دليل واضح على أن الحماية كحركة جماهيرية حكومية هي حركة فلسفية تعتمد على النضج والوعي الشعبي والجماهيري. إن أدوات ومحددات الحماية بالمجتمع الرأسمالي - والولايات المتحدة مثال واضح على ذلك - تعطي اهتماماً خاصاً للظروف السوقية الاحتكارية: أ. سواء من ناحية كثافة الرقابة الحكومية والقانونية للمنشأة الاحتكارية.

ب. أو من ناحية التحركات السوقية الناشئة عن أوضاع احتكارية تضر بمصالح المستهلك. وعلى خلاف ذلك فإن القطاع العام المحتكر في ظل النظام الاشتراكي يسئ إلى المفهوم الاشتراكي من خلال التخطيط الإنتاجي والبيعي فيه، والذي كثيراً ما يستند إلى أن القطاع العام هو المنتج والبائع الوحيد، وأن على المستهلك أن يشتري ما ينتجه هذا القطاع بالكمية والمواصفات التي يراها والسعر الذي يحدده وفي الوقت الذي يعرضه. والمستهلك الأخير يجد نفسه مضطراً فعلاً للشراء ضمن هذا الإطار الفلسفي للقطاع العام. ولكن هذه النظرية ظهر فشلها في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي والتي لم تكن ضمن حسابات القطاع العام.

(٤) من المفروض أن يكون للأجهزة الحكومية دوراً مفيداً في تنمية حركة حماية المستهلك في المجتمعات النامية خاصة الاشتراكية منها. إلا أن هذا الدور له حدود معينة في مداه خاصة في الدول ذات الحزب الواحد لسببين:

أ. أولهما: إن فاقد الشيء لا يعطيه، بمعنى أن القيادات التي يكون مطلوب منها التخطيط لتنمية حركة الحماية هي نفسها في أصل المجتمع ذاته ونشأت في ظل قيمه ومفاهيمه.

ب. ثانيهما: إن تنمية حركة الحماية التي يمكن دفعها من خلال الحزب، يمكن أن تكون عنصراً من العناصر الحاسمة في المنافسة الحزبية (في حالة عدة أحزاب).

(٥) إن دور الحكومة في تنمية حركة المستهلك سيكون له حدود معينة مهما اتسع لكثير من الأسباب أهمها ما يلي:

أ. جهل المستهلك بالدور القومي للحكومة وغيرها من الأجهزة في حمايته.

ب. إن الحماية يمكن أن تقيد في تطوير القطاع العام كدعامة اقتصادية في الدولة من خلال الرقابة عليه، والتي تتم ضمن إطار حماية المستهلك.

ت. ضعف مصادر وإمكانيات المجتمع وما يترتب عليها من ضرورة حماية طبقات معينة بذاتها من الشعب وهي الطبقات الفقيرة، والتي يمكن أن نطلق عليها الفئات الأولى بالرعاية سواء في شكل دعم السلع المباعة لتلك الفئات، أو ضرورة توفيرها لهم بانتظام. وكل ذلك يتطلب المراقبة الدقيقة المستمرة لضمان حماية تلك الفئات من الاستغلال.

الاعتبارات الأساسية في مفهوم الحماية

من تحليل مفهوم الحماية وتعريفه والأطراف المشتركة في مسئولية الحماية، يمكن أن تبرز عدد من الاعتبارات الأساسية في هذا المفهوم:

(١) حماية المستهلك مسئولية مشتركة، بمعنى أنها ليست مسئولية طرف واحد بذاته سواء كان هذا الطرف الدولة أو الأفراد.

(٢) المناخ السياسي، ويثبت ذلك التطور التاريخي لحركة الحماية في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة. إن المستهلك هو صاحب المصلحة الأولى في الحماية، ومن ثم فإن الوضع الطبيعي أن تنطلق حركة الحماية من المستهلكين أنفسهم، الأمر الذي يرتبط بالوعي الجماهيري والمناخ السياسي. إن هناك بعداً آخرًا لأثر النظام السياسي، وهو إمكانية مراقبة ومتابعة وترشيد المنظمات والشركات الحكومية والعامة من زوايا حماية المستهلك.

(٣) تختلف طبيعة الدور الحكومي في الحماية بين الدول المتقدمة من ناحية، والدول المتخلفة من ناحية أخرى. ذلك أن دور الجهاز الحكومي في الدول النامية والمتخلفة، يكون نابعاً من ناحية المسئولية الاجتماعية لهذا الجهاز في ضرورة تنمية كلما من شأنه حماية المستهلكين ومساعدة أفراد المجتمع في تنظيم تلك الحماية. وإذا كان مطلوب من الأجهزة الحكومية المبادرة في دفع عجلة الحماية في المجتمع المتخلف والنامي، في حدود إمكانياتها وقدراتها، فإن مسئولية الأجهزة الحكومية في المجتمعات المتقدمة هي مسئولية كبيرة. لأن الحكومة في تلك الدول تواجه مجتمعاً ناضجاً ومدرّكاً لحقوقه، ومشاركاً في الحصول عليها ومحاسباً الحكومة عليها من خلال القضايا الحزبية وانتخابات الرئاسة إلخ..

ومن ثم تقوم الحكومات في الدول النامية والمتخلفة بدعم حركة المستهلكين بدافع المسئولية الاجتماعية أساساً. أما الحكومات في الدول المتقدمة متعددة الأحزاب، فهي تتحمل مسئولية الحماية ليس فقط بدافع المسئولية الاجتماعية كدولة متحضرة، وإنما أيضاً بالالتزام النابع عن المسئولية السياسية.

(٤) إن حماية المستهلك لا تعني الإجحاف بحقوق البائعين، وإنما موازنة المصالح والحقوق فيما بين الطرفين بشكل يحقق العدالة لهما. وذلك لأن البائع له صفتان:

الأولى: كتاجر وهو بذلك له منظمات خاصة تحمي حقوقه كالغرف التجارية والاتحادات التجارية...الخ.
والثانية: كمستهلك عادي، ومن ثم فإن الإجحاف بحقوقه كتاجر يسئ إليه كمستهلك بعد ذلك.

الإطار العام لمفهوم حماية المستهلك

الإطار العام لمفهوم حماية المستهلك يمكن تقسيمه إلى ثلاث مراحل أساسية ومتكاملة مع بعضها وهي

كما يلي:

- (١) الحماية في مرحلة الإنتاج (إنتاج الخدمة أو السلعة).
- (٢) الحماية في مرحلة التسويق (تسويق السلعة أو الخدمة).

(٣) الحماية في مرحلة الاستهلاك (استهلاك السلعة أو الخدمة) (محمد عفيفي حمودة، ١٩٧٩م).

أولاً: مرحلة الإنتاج

وتتضمن الجهات التي تقوم بإنتاج وتصنيع السلع والخدمات. وهي تعتبر المرحلة الأساسية التي تبدأ منها حماية المستهلك، وذلك عن طريق مراعاة تطبيق القوانين والقرارات والتعليمات الخاصة بالعناصر الآتية على وجه الخصوص:

١/ الموقع

من ناحية مراعاة الشروط الصحية في اختيار الموقع المناسب لطبيعة السلع التي يتم إنتاجها.

٢/ الشروط الصحية في مكان العمل وعملية الإنتاج

من ناحية مراعاة تعليمات النظافة، وتوافر خدمات المياه والصرف والتهوية وغيرها. والشروط الصحية في طرق الإنتاج أو النقل أو التعبئة أو التخزين.

٣/ المواصفات

تطابق مواصفات المواد والأجزاء والمنتجات المستخدمة في عمليات التصنيع والتعبئة والتغليف مع ما يجب أن يكون. ويزيد من أهمية هذا الجانب ارتباطه بالناحية الأمنية في المنتج النهائي. وكذلك مطابقة المواصفات المتفق عليها بما يحقق الفوائد المتوقعة. ويمكننا أن نقسم جانب الأمان في استخدام السلع إلى جزأين:

- الجزء الأول يشمل الأضرار الصحية الناتجة عن تناول السلع أو المنتجات المختلفة. كالمواد الغذائية والأدوية والمشروبات.

- والجزء الثاني يشمل الأضرار الناتجة عن اقتناء أو استخدام المنتجات المختلفة. كاستخدام مطابخ الغاز أو مواقد البوتوجاز أو أنابيب البوتوجاز.

٤/ عنصر الأمان

وينقسم إلى ثلاث نواحي هامة، أولها بيان مفهوم الأمان في الاستهلاك، وثانيها ضمانات الأمان في الاستهلاك وثالثها مسؤولية الأمان.

أ) مفهوم الأمان

يتحدد مفهوم عنصر الأمان في تناول السلع أو استخدامها بالمقاييس التالية:

(١) عدم الإضرار الصحي أو الجسماني أو المادي بالمستهلك. وذلك سواء كان الضرر بشكل ظاهر أو غير ظاهر. بمعنى أنه لا يشترط أن تظهر آثار الضرر الصحي مثلاً بشكل ملموس على جسد المستهلك،

وإنما يكفي أن يتحقق الضرر داخل جسم المستهلك بشكل غير مرئي أو غير ملموس.

(٢) سواء كان الضرر كنتيجة مباشرة لاستخدام السلعة ذاتها، أو كأثار جانبية غير معن عنها تناول السلعة أو استخدامها.

(٣) سواء وقع الضرر في الأجل القصير أو من المتوقع أن يحدث في الأجل الطويل. بمعنى أن عدم وقوع

الضرر في الأجل القصير لا يعني توفر عنصر الأمان، فقد يقع الضرر في الأجل الطويل. ولكن يجب

التزام المستهلك بتناول السلعة أو استخدامها في الحالات المعلن عنها، أو استخدامها بالطرق المعلن

عنها. بمعنى أنه لا يمكن طبعاً تحميل المنتج مسؤولية سوء الاستخدام، أو الاستخدام في غير مجالات

استخدام السلعة.

(ب) ضمانات الحماية في عنصر الأمان

- تحدد بعض ضمانات الحماية في عنصر الأمان في استخدام أو تناول السلع في عنصرين أساسيين وهما:
- i. إلزام المنتجين بضرورة إتباع الإجراءات اللازمة الخاصة بفحص منتجاتهم قبل طرحها للاستهلاك أو الاستخدام، أو الحصول على وثيقة تثبت ذلك.
 - ii. يمكن إلزام المنتج أو المعلن بضرورة الإعلان الشامل والواضح. بمعنى بيان أغراض وحالات الاستهلاك والاستخدام والآثار الجانبية بشكل واضح.

(ج) مسؤولية الحماية لعنصر الأمان

ويمكن تصنيف الأطراف التي تشترك في حماية المستهلك بالنسبة لعنصر الأمان في أربعة أطراف وهي:

(١) المنتج أو المعلن

وذلك باعتبار المنتج هو المسؤول الأول عن السلعة، وضرورة التزامه بالحصول على شهادات الفحص والصلاحيات التي تمنحها الجهات المختصة في الدولة حسب النظام المتبع فيها. وضرورة التزامه بالإعلان عن إيجابيات وسلبيات السلعة وأغراضها. وتشمل مسؤوليته النواحي الآتية:

- النشاط والمنتجات: وهذا يعني ضرورة التزام الشركة المنتجة بالنشاط المصرح لها بمزاويلته، ونوعية ومواصفات المنتجات المعتمدة من الجهات المختصة بالدولة وعدم الانحراف عنها.
- السجلات والمستندات: ويرتبط بالحماية أيضاً الالتزام بمسك الدفاتر التي يحددها القانون لأغراض الحماية، سواء عن المواصفات أو عناصر التكلفة أو الأسعار.
- التعاملات التجارية: كمرعاة القوانين المنظمة للتخزين، وأسعار تسليم شركات التوزيع، ومعدلات الخصم والربحية وخلافه.

- المعلومات: وهي حلقة الاتصال بين الشركة المنتجة وبين الموزعين والمستهلكين، بكل ما يتضمنه ذلك من عناصر تؤثر في حماية المستهلك وأهم تلك العناصر:

أ. مبدأ إعلام الموزع والمستهلك وتزويدهم بكل المعلومات الهامة، مثل إعلان السعر مثلاً وعدم حجب هذه المعلومات.

ب. حجم المعلومات: أن تكون البيانات والمعلومات كافية وتغطي كل ما تتطلبه الحماية. فإذا كان البيان المعلن عن السعر مثلاً فلا بد أن يشمل ذلك السعر بالإضافة إلى معدلات الخصم.

ت. دقة المعلومات: ليست العبرة بالطبع في مجرد إعلام المستهلك ولا حجم المعلومات المعلنة، إذا كانت تلك المعلومات غير حقيقية أو مزيفة.

(٢) الموزع

وهو قد يكون المنتج نفسه أو جهة أخرى مستقلة ومتخصصة في عمليات التوزيع والتسويق. وتشمل مسؤوليته الالتزام بالنشاط المصرح له بمزاويلته، والالتزام بالأسعار ومواصفات النقل والتخزين المطلوبة. وتوفير السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين، وتزويد المستهلكين بالمعلومات الحقيقية الدقيقة.

(٣) وكالات الإعلان

وتتمثل مسؤولية الوكالات الإعلان في التحقق من دقة البيانات الإعلانية، من خلال التحقق من حصول

المنتج أو المعلن على شهادات الفحص والصلاحيات التي تعد لكل مجموعة سلعية.

(٤) الحكومة

- وهي مسئولة مسئولية مباشرة عن حماية المستهلكين بصفة عامة وبجميع طوائفهم، فيما يتعلق بعنصر الأمان في استخدام المنتجات المختلفة. ويمكن تقسيم مسؤولياتها في ذلك في ثلاثة مجالات:
- الأول تنظيمي: وذلك بإعداد وإصدار القرارات والنظم والإجراءات الكفيلة بضمان حماية المستهلك.
 - الثاني تنفيذي وفني: وذلك بإنشاء الأجهزة التي تشرف على وتراقب تطبيق تلك القرارات والنظم.
 - الثالث ضبطي: وذلك بإنشاء الأجهزة المختصة بالتفتيش والضبط.

ثانياً: مرحلة التسويق

تبدأ مرحلة التسويق من المصنع أو المنتج، إلي قيام المنتج بعملية التوزيع أو من خلال تعامله مع موزعين متخصصين، وحتى وصول السلعة إلي المستهلك الأخير. فالتسويق هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التجارية، ويتسم بوجود الوسطاء وتعدد القنوات ومنافذ التوزيع. وأن الهدف الأساسي من العملية التسويقية هو التأثير على سلوك المستهلك، ودفعه لاتخاذ قرار الشراء. لكل ما سبق نجد مرحلة التسويق تزخر بممارسات وسلوك تجاري غير سليم، أو سلوك منحرف ينطوي على الغش والتضليل في جوانب كثيرة أهمها ما يلي:

١/ المواصفات

إن هذا العنصر يأتي أساساً ضمن مسئولية الجهة القائمة بالإنتاج، أما مسئولية أجهزة وشركات التوزيع فيمكن أن تشمل ما يلي:

- أ. عدم مطابقة السلع المراد تعبئتها مع إجراء بعض الإضافات عليها - مواد أخرى - في مراحل التوزيع.
- ب. عدم التأكد من الالتزام الأصلي بالمواصفات المحددة من الجهات المسؤولة.
- ت. تضليل المستهلك عن طريق وضع علامات وأسماء تجارية غير حقيقية لمنتج غير المنتج الأصلي، كما يحدث في حالة الملابس الجاهزة أحياناً.
- ث. قصور في الاتفاق المبرم مع المستهلك بشأن المواصفات.

٢/ المقاييس

الإخلال بالحماية هنا يتمثل في الإخلال بالمقاييس والمكاييل وغشها، وحجم الوحدة من المنتج، وعدم الالتزام بالبيان المعلن على العبوات أو السلع.

٣/ التعبئة والتغليف

يشمل الإخلال بحماية المستهلك في التعبئة والتغليف التصرفات التالية:

- أ. استخدام مواد وعبوات غير ملائمة صحياً في التعبئة والتغليف. مثل استخدام عبوات ملوثة أو قابلة للصدأ.
- ب. استخدام مواد وعبوات غير ملائمة لحماية السلع المعبأة حسب طبيعة كل سلعة، كحالة تعبئة مواد دهنية في عبوات ورقية عادية.
- ت. نقص الاتفاق المبرم مع المستهلك بالنسبة لطريقة التعبئة والتغليف.

الإعلان في مرحلة التسويق

ويشمل الإخلال بالحماية التصرفات التالية:

١. عدم الصدق في الرسالة الإعلانية.

٢. تضليل المستهلك سواء بنقص بيانات أساسية في الرسالة الإعلانية، أو محاولة إغراء المستهلك بالشراء بإتباع أساليب مكتوبة في الإعلان.

٣. عدم الإعلان عند وجود أو وصول السلعة، وذلك في الحالات التي يحتم فيها القانون ذلك.

حماية المستهلك في الإعلان

أما فيما يتعلق بحماية المستهلك في الإعلان فيشمل ذلك حقوق المستهلك في الإعلان وتنقسم إلى أربعة عناصر وهي:

أ/ مبدأ الإعلان

إن أهم عناصر حماية المستهلك هي إعلانه بالشيء وتعريفه بخاصيته، والمعلومات الأساسية التي يجب توافرها للمستهلك عن السلع والمنتجات خاصة الضرورية منها. ويشمل ذلك الإعلان عن وصول البضائع، وعن مكان وطرق توزيعها، والإعلان عن السعر وطريقة الاستعمال الخ. وإن مبدأ الإعلان في حد ذاته يعد عنصراً أساسياً في حماية المستهلك، لكي يتقاضي وقوع أي ضرر كان يمكن حدوثه في حالة عدم الإعلان.

ب/ كفاية الإعلان

إن الاتفاق على مبدأ الإعلان وحده لا يكفي لضمان حماية المستهلك، وإنما يجب أن يرتبط ذلك بكفاية الإعلان، بمعنى كفاية المعلومات المعلنة. ولا يجب أن تقاس الكفاية هنا بحجم الرسالة الإعلانية أو عدد الكلمات، وإنما بوضوح الإعلان وعدم ترك أي احتمال للخلط أو الغموض فيه، مما يعتبر نوعاً من التضليل للمستهلك. كما يدخل ضمن عنصر الكفاية تغطية الجوانب السلبية في الإعلان عن السلعة. مثل الإشارة إلى أضرار التدخين في إعلانات التبغ، أو الإشارة إلى الآثار الجانبية التي قد تحدث في استخدام بعض الأدوية.

ج/ صدق الإعلان

من أهم عناصر حماية المستهلك بالنسبة للإعلان صدق الإعلان. إن عدم كتابة الإعلان هو جزء من عدم صدق الإعلان، وهو صورة من صوره. كما يرتبط بصدق الإعلان طريقة تصميم وإخراج الرسالة الإعلانية، وطريقة استخدام المساحة الإعلانية واستخدام الألوان والرموز وحجم الحروف.

د/ تكلفة الإعلان

تتضمن حقوق المستهلك بالنسبة للإعلان جانباً تكليفاً يرتبط بتحميله بتكلفة الإعلان، والتي تستقر في العادة ضمن سعر البيع للمستهلك النهائي، ولكن مع عدم المغالاة في الإعلان وزيادة تكلفته.

مسئولية الحماية في الإعلان

مسئولية حماية المستهلك في الإعلان تتمثل في:

١. المنتج يعتبر منتج السلعة أو الخدمة المسؤول الأول عن صدق الإعلان وكلما يرد فيه من بيانات.
٢. المعلن: إذا كان المعلن هو أحد الوسطاء وليس المنتج وبتمويل منه وعلى مسؤوليته الخاصة، فإنه يكون المسؤول تماماً عن الإعلان وكلما يرد به من بيانات، باعتباره مسؤولاً عن التحقق من دقة البيانات التي يعلنها وذلك عن طريق المنتج أو بالطرق التي تحددها الدولة.
٣. وكالة الإعلان: وفي تحديد مسؤولية وكالة الإعلان عن صدق الإعلان يجب الإشارة إلى أنه يمكن تقسيم مجموعات السلع والخدمات إلي مجموعتين:

الأولى: تضم السلع والخدمات التي تحكمها ضوابط ومقاييس يتحتم الالتزام بها، سواء على المستوى الدولي أو المحلي من ناحية المواصفات أو المجموعات أو الأبعاد وغير ذلك، كالسلع الغذائية والمعدات والأجهزة والأدوية.

الثانية: تضم السلع والخدمات التي لا تخضع لمثل تلك الضوابط. مثل الكماليات بمختلف أنواعها، والملابس الجاهزة.

بالنسبة للمجموعة الأولى تكون هناك أجهزة دولية أو محلية تقوم بفحص عينات من السلعة وإصدار شهادات تجيز صلاحيتها. ولكن الشهادات الصادرة بصلاحية السلعة ومطابقتها للمواصفات، ليست ضمانات للرقابة الكاملة على صدق الإعلان لسببين:

أولهما: يصعب تبين صدق الإعلانات خاصة في السلع المتخصصة والمعقدة فنياً وغير المدرجة في شهادات الصلاحية.

ثانيها: أنه حتى إذا أمكن التحقق من صدق كافة المعلومات المطلوب إعلانها، فإن الإنتاج الفعلي للمنشأة المعلنة قد يكون مخالفاً لرسالة الإعلان وهذا خارج مسؤولية الوكالة.

٤. وسائل الإعلان: في حالة التعامل المباشر بين المعلن ووسائل الإعلان المختلفة تتحمل وسائل الإعلان المسؤولية.

٥. الحكومة: ويمكن أن تقسم مسؤولية الدولة بالنسبة لحماية المستهلك في الإعلان إلى شقين:

- شق تنظيمي: وذلك بإصدار القرارات والنظم والإجراءات التي تضمن حماية المستهلك بالنسبة للإعلانات.
- شق إشرافي ورقابي: لمتابعة تنفيذ القرارات والنظم والإجراءات المحددة والتي يجب التزام المعلنين بها.

أما فيما يتعلق بالحماية في تكلفة الإعلان فهذه تختلف حسب تبعية المنشأة المعلنة. فإذا كانت المنشأة إحدى وحدات القطاع الحكومي أو القطاع العام فيمكن وضع ضوابط تحكمها في هذا الشأن، سواء في شكل تحديد ميزانية الإعلان (كرقم)، أو كنسبة لإجمالي حجم النشاط إلى حجم الميزانية الإجمالية. أما بالنسبة لوحدات القطاع الخاص فهي لا تخضع لأي محددات حكومية باستثناء حالات التسعير الجبري وتحديد نسب الربح.

٦. المستهلك: المستهلك هو صاحب المصلحة في الحماية ولا بد أن يتحمل دوره ومسئولته في ذلك، سواء كفرد أو كمجموعة ضمن أي تنظيم نقابي أو اجتماعي في حدود الإمكانيات والظروف البيئية المحيطة. أي في حدود مستوى الثقافة والنضج الفكري لأفراد الشعب، وكفاءة وجدية القيادات في كل الأجهزة والمنظمات الجماهيرية والإمكانيات المادية. فإن العبرة في توزيع مسؤولية حماية المستهلك بالنسبة للإعلان على الجهات الست السابقة (المنتج، المعلن، الوكالة، وسائل الإعلان، الحكومة، المستهلك)، هو إحكام الحماية على أكبر عدد ممكن من المنافذ، وذلك ضمن الإطار العام للمسؤولية والاختصاصات الأصلية لتلك الجهات. وحماية المستهلك لا يمكن تحقيقها بكفاءة إذا ما اقتصر على طرف واحد فقط من الأطراف السابقة.

٧. السعر: ويمكن أن يشمل الإخلال بحماية المستهلك هنا التصرفات الآتية:

- المغالاة في السعر.
- عدم إعلان السعر.
- عدم الالتزام بالسعر الجبري المحدد.
- التحايل على الأسعار من خلال البيع بالتقسيط.
- نقض الاتفاق المبرم مع المستهلك بالنسبة للسعر.

٨. التوزيع: ويقصد بهذا عدالة التوزيع من السلعة خاصة في حالات معينة، كحالات الندرة وحالات التوزيع الاحتكاري والتوزيع للسلع الغذائية الأساسية التموينية. ويخل بعدالة التوزيع التمييز بين المستهلكين سواء

من ناحية مبدأ الحصول على السلعة أو الكمية الموزعة، أو نوع الصنف الموزع أو توقيت الحصول على الصنف أو طريقة الحصول عليه.

٩. التسليم: ويشير إلى ضرورة التزام البائع بالاتفاق المبرم مع المستهلك بالنسبة لشراء صنف معين، وذلك من ناحية موعد ومكان تسليم الصنف المتفق عليه.

١٠. التخزين: ويشمل الإخلال بحماية المستهلك حجب السلع والامتناع عن البيع، وتخزين السلع وخلق سوق سوداء. وهذه مسئولية يمكن أن يشترك فيها كل من المنتج والموزع والحكومة.

١١. الخدمات والمزايا البيعية: الحماية هنا تشمل ثلاث نقاط:

i. الإطار العام للحماية فيما يتعلق بالخدمات والمزايا البيعية:

هنالك جانبان أساسيان وهما البحث في ضمانات تمتع المستهلك بالخدمات والمزايا البيعية الأخرى الميسرة له في عقد الشراء، ويشمل ضرورة التزام البائع بتلك الخدمات والمزايا. وذلك بدون تحمل المستهلك تكلفة إضافية غير معلن عنها في عقد البيع، ويعد الإخلال بأي من هذين العنصرين تضليلاً وغشاً للمستهلك.

ii. مفهوم الحماية بالنسبة للخدمات والمزايا البيعية:

ويعتمد على التزام البائع بنصوص عقد البيع بالإضافة إلى المساواة في برنامج الخدمات المنصوص عليها. ويمتد مضمون الالتزام هنا ليشمل ما يلي:

أ. برنامج الخدمة: بمعنى الالتزام بتقديم الخدمات والمزايا المنصوص عليها في العقد.

ب. التكلفة: بمعنى الالتزام بالتكلفة المتفق عليها للخدمات والمزايا البيعية المنصوص عليها.

ت. الوفرة: بمعنى الالتزام بتوفير الخدمات والمزايا البيعية.

iii. مسئولية الحماية بالنسبة للخدمات والمزايا البيعية:

يمكن تقسيم مسئولية الحماية كما يلي:

١- غرفة التجارة: وذلك من موقع سيطرتها على النشاط التجاري وإمكانية توقيع العقوبات على التجار.

٢- المستهلك: باعتباره صاحب المصلحة الأولى في الحماية، وضرورة تصعيد مشاكله في الخدمات والمزايا البيعية إلى الجهات والمنظمات المختصة.

٣- الحكومة: ممثلة في الأجهزة التشريعية والرقابية المختصة بشؤون الحماية.

١٢. الظروف السوقية

ويشمل الإخلال بحماية المستهلك كل أنواع التصرفات التي يقوم بها التجار والشركات، والتي من شأنها المساس بالظروف التنافسية أو خلق سوق احتكارية. ويشترك في هذه المسئولية أيضاً كل من المنتج والموزع.

١٣. المعلومات

حيث يجب على الموزع أن يوضح كل المعلومات للمستهلك كما ذكر آنفاً.

١٤. السجلات والمستندات

ولابد أن يحتفظ بكل السجلات والمستندات.

ثالثاً: مرحلة الاستهلاك

يعتبر المستهلك هو العنصر الأساسي في الحماية، فإذا كانت الحماية في مرحلة الإنتاج هي صالح المستهلك تجاه المنتج والموزع، فإن مرحلة الاستهلاك الغرض منها حماية المستهلك من نفسه، ومن التصرفات التي يمكن اعتبارها إخلالاً بالحماية من جانب المستهلك نفسه. ومثال ذلك:

١. استخدام أو استهلاك مواد أو منتجات مضرّة، رغم علم المستهلك بما تلحقه به من ضرر، كالتدخين وتعاطي المخدرات وشرب الخمر. أو استعمال منتجات تحتوي مكوناتها على مواد مضرّة (كالخبز الذي يضاف إليه مادة برومات البوتاسيوم).
٢. جهل المستهلك بالمنتج وعدم إلمامه بكيفية الاستعمال، قد يلحق به الضرر أو يؤدي إلى تلف المنتج.
٣. تهاونه في حقوقه تجاه المنتج أو الموزع، ولذلك لابد من وعي المستهلك بالطرق التي يمكن إتباعها للحصول على حقوقه.
٤. عدم المبالاة في فروق الأسعار البسيطة.
٥. اتجاه بعض المستهلكين لشراء منتجات غير مطابقة للمواصفات وبعلمهم.
٦. كثيراً ما يقوم المستهلك بتناول أو استعمال منتجات، دون الرجوع إلى الجهات المختصة وأخذ موافقتها حسب ما يقتضيه الإجراء الواجب إتباعه (وأوضح مثال لذلك استعمال الأدوية دون استشارة الطبيب).
٧. الجهد الذي يبذله المستهلك، وكفاءته وتحسين إنتاجه وتخفيض تكلفته باعتباره عضواً عاملاً في شركة الإنتاج أو التوزيع، والتزامه بقوانين وقرارات الحماية.
٨. مساهمته للتجار والموزعين في تصرفاتهم الضارة بمصلحته، باستعداده لشراء سلعة بدفع سعر أعلى من سعرها الجبري. ولاشك أن ذلك يأتي من الفئات القادرة مالياً، وبالتالي يضر بالفئات الأقل قدرة. كل ما سبق يمثل نماذج سلبية وأخطاء يقع فيها المستهلك عند ممارسته لعملية الشراء. ولتلافي هذه الأخطاء وتجنب الوقوع فيها يلزم القيام بمجموعة من الأنشطة والمجهودات الهادفة إلى رفع مستوى الوعي لدى المستهلك وتنقيفه لحماية نفسه. ومن المجهودات التي يقوم بها المستهلك لحماية نفسه:
- جمع قدر مناسب من المعلومات عن السوق والأسعار، بما يمكنه من الحصول على أفضل المنتجات بأقل الأسعار.
- حسن استخدام المنتجات وإتباع الإرشادات (سواء المرفقة بالمنتج أو إرشادات الموزعين).
- الإلمام بقوانين حماية المستهلك التي تكفل له المطالبة بحقوقه عند وقوع ضرر عليه، والسعي الجاد لرفع شكاواه إلى جهات الاختصاص.
- السعي لإشراك أعضاء يتمتعون بالخبرات الفنية والعلمية والقانونية إلى منظمات وجمعيات المستهلكين. (حامد حسن، ٢٠٠٦م).

مجالات واتجاهات حماية ومساعدة المستهلك

هنالك ثلاثة مناهج أو اتجاهات أساسية لحماية ومساعدة المستهلك:

١/ منهج الحماية

يعتبر هذا المنهج أن الأسلوب الفعال في حماية المستهلك يتحقق عن طريق التشريعات المنظمة للسلوك التسويقي، والمختصة في مجال سلامة استخدام السلع والخدمات ومنع الضرر بشتى أنواعه.

٢/ منهج التأقلم

ويعتبر أنصار هذا المنهج أن الأسلوب الفعال لحماية المستهلك هو تعليم وتدريب المستهلك على حسن التصرف في الأسواق. كذلك اعتقادهم بأن الأسلوب القانوني ليس بالضرورة الأسلوب الفعال في كل الحالات التي ستواجهه، من مشاكل في تحديد نصوص القوانين وتفسيراتها ومشاكل تنفيذها.

٣/ منهج الإصلاح :

يستند هذا المنهج إلى الحماية ومساعدة المستهلك، ويتطلب الأخذ بمنهج الحماية ومنهج التأقلم، وبالتالي التركيز على التعليم في الحالات التي يمكن استيعابها، والتركيز على القانون وجماعات الحماية في الحالات الأخرى.

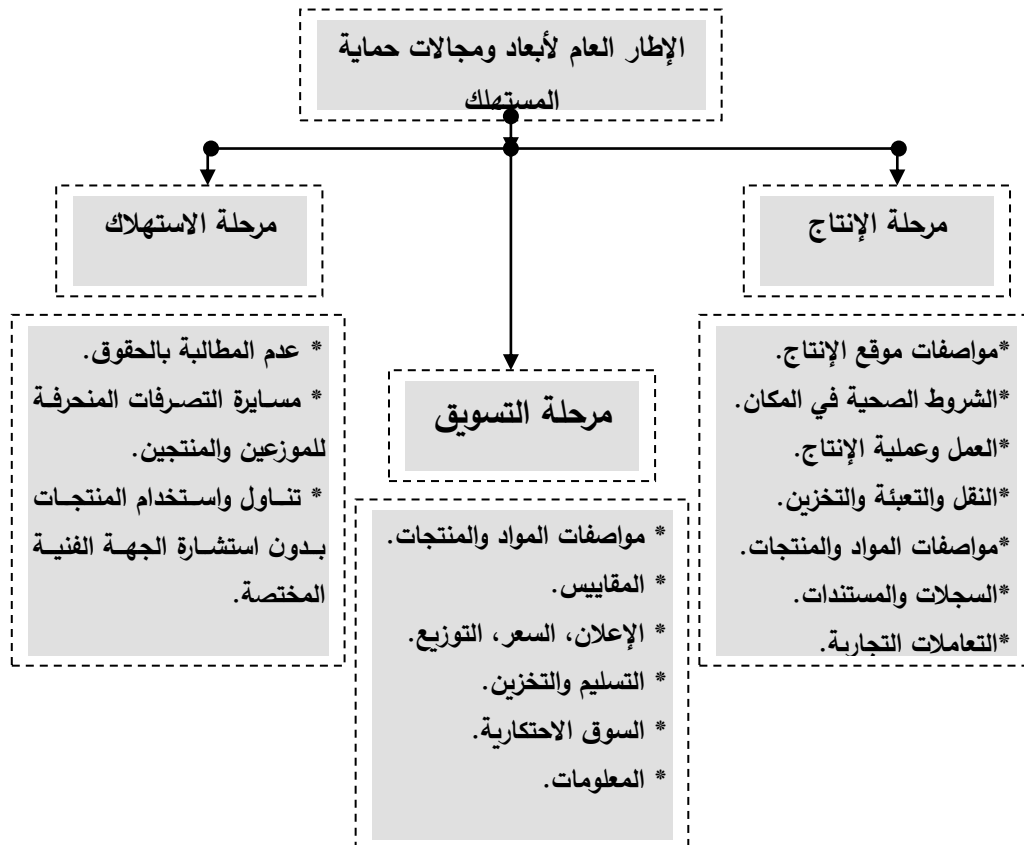
الاتجاهات الحالية لحماية المستهلك

١. يجب أن تحدد الحكومة الحد الأدنى لمواصفات جودة المواد المنتجة.
٢. يجب أن يكون للحكومة دور في تحديد أخلاقيات الترويج والتوزيع والتسعير.
٣. تشجيع الشركات لبذل جهود مخصصة لحل مشاكل المستهلكين.
٤. توفير وسائل تدريب وتعليم المستهلك بحقوقه، وسن القوانين التي تحميه.
٥. توفير وسائل حصول المستهلك على حقوقه، إذا كان له حق عن طريق سرعة وسهولة إجراءات حل الخلافات بالطرق المختلفة.

٦. الحقوق الأساسية للمستهلك

٧. تعتبر الولايات المتحدة هي أول من وضع اللبنة الأولى لحركات حماية المستهلك. حيث أن المبادئ التي أصدرها الرئيس الأمريكي جون كينيدي في العام ١٩٦٢م، كانت نقطة الارتكاز التي استندت عليها الجمعية العامة للأمم المتحدة في صياغة قرارها الصادر بتاريخ ٩ أبريل ١٩٨٥م. والذي بموجبه تم اعتماد ثمانية حقوق أساسية للمستهلك مفصلة على النحو التالي كما هي موضحة تفصيلاً أسفل الرسم التالي .

شكل رقم (٢) الإطار الهيكلي المقترح لمفهوم حماية المستهلك



المصدر : (الباحث من بيانات الدراسة)

تفصيلي الحقوق الأساسية للمستهلك :

الحق الأول: حق تأمين الاحتياجات الرئيسية

تتمثل هذه الاحتياجات الرئيسية في المأكل والمشرب والملبس والصحة والتعليم، ويضاف لها جميع السلع والخدمات الضرورية الأخرى.

الحق الثاني: حق الأمان

يعني الأمان هنا توفير الحماية والسلامة من السلع والخدمات الضارة، التي تشكل خطورة على صحة وحياة الإنسان والبيئة المحيطة من حوله.

الحق الثالث: حق الحصول على المعلومات

يجب توفير المعلومات التي تمكن المستهلك من اتخاذ القرارات المناسبة، وأيضاً يكون بمقدوره حماية نفسه من الغش والتدليس وخداع الإعلانات المضللة.

الحق الرابع: حق الاختيار

هذا الحق يضمن للمستهلك حرية اختيار السلعة التي يرغب في شرائها من بين السلع المتعددة، وبأسعار مناسبة ومعقولة.

الحق الخامس: حق التمثيل والمشاركة

يتيح هذا الحق للمستهلك المشاركة في وضع السياسات التي تهمه، وكذلك أن يقول رأيه ويسمع هذا الرأي، بما يعزز من اتخاذ القرارات بشكل متطور وحضاري.

الحق السادس: حق التعويض

يعني التعويض العادل في حالة حصول ضرر للمستهلك من جراء استخدام سلعة أو خدمة. وإرجاع ثمن هذه السلعة أو الخدمة المشار إليها بالضرر في الحال، الأمر الذي يقود إلى خلق جو من الثقة والترابط ما بين المستهلك وجهات الإنتاج.

الحق السابع: حق التثقيف

الحق في الحصول على الثقافة المتعلقة بحماية المستهلك، لمساعدته في الاختيار الأمثل للسلع والخدمات ذات الجودة العالية.

الحق الثامن: حق العيش في بيئة صحية طيبة

للمستهلك الحق في أن يعيش ويعمل في محيط بيئي يضمن له حياة خالية من المواد الملوثة. وتوفير سبل السلامة في العمل وإبعاد كل ما يشكل خطورة على المستهلك.

منظمات حماية المستهلك الدولية

منظمات حماية المستهلك الدولية والإقليمية منظمات تابعة للأمم المتحدة، تعمل على المساعدة لحماية المستهلك من خلال ممارستها لمجموعة أنشطة تتعلق بهذا المجال على المستوى العالمي والإقليمي، من هذه المنظمات:

١/ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD

يعقد هذا المؤتمر كل (٤) سنوات لضمان توفير مواصفات الجودة اللازمة في السلع المتبادلة بين الدول. ومن إنجازاته اتفاقية الجات.

٢/ لجنة النقابات الدولية CTNC

من نشاطات هذه اللجنة إقرار دساتير مهنية ملزمة، بحيث تضمن مصالح المستهلك وتبادل المعلومات بين النقابات في الدول المختلفة، للإتفاق على توحيد بعض النقاط الواردة في هذه الدساتير.

٣/ المنظمة الدولية للملكية الفكرية UNIPO

تعمل هذه المنظمة على وضع أسس للبيانات التجارية والإعلانات بصفة خاصة. في نطاق السعي الدؤوب للجمعية العامة للأمم المتحدة لتوفير الحماية للمستهلك أقرت في أبريل عام ١٩٨٥م بوضع دليل لحماية المستهلك. وذلك بعد مجهودات مكثفة قامت بها المنظمات الدولية العاملة في هذا المجال والتابعة للأمم المتحدة، حيث حددت مجالات الاهتمام الرئيسة للحماية وهي موضحة على النحو التالي:

١. الأمان الطبيعي للمستهلك.
٢. المصالح الاقتصادية للمستهلك.
٣. مستوى الجودة والأمان في السلع والخدمات.
٤. خدمات التوزيع للسلع والخدمات الأساسية.
٥. معايير تعويض المستهلك.
٦. برامج تعليم المستهلك.
٧. مقاييس معينة لفاعلية جهود الحماية.

٤/ الاتحاد العربي للمستهلك

الاتحاد العربي للمستهلك منظمة شعبية طوعية لا يهدف إلى الربح ويضم كافة جمعيات ومنظمات حماية المستهلك ، ولا يتلقى أي دعم من أي حزب سياسي أو مؤسسة تجارية أو صناعية. حيث يعتمد في موارده المالية على اشتراكات العضوية والمنح الحكومية.

تأسس هذا الاتحاد في أكتوبر ١٩٩٨م، بعضوية تسع دول عربية إفريقية وآسيوية هي (الأردن - الإمارات - اليمن - فلسطين - تونس - الجزائر - المغرب - مصر - السودان) . يتكون الاتحاد العربي للمستهلك من المجلس العام للاتحاد والأمانة العامة الفنية والمختصة. المقر الدائم للأمانة العامة هو مدينة عمان بالأردن.

أهداف الاتحاد

- يسعى إلى توفير الحماية للمستهلك العربي، بالدفاع عن مصالحه وشؤون حياته الاستهلاكية من كل ما يلحق بها من ضرر في صحته أو حياته.
- ترشيد استهلاك المواطن العربي، وتوعيته بحقوقه ومسئوليته ورعايته مصالحه.
- تنسيق مختلف الجهود والأنشطة التي تمارسها كافة الجمعيات العاملة في مجال حماية المستهلك، وتوجيهها لصالح المستهلك العربي.

يتمتع الاتحاد العربي بعضوية الجامعة العربية، كما له علاقات وثيقة مع عدد من الاتحادات والمنظمات العربية والدولية ذات الصلة.

هذه الاهتمامات الدولية والإقليمية بحماية المستهلك أسهمت كثيراً في نشر ثقافة الحماية على المستوى العالمي، من خلال تبنيها لدساتير وأسس تنظيمية متقدمة في سبيل تقديم ما هو طيب من سلع وخدمات يفي باحتياجات المستهلك دون أن يكون هناك أي تأثيرات عليه والبيئة المحيطة.

الجزء الثاني :

دراسة الحالة :

حماية المستهلك في السودان

تسود الأسواق في الدول النامية العديد من الممارسات غير الأخلاقية، مثل الغش والخداع في العلامات التجارية واستخدام الغلاف الخادع، والإعلانات المضللة وغيرها من الأساليب الغير مشروعة في حق المستهلك لجذبه وإغرائه للقيام بعملية الشراء.

هذا المستهلك مهضوم الحقوق نجده غالباً إما متهاون أو غير قادر على أخذ زمام المبادرة للدفاع عن حقوقه، أو حماية نفسه من جشع المنتجين أو الموزعين أو تضليل الإعلان. ونجد في المقابل أن المنتجين هم المسيطرون وصوتهم دائماً هو الأعلى. هذا الوضع المختل دفع المستهلكين للتفكير والسعي لإيجاد طرق تمكنهم من الدفاع عن أنفسهم، وإيقاف ممارسات المنتجين غير العادلة في حقهم. فظهرت تجمعات المستهلكين التي تطالب بتطبيق حق المستهلك في الحماية.

والسودان باعتباره واحداً من الدول النامية، تعتبر حركة حماية المستهلك فيه ضعيفة خاصة في ظل نظم المنتج المحتكر والذي يتحكم بدرجة كبيرة في تسعير وتصريف منتجاته في سوق يقل فيه العرض ويزداد فيه الطلب مما يضعف القدرة على حماية المستهلك في بلد يعتبر في ذيل قائمة الدول النامية . وذلك مرده لعدة أسباب منها اتساع مساحته وترامي أطرافه وامتداد حدوده التي يصعب السيطرة عليها. حيث يجاور السودان مجموعة من الدول تمثل أسواقاً للعديد من السلع المستوردة من مختلف دول العالم، تغزو هذه السلع والمنتجات السودان بسهولة عن طريق التهريب.

كذلك من الأسباب التي أدت إلى ضعف حماية المستهلك في السودان الفقر المدقع للسود الأعظم من الشعب السوداني، وانخفاض مستوى الدخل ونقص المواد الغذائية. كذلك انخفاض ثقافة ووعي المستهلك بحقوقه الأساسية التي ينبغي أن يطالب بها. كل هذه العوامل متضافرة وغيرها أنتجت بيئة مناسبة لانتهاك حقوق المستهلك، ومحاولة إغرائه لشراء سلع ومنتجات لا تناسب احتياجاته ولا تشبع رغباته، في ظل غياب الرقابة وقصور التشريعات، وعدم تفعيل القوانين التي توفر الحماية للمستهلك.

شهدت السنوات الأخيرة في السودان نشاطاً واضحاً وحركة في مجال حماية المستهلك. حيث فَعَلَت العديد من المنظمات والهيئات الحكومية والمركزية أنشطتها، وأعلنت عن نفسها بقوة أمام الرأي العام في العديد من القضايا المطروحة مؤخراً. ومن هذه المنظمات الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، والمنظمة العالمية لحماية الملكية الفكرية، والإدارة العامة للتقييس والموازين وضبط المصوغات ونيابة حماية المستهلك، وهيئة المصنفات الأدبية. وتعتبر الجمعية السودانية العامة لحماية المستهلك من أكثر منظمات المجتمع المدني تمثيلاً أو دفاعاً عن حقوق المستهلك. وهي منظمة مدنية أنشأت بهدف رعاية مصالح المستهلك، وتشكل مجموعة ضغط على المنتجين من جهة والأجهزة الحكومية المسؤولة عن التشريع والرقابة من جهة أخرى، لوضع قرارات الأمم المتحدة المتعلقة بحقوق المستهلك موضع التنفيذ.

ونتناول فيما يلي هذه المنظمات بشيء من التفصيل:

الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس SSMO : الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس هيئة علمية رقابية وقائية تتبع لوزارة مجلس الوزراء. قامت هذه الهيئة على عاتق أيادي سودانية أصيلة، حادبة على مصلحة

المواطن السوداني، وذلك بتبني كل المناهج التي تقود لحمايته وحماية الاقتصاد الوطني وترقية الإنتاج والخدمات. ونجد من ضمن سياساتها:

- غرس وتأسيس مفهوم الجودة ودعمه حتى تتبناه الدولة، كفلسفة لضبط الأداء الحكومي، والرقابة على النشاطات التنموية والصناعية في البلاد.
- العمل على جعل المؤسسات الخاصة والعامة الإنتاجية منها والخدمية تتقيد بلوائح التقييس والمواصفات.
- نشر وتوثيق المواصفات القياسية وأساليب الممارسة والمعايير والاعتماد.

الإدارة العامة للتقييس والموازن ودمج المصوغات

هذه الإدارة تعتبر من الإدارات العريقة بوزارة التجارة الخارجية. وتضطلع هذه الإدارة بتطبيق أحكام قانون الموازن والمكاييل والمقاييس لسنة ١٩٥٠م ولوائحه. وتعتبر الإدارة العامة للتقييس هي نواة تأسيس هيئة المواصفات والمقاييس.

من أهدافها

الهدف الأساسي لها أن نظام الموازن والمقاييس بالسودان يكون مبنياً على أساس النظام المتري العالمي والذي تطور على نظام وحدات القياس الدولي، لهذا كان لزاماً على الدولة حتى تواكب التجارة الدولية والعولمة التي ألغت الحدود والحواجز بين الدول أن تقوم بتطبيقه على المجالات العلمية والتجارية والبحثية.

الجمعية السودانية لحماية المستهلك^(١) (الجمعية السودانية لحماية المستهلك ، ٢٠٠٣م) :

قامت جمعية حماية المستهلك لتدافع عن حقوق المستهلك، وتحمي مصالحه وتطرح ثقافة جماعية للمستهلكين للوقوف على أهم مؤشرات الحماية في البلاد حتى يتسنى لهم الدفاع عن حقوقهم. كذلك تعمل على مراقبة جودة السلع والخدمات، وتكشف أساليب الغش وتساعد على تزويد المستهلك بالمعلومات، وترشده إلى كيفية إختيار البديل الأنسب لاتخاذ قرار الشراء. ومد يد العون لأجهزة الدولة للقضاء على أساليب الغش، والممارسات اللا أخلاقية وغير الملتزمة بالضوابط الاجتماعية.

جمعية حماية المستهلك السودانية تمثل واحدة من منظمات المجتمع المدني التي ترعى مصالح المستهلك. أول مجلس تم انتخابه لإدارة جمعية حماية المستهلك السودانية كان في مارس عام ١٩٩٦م، حيث تم تسجيلها رسمياً لدى مفوضية العون الإنساني في يونيو من نفس العام. وهي تمثل جمعية طوعية غير حكومية ليس لها أي غايات سياسية.

الهدف من قيام الجمعية

الهدف الذي من أجله قامت جمعية حماية المستهلك السودانية هو تمثيل المستهلك للدفاع عن حقوقه الأساسية -متمثلة في الحقوق الثمانية التي أقرتها الجمعية العامة للأمم المتحدة والتي سبق الإشارة إليها- وحماية تلك الحقوق.

وسائل تحقيق أهداف الجمعية

- إن الهدف من قيام الجمعية يعتبر مرتبط أساساً بحركة المستهلك، حيث تبدأ منه كل نشاطات الحماية.
- فمن أجل الوصول إلي هذا الهدف كان لابد من ابتكار وسائل يمكن عن طريقها تحقيقه، منها الآتي:
- وضع الإجراءات والتدابير التي تحد من نفوذ التجار والمنتجين والوكلاء، والتي تساعد على منع استغلالهم للمستهلك.

- تبصير المستهلك بحقوقه وواجباته عن طريق خلق قنوات لذلك.
- تشجيع قيام اللجان الإعلامية، وإجراء البحوث والدراسات ذات الصلة.
- تطوير التعاون المحلي والإقليمي والدولي في مجال حماية المستهلك.
- استقطاب المواطنين من ذوي الخبرة والتخصص لتطوير عمل الجمعية. حتى تصبح حاوية على مراجع ومستشارين في شتى المجالات، ليكون بمقدورها أن تقف بمجهوداتهم وبحوثهم في وجه كل منتهك لحقوق المستهلك.
- من أجل تمثيل المستهلك بصورة علمية، يجب أن تشارك الجمعية في اللجان الفنية والتنفيذية المعنية بالموصفات والمقاييس والصلاحيات والجودة والأمان.
- كذلك من الوسائل المهمة سن القوانين والتشريعات التي تعمل على حفظ حق المستهلك. وحث جهات الاختصاص على إجراء التعديلات اللازمة في القوانين كلما دعت الضرورة.
- التعاون مع الجهات المختصة في الإشراف على السلع والخدمات، والتأكد من مدى التزام المنتجين والمصنعين ومتعهدي الخدمات والوسطاء، وكافة الأطراف ذات العلاقة بالموصفات والمقاييس الخاصة بضبط الجودة، وتدابير الوقاية والسلامة وبأحكام القوانين واللوائح والنظم السارية. وإخطار وتبليغ الجهات المختصة بالمخالفات، للقيام بكل ما من شأنه حماية حقوق ومصلحة المستهلك.
- وضع تشريعات ولوائح تعمل على ضبط الإعلانات ووسائل الترويج المختلفة.

نشاطات الجمعية

إن جمعية حماية المستهلك وهي ما تزال في بداية نشأتها تقوم بنشاطات وفق إمكانياتها المتواضعة. كان أول نشاط تبنته هو عملية التعريف بالجمعية والدور الذي تؤديه في المجتمع. حيث يرجع الفضل في ذلك للحبيب قرفال رئيس جمعية حماية المستهلك العربي. حيث قدمت له الدعوة من قبل الجمعية لترسيخ فكرة حماية المستهلك.

أقامت الجمعية العديد من المحاضرات والندوات والمقابلات الإعلامية عن حماية المستهلك. عملت على عقد عدد من الدورات التدريبية للصحفيين والإعلاميين للتعريف بحركة المستهلكين المحلية والإقليمية. من أهم النشاطات التي قامت بها هي إقدامها على جمع القوانين التي تحمي المستهلك في القانون السوداني، فمعظم هذه القوانين مبعثرة في لوائح مختلفة بين الوزارات والإدارات الحكومية والخاصة.

من قضايا المستهلك التي تصدت لها الجمعية:

- (١) استعمال مادة البوليستير في تنقية المياه.
- (٢) الأسمنت الغير مطابق للمواصفات.
- (٣) مقاومة ظاهرة الألبان المجففة القابلة للتلوث والغش وإعادة التعبئة.
- (٤) ساهمت في مكافحة مادة برومات البوتاسيوم، بتمثيلها رسمياً في اللجنة التي كونها وزير الصحة الاتحادي للبت في أمر استعمال هذه المادة الضارة.

كذلك من النشاطات التي قامت بها الجمعية مشاركتها في دراسة تحت إشراف المنظمة العربية للتنمية الزراعية، لوضع نظام لجهاز الرقابة على الأغذية في العالم العربي استناداً على الأنظمة العديدة الموجودة.

نيابة حماية المستهلك

أسست نيابة حماية المستهلك في السودان كأول نيابة متخصصة في إفريقيا والشرق الأوسط. حيث تعتبر نيابة حماية المستهلك جهة عدلية تقوم على توفير الحماية للمستهلك، وذلك بتفعيل أداء هيئة المواصفات

والمقاييس كواحدة من أميز الهيئات الحكومية المتخصصة التي تبذل كل جهودها لنشر أساليب ضبط الجودة، وتسهيل الرقابة وإحكامها لحماية المواطن من الغش والضرر.

الهدف من إنشاء نيابة حماية المستهلك

يتمثل الهدف الرئيسي من إنشاء هذه النيابة هو بسط الحماية القانونية للمستهلك، والبيئة والصحة العامة والاقتصاد الوطني.

اختصاصها

تختص نيابة حماية المستهلك بمباشرة السلطات المنصوص عليها في قانون الإجراءات الجنائية لسنة ١٩٩١م، وأي قانون آخر ذو صلة وذلك في الجرائم والمخالفات المتعلقة بالآتي:

- المواصفات والمقاييس والجودة.
- صلاحية الأطعمة والمشروبات والجودة.
- صلاحية مدخلات الإنتاج وغيرها من المواد والسلع والمنتجات.
- استيراد سلع وتصديرها أو التعامل بأي صورة من الصور في إنتاج وتسويق السلع والخدمات.

علاقة النيابة بجمعية حماية المستهلك

تقوم نيابة حماية المستهلك بالتنسيق والاشتراك مع الجمعية السودانية لحماية المستهلك بعقد العديد من الندوات والسمنارات لزيادة الوعي الاستهلاكي للمواطنين.

واقع حماية المستهلك بالسودان

تزد الحاجة حاليا لحماية المستهلك بالسودان حيث تزيد حالة التضخم وانفلات الاسعار التي ظلت في تأرجح مستمر وتدهور نتيجة حالة عدم الاستقرار الامنى . وقام الباحث بجولة مباشرة من خلال بعض مساعدي الباحث لمنتجات مختلفة شملت المواد الغذائية وقطع الغيار والادوية ومرافق الغاز والكهرباء وادواتها والتعليم والسوبرماركت واسواق التجزئة والجملة والجملة ولفترات متكررة حيث اتضح من الدراسة ماياأتي:

- ١_ هنالك تفاوت وتباين واضح في الاسعار بالمواقع المختلفة . وفي اوقات مختلفة .
- ٢_ هنالك شح في بعض السلع وحينما توجد يكون هناك انفلات كبير في اسعارها .
- ٣_ هنالك اختلاف كبير بين ماتعرضه بعض دور الاعلام وتصريحات المسؤولين من وفرة او اسعار للبيع وبين واقع وفرة واسعار تلك السلع بالاسواق .
- ٤_ هنالك ادعاء وتبرير مستمر لزيادة الاسعار من جهة البائعين في مجال الادوية وقطع الغيار بحجة ارتفاع سعر الدولار .

٥_ هنالك غش تجاري وسلع منخفضة الجودة خاصة في مجال قطع الغيار والادوية

ممايدل على انعدام الرقابة علي هذه المنتجات وعدم تطابقها للمواصفات والمقاييس .

جهود جمعية حماية المستهلك:

تقوم الجمعية بحملات اعلامية كبيرة لتبصير المواطن بحقوقه بل تدعو الجمعية احيانا لتنفيذ اضراب عن شراء سلعة محددة وبالفعل يلتزم المواطنون بدعوة الجمعية وينفذوا الاضراب وتنجح الدعوة في الضغط علي البائعين والتراجع عن اسعارهم وكبح زمام اسعارهم لفترة مؤقتة . وقادت هذه الجمعية وبفضل جهودها مؤخرا الى تفعيل دور الجمعيات التعاونية ومزاولة نشاطها وانتشارها من جديد لتوفر مجموعة من السلع الغذائية وبأسعار مقبولة لكنها مازالت محدودة الجودة وقليلة الحجم مقارنة مع حاجة المجتمع في هذه السلع ،كما كللت جهودها

بزيادة الوعي الحمائي الحقوقي للمستهلك وتعريف المستهلك بكيفية الدفاع عن حقه في الحصول على منتجات جيدة بأسعار مناسبة .

خلاصة بنتائج وتوصيات الدراسة .

أولاً النتائج :-

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي :

- ١- اتضح من الدراسة ان هناك تباين واضح في الاسعار والجودة للعديد من المنتجات التي حملتها الدراسة .
- ٢- كما اتضح بقياس ذات الصنف من موقع لآخر ومن فترة لأخرى وفي ذات الوقت بموقع آخر أن هنالك اختلاف في السعر برغم تشابه الجودة أو ذاتها .
- ٣- اتضح أن هنالك منتجات بجودة منخفضة ودون أي معايير أو مواصفات وتجد طريقها للمستهلك دون رقابة عليها .
- ٤- اتضح من الدراسة ضعف الدور الرقابي للأسعار على البائعين او المنتجين بحجة حرية الاقتصاد والاحتكام لعنصري العرض والطلب .
- ٥- اتضح أن هنالك لاحتكار ضار لبعض المنتجات وان كانت تبعية بعضها للدولة او المشاركة في ملكيتها كالكهرباء والاتصالات .
- ٦- اتضح أن هنالك قلة وعي للمستهلكين بدور في حماية حقوقه .
- ٧- اتضح أن هنالك جهود تقدم من جمعية حماية المستهلك لتوعية المواطن وتخفيف عبئ الانفلات والتضخم الحادث في الأسعار .
- ٨- اتضح أن هنالك تضخم في الأسعار نتيجة الظروف الاقتصادية وبالتالي يزيد هذا بدوره في عدم القدرة على رقابة الأسعار والتقليل من معالجة حماية المستهلك .
- واثبت الباحث من خلال النتائج السابقة فرضيات دراسته .

ثانياً :التوصيات :

- ١- توصي الدراسة بضرورة تفعيل دور حماية المستهلك من خلال زيادة جهود جمعية حماية المستهلك السودانية من حيث التوعية والقيام بجهود من اجل حماية المواطن وعونه على الحصول على حقوقه في الإشباع لحاجاته كما ونوعا وسعرا .
- ٢- توصي الدراسة باهتمام الدولة بمراقبة الأسعار لكافة المنتجات ودعم دور جمعية حماية المستهلك للعملية الرقابية للأسواق والمنتجين .
- ٣- قيام الدولة بتوعية المواطن لحقوقه وفتح كل دور الإعلام الحكومية أمام نشر توعية المواطن بحماية حقوقه .
- ٤- دعم الدولة للشرائح المستضعفة والعامة والعمل على تثبيت الدولار حتى لا يكون حجة للمنتجين والبائعين في زيادة الأسعار .
- ٥- دعم دور الجمعيات التعاونية وإنشاء العديد منها بالمناطق المختلفة .
- ٦- التزام المنتجين والبائعين بكتابة أسعار منتجاتهم .
- ٧- تفعيل دور هيئة المواصفات والمقاييس لتشمل كل المنتجات وقيامها بدور حقيقي رقابي على المنتجات.

المراجع العربية

- (١) محمود صادق بازركة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة: ١٩٨٥م.
- (٢) أمين فؤاد الضرغامى، بيئة السلوك التسويقي، دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الثالثة، ١٩٨٠م.
- (٣) محمد عفيفي حمودة، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة: ١٩٧٩م.
- (٤) محمد القريوتي ومحمد عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثانية.
- (٥) حسام فتحي أبو طعمية، أثر الإعلان على سلوك المستهلك، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: ٢٠٠٥م.
- (٦) عبيد محمد عنان وأحمد عبد الله، مقدمة في التسويق المعاصر، القاهرة: ١٩٩١م.
- (٧) نصر الدين شلقامي، محاضرة (جمعية حماية المستهلك الحاضر والمستقبل)، جمعية حماية المستهلك السودانية، الخرطوم: ٢٠٠٣م.
- (٨) زكي مكي إسماعيل ، ضعف حماية المستهلك في ظل الاحتكار ، ورقة علمية غير منشورة بورشة عمل ، الخرطوم : ٢٠٠٧ م .
- (٩) سجلات الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، الخرطوم: ٢٠٠٣م.
- (١٠) سجلات الجمعية السودانية لحماية المستهلك، الخرطوم: ٢٠٠٣م.

المراجع الأجنبية

- 1- George E. Beleh, Mecheal A. Beleh, Advertising and Promotion, Fourth Ed., Irwin Megraw- Hill Print, USA, 1998.
- 2- Wiliam O. Bearden, Thmas N. Ingram, Raymond W. Lafarge, Marketing Principles and Perpective, Irwin Inc. Print in USA, 1995.

**ضغوط العمل وأثرها علي الأداء بالقطاع العام
بالتطبيق علي المرأة العاملة بمصانع الغزل والنسيج العام**

إعداد

أ. د. زكي مكي إسماعيل

د. فضل عبد الله فضل بحر / باحث

ضغوط العمل وأثرها على الاداء بالقطاع العام

بالتطبيق على المرأة العاملة بمصانع الغزل والنسيج العام

أ.د. زكي مكّي إسماعيل

د. فضل عبدالله فضل بحر / باحث

The pressures of work, and their impact on performance in the public sector (study on working women in general spinning and weaving factories.)

Professor: Zaki Makki Ismail.

And Dr. Fadel Abdalla Fadel Bahr.

Abstract

- Women working in the public sector, faces many pressures, which adversely affect her performance in this sector, this study measured these negative effects on the performance of women's jobs.
- The study aimed to diagnose the problem in a scientific way, so as to reach its causes, and then provide substantive recommendations to solve it according to sound scientific methodology.
- The study found out the causes of the problem and made recommendations to solve them.
- The study provided rich literature about pressures of work, which enabled the researchers to study the problem and to bring it to achieve its goal.
- The study proved that there are many problems faced by working women in concerned sectors, which adversely affect their performance.
- The study provided a set of recommendations that can lead to the easement of these pressures on women, so as to raise the efficiency of their performance.

المستخلص

- تواجه المرأة العاملة بالقطاع العام العديد من الضغوط ، و التي تؤثر سلباً على أدائها،و تهدف هذه الدراسة إلى قياس هذه الآثار السالبة على أداء عملهن.
- تهدف الدراسة إلى تشخيص هذه المشكلة بطريقة عملية وصولاً إلى المسببات،و تقديم توصيات موضوعية لمعالجتها وفقاً لمنهجية علمية سليمة.
- توصلت الدراسة إلى مسببات المشكلة،و قدّمت توصيات لمعالجتها.
- قدّمت الدراسة أدبيات غنية حول ضغوط العمل ،و التي مكنت الباحثين من دراسة المشكلة و تحقيق الهدف منها.
- استفاد الباحثان من العديد من المراجع العربية و الأجنبية.
- أثبتت الدراسة أن المرأة العاملة في هذه القطاعات موضع الدراسة تواجه العديد من المشاكل التي تؤثر سلباً على أدائها.
- قدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تؤدي إلى التخفيف من هذه الضغوط علي المرأة من أجل رفع كفاءة أدائها.

طبيعة المشكلة :-

لاشك ان العديد من الدراسات قد تناولت ضغوط العمل التي يواجهها العاملين من الجنسين في مجال العمل ويحاول الباحث في هذه الدراسة التعرض للضغوط التي تواجه المرأة العاملة بالقطاع العام وما تسببه هذه الضغوط من آثار سلبية على الاداء الوظيفي المحقق وتواجه المرأة العاملة العديد من المشكلات في مجال عملها خاصة بالمجتمعات النامية كالسودان وقد التمس الباحث ذلك من خلال دراسته الاستكشافية لبعض مصانع الدراسة وتتمثل هذه المشكلات في كثرة ساعات العمل والاجور والمعاملة غير المتكافئة بينها والرجل وآعبائها المنزلية سواء اكانت زوجة أو ام بالاضافة الى النظرة إليها في المجتمع . كما تجد المرأة السودانية ظلت لفترات طويلة اقل حظاً من الرجال في مجال التعليم والوعي الثقافي خاصة بالاقاليم . وبالطبع فإن كل ذلك ينعكس على ادائها .

اهداف الدراسة :

تقوم هذه الدراسة بتحليل وتشخيص المشكلة بناءً على الفروض التي تم تحديدها ومن خلال البحث يتم الوصول الى نتائج الدراسة والتي تثبت صحة او عدم صحة هذه الفروض ومن ثم الوصول للاسباب الحقيقية للمشكلة بطريقة علمية . ومن ثم قام الباحث بوضع التوصيات

المناسبة لحل المشكلة وبما يؤدي الى رفع كفاءة الاداء للمرأة السودانية العاملة بالقطاع العام للصناعة تحقيقاً للهدف الاسمى لهذا البحث .

أهمية الدراسة :

تتبع اهمية هذه الدراسة من كون انها تعالج مشكلة اساسية من المشكلات التي تواجه العاملات بالقطاع العام وهي مشكلة ضغوط العمل وما تسببه من انخفاض للانتاجية وتدهوراً للاداء . وبالتالي التأثير سلباً على مدى قدرة العاملين على تحقيق الاهداف المرجوة منهم تجاه العمل . وهي بذلك تسعى الى توفير بيئة مناسبة للعمل تمكن العاملين من القيام بدورهم على اكمل وجه. ولقد أوضح كل من ماتسون وايفانسفيس (Matteson & Ivancevich 1979) إن دراسة ضغوط العمل وتأثيرها على الحالة الصحية للفرد وأدائه أصبحت من الاعتبارات الهامة لدى منظمات الأعمال في المجتمع ويسميان ضغوط العمل بأنه المرض الحديث الذي تعاني منه شعوب العالم .

فروض الدراسة :

وقام الباحث ببناء دراسته هذه على فرضين اساسيين هما :

- ١- تؤثر ضغوط العمل سلباً على اداء المرأة العاملة بالقطاع العام للغزل والنسيج .
- ٢- ضغط العمل يؤثر نفسياً وجسمانياً على العاملات بمصانع الدراسة .
- ٣- ترجع اسباب ضغوط العمل للمرأة العاملة بقطاع الغزل والنسيج العام إلى :-
 - أ) زيادة عبء العمل .
 - ب) العادات والتقاليد التي تحكم المجتمع بمناطق المصانع موضع الدراسة .
 - ت) انخفاض كفاءة العاملات بمصانع الدراسة .
 - ث) انخفاض الاجور بمصانع القطاع المعني .
 - ج) أسباب أخرى .

حدود الدراسة:-

الحدود المكانية تنحصر هذه الدراسة على العاملات بمصانع النسيج بالقطاع العام بالسودان .
الحدود الزمانية :- الفترة من ٢٠٠٧م - ٢٠٠٩م .
منهجية الدراسة :- يتبع الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي ومنهج دراسة الحالة .
الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات التي اجريت في مجال الدافعية ، وسوف يعرض الباحث هنا بعضاً من هذه الدراسات على النحو التالي :

أولاً : الدراسات السابقة فى مجال ضغوط العمل والرضا الوظيفى والتي أجريت فى البيئة الأجنبية :

دراسة Arulefela ١٩٨٤ ، دراسة Mattez ١٩٨٦

إسم الباحث	السنة	الهدف من البحث	اهم النتائج
Arulefela	١٩٨٤	التعرف على العلاقة بين تحقيق الذات والرضا الوظيفى ، والعلاقة بينهما وبين بعض المتغيرات الشخصية مثل : النوع ، السن ، الخبرة بالتدريس ، وقد أخذت عينه مكونة من (٤٧٥) مدرس ثانوى .	١.الإناث أكثر رضا وتأكيذاً للذات من الذكور . ٢. توجد علاقة طردية بين الرضا عن العمل وتأكيذ الذات من ناحية والسن من ناحية اخرى . ٣. لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفى وتأكيذ الذات من ناحية والخبرة بالتدريس من ناحية اخرى.
Mattez	١٩٨٦	معرفة ما اذا كان هناك اختلاف بين الذكور والاناث فى ادراكهم للرضا الوظيفى العام ، وأيضاً الاختلافات فى ادراكهم لعوائد العمل والاهمية النسبية لهذه العوائد ومحددات الرضا عن العمل . وقد اخذت عينه مكونة من (١٣٨٥) من عدة مهن مختلفة.	- لا يوجد اختلاف جوهري بين الذكور والاناث على مستوى الرضا العام. - يوجد اختلاف جوهري بين الذكور والاناث على مستوى المهن العليا حيث كانت هناك فروقاً جوهريه فى ادراكات الذكور لعوائد العمل . - لا تختلف محددات الرضا بين الذكور والاناث باختلاف المستوى المهني الواحد طبقاً للسن ، التعليم ، الحالة الاجتماعية ، اجمالي الدخل ، مدة الخدمة.

ثانياً الدراسات السابقة فى مجال الضغوط والتي اجريت فى البيئة العربية:

إسم الباحث	السنة	الهدف من البحث	اهم النتائج
كاميليا عبدالفتاح (١)	١٩٦٧	الكشف عن الأسباب التي تدفع المرأة للعمل خارج المنزل وتقبل مسؤوليات متعددة ،	١. أن المرأة دخلت ميدان العمل وتعمل في جميع مجالاته النظرية والعملية . ٢. أن العمل يحقق للمرأة اشباعات نفسية

وللتعرف من ناحية أخرى عما إذا كانت المرأة قد حققت الاشباعات التي دفعته للعمل أم لا ؟ والنتائج التي ترتبت على خروجها للعمل ، على كل من جماعتي الأسرة والعمل . واجتماعية تتعلق بالأهمية والمكانة والشعور بالقيمة . ٣. أن اشتغال المرأة يساعدها في التغلب على الفراغ والملل . ٤. أن اشتغال المرأة يحقق لها الأمن الاقتصادي ضد التهديدات الواقعية والمتوهمة التي تثير في نفسها المخاوف . ٥. أن اشتغال المرأة قد أدى الى تغير في قيم المجتمع نتيجة للتأثر بالثقافة الغربية من ناحية وبالتصنيع من جهة أخرى وبالفلسفة الاشتراكية من ناحية ثالثة .		
---	--	--

كاميليا عبدالفتاح ، خروج المرأة الى ميدان العمل في الجمهورية العربية المتحدة ، دوافعه ونتائجه (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس ١٩٦٧) .

إسم الباحث	السنة	الهدف من البحث	اهم النتائج
رفاعي محمد (١)	١٩٧١	قياس تأثير حجم التنظيم والمستوى الاداري على حاجات العمل .	١. لا توجد علاقة بين حجم التنظيم ودوافع العمل . ٢. لا توجد علاقة بين المستوى الاداري ودوافع العمل . ٣. أكثر الدوافع أهمية بالنسبة للمديرين هي على التوالي : الدوافع المادية ، تأكيد الذات ، دافع الاستقلال . ٤. أقل الدوافع أهمية هي على الترتيب : الحاجات الاجتماعية، حاجات الأمن والاستقرار . ٥. أكثر الحاجات نقصاً في الاشباع هي : الأجر ، الاستقلال ، التقدير ، الانجاز .
أحمد ماهر (٢)	١٩٧٤	قياس تأثير حجم التنظيم ونوع السلطة على حاجات العمل .	١. لا يؤثر متغير حجم التنظيم على حاجات العمل من حيث الأهمية النسبية والنقص في الإشباع والإشباع المتوقع مستقبلاً . ٢. تؤثر نوع السلطة على شعور المديرين بأهمية

نقص إشباع الحاجة الى الأمان ، وكذلك يؤثر التفاعل بين نوع السلطة وحجم التنظيم على أهمية هذه الحاجة .			
٣. يؤثر حجم التنظيم على شعور المديرين بأهمية الحاجة الى سلطة إتخاذ القرار في العمل .			
٤. يؤثر التفاعل بين حجم التنظيم ونوع السلطة على شعور المديرين بالنقص في إشباع الحاجة الى النمو والترقي في العمل .			

(١) رفاعي محمد رفاعي ، دوافع المديرين في القطاع العام في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٠) .

(٢) أحمد ماهر، دوافع العمل لدى المدير المصري (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية ، ١٩٧٤)

(١) كاميليا عبدالفتاح ، خروج المرأة الى ميدان العمل في الجمهورية العربية المتحدة ، دوافعه ونتائجه (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس ١٩٦٧) .

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث أنها تتناول البيئة السودانية للعمل والمرأة العاملة على وجه الخصوص وحيث نقل الدراسات في هذا المجال بالمجتمع السوداني تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى بالسودان وقد قام الباحث بإجراء دراسة مماثلة للسنوات ٢٠٠٦-٢٠٠٨م لذات القطاع حيث مثلت أولى الدراسات بالمجال وتأتى هذه الدراسة استكمالاً لذلك.

أما في دراسة بارشورامان والتو (parasuraman&Alutto,1984) فقد كانت أبعاد الاداء المقاسة هي :

١. كمية العمل .

٢. جودة العمل .

٣. الجهد الكلي المبذول في العمل .

(د) اما دراسة موتووبديلو وزملاؤه (Motowidlo et al.,1986) والتي كانت على

عينه من الممرضات ، فقد كانت ابعاد الاداء المقاسه هي كما يلي :

١. كمية العمل Quantity of patient care (حيث اعتبرت الدراسة ان الاداء هو

العناية بالمرضى) .

٢. الدافعية للعمل .

٣. ابعاد سلوكية مثل :

• القدرة على تحمل الرؤساء (الأطباء) والزملاء (الممرضات)

الهدوء في التعامل .

الدراسة النظرية :-

المقدمة :

تمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الاداء الذي يبديه في العمل وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل . وهذه القوة تنعكس على كثافة الجهد الذي يبذله الفرد ، وكذلك على درجة مثابرته واستمراره في الاداء ، وفي مدى تقديره لافضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.

ولما كانت الدافعية عملية مركبة ومستمرة ، فقد تعددت النظريات التي تفسرها ، فمن نظريات المحتوى الى النظريات بحيث يمكن تمييز المداخل التالية .

مفهوم وتعريف الضغوط :

هناك الكثير من المواقف التي يواجهها الفرد بالمنظمة واثناء ادائه لوظيفته وتؤثر هذه المواقف في ادائه كما تشكل ضغطاً نفسياً او جسمانياً عليه وتختلف دواعي حدوثها .

ويمكن تعريف الضغوط : بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل او في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لإعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوى على الضغوط .

وعرفت ضغوط العمل بأنها التفاعل الذي يحدث بين الأفراد وبين خصائص البيئة التي

يعملون بها والتي تشتمل على نواحي معينة تسبب قلقاً واضطراباً لهم (French,1963).

كما عرفت أيضاً ضغوط العمل بأنها ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد أو في الحالة الجسمانية والنفسية لهم والتي تحدث نتيجة لتعرضهم لمجموعة من المثيرات الموجودة في بيئة العمل التي يعملون بها. (Gupta & Beehr, 1979).

كما يعرف ضغط العمل ببساطة أيضاً في أنه مجموعة التغييرات الفسيولوجية الناتجة من عوامل معينة في عمل الفرد تتأثر بمجموعة من العوامل، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على الأفراد في بيئة عملهم (منيرة ساتي، ٢٠٠٨).

وتعرف ضغوط العمل أيضاً بأنها ردود الفعل الناتجة عن تكيف الفرد مع المثيرات التي تواجهه وتؤدي إلى زيادة المتطلبات النفسية والجسمانية عليه. (G.Moorhead, 1992).

وعرفت أيضاً بأنها: "مجموعة من المثيرات التي يتعرض لها الفرد والناتجة عن المصادر البيئية والتنظيمية والوظيفية والفردية وتحدث أثراً نفسية وجسمانية وسلوكية وتنظيمية ويختلف هذا التأثير من فرد لآخر وتحدث تأثيراً إيجابياً وسلبياً وتؤثر سلبياً على فاعلية الأداء للفرد إذا ما زادت عن قدرة تحمله". (تأنيس حافظ، ٢٠٠٣).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الوصول إلى أن هنالك مجموعة من العناصر تؤثر في ضغوط العمل وهي:

❖ عنصر المثير : وهو المؤثرات التي يتعرض لها الفرد من بيئته الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته.

❖ عنصر الاستجابة: ويعني ردود الفعل النفسية والجسمانية كالأحباطات والقلق وغيرها.

❖ عنصر التفاعل: ويعني التفاعل الكامل بين عوامل المثيرات والاستجابات.

وعرف الضغط أيضاً بأنه حالة من التوتر يتعرض لها الفرد الذي يواجه متطلبات عمل أو قيود أو فرصاً غير عادية (جنيد، ١٩٩٩).

ونخلص من التعاريف السابقة إلى أنه لا يوجد تعريف محدد وشامل لمفهوم ضغوط العمل وتجد في معظمها أنها تقتصر على بعض أسباب ومصادر الضغط كما لم تحدد درجة الفروق الفردية للأفراد في الاستجابة للضغوط كما لم تتعرض في معظمها للآثار أو الأعراض الإيجابية للضغط وكأن كل الضغوط سلبية.

المجموعة الأولى : مسببات الشعور بضغوط العمل الخاصة بالعمل وظروف المنظمة :

والمقصود بهذه المسببات بأنها المثيرات الموجودة في بيئة العمل والتي تولد الشعور بضغوط العمل لدى الأفراد وهو ما يسميه الباحثون في هذا المجال بالضغوط المرتبطة بالعمل فيقرر روش (Rosch, 1984) أن هناك بعض المسببات التي من الممكن أن تكون مسببات الشعور بالضغوط المرتبطة بالعمل وهي على سبيل المثال ما يلي:

١. الشعور بعدم الاستقرار والامان في العمل .

٢. افتقار الافراد الى سماع الثناء والحمد من رؤساءهم على ادائهم الجيد في العمل.
٣. المشاكل مع الزملاء او المرؤوسين .
٤. عدم وضوح الوصف الوظيفي لعمل الفرد .
٥. شعور الفرد بأن طموحاته يتم اعاققتها من جانب الرؤساء .
٦. شعور الفرد بأن مواهبه وقدراته لا تستغل بالكامل في عمله .
٧. ارتباط الفرد باكثر من عمل في نفس الوقت .

مسببات الشعور المتعلقة بالعمل وظروفه :

وتعرضت الكثير من الدراسات لضغوط العمل ومسبباتها منها دراسة جويبتا وبيهر (Gupta & Beehr) التي توصلت لاربعة مسببات للضغوط هي :

١. غموض الدور .
 ٢. العمل الزائد عن الطاقة .
 ٣. عدم الاستغلال الامثل لمهارات وقدرات الافراد .
 ٤. نقص الامكانيات بالمنظمة .
- وقد يجد الفرد صعوبة في قيامه بعمله وتكون هذه الصعوبة لاحد الاسباب التالية :-

١. عدم فهم الفرد لابعاد عمله .
٢. عدم توفر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله .
٣. قصور قدرات الفرد .
٤. العمل الزائد عن طاقة الفرد.

وتلجأ العديد من المنظمات الى تحميل العامل عملاً يزيد عن طاقته ولاشك ان لزيادة كمية العمل الواقعة على عاتق الفرد اثار سيئة للغاية في سلوك الفرد كنتيجة طبيعية لشعوره بالضغوط ولقد لخص فرنش كابلان

(French and caplan, 1973) مظاهر للارهاق الجسماني النفسي التي يحدثها العمل الزائد عن طاقة الفرد (كمّاً ونوعاً) في سلوك الفرد والتي تدل على اصابته بالمعاناة من الضغوط وهي :

- أ. عدم الرضا عن العمل .
- ب. التوتر في العمل .
- ت. انخفاض التقدير الذاتي .
- ث. الشعور بالتهديد .
- ج. الشعور بالحيرة.
- ح. ارتفاع معدلات الكلسترول في الدم.
- خ. زيادة دقات القلب.
- الاصابة بأمراض الشرايين التاجية للقلب
- CHD .
- د. الإصابة بحساسية الجلد.
- ذ. الميل للإفراط في التدخين.
- ر. عدم التوازن بين الفرد وظروف العمل والمنظمة .
- ز. عدم التوازن بين الفرد وظروف عمله .
- س. عدم توافق قدراته على المهام المخصصة للعمل.
- ش. عدم التوافق مع بيئة العمل.

وصنف الباحثون العلاقات داخل بيئة العمل الى ثلاث انواع :

- علاقات مع الرؤساء
- علاقات مع المرؤسين .
- علاقات مع زملاء العمل .

ويمكن القول إن عدم توافق الفرد مع ظروف التنظيم بالمنظمة التي يعمل بها قد يكون من مسببات الشعور بضغط العمل وذلك من جانبيين :

١. الجانب الأول - التدرج الوظيفي بالهيكل التنظيمي للمنظمة .
٢. الجانب الثاني - القواعد والسياسات التي تسير عليها الأعمال بالمنظمة .

الجانب الاول : التدرج فى الهيكل التنظيمى بالمنظمة وقد يحدث الشعور بضغط العمل

- شعور الفرد بعدم الاستقرار فى عمله.
- فرص النمو والترقى المتاحة أمام الفرد بالهيكل التنظيمي بالمنظمة .

الجانب الثاني : سياسات وقواعد العمل التي تسير عليها الأعمال بالمنظمة .

- وهناك مجموعة مسببات لضغوط العمل تتعلق بجوانب شخصية الفرد تشمل اختلاف شخصية الفرد واختلاف قدراتهم علي تحمل الأعباء والصعاب والقدرة على تحمل المسؤولية والتعامل والتأقلم مع الضغوط .
- وحيث ان هذه الدراسة تبحث في اثار ضغوط العمل على المرأة العاملة فسوف نتعرض الى العلاقات المرتبطة بالمرأة على وجه الخصوص سواء كانت فيما يرتبط بطبيعة تكوينها كإمرأة او فيما يرتبط بحياتها العائلية وعلاقتها الزوجية على وجه

- الخصوص • كما تتعرض الدراسة لاثـر الدور الاجتماعي والثقافي للمرأة على ادائها • وقد قسم الباحث هذه الخصوصية للمرأة في مجال العمل الى عدة تقسيمات:
 - اولـا الخصائص المرتبطة بتكوين المرأة:
 - أ/لاشك ان تكوين المرأة يختلف عن تكوين الرجل وان تساوت قدراتهما العقلية وذلك من حيث تركيبتها الجسمية والعاطفية مما يجعلها تختلف من حيث تأثرها بالاداء الوظيفي وقدرتها على ادائه •
 - ب/كذلك طبيعتها كإمرأة تملي عليها ايضا ظروفـا خاصة كأيام الحيض والنفاس ومتطلبات البيت واعبائه الاضافية في حالة زواجها • كذلك عند الحمل كالتغيرات والمشكلات التي تواجهها اثناء الحمل ثم الرضاعة والامومة وتبعاتها من امراض الاطفال ومتابعتهم ورعايتهم •
 - ج/كذلك يؤثر الوضع الاجتماعي والثقافي على اداء المرأة:
 - حيث ينظر المجتمع للمرأة نظرة دونية عن الرجل ولا يعاملها بالندية بإعتبارها جزء مكمل للرجل وتابع له وليست مثله او مساوية له في الحقوق او الواجبات فهي تعامل معاملة خاصة وبشكل اوضح بالمجتمعات النامية او الاقل تحضرا ولا ترتاد مايرتاده الرجال من اعمال • كذلك ظلت تنال حظا اقل وفرصا اضيق في التعليم والتدريب والوعي الثقافي ونظرة المجتمع اليها • وكأنها خلقت للبيت وخدمة الرجل وليس مساواته في معظم المجالات •
 - وفيما يلي يتعرض البحث الى بعض المسببات لضغوط العمل •
 - وهنالك مجموعة مسببات تتعلق بالعلاقات العائلية :

مسببات الشعور بضغوط العمل الخاصة بالعلاقات العائلية والاجتماعية :

و في هذا الخصوص فان الفرد لا يقع فقط تحت مجموعة من الضغوط في العمل ، بل انه يقع تحت مجموعة مزدوجة من الضغوط الناتجة عن علاقاته العائلية واهتماماته الشخصية ، وكل هذه الضغوط تساهم في تزايد الضغوط الواقعة على الفرد وتجعل من السهل ان يقع فريسة للضغوط الموجودة في عمله .

اضطراب الحياة الزوجية والعلاقات العائلية والاجتماعية :

لعل من أوثق العلاقات العائلية هي علاقة الفرد بزوجه وأولاده ولقد قامت دراسات عديدة للتعرف على الضغوط الناتجة عن هذه العلاقات والتي لها تأثير على

شعور الفرد بالتوتر والضغط في عمله ولقد توصلت نتائج بعض الدراسات (e.g.Burke ,et al .,1979) في هذا الشأن (kopleman et al .,1980 ; 1980) الى وجود علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياة الفرد العائلية فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط له تأثير على حياة الفرد العائلية ، والعكس بالعكس فحياة الفرد العائلية لها تأثير على عمل الفرد . كما توصلت النتائج الى وجود علاقة عكسية بين ما يسمى بصراع العائلة family conflict وهو الصراع الذي يحدث للفرد نتيجة لزيادة اعباء العمل مما يؤدي الى شعوره بضغط من حياته العائلية وبين تعارض الدور Role conflict حيث انه كلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما ادى ذلك الى تناقص درجة رضاء العائلة family satisfaction وارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغط من جانب عائلته والتي تؤدي الى شعوره بالتوتر والضغط في اثناء تأديته لعمله.

ولا شك في ان صراع تداخل الادوار وتعدد المهام يظهر بوضوح لدى الفرد المتزوج اكثر من ظهوره لدى الفرد الأعزب فالفرد المتزوج له ٤ ادوار هي :

١. دوره كزوج .
٢. دوره كموظف او عامل .
٣. دوره كأب .
٤. دوره كرب أسرة .

فهذه الادوار كلها تحتاج الى وقت من الفرد وقد يأخذ عمل الفرد وقتاً كبيراً من يومه ، بل قد يمتد هذا العمل الى المنزل فيقوم الفرد باداء بعض مهام وظيفته في الوقت الذي من المفروض ان يقضيه بالمنزل فيحدث ذلك تداخلاً مع واجباته العائلية ويجعله حاد الطبع في معاملته مع زوجته واطفاله ويقضى علي اهتماماته الشخصية ويزداد شعوره بالضغط من عمله . بيد أن صراع تداخل الادوار وتعدد المهام أيضاً تظهر بوضوح لدى المرأة العاملة حيث تتعدد أدوارها وتتداخل واجباتها وكما يشير هال (Hall, 1972) الى ان المرأة العاملة لها اربعة ادوار هي:

١. دورها كزوجة .
٢. دورها كموظفة او عاملة .
٣. دورها كأُم .
٤. دورها كربة بيت .

فهذه الادوار تتداخل مع بعضها البعض مما يسبب عباً متزايداً علي المرأة العاملة ويسبب لها صراعاً في تنسيق وجدولة أوقاتها في الوقت الذي تعمل فيه المرأة يكون أطفالها في حاجة إليها إذ أنها المسؤولة الأولى عن تربيتهم كذلك فإن منزلها وزوجها في حاجة إليها للقيام بالواجبات المنزلية المتعددة ومع ذلك فهي تعود متعبة ومرهقة من العمل .

ويستخلص الباحث أن مسببات الشعور بالضغط تنقسم الى مسببات تتعلق بطبيعة العمل وظروف المنظمة ومسببات تتعلق بجوانب شخصية للفرد وأخرى تختص بجوانب العلاقات الاجتماعية والعائلية للفرد.

كما ان مسببات الشعور بالضغط يختلف باختلاف الافراد والاوقات وبيئة العمل والظروف المحيطة بالفرد ... الخ ولهذا فأن تحديد مسببات معينة بالشعور بالضغط دون البحث في تأثير هذه الضغوط علي حالة الفرد الصحية او في تأثيرها على أدائه أو في نتائجها السلبية على المجتمع أو في طرق علاجها والتأقلم معها وأن كانت قد ساهمت في كشف الغموض حول أسباب الشعور بالضغط وكشفت النقاب عن الجانب الأول للضغط ووضعت الباحثين على أول الطريق في مجال دراسة ضغوط العمل أيضاً أن هناك صعوبة كبيرة في الفصل بين مسببات بعضها عن بعض فعملية الشعور بالضغط هي عملية نفسية يصعب معها التفرقة بين مسببات الشعور بالضغط التي تتعلق بالعمل عن تلك التي تتعلق بالنواحي الشخصية الاخرى التي تختص بالعلاقات الاجتماعية للفرد وان كان قد تغلب بعض الباحثين بمحاولة صياغة أسئلة محددة تحمل معاني مركزة عند استخدام قوائم استقصاء التعرف على مسببات الشعور بالضغط الا أن الصعوبة تبقى قائمة ١٠. **مناهج قياس ضغوط العمل وآثارها وطرق تقييم الأداء:**

تعرض الباحثون في مجال قياس ضغوط العمل لعدد من المقاييس التي يمكن من خلالها قياس مدي تعرض الفرد للضغط في بيئة عمله من عدمه .

ولقد قسم الباحث هذه المقاييس وفقاً لما عرضته نتائج الدراسات السابقة الى نوعين من المقاييس هما :

- أ. مقاييس الضغوط المتعلقة بجوانب عمل الفرد .
- ب. المقاييس المتعلقة بقياس تأثيرات الضغوط على الحالة الصحية للفرد (النفسية والجسمانية).

ويستخلص من نتائج الدراسات السابقة في مجال بحث مناهج قياس ضغوط العمل وتقييم الأداء ما يلي :

اولاً : في مجال قياس ضغوط العمل

ويوجد نوعين من المقاييس :

١. مقاييس الضغوط المتعلقة بجوانب عمل الفرد .
 ٢. مقاييس أعراض الضغوط على الحالة الصحية للفرد (النفسية والجسمانية)
- وبصفة عامة يرى الباحث ان مقاييس الضغوط تحيط بها صعوبة القياس نظراً لأن استخدام هذه المقاييس يشهد تدخلاً شخصياً من جانب الباحث المستخدم لها

أو بمعنى آخر فإن التقدير الشخصي يلعب دوراً كبيراً عند استخدام المقاييس .
بالإضافة إلى ذلك فإن الباحثة ترى إن مقاييس الضغوط في الحالة الصحية للفرد
(الجسمية والنفسية) أقل صدقاً من مقاييس الضغوط المتعلقة بجوانب عمل
الفرد.

مظاهر وأعراض الضغوط:

هنالك الكثير من المظاهر والأعراض الناتجة عن ضغط العمل ويمكن تناولها فيما يلي :
حالات الصداع، القرحة المزمنة، القولون (المصران) العصبي، التذمر، الشكاوي، التأخير
عن العمل، الغياب، ترك الخدمة، ضغط الدم، السكري، الغدة، سرعة الغضب، الانفعال، التوتر،
حالات التعب، الإجهاد، الاحتراق، الإكتئاب، الاحباط، الضيق، الاضطراب، القلق، كذلك قد
تظهر هذه الأعراض في أعراض جسمية (عضوية) مختلفة.
ولا شك أن ضغوط العمل بأعراضها ومظاهرها المختلفة تحدث آثاراً مختلفة على الفرد سواء من
حيث حالته الصحية أو من حيث حالته النفسية .

ولعل الجانب الأكثر أهمية لآثار ضغوط العمل هو الجانب السلبي أي الضغط الذي يؤدي
إلى خفض وضعف الأداء ويصيب الفرد بحالة مرضية .
وأثبتت دراسات بأمريكا بأن ٨٥% من الأعراض العضوية لأمراض العاملين أسبابها نفسية
متعلقة بالعمل. (رشاد الحملاوي، ١٩٩٥).

وتورد الدكتورة منيرة ساتي بعض المظاهر السيئة الناجمة عن تأثير الضغوط على الحالة
الصحية النفسية للأفراد متمثلة في:

❖ تفقد الصناعة الأمريكية ملايين الدولارات نتيجة الأيام الضائعة عن العمل وتكاليف العلاج
وموت المديرين من آثار ضغوط العمل وأن ١٠% من الأمريكيين يعانون من القرحة
نتيجة ضغوط العمل.

❖ كذلك ضغوط العمل تكون المسبب الأول للمشاكل الصحية بأمريكا وتصل خسائر
الصناعة بسبب ضغوط العمل بأمريكا من ٧٥ - ١٠٠ مليون دولار سنوياً . (نقلاً عن
Roch, 1984).

❖ تشير إحدى الدراسات أن ضغوط العمل مسئولة عن أكثر من ٨٠% من الأمراض التي
تصيب الإنسان نقلاً عن (Matteson, 1979).

❖ وأثبتت دراسات عربية أن الأمراض العصبية تشكل تهديداً لاقتصاد الوطن العربي ومنه
السودان حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن (٤٠ - ٦٠%) من عمال المصانع يتغيبون

عن عملهم لأسباب نفسية وعقلية بما يزيد من الوقت الضائع في ميدان الصناعة ويؤثر على اقتصاديات الإنتاج.

مظاهر وأعراض وآثار ضغط العمل:-

نورد فيما يلي تعريفات توضيحية لبعض مظاهر وأعراض ضغط العمل والمتمثلة في : القلق، الإحباط، التعب، الإجهاد، الاحتراق. والتي يعتبر المسبب الأول فيها كلها ضغط العمل، وهذا لا يعني أن هذه الأعراض قد لا تكون لها مسببات أخرى، إنما نعني بها التي تحدث للعاملين أيًا كانت شريحتهم مدراء - فنيين - موظفين - عمال.

١/ القلق:

هو حالة محددة للفرد وشعور بالضيق من عدم الشعور بالسعادة، ويعتبر الضغط سبب مباشر للقلق كما يمثل الجانب السلبي لضغط العمل.

٢/ التعب:

وهو فقدان الكفاءة وعدم الرغبة في القيام بأي جهد عقلي أو جسماني وهو الإرهاق نتيجة الجهد المستمر والمكثف ويكون التعب نتيجة للجهد العقلي أو الجسمي الزائد المكثف. والفرق بين التعب والضغط: أن التعب ينتج عن العبء الزائد للعمل وينتهي بفترة راحة، أما ضغط العمل فيكون مستمراً، وفي حالة ضغط العمل يمكن الاستمرار في العمل أما في حالة التعب فيستدعي الأمر التوقف عن العمل للراحة.

٣/ الإجهاد:

وهو عدم القدرة على تحمل الضغوط التي تواجه الفرد وفقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد (عقلية وجسدية). وفي التعب يمكن التفكير، والإجهاد ينشأ من الفرد أما الضغط فينشأ من البيئة أو المنظمة أو الفرد نفسه.

وفي الإجهاد يكون هنالك فقدان لجميع القوى العقلية والجسدية. ويعتبر الإجهاد أحد أسباب ضغط العمل.

٤/ الإحباط:

وهو يعبر عن إعاقة الفرد عن تحقيق الأهداف، وهو أحد أسباب ضغط العمل ويأتي نتيجة التأخر عن تحقيق الهدف كالفشل في الحصول على الترقية أو النقل أو الفشل في تحقيق الهدف.

٥/ الاحتراق:

وهو يعتبر استجابة للضغط المستمر المزمّن الذي يؤدي إلى إجهاد مادي أو نفسي للفرد كنتيجة للضغوط التي تزيد عن طاقة الفرد وقدرته على التحمل وأعراضه:

- الصداع، القرحة المزمنة.
- الغضب، الإحباط.
- تدهور الأداء، سرعة الغضب.

أنواع ضغوط العمل:

وتأخذ ضغوط العمل أشكالاً متعددة، وقد حاول Selye أن يفرق بين أربعة أنواع رئيسية لها (محمد عبد الوهاب، ٢٠٠٧ - نقلاً عن عبد الرحمن هيجان، ١٩٩٨) (Hans Selye, 1976):

- الضغوط المقيدة.
- الضغوط الضارة.
- الضغوط الحادة جداً.
- الضغوط المتدنية جداً.

ولابد من إحداث التوازن للفرد بين هذه الأنواع المختلفة من الضغوط.

مراحل ضغوط العمل: (محمد عبد الوهاب، ٢٠٠٧)

ويأخذ ضغط العمل ثلاث مراحل رئيسية تبدأ بمتدرجة وحددت هذه المراحل ردود فعل الفرد تجاه الضغط الحادث لديه من جراء العمل، وقد صمم Selye نموذجاً لذلك أسماه نموذج التكيف العام (Syndrome General Adaptation) (نقلاً عن نجاة سلطان، ١٩٩٩).

وتشكل مراحل هذا النموذج :

- ❖ مرحلة الإنذار.
- ❖ مرحلة المقاومة.
- ❖ مرحلة الإنهاك.

المرحلة الأولى لضغوط العمل: مرحلة الإنذار (Alarm Reaction) :

وفي هذه المرحلة تبدأ ردود الفعل الأولى للجسم للضغط الحادث فيرتفع معدل ضغط الدم والتوتر والأعراض الأخرى (J.M., 1996). ويبدأ الجسم استعداده للمقاومة لمصدر تولد الضغط وتختلف ردود الفعل والمقاومة باختلاف الأفراد وخبراتهم السابقة ودوافعهم وطموحاتهم وصحتهم البدنية والعقلية.

المرحلة الثانية: مرحلة المقاومة Resistance :

ومع استمرار حالة الضغط والاجتهاد ينتقل الفرد من مرحلة الإنذار إلى مرحلة المقاومة ويبدأ شعور الفرد بالقلق والتوتر والإرهاق، وقد تحدث خلال ذلك حوادث للفرد (إصابات عمل)

ويكون عرضة للأمراض وبالتالي لا يتمكن من السيطرة على الموقف . وعلى قدر قوة صحة وشخصية الفرد تأتي قدرته على المقاومة بتجاوز الضغوط أو الانهزام أمامها. (عماد كشروء، ١٩٩٥).

المرحلة الثالثة: مرحلة الانهاك (Exhaustion):

وهي المرحلة التي لا يستطيع الفرد من مواجهة الضغط بحيث تضعف مقاومة الفرد ويكون مهزوماً أمام الضغوط المتكررة عليه وتظهر النتائج السلبية والأمراض النفسية والصحية المختلفة من قرحة وصداع وارتفاع في ضغط الدم والسكر والأخطار الصحية المختلفة. ولا شك أن لعقل وصحة الإنسان حدوداً للمقاومة والصمود وإن كانت تختلف درجة الإنهاك من فرد لآخر وتوقيت حدوث الإنهاك بحيث تزيد قوة احتمال البعض لفترات طويلة بينما تصرع أعراض ومظاهر الضغط المتتالية آخرين في زمن قصير.

آثار ضغوط العمل:

ولا شك أن آثار ضغوط العمل لا تقف قصراً على العاملين وحدهم وإنما تتجاوزهم بحيث تنعكس سلباً وإيجاباً على المنظمة والمجتمع والاقتصاد عامة ويمكن تقسيم هذه الآثار وفقاً لذلك كما يلي :

❖ آثار ضغوط العمل على العاملين بالمنظمة.

❖ آثار ضغوط العمل على المنظمة.

❖ آثار ضغوط العمل على المجتمع والدولة.

أولاً: آثار ضغوط العمل على العاملين (الأفراد):

وتنعكس هذه الآثار على الأفراد من خلال عدة جوانب تشمل الآثار النفسية (السيكولوجية) والآثار الجسدية (الفسيولوجية) والآثار السلوكية.

أ/ الآثار النفسية (السيكولوجية):

ولا شك أن ضغوط العمل تؤثر على صحة الأفراد أيّاً كان وضعهم في التنظيم ويأخذ هذا الأثر إما شكلاً نفسياً (سيكولوجياً) أو شكلاً عضوياً (فسيولوجياً) ويختلف هذا الأثر من شخص لآخر وفقاً لقدرة على المقاومة وحالته النفسية والصحية فالآثار النفسية كالشعور بالكآبة والضيقة Depression أو الشعور بالقلق anxiety أو الشعور بالتوتر والاضطراب والزهج والنرفزة والعصبية وكلها تكون نتاج طبيعي للضغط المستمر للعمل على الفرد فيصاب بالاكئاب وعدم الرغبة في العمل والتردد والسلبية وعدم المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالاجهاد ولا شك أنها جميعها تؤدي إلى آثار سلبية وشعور بأمراض عصبية كالانفعال والشعور بعدم الاستقرار وعدم انضباط العواطف والإصابة بالانطوائية وضعف الصحة العقلية والاجهاد النفسي وقد تحدث للأفراد آثار ومظاهر سيئة وخطيرة ووصلت في بعض الدراسات في أمريكا كما سبق ذكره في

هذا الفصل إلى أن ٨٥% من الأمراض التي تصيب العاملين تعتبر أمراضاً نفسية وتهدر بذلك طاقة العمل من جهة بالإضافة إلى تكلفة علاج هذه الآثار التي ترهق المنظمات ومن آثارها أيضاً التذمر والشكاوي.

ب/ الآثار العضوية (الفسيولوجية):

وتؤثر أيضاً ضغوط العمل صحياً على العاملين بحيث تنعكس كذلك آثار عضوية (فسيولوجية) نتيجة زيادة الضغط فتقل قدرة الفرد على المقاومة بحيث تزيد قابلية الفرد للتعرض للأمراض وتظهر هذه الآثار الجسمانية في حالات الصداع المزمن وعسر الهضم وقرحة المعدة كحالات المغص والإمساك وارتفاع ضغط الدم والأزمات القلبية والجلطات وأمراض الشرايين التاجية والأمراض المزمنة بالقلب.

وأوضحت دراسة أن هنالك ارتفاع في الإصابة بأمراض الشرايين التاجية بالقلب بين الأفراد الذين يقومون بجهد جسماني ضعيف والذين ترتفع لديهم معدلات الشعور بالضغط المهني (Cooper, 1981)، (Shirom, 1973).

وتزيد نسبة الحوادث التي تقع خاصة في مجال الصناعة أو الخدمات كالطاقة الكهربائية نتيجة التوترات الموجودة في بيئة العمل وكلها آثار سلبية على أداء الفرد وعلى صحته ومستنزفة للجهد والصحة والمال (تكلفة العلاج) أو التعويضات التي تصرف للعاملين.

ج/ الآثار السلوكية (Behavioral effects):

ولاشك أن تزايد الضغوط ينعكس على سلوكيات العاملين بالمنظمة سلباً فتأتي حالات عدم الرغبة في العمل والتأخير والغياب، والتسبب وترك الخدمة وتقليل الإنتاج أو الإحجام عنه وكلها سلوكيات سلبية على الأداء تقلل من أداء العامل وإنتاجيته وبالتالي تقلل من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإنتاجية والتنظيمية.

ثانياً: آثار ضغوط العمل على المنظمة (الآثار التنظيمية):

وكما تنعكس آثار ضغوط العمل على العاملين في أدائهم وصحتهم تنعكس أيضاً على المنظمة من حيث أن المنظمة هي التي تستنزف وقت العمل فيها وتستنزف أموالها سواء كانت تدفع كمهايا أو تعويضات للعاملين المصابين بآثار ضغط العمل أو الأموال التي تدفع للعلاج أو الوقاية بجانب أنها تفقد وقتاً كبيراً من زمن الإنتاج فتقل الإنتاجية وبالتالي تقل الفعالية والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية ولاشك أن ذلك ينعكس على المنظمة سلباً من جهة ومن خلالها على العاملين والموردين وعملاء والمجتمع والاقتصاد والمنظمة ماهي إلا حلقة من الحلقات التي يتكون منها المجتمع.

ثالثاً: آثار ضغط العمل على المجتمع والدولة:

إن آثار ضغط العمل لا تنحصر على الفرد والمنظمة فقط وإنما تتعدى ذلك إلى المجتمع والدولة والاقتصاد، فالآثار السلبية تستنزف قوة العمل بالدولة صحياً (نفسياً وجسمانياً) وتهدر جهداً كبيراً لهذه القوة وتهدر أيضاً أموالاً ضخمة على العلاج أو الوقاية، حينما تستنزف المنظمات يستنزف قطاع العمل كله وبالتالي تنعكس آثار ذلك سلباً على الاقتصاد والدولة ككل.

علاقة ضغوط العمل بالأداء:

هنالك علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي بحيث أنه في حالة ضغوط العمل المنخفضة يظل الأداء الحالي على ما هو عليه وعندما تزيد الضغوط بالقدر المناسب يزيد الأداء الوظيفي حيث أن الضغوط تساعد الفرد على زيادة جهده وتكون حافزاً لتحسين وزيادة أدائه. بخلاف المستوى المنخفض للضغوط والذي وفقه لا يشعر الفرد بأي تحدي ولا يكون هنالك شيء يحفز على زيادة إنتاجه وتطويره. وحينما ترتفع الضغوط إلى درجة عالية يبدأ الأداء في الانخفاض حيث أن زيادة الضغوط تستهلك طاقة الفرد وبالتالي تقل قدرته على الأداء والشكل التالي يوضح العلاقة بين ضغوط العمل والأداء.

أسباب ومصادر ضغط العمل:

لأنك أن للضغوط التي يحس بها العاملون من جراء العمل مسببات ومصادر تحدثها وللبحث عن كيفية معالجة أو تخفيف حدة هذه الضغوط لابد من إدراك مصدرها أي لابد من معرفة أسبابها، وقد صنفت هذه الأسباب أو المصادر إلى عدة تقسيمات رئيسية وفقاً لمصدرها وسوف نستعرض هذه المصادر التي تأتي منها هذه المثيرات على الإنتاج والأداء المرغوب فيه. تقسيمات مصادر (أسباب) الضغوط:

- ❖ مصادر تتعلق بشخصية الفرد نفسه.
- ❖ مصادر تتعلق بطبيعة العمل الذي يمارسه.
- ❖ مصادر تتعلق بالمنظمة والنواحي التنظيمية بها.
- ❖ مصادر تتعلق بالتفاعل بالمنظمة من خلال زملاء العمل والاتصالات المختلفة.

ويمكن تناول هذه المصادر تفصيلاً فيما يلي :

أولاً: المصادر المتعلقة بالفرد (نفسه):

هنالك مصادر للضغوط تتعلق بالفرد نفسه وهذه المصادر أي مصدر الضغط يكون لعدة في الفرد ذاته وتشمل هذه المصادر :

- ❖ سمات شخصية الفرد حيث أن بعض الأشخاص لديهم قوة احتمال ومقاومة وصبر على الضغوط وآخرون عكس ذلك تجدهم يتأثرون سريعاً بالضغوط كما تكون لديهم قابلية للإصابة. كذلك اختلاف طبائع الأفراد أياً كان وضعهم التنظيمي يحدد مدى تقبلهم

للضغوط فقد يكون ما يراه فرد شيئاً عادياً يراه فرد آخر ضغطاً للعمل عليه . كذلك تؤثر سمات الشخصية من حيث النشاط، الصبر، العزيمة، الإصرار، هذه الصفات الشخصية تؤثر في قدرة العامل على تحمل ضغوط العمل وتجاوزها. كذلك تؤثر الصفات الشخصية على تفاعل العامل مع العمل وبالتالي يشكل العمل ضغطاً عليه لا لأسباب متعلقة بالعمل لكن لطبيعة العامل ذاته وشخصيته.

❖ كذلك تجد بعض الأفراد اجتماعي ومرن وقادر على التأقلم مع العمل ومع الآخرين وتجد فرد آخر عاجز عن ذلك وبالتالي يسبب العمل ضغطاً عليه.

❖ كذلك شعور الفرد بالاستقرار والرضا في العمل يؤثر على قدرته لتحمل ضغوط العمل والصبر عليها.

❖ هنالك بعض الأفراد تكون لديهم مشاكل عائلية خاصة، ظروف في الأسرة مشاكل مع والديهم مع أخوانهم مع أبنائهم مع زوجاتهم مع جيرانهم وتنعكس آثار هذه المشاكل على أدائهم في العمل وقد تسبب ضغطاً نفسياً على العامل أثناء تأديته لعمله.

❖ هنالك بعض الأفراد لديهم مشاكل صحية (نفسية أو عضوية) وبالتالي تؤثر على أدائهم وقدرتهم على تحمل العمل وتفاعلاته.

❖ إيمان العامل بالله وقدسية العمل والإخلاص فيه والتقاني لإتقان العمل والصبر عليه، هذه من صفات المسلم الحق والتي تعينه على تحمل ضغوط العمل.

❖ كذلك عدم قدرة العامل على التوافق مع الوظيفة ومتطلباتها بحيث تجده غير قادر على تحمل العمل وقد يرجع ذلك لعدم توفر الاستعداد النفسي لهذا العامل أو لسوء اختياره أو لعدم تدريبه التدريب المناسب لممارسة العمل.

ثانياً: المصادر المتعلقة بطبيعة العمل:

❖ تجد بعض الوظائف صعبة أو معقدة أو خطيرة تحتاج لتعامل خاص معها ولتهيئة نفسية للأفراد للتوافق معها والاختيار السليم للأفراد.

❖ بعض الوظائف تتطلب بطبيعتها ضغطاً في العمل وقد لا يحتمل البعض القدر المناسب من هذا الضغط كوظائف الإدارة أو الوظائف الفنية (المهنية) التي تحتاج لمهارة وصبر وقوة تحمل لممارستها . وهنالك من الوظائف ما يرتبط بالمخاطرة فيصاحب ممارستها الإحساس بعدم الأمان (خطرة).

ثالثاً: المصادر المتعلقة بالمنظمة والنواحي التنظيمية فيها:

❖ هناك مصادر للضغط تنتج من حجم المنظمة وكبرها وطريقة الإدارة فيها وقد تكون معاملة الإدارة وقراراتها مصدر ضغط على العاملين.

- ❖ شعور الفرد بعدم إمكانية النمو أو التقدم في المنظمة أسوة بغيره بالمنظمة وبالتالي يشكل ذلك ضغطاً عليه.
- ❖ هنالك ضغوطاً تحدث نتيجة إحساس الأفراد بعدم الاستقرار بالمنظمة والخوف من المستقبل بها.
- ❖ علاقات الأقسام والإدارات وتوزيع السلطات والمسئوليات وعدم وضوح هذه العلاقات قد يشكل ضغطاً على الأفراد.

معالجات مصادر وأسباب ضغوط العمل:

لا شك أن الدراسات المختلفة والاهتمام المتزايد بضغوط العمل وتشخيصها ما هو إلا جهداً في سبيل الحد منها وتقليل آثارها بل تحويل آثارها إلى آثار إيجابية تؤدي إلى تحسين وتطوير العمل، وذلك بجعل الضغوط في حدود المعقول وبالقدر المناسب الذي يحتمله العاملون ونورد فيما يلي بعض المعالجات المؤدية إلى تخفيف حدة ضغوط العمل وإزالتها:

- (١) العمل من جانب الإدارة على إزالة الضغوط المترتبة على العاملين بالعمل وإجراء الدراسات والبحوث المختلفة لتحديد مصادرها وأسبابها ومن ثم العمل على إزالتها بإزالة مثيراتها.
- (٢) العمل على تطبيق نظم إدارية حديثة تعمل على الاهتمام الكامل بالعمل وكل متطلباته من جهة والاهتمام الكامل بالعاملين والعمل على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم المادية والمعنوية مع الاهتمام بتوفير بيئة مناسبة وتقليل حدة البيئة الخارجية للمنظمة وحفظ نوع من التوازن معها.

- (٣) القيام بوصف وتحليل لكل الوظائف للمنظمة وتحديد سلطات ومسئوليات وواجبات وصلاحيات كل منها تحديداً واضحاً والقيام بعمليات اختيار سليمة للعاملين تعتمد على التأهيل والكفاءة في المقام الأول ومن ثم العمل على تطبيق نظم تدريب مستمرة للعاملين.
- (٤) نشر التنمية البشرية للكوادر الإدارية بشكل خاص لكل المستويات الإدارية بالمنظمة.
- (٥) العمل على توفير شروط خدمة عادلة تتميز بنظم حوافز فعالة تدفع العاملين لبذل أقصى جهدهم في العمل.

- (٦) الاهتمام الخاص من جانب الإدارة بتطبيق نظم الحوافز المعنوية بدلاً من المشاركة وإشاعة العدل والمساواة والتقدير والثناء وإشاعة الجو الأسري في العمل.
- (٧) تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة بوضوح وتحديد العلاقات بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة بين المنظمة.

- (٨) عدم تحميل أي وظيفة عبئاً زائداً عن حجمها الطبيعي وعدم تحميل أي موظف بأعباء وظيفتين أو بأي أعباء إضافية تزيد عن طاقته في العمل.

- (٩) أن يكون تحديد حجم العمل بصورة واضحة خاصة للعاملين بالسلك الإداري وتحديد نطاق الإشراف بحيث لا يجاوز نطاق الإشراف من ٥ - ٧ خاصة في المستويات العليا.
- (١٠) الاستعانة بتقنيات العصر الحديثة من تكنولوجيا متطورة (كالحاسوب بإمكاناته الهائلة) لمساعدة الإدارة في تحسين الأداء واستخدام الطرق العلمية من بحوث عمليات ونماذج مختلفة وإحصاء ونظم خبيرة لخدمة المديرين ومساعدتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.
- (١١) الاهتمام بتحسين بيئة العمل المادية من حيث عدم الضوضاء، الإضاءة، النظافة، التنسيق وتصميم موقع العمل وتهيئته لكل الاحتياجات والعمل على إزالة كلما يثير القلق والضيق والإزعاج للعاملين.
- (١٢) تطبيق النظم البيروقراطية من إجراءات ولوائح عمل تنظم كل وظيفة وتنظم العلاقات بين الوظائف المختلفة.
- (١٣) العمل على حل مشكلات العاملين الشخصية والأسرية ومساعدتهم وتوفير الخدمات الاجتماعية المختلفة خاصة في مجال الصحة والتعليم والمواصلات وإقامة صناديق التأمين والتكافل الاجتماعي وإنشاء الجمعيات التعاونية والبيع بالأقساط وتنظيم الرحلات الترفيهية والترويج عن العاملين وإقامة المنتديات الثقافية والترفيهية باستمرار.
- (١٤) إشاعة نوع من الجو الودي والتآلف في العمل.
- (١٥) تطبيق نظم صحية جيدة تعمل على سرعة علاج المرض وإزالة أسباب الضغوط الواقعة على العاملين وصرف التعويضات المستحقة سواء كانت أجور أو مكافآت أعطال مهنية وتوفير طرق أمن وسلامة وتوعية صناعية وأمنية للعاملين.
- (١٦) تطبيق نظم رقابية جيدة للعمل لا لمضايقة العاملين وتصيد أخطاءهم وإنما لتحديد الانحرافات والعمل على علاجها.
- (١٧) تمثل المرأة نصف المجتمع كما تشكل نسبة كبيرة من قوة العمل وبالتالي لا بد من إجراء الدراسات والبحوث لتحديد مصادر الضغط عليها والعمل على حلها ومساعدتها.
- (١٨) تطبيق مبادئ اللامركزية وتفويض السلطة ومنح درجة أكبر في الحرية للعاملين لغرس الشعور بالثقة فيهم وأداء العمل بحرية.
- (١٩) العمل على تطبيق نظريات إدارية حديثة من شأنها أن تزيد الإنتاجية وتلطف من بيئة العمل. كنظريات الاثراء الوظيفي ونظرية الانفتاح الاداري ونظرية تمكين العاملين.

المشكلات الخاصة بالعاملات

تحليل البيانات

الانتاجية بمصانع الدراسة وفق مقياس نسبة الانتفاع بالطاقة الانتاجية

اسم المصنع	٢٠٠٧ %	٢٠٠٨ %	٢٠٠٩ %
غزل الحاج عبدالله	---	٢١	١٣
مصنع الصداقة	٢٥	٢٣	٢٢
نسيج شندي	٤٢	٣٧	١٧
نسيج كوستي	٣٣	٥١	١٦
نسيج الدويم	٣٤	٤٩	٢٤
نسيج كادوقلي	١٥	٣٣	٤٣
المتوسط	٢٤,٨	٣٠,٢	١٩,٢

المصدر : بيانات الدراسة

من الجدول يتضح ان نسبة الانتفاع بالطاقة الانتاجية المتاحة خلال الثلاث سنوات كانت منخفضة في كل المصانع وقد بلغت أقصى نسبة انتفاع ٤٩ % بمصنع الدويم في العام ٢٠٠٨ م . كما يتضح ان العام الأخير كان هو الاقل نسبة ويدل ذلك على تفاقم المشكلة من عام لآخر . كما يدل على انخفاض الإنتاجية بكل مصانع الدراسة. وأوضحت البيانات أيضا انخفاض الإنتاجية بوجه عام بين العاملين (سجلات البيانات الكمية ومقابلات الإدارة) وتعددت أسبابها حيث كانت الاسباب تتمثل في عدم قدرة العاملين وانخفاض كفاءتهم في العمل لقلة فرص التدريب وبالجانب الاخر لاسباب التأخير والغياب ودوران العمل وتقدم الماكينات وكثرة التوقيفات و الاعطال لأسباب نقص الطاقة المحركة ونقص قطع الغيار وقلة الفنيين ولنقص المواد الخام احيانا والمستلزمات الاخرى أو نقص الاموال اللازمة لتوفيرها سواء كانت من العملات الصعبة أو السيولة .

وحيث ان هذه الدراسة اقتصرت على العاملات ودون العاملين من الرجال فسوف يتم التركيز على المشكلات المتعلقة بضغوط العمل وأثرها على الاداء المحقق وننوه في البداية ان القطاع الصناعي بوجه عام لا يجد الاهتمام الكافي من جانب الدولة حتى ينطلق لاداء دوره وبالتالي تتراكم مشكلاته يوما بعد يوم وتتناقص مساهمته حتى صارت مصانعه شبه متوقفة وأصبحت تمثل مصدر إعاشة للعاملين به حيث انهم ضمن العاملين بالقطاع العام وبالتالي سواء أن عمل المصنع أو توقف ستصلهم اجورهم وكثيرا ما أصيب العاملون بالاحباط نتيجة عدم قدرتهم على حل ما يواجههم من مشكلات .

وتتشابه الاسباب المختلفة لتحقيق هذه المحصلة السلبية لهذا القطاع .

وتتضح انخفاض كفاءةعاملات بالنظر إلى انه في قسم النسيج صممت الماكينات ليقوم العامل الواحد بمراقبة ٢٤ نول نسيج بينما الواقع أن العامل يراقب ١٢ نول فقط وبكفاءة أداء منخفضة بمعنى أن زيادة العمالة بقطاع النسيج تصل إلى ٢٠٠% بعكس ما تنادي به مبادئ الإدارة بالاقتصاد والتوظيف الكامل للعمالة .

كما يتضح من الدراسة ارتفاع نسبة الطاقة العاطلة للعمل (استمارة البيانات الكمية) بحيث تصل الى اكثر من ٨٠ % في بعض المصانع وتتراوح بين ٢٩ % - ٨٨ % كما تزيد نسبتها من عام لآخر .

وفي دراسة الباحث للمشكلات المتعلقة بالقوى العاملة قام الباحث بتقسيمها الى عوامل متعلقة بالاحتياجات الصحية وشملت البيئة الاجتماعية واخرى مرتبطة بالعمل وارتبطت العوامل المتعلقة بالاحتياجات الصحية بالنواحي النفسية ودرجة الرضا وسياسات الاشراف والادارة بينما البيئة الاجتماعية ارتبطت بمستوي العامل الاجتماعي والثقافي وأثر ذلك على ادائه . وبقدر وعى وثقافة العامل يأتي عطاؤه (Vough, Clair 1969) . وتمثلت الاحتياجات الصحية في البيئة الاجتماعية وجو العمل والامن الصناعي والتعاون بين العاملين والعلاقة بينهم والادارة ومستوي الاشراف والخدمات الصحية والنواحي الصحية للعاملين أما العوامل المتعلقة بالعمل فارتبطت بطبيعة العمل والاختيار والتدريب والاجور والحوافز والترفيه . وشكلت لكل من هذه العوامل أثراً سلبية على العاملين لعدم قدرة الإدارة على تجاوز مشكلاتها وبالتالي الدفع بالانتاجية وزيادة رضا العاملين .

جدول رقم (—)

اسباب الغياب بين العاملات

اجابات المشرفين		اجابات العاملات	
%	السبب	%	السبب
٩٠	انخفاض الروح المعنوية	٩٠	ضغوط العمل
٨٥	ضغوط مختلفة للعاملات	٨٥	اسباب مرضية
٨٢	انخفاض الاجور	٦٥	عطلة دورية للمرأة
٦٥	المناسبات المختلفة	٤٧	حضور مناسبات الحي
٤٦	ظروف العمل	٤٦	صعوبة المواصلات
٤٢	حداثة سن المعاملات	٣٥	توقفات الانتاج
٢٨	استهتار بالعمل	٣٠	قلق و إرهاق

معاملة سيئة	٢٠
-------------	----

المصدر : بيانات الدراسة

أسباب دوران العمل :-

اتضح من الدراسة ان ٨٠ % من العاملات يتركن العمل بعد الزواج لارتفاع ضغوط العمل عليهن حسب اجابة المشرفين والعاملات معا بينما اضافت العاملات أنها ترى ان العمل مرهق وضغط عليها كثيرا لذلك تفضل تركه بعد الزواج . وتزيد نسبة معدل الدوران بين العاملين بمصانع الدراسة بحيث تتراوح بين ٢٥ % الى ١٣٠ % في اعلى مستوى وعلى مدي الثلاث سنوات بكل المصانع .

وهي نسبة كبيرة بلاشك وذكروا أن اسبابها ترجع لإنخفاض العائد من العمل بالمصنع أي قلة الأجور بجانب كثرة الضغوط بالإضافة الى الأسباب الأخرى الموضحة بالجدول التالي

جدول اسباب دوران العمل بمصانع الدراسة

السبب	%	السبب	%
المحسوبة	٢٨	قلة الاجور	٩٠
التوقعات المتكررة	٢٨	زيادة ضغوط العمل	٨٥
سوء الاشراف	٢٠	ظروف العمل	٨٠
ظروف خاصة	٢٠	شروط الخدمة	٧٣
		وجود فرص افضل	٧٠
		سؤ المعاملة	٥٠

المصدر : بيانات الدراسة

بالإضافة إلى ما ذكر اعلاه فقد اضافت العاملات بأن العمل في المصنع يعتبر فترة انتقالية تنتهي بوصول الزوج أو إنجاب الأطفال أو عودة الزوج الغائب بينما يضيف المشرفون أن عدم قدرة العاملات أحيانا على التكيف مع العمل والفصل أيضاً نتيجة الغياب المتكرر كما تلعب عملية انخفاض الروح المعنوية سببا رئيسيا للتأخير والغياب والدوران أيضا والتي تؤدي بدورها إلى زيادة ضغط العمل على العاملات

تبلغ نسبة العاملات بمصانع القطاع العام ٤٠ % للغزل والنسيج بالسودان من القوى العاملة الكلية (استمارة البيانات الكمية سؤال رقم ٦) وما يعادل أكثر من ٧٠ % من عمالة الانتاج بكل مصنع . وقد جاء قرار ادخال العاملات لصالات الانتاج سابق لأوانه بكثير من الوقت في مجتمع كالسودان ترتفع فيه نسبة الامية وتسوده عادات وتقاليد بالية آن الألوان

لتصحيحها - وبالتالي جاءت سلبيات هذه الخطوة أكثر من إيجابياتها - على الأقل في هذه الفترة - وربما كانت النتائج ستكون مختلفة إذا كانت هذه المصانع قد تركزت في المدن الكبرى والعاصمة المثثة . (والجدير بالذكر ان عملية ادخال المرأة الي صالات الإنتاج بمصانع القطاع المعنى قد بدأت بمصنع الصداقة (١) وكانت كحل لمشكلة الغياب المتكرر ودوران العمل وقد أخفق المصنع كثيراً في اتخاذ قراره بشأن هذه الخطوة حيث أثبتت الأيام بعد ذلك ارتفاع نسبة الغياب بين العاملات أكثر مما كانت عليه بين العاملين ، حيث أن قوانين العمل بالسودان تمنح المرأة أجازات خاصة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٨) العطلات التي يمنحها قانون العمل للمرأة بالسودان (٢)

عطلات بدون أجر		عطلات باجر	
نوع العطلة	الزمن	نوع العطلة	الزمن
سنوات مرافقة الزوج	٤	يوم أجازة عدة (حضانة)	١٣٠
سنوات للدراسة	٤	يوم اجازة ولادة	٥٦
يوم لاي سبب كان	٤٥	يوم إجازة سنوية	٣
		يوم اجازة اضطرارية سنوياً	٧
		يوم شهرى	١
		ساعة يوميا للرعاية	١

ويتضح من الجدول أن القانون يعطى الفرصة للمتروجة للغياب ٦٢% من زمن الانتاج السنوى الذى تؤديه هذا باستثناء أجازة عدة وفاة الزوج أو المرفقة الزوج أو الدراسة لمدة اربعة سنوات أما المرأة غير المتروجة فتبلغ نسبة الايام التى يمنحها لها القانون ٣١% من جملة أيام عملها في السنة بخلاف عطلات مواصلة الدراسة اذا أرادت ويدفع لها المخدم اجراً يعادل ٥٢% من هذا الزمن (اي من ٣١%) . وبالإضافة الى هذه العطلات يلاحظ انه تزيد نسبة غياب العاملات والمتزوجات منهن بصفة خاصة سواء أكان ذلك عن طريق الغياب أو الاجازات المرضية . كما ترتفع تكلفة التدريب للعاملة اذا اخذ في الاعتبار قصر عمرها الانتاجى بالمصنع . حيث اثبتت التجربة ان ٨٠% من العاملات يتركن الخدمة بعد الزواج.

كما ان الغياب المسموح به للعاملات - حسب القانون - يزيد كثيراً من تكلفة الانتاج خاصة ان هذا الجنس يزيد كثيراً بين العاملين . وقد تورط هذا القطاع الصناعى بتشغيله للعاملات في هذه الظروف والتي مازالت فيها فرص العمل ضيقة للعاملين الذكور والتي كانت يمكن استثمارها بتحسين الاجور لهم وتحفيزهم على العمل بهذا القطاع بدلاً من البطالة التى يعانون منها . كما تشير تقارير المشرفين (استمارة استقصاء المشرفين ص ٦ ، ٧ اسئلة رقم ١٥ ، ١٦) والتي

توضح أن مستوى أداء العاملات منخفض عن مستوى أداء العاملين بالمصنع . وقد أجاب المشرفون حول مدى آثار ادخال المرأة الى صالات الانتاج بالمصنع (استمارة استقصاء المشرفين ص ٥ ، رقم ١٣) بالاتي:

٦٥% ذكر أنها مطيعة للأوامر و ٢٨% ذكر أنها أكثر اهتماماً بالعمل أما الآثار السلبية لادخالها صالات الإنتاج فقد كانت كما يلي بالجدول حسب رأى المشرفين:

جدول رقم (١٩) الآثار السلبية للمرأة العاملة بمصانع الدراسة (١)

النسبة %	الآثار السلبية	النسبة %	الآثار السلبية
٦٢	تترك الخدمة بعد الزواج	٣٨	ظهور حالات نفسية
٦٠	كثرة الغياب باعذار	٣٦	عدم التركيز فى العمل
٥٦	تتغيب لاسبط الاسباب	٣٥	كثرة الشكاوى والتظلم
٤٧	تتحايل عن العمل	١٢	صرف انتباه العاملين
٤٧	نقص الوعي النقابى	٨٠	تواجه ضغوط مختلفة

والنسبة المئوية السابقة لهذه الآثار منسوبة الى رأى المشرفين ويلاحظ أن الصفة الوحيدة التى يتفق فيها معظم المشرفين هى ان المرأة العاملة مطيعة للأوامر وهى صفة حميدة تتصف بها المرأة السودانية . كما يرى بعض المشرفين أنها تبدو أكثر اهتماماً بالعمل - ان جاءت إليه - الا ان كفة آثارها السلبية قد رجحت كثيراً على كفة حسناتها لزيادة الانتاجية فتركها للخدمة بعد الزواج دلالة على قصر عمرها الانتاجى وبث ظاهرة عدم الاستقرار فى العمل كما ان غيابها لاسبط الاسباب وتحايلها على العمل ونقص وعيها النقابى كلها دلائل على ان الوقت لم يحن بعد لاتخاذ خطوة بتشغيلها فى مواقع الانتاج الصناعى . كما تسببت ايضاً ظروف العمل فى بعض هذه الآثار مثل ظهور حالات نفسية وكثرة الشكاوى والتظلم وعدم التركيز فى العمل والتي ربما نتجت من عملية الاختلاط فى العمل مع الرجال حيث انها لم تمارس هذا الاختلاط قبل التحاقها بالمصنع . وحول سؤال وجهة الباحث للعاملات لمعرفة المشكلات التى تضايق المرأة العاملة بقطاع الدراسة وذكر ٨٠% من المستقصى منهم من المشرفين ان المرأة العاملة بالمصنع تواجه ضغوط ومضايقات مختلفة وتم توضيحها من الاجابة على السؤال التالي : (استقصاء العاملين ص ٧ رقم ١٩) كانت اجابتهن كالآتى بالجدول :

جدول رقم (٢٠) المضايقات التى تواجه المرأة العاملة بمصانع الدراسة (١)

النسبة %	المضايقات	النسبة %	الآثار السلبية
٦٥	صعوبة المواصلات	٢٠	معاملة الادارة
٥٦	(شغل البيت)	٢٠	(كلام الناس)

٥٠	بعد المنزل عن المصنع	١٠	موقف أسرتي من العمل
٣٨	معاملة المشرف	١٠	موقف زوجي من العمل
٢٢	مرض طفلي		

وذكر المستقصى منهم ان هذه الضغوط تتمثل في :-

مشكلات المواصلات وهي ذات أثر كبير على العاملات فالسير على الاقدام لا تحتمله المرأة كالرجل خاصة ان هناك منهن مجموعة قد تجاوزت مرحلة الشباب . كما يشكل العمل المنزلي (شغل البيت) مشكلة حيث تعود العاملة منهن لتقوم بعملية اعداد الطعام . بجانب ذلك نجد أن معاملة المشرف والادارة تشكل ضيقاً للعاملات وربما كان السبب هو محاولة المشرفين والاداريين من تغيير سلوك المرأة العاملة لتصبح اكثر ملاءمة للصناعة لكنها تحس ان في ذلك مضايقة لها لانها لم تعرف هذه النظم والضوابط من قبل . كما تشكو العاملات من نظرة المجتمع نحوها (كلام الناس) . بل يلاحقها هذا النقد داخل اسرتها من الزوج والاخ والاب والام . لذلك تأتي عملية ترك الخدمة للمرأة في فترة لاحقة بعد الزواج وان تأخرت قليلاً . وعموماً فان خطوة اختيار العاملات للعمل بمصانع الدراسة لم تكن موفقة وفي هذه الفترة بالذات.

وفي سؤال للباحث للعاملات حول اسباب ضغوط العمل (استمارة استقصاء العاملات) كانت إجابتهن كما يلي :-

جدول رقم () اسباب ضغوط العمل

ترجع ضغوط العمل التي إواجهها الى :-

%		%	
٧٠	صعوبة المواصلات	٤٠	مرض طفلي
٤٠	انخفاض كفاءتي في العمل	٣٥	معاملة الادارة
٤٥	معاملة المشرف	٦٥	كلام الناس
٧٠	شغل البيت	٩٠	ضغوط مادية .
		٩٥	انخفاض الاجر .
		٤٠	ضغوط زوجية .
٤٥	مشاكل اسرية	٦٠	اخرى تذكر

المصدر : بيانات الدراسة .

ومن الجدول يتضح ان هناك عدة اسباب للضغوط التي تواجهها العاملات ترجع الى المشاكل الاسرية وصعوبة المواصلات وانخفاض الكفاءة ومعاملة الادارة والمشرف ومرض الاطفال والضغوط المادية وانخفاض الاجر والمشاكل الزوجية (ضغوط زوجية) وفي خانة اخرى تذكر

ذكرن العوامل المضايقات السياسية وعدم توفر الامن احياناً والمحابة والجهوية من جانب المشرف والادارة ومضايقات نقابية وتهديد بالفصل عن العمل وتأخر الاستحقاقات .

يستعرض الباحث في هذه الجزئية النتائج التي توصل اليها من خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة ولقد اعتمد الباحث في عرضه للنتائج على ضرورة ارتباط هذا العرض بالهدف من الدراسة . وهو اختبار الفروض التي صاغها بغرض الكشف على طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة .

لذا سيقوم الباحث في البداية بعرض الخطوات التي مرت بها عملية تحليل البيانات للوصول الى النتائج ثم تعرض بعد ذلك للنتائج التي تم التوصل اليها كما يلي:

١/النتائج الخاصة بعلاقة الضغوط بالاثار النفسية والجسمانية .

٢/النتائج الخاصة بعلاقة الاثار النفسية والجسمانية بالاداء .

٣/النتائج الخاصة بعلاقة ضغوط العمل بالاداء .

الخطوات التي مرت بها عملية تحليل البيانات للوصول الى النتائج:

يستعرض الباحث في هذا الجزء الخطوات التي مرت بها عملية تحليل البيانات للوصول للنتائج المرجوة من الدراسة الميدانية ويشمل هذا العرض على بيان الاساليب الاحصائية التي استخدمها الباحث في التحليل وتوضيح المنطق الاحصائي من ورائها والاساليب التي دفعت الباحث لاستخدامها في خدمة الدراسة .

ويمكن تلخيص الخطوات التي مرت بها عملية تحليل البيانات في الخطوات التالية:

قام الباحث في هذه الخطوة بمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من قوائم الاستقصاء المستخدمة في الدراسة لعدد (١٢٠) مفردة وهي عينة الدراسة وذلك بغرض تهيئة البيانات لاجراء التحليل الاحصائي .

النتائج والتوصيات

أولاً النتائج يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة فيما يلي :-

١. انخفاض الانتاجية بوجه عام في المصانع التي شملتها الدراسة حيث وصلت الى اقل من ٥٠% مما هو مخطط انتاجه من جهة كما انخفضت نسبة الانتفاع بالطاقة المتاحة الى دون الـ ٥٠% أيضا وارتفعت نسبة الطاقة العاطلة لاكثر من ٦٠% بوجه عام وذلك وفق كل المقاييس المستخدمة ويتضح أيضاً انخفاض الانتاجية المحققة لدي العوامل على وجه الخصوص.

٢. ارتفاع نسبة التأخير والغياب والدوران بين العوامل .

٣. يتضح ان هنالك العديد من الاسباب لانخفاض انتاجية العاملين والتي تشكل العوامل فيها الجزء الاكبر وشملت انخفاض الروح المعنوية وزيادة الضغوط المختلفة على العوامل وأوضحت الدراسة ضعف في الكفاءة وقلة في التدريب وقلة في الاجور بالاضافة للظروف الخاصة للعوامل والمشكلات الإدارية والإجتماعية والثقافية وظروف وجد العمل .

٤. إن الضغوط التي تواجه العاملات تتسبب في انخفاض انتاجيتهن كما تؤثر على حالتهم النفسية والجسمانية مما يؤدي الى حدوث حالات التأخير والغياب والدوران خاصة بعد الزواج .

٥. إتضح من الدراسة ان اسباب ضغوط العمل ترجع إلى إنخفاض كفاءة العاملات والمرتبطة اساسا بقلة فرص التدريب بالإضافة الى العادات والتقاليد والاجر المنخفض والظروف الخاصة المرتبطة بالأسرة ونظرة المجتمع للمرأة العاملة والظروف السالبة التي تحيط بالمصنع وبالتالي تشكل معوقا إضافيا لعدم قدرته على تجاوز المشكلات وتسيير الانتاج بالقدرة المناسبة.

خلاصة بشأن علاقة ضغوط العمل بالاثار النفسية والجسمانية :

جدول (٣-٥)

خلاصة النتائج بعلاقة ضغوط العمل بالاثار النفسية والجسمانية

مستوى التحليل متغيرات الاثار النفسية والجسمانية	التحليل على مستوى العينة متغيرات الضغوط مرتبة وفقاً لقوة التأثير	اتجاه العلامة
١. الشعور بالضيق	العمل الزائد عن الطاقة	طردية طردية عكسية
٢. الشعور بالتعب	العمل الزائد عن الطاقة	طردية عكسية
٣. الشعور بالانفعال	العمل الزائد عن الطاقة	طردية طردية
٤. اضطراب الصحة الجسمانية		طردية
٥. الاعراض الجسمانية للضغوط	العمل الزائد عن الطاقة عدم التوافق	طردية طردية
٦. تدهور الحالة الصحية	العمل الزائد عن الطاقة	طردية طردية

خلاصة النتائج بعلاقة ضغوط العمل بالاثار النفسية والجسمانية بالاداء

وبفحص نتائج معاملات الارتباط يتضح الآتي :-

١ - ارتبطت معاملات ضغوط العمل بعلاقة طردية بجمع متغيرات الاثار النفسية والجسمانية في ما عدا متغير (الشعور بالتعب والاجهاد) فقد ارتبط بعلاقة عكسية مع متغير (غموض الدور)
الا ان هذه العلاقة لم تجتاز اختبار الدلالة الاحصائية كما انها علاقة ضعيفة ، وتعتبر معظم العلاقات متوسطة القوة فيما عدا علاقة (الشعور بالضيق) وعلاقة (عدم التوافق) بمتغيري

(الشعور بالتعب والاجهاد واضطراب الصحة الجسمية) فتعتبر علاقات ضعيفة كما انها لم تجتاز اختبار الدلالة الاحصائية عند أي مستوى من مستويات المعنوية .

٢- اجتازت بقيمة معاملات الارتباط اختبار الدلالة الاحصائية عند مستوى معنوية

٠,٠٠١ ، ٠,٠١ ، ٠,٠٠١ كما هو موضح بالجدول .

١- بالنسبة للنتائج الخاصة بالعاملات ايضاً :-

١- ارتبطت متغيرات ضغوط العمل بعلاقة طردية بجميع متغيرات الاثار النفسية والجسمية ، وتعتبر معظم العلاقات متوسطة القوة فيما عدا علاقة متغيرات الضغوط جميعها بمتغير (الشعور بالتعب والاجهاد) (الشعور بالانفصال واضطراب الصحة بالانفعال) فجميع هذه العلاقات علاقات ضعيفة كما انها لم تجتاز اختبار الدلالة الاحصائية عند مستويات المعنوية المشار إليها .

٢- اجتازت بقيمة معاملات الارتباط الدلالة الاحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ ، ٠,٠١ ، ٠,٠٠١ وكما بالجدول .

ويمكن تخيص تفسير النتائج وفقاً لما يلي :-

١ - اظهرت النتائج ان متغير (العمل الزائد عن الطاقة) قد قام بتفسير اربعة متغيرات من متغيرات الاثار النفسية والجسمية في متغيرات (تدهور الحالة الصحية العامة) بنسبة تفسير قدرها (٣٥%) يليه متغير (الشعور بالانفعال) بنسب تفسير (١٦%) ومن الملاحظ ان هذه المتغيرات تتأثر ولم ترتبط بأي متغير بخلاف متغير (العمل الزائد عن الطاقة) . كما اوضحت النتائج ارتباط متغير (العمل الزائد عن الطاقة) بهذه المتغيرات الاربعة بعلاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مسوى ثقة ٩٩% . ويمكن تفسير هذه النتيجة بانه كلما ارتفع الشعور بمتغير (العمل الزائد عن الطاقة) للعاملات كلما ازدادت حالتهم الصحية العامة تدهوراً وارتفع لديهم (الشعور بالانفعال) وكذلك (الشعور بالضيق) وازدادت لديهم الاعراض الجسمية بالضغط . ولقد جاءت هذه النتيجة مؤيدة للدراسات السابقة التي قامت بدراسة العلاقة بين الضغوط بما تحويه من متغير (العمل الزائد عن الطاقة) - وبين الشعور بالاجهاد النفسي والجسماني ، وتوصلت الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ٩٩% . ويمكن تفسير هذه النتيجة بانه كلما ارتفع الشعور بمتغير (العمل الزائد عن الطاقة) للعاملات كلما ازدادت حالتهم الصحية العامة تدهوراً وارتفع لديهم (الشعور بالانفعال) وكذلك (الشعور بالضيق) وازدادت لديهم الاعراض الجسمية بالضغط . ولقد جاءت هذه النتيجة مؤيدة لدراسات السابقة التي قامت بدراسة العلاقة بين الضغوط بما توحى من متغير (العمل الزائد عن الطاقة) - وبين الشعور بالاجهاد النفسي والجسماني ، وتوصلت الى وجود علاقة طردية قوية بين التعرض للضغوط وبين الشعور بالاجهاد النفسي والجسماني

٢ - اوضحت النتائج ان متغير (عدم التوافق) قد قام بتفسير متغيرين من متغيرات الاثار النفسية والجسمية هما متغير (اضطراب الصحة النفسية) بنسبة تفسير قدرها (٧%) ومتغير (الشعور بالتعب والاجهاد) بنسبة تفسير (١٧%) ومن الملاحظ ان هذين المتغيرين لم يتأثرا ولم يرتبطا بغير هذا المتغير وهو (عدم التوافق) بالإضافة الى ذلك فقد كشفت النتائج عن ارتباط متغير (العمل الزائد عن الطاقة) بعلاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ٩٩% بمتغير اضطراب الصحة الجسمية وعند مستوى ثقة ٩٥% بمتغير الشعور بالتعب والاجهاد . ويمكن تفسير هذه النتيجة بانه كلما زاد شعور العاملات لديهم بعدم توافقهم مع ظروف عمله وبيئة منظماتهم كلما ازدادت صحتهم الجسمية اضطراباً ، وارتفع لديهم الشعور بالتعب

والاجهاد . وجاءت هذه النتيجة موافقة لنتائج الدراسات السابقة التي اوضحت تأثير الضغوط (بما تحمله من مصدر عدم التوافق) على الحالة الصحية (الجسمية والنفسية)
كما يمكن القول إن هذه النتيجة جاءت طبيعية لما سبق توضيحه من تأثير متغير (العمل الزائد عن الطاقة) على الحالة الصحية والنفسية للعاملات محل الدراسة فوجود متغير (العمل الزائد عن الطاقة) في بيئة عملهن بالإضافة الى ما تشتهر به هذه البيئة من روتينية السياسات واللوائح التي تسير عليها الاعمال في هذه المنظمات فيساعد ذلك على ظهور متغير (عدم التوافق) لدى العاملات محل الدراسة مما يساهم في النهاية في شعورهن بالتعب والاجهاد واضطراب حالتهم الصحية والجسمية .

٣ - اظهرت النتائج عدم وجود أي ارتباط بين متغيرات الاثار النفسية والجسمية للضغوط ليس لها تأثيراً واضحاً على الحالة النفسية والجسمية للعاملات في حالة ادخال نوعية العاملات .
استخلاصات بشأن علاقة ضغوط العمل بالاثار النفسية والجسمية :-

يتضح من خلاصة النتائج الخاصة بعلاقة ضغوط العمل بالاثار النفسية والجسمية وفقاً للتحليل المتبع لمنهج الدراسة الميدانية وهي (العينة بالكامل) حيث يظهر الجدول متغيرات الضغوط مرتبة وفقاً لقوة التأثير في كل متغير من متغيرات الاثار النفسية والجسمية للضغوط كما يظهر الجدول اتجاه العلاقة بين المتغيرات لكل مستوى من مستويات التحليل .
يمكن ان نستخلص من تفسير النتائج الخاصة بعلاقة ضغوط العمل بالاثار النفسية والجسمية الاستخلاصات التالية :-

١ - كان متغير (العمل الزائد عن الطاقة) في مقدمة متغيرات الضغوط المؤثرة في متغيرات الاثار النفسية والجسمية للضغوط والمرتبطة بها العاملات محل الدراسة سواء عند اجراء التحليل او على مستوى العينة بالكامل . او طبيعة عمل المرأة بالمصنع ، وبالإضافة الى ذلك فكان اتجاه العلاقة طردياً بين متغير (العمل الزائد عن الطاقة) وبين متغيرات الاثار النفسية والجسماني المرتبطة به .

٢ - عند اجراء التحليل على مستوى العين بالكامل كان لجميع متغيرات الضغوط على علاقة بمتغيرات الاثار النفسية والجسمية (وان اختلفت قوة العلاقة) فكانت العلاقة في اقوى صورها متمثلة في متغير (العمل الزائد عن الطاقة) - كما سبق الإشارة - ثم كان متغير (عدم التوافق) يوضح عن اتجاه العلاقة فكان الاتجاه الطردي هو الاتجاه الغالب على كافة العلاقات .
العلاقة بين الاثار النفسية والجسمية وبين الاداء :-
ويمكن استخلاص الاستدلالات العامة التالية :

١ - كشف نتائج الدراسة الحالية عن وجود علاقات متوسطة القوة ذات دلالة احصائية عند مستويات عالية من الثقة (٩٩% - ٩٥%) بين بعض متغيرات الاثار النفسية والجسمية بالضغوط وبين متغيرات الاداء في ظل عمليات التحليل ، وكان اتجاه العلاقة الغالبة على معظم العلاقات هو الاتجاه العكسي ، وهذا يؤكد ان الدراسات السابقة في هذا المجال والتي توصلت الى تأثير الضغوط على الاداء من خلال التأثير على الحالة الصحية (النفسية والجسمية) لافراد ، فإن اتجاه العلاقة هو الاتجاه العكسي بين الاثار والضغوط وبين الاداء .

٢ - اوضحت النتائج ان تأثير اداء العاملات محل الدراسة باثار الضغوط كان بدرجة اكبر من تأثير اداء اقرانهم بالقطاع العام بها .

٢ - كشفت النتائج عن ان اثار الضغوط كان لها تأثير على اداء العاملات محل الدراسة ، بالإضافة الى ذلك وقد كان للاثار النفسية للضغوط فقط تأثيراً على اداء العاملات دون الاثار الجسمية على الضغوط ، بينما كان للاثار الجسمية للضغوط تأثيراً على العاملات بدرجة اكبر من تأثير الاثار النفسية للضغوط على ادائهم .

نتائج قياس الاداء بصالات الانتاج خلال الفترة ٢٠٠٧ - ٢٠٠٩ م ومن الجدول التالي نتضح نتائج الاداء بصالات الانتاج خلال الفترة الدراسة :-

جدول رقم

بيان المصنع	٢٠٠٧ %	٢٠٠٨ %	٢٠٠٩ %	التموسط للثلاث سنوات %
غزل الحاج عبدالله	٣٠	٢٥	٢٣	٢٩
مصنع الصداقة	٤٥	٤٠	٣٥	٤٠
مصنع نسيج شندي	٣٠	٢٤	٢٢	٢٥,٣
مصنع نسيج كوستي	٢٤	٢٠	١٨	٢٠,٦
مصنع نسيج الدويم	١٥	٢٠	١٢	١٥,٦
مصنع نسيج كادوقلي. مصنع نسيج نبالا	١٥	١٢	١٠	١٢,٦
	٢٦,٥	٢٣,٥	٢٠	٢٧,٨

المصدر بيانات الدراسة

ومن الجدول اعلاه يتضح انخفاض الانتاجية بكل مصانع الدراسة لمستوى يقل عن ٥٠% في كل المصانع ولمتوسط يقل عن ٣٠% لكل السنوات وبكل المصانع . وإن وصلت في بعض المصانع الى ٤٥% كأعلى نسبة في العام الاول ٢٠٠٧ م . وحيث ان العمالة بصالات الانتاج تمثل النسبة الاكبر فيها للعاملات ويوضح ذلك انخفاض إنتاجية العاملات بشكل عام . ويرتبط ذلك بالغياب والتأخير والدوران وانخفاض الكفاءة .

ثانياً التوصيات

١- التوصيات العامة :-

١. حل مشكلات البنيات الاساسية للمجتمع من طاقة محرك ونقل واتصال وخدمات عامة من صحة وتعليم و تعليم فني على وجه الخصوص
٢. نشر التوعية بالمجتمع لنبد العادات والتقاليد الضارة والسلوك الخاطئ والحث على زيادة الانتاج وتربية المجتمع تربية وطنية.
٣. العمل على تخفيض عبء المعيشة وتركيز الاسعار وحل المشكلة الاقتصادية بالبلاد.
٤. الاهتمام بالتصنيع في سياسة الدولة وبالتالي الجدية في حل مشكلات قطاع الصناعة .

ب - التوصيات الخاصة :-

١. حل كل المشكلات الخاصة بالانتاج بالمصانع موضع الدراسة حتى تتمكن من الانطلاق ولعب دورها الهام في تطوير المجتمع .
٢. تعديل شروط الخدمة للعاملات من اجور مجزية وحوافز وخدمات متكاملة تساعد المرأة على الاستمرار في العمل ورفع روحها المعنوية وبالتالي التحمس للعمل .
٣. الاهتمام بتوعية العاملات ورفع مستواهن الثقافي واكتسابهن ثقافة جديدة تتمتع بحب العمل والتربية الوطنية السليمة.
٤. الاهتمام بزيادة التدريب خاصة التدريب الفني في مجال زيادة قدرة العاملات على الانتاج السليم وتدريب المشرفين على اساليب الاشراف الحديثة والمعاملة الحسنة.
٥. الاهتمام بتوفير جو وظروف عمل مناسبة بالمصنع تمكن العاملين كافة والعاملات بوجه خاص من القدرة على التكيف مع صالات الإنتاج وزيادة إنتاجهن.
٦. العمل على حل المشكلات الخاصة بالعاملات وتوفير دور حضانة ورياض اطفال بالمصانع حتى تتخبط العاملات في العمل دون أدنى ضغوط أسرية تدفعها لترك الخدمة بعد الزواج .
٧. التركيز على زيادة الخدمات الاجتماعية المختلفة بكل مصنع مما يرغب العاملات في الاستمرار في الوظيفة .

قائمة المراجع

أولا/المراجع العربية :

- ١/ منيرة محمد ساتي السيد، اثر ضغوط العمل على أداء المدير في قطاع النقل بالدول النامية ، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم 2008 م.
- ٢/ تأنيس حافظ عبد الوهاب ، علاقة ضغوط العمل بما عليه الأداء الوظيفي للمرأة العاملة ، دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة الكبرى رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،القاهرة :٢٠٠٣م.
- ٣/ عبد المنعم جنيد، المدخل في السلوك التنظيمي ،مكتبة جامعة طنطا ، طنطا ١٩٩٩ م .
- ٤/ محمد رشاد الحملاوي ،إدارة الإنتاج والعمليات ،مكتبة :كلية التجارة جامعة عين شمس ، القاهرة :١٩٩٠ م .
- ٥/ على محمد عبد الوهاب ،العلاقات الإنسانية والخدمات ،مكتبة عين شمس ، القاهرة :١٩٩٤م.
- ٦/ عبد الرحمن ابن احمد هيجان ،ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ،معهد الادارة العامة الرياض :١٩٩٨م.

٧/محسن احمد الخضيرى ،الضغوط الإدارية ،دار الثقافة للنشر ،القاهرة : ١٩٩١م.

٨/نجاة سلطان موسى الحليان ،الضغوط الإدارية وأثرها على اتخاذ القرارات بالتطبيق على الادارة العليا بوزارة التربية بالأمارات العربية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عين شمس ،القاهرة: ١٩٩٩م.

٩/عماد الطيب كشرود ،علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث منشورات جامعة قاريونس ،بنغازي : ١٩٩٠م.

١٠/رباب فهمي

١١/ماريون اى هاينز ،إدارة الأداء،ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ ،معهد الادارة العامة الرياض ١٩٨٨م.

١٢ / محمد السيد تمكين الموظفين ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة .مكتبة كلية التجارة ،جامعة عين شمس ، القاهرة ٢٠٠١م.

١٣/حاربي دلسر ،إدارة الموارد البشرية ،ترجمة محمد سليمان عبد المتعال ،مراجعة عبد المحسن جودة ،دار المريخ ،الرياض: ٢٠٠٣م

١٤ /دوجلاس ك.سميث ،إدارة تغيير الأفراد والأداء ..كيف ؟ ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامى ،ايتراك للنشر والتوزيع ،القاهرة ٢٠٠١م.

١٥ /محمود عبد الوهاب محمد مصطفى ،تأثير الاثراء الوظيفي والتمكين على مواجهة الضغوط الوظيفية ،دراسة تطبيقية على شركات التشييد والبناء ،رسالة ماجستير إدارة الأعمال ،جامعة القاهرة ،كلية التجارة ،القاهرة ٢٠٠٧م.

المراجع الانجليزية:

1/French 63

2/Gupta N & Beeh R,T.A Job stresses and Employee Behavior
orgnatonal Behavior and human performance, London 1979.

3/G.moorheed,

4/Roch , P.J, "coping with stress on the job ", Nation Business, 1984

5/Matteson M.T. and ivancevich J.M management job stress and health :
the intelligeht persons guide N.Y :the free press; adivision Macmillan
publishing co. inc; U.S.A 1979.

6/Hans selye, the stress of life , New York :mc Grow – Hill Book
company,1976.

7/J.m ivancevich and M.T. Matteson organizational Behavior, and
management "U.S.A:Irwh 1996."

- 8/cooper .cl. the stress check coping with the stresses of life and work,
N.Y. prehtice hall ,inc, U.S.A:1981
- 9/shirom A.Eden.D.silberwasse and kelleman J.J."Job stresses and risk
factor in coronary Diseas among occupational categories in kibbutzim
social science and medicine, 1973.
- 10/keith
- 11/Michal J. Juices , personnel management Richard D.irwin, inc,
Illinois:1987.
- 12/conger, R.akanungo,"the empowerment process: integrating theory
and practice academy of management Review,vol.13,1994
- 13/G.swell B.w Wilkinson Empower or emancipation shop floor
surveillance in a total quality organization reassess human resource
management, London 1994.
- 14/Bennis R Townsend reinventing leader ship new York : William
marrow publisher,1995.
- 15/Merton Robert , Social Theory and Social Structure , free Press
corporation , 1957 .

