

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

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



السنة التاسعة - العدد السابع عشر

يونيو  
2025

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور  
مأمون عبدالمنعم الأمين



Prof.mam67@gmail.com

السنة التاسعة - العدد السابع عشر - يونيو 2025م



- للتواصل معنا:

★ هواتف ٠٠٢٤٩٩٩٩٠٠٠٠٠٠٠٠ - 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.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

## كلمة رئيس هيئة تحرير ومجلس إدارة المجلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ 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 السابع عشر للمجلة أن 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 أو ربع سنوية حسب ما تقتضيه الحاجة 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 أنتهز 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. زكي مكى إسماعيل - مستشار هيئة التحرير.

٤- أ. د. أحمد عبد العزيز محمد أحمد إبراهيم.

٥- أ. د. إمام مختار عوض التجاني.

٦- د. الهادي أحمد طه محمد صالح.

٧- د. سعد الدين عطية الله عبيد الله.

٨- د. هبة سيد أحمد حسين علي.

٩- د. شاكر خير الله صالح إبراهيم.

١٠- د. عبد العزيز موسى بشارة.

١١- د. علي عثمان حامد الجعلي.

١٢- حسن عبد الحلیم (إخراج فني وتصميم داخلي)

١٣- نور الدين حسن عبد الحلیم (مسئول الطباعة)

## مجالات النشر:

تنشر المجلة الأوراق العلمية 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 بحقها في ترتيب الأوراق المنشورة، وبالإخراج الذي يناسب رؤيتها في النشر والأسلوب والاولوية.
- ١١- ترسل الأوراق المطلوب نشرها الى البريد الالكتروني الرسمي للمجلة بصيغ (ward& pdf).
- ١٢- يتم النشر الكترونياً في الموقع الالكتروني للمجلة.
- ١٣- تسدد رسوم النشر مقدماً عند ارسال الأوراق المطلوب نشرها.

## الفهرس

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين بوزارة المالية - ولاية غرب دارفور  
في الفترة من (٢٠٢٢م - ٢٠٢٤م)

The Role of Human Resource Management in Achieving Job Satisfaction for Employees  
of the Ministry of Finance- West Darfur State 2022 - 2024

د. عبدالله ابراهيم أبكرعبدالله

د. عيسى إبراهيم السيد محمد التجاني..... ٩

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفى دراسة تطبيقية على وزارة المالية والتخطيط  
الاقتصادى ولاية غرب دارفور- الجنية ٢٠٢٢-٢٠٢٤م

The Total Quality Management on Raising the Efficiency of Employee Performance

د. عبدالله ابراهيم أبكرعبدالله

د. أفراح عبد العزيز يعقوب أبكر..... ٤٤

أثر النقل على الاستخدام الزراعي بالولاية الشمالية - السودان ( دراسة حالة مشروع السليم الزراعي )

د. رجاء إبراهيم يوسف العوض..... ٩١

دور أنماط القيادة الإدارية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المصارف السودانية

The Role of Management Leadership Styles in Crisis Management: A Field Study on  
Sudanese Banks

د. شروق فاروق الأمين البشير

د. مالك النعيم

أ.د. محمد عوض الكريم..... ١٠٦

أثر الميز التنافسية ودورها في ترقية المنتجات المحلية بالدول النامية

د. فضل عبد الله فضل بحر..... ١٢٤

دوؤ الجغرافيا السياسية على السياسة الخارجية الأمريكية وتداعياتها على الأمن القومي السوداني

أ. د. هاشم محمد الأمين البدري

أ. صلاح عبد العزيز محمد محمود..... ١٤٩

## معوقات التعليم الفني بالسودان

أ. د. زكي مكي إسماعيل

د. فضل عبد الله فضل ..... ١٩٢  
مشكلات تجارب المؤسسات المحلية لتطبيق نماذج الجودة الشاملة بالسودان تجربة الهيئة القومية للكهرباء  
وسوداتيل

أ. د. زكي مكي إسماعيل ..... ٢١٦

د. فضل عبد الله فضل بحر ..... ٢١٦

Digital Anonymity, Disinformation, and Monetization in Sudan's Conflict: A Configurational  
Analysis

Dr. Amar Bashir Nour Eldaim ..... 244

Dr. Alrasheed Dawood Adam ..... 244

الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي و إدارة الأزمات - بالتطبيق على بنك  
أمدرمان الوطني في الفترة خلال العام ٢٠٢٤م.

د. مختار محمد خليل إبراهيم ..... ٢٥٥

السودان في مفترق طرق

(قراءة في الأبعاد السياسية والتدخلات الخارجية بعد ٢٠١٨)

Sudan at a Crossroads

(A Reading of Political Dimensions and Foreign Interventions after 2018)

د. محمد علي محمد ابوشامة ..... ٢٧٧

**دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
للعاملين بوزارة المالية – ولاية غرب دارفور  
في الفترة من (٢٠٢٢م - ٢٠٢٤م)**

**The Role of Human Resource Management in  
Achieving Job Satisfaction for Employees of the  
2024-Ministry of Finance- West Darfur State 2022**

**د. عبدالله ابراهيم أبكر عبدالله**

أستاذ مشارك- إدارة أعمال - كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية -

جامعة الجنيينة - غرب دارفور- السودان.

**د. عيسى إبراهيم السيد محمد التجاني**

باحث علمي

## المستخلص:

هذه الدراسة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة، الجينية - ٢٠٢٢م - ٢٠٢٤م. تمثلت المشكلة في هل إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية تقوم بوظائفها على مبدأ عدم التحيز والعدالة والمساواة؟ وهل إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية تقوم بتقويم الأداء ويتم ترقيتهم على أسس عادلة؟. وبرزت أهمية الدراسة في أنها الدراسة من الدراسات المهمة في مجال البحوث العلمية المتعلقة بإدارة الأعمال، إذ أن هنالك قلة في الدراسات المحلية. وهدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري فيما يختص بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في وزارة المالية بولاية غرب دارفور بمدينة الجينية، وهذا يعتبر إثراء للمكتبة الوطنية والمحلية، وكذلك العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في وزارة المالية. وافترضت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وتوجد علاقة بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي في وزارة المالية. وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفون والعاملون بوزارة المالية بولاية غرب دارفور. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا الموضوع. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة على اتباع الطرق العلمية الحديثة في التخطيط السليم لتطبيق إدارة الموارد البشرية وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يتماشى مع الواقع والأثر الذي يحدثه الرضا الوظيفي، وضرورة أن تتم إدارة عمليات التوظيف بالوزارة اعتماداً على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص، وضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

## Abstract:

This study is entitled The Role of Human Resources Management in Achieving Job Satisfaction, An Applied Study on the Ministry of Finance, Economy and Manpower - El Geneina - 2022-2024 AD. Finance evaluates performance and promotes them on a fair basis?, The importance of the study emerged in that this study is one of the important studies in the field of scientific research related to business administration, as there is a lack of local studies, and the study aimed to provide a theoretical framework regarding concepts related to human resource management and job satisfaction in the Ministry of Finance in West Darfur state, El Geneina city, This is considered an enrichment for the national and local library, as well as the relationship between human resource management and job satisfaction in the Ministry of Finance. The study hypothesized that there is a relationship between human resource management and job satisfaction, and there is a relationship between selection, appointment and job satisfaction in the Ministry of Finance?, And the study population consisted of managers and heads of departments The employees and workers of the Ministry of Finance in the state of West Darfur, and the study relied on the analytical descriptive approach for its suitability for this topic, and the study reached several results, including the existence of a statistically significant relationship between human resource management and job satisfaction, The study recommended following modern scientific methods in proper planning for the application of human resources management in order to keep pace with the technological development that is in line with reality and the impact of job satisfaction, and the need for employment operations to be managed in the ministry based on appropriate policies in order to ensure equality and equal opportunities, and the need for resource management Human resources by defining the skills and competencies required to achieve the vision, mission and strategic goals.

## الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة:

### مقدمة الدراسة:

لعل المورد البشرى هو من أهم عناصر الإنتاج الذى تملكه أى منظمة، وذلك لدوره الفعال فى تحقيق أهداف وغايات المنشأة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، إذ أن المورد البشرى هو الذى ينادى به استخدام الموارد المادية وترشيدها وتحويلها إلى مخرجات لها قيمة لذلك فقد أولاه العلماء اهتماماً خاصاً فى كتاباتهم وتوصياتهم لكسبه عن طريق التحفز مادياً أو معنوياً للقيام بوظائفه بالصورة المطلوبة.

### مشكلة الدراسة:

يمكن حصر مشكلة الدراسة فى الأسئلة التالية:

- أ/هل إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية تقوم بوظائفها على مبدأ عدم التحيز والعدالة والمساواة؟
- ب/هل إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية تقوم بتقييم أداء العاملين و ترقيةهم على أسس عادلة؟
- ج/ ما مدى دور إدارة الموارد البشرية فى توفير بيئة ملائمة للعمل للعاملين بوزارة المالية-غرب دارفور؟
- د/ إلى أى مدى تساهم إدارة الموارد البشرية فى تحسين العلاقات بين العاملين بوزارة المالية وتحقيق الرفاهة لهم؟

### فرضية الدراسة:

أ/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفى.

### أهداف الدراسة:

- أ/ التعرف على دور إدارة الموارد البشرية فى ممارسة وظائفها بوزارة المالية - غرب دارفور.
- ب/ دراسة وتحليل بيئة العمل بوزارة المالية والتعرف على المشكلات التى تعوق الأداء.
- ج/ التعرف على الأساليب التى تتخذها إدارة الموارد البشرية فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين.
- د/ إثراء المكتبة العربية والإسلامية.

### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية، ومن أهمية دورها داخل التنظيم وخارجه والتى تكمن فى الإنتاج ومو وبقاء المؤسسة، والمورد البشرى تأتى أهميته من كونه المناط به تحقيق أهداف المنظمة عن طريق وضع الخطط والمشاركة الفاعلة فى اتخاذ القرارات الرامية إلى تحقيق غايات المنظمة.

### منهجية الدراسة:

هى الطريقة التى اتبعها الباحثان لإنجاز بحثهما حيث استخدمنا المنهج الوصفى التحليلى.

### حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: كل العاملين والموظفين بوزارة المالية - غرب دارفور، الجينية.
- الحدود المكانية: وزارة المالية والتخطيط الاقتصادى - غرب دارفور، الجينية .
- الحدود الزمانية: ٢٠٢٢م - ٢٠٢٤م
- الحدود الموضوعية: دور إدارة الموارد البشرية فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين بوزارة المالية - ولاية غرب دارفور.

### مجتمع الدراسة:

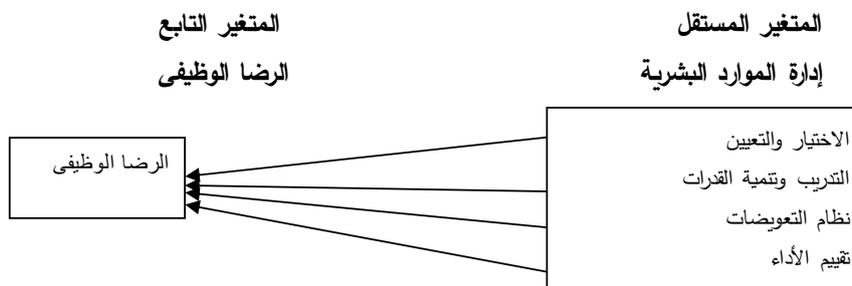
يعنى جميع المفردات الظاهرة التى دونها الباحثان وشملت الأفراد والأشياء التى تكون موضوع مشكلة الدراسة.

### عينة الدراسة:

وهى عبارة عن مجموعة الوحدات التى تم إختيارها من مجتمع البحث لتشمل المجتمع المدروس.

### نموذج الدراسة:

### شكل رقم (١)



المصدر إعداد الباحثان، ٢٠٢٣م

### الدراسات السابقة:

#### ١/ دراسة (Khan ، 2010م) بعنوان:

(Effect of human resource management on organizational performance - an Empirical study of oilgas in Pakistan)

قام هذا البحث بتقييم أثر ممارسة الموارد البشرية على أداء الصناعات البترولية فى الباكستان. استخدم البحث عينة مكونة من (١٥٠) إدارى لعشرون منشأة صناعية. أظهر البحث باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي وجود علاقة قوية للممارسات على أداء هذه المنظمات.

#### ٢/ دراسة (Akhtar Ding Ge ، 2008م) بعنوان:

HMR and firm performance the differential role managerial and continence commitment.

استخدم الباحثان نموذجاً ثنائياً ( الاحتفاظ والأداء) لإدارة الموارد البشرية. وقد أختبر الباحثون ممارسة إدارة الموارد البشرية المطبقة على الإدارة الوسطى فى (٤٦٣) منظمة عامة فى الصين، وقد اختار الباحثون عينة مكونة من (٢١٤٦) إدارى عامل فى تلك المنظمات وتطبيق أسلوب الانحدار وجد الباحثون علاقة إيجابية بين منحنى الأداء مع أداء المنظمات، أما منحنى الاحتفاظ فقد وجد الباحثون علاقة إيجابية مع التزام الإدارة الوسطى ولكن ليس مع أداء المنظمات .

**٣/ دراسة (Kalou ، 2008) بعنوان:**

**(Measuring the impact on organizational performance)**

هدف هذا البحث إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المواد للمنظمات في القطاع الصناعي في اليونان ، واستخدم الباحث وسيلة الاستبانة ووزعت على (١٧٨) منشأة صناعية واستخدم الباحث منهجية المعادلة الهيكلية. أظهر البحث وجود علاقة إيجابية بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة مثل التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، مشاركة الموظفين، الاختيار .

**٤/ دراسة (Singh ، 2004) بعنوان:**

**(Impact of HR practices on perceived firm performance in India)**

تناول هذا البحث أثر ممارسة الموارد البشرية على أداء المنظمات في الهند. وجد الباحث أن هنالك علاقة إيجابية بين عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، ونظام التعويضات، وإشراك الموظفين على أداء المنظمات. ومن أبرز النتائج بين هذه الممارسات تبين أن التدريب ونظام التعويضات كان لهما أكبر أثر على أداء المنظمة .

**٥/ دراسة البشير احمد المرتضي (٢٠١٢م):**

بعنوان أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تنمية الميزة التنافسية للجامعات (بالتطبيق على جامعة الزعيم الازهري ٢٠٠٧م - ٢٠١١م). وتمثلت المشكلة في تقصّي واقع أنشطة والخطط التي تدار بها الموارد البشرية في جامعة الزعيم الازهري وتأثيرها على تنمية الميزة التنافسية للجامعة. وهدف البحث إلى إبراز دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمزايا التنافسية. ومن أهم النتائج مساهمة الابتعاث الخارجي للعاملين بالجامعة في تنمية قدرات ومهارات المبتعثين ، وكذلك تطوير الإدارات والأقسام التي يعملون بها. إن ممارسات ونشاطات قسم شؤون العاملين تساهم في زيادة الميزة التنافسية للجامعة، ولكن رغماً عن ذلك هنالك بعض جوانب القصور في عمل القسم قد يحد من تعزيز القدرة التنافسية للجامعة مستقبلاً.

**٦/ دراسة ثلاب حمد الهاجري (٢٠٠٨م):**

بعنوان الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء (دراسة حالة مقارنة في القطاع المصرفي بدولة قطر بين المصارف الإسلامية وغير الإسلامية). وتمثلت مشكلة البحث في كيفية الاستفادة من خبرة المصارف الربوية في إدارة مواردها البشرية للخروج بتوصيات بما يخدم البنوك الإسلامية. ومن أهم النتائج أكدت الدراسة أن التركيبة العمالية في المصارف الإسلامية في معظمها من القطريين مما أثر بشكل سلبي على الأداء الإداري في إدارة الموارد البشرية من خلال التباين الحاصل في سياسات التدريب والتحفيز والمحيط الإداري العام لصالح المصارف الربوية.

**٧/ عامر محمد عبدالله ابو كروق (٢٠١٦م):**

دراسة بعنوان أثر ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة شركة الأمن الغذائي ٢٠١٠م - ٢٠١٥م). وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم تطبيق إدارة الموارد البشرية بصورة صحيحة وفقاً لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى التميز المؤسسي. وهدفت الدراسة التعرف على مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة المطبقة وتحديد المفاهيم والمبادئ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة الغير مطبقة. ومن أهم النتائج حرص الإدارة العليا على تطبيق الأسس العلمية في عملية الاستقطاب والاختيار في الشركة، وأن تنفيذ البرامج التدريبية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتزيد من كفاءتهم وتحسن اداءهم.

**٨/ حمد عثمان البدي عبدالله (٢٠١٢م):**

دراسة بعنوان إدارة الموارد البشرية في السودان بالتركيز على مجموعتي شركتي جيا و حجار مقارنة بإدارة الموارد البشرية في اليابان. نبعت مشكلة البحث من أن اهم المؤسسات السودانية بصفة عامة ليس لها منهج إداري وأضح مما أدى إلى الفشل في تحقيق معدلات نمو عالية لذلك تطلب الأمر النظر في النماذج الإدارية لدي الأمم الأخرى، والبحث في اي النماذج يمكن تطبيقه على مجتمع الأعمال السوداني، فوجد أن النموذج الياباني لتنمية وإدارة الموارد البشرية هو الأمثل. ومن أهداف الدراسة الوقوف على النموذج الياباني في الإدارة والأسس والمرتكزات التي انبنى عليها خصوصاً في مجال الموارد البشرية، الوقوف على امكانية تطبيق فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية في المنشآت السودانية. ومن أهم النتائج أن معدل دوران العمالة عالي وهذا دليل على عدم الرضا الوظيفي أو عدم الامان الوظيفي أو عدم الاختيار الصحيح للعامل فاغلب العاملين في المنشآت موضوع الدراسة سنين خدمتهم أقل من ١٠ سنوات.

**٩/ مازن عبدالحميد مسودة (٢٠٠٤م):**

دراسة بعنوان أثر تطوير الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة - دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الاردنية الخاصة من ١٩٩٥ - ٢٠٠٣م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - دكتوراة غير منشورة. تسعى الدراسة إلى تحقيق نتائج ملائمة لبيان العلاقة مابين تأثير تطوير الموارد البشرية الصحية وتحقيق الجودة الشاملة في قطاع المستشفيات الاردنية الخاصة. وتتمثل مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي مفاده ماهو أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية الخاصة؟. وهدفت الدراسة لتقديم تصور منهجي عن واقع دور الموارد البشرية الصحية في الاردن واثره في تحقيق الجودة الشاملة في القطاع الصحي، تحديد أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة في المستشفيات. ومن أهم النتائج وجود علاقة بين عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية وتحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات والمؤسسات الصحية.

**١٠/ أحمد ضو البيت صالح ضو البيت (٢٠١٣م):**

دراسة بعنوان أثر استراتيجيات الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة شركة النيل الكبرى لعمليات البترول ٢٠٠٢م - ٢٠٠٩م). ومشكلة الدراسة تتمثل في كيف يمكن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أن تجعل من الموارد البشرية بالمنظمة ميزة تنافسية لها. ومن أهداف الدراسة توضيح الاستراتيجيات التي تجعل من الموارد البشرية ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال. ومن أهم النتائج الإشارة إلى أن نسبة ٩٧% من

المبحوثين يوافقون أن الاختيار للوظيفة يتم بشفافية مما يمكن من اختيار أفضل العناصر للعمل، وأن نسبة ٧٥,٥٪ من أفراد عينة البحث يرون أن شركة النيل الكبرى تمتلك استراتيجية واضحة لتدريب العاملين.

#### ١١ / مبارك داؤود سليمان (٢٠١٤م):

دراسة بعنوان مدخل ادارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو) من ٢٠١٠م - ١٠١٤م. ومشكلة الدراسة تتمثل المشكلة في التعرف على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية. ومن أهداف الدراسة معرفة مدى تطبيق البرامج العلمية الصحيحة في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق المنهج العلمى السليم لمدخل إدارة الجودة الشاملة، التعرف على العقبات التى تحول دون تطبيق برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا - كابو). ومن أهم النتائج أوضحت الدراسة أن عدم تبني الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أبعادها يؤدي إلى تدنى أداء العاملين بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو).

#### ١٢ / دراسة عبدالله عبداللطيف على محمد (٢٠١٢م):

دراسة بعنوان أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسى ( دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات - سوداتل )، ومن أهداف الدراسة التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التى قد تؤثر في مستوى الأداء، التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنك، التعرف على مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التزام الإدارة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في العمليات، ومشاركة العاملين، دعم ومساندة الادارة العليا في تحسين الأداء بالمصارف. ومن أهم نتائج الدراسة أن عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف يعزى لصعوبات تتعلق بتدنى مستوى الوعى والإدراك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعدم توافر متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى قلة برامج التدريب وضعف مشاركة العاملين يضعف من تطبيق الجودة الشاملة.

#### ١٢ / دراسة خليفة على الشروقي (٢٠١٨م):

بعنوان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسى في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، ومن أهداف الدراسة إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسى لوزارة الداخلية في مملكة البحرين. التعرف على واقع التميز المؤسسى في وزارة الداخلية لمملكة البحرين. ومن أهم نتائج الدراسة يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسى سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة. تتمتع وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية، وفقاً لآراء العينة، إلا أن الاحتياجات من الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء التوجه الاستراتيجي للوزارة، وهذا يعني أن لبعده الاختيار والتعيين مجالاً واسعاً لتحسينه، وتشير النتائج إلى انخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط، وربما يمكن أن يفسر ذلك لكبر حجم وزارة الداخلية بدوائرها المختلفة، مستوى الاستقطاب والتعيين في وزارة الداخلية حصل على مستوى مرتفع.

#### ١٣ / دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن (٢٠١٠م):

بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأثرها في تحقيق التميز المؤسسى (دراسة تطبيقية على شركة زين

الكويتية للاتصالات). ومن أهدافها التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة). ومن أهم التوصيات تعزيز اهتمام الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم، اهتمام الإدارة العليا للشركة بالسعي باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، إجراء دراسة أخرى حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية والأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الخليوية بدولة الكويت.

#### ١٤ / دراسة أسعد ورسلان (١٩٨٤م) :

بعنوان الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية. توصل هذا البحث الذي أجرى على عينة مكونة من موظفين يعملون في القطاع الخاص والعام إلى أن نسبة عالية منهم غير راضين عن أعمالهم. ويرتكز عدم الرضا في أسلوب الإدارة والراتب والعلاقات مع المشرفين.

#### ١٥ / دراسة عسكر (١٩٨٦م) :

بعنوان الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي وهي دراسة تطبيقية أجريت بجامعة عين شمس كلية التجارة عام ١٩٨٦م. اتضح أن المناخ التنظيمي يؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي وكلما كان المناخ التنظيمي مناسباً كلما زادت درجة الرضا حيث أثبت البحث أن عدم تحقيق الرضا نتيجة لعدم توفر مناخ تنظيمي مناسب، ونتيجة عدم تعاون الإدارة مع العاملين وعدم إشراكهم في القرار والتخطيط. وأوصى البحث على ضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### ١٦ / دراسة (خيري توفيق) (١٩٨٦م):

بعنوان تأثير سياسات التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتناول ظاهرة تحريك العاملين من الوحدات الحكومية إلى القطاع المشترك بجمهورية مصر العربية بسبب سياسات الحوافز التي تقدمها هذه الوحدات المشتركة. وقد أثبتت أن هذه الحوافز التي تطبقها شركات القطاع المشترك تمثل سبباً أساسياً للرضا وبالتالي استقطاب هذا القطاع للكفاءات من القطاع العام. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق سياسات أكثر فعالية لإبقاء القطاع العام وعدم تركهم له والتوجه إلى شركات القطاع المشترك الذي يوفر حوافز أفضل.

### الإطار النظري للبحث:

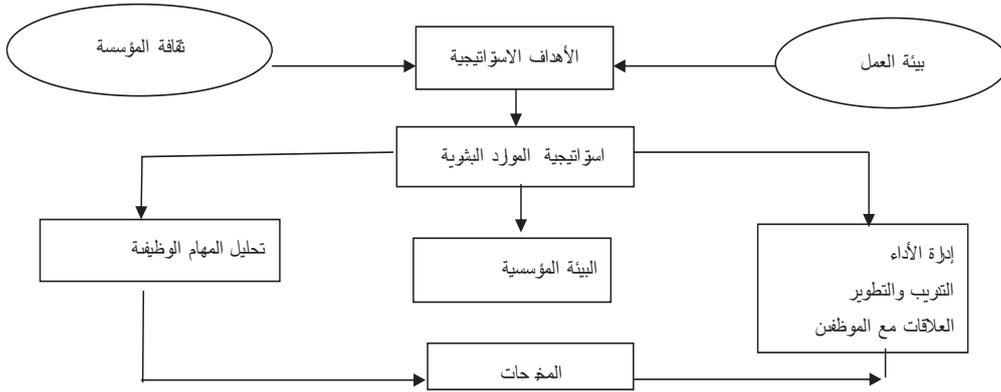
#### إدارة الموارد البشرية:

#### مفاهيم إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من العملية التي تساعد في تحقيق أهداف المنشآت، وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف الشركة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة والتي تتمثل بالطبع على الأشخاص،

وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى .

### شكل رقم (٢) عملية إدارة الموارد البشرية



المصدر: باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية الثانية (نسخه منقحة) ، الفاروق للنشر والتوزيع (٢٠٠٦م) ص ١٠- ١١  
وتعرف أيضاً إدارة الموارد البشرية بأنها ( حالة فكرية واتجاه هادف إلى تشكيل وتحديد الاحتياجات من القوي البشرية ودراسة كيفية توفرها ومعالجة مشاكلها المختلفة) ( أبوسن، ٢٠٠٨م).  
كما عرفها كل من (فلكس نايقرو ، ولويد نايقرو) بأنها) عملية اقتناء العاملين وتنمية مقدراتهم ومهاراتهم وتهئة الظروف الملائمة التي تشجعهم على بذل أكبر قدر من الجهد والعطاء) ( أبوسن، ٢٠٠٨م).  
عرفها معهد إدارة الأفراد (Institute of personnel management) ) في بريطانيا بأنها: ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبالعلاقاتهم داخل المنظمة. ( القحطاني،٢٠١٥م).  
وعُرفت أيضاً بأنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنميته ومكافأه وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. ( القحطاني،٢٠١٥م).

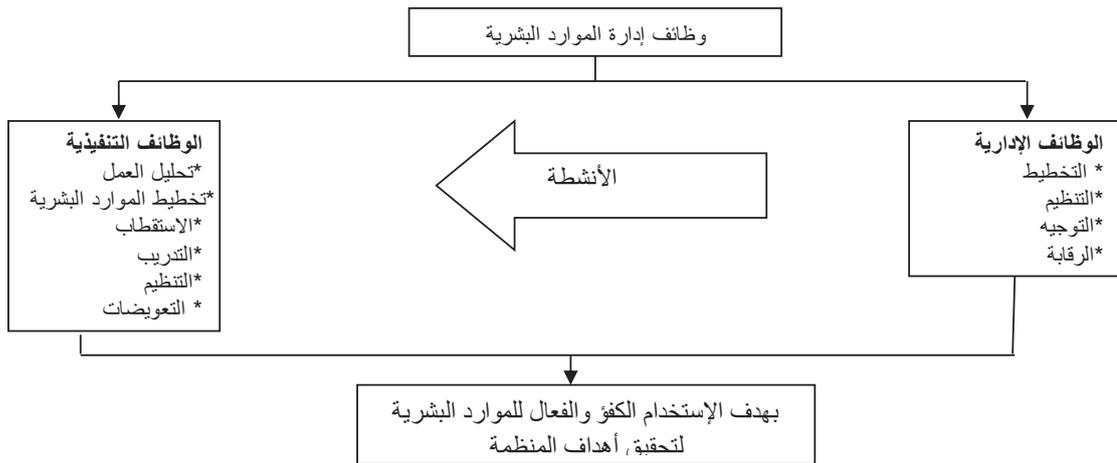
### أهمية إدارة الموارد البشرية:

في حالة عدم اهتمام الإدارة العليا بالعنصر البشري والدور المهم الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية فإن أنشطة هذه الإدارة سوف تتقلص وتنحصر في الأعمال الروتينية والمتمثلة في حفظ السجلات ومراقبة انتظام العاملين حضوراً وانصرافاً وما إلى ذلك ، أما إذا كانت النظرة إيجابية تجاه الإدارة فإن ذلك ينعكس على تنظيم جهاز الموارد البشرية من حيث المستوي والحجم والتنظيم الداخلي مما يجعلها إدارة متخصصة ويعمل بها أفراد مؤهلين ويحتل مكانة تنظيمية بالهكل التنظيمي العام للمنشأة ويفضل أن تكون على اتصال مباشر وتنسيق تام مع الإدارة العليا وتجاه الإدارات الأخرى بالمنشأة ذو شقين:

أ/ الدور الاستشاري : حيث يقوم فيها مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين وتساعدهم على حل المشاكل التي تواجههم والخاصة بمرووسيتهم فتلعب إدارة الموارد البشرية هنا دور المرشد الناصح.

ب/ الدور التنفيذي : تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية كالسياسات الخاصة بالقوي العاملة ، إعداد البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية ، الاحتفاظ بالسجلات ، تقديم الخدمات للعاملين كالخدمات الطبية والاجتماعية ، بالإضافة إلى رقابة أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية وذلك عن طريق طلب إدارة الموارد البشرية بيانات عن الإدارات المختلفة ثم تقوم الإدارة بتحليل تلك البيانات واستخلاص النتائج وتحديد الانحرافات واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات .

### شكل رقم (٣) يوضح الأنشطة الإدارية والتنفيذية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: د/علياء جراد وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي ، الفرقة الثالثة ، مكتبة الإقتصاد ٢٠١٩ م ص ١٧

### أهداف إدارة الموارد البشرية:

الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات الصغيرة منها والكبيرة ، العامة أو الخاصة ، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية كفؤة وفعالة وتطويرهم بطريقة تلبى رغبات واحتياجات المنظمة ، وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في الآتي:

#### (أ) الأهداف الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية :

فهى تحقق أهداف المجتمع من خلال الاستخدام والتشغيل للأفراد وفقاً لمؤهلاتهم مما يساعد على نمو وتطوير المجتمع.

#### (ب) الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية :

فبما أن إدارة الموارد البشرية كنظام تمثل في النظام الكلي للمنظمة ، إذأً فهى تؤدى وظائفها بتناسق وتناغم مع أجزاء النظام الأخرى ويبرز أهدافها التنظيمية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية .

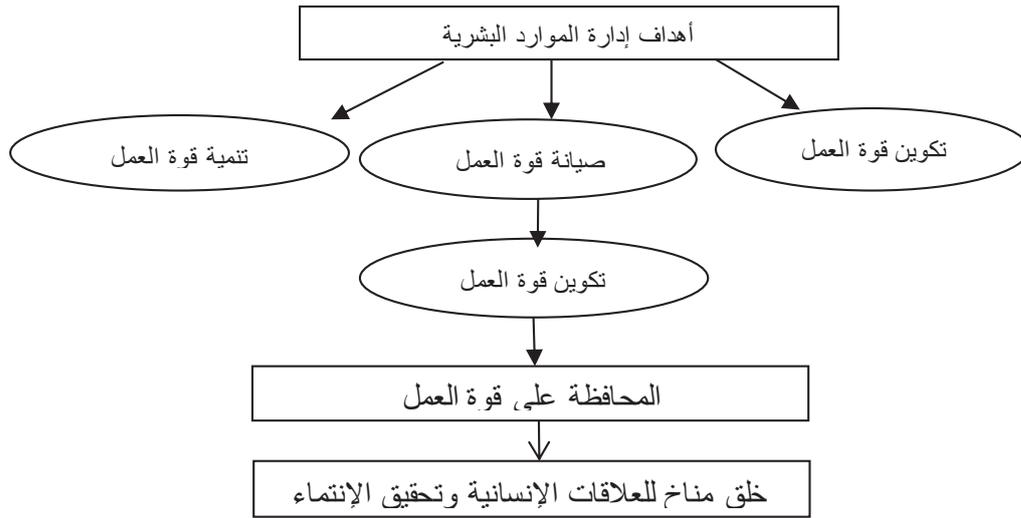
#### (ج) الأهداف الوظيفية لإدارة الموارد البشرية :

يكون ذلك من خلال قيامها بوظائفها التخصصية الخاصة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة من ترقية ، وتدريب ، وحفظ الحقوق ، وحل مشاكل العاملين والسعي لرفاهيتهم ... الخ .

#### د) الأهداف الإنسانية لإدارة الموارد البشرية :

وذلك لإعتبار أن المورد البشري هدفاً للعملية الإنتاجية فضلاً عن كونه عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج إلى إشباع رغباته وحاجاته حتى ينصرف الإنتاج .

#### شكل رقم (٤) يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: على السلمي ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى (القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، نوفمبر ١٩٩٧م ص ١٣٦ .

وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة تتكون من جميع الوظائف الهادفة إلى رفع الإنتاجية عن طريق تكوين قوة عمل قادرة على العمل أو رغبة فيه ،على إعتبار أن أداء العاملين يعبر عنه المعادلة التالية : مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل .

وظائف إدارة الموارد ضمن هذا السياق تنقسم إلى:

أولاً : وظائف تهدف إلى زيادة المقدرة على العمل

#### ١) التخطيط والاختيار :

تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى الكفاءة عن طريق اتباع أسلوب تخطيط القوى العاملة على أساس علمي

سليم ينطوي على الخطوات التالية :

أ/ تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف التنظيم .

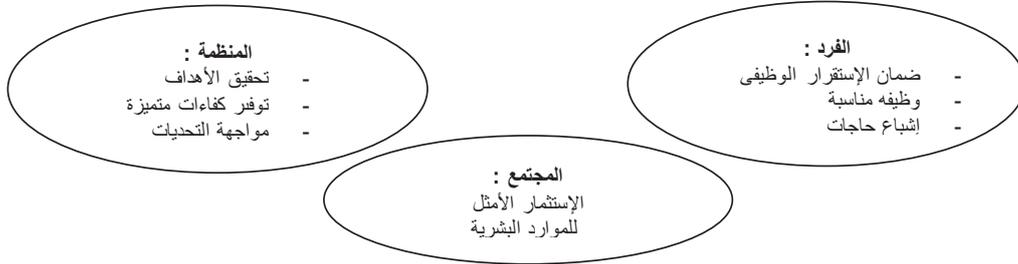
ب/ توصيف الأعمال والوظائف المختلفة .

ج/ تحديد المؤهلات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف .

د/ دراسة قوي العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توافرها على سد النقص والتخلص من الزيادة

لأن هذا الأسلوب يضمن التأكد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له وهذا مصدر لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

## شكل رقم (5) يوضح أن تخطيط الموارد البشرية يحقق الفائدة لكل من الفرد، المنظمة، المجتمع



المصدر: د/ مصطفى يونس كامل، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي) الطبعة العربية الأولى،

الأردن، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع - ٢٠١٤ م ١٤٣٥ هـ - ص ٨٧

### (٢) التدريب:

تعتبر من الأدوات الخطيرة التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية ويعرف على أنه ( وسيلة لتنمية قدرات الأفراد على إنجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الإنتماء للمنظمة) ومن المزايا التي يحققها التدريب:

(أ) تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعلهم يؤدون عملهم بقدر عال من الكفاءة .

(ب) تنمية مقدرات الأفراد لتقلد وظائف أرفع من التي يشغلونها حالياً مما يرفع من معنوياتهم .

(ج) تنمية روح المبادرة والابتكار (ماهر الخزاعي، ص١٢).

(د) يعمق التدريب كمنهج نظامي متكامل التصور الموحد لأهداف المنشأة بين العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية مما يخلق نوعاً من التفاعل وتبادل الخبرات وتنمية روح التعاون بينهم فتقل الصراعات ويتحقق إستقطاب الطاقات البشرية الكلى.

### ثانياً: وظائف زيادة الرغبة في العمل

#### (١) الاتصالات:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في تنمية وسائل الاتصالات بين الإدارة والعاملين من ناحية أخرى، مما يساهم في خلق حد من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة .

#### (٢) الحوافز:

تمثل الحوافز تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات العاملين، وبقدر ما تكون الحوافز متفقة مع حاجات الأفراد العاملين بقدر ما يكون الإشباع أكثر وبالتالي يرتفع مستوى رضا العاملين عن عملهم وتقوى لديهم الرغبة في العمل، فالحوافز إما أن تكون مادية أو معنوية.

#### الحوافز المادية:

١. الأجر الذي يعتبر أهم من حوافز العمل في المجتمعات النامية نظراً لضعف الأجور فيها .
٢. الزيادات في الرواتب والأجور، وتنقسم إلى:

- زيادات دورية: التي تجري كل فترة محددة وهي من الحوافز المادية النشطة لزيادة الكفاءة الإنتاجية .
- الزيادات الممنوحة للأفراد لقاء ارتفاع نفقات المعيشة .
- الزيادات الاستثنائية : تمنح لبعض الأفراد تقديراً لأعمالهم النشطة البارزة والمميزة

#### (أ) مكافآت الإنتاج :

- وهي من أكثر الحوافز المادية تأثيراً في رفع الكفاءة الإنتاجية إذا توفرت شروط محددة وهي:
- ارتباط المكافأة بطريقة مباشرة بالإنتاج والأداء.
  - اتفاق المكافأة مع رغبة الفرد في زيادة دخله إذا زاد الإنتاج.
  - وجود ضمان في الحصول على المكافأة بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.

#### (ب) حوافز مادية أخرى متمثلة في:

- توفير الظروف المادية المناسبة لطبيعة العمل .
  - توفير خدمات مختلفة (خدمات تعليمية، ثقافية، اقتصادية، ترفيهية ، وخدمات السكن والنقل والرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية.
- وهذه الخدمات تساهم بشكل غير مباشر في زيادة الكفاءة الإنتاجية للفرد من حيث تأثيرها على رفع معنوياتهم وتحقيق صحتهم.(ماهر الخزاعي، ص ١٣-١٤).

الحوافز الغير مادية (المعنوية):

وتعرف بأنها الحوافز التي تشبع الحاجات النفسية والذاتية فتشبع هذه الحوافز الحاجات المتعلقة بالشعور بالاعتزاز في العمل والشعور بالتقدم والرقي والشعور بالمركز الأدبي والمكانة الاجتماعية، ومن أمثلتها الاحترام في المجموعة والأوسمة المختلفة والشهادات التقديرية.

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي دراسة حاجات الأفراد وتصميم نظم الحوافز الكفيلة بإشباع تلك الحاجات لضمان رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية . (زكي مكي إسماعيل، ٢٠١١م، ص - ٢٣٠ )

وبعد هذا الطرح فإن هنالك عوامل تعوق قدرة إدارة الموارد البشرية في إيصال رسالتها في رفع الكفاءة الإنتاجية ، فهنالك عوامل داخلية وعوامل خارجية.

(أ) العوامل الداخلية : مدى توفير الخبرات اللازمة بإدارة الموارد البشرية، مدى إقتناع ومساعدة الإدارة العليا ، مدى تعاون الإدارات الأخرى .

(ب) العوامل الخارجية : التشريعات والقوانين، النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية (زكي مكي إسماعيل، ٢٠١١ م ) ص ٢٣٥ .

#### أنواع أخرى من الحوافز:

هنالك العديد من الحوافز الأخرى التي تشجعها المنظمات لتحفيز العاملين ومنها :

المكافآت الإستثنائية، الرحلات المجانية، الأجهزة المنزلية، الأدوات الشخصية، خطابات الشكر، كؤوس الإمتياز، السيارة ، العمرة أو الحج . مجدي عبد الله شرارة ، ٢٠١٩م، ص ١٨٣ - ١٨٤ ).

شكل رقم (٦) يوضح أنواع أخرى من الحوافز التي تشجعها المنظمات لتحفيز العاملين

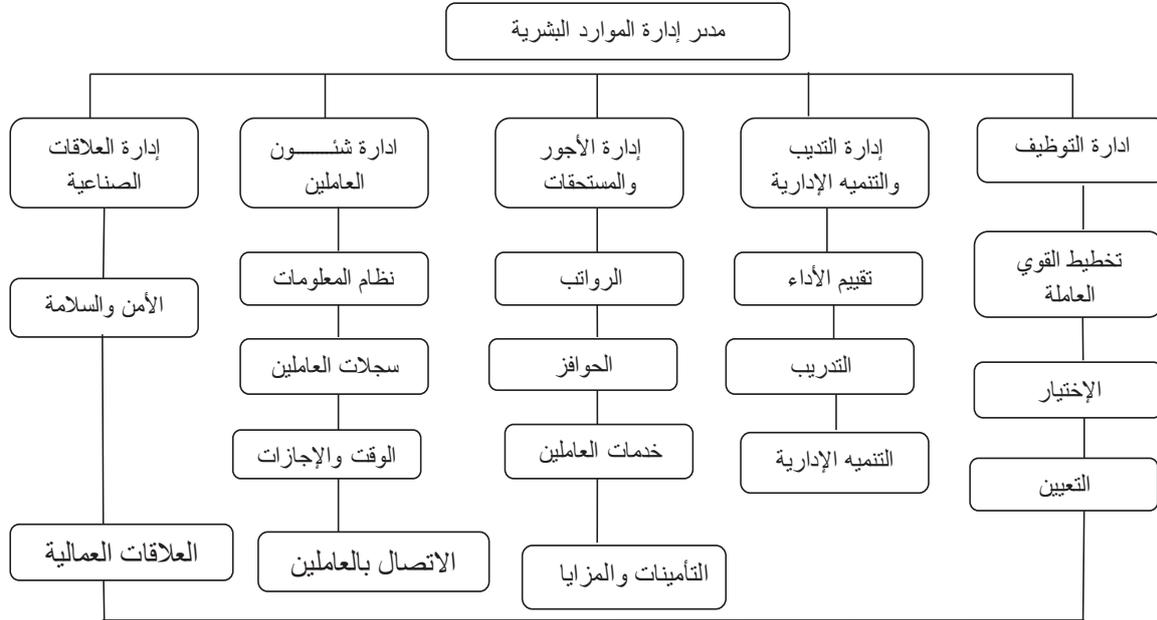


المصدر : د/ مجدي عبد الله شراره ، الإتجاهات والأدوار في إدارة الموارد البشرية ، ٢٠١٩م، ص ص - ١٨٣ - ٨٤

### تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية :

-يختلف تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية باختلاف حجم المنظمة، فالمنظمات الصغيرة قد لا يوجد فيها قسم للموارد البشرية بينما توجد أقسام كثيرة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة وكذلك يتأثر تنظيم إدارة الموارد البشرية بمدى اهتمام المنظمة بهذه الموارد، وكذلك نوع المنظمة وفي المنظمات كبيرة الحجم يزداد عب العمل في الأنشطة المختلفة للموارد البشرية ويتم تمثيل كل نشاط في إدارة أو قسم مستقل سواء على المستوى الافقي ( كإدارات ) أو على المستوى الراسي في شكل (أقسام متخصصة ) وهنا تظهر كافة وظائف إدارة الموارد البشرية في شكل وحدات تنظيمية متخصصة كما في الشكل التالي(مجدي عبد الله شراره ، ص ١٣٠):

شكل رقم (٧): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: د/ مجدي عبدالله شرارة، الإتجاهات والأدوار في إدارة الموارد البشرية، ٢٠١٩م ص ١٣١

العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية :

ينظر البعض إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مركز تكلفة وليست مركز ربحية وفي حالة عدم قدرة مدير الموارد البشرية على تبرير جدوى برامجه فإنه يفقد بذلك اهتمام الإدارة العليا وباقي المديرين ببرامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية ، وعلى مدير الموارد البشرية أن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا وباقي المديرين معلومات تفيد جدوى وعائد البرامج التي يديرها ، ومن بين هذه المعلومات:

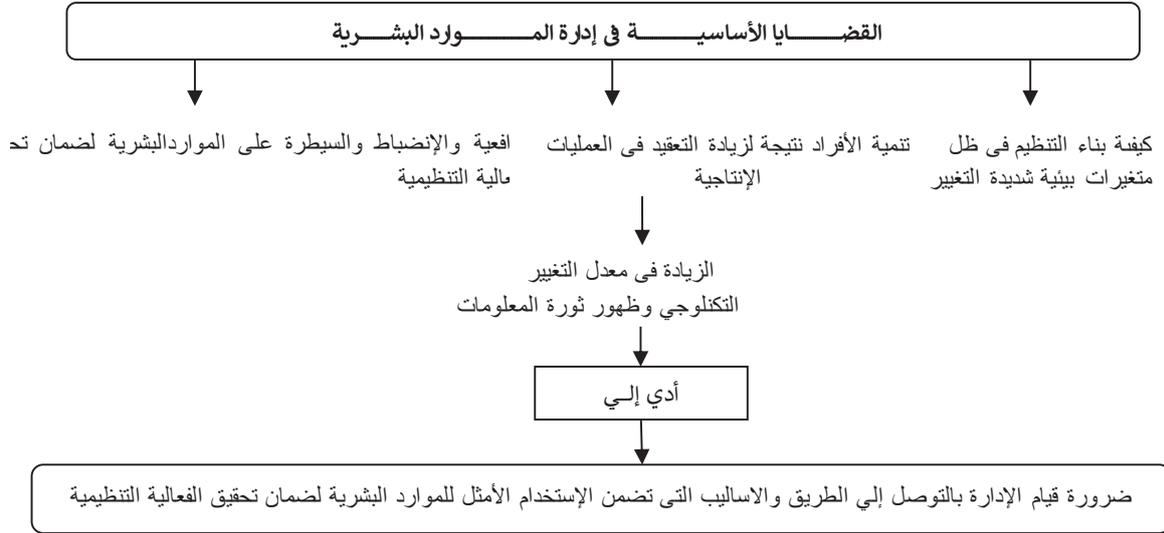
- ١- معلومات عن مدى مساهمته في تحقيق الأهداف الكلية والاستراتيجية للمنظمة .
  - ٢- معلومات عن مدى مساهمة برامجه وأنشطته في تحقيق الربحية للمنظمة .
  - ٣- معلومات عن مدى قدرته على تقديم واقعية وكمية بخصوص تكاليف الأنشطة ونتائج وجدوى هذه الأنشطة .
  - ٤- معلومات عن مدى استخدامه لسياسات محددة وهامة بخصوص العاملين والمنظمة .
  - ٥- معلومات عن مدى معالجته لمشاكل محددة وهامة بخصوص العاملين والمنظمة .
- ويمكن وضع هذه المعلومات السابقة في شكل تقارير المراجعة الإدارية وفي شكل تقارير لأرقام ونسب النشاط كالتالي :

(١) تقارير المراجعة الإدارية : وتضم المعلومات التالية:

التطور في التنظيم الإداري للموارد البشرية ( الخطط والهيكل والعلاقات )، التطور في عدد العاملين ومؤهلاتهم وتدريبهم، مدى توافر المعلومات عن الموارد البشرية وكيفية تدبيره، التطور في أنظمة إدارة الموارد البشرية، التطور في أنشطة إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، الإختيار، والتدريب ... الخ).

(٢) تقارير أرقام ونسب النشاط: يمكن عرض التطور في أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية في شكل ميزانية لإدارة الموارد البشرية توضح مدى التطور في مجالات إدارة هذه الموارد (مجدي عبد الله شرارة ، مصدر سابق ص ١٣١ - ١٣٢) .

### شكل رقم (٨) يوضح القضايا الأساسية في مجالات إدارة الموارد البشرية



المصدر: د/ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى ( القاهرة ، دار النشر للجامعات ٢٠١٣ م ) ص ٢٨

## الرضا الوظيفي:

### مفهوم الرضا الوظيفي:

- هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة واشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة .
- مفهوم مركب وله عدة أوجه ، حيث يري بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المهمدات الخاصة بالرضا ، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل : روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين ببعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوي الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم وغط الإشراف الذي يخضعون له، وهنالك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.
- وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل ، موظف ) تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع إحتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله . ( عصام عبداللطيف عمر، ٢٠١٥م، ص ٧-١٥
- يعرف الرضا الوظيفي بأنه ( الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فصبح إنساناً يستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية) . (محمد الحسن التيجاني، ٢٠١٠م، ص ٥٨).

### أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت بإهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لان معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويزيد عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين معاً مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع . (عصام عبداللطيف عمر، مرجع سبق ذكره).

### و تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في الآتي:

1. إن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع درجة الطموح لدي العاملين بالمنظمات المختلفة.
2. إن إرتفاع مستوي الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة وانخفاض معدلات دورات العمل فيها .
3. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة .
4. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .
5. هنالك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي في العمل، فكلما كان هنالك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج .
6. إن تحقيق الأمن والاستقرار النفسى والفكرى والوظيفي للأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو الهدف الذى تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها . (البدراى، ٢٠٠٤م، ص٣٤).

### أنواع الرضا الوظيفي:

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين رئيسيين هما:

1. الرضا العام عن العمل : ويُعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل ، بمعنى هل هو راضى أم غير راضى هكذا على الإطلاق ، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضي عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك ، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضي عنها أصلاً ، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله.
2. الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حدة ، وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقى، الرعاية الصحية الإجتماعية، ظروف العمل، أساليب الإتصال داخل المنظمة، العلاقات مع الزملاء. (فرج ظريف شوقى، ص٤٣).

### عناصر الرضا الوظيفي:

تتعدد العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي ومن أهمها ما يلي:

- أ/ نمط الإشراف: يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين ، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والإحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه ، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق فيما بينهم ، بالإضافة إلى تعهدهم بالرعاية والتوجيه

السليم ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي واطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره واعطائهم حقهم من التقدير في حينه .

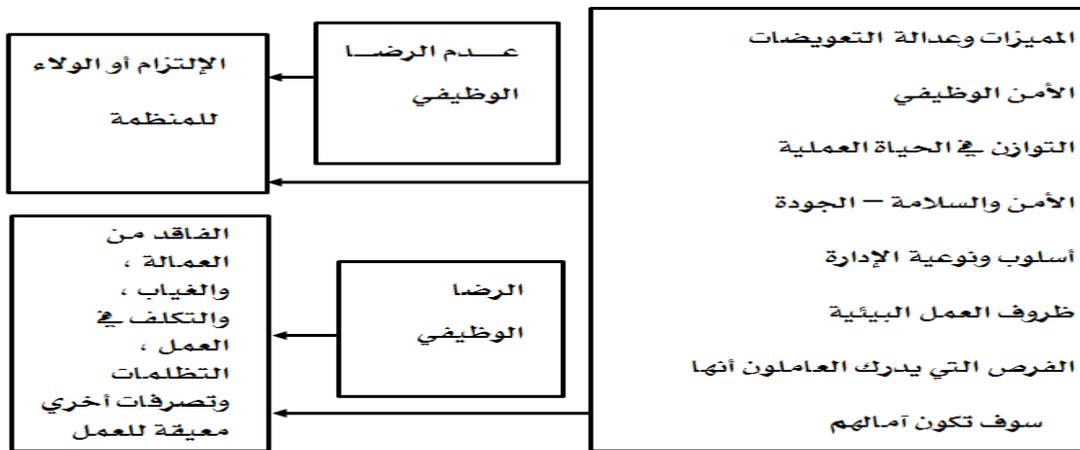
### ب/ فرص الترتي والنمو:

تشير نتائج الدراسات بوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل ويرى ( فروم ) أن العامل المحدد لأثر فرصة الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً، فكلما قل رضاه عن العمل، وعلنه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها ، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له السعادة .

### ج/ بيئة العمل :

لا شك أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل تلعب دوراً هاماً في مدى تعلقه بوظيفته ، واندماجه في العمل ، فالمنظمات تسعى دائماً على توفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفر فرص الصداقة والتعامل والتعاون فيما بينهم ، وكذلك توفر علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة ، إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، وتعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة ومتكاملة (الطيب إيهاب، ٢٠٠٠م، ص٥٥).

### شكل رقم (٩) يوضح العناصر التي يتكون منها الرضا وعدم الرضا الوظيفي



المصدر: مجدي عبدالله شراره ، الإتجاهات والأدوار في ادارة الموارد البشرية ٢٠١٩م . ص ٢١٣

### عوامل الرضا الوظيفي:

#### أ/ العوامل الخاصة بالفرد :

حيث أن لكل فرد حاجات خاصة به تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب .

#### ب/ محتوى الوظيفة :

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي لمحتوي الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فرمما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة وفق قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته ، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

**ج/ عوامل خاصة بالأداء:** يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء :

١. إرتباط الأداء بحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة .

٢. إدراك الفرد بأن حوافز العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين .

**د/ مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد :**

وهو ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضي والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل ، وبعض الأفراد قد لا يكتفى بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

**هـ/ العوامل التنظيمية:**

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب إتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك مع بيئة وظروف ونوع العمل. وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط الذي يمارسها الفرد، وهنالك أيضاً عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي كفاية الإشراف المباشر، الرضا عن العمل نفسه، الإندماج مع العمل نفسه ، عدالة الحوافز المالية ، الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

وكذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من خلال عوامل الرضا التالية :

الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة، الرضا عن الأجر وملحقاته، الرضا عن علاقات العمل(الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين) ، الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة ، الرضا عن بيئة العمل المادية، الرضا عن سياسات الأفراد ( الرضا عن تقييم الأداء ، الرضا عن نظام الترقي )، الرضا عن طريق التحفيز وأسسهوم ومعاييرهم، الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

ومن العوامل المؤثرة على رضا الأفراد أيضاً الإستقرار في العمل، ظروف العمل، تقدير العمل المنجز، المزايا المتحصلة عليها خلاف الأجر. (عصام عبد اللطيف عمر ، مصدر سابق ص ص ١٦-٢٢).

**عناصر(عوامل ) الرضا:**

- الرضا عن الأجر: الذي يسد الحاجات ويشعر بالأمن والمكانة الإجتماعية ، ورمز تقدير من المنظمة للفرد .
١. الرضا عن محتوى العمل: الذي يحقق الإشراف الوظيفى والتنوع فى إظهار المهارات من خلال :
    - ~ درجة تنوع مهام العمل: حتي لا يسبب الملل أو يكون السبب فى تخفيض نسب الزكاء .
    - ~ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: الحرية فى الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية .
    - ~ استخدام الفرد لقدراته لزيادة الرضا عن العمل .
    - ~ خبرات النجاح والفشل فى العمل: ليحقق للفرد تقديره واعتزازه بذاته .
  ٢. الرضا عن فرص الترقى: لتحقيق التطوير من الأفراد .
  ٣. الرضا عن الإشراف: لتحقيق الترابط بين العاملين والمشرفين، لسهولة تنفيذ الأوامر واحكام السيطرة عليهم .
  ٤. الرضا عن جماعة العمل: لتحقيق التفاعل والتفاهم والتنسيق مع معرفة كل فرد بالدور والمهمة التي يؤديها.
  ٥. الرضا عن ساعات العمل: مع توفر ساعات للراحة ، التي تحقق المنافع لدي الفرد فيها .
  ٦. الرضا عن ظروف العمل: يؤثر فيها الظروف المادية والعائد الذي يحصل عليها الفرد مهما كانت الصعوبة فيه.( عصام عبد اللطيف عمر ، ص ص ٢٤-٢٥)

### عوامل عدم الرضا:

ظروف العمل المادية ، المرتب والأجر، العلاقات مع الزملاء، العلاقات مع المرؤوسين، نوع الإشراف، الأمن والإستقرار فى العمل. (على عبدالله آدم، ص ١٠٠-١٠٦).

### العلاقات الإنسانية فى الإدارة:

برغم التطور الهائل فى المنظومات الإدارية يبقى عنصر العلاقات الإنسانية أساسياً بقوة فى درجة النجاح أو الإخفاق لهذه المنشأة أو تلك ، وكما أن المدارس الإدارية والاقتصادية بصورة أشمل أخذت تميل إلى المناحي العلمية أكثر من غيرها لاسيما فى المدارس الغربية التي تعتبر المنتج الاقتصادي (عامل ، موظف) على أنه آلة منتجة لا ينظر إلى مشاعرها أو طبيعة التعامل الإنساني معها (منال احمد البارودي، ٢٠١٥م، ص ١٨-١٩).

### الدراسة الميدانية:

### نبذة تعريفية عن وزارة المالية والاقتصاد والقوة العاملة ولاية غرب دارفو:

#### أولاً: النشأة

فى إطار نظام الحكم الفدرالي الذي انتظم فى السودان ، منذ العام ١٩٩٤م حينما صدر المرسوم الجمهوري العاشر والذي بموجبه تقسم السودان الى (٢٦) ولاية من بينها نشأت ولاية غرب دارفور حيث انشطرت عن اقليم دارفور الكبير ، والذي أدى إلى قيام ونشأة ولاية غرب دارفور، وذلك فى صيف العام ١٩٩٤م وقامت معها عدد من المؤسسات الحكومية والتي من بينها وزارة المالية والاقتصاد .

#### ثانياً: التطور

### تطور في الهيكل التنظيمي - تطور في المهام والاختصاصات:

أ/ إختصاصات ومهام وزارة المالية: إعداد منشورات الموازنة السنوية و ارساله لجميع الوزارات و الوحدات الحكومية/ إصدار أمر التحويل بالصرف/ إصدار مشروع الموازنة بصورة نهائية/ إدارة الانفاق الجاري وفقا لأهداف وسياسات الولاية/ الاستمرار في وضع السياسات الإصلاح الضريبي بالولاية/ إيجاد مصادر جديدة للإيرادات والعمل على توسيع مواعين الإيرادات/ المتابعة والتنسيق والإشراف على تنفيذ الموازنة العامة للولاية/ وضع الاستراتيجية الولاية/ حصر أصول وممتلكات الولاية/ رصد سلع الأمن الغذائي وتأمين المخزون الاستراتيجي للولاية / توظيف موارد الولاية/ الإشراف على الأداء المالي والإقتصادي للهئات العامة والشركات/ تنظيم النشاط الصناعي والتجاري للولاية/ إحداث التنسيق بين الإيرادات المالية للولاية .

ب/ مهام واختصاصات الادارة العامة للتخطيط والتنمية : إعداد وتنفيذ موازنة التنمية الولاية/ إحكام المتابعة والرقابة عن سير تنفيذ المشروعات التنموية بالولاية، القومية منها و الولاية/ الإشراف على المشروعات الممولة أجنبيا أو المشروعات التي ترتبط مع الولاية / جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها ونشرها دوريا للجهات المستفيدة/ إعداد التقارير الاقتصادية سنويا بالتنسيق مع الوزارت والمؤسسات/ إعداد الأطلس التنموي بعمل مسح لتحديد إحتياجات التنمية الولاية/ توثيق الأنشطة التنموية ونشرها عبر وسائل الإعلام/ إجراء المسوحات للموارد الطبيعية وتصنيف المشروعات التي تجري لها دراسات/ تحديد أولويات الصرف على مشروعات التنمية حسب الأسبقيات/ إبرام العقود الخاصة بمشروعات التنمية وفق قانون الشراء والتعاقد .

### ثالثا: الهيكل التنظيمي لوزارة المالية والقوي العاملة

أ/ الوزير ويتبع له: ديوان شؤون الخدمة/ لجنة الاختيار للخدمة العامة/ إدارة المراجعة الداخلية.  
ب/ المدر العام ويتبع له: المكتب القانوني/ المستشار القانوني / وحدة الإعلام والعلاقات العامة / مركز المعلومات ونظم المعلومات والاتصالات/ وحدة المراجعة الداخلية/ وحدة التدريب.

### ج/ الإدارات :

#### ١- الادارة العامة للتنمية والتخطيط وتتبع لها الاقسام التالية:

أ/ إدارة التخطيط الاستراتيجي والبحوث( قسم التخطيط/ قسم البحوث والدراسات/ قسم المتابعة والتقييم).

ب/ إدارة تنسيق العون الخارجي: قسم وحدة الفقر/ قسم مبادرة المجتمعات الصديقة(وحدة الإنفاق العام/ وحدة بناء السلام والتنمية).

ج/ قسم ميزانية التنمية.

د/ قسم المعلومات.

#### ٢. الإدارة العامة للميزانية: وتتبع لها الإدارات التالية :

أ/ إدارة الإيرادات (قسم المتابعة / قسم الإيرادات/ قسم الرصد و المتابعة ).

ب/ إدارة المصروفات:( قسم التمويل العام/ قسم التمويل الداخلي /قسم الرصد والمتابعة).

### ٣. الإدارة العامة للحسابات: وتتبع لها الإدارات التالية :

أ/ إدارة الحساب الجاري:( القسم المحاسبي).

ب/ إدارة الحساب العمومي:(قسم الحسابات العمومية والوحدات/ قسم الرصد والمتابعة).

ج/ إدارة قسم الحساب الختامي:( قسم الحسابات الختامية /قسم الرصد والمتابعة).

د/ التدريب الحسائي:(قسم التدريب الداخلي/ قسم التدريب الخارجي/ قسم الرصد والمتابعة/ قسم التحصيل الإلكتروني).

### ٤. الإدارة العامة للتجارة والتعاون والتمويل: وتتبع لها الإدارات التالية:

أ/ إدارة التجارة الداخلية:( قسم تجارة الحدود/ قسم المخزون الاستراتيجي/ قسم المحطات/ قسم البورصة).

ب/ إدارة التعاون : ( قسم التعاونيات/ قسم المواد التعاونية والصناعات/ قسم الجمعيات الزراعية).

### ٥. الإدارة العامة للنقل والبتترول : وتتبع لها الإدارات التالية:

أ/ إدارة النقل : ( قسم النقل الداخلي/ قسم النقل للمحليات).

ب/ إدارة المشتقات البترولية : ( قسم الرقابة/ قسم الوحدات).

### ٦.الإدارة العامة لتنمية وتطوير الموارد: وتتبع لها الوحدات المساعدة التالية :

أ/ إدارة الإيرادات:( قسم الإيرادات الخارجية/ قسم الإيرادات الداخلية).

ب/ إدارة البورصة:( قسم التحصيل الموحد/ قسم الترويج).

ج/ إدارة أسواق الماشية والقطعان : ( قسم أسواق الماشية/ قسم القطعان).

د/ إدارة أسواق المحاصيل : ( قسم أسواق المحاصيل الداخلية/ قسم تجارة المحاصيل).

هـ/ إدارة مكافحة التهريب من المحاصيل:( قسم مكافحة التهريب للقطعان/ قسم مكافحة التهريب من العوائد/ قسم وحدات المحليات).

### ٧. الإدارة العامة للتعاقد والشراء والاصول : وتتبع لها الإدارات التالية :

أ/ إدارة التخلص من الفائض والاصول:( قسم التخلص من الفائض/ قسم الشراء/ قسم التعاقد).

ب/ إدارة الامدادات : ( قسم المخازن/ قسم المخزونات/ قسم ادارة الوحدات).

### ٨. إدارة الجودة والقياس : وتتبع لها الاقسام التالية :

( قسم القياس/ قسم التوجيه / قسم المتابعة والتقييم).

### ٩. إدارة تنمية الموارد البشرية : وتتبع لها الأقسام التالية :

( قسم التدريب/ قسم التخطيط/ قسم السجل التدريبي/ قسم الوحدات).

### ١٠. إدارة الشئون المالية الإدارية: وتتبع لها الأقسام التالية:

( قسم الشؤون المالية/ قسم شؤون العاملين / قسم الشؤون الإدارية / قسم الامدادات بالوزارة).

المصدر : منشورات وزارة المالية والإقتصاد والقوى العاملة (ولاية غرب دارفور، ٢٠٢٣ م).

### إجراءات الدراسة الميدانية:

تتناول أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى تقييم أداة الدراسة كما يلي:

١- **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 اعتمد الباحثون على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، والاستبيان هو الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية، ينقسم 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.

### ٢ - إجراءات البحث (مجتمع البحث والعينة):

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في وزارة المالية والقوى العاملة - ولاية غرب دارفور، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد من مجتمع الدراسة من الموظفين، مجتمع الدراسة الكلي (١٥٠) الذي تم أخذ عينة عشوائية من (٦٠) حيث قام الباحث بتوزيع عدد (٦٠) إستبانة على المستهدفين واستجابة (٦٠) فرداً أي نسبة الإستبانة المستردة (١٠٠٪) وهذه تعني النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

### ٣ - صدق و ثبات أداة الدراسة الأولية:

للتحقق من مدى صدق وثبات أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على الجهة الأكاديمية المشرفة للبحث، وهو ذو الخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي، وحيث تم العمل بملاحظاته لتكون الإستبانة في صورتها النهائية.

### ٤ - 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 مدى 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، والجدول التالي يوضح نتائج

هذه الإجراءات:

## جدول رقم (١) يوضح الثبات والصدق للفرضيتين:

الصدق	الثبات	البيان	
٠,٨٩٥	٠,٧٦٩	٢٦	العبارات
٠,٨٤٢	٠,٧٣٦	٢	الفرضيات

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول رقم (١) أن بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م لعينات الاستبيان بلغ ٠,٧٦٩ أي ٧٧٪ والثبات لفرضيات الدراسة ٠,٧٣٦ أي ٧٤٪، وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مره واحدة تحت ظروف مماثلة ، والصدق لعبارات الدراسة ٠,٨٩٥ ولفرضيات الدراسة ٠,٨٤٢، 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).

فما يلي المعايير الإحصائية التي أعتمد عليها البحث:

أولاً: تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لإيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة تم إعطاء وزن لكل إجابة كالآتي: 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 «لاأوافق بشدة». لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعلما) المستخدم في محاور البحث تم حساب المدى (٥-١=٤) تم تقسيم المدى على المجموع (٥) لنحصل على طول الخلية أي (٤/٥=٠,٨٠) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة الي أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا نصح المتوسطات الحسابية حسب الصيغة التالية:

١. من ٤,٢١ و حتى ٥,٠٠ يمثل (أوافق بشدة) .
٢. من ٣,٤١ و حتى ٤,٢٠ يمثل (أوافق) .
٣. من ٢,٦١ و حتى ٣,٤٠ يمثل (محايد) .
٤. من ١,٨١ و حتى ٢,٦٠ يمثل (لا أوافق) .
٥. 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 أعلى متوسط حسابي.

**رابعاً:** تم حساب معامل ألف كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الدراسة.

**خامساً:** تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

سادساً: تم حساب برنامج (Amos)، وذلك للتحقق من وجود تأثير وعلاقة بين المتغيرات.

### تحليل البيانات الشخصية (البيانات الأولية):

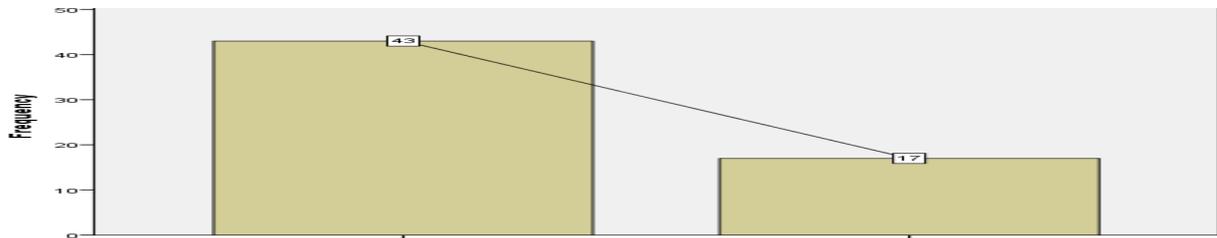
يقوم هذا البحث على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية للمبحوثين وهي (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، التخصص الدقيق، سنوات الخبرة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص المبحوثين على النحو التالي:

#### جدول رقم (٢) يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	٤٣	٧٢%
أنثي	١٧	٢٨%
المجموع	٦٠	١٠٠%

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

#### الشكل رقم (١٠) يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع



المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

يتضح من الجدول رقم (٢) والشكل رقم (١٠)، أن ٧٢% من إجمالي المبحوثين هم من فئة الذكور وهم الفئة الأكثر من المبحوثين، وفي حين أن ٢٨% منهم من فئة الإناث ، وهذا يدل على أن شريحة الذكور هم الأكثر وذلك نسبة لطبيعة وسياسات العمل بالجهة المبحوثة (وزارة المالية بولاية غرب دارفور)، والذي يتطلب العمل الكثير.

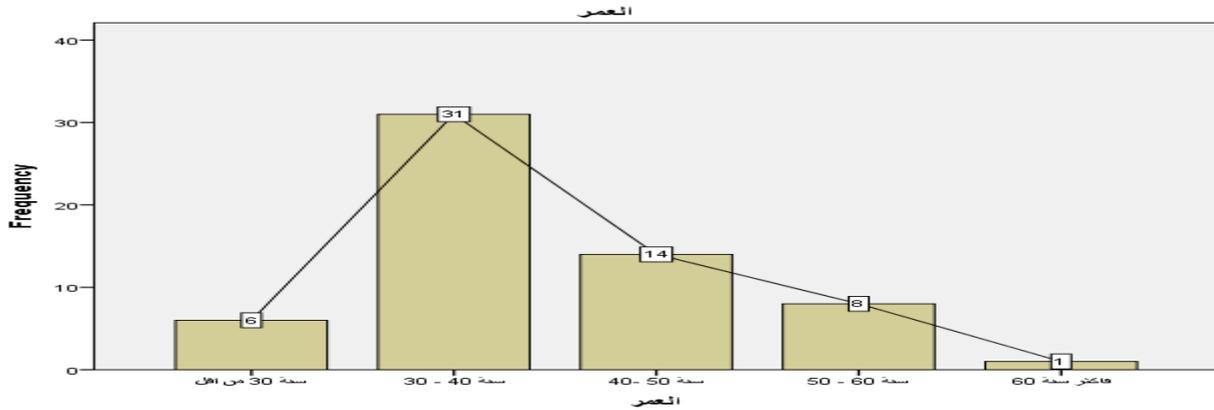
#### جدول رقم (٣) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	٦	١٠%
٣٠ و أقل من ٤٠ سنة	٣١	٥٢%
٤٠ و أقل من ٥٠ سنة	١٤	٢٣%
٥٠ و أقل من ٦٠ سنة	٨	١٣%
٦٠ سنة فأكثر	١	٢%

المجموع	٦٠	١٠٠%
---------	----	------

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

### الشكل رقم (١١) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر



المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

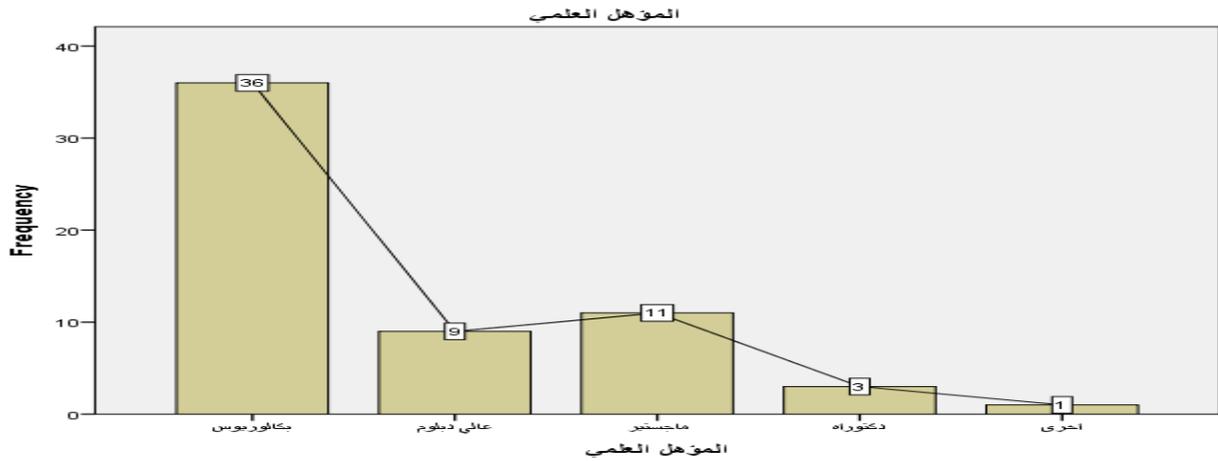
يتضح من الجدول رقم (٣) والشكل رقم (١١)، أن ٥٢% من إجمالي المبحوثين هم أعمارهم تتراوح من ٣٠ و أقل من ٤٠ سنة) وهم الفئة الأكثر من المبحوثين، وفي حين أن ٢٣% منهم تتراوح أعمارهم من ٤٠ و أقل من ٥٠ سنة، و ١٣% منهم أعمارهم (٥٠ و أقل من ٦٠ سنة/ وأقل من ٣٠ سنة)، و ١٠% منهم تتراوح أعمارهم من (أقل من ٣٠ سنة) وهذا يدل على أن الجهة المبحوثة معتمدة على أعمار الشباب، ومفردة واحدة منهم تتراوح أعمارهم (أكثر من ٦٠ سنة) وذلك نسبة لطبيعة العمل بالجهة المبحوثة والذي يتطلب الفئة الشبابية أصحاب القدرة والتحمل في العمل.

### جدول رقم (٤) يوضح توزيع المبحوثين وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
بكالوريوس	٣٦	٦٠%
دبلوم عالي	٩	١٥%
ماجستير	١١	١٨%
دكتوراه	٣	٥%
أخرى	١	٢%
المجموع	٦٠	١٠٠%

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

الشكل رقم (١٢) يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي



المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

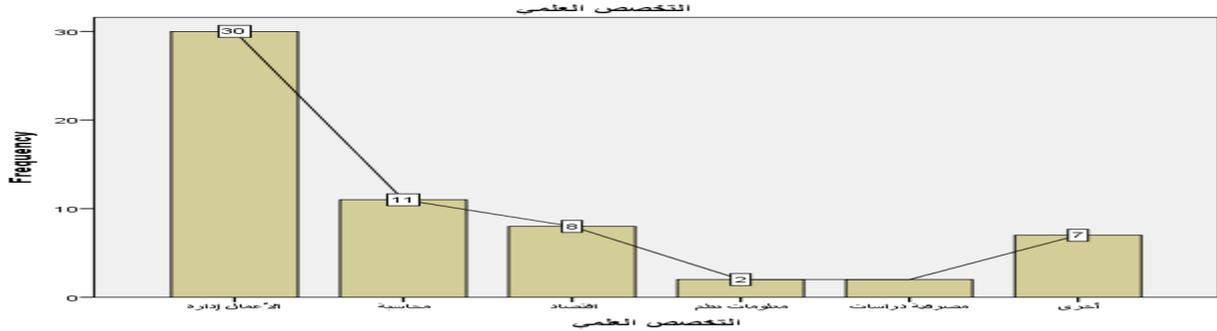
يتضح من الجدول رقم (٤) والشكل رقم (١٢)، أن غالبية المبحوثين من حملة شهادات البكالوريوس حيث بلغ عددهم (٣٦) من عينة المبحوثين بنسبة ٦٠٪، وفي حين أن ١٨٪ منهم من حملة شهادات (الماجستير)، و١٥٪ منهم من حملة شهادات (الدبلوم العالي)، و٥٪ منهم من حملة شهادة الدكتوراه، ومفردة واحدة منهم من حملة الشهادات (الأخرى)، وهذا يدل على أن نسبة التأهل بالجهة المبحوثة ضعيفة لأنها معتمدة على مدخل الخدمة بشهادات البكالوريوس.

جدول رقم (٥) يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص الدقيق

النسبة %	التكرار	التخصص الدقيق
٥٠%	٣٠	إدارة الأعمال
١٨%	١١	محاسبة
١٣%	٨	اقتصاد
٤%	٢	نظم معلومات
٤%	٢	دراسات مصرفية
١١%	٧	أخرى
١٠٠%	٦٠	المجموع

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

الشكل رقم (١٣) يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص الدقيق



المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣ م

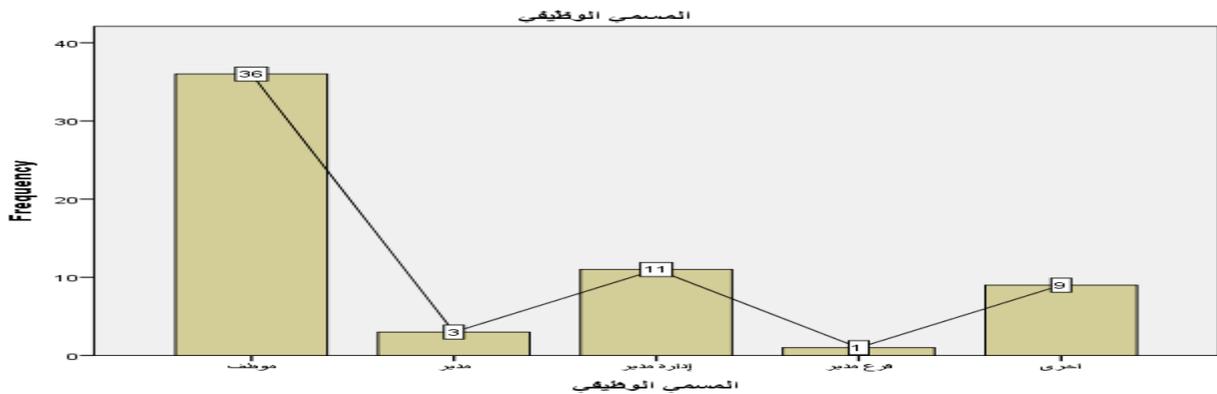
يتضح من الجدول (٥) والشكل رقم (١٣)، أن ٥٠٪ من المبحوثين هم من تخصص (إدارة الأعمال)، و١٨٪ منهم من تخصص (المحاسبة)، و١٣٪ منهم من تخصص (الاقتصاد)، و١١٪ من تخصصات (مختلفة)، و٤٪ منهم من تخصص (دراسات مصرفية، ونظم المعلومات)، وهذا يدل على أن الجهة المبحوثة معتمدة في عملها بشكل كبير على تخصص إدارة الأعمال.

جدول رقم (٦) يوضح توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي:

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
٦٠%	٣٦	موظف
٥%	٣	مدير
١٨%	١١	مدير إدارة
٢%	١	مدير فرع
١٥%	٩	أخرى
١٠٠%	٦٠	المجموع

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣ م

الشكل رقم (١٤) يوضح توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي



المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣ م

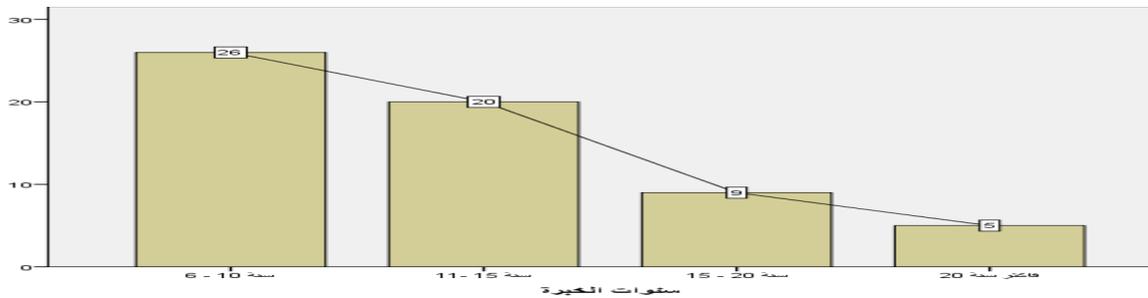
يتضح من الجدول (٦) والشكل رقم(١٤)، أن ٦٠% من المبحوثين هم من فئة (الموظفين)، و١٨% منهم من فئة (مدير إدارة) ، و١٥% منهم من فئة (أخرى)، و٥% منهم من فئة (المدير)، ومفردة واحدة منهم من فئة (مدير فرع)، وهذا يدل على أن الجهة المبحوثة معتمدة في عملها بشكل كبير على شريحة الموظفين.

#### جدول رقم (٧) يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي
٤٣%	٢٦	٦ وأقل من ١٠ سنوات
٣٣%	٢٠	١١ وأقل من ١٥ سنوات
١٥%	٩	١٦ وأقل من ٢٠ سنوات
٩%	٥	٢٠ سنوات فأكثر
١٠٠%	٦٠	المجموع

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

#### الشكل رقم (١٥) يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة



المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

يتضح من الجدول رقم (٧) والشكل رقم(١٥)، أن ٤٣% من إجمالي المبحوثين تتراوح خبراتهم في (٦ أقل من ١٠ سنوات) وهم الفئة الأكثر من المبحوثين، وفي حين أن ٣٣% منهم خبراتهم تتراوح (من ١١ - ١٥ سنة)، و١٥% منهم تتراوح خبراتهم من (١٦ - ٢٠ سنوات) ، و٩% منهم تتراوح خبرته (٢٠ سنوات فأكثر)، وهذا يدل على أن العاملين بالجهات المبحوثة لديهم درجة جيدة من الخبرة والدراية والتجربة في العمل.

#### البيانات الأساسية ( المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المبحوثة):

الهدف الأساسي من هذا البحث هو اختبار فروض البحث، لتحقيق هذا الهدف تم استفسار المبحوثين

بوزارة المالية والقوى العاملة - ولاية غرب دارفور

## القسم الأول: البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

جدول رقم ( ٨ ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المحور الأول (الاختيار والتعيين))

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
١	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشراكة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	٤,٣٢	٠,٩١٣	١	مرتفعة جداً
٢	تسهم مختلف الإدارات بالشراكة في عملية الاختيار والتعيين بالموارد البشرية.	٤,١٠	٠,٨٧٤	٢	مرتفعة جداً
٣	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجيه لوزارة المالية.	٣,٧٤	٠,٨٩٩	٣	مرتفعة
٤	يتم تحديد مسؤوليات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بوضوح.	٣,٦٣	٠,٨٧٩	٤	مرتفعة
٥	تتم مراجعة الاختيار والتعيين في ضوء تغيرات أوضاع سوق العمل.	٣,٤٨	٠,٨١٦	٥	متوسطة
٦	تتم إدارة عمليات التوظيف بالوزارة اعتماداً على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.	٢,٨٩	٠,٨٧٦	٦	متوسطة
	الأداء ككل	٣,١١	٠,٨٥٢		متوسطة

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣ م

من خلال بيانات الجدول رقم (٨) يتضح أن مستوى الاختيار والتعيين كان مرتفعاً جداً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤,٣٢-٢,٨٩) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعده الاختيار والتعيين البالغ (٣,١١) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (٠,٩١٣-٠,٨١٦) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى الاختيار والتعيين البالغ (٠,٨٥٢) 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 (تعمل إدارة الموارد البشرية بالشراكة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٩١٣) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فما حصلت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على (تتم إدارة عمليات التوظيف بالوزارة اعتماداً على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٦) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

## القسم الثاني: البيانات المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي):

جدول رقم (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المحور الأول (الرضا الوظيفي))

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
١	تعتبر أنظمة الترقى والتقدم الوظيفي ملائمة بناء على تقييم أداء العاملين التي تتم دورياً.	٤,٨٧	٠,٨٩٩	١	مرتفعة جداً
٢	يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرات العلمية والدرجة الوظيفية لترقية العاملين وفق اللوائح والقوانين المحددة.	٤,٦٩	٠,٨٩٦	٢	مرتفعة جداً

مرتفعة	٣	٠,٨٧٤	٣,٨٠	ترتفع معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالوزارة عند اختيارهم للتقري بأسس موضوعية نزهاء وعادلة.	٢
مرتفعة	٤	٠,٨٦٩	٣,٧٨	تحسين قدرة العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم.	٤
مرتفعة	٥	٠,٨٤٥	٣,٦٦	تمنح الترقيات الوظيفية للمدراء والمشرفين بعدالة وإنصاف وفق سياسة التسكين(الشخص المناسب في المكان المناسب).	١
مرتفعة		٠,٨٨٠	٣,٧٠		الأداء ككل

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

من خلال بيانات الجدول رقم (٩) يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعاً جداً ومرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٦٦-٤,٨٧) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعده الرضا الوظيفي البالغ (٣,٧٠) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (٠,٨٩٩-٠,٨٤٥) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى الرضا الوظيفي البالغ (٠,٨٨٠) 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 (٥) والتي تنص على أن (تعتبر أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي ملائمة بناء على تقييم أداء العاملين التي تتم دورياً)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٨٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٩٩) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فما حصلت الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تمنح الترقيات الوظيفية للمدراء والمشرفين بعدالة وإنصاف وفق سياسة التسكين(الشخص المناسب في المكان المناسب) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٤٥) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

**اختبار فرضية الدراسة:**

سيقوم الباحثان في هذا الجانب باختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص على: ( وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي)، ولاختبار هذه الفرضية تم بشكل أساسي استخدام أساليب الإحصاء الخاصة بتحليل الانحدار الخطي البسيط لدي العاملين بوزارة المالية - ولاية غرب دارفور.

**جدول رقم (١٠) يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى. (حجم العينة ٦٠)**

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$ (قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
إدارة الموارد البشرية	0.365	0.425	0.000
المؤشرات الإحصائية			
(Constant) الثابت			2.452
R معامل الارتباط			0.757
R2 (معامل التحديد)			0.764
Error of the Estimate (الخطأ المعياري)			0.731
Adjusted R2 (قيمة معامل الارتباط المعدل)			0.728
F change (قيمة F المحسوبة)			36.000
Sig F change (مستوي دلالة F المعنوية المحسوبة)			0.000

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

لاختبار هذه الفرضية وبناءً على ما جاء في الجدول (١٠) أعلاه لقد أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي (معامل بيتا ٠,٣٦٥) على الرضا الوظيفي حيث كانت مستوي الدلالة (٠,٠٠٠) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، ومن الجدول (١٤-٣) الخاص بتحليل التباين الأحادي لفرضية الدراسة يمكن توضيح مدى التأثير بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

### جدول (١١) تحليل التباين الأحادي لفرضية الدراسة

المتغير المستقل	المصادر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
إدارة الموارد البشرية	الانحدار	٢,١٢١	١	٢,٢٥٤	٣٦,٠٠٠	٠,٠٠٠
	المجموع	٣,٢٢٢	١١	٥,٢٥١		
		٥,٣٤٣	١٢			

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثان ، ٢٠٢٣ م

من الجدول (١١) لتحليل التباين يتضح أن قيمة المعنوية Sig هي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ المستوي المعتمد في هذه الدراسة، وقيمة F تبلغ (٣٦,٠٠٠)، بالتالي فإن معنوية النموذج مقبولة بوجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي للمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية على المتغير التابع الرضا الوظيفي ، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (٠,٧٥٧) أي أن مرتبطة ارتباطاً قوياً على الرضا الوظيفي. إلا أنه ومن خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (٠,٧٦٤) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (٧٦%) على المتغير التابع، ولاختبار دلالة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي يستدل من خلالها على نسبة التباين الذي يفسره إدارة الموارد البشرية المتغير المستقل في معادلة الانحدار من تباين الرضا الوظيفي المتغير التابع، فستخدم تحليل تباين الأحادي الموضح بالجدول والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوي الدلالة الإحصائية البالغة (٠,٠٠٠) هي أصغر من (٠,٠٥) وبالتالي فإن النتيجة معنوية، أي أن إدارة الموارد البشرية المتغير المستقل يفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع، لذا يمكن الاعتماد عليه للتأثير على المتغير التابع ، وأيضاً يمكننا الوصول إلى خلاصة تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتمثل في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع الرضا الوظيفي وهي كما يلي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = ٢,٤٥٢ + ٠,٣٦٥ \text{ إدارة الموارد البشرية}$$

عليه تقبل فرضية الدراسة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة المالية والقوى العاملة - ولاية غرب دارفور.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج

١. قبول فرضية الدراسة الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة المالية والقوى العاملة بولاية غرب دارفور. بمعنى هنالك علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي أي كلما تحسنت إدارة الموارد البشرية أثرت على مستوى الرضا الوظيفي ، والعكس صحيح.

٢. وجود علاقة وتأثير بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي.
٣. وجود علاقة وتأثير بين التدريب وتنمية القدرات والرضا الوظيفي.
٤. وجود علاقة وتأثير بين المكافآت والحوافز والرضا الوظيفي.
٥. وجود علاقة وتأثير بين تقويم أداء العاملين والرضا الوظيفي.
٦. وزارة المالية بولاية غرب دارفور معتمدة على شريحة الذكور وعلى الفئة العمرية الشبابية ، وأيضاً يعتمد على شريحة الجامعيين(شهادات البكالوريوس) ، وكما أن العاملين لديهم خبرات جيدة في العمل ، وتعتمد على تخصص إدارة الأعمال، وعلى شريحة الموظفين في العمل.
٧. تعمل إدارة الموارد البشرية بالشراكة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٨. يتم تدريب العاملين الجدد بالوزارة على طبيعة أعمالهم قبل الممارسة لمهامهم.
٩. تعمل إدارة الموارد البشرية على نشر لثقافة الدعم والتقدير والعناية المتبادلة بين العاملين.
١٠. تعمل إدارة الموارد البشرية على تشجيع العاملين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزاً لصورتها وسمعتها لدى الآخرين.
١١. تعتبر أنظمة الترقى والتقدم الوظيفي ملائمة بناء على تقييم أداء العاملين التي تتم دورياً.

### ثانياً: التوصيات

١. إتباع الطرق العلمية الحديثة في التخطيط السليم لتطبيق إدارة الموارد البشرية ، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي التي تتماشى مع الواقع، والأثر الذي يحدثه على الرضا الوظيفي.
٢. أن تتم إدارة عمليات التوظيف بالوزارة اعتماداً على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
٣. أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
٤. ضرورة اعتراف وتقدير الوزارة لجهود وانجازات العاملين بصورة ملائمة وفي التوقيت المناسب، بالإضافة إلى تعزيز روح المشاركة بين العاملين وتمكنهم لزيادة أدائهم.
٥. منح الوزارة الترقيات الوظيفية للمدراء والمشرفين بعدالة وإنصاف وفق سياسة التسكين(الشخص المناسب في المكان المناسب).

### قائمة المصادر المراجع:

#### أولاً: القرآن الكريم

#### ثانياً: كتب الحديث:

١. صحيح مسلم، ج ٣، ص ١٤٥٨ رقم الحديث ١٨٢٧.
٢. صحيح مسلم، ج ٤ ص ١٩٩٤، رقم الحديث ٢٥٥٧.
٣. رواية الترمذي وإبن حنبل

#### ثالثاً: معاجم اللغة:

١. خليل الجبر، المعجم العربي الحديث، (مكتبة لاروس، ١٧ شارع مينارناس، باريس، فرنسا، ١٩٠٠م

٢. محمد بن كرم ابن منظور، لسان العرب، المجلد ١٣، دار صادر، بيروت، ٢٠١٣م.

٣. المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، (هئة التأليف، ١٩٨٥، ج ٣، ط ٣، القاهرة، مصر.

#### رابعاً: الكتب باللغة العربية:

١. حمد بن سلمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الامني بالمطارات السعودية الدولية، إطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في العلوم الأمنية، (جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض ٢٠١٠م).

٢. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية (نسخه منقحة)، الفاروق للنشر والتوزيع (٢٠٠٦م).

٣. أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، السودان، الخرطوم، الطبعة الثانية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ٢٠٠٨م.

٤. محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحومنهج استراتيجي متكامل) الطبعة الرابعة العكيبان للنشر ١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م.

٥. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث ٢٠٠٧ م.

٦. علياء جراد وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، الفرقة الثالثة، مكتبة الاقتصاد ٢٠١٩م.

٧. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى (القاهرة)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، نوفمبر ١٩٩٧ م.

٨. مصطفى يونس كامل، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي) الطبعة العربية الأولى، الأردن، عمان، مكتبة المجتمع العرب للنشر والتوزيع - ٢٠١٤ م، ١٤٣٥ هـ.

٩. ماهر الخزاعي،

١٠. زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة (الخرطوم، مطابع السودان للعملة)، ٢٠١١م.

١١. مجدي عبد الله شراره، الإتجاهات والأدوار في إدارة الموارد البشرية، ٢٠١٩م.

١٢. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى (القاهرة، دارالنشر للجامعات ٢٠١٣ م).

١٣. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى ٢٠١٥ م، ليولينك للنشر والتدريب.

١٤. البدراني، قيم الثقافة التنظيمية السائدة، الطبعة الثانية (الرياض أم القري ٢٠٠٤).

١٥. فرج طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعليته الإدارية (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع).

١٦. الطيب إيهاب، أثر المناخ التنظيمي علي الرضا الوظيفي ( عمان : الأردنية . ٢٠٠٠).

١٧. علي عبد الله آدم وآخرون، مبادئ الإدارة (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والتنمية البشرية . د ت).

١٨. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥م.

١٩. محمد الحسن التيجاني، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة (رسالة ماجستير)( الرياض: الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١٠م).

### خامساً: المصادر الأجنبية:

1. Abdalla . M . Elamin Nasser Alomaim Does Organization Justice Influence Jo Satisfaction and self Perceived Perfofar-  
mance in Saudi Arabia Work Enviroment ? International Management Review . Vol . 7 .No, 1 , 2011 .
2. Cheney, G .and Tompkins , p.k. 1987 , cousing to termd with organizational identification and commitment , central  
states speech , journal
3. Cheney, G. 1982. Organizational Identification as. Aprocess: A Field Study, Unpublished Master's Thesis. Purdue Uni-  
versity,west lafayette
4. Cheney, G. 1982. Organizational Identification as. Aprocess: A Field Study, Unpublished Master's Thesis. Purdue Uni-  
versity,west lafayette
5. Gearge Cheney & Phillip K. Tompkins , p.k. 1987 , cousing to termd with organizational identification and commit-  
ment , central states speech , journal
6. Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. Journal of Management, 16, 399-432
7. Hall , D, t. schneideR,B, and nygren,H.t 1997. personal facter of organizational identification, Administrative seince  
Quaarterly .Vol .
8. Hall ,D.t. schnide ,R.B. and nygren, H.t 1997. personal facter of organizational identification, Administrative seince  
Quaarterly .Vol
9. Hyung-Ryong Lee .An Empirical study .Organizational Justice as a Mediator of relationships amang leaded -mem-  
ber Exchange and Job Satisfaction Organizational Commitment and Turn over Intentions in the Loding industry.  
PhD. Dissertation .Virginia State University .USA ٢٠٠٠).
10. Johnson & Et al , 1999
11. Johnson, W. L, J, and Johnson, A. M and Heimberg, F. 1999. A primary And Secondar Order Component. Analysis of  
the Organizational Identification. Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement*, 5(I): 159-170
12. Mehmet Ince; Hasan Gül The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship  
Behavior: An Application in Turkish Public Institutions International Journal of Business and Management--Vol. 6, No.  
6 (2011)
13. Meltem Çeri-Booms- how canauthentic leaders create organizational identification? An empirical study on Turkish  
employee(international journal ofleadership studiesvol 7 lss 2 2012)
14. Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice. In J.  
Carroll (Ed.), Applied Social Psychology and Organizational Settings Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.
15. Usmani, S, &Jamal ,S. 2013 Impact of Distributive, Procefural Justice International Justice Temporal Justice Spatial and  
Job Satisfaction of Banking Empolyees Review Ecomioica Research 2 (1), 351 \_ 38

### سابعاً: المقابلات الشخصية:

١. د. محمد ابراهيم، مدير عام وزارة المالية والتخطيط الإقتصادي بولاية غرب دارفور، ٢٠٢٣م.

**إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي  
دراسة تطبيقية على وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي  
ولاية غرب دارفور- الجنيينة ٢٠٢٢-٢٠٢٤م**

**The Total Quality Management on Raising the Efficiency  
of Employee Performance  
An applied study on the Ministry of Finance- West  
Darfur State ElGeneina 2022- 2024م**

**د. عبدالله ابراهيم أبكر عبدالله**

أستاذ مشارك- إدارة أعمال- كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية

جامعة الجنيينة - غرب دارفور- السودان.

**د. أفراح عبد العزيز يعقوب أبكر**

باحث علمي

## المستخلص:

هذه الدراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. تمثلت المشكلة في الإجابة عن السؤال: هل توجد علاقة بين الجودة الشاملة والأداء الوظيفي؟ برزت أهمية الدراسة في أن هذه الدراسة من الدراسات المهمة في مجالات البحوث العلمية المتعلقة بالتسويق والإدارة، إذ أن هنالك قلة في الدراسات المحلية. هدفت إلى تقديم إطار نظري فيما يخص المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، بولاية غرب دارفور، مدينة الجنيينة، وهذا يعتبر إثراء للمكتبة الوطنية والمحلية. إفترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفون والعاملون بوزارة المالية والتخطيط الاقتصادي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا الموضوع. توصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود علاقة وتأثير بين التركيز على العميل والأداء الوظيفي، ووجود علاقة وتأثير بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي. أوصت الدراسة باتباع الطرق العلمية الحديثة في التخطيط السليم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورة مشاركة الإدارة العليا العاملين في وضع سياسات ومعايير الجودة الشاملة.

## Abstract:

This study is entitled Total Quality Management and its Relationship to Functional Performance. The problem was to answer the following question: Is there a relationship between Total Quality and Functional Performance? Local studies, aimed at providing a theoretical framework regarding concepts related to total quality management, in the state of West Darfur, the city of El Geneina, this is considered an enrichment for the national and local library. career?, the study population consisted of managers, heads of departments, employees, and workers at the Ministry of Finance and Economic Planning, The study relied on the analytical descriptive approach for its suitability for this topic, the study reached several results, including the existence of a relationship and effect between focus on the customer and job performance, and the existence of a relationship and effect between continuous improvement and job performance. Senior personnel working in the development of comprehensive quality policies and standards.

## الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة:

### مقدمة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. كما أظهرت الدراسة الاهتمام الكبير من قبل المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع أداء المستوى الوظيفي. في ظل التغيرات الهائلة في العقدين الآخرين أصبح لزاماً على المؤسسات الحفاظ على مكانتها التنافسية والاقتصادية، ولن يتحقق ذلك إلا بتبني أحد المداخل الهامة في إدارة المؤسسات والتي من أبرزها نظام إدارة

الجودة الشاملة، الذي أصبح ينظر إليه كمعيار أساسي للإتفاق وتلبية حاجات ورغبات العميل، وكأسلوب إداري يهدف إلى تطور وتحسين الأداء الوظيفي.

من الأوائل الذين اهتموا بهذا المفهوم اليابانيون، وذلك في مطلع الخمسينات حيث ركزوا على تحسين منتجاتهم وخدماتهم، وهذا مادفع لإنتشار الجودة الشاملة في المنظمات الآسوية والأمريكية والأوروبية، ثم على مستوي العالم في مطلع التسعينات، وكان ذلك على يد رواد مبدعين ومفكرين أمثال العالم ديمينغ واصبحت بذلك الجودة تجربة رائدة من أجل معالجة القصور في مختلف الإدارات والأقسام وفي جميع المنظمات الخدمية.

**مشكلة الدراسة:**

لاحظ الباحثان وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي المتميز حيث أن أحد أهداف الجودة هو رفع مستوى الأداء الوظيفي، لذلك لابد من التأكد من وجود الإنتاجية. وتعتبر مشكلة الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة.

تمثلت الإشكالية الأساسية للدراسة في السؤال الرئيس: هل توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي؟

#### **ويندرج من التساؤل الرئيس أعلاه التساؤلات الفرعية التالية:**

- هل توجد علاقة إرتباط بين التركيز على العميل والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين مشاركة العاملين والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين تدريب العاملين والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين دعم الإدارة والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين فرق العمل والإداء الوظيفي؟

#### **فرضيات الدراسة:**

يحاول الباحثان إثبات الفرضيات، بإعتبارها إجابة مؤقتة على الإشكالية والتي تم صياغتها في الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إرتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

#### **أهمية الدراسة:**

#### **تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:**

١. تعد الجودة من أهم الوسائل التي تنافس بها المؤسسة وتظهر قوتها وتتميز بها، وذلك لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وإيجاد وسيلة ناجحة لا يصال حاجاتهم ورغباتهم بأفضل ما يمكن.
٢. تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها على مستوى البيئة العربية عامة، خاصة في حدود علم الباحثان التي تناولت أثر تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي المرتبط بأداء الموارد البشرية.
٣. تبرز هذه الدراسة أهمية القطاع العام ودوره المتنامي في الإقتصاد الوطني.
٤. دعوة المؤسسات إلى تحسين منتجاتهم، وهذا مايدفع لإنتشار الجودة الشاملة في المؤسسات وغيرها، لزيادة الحصة السوقية والإيرادات.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي من وجهة نظر المبحوثين.
2. التعرف على اتجاهات المبحوثين نحو المستوى الوظيفي المرتبط بأداء الموارد البشرية في وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي.
3. التعرف على مدى تأثير تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بوزارة المالية والتخطيط الاقتصادي.
4. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات الواقعية والعملية المستندة على نتائج هذه الدراسة لصانعي القرار.

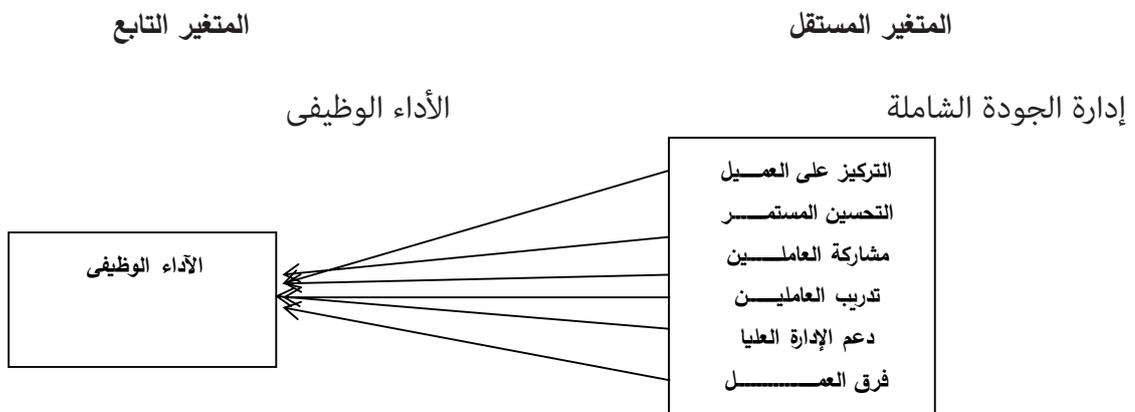
### حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية: ٢٠٢٢م- ٢٠٢٤م
- الحدود المكانية: ولاية غرب دارفور، الجنية، وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- الحدود البشرية: المدراء ورساء الأقسام والموظفون والعاملون بوزارة المالية والتخطيط الاقتصادي.

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان على الأسلوب الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، ويتم بواسطته تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية لمجتمع البحث بغرض استيفاء المعلومات اللازمة وتفسير الظاهرة، أيضا يعتمد على منهج دراسة الحالة من خلال إجراء مقابلات مباشرة واستخدام الملاحظة كأداة مهمة وأساسية في جمع البيانات، أيضاً المنهج الإحصائي في تحليل البيانات.

### نموذج الدراسة: شكل رقم (١)



المصدر: إعداد الباحثان، ٢٠٢٣م

أدوات جمع بيانات الدراسة:

أ- المصادر الأولية:

- 1- سجلات وزارة المالية والتخطيط الاقتصادى بولاية غرب دارفور.
- 2- البيانات المستقاة من الإدارة والعاملين بوزارة المالية والتخطيط الاقتصادى وكل من له صلة بالوزارة من خلال الإستبيانات والمقابلات الشخصية.
- 3- الملاحظة من خلال الزيارات الميدانية التى يقوم بها الباحثان بوزارة المالية والتخطيط الاقتصادى.

ب- المصادر الثانوية:

هى التى سيتم الحصول عليها من المراجع العربية والأجنبية فى مجال إدارة الأعمال والمتعلقة (بإدارة الجودة الشاملة والآداء الوظيفى) على وجه خاص، كذلك المجلات والمراجع والمقالات والدوريات المحكمة والمنشورات على الشبكة العنكبوتية، والدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

التعريفات الإجرائية:

- المتغير المستقل Independent Variable : هو المتغير الذى يؤثر فى المتغيرات الأخرى ويتمثل فى دراسة (إدارة الجودة الشاملة).
- المتغير التابع Dependent Variable: هو المتغير الذى يتأثر بالمتغيرات الأخرى ويتغير بناءً عليها ولا يؤثر فيها ويتمثل فى دراسة (الآداء الوظيفى).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التى تناولت الجودة الشاملة

1/ دراسة (الغنام، ٢٠٠١م): بعنوان: (فاعلية مديرة المدرسة الابتدائية فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة):

هدفت إلى تحديد معايير إدارة الجودة الشاملة والتى يمكن على ضوءها تقويم فعالية أداء مديرات المدارس الابتدائية، وتكونت عينة الدراسة من معلمات المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى، وتوصلت لعدة نتائج منها أن أداء مديرة المدرسة الابتدائية يرقى بشكل عام إلى مستوى مرتفع من منظور معايير الجودة الشاملة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى إستجابات عينة الدراسة لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

2/ دراسة مازون عبد الحميد مسورة ٢٠٠٤م:

هدفت الدراسة للتعريف بمفهوم وأهمية ومقومات إدارة الجودة الشاملة الأساسية وأثرها على التحسين المستمر للجودة وتعزيز الكفاءات فى المستشفيات، والتعريف بأهمية النظريات والمساهمات الفكرية، كما هدفت إلى فحص أثر متغيرات تطوير الموارد البشرية الصحية التالية ( القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، التمكين، الاستقطاب والاختيار، التوجيه والارشاد، تقويم الاداء، التطوير والتدريب، التطوير الوظيفى) فى تحقيق الجودة الشاملة المكونة من المتغيرات التالية ( مستوى رضا مقدم الرعاية الصحية، مستوى التحسين المستمر لعمليات تقنيات الرعاية، الخدمات

الإدارية والفنية ومستوى الكفاءة التشغيلية للوضع التنافسي للمستشفى ومستوى الميزة التنافسية ، وقد أورد عدد من الفرضيات منها عدم إهتمام المستشفيات الاردنية بتطبيق تطوير عناصر الموارد البشرية الصحية، ولاتختلف المستشفيات الاردنية من حيث الاهتمام بعناصر القيادة الادارية لتطوير الموارد البشرية الصحية، ومن الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث أنه لا يوجد تعريف محدد للجودة ويمكن النظر اليها في إطار مفاهيمي، ويختلف مفهوم الجودة من مجتمع لآخر حسب رؤية المجتمع الايدلوجية. والتركيز على القواعد ال.تية: التركيز على المستهلك الداخلي، التحسين المستمر والتركيز على إدارة العمليات في المنظمة، العمل الجماعي، أوصت الدراسة بالتركيز على المستهلك الداخلي بأعباءه المستهلك الذي يصل اليه المنتج وبذلك تتحقق ميزة اقتصادية في التنمية الاقتصادية، وكذلك أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بشكل خاص بتحسين المنتج. أكدت الدراسة السابقة على تطوير الموارد البشرية بشكل أساسي لتحقيق الجودة الشاملة، وعملت على تقديم دراسة تحليلية للمستشفيات الاردنية خلال فترة ١٩٩٥ - ٢٠٠٣م من خلالها تم فحص متغيرات تطوير الموارد البشرية الصحية مثل القيادة الإدارية والثقافية، التوجيه والإرشاد، تقويم الأداء، التطوير والتدريب، والتطوير الوظيفي، لتحقيق الجودة الشاملة .

### ٣/ دراسة : فاطمة (٢٠١٥م): تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال:

ماهو أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على الهيئة القومية للكهرباء. يهدف البحث إلى الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة القومية للكهرباء لمعرفة المشكلات والأسباب التي تحول دون استمراريتها بالمستوى المطلوب، والتعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الكلية وعملياتها في الهيئة، والوصول إلى تصور شامل لاستراتيجية تطبيقها بما يضمن انسياب العمل بها تلقائياً، واختبرت الدراسة فرضيات وجود رؤيا مستقبلية للهيئة، توجد لدى الشركة رسالة واضحة ومحددة، أنتهج الباحث طريقة دراسة الحالة والمسح معاً وذلك باستخدام المنهج الوصفي ، ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث هي وجود ٧٠٪ تقريبا من العاملين خضعوا لبرامج تدريبية وتقنيات للتحسين المستمر في أداء العمليات الإدارية المختلفة ، ويوجد تحسن ملحوظ في بيئة العمل الداخلية من حيث المباني و الإضاءة وتحسين الأثاث ووسائل الاتصال، وتم توفير شبكة حاسوب وانترنت تربط الإدارات مع بعضها البعض مع توفير أجهزة لمعظم العاملين، والهيئة تشجع دائماً العمل في شكل فرق داخل الإدارات في الأعمال والنشاطات اليومية، ويوجد دليل وسياسة للجودة توضح الجوانب العملية وأسلوب الهيئة القومية للكهرباء في الالتزام بالموافقة القياسية ، أن نشاط فريق تنفيذ الايزو من خلال اجتماعاته وزياراته التفتيشية ومن خلال نشاط فريق الوثائق والمراجعات الداخلية والتحسين المستمر والإعلام ، يحافظ على استمرارية النظام وصيانتة والرقابة على العمليات، بالإضافة إلى انتظام انعقاد اجتماع مراجعة الإدارة والتزام الإدارة العليا وكل المعنيين بالحضور وعرض الأوراق التي توضح مدى ملاءمة وفاعلية النظام. ومن توصيات البحث الاهتمام ببرامج التدريب لتحقيق زيادة المهارات والمعارف وتغيير السلوك إلى الأفضل، وكذلك الاهتمام بنسبة تفويض السلطات والصلاحيات إلى المستويات الدنيا محدودة ونسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ضيقة، ومن خلال التحسين المستمر يمكن تجاوز السلبيات وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

### ٤/ نور عبدالله صالح (٢٠٢٠م):

هدفت الدراسة إلى معرفة تمكين الإداري ودوره في تفعيل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مدينة الملك

عبدالعزیز الطیبة للحرس الوطنی. تلخصت مشكلة الدراسة في السؤال: ما دور التمكين الإداري في تفعيل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مدينة الملك عبدالعزیز الطیبة للحرس الوطنی؟ اختبرت الدراسة عدد من الفروض منها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين الإداري من قبل الموظفين ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون على واقع التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين في مدينة الملك عبدالعزیز الطیبة للحرس الوطنی وذلك بمتوسط (٣,٧٧ من ٥). أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على أن الرئيس يفوض الموظفين بالصلاحيات الآزمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك بمتوسط (٤,٠٥ من ٥)، أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تفعيل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين في مدينة الملك عبدالعزیز الطیبة للحرس الوطنی وذلك بمتوسط (٣,٨٦ من ٥). أن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة التمكين الإداري في تفعيل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين في مدينة الملك عبدالعزیز الطیبة للحرس الوطنی وذلك بمتوسط (٤,١٣ من ٥). أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على أن التمكين الإداري يعمل على تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤثر على أداء أعمالهم وذلك بمتوسط (٤,٢٥ من ٥). أهم التوصيات العمل على ممارسة التمكين الإداري من قبل الموظفين بكافة أبعاده مما يساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في موضوع التمكين، مع تعزيز إيجابياتها وتقليص سلبياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة المحلية الطیبة في المملكة العربية السعودية، إعداد وتنفيذ برامج توعية حول مفهوم التمكين الإداري في تفعيل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وأهمية تطبيقها في مدينة الملك عبدالعزیز الطیبة للحرس الوطنی، وضرورة توجيه مثل هذه البرامج إلى الموظفين على كافة مستوياتهم الوظيفية، إقامة برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى لتدريب الموظفين على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتعرف على مضامينها الفكرية والفلسفية وتشجيع الموظفين ودعمهم للاستمرار في التعلم في كافة المجالات المتعلقة بعمله.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت الأداء

#### ١/ دراسة أيوب ، (٢٠٠٦م):

تكمن مشكلة الدراسة في أنه تواجه النظام المصرفي في السودان عدة مشاكل تؤثر على أدائه، ومن أهم هذه المشاكل مشكلة عدم كفاية رأس المال، حيث أن رأس مال المصارف السودانية ضعيف جداً مقارنةً مع رأس مال المصارف العالمية، كما أنه دائماً أقل من ودائع العملاء، وهناك خطورة في استيعاب أي مخاطر تحدث في المستقبل، وأيضاً عدم الاستخدام الأمثل لرؤوس الأموال، وذلك بسبب الدخول في معاملات مصرفية واستثمارية دون مراعاة الشروط والضمانات المطلوبة لتلك المعاملات. هدفت الدراسة إلى معرفة المشاكل والعقبات التي تواجه المصارف السودانية ومعالجة أوجه القصور وتزويد العاملين في مجال الإدارة المالية والمؤسسات الأخرى بالمعرفة والمهارات الضرورية التي تمكنهم من التخطيط ووضع الأهداف لاتخاذ القرارات المالية السليمة التي تجنب مؤسساتهم خطر الازمات المالية. لتحقيق أهداف البحث تم اختبار الفرضيات التالية: صعوبة الحصول على رؤوس الأموال الكافية للمصارف تؤثر سلباً على تطوير النظام المصرفي في السودان، أرباح البنك في تزايد مستمر في السنوات قيد الدراسة، استخدام التقنية المصرفية مع توظيف الكوادر البشرية المؤهلة زاد من كفاءة الأداء المصرفي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن ضعف حجم رؤوس أموال المصارف السودانية

يضعف منافستها مع البنوك العالمية والتي تتمتع برؤوس أموال كبيرة، ضعف الوعي المصرفي للمواطن السوداني، كفاءة الأداء تتحقق من خلال النمو الايجابي لمؤشرات أداء عمليات المصرف الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية، تمركز المصارف بالعاصمة. يكمن وجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في أن هذه الدراسة قد ركزت على تقييم الأداء المالي للمصارف في السودان، في حين أن الدراسة الحالية قد ركزت على أثر معيار المحاسبة الدولي رقم (٩) في تقييم الأداء المالي في تحقيق القرارات التشغيلية.

### ٢ / دراسة أميمة عبد الرحمن (٢٠٠٧م):

تمثلت مشكلة الدراسة في أن بعض الوحدات الحكومية تفرط في تقدير المصروفات والايادات العامة الأمر الذي يؤثر على استخدام الموازنة كأداة لتقييم الأداء المالي بصورة فعالة كما أن إعدادها بناءً على توقعات دون توفر البيانات والمعلومات الأساسية الآزمة لإعدادها يجعلها غير قادرة لتقييم الأداء المالي والمحاسبي، كما أن ضعف المشاركة في إعداد الموازنات العامة يؤدي إلى ضعف الدور الذي تقوم به مما يؤدي إلى تقليل أهميتها والإستفادة منها كأداة لتقييم الأداء المالي والمحاسبي. هدفت الدراسة إلى معيار لقياس الكفاءة عن طريق الموازنة العامة للدولة التي تفقد كثير في التخطيط والرقابة ورسم السياسات المستقبلية، بالإضافة إلى التوصل إلى استنتاجات تحسن من الأداء في استخدام الموارد المتاحة في الوحدات الحكومية وذلك باستخدام الموازنة العامة للدولة التي تمكن من سرعة إتخاذ القرار. تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموازنة العامة لأغراضها المختلفة حيث يتم عن طريقها التخطيط لوضع الأهداف لتنفيذ السياسة الموضوعية والرقابة عليها لتقييم الأداء المالي ويتم ذلك من خلال المشاركة بين جميع المستويات لتحقيق الهدف، بالإضافة إلى أن إعداد الموازنة العامة يساعد إدارة المنشأة على مراجعة الأداء المالي السابق لتقييم أدائها المالي للسنوات السابقة بالمقارنة بالسنوات المقبلة. أعمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن الموازنة العامة وسيلة هامة وفعالة لرقابة الأداء المالي والمحاسبي للوحدات الحكومية، وأن الاهتمام بتحفيز وترقية المشاركين في إعداد الموازنة العامة له دور فعال في زيادة كفاءة الموازنة العامة في تقييم الأداء المالي والمحاسبي بالوحدات الحكومية. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير نظام الموازنة العامة سنوياً وذلك بمعالجة انحرافات الموازنة لكل عام مما يزيد من كفاءة وفعالية الموازنة العامة كأداة لتقييم الأداء المالي والمحاسبي.

### ٣ / دراسة: نزار ، (٢٠١٥م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ وعمليات تطبيق مبادئ ومفاهيم حوكمة الشركات في تقييم الأداء المالي، ومعرفة جوانب تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل ثقة المتعاملين، التعرف على ايجابيات ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها في تقييم الأداء على الشركات، صيغة الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات والاستفادة منها في تطوير مفهوم تقييم الأداء ومحاولة وضع مجموعة من المعايير لتحقيق هذا التقييم. تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: هل توجد علاقة بين حوكمة الشركات وتقييم الأداء؟، وهل توجد علاقة بين حوكمة الشركات وثقة المتعاملين؟، وأيضاً هل توجد علاقة بين حوكمة الشركات وصحة الحسابات الختامية؟، وهل توجد علاقة بين حوكمة الشركات وازدياد الثقة في القوائم المالية؟. هدفت الدراسة التعرف على ايجابيات ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها في تقييم الأداء على الشركات. صيغة الجوانب الفكرية

لحوكمة الشركات والاستفادة منها في تطوير مفهوم تقويم الأداء ومحاولة وضع مجموعة من المعايير لتحقيق هذا التقويم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار الفرضيات الآتية: حوكمة الشركات تساعد إدارة الشركة في تقويم الأداء، اعتماد الشركات المنضوية تحت سوق الخرطوم للأوراق المالية لمعايير الحوكمة يزيد من ثقة المتعاملين لديها، الاعتماد على معايير حوكمة الشركات يزيد من احتمال صحة الحسابات الختامية وازدياد الثقة في القوائم المالية للشركات في سوق الخرطوم للأوراق المالية، استخدام الشركات المنضوية تحت سوق الخرطوم للأوراق المالية لمعايير الحوكمة يزيد من أداء سوق الخرطوم للأوراق المالية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي: هناك ارتباط معنوي بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية، تطبيق حوكمة الشركات له دور في تقليل الفساد الإداري والمحاسبي.

#### ٤/ دراسة: مشاعر ، (٢٠٢٠م) :

هدف البحث إلى التعرف على كيفية تطبيق العقود المستقبلية، ومعرفة فائدة عقود الخيارات على تقويم الأداء المالي، معرفة مدى تأثير عقود المبادلات على عملية تقويم الأداء المالي، تمثلت مشكلة البحث في أنه نتيجة للتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية اقتضت الحاجة إلى ضرورة إضافة أنواع أخرى لعمليات التمويل مما أدى إلى دراسة أثر تطبيق المشتقات المالية على تقويم الأداء المالي، وبناءً على ذلك يكمن السؤال الرئيسي للبحث فيما يلي : هل يوجد أثر لتطبيق المشتقات المالية على تقويم الأداء المالي؟، لتحقيق أهداف البحث تم إختبار الفرضيات التالية: الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقود المستقبلية وتقويم الأداء المالي، الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عقود الخيارات وتقويم الأداء المالي، الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عقود المبادلات وتقويم الأداء المالي. توصل البحث على عدة نتائج تؤكد صحة الفرضيات التالية منها مايلي: المشتقات المالية عقود لا تتطلب استثمارات كبيرة مقارنة بقيمة التعامل موضوع العقد وتسهم في تقويم الأداء المالي، استخدام المشتقات المالية يساعد في تحسين ربحية البنك وخاصة العقود الآجلة نسبة لطول فترة استحقاقها، كما ختم البحث بتوصيات بناءً على النتائج السابقة، منها ما يلي: ضرورة استخدام المشتقات المالية بواسطة خبراء مختصين وأكفاء حتى يعمل على تحسين الأداء المالي وزيادة ربحية البنك، ضرورة اكتشاف الدور الذي يربط بين عقود المبادلات وتقويم الأداء المالي مما يمكن البنك من تحقيق الهدف المنشود، أن يتم الابتعاد عن التعامل بالمشتقات المالية في البنك الذي يعاني من قصور في قانونه بهدف تفادي الوقوع في مخاطر الاستثمار.

#### إدارة الجودة الشاملة

#### مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

**تعريف الإدارة:** تعني التطور والمحافظة علي إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر. والجودة تعني الوفاء بمتطلبات واحتياجات المستفيد أو العميل بل تجاوزها الكلية الشاملة، وتتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف علي احتياجات المستفيد.

**تعريف الجودة الشاملة:** هي عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكن المنظمة من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم.

إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة لدي كافة العاملين تهدف إلى أداء العمل بأفضل كفاءة ممكن بما يحقق رضا العميل. أيضاً ضمان التكامل والتنسيق بين كافة العاملين وإدارات المنظمات بما يحقق الهدف الأساسي.

### تطورات حول إدارة الجودة الشاملة:

ظهر مفهوم إدارة الجودة في ثمانينات القرن العشرين وقد إشتمل علي عدة عناصر ومبادئ شكلت أساسيات مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي العمليات والتخطيط الاستراتيجي الذي يضمن جودة المنتجات والخدمات وتسليمها في الوقت المحدد وتحسين الأداء. ولقد قدم رواد إدارة الجودة الشاملة آراء ونظريات ثم تطويرها خلال فترات لاحقة لذلك يعتبر بمثابة مراحل تطور لهذا الحقل، وتم التركيز علي الخطط الاستراتيجية والعمل الجماعي وفق العمل المتجانس وكذلك توظيف العلوم السلوكية والإحصائية في الأداء الوظيفي.

### التطورات التاريخية:

مرت التطورات التنظيمية للفكر الإداري عبر مراحل فكرية وفلسفة استند للعديد من المتغيرات التي أفرزتها البنية التنظيمية ومن خلال أكثر من مائة عام من التطورات ، من مراحل الفكر التنظيمي بما يلي :

١- المدرسة التقليدية (التقليدية): لقد بدأ الفكر الكلاسيكي تطوره منذ عام (١٨٩٠م) والذي إبتدأ ظهوره من خلال الفكر البيروقراطي الذي أكدته ماكس ويبر الألماني الأصل. وقد تمثل بالمدرسة البيروقراطية والتي تستند للعديد من المفاهيم الرسمية والمعيارية... الخ ثم أعقبه مدرسة التقسيمات الإدارية التي جاء بها هنري فايول واستندت تلك المدرسة إلي قواعد إدارية.

٢- المدرسة الإنسانية (السلوكية): تعتبر تلك المدرسة التي تظهرت إذ تجسدت معالم آفاقها من خلال دراسات التون مايو في مصانع هوثرون وقد تم التركيز من خلالها على الجوانب الإنسانية

٣- مدرسة النظم: ثم ظهرت مدرسة النظم منذ سنة ١٩٤٠م التي جاءت مفاهيمها أكثر التصاقاً لحقيقة العلاقة السائدة في المجتمع الإنساني علي الصعيد المادي والمعنوي .

٤- المدرسة الموقفية : لقد أفرزت التطورات الفكرية معالم ظهور المدرسة الموقفية منذ عام ١٩٦٠م.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

منذ بداية أوائل الثمانينات من القرن الماضي سعي الباحثون والإختصاصيون بمختلف متطلباتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الإدارية والتنظيمية التي استندت عليها التوجيهات اليابانية في استثمار الجهود، وقد أتضح من خلال الأستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل علي سبيل العد والحصص بما يلي :

(١) انحصار شكاوي المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة لتقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام، حيث ظهر في الشركات الأوروبية في العام ١٩٨٤م، بدفع تكاليف شكاوي المستهلكين من إجمالي المبيعات بنسبة ١٤٪، وقد

إنخفض إلى ٩٪ في العام ١٩٨٨م، وبذلك وفرت الشركات ١,٩ مليون دولار.

(٢) **تقليص تكاليف النوعية:** لقد حققت العمليات النوعية بالتكاليف من ٨٠٠ مليون دولار وله مدخل مركزية منها مايلي:

أ. تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي .

ب. تحديد العلاقة المتداخلة مابين المستهلكين والمجهز والمهام المطلوب.

ج. إقرار المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد إنجازها .

د. تقييم العمليات المصرفية بوضوح .

هـ . تبسيط الفعاليات والأنشطة العملية بشكل واسع كما أمكن ذلك.

و. استخدام الخرائط الإحصائية واعتماد أسلوب النظام.

(٣) **زيادة الحصة السوقية:** لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة النوعية الشاملة الى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

(٤) **تقليص الحوادث والشكاوى:** تشير الوثائق الرسمية الي أن شركة فلوريدا للقوة والإضاءة إلى أنها أول شركة غير

يابانية حصلت على جائزة ديمينج عام ١٩٨٩م، حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيها قلصت الخدمات المقدمة

للمستهلكين نتيجة الشكاوى من قبلهم من معدل ١٠٠ دقيقة عام ١٩٨٢م إلى معدل ٤٨ دقيقة عام ١٩٨٨م،

كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين من ٣ إلى ١ وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

(٥) **تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين.**

(٦) **زيادة الكفاءة :** لقد تم إستخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل عام ١٩٨٨وقد تم خلال ذلك تحسين ٢٨

مشروع خلال السنة وقد تم من خلال ١٩٩٠ تسجيل ١٥٠ مشروع .

(٧) **زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والحصة السوقية:** تشير التقارير التي أكدتتها الشركة بأن الأرباح المتحققة

لها زادت بمقدار ١٢٠٪ والحصة السوقية إرتفعت بمقدار ١٩٣٪.

(٨) **تحقيق منافع ووفورات متعددة:** لقد حققت شركة IBM في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الوفورات

والمنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق الهدف من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة ويمكن إيجاز

ماتمخض عن ذلك بمايلي:

١. تحسين وتطوير في الإنتاجية بنسبة ٣٠٪ منذ ١٩٨٦.

٢. تخفيض الوقت الكلي في التصنيعية بنسبة ٦٠٪.

٣. تخفيض المصروفات الرأسمالية المطلوبة في المبيعات بنسبة ٧٥٪.

٤. المصروفات التي انفقت علي التدريب شكلت نسبة ٥٪.

٥. تشكيل مايقارب ٣٥٠ مجموعة عمل في حقول المواصفات القياسية .

## العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة:

### أولاً: تنظيم إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها وعوائق تطبيقها

تنظيم إدارة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كما سبق الذكر مبادئ وعناصر ومراحل كثيرة، وكل ذلك يجب أن يتم داخل إطار تنظيمي محدد يستوعب هذه المراحل والأساليب المتعددة، لذلك أنشأت الكثير من المنظمات دائرة للجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة وقد أخذت هذه الدائرة عدة مسميات، إلا أنه يمكن القول أنه لا يوجد نمط تنظيمي معين يعتبر النمط الأمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، حيث يختلف من منظمة إلى أخرى، وبنفس المنظمة من وقت إلى آخر، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها حجم المنظمة، نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة، توفر الإمكانيات المالية والبشرية في المنظمة وسعة الانتشار الجغرافي للمنظمة، وغيرها، أما من حيث موقع إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي فقد يتخذ أحد المواقع التالية:

١ - **إنشاء دائرة الجودة:** حيث تشرف هذه الدائرة على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة، ويتم تعيين مدير لها، تتوفر فيه صفات محددة أهمها أن يكون لديه مهارات اتصالية جيدة، وأن يكون راغباً في رفع مستوى رضا العملاء وإجراء تحسينات للجودة، ومهام هذه الدائرة تتمثل في تخطيط وتنفيذ أنشطة الجودة وأنظمتها، متابعة وتقييم أنظمة الجودة، تنفيذ خطة التعليم والتدريب، الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة وتعزيز مفهوم الشراكة مع المورد والعملاء.

٢ - **إنشاء قسم الجودة:** يكون قسم الجودة تابعاً لإحدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هو (رئيس قسم) تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات، وهنا يكون مسؤول الجودة بعيداً نسبياً عن مصدر اتخاذ القرار، كما أنه قد يكون بعيداً عن المصدر الأصلي للمعلومات والتي قد تصله مشوشة أو محرفة وذلك بعكس دائرة الجودة التي قد تكون قريبة من الإدارة العليا وبالتالي يمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي.

٣ - **عدم وجود وحدة إدارية للجودة** في بعض الأحيان وخاصة في المنظمات الصغيرة قد لا تدعو الحاجة إلى إنشاء دائرة أو قسم للجودة بل قد تكتفي الإدارة بأن تعهد إلى أحد مديري الإدارات أو الدوائر الأخرى القيام بأعمال الجودة، بالإضافة إلى عمله الأصلي، كما تستعين الكثير من المنظمات بخبرات مستشار خارجي للجودة في الأمور الفنية المتعلقة بتخطيط وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك مقابل أتعاب محددة متفق عليها، وهنا يتمتع الخبير بسلطة استشارية فقط، ويجب أن يكون ملماً بعمليات المنظمة ومنتجاتها وأنظمتها حتى تتكون استشارته .

### عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة:

إذا كان الهدف من فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا الزبون، فإن هناك سبباً واضحاً لتحقيق ذلك من أهمها الآتي: التحديد السليم والموقوت لاحتياجات الزبون/القضاء التام على جميع أنواع الأخطاء والعيوب/ اعتماد التحسين المستمر كفلسفة في الحياة/الاستخدام المكثف لأدوات التشخيص والتحليل/ خفض الزمن المطلوب للتجاوب على مستوى المنظمة ككل/ إشراك الأفراد والتفويض في السلطات على جميع المستويات. كما أن هناك عوامل أخرى ذات أثر فعال في قيادة المنظمات نحو النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:

أن تكون هناك مهام واضحة، أن تكون هناك سياسات واضحة، أن تكون العوامل الحرجة للنجاح واضحة، أن تكون صناعة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة وأن تكون المسؤوليات واضحة.

بصفة عامة يمكن القول أنه لكي تضمن قيادة المنظمة نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي عليها تحديد رؤية استراتيجية واضحة ومحددة المعالم، تسهم في غرس روح هذه الفلسفة في بيئة المنظمة، ويتطلب ذلك القيام بالتغيير اللازم في ثقافة المنظمة وهياكلها الوظيفية، ويعد الانتقال من الهيكل التنظيمي الرأسي إلى الهيكل الدائري أحد الضمانات الحقيقية لنجاح تطبيق مثل هذه الفلسفة وديمومتها، كما أن تطبيق إدارة المعرفة يشكل أهم هذه الضمانات.

### ثانياً: التزام الإدارة العليا بالجودة

يعتبر التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة واحداً من المبادئ القليلة التي يتفق عليها الباحثون والمتخصصون في إدارة الجودة الشاملة، يقول ريمان مدير جائزة بالدريج للجودة الأمريكية: بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة ينبع برمته من اهتمام والتزام القادة في أي منظمة، ولقد كان ديمينغ يردد كثيراً أن الجودة تتم عبر التطبيق المستمر.

١. أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة: يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعقدة التي تحتاج إلى الاستمرار في تطبيقها وإلى الدعم المتواصل من طرف الإدارة العليا، وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي، كما أن على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات، كما أن من أشكال دعم الإدارة هو قيامها بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تسعى المنظمة لتحقيقها بدل العمل بشكل عشوائي، وبالتالي يكون دور الإدارة العليا دوراً تنسيقياً، كما تقوم الإدارة العليا بتحفيز العاملين، لأن نجاح المنظمة في خططها المتعلقة بالجودة الشاملة يتطلب مساهمة جميع الأفراد داخل المنظمة. إن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والانغماس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير.

من مهمة العاملين من خلال فرق العمل، انطلاقاً من فرضية مفادها النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة. يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث، ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به لابد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، وأن تلتزم القيادة الإدارية بدعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة، تشجيع الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للكفاءات وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة، تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم لضمان تحقيق النجاح المنشود لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي يضيف إحساساً لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها.

٢. التزام الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة: هناك عدة إلتزامات للإدارة العليا اتجاه إدارة الجودة الشاملة

والتي يجب تجسيدها للبحث عن فرص التحدي للتغيير والنمو والابتكار والتطوير:

أ. التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ، التخيل وتعظيم المستقبل.

- ب. حث الآخرين من ذوي الرؤية المشتركة على التعبير عن آرائهم.
- ج. تشجيع التعاون بالترويج للأهداف المشتركة وبناء الثقة.
- د. تقوية الآخرين بالإشتراك في المعلومات والسلطة وزيادة حريتهم في التعرف والرؤية الواضحة.
- هـ. إعطاء المثل للآخرين بالتصرف بطرق تتسق مع القيم المحددة التي تحملها مع التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام.
- و. الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل عملية من العمليات والاحتفال بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم.
٣. **مقومات التزام الإدارة العليا** : يمكن للإدارة العليا الإلتزام بتعهداتها والقيام بمسؤولياتها وثبتت استمرارية التزامها تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مقومات عديدة أهمها مايلي:
- أ. توفير رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.
- ب. تهيئة الموارد المادية والبشرية والمعنوية على مستوى المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ج. نشر وتعزيز ثقافة الجودة.

### متطلبات وأدوات ومراحل إدارة الجودة الشاملة:

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تعد متطلبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأي منظمة تسعى نحو تطبيق هذه الفلسفة كونها توفر مناخا ملائما لاستقبال هذه الفلسفة وتطبيقها بشكل ناجح في المنظمة، فهي تعد بمثابة المرتكزات والأعمدة الأساسية لهذا التطبيق، وأن عدم توفيرها أو بعض منها أو حدوث أي خلل في توفيرها سيؤثر سلبا في نجاح التطبيق.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: لا توجد مراحل متفق عليها بين الباحثين لكن يمكن القول بأنه تم ذكر عدد من المراحل التي تعتبر ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات، ولكن قبل الوقوف على هذه المراحل يجب الإشارة إلى أن هناك مراحل عامة يمكن الاسترشاد بها في عملية التطبيق وتتمثل في الآتي:

- ١ - **تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها** : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيام المعنيين بهذا الأمر بالتعلم والتدريب على هذا المفهوم.
- ٢ - **تحديد مشاريع تحسين إدارة الجودة الشاملة**: وذلك بأن تقوم إدارة المنظمة بتحديد عدد من المجالات التي يمكن أن تنفذ فيها برامج التحسين، وهذا يساعد كثيرا على التأكد مما إذا كانت المنظمة لديها القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة أم لا.
- ٣ - **إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق**: ذلك لأن التطبيق السليم لهذا المفهوم يتطلب جهدا كبيرا فيما يتعلق بتغيير ثقافة المنظمات، وذلك يعني أن تغيير ثقافة المنظمة التي سيطبق فيها هذا المفهوم يعد مطلباً أساسياً لنجاح التنفيذ.
- ٤ - **تكوين فرق تحسين الجودة**: ذلك بأن تقوم الإدارة بتكوين الفرق المعنية بتحسين الجودة والتي تكون مسؤولة عن تحليل عمليات العمل، والتعرف على حاجات المستخدمين، كذلك الاتصال بالموردين، كما يجب على الإدارة أن تقدم الدعم والتشجيع للفريق لأداء عمله، بما يمكنه من النجاح في تطبيق مفاهيم إدارة

الجودة وتتم عبر هذه المراحل وهى:

- ١ - **المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد:** هذه المرحلة تعبر عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها :  
توضح الرؤية الاستراتيجية، تحديد رسالة المنظمة، تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- ٢ - **المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط:** بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة وتقوم بإعداد ما يلي :  
إعداد خطة أولية للتنفيذ، تحديد الموارد المطلوبة للخطة، تحديد استراتيجية التنفيذ.
- ٣ - **المرحلة الثالثة : التقييم:** تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المنظمة المعنية من حيث :  
أ. دراسة الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة وما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ ومحاولة إذلالها.  
ب. دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المنظمة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.
- ٤- **المرحلة الرابعة : التنفيذ:** وهى تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وهى تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسة وهى :  
أ - **الخطوة الأولى:** خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل، ويتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهى:  
التعليم وإعادة التعليم للمديرين/تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة/نشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المنظمة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ ديمينغ الأربعة عشر، ولتجاوز الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف/ تطوير وتوظيف جميع موارد المنظمة بما ينسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة/ استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.  
ب - **الخطوة الثانية:** أدوات حل المشاكل، في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر، وهذه الثقافة تتماشى وثقافة حل المشاكل و من أهم أدوات حل المشاكل ما يلي :تحليل العمليات/العصف الذهنى/خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة/ تحليل باريتو.  
ج- **الخطوة الثالثة:** الضبط الإحصائي للعمليات، تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها أعلاه، تدريب العمالي على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

### ثالثا: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لقد تم تطوير العديد من الأدوات المستعملة في قياس درجات الجودة، والتي تسمح باكتشاف الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية وإدخال التحسينات، ومن أبرز الأدوات والوسائل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي :

١. تحليل باريتو : يستخدم تحليل باريتو لتحديد أولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها، ويرتكز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن ٨٠ بالمائة من المشكلات ترجع إلى ٢٠ بالمائة من الأسباب، وبالتالي فإن ٢٠ بالمائة من المشكلات ترجع إلى ٨٠ بالمائة من الأسباب.

٢. قائمة المراجعة : (Check Sheet)

تمكّن قائمة المراجعة المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات، والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب أو الأخطاء بما يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها، كذلك تستخدم هذه القائمة لمتابعة وترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لهذه المشكلات، وهناك عدة أنواع من قوائم المراجعة أهمها ما يلي:

أ. قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع : تستخدم لجمع البيانات بهدف معرفة كيفية توزيع تكرارات الأخطاء على متغير معين كمتغير الزمن مثلا.

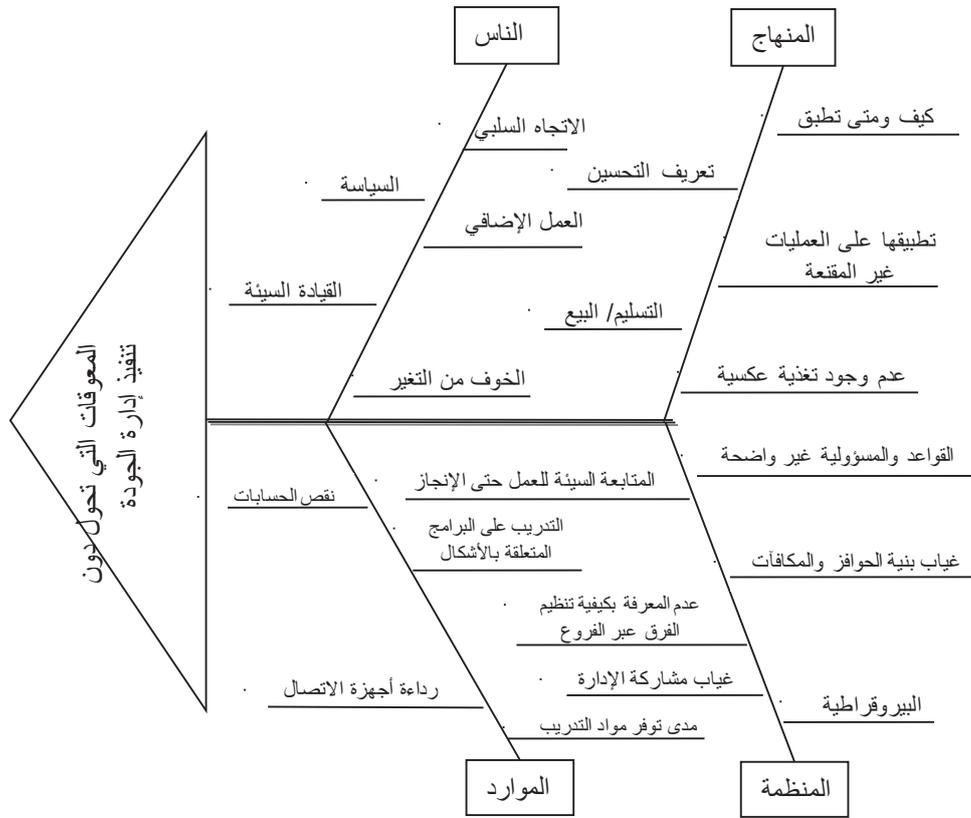
ب. قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل: تستخدم لتسليط الضوء على الأخطاء أو المشكلات حسب مواقع العمل بهدف العمل على تحسين أداء الموقع التي تكثر فيها الأخطاء أو المشكلات.

ج. قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب : تستخدم لمتابعة مدى تكرار كل سبب من أسباب المشكلة بهدف التركيز على حل المشكلات الأكثر تكرارا.

٣. خرائط التدفق : وهي عبارة عن تمثيل بياني للعملية يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها، وتعد من الوسائل الجيدة التي تحدد الأداء عبر الوقت، كما تستخدم لفهم المشكلة وتحليل العلاقة بين الأنشطة المختلفة، حيث يتم تنفيذها عادة باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية، ثم تحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية، وتمثل الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل عملية، وبعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة إلى التفصيل.

٤. خريطة السبب والأثر (مخطط هيكل السمكة): وهو أسلوب يستخدم لجمع البيانات والمعلومات لتصنيف المجموعات المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية، ويسمى هذا التحليل بمخطط السبب والنتيجة، وأفضل طريقة لتحليل المشكلة، بهدف الوقوف على أسبابها هو بناء شكل توضيحي يأخذ شكل عظمة السمكة، على شكل رسوم تتكون من خطوط ورموز مصممة لتوضيح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات، وتستخدم في تحليل المشاكل المعقدة والتي يصعب شرحها وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط مثل الشكاوي المتكررة للجمهور، وعدم القدرة على التحكم في العمليات بالإضافة إلى اقتراح الحلول التي يمكن أن تزيل المسببات.

## الشكل (٢) مخطط هيكل السمكة



المصدر : ميسرة سعد صادق، الرقابة على تكاليف الجودة ودورها في إدارة الجودة الشاملة، (عمان:كلية الدراسات العليا، الجامعة

الأردنية، رسالة دكتوراه، منشورة ، ٢٠٠٥م) ، ص ٥٨

٥. خرائط الرقابة : يستخدم هذا الأسلوب في الرقابة على جودة العمليات الإنتاجية ذاتها، وذلك عن طريق أخذ عينات بشكل دوري ووضعه على خرائط مراقبة للجودة للتأكد من أنها في حدود مقاييس الجودة المسموح بها، وتعرف خريطة الرقابة بأنها عبارة عن رسم بياني يوضح الحدود الدنيا والعليا لمستوى الجودة المقبول، وتتكون من ثلاثة خطوط أفقية ترسم على المحور الرأسي وهي .

١ - الخط الأوسط: ويعبر عن مستوى الجودة المطلوب أو المرغوب فيه.

٢ - خط الحد الأعلى: ويعبر عن الحدود القصوى للتجاوز أو حدود السماح العليا والنتيجة عن عوامل الصدفة.

٣ - خط الحد الأدنى: ويعبر عن الحدود الدنيا للتجاوز أو حدود السماح الدنيا والتي ترجع لعوامل الصدفة.

٦. خرائط سير العمل : تمثل خريطة سير العمل توضيحا للاستعدادات التي يتم اتخاذها في فترات منتظمة في الوقت، وأن هذه الخرائط ممكن استخدامها لمقارنة التقدم في حادثتين مختلفتين عبر فترة زمنية محددة، ولكي تعد خريطة سير العمل فإنه يلزم باختيار نشاط محدد أو عملية واقعة دون أن تقوم بتحليلها عبر فترة زمنية، تختار فترة ملاءمة من الوقت لتسجيل تكرار النشاط كأن تكون فترة زمنية ملاءمة يومية أو أسبوعية أو شهرية، وعند جمع مثل هذه البيانات نضع الفترات الزمنية المحددة فبالإمكان ملاحظة المؤشرات بالنسبة لنشاط محدد عبر الوقت.

### الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد الركائز التي يُستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظف داخل المؤسسات، كما إنه أداة القياس الأولي لمعرفة مدى إنسجامهم مع العمل وحاجته للتطور.

### مفاهيم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة التي يحققها داخل المنظمة. هو الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات، والذي بناءً عليه يتم دفع أجور رواتب الأفراد العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد علي تحقيق أهداف المؤسسة. عرف فريد الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك ، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك.

### تعريف تقويم الأداء:

يعرف تقويم وقياس الأداء بأنه نظام رسمي من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة.

وبشكل عام يمثل الأداء الوظيفي الهدف والغاية نحو تكريس مبدأ العدالة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وذلك من خلال تخصيص أدوات قياس لكل موظف كالإجتهد.

### طرق قياس الأداء:

هنالك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد العاملين في المؤسسات ، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى نوعين طرق قديمة وطرق حديثة .

### أولاً : طرق قياس الأداء التقليدية (القديمة) :

وهي أسلوب شائع الاستخدام من قبل مختلف المؤسسات، ومن أمثلة هذا الأسلوب ما يلي:

١. طريقة التدرج البياني : وتقوم هذه الطريقة على تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع مثل (ضعيف - متوسط - جيد - جيد جداً - ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص فيه، ويعبر عنها بأرقام أو نقاط ثم تجمع بعد ذلك التقديرات ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، الجدول التالي يوضح قياس الأداء بطريقة التدرج البياني:

### جدول ( ١ ) الاداء بطريقة التدرج البياني

الصفات	الموظف(أ)	الموظف(ب)	الموظف(ج)
التعاون مع الزملاء	٢	٣	٥

العلاقة مع المرؤوسين	٣	٢	٣
العلاقة مع الرؤساء	٤	٥	١
الدقة في المواعيد	٤	٤	١
السرعة في انجاز العمل	٢	٣	٢
القدرة على التفاهم	٢	١	٣
المجموع	١٧	١٨	١٥

المصدر : مصطفى نجيب شوايش ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار الشروق ، ١٩٩٦)، ص٨٩

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم أن لهذه الطريقة عيوب منها :

أ- احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره ، بمعنى أن يميل إلى شخص معين من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه وبالتالي يقوم باعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص والعكس.  
ب- شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها اعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً والعكس إن كان متشدداً .

ج- هنالك مؤثرات تجعل من عملية قياس الأداء غير ذات موضوع مثل: مركز الشخص موضع التقييم ونوع العمل الذي يقوم به الشخص والإدارة أو القسم الذي يعمل فيه .

ومن أجل التغلب على هذه العيوب قد تلجأ الإدارة إلى أحد الأسلوبين التاليين :

أ. أن يكلف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء كل على حدة ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها ومعالجة الاختلافات في التقديرات.

ب. أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف بالزيادة أو النقصان، لأن نسبتها تتوقف على تقدير الإدارة وخبرتها بمستوى التقديرات التي يمنحها كل مشرف.

## ٢. طريقة الترتيب :

هنا يتطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلاً من الأحسن إلى الاسوأ على أساس الأداء العام للعمل، هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فأنها تعاني من نفس عيوب الطريقة السابقة، بالإضافة إلى صعوبة تطبيقها عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصاً، كما أنها لا تلزم المقيم بأن يميز بين مستويات أداء مختلفة، ويعاب عليها الآتي:

أ. عدم وجود معايير محددة يتم تقييم أداء العاملين طبقاً لها.

ب. لا تسمح بإمكانية إجراء المقارنات بين العاملين في الإدارات أو الوظائف المختلفه داخل التنظيم.

و من السهل في هذه الطريقة قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء أو تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة.

### ٣. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج باستخدام المعادلة التالية حيث أن (ن) هي عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم، فمثلاً إذا كان لدينا خمسة أشخاص هم أ، ب، ج، د، هـ فإنه يتم تكوين عشر مجموعات على الشكل التالي:

أ ب، أ ج، أ د، أ هـ / ب ج، ب د، ب هـ / ج د، ج هـ / د هـ

وتكون مهمة المقيم هي مقارنة كل ثنائية مثلاً أ ب وهو الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرر لبقية المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد. والجدول التالي يوضح طريقة المقارنة الثنائية.

### جدول (٢) قياس الأداء بطريقة المقارنة الثنائية بين العاملين

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الاحسن في المجموعة	ترتيبه
أ	٢	٣
ب	٤	١
ج	٢	٣
د	٣	٢
هـ	١	٥

المصدر: مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار الشروق، ١٩٩٦م)، ص٩١

يتضح من الجدول (٢) اعلاه أنه بمقارنة عامل مع عامل آخر فإن العامل (ب) كان الأفضل في أربع مرات وبالتالي يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد، وهكذا تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج في حال إتباع أي طريقة من طرق القياس الأخرى، لكن يعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق زمناً طويلاً وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم كما أنها لاتصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل لأنها لاتحدد نواقص الأفراد.

### ٤. طريقة التوزيع الاجباري :

وهنا يتم وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين وتقديرهم فيقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل التي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف والجدول التالي: يوضح الاداء بطريقة التوزيع الاجباري.

### جدول (٣) قياس جدول الأداء بطريقة التوزيع الاجباري

ممتاز	جيد	متوسط	مقبول	ضعيف
١٠%	٢٠%	٤٠%	٢٠%	١٠%

المصدر: مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار الشروق، ١٩٩٦م)، ص٩١

## ٥. طريقة التقييم بحرية التعبير:

هذه الطريقة لا تستخدم جداول أو قوائم محددة وإنما يتطلب من المقيم أن يقوم بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق، ولكي يمكن إجراء تقييم سليم على أساس هذه الطريقة فعلي المقيم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر في الإجراءات التي سيتبعها، وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعبئاً في نفس الوقت لهذا الطريقة.

## ثانياً : طرق قياس الاداء الحديثة :

أما الأساليب الحديثة لقياس الأداء فهي ظهرت نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المؤسسة وثقة الإدارة بالعاملين ونتيجة للقصور الواضح في الأساليب القديمة، هذا بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يستخدم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي:

### ١) الإدارة بالاهداف :

تقوم هذه الطريقة على فرض هو ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم بالإضافة إلى الوقوف على مستويات أدائهم.

إن هذه الطريقة يمكن أن ينظر إليها باعتبارها مدخلاً أو عملية تتكون من عدد من الخطوات وهي :  
تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤسين / تحديد مجالات الأداء بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤسين / وضع خطط العمل لتنفيذها من قبل المرؤسين / وضع عناصر المراقبة بالاشراف بين الرؤساء والمرؤسين / استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بين الرؤساء والمرؤسين وهذه الخطوه تعتبر تقييم (قياس) الأداء.  
في ضوء هذا يتم اتخاذ القرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة ما إذا كان الأداء غير مرضي أو هامشياً أو مرضي أو ممتاز.

### لكن هذه الطريقة تعاني من بعض المشكلات مثل :

أنها تعبر عن قياس العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى، عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال التي تتطلب قدراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

١) **قوائم السلوك المدرجة :** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل: الكفاءة أو الفاعلية مثل تقييم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداء كما يلي: أداء ضعيف - متوسط - جيد - أداء ممتاز، ومن المشاكل التي ترافق تنفيذ هذا الأسلوب هو ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضوعة في عملية التقييم.

٢) **الملاحظة السلوكية:** هنا يتم تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل : وهل ذلك السلوك تكرر لديهم؟ وهل في نفس الأوقات وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذا السلوك .

٣) **التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج و على احراز الفرد من نتائج

- كأساس لتقييم أدائه، وارتكزت على بعض الضمانات التي توفرها الموضوعية في التقدير، وهي تنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس والمرؤسين بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة من أهم خصائص هذه الطريقة:
- أ. على الرئيس أن يصل مع مرؤوسيه على إتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في قياس أداء هذا المرؤوس.
- ب. على الرئيس بالتعاون مع المرؤوسين أن يحدد الأهداف (النتائج) المطلوبة التي يجب احراز النتائج فيها.
- ج. على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعمل خلال أداء لعمله.
- د. على الرئيس بالتعاون والتفاهم مع الأفراد أن يصل إلى إتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداءه.
- هـ. في خلال المدة المتفق عليها على قياس الأداء عند انتهائها يجتمع الرئيس مع مرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء والعقبات التي تتعرض لتحقيق الأهداف.
- و. عند انتهاء المدة المتفق عليها وحلول ميعاد قياس أداء العامل فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساساً على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة. ومن المفيد القول أن تحقيق أهداف المؤسسة يركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس والمرؤسين .

- ٤) طريقة الاتجاه السلوكي:** هذه الطريقة مكتملة لطريقة الإدارة بالأهداف، لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء ولها ملامح أهمها:
- أ- تبرز أهمية الأهداف التطويرية.
- ب- تركز على الوظائف الفردية.
- ج- تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه.
- د- تفرق بين السلوك والأداء والفعالية (النتائج).

- ٥) طريقة التقدير الجماعي:** يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء العاملين من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله، كما يتم في العادة إختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقاً لأعمالهم، والذي يكون دوره الرئيسي على تحقيق هدف التقييم وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة من ثم نتائج أن عمل اللجنة هو مناقشة التقييم الذي قد كان أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد ناقشت العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته بعدها يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة أداء العامل في المستقبل، وبعد ذلك مناقشة تقييم الرئيس المباشر مع اللجنة الذي سوف يجعل التقييم أكثر دقة وحرص في تقييمه، وهذا يعتبر ميزة لهذه الطريقة ، كما أن نتائج هذه الطريقة في قياس أداء العاملين ترتكز على موضوعية أكثر من الطرق الأخرى. بعد تحديد طرق قياس الأداء للعنصر البشري بالمؤسسات هناك خطوات هامة لهذا القياس، لأن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتدخل فيها كثير من القوى والعوامل لذا فإن على القائمين بها ان

يخططوا لها تخطيطاً جيداً ويتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق القياس أهدافه ، وتشكل هذه الخطوات في مجملها نظاماً مقبولاً يكون أساساً في التقييم بدلاً من إتباع خطوات أرتجالية مصحوبة بكثير من التحيزات الشخصية وتمثل هذه الخطوات في:

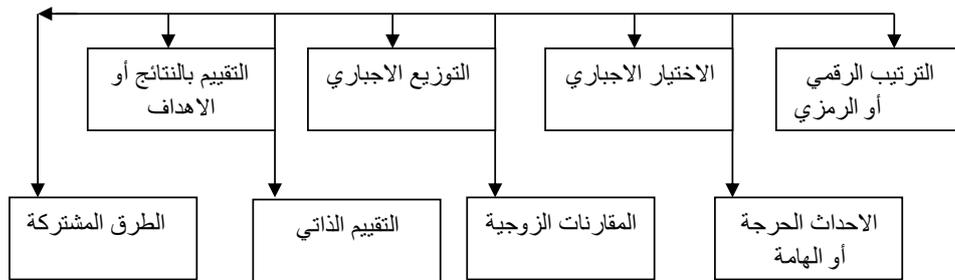
وضع معايير قياس الأداء/ تحديد طرق قياس الأداء/ تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء/ تحليل تقارير قياس الأداء/ مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين/ تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء. بعد الفراغ من توضيح طرق قياس الأداء لابد من معرفة طرق تقييم الأداء، لأن تقييم الأداء يشير إلى قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة ، حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد الامكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى إحتياجات الأفراد إلي التطوير.

### طرق تقييم الأداء:

لقد عُرف تقييم الأداء بأنه هو تلك الإجراءات التي تساعد في تجميع ، مراجعة ومشاركة و إعطاء استخدام المجتمع من حول الأفراد لغرض تحسين أداؤهم في العمل. أن تقييم الأداء لايشتمل على التقييم الذي يتم شفهيّاً وبطريقة غير رسمية للأفراد. بل أن تقييم الأداء، له عدة طرق كما أشار إليها كل من جوردن وأندرسون من خلال الدراسات التي أجريها في المملكة المتحدة وتمثل في الآتي :

الترتيب الرقمي أو الرمزي ، التوزيع الاجباري أو المتوازن ، الاختيار الاجباري ، الترتيب العام ، المقارنات الزوجية ، الأحداث الحرجة ، الطرق المشتركة ، التقييم بالاهداف أو النتائج وطريقة التقييم الذاتي والشكل التالي يوضح طرق تقييم الاداء:

### شكل (٣) يوضح طرق تقييم الأداء



المصدر: مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار الشروق ، ١٩٩٦م، ص ٢٧٩

١. طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي : يقوم المقيم بترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم مثل: التعاون مع الزملاء و المعرفة بالواجبات و المهام و الدقة في العمل و تقبل الأفكار الجديدة و القدرة على حل المشاكل وغيرها من الصفات و المدى الذي يستخدم في هذه الطريقة يتراوح ما بين (١ - ١٠) في حالة الترتيب الرقمي من (أ - ر) في حالة الترتيب الرمزي يمثل الرقم (١) أو الرمز (أ) أعلى درجة للصفه المعنيه بينما الرقم (١٠) أو الرمز (ر) أقل درجة والشكل التالي يوضح طريقة الترتيب الرقمي.

### شكل ( ٤ ) يوضح طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي

منخفض جداً	المدى	عالي جداً
١٠ - ر	مثلاً الدقة في العمل	١ - أ
١٠ - ر	العلاقة مع الرؤساء	١ - أ

المصدر: مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار الشروق ، ١٩٩٦م)، ص ٢٩٩

وتعتبر هذه الطريقة سهلة التطبيق وسريعة الفهم وتمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم ، لكن يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم كما أن نتائج تطبيقها تختلف إذا ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه.

٤. **طريقة الاختيار الاجباري** : تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست الصفات الشخصية للفرد، أي أن التركيز هنا على النواحي المتعلقة بأداء العمل ويمكن أن يتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية، وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بالتقييم غير أن استخدام هذه الطريقة تواجهه بعض الصعوبات مثلاً:

أ. صعوبة الاحتفاظ بسرعة القيم الرقمية المحددة لكل عبارة من العبارات المستخدمة في التقييم .

ب. صعوبة تقييم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء حيث تحتاج إلى كثير من الخبرات في تصميمها.

أ. لاتساعد الفرد في تقييمه على إكتشاف نواحي القصور في الأداء الخاص به.

د. لاتساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدراتهم وبالتالي مستويات أداء مرؤوسيهـم

٥. **طريقة التوزيع الاجباري**: يتم تحديد مستويات معينه للأداء (ممتاز - متوسط - ضعيف) مثلاً لكل الجوانب الممثلة للعمل والمطلوب تقييم الأداء أسترشاداً بها وتمتاز هذه الطريقة بافتراض ضرورة عدم تجاوز كل مستوى من هذه المستويات نسبة معينة مثلاً: الامتياز لايزيد عن ١٠% والضعيف لايزيد نسبته عن ١٠% وهكذا.

٦. **طريقة الأحداث الحرجة**: تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتسجيل ما يرى أنه يمثل احداث حرجة( هامة وغير مكررة) في أداء كل فرد خلال الفترة التي يعد فيها تقييم الأداء، بعض من هذه الحداث سوف تمثل أداء فعالة ومتميزة والبعض الاخر منخفض أن هذه الطريقة تتطلب الاحتفاظ بسجل أداء خاص بكل فرد من الأفراد المطلوب تقييمهم، وأن يتم التسجيل فيه أول بأول عن حدوث الواقعة او المشكلة المعنية، وتتميز هذه الطريقة بالآتي:

أ. ضرورة قيام المقيم بالتفكير الجاد والواعي عند القيام بتقييم أحد الافراد وأن يضع تقييم محدد عن الحوادث الهامة التي يراها في السجل الخاص بتقييم الأداء.

- ب. تؤدي إلى ضمان تحقيق أداء مستقبلي أفضل.
- ج. البعد عن التحيز وضرورة التقييد بالحوادث المسجلة خلال الفترة التي يعد فيها التقييم بكاملها وليس فقط السابقة على التقييم مباشرة.
٧. **طريقة تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف:** يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقاً للأهداف السابقة الاتفاق عليها، المؤيدون لهذه الطريقة يؤكدون على أهمية مشاركة الفرد المراد تقييمه، وقد يكون من السهل إقناعه فيما بعد بنتائج التقييم وموضوعيتها وعدم تعرضها للتحيز من جانب المقيم كما يحدث في بعض الطرق والشكل التالي يوضح طريقة تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف:

### شكل (٥) طريقة تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف

\*الأهداف المحددة \*التعليق على الأداء، التعليق على أي عوامل خارجية.....  
 \*أي مساهمات أخرى ملموسة : .....  
 \*التقييم الشامل بواسطة المقيم: التاريخ .....التوقيع.....  
 \*التقييم الشامل بواسطة رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام: التاريخ.... التوقيع .....  
 \*ملاحظات وتعليق من جانب الفرد الذي يتم تقييمه:  
 التاريخ ..... التوقيع .....

المصدر: مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار النشر، الشركة العربية ١٩٩٤)، ص ٢٩٨

لكن يعاب على هذه الطريقة ما يلي:

- أ. أن العاملين قد لا يستطيعون تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لظروف خارجية عن إرادتهم، مثلاً تغيير البيئة أو نقص الخدمات أو اضطرابات العمل أو تغيير في بعض السياسات الحكومية.
- ب. أن الفرد المراد تقييمه سوف يركز بدرجة أساسية على تحقق النتائج دون اعتبار للوسائل التي استخدمها لتحقيق النتائج.
- إن إتباع هذه الطريقة يؤدي إلى التركيز على الأداء ذاته وليس العوامل الشخصية كما أنها لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم، إضافة إلى أن هذه الطريقة سوف تحقق الاليات المناسبة لاتمام عملية التغذية المرتدة أو العكسية.

٨. **طريقة التقييم الذاتي:** هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق عليها للأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء، وأن يضع الاقتراحات التي يراها تتعلق به، مثلاً: تعديل وصف الوظيفة الخاصة أو التدريب الذي يحتاج إليه مستقبلاً للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم.

أن العديد من المؤسسات تسعى لإيجاد نوع من التقييم الذاتي لحل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها، وهذا

يتطلب توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين ، ومناخ عمل جيد في التنظيم ، كما أن هذه المؤسسات تستخدم مزيجاً أو ما يسمى (الطريقة المشتركة ) أكثر من إستخدام طريقة واحدة للتقييم.

### **المؤثرات الفعلية علي الأداء الوظيفي:**

#### **١. نظم المكافآت والحوافز :**

يجب في البداية توضيح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به ، فهي الإطار الذي تضعه وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أداءهم والهدف هو تعزيز دافعهم وتحفيزهم لكي يواصلو العمل لصالح المؤسسة لتكون أنظمة المكافأة في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات.

#### **٢. غياب الأهداف المحددة :**

حيث أن المؤسسة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ماتحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها علي مستوي أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تمتلك لمؤسسة معايير أو مؤشرات.

#### **٣. عدم المشاركة في الإدارة :**

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة .

#### **٤. إختلاف مستويات الأداء:**

من العوامل المؤثرة علي أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط معدلات بين معلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما أرتبط مستوي أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين.

#### **٥ . مشكلات الرضا الوظيفي :**

فالرضا العومل الأساسية المؤثرة علي مستوي الأداء للموظفين، فعدم الرضاء الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلي أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الإجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات .

#### **٦. التسبب الإداري :**

فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي علي اداء الموظفين الآخرين .

### العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

1. غياب الأهداف المحددة إذا كانت المؤسسة لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإداراتها .
2. عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلي ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوي الأداء لدي هؤلاء الموظفين .
3. أختلاف مستويات الأداء يؤثر علي أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارة التي تربط بين معدلات الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زادالأداء بالنسبة للعاملين.
4. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضي الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر علي الأداء الوظيفي ، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.
5. التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي علي أداء الموظفين الآخرين.

### محددات الأداء الوظيفي:

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لقدرات الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه علي انه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:
- الجهد - القدرات - إدراك الدور أو المهام.
- ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد علي التدعيم (الحوافز إلي الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد للإنجاز مهمته) .

### عناصر الأداء:

- تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكين منها بشكل جيد ويشير كثيراً من الباحثين إلى أهمها:
1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة:
  2. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  3. المتابعة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسئولية العمل ، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

### آليات تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات:

#### 1. برامج المكافآت والتقدير:

- هي من أهم الأساليب التي تحفز الأفراد في المنظمات لرفع مستوي الأداء، ويعتبر التقدير والمكافآت المادية والمعنوية ضرورة لخلق بيئة عمل مُحفزة ويشعر لأفراد بأهتمام المنظمة بهم وبمساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

## ٢. خطط التنمية الشخصية:

تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية والتطوير المستمر ، وهي الآلية الأنسب لإستخدامها في قطاع الخدمات الصحية، من خلال دورات تدريبية محددة مثلاً للممرضين.

## ٣. تحديد مؤشرات التطوير والأهداف:

يعد من الأفضل دئماً وضع أهداف محددة جيداً، بغض النظر عن مدي طموحها ، حيث لا يجب تجنب وضع أي أهداف غير واقعية لأنها قد تثبط عزيمة الموظفين ، ولكن يجب ألا تكون هذه الأهداف مستحيلة ، ويجب تجزئة الأهداف إلى مراحل صغيرة .

## ٤. التواصل الفعال:

يعد التواصل الفعال أداة أساسية للأداء التنظيمي، وتعتمد معظم الشركات علي التواصل الفعال مع كل من العملاء والموظفين لزيادة المبيعات وتعزيز نمو الأعمال.

## ٥. التخطيط وتحديد الأولويات:

### العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي :

- قد دلت الدراسات على إختلاف وجهات النظر نحو العلاقة بين ضغوط العمل والأداء كما يلي:
١. بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة سلبية فالباحثون في هذه لدراسات أكدوا أن ضغوط عبارة عن عائق للسلوك الإنساني وينعكس سلبياً على النتائج وعلى الحالة البدنية.
  ٢. يري بعض الباحثون أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة إيجابية ويمثل نوعاً من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني أنماط إيجابية من سلوك وتعطي أداء أفضل.
  ٣. الأتجاه الثالث يري عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء وأصحاب هذا الرأي قلة، ويفترض هذا الرأي أن لفرد قد التزم ذاتيا بعقد علي المنطقة التي يعمل بها، اما لتفسير الآخر لهذا الأتجاه فإنه يمكن في قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة.
  ٤. الأتجاه الرابع يري أن هناك علاقة خطية منحنية علي شكل مقلوب حرف ( u ) بين الضغوط والأداء، وهذا الإتجاه يفترض أن وجود مستوي منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل، لذلك يفترض أصحاب هذا الراي أن وجود مستوي متوسط من ضغوط العمل.

### نبذة تعريفية عن وزارة المالية والاقتصاد والقوة العاملة ولاية غرب دارفور:

أولاً: النشأة : في اطار نظام الحكم الفدرالي الذي انتظم في السودان ، منذ العام ١٩٩٤م حينما صدر المرسوم الجمهوري العاشر والذي بموجبه تقسم السودان الي (٢٦) ولاية من بينها نشأت ولاية غرب دارفور حيث انشطرت عن اقليم دارفور الكبير ، والذي أدى الي قيام ونشأة ولاية غرب دارفور، وذلك في صيف العام ١٩٩٤م وقامت معها عدد من المؤسسات الحكومية والتي من بينها وزارة المالية والاقتصاد.

ثانياً : التطور: تطور في الهكل التنظيمي / تطور في المهام والاختصاصات

أ/ إختصاصات ومهام وزارة المالية: إعداد منشورات الموازنة السنوية و ارساله لجميع الوزارات و الوحدات

الحكومية/ إصدار أمر التحويل بالصرف/ إصدار مشروع الموازنة بصورة نهائية/ إدارة الإنفاق الجاري وفقا لأهداف وسياسات الولاية/ الاستمرار في وضع السياسات الإصلاح الضريبي بالولاية/ إيجاد مصادر جديدة للإيرادات والعمل على توسيع مواعين الإيرادات/ المتابعة والتنسيق والإشراف على تنفيذ الموازنة العامة للولاية/ وضع الاستراتيجية الولاية/ حصر أصول وممتلكات الولاية/ رصد سلع الأمن الغذائي وتأمين المخزون الاستراتيجي للولاية / توظيف موارد الولاية/ الإشراف على الأداء المالي والاقتصادي للهيئات العامة والشركات/ تنظيم النشاط الصناعي والتجاري للولاية/ إحداث التنسيق بين الإيرادات المالية للولاية .

ب/ مهام واختصاصات الإدارة العامة للتخطيط والتنمية : إعداد وتنفيذ موازنة التنمية الولاية/ إحكام المتابعة والرقابة عن سير تنفيذ المشروعات التنموية بالولاية، القومية منها و الولاية/ الإشراف على المشروعات الممولة أجنيا أو المشروعات التي ترتبط مع الولاية / جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها ونشرها دوريا للجهات المستفيدة/ إعداد التقارير الاقتصادية سنويا بالتنسيق مع الوزارت والمؤسسات/ إعداد الأطلس التنموي بعمل مسح لتحديد إحتياجات التنمية الولاية/ توثيق الأنشطة التنموية ونشرها عبر وسائل الإعلام/ إجراء المسوحات للموارد الطبيعية وتصنيف المشروعات التي تجري لها دراسات/ تحديد أولويات الصرف على مشروعات التنمية حسب الأسبقيات/ إبرام العقود الخاصة بمشروعات التنمية وفق قانون الشراء والتعاقد .

### ثالثاً: الهيكل التنظيمي لوزارة المالية والقوي العاملة :

أ/ الوزير ويتبع له: ديوان شؤون الخدمة/ لجنة الإختيار للخدمة العامة/ إدارة المراجعة الداخلية .

ب/المدر العام ويتبع له: المكتب القانوني/ المستشارالقانوني / وحدة الإعلام والعلاقات العامة / مركز المعلومات ونظم المعلومات والإتصالات/ وحدة المراجعة الداخلية/ وحدة التدريب.

ج/الإدارات:

### ١- الإدارة العامة للتنمية والتخطيط وتتبع لها الأقسام التالية :

أ/ إدارة التخطيط الاستراتيجي والبحوث ( قسم التخطيط/ قسم البحوث والدراسات/ قسم المتابعة والتقييم).

ب/ إدارة تنسيق العون الخارجي: قسم وحدة الفقر/ قسم مبادرة المجتمعات الصديقة(وحدة الإنفاق العام/ وحدة بناء السلام والتنمية).

ج/قسم ميزانية التنمية.

د/ قسم المعلومات.

### ٢. الإدارة العامة للميزانية: وتتبع لها الإدارات التالية :

أ/ إدارة الإيرادات (قسم المتابعة / قسم الإيرادات/ قسم الرصد و المتابعة ).

ب/ إدارة المصروفات : ( قسم التمويل العام/ قسم التمويل الداخلي /قسم الرصد والمتابعة).

**٣. الإدارة العامة للحسابات: وتتبع لها الإدارات التالية :**

أ/ إدارة الحساب الجاري: (القسم المحاسبي).

ب/ إدارة الحساب العمومي: (قسم الحسابات العمومية والوحدات/ قسم الرصد والمتابعة).

ج/ إدارة قسم الحساب الختامي: (قسم الحسابات الختامية /قسم الرصد والمتابعة).

د/ التدريب الحسبي: (قسم التدريب الداخلي/ قسم التدريب الخارجي/ قسم الرصد والمتابعة/ قسم التحصيل الإلكتروني).

**٤. الإدارة العامة للتجارة والتعاون والتمويل : وتتبع لها الإدارات التالية :**

أ/ إدارة التجارة الداخلية: (قسم تجارة الحدود/ قسم المخزون الاستراتيجي/ قسم المحطات/ قسم البورصة).

ب/ إدارة التعاون: (قسم التعاونيات/ قسم المواد التعاونية والصناعات/ قسم الجمعيات الزراعية).

**٥. الإدارة العامة للنقل والبتزول: وتتبع لها الإدارات التالية:**

أ/ إدارة النقل: (قسم النقل الداخلي/ قسم النقل للمحليات).

ب/ إدارة المشتقات البترولية: (قسم الرقابة/ قسم الوحدات).

**٦. الإدارة العامة لتنمية وتطوير الموارد: وتتبع لها الوحدات المساعدة التالية:**

أ/ إدارة الإيرادات: (قسم الإيرادات الخارجية/ قسم الإيرادات الداخلية).

ب/ إدارة البورصة: (قسم التحصيل الموحد/ قسم الترويج).

ج/ إدارة أسواق الماشية والقطعان: (قسم أسواق الماشية/ قسم القطعان).

د/ إدارة أسواق المحاصيل: (قسم أسواق المحاصيل الداخلية/ قسم تجارة المحاصيل).

هـ/ إدارة مكافحة التهريب من المحاصيل: (قسم مكافحة التهريب للقطعان/ قسم مكافحة التهريب من العوائد/ قسم وحدات المحليات).

**٧. الإدارة العامة للتعاقد والشراء والاصول : وتتبع لها الإدارات التالية :**

أ/ إدارة التخلص من الفائض والاصول: (قسم الاصول/ قسم التخلص من الفائض/ قسم الشراء/ قسم التعاقد).

ب/ إدارة الامدادات: (قسم المخازن/ قسم المخزونات/ قسم ادارة الوحدات).

**٨. إدارة الجودة والقياس : وتتبع لها الاقسام التالية:**

( قسم القياس / قسم التوجيه / قسم المتابعة والتقييم).

## ٩. إدارة تنمية الموارد البشرية : وتتبع لها الأقسام التالية :

( قسم التدريب / قسم التخطيط / قسم السجل التدريبي / قسم الوحدات).

## ١٠. إدارة الشؤون المالية الإدارية: وتتبع لها الأقسام التالية:

( قسم الشؤون المالية / قسم شؤون العاملين / قسم الشؤون الإدارية / قسم الامدادات بالوزارة).

المصدر : منشورات وزارة المالية والإقتصاد والقوي العاملة (ولاية غرب دارفور، ٢٠٢٣م).

الدراسة الميدانية:

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تتناول أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى تقييم أداة الدراسة كما يلي :

### ١- أداة الدراسة:

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحثة لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة، وقد اعتمد البحث 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

### ٢ - 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 وزارة المالية والقوى العاملة - ولاية غرب دارفور، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد من مجتمع الدراسة من الموظفين ، مجتمع الدراسة الكلي ( ١٥٠ ) الذي تم أخذ عينة عشوائية من (٥٠) حيث قام الباحث بتوزيع عدد(٥٠) إستبانة على المستهدفين واستجابة (٥٠) فرداً أي نسبة الإستبانة المستردة (١٠٠%) وهذه تعني النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

### ٣ صدق و ثبات أداة الدراسة الأولية :

للتحقق من مدي صدق وثبات أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على الجهة الأكاديمية المشرفة للبحث ، وهو ذو الخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي ، وحيث تم العمل بملاحظاته لتكون الإستبانة في صورتها النهائية.

### ٤ - 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 الإجراء:

### جدول رقم (٤) يوضح الثبات والصدق للفرضيتين

البيان	الثبات	الصدق
العبارات	٠,٧٥٩	٠,٨٧٣
الفرضيات	٠,٧١٢	٠,٨٢٦

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثان ، ٢٠٢٢ م

يتضح من الجدول رقم (١-٢) أن بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م لعينات الاستبيان بلغ ٠,٧٥٩ أي ٧٦% والثبات لفرضيات الدراسة ٠,٧١٢ أي ٧١% ، وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مره واحدة تحت ظروف مماثلة، والصدق لعبارات الدراسة ٠,٨٧٣ وفرضيات الدراسة ٠,٨٢٦، وهذا يعني صلاحية الاستبيان للقياس.

### ٥ - 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 أعتمد عليها البحث:

أولاً: تم ترميز وإدخال البيانات إلي 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 «لاأوافق بشدة». لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور

البحث تم حساب أمدي (0-1=4) تم تقسيم أمدي علي المجموع (0) لنحصل على طول الخلية أي (0,80=0/4) 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:

1. من 4,21 و حتى 0,00 يمثل (أوافق بشدة) .
2. من 3,41 و حتى 4,20 يمثل (أوافق) .
3. من 2,61 و حتى 3,40 يمثل (محايد) .
4. من 1,81 و حتى 2,60 يمثل (لا أوافق) .
5. من 1 الي 1,80 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 أعلى متوسط حسابي.

رابعاً: تم حساب معمل ألف كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الدراسة.

خامساً: تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

سادساً: تم حساب برنامج (Amos)، وذلك للتحقق من وجود تأثير وعلاقة بين المتغيرات.

ثانياً - تحليل البيانات الشخصية (البيانات الأولية):

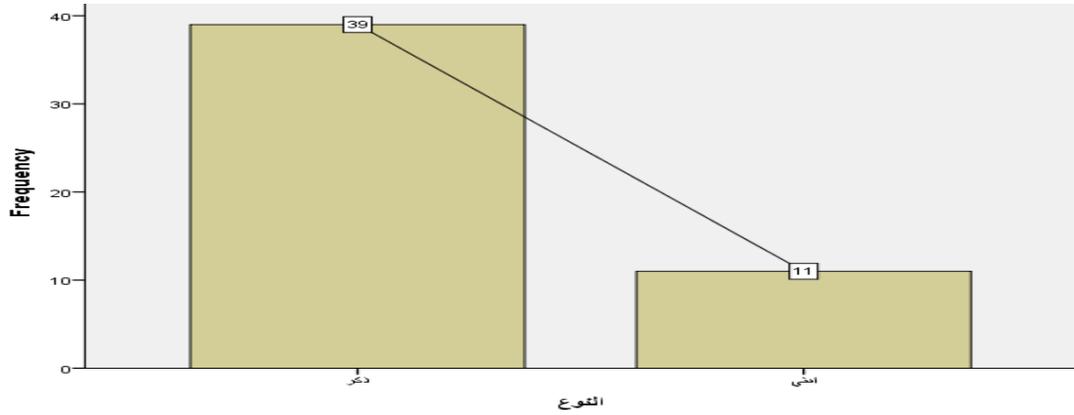
يقوم هذا البحث على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية للمبحوثين وهي (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، التخصص الدقيق، سنوات الخبرة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص المبحوثين علي النحو التالي:

جدول رقم (0) يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	39	78%
أنثي	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثان ، 2023م

الشكل رقم (٦) يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع



المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

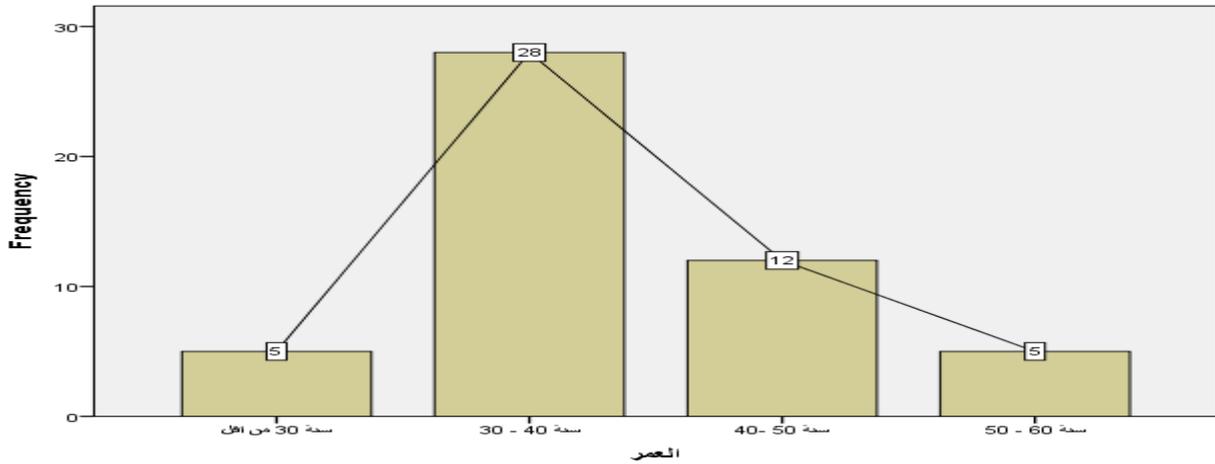
يتضح من الجدول رقم (٥) والشكل رقم (٦)، أن ٧٨٪ من إجمالي المبحوثين هم من فئة الذكور وهم الفئة الأكثر من المبحوثين، وفي حين أن ٢٢٪ منهم من فئة الإناث ، وهذا يدل على أن شريحة الذكور هم الأكثر وذلك نسبة لطبيعة وسياسات العمل بالجهة المبحوثة (وزارة المالية بولاية غرب دارفور)، والذي يتطلب العمل الكثير.

جدول رقم (٦) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	5	١٠٪
٣٠ و اقل من ٤٠ سنة	28	56٪
٤٠ و اقل من ٥٠ سنة	12	34٪
٥٠ و اقل من ٦٠ سنة	5	10٪
المجموع	50	١٠٠٪

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

الشكل رقم (٧) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر



المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثة ، ٢٠٢٣م

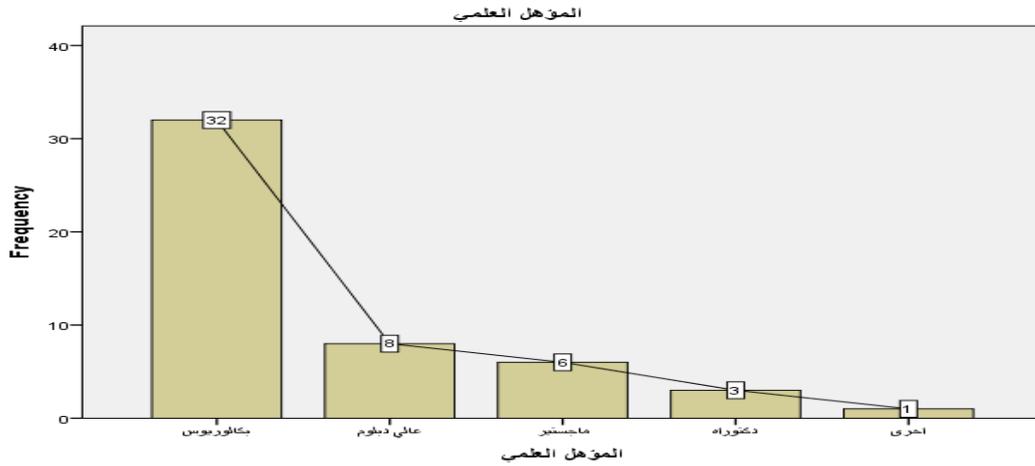
يتضح من الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٧)، أن ٥٦% من إجمالي المبحوثين هم أعمارهم تتراوح من (٣٠) وأقل من (٤٠ سنة) وهم الفئة الأكثر من المبحوثين، وفي حين أن ٣٤% منهم تتراوح أعمارهم من (٤٠) وأقل من (٥٠ سنة)، و ١٠% منهم أعمارهم (٥٠) وأقل من ٦٠ سنة/ وأقل من ٣٠ سنة)، وهذا يدل على أن الجهة المبحوثة معتمدة على أعمار الشباب ، وذلك نسبة لطبيعة العمل بالجهة المبحوثة والذي يتطلب الفئة الشبابية أصحاب القدرة والتحمل في العمل.

جدول رقم (٧) يوضح توزيع المبحوثين وفق المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
٦٤%	٣٢	بكالوريوس
١٦%	٨	دبلوم عالي
١٢%	٦	ماجستير
٦%	٣	دكتوراه
٢%	١	أخرى
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

### الشكل رقم (٨) يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي



المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

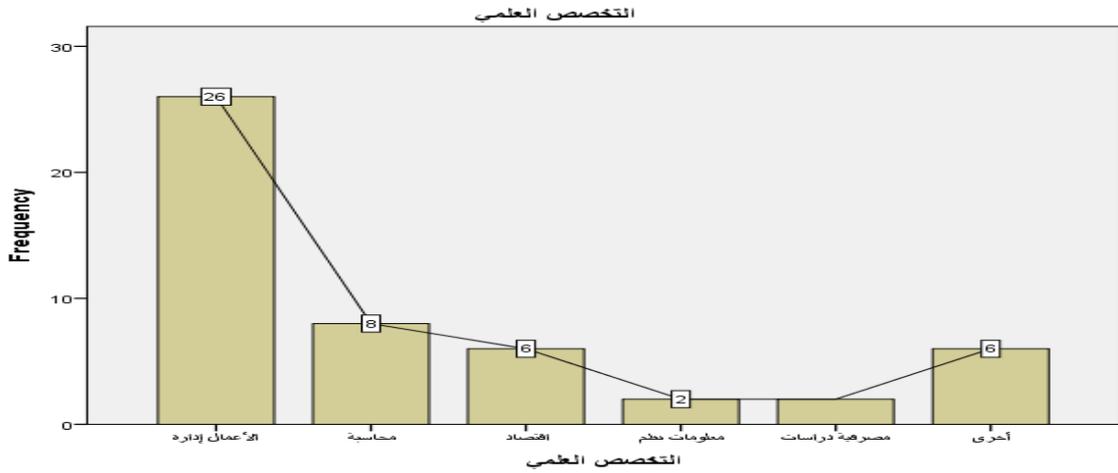
يتضح من الجدول رقم (٧) والشكل رقم (٨)، أن غالبية المبحوثين من حملة شهادات البكالوريوس حيث بلغ عددهم (٣٢) من عينة المبحوثين بنسبة ٦٤٪، وفي حين أن ١٦٪ منهم من حملة شهادات الدبلوم العالي، و١٢٪ منهم من حملة شهادات (الماجستير)، و٦٪ منهم من حملة شهادة الدكتوراه، ومفردة واحدة منهم من حملة الشهادات (الأخرى)، وهذا يدل على أن نسبة التأهيل بالجهة المبحوثة ضعيفة لأنها معتمدة على مدخل الخدمة بشهادات البكالوريوس.

جدول رقم (٨) يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص الدقيق

النسبة %	التكرار	التخصص الدقيق
٥٢ %	٢٦	إدارة الأعمال
١٦ %	٨	محاسبة
١٢ %	٦	اقتصاد
٤ %	٢	نظم معلومات
٤ %	٢	دراسات مصرفية
١٢ %	٦	أخرى
١٠٠ %	٥٠	المجموع

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

### الشكل رقم (٩) يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص الدقيق



المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣ م

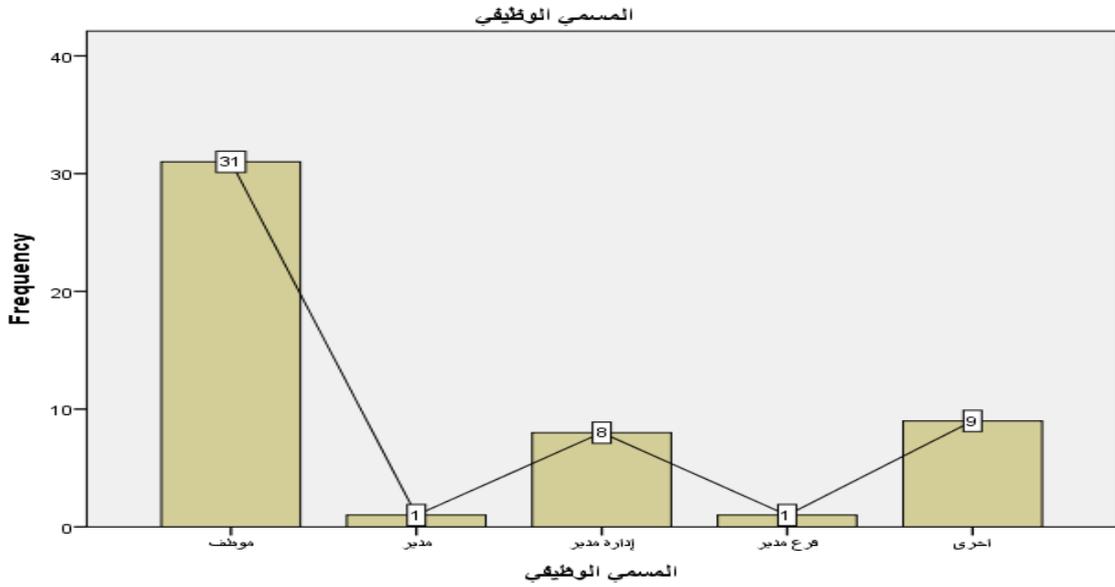
يتضح من الجدول (٨) والشكل رقم (٩)، أن ٥٢٪ من المبحوثين هم من تخصص (إدارة الأعمال)، و١٦٪ منهم من تخصص (المحاسبة)، و١٢٪ منهم من تخصص (الاقتصاد، وتخصصات مختلفة أخرى)، و٤٪ من تخصص (دراسات مصرفية، ونظم المعلومات)، وهذا يدل على أن الجهة المبحوثة معتمدة في عملها بشكل كبير على تخصص إدارة الأعمال.

### جدول رقم (٩) يوضح توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
٦٢٪	٣١	موظف
٢٪	١	مدير
١٦٪	٨	مدير إدارة
٢٪	١	مدير فرع
١٨٪	٩	أخرى
١٠٠٪	٥٠	المجموع

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣ م

### الشكل رقم (١٠) يوضح توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي



المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣ م

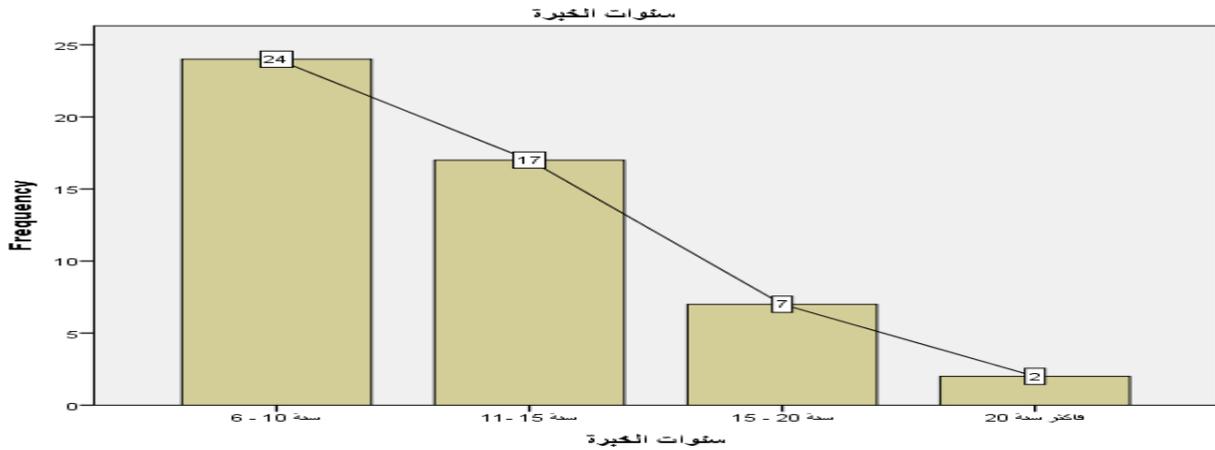
يتضح من الجدول (٩) والشكل رقم(١٠)، أن ٦٢٪ من المبحوثين هم من فئة (الموظفين)، و١٨٪ منهم من فئة (أخرى) ، و١٦٪ منهم من فئة (مدير إدارة)، ومفردة واحدة منهم من فئة (المدير ، ومدير فرع)، وهذا يدل على أن الجهة المبحوثة معتمدة في عملها بشكل كبير على شريحة الموظفين .

### جدول رقم (١٠) يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي	التكرار	النسبة %
٦ وأقل من ١٠ سنوات	٢٤	٤٨٪
١١ وأقل من ١٥ سنوات	١٧	٣٤٪
١٦ وأقل من ٢٠ سنوات	٧	١٤٪
٢٠ سنوات فأكثر	٢	٤٪
المجموع	٥٠	١٠٠٪

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣ م

الشكل رقم (١١) يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة



المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول رقم (١٠) والشكل رقم (١١)، أن ٤٨% من إجمالي المبحوثين تتراوح خبراتهم في (٦ أقل من ١٠ سنوات) وهم الفئة الأكثر من المبحوثين، وفي حين أن ٣٤% منهم خبراتهم تتراوح (من ١١ - ١٥ سنة)، و١٤% منهم تتراوح خبراتهم من (١٦ - ٢٠ سنوات)، ومفردة واحدة منهم تتراوح خبرته (٢٠ سنوات فأكثر)، وهذا يدل على أن العاملين بالجهات المبحوثة لديهم درجة جيدة من الخبرة والدراسة والتجربة في العمل.

ثالثاً: البيانات الأساسية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المبحوثة):

الهدف الأساسي من هذا البحث هو اختبار فروض البحث، لتحقيق هذا الهدف تم استفسار المبحوثين بوزارة المالية والقوى العاملة - ولاية غرب دارفور.

القسم الأول: البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (الجودة الشاملة):

جدول رقم (١١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المحور الأول (التركيز على العميل)

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
١	يعمل الوزارة على كسب ثقة العملاء وولائهم لها.	٤,٥٤	٠,٨٠٠	١	مرتفعة جداً
٢	يجري المؤسسة دراسات تسويقية لجمع الاقتراحات من أجل تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.	٤,٣٥	٠,٧٣٦	٢	مرتفعة جداً
٣	يقوم المؤسسة على جمع معلومات شاملة عن شكاوي العملاء.	٣,٩٤	٠,٧٩٨	٣	مرتفعة
٤	تؤمن إدارة المؤسسة إن التوجه بالسوق يتم عن طريق تلبية توقعات الزبائن المستقبلية.	٣,٧٠	٠,٧٦٩	٤	مرتفعة

مرتفعة	٥	٠,٧٤٩	٣,٦٤	يحرص المؤسسة على تحديد حاجات العملاء وتلبية رغباتهم.	٥
متوسطة	٦	٠,٧١٨	٣,٢٠	يقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن العملاء والمنافسين لضمان بقائه واستمرار تعاملته مع المؤسسة.	٦
متوسطة	٧	٠,٧٨٦	٢,٧٩	يحرص المؤسسة على متابعة شكاوي العملاء ثم العمل على حلها.	٧
مرتفعة		٠,٧٥٤	٣,٥١		الأداء ككل

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٣م

من خلال بيانات الجدول رقم (١١) يتضح أن مستوى التركيز على العميل كان مرتفعاً جداً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤,٥٤-٢,٧٩) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعده التركيز على العميل البالغ (٣,٥١) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (٠,٨٠٠-٠,٧١٨) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى التركيز على العميل البالغ (٠,٧٥٤) 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 (٤) والتي تنص على أن (يعمل الوزارة على كسب ثقة العملاء وولائهم لها.)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٠٠) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على (يحرص المؤسسة على متابعة شكاوي العملاء ثم العمل على حلها) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٨٦) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

### البيانات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء)

جدول رقم (١٢) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المحور الأول (الأداء الوظيفي))

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
١	هناك استعداد كافي لتحمل المسؤولية.	4.47	٠,٧٩٣	١	مرتفعة جداً
٢	تتوافر حصيلة معلوماتية كافي لتحمل المسؤولية.	4.34	0.703	٢	مرتفعة جداً
٣	تعالج الإدارة المختصة بالمؤسسة معوقات الأداء الوظيفي الخاصة بالنظام الإداري، المشاكل والاستفسارات التي تواجهه في استخدام الشبكة أو النظام المطبق.	3.71	0.798	٣	مرتفعة
٤	يعمل العاملين على رفع كفاءة الأداء الوظيفية لديهم.	3.68	0.745	٤	مرتفعة
٥	يوضح المؤسسة لموظفيه معايير الجودة والأداء الوظيفي المطبق وفق التنظيم الإداري الموجود.	3.57	0.763	٥	مرتفعة
الأداء ككل		٣,٥٣	٠,٧٦٨		مرتفعة

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٢م

من خلال بيانات الجدول رقم (١٢) يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً جداً ومرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤,٤٧-٣,٥٧) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعده الأداء الوظيفي البالغ (٣,٥٣) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (٠,٧٩٣-٠,٧٠٣) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى الأداء الوظيفي البالغ (٠,٧٦٣) 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 (٣) والتي تنص على أن (هناك استعداد كافي لتحمل المسؤولية)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٩٣) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على (يوضح المؤسسة لموظفيه معايير الجودة والأداء الوظيفي المطبق وفق التنظيم الإداري الموجود) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٦٣) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

#### رابعاً: اختبار فرضية الدراسة :

سيقوم الباحثان في هذا الجانب باختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص على: (وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي)، ولاختبار هذه الفرضية تم بشكل أساسي استخدام أساليب الإحصاء الخاصة بتحليل الانحدار الخطي البسيط لدي العاملين بوزارة المالية - ولاية غرب دارفور.

#### جدول رقم (١٣) يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى. (حجم العينة ٥٠):

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$ (قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
إدارة الجودة الشاملة	0.489	0.467	٠,٠٠٠
المؤشرات الإحصائية			
(Constant) الثابت			٣,٣٥٤
R معامل الارتباط			٠,٧٤٨
R2 (معامل التحديد)			٠,٧٦٨
Error of the Estimate (الخطأ المعياري)			٠,٧١٤
Adjusted R2 (قيمة معامل الارتباط المعدل)			٠,٧٣٦
F change (قيمة F المحسوبة)			٢٦,٠٠٠
Sig F change (مستوي دلالة F المعنوية المحسوبة)			٠,٠٠٠

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٢ م

لاختبار هذه الفرضية وبناءً على ما جاء في الجدول (١٣) أعلاه لقد أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي (معامل بيتا ٠,٤٨٩) على الأداء الوظيفي حيث كانت مستوي الدلالة (٠,٠٠٠) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، ومن الجدول (١٦-٣) الخاص بتحليل التباين الأحادي لفرضية الدراسة يمكن توضيح مدي التأثير بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

**جدول (١٤) تحليل التباين الأحادي لفرضية الدراسة**

المتغير المستقل	المصادر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
التدريب	الانحدار	٧,٨١٤	١	٤,٢٣٥	٢٦,٠٠٠	٠,٠٠٠
	المجموع	١١,٠١٢	٣٣	٣,١٥٨		
		١٨,٨٢٦	٣٤			

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثة ، ٢٠٢٢م

من الجدولين (١٣) و (١٤) لتحليل التباين يتضح أن قيمة المعنوية Sig هي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ المستوي المعتمد في هذه الدراسة، وقيمة F تبلغ (٢٦,٠٠٠)، بالتالي فأن معنوية النموذج مقبولة بوجود علاقة إحصائية ذات تأثير ايجابي للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة علي المتغير التابع الأداء الوظيفي ، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (٠,٧٤٨) أي أن مرتبطة ارتباطاً قوياً على الأداء الوظيفي، إلا أنه ومن خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (٠,٧٦٨) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (٧٧%) علي المتغير التابع، ولاختبار دلالة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي يستدل من خلالها علي نسبة التباين الذي يفسره إدارة الجودة الشاملة المتغير المستقل في معادلة الانحدار من تباين الأداء الوظيفي المتغير التابع ، فيستخدم تحليل تباين الأحادي الموضح بالجدول والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوي الدلالة الإحصائية البالغة (٠,٠٠٠) هي أصغر من (٠,٠٥) وبالتالي فإن النتيجة معنوية، أي أن إدارة الجودة الشاملة 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 الأداء الوظيفي وهي كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = ٣,٣٥٤ + ٠,٤٨٩ \text{ إدارة الجودة الشاملة}$$

عليه تقبل فرضية الدراسة التي تنص علي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة المالية والقوى العاملة - ولاية غرب دارفور.

**خامساً: 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 التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات كما هو موضح بالجدول رقم (١٥).

### جدول رقم (١٥) تحليل المسار لفرضيات الدراسة الفرعية

المسار	نوع التأثير	مستوى الدلالة	قيمة مسار التأثير	.S.E	قيمة معاملات التأثير
الأداء الوظيفي	التركيز على العميل	٠,٠٠٣	٢,١٢٣	٠,٠٠٣	معنوية
الأداء الوظيفي	التحسين المستمر	٠,٠٠١	٣,٧٥٦	٠,٠٠١	معنوية
الأداء الوظيفي	مشاركة العاملين	٠,٠٠٤	٤,٨٧٥	٠,٠٠٤	معنوية
الأداء الوظيفي	تدريب العاملين	٠,٠٠١	١,٥٦٠	٠,٠٠١	معنوية
الأداء الوظيفي	دعم الإدارة العليا	٠,٠٠٢	٢,٧٥٨	٠,٠٠٢	معنوية
الأداء الوظيفي	فرق العمل	٠,٠٠٠	٨,٢٥٠	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثان ، ٢٠٢٢م

من الجدول رقم(١٥) أعلاه نجد أن:

١. المسار من التركيز على العميل إلى الأداء الوظيفي يساوي ٢,١٢٥ وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٣)، وهي أقل من (٥%)، لذلك تم تقبل الفرضية أي توجد علاقة وتأثير بين التركيز على العميل والأداء الوظيفي.
٢. المسار من التحسين المستمر إلى الأداء الوظيفي يساوي ٣,٧٥٦ وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، وهي أقل من (٥%)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي.
٣. المسار من مشاركة العاملين إلى الأداء الوظيفي يساوي ٤,٨٧٥ وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٤)، وهي أقل من (٥%)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين مشاركة العاملين والأداء الوظيفي.
٤. المسار من تدريب العاملين إلى الأداء الوظيفي يساوي ١,٥٦٠ وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، وهي أقل من (٥%)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين تدريب العاملين والأداء الوظيفي.
٥. المسار من دعم الإدارة العليا إلى الأداء الوظيفي يساوي ٢,٧٥٨ وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٢)، وهي أقل من (٥%)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين دعم الإدارة العليا والأداء الوظيفي.
٦. المسار من فرق العمل إلى الأداء الوظيفي يساوي ٨,٢٥٠ وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٥%)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين فرق العمل والأداء الوظيفي.

### الخاتمة:

#### أولاً: النتائج:

وفقاً على نتائج التحليل توصلت الدراسة من حيث أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب العاملين، دعم الإدارة العليا، فرق العمل) وارتباطها بالأداء الوظيفي للعاملين بوزارة المالية على النتائج التالية:

١. قبول فرضية الدراسة الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة المالية والقوى العاملة بولاية غرب دارفور، بمعنى هنالك علاقة طردية

- بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي أي كلما تحسنت إدارة الجودة الشاملة أثرت على مستوى الأداء الوظيفي ، والعكس صحيح.
٢. وجود علاقة وتأثير بين التركيز على العميل والأداء الوظيفي.
  ٣. وجود علاقة وتأثير بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي.
  ٤. وجود علاقة وتأثير بين مشاركة العاملين والأداء الوظيفي.
  ٥. وجود علاقة وتأثير بين تدريب العاملين والأداء الوظيفي.
  ٦. وجود علاقة وتأثير بين دعم الإدارة العليا والأداء الوظيفي.
  ٧. وجود علاقة وتأثير بين فرق العمل والأداء الوظيفي.
  ٨. وزارة المالية بولاية غرب دارفور معتمدة على شريحة الذكور وعلى الفئة العمرية الشبابية ، وأيضاً يعتمد على شريحة الجامعيين (شهادات البكالوريوس) ، وكما أن العاملين لديهم خبرات جيدة في العمل ، وتعتمد على تخصص إدارة الأعمال، وعلى شريحة الموظفين في العمل.
  ٩. يعمل الوزارة على كسب ثقة العملاء وولائهم لها.
  ١٠. إدارة المؤسسة تهتم بدراسة منافذ توزيع خدماتها وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة.
  ١١. العلاقة بين العاملين تقوم على المؤددة والاحترام المتبادل.
  ١٢. تتوافق البرامج التدريبية مع أهداف وحاجات العاملين المستقبلية.
  ١٣. تدعم الإدارة العليا تطبيق برامج الجودة الشاملة.
  ١٤. أعضاء الفريق متعاونون ويؤزرون قياداتهم.
  ١٥. هناك استعداد كافي لتحمل المسؤولية.

### ثانياً: التوصيات:

#### من خلال النتائج أوصي الباحثة بالآتي:

١. إتباع الطرق العلمية الحديثة في التخطيط السليم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي التي تتماشى مع الواقع، والأثر الذي يحدثه على إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
٢. ضرورة أن تحرص المؤسسة على متابعة شكاوي العملاء ثم العمل على حلها.
٣. ضرورة أن تكون هناك خطة مطبقة لتحسين الخدمات.
٤. ضرورة مشاركة الإدارة العليا العاملين في وضع سياسات ومعايير الجودة الشاملة.
٥. لأبد أن تكون هناك عدالة في توزيع فرص التدريب على العاملين.
٦. لأبد أن تستمع الإدارة العليا لمقترحات العاملين حول تطبيق برامج الجودة.
٧. لأبد أن يتم الاعتماد على فرق نظم العمل.
٨. ضرورة أن توضح المؤسسة لموظفيها معايير الجودة والأداء الوظيفي المطبق وفق التنظيم الإداري الموجود.

## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: القراءان الكريم:

ثانياً: المراجع العربية:

١. جورج ستيفن وأرنولد ويمر كيرتش، إدارة الجودة الشاملة : الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، عمان: دار البشير، ١٩٩٨ م .
٢. جيمس ايفان، جيمس دين ترجمة د.م. سرور علي إبراهيم سرور، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٠ م.
٣. حسن احمد الشافعي، معايير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمتجمع العربي، الاسكندرية: دار الوفاء للنشر، ٢٠٠٦ م.
٤. خالد بن سعد عبد العزيز، ادارة الجودة الشاملة، الرياض: منشورات مكتبة فهد الوطنية، ١٩٩٧ م.
٥. خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠ م.
٦. دويينز لويد وماسون كراوفورد، إدارة الجودة، التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، د:ن، ١٩٩٧ م.
٧. رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دمشق: دارعلاء الدين، ٢٠٠١ م.
٨. رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري، ٢٠٠٨ م.
٩. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤ م.
١٠. سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن)، القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤ م.
١١. صلاح الدين حسن السيبي ، نظم المحاسبة والرقابة تقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، بيروت : دار المساء للطباعة ، ١٩٩٨ م .
١٢. طارق الشلبي مأمون الدراكة، الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، الإسكندرية: دار الصفاء، ٢٠١١ م.
١٣. علي السلمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو، القاهرة: دار غريب ٢٠٠٢ م.
١٤. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ م.
١٥. علي السلمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للآيزو ٩٠٠٠، القاهرة : دار غريب، ١٩٩٥ م.
١٦. عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان : دار وائل للنشر، ٢٠٠٩ م .
١٧. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل تكاملي تجريبي، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، ١٩٩٧ م .
١٨. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو ٩٠٠٠ ، عمان: عالم الكتيب الحديث ، ٢٠٠٠ م.
١٩. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ م
٢٠. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو ٩٠٠١، عمان: دار الثقافة ، ٢٠٠٩ م .
٢١. لعلي بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة آيزو ٩٠٠٠ ، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ م.
٢٢. مأمون الدراذكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠١ م.

٢٣. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء، ٢٠٠٢ م .
٢٤. مأمون السلطي وسهيلة عباس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والآيزو ٩٠٠٠ (دمشق: دار الفكر للطباعة ١٩٩٥م.
٢٥. مجد الدين محمد يعقوب الفيروزبادي، القاموس المحيط ، بيروت: مؤسسة الرسالة ، ١٩٩٨ م .
٢٦. مجيد الكرفي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧ م .
٢٧. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥م.
٢٨. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان: دار جرير، ٢٠٠٧ م.
٢٩. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩ م.
٣٠. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ٢٠٠٩م.
٣١. اللوزي، موسى سلامة، الزهراني، عمر عطية ، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ، المجلة (١)، مجلة العلوم الإدارية، العدد ٢٠١٢، ٣٩م.
٣٢. الغامدي، أحمد مسعود، أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، صحيفة المال، ٢٠١٨م.
٣٣. أبوحميد، حمد بن سعد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد ٢١٢٠، ٢٠٢٠م.
٣٤. السامرائي، ابراهيم، مبادئ ادارة اعمال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠٩م.
٣٥. سنجق، هاني، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق ، عمان، ٢٠١٠م.
٣٦. حمدان، روان، الساكت، ياسمين، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، في المؤسسات العامة، جامعة النجاح، ٢٠١١م.
٣٧. كامل، بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرية، الطبعة الأولى، دار المنهل، اللبناني، لبنان، ٢٠٠٦م.
٣٨. السلطان عبدالرحمن الباطني ، تقييم أداء العاملين في الدول العربية، القاهرة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩م.
٣٩. جميل أحمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧١م.
٤٠. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط٥، الأردن، مركز الكتاب الأردني، ١٩٩٥م.
٤١. هيثم هشام ومحمد الساس، المدخل لدراسة إدارة الأعمال، دمشق: مطابع دار الفكر ١٩٦٤م.
٤٢. على عبد الوهاب، عايدة خطاي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣م.

### ثالثاً: الرسائل والدوريات العلمية:

١. مازون عبد الحميد مسورة أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة خلال ١٩٩٥ - ٢٠٠٣ م ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا رسالة دكتوراة غير منشورة ، ٢٠٠٥م)

٢. فاطمة محمد مالك، تجربة الهيئة القومية للكهرباء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الفترة من ١٩٩٧-٢٠٠٥، (الخرطوم: جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠١٥م).
٣. نور عبدالله صالح: «التمكين الإداري ودوره في تفعيل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الادارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الادارة العامة، تخصص ادارة عامة، ٢٠١٨م).
٤. أيوب محمد أحمد، تقييم الأداء المالي للمصارف في السودان بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني، دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، (بحري: جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٦م).
٥. أميمة عبدالرحمن محمد طه، دور الموازنة العامة في تحسين الاداء المالي والمحاسبي بالوحدات الحكومية، (الخرطوم: جامعة السودان، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتراه في المحاسبة، غير منشورة، ٢٠٠٧م).
٦. نزار أبو زيد على الحاج، أثر تطبيق مبادئ ومفاهيم حوكمة الشركات على تقييم الأداء المالي، دراسة ميدانية على عينة من شركات المساهمة العامة المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، (أمدردمان، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٥م).
٧. مشاعر أحمد يعقوب، أثر تطبيق المشتقات المالية على تقييم الأداء المالي (دراسة ميدانية على بنك فيصل الاسلامي السوداني)(الخرطوم: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية كلية الدراسات العليا، دائرة العلوم الإدارية، شعبة المحاسبة بحث مقدم لنيل درجة التخصص الاولى (الدكتوراه) في المحاسبة، غير منشورة، ٢٠٢٠م).

أثر النقل على الاستخدام الزراعي بالولاية الشمالية - السودان  
( دراسة حالة مشروع السليم الزراعي )

د. رجاء إبراهيم يوسف العوض

أستاذ مساعد- كلية التربية - قسم الجغرافيا

جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم

## المستخلص :

تناولت الدراسة أثر النقل على الاستخدام الزراعي بالولاية الشمالية دراسة حالة مشروع السليم الزراعي. هدفت الدراسة إلى معرفه دور طرق النقل على الاستخدام الزراعي و دور العوامل الجغرافية في بناء وامتداد الطرق وأثرها في التنمية الزراعية ، وتحديد المشكلات التي يعاني منها قطاع النقل والمشاكل التي تعاني منها التنمية الزراعية. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي والإحصائي والتحليلي . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن للعوامل الجغرافية ( الطبيعية ، الاقتصادية ) أثرها الواضح في تحديد تصميم مسارات طرق النقل البري ( الطرق المعبدة و الجسور). وتتميز المنطقة بقربها من نهر النيل وتوفر المياه السطحية والجوفية مما يسهل عملية الزراعة ، وتربية الثروة الحيوانية ، وتجارة المحاصيل ، مع وجود الطرق المسفلتة لسهولة الترحيل ، كما أن لارتفاع درجات الحرارة وصفة الصحراوية التي تتميز بها منطقة الدراسة ، أثر في تحديد انشاء الطرق و نوع مادة الأسفلت المستخدم في تلك الطرق ، ولزيادة المساحة الزراعية في المنطقة لابد من زيادة عدد الطرق المعبدة وتحسين نوعيتها ومواصفاتها وزيادة عدد مساراتها من أجل اختصار المسافات و الوقت بين أجزاء منطقة الدراسة ، وتعبيد الطرق الريفية الترابية غير المعبدة وزيادة أطوالها.

## Abstract:

This research deals with the impact of transportation on agricultural use in the Northern State , a case study of the Al-Salem Agricultural Project .The study aimed to identify the role of transportation methods on agricultural use ,the role of geographical factors in the construction and extension of roads ,and their impact on agricultural development .It also aimed to identify the problems facing the transportation sector and the problems facing agricultural development .The study followed the historical ,descriptive ,statistical ,and analytical approaches .The study reached several results ,the most important of which are :The study showed that the geographical factors) natural ,economic (have a clear impact on determining the design of land transport routes) paved roads and bridges .(The region is characterized by its proximity to the Nile River and the availability of surface and groundwater ,which facilitates the process of agriculture ,livestock breeding ,and crop trade, with the presence of paved roads for ease of transportation .The high temperatures and the desert nature of the study area also have an impact on determining the construction of roads and the type of asphalt material used in those roads .To increase the agricultural area in the region ,it is necessary to increase the number of paved roads ,improve their quality and specifications ,and increase the number of their lanes in order to shorten the distances and time between parts of the study area ,and pave unpaved rural dirt roads and increase their lengths.

## مُقَدِّمَةٌ

يعد النقل منذ أقدم العصور أحد الأنشطة المهمة في حياة البشر ، فالحضارات الحديثة والتقدم الذي وصلت إليه المجتمعات كافة يعود في معظمه وبالدرجة الأولى إلى النقل ، فقد ساهم النقل وإلى حد كبير في استمرارية تنقل الأفراد ، والسلع والأفكار ، و الثقافة ، داخل المجتمع وجعله على اتصال مستمر بالتطورات التي تحصل في المجتمعات الأخرى ، وأدى ذلك إلى زيادة ثروة معظم المجتمعات ورفاهيتها ، ومن هذا جاءت الأهمية الكبيرة للنقل في حضارات المجتمعات البشرية (طماس ، ١٩٨٦ ، ص٩).

وتشكل الطرق المعبدة دوراً بارزاً في التفاعل المكاني و توفير الخدمات الاجتماعية الضرورية للسكان والمكان حينما يمتلك نظام نقل متطور يكون قادراً على توفير المتطلبات الأساسية للبناء والتقدم كما يمكن من خلال تطور نظام النقل أحداث تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية جديدة و تهدف إلى دراسة الأثر الذي يحدثه نظام النقل في التركيب البشري والاقتصادي والاجتماعي ودراسة العلاقات المكانية المتبادلة بين العوامل الجغرافية وبين بناء الطرق وامتدادها في اقليم معين وتغيرها في المستقبل (السماك،١٩٨٥،ص٤٢٧) تعتبر الزراعة وتنمية الإنتاج الزراعي أحد المؤشرات الأساسية للتطور الاقتصادي والاجتماعي لأي إقليم ، والزراعة تُعد الأساس في بناء اقتصاديات معظم الدول ، وهى مورد أساسي للدخل القومي، وعليها تستند تلبية الاحتياجات الغذائية للسكان فضلاً عن تأمين مستلزمات الصناعة وتوفير فرص العمل لشرحة واسعة من المجتمع - ونجد أن النمط الزراعي بالولاية الشمالية يعتمد على تكامل القطاعات الزراعية المختلفة وهي القطاع العام ممثلاً في المؤسسة الشمالية الزراعية والقطاع الخاص والمشاريع التعاونية ، كما أن التركيبة المحصولية لهذا الولاية تشمل على محاصيل بستانية تتمثل في أشجار النخيل وهي محاصيل مستديمة ذات تكلفة عالية القيمة يمتد الاستثمار والعائد منها لعدة أجيال وأن ضياعها يشكل فقدان ثروة قومية يصعب تعويضها نسبة لتكلفتها العالية مع طول الفترة الزمنية اللازمة لتعويض الخسارة فيها نتيجة لتدهور وسائل الري أو ضعف الخدمات الزراعية أو قلة مدخلاتها الزراعية أو نتيجة لضعف المنتج الزراعي بفعل العوامل الطبيعية والكوارث مثل، الهدام ، الفيضان، والزحف الصحراوي يضاف إلى ذلك ما اشتهرت به الولاية من إنتاج محاصيل غذائية موسمييه عالية القيمة تتميز بإنتاجها لمحاصيل الخضر والقمح والثوم وخاصة الفول المصري وبعض البقوليات والتوابل والأعلاف المروية.

## المصطلحات :

مفهوم النقل لغة واصطلاحاً - النقل البري - مفهوم استخدام الأرض - الجغرافية الزراعية .

## مشكلة الدراسة :

تتميز منطقة الدراسة بموقع جغرافي هام سياسياً واجتماعياً واقتصادياً بالإضافة إلى تميزها بالموارد الزراعية الوفيرة المتنوعة من أرض ومياه وخبرات زراعية وإمكانيات ، تتمثل مشكله البحث بالسؤال ( هل لوسائل النقل علاقة بالاستخدام الزراعي في منطقة الدراسة وما هو أثر وسائل النقل على الاستخدام الزراعي فيها ) تتفرع منه الأسئلة الثانوية التالية:

١. ما هي أهم المشكلات التي تواجه النقل والتنمية الزراعية في منطقة الدراسة؟

٢. ما هو أثر العوامل الجغرافية على بناء الطرق وامتدادها في منطقة الدراسة؟

### أهمية الدراسة :

1. تكمن أهميته هذه الدراسة من كونها تسليط الضوء على طرق النقل ومدى تأثيرها على الاستخدام الزراعي في منطقة الدراسة.
2. الوضع الزراعي له أهمية كبيرة في تطوير التنمية الاقتصادية في منطقته الدراسة .
3. تعتبر نقطة انطلاقاً لدراسات قادمة في مجالات ذات صلة في علم الاجتماع، السكان، علم النفس ، علوم البيئة، و التخطيط العمراني...الخ.

### أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلي معرفه دور طرق النقل البري والجسور في تطوير التنمية الزراعية في منطقة الدراسة.
1. التعرف على دور الطرق في توزيع مناطق السكن والعمران البشري في منطقة الدراسة .
  2. بيان دور العوامل الجغرافية في بناء وامتداد الطرق وأثرها في الزراعة .
  3. دراسة الإمكانيات ومقومات الزراعة والإنتاج الزراعي بالولاية الشمالية عمومًا وحوض السليم على وجه الخصوص .

### منهجية الدراسة :

تم الاعتماد على عدة مناهج ثلاثم طبيعة الدراسة ، وقد تم استخدام المنهج التاريخي ، الخلفيات التاريخية لمنطقة الدراسة والنقل ، والتعرف على واقع شبكه الطرق ومتغيراتها وتحليل أثرها في التنمية الزراعية في منطقة الدراسة كذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بطرف النقل وعلاقتها بالاستخدام الزراعي بمنطقة الدراسة بالإضافة للعمل الميداني .

### تعريف النقل:

لقد كانت حاجة الإنسان الى النقل منذ فجر التاريخ وارتبط موضوعه بالحركة الدائمة للإنسان حيث كان ينتقل من مكان إلى آخر بحثًا عن ظروف الحياة وتشكلت أولى رحلات الإنسان المنتظمة بين مسكنه والمكان الذي كان يجلب منه الطعام والشراب وذلك على اختلاف الأماكن التي كانت فيها بدايات التجمعات الإنسانية والمستوطنات البشرية (هاشم ، ٢٠٠٠، ص ١٢) .

تعد طرق النقل على اختلاف أصنافها واحدة من أهم البنى اللازمة في تطور التنمية الاقتصادية والزراعية والاجتماعية المرتبطة بمستوى تطور وسائل النقل في أي إقليم. لا بد أن نحدد مفهوم النقل هو الخطوة الأولى لتحديد مجال الدراسة.

النقل لغة : هو عملية نقل الأشياء من مكان لأخر و التي يتم فيها تغيير مكان السلع والاشخاص وله عدة وسائل البريه والجوية والمائية .

النقل ( اصطلاحًا ) : هو عملية نقل الأشياء من مكان لأخر . بمعنى التحول. أما كمفهوم فهو عملية تغيير الأشخاص والبضائع والسلع من مكانها الاصلي إلى أماكن متعددة وبوسائل مختلفة ( ابن منظور، ١٩٨، ص ٧٥ ) . وهناك عدة تعاريف لجغرافية النقل منها بأنه الطرق والوسائل التي بها يجري نقل الإنسان ومنتجاته من مكان إلى آخر (رسول، ١٩٨٤، ص ٧٦). كما يعرف النقل بأنه النشاط الاقتصادي الذي يتعلق بحركة الأفراد والسلع من مكان إلى آخر متجاوزاً المسافة المكانية والبعد الزمني بهدف خلق المنافع أو زيادتها أو تطويرها (الراوي

١٩٨٨، ص ٥٧) وعرف « جون الكسندر» وظيفة النقل بأنه بحركة السلع والاشخاص من مكان لآخر، ويرى بعض الباحثين أن الاتصالات والأفكار تدخل أيضاً ضمن النقل.

### النقل البري:

يعد النقل البري من الوسائل النقل التي عرفها الإنسان منذ بدايات الأولى للحياة على سطح الأرض ، ويتكون نظام النقل البري من عنصرين هما: الطريق ، ويمكن تصنيف طريق النقل البري إلى نوعين رئيسيين الأول وهو الطرق غير معبده ترابية التي لم يمهدها الإنسان بل رسمتها عوامل البيئة ، ثم استخدمها الإنسان بعد ذلك أما الثاني فهو الطرق الحصوية الحجرية التي مهدها الإنسان واستمر في تطويرها الهندسي وفنون بنائها بوسائل مختلفة يستخدمها في أغراض النقل.

### استخدامات الارض :

استخدام الارض هي حزمة من الخطوات الإجرائية المتسلسلة والمرتبطة التي يجري إعدادها وتنفيذها ووضع توصيات تتعلق برصد الأماكن المناسبة للاستخدامات الانسانية المختلفة بهدف إيجاد استخدام أمثل للارض من خلال دراسة وتقييم جميع العوامل الاقتصادية والطبيعية ( غنيم ، ٢٠٠١م ، ٢٣ )

### مفهوم الجغرافية الزراعية:

ولكن التعريف الحرفي لكلمة الزراعة Agriculture يعني أنها تتكون من مقطعين: الأول مشتق من كلمة (Agri) بمعنى حقل و (Culture) بمعنى العناية بالأرض أي فلاحتها، وبذلك تعني الكلمة « فلاحه الأرض ). ولكن هذا التعريف اللفظي لم يعد يتفق مع الواقع الآن ، فهو يقتصر على حرث الأرض وإعدادها للزراعة ، أي فلاحتها، بينما أصبحت الزراعة حالياً تتجاوز ذلك في أنشطة أخرى ترتبط بالزراعة سواء بطريق مباشر أو غير المباشر، فقد امتدت لتشمل تربية الحيوان ، وأحياناً تتم إزالة الغابات لتحل محلها الزراعة، وقد توسعت مفاهيم الزراعة لتشمل جميع الأنشطة التي يقوم بها الإنسان لتوفير الغذاء للإنسان ، والحيوان ، ومن خلال تحكمه في الظرف البيئية في ضوء قدراتها بحيث يقوم بتشكيلها وإعدادها بالكيفية التي تحقق له سبل الحياة التي يريدها.

### الخصائص الجغرافية لمنطقة الدراسة :

#### الخصائص الطبيعية:

##### أصل الاسم:

كانت منطقة السليم في السابق ملئاً بأشجار ( السلم ) و التي تعرف علمياً ب ( Acaciaehrenbergiana ) وكانت الحرفة السائدة آنذاك حرفة الرعي، والرعي حين يفقد بعض الحيوانات التي يرببها يتم إرشاده بمقولة مشهورة لأهل المنطقة، « فتش في السليمات »، واشتقت كلمة السليم من السليمات وأصبح الاسم السائد لمنطقة الدراسة، وقد تم إزالة أشجار السلم بهدف الزراعة وتحولت الحرفة من الرعي إلى حرفة الزراعة.

أما كلمة (الحوض) فنسبة لانخفاض المنطقة عن منسوب النيل، وكانت المنطقة تغمر بالمياه في موسم الفيضانات ولذلك أطلق عليها (حوض السليم).

### الموقع :

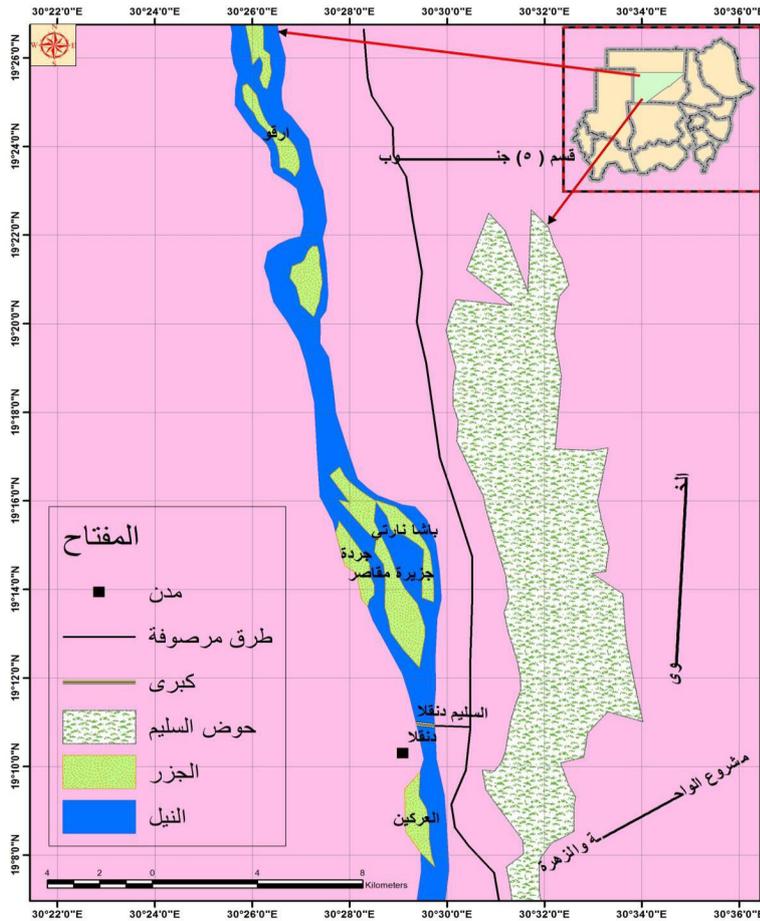
١/ الموقع الفلكي: يقع حوض السليم بين دائرتي عرض ( ٥° ١٩' و ٢٠° ١٩' شمالاً ) ، وخطي طول ( ٢٠° ٣٥' شرقاً ) .

٢/ الموقع الجغرافي : أما من حيث الموقع الجغرافي (الإقليمي)، فيقع حوض السليم شرق مدينة دنقلا ويفصله عن مدينة دنقلا نهر النيل، ويحده من ناحية الشرق (الخوي)، ومن ناحية الغرب النيل، و الشمال ( قسم ٥ ومن ناحية الجنوب (مشروع الواحة والزهرة)، ويتبع حوض السليم لوحدة شرق النيل الإدارية لمحلية دنقلا حاضرة الولاية الشمالية (الخريطة رقم ١) .

### المساحة :

تبلغ مساحة حوض السليم ( ٣٦,٤٨٠ ) فدان وهو مقسم إلى عدد من الحياض عددها ٥٧ حوض وكل حوض به ٦٤ غمرة وتبلغ مساحة كل غمرة ١٠ فدان .

أما مساحة الولاية الشمالية فتبلغ حوالي ( ٣٤٨,٦٩٧ ) كيلو متر مربع، وتعتبر الولاية من أكبر ولايات السودان مساحةً، وتبلغ مساحة محلية دنقلا حوالي ( ١٣٦,٢٠٩ ) كيلو متر مربع ( دنقلا وحدة شرق النيل الادارية ٢٠٢٢م).



الهيئة العامة للمساحة ٢٠٢٢ م . بتصريف

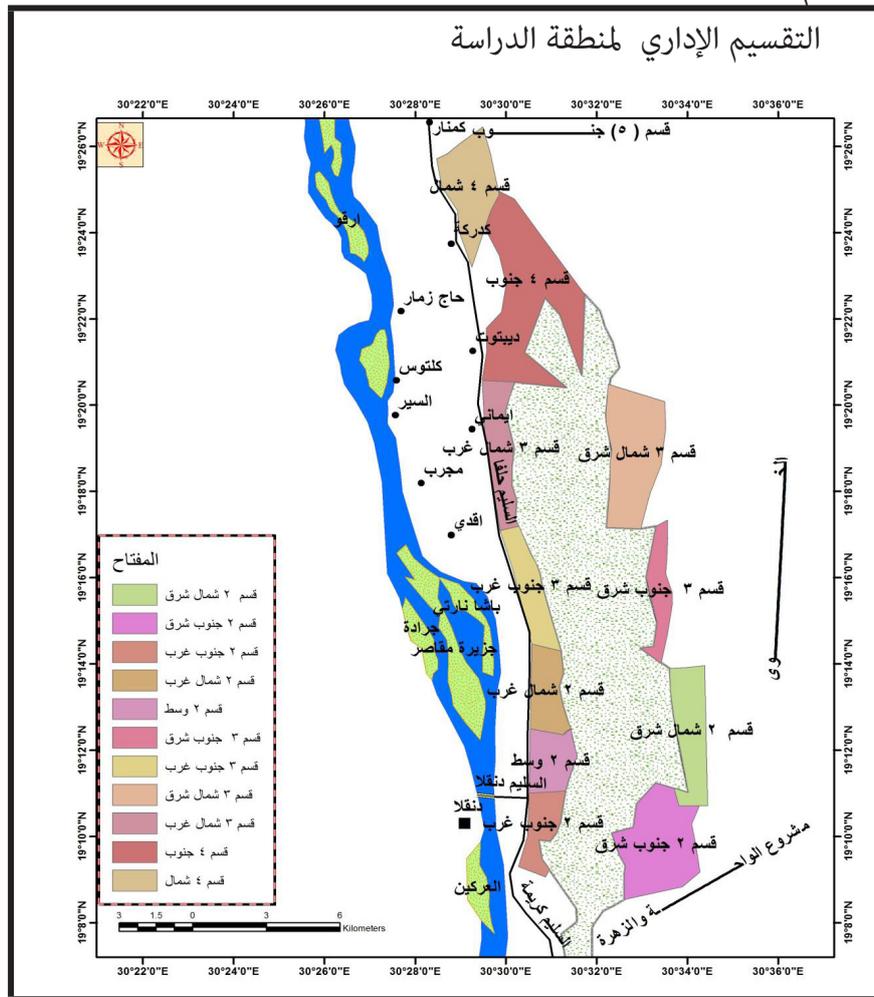
### التقسيم الإداري لمنطقة الدراسة:

قسمت الولاية الشمالية إلى ثلاث محافظات هي: محافظة دنقلا، محافظة حلفا، محافظة مروى بموجب المرسوم الجمهوري لعام ١٩٩١م). ثم جاء قانون الحكم المحلي والذي طور الجهاز التنفيذي لمحلية حيث أصبحت المحافظة محلية وقسمت المحلية إلى عدد من الوحدات الإدارية. وقد قسمت الولاية إلى سبع محليات: هي محلية حلفا، محلية البريق، محلية دنقلا، محلية القولد، محلية الدبة، محلية مروى، ومحلية دلقو. وقسمت محلية دنقلا إلى ثلاث وحدات إدارية هي وحدة شرق النيل، وحدة دنقلا، و وحدة الحفير. ( انظر الخريطة رقم ٢).

### مظاهر السطح:

تعتبر طبيعة السطح التي تتفق مع طبيعة الإنتاج الزراعي مرحلة مهمة تواجه المنتج الزراعي الأكثر أهميه هنا أثر مظاهر السطح على الإنتاج الزراعي فقد يكون عاملاً مساعداً أو معوقاً للنشاط الزراعي لذلك كانت المناطق السهلية المنبسطة أكثر ملائمة للإنتاج الزراعي وبالتالي أكثر استيعاباً للسكان والقيام بالعمليات الزراعية. التركيبة الجيولوجية:

تتكون التركيبة الجيولوجية للولاية الشمالية من ثلاثة أنواع من الصخور وتنتشر هذه الصخور مع بعضها البعض في بناء أرض المنطقة التي تتميز بتربة الصخور النوبية التي تعود أهميتها لاحتوائها على المياه الجوفية ( سعودي، ١٩٨٥م، ٢٢ ).



المصدر: الهيئة العامة للمساحة ٢٠٢٢م - يتصرف.

من ناحية السطح والبناء الجيولوجي فإن حوض السليم يقع ضمن تكوينات الحجر الرملي النوبي في منطقة مسطحة ضمن شريط ساحلي لترعة الري الفيضي الدائم بالحوض الذي ينخفض عن مستوى البحر بحوالي (٣٣٧) متراً، ونسبة لعدم وجود عوائق طبيعية في سطح المدينة وما جاورها فأن مياه الفيضان تغمره بسهولة ويسر، وبشكل طبيعي كما يسهل نقلها بخطوط برية مع قري ريفها الزراعي والمراكز الأخرى والمدن المجاورة لها ( الهيئة القومية للمساحة - مكتب دنقلا ٢٠٢٢م).

### المناخ:

يلعب المناخ دوراً أساسياً في النشاط الزراعي في كل أنحاء العالم، لأن العلاقة بين المناخ والزراعة هي التي تحدد طبيعة النشاط الزراعي من حيث تحديد أهمية الري في العمليات الزراعية، وكذلك تحديد نوعية النباتات التي قد تزرع، فالنباتات بطبيعتها تتطلب ظروفاً طبيعية معينة من المناخ والتربة، وبما أن التربة نفسها هي نتيجة لتأثير مباشر من المناخ، لذا يعتبر المناخ هو الأساس وهو المؤشر الفعلي الذي باختلافه تختلف الظروف الطبيعية المناخية، ولذلك تختلف النباتات (مهدي، ٢٠١٠م، ١١٢).

### الحرارة:

تعتبر درجات الحرارة وتوزيعها خلال السنة العامل الاساسي لزراعة وإنتاج المحاصيل بالمنطقة ويعتبر شهر يونيو أكثر الشهور حرارة (٤٣,٤) درجة مئوية اما درجات الحرارة في فصل الشتاء فهي منخفضة في نوفمبر وديسمبر ويناير وفبراير (٨,٣) درجة مئوية، وأحياناً تصل درجة الحرارة في فصل الشتاء إلى (٥) درجات انظر الجدول رقم (١).

### متوسطات درجة الحرارة لمنطقة الدراسة خلال الفترة من (٢٠٠٠-٢٠٢٠م) جدول رقم (١)

الشهر	الدرجة الصغرى /مئوية	الدرجة القصوى / مئوية	المدى الحراري الشهري/مئوية
يناير	٨,٥	٢٦,٧	١٨,٢
فبراير	٩,٨	٢٩,٨	٢٠
مارس	١٣,٥	٣٣,٣	١٩,٨
ابريل	١٨,٥	٣٨,٣	١٩,٨
مايو	٢٢,٣	٤١,٨	١٩,٥
يونيو	٢٤,٧	٤٣,٤	١٨,٧
يوليو	٢٥	٤٣,٢	١٧,٢
اغسطس	٢٥,٢	٤١,٨	١٦,٦
سبتمبر	٢٤,٧	٣٩,٨	١٥,١

١٨	٣٨,٤	٢٠,٤	اكتوبر
٨,٣	٢٣,١	١٤,٨	نوفمبر
١٨,١	٢٨,٣	١٠,٢	ديسمبر

المصدر: مكتب الإحصاء الجوي، دنقلا، ٢٠٢٢م.

### التربة بمنطقة الدراسة:

تتميز التربة في حوض السليم بدرجة عالية من الخصوبة وتعد من أجود أنواع التربات الموجودة في السودان إلا أن الزحف الصحراوي الذي يشكل خطورة لتلك الأحواض، والتي تكونت من خلال ترسيب المواد المختلفة التي يحملها نهر النيل في موسم الفيضان والمادة الرئيسية المكونة لهذا النوع من التربات هو الطمي ويصل نسبة (٧٠٪) وتتميز بلونها الداكن لوجود المواد العضوية وتمتاز حبيباتها بالتماسك الشديد والصلابة والتشقق في فصل الجفاف ولقلة نفاذ المياه في موسم الفيضان وتتحكم عملية الإرساب في استمرارها وتكوينها.

### وتنقسم التربة في حوض السليم إلى ثلاثة أنواع:

التربة الفيضية الخصبة: وهي التربة التي تتوسط الحوض وتتميز بأنها تربة خصبة جداً وتنحصر على ضفاف الترعتين والمصارف، تصلح لزراعة المحاصيل الشتوية والصيفية.

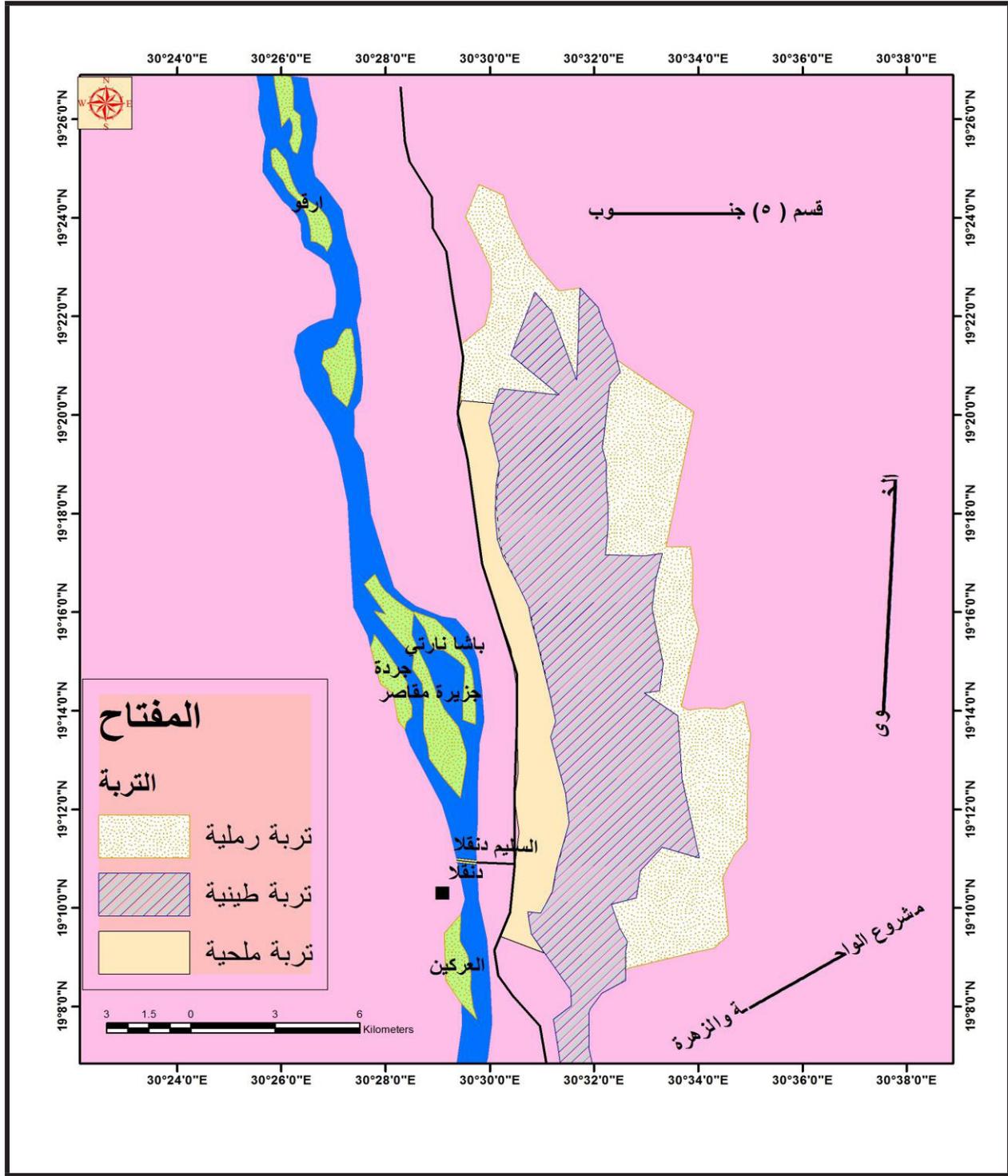
التربة الرملية: هي التربة التي تقع على أطراف الحوض من الناحية الشرقية، وناحية الشمالية الشرقية للحوض، هي تربة أقل خصوبة من التربة الطينية ولا تصلح للزراعة بعض المحاصيل، لأنها لا تقوم بحفظ المياه وتكثر فيها عدد الريات.

التربة الملحية: هي تربة سوداء متماسكة تكثر الأملاح ولا تصلح للزراعة ولذلك تحولت الى مناطق سكنية، وهي تقع من الناحية الغربية في الحوض (خريطة رقم ٣)، الموارد المائية في منطقة الدراسة:

### هنالك مصدران للمياه في الحوض هما:

المياه الجوفية: وتستغل في الزراعة عن طريق السحب بالطللمبات من باطن الأرض وذلك في المناطق البعيدة عن مجري الترعة.

مياه ترعة الري الدائم: وهي المصدر الرئيسي للزراعة منذ عهد بعيد وتم شق هذه الترعة عام ١٩٠٧م لتروي الحوض من مياه النيل، وهي التي تغمر الحوض بالمياه من موسم الفيضانات، وتعمل أيضاً على تخصيب التربة في الحوض بواسطة الإرسابات الطينية وتستخدم في الزراعة بأنواعها المختلفة مثل زراعة الجروف وزراعة الحياض ثم تليها الساقية والشادوف وتطورت إلى رفع المياه بالطللمبات وكانت توجد بعض الحفائر التي أنشأت مثل المصارف وهي أفرع للترعة لضمان ري طبيعي انسيابي يغطي أغلب الأراضي المزروعة لوقت الفيضان. وقد حفرت ترعة ثانية تسمى ترعة الصالحين في عام ١٩٩٥م.



المصدر: الهيئة العامة للمساحة ٢٠٢٢م - بتصرف.

كما تم عمل جسور في كل هذه المناطق لضمان عدم دخول مياه الفيضان التي تتسبب في خسائر البساتين والنخيل والمحاصيل والمنازل، وقد تميزت التربة الرئيسية بوجود مصارف جانبية يختلف طولها من مصرف إلى آخر. (جدول رقم ٢)

المصارف الجانبية للترعة الرئيسية بمنطقة الدراسة ( جدول رقم ٢ )

اسم المصرف	طول المصرف بالكيلومتر	موقعه من الترعة الرئيسية
مصرف بشير	١,٧	الضفة الشرقية
مصرف ابو خيال	١,٧	الضفة الشرقية
مصرف سوركوتي	١,٣	الضفة الشرقية
مصرف الطيب	٤,٧	الضفة الغربية
مصرف الفارسي	٢,٧	الضفة الغربية
مصرف على	١,٧	الضفة الغربية
مصرف بركة الملوك	١,١	الضفة الغربية
مصرف كرتوب	١	في نهاية الترعة
مصرف جريف	١	في نهاية الترعة
مصرف شببكية	١	في نهاية الترعة
مصرف عبده	١,٦	الضفة الشرقية

المصدر: مكتب الخدمات الزراعية ، دنقلا، ٢٠٢٣م.

**الخصائص البشرية:**

السكان: يرتبط توزيع السكان في الولاية الشمالية بموارد المياه ، وذلك نتيجة لانتشار المساحات الواسعة من الصحراء لذلك معظم السكان يتمركزون في وادي النيل معتمدين على الزراعة ( سعودي ١٩٨٥م ، ٤٣ ) . ويبلغ المتوسط العام للكثافة السكانية ٢ نسمة لكل المربع الواحد ، ويتباين عدد الاسر والتركيب النوعي للسكان من منطقة إلى اخري بالولاية الشمالية . ( سعودي ص ٤٨ ) .

التركيبة السكانية للسكان: هنالك تنوع وتباين في السكان بمنطقة الدراسة منهم الدناقلة والعبادة والكبايش والمحس والرشيدة .

وحسب نتائج الإحصاء القومي لعام ١٩٩٣م فان سكان الولاية الشمالية يبلغ عددهم حوالي (٥١٠,٥٦٩ نسمة ) مقارنة مع تعداد عام ١٩٨٣م الذي بلغ (٤٢٢,٩١٠ نسمة )

وذلك بمعدل نمو ١,٨% في العام ، ويعتبر هذا المعدل من المعدلات المنخفضة اذا ما قورن بمعدلات النمو في الولايات الأخرى ، ومن جهة اخرى تعتبر معدلات النمو في الحضر أقل من الريف اذ يبلغ معدل النمو في الحضر ١,٦% بينما يبلغ في الريف ١,٩% في العام . أما تعداد عام ٢٠٠٣م بلغ عدد سكان وحدة شرق النيل ٥٧,٢٣٩ نسمة وفي التعداد الخامس عام ٢٠٠٨م بلغ عدد سكان وحدة شرق النيل ٤٥,٦٨٧ نسمة ولاحظ من التعدادين النقص في عدد السكان بسبب الهجرات الخارجية والداخلية . تقدر أعداد السكان بحوض السليم حسب التعداد السكاني للعام ٢٠٠٨م بحوالي ٢٦,٤٨٩ نسمة

## التعليم:

في إطار التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها المنطقة في ظل النمو السكاني، وتبلور الوعي بأهمية الجوانب ذات الانعكاسات المباشرة كالاهتمام بالتعليم والرعاية الصحية، فقد أثبتت معظم الدراسات في مجال السكان بأن التعليم له علاقة مباشرة بمعدلات الخصوبة والوفيات والهجرة، ومدى مساهمته في الإنتاج الاقتصادي، لذلك كان الاهتمام دائماً بتوفير الحد الأدنى من التعليم، وتعميمه وأن التعليم بدأ بالتعليم الديني وذلك بتأسيس أول خلوة أسسها غلام الله بن عايد وكان لها الأثر الواضح في نشر العلم طريح، ١٩٨٣، ٣٤).

أما بالنسبة للتعليم فقد وجد معارضة من المواطنين في بادئ الأمر لذلك سار التطور فيه ببطء شديد وبعدها ارتفع وعي المواطنين لأهمية التعليم وفتحت العديد من المدارس والآن توجد العديد من المدارس الحكومية بالمرحلتين الأساس والثانوي إضافة للتعليم قبل المدرسي والخلوي وتعتبر جامعة دنقلا بكلياتها المختلفة نواة للتعليم العالي بالمنطقة وتوجد داخل المنطقة كليتي الزراعة والاقتصاد ( جدول رقم ٣ ) يوضح الخدمات التعليمية بمرحلة الأساس .

## جدول رقم (٣) خدمات التعليم بمرحلة الأساس في منطقة الدراسة

الأقسام	عدد المدارس (بنين- بنات)	عدد التلاميذ	عدد المعلمين	عدد الفصول
قسم (٢)	٦	٢٦٣٧	٨٧	٤٨
قسم (٣)	٥	٢١٧٦	٧٢	٤٠
قسم (٤)	٢	٣٩٧	١٨	١٦
المجموع	١٣	٥٢١٠	١٧٧	١٠٤

المصدر : مدير التعليم والمساعد الإداري بوحدة شرق النيل - دنقلا ٢٠٢٣ م

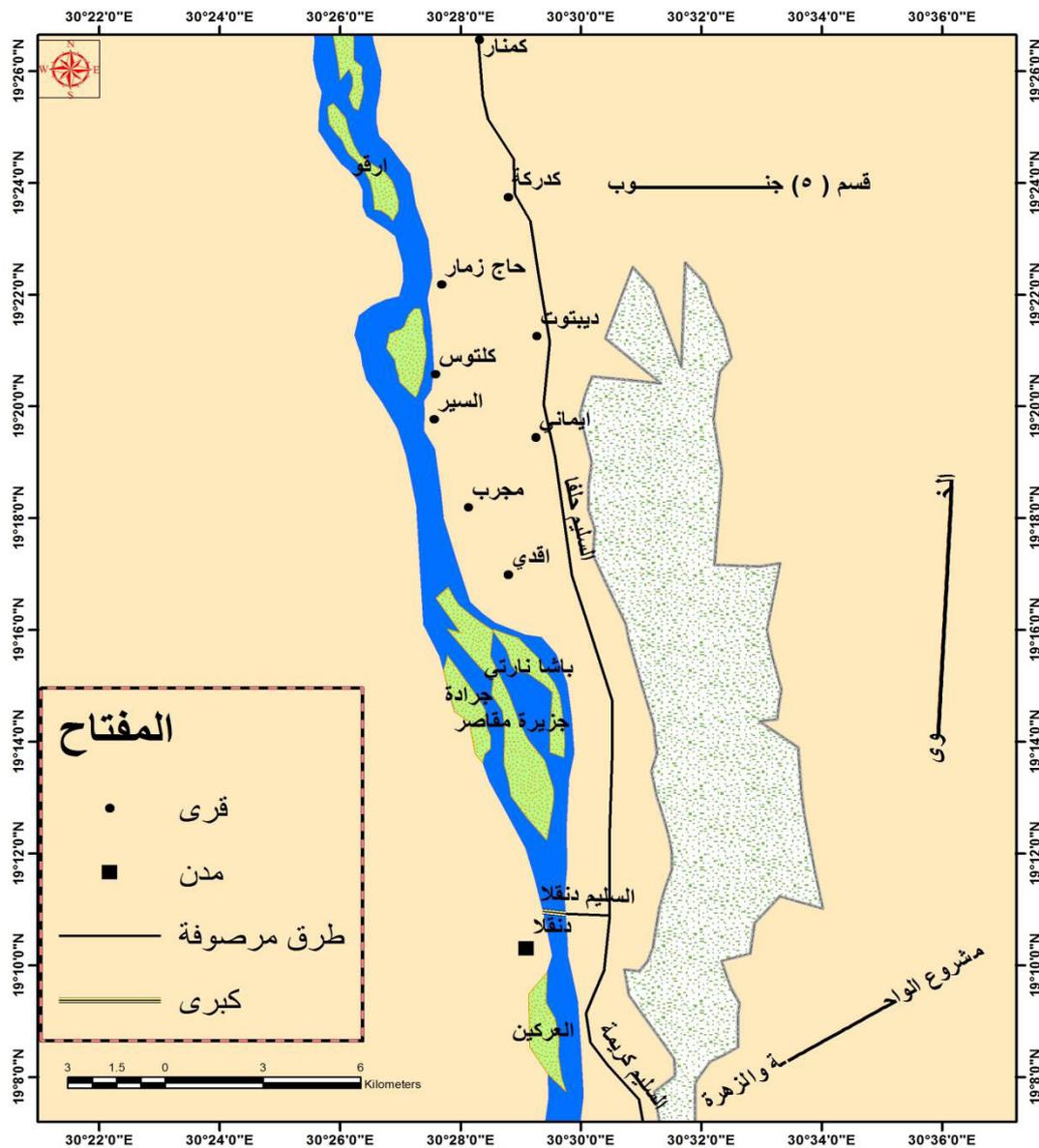
أما عدد المدارس الثانوية فهي مدرستين بنين وبنات، و يبلغ جملة عدد طلابها (١٢٩٨) طالباً، ( مكتب التعليم المرحلة الثانوية دنقلا ٢٠٢٣ م) وبها ٥٨ معلماً

الطرق البرية: تعتبر الطرق البرية من أهم مرتكزات التنمية بما تتميز به من سرعة وسهولة الحركة ، و يعتبر طريق شريان الشمال من أطول الطرق القومية المعبدة، فهو يربط منطقة الدراسة مع محلية حلفا شمالاً ومع مدينة دنقلا غرباً، ويعتبر كبرى السليم الذي يربط منطقة الدراسة بمدينة دنقلا ( كبرى الشهيد الزبير محمد صالح )، ويمتد هذا الطريق حتى ولاية الخرطوم جنوباً. كما يوجد طريق اخر يربط السليم وكريمة وتساهم جميع هذه الطرق في نقل المنتجات الزراعية من وإلى الولاية الشمالية ( وزارة التخطيط العمراني - دنقلا ٢٠٢٢ م ) . ( انظر خريطة رقم ٤ ) .

السدود : بعد قيام سد مروى الذي يعتبر من أكبر السدود المنتج للطاقة الكهربائية المائية ، والذي ينتج حوالى ( ١٢٥٠ ) ميغاواط من الطاقة الكهربائية، و تصدر الولاية الشمالية الكهرباء لمعظم ولايات السودان، وقد مكن قيام السد القطاع الزراعي من التوسع الأفقي باستزراع التروس العليا، لتصل المساحة القابلة للاستثمار

٤) مليون فدان ، كما أن هنالك خطط ودراسات لإنشاء سد كجبار في منطقة الشلال الثالث شمال دنقلا، مما يساهم في تخفيف تكلفة الزراعة بتشغيل طلمبات المشاريع الزراعية بالكهرباء، بدلاً عن الجازولين ذو التكلفة العالية، الأمر الذي يحفز المزارعين على زراعة كل المساحات الصالحة للزراعة، ورفع الإنتاجية بمنطقة الدراسة، وتحتاج المنطقة للاستثمار في كثير من الخدمات الزراعية مثل إنشاء الثلاجات والمحازن والتصنيع الزراعي وخدمات توفير البذور المحسنة والأسمدة والمبيدات وصناعة الأعلاف وإنشاء شركات للتسويق داخلياً وخارجياً. (وزارة التخطيط العمراني، دنقلا ٢٠٢٢ م).

### خريطة رقم ٤ توضح الطرق والكباري بمنطقة الدراسة



المصدر: الهيئة العامة للمساحة ٢٠٢٣ م

### الأنشطة الاقتصادية:

تتعدد الحرف الرئيسية في منطقة الدراسة ، تعتبر الزراعة الحرفة الرئيسة السائدة بمنطقة الدراسة ، حيث بلغت نسبة العاملين بها (52%) بينما بلغت نسبة الذين يعملون بأعمال الحرة (18%) والذين يعملون التجارة 15% ونسبة الموظفين 8% والذين يعملون بحرفة الرعي بلغت نسبتهم (7%) ويرجع السبب في ذلك لجفاف المنطقة من الحشائش الطبيعية (أنظر الجدول رقم ٤) .

### (جدول رقم ٤) توزيع الحرف الرئيسية بالنسبة المئوية

المهنة	نسبة السكان
الزراعة	52%
الأعمال الحرة	18%
التجار	15%
الموظفين	8%
الرعي	7%

المصدر: مكتب السليم ، مدينة دنقلا بيانات عام ٢٠٢٣م

### الخلاصة والاستنتاجات:

- من خلال دراسة أثر النقل على الاستخدام الزراعي في منطقة السليم، أوضحت الدراسة العلاقة من خلال الآتي :
1. تلعب طرق النقل البري دوراً كبيراً في الاستخدام و التنمية الزراعية من خلال زراعة أهم المحاصيل بمنطقة الدراسة
  2. أظهرت الدراسة إن العلاقة ايجابية بين شبكة طرق النقل والتنمية الزراعية في منطقة الدراسة فقد تبين أن الطريق القومي الذي يربط منطقة الدراسة بالعاصمة القومية له أثر واضح على تطور المنطقة ، وساهمت الطرق في توفير مستلزمات العملية الزراعية من ( بذور - أسمدة - والآلات زراعية ) .
  3. أظهرت الدراسة إن للعوامل الجغرافية ( الطبيعية، الاقتصادية ) أثرها الواضح في تحديد تصميم مسارات طرق النقل البري ( الطرق المعبدة و الجسور) .
  4. تتميز المنطقة بقربها من نهر النيل وتوفر المياه السطحية والجوفية مما يسهل عملية الزراعة، وتربية الثروة الحيوانية ، وتجارة المحاصيل مع وجود الطرق المسفلتة لسهولة الترحيل.
  5. كان لإرتفاع درجات الحرارة وصفة الصحراوية التي تتميز بها منطقة الدراسة ، لها أثرها في تحديد إنشاء الطرق ونوع مادة الأسفلت المستخدم في تعبيد تلك الطرق، كما أن لارتفاع درجات الحرارة صيفا والمطر المفاجئ الأثر البالغ في الحركة على الطرق وانحرافات سلباً.
  6. لزيادة المساحة الزراعية في المنطقة لابد من زيادة عدد الطرق المعبدة وتحسين نوعيتها ومواصفاتها وزيادة عدد مساراتها من أجل اختصار المسافات واختزال الوقت بين اجزاء منطقة الدراسة، وتعبيد الطرق الريفية الترابية غير المعبدة وزيادة اطوالها.

## المصادر والمراجع :

### أولاً: الكتب

- ١ / إبراهيم صديق السعداني، تحقيق طبقات، مطبعة جامع الأزهر الشريف، ١٩٢٩ م .
- ٢ / سعودى محمد عبد الغنى ، السودان، القاهرة ، ١٩٨٥ م .
- ٣ / عبدالعزيز طريح ، الجغرافيا المناخية والنباتية، القاهرة، ١٩٨٣ م .
- ٤ / مهدي أمين التوم ، جغرافية السودان، جامعة السودان المفتوحة ، ٢٠١٠ م
- ٥ / عثمان محمد غنيم ، تخطيط استخدام الارض الريفي والحضري ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ م
- ٦ / حبيب ، بدالعزیز محمد، يوسف يحيى طعماس ، جغرافية النقل والتجارة الدولية ، بغداد ، جامعة بغداد ، مطبعة جامعة الموصل، ٢٠٠٢ .
- ٧ / رسول ، أحمد حبيب ، دراسات في جغرافية النقل ، بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٦ .
- ٨ / الراوي، صباح محمود ، عدنان هزاع البياتي ، أسس علم المناخ ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة الموصل ، بدون سنة طبع ٢٠١٠ .
- ٩ / الزوكة ، محمد خميس ، جغرافية النقل ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٨ .
- ١٠ / الفقيه ، رشاد ، البحث العلمي من الالف إلى الياء - المنهج الوصفي والمنهج التاريخي، قسم منتدى مناهج وأدوات البحث العلمي، ٢٠١١ م.

### ثانياً: التقارير

- ١ / وزارة الزراعة والثروة الحيوانية - دنقلا ٢٠٢٢ م
- ٢ / وزارة التخطيط العمراني - دنقلا - ٢٠٢٢ م
- ٣ / وزارة الري - دنقلا - ٢٠٢٢ م
- ٤ / مكتب الزراعة - وحدة شرق النيل - دنقلا - ٢٠٢٢ م
- ٥ / الهيئة القومية - المساحة - دنقلا- ٢٠٢٣ م
- ٦ / الهيئة القومية للارصاد الجوى - الولاية الشمالية - مكتب دنقلا - ٢٠٢٢ م
- ٧ / مكتب ادارة التربة - دنقلا - ٢٠٢٣ م

# دور أنماط القيادة الإدارية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المصارف السودانية

**The Role of Management Leadership Styles in  
Crisis Management:  
A Field Study on Sudanese Banks**

د. شروق فاروق الأمين البشير  
إدارة الأعمال

د. مالك النعيم      أ.د. محمد عوض الكريم

## المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة عنقودية من العاملين بالمصارف السودانية مكونة من (٢٢٨) مفردة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. خلصت إلى نتائج منها أن نمط القيادة الديمقراطي يتمتع بمستوى عالٍ، حيث يعكس المتوسط العام تركيزاً على إشراك العاملين في إبداء الآراء ومناقشة الأزمات، مع تشجيع العمل الجماعي وتسهيل الاتصال. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وإدارة الأزمات بالمصارف السودانية. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنمط القيادة الديمقراطي من خلال إشراك العاملين بشكل أكبر في اتخاذ القرارات ومناقشة الأزمات، مما يعزز العمل الجماعي ويزيد فعالية الاتصال. وضرورة الاستمرار في اعتماد الإجراءات الوقائية والتخطيط المسبق لمواجهة الأزمات لضمان جاهزية أفضل.

**الكلمات المفتاحية:** أنماط القيادة الإدارية، إدارة الأزمات، المصارف السودانية.

## Abstract:

This study aimed to investigate the role of management leadership styles (autocratic, democratic, laissez-faire) in crisis management within Sudanese banks. The study employed a descriptive-analytical approach and selected a cluster sample of 228 employees from Sudanese banks, using a questionnaire as the data collection tool. The results indicated that the democratic leadership style was highly prevalent, reflecting a general average that emphasized employee involvement in opinion expression and crisis discussion, promoting teamwork, and facilitating communication. A statistically significant relationship was found between the democratic leadership style and crisis management in Sudanese banks. The study recommended increasing attention to the democratic leadership style by involving employees more in decision-making and crisis discussions, thereby enhancing teamwork and communication effectiveness. It also highlighted the necessity of continuing preventive measures and pre-crisis planning to ensure better preparedness.

**Keywords:** Management Leadership Styles, Crisis Management, Sudanese Banks.

## مُقْتَرَفَاتٌ

تُعدُّ أنماط القيادة الإدارية موضوعًا حيويًا في مجال الإدارة، حيث تُعبّر عن الطرق والأساليب المختلفة التي يتبعها القادة في توجيه وإدارة فرقهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فتنوع هذه الأنماط من القيادة الأوتوقراطية، التي يتميز فيها القائد بالتحكم الكامل واتخاذ القرارات بشكل فردي، إلى القيادة الديمقراطية التي تشجع المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات. هناك أيضًا القيادة الحرة أو المتساهلة التي تمنح الفريق حرية اتخاذ القرارات وتطبيق الحلول التي يرونها مناسبة، حيث أن هذه الأنماط تساعد المؤسسات في اختيار النهج الأمثل لتحقيق الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز بيئة عمل صحية وفعالة وإدارة الأزمات التي تواجهها (محمود، ٢٠٢٤).

إن إدارة الأزمات تُعنى بالتعامل الفعّال مع الأحداث غير المتوقعة التي قد تؤثر سلبيًا على استقرار المؤسسات وأداءها، فتتضمن هذه العملية التخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل حدوثها، والاستجابة السريعة والمنسقة عند وقوعها، بالإضافة إلى العمل على التعافي واستعادة الوضع الطبيعي بعد انتهاء الأزمة، فتشتمل إدارة الأزمات على تحديد المخاطر المحتملة، وتطوير خطط الطوارئ، وتدريب الفرق على كيفية التصرف في حالات الطوارئ، وتقييم الأداء بعد الأزمة لاستخلاص الدروس وتحسين الجاهزية المستقبلية. كما تهدف هذه الإجراءات إلى تقليل تأثير الأزمات والحفاظ على سمعة المؤسسة واستمرارية أعمالها (الأسمرى، ٢٠٢٢؛ الشامسي وأياد، ٢٠٢٣).

تُعتبر أنماط القيادة الإدارية من العوامل الحاسمة في إدارة الأزمات، حيث يؤثر نمط القيادة المتبع بشكل كبير على قدرة المؤسسة في التعامل مع الأزمات بفعالية، فيمكن للقيادة الحرة أن تمنح الفريق حرية اتخاذ القرارات وتطبيق الحلول التي يرونها مناسبة، مما يعزز من روح المبادرة والابتكار ويؤدي إلى حلول إبداعية وسريعة للأزمات. بالمقابل، قد تُفضّل القيادة الأوتوقراطية في بعض الحالات التي تتطلب قرارات سريعة وحازمة. كذلك، يمكن للقيادة الديمقراطية أن تستفيد من وجهات النظر المتعددة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر شمولية، كما إن فهم تأثير هذه الأنماط يمكن المؤسسات من تحسين استراتيجياتها في إدارة الأزمات، وتعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحديات (أمشيرى وسعد، ٢٠٢١؛ العبيدلي، ٢٠٢٣).

## مشكلة الدراسة:

تتعدد أنماط القيادة الإدارية بين الأوتوقراطية، التي تتسم باتخاذ القرارات الفردية والحازمة، والديمقراطية، التي تشجع المشاركة والتعاون، والحرة، التي تمنح الموظفين حرية التصرف والابتكار. في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية التي تواجهها المصارف السودانية، يصبح من الضروري دراسة تأثير هذه الأنماط القيادية على إدارة الأزمات لضمان استمرارية الأعمال. تشير الدراسات السابقة إلى أهمية أنماط القيادة في هذا السياق؛ حيث أظهرت دراسة أمشيرى وسعد (٢٠٢١) تأثير القيادة على الإصلاح الإداري، بينما أكدت دراسة الأسمرى (٢٠٢٢) دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وأظهرت دراسة الشامسي وأياد (٢٠٢٣) أن القيادة الاستراتيجية تعزز فعالية إدارة الأزمات في البنوك. بناءً على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما دور

أنماط القيادة في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية؟

**وتنبثق منها التساؤلات الفرعية التالية :**

1. هل للنمط الأوتوقراطي دور في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية؟
2. هل للنمط الديمقراطي دور في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية؟
3. هل لنمط القيادة الحرة دور في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية؟

**أهمية الدراسة:**

نبعت أهمية الدراسة من خلال:

1. علمياً: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الأزمات وتقديم نموذج لتحليل دور القيادة في إدارة الأزمات.
2. عملياً: تقدم الدراسة توصيات يمكن أن تساعد القيادات المصرفية في تبني أنماط قيادة تتناسب مع بيئاتهم الخاصة، مما يعزز من قدرتهم على الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات، وبالتالي تحسين استقرار وأداء القطاع المصرفي في السودان.

**أهداف الدراسة:**

- تسعى الدراسة إلى التعرف على أدور أنماط القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية من خلال الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على دور نمط القيادة الأوتوقراطي في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية.
  2. التعرف على دور نمط القيادة الديمقراطي في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية.
  3. التعرف على دور نمط القيادة الحرة في إدارة الأزمات بالمصارف السودانية.

**فرضيات الدراسة:**

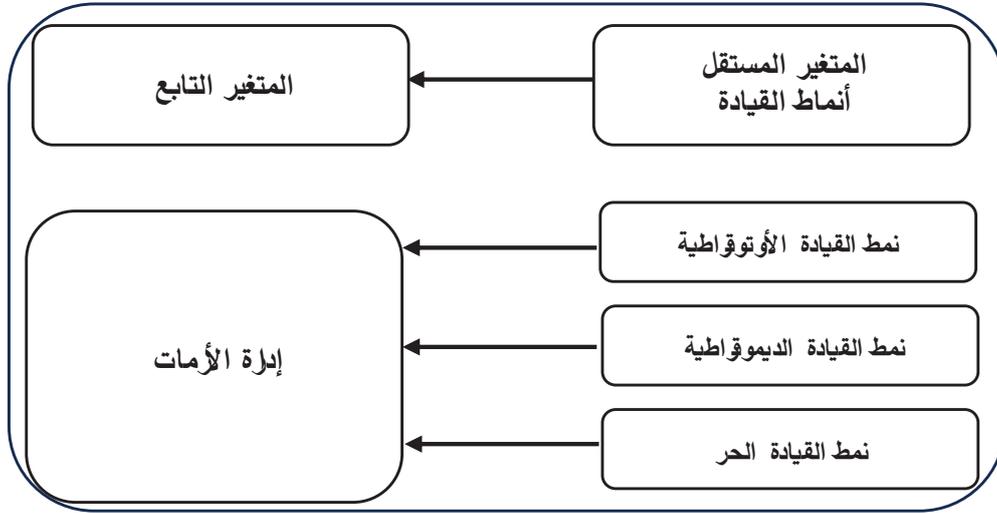
**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بالمصارف السودانية.

وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وإدارة الأزمات بالمصارف السودانية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وإدارة الأزمات بالمصارف السودانية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نمط القيادة الحرة وإدارة الأزمات بالمصارف السودانية.

## أموذج الدراسة:

تم صياغة نموذج الدراسة كما موضح في الشكل (١) الآتي:



المصدر: إعداد الباحثين، ٢٠٢٤.

## الشكل (١) نموذج الدراسة

### منهج الدراسة:

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

### مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة:

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: وتستخدم الاستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، المجلات، المؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

١. الحدود المكانية: المصارف العاملة بولايات شرق السودان.
٢. الحدود الزمانية: ٢٣/٤/١٧/٨/٢٠٢٤م، وهي تمثل فترة جمع بيانات الدراسة وإعدادها.
٣. الحدود البشريّة: العاملين بالمصارف العاملة بولايات شرق السودان.

### الدراسة السابقة:

دراسة أمشير وسعد (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط أو أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس)، ومحاولة معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما، تم إتباع المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء المجلسين البلديين (زليتن، والخمس)، والبالغ عددهم (١٢) عضو، وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارات استبيان تم توزيعها على مجتمع البحث بالكامل بإتباع أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر مجتمع الدراسة، حيث أظهرت الدراسة وجود لنمطي (القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية الأوتوقراطية) في

المجلسين البلديين (زليتن، والخمس) وبدرجة عالية، كما أظهرت وجود لنمط القيادة الإدارية الفوضوية في المجلسين وبدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية السائدة على الإصلاح الإداري.

دراسة الأسمرى (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في منطقة عسير (مدينتي أبها وخميس مشيط) ومعرفة مدى إدراك منسوبي تلك المصارف لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي بعد تصميم استبيان يتضمن ثلاثة أقسام تشمل قسم البيانات الشخصية وقسم الذكاء الاستراتيجي وقسم إدارة الأزمات، ووزع على ١٥٤ عينة، تم اختيارهم بصورة عشوائية من مجتمع موظفي المصارف في المنطقة المراد دراستها وبالبالغ عددهم (٢٠٠٠) موظفٍ، وعلى أثر المسح الميداني المُتبع أبانت النتائج أن هناك مؤشرات وأبعاد كانت تُطبق بنسبٍ عالية مثل: بُعد الاستشراف وُبعد الرؤية وُبعد التفكير وُبعد التحفيز وُبعد الشراكة وُبعد إدارة الأزمة، بالإضافة إلى توفر تطبيقٍ مرتفع للذكاء الاستراتيجي، وإدارة الأزمات.

دراسة الشامسي وأياد (٢٠٢٣): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في البنوك العاملة في العاصمة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المناصب القيادية والإشرافية، وبالبالغ عددهم ١٧١٠ موظفًا. تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة من ٣١٣ فردًا. تم جمع البيانات باستخدام استبانة. وجدت الدراسة أن البنوك قيد الدراسة تولي أهمية كبيرة لممارسة القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها، وكذلك إدارة الأزمات بجميع أبعادها. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية، مجتمعة بأبعادها، على إدارة الأزمات في البنوك المدروسة.

دراسة العبيدي (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أنماط القيادة الإدارية، ومدى الاهتمام بالإبداع التنظيمي، ومدى أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي بوزارة البلدية بدولة قطر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع البحث في الموظفين بوزارة البلدية بدولة قطر، وبلغت استجابات العينة ٤١٠ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام بنسبة مرتفعة بأنماط القيادة الإدارية، وأن مستوى الإبداع التنظيمي بالوزارة كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك ارتباط بين أنماط القيادة الإدارية، وأبعاد الإبداع التنظيمي، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإبداع التنظيمي بوزارة البلدية بدولة قطر .

دراسة محمود (٢٠٢٤): هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين أنماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي لدى عينة من الموظفين في الجامعة، كذلك تعرف الفروق في مدى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغيرات النوع وعدد سنوات الخدمة. إضافة إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، والنمط القيادي الأكثر شيوعًا لدى إدارات الكليات في الجامعة. تم تطبيق أدوات البحث على عينة من الموظفين في كليتي التربية والهندسة الميكانيكية في جامعة البعث، تكونت من (٦٦) موظفًا وموظفة. وقد قامت الباحثين بإعداد مقياسين لاستخدامهما كأدوات في البحث الحالي هما: مقياس أنماط القيادة الادارية ومقياس الالتزام التنظيمي. وقد أظهرت نتائج البحث أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة يقع ضمن المستوى المرتفع، وأن النمط القيادي الأكثر ممارسة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الحر. إضافة الى وجود ارتباط ايجابي بين الالتزام التنظيمي

وكل من النمط الإداري الديمقراطي والنمط الحر، وعد وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة البحث حسب المتغيرات التصنيفية.

دراسة الأمير وجمعة (٢٠٢٤): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاختيار والتعيين الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) في إدارة الأزمات التنظيمية (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) في شركات قطاع الأدوية في جمهورية مصر العربية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة واعتمد على قائمة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد تم تطبيق الجزء الميداني على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة فيها من الإدارة العليا والعاملين في وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم المختلفة حوالي (١٠٥٧٣) فرداً، وكانت العينة عشوائية طبقية من القطاع عند مستوى ثقة (٩٥%) وخطأ مسموح به ٥% يساوي (٣٧١) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى تدني الاهتمام بإدارة الأزمات، ووجود علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الأزمات التنظيمية. وأظهرت الدراسة أيضاً أن هناك تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات التنظيمية في قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية.

دراسة بوعلاقة (٢٠٢٤): هدفت الدراسة إلى تبيان مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من (٥٦) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية قدرت ب (٣٨٠) موظف من الأسلاك التالية: الإداريين، الطبيين (عامين وأخصائيين) والشبه طبيين. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه: أبدت إجابات عينة الدراسة موافقة كبيرة على محور الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات، ويوجد تأثير للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

وجه الشبه: تتشارك الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير أنماط القيادة على إدارة الأزمات، مثل دراسة الشامسي وأياد (٢٠٢٣) التي أكدت أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين إدارة الأزمات في البنوك، ودراسة الأسمرى (٢٠٢٢) التي سلطت الضوء على دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات في القطاع المصرفي.

وجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في نطاقها الجغرافي حيث تركز على المصارف العاملة بولايات شرق السودان، بينما تناولت الدراسات السابقة سياقات جغرافية مختلفة مثل البنوك في العاصمة أو مناطق أخرى في المملكة العربية السعودية ومصر.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على المصارف السودانية في منطقة جغرافية محددة (ولايات شرق السودان)، مما يوفر رؤى جديدة حول كيفية تأثير أنماط القيادة الإدارية في إدارة الأزمات ضمن سياق اقتصادي وسياسي محدد. إضافةً إلى ذلك، تعزز الدراسة استخدام المنهج التاريخي بجانب المنهج الوصفي التحليلي، مما يمكن من دراسة تطور أنماط القيادة وإدارتها للأزمات.

## الإطار النظري:

### ١. القيادة الإدارية:

يرى (شاكر، ٢٠١٨) أنها وظيفة تنفيذية تتضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إدارة العمليات اليومية، وتوجيه الأنشطة لتحقيق الأهداف التنظيمية. يقوم القائد الإداري في هذه الوظيفة بتحديد الأهداف، تخطيط الموارد، والإشراف على تنفيذ السياسات. أيضاً يرى (الغرباوي، ٢٠٢٠) أنها أسلوب إداري يركز على استخدام استراتيجيات معينة لتحفيز وتحقيق أداء عالٍ من الموظفين. تشمل هذه الأساليب القيادة التشاركية، القيادة التحويلية، والقيادة الاستبدادية، حيث يختار القائد الأسلوب الأنسب بناءً على الموقف واحتياجات الفريق. كما أشار (نورة، ٢٠٢١) إلى أنها فن إدارة الأفراد بفعالية من خلال بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية، تعزيز التعاون، وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية. يتطلب هذا الفن مهارات في الإقناع، التحفيز، والقدرة على خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة.

تعتبر أنماط القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية وإنتاجية أي منظمة، فالقيادة تعكس الأسلوب والطريقة التي يتبعها القائد في توجيه وإدارة الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة، فبالتالي تختلف أنماط القيادة بناءً على كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية التواصل مع الأعضاء، ومدى مشاركة الموظفين في العملية القيادية. من بين الأنماط المختلفة، تبرز الأنماط التالية:

- أ. القيادة الأوتوقراطية: يشير (العجمي ومحمود، ٢٠٠٩) على أنها نمط قيادي يتميز بالسيطرة المركزية واتخاذ القرارات بشكل فردي من قبل القائد دون استشارة الآخرين. في هذا النوع من القيادة، يمتلك القائد سلطة كاملة ويقوم بإملاء التوجيهات والتعليمات للموظفين. يعتبر هذا النمط فعالاً في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وفي الحالات التي يكون فيها القائد هو الأكثر دراية وخبرة. ومع ذلك، قد يؤدي هذا النمط إلى تقليل الروح المعنوية والإبداع بين الموظفين، نظراً لعدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
- ب. القيادة الديمقراطية: ذكر (صبرة، ٢٠٢٣) أن القيادة الديمقراطية تعتمد على مشاركة وتعاون الفريق في اتخاذ القرارات، حيث يشجع القائد الموظفين على المشاركة بأرائهم وأفكارهم، ويتم اتخاذ القرارات بناءً على النقاش الجماعي والتوافق. منا يعزز هذا النوع من القيادة الروح المعنوية ويزيد من شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة. فبالرغم من أن عملية اتخاذ القرارات قد تكون أبطأ بسبب الحاجة إلى المناقشة والمشاورة، إلا أن القيادة الديمقراطية تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزز الإبداع والابتكار.
- ج. القيادة الحرة: يرى (لخضر، ٢٠٢٣) أن القيادة الحرة، أو القيادة التفويضية، تمنح الموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات وتحديد كيفية أداء أعمالهم، حيث يقوم القائد بتوفير الموارد والدعم اللازم، لكنه يترك معظم القرارات اليومية للموظفين أنفسهم. كما يناسب هذا النمط الفرق التي تتمتع بمستوى عالٍ من الخبرة والقدرة على العمل بشكل مستقل، بينما يمكن أن يؤدي إلى زيادة الابتكار والرضا الوظيفي، إلا أن هذا النمط قد يكون غير فعال إذا كان الفريق يفتقر إلى التوجيه أو إذا كانت الأهداف غير واضحة.

### ٢. إدارة الأزمات

عرفها (الملاحيم، ٢٠١٩) بأنها عملية منهجية تهدف إلى التعامل مع الأحداث الطارئة وغير المتوقعة التي قد تهدد استقرار وسلامة المنظمة أو المجتمع. تشمل هذه العملية التخطيط المسبق، الاستجابة الفورية، والتعافي

بعد الأزمة لضمان استمرارية الأعمال وتقليل الأضرار. أيضاً عرفها (محرمة، ٢٠٢١) بأنها القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستعداد لها بشكل استباقي. تتضمن هذه القدرة تحديد السيناريوهات المحتملة للأزمات، وتطوير خطط طوارئ، وإنشاء أنظمة إنذار مبكر لمواجهة الأزمات قبل تفاقمها. كما عرفها (سويبي، ٢٠٢١) بأنها وظيفة إدارية تتضمن تنسيق وتوجيه الموارد والجهود للحد من تأثير الأزمات. يقوم المديرون في هذه الوظيفة بوضع السياسات والإجراءات للأزمة للاستجابة للأزمات، وتوجيه الفرق للتعامل معها بفعالية.

ذكر كلاً من (أبومصطفى والرقب، ٢٠٢٤) أن إدارة الأزمات تعد من العناصر الحيوية لأي منظمة تسعى لضمان استمراريته واستقرارها في مواجهة الأحداث الطارئة وغير المتوقعة، حيث تكمن أهميتها في الآتي:  
أ. حماية الأفراد والممتلكات: تعتبر إدارة الأزمات ضرورية لحماية حياة الأفراد وسلامتهم، وكذلك لحماية الممتلكات والبنية التحتية من الأضرار المحتملة. من خلال التخطيط المسبق والاستجابة السريعة، يمكن تقليل الخسائر البشرية والمادية إلى حد كبير.

ب. ضمان استمرارية الأعمال: تساهم إدارة الأزمات في ضمان استمرارية الأعمال والحفاظ على عمليات المنظمة حتى في ظل الظروف الصعبة. يساعد وجود خطط طوارئ وإجراءات احترازية على تقليل توقف العمل والحد من تأثير الأزمات على الأداء العام للمنظمة.

ج. تعزيز الثقة والسمعة: تعمل إدارة الأزمات بشكل فعال على تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة والجمهور. عندما تتمكن المنظمة من التعامل مع الأزمات بفعالية وشفافية، يزيد ذلك من سمعتها الإيجابية ويعزز الثقة في قدرتها على إدارة المواقف الصعبة.

د. تقليل الخسائر المالية: من خلال التخطيط الجيد والاستعداد للأزمات، يمكن تقليل الخسائر المالية التي قد تنجم عن الأزمات. يساعد الاستعداد المسبق على تقليل التكاليف الناجمة عن الأضرار المباشرة والإجراءات التصحيحية المكلفة.

هـ. تعزيز التعلم والتطوير: تتيح إدارة الأزمات فرصة للتعلم واستخلاص الدروس من الأزمات السابقة. يمكن استخدام هذه الدروس لتحسين السياسات والإجراءات المستقبلية وتعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات بشكل أفضل في المستقبل، مما يساهم في التطوير المستمر للمنظمة.

## ثانياً: الدراسة الميدانية

### ١. الإجراءات المنهجية للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمصارف بولايات شرق السودان (كسلا، القضارف، بورتسودان) المتمثلة في (الخرطوم، أمدرمان الوطني، الزراعي، الفرنسي، الثروة الحيوانية، التنمية الصناعية، فيصل الإسلامي، المال المتحد، المزارع التجاري)، البالغ عددهم (٥٢٥) مفردة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٨) موظف، تم اختيارهم عن طريق العينة العنقودية. والجدول (١) يبين وصف أفراد عينة الدراسة المبسوثة.

جدول (١) خصائص الأفراد المبحوثين عينة الدراسة

النسبة	العدد	الفئات العمرية
٢٦,٣%	٦٠	أقل من ٣٠ سنة
٣٢,٩%	٧٥	٣٠ وأقل من ٤٠ سنة
٢٥,٤%	٥٨	٤٠ وأقل من ٥٠ سنة
١٥,٤%	٣٥	٥٠ سنة فأكثر
النسبة	العدد	المستوى التعليمي
٦٤,٥%	١٤٧	بكالوريوس
٢٤,١%	٥٥	ماجستير
١١,٤%	٢٦	دكتوراه
النسبة	العدد	الخبرة العملية
٢٩,٤%	٦٧	أقل من ٥ سنوات
٢٤,٦%	٥٦	٥ وأقل من ١٠ سنوات
١٦,٢%	٣٧	١٠ وأقل من ١٥ سنة
٢٩,٨%	٦٨	١٥ سنة فأكثر

يلاحظ من الجدول (١) ما يلي:

أ- الفئة العمرية: أن ٢٦,٣% من المبحوثين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، و٣٢,٩% تتراوح أعمارهم بين ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة، و٢٥,٤% بين ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة، و١٥,٤% أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر. هذا التوزيع العمري يشير إلى أن القطاع المصرفي السوداني يضم مجموعة واسعة من الأعمار، مما قد يؤثر على أنماط القيادة والتفاعل مع الأزمات بطرق مختلفة.

ب- المؤهل العلمي: أن ٦٤,٥% من المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس، بينما ٢٤,١% منهم يحملون درجة الماجستير، و١١,٤% يحملون درجة الدكتوراه. هذه النتائج تشير إلى أن العاملين في القطاع المصرفي السوداني يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، مما قد يساهم في تحسين كفاءتهم في إدارة الأزمات.

ج- الخبرة العملية: أن المبحوثين يمتلكون مجموعة متنوعة من سنوات الخبرة في القطاع المصرفي. حيث أن ٢٩,٤% منهم لديهم أقل من ٥ سنوات من الخبرة، و٢٤,٦% لديهم بين ٥ وأقل من ١٠ سنوات، و١٦,٢% لديهم بين ١٠ وأقل من ١٥ سنة، و٢٩,٨% لديهم ١٥ سنة فأكثر. هذا التنوع في سنوات الخبرة يعكس مزيجاً من الخبرات المتنوعة التي قد تؤثر على كيفية إدارة الأزمات في المصارف.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، استخدمت الباحثين الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (version.٢٥) 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 (٠,٨٢٢). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٠٥)، 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
نمط القيادة الأوتوقراطي	٥	٠,٧٧٥	٠,٨٨٠
نمط القيادة الديمقراطي	٥	٠,٧٨٩	٠,٨٨٨
نمط القيادة الحرة	٤	٠,٧٨٣	٠,٨٨٤
إدارة الأزمات	٢٥	٠,٩٣٩	٠,٩٦٩
المجموع	٣٢	٠,٨٢٢	٠,٩٠٥

المصدر: إعداد الباحثين 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: أنماط القيادة الإدارية

لمعرفة مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية بالمصارف موضع الدراسة، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات أنماط القيادة الإدارية، كما مبينة بالجدول (٣)

### جدول (٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور أنماط القيادة الإدارية

الترتيب	مستوى الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٣	أوافق	١,١٦	٣,٥٠	نمط القيادة الأوتوقراطي
١	أوافق بشدة	٠,٨٢	٤,٢٢	نمط القيادة الديمقراطي
٢	أوافق	١,١٠	٣,٥١	نمط القيادة الحر
-	أوافق	١,٠٣	٣,٧٤	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

يشير جدول (٣) إلى الإحصاء الوصفي لعبارات محور أنماط القيادة الإدارية، حيث يوضح أن نمط القيادة الديمقراطي احتل المرتبة الأولى بمتوسط قدره ٤,٢٢ وانحراف معياري قدره ٠,٨٢، مما يعكس استجابة كبيرة جداً من المبحوثين ويدل على توافقهم الشديد مع فعالية هذا النمط. في المقابل، يأتي نمط القيادة الأوتوقراطي في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ٣,٥٠ وانحراف معياري قدره ١,١٦، مما يشير إلى مستوى توافق أقل نسبياً ولكنه لا يزال ملحوظاً. كما أن المتوسط العام لجميع الأنماط كان ٣,٧٤ مع انحراف معياري قدره ١,٠٣، مما يشير إلى توافق عام بين المبحوثين حول فعالية أنماط القيادة الإدارية المختلفة.

### المحور الثاني: إدارة الأزمات

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس أبعاد إدارة الأزمات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم. وذلك كما مبين بالجدول (٤) التالي:

### جدول (٤): الإحصاء الوصفي لأبعاد إدارة الأزمات

الترتيب	مستوى الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٣	أوافق	٠,٨٤	٤,٠٧	الإجراءات والتخطيط
٤	أوافق	٠,٨٢	٤,٠٥	فرق العمل
١	أوافق بشدة	٠,٨٤	٤,٢٢	الحوافز
٢	أوافق	٠,٧٨	٤,١١	توفير الموارد
٥	أوافق	٠,٩٣	٤,٠٤	التدريب
-	أوافق	٠,٨٤	٤,١٠	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

يُظهر الجدول (٤) الإحصاء الوصفي لأبعاد إدارة الأزمات في البنوك السودانية بناءً على آراء الموظفين. يشير الجدول إلى أن البند الأعلى هو «الحوافز» بمتوسط قدره ٤,٢٢ وانحراف معياري ٠,٨٤، مما يعني أن الموظفين يوافقون بشدة على أن الحوافز تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات. في المقابل، كان البند الأدنى هو «التدريب» بمتوسط قدره ٤,٠٤ وانحراف معياري ٠,٩٣، مما يشير إلى أن الموظفين يوافقون على أهمية التدريب، ولكن بدرجة أقل مقارنةً بالحوافز. المتوسط العام لجميع الأبعاد هو ٤,١٠ وانحراف معياري ٠,٨٤، مما يدل على موافقة الموظفين بشكل عام على أهمية هذه الأبعاد في إدارة الأزمات، مع تفاوت بسيط في مستويات الاستجابة بين الأبعاد المختلفة.

### ٣. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار البسيط حيث المتغير المستقل القيادة التحويلية، والمتغير التابع: إدارة الأزمات ولغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير مستقل على المتغير التابع، على النحو التالي:

#### الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وإدارة الأزمات

لإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (إدارة الأزمات) والمتغير المستقل ويمثله (نمط القيادة الأوتوقراطي) وفيما يلي جدول (٥) يوضح نتائج التحليل:

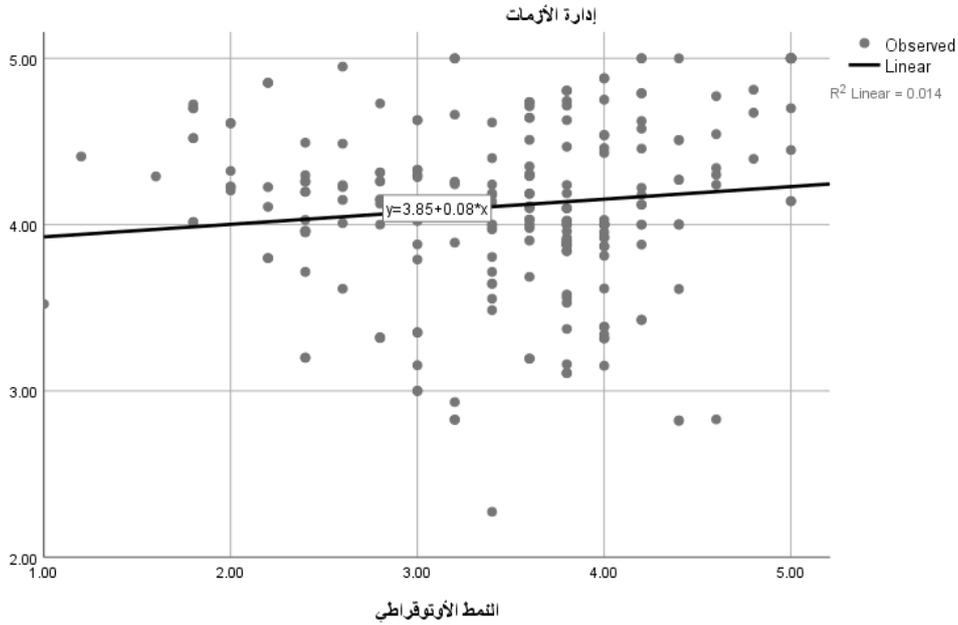
#### جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطي وإدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغير المستقل
٠,٠٠٠	٢٥,٥٣٣	٣,٨٥١	المتغير الثابت
٠,٠٧٢	١,٨٠٦	٠,٠٧٦	النمط الأوتوقراطي
معامل التحديد = ٠,٠١٤		معامل الارتباط = ٠,١١٩	
القيمة الاحتمالية = ٠,٠٧٢		قيمة الاختبار F = ٣,٢٦٠	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

يلاحظ من الجدول (٥) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة للنمط الأوتوقراطي تساوي (١,٨٠٦) والقيمة الاحتمالية (٠,٠٧٢)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يعني أن تأثير النمط الأوتوقراطي ليس ذو دلالة إحصائية في إدارة الأزمات. معامل الارتباط بلغ (٠,١١٩) وهو ضعيف، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٠١٤)، مما يشير إلى أن ١,٤% فقط من التباين في إدارة الأزمات يُفسر بنمط القيادة الأوتوقراطي، بينما ٩٨,٦% من التباين يُفسر بعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. قيمة (F) المحسوبة تساوي (٣,٢٦٠) والقيمة الاحتمالية (٠,٠٧٢) تؤكد عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي على إدارة الأزمات، وعليه لا يمكن قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وإدارة الأزمات. والشكل (٢) يبين العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطي وإدارة الأزمات.

### شكل (٢): العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطي وإدارة الأزمات



المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

### الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وإدارة الأزمات

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (إدارة الأزمات) والمتغير المستقل ويمثله (نمط القيادة الديمقراطي) وفيما يلي جدول (٦) يوضح نتائج التحليل:

### جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وإدارة الأزمات

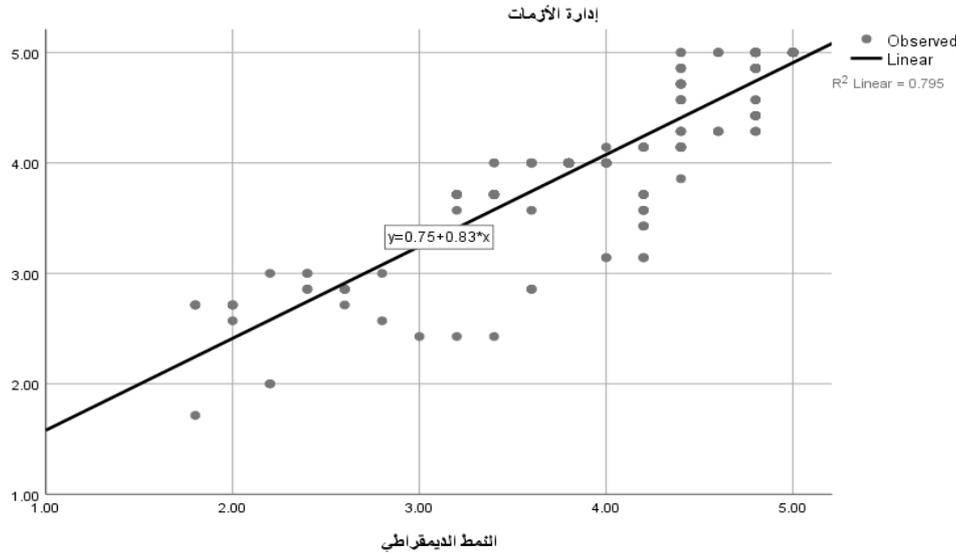
المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	٠,٧٤٨	٦,٤٣١	٠,٠٠٠
النمط الديمقراطي	٠,٨٣٢	٢٩,٦١٩	٠,٠٠٠
معامل الارتباط = ٠,٨٩٢	معامل التحديد = ٠,٧٩٥		
قيمة الاختبار F = ٨٧٧,٣٠٨	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

يلاحظ من الجدول (٦) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية نمط القيادة الديمقراطي بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في إدارة الأزمات بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (٨٧٧,٣٠٨) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذا يعني وجود تأثير لـ (نمط القيادة الديمقراطي) في المتغير التابع (إدارة الأزمات)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (٠,٨٩٢)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لنمط القيادة الديمقراطي (٠,٧٩٥)، وهذا يعني أن ما مقداره ٧٩,٥% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات

هو تباين مفسر بفعل نمط القيادة الديمقراطي وأن ٢٠,٥% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وإدارة الأزمات). والشكل (٣) يبين العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وإدارة الأزمات.

### شكل (٣): العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وإدارة الأزمات



المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

### الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة وإدارة الأزمات

لإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (إدارة الأزمات) والمتغير المستقل ويمثله (نمط القيادة الحرة) وفيما يلي جدول (٧) يوضح نتائج التحليل:

### جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الحرة وإدارة الأزمات

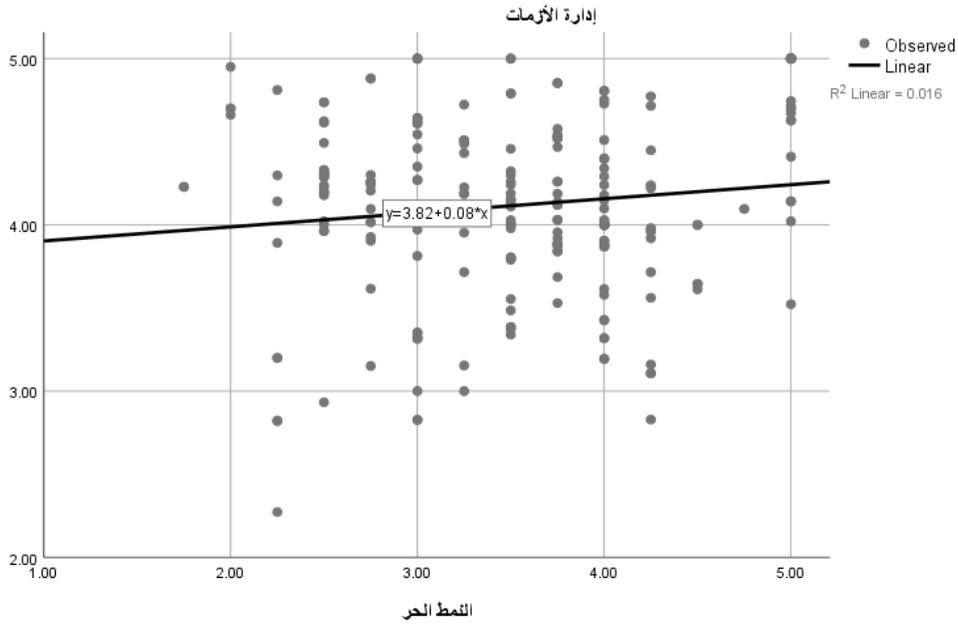
المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	٣,٨١٩	٢٣,٧٤٠	٠,٠٠٠
النمط الحر	٠,٠٨٥	١,٨٩٥	٠,٠٦٠
معامل الارتباط = ٠,١٢٥	معامل التحديد = ٠,٠١١		
قيمة الاختبار F = ٣,٥٧٤	القيمة الاحتمالية = ٠,٠٦٠		

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

يلاحظ من الجدول (٧) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة وإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة للنمط الحرة تساوي (١,٨٩٥) والقيمة الاحتمالية (٠,٠٦٠)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يعني أن تأثير نمط القيادة الحرة ليس ذو دلالة إحصائية في إدارة الأزمات. معامل الارتباط بلغ (٠,١٢٥) وهو ضعيف، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٠١١)، مما يشير إلى أن ١,١% فقط

من التباين في إدارة الأزمات يُفسر بنمط القيادة الحرة، بينما ٩٨,٩٪ من التباين يُفسر بعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. قيمة (F) المحسوبة تساوي (٣,٥٧٤) والقيمة الاحتمالية (٠,٠٦٠) تؤكد عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على إدارة الأزمات، وعليه لا يمكن قبول الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة وإدارة الأزمات. والشكل (٤) يبين العلاقة بين نمط القيادة الحرة وإدارة الأزمات.

شكل (٤): العلاقة بين نمط القيادة الحرة وإدارة الأزمات



المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

## ثالثاً: النتائج والتوصيات

### ١. النتائج

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي يتمتع بمستوى عالٍ، حيث يعكس المتوسط العام تركيزاً على إشراك العاملين في إبداء الآراء ومناقشة الأزمات، مع تشجيع العمل الجماعي وتسهيل الاتصال.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وإدارة الأزمات بالمصارف السودانية.
- أكدت نتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وإدارة الأزمات بالمصارف السودانية.
- بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة وإدارة الأزمات بالمصارف السودانية.

## ٢. التوصيات:

بناءً على النتائج يوصي الباحثين بالآتي:

- أ. زيادة الاهتمام بنمط القيادة الديمقراطي من خلال إشراك العاملين بشكل أكبر في اتخاذ القرارات ومناقشة الأزمات، مما يعزز العمل الجماعي ويزيد فعالية الاتصال.
- ب. إعادة تقييم نمط القيادة الأوتوقراطي واستكشاف تحسينات قد تعزز فعاليته في إدارة الأزمات.
- ج. الاستمرار في اعتماد الإجراءات الوقائية والتخطيط المسبق لمواجهة الأزمات لضمان جاهزية أفضل.
- د. إعادة النظر في دور نمط القيادة الحرة في سياق إدارة الأزمات وتحليل كيفية تحسينه ليكون أكثر تأثيراً.

## المراجع:

١. أبو مصطفى، محمد مصطفى، الرقب، حماد محمود. (٢٠٢٤) «استراتيجية التمكين الإداري ودورها في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية لدى مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة»، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد ٥، العدد ٢.
٢. الاسمري، عبد الرحمن علي فراج. (٢٠٢٢) «أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٦، العدد ٣.
٣. الامير، آية عمر علي أحمد، جمعة، نجلاء حسن. (٢٠٢٤) «دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات التنظيمية»، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ١٥، العدد ١.
٤. الشامسي، آية، وأياد، عبد المحسن محمد. (٢٠٢٣) «تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في العاصمة»، مجلة الآداب، المجلد ١١، العدد ٤.
٥. العبديلي، موزة يوسف. (٢٠٢٣) «أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية بدولة قطر»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٥٣، العدد ٤.
٦. العجمي، خليل حمد حسن، محمود، خضير كاظم. (٢٠٠٩) نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٧. الغرابوي، شهدان عادل. (٢٠٢٠) القيادة الإدارية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
٨. الملاحيم، وفاء سالم. (٢٠١٩) «درجة ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة بمحافظة الكرك»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٣، العدد ١.
٩. بوعلاقة، عزالدين. (٢٠٢٤) «مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات: دراسة حالة المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية المدية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ٣.
١٠. حليلة علي إمشيري، مختار عطية بن سعد. (٢٠٢١) «أثر أنماط القيادة الإدارية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس)، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والتجارة: الإصلاح الوطني في ليبيا الفرص والتحديات، الجامعة الأسمرية الإسلامية.
١١. سويحي، عبير مختار. (٢٠٢١) «أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط»، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد ٣، العدد ٢.

١٢. شاكر، ثامر عدنان. (٢٠١٨) القادة الجدد! ١٠٠ نصيحة في القيادة الإدارية الحديثة جرعتك اليومية في دقيقة، عمان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
١٣. صبرة، على المفلح. (٢٠٢٤) القيادة الإدارية - مفهوم ونظريات، عمان: عصور للنشر والتوزيع.
١٤. لخضر، شيبوط، عبد القادر، خاضر. (٢٠٢٣) القيادة الإدارية، عمان: دار صفاء للنشر.
١٥. محارمه، ثامر محمد. (٢٠٢١) «تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر»، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد ٣، العدد ٢.
١٦. محمود، سوسن الشيخ. (٢٠٢٤) «أتمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة البعث»، مجلة جامعة البعث للأبحاث العلمية، المجلد ٤٦، العدد ٢.
١٧. نورة، آيت طالب. (٢٠٢١) القيادة الإدارية (المفاهيم - النظريات - التطبيقات)، القاهرة: دار الأيام للنشر والتوزيع.

# أثر الميز التنافسية ودورها في ترقية المنتجات المحلية بالدول النامية

د. فضل عبد الله فضل بحر

باحث

## Abstract

- In the light of the economical circumstances that prevail over the world presently such as openness, absence of barriers that impede the flow of goods and services between countries the contraction of governmental policies for protection of local industries – all that lead to the coming up of the concept of competitive ability as a base on which countries of the advanced world depend for building their economical strategies at the level of sectors or organizations.
- The competitive concept at the level of state differs from that at the level of sector or organizations. The relation between them is considered to be complementary as the achievement of one leads to the achievement of others.
- The paper presents some of the attempts for explaining the phenomenon of the ability for competition and pointed out the role of productivity as a determinant for the achievement of competitive ability.
- The paper also addresses the competitive concept at the level of the organizations presenting challenges, strategies and indicators as well as factors for the success of a country in the field of competitiveness, and indicators for that.
- Finally the paper has also indicated that some of the countries have succeeded in achieving high competitive ability such as: Singapore, Ireland and Tunisia.

## مستخلص الدراسة :

- في ظل الظروف الاقتصادية التي تسود العالم حالياً، من انفتاح وزوال للحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات بين الدول وانحسار سياسات الحماية الحكومية للصناعات المحلية، برز مفهوم القدرة التنافسية كأساس تعتمد عليه دول العالم المتقدم في بناء استراتيجيتها الاقتصادية على مستوى القطاع والمنشآت.
- اتبعت هذه الدراسة منهجية علمية بدراسة المشكلة تمثلت في المنهج الوصفي التحليلي والدراسة المكتبية وصولاً الى مفهوم القدرة التنافسية واستراتيجيات تحقيقها ومنهج دراسة الحالة لقياس تجربة السودان في هذا المجال .
- ويختلف مفهوم التنافسية على مستوى الدولة عنه على مستوى القطاع أو المنشآت، وتعتبر العلاقة بينها علاقة تكاملية، حيث يؤدي تحقيق أحدها إلى تحقيق الآخر.
- واجهت المنتجات المحلية والخدمات المحلية تحدياً كبيراً أمام السلع والخدمات الأجنبية المتدفقة من كل دول العالم الى السودان، نتيجة المنافسة الشرسة بالأسواق المحلية والخارجية. وان كان هذا التحدي لم تظهر آثاره بعد حيث ما زالت هنالك بعض سياسات الحماية والقيود التي تضعها الدول أمام الاستيراد.
- استعرضت هذه الدراسة مشكلة المنافسة الحالية والقادمة للمنتجات والخدمات الوطنية في مواجهة النظام العالمي الجديد والمتمثل في حرية التجارة الدولية التي ستفرض نفسها على المجتمع خلال السنوات القادمة.
- حددت الدراسة فرضاً رئيسياً لدراسة المشكلة بنية عليه الدراسة ومن ثم اثباته .
- استعرضت الدراسة أيضاً بعض محاولات تفسير ظاهرة القدرة على المنافسة. بالدول النامية متعرضة لتجربة السودان، وأبرزت دور الإنتاجية كمحدد لتحقيق القدرة التنافسية.
- تناولت الدراسة التنافسية على مستوى المنشأة: التحديات، الاستراتيجيات والمؤشرات. كما تناولت عوامل نجاح البلد في مجال التنافسية ومؤشرات ذلك.
- و أشارت الدراسة أيضاً إلى نجاح بعض الدول في تحقيق قدرة تنافسية مرتفعة مثل سنغافورة وأيرلندا وتونس.

## طبيعة المشكلة :

تواجه المنتجات المحلية والخدمات المحلية تحدياً كبيراً أمام السلع والخدمات الأجنبية بالأسواق المحلية والأجنبية نتيجة المنافسة الحادة (الشرسة) بكل الأسواق، وان كان هذا التحدي لم تظهر آثاره بعد حيث ما زالت هنالك بعض السياسات التي تضعها الدولة أمام الاستيراد.

وتعاني الكثير من المنتجات والخدمات الوطنية من العديد من المشكلات التي تحد من قدرتها التنافسية محلياً دعك عن قدرتها على المنافسة الخارجية بالأسواق العالمية. كما يواجه ميزان المدفوعات خللاً في توازنه نتيجة سد الكثير من الاحتياجات مازال يتم من الخارج ولعل أهم السلع الضرورية والتي تمثل إنتاجاً زراعياً أو زراعياً صناعاتاً كالمح والسكر ومازالت الدولة تكمل احتياجاتها منها من الخارج، في بلد تبلغ فيه الأراضي الصالحة للزراعة (١٨٠) مليون فدان المستثمر منها مازال دون العشرين بالمائة (١٥%) أي بين (٢٨) مليون فدان تقريباً ومعظمها يعتمد على الري الطبيعي بالأمطار .

- لازم التدهور المستمر الطلب على المواد الأولية بالدول النامية الكثير من المنتجات الأولية بالدول النامية وتقلب أسعارها بالدول المستوردة مما جعل الكثير من الدول النامية تفكر في كيفية الاستفادة من منتجاتها الأولية بتصنيعها محلياً أو تصديرها شبه مصنعة.

## فرضية الدراسة:

بنيت الدراسة على فرضية واحدة تتفرع الى خمسة أجزاء تتمثل في الآتي:

- ترجع اسباب عدم قدرة المنتجات المحلية من السلع والخدمات على تحقيق قدرة تنافسية بالاسواق المحلية والاجنبية الى:
- انخفاض الانتاجية بوجه عام على مستوى الدولة.
- انخفاض مستوى جودة المنتجات والنتاج من عدم القدرة على توفير مقومات الانتاج المختلفة واستخدام تكنولوجيا تقليدية .
- ارتفاع تكلفة المنتج الوطني والنتاج من عدم القدرة على ادارة الانتاج بفعالية او زيادة الرسوم والضرائب التي تضعها الدول عليها .
- عدم الاهتمام بالتسويق بصفة عامة وبالتالي عدم القدرة على وضع استراتيجيات التنافسية.
- انخفاض كفاءة العنصر البشري فنيا وادارياً.
- أسباب أخرى.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية ضرورة قدرة الدولة على المنافسة الخارجية والتبادل التجاري المتوازن مع الخارج، والمنافسة مستقبلاً للسلع المستوردة حيث انه وفق اتفاقية التجارة الدولية عند تطبيق سياسة فتح الحدود امام تدفق المنتجات الاجنبية بالاسواق المحلية . وبالتالي لابد للدولة ان تهئ نفسها لمواجهة هذا التحدي الكبير .

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للوصول الى اسباب عدم قدرة المنتجات الوطنية على المنافسة وبالتالي كيفية التخطيط والعمل على مواجهة التحديات القادمة عند اجراء التطبيق الكامل والقادم لحرية التجارة الدولية .

## الحدود الدراسية :

الحدود المكانية : ولاية الخرطوم .

الحدود الزمانية : الفترة من ٢٠١٧ - ٢٠١٥ م .

## منهجية البحث:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الاحصائي .

## مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: المراجع والكتب والرسائل والمجلات العلمية والتقارير .

المصادر الأولية: السجلات والملاحظة والمشاهدة .

## الجزء الأول

### الدراسة النظرية

#### مفهوم التنافسية

برغم كل الزخم الذي يثار حول مفهوم التنافسية إلا أنها لا تزال غير معرفة تعريفاً واضحاً ودقيقاً، إذ أن تعريفاتها تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تنافسية السعر والتجارة، وبين نظرة شاملة تكاد تغطي جميع نشاطات الاقتصاد والمجتمع. ومفهوم التنافسية يتسم بالحدائث النسبية، كما أنه لا يخضع لنظرية عامة تسره. ولكن وفي محاولة لتتبع الأصول التاريخية لظهور مفهوم التنافسية، يتضح أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين:

أولاً: إن مفهوم التنافسية الدولية والاهتمام به على المستوى القومي بدأ في الظهور مع ظهور العجز الكبير في الميزان التجاري لأميركا خلال الفترة ٨١-١٩٨٧ م (خاصة مع اليابان) وزيادة مديونية أميركا الخارجية. (Hatsopoulos, 1990)

ثانياً: في بداية التسعينات من القرن العشرين عاد الاهتمام بهذا المفهوم إلى الظهور وبصورة مكثفة هذه المرة، وذلك كنتاج لظهور ما يسمى بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، متزامناً مع انهيار الكتلة الشيوعية (الاتحاد السوفيتي سابقاً)، وبروز ما عرف بظاهرة (العولمة - Globalization)، وأثار وتداعيات هذه الأحداث الاقتصادية العالمية، والتأكيد من جديد على الاتجاه نحو الاعتماد على اقتصاديات وقوى السوق. (حلمي، ١٩٩٧)

اختلف الكُتّاب كثيراً حول مفهوم التنافسية، فهي غير معرفة جيداً. حيث نجدتها تختلف باختلاف مستوى المنافسة سواء كان على مستوى المنشآت أو القطاعات الاقتصادية أو الدول. ويمكن تعريف التنافسية على مستوى المنشأة بأنها: (القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، وهذا يعني استمرار نجاح الشركة عالمياً، مع غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة (Enright, 1993). ولا شك أن هذا النجاح يتم عن طريق زيادة إنتاجية عناصر الإنتاج، من عمل ورأس مال وتكنولوجيا واستخدامها بكفاءة وفعالية. كما يُعتبر توفير احتياجات الطلب المحلي المتطور مرحلة هامة في سبيل تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة الدولية. تعرف التنافسية على مستوى المشروع في بريطانيا على أنها: " القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" (Oughton, 1997).

أما مفهوم التنافسية على مستوى القطاع الصناعي فهو يعني: " قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية، دون اعتماد على دعم وحماية حكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.

وتعرف تنافسية الدولة ككل بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها. إن الميزة النسبية تتطلب المنافسة على أجور منخفضة، بينما نجد أن الميزة التنافسية تقتضي رفع الكفاءة الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، مما يحقق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد. (Enright, 1993)

## محاولات تفسير ظاهرة القدرة على المنافسة

هنالك العديد من الآراء والمحاولات لإيجاد أسباب تفسر نجاح بعض الدول وفشل أخرى في المنافسة، ولكن هذه الآراء في مجملها لم تستطع إعطاء أسباب واضحة ومقنعة لتفسير ظاهرة القدرة على المنافسة بين الدول. وفيما يلي بعض هذه الآراء:

1. إن المنافسة العالمية هي ظاهرة اقتصادية يؤثر عليها معدل صرف العملة، معدل الفوائد، والعجز الحكومي: ونجد أن هذا التفسير غير مقنع، فهو يتعارض مع ما هو حادث بالواقع حيث أن هناك العديد من الدول التي تتمتع بمعدل مرتفع من الازدهار المعيشي مع وجود عجز في ميزانيتها (اليابان، إيطاليا، كوريا)، أو ارتفاع سعر صرف عملاتها (ألمانيا، سويسرا)، أو ارتفاع معدل الفوائد (إيطاليا، كوريا).
  2. هنالك من تبني الرأي القائل أن المنافسة تعتمد على وفرة ورخص العمالة: ولكن ازدهار بعض الدول التي تتميز بأجور العمالة فيها بالارتفاع -كألمانيا وسويسرا والسويد- يشكك في هذا الرأي. ومثال آخر لرفض هذا الرأي أن نجاح الشركات اليابانية عالمياً في العديد من الصناعات لم يتحقق إلا إدخال الآلة في العديد من الأعمال التي كانت تؤدي عن طريق العمالة.
  3. ورأي آخر إن المنافسة تعتمد على وفرة المصادر الطبيعية: ويعتبر هذا التفسير أيضاً غير كافٍ، وذلك لوجود العديد من الدول محدودة الموارد والتي حققت صناعاتها نجاحاً عالمياً واضحاً، كاليابان، سويسرا، ألمانيا، إيطاليا وكوريا، إذ تقوم هذه الدول باستيراد أغلب المواد الخام التي تحتاج إليها في العملية الإنتاجية من الخارج.
  4. أيضاً هنالك رأي يقول إن المنافسة تتأثر بدرجة كبيرة بالسياسات الحكومية (التنمية، الحماية، تشجيع الصادرات والإعانات): وقد أثبتت العديد من البحوث أن مثل هذا الدور المضلل للسياسات الحكومية فيما يتعلق بالقدرة على المنافسة غير مؤكد، ويفتقد الفعالية خصوصاً في المدى البعيد. فعلى سبيل المثال يرى كثير من المراقبين أن سياسات الحكومة تجاه الصناعة في إيطاليا غير فعالة في أغلب الفترات.
  5. الرأي الأخير لتفسير ظاهرة القدرة على المنافسة يتعلق بالاختلاف في العمل الإداري: والذي يدخل من ضمنه علاقة الإدارة بالعمال. ومما لا شك فيه أن كل صناعة تتطلب أساليب إدارية مختلفة عما هو مطلوب في صناعات أخرى. فمثلاً المنشآت العائلية الصغيرة التي تدار بطريقة غير رسمية، والتي تكون غالبية منشآت إيطاليا في صناعة الأحذية، الملابس والمجوهرات، هي نموذج للإبداع والتغير، هذه التركيبة والأسلوب الإداري المتبع فيها غير مناسب في صناعة البتروكيماويات الألمانية أو شركات السيارات بها، أو صناعة الأدوية السويسرية أو مصانع الطائرات في أمريكا. (Porter,1999)
- الإنتاجية كمحدد للقدرة على المنافسة

يرى بورتر أن الأفكار السابقة جميعها تبدو غير واضحة وتقدم تفسيراً غير مقنع لظاهرة القدرة على المنافسة، فهو يرى أن العامل الأساسي الذي تعتمد عليه القدرة على المنافسة ويمثل تفسيراً واضحاً لها هو الإنتاجية. إذ أن الهدف الاقتصادي الأساسي لأي بلد هو تحقيق معدل معيشة مرتفع ومتزايد لسكانه، والقدرة على تحقيق ذلك تعتمد على الإنتاجية التي يمكن تحقيقها من موارد البلد (العمالة ورأس المال). والإنتاجية هنا تعني قيمة المخرجات المنتجة لكل وحدة من العمالة أو رأس المال. تعتمد الإنتاجية على كل من نوعية ومواصفات المنتجات (والتي بدورها تحدد أسعار تلك المنتجات)، والكفاءة التي تنتج بها هذه المنتجات. فالإنتاجية بذلك هي العامل الرئيسي في تقدير مستوى المعيشة للبلد على المدى البعيد، ومستوى دخل الفرد. فإنتاجية الموارد البشرية تحدد أجورهم، بينما إنتاجية رأس المال العامل تحدد العائد الذي يحققه لمالكه.

إن محاولة تفسير القدرة على المنافسة تقود إلى التركيز على صناعات معينة أو أجزاء من الصناعة، وفي هذه الحالة نجد أن المنافسة المحتملة بين المنشآت تبرز موارد بشرية ماهرة ومتخصصة، تكون بفعل هذا التنافس المحموم بين المنشآت على المركز السوقي قادرة على التميز مقارنة بالمنافسين الأجانب في صناعات أو أجزاء منها. إن من شأن هذه المهارات المتخصصة أن تؤدي إلى إيجاد أو تطوير المنتجات أو العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية الوطنية. فحوض المنافسة العالمية يحتم أن يكون لكل صناعة معدل مطلق من الإنتاجية لا بد من توافره لمواجهة المنافسة الأجنبية، وليس فقط معدل نسبي من الإنتاجية مقارنة بصناعات أخرى داخل البلد (يتم مثلاً في قطاع صناعات السيارات بأمريكا إنتاج مخرجات أكبر لكل ساعة عمل " وتدفع أجور أعلى" مقارنة بالعديد من الصناعات الأمريكية الأخرى، ولكن أمريكا واجهت عجزاً تجارياً متصاعداً " وفقداناً لوظائف ذات أجور مرتفعة" في قطاع صناعة السيارات لأن معدل الإنتاجية في ألمانيا واليابان في قطاع السيارات أعلى منه في أمريكا).

### نمو الإنتاجية والتجارة الدولية

إن المحافظة على نمو الإنتاجية تطلب التطوير المستمر للاقتصاد. لا يمكن لبلد ما إنتاج جميع السلع والخدمات والنجاح في المنافسة بها على المستوى العالمي. وتلعب التجارة الدولية دوراً فاعلاً في تحفيز الدول على رفع إنتاجيتها، فبإمكان الدولة أن تخصص في الصناعات أو أجزاء الصناعات التي تتمتع فيها منشأتها بإنتاجية مرتفعة نسبياً، وتستورد المنتجات التي لا تملك منشأتها فيها إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنافسين الأجانب. وهذا يظهر شكل العلاقة بين الواردات والصادرات من جهة، ونمو الإنتاجية من جهة أخرى، إذ تعتبر الواردات والصادرات مكملات لنمو الإنتاجية.

### التمييز:

تمتعت ألمانيا على سبيل المثال بمعدل مرتفع من الإنتاجية لعدة عقود، لأن منشأتها استطاعت أن تنتج منتجات متميزة بشكل كبير، وقدمت مستوى مرتفع من التقنية والميكنة لزيادة إنتاجية كل عامل. إن الموارد البشرية والموارد الأخرى محدودة في أي بلد، ولضمان استغلالها الاستغلال الأمثل ينبغي توجيهها نحو الاستعمالات والصناعات ذات الإنتاجية الأعلى. فالتمييز في الصناعة والنجاح في التصدير سيدفع أجور العمالة للأعلى، وكذلك رأس المال، والمدخلات الأخرى. كما أن ذلك سيؤدي إلى عدم قدرة الصناعات الأخرى على المنافسة.

### التركيز:

تحسين الإنتاجية يتطلب أن تطور منشآت البلد القدرات الضرورية لأجل المنافسة في أجزاء سوقية (زبائن أو مناطق) ذات طلبات معقدة ومتطورة، أو أجزاء سوقية جديدة حيث تكون الإنتاجية عادة مرتفعة، وهذا من شأنه جذب الموارد البشرية الموجهة نحو تطوير الإنتاجية إلى المجالات الحالية، وهذا بدوره يقودنا إلى نمو وتطور الاقتصاد الوطني، رغم ما يترتب على ذلك من فقدان للمراكز السوقية في بعض الأجزاء أو الصناعات.

إن التمييز العالمي يتركز غالباً في صناعات محددة وضيقة، أو حتى في أجزاء سوقية محددة من الصناعة (تتركز صادرات ألمانيا من السيارات بشكل كبير على السيارات عالية الجودة، بينما صادرات كوريا تتركز على مستويات أقل في الجودة ولكنها أرخص، المركز القوي لليابان في تصنيع الماكينات يأتي من التركيز على أنواع عديدة من الماكينات ذات

الاستخدامات العامة، بينما يتم في إيطاليا التركيز على معدات متخصصة). أدى زيادة التجارة الدولية إلى زيادة التخصص والتركيز على أجزاء ضيقة ومحددة من الصناعة. (Porter, 1999)

## تنافسية المشروع

### نظم المعلومات والميزة التنافسية الإستراتيجية

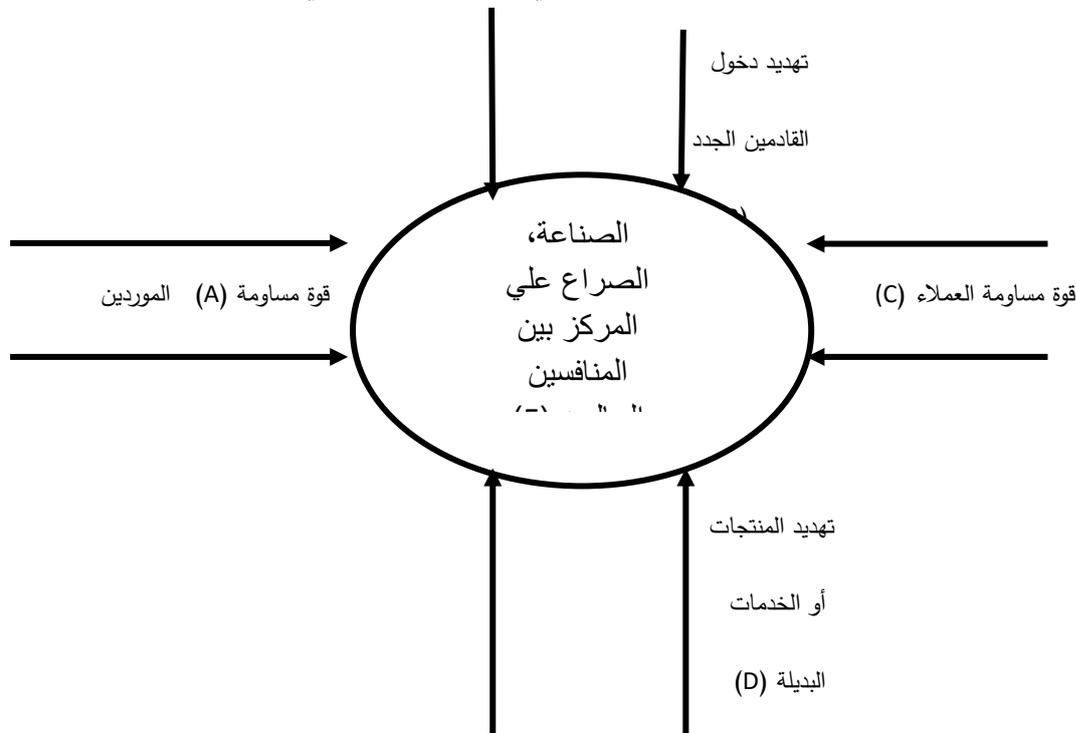
لاشك أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً أساسياً في خدمة الإدارة الإستراتيجية، التي بدورها ترتبط ارتباطاً لصيقاً بمدى قدرة إدارة المنظمة علي خلق ميزة تنافسية للمنظمة تتجهجها في دخولها للأسواق حتى تستطيع أن تتخذ لنفسها موقعا في الأسواق.

والمنظمة عند تقديم سلعتها للأسواق نجدها تواجه في الغالب بمنتجات منافسة وبديلة تنتجها منظمات الأخرى، ومتى ما تميزت بشكل أو نوع معين من المنتجات يصبح منافسوها هم المنتجون الذين يقومون بطرح ذات النوع أو الشكل من المنتج (كامل السيد، ١٩٩٩م). فحينما تقدم شركة الروبي للبطاريات منتجاتها من البطاريات السائلة للسيارات الثقيلة وللسيارات الصغيرة، تجد نفسها أمام عدة منتجات منافسة وبديلة للأسواق تقدم ذات المنتج وذات المواصفات. وبالتالي لابد للشركة من السعي لتقديم ميزة تنافسية تفضيلية تجعل المشتري يقدم علي اختيار بطارية الروبي من بين عشرات المنتجات المنافسة، لكونه مثلاً منتجاً وطنياً أو منتجاً يقدم خدمات إضافية بعد البيع أو يقدم فترات أطول للضمان. وحينما تقدم الشركات اليابانية منتجاتها من السيارات نجدها تقدم سيارات بمواصفات جودة عالية، وقوة ومتانة تتخذ بها موقعا وسطاً بين السيارات الفخمة كالمرسيدس وال BMW والشفرليت (السيارات الأوربية والأمريكية)، والسيارات الشعبية الكورية كالسوناتا والفيات FIAT الإيطالي والسيارات الهندية TATA باعتبارها منتجات أقل جودة مقارنة بالسيارات اليابانية. وإن كانت معارض هذه السيارات نجدها في الأسواق جنباً إلى جنب بالدول المختلفة، وبرغم اختلاف المنتج من السيارة اليابانية القوية المتينة والأنيقة، والسيارة الشعبية الأقل جودة وإن كانت تتصف بالكثير من الميزات الايجابية والتي يقف في مقدمتها السعر الأقل (الهونداي، الاكسنت مقارنة بالكامري والكورولا). ولعل المنتجون في كليهما يتسابقون لإرضاء طموحات ورغبات المستهلك من العملاء. وإن كنت تلحظ من فترة لأخرى انتقال بعض العملاء من شريحة السيارات الشعبية إلى شريحة منتجات السيارات اليابانية، أو انتقال بعض العملاء من شريحة السيارات اليابانية إلى استخدام السيارات الشعبية الكورية أو الإيطالية (كانتقال كثير من سائقي عربات الأجرة في السودان -التاكسي- من استخدام السيارات الكورولا اليابانية إلى استخدام سيارات الفيات الإيطالي). ومثلما تزداد قناعة بعض مستخدمي السيارات الشعبية الكورية مثلاً بالسيارات اليابانية، تزداد أيضاً قناعة بعض مستخدمي السيارات اليابانية بالسيارات الكورية الشعبية. وقد يرجع هذا التفضيل لكل منهما لأسباب ترتبط بالتغير في أذواقهم أو للتغير في قدراتهم الشرائية.

ولاشك أن كل منتج من المنتجين في عالم السيارات يسعى بخطي حثيثة من خلال استراتيجيات طويلة المدى، للهبوض بصناعته وإرضاء عملائه وزيادة شريحته بكل الأسواق التي ينافس فيها، بل والدخول في أسواق جديدة. ويحتاج ذلك بلا شك من المنظمة القدرة علي بناء إستراتيجية تمكنها من رفع كفاءة الأداء داخل وحداتها، وبناء علاقة طيبة وقوية مع الموردين لكافة مدخلات مصنعات إنتاجها. وبذات القدر تحتاج إلى تقديم منتج يحقق رغبات عملائها من المستهلكين لمنتجاتها. إلى جانب كونها مطالبة بإرضاء عملائها الداخليين من العاملين بكافة مستوياتها التنظيمية، من المستويات

الدنيا إلي مستوي مجلس الإدارة، بجانب إرضاء أصحاب المنظمة سواء كانوا أفراد أو شركات أو قطاع عام (دولة)، لتحقيق العائد المناسب لرؤوس أموالهم المستثمرة. وبين هذا وذاك من هذه الأهداف المختلفة والمتباينة، تواجه إدارة المنظمة قوى مختلفة بداخلها من جهة ومن خارجها من جهة أخرى (البيئة الخارجية). وتأخذ هذه القوى أحد منحنيين، فهي إما قوى دافعة أي داعمة للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، أو قوى ضاغطة بمعنى أنها تحد من قدرة المنظمة. وفي كلا الحالتين تجد المنظمة مطالبة بتحقيق قدر من التوازن مع بيئتها الخارجية ومع أهداف بيئتها الداخلية أيضاً، وتواجه التحديات باستمرار من أجل التوفيق بين هذه القوى. والاستفادة من كل القوى الضاغطة وتسخيرها بأعلى مستوي في خدمة أهداف المنظمة. وبنفس القدر فهي مطالبة أيضاً بالحد من آثار القوى الضاغطة التي تواجهها وتخفيف ضغوطها. وفي كل هذه الجوانب تحتاج المنظمة إلي نظام معلومات قادر علي خدمتها وترشيد ودعم قراراتها في كل جانب من الجوانب السابقة. والبيانات والمعلومات التي يوفرها هذا النظام هي بمثابة المصباح والمشعل والكشاف الذي تهتدي به الإدارة في كل خطواتها، من نقطة البداية (لتخطيط أعمالها) وحتى نهاية الطريق لتحقيق كل أهدافها الاستراتيجية (طويلة المدى). والمنظمة تعمل في ظل نظام معلومات يمثل الشرايين والأوردة التي تنتشر بكل وحداتها لتبث فيها الحياة. ويورد بورتر Porter خمساً من القوى، والتي يعتبر أنها أساسية ومؤثرة علي مدى قدرة المنظمة علي المنافسة لتحقيق أرباحها النهائية المحتملة للصناعة التي تمارسها. حيث تختلف حدة المنافسة من صناعة لأخرى ضعفاً وقوة. ويمثل الشكل التالي هذه القوى الخمس. وقد يمثل أي من هذه القوى مصدر ضعف أو قوة لأي من المنظمات وفقاً لطبيعة الصناعة وشكل وحجم ونوع المنافسة فيها:

شكل (1) يوضح القوى المختلفة المؤثرة علي المنظمة وقدرتها علي المنافسة



المصدر: (كامل السيد، 1999م)

ومن الشكل السابق يتضح أن هنالك مجموعة من القوى أو العوامل المؤثرة في المنافسة لأي صناعة كما يسميها بورتر، واعتبرها بمثابة تحديات أو تهديدات تواجه إدارة المنظمة (porter, 1985). وتشمل هذه العوامل ما يلي:

أ- تحديات الموردين: الذين تعتمد عليهم المنشأة في توفير احتياجاتها من المدخلات، سواء كانت مواد خام أو مستلزمات إنتاج مختلفة. وقد تكون المدخلات القادمة من العملاء سلعاً شبه مصنعة أو سلعاً تامة الصنع ولكنها تعتبر أجزاء للصناعة، كالكربريتات أو الاستارترات أو البطاريات التي تأخذها مصانع السيارات من موردين وأن كانوا في حقيقتهم أصحاب مصانع تقوم بإنتاج هذه الأجزاء. ولاشك أن لكل من الموردين ظروف منظماتهم الخاصة أيأ كان نوعها، واستراتيجيات إنتاجية وتسويقية محددة يتبعونها في تسويق منتجاتهم، وبالتالي قد يقوموا بتعديل مواصفات منتجاتهم أو رفع أسعارها وفقاً لمدي قوتهم في المنافسة، والأهمية النسبية لمنتجاتهم. فيؤثرون على تكلفة الإنتاج وبالتالي ينعكس هذا الأثر على أسعار المنتجات.

ب- والتحدي الثاني أمام المنظمة يتمثل في المنافسين الجدد: أي الذين يقومون بإنتاج ذات المنتج باعتبارهم منتجين جدد وبالتالي ستكون حصتهم خصماً من حصص المنافسين القدامى. ويزداد الأمر حدة حينما تتفاجأ المنظمة بهؤلاء المنتجين في الأسواق دون أن تتوفر لها أي معلومات عن حجمهم أو سلعتهم وأسعارها ومدى قدرتها علي المنافسة. ويورد الدكتور كمال السيد ستة عوامل تتحكم في مدى القدرة علي الدخول لأي صناعة تتمثل في:

- حجم المنافسين الحاليين، وتميز المنتجات، ورؤوس الأموال المطلوبة للاستثمار في هذه الصناعة، وتكلفة هذه الصناعة المقترح إنشائها، وكيفية توزيع المنتج، بالإضافة إلي السياسات التي تنتهجها الدولة تجاه الصناعة بوجه عام وهذه الصناعة بعينها (كمال السيد، ٢٠٠٣م).

ج- تهديدات العملاء: ولا شك أن العملاء الذين تقدم إليهم المنظمة منتجاتها يمثلون ضغطاً علي المنظمة من حيث مطالبتهم بجودة أعلى وخفض الأسعار، أو تقديم خدمات إضافية أو خدمات صيانة أو فترات أطول للضمان. و كلها بلا شك تمثل عبئاً وضغطاً علي المنظمة. ولا شك أن تأثير هذا العميل يتوقف على موقفه في السوق وعلى الأهمية النسبية لمشترياته.

د- تحديات السلع المنافسة: وتتمثل في السلع المنافسة أي المنتجات البديلة سواء من حيث جودتها أو أسعارها أو الخدمات التي تقدمها للعميل. ولا شك أنه كلما قلت هذه المنتجات البديلة وكلما تميزت منتجات المنظمة عليها جودة أو سعراً أو خدمات، كلما قلت حدة تحدياتها وكانت المنظمة قادرة علي منافستها وكلما كان موقف تلك المنتجات البديلة أقوى كلما مثلت تحدياً أمام المنظمة.

ولعل التنافس علي المركز السوقي والصراع بين المنافسين لكسب شرائح أكبر كل من جانبه، من خلال استخدامهم لإستراتيجيات مختلفة، قد تبني علي مواصفات المنتج، أو علي الأسعار، أو علي الخدمات الإضافية، أو علي تسهيلات الدفع في سبيل تقوية كل منافس لموقفه في السوق. ولعل إدارة المنظمة تواجه بعوامل مختلفة تتطلب منها اختيار استراتيجيات محددة تتسلح بها لمواجهة المنافسة. ويورد الدكتور كمال السيد في كتابه نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري (كمال السيد، ١٩٩٩) الاستراتيجيات التي حددها بورتر في ثلاث استراتيجيات، يتم الاختيار من ضمنها وفق ظروف المنافسة وتشمل هذه الاستراتيجيات:

١- إستراتيجية التركيز علي مجموعة معينة من العملاء: مثلاً تتخصص المنظمة في تعاملها مع مجموعة محددة من العملاء، قد تكون هذه المجموعة مجموعة ترغب في مواصفات خاصة في المنتج تقوم المنظمة بتلبية هذه الرغبة محافظة علي هذه الشريحة. ومثال ذلك إنتاج مصانع سيارات "الروزرويس" البريطانية الفخمة منتجاتها لمجموعة

من النبلاء أو الأمراء أو الملوك والرؤساء بمواصفات خاصة. وقد كانت إحدى هذه السيارات ضمن سيارات الرئاسة الفخمة في القصر الجمهوري بالخرطوم، إبان فترة الزعيم الراحل إسماعيل الأزهرى رحمه الله. وما زالت هذه السيارة في القصر الجمهوري وإن قل استخدامها.

كذلك هنالك العديد من المنتجات ذات المواصفات الخاصة التي تقدمها بعض المصانع، وتقوم بتسويقها بعض الشركات المتخصصة للتوزيع في هذا المجال. وتزخر القنوات الفضائية بالإعلانات عن هذه المنتجات ووكلاء توزيعها بالعالم. ومن أمثلتها أجهزة تخفيف الوزن أو أجهزة الكشف الشخصي (بواسطة المريض)، أو العلاج لمرضي السكر أو الضغط أو الروماتيزم. أو بعض المعدات والأدوات المتخصصة كالسكاكين أو المقصات التي تقطع الحديد أو الزجاج بدقة. كذلك قد تبني المنظمة إستراتيجيتها على تقديم منتجات عامة تقوم بأغراض متعددة. ومن أمثلة هذه المنتجات ماكينات النيسان اليابانية، التي تستخدم في سيارات النيسان اليابانية بمختلف أنواعها، مثل السيارات الصغيرة (الصالون) والسيارات الثقيلة، كما تستخدم أيضاً في الرافعات (الونش)، والحفارات ومضخات المياه في الري والعبارات المعديات النهرية (البنطون).

٢- إستراتيجيات تقليل التكلفة: حيث تبني المنظمة إستراتيجيتها من خلال قدرة قيادتها علي تقليل التكلفة، وبالتالي تقديم منتجاتها بأسعار معتدلة. ونجد هذا النوع من المنظمات يركز علي خفض التكاليف من خلال الإنتاج الكبير Mass Production، وتشديد الرقابة على المصروفات الصناعية، وخفض تكاليف البحوث والتطوير والتسويق والخدمات وغيرها إلى أقل حد ممكن.

٣- إستراتيجيات التمييز: وذلك بحيث تقوم المنظمة بخلق تفرد أو تميز لمنتجاتها، كتقديم منتج عالي الجودة أو متعدد الخصائص أو متميز في مجال الخدمات والصيانة، أو متميز في مجال التوزيع أو في مجال خدمة المعلومات. وذلك بما يشعر عملائها بالرضا والولاء لمنتجات المنظمة.

والمنظمة بما يتيح لها نظام المعلومات الإدارية المطبق من بيانات مختلفة وبحوث تدعم مراكز القرار الإدارية والفنية المختلفة، تستطيع بذلك أن تبني إستراتيجيتها وفق أي من هذه الاستراتيجيات المختلفة. وذلك بأخذ أي من هذه الاستراتيجيات، أو أخذ شيء من هذه وشيء من تلك. ويوضح الجدول التالي أمثلة في استخدامات الاستراتيجيات التنافسية لمواجهة قوى المنافسة المختلفة:

جدول (١) يوضح أمثلة لاستخدامات الاستراتيجيات التنافسية لمجابهة القوى المنافسة المختلفة

العملاء	الموردون	المنافسون	القادمون الجدد	البدائل
الأهمـداف الإستراتيجية	ربط الموردین	حجب المنافسين	خلق موانع لدخول الصناعة.	جعل التحول للبدائل عملية غير جذابة.
جذب عملاء جدد وربط العملاء الحاليين بالمنشأة من خلال خلق تكلفة كبيرة للتحول.	ربط الموردین الحاليين من خلال خلق تكلفة كبيرة للتحول.	من خلال ربط العملاء والموردین المنافسين بالمنشأة.		

إستراتيجية القيادة في قلة التكلفة	تقديم أسعار منخفضة.	مساعدة الموردين علي تخفيض أسعارهم.	مواجهة أسعار المنافسين بأسعار أقل.	جعل الاستثمار لدخول الصناعة غير جذاب.	جعل التبديل عملية غير ممكنة اقتصادياً.
إستراتيجية التميز	تقديم منتجات أفضل من حيث الجودة الخصائص أو الخدمات.	مساعدة الموردين علي تخفيض أسعارهم.	تشديد المنافسة من خلال تحقيق الإنفراد في الخصائص.	تعقيد قرار الدخول للصناعة.	توفير خصائص المنتجات البديلة.
إستراتيجية التركيز	تقديم منتجات وخدمات جديدة.	تطوير خدمات توريد فريدة أو تحالفات مع الموردين.	تقديم منتجات أو خدمات فريدة لا تقارن بغيرها.	دخول صناعة القادم المحتمل لصناعة المنشأة.	إنتاج منتجات بديلة.

المصدر: (كامل السيد، ٢٠٠٣ م)

من الجدول السابق تتضح الاستراتيجيات التي حددها بورتر وكيفية استخدامها تجاه القوى المختلفة.

إسهامات مايكل بورتر ورفاقه في مجال الميز التنافسية (Porter, 1985)

قدم مايكل بورتر وميلار الكثير من الإسهامات التي تلقي الضوء على نقاط القوة والضعف في مجال القدرة التنافسية للدول. حيث شملت الأطر التي تمكن نظم المعلومات من زيادة مساهمتها وتمثلت هذه الأطر التطويرية في:

أ. نموذج سلسلة القيمة Value chain Model.

ب. نموذج قوي المنافسة.

ج. موجبات الأعمال الدولية.

د. دورة مراحل حياة العملاء من الموردين.

فسلاسل القيمة التي أوجدها بورتر تمكن من الوسائل التي تؤدي إلي زيادة القدرة التنافسية. كما يورد الدكتور غراب نقلاً عن بورتر تأثير تكنولوجيا نظم المعلومات علي المنافسة، وتشمل أنها تعمل علي تغيير هيكل الصناعة وبالتالي تغيير شكل أو قواعد المنافسة، كذلك التفوق الذي تحدته المعلومات لمستخدميها علي منافسيهم. والمساهمة في خلق أعمال جديدة من السلع والخدمات. ولعل أهمية نظم المعلومات الإدارية تتدرج في مساهمتها من خلال موضوعات أساسية، كان أولها مساهمة نظم المعلومات في رفع الإنتاجية، والثاني في تحسين العمل الجماعي وتحسين الاتصالات، أما المركز الثالث فيشمل إسهاماتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وإن كان بعض العلماء يري أن استخدام نظم المعلومات مميزة، يعتبر من أهم الميز التنافسية التي تستطيع أن تستخدمها المنظمة كوسيلة لتحقيق هدفها في المنافسة.

### بعض ملامح إستراتيجيات المنشآت في مجال الميز التنافسية (Porter, 1985)

تختلف الإستراتيجيات المتبعة من قبل المنشآت الناجحة عن بعضها البعض، فنجد كل منشأة تختط لنفسها طريقاً خاصاً لتحقيق أهدافها واحتلال مركز سوقي مرموق، أخذة في الاعتبار كل ما من شأنه أن يؤثر في أدائها من عناصر البيئة التي تمارس فيها نشاطها. ويلاحظ أن المنشآت التي تتمتع بمزايا تنافسية مستمرة، يتميز أداءها بأنماط محددة من السلوك تشمل:

(١) إن التطوير، الابتكار والتغيير هو أساس نمو المزايا التنافسية. المنشآت الناجحة تسعى إلي تبني أسس جديدة للمنافسة أو اتباع وسائل جديدة أو محسنة لطرق قديمة للمنافسة. وهناك بعض الطرق الداعمة والمحفزة على الابتكار، كالتركز على الزبائن ذوي الطلبات المعقدة أو الشروط والمواصفات الصعبة، أو قيام المنشأة بتحديد مقاييس ومعايير خاصة بمنتجاتها تكون دقيقة ومعقدة، أو الحصول على موارد متقدمة من موردين متميزين، حسن إدارة المورد البشري، أو تحديد منافسين ممتازين واستخدامهم كمحفزين ومعياري للمقارنة.

(٢) تتضمن الميز التنافسية كامل سلسلة القيمة: ويقصد بسلسلة القيمة جميع الأنشطة التي يتم عملها لإنتاج المنتج وبيعه. بما يعنيه ذلك من ارتباط وثيق مع الموردين وقنوات التوزيع والزبائن النهائيين. ف نموذج سلسلة القيمة هو النموذج الذي يوضح النشاطات الرئيسية أو المساندة التي تضيف هامش من القيمة إلى منتجات أو خدمات المنشأة، في الوقت الذي يمكن أن تستخدم نظم المعلومات بشكل أفضل لتحقيق ميزات تنافسية (تدليلي، ٢٠٠٥). ويقصد بالنشاطات الرئيسية تلك النشاطات التي لها علاقة مباشرة بإنتاج وتوزيع منتجات وخدمات المنشأة. أما النشاطات الداعمة أو المساندة، فهي ذلك النوع من النشاطات الذي يمكن من تأمين النشاطات الأساسية للمنشأة، ويشمل البنية التحتية للمنشأة والتكنولوجيا والمشتريات.

إن الطفرة الهائلة في مجال تكنولوجيا الاتصال والوسائل الحديثة المستخدمة في تبادل المعلومات، مكن المنشأة من ربط سلسلات القيمة الخاصة بالوسطاء والمجهزين إلى سلسلة القيمة الخاصة بالمنشأة، إضافة إلى استغلال الربط مع المنشآت الأخرى. فنجد أن التكامل في سلسلات القيمة يمتد لربط سلسلة قيمة الزبون إلى سلسلة قيمة المنشأة فيما يعرف بنظام الاستجابة الكفاء للزبون. حيث أن هذا النظام يربط سلوك المستهلك إلى التوزيع والإنتاج وسلسلات التجهيز.

(٣) المحافظة على الميز التنافسية من خلال العمل الدؤوب من التطوير: إن عمليات التطوير والتحديث المستمر تتطلب توفر الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمقدرات المتقدمة، إضافة إلي القدرات الفنية الداخلية. ونجد أن الإستراتيجيات التي تتضمن منتجات ذات نوعية عالية، ومواصفات متقدمة، وخدمات ذات مستوى عالي، وسلسلة من المنتجات الجديدة المبتكرة، هي عادة أكثر استمرارية من الإستراتيجيات المعتمدة على السعر بسبب خفض التكلفة الراجعة لرخص المدخلات كأجور العمالة والمواد الخام. فهذا النوع الأخير من الإستراتيجيات يكون قابلاً للتقليد من قبل المنافسين الذين يسعون لامتلاك أحدث المعدات والمنافع. ويرى العالم الاقتصادي جوزيف شيمبتر أن المحافظة على الميز التنافسية تتطلب أن تتبنى المنشأة أسلوباً الذي أسماه (التحطيم الإبداعي Creative Destruction). ويتضمن هذا الأسلوب منافسة المنشأة لنفسها بتحطيم ميزها التنافسية القديمة عن طريق إيجاد ميز جديدة، وبالتالي تقطع الطريق على المنافسين الذين يسعون نفس المسعى. كما يمكن لقاط الضعف (مثل ارتفاع التكلفة، قوة العمل المحلية وغيرها) أن تحفز المنشأة لتحسين الإنتاجية وتطوير المنتجات وتبني استراتيجية العولمة.

- (٤) تبني استراتيجية العولمة: إن محافظة المنشأة على الميز التنافسية التي حققتها محلياً على مستوى الدولة، لا تتم إلا باستغلال وتمديد تلك المزايا إلى الخارج. وتتضمن استراتيجية العولمة العديد من العناصر المهمة:
- (أ) البيع على مستوى العالم:
- يجب أن تكون المبيعات الدولية مضمنة في إستراتيجية المنشأة، وألا تكون فقط مبيعات تضاف لمبيعات السوق المحلية دون أن يكون لها أهمية كبيرة عند المنشأة.
  - بناء اسم وعلامة تجارية معروفة عالمياً.
  - فتح قنوات تسويق عالمية تتحكم بها المنشأة.
- (ب) القيام بأنشطة في دول أخرى للحصول على ما تمتاز به تلك الدول من مزايا، أو لتسهيل التغلغل السوقي.
- (ج) التنسيق والتكامل بين الأنشطة على المستوى العالمي لأجل الحصول على فوائد الحجم الكبير الاقتصادية، التعلم، شهرة الاسم التجاري وخدمة المشتريين العالميين.

تسمح المبيعات الكبيرة بسبب البيع دولياً لمعدل مرتفع من الإنفاق على البحوث والتطوير، للاستفادة من المشتريين والموردين ذوي المتطلبات الصعبة في البلد.

### مؤشرات التنافسية على مستوى المنشأة (Porter, 1985)

#### (أ) الربحية

تعتبر ربحية المنشأة أحد أهم مقاييس التنافسية على مستوى المنشآت. حيث تمثل مؤشراً كافياً على تنافسية المنشأة. وبما أن المنشآت بطبيعتها تهدف إلى البقاء في السوق فينبغي أن تمتد ربحيتها لفترة من الزمن. وتعتمد الأرباح المستقبلية للمنشأة على إنتاجيتها وتكلفة عوامل الإنتاج، وتميز منتجاتها لفترة زمنية طويلة، كما تعتمد على الإنفاق الحالي على البحث والتطوير إضافة إلى عناصر أخرى. وتعتبر نوعية المنتجات أو الخدمات وجودتها عنصر هام جداً لجذب الطلب وبالتالي النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

#### (ب) تكلفة الصنع

إن انخفاض تكلفة الإنتاج بالمنشأة مقارنة بالمنافسين في الصناعة يعتبر مؤشراً كافية لتنافسية هذه المنشأة.

#### (ج) الإنتاجية الكلية للعوامل

وتمثل الإنتاجية الكلية للعوامل مقياساً لفعالية المنشأة واستخدامها الأمثل لعوامل الإنتاج في العملية الإنتاجية. ويمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منشآت على المستويات المحلية أو الدولية. ويمكن أن يكون نموها ناتجاً عن التغيرات التقنية وما ينتج عنها من انخفاض التكلفة، أو تحقيق وفورات الحجم.

#### (د) الحصة من السوق

نجد أن هناك العديد من المشاريع ذات الربحية والتي تسيطر على قطاع هام من السوق المحلية ولكنها لا تقوى على المنافسة الدولية، وذلك بسبب سياسة حماية الأسواق المحلية التي تنتهجها بعض الدول. لذلك ينبغي مقارنة

تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين. إن الإنتاجية وتكلفة عوامل الإنتاج وتميز المنتجات جميعها عناصر تؤثر على حصة السوق سلباً أو إيجاباً وبالتالي تؤثر على تنافسية المشروع.

### مؤشرات تنافسية فرع النشاط الاقتصادي

كما سبق وقمنا بتقييم تنافسية المنشأة في سوقها المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المنشآت المحلية أو الإقليمية المنافسة، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يمكن أن تتم بالمقارنة مع فرع النشاط ببلد آخر أو إقليم آخر.

ويمكن تطبيق غالبية مقاييس التنافسية على مستوى المنشآت على التنافسية على مستوى الصناعة أو فرع النشاط.

### عوامل نجاح المنافسة على مستوى الدول

إن دعم البيئة المحلية لدولة ما لعملية التطوير والابتكار، يؤدي إلى نجاح هذه الدولة في صناعات معينة، لاسيما إذا أخذت عملية التطوير هذه في الاعتبار احتياجات واتجاهات الطلب العالمية. فنجاح البلد في صناعة معينة يعتمد على دفع وتشجيع منشآته للمنافسة العالمية في هذه الصناعة، وهذا بدوره يساعد في دعم وتقوية مزاياه التنافسية التي تم بناؤها في السوق المحلية.

### وقد صنف بورتر أربعة خواص تمثل ميّزاً تنافسية للدولة: (Porter, 1985)

#### ١/ وضع عوامل الإنتاج

و تتمثل عوامل الإنتاج في: الموارد البشرية (الأعداد المطلوبة منها، ودرجة مهاراتها وتأهيلها، وتكلفة الحصول عليها، وقيمتها ومرجعيتها الثقافية والاجتماعية). والموارد المادية (كمياتها، نوعيتها، إمكانية الحصول عليها، تكلفة الأرض، المناخ والموقع الجغرافي). الموارد المعلوماتية (ويتعلق بمدى توفر المعلومات العلمية والفنية والسوقية). الموارد المالية (كمية وتكلفة رأس المال المتوفر للتمويل). والبنية التحتية (كنظام الاتصال والمواصلات والبريد والعناية الصحية الخ).

إن امتلاك الدولة لعوامل إنتاج ذات تكلفة منخفضة أو ذات نوعية عالية، يمكنها من تحقيق ميز تنافسية. ولا شك أن الميز التنافسية التي يمكن تحقيقها من عوامل الإنتاج تعتمد على كيفية استغلال هذه الموارد بكفاءة وفعالية. ولزيد من التوضيح ولفهم دور عوامل الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية، يمكن تقسيم العناصر السابقة إلى نوعين رئيسيين:

- i. عوامل أولية: تشمل الموارد الطبيعية، الجو، الموقع، العمالة غير الماهرة.
  - ii. عوامل متقدمة: تشمل بنية اتصال حديثة، أفراد ذوي تعليم متقدم كالمهندسين وعلماء الكمبيوتر، ومعاهد بحثية في الجامعات متخصصة في مجالات معقدة ومتخصصة.
- وعادة تكون المزايا التنافسية المعتمدة على عوامل الإنتاج الأولية متذبذبة، بينما العوامل المتقدمة هي الأهم لتحقيق الميز التنافسية كتميز المنتجات، ويعتبر هذا النوع من الموارد نادراً لأن تطويره يتطلب استثمارات ضخمة ومستمرة

(وجود العمالة الماهرة والعلماء في مجال الحاسب الآلي في أمريكا مثلاً أعطى ميلاً تنافسية، ليس في هذه الصناعة فقط بل في صناعات أمريكية أخرى كالخدمات المالية والأجهزة الطبية).

## ٢/ وضع الطلب

وهناك ثلاث خصائص مهمة للطلب:

- أ- تركيبة الطلب: إن الطلب المحلي المتطور الذي يلائم حاجات الزبائن في الخارج واتجاهات الطلب العالمي، يساعد المنشآت على تحقيق ميز تنافسية في الصناعات أو أجزائها. كذلك إذا كان هنالك ضغط من المشتريين المحليين على المنشآت للابتكار والتطوير بمعدل أسرع من المنافسين.
- ب- حجم الطلب ومعدل النمو: يعتبر حجم السوق الكبير ميزة تنافسية للدولة بتشجيعه للاستثمار. كما يؤدي نمو الطلب الكبير إلى تبني تكنولوجيا جديدة وبشكل أسرع من المنافسين، كما أنه يقلل الخوف من عدم استغلال تلك الاستثمارات. وهناك جانب آخر يتعلق بحجم وشكل الطلب هو التشبع المبكر. فتشبع السوق المحلية مبكراً يدفع المنشآت للاستمرار في التطوير والابتكار، مما يؤدي إلي إجبار المنشآت الضعيفة على الخروج من السوق وتقوية المنشآت القوية، لتصبح النتيجة هي وجود عدد أقل من المنافسين الأقوياء. نتيجة أخرى للتشبع هي قيام المنشآت ببذل الجهود للدخول في السوق الدولية لأجل المحافظة على نموها واستغلال طاقتها.
- ج- تدويل الطلب المحلي: تركيبة الطلب هي أساس الميز التنافسية للدولة، بينما حجم الطلب وشكل النمو يمكن أن يحسن ويطور تلك الميز وذلك عن طريق التأثير على حجم الاستثمار وتوقيته. وهناك طريقة ثالثة يمكن أن تسهم في التميز، وتتعلق بآليات تدويل الطلب المحلي ووسائل غزو المنتجات للأسواق العالمية وتشمل:
  - i. كون المشتريين المحليين متنقلين أو دوليين. (الفنادق، تأجير السيارات، بطاقات الائتمان، الأغذية السريعة).
  - ii. سحب المنتجات المحلية من خلال المبيعات الأجنبية: وذلك بسبب عوامل الهجرة والبعث التلفزيوني وغيرها.

## ٣/ الصناعات المرتبطة والمدعمة

يؤدي التميز في بعض الصناعات الموردة إلى تميز الصناعات التي تشتري مدخلاتها من تلك المنشآت. وهذا يرجع إلى أن هذه المدخلات تستعمل بشكل كبير ولها أهمية في التطوير والابتكار. والجانب الأهم هو أن يكون هناك تنسيق وارتباط بين المنشآت في صناعة ما والصناعات الموردة والمرتبطة لأجل التميز في كامل سلسلة القيمة (تعتبر المنشآت السويسرية مثلاً قيادية في مجال المطرقات وماكينات التطريز، كما أن نجاحها في صناعة الأدوية مرتبط بشكل كبير بنجاحها العالمي في صناعة الأصباغ).

## ٤/ إستراتيجية المنشأة، التركيبة والمنافسة المحلية

إن وجود المنشآت وطريقة تنظيمها وإدارتها وطبيعة المنافسة المحلية كلها محكومة بأوضاع البلد الذي توجد به المنشأة. كما أن أهداف واستراتيجيات وطريقة تنظيم المنشآت تختلف بشكل كبير بين الدول. وتلعب العوامل الثقافية دوراً أساسياً في نمو هذه الاختلافات (أنظمة التعليم، التاريخ الديني والاجتماعي، تركيبة الأسرة، وغيرها). وليس هناك نظام إداري ناجح ونموذجي بحيث يتم تطبيقه في كل الظروف والأحوال، وإنما تنجح الدول في الصناعات التي يكون عمل الإدارة مناسباً بسبب البيئة المحلية (في إيطاليا الشركات الناجحة خاصة وتدار كالعائلة بينما في ألمانيا تتكون الإدارة العليا من أفراد ذوي تخصصات وخبرات فنية).

واحدة من أهم نتائج دراسة بورتر هي الارتباط بين قوة المنافسة المحلية والنجاح العالمي. فقد توصل بورتر إلى أن الدول ذات المراكز المتقدمة في ترتيب التنافسية العالمية، يوجد بها غالباً عدد من المنافسين الأقوياء (حتى في دول صغيرة كسويسرا والسويد)، بحيث أن نجاح دولة ما في صناعة معينة يأتي كنتاج للتنافس المحموم مع المنشآت المحلية الأخرى في هذه الصناعة (تبلغ المنافسة المحلية ذروتها في اليابان، حيث يوجد بها ١٣ منشأة لتصنيع المكيفات، ٩ شركات سيارات، ١٥ للكاميرات، ١٤ لآلات التصوير، ١٦ للكمبيوتر الشخصي، ٣٣ لبناء السفن).

- يؤكد بورتر على أهمية العوامل الثقافية، حيث لا يمكن فصلها عن النتائج الاقتصادية فهي تكون عادة متشابكة مع العوامل الاقتصادية. العوامل الثقافية مهمة حيث أنها تشكل البيئة التي تعمل فيها المنشآت. وتؤثر من خلال المقدرات الأربع السابق ذكرها.
  - كما أن البيئة الخارجية والحكومة يمثلان عاملان إضافيان يمكن أن يؤثرًا على البيئة المحلية بطرق مهمة، مثل: الاختراع، الحروب، تطورات سياسية خارجية، تغيرات رئيسية في الطلب في الأسواق الخارجية، يمكن أن تؤدي إلى إعادة تشكيل الصناعة، وإلي تقديم فرص لمنشآت إحدى الدول لعزل منشآت دول أخرى عن المنافسة. كما في الحالة السودانية مثلاً: إذ نجد أن المقاطعة الاقتصادية الأمريكية والأوروبية للسودان والتي ترجع لأسباب سياسية، دفعت السودان للاتجاه شرقاً (الصين وماليزيا ودول جنوب شرق آسيا)، فحلت شركات هذه الدول مكان الشركات الأمريكية والأوروبية. لاسيما في قطاع النفط.
- كما يمكن للحكومة أن تساعد أو تعيق الميز الوطنية: سياسات منع الاحتكار، الاستثمار في التعليم يؤثر على وضع عوامل الإنتاج، المشتريات الحكومية يمكن أن تشجع الصناعات المرتبطة والموردة.

### مؤشرات تنافسية البلد

توجد العديد من المؤشرات التي يمكن أن تعيد في قياس مدى تنافسية البلد، ولكن ينصب التركيز على مؤشرين رئيسيين هما: نمو الدخل الحقيقي للفرد والنتائج التجارية للبلد.

#### أ- ارتفاع مستوى دخل الفرد

ولا شك أن ارتفاع مستوى دخل الفرد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة الإنتاجية. وتعتبر زيادة الإنتاجية مؤشراً هاماً على زيادة دخل الفرد وبالتالي مؤشراً على تنافسية البلد. كذلك من العوامل الرئيسية التي تؤثر على قدرة البلد في تحقيق معدلات مرتفعة ومستمرة لمستوى دخل الفرد، يبرز دور الصادرات ومستوى تدفق الاستثمار الأجنبي، نسبة لتأثيرهما الكبير خاصة إذا ما تم توجيههما واستغلالهما في القطاعات الإنتاجية ذات القيمة المضافة المرتفعة.

#### ب-النتائج التجارية

يمكن استخدام مقاييس رئيسية للتعرف على النتائج التجارية الايجابية لبلد ما وهي: الفائض المستمر في الميزان التجاري، الحصول على حصة سوقية متزايدة من السوق الدولية ونمو الصادرات من المنتجات ذات القيمة المضافة العالية.

#### أ. رصيد الميزان التجاري

يمثل فائض الحساب الجاري لبلد ما مقياساً لتنافسيته. وأحد أسباب هذا الفائض تنامي الطلب الدولي على صادرات هذا البلد. إن زيادة قيمة الواردات من السلع والخدمات عن قيمة الصادرات تمثل عجز في الحساب

الجاري للبلد المعني. كما أن ضعف الادخار وانخفاض مستوى الاستثمارات الخاصة كلها أسباب تؤدي إلى عجز الحساب الجاري. ومما لا شك فيه أن عجز الحساب الجاري لبلد ما يؤدي إلى ضعف تنافسيته وهبوط حصة منتجاته في السوق العالمية.

#### ii. تركيبة الصادرات وحصة السوق

نجد أن تركيبة الصادرات ترتبط في هذه الجزئية بالتنافسية المرتبطة بنمو الإنتاجية. فالإنتاجية تزيد بشكل أسرع في الصناعة التي تتمتع منتجاتها بطلب عال في السوق الدولية وقيمة مضافة مرتفعة منها في الصناعات الأخرى. ولاشك أن ذلك يؤدي إلى زيادة حصة منتجات تلك الصناعة في السوق. كما أن زيادة الإنتاجية يؤدي بدوره إلى ارتفاع دخل الفرد مما يعتبر مؤشراً على تنافسية البلد.

- لقد اهتمت العديد من الجهات العلمية الاقتصادية والإدارية بمفهوم التنافسية ومؤشراتها. وفي هذا السياق فقد أورد المعهد الدولي لتنمية الإدارة بسويسرا على - سبيل المثال - عوامل ومؤشرات تنافسية البلد مجمعة في أربعة عوامل هي: الإنجاز الاقتصادي، فاعلية الحكومة، فاعلية قطاع الأعمال والبنية التحتية. بينما يحدد البنك الدولي خمسة عوامل كمؤشرات على تنافسية البلد هي: الإنجاز الإجمالي، الفعالية الكلية وفعالية السوق، الفعالية المالية، البنية التحتية ومناخ الاستثمار ورأس المال البشري والفكري. (وديع، ٢٠٠٥)

### نماذج للنجاح في القدرة التنافسية

كما سبق وأوردنا فإن تنافسية البلد تتوقف على تحقيق مستويات مرتفعة ومستمرة لدخل الفرد، أي نمو حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. وبذلك فإن الفرصة سانحة للدول النامية في الوصول إلى هذا الهدف بخلاف الدول المتقدمة التي تكون قد وصلت فعلاً إلى الطاقة القصوى في استخدام مواردها. وفيما يلي نتناول تجارب ناجحة لدول تمكنت من رفع مستوى نموها الاقتصادي، مع استعراض أهم مميزات وخصائص هذه التجارب.

استطاعت سنغافورة تحقيق المرتبة الأولى في تقرير التنافسية العالمي والمحافظه على هذه المرتبة لعدة سنوات. أما إيرلندا فقد ارتفعت في التصنيف من المرتبة ٢٦ في عام ١٩٩٦م إلى المرتبة ١٠ في عام ١٩٩٩م، فيما احتلت تايوان المرتبة الرابعة بعد أن كانت التاسعة في عام ١٩٩٦م. واحتلت تونس المرتبة الثانية على مستوى الدول الإفريقية بعد موريشيوس.

### سنغافورة

تعتبر سنغافورة من دول جنوب شرق آسيا، وتقع على أكثر طرق الشحن العالمية ازدحاماً، ومساحتها لا تتجاوز ٦٤٨ كلم<sup>٢</sup>، ويقارب عدد سكانها الأربعة ملايين نسمة، وقد نالت استقلالها عام ١٩٦٥م. وفور نيلها الاستقلال واجهتها تحديات كبيرة، وتمثل ذلك في افتقارها إلى الموارد الطبيعية، ومعدلات البطالة العالية نتيجة لاعتمادها على الجيش البريطاني في فترة الاستعمار، والذي بدأ الرحيل بعد الاستقلال. وعلى الرغم من ضعف اقتصادها، تبنت سنغافورة سياسات اقتصادية مفتوحة جريئة أدت إلى تشجيع التجارة والاستثمار وازدهارها. مما أدى إلى ارتفاع في متوسط معدل النمو الاقتصادي السنوي إلى حوالي ١٠% حتى عام ١٩٨٠م، وتجاوز ٧% في جميع السنوات التي تلتها. حيث يعتبر نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من أعلى المستويات العالمية. وتحافظ سنغافورة على مرتبة متقدمة باستمرار كإحدى أكثر

الدول قدرة على التنافس في العالم. لقد اعتمد النجاح الذي حققته سنغافورة أساساً على الاستثمارات والتجارة الأجنبية، حيث اتبعت طريقة تدريجية في التحول الاقتصادي وإعادة النظر في السياسات المتبعة استجابة للظروف الدولية سريعة التغير.

إن حجم التجارة السنوية لسنغافورة يقارب ثلاثة أضعاف الناتج المحلي الإجمالي. وقد ارتفعت حصة الاستثمارات الأجنبية من ١٨% في عام ١٩٧٠م إلى ٣٦% من جميع مخرجات الصناعة وقرابة الـ ٨٥% من جميع الصادرات المصنعة.

إن الطرق التي أوصلت سنغافورة إلى النجاح في التنمية الاقتصادية تشمل الآتي:

١. تركيز القيادة على النتائج المحققة.
٢. التركيز الشديد على تشجيع الاستثمارات الأجنبية والتجارة الدولية والذي بدوره أدى إلى:
  - ارتفاع إجمالي صادرات سنغافورة من ٨,٢ بليون دولار في عام ١٩٧٠م إلى ١٩,٧ بليون دولار في عام ١٩٨٠م وإلى حوالي ١٢٠ بليون دولار في عام ١٩٩٥م.
  - جذب الاستثمارات الأجنبية: وذلك نتيجة للبيئة الاقتصادية المتحررة وسياسات الاستثمار المرنة، حيث خفّضت ضريبة الدخل للشركات من ٤٠% إلى ٢٦% والمساواة في الضرائب بين الشركات الأجنبية والشركات الوطنية.
  - وعدم تحديد حد أدنى للأجور والحماية التي تتمتع بها حقوق الملكية الفكرية.
  - التركيز القوي على التعليم والمعرفة - وخاصة التعليم الفني - وإدخال التقنية الحديثة.
  - التطور الكبير في البنية التحتية والتكنولوجيا.

### أيرلندا

وأيرلندا بلد صغير المساحة يقع في أطراف أوروبا لا يتعدى عدد سكانها ٣,٦ مليون نسمة. وقد عانت أيرلندا من ركود اقتصادي ومعدل بطالة مرتفع إضافة إلى حالات العنف والحرب الأهلية التي شهدتها.

ومنذ أكثر من ثلاثة عقود تبنت أيرلندا إستراتيجية مبنية على أساس جذب رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية، وتحديدًا في مجالات التكنولوجيا المتطورة والصناعات التي تحتاج إلى مهارات عالية. وقد كان من نتائج هذه الإستراتيجية والسياسات الاقتصادية لأيرلندا ارتفاع النمو الاقتصادي بمعدل ٨,٩% سنوياً بين عامي ١٩٩٤م و١٩٩٧م بالمقارنة مع متوسط النمو في دول الاتحاد الأوروبي البالغ ٢,٤% ، كما انخفض معدل البطالة من حوالي ١٦% في عام ١٩٩٣م إلى ٦,٦%.

وتعتبر أيرلندا نموذجاً في تكامل دور القطاعين العام والخاص في تطبيق إستراتيجية واحدة ووضعها موضع التنفيذ، كما تقدم مثلاً لتقبل العولمة واستغلال إيجابياتها والتفاعل معها بدلاً من أن تصبح ضحية للعولمة ومن أهم خصائص ومميزات النجاح الذي حققته أيرلندا:

- منح الاستثمار الأجنبي أهمية قصوى من قبل الحكومة وفق إستراتيجية واضحة.
- توفير البيئة التنظيمية الملائمة لتشجيع المنافسة.
- التشدد في الإنفاق العام لتجنب العجز في الميزانية والحد من التضخم وضمان الاستقرار الاقتصادي.
- الطفرة في مجال التعليم العالي مع الاهتمام المتعاظم بالمهارات الفنية المناسبة والبحث والتطوير.
- التوسع في العلاقات التجارية الدولية بالانضمام إلى الاتحاد الأوروبي ومنظمة التجارة العالمية.
- تحرير الاقتصاد وتخفيض ضريبة الدخل.

## تونس

استطاعت تونس أن تحقق نجاحاً سريعاً في الأسواق الدولية بالرغم من صغر حجمها، وشح مواردها الطبيعية والتنافس المحموم بالساحة الدولية. تونس - التي يبلغ عدد سكانها حوالي ١٠ مليون نسمة- تمكنت من جذب استثمارات أجنبية مباشرة ارتفعت من ٧٨١ مليون دولار في عام ١٩٨٠ إلى ٥,٢ بليون دولار في العام ١٩٩٧م. وبلغ متوسط معدل النمو السنوي في الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٧م حوالي ٤,٨% . أما قطاع الصناعة فقد حقق متوسطاً سنوياً فاق ١٣% خلال الفترة ١٩٨٧-١٩٩٧. أما النمو في قطاع السياحة فيقدر بـ ٩% سنوياً. هذا الأداء المميز لتونس في عقد التسعينات يمكن إرجاعه إلى عدة عوامل نوجزها فيما يلي:

- قوة القيادة في أعلى المستويات ووعيها، وتحريير الاقتصاد والتجارة والاهتمام بالتعليم والتكنولوجيا الحديثة والقدرة على المنافسة.
  - الاستقرار الاجتماعي والسياسي.
  - التوسع في العلاقات التجارية الدولية، حيث أنها عضو في منظمة التجارة العالمية وهي كذلك الدولة الأولى التي وقعت على اتفاق شراكة مع السوق الأوروبية المشتركة، مما مكن القطاع الخاص في تونس أن يكون أكثر قدرة على المنافسة.
  - البيئة التجارية المنظمة: الحماية من الازدواج الضريبي وحماية الملكية الفكرية والصناعية، ووجود مناطق التجارة الحرة والسماح للمستثمرين الأجانب بتحويل أرباحهم ودخولهم.
  - التحسن المستمر في الإجراءات الإدارية: تبسيط الإجراءات المتعلقة بالاستثمار وحصرتها في مكان واحد وتسهيلها تشجيعاً للاستثمار.
  - الاهتمام المتعاظم بالتعليم والتدريب.
- لا شك أن الظروف الاقتصادية التي تواجهها دول العالم تختلف من دولة لأخرى، ولكن نجد أن هناك بعض العوامل والخصائص المشتركة بين الدول التي ورد ذكرها كنماذج نجاح، هذه العوامل تتضمن :

الاهتمام المتعاظم بالتعليم، والسعي الدؤوب لجذب الاستثمارات الأجنبية، والاهتمام بتحسين وتنظيم البيئة التجارية، وروح العمل والإنتاج وتطبيق السياسات على أرض الواقع بعيداً عن الشعارات والمزايدة السياسية، التفاعل الكامل مع اقتصاد عالمي سريع التغير بدلاً من دفن الرؤوس في الرمال والخوف من المنافسة الدولية.

## الجزء الثاني

### الدراسة التطبيقية

#### تجربة السودان في مجال المنافسة داخلياً وخارجياً

وبالنظر الى أهم السلع المحلية المصدرة نجدها تتمثل في الاقطان والصمغ العربي، واتباع سياسيات تنويع المنتجات لحماية الاقتصاد دون الاعتماد على منتج واحد ثم تقليص المساحات المزروعة بالقطن بمشروع الجزيرة والذي يعتبر من اكبر المشاريع الزراعية بالعالم حيث تصل مساحته الى ٢ مليون فدان لم يعد للقطن منها النصيب الاكبر كما كان بالماضي. كما اصيب المشروع والذي ظل يمثل عماد الاقتصاد السوداني حتى بداية السبعينات اصيب بتدهور كبير لم

تقلح سياسات الإصلاح في إيقاف هذا التدهور حتى تلاشى دوره الرائد شيئاً فشيئاً . كذلك حاولت الدولة من اجل رفع كفاءة الرائد تسويق الصمغ العربي من خلال تصديره في مشكل حبيبات شبه مصنعة لكنه ايضا لم يعد المحصول المحفز للعاملين فيه لتطويره وزيادة كمياته وتصديره ومازالت البلاد لا تنتج حاجتها من القمح بحيث يتم استيراد القمح من الخارج ويواجه الموسم الزراعي التحديات المختلفة من عدم توفر مدخلات الإنتاج وضعف الإنتاجية برغم زيادة الرقعة الزراعية خاصة بالولاية الشمالية حيث الجو المناسب والاراضي الخصبة. الا أن عدم توفير مقومات الاستصلاح للأراضي شبه الخلوية يحول دون قدرتها على زيادة الانتاجية. والقطاع الزراعي بالبلاد والذي يمثل المصدر المعيشي لـ ٨٠% تقريباً من القوى العاملة بالبلاد يحتاج الى دعم كبير وسياسات جادة في الاهتمام بتطويره والأخذ بيده حتى يلعب دوره الرائد في دعم الاقتصاد وسد الفجوة الغذائية ليس بالبلاد انما بكل العالم العربي والعالم بعد ذلك. بجانب ذلك لابد من الاهتمام بزيادة الرقعة الزراعية التي تروى صناعياً من خلال قيام مشروعات كبرى توفر لها التكنولوجيا المناسبة التي تمكنها من الإنتاج بإنتاجية عالية وتوفر كل احتياجاتها من مدخلات.

تتسم المنتجات المحلية بشقيها السلعي والخدمي بانخفاض الجودة مقارنة بالمنتجات الاجنبية مما جعلها غير قادرة على المنافسة ، حيث استطاعت الدول الخارجية أن تطور منتجاتها وتخفيض من تكلفتها بحيث تتمكن من تقديمها بأسعار أقل وجودة اعلى تلائم ورغبات المستهلكين.

فالمنتجات الزراعية المحلية من المواد الاولية ترتفع تكلفتها ويتقلب الطلب عليها كما تتقلب اسعارها بالاسواق الخارجية وترتفع تكلفتها ايضا نتيجة ارتفاع تكلفة المدخلات وعدم توفرها من جهة اجري - والقطاع الصناعي ما زال دوره محدوداً في دعم الاقتصاد حيث تجده يسهم بما يعادل (١٧ - ٢٠%) من الناتج القومي وهو معدل منخفض مقارنة بمساهمته في الدول المتقدمة.

وتحسنت كثيراً انتاجية مصانع السكر بعد عمليات اعادة التأهيل التي قامت بها الدول لمشاريع القطاع العام كما يساهم مصنع كنانة كأحد مشروعات القطاع المشترك بمساهمة كبيرة في دعم هذا القطاع ورغم أن التكلفة مناسبة الا أن السلعة مازالت تباع للمستهلك بسعر اعلى نتيجة ما تضعه الدول على اسعارها من ضرائب بحيث تصل الأسعار الى رقم اكبر من نظيرها السكر المستورد.

ومازال الانتاج غير قادر على سد الفجوة الغذائية من سلعة السكر بالبلاد ولعل الصناعة الثانية بالسودان من الصناعات الكبرى هي صناعة الغزل والنسيج الا انها تعتبر صناعة ما زالت متعسرة ولسد البلاد معظم حاجتها من الاقمشة والملبوسات من الخارج ولم تقلح الدول حتى الآن في معالجة مشكلات هذا القطاع او تطويره.

وكان يتوقع منه أن يسد حاجة البلاد من الملبوسات ويقوم بالتصدير للغزول حيث تتمتع البلاد بانتاج كبير القطن. الا انه للأسف لم يتمكن هذا القطاع من تحقيق اهدافه كما يواجه تحدياً كبيراً للمنتجات البديلة القادمة من دول شرق آسيا ذات الإنتاج الكبير الجيد والأرخص والتكلفة الأقل والمنخفض السعر بحيث يصعب مجارته وذلك لاستخدام البتروكيمياويات في صناعة الملابس والأقمشة وعدم الاعتماد على القطن بشكل اساسي بجانب استخدام تكنولوجيا متقدمة ويمكنك أن تتصور أن سعر الدسته من الملبوسات تصل الى خمسة دولارات واقل فكيف للمنتج المحلي من القدرة على منافسة هذه المنتجات بالأسواق؟

### تسليم ميناء الدولة المستوردة

وقامت صناعة السيارات (جياذ) كأحد الدعائم الصناعية الكبرى بالبلاد وقدمت منتجا عالي الجودة مقارنة مع نظيره المستورد من السيارات الشعبية الا أن الانتاج مازال محدودا كما يتم تقديمه للمستهلك بأسعار تعتبر اعلى من اسعار المنتج المنافس ولا يرجع ذلك الى ارتفاع التكلفة ولكن انما نتيجة السعر الذي تحدده الشركة (قطاع عام).

وقامت صناعات كبرى وعملقة ايضا خلال هذه الفترة كمصفاة تكرير البترول وتوليد الطاقة وبجانب مجموعة من الصناعات الغذائية وصناعات مواد البناء والكهرباء . كذلك سد مروى والذي يعتبر اكبر مشروع تنموي على مستوى الدولة. وبرغم ذلك مازالت المواد البترولية والطاقة الكهربائية مرتفعة الاسعار مقارنة باسعارها خارجيا نتيجة احتكارها للدولة وبالتالي لا تخضع لمنافسة.

بخلاف بعض مشروعات القطاع المشترك (كالاتصالات) والتي ادى دخول اكثر من منافس بها الى خفض اسعارها كثيرا وتحسين جودتها وبالتالي تحقيق مزيد ارضا المستهلك كما استطاعت بعض هذه الشركات من القدرة على المنافسة الخارجية وامتداد شبكات اتصالاتها على المستوى الخارجي والاقليمي بل الشركات الوطنية منها. كما تم دخول شركات اخرى متعددة الجنسيات بذات المجال، ويتضح للمواطن مدى اهتمام هذه الشركات بالمجال التسويقي والاعلان والمسئولية الاجتماعية للشركة بالمجتمع على وجه الخصوص ، ومثال لذلك ما نلحظه من اسهامات لشركة زين في اصلاح البيئة بالجامعات واعداد كفتيريات النشاط بالجامعات المختلفة وقيامها بدور اجتماعي رائد بالمجتمع خلال شهر رمضان والاعياد، وفي مجال خدمات النقل خاصة النقل الجوي والناقل الوطني على وجه الخصوص يتضح انخفاض الكفاءة (الخطوط الجوية السودانية) كما تنخفض كفاءة شركات الطيران الخاصة التي تعمل بالبلاد بالنقل الداخلي للركاب وتنقل البضائع داخليا وخارجيا ، واهتمت الدولة كثيرا في مجال تطوير البنيات الاساسية من طرق برية واتصالات وتطوير خدمات التعليم والصحة واصحاح البيئة وان كان ذلك لا يرقى للمستوى الذي تتشده الدولة والمواطن معاً او بما يجعله مواكبا لمستوى الخدمات بالخارج وتحسنت ايضا خدمات الطاقة المحركة من ذي قبل وان كانت مازالت لا تكفي لحاجة البلاد كما ترتفع تكلفة تقديمها للمواطن وما زالت محتكرة للدولة والتي تتحكم في اسعار بيعها ويتوقع باكتمال سد مروى أن تغطي حاجة البلاد ويتم تصدير الطاقة للدول المجاورة.

ولعل القطاع الزراعي والرعي والذي يمثل الرافد الرئيسي للاقتصاد بالدولة مازال يحتاج للمزيد من الجهد لتطويره ودعم دوره في الاقتصاد وتعاني كبريات مشروعاته من المشكلات ما يجعلها غير قادرة على تحقيق اهدافها ومازالت ميزانية الدولة تعتمد على الضرائب المباشرة وغير المباشرة كمورد اساسي لايراداتها.

## النتائج والتوصيات (من واقع تجربة السودان)

### اولا النتائج:

ونخلص من واقع الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١/ضعف قدرة المنتجات الوطنية على سد الحاجة .
- ٢/ضعف قدرة المنتجات الوطنية ايضا على التنافسية فى الاسواق العالمية .
- ٣/مازالت البلاد تغطي الكثير من احتياجاتها بل معظمها في بعض المنتجات من الخارج والامثلة لذلك كثيرة في مجالات الادوية وقطع الغيار والمنسوجات القطنية والاحذية والسيارات وغيرها .
- ٤/تنخفض جودة المنتج المحلي في مواجهة المنتج المنافس من السلع الاجنبية وتاتي طلبية المستهلك لها في المرتبة الثانية من اولويات حاجياته .
- ٥/تتعثر الكثير من الصناعات وتنخفض الإنتاجية بها مما يجعلها غير قادرة على النمو والمنافسة كماً ونوعاً امام المنتج المستورد.
- ٦/هنالك ميزة نسبية في السودان في مجالات المنتجات الزراعية والقطن والصبغ العربي والثروة الحيوانية متمثلة في اللحوم والفواكه والخضر والمحاصيل النقدية والسياحة والآثار مازالت تحتاج الى المزيد من الجهود في مجال الجودة والتسويق حتى تكون قادرة على المنافسة عالمياً.

### ثانيا التوصيات:

ولا شك أن الإستراتيجية التنافسية في ظل المفهوم الحديث للمنافسة تتجاوز الاعتماد على السعر والمنتج إلى مقومات أخرى يمكن ايجازها في ما يلي:

- ١- تطبيق نظم إنتاج حديثة تعمل على تجويد المنتج وخفض تكلفته وذلك بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهو نهج حديث مازال بالبلاد في مرحلة توضيح المفهوم وإقناع الإدارة بتطبيقه كمنهج علمي للنهوض بقطاع الأعمال أي كان نوعه سلعياً أو خدمياً.
- ٢- الاهتمام بالتسويق والمعرفة التامة بالسلع المنافسة وإمكانياتها وجودتها وأسعارها وبالتالي بناء الخطط القادرة على منافستها بالأسواق المحلية ومن ثم ارتياد الأسواق الخارجية ودراسة السلع البديلة والعمل الجاد على إرضاء رغبات العملاء وكيفية مواجهتها.
- ٣- ضرورة اهتمام الدولة بدراسة كافة المجالات وبالتالي تحديد أي المجالات التي تتمتع فيها بميزات نسبية تمكنها من تقديم منتج سلعى او خدمي تستطيع من خلاله تحقيق القدرة على المنافسة.
- ٤- الدعم الحقيقي من جانب الدولة لكافة قطاعات الأعمال وتمكينها من توفير المدخلات المختلفة لعملياتها والإنتاجية والاهتمام بتحسين البنى الأساسية.

- ٥- الاهتمام بالإدارة والتنمية الإدارية بقطاع الأعمال مع الاهتمام أيضا بالبحث العلمي ونظم التعليم العالي بما يتناسب وحاجة المجتمع .
- ٦- الاهتمام بدراسات الجدوى ومعرفة المشروعات تحت الإنشاء والمشروعات المتوقع إنتاجها وذلك بما يمكن من القدرة على وضع خطط استراتيجية قادرة على المنافسة والاستمرار مستقبلاً.
- ٧- العمل على مواكبة التطور التكنولوجي الحادث بالعالم الخارجي وتهيئة المجتمع علميا وثقافيا واجتماعيا على القدرة على النمو والتطور .
- ٨- السعي الجاد لحل كافة المشكلات المتعلقة بتوفير بيئة مستقرة وسلام دائم بالبلاد يمكن من تسخير كافة الإمكانيات والموارد من أجل التنمية وتطوير حياة المجتمع.
- ٩- الاهتمام بالموردين في جميع قطاعات الأعمال باعتبارهم الجزء المكمل لحلقة الإنتاج ولولاهم لا يمكن للمصنع أو الخدمة تحقيق أهدافها .
- ١٠- ضرورة وضع كافة العوامل السابقة في الاعتبار مع التركيز على المجالات ذات الميزة النسبية (القوى الزراعية) كالمجال الزراعي والعمل والسياحي والثروة الحيوانية والعمل في نفس الوقت على التمهد والتهيئة المستمرة للمجتمع لارتياح القطاع الصناعي بدخول الصناعات التي تعمل على تطوير القطاع الزراعي وسد حاجة البلاد من المواد الغذائية مع دعم التصدير وكل ما يمكن من دخول الأسواق الخارجية .
- ١١- وتوفير البيئة المناسبة لتطوير الموارد البشرية والنهوض بالإنسان ومهاراته باعتباره المحرك الأول والأساسي لتحقيق التنمية بالمجتمع ....
- ١٢- على صعيد القطاع الإنتاجي الصناعي ينبغي على الدولة العمل الجاد من أجل زيادة مساهمة هذا القطاع كرافد رئيسي للاقتصاد القومي.
- ١٣- توفير كافة المدخلات من الموارد المختلفة خاصة الموارد البشرية والتكنولوجية والمعلوماتية حتى يتمكن من تقديم منتجات قادرة على المنافسة محليا ومن ثم خارجيا .

### المراجع العربية

١. إبراهيم حلمي عبد الرحمن، التنافسية في ظل العولمة، ورقة عمل، مجلة المدير العربي، ١٩٩٧. العدد ١٣٨، ابريل.
٢. كامل السيد غراب و فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع، العتبة: ١٩٩٩م.
٣. كامل السيد غراب، العوامل التي تؤثر في اختلاف مدراء الإدارة العليا في استخدام نظم مساندة القرارات، دراسة تطبيقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الأردن: ٢٠٠٣م.
٤. نسرين بركات وعادل العلى، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلي الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
٥. عامر محمد قنديلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات، دار الميسرة، عمان: ٢٠٠٥م.
٦. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت: ٢٠٠٥م .
٧. زكي مكي إسماعيل ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مطابع السودان للعملة ، الخرطوم : ٢٠١٠م .
٨. زكي مكي إسماعيل ، إدارة وتقييم المشروعات ، مطابع السودان للعملة ، الخرطوم : ٢٠١٠م .

### المراجع الأجنبية

- 1- Hatsopoulos, George N., US Competitiveness: Beyond the Trade Deficit, King Philip Editor,1990.
- 2- Porter Michael and Millar V.E., How Information Gives You Competitive Advantage, Harvard Business Review, Joly-August 1985.
- 3- Enright M.J., Why Local Clusters Are The Way To Win The Game, World Link, 1992.
- 4- Enright M.J., The Geographic Scope Of Competitive Advantage, in E. Dirven, J. Groenewegen, and S. Van Hoof Editors, Stuck in the Region?: Changing Scales of Regional Identity. (Utrcht: Netherlands Geographical Studies, 1993)
- 5- Oughton C., Competitiveness Policy in the 90s. The Economic Journal, 1997.

## دوؤ الجغرافيا السياسية على السياسة الخارجية الأمريكية وتدابيرها على الأمن القومي السوداني

أ. د. هاشم محمد الأمين البديري

أ. صلاح عبد العزيز محمد محمود

## مقدمة:

عقب إنتهاء الحرب العالمية الثانية في اربعينيات القرن الماضي، أصبحت الولايات المتحدة الأمريكية هي القوة العظمى الوحيدة في العالم، وظهر على المسرح الجغرافي السياسي مفهوم جديد وهو مفهوم الحدود الشفافة، والتي يُقصد بها الهيمنة الاقتصاد والعسكرية دون أن يكون هنالك حدود خرائطية للدول، وهذا التطور يسمح بأن يصبح العالم كله مجالاً حيويًا للولايات المتحدة الأمريكية.

ظهرت ملامح السياسة العدائية للإدارة الأمريكية بوضوح تجاه السودان عقب وصول نظام الإنقاذ إلى السلطة في السودان في العام ١٩٨٩م، مدعية بأن النظام الحاكم في السودان يهدد الأمن والسلم الإقليمي و الدولي وانه يرعى الإرهاب، ويعتبر السلوك الامريكي تجاه السودان من أكبر تحولات العلاقات الدولية وأستهدف ترسيخ المشروع الإمبراطوري الأمريكي في المنطقة باعتبارها جزء لا يتجزأ من مجال الولايات المتحدة الأمريكية الحيوي ولا يقبل المساومة، وتعتبر ضمن خطة إعادة هيكلة المنطقة بما يلبي تطلعات السياسة والمصالح الأمريكية في المنطقة وفق نطاقات أمنها الوطني.

خلفت العقوبات الاقتصاد والضعغوطات التي مارستها الإدارة الأمريكية على جمهورية السودان اثراً كبيراً على شتى مناحي الحياة، حيث دمرت بعض البني التحتية لجمهورية السودان، إضافة إلى خلق حالة من عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي، كما

\* أستاذ العلوم السياسية بالجامعات السودانية.

\*\* باحث.

أدت الحرب التي ساهمت الولايات المتحدة في تاجيح نيرانها إلى حدوث خسائر بشرية تقدر بمئات الالاف من الأرواح في أوساط المواطنين السودانيين.

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية معظم بقاع العالم ذات الأهمية الاقتصادية والاستراتيجية ضمن مجالها الحيوي الذي لا يقبل المساومة، وذلك بناءً على مفاهيم الجغرافيا السياسية للولايات المتحدة الأمريكية مما أدى إلى اتخاذها قراراً بانتهاج سياسة عدائية ضد السودان، ومن هنا يبرز السؤال الرئيس: ما أثر الجغرافيا السياسية في السياسة الخارجية الأمريكية لإستهداف السودان؟.

### المبحث الأول: الجذور التاريخية لنمو الولايات المتحدة الأمريكية كقوة عظمى:

بلغت الولايات المتحدة الأمريكية بعد نهاية الحرب العالمية الثانية من القوة العسكرية والنفوذ السياسي درجة لا يدانيها فيها إلا جمهوريات الاتحاد السوفيتي الاشتراكية<sup>(١)</sup>.

لم تتكون هذه المنزلة الهامة إلا بفضل جغرافية الولايات المتحدة كالموقع وملاح السطح والمساحة وما تحويه هذه المساحة من قدرات اقتصاد بالإضافة إلى السياسة الإستراتيجية التي انتهجها زعمائها في التعامل مع المجتمع الدولي.

بنظرة شاملة على فترات تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية يتبين أنها دولة حديثة النشأة، تعدى عمرها قرنين من الزمان، فقد كانت قبل أن يرتادها رحالة البحار المستكشفين من الأسبان موطناً لقبائل الهنود الحمر، الذين كانوا يعيشون في تجمعات سكانية منتشرة على مختلف أصقاع الولايات المتحدة الأمريكية، بكثافات قليلة كان أكبرها التجمع القبلي في الجزء الغربي (كاليفورنيا) والتجمع القبلي على طول سواحل المحيط الأطلسي في ولاية المكسيك.

منذ أن بدأت موجات المهاجرين من العناصر الأنجلوسوكسونية تتدفق على الولايات المتحدة ببداية القرن السابع عشر على طول السواحل الشرقية، تكونت نواة مجتمع جديد وحضارة جديدة في إقليم (نيوانجلند).

(١) فوزي الأسدي، جغرافية أمريكا الشمالية، العين، مكتبة الفلاح، ١٩٨٣م، ص ٢٧.

مع بداية القرن الثامن عشر اشتدت تيارات الهجرة الأوروبية طمعاً في الحصول على الحرية الدينية والسياسية والثروة التي افتقدوها في بلادهم الأصلية ومع كل موجة هجرة كانت الولايات المتحدة الأمريكية تتسع رقعتها ويزداد امتداد مساحتها الإقليمية غرباً وشمالاً وجنوباً، كما تزداد ثراءً لاستغلال مواردها الاقتصاد الطبيعية وكان أشد التيارات في السنوات التي أعقبت حرب استقلال ولايات نيوانجلند الثلاث عشرة عن بريطانيا سنة ١٧٧٦م<sup>(١)</sup>.

### سكان الولايات المتحدة:

يعد سكان الولايات المتحدة من عناصر قوتها السياسية في الوقت الحاضر، ورغم أنهم يمثلون خليطاً معقداً من أصول حضارية مختلفة إلا أن ذلك لم يضعف من العامل الديمغرافي المؤثر في القدرة السياسية والتماسك القومي في الدولة<sup>(٢)</sup>.

والمتتبع للتاريخ السكاني للولايات المتحدة يلاحظ أنها امتداد حضاري لأوروبا الشمالية الغربية، فقد كان عدد سكانها ٣,٣١٢,٠٠٠ نسمة فقط سنة ١٧٧٠م، وهذا العدد هو جملة سكان المستعمرات الإنجليزية الثلاث عشرة آنذاك على ساحل المحيط الأطلسي والتي كان يفصلها عن الداخل حاجز الأبالاش.

وقد أدت الهجرة البريطانية إلى زيادة عدد سكان هذه المستعمرات وتقوية الرغبة في الاتجاه عبر هذا الحاجز الفاصل - نحو الغرب. وفيما بين سنتي ١٨٢٠ و ١٨٧٠م كان أكثر من نصف عدد المهاجرين وافدين من بريطانيا، أما فيما بين ١٨٧٠ - ١٩٠٠م فقد كان أكثر من ثلث الوافدين الجدد إلى الولايات المتحدة من الجزر البريطانية كذلك، وبعد ذلك بدأ العنصر الأنجلوساكسوني يفقد نقاءه الخالص نتيجة هجرة عناصر أخرى من جنوب وشرق أوروبا، ومع ذلك فقد ظل هذا العنصر هو السائد حتى استطاعت الأمة

(١) فوزي الأسدي، المرجع السابق، ص ٢٨.

(٢) فتحي محمد أبو عيانة، محمد الفاتح بكير، جغرافيا الأمريكتين، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤م)،

الأمريكية استيعاب العناصر الأخرى بسهولة بفضل المقومات البشرية للعناصر الأنجلوساكسوني وسيادة اللغة الإنجليزية كلغة قومية للبلاد<sup>(١)</sup>.

#### الوضع الاقتصادي للولايات المتحدة:

تعد القوة الاقتصادية الحالية للولايات المتحدة عاملاً هاماً في الشؤون الدولية المعاصرة وتعتمد هذه القوة على امتلاك موارد هائلة تمثلت في الغذاء والبتروول والصلب ووضعها كسوق وتحكمها في السوق الحالية لكثير من دول العالم الأقل ثراءً، ومن جملة المساحة البالغة حوالي ثمانين مليون كيلومتر مربع باستثناء السكا وهاواي، فإن الصالح للزراعة في الولايات المتحدة يبلغ ربع هذه المساحة.

يزرع من جملة الأراضي الصالحة للزراعة حوالي ثلاثة أرباعها بالمحاصيل المختلفة، وفي الظروف العادية فإن البلاد تنتج فائضاً من معظم المحاصيل مثل القمح، الذرة، والحبوب الأخرى، القطن، التبغ، كما أنها تتمتع باكتفاء ذاتي في الصوف واللحوم، والفاكهة والخضر.

وبالنسبة للإنتاج الصناعي فإن إنتاج الصلب في الولايات المتحدة تساوي أكثر من ثلث إجمالي إنتاج العالم، ولقد نتجت هذه القوة الصناعية عن توفر أسواق واسعة للمنتجات الأمريكية، وتندمج الولايات المتحدة الخمسين في وحدة اقتصاد لا تفصل بينهما حواجز تجارية من أي نوع.

ومن ثم فإن الإنتاج الضخم يمكن أن يتحقق بسهولة معتمداً على سوق محلية ضخمة، ولقد نتجت عن مرونة الإنتاج الصناعي بها قدرة الولايات المتحدة على الوفاء بالاحتياجات العسكرية والمدنية<sup>(٢)</sup>.

تحظى الولايات المتحدة بأهم الإنتاجات الصناعية على المستوى العالمي، ويعود نجاح الصناعة الأمريكية إلى قدرتها على التجديد وصدارتها التكنولوجية وتنوع المنتجات ووجود اليد العاملة المؤهلة، وتتقدم الصناعة الأمريكية أكثر نحو التخصص

(١) فتحي محمد أبو عيانة، محمد الفاتح بكير، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٣.

(٢) زين الدين عبد المقصود، مرجع سابق، ص ٩٣.

في قطاعات التكنولوجيا العالمية والدقيقة (كالطيران، الفضاء، الإلكترونيات، التسليح، والكمبيوتر والتكنولوجيا الحيوية).

يهيمن قطاع الخدمات على الاقتصاد الأمريكي فمن أهم الخدمات نجد الإعلام والإدارة والسياحة والترفيه والبنوك، والولايات المتحدة أكثر الدول تصديراً واستيراداً ومع هذا تبقى ديونها التجارية أعلى الديون على المستوى العالمي، وتعتبر الولايات المتحدة أكبر منتج وأكبر مستهلك للنفط في العالم، كما تعتبر ثاني أكبر مستورد للنفط في العالم بعد الصين.

كانت الولايات المتحدة الأمريكية عبارة عن مستعمرات لأقوى دول العالم مثل بريطانيا وفرنسا مما أتاح لها أن تترث الخبرات العلمية والثقافية والصناعية والاقتصاد والعسكرية من تلك الدول، كما كان لهجرة التقدميين والحالمين دوراً كبيراً في نظام الولايات المتحدة، حيث كانت الفئات المهاجرة للولايات المتحدة من العلماء وأصحاب النظريات العلمية وأدباء ومتقنون وخبراء في شتى المجالات، كما كانت تحكمها الطبقة المثقفة والطبقة العاملة وكان للعبيد دوراً في النظام السياسي للدولة<sup>(١)</sup>.

هجرة اليهود وهروبهم من بطش هتلر والحركة النازية في أوروبا وخاصة الأثرياء منهم، ساهم في مد الدولة الأمريكية بخبرات ونخب من الأثرياء حيث كانوا عصب الاقتصاد والإعلام.

ظلت الولايات المتحدة الأمريكية تقدم المعونات الاقتصادية والعسكرية لدول العالم المختلفة وغالباً ما تكون بشروط، مما وضع الكثير من دول العالم تحت أمرها. المساحة الشاسعة والموارد الوفيرة التي تتمتع بها الولايات المتحدة الأمريكية والموقع الذي ساعدها على العزلة في فترة ما بعد الحرب العالمية الأولى ساعد على نشوء قوة اقتصاد وعسكرية ضخمة، كما أن امتدادها من الجنوب إلى الشمال وتباين دوائر العرض أدى إلى تنوع المناخات فيها وتعدد الإنتاج الزراعي والحيواني وهو أحد دعائم الاكتفاء الذاتي.

(١) زين الدين عبد المقصود، مرجع سابق، ص ٩٤.

### التوجهات السياسية والاقتصادية للولايات المتحدة الأمريكية:

تختلف طبيعة عملية التفكير والتخطيط الإستراتيجي القومي من دولة لأخرى، بسبب عوامل عديدة، وهي بلا شك تختلف في طبيعتها من دولة لأخرى بالإضافة إلى التأثير المعنوي لجماعات الضغط.

بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية، فإن عملية تخطيطها الإستراتيجي القومي لا تتم بمعزل عن فكرها الذي يستند إلى ثلاث عقائد وهي العقيدة البروتستانتية والعقيدة الليبرالية والعقيدة البراغماتية، فالعقيدة الدينية تدفع إلى ضرورة قيادة أمريكا للعالم وهذه العقيدة لها تأثير سياسي كبير ككل عقيدة دينية أخرى لها قداسة لدى الإنسان، وتدفع العقيدة الليبرالية إلى اتباع نمط خاص من السياسات في مجال السياسة والاقتصاد تستند على الحرية والديمقراطية وحقوق الإنسان، بينما تدفع العقيدة البراغماتية إلى انتهاج سياسة المنفعة العملية المتبادلة في السياسات الخارجية استناداً إلى المصالح المشتركة للولايات المتحدة مع الدول الأخرى.

### التوجهات السياسية للولايات المتحدة الأمريكية:

تقوم السياسة الخارجية الأمريكية على رعاية مصالحها القومية في المقام الأول ورغم أن الدستور الأمريكي قد نص بصورة واضحة على أن الدولة الوليدة تعمل على نشر مبادئ وقيم الحرية والديمقراطية والليبرالية في كل أنحاء العالم، فإن المصالح الأمريكية إذا تعارضت مع تلك المبادئ والقيم المعلنة فإنه يتم ترجيح كفة المصلحة على المبدأ.

بناءً على ذلك تبني الولايات المتحدة صداقاتها وعداواتها في المستوى الدولي، حيث برزت المقولة الأمريكية الشهيرة (ليس هنالك أصدقاء دائمين ولا أعداء دائمين ولكن هنالك مصالح دائمة)، كما نص الدستور الأمريكي صراحة على أن تصبح الولايات المتحدة الأمريكية دولة عظمى تتفرد بالسيادة والسيطرة الدولية<sup>(1)</sup>، وقد اتبعت الولايات المتحدة لتحقيق ذلك عدة سياسات تمثلت في أربع مراحل رئيسية:

(1) دراسة أعدها د. آدم محمد أحمد عبد الله عميد كلية العلوم السياسية والدراسات الاستراتيجية، جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠١٢م.

أ- مرحلة العزلة حسب مبدأ الرئيس مونرو\*، بدأت تلك المرحلة منذ العام ١٨٨١م حتى نهايات الحرب العالمية الثانية، حيث إنتهجت الولايات المتحدة خلال هذه الفترة سياسة العزلة عن الشؤون الدولية والانكفاء نحو البناء الداخلي فاعتزلت الصراعات الأوروبية آنذاك.

ب- مرحلة الحرب الباردة: حيث بدأت الولايات المتحدة منذ الحرب العالمية الأولى بالتدخل التدريجي في الشؤون الدولية بغرض حماية مصالحها وحفظ توازن القوى في أوروبا، وقد امتدت هذه الفترة من العام ١٩٤٥م بنهاية الحرب العالمية الثانية حتى العام ١٩٩٠م يتفكك الاتحاد السوفيتي.

ج- مرحلة النظام العالمي الجديد: وهي فترة الهيمنة الأمريكية التي امتدت منذ العام ١٩٩٠م حتى عام ٢٠٠٨م والتي طرحت فيها تصورها لقيادة العالم الجديد.

د- مرحلة التراجع الأمريكي عن الشؤون الدولية: وذلك ببروز أقطاب جديدة كالصين وروسيا وأوروبا وغيرها، وتراجع الدور الأمريكي بسبب الهزائم المتتالية في أفغانستان والعراق والأزمة الاقتصادية العالمية التي ضربت الولايات المتحدة.

**تأثير العوامل المعنوية في توجهات الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(٢)</sup>:**

**أولاً: الأيدولوجية الدينية:**

ساهمت الأفكار والمعتقدات الدينية التي جاء بها الآباء والمؤسسون للولايات المتحدة خلال القرن الثامن عشر في إرساء الأسس اللازمة لبناء نظام سياسي اجتماعي ديني يتوافق مع عقيدتهم الدينية التي انحدرت من الديانة البروتستانتية فقد حملت جماعة متدينة يطلق عليها (المتطهرون أو البيوريتانيون) المعتقدات الدينية البروتستانتية بهدف تطبيقها في بلد جديد (الولايات المتحدة) بعد أن ضاقت بهم سبل الحرية في بلدهم الأصلي (بريطانيا) في أواخر القرن السابع عشر.

\* جيمس يونرو، الرئيس الخامس للولايات المتحدة الأمريكية (١٨١٧ - ١٨٢٥م)، أحد الآباء المؤسسين.

(٢) عبد القادر محمد فهمي، الفكر السياسي والاستراتيجي للولايات المتحدة الأمريكية، عمان: دار الشروق، ٢٠٠٩م، ص٤٧.

ويمكن تحديد أبرز ملامح العقيدة البروتستانتية التي حملها المتطهرون إلى أمريكا في ما يلي:

أ- وجود خطة إلهية شاملة للعالم، وهي من تدبير الإرادة الإلهية، يلعب فيها المتطهرون المهاجرون إلى الوطن الجديد (أمريكا) دوراً كبيراً، وإن الذين هاجروا من أوروبا إلى أمريكا هم شعب الله المختار، لإنشاء مملكة الله في الأرض وهم يشبهون أنفسهم بقبائل بني إسرائيل في هروبها من مصر إلى أرض كنعان.

ب- يعتقد المتطهرون المهاجرون بأنهم على علاقة تعاهدية مع الله، وأنهم شركاء في مهمة حددها الله لهم في هذا العالم.

ج- أن أمريكا الديمقراطية هي الأنموذج الذي اختاره الرب، لا يمكنها إلا أن تكون القائدة لموكب الأمم في الكون.

د- العمل والمثابرة والجدية وامتلاك الثروة، هي أمور كلها من مقدسات المتطهرين الذين يعتبرون أنفسهم جنود المسيح، فالأمريكيون هم جنود الديمقراطية، وأن أمريكا مكلفة بوظيفة رسالية لنشر قيمها خارج حدودها الإقليمية لتكون قائدة العالم.

هذا التفكير الذاتي بالعظمة وحتمية التفرد يرافقه أمر خطير آخر، فمن أجل أن يستمر هذا التفكير النمطي وتفعيل وظيفته، لا بد من وجود خصم أو افتعال هذا الخصم وإنتاجه، ففي بداية تأسيس أمريكا كان الخصم كل من يقف أو يعارض فكرة أن الله اختار أمريكا وطناً للمتطهرين والآباء المؤسسين وبعد الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩ - ١٩٤٥م) تمثل الخصم في المعسكر الشيوعي، وبعد انهياره عام ١٩٩١م برز خطر الأصولية الإسلامية، وعندما لا يتوفر خصم في هوية محددة أو لا يمكن تعرفه بموقع جغرافي عام، يوصف بمصدر الشر أو الإرهاب الدولي وبالتالي يبنى تصور خاص مفاده أن حروب أمريكا هي حروب للدفاع عن قيم الخير وعن العالم الحر<sup>(١)</sup>.

(١) محمد معروف الدواليبي، أمريكا وإسرائيل، دراسة لدور الفكر الديني في الدعم الأمريكي الإسرائيلي، ط٢،

دمشق: دار القلم، د.ت، ص ١٧.

هذه المعتقدات الدينية للمتطهرين قادت أمريكا إلى سياسات توسعية على مستوى العالم، تحت زريعة أن أمريكا تحمل رسالة عالمية تفرض عليها الخروج من أسر قيود الحتمية الجغرافية للمضي قدماً إلى التمدد والتوسع على الصعيد العالمي، وليس هذا فحسب، بل أضاف الفكر الديني المسيحي مثلاً بالمحافظين الجدد، عقيدة جديدة مفادها أن العهد القديم (التوراة) والعهد الجديد (الإنجيل) ينطويان على ذات النبوات الخاصة بقيام دولة إسرائيل في فلسطين تحقيقاً لإرادة الله، وبالتالي فإن دعم إسرائيل والمساعدة على قيامها والدفاع عنها، هي مهمة مقدسة تعجل في العودة الثانية للمسيح لخوض المعركة المصيرية مع محور الشر التي سميت (معركة هرمجدون)<sup>(١)</sup>.

ثانياً: الأيدولوجيا السياسية والاقتصاد (الليبرالية):

يمكن اعتبار الأطاريح التي جاء بها مفكرو عصر النهضة والتنوير هي الأساس الفكري للأيدولوجية السياسية والاقتصاد للولايات المتحدة الأمريكية، والتي تسمى (الليبرالية) حيث أكدت هذه الأطاريح على حرية الفرد في التملك والتفكير والاعتقاد، مع وجوب احترام ما يعتقدده الآخرون ويؤمنون به، إضافة إلى دعم حرية الاقتصاد وحرية السوق وحرية المنافسة، وقد شكلت هذه المفاهيم جوهر ديمقراطية العصر الذي لخصته في حقوق الإنسان<sup>(٢)</sup>.

مفهوم الحرية في المذهب الفردي هو مفهوم اقتصادي ظهر كنتاج للسوق الرأسمالية وصعود الطبقة البرجوازية، إذ يقتضي هذا المفهوم دعم حرية الأفراد في التملك والاعتقاد والتعبير عن الرأي وامتلاك الثروة وحريتهم في العمل والتعاقد، وحريتهم في الاستهلاك، أما دور الدولة فهو حيادي وغير مسموح لها بالتدخل إلا في مجالات فض النزاعات، أما مبدأ المساواة فهو يعني بأن الأفراد متساوون جميعاً أمام القانون دون تمييز عرقي أو ديني أو فئوي أو ثقافي، فهذا المبدأ يلغي الفوارق الطبقيّة تماماً في المجتمع<sup>(٣)</sup>.

(١) محمد معروف الدواليبي، المرجع السابق، ص ١٧.

(٢) المرجع السابق نفسه، ص ٢٧.

(٣) عبد القادر محمد فهمي، مرجع سابق، ص ٦٠.

هذه الأفكار تبناها المؤسسون الأوائل للولايات المتحدة إلا أن بروز الطبقة الصناعية (الرأسمالية) بعد الحرب الأهلية الأمريكية (١٨٦١ - ١٨٦٥م) غيرت الكثير من هذه المفاهيم حيث تحولت الرأسمالية الصناعية الأمريكية من رأسمالية المنافسة الحرة إلى الرأسمالية الاحتكارية التي بدأت تتطلع إلى الأسواق الخارجية لتتنشأ على إثرها الإمبريالية الأمريكية، بسبب بروز الحاجة إلى الأسواق العالمية، والسعي للحصول على المواد الخام وموارد الطاقة، تلك الإمبريالية التي أوجدت أكبر الأثر في تغيير السياسات الأمريكية بما ينسجم وتوجهات رأس المال الأمريكي لأنه صاحب السلطان والنفوذ القوي والقابض على مقدرات البلاد، وبناء على ذلك، تأسست التنظيمات والأحزاب والنقابات المعبرة عن طموحات كبار أصحاب رؤوس المال، فضلاً عن صدور التشريعات القانونية التي تحمي مصالحهم، وبذلك تأثرت سياسة الدولة الأمريكية بهذه الطبقة التي ولدت أفكارها استناداً على أفكار عصر النهضة والتنوير، وإلى ذلك يقول تيودور روزفلت\* (إن أمركة العالم هي مصير وقدر أمتنا).

ثالثاً: الأيدولوجية البراغماتية<sup>(١)</sup>:

البراغماتية هي اتجاه فكري فلسفي يركز على المنفعة كقيمة عليا، وترى البراغماتية أن القيمة المعيارية للحق والخير والعدل تكمن في قدرتها على تحقيق المصلحة الذاتية في إطار ما تجنيه من منافع لها، وقد ظهر هذا التوجه الفكري بعد أن تحول المجتمع الأمريكي من مجتمع زراعي تقليدي إلى مجتمع صناعي ليحول الفكر إلى ما يسمى بالفكر الأمريكي الرسمي، وليسهم في تحديد وتوجيه طبيعة السياسات الأمريكية، التي تعتبر في الحقيقة أبرز أنماط التفكير البراغماتي، فرجل السياسة البراغماتي بارع في تقييم ما يمكن عمله وما لا يمكن عمله، فهو يبدو مخلصاً لتحقيق أهدافه حتى لو كلفه زوال شعبيته.

الواقع أن الأساس النظري لفلسفة البراغماتية هي نظرية التطور البيولوجي والبقاء للأصلح لـ (شارلس داروين) التي أخذت تطبيقاتها الاجتماعية على يد عالم الاجتماع

\* تيودور روزفلت، الرئيس السادس والعشرين للولايات المتحدة (١٩٠١ - ١٩٠٩م).

(١) عبد القادر محمد فهمي، مرجع سابق، ص ٦٠.

الأمريكي (هبريتسبنس) حيث وجد الأمريكيون في هذه النظرية ما يتوافق والمكانة الحيوية لأمريكا كقوة صاعدة تنهياً للهيمنة العالمية، لذلك يقول (هيرمان مانفيل) نحن رواد العالم وطلائعه، اختارنا الرب والإنسانية تنتظر من جنسنا الكثير ونحن نشعر بالقدرة على فعل الكثير، وبات لزاماً على أكثر الأمم أن تحتل المؤخرة لأننا في الطليعة نقدم ما لا يستطيع أحد تقديمه. كما انعكست فكرة (البقاء للأصلح) على الجانب الاقتصادي في أمريكا فالبقاء هنا للأقوى والأقدر على الصمود في حلبة المنافسة الاقتصاد دون أي اهتمام لمعايير أو علاقات أخلاقية<sup>(١)</sup>.

على هذا فإن الفكر السياسي الأمريكي من حيث النشأة والتكوين هو فكر براغماتي، وهو في جوهره نهج محافظ يرى من حقه اتباع كل وسيلة ممكنة في سبيل الوصول إلى حقه في البقاء، مؤكداً أن هذا هو الحق والعدل والخير النافع له، وأن المصلحة والنفعية الذاتية هي معايير الصدق وأساس الأخلاق، وبالتالي ستكون المصلحة هي السمعة المميزة لأصحاب النزعة المحافظة فيما بعد، الذين يرفضون التغيير ويريدون البقاء في السلطة والتحكم في مجالات السياسة والاقتصاد<sup>(٢)</sup>.

هذا التفكير يحاول أن يبقي الولايات المتحدة على مكانتها المهيمنة والمتفوقة على جميع دول العالم ومن ضمنها دول العالم الثالث (حيث الأسواق الخارجية والمواد الأولية والأيدي العاملة) الأمر الذي دفع مفكري السياسة الأمريكية إلى ترويج مصطلحات تضمن هذه الهيمنة وهذا التفرد، كحقوق الإنسان والحرية والديمقراطية والإصلاحات السياسية والاجتماعية.

الولايات المتحدة تريد أن تفرض نموذجها الفكري على العالم على اعتبار أنه النموذج الذي يجب أن يحتذى به، لأنه يعتبر الظلم وعدم المساواة بين الناس في فرص الحياة، قدراً وظاهرة طبيعية وأن البقاء هو للأصلح والأقوى عالمياً الآن، وعليها أن تبقى هكذا على الدوام.

(١) معجم بلاك ويل للعلوم السياسية، دبي: مركز الخليج للأبحاث، ٢٠٠٤م، ص ٥٣٢٠.

(٢) عبد القادر محمد فهمي، مرجع سابق، ص ٦٩.

ويتضح مما تقدم أن البراغماتية تلغي أي دور للمعايير الأخلاقية والإنسانية حيث تبقىها أسيرة منطق المصلحة الذاتية وفرض إرادة القوي (الولايات المتحدة) التي ليس بإمكان الآخرين إلا التسليم بها كقوة متعددة تلو على إرادة الآخرين.

#### رابعاً: الفكر المحافظ الجديد:

في عام ١٩٩٧م أسست مجموعة من السياسيين والمفكرين والباحثين الأمريكيين مركزاً بحثياً سمي "مشروع القرن الأمريكي الجديد" وكان من بين هؤلاء المؤسسين ديك شيني\* ودونالد رامسفيلد\*\*، وفي خضم الحملة الانتخابية للرئيس الأسبق (جورج بوش الابن) عام ٢٠٠٠م.

أطلق هذا المركز وثيقة تحت عنوان "إعادة بناء دفاعات أمريكا" وكانت الأهداف الرئيسية لهذه الوثيقة ضمان القيادة الأمريكية للعالم من خلال الإستراتيجية التالية<sup>(١)</sup>:

١- تطوير الدفاعات الصاروخية ونشرها عالمياً للدفاع عن أمريكا وحلفائها وضمن قواعد امنة القوة الأمريكية في العالم.

٢- السيطرة على الفضاء العالمي متضمنة الفضاء المعلوماتي وفتح الطريق لإنشاء القوات الأمريكية الفضائية.

٣- زيادة الإنفاق الدفاعي.

٤- استخدام الثورة في الشؤون العسكرية والانتقال إلى التسلح عالي التكنولوجيا لضمان التفوق طويل المدى للقوات الأمريكية التقليدية.

٥- تطوير جيل جديد من الأسلحة النووية يصمم لتوجيهه إلى المتطلبات العسكرية الجديدة.

\* ديك شيني، سياسي ورجل أعمال أمريكي، نائب رئيس الولايات المتحدة جورج دبليو بوش.

\*\* دونالد هنري رامسفيلد، شغل منصب وزير الدفاع الثالث عشر في الفترة من ١٩٧٥ - ١٩٧٧م، وشغل منصب وزير الدفاع في الفترة من ٢٠٠١ - ٢٠٠٦م، في عهد جورج دبليو بوش.

(١) فوزي حسن حسيني، السياسة الخارجية وبرنامج الأمن القومي للدول، القاهرة: مكتبة مدبولي، ٢٠١٣م، ص

٦- حماية الداخل الأمريكي بإعادة ترتيب القوة النووية وباستخدام نظام الدفاع الصاروخي.

٧- نشر القواعد الأمريكية لأبعد من غرب أوروبا وشمال شرقي آسيا لتصل إلى جنوب شرق آسيا وشرق آسيا لضمان وجود عسكري أمريكي دائم في مواجهة صعود اي قوى العظمى.

٨- إعادة توجيه القوات الجوية الأمريكية باتجاه أن تصبح القوة الضاربة الأولى عالمياً.

٩- أنها ارتباط إدارة الرئيس الأمريكي السابق كلنتون \* بمعاهدة حظر الصواريخ البالستية.

١٠- لا ينبغي أن يسمح لدول مثل كوريا الشمالية وإيران والعراق وأي دولة مشابهة بتفويض الزعامة الأمريكية، أو تخويف خلفاء أمريكا، أو تهديد الداخل الأمريكي.

١١- المهام العسكرية الضرورية لتحقيق السلام الأمريكي والأحادية في "القون الحادي والعشرين" تشمل ضمان توسيع مناطق السلام الديمقراطي، وردع صعود قوة عظمى جديدة منافسة، والدفاع عن المناطق الرئيسية (أوروبا والشرق الأوسط) واستثمار تحولات فن الحرب<sup>(١)</sup>.

يبدو أن إدارة بوش الابن تأثرت بهذه الإستراتيجية، بعد أحداث ١١ سبتمبر/ أيلول ٢٠٠١م حيث أن تطبيق هذه الإستراتيجية على أرض الواقع كان يحتاج إلى محفزات بوزن وحجم أحداث سبتمبر/ أيلول ٢٠٠١م من أجل حشد التأييد لها ورصد الإمكانيات اللازمة لتحقيقها.

إن هذه الأفكار التي جاء بها مؤتمر القرن الأمريكي الجديد، مثلت إضافة فكرية جديدة وواضحة للفكر الإستراتيجي الأمريكي انعكست مباشرة على برامج السياسة الخارجية والأمن القومي الأمريكي.

\* بل كلنتون، الرئيس الثاني والأربعون للولايات المتحدة ١٩٩٣ - ٢٠٠١م.

(١) فوزي حسن حسيني، المرجع السابق، ص ١٦٣.

المبحث الثاني: من يصنع السياسة الخارجية الأمريكية<sup>(١)</sup>:

أولاً: البنية التشريعية:

إن المتأمل في الدستور الأمريكي والقوانين المكملة له، لا شك أنه يلحظ بوضوح القواعد التي تركز عليها عملية صناعة القرارات وتوزيع السلطات والاختصاصات على مؤسسات الدولة وهيئاتها المختلفة، بل نجد أن الدستور يمثل مرتكزاً للسلطات الرئيسية الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية.

ثانياً: القيادة السياسية:

وبمنطوق الدستور الأمريكي فإن رئيس الجمهورية يتمتع بصلاحيات ضخمة تتسع دائرة نفاذها كلما كان الرئيس مسنوداً بسلطة استثنائية تشريعية قوية على مستوى مجلس الشيوخ والنواب، وبالطبع فإن موقف الحزب الحاكم من القضية المعينة أو الدولة المعينة هو الذي يتبناه الرئيس دائماً، من ثم يأتي دور الجماعات النافذة في الحزب (صقور الحزب) في التأثير على صناعة سياسة الدولة الخارجية<sup>(٢)</sup>.

ثالثاً: النخبة الحاكمة:

تضم الأشخاص المقربين من الرئيس بحكم موقعهم المؤسسي أو الحزبي، وهؤلاء هم الذين يصنعون القرار ويتبلور على أيديهم قبل أن يعتمد قراراً رئاسياً أو يعرض على مجلس الشيوخ أو النواب، ولعل المتابع لصحف التابلويد اليومية التي تهتم بما يدور في مجالس هؤلاء وما يصدر عنهم من أحاديث في جلساتهم الخاصة غير الرسمية، يجد أن ما يصرح به هؤلاء على سبيل الدعابة والطرفة كثيراً ما يصدر في شكل قرارات رسمية لاحقاً.

رابعاً: القوى الداخلية المؤثرة:

لا أعني بها الأحزاب السياسية بمعناها العريض بقدر ما أعني جماعات الضغط النافذة في هذه الأحزاب أو جماعات المآرب الخاصة، ولعل أنشط هذه الجماعات اللوبي

(١) مصطفى عثمان إسماعيل، النظام العالمي الجديد، دار الأصالة للصحافة والنشر، ص ٧١.

(٢) المرجع السابق نفسه، ص ٧١.

اليهودي وذلك بحكم أن اليهود يسيطرون على مفاصل الاقتصاد الداخلي بسيطرتهم على معظم حركة التجارة الداخلية والخارجية.

وبالتالي فهم معين التمويل الذي لا ينضب في الحملات الانتخابية الرئاسية، وبالتالي فإن الرئيس لا فكاك له من الاستجابة لرغبات هذه الفئة النافذة التي تتحكم في مآلات صندوق الاقتراع، وعلاوة على ذلك فإن هؤلاء يسيطرون على معظم المؤسسات الإعلامية، ومن ثم فإن صوتهم بشأن القضايا الخارجية لا بد أن يكون مسموعاً قبل غيرهم، الأمر الذي أدى إلى بروز العديد من الأصوات التي تسخر من الكونغرس وتطلق التسميات عليه، مثل (الأراضي الأمريكية المحتلة) هذا الاصطلاح الذي أصبح رائجاً بين الناغمين على النفوذ اليهودي في صناعة السياسة الخارجية الأمريكية، إضافة إلى مجموعة اليمين المسيحي المتشدد ومجموعة السود ذوي الأصول الأفريقية، وهؤلاء لهم دور بارز في صنع السياسة الخارجية.

#### خامساً: الكونغرس ومجلس الشيوخ:

الجهاز التشريعي ممثلاً في الكونغرس يعتبر لاعباً حاسماً في صنع السياسة الخارجية حيث يمارس الكونغرس الأمريكي نفوذاً حاسماً في سياسة الولايات المتحدة إزاء المنطقة العربية أكثر من أي مكان آخر في العالم، وعلى الرغم من أن للرئيس نفوذاً ذو مرونة أكثر من مناطق لأخرى إلا أن يديه تميلان أن تكونا مقيدتين عندما يتعلق الأمر بالمنطقة، هذا بجانب تأثيره المباشر في موقف الولايات المتحدة من كل القضايا العالمية الملحة العاجلة، وتلك البعيدة المدى ومن خلاله يتم تحضير المساعدات الخارجية بما في ذلك المساعدات الاقتصادية والعسكرية وهو الذي يصادق على تمويل الخطط الخارجية ذات الصلة بالأمن القومي الأمريكي ويصادق على بسط النفوذ وانتشار القواعد في مناطق بعينها، والمصادقة على تمويل العمليات السرية الكبرى التي تنفذها الأجهزة المختصة (١).

(١) مصطفى عثمان إسماعيل، المرجع السابق، ص ٧٣.

#### سادساً: وزارة الخارجية:

يعود تاريخ وزارة الخارجية الأمريكية إلى مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى غير أن يروزها كمؤسسة مختصة كان عندما تم التصديق على قانون روجرز لعام ١٩٢٤م فأصبح ولأول مرة للولايات المتحدة الأمريكية سلك دبلوماسي مختص ومهني محترف، ويميز وزارة الخارجية الأمريكية أن السلك الدبلوماسي يتم تعيينه وفق معايير الكفاءة أكثر من النفوذ السياسي أو المكانة الاجتماعية كما في بلدان غربية أخرى وقد ظل اختصاص الوزارة هو العمل الدبلوماسي المحض بمعناه التقليدي المعروف، ولكن وبنهاية الحرب العالمية الثانية بدت العديد من المسؤوليات تدخل في دائرة اختصاص وزارة الخارجية مثل (الإشراف على الأنشطة الأمريكية في الأمم المتحدة والتدخل في النزاعات الخارجية والحروب والمساعدات الخارجية في العمل الدعائي والعلاقات الاقتصاد والعلاقات العسكرية والمنظمات الإقليمية)<sup>(١)</sup>.

#### سابعاً: مجلس الأمن القومي:

يتكون مجلس الأمن القومي من سبعة هم: الرئيس، نائب الرئيس، وزير الخارجية، وزير الدفاع، مستشار الأمن القومي، رئيس هيئة الأركان، ورئيس موظفي البيت الأبيض. وكثيراً ما يدعى المندوب الدائم بالأمم المتحدة لحضور اجتماعات المجلس، ويرى كثير من المهتمين بالسياسة الخارجية الأمريكية أن هنري كيسنجر عندما تولى منصب مستشار الأمن القومي قد دشن اتجاهاً خطيراً وجد فيه وزراء الخارجية أنفسهم خارج الصورة تماماً في كثير من القضايا الكبرى ذات الصلة المباشرة بالسياسة الخارجية، بل أصبح مجلس الأمن القومي هو الأقرب إلى البيت الأبيض من وزارة الخارجية فيما يتعلق بالشأن الخارجي بل أن كيسنجر قد لعب الدور المحوري في صناعة السياسة الخارجية تجاه الصين وروسيا وأوروبا وجنوب شرق آسيا والمنطقة العربية قبل أن يتسلم وزارة الخارجية عام ١٩٧١م وينسب لوزير الخارجية الأسبق روجرز أنه الأكثر التزاماً بالقنوات الدبلوماسية التقليدية، أما كيسنجر فهو الأكثر إشارة لوكالات الاستخبارات الأمريكية (CIA).

(١) المرجع السابق نفسه، ص ٧٣.

### ثامناً: البيئة الخارجية على المسرح الدولي:

تشمل المتغيرات الدولية والإقليمية التي تلعب دوراً سياسياً في تحديد أولويات السياسة الخارجية، وترتيب مستوى العلاقات مع الدول وفق المصالح القومية وبما يحفظ ويصون الأمن القومي الأمريكي، ويلبي كل تطورات الرأي العام الداخلي، ويدخل في ذات السياق كل ما يستجد من اتفاقيات ومعاهدات فيما يتصل بالقضايا العالمية، أو تكوين التكتلات والأخلاق الدولية والإقليمية<sup>(١)</sup>.

### تاسعاً: جماعات المصالح الخاصة Special Interest Groups:

مجموعة من الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، الذين يقدمون وجهات نظرهم إلى أعضاء الكونغرس الأمريكي بغية مراعاة مصالحهم الخاصة فيما يصدر من الحكومة الأمريكية من تشريعات وسياسات، وتسمى أحياناً بجماعات الضغط أو اللوبي، لأنها تضغط على صناع القرار لمراعاة مصالحهم الخاصة، وذلك من خلال المساهمة في خلق التأييد الشعبي لسياسة الحكومة (في حال راعت مصالحهم) أو من خلال تهميش الدعم الشعبي لسياسات الحكومة التي لم تراع مصالحهم، وتقوم فكرة مجموعات المصالح على افتراض أن المصالح التي تدعمها جماعة معينة أجدد بالنجاح من غيرها، وتمتلك جماعات المصالح الخاصة الأدوات الخاصة بكل جماعة لممارسة الضغط والتأثير على صناع القرار، فهناك الوسيلة الاقتصادية التي تتعلق بدعم أو إفساد الحملات الانتخابية في الحياة السياسية الأمريكية، وهناك الوسائل الإعلامية، كالدعاية والإعلان التي تتلاعب بطبيعة الحقائق المقدمة للمجتمع الأمريكي، هذا وقد نمت أعداد الأفراد في جماعات المصالح الخاصة بشكل كبير في المجتمع الأمريكي، حيث كان عددهم ١٠٣٠٠ فرد عام ١٩٦٨م، ليصل عددهم إلى ٢٥٠٠٠ عام ١٩٩٠م، ويمكن تقسيم جماعات الضغط في الولايات المتحدة إلى جماعات المصالح الاقتصادية وجماعات التصنيع العسكري وجماعات المصالح العرقية، إليك بيانهم كما يلي<sup>(٢)</sup>:

(١) مصطفى عثمان إسماعيل، مرجع سابق، ص ٧٤.

(٢) Elizabeth Cobbsan and Others, ENCYCLOPEDIA of AMERICAN FOREIGN POLICY: Gale group: ٢٠٠٢, P: ٧٧.

## ١. جماعات المصالح الاقتصادية<sup>(١)</sup>:

هم أصحاب رؤوس المال والصناعيين وكبار رجال الأعمال، والشركات العابرة للقارات، والمصارف الكبرى، وأبرز عملية ضغط مارستها هذه الفئة، هي الضغط على الحكومة الأمريكية من أجل إبرام اتفاقية عالمية بشأن التعريفات الجمركية والتجارة (الجات)<sup>(٢)</sup> والتي كرست لتخفيض التعريفات الجمركية وحرية انتقال البضائع بين الدول، واستمرت عملية الضغط هذه إلى أن أنشئت منظمة التجارة العالمية في تسعينيات القرن الماضي مدعومة بمؤسستين ماليتين هما صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، ليرتبط الاقتصاد العالمي بالاقتصاد الأمريكي وتحديداً باقتصاديات ومصالح هذه الجماعات، والمثال الثاني نجاح هذه الجماعات باستصدار تشريعات أمريكية تحمي حقوق الملكية الفكرية لبرامج الكمبيوتر ضد القرصنة الصينية، إضافة إلى الضغط على الحكومة الأمريكية لإبرام معاهدة (نافتا) عام ١٩٩٤م لإنشاء منطقة تجارية حرة بين الولايات المتحدة وكندا والمكسيك.

## ٢. جماعات التصنيع العسكري:

هي شركات تصنيع السلاح الأمريكية، وما تقوم به من ضغوط تجاه المؤسسة العسكرية (وزارة الدفاع) من أجل الفوز بعقود التسليح والتجهيز العسكري، وتمتلك هذه الشركات مراكز أبحاث خاصة لتطوير منتجاتها، وأخرى خاصة بتقديم عروض لأسلحة المستقبل والتحديات التي ستواجهها أمريكا، لغرض إغراء صناع القرار وترغيبهم في إبرام العقود مع هذه الشركات كشركة (لوكهيد مارتن) بصنع الطائرات والصواريخ، وشركة (هيونيل) للأجهزة الملاحية العسكرية وشركة (اليانت) لصناعة المقذوفات، وقد بلغ حجم

(١) Elizabeth Cobbsan and Others, Encyclopedia of American Foreign Policy: Op, cit, P: ٤٨٠.

(٢) الجات GATT، هي اختصار عن اللغة الإنجليزية: الاتفاقية العامة للتعرفة الجمركية والتجارة، عقدت في تشرين الأول/ أكتوبر ١٩٤٧م، بين عدد من البلدان تستهدف التخفيف من قيود التجارة الدولية وبخاصة القيود الكمية مثل تحديد كمية السلعة المستوردة وهو ما يعرف بنظام الحصص وقد تضمنت خفض الرسوم الجمركية على عدد من السلع.

العقود الخارجية لهذه الشركات عام ٢٠٠٥م حوالي ٢٤ مليار دولار<sup>(١)</sup>. إن هذه الجماعات تضغط على الحكومة الأمريكية باتجاهين: الأول هو التعاقد معها، والثاني انتهاج سياسات تروج لبيع الأسلحة في العالم، وخصوصاً في دول الخليج العربي التي تعتبر المستورد الأول من هذه الشركات<sup>(٢)</sup>.

### ٣. جماعات المصالح العرقية:

تشمل هذه الجماعات، جماعات الضغط اليهودية، وجماعات الضغط اليونانية، وجماعات ضغط أخرى، وكما يلي:

#### أ. جماعات الضغط اليهودية:

تأتي في مقدمة هذه الجماعات، اللجنة الأمريكية - الإسرائيلية للشؤون العامة، المعروفة اختصاراً بـ (إيباك) Aipac وهذه الجماعات تعمل بنشاط لصوغ السياسة الخارجية الأمريكية في اتجاه مناصر لإسرائيل، وينتظم عقد هذه الجماعة من اليهود الأمريكيين، الذين يبذلون الجهود من أجل سياسة خارجية أمريكية تعزز مصالح إسرائيل، إضافة إلى دعم التصويت لمرشحين مناصرين لإسرائيل ودعم المنظمات المناصرة لإسرائيل، والثاني هو الترويج الإيجابي لإسرائيل داخل الولايات المتحدة، وإن أهم أسباب نجاح تأثير هذه الجماعات على الكونغرس الأمريكي هم أعضاء الكونغرس أنفسهم من (الصهاينة المسيحيين) أو المحافظين الجدد، الذين يرون أن دعم إسرائيل واجب إلهي مقدس، لأنها تمهد للعودة الثانية للمسيح إلى هذه الأرض، وفي هذا المقام يقول (ديك أرمي) أحد أعضاء الكونغرس عام ٢٠٠٢م: "إن الأولوية رقم واحد في السياسة الخارجية بالنسبة إلي هي حماية إسرائيل"، كما تقوم هذه الجماعات بالضغط على الحكومة الأمريكية من خلال التأثير في الانتخابات ليس بواسطة أصواتهم فهم يشكلون ٣% من سكان أمريكا ولكنهم يوفرن ٦٠% من موارد الحملات الانتخابية للمرشحين المناصرين

(١) انظر خدمة أبحاث الكونغرس (CRS) على الموقع [www.fas.org](http://www.fas.org) في ٢٩/٨/٢٠٠٥م، التقرير السنوي حول مبيعات الأسلحة الأمريكية، لمؤلفة ريتشارد جريمت.

(٢) انظر التقرير السنوي للمعهد الدولي للدراسات الاستراتيجية (IISS) التوازن العسكري، ٢٠٠٥م.

لإسرائيل، أكثر من ذلك، فإن هذه الجماعات تتحكم في توزيع المناصب لمناصري إسرائيل وإبعادها (المناصب) عن منتقديها، كما حدث لجيمي كارتر (الرئيس الأمريكي السابق) حين أراد تعيين (جول بول) وزيراً لخارجيته، إلا أنه أخفق في ذلك بسبب ميول (جورج بول) الانتقادية لإسرائيل<sup>(١)</sup>.

إضافة إلى ما تقدم، فإن هناك تأثير يهودي على الإعلام ومؤسسات الفكر والجماعات باتجاه دعم إسرائيل، هذا التأثير على الكونغرس وعلى توزيع المناصب القيادية في الحكومة الأمريكية أثر كثيراً في السياسة الخارجية الأمريكية وخصوصاً تجاه قضية الصراع العربي - الإسرائيلي، حيث لا يزال الدعم الأمريكي والإسناد الأوروبي مستمراً لإسرائيل رغم سياسات القمع والإرهاب والاستيطان التي تمارسها إسرائيل ضد الفلسطينيين - رغم شعار التغيير الذي رفعه الرئيس الأمريكي (حينذاك) (باراك أوباما) - إلى ذلك يقول (بريجنسكي) مستشار الأمن القومي الأمريكي السابق: "إن على العرب أن يفهموا أن العلاقات الأمريكية الإسرائيلية تحتوي على روابط روحية وتاريخية، وهذا ما تنقذ إليه العلاقات الأمريكية العربية". ومن الجدير بالذكر أن منظمة (إيباك) تحتل المرتبة الثانية في شدة التأثير على السياسات الأمريكية بعد جمعية المتقاعدين الأمريكيين<sup>(٢)</sup>.

#### أ- جماعات الضغط اليونانية:

تأسست هذه الجماعة عام ١٩٦٤م، وكانت تسعى إلى إقناع الرئيس الأمريكي آنذاك (ليندون جونسون) بحرمان تركيا من المساعدات العسكرية الأمريكية، حتى لا تتمكن تركيا من قمع حركة استغلال القبارصة اليونانيين في قبرص، وبلغت ذروة تأثير هذه الجماعة على السياسة الخارجية الأمريكية في عام ١٩٧٤م، عندما ضغطت هذه الجماعات على الكونغرس الأمريكي لدعم استغلال قبرص اليونانية عن تركيا، وكانت لهم

(١) جون مير شايمر، ستيفن والت، اللوبي الإسرائيلي والسياسة الخارجية الأمريكية، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠٦م، ص ٢٧ - ٤٢.

(٢) جمعية المتقاعدين الأمريكيين، لها تأثير كبير على الساسة الأمريكان، لكن باتجاه مصالحهم وحقوقهم التقاعدية فقط وليس باتجاه السياسات الخارجية.

جهود خاصة بمنع انضمام تركيا إلى حلف الأطلسي، ولكنها لم تكفل بالنجاح، ولا زالت هذه الجماعات تدعم كل السياسات الأمريكية المنحازة لصالح اليونان على حساب تركيا. وهناك جماعات ضغط أخرى برزت في التاريخ الحديث للولايات المتحدة، منها من استمر ومنها من تلاشى تأثيرها واختفت، فهناك على سبيل المثال الحركة الراضة لحرب فيتنام، وهي حركة عارضت شن الحرب على فيتنام في ستينيات القرن الماضي، وهناك جماعات ضغط ذات تأثير محدود على السياسة الأمريكية مثل جماعات الضغط البيئية وجماعات حقوق الإنسان، وجماعات مكافحة الفصل العنصري وجماعات الضغط الصينية<sup>(١)</sup>.

#### عاشراً: وسائل الإعلام الأمريكية:

لم تغب عن الفكر السياسي الأمريكي حقيقة مفادها، أن الاستقطاب الطوعي عن طريق التحكم بالعقول ينشر ثقافة معينة على أنها هي الأصلح والأكثر نجاعة من الاستقطاب الإكراهي الذي قد يولد النفور منها، وبالتالي ركز هذا الفكر على أهمية عملية الاتصال الجماهيري، التي تعد بمثابة مجمل الأفعال التي يتم من خلالها تبادل الأفراد أو المجموعات البشرية، الآداب والأفكار والأخبار والمشاعر والعقائد وما إلى ذلك من مقومات فكرية قيمية وثقافية وحضارية، وتشمل وسائل الاتصال الإعلامي التلفزة، والصحف والمجلات ووكالات الأنباء ومراكز استطلاع الرأي العام، لذا تعتبر وسائل الإعلام من أهم من يرسم توجهات الرأي العام الأمريكي.

ولمجرد العلم، في الولايات المتحدة يصل عدد الصحف اليومية إلى ١٤٧٠ صحيفة، تطبع منها ٥٥ مليون نسخة حسب تقديرات ٢٠٠٧م/ ويبلغ عدد الصحف الدورية ٢١٢٠٠ صحيفة دورية، أما بالنسبة للإذاعات المسموعة فهناك ٢٩٥٠ إذاعة عامة وخاصة، إلى جانب ١٤٨٦٤ محطة تجارية ومحلية مسموعة على مستوى الولايات المتحدة، وهناك ١٧٣٩ قناة تلفزيونية، و١١١٠٠٠ محطة تلفزيونية تبث برامجها بواسطة الكيبلات، وتهيمن على قطاع التلفزة أربع محطات تجارية وهي (ABC) و(CBS)

(١) Elizabeth Cobbsan and Others, Encyclopedia of American Foreign Policy, op, cit, P ٤٨٥.

و(NBC) و(CNN) في حين يهيمن على قطاع الصحف كل من (Wall Street Journal) و(USA Today) و(New York Times) و(Los Angeles Times) و(Washington Post) وفي قطاع المجالات تهيمن (Time) و(News Weeks) و(World Report) وفي هذه المنظومة الإعلامية الضخمة، تبرز الوظائف الأساسية لوسائل الإعلام الأمريكية من خلال الترويج للسياسات والمرشحين للانتخابات، وإفشال السياسات، ونقد السياسات، واقتراح السياسات إضافة إلى تحليل وقياس الرأي العام، من خلال الاستطلاعات والاستفتاءات، ومن خلال تاريخ هذه المنظومة الإعلامية يبرز لنا مؤشر في غاية الأهمية يتمثل بالفرق بين المعلومات التي تزداد على المواطنين الأمريكيين، وبين التأثيرات النفسية والإدراكية التي تصاحب عملية إذاعة هذه المعلومات لإحداث التأثير المطلوب في المواطنين، إضافة إلى التأثير في صناع القرار من خلال التأثير على نمط تفكيرهم في تحديد القضايا الأساسية للدولة وترتيبها حسب الأولوية، كما تؤثر وسائل الإعلام في الحملات الانتخابية للمرشحين سواء الانتخابات البلدية أو التشريعية أو الرئاسية، وبالتالي التأثير في اختيار الشعب الأمريكي لنوعية حكامه، ونمط الإستراتيجية التي يعلنونها خلال برامجهم الانتخابية<sup>(1)</sup>.

كما تعمل وسائل الإعلام الأمريكية على الترويج لإستراتيجيات حكام الولايات المتحدة قبل البدء بتنفيذها، فمن خلال الإجراءات الإعلامية التي أتخذتها الحكومة الأمريكية لاحتلال العراق عام ٢٠٠٣م، يمكن التعرف على مدى الأهمية التي تسبغها هذه الحكومة على التأثير الذي تمارسه وسائل الإعلام، فقبل اندلاع الحرب استخدم الإعلام الأمريكي وسائل لتضليل الرأي العام من خلال تكثيف الأنباء ونشر التقارير المتحدثة عن أسلحة الدمار الشامل التي زعمت أن العراق يمتلكها، وعن طغيان نظام صدام السابق وصلته بالإرهاب الدولي، هذه الحملة الإعلامية سميت (الدبلوماسية الجماهيرية Public Diplomacy) أي الاتصال بالرأي العام اتصالاً يؤدي إلى تأثير إستراتيجي، ويشتمل هذا

(١) إميل هوبنر، النظام السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية، أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث

الإستراتيجية، ٢٠٠٩م، ص ١١٩ - ١٣٤.

الاتصال على خليط من وسائل الدعاية الموجهة إلى العالم الخارجي، والترويج لدبلوماسية خاصة، ولتنسيق هذا العمل الدعائي، أنشئت في البيت الأبيض هيئة متخصصة للتنسيق بين أطراف الدبلوماسية الجماهيرية سميت (مكتب الاتصالات العالمية)، ورصدت مبالغ زهاء ١.١٣ مليار دولار لدعم هذا النوع من الدبلوماسية الجماهيرية.

أما دور الإعلام الأمريكي في إحالة الثقافة الأمريكية محل الثقافات الأخرى تحت مبدأ (المثاقفة) فيكمن بصورة كبيرة في الأفلام السينمائية الأمريكية باهظة الثمن في التصوير والإخراج والتي تتميز بترايط الموضوع، فضلاً عما تتضمنه من أساليب حوارية بليغة و متماسكة، والتي تثير عوامل الجذب والآثارة والانتباه لدى الآخرين لترسيخ ثقافة مفادها أن النموذج الثقافي الأمريكي هو الأجدى والأفضل في العالم، الأمر الذي سيؤدي إلى مسخ الثقافات الأخرى تدريجياً فتبرز مفاهيم مضللة كالتفاعل الثقافي والتداخل الحضاري، وحوار الحضارات، وهي على الجملة مفاهيم تنتهي إلى ثقافة القوة المهيمنة، المستقلة وستدفع بهم إلى الانكفاء على الذات، وهي بهذا تقضي على روح الاجتهاد والقدرة على الإبداع ليكون بقية الناس مجرد تابعين ومقلدين، لا خيار أمامهم سوى القبول والإذعان لنموذج الثقافة الأمريكية<sup>(١)</sup>.

### المبحث الثالث: التوجهات الاقتصادية للولايات المتحدة :

يمكن أن نتناول أبرز الإستراتيجيات الأمريكية التي تدعم توجهات الولايات المتحدة

الأمريكية الاقتصاد:

مشروع مارشال<sup>(٢)</sup>:

هو مشروع أمريكي اقتصادي صدر عام ١٩٤٧م بعد اقتراحه من قبل وزير الخارجية الأمريكي آنذاك (جورج مارشال) والاسم الرسمي لهذا المشروع (برنامج الانتعاش الأوروبي ERP) فقد وافقت الولايات المتحدة عام ١٩٤٧م على تقديم مساعدات اقتصاد لأوروبا المنهكة بسبب الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩ - ١٩٤٥م) إذا ما وافقت الدول الأوروبية

(١) عبد القادر محمد فهمي، مرجع سابق، ص ١٣٣ - ١٤٦.

(٢) فوزي حسن حسين، مرجع سابق، ص ١٧٦.

على الاجتماع لتقرر ما تحتاج إليه، وكانت الأهداف الإستراتيجية الأمريكية من هذا المشروع هي:

١. استعمال أوروبا كأسواق لتصريف المنتجات الأمريكية.
٢. خلق روابط اقتصاد قوية مع أوروبا، لتعزيز صورة أمريكا في أوروبا عبر ترسيخ النموذج الأمريكي لإعادة صياغة الحياة الأوروبية وفق الحياة الأمريكية.
٣. حماية أوروبا من تأثيرات العالم الشيوعي المناقض للولايات المتحدة ابان الحرب الباردة.
٤. ربط أوروبا أمنياً بالولايات المتحدة الأمريكية.

والملفت للنظر أن الولايات المتحدة كانت تصر أن تتفق جميع الدول الأوروبية على المشاريع التي تحتاجها، من أجل تكوين كتل اقتصادي ضخم في أوروبا يعتمد كلياً على الاقتصاد الأمريكي، وبناء على ذلك وبعد اقتناع الأوروبيين، بأن اقتصادهم لا يمكن أن ينهض إلا بمساعدة ودعم أمريكي وأن الخطر الشيوعي لا يمكن مجابهته إلا بقوة وقيادة أمريكية، أبرمت المعاهدة العامة للتعريفات والتجارة (الجات) عام ١٩٤٩م، وانشئت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي والمسماة أصلاً المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي، وفي سنة ١٩٥١م قامت السوق الأوروبية للفولاذ.

#### العولمة الاقتصاد:

يعتبر العامل الاقتصادي سواء كان مجسداً بسياسة الترغيب أو الترهيب، هو العامل المميز للسياسة الخارجية الأمريكية في رسم إستراتيجيتها العليا على مر الزمن، حيث دفعت الولايات المتحدة الأمريكية إلى تبني سياسة مفتوحة للمبادلات الاقتصادي مقابل تبني الولايات المتحدة لتشريعات اقتصاد دقيقة وصارمة من أجل حماية منتجاتها ونماء صادراتها وفقاً لرأي الاقتصادي المعروف (جون ستوارت ميل)\* أن المستفيد الوحيد من التبادل الحر هو البلد الذي يصدر أكثر مما سيتورد.

\* جون ستوارت ميل، هو فيلسوف اقتصادي بريطاني ولد في لندن عام ١٨٠٦م وهو من رواد الفلسفة الليبرالية.

في أقل من قرن جعلت الولايات المتحدة من النظام النقدي الدولي سلاحاً فعالاً غير مسبوق بفضل الدولار والمؤسسات المنشأة بعد الحرب العالمية الثانية، ومن بين هذه المؤسسات، صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، أعلنت هاتان المؤسسات عام ١٩٤٤م في المؤتمر النقدي والمالي الذي انعقد في مدينة (بريتونوودز) في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت نتيجة المؤتمر فرض العملة الأمريكية (الورقية) الدولار كأنها ذهب خالص، بحيث يعادل كل (٣٥) دولار أونصة ذهبية ومن ثم أصبح ارتباط الأسعار مباشرة بالدولار الأمريكي، بسبب اعتماده كعملة لتسديد المدفوعات الدولية، عدا عن كونه عملة أمريكية محلية، يسمح الدولار للولايات المتحدة بسرقة العالم بأكمله عن طريق آلية التضخم النقدي الداخلية، التي تصبح مباشرة آلية تضخم عالمي، وبما أن قيمة المواد الأولية توضع بالدولار فهي في انخفاض مستمر نتيجة وجود التضخم النقدي الأمريكي<sup>(١)</sup>، إضافة إلى أن خفض الدولار سيؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات المستوردة وبالتالي إلى حماية البضائع الأمريكية فضلاً عن سياسة البترودولار\*\* التي تتبعها الولايات المتحدة مع الدول المصدرة للنفط (أوبك).

ومن السياسات التي يتبعها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، فرض سياسة الخصخصة الاقتصاد على الدول الأخرى، وخصخصة المصارف والبنوك ينتزع من الحكومات السيطرة على سياستها النقدية وسيطرة القطاع الخاص على القطاع العام الحكومي ستؤدي بلا شك إلى خضوع الحكومات لمصالح الرأسمالية الدولية، كل هذه العوامل تؤدي بالدول النامية إلى افتقاد القدرة على التنافس الاقتصادي لتبقى فقط أسواق رائجة ومصادر للموارد الأولية تؤخذ من خلال سياسة تحرير التجارة الدولية، ورفع الحواجز والقيود الجمركية التي تفوقها منظمة التجارة العالمية.

(١) عبد القادر محمد فهمي، مرجع سابق، ص ١٠١ - ١٠٩.

\*\* البترودولار مصطلح اقتصادي لوصف قيمة النفط المشتري بالدولار الأمريكي وأول من استخدم هذا المصطلح هو البروفيسور إبراهيم عويس أستاذ علم الاقتصاد في جامعة جورج تاون الأمريكية عام ١٩٧٣م.

مؤسسات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير ومنظمة التجارة العالمية ترمي جميعها إلى تعميم نموذج عالمي على الاقتصاد مقتبس من النموذج الأمريكي، فانهيار الاتحاد السوفيتي ودخول الصين منظمة التجارة العالمية وشيوع نموذج الليبرالية الاقتصادية المعولمة كلها سمحت بأن يغدو هذا هو محور الاقتصاد العالمي الذي لا يمكن الرجوع عنه.

**نموذج معهد بروكينغز\* في تخطيط السياسة الخارجية الأمريكية وفق نظرية القوة الذكية:**

في ظل الحرب العالمية على الإرهاب التي تشنها الولايات المتحدة في أفغانستان منذ عام ٢٠٠١م والعراق منذ عام ٢٠٠٣م وأماكن أخرى من العالم، برز الجدل في أوساط أصحاب القرار ومراكز الأبحاث والتفكير الإستراتيجي في الولايات المتحدة حول طبيعة السياسات الناجعة التي تحقق النصر على الإرهاب بتكاليف أقل وبما يضمن عدم استنزاف القدرات الأمريكية في حروب غير نظامية لا تبدو لها نهاية واضحة في الأفق، مع السعي لإيجاد آلية تضمن حماية المصالح الأمريكية في العالم. إضافة إلى سياسات تتعاطى بصورة إيجابية مع أزمات الولايات المتحدة الدولية، خصوصاً بعد رفع شعار التغيير من قبل إدارة أمريكية جديدة وهي إدارة الرئيس (باراك أوباما).

فبرزت نظرية (القوة الناعمة)<sup>(١)</sup> لجوزيف سي ناي، أستاذ العلاقات الدولية في جامعة هارفارد الأمريكية، ومفاد هذه النظرية، أن القوة الصلبة ممثلة بالقوة العسكرية قد تعجز عن تحقيق أهدافها دائماً بنفس الكفاءة، وبالتالي يجب التعويل على نوع آخر من القوة ألا وهو القوة الناعمة في تحقيق أهداف السياسة الخارجية، كالاتماد على الدبلوماسية وأسلوب

---

\* هي مؤسسة فكرية أمريكية أسسها (روبرت سومرز بروكينز) مقرها العاصمة الأمريكية واشنطن، وهي واحدة من أقدم مؤسسات الفكر والرأي تقوم بإجراء الأبحاث والتعلم في مجال العلوم الاجتماعية وفي المقام الأول تهتم بالاقتصاد والسياسة الحضرية والحكم والسياسة الخارجية وقد حازت المرتبة الأكثر تأثيراً في العالم حسب تقرير جامعة بنسلفانيا عام ٢٠١٢م.

(١) جوزيف سي ناي، القوة الناعمة: وسيلة النجاح في السياسة الدولية، ترجمة: محمد توفيق البجيرمي، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠١٠م، المقدمة.

العقوبات الاقتصاد والمساعدات الخارجية وأسلوب الاجتذاب بالثقافة الأمريكية وقيمتها ومشروعية سياساتها الخارجية.

ولكن ما لبثت أن انتقدت نظرية (ناي) حول القوة الناعمة، بزعم أن القوة الناعمة لا تتفجع مع عدو غير نظامي وليس له هياكل نظامية محددة وينتشر سريعاً في العديد من مناطق العالم، وهو يتخفى بين الشعوب ويتناوب على تكتيكات متغيرة في القتال، في إشارة إلى تنظيم القاعدة.

فكان رد فعل (ناي) على هذه الانتقادات التي تبدو منطقية إلى حد ما، نظرية جديدة أسماها (نظرية القوة الذكية) وهي تمزج بين اللقوة الناعمة والقوة الصلبة لتوليد قوة ذكية متعددة الأبعاد، تسعى إلى الضغط على الخصم من أجل التأثير على إدراكه وفهمه، وصولاً إلى تحقيق أهداف السياسة الخارجية الأمريكية. وعملية المزج بين القوة الناعمة والصلبة، تعني إيجاد نوعين من التوافق، الأول، توافق عملياتي من حيث كيفية استخدام القوة الصلبة (العسكرية)؟ وبأي مقدار؟ وأين تستخدم؟ وكيف تستخدم الدبلوماسية (والوسائل الناعمة الأخرى)؟ وتجاه من؟ وبأي مقدار؟ والتوافق الثاني هو التوافق الزمني، بمعنى أن تكون هناك توقيتات زمنية ممنهجة لاستخدام أساليب الضغط سواء كانت الناعمة أو الصلبة. حتى يتم وضع إستراتيجية متكاملة مكونة من قوى صلبة وناعمة ضمن توقيتات ممنهجة إضافة إلى تهيئة البدائل المتاحة من الخيارات الأخرى. ويمكن إيجاز نظرية القوة الذكية بالجدول رقم (١/٢/٢) التالي:

الجدول (١/٢/٢) يوضح نظرية القوة الذكية:

السياسات الحكومية	الوسائل الرئيسية	أنماط السلوك	
الدبلوماسية القسرية الحرب التحالفات	القوة العسكرية القوة	الإرغام الردع الحماية	القوة العسكرية
المساعدات الدولية الرشاوى العقوبات	الرشاوى العقوبات	الإغواء الإرغام	القوة الاقتصادية
الدبلوماسية العامة	القيم	الجاذبية	القوة الناعمة

الدبلوماسية الثنائية	الثقافة	وضع جدول الأعمال	
الدبلوماسية المتعددة	السياسات		
	المؤسسات		

المصدر: جوزيف ناي، القوة الناعمة، وسيلة النجاح في السياسة الدولية، المرجع السابق، ص ٦٠.

وقد لاقت نظرية القوة الذكية ترحيباً كبيراً من مؤسسة صنع القرار الأمريكي على اعتبار أنها الوسيلة المناسبة لتحقيق أهداف السياسة الخارجية الأمريكية ضمن المرحلة الحالية.

وفي وسط الجدل الدائر في مؤسسات صنع القرار الأمريكية حول طبيعة السياسة الأمريكية تجاه إيران، وبعد أحد عشر شهراً من اعتلاء (باراك أوباما) سدنة الحكم في الولايات المتحدة، وفي ظل غياب الإجماع القومي الأمريكي على كيفية التعامل مع إيران، وفي ظل السعي الإيراني لامتلاك التقنيات النووية، قدم مركز (سابان) لسياسات الشرق الأوسط التابع لمعهد بروكينغز ورقة عمل تضع إطاراً إستراتيجياً عاماً لكيفية التعامل مع إيران بموجب دراسة تحت عنوان (أي الطرق تؤدي إلى فارس؟ خيارات للإستراتيجية الأمريكية الجديدة تجاه إيران) وهي بمثابة تخطيط إستراتيجي للسياسة الخارجية الأمريكية تجاه إيران ضمن نظرية القوة الذكية، وبعد دراسة مستفيضة قام بها خبراء مركز سابان للملف الإيراني بكل مقوماته وأبعاده، توصل فريق الخبراء إلى تخطيط إستراتيجية أمريكية خاصة بإيران تستوعب جميع الخيارات.

ومن هذه الدراسة يستنتج إلى أي مدى وصلت ظاهرة السياسة الخارجية من تعقيد وتشابك في العلاقات الدولية، حيث لم يعد التخطيط طويل الأجل يجدي نفعاً مع متطلبات السياسة الخارجية المعاصرة حتى الدول ذات الاهتمام المحدود بالسياسة الخارجية، بسبب تسارع وتيرة أحداث النظام الدولي بجميع أبعاده السياسية والاقتصاد والعسكرية والأمنية والطبيعية، وأهم ما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على أسلوب الدمج بين الخيارات المتنوعة كأسلوب متطور في السياسة الخارجية ووفق ما نصت عليه نظرية القوة الذكية، ويبدو أن هذه الدراسة قد أتخذت حيزاً مهماً من اجتماعات صناع القرار الأمريكيان وخصوصاً في أسلوب دمج الخيارات.

فالواقع العملي يشير إلى أن هذه الدراسة، تمثل فعلاً الإستراتيجية الأمريكية المعتمدة تجاه إيران، فالولايات المتحدة تفاوض إيران عبر الاتحاد الأوروبي والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومن جهة تعزز من العقوبات الاقتصاد على إيران كوسيلة ضغط على القادة الإيرانيين، وتحشد القوات العسكرية في منطقة الخليج، وتقوم بتزويد دول الخليج بأحدث الأسلحة ويشير الإيرانيون إلى وجود نشاط استخباري تقوده الولايات المتحدة داخل إيران، وخصوصاً حول تفعيل دور منظمة جند الله الإيرانية للقيام بأعمال تخريبية داخل إيران، وكل هذه الخيارات تسعى الولايات المتحدة من ورائها إلى تركيز وتسليط قوى الضغط الدولية متعددة الأبعاد على إدراك صناع القرار الإيرانيين من أجل تثبيهم من امتلاك النفايات النووية.

الأبعاد الاقتصادية للحرب الأمريكية على العراق عام ٢٠٠٣ م<sup>(١)</sup>:

يعتبر الكثير من المحللين الإستراتيجيين أن الموارد النفطية للعراق كانت أهم أسباب احتلاله من قبل الولايات المتحدة عام ٢٠٠٣ م بغض النظر عن الأسباب المعلنة كامتلاك العراق لأسلحة الدمار الشامل وصلة نظام صدام بتنظيم القاعدة، والتي ثبت رسمياً عدم مصداقيتها فيما بعد، إضافة إلى إدراك صناع القرار الأمريكيين لحاجة الولايات المتحدة إلى النفط قبل غزو العراق بسبب زيادة الطلب عليه وقرب نضوبه في العديد من مصادره في مخازن دول العالم.

ديك شيني نائب الرئيس الأمريكي الأسبق يقول في اجتماع مغلق نظمته المعهد البريطاني للبتترول في لندن عام ١٩٩٩ م "من الواضح لنا جميعاً بأن إنتاج النفط آيل للنضوب، ولهذا يترتب استكشاف المزيد من الاحتياطات النفطية وتطويرها كل عام بما يعادل حجم الإنتاج في ذلك العام". وهذا (هاري لنغويل) مدير شركة ليكسون موبيل النفطية الذي كتب في مجلة World Energy العدد الثالث لعام ٢٠٠٣ م يقول "إن ازدياد الطلب على النفط يقابله نضوب في الإنتاج الحالي" ويملك العراق احتياطياً نفطياً يقدر بأكثر من ٢٠٠ مليار

(١) عبد الحي يحي زلوم، حروب النفط الصليبية والقرن الأمريكي الجديد، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ٢٠٠٥م، ص ١٦.

برميل نفط، ويصدر حالياً ٢.٨ مليون برميل يومياً، ومرشح أن يصدر ٦.٦ مليون برميل يومياً في عام ٢٠٢٥م، ومرافق ذلك قيام بغداد في تسعينيات القرن الماضي بمنح امتيازات نفطية لكل من الصين وفرنسا التين كانتا تنتظران رفع الحظر الدولي المفروض على العراق للاستثمار النفطي في العراق، إضافة إلى إقدام صدام حسين\* في عام ٢٠٠٠م بتسعير مبيعات النفط العراقية (التي كانت مخصصة ضمن برنامج النفط مقابل الغذاء) بعملة اليورو بدلاً عن الدولار الأمريكي<sup>(١)</sup>.

يمكن استنتاج أن الحاجة إلى النفط ووجوده وبكميات هائلة في العراق ووجود المبرر السياسي حسب زعم الإدارة الأمريكية وسياسات العراق النفطية، كلها افرزت إدراكا اقتصادياً لدى صناع القرار الأمريكيين بضرورة وضع إستراتيجية لاحتلال العراق والإفادة من طاقته.

**التداعيات السياسية والأمنية للعقوبات الامريكية على السودان:**

**التداعيات السياسية:**

الرئيس الأسبق المشير جعفر محمد نميري كان حليفاً للولايات المتحدة في المنطقة، بل كان من أميز الحلفاء كما تمثل ذلك في مواجهته لحلف عدن ومشاريع التدريب المشترك السنوية بما يسمى مناورات النجم الساطع، وبالرغم من ذلك فقد أطلقت الولايات المتحدة العيد جون قرنق لقيادة التمرد بجنوب السودان ثم تواطأت في إسقاط نظام المشير نميري حينذاك ومنع المساعدات للنام والإيماء للدول الخليجية الثرية بإيقاف المساعدات النفطية التي كانت تقدم للسودان في شكل منح وبأسعار خاصة، والأهي من ذلك فإن شركة (شيفرون) للتقيب عن النفط والتي كانت قد تعاقدت مع السودان منذ العام ١٩٧٤م وتوصلت إلى نتائج بأن السودان

\* صدام حسين، خامس رئيس لجمهورية العراق والأمين القطري لحزب البعث العربي الاشتراكي، في الفترة من

١٩٧٩م حتى ٢٠٠٣/٤/٩م.

(١) عبد الحي يحي زلوم، المرجع السابق، ص ٢٣.

يملك احتياطياً نفطياً ضخماً قد انسحبت من العمل بمبررات واهية وتحللت من العقد واتضح بعد ذلك أن الأمر قد صدر من الإدارة الأمريكية.

هذه الأحداث على سبيل المثال تؤكد بأن الولايات المتحدة هي قوة عالمية لكنها مترددة بين المثالية والواقعية ولا تدعم المبادئ الإنسانية والقانونية للدولة، وبهذا يتضح جلياً أنها تسعى إلى إسقاط المشير جعفر نميري وهو من أهم حلفائها في المنطقة وهو أقوى من حكم السودان بعد الاستقلال.

ظهرت التدخلات الأمريكية في الشأن السوداني بقوة عقب وصول الرئيس الأمريكي (بل كلنتون) في العام ١٩٩٣م بحجة أن النظام في السودان قد تولى توجهاً إسلامياً متطرفاً وكان يدعم العراق في حرب الخليج الثانية حسب زعمه، ثم أضيف السودان إلى القائمة الأمريكية للدول الراعية للإرهاب، ومنعت الهيئات التشريعية الأمريكية الإدارة الأمريكية من تقديم أي نوع من المساعدات للسودان على الرغم من اعتراف المؤسسات المالية الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي بأن البلاد في حاجة ماسة للمساعدة باعتبارها عضواً في البلدان الأقل نمواً.

استغلت الإدارة الأمريكية محاولة اغتيال الرئيس المصري السابق حسني مبارك واتهمت السودان بهذه المحاولة في العام ١٩٩٥م وقامت بفرض عقوبات على السودان مدعية بأن السودان فشل في تلبية طلب الأمم المتحدة بتسليم ثلاثة من المشتبه بهم تم إيوائهم في السودان، مما مهد للإدارة الأمريكية الجديدة لاتخاذ إجراءات عقابية بدءاً ببرنامج العقوبات أولاً في العام ١٩٩٧م وعلى المستوى الرئاسي وفقاً للأمر التنفيذي الرئاسي (١٣٠٦٧ - Eo).

ويعتقد بعض المحللين أن سياسة إدارة كلنتون كانت تحاول وتهدف إلى احتواء النظام وعزله دولياً وإقليمياً ومحلياً، بالرغم من النقد الذي وجه لإدارة كلنتون بأنها فشلت في الرد على عرض الحكومة السودانية بتسليم أسامة بن لادن في العام

١٩٩٦م وهذا يدل على أن الإدارة كانت تسعى إلى شيطنة النظام في السودان ولا تتوقع عرض تسليم بن لادن وتسعى إلى التآزيم وليس الحلول الناجعة.

تبنت الإدارة الأمريكية بعد العام ١٩٩٦م سياسة العزلة تجاه السودان ومنها العزلة الإقليمية وذلك من خلال تشكيل تحالف من ثلاث دول مجاورة للسودان هي (إثيوبيا وأريتريا و أوغندا) من أجل تعزيز سياسة الاحتواء ووصفته وسائل الإعلام الغربية باسم (التحالف المقدس ضد الخرطوم) وهنا يظهر جلياً البعد والحقد العقائدي ضد السودان وهو ما يدل على استهداف هوية وتوجه الشعب السوداني، قدمت الولايات المتحدة لهذا التحالف من الدول الثلاث ما يقدر بـ ٢٠ مليون دولار إضافة لعتاد ومعدات عسكرية سعياً لإضعاف وإسقاط حكومة الخرطوم ولكن اشتعال الحربي بين أريتريا وإثيوبيا في عام ١٩٩٨م وضع حداً لهذه المؤامرة.

سعت القوى الغربية والولايات المتحدة إلى إطالة أمد الحرب في جنوب السودان بدعم التمرد إعلامياً وسياسياً بشتى المنابر وأهم أهدافها من ذلك هو خلق وضع إنساني سيئ ومؤثر ليكون حجة وباباً لتدخلها في الشأن السوداني وانتهاك سيادة الدولة، ومما يجدر بنا ذكره و عملية شريان الحياة والتي قدمت حوالي ١٠٠٠٠٠٠ طن متري لتجنب المجاعة حسب زعم الإدارة الأمريكية ثم تأكد بعد ذلك أن عملية شريان الحياة كان من أهم أهدافها هو تقويض السيادة الحكومية على أراضي السودان ودعم التمرد بصورة مباشرة، وفي نفس الوقت كان المسؤولون الأمريكيون وبمستويات رفيعة يتعاطون مع زعيم التمرد بجنوب السودان بصورة رسمية لإظهار دعمهم له وتبنت الإدارة الأمريكية نهجاً عاماً بدعم الحركة الشعبية لتحرير السودان ودعم تحالف المعارضة (التجمع الوطني الديمقراطي).

سعت الحكومة السودانية سعياً مقدراً بذلت فيه مجهودات من الدوائر الدبلوماسية والمخابراتية لبدء حوار مع الإدارة الأمريكية والرئاسة وعدة جهات أخرى وواجهت بالصدود وعدم الرد تأكيداً على أن الإدارة كانت تسعى إلى التآزيم لخلق

مواقف وظروف تسمح لها بالتدخل المباشر وغير المباشر بالرغم من معارضة بعض المسؤولين الأمريكيين.

### قانون سلام السودان:

للتدخل في الشأن السوداني أدعت الولايات المتحدة بأنها أقرت قانون سلام السودان لتسهيل الوصول إلى حل شامل وإيقاف الحرب الأهلية التي انتهكت حقوق الإنسان من قبل جميع الأطراف كما ورد في ديباجته، حدد القانون مزاعم بشأن سجل الحكومة في مجال حقوق الإنسان، وتجارة الرقيق بالإضافة إلى القصف الجوي لأهداف مدنية، بالرغم من أن التحقيقات اثبتت أنها مزاعم كاذبة، واللافت للنظر أن قضية تجارة الرقيق كان ذريعة للتدخل الأجنبي منذ العهد الخديوي في السودان.

رفضت حكومة السودان القانون واعتبرته قانوناً مجحفاً، كما سمحت للحكومة الأمريكية بإنفاق ٣٠٠ مليون دولار في ثلاثة سنوات تبدأ عام ٢٠٠٣ لمساعدة المتمردين (في المناطق المحررة) التي خرجت عن سيطرة الحكومة، اعتبرت حكومة السودان هذا النوع من المساعدات تدخلاً مباشراً في الشؤون الداخلية لدولة ذات سيادة، كما وضع القانون ترتيبات تمنح حكومة الولايات المتحدة الحق بتنظيم الإغاثة خارج برنامج شريان الحياة في السودان، وخارج ولاية الأمم المتحدة، ويقع تحت أمره الحكومة الأمريكية مباشرة دون إذن من الحكوم المركزية وتضمنت هذه الترتيبات تعزيز وتدريب السكان في المناطق الخارجة عن سيطرة حكومة السودان وتنصيب إدارات أهلية ومدنية وتنفيذ برامج دون علم الحكومة.

كانت أزمة دارفور وتحولها من احتكاكات بين المزارعين والرعاة كظاهرة فرضتها ظروف الجغرافيا ونشاط سكان المنطقة إلى صراع دموي يزداد عنفاً مع مرور الوقت وعلى نطاق واسع في العام ٢٠٠٣م في الوقت الذي كانت الحكومة تبذل جهودها لتحقيق السلام وإنهاء الحرب في جنوب السودان، وهذا بلا شك لم يكن

صدفة بل عمل مخطط له ويهدف إلى الضغط على الحكومة لتقديم تنازلات في العملية الجارية لتحقيق السلام الشامل وفصل إقليم دارفور عن السودان على المدى المتوسط مستقبلاً.

عقب التوقيع على بروتوكول (مشاكوس) الذي يعتبر اتفاقية حول المبادئ العامة للحكومة والحكم، مارست الإدارة الأمريكية ضغوطاً شديدة على الحكومة السودانية من أجل تقديم المزيد من التنازلات وذلك بدمج المناطق الثلاث وهي أبيي وجنوب كردفان وجنوب النيل الأزرق في الاتفاقية، وحينها اضطر د. غازي صلاح الدين عتباتي مستشار الرئيس إلى الاستقالة من منصبه كرئيس لوفد الحكومة المفاوض عام ٢٠٠٣م مع الحركة الشعبية لتحرير السودان وهو الذي وقع الاتفاق الإطاري في مشاكوس وكانت استقالته بسبب رفضه توسيع المفاوضات لتشمل المناطق الثلاث حيث أنها تقع في شمال البلاد، بذلك تكون الولايات المتحدة قد تبنت مخرجات مؤتمر أسمر لل قضايا المصيرية المنعقد بالعاصمة الإرتيرية أسمر في العام ١٩٩٥م ألا وهي حق تقرير المصير والمناطق الثلاث والذي انعقد بضغط أمريكي أوروبي.

قامت الولايات المتحدة بتأليب المنظمات الدولية لمعاقبة السودان بإشانة سمعته تارة بممارسة تجارة الرقيق بجنوب السودان وتارة بممارسة الإبادة الجماعية بدارفور وجمعت أدلة مفبركة وهي أدري بالحقيقة، فأصدرت الأمم المتحدة ومجلس الأمن عشرات القرارات المجحفة ضد السودان، وقد ساهمت عدة منظمات دولية ومنظمات غير دولية في عملية شريان الحياة وساهمت بعضها في عمليات تهريب الأسلحة للحركة الشعبية لتحرير السودان تحت نظر الولايات المتحدة الأمريكية وحمياتها، ويشمل ذلك المحكمة الجنائية التي يتضح جلياً أنها كانت تحت ضغط وتأثير الإدارة الأمريكية وفي سلوكها تجاه السودان والنتائج التي توصلت إليها بشأن وجود إبادة جماعية بدارفور حتى دون إثبات وجود مقابر جماعية، فتأثير الولايات

المتحدة الأمريكية على المنظمات الغير حكومية لا شك فيه ويؤكد ذلك إصدار المحكمة الجنائية أمر توقيف بحق الرئيس البشير صرح السيد المدير التنفيذي لمجموعة الأزمات الدولية والمدعي العام لمحكمة الجنايات الدولية لرواندا والمحكمة الدولية ليوغسلافيا السابقة بتصريحات تفيد بأن المحكمة الجنائية الدولية قد حققت نجاحاً كبيراً في بدايتها ولكنها باتهامها الرئيس السوداني قد أضعفت المحكمة وتابعت قائلة أنه على الرغم من مشاركتها في لجنة التحقيق التابعة للأمم المتحدة بشأن الجرائم المرتكبة في دارفور ودعمها إحالة مجلس الأمن للوضع في دارفور إلى المحكمة الجنائية الدولية إلا أنها أدركت أن موقفها كان خطأً فادحاً لأن الدولة المعنية ليست طرفاً في نظام روما الأساس، علماً بأن إدارة كلنتون كانت قد جادلت بأن القانون الدولي يحظر على المحكمة الجنائية الدولية ممارسة الولاية القضائية على مواطني الدول غير الأطراف، وأن المحكمة الجنائية الدولية لا يمكنها ممارسة الولاية القضائية على مواطني الولايات المتحدة الأمريكية بالرغم من ذلك تعرض وتؤيد اتهامات المحكمة ضد السودان.

توجت نشاطات الولايات المتحدة وسياساتها تجاه السودان بفصل جنوب السودان الذي كان واضحاً بأنه هدف رئيسي للإدارات الأمريكية المتعاقبة لدرجة أن مقتل جون قرنق قد شابته بعض الشبهات بأنه قد قتل بغرض التخلص منه لتأييده الوحدة مع الشمال، فقد كانت كل توجهات الإدارة الأمريكية ومساعدتها تهدف إلى فصل جنوب السودان وإضعاف الشمال وبفصل جنوب السودان يكون قد فقد النسبة الأكبر من النفط والنفط العامل الأقوى في بقاء السودان ومقاومته للعقوبات والحصار الذي فرض عليه لفترة طويلة.

**ومن التدايعات السياسية للولايات المتحدة تجاه السودان:**

١-العقوبات الأمريكية تؤدي إلى تدهور العلاقات بين الدولتين وذلك ينعكس سلباً على كل أوجه التعاون بين السودان والولايات المتحدة.

٢-زيادة التوتر بين السودان ودول الجوار والدول الأخرى مما يؤثر على الاستقرار السياسي الإقليمي والدولي.

٣-تؤثر على العملية في السودان، وتؤثر على قدرة الحكومة على توفير الخدمات الأساسية للمواطنين.

### تدخلات إدارة أوباما:

عندما تولى الرئيس أوباما السلطة في عام ٢٠٠٨م أشارت تطورات الوضع السياسي داخل السودان إلى أنه بدأت مرحلة أن فصل جنوب السودان بات أمراً لا مفر منه حتى قبل نهاية الفترة الانتقالية التي حددتها اتفاقية السلام الشامل، فعلى سبيل المثال في عام ٢٠٠٩م أعلن سيلفاكير للصحافة وهو النائب الأول الذي خلف جون قرنق أنه سيحث شعب جنوب السودان على التصويت لصالح الانفصال لأنه لا يريد أن يكون مواطن الجنوب مواطن من الدرجة الثانية في بلده وأنه من الأفضل له أن يكون لو وطنه الخاص به.

أعلنت وزيرة الخارجية الأمريكية هيلاري كلنتون في أكتوبر (تشرين الأول) ٢٠٠٩م أن إستراتيجية إدارة أوباما الجديدة للسودان تتكون من ثلاثة مبادئ أساسية.

١-الوصول إلى حل نهائي للنزاعات القائمة والانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان والإبادة الجماعية بدارفور.

٢-تحقيق التنفيذ الشامل لاتفاقية السلام الشامل والتي من المرجو ان تقود إلى بقاء دولة موحدة أو قيام دولتين منفصلتين وقابلتين للحياة تتعايشان بسلام مع بعضها البعض.

٣-التأكد من أن حكومة السودان لن تكون قادرة على توفير ملاذ آمن للإرهاب. كان رد فعل حكومة السودان العام على هذا الإعلان بأن أعتبرته بأنه غير مشجع ويأتي في إطار جزء من دائرة مستمرة لا نهاية لها من الوعود الأمريكية المتكررة التي لن تفي بها أبداً حكومة الولايات المتحدة، ويكن وصف واقع العلاقات

السودانية الأمريكية بأنها متصدعة ومتوترة بشدة، لأن كلا الحكومتين كانت لديها شكوك عديدة تجاه بعضهما وأصبح واضحاً من وجهة النظر الرسمية لحكومة السودان أن الإدارة الأمريكية لم تكن راغبة في إقامة علاقات دبلوماسية طبيعية مع السودان على الرغم من التنازلات العديدة التي قدمتها الحكومة للجانب الأمريكي، وأن التردد المستمر ورد الفعل السلبي من قبل الإدارة الأمريكية في موضوع تطبيع العلاقات الدبلوماسية بين البلدين قد وفر بالفعل مشاعر متزايدة بأن الأمريكيين يتعاملون مع هذا الموضوع بأجندة خفية.

بالنسبة للجانب السوداني، لوحظ أن الشروط التي وضعتها الإدارة الأمريكية لتطبيع العلاقات وتحسينها كانت تتغير في كل مرحلة من مراحل المفاوضات وبالتالي أصبح من الصعب على الخرطوم التعامل مع (أجندة متقلبة)، ذهب المواقف المتغيرة والمطالب المتزايدة للإدارة الأمريكية على أبعاد من ذلك لتشمل متطلبات التطبيع ومتطلبات متعلقة بحل الصراع في ولايات دارفور والنيل الأزرق وجنوب كردفان بالإضافة إلى تحسين العلاقة مع دولة جنوب السودان الوليدة القادمة.

منذ ذلك الحين تم تجديد العقوبات سنوياً من قبل جميع الرؤساء الأمريكيين القادمين من ذلك الوقت وحتى فترة الرئيس السابق دونالد ترمب في خطابه لتجديد العقوبات الاقتصادية الأمريكية. أعتزت الإدارة الأمريكية على عقد مؤتمر اسطنبول في مارس (آذار) ٢٠١٣م لدعم اقتصاد السودان بذريعة أن المناخ السياسي في البلاد غير مناسب بسبب الصراعات القائمة والأوضاع غير المستقرة في ولايتي النيل الأزرق وجنوب كردفان. خلال الولاية الأولى لأوباما انفصل جنوب السودان وحدث الانفصال رسمياً عام ٢٠١١م كنتيجة لاتفاق سلام عام ٢٠٠٥م والذي أنهى أطور حرب أهلية في أفريقيا وتوجد عوامل خارجية أدت لهذا الانفصال.

في يوم ١٣ يناير (كانون ثاني) ٢٠١٤ أصدر الرئيس الأمريكي باراك أوباما وقبل مغادرته البيت الأبيض بأسبوع أمراً تنفيذياً بتخفيف العقوبات الاقتصادية والتجارية المفروضة على السودان والتي فرضت منذ العام ١٩٨٨م.

ومع ذلك اتفق الرئيس أوباما مع إدارة ترمب على تحديد فترة مراقبة إضافية مدتها ستة أشهر وقد مددت تلك الفترة بثلاثة أشهر إضافية وفي ١٣ سبتمبر (أيلول) ٢٠١٧م وجه المقرر الخاص نداءً رسمياً إلى مجلس حقوق الإنسان حتى يكون يوم ١١ أكتوبر (تشرين الأول) ٢٠١٧م آخر يوم لفرض العقوبات على السودان وفي ٦ أكتوبر (تشرين الأول) أعلنت وزارة الخارجية الأمريكية أن العقوبات سترفع فعلاً اعتباراً من ١٢ أكتوبر (تشرين أول) ٢٠١٧م بالرغم من أن الحكومة الأمريكية كانت قد تعهدت برفع العقوبات بعد توقيع اتفاقية سلام نيفاشا.

هذه العقوبات كان القصد منها تشويه سمعة السودان إقليمياً ودولياً، وإضعاف قوته السياسية إحدى أهم ركائز قوى الدولة الشاملة وإنهاك القوى الدبلوماسية، كما استهدفت القوات المسلحة السودانية والقوات النظامية بحرمانها من المعدات والتقنية العسكري المتطورة والحديثة في إشارة واضحة لإضعاف القوة العسكرية للدولة أهم ركيزة أمنية في قوى الدولة الشاملة تمهيداً للزحف على السيادة الوطنية للدول بصورة أوسع.

### التداعيات الأمنية من العقوبات الأمريكية على السودان:

لم تخفي الولايات المتحدة في سياساتها ضد السودان دعمها لدول الجوار الثلاث (التحالف المقدس ضد الخرطوم) وهي إثيوبيا وأريتريا وأوغندا بالدم العسكري وهجومهم على السودان بما يسمى بعملية الأمطار الغزيرة، وذلك بدعم حركة التمرد في محاولتها لاحتلال مدينة جوبا وإعلان الدولة الجديدة بدعم من الجيش اليوغندي وممارسة سياسة الشد من الأطراف ووصل العداء الأمريكي للسودان بقصف مصنع الشفاء للأدوية بالخرطوم في ٢٠ أغسطس (آل) ١٩٩٨م بدعوى أنه مؤسسة مملوكة

لابن لادن وأنها كانت تنتج أسلحة ممنوعة دولياً مما أدى إلى طرد السفير السوداني من واشنطن وتبادل طرد الدبلوماسيين.

ويمكن أن نجل بعض التداعيات الأمنية من العقوبات الأمريكية على السودان في:

١- إثارة أطماع دول الجوار في موارد السودان والتعدي على سيادته كما حدث في الأطماع الإثيوبية في أراضي الفشقة واحتلال مصر لمثلث حلايب وشلاتين.

٢- تدهور القدرات العسكرية للسودان حيث تؤثر على قدرة السودان على تحديث قدراته العسكرية.

٣- تؤثر سلباً على قدرة الدفاعات العسكرية في مجال الدفاع الجوي وبذلك إضعاف قدرة لاسودان في حماية أراضيه ومراقبة منشأته الحيوية كما حدث في ضرب مصنع الشفاء ومجمع اليروموك وحادثة العربة السوناتا ببورتسوان.

٤- التداعيات على مكافحة الإرهاب:

أ. تدهور التعاون في مكافحة الإرهاب بين السودان والولايات المتحدة مما يؤثر على قدرة السودان في مكافحة الإرهاب.

ب. انخفاض قدرة السودان في مكافحة الإرهاب يضعف السودان لحماية نفسه من التهديدات الإرهابية.

٥- يمكن أن تؤدي سياسة الولايات المتحدة تجاه السودان إلى تدهور الاستقرار الإقليمي في المنطقة مما يؤثر على قدرات السودان ويعزز عدم قدرة السودان على التعاون مع دول الجوار مما يعتبر مهدداً للأمن القومي السوداني.

٦- انخفاض التعاون الإقليمي ومن تداعياته إضعاف قدرة السودان على التعامل مع التهديدات الإقليمية وحماية أمنه القومي.

## الخاتمة:

جاءت الولايات المتحدة إلى منطقة الشرق الأوسط وشرق وشمال أفريقيا كوريث لبريطانيا بعد الحرب العالمية الثانية. وجاء اهتمامها بالمنطقة لموقعها المتميز جيواستراتيجياً ولما تحتويه من ثروات كان السودان جزءاً أصيلاً من هذه المنطقة لتمييزه بموقع هام ولإطلالته على البحر الأحمر، أهم ممر مائي في العالم وساحله الذي يشكل مدخلاً لدول شرق وغرب ووسط أفريقيا.

السودان دولة ذات عمق تاريخي وحضارة متأصلة بجذور حيث نشأت فيه أقدم الحضارات، ولما يحتويه من موارد الدولة العظمى والأراضي الشاسعة، بالإضافة للمكون السكاني المتميز.

موارد السودان الضخمة وهويته العربية الإسلامية وثقافته المتعددة كانت من الأسباب الأساسية للسياسة التي اتبعتها الولايات المتحدة الأمريكية على السودان وآثارت أطماعها في موارده ورغبتها في ضرب الهوية السودانية بممارسة شتى أشكال العقوبات والعداء المستمر.

تسببت العقوبات الأمريكية بالسودان في أضرار بالغة ألمت بجميع نواحي الحياة في السودان.

شكلت السياسة التي اتبعتها الولايات المتحدة الأمريكية على السودان تهديداً خطيراً على الأمن القومي السوداني.

## نتائج البحث:

توصل البحث للنتائج التالية:

- ١- مفاهيم مدرسة الجغرافيا السياسية التي اتبعتها الولايات المتحدة إحدى أهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى مجئ الولايات المتحدة إلى المنطقة.
- ٢- استهداف الولايات المتحدة الأمريكية للسودان بالعقوبات الاقتصادية أحادية الجانب يعتبر من أهم التحولات في العلاقات الدولية وترسيخ للمشروع الإمبراطوري الأمريكي والهيمنة على العالم.

٣- مصالح الولايات المتحدة المعلنة وغير المعلنة هي الأسباب الحقيقية والدوافع الأقوى التي ساقطت الولايات المتحدة لاستهداف السودان بالعقوبات وتهديد أمنه القومي.

٤-العقوبات الأمريكية كانت بسبب الأطماع الأمريكية في موارد السودان وضرب توجهه القومي وضمان أمن إسرائيل.

٥-ضعف الجامعة العربية والاتحاد الإفريقي ومنظمات الأمم المتحدة ووقوعها كأداة تنفيذ ما تميله عليهم والسكوت على سلوك الولايات المتحدة المخالف للأعراف والقوانين الدولية.

### توصيات البحث:

١-بناء منظومة للأمن القومي العربي ورفع مستوى الجامعة العربية لاتحاد عربي إسلامي.

٢-تحويل اتفاقية الدفاع العربي المشترك إلى حلف عسكري إستراتيجي.

٣-تطوير الإستراتيجية العليا بين السودان وجمهورية مصر العربية.

٤-تطوير جهاز التخطيط الإستراتيجي السوداني وإنشاء وزارة اتحادية باسم وزارة الإستراتيجية القومية للدولة.

٥-إقامة تحالفات إستراتيجية مع الدول الكبرى وإدخال استثماراتها ومصالحها في السودان وتبادل التقنية والأبحاث معها والابتعاد عن الارتهان للولايات المتحدة.

٦-استغلال موارد السودان وتنفيذ مقولة (السودان سلة غذاء العالم) بالتعاون مع الأصدقاء والأشقاء العرب.

٧-تطوير القوات المسلحة السودانية تقنية وتدريباً وتسليحاً وتطوير الخدمة الوطنية.

٨-رتق النسيج المجتمعي وقطع الطريق أمام الأعداء لإثارة الفتن والنعرات العنصرية.

المصادر والمراجع:

- (١) فوزي الأسدي، جغرافية أمريكا الشمالية، العين، مكتبة الفلاح، ١٩٨٣م.
- (٢) فتحي محمد أبو عيانة، محمد الفاتح بكير، جغرافيا الأمريكتين، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤م).
- (٣) دراسة أعدها د. آدم محمد أحمد عبد الله عميد كلية العلوم السياسية والدراسات الاستراتيجية، جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠١٢م.
- (٤) عبد القادر محمد فهمي، الفكر السياسي والاستراتيجي للولايات المتحدة الأمريكية، عمان: دار الشروق، ٢٠٠٩م.
- (٥) محمد معروف الدواليبي، أمريكا وإسرائيل، دراسة لدور الفكر الديني في الدعم الأمريكي الإسرائيلي، ط٢، دمشق: دار القلم، د. ت.
- (٦) معجم بلاك ويل للعلوم السياسية، دبي: مركز الخليج للأبحاث، ٢٠٠٤م.
- (٧) مصطفى عثمان إسماعيل، النظام العالمي الجديد، دار الأصالة للصحافة والنشر.
- (٨) Elizabeth Cobbsan and Others, ENCYCLOPEDIA of AMERICAN FOREIGN POLICY: Gale group: ٢٠٠٢.
- (٩) انظر خدمة أبحاث الكونغرس (CRS) على الموقع [www.fas.org](http://www.fas.org) في ٢٩/٨/٢٠٠٥م، التقرير السنوي حول مبيعات الأسلحة الأمريكية، لمؤلفة ريتشارد جريمت.
- (١٠) انظر التقرير السنوي للمعهد الدولي للدراسات الاستراتيجية (IISS) التوازن العسكري، ٢٠٠٥م.
- (١١) جون مير شايمر، ستيفن والت، اللوبي الإسرائيلي والسياسة الخارجية الأمريكية، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠٦م.
- (١٢) إميل هوبنر، النظام السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠٩م، ص ١١٩ - ١٣٤.
- (١٣) جوزيف سي ناي، القوة الناعمة: وسيلة النجاح في السياسة الدولية، ترجمة: محمد توفيق البجيرمي، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠١٠م، المقدمة.
- (١٤) عبد الحي يحي زلوم، حروب النفط الصليبية والقرن الأمريكي الجديد، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ٢٠٠٥م، ص ١٦.

## معوقات التعليم الفني بالسودان

أ.د. زكي مكي إسماعيل

د. فضل عبد الله فضل

باحث

## Abstract

- The great development that the world has witnessed during the previous century and which has included all aspects of life, has basically depended on two main factors: the human and the technological factor.
- The developing countries are badly in need of trained and qualified work-force to achieve the targeted development and the transference and domestication of technology to lessen the gap between developing and advanced countries.
- The paper presents the historical development of the technical and technological education in Sudan with reflection of their present situation.
- The paper has also briefly addressed the problems of technical and technological education in Sudan which has made it fall short of playing the required role for achieving its declared objectives.
- The paper attempts to provide the optimum solutions for those problems to improve the technical and technological education in Sudan and ensure its affective role in the economical movement that has lately prevailed in the country.
- This paper confirms the failure of high education outputs in Sudan in responding to the increasing work-market needs of trained and qualified work-force which lead the businessmen to employ foreign work-force.

## مستخلص الدراسة

- الطفرة الصناعية التي شهدها العالم منذ ثمانينات العام الماضي الى اليوم اعتمدت على العنصر البشري والتطور التكنولوجي الهائل .
- هنالك كثير من المعوقات حالت دون تحقيق مخرجات التعليم العالي الفنية ان تفي بحاجة سوق العمل من الكوادر الفنية التي تلزم لإحداث التنمية الصناعية بالبلاد .
- ان التنمية الصناعية اللازمة لاحداث التغيير بالمجتمع والاقتصاد القومي تتطلب في المقام الأول العنصر البشري الفني اللازم وتوفير التكنولوجيا اللازمة لهذا العنصر حتى يمكن النهوض بقطاع الصناعة بالبلاد .
- استعرضت الورقة التطور التاريخي للتعليم الفني والتقني في السودان مع عكس الواقع الحالي لهما .
- كما تناولت بإيجاز المشكلات التي يعاني منها التعليم الفني والتقني في السودان، والتي أقرته عن لعب دوره المنشود في تحقيق أهدافه المعلنة.
- سعت الورقة لوضع الحل الأمثل لهذه المشاكل للنهوض بالتعليم الفني والتقني في السودان، وضمان مساهمته الفاعلة في الحراك الاقتصادي الذي انتظم البلاد في الآونة الأخيرة.
- اتبعت الورقة منهجية علمية سليمة توصلت من خلالها الى نتائج موضوعية اثبتت بها فروض بحثها وقدمت توصيات تفيد في حل المشكلة موضع الدراسة(0) الاطار العام للدراسة:

## مقدمة

إن التطور الهائل الذي شهده العالم في أواخر القرن الماضي وبداية القرن الحالي - في جميع مناحي الحياة، والتقدم التكنولوجي الذي بلغ مداه، ارتكز في أساسه على المعرفة والعلم. وقد برزت الأهمية الكبيرة لعامل التكنولوجيا المتقدمة، والموارد البشرية ذات المهارة والكفاءة العالية، كعنصرين من عناصر الإنتاج يلعبان دوراً مؤثراً وحاسماً في التميز والمنافسة العالمية.

فإذا كان دور القدرات العلمية والمتخصصة هو تطوير وخلق تكنولوجيا جديدة، فإن الأيدي العاملة الماهرة والمدرّبة هي المسؤولة عن استخدام هذه التكنولوجيا في الإنتاج بأقل التكاليف. ومن هنا تتضح العلاقة بين التعليم والعمل والليدان يعتبران وجهان لعملة واحدة وهي النشاط الإنساني. ففي حين يعنى التعليم بإكساب المعارف والقدرات والتوجهات الاجتماعية، يهتم العمل بالمشاركة في إنتاج الخدمات والسلع، لتكون محصلة التعليم والعمل هي الناتج الكلي والإنتاجية وهي بلا شك الطريق المؤدي للتنمية ورفاهية المجتمع. ما إن التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا جعلت الفاصل الزمني بين الاختراع والتطبيق قليل جداً.

## طبيعة المشكلة:-

إن اهم ما يميز التعليم التقني عن غيره من أنواع التعليم الأخرى، ارتباطه المباشر بتلبية احتياجات سوق العمل، فهو يرمي إلى تطوير الواقع الاقتصادي والاجتماعي، ومن ناحية أخرى المتابعة المستمرة لمستجدات التطور التكنولوجي. وهو بذلك المصدر الأول لتوفير الأيدي العاملة المؤهلة والمدرّبة للتعامل مع التقنية الحديثة من ناحية التشغيل والصيانة والاستخدام والتطوير .

ولاشك إن التقدم التقني الذي حققته الدول الصناعية ودول العالم الأول، وضع الدول النامية أمام تحدي مواكبة هذا التطور وتقليل البون الشاسع بينها وبين هذه الدول المتطورة. ومما يزيد من صعوبة هذا التحدي ضعف الموارد المالية والفنية، وانخفاض التمويل والمساعدات التي كانت تقدم من المنظمات الدولية والدول المتقدمة. مازالت نسبة التعليم الفني والتقني بالسودان دون ال 10% من نسبة التعليم فى السودان سواء كان بمرحلة التعليم العام او التعليم الجامعى 0 وظلت هذه النسبة منخفضة حتى حينه 0 ممثلة بذلك خلاا واضحا فى عمليات التخطيط للتعليم بشقيه العام والعالى وبما لايتناسب وحاجة البلاد من الكوادر البشرية القادرة على دفع عجلة التنمية علما بان هذه النسبة بالدول المتقدمة تجاوز ال 90% فى بعضها 0 وكلما زادت هذه النسبة كلما كانت الدولة اكثر تقدما وكانت دولة صناعية واقوى اقتصادا وقدرة على اسعاد شعبها وتحقيق الرفاهية والرخاء الذى تنشده لشعبها 0 كما يبدو الخل واضحا بين المتوفر وماتضخ به مخرجات النظام التعليمى من حيث نوعيته وكميته وتباينه مع المعايير العالمية للمطلوب من كل نوع 0

ولتوضيح اهمية دور هذه الشرائح الفنية والتقنية يمكن النظر الى اسباب نهضة اليابان وتقدمها الفائق عن كل دول والذى مرجعه ثلاثة الاف شاب يابانى فقطم ابتعائهم الى الولايات المتحدة الامريكية لدراسة الالكترونيات دبلومات وسيطة لثلاث سنوات عادو بعدها مطلع الخمسينات لتقود مسيرة الالكترونيات باليابان والتي كان ثمرتها السيطرة اليابانية على صناعة الالكترونيات بالعالم بعد ثلاثين عاما من الجهد المتواصل اى فى مطلع الثمانينات كانت اليابان الدولة الاولى للصناعات الالكترونية متقدمة على امريكا التى علمتها هذه التكنولوجيا وصبحت بذلك كما يقول المثل السودانى "الحوار الغلب شيخه" 0 وتكاد تكون معادلة التعليم هذه معكوسة بالسودان حيث تقل الكوادر الفنية والتقنية بكل شرائحها مقارنة بالكوادر الاكاديمية النظرية 0 ولاشك انه حينما نقل التخصصات الفنية التقنية المختلفة عن حاجة البلاد للتنمية تزيد بالجانب الاخر معدلات التخصصات النظرية وتصبح محصلة ذلك نقص مستمر فى الكوادر الفنية التقنية التى يحتاجها قطاع الاعمال بشقيه الانتاجى والخدمى وتزيد بالجانب الاخر ايضا معدلات البطالة من كوادر لاتحتاجها البلاد 0 ويتعدى الخل ذلك بحيث لا يتم التوظيف الامثل لما هو متاح 0 ومازالت الموازنة مختلة بين الحاجة والتاهيل والتدريب بالدولة والتي تعانى من اتخفاض الانتاجية بجل قطاعاتها 0

**اهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة الى تشخيص المشكلة موضع الدراسة والوصول بها الى اسبابها بطريقة علمية ومن ثم تقديم توصيات موضوعية تسهم فى حلها 0

#### اهمية الدراسة:

تتبع اهمية هذه الدراسة من اهمية التنمية الصناعية بوجه خاص ودورها فى رفاهية واسعاد الشعوب من خلال تقوية الاقتصاد والنهوض به 0 وتمثل الكوادر الفنية والتقنية حجر الزاوية فى بناء الدولة القوية القادرة على تحقيق اهداف وتطلعات شعبها فى الحياة الكريمة 0

#### فروض الدراسة:

بنى الباحث دراسته هذه على الفروض التالية:

1 التعليم الفنى والتقنى بالبلاد بوصفه الحالى عاجز عن القيام بدوره فى دفع عجلة التنمية بالبلاد 0

2 ترجع مشكلات التعليم الفنى والتقنى بالبلاد لاسباب:

\_ عدم توفر الاهتمام الكافى بهذا النوع من التليم من جانب الدولة 0

\_ عدم تناسب عمليات تخطيط التعليم مع احتياجات التنمية بالبلاد 0

\_ لاسباب اخرى0

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: ادارة التعليم الفني والتفنى بالسودان0

الحدود الزمانية: 2003 - 2012 م .

### مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية:الكتب-المجلات والرسائل العلمية0

المصادر الاولية:الاستبانة\_سجلات الادارة موضع البحث\_تقارير الجهات ذات الصلة\_المشاهدة والملاحظة0

### منهجية الدراسة:

يتبع الباحث فى هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى\_والمنهج الاحصائي ومنهج دراسة الحالة.

### مصطلحات الدراسة :

البلاد :جمهورية السودان .

التعليم العام : التعليم حتى نهاية المرحلة الثانوية بالسودان.

التعليم العالي :التعليم فوق الثانوي بالسودان.

### الجزء الاول :

### الدراسة النظرية :

أهمية التعليم الفني و التقني في تطوير المجتمعات

لاشك أن النهضة التي يعيشها العالم اليوم ماهى الا نتاج طبيعي لما تحقق من تطور في مجال التعليم الفني والتقني بكل ضروبه,ويمثل التعليم الفني والتقني البوابة الأساسية التي يتم الدخول منها لعالم الصناعة.وبدأت النهضة الصناعية بالعالم بالثورة الصناعية بأورباوعقبتهالنهضة بظهور حركة الادارة العلمية ثم ظهور حركة العلاقات الانسانية والنظرية السلوكية ونظرية النظم وظهور الحاسب العلمى قبيل الحرب العالمية الثانيةخلال اربعينات القرن العشرين0تلك الحرب التي دمرت فيها امريكا اليابان تماما بأستخدامها للقنابل الذرية لابادة مدن بكاملها باليابان فى حرب كانت هى الاسوأ فى تاريخ البشرية0وما أن وضعت الحرب اوزارها حتى شعرت امريكا بعظم الجرم الذى اقترفته فى حق الشعب اليابانى0وفكرت فى تكفير هذا الذنب بتعليم اليابانيين احدى المهن الحديثة التى اخترعها الامريكيون وهى صناعة الالكترونيات ذلك العلم الحديث الذى احدثه وطبقه الامريكيون خلال الحرب العالمية الثانية"1942\_1945"0فأبتعثت الولايات المتحدة الامريكية اليها 3000"ثلاثة الاف" من الشباب اليابانيين لتعليمهم هندسة الالكترونيات وذلك فى اواخر الاربعينات من القرن الماضى(رشاد الحملاوى ،1981)قضى هؤلاء الفتية ثلاث سنوات بأمرىكا حذقوا خلالهاهندسة ذلك العلم الحديث وعادوا لبلادهم ليتمثلوا النواة لغرس النهضة وربيعها الذى مازالت تعيشه اليابان الى الان0وللعلم ايضا فقد كانت الدراسة دبلومات وسيطة تطبيقية لخرى المرحلة الثانوية0ويمرور ثلاثين عاما على عودة تلك النخبة وفى مطلع الثمانينات كانت اليابان تمثل الدولة الاولى فى صناعة الالكترونيات بالعالم وتجلس على عرش الصناعة بالعالم0ويرجع الفضل فى ذلك بجانب العوامل الاخرى الى التعليم الفنى التقنى الذى تلقته تلك الكوكبة0واصبحت اليابان الدولة الاولى فى مجال الحاسب العلمى"تكنولوجيا الالكترونيات"ومازالت0ولعل الاستفاداة القصوى من الكوادر الفنية والتقنية تكمن فى تدريبها المستمرلرفع قدراتها المهنية وبالتالي زيادة انتاجيتها0

وتقدم الدراسة في جانبها النظري هذا تركيزاً على ثلاث جوانب هامة تتعلق بمشكلات التعليم الفني التقنية وهي مشكلات الصناعة والانتاجية ومشكلات التدريب وتتناول الدراسة ثلاثتها فيما يلي:

### أهمية التصنيع في تطور المجتمعات

لا شك أن كل الدول المتقدمة والمتطورة في العصر الحديث التي استطاعت أن توفر لمجتمعاتها حياة كريمة واقتصاداً قوياً مكنها من تحقيق الرفاهية والرقى لمجتمعاتها هي الدول التي اتسمت بالتطور الصناعي وما من دولة استطاعت النهوض الحضاري بأمته في هذا العصر إلا وكان التصنيع طابعها وارتبط التصنيع بزيادة الإنتاجية والإنتاج الكبير (Mass Production) الذي أدى لتحقيق الوفرة وزيادة الأرباح وبالتالي أتاحت الفرصة لاستثمارات جديدة وهكذا بخلاف ما نجده في الدول النامية والأقل نمواً من تدنٍ في الإنتاج والإنتاجية وتخلف في الأساليب الصناعية .

### 2. مشكلات التصنيع في البلدان النامية

لاشك أن التصنيع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعمليات التنمية الاقتصادية حيث أصبح يمثل المخرج الأول من أجل إحداث تنمية اقتصادية. فالتصنيع يمثل السبيل المؤدي إلى حسن استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة. وانخفاض المستوى المعيشي كما يرى الدكتور (شوقي حسين، 1994م) في الدول النامية بحيث يرتبط باعتماد نشاط هذه الدول على الزراعة واستخراجها للمواد الأولية وتصديرها في شكل مواد خام واستيراد كافة احتياجاتها في شكل سلع استهلاكية مما يجعلها في موقف اقتصادي ضعيف . فوجدت الدول النامية الكثير من الصعوبات حينما اتجهت نحو التصنيع والتي تمثلت في كثير من العوامل المختلفة التي نتناول طرحها فيما يلي:

- عدم توافر الموارد الاقتصادية اللازمة لعملية التصنيع .
- عدم توافر رأس المال الاجتماعي والطرق والقوى المحركة والخدمات الاجتماعية.
- نقص رؤوس الأموال اللازمة لتمويل الصناعة .
- نقص الكوادر الإدارية المختلفة اللازمة لإدارة الصناعة .
- نقص الكوادر الفنية والأيدي العاملة الماهرة و القوى البشرية.

### مشكلات الصناعة في السودان

لاشك أن مشكلات الصناعة في السودان تعتبر امتداداً لمشكلات الصناعة في الدول النامية بل هي ذاتها بصورة أو بأخرى ويمكن إيجازها فيما يلي:

- ضعف وقلة الكوادر الإدارية .
- قلة الكوادر الفنية والمتخصصة في شتى المجالات الهندسية والمجالات الأخرى.
- ضعف البيئة الصناعية وبالتالي قلة الكوادر الفنية بجانب قلة الصناعات والمناطق الصناعية التي تؤدي إلى تنمية وتطوير الكوادر الفنية .
- تقلص التعليم الفني بشتى مجالاته .
- عدم الاهتمام بالوقت وبالتالي انتشار سلوكيات التأخير والغياب ودوران العمل وترك العمل بالقطاع العام .
- ضعف البنى التحتية الأساسية المختلفة للمجتمع من طرق وخدمات (صحة، تعليم، قوة محرركة، اتصال ونقل وتمويل وخدمات مصرفية وتأمين) وبالتالي مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التنمية بشكل عام.

ضعف الاقتصاد بأنشطته المختلفة وانعكاس ذلك بالطبع على القطاع الصناعي كعدم توافر العملات الصعبة اللازمة لشراء قطع الغيار أو توافر المدخلات المختلفة أو توافر البنى التحتية الأساسية.

ضعف القطاع الصناعي والذي لم يتجاوز حجمه الـ 20% من حجم الاقتصاد بالدولة بينما يصل إلى 70% وأكثر في الدول الصناعية المتطورة.

الهجرة للكفاءات بحثاً عن وضع أفضل بالدول الغنية والمتطورة.

الظروف الطبيعية والسالبة.

سوء اختيار مواقع بعض المصانع القائمة نتيجة النقص في دراسة الجدوى والتي لم تراعى كافة الجوانب المتعلقة باختيار الموقع.

الأخطاء الفنية التي صاحبت تنفيذ بعض المصانع.

نقص مواد التشغيل في بعض المصانع منذ البداية.

انخفاض إنتاجية العاملين وبالتالي انخفاض كمية الإنتاج والخسائر نتيجة جعل المصانع كمصادر لإعاقة العاملين بها فقط.

عدم الاهتمام بالتصنيع في سياسات الدولة بالقدر المطلوب وبالتالي عدم إعطاء مشكلات التصنيع الأولوية كتوفير المواد الخام أو حل مشكلات المصانع القائمة ودعمها بالقدر الذي يتناسب والحجم المرتقب منها في القطاع الاقتصادي.

فشل الكثير من الخطط التي نفذتها الدولة أو التي أعدتها الدولة لتطوير هذا القطاع.

التغيير في الأنظمة السياسية أو التغيير في المناصب الدستورية مما يؤدي إلى عدم استقرار السياسات وتغييرها.

مشكلات الاستقرار الأمني ودخول البلاد في حروب داخلية يؤثر سلباً في توجيه كافة الإمكانيات والأولويات للحرب أو الدفاع.

قصور دراسات الجدوى في المشروعات القائمة ببعض الجوانب الاجتماعية أو الفنية وبالتالي تأثرت هذه المصانع وتعثرت إنتاجها. ويتضح ذلك في مصانع ألبان بابنوسة ومصنع بلح كريمة ومصنع كرتون أروما- بصل كسلا - لحوم كوستي - مصانع نسيج في شندي كادوقلي ونيالا و الدويم وكوستي -وغزل بورتسودان ومصنع قدو.

وشملت عوامل النقص في الصناعات القائمة نقص المواد الخام والأيدي المدربة والعملات ونقص الخبرات الإدارية والتنظيمية.

تضارب القرارات تجاه الصناعة وعدم استقرارها .

### زيادة الإنتاجية كهدف عام للمنظمة:

يعتبر زيادة الإنتاجية من الأهداف العامة التي تسعى كل المنظمات لتحقيقه حيث أن زيادتها يؤدي إلى إيجابية كافة الجوانب بالمنظمة. ويمكن النظر لذلك من خلال المعادلة التالية : ( زكي مكي إسماعيل, 2010)

زيادة الإنتاجية	خفض النفقات	خفض السعر	التوسع في التصدير
زيادة الأجر	زيادة الدخل	تكوين احتياطي	إستثمارات جديدة
زيادة الوحدات المنتجة	الوفرة	الإشباع	تحقيق أهداف الفرد
والمنظمة	حياة كريمة ومتطورة	نمو	إقتصاد قوي

فلسفة التدريب:

تعتمد فلسفة التدريب الحديث على أنه عملية مستمرة لتزويد الفرد باستمرار بطرق أفضل معينة إنما تبدأ من دخول الفرد للوظيفة إلى بلوغه سن المعاش بحيث يتعلم باستمرار طرق جديدة.

أهمية التدريب:

تتبع أهمية التدريب من كونه عنصراً أساسياً لإحداث رفع الكفاءة الفنية والإدارية للقوى البشرية بالمنظمة. ورفع الكفاءة الإدارية والفنية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف على مستوى المنظمة وعلى المستوى القومي وبالتالي يؤدي أيضاً إلى تحقيق أهداف المجتمع. وبالجانب الآخر يؤدي إلى إشباع الحاجيات على مستوى جميع الأطراف وهم العاملين والمنظمة (أصحاب رأس المال) والدولة والمجتمع. ومن جهة أخرى يعتبر التدريب هو الوسيلة لتحقيق القدرة على المواكبة والتكيف مع التطورات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة بالعالم الخارجي. كما أن التدريب وتنمية قدرات العاملين يبعث الثقة في العاملين وبالتالي يجعلهم ذلك أكثر قدرة على الأداء فيه ويزيد من حماسهم وإقبالهم على العمل.

فالتدريب بشكل عام يعمل على تنمية الموارد البشرية بالمنظمة وكافة قطاعات الأعمال وهو يعتبر استثمار حقيقي لرأس المال البشري (في العنصر البشري). ومن أهمية التدريب أيضاً أنه غير مقصور على مستوى إداري أو فني محدد إنما هو مطلوب لكل المستويات بالمنظمة والمجتمع. بمعنى أنه مطلوب لكل العاملين القدامى والجدد بالمنظمة ولطول العمر الإنتاجي للعامل. كذلك يعتبر التدريب من أهم مجالات الاستثمار الإستراتيجية في مجال تنمية الموارد البشرية (أميرة عثمان، 2008م). والتدريب استثمار في العنصر البشري وبالتالي لابد أن يدار بكفاءة وفعالية لتحسين وتجديد أدائه في العمل وهي لا تقف عند حد معين أو سن معين أو وظيفة

سادساً: تقسيم التدريب إلى مهني وتخصصي:

1- التدريب المهني هو تدريب تأهيلي لاكتساب مهنة معينة كالتدريب الذي تقوم به المراكز المتخصصة كمراكز التلمذة الصناعية ومراكز التدريب المهني لإكساب الدارسين مهارات مهنية محددة مثلاً لتعليمهم مهن محددة (ميكانيكا سيارات، كهرباء سيارات، حداده، برادة،... الخ) كذلك التدريب بالمشاغل النسائية أو بمراكز الحاسوب.

2- التدريب التخصصي بحيث يتم تدريب العامل على التخصص في شيء محدد يرتبط بكيفية تطوير أدائه فيه.

3- التدريب لتعليم العامل طرق الأمن والسلامة في ممارسته للوظيفة وكيفية مواجهة الأخطار والأمن والسلامة في الأداء وتجنب حوادث وإصابات العمل.

4- التدريب الإداري والإشرافي وذلك بهدف تنمية القدرات الإدارية والإشرافية للعاملين.

هل التدريب بالبلاد ينال حقه بالوجه الكامل؟

كثيراً ما يدور هذا السؤال بالخاطر بمعنى هل الوضع الحالي لواقع التدريب بالسودان قادر على تلبية طموحات الشعب السوداني في إحداث وبناء دولة السودان الكبرى؟ بالطبع فإن الإجابة بالنفي خاصة أن التوجه التقني الصناعي ما زال ضعيفاً ولا يتناسب وحجم حاجة البلاد إليه. ونحن نعلم أن كل الدول التي حققت مجتمعات متحضرة وراقية لشعوبها تعتبر دول صناعية برغم تكامل تطور القطاعين الصناعي والخدمي بها، وما زالت سياسات تخطيط التعليم تحتاج لمراجعة من أجل أن يجد التعليم التقني وضعه الطبيعي منذ مراحل التعليم الأولي كما يتبعه إعادة النظر في سياسات تخطيط التعليم العالي أيضاً حتى تستطيع البلاد أن توجد بيئة تقنية قوية

مدعومة بكوادر بشرية قادرة على إحداث التغيير والتحول التقني الذي ننشده من أجل تطوير وبناء السودان الجديد. ولا بد أن يلاحق التدريب برامج التأهيل والتعليم ويصاحبها باستمرار بفلسفة جديدة للتدريب تحقق التدريب المستمر ولكل الكوادر من الشرائح المختلفة من القوى العاملة) نظام التعليم الفني والتقني.

إن التعليم الأكاديمي والذي يهتم بالمعرفة الماهية، يرتبط ويتداخل بشكل كبير بالتعليم التقني أو التقانة والتكنولوجيا، والتي تعنى بالمعرفة الكيفية وتطبيق ما يتوصل إليه العلم من نظريات واختراعات بالاستخدام الأمثل للاختراعات بابتكار أفضل الأساليب لتحقيق النتائج المرغوب فيها. يلعب التعليم التقني دوراً أساسياً في نقل التقانة وتوطينها بالداخل، ومما زاد من أهمية التعليم الفني والتقني التطور الذي حدث في عالم الاتصالات وأساليب التعليم والذي أسهم في تعدد خيارات تبادل المعلومات والحصول عليها (تلفاز، أقمار صناعية، ألياف ضوئية، انترنت وغيرها من الأجهزة والوسائل السمعية والبصرية) مما سهل كثيراً من عمليات نقل التكنولوجيا. ولاشك ان التعليم يعتبر اولي مقومات البنية التحتية للنهوض بأي مجتمع باعتباره الادارة والوسيلة التي تهجج بالانسان الذي يعتبر الاساس والعماد الذي تبني عليه اي حضارة. لذلك جاءت اولي توجيهات الخدمات بالدول المتقدمة الاهتمام بالتعليم بطرقه ووسائله التي تؤدي الي توظيفه التوظيف الامثل والذي بدوره يؤدي الي خدمة المجتمع وتوفير احتياجاته من القوى البشرية اللازمة.

ومازال التعليم بالدول النامية ومنها السودان علي وجه الخصوص يعاني من ضعف قدرته علي مواكبة الاشباع العصري مما يجعله غير قادر علي تلبية احتياجات المجتمع علي الكوادر اللازمة للنهوض به.

### تعريف التعليم الفني والتقني

كلمة (تقني) هي تعريب للكلمة اليونانية (تكنولوجيا) وهي مركبة من مقطعين هما تكنو (Techno) وتعني حرفة أو صفة، ولوجي (Logy) وهي بمعنى علم، وقد اشتق منه المصطلح الإنجليزي (Technology) بمعنى التقانة أو الأداء التطبيقي الممنهج. والتكنولوجيا تعني الأبعاد التطبيقية للعلم وما يرتبط به من آلات ونظم وبرمجيات ومنتجات متحولة عن أفكار عملية تحول إلى واقع ملموس، وهي اكتساب المعرفة الفنية والمهارة العلمية لصنع وصيانة وإصلاح الآلات والأشياء وابتكار أدوات جديدة (محمد صديق محمد حسن، د.ت.).

والتعليم التقني يقصد به جميع العمليات والممارسات التعليمية والتدريبية التي تعد الفرد للعمل المهني في المستويات العليا والوسيلة. فالتعليم التقني يعمل على إعداد فرد متعلم تعليم متقدم لمهنة (عبد الرحمن أحمد عثمان، 1999م) (1).

ويورد د. الشيخ المجذوب محمد علي: عرف التعليم التقني بأنه ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي والتوجيه السلوكي بالإضافة إلى إكساب المهارات اليدوية والمقدرة التقنية، الذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لمدة لا تقل عن سنتين بعد الدراسة الثانوية، لغرض إعداد قوى عاملة (أطر تقنية) تقع عليها مسئولية التشغيل والإنتاج، وتكون كحلقة وصل بين المخططين والاختصاصيين من خريجي الجامعات من جهة وبين العمال الماهرين من جهة أخرى، ولها القدرة على ترجمة الخطط الإنتاجية والعمل في تنفيذها مع الأيدي العاملة الماهرة.

تشمل مهام التقنيين الأعمال التي يتطلب إنجازها مهارات فنية نظرية وعملية وإدارية لدى شاغليها، لتمكينهم من تفهم طبيعة الأداء وتحليله لتحديد خطوات ومراحل الإنجاز ومتابعته وتقييمه، بالإضافة إلى القدرة على نقل أفكار الاختصاصيين إلى العاملين في الفئات الأدنى.

ويعرف قود (Good) التعليم الفني بأنه: عبارة عن برنامج تعليمي دون مستوى الكلية يجري تنظيمه بغرض إعداد المتعلمين لحرفة معينة مختارة، أو لرفع مستوى العاملين في حرفة والمنتضمن لأقسام مختلفة كالتعليم الصناعي والزراعي والاقتصاد المنزلي، فهو تدريب يزود الفرد بمهارات ومعارف تكميلية لزيادة فرص الحراك المهني وزيادة شمولية مهاراته وإضافة كفاءات جديدة لممارسة مهن تكميلية<sup>(1)</sup>.

### الأهداف العامة للتعليم التقني

- (1) إعداد الطلاب روحياً وجسماً وعقلياً وعلمياً واجتماعياً، وتزويدهم بالقدر المناسب من الثقافات والمهارات التي من شأنها الوصول بهم إلى مستويات مختلفة، للعمل في ميادين الإنتاج الصناعي والزراعي والتجاري وغيرها من الخدمات الأخرى في القطاعين العام والخاص.
- (2) ربط خطط تطوير التعليم الفني بخطط التنمية الاقتصادية، على أن يكون هذا التخطيط مبنياً على الاحتياجات الفعلية للاقتصاد القومي.
- (3) فتح المجال للمبرزين من الخريجين لمواصلة دراستهم في المعاهد العليا والجامعات.
- (4) إعداد جيل من المواطنين يقدر العمل ويمجده ويمارسه عن رغبة واعتزاز من أجل حياة أفضل ويؤمن بقدسية العمل.
- (5) تعبئة الموارد وتفجير الطاقات لزيادة الإنتاج ورفع مستوى المعيشة وتنمية الاقتصاد الوطني.
- (6) تشجيع الطلاب على التعليم الذاتي في مجال تخصصهم مما يساعد على الاستمرار في التعليم مدى الحياة.
- (7) تحويل الفرد من متلق سلبي ومستهلك للعلوم والتكنولوجيا الحديثة، إلى مبتكر يتعامل مع التقنيات بوعي وإدراك.

### دراسة الحالة للتعليم الفني التقني بالسودان

التعليم العام بالسودان

ونجده مازال تعليمياً نظرياً يعتمد علي الجوانب والتخصصات النظرية الادبية. والتي اصبحت بدورها تمثل الشق الاقل ضرورة. بحيث ينبغي التركيز علي التعليم التطبيقي (التقني) الذي تتطلبه توجيهات المجتمع نحو الصناعة والخدمات المتطورة . ومازال السودان يفتقر للكوادر المتخصصة في معظم المجالات الفنية والتكنولوجية بشقيها الهندسي والتقني (hard and soft word).

وحتى تستطيع البلاد من تلبية احتياجاتها من الكوادر الفنية المختلفة، لابد من ان تهتم بتوجيهات التعليم وان تحول الجزء الاكبر منها الي تعليم تطبيقي ليحل محل الدراسة النظرية والتخصصات الادبية والانسانية والتي تأتي من المرتبة الثانية. ومازالت نسبة التعليم التقني والفني في السودان لا تتجاوز 15% من علي التعليم وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة مع احتياجاته اليه

أهداف المسار الفني والتقني بالسودان

حصرت الإستراتيجية القومية الشاملة (1992-2002م) أهداف سياسات التعليم العالي فيما يتعلق بالتعليم التقني في الآتي:

- منح الأولوية للتعليم التقني مع مراعاة القيم الاجتماعية والاقتصادية، وربط التعليم العام والعالي باحتياجات التنمية بصورة فاعلة.
- تطوير التعليم الفني والتقني ليلعب 60% من التعليم الثانوي، وتوفير التدريب المهني والحرفي المتقدم بما يضمن حاجات الإستراتيجية الشاملة.
- متابعة إحقاق المعاهد والكليات المتخصصة بالجامعات المناسبة.
- إعطاء التعليم التقني الأسبقية حتى يتكافأ في قيمه الاقتصادية والاجتماعية مع التعليم العام والعالي (الشيخ المجذوب محمد، 1999).

وبعد تكوين المجلس القومي للتعليم الفني والتقني في عام 2006م بقرار من مجلس الوزراء، قام بوضع مجموعة من الأهداف للتعليم الفني والتقني بالسودان نورد فيما يلي أهمها:

- ❖ تطوير المناهج الفنية للارتقاء بنوعية التعليم الذي يساهم في تحقيق التغيير الاجتماعي والتنمية الاقتصادية.
- ❖ العناية بالمعلم وتأهيله وتدريبه والاهتمام بقضاياها.
- ❖ جعل تكلفة التعليم الفني والتقني مسؤولية الدولة والمجتمع، وتنويع مصادر تمويله.
- ❖ إعداد تقنيين مؤهلين علمياً وعملياً وقادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة وتطويرها.
- ❖ الاهتمام بمجالات البحث العلمي التطبيقي المرتبط بخطة التنمية في البلاد.
- ❖ بناء مسار فني تقني يسمح للمتفوقين بالاستمرار حتى الدراسات العليا.
- ❖ الإسهام في تطوير وتحسين التعليم الفني والتقني في كافة مستوياته، ولاسيما إعداد المنهج المواكب والمعلم الكفاء، والبيئة الجاذبة والشهادة المقدمة والمطلوبة لسوق العمل، وشروط التعيين المميزة والجاذبة من حيث الوضع الاجتماعي والمادي كفاءاً وكماً.
- ❖ الحد من استغلال العمالة الأجنبية لسد الفجوات في العديد من المجالات الإنتاجية مثل (البترول، الطرق والجسور والسدود والإنشاءات، الصناعات الغذائية والزراعية، القطاع الطبي، النقل والمواصلات).
- ❖ اعتبار المدارس الفنية هي الرافد الوحيد للقبول بالكليات التقنية وفق المسار الفني والتقني.

### التطور التاريخي للتعليم الفني والتقني بالسودان

#### أولاً: التعليم الفني

شهد العام 1903م بداية خطوات تطوير التعليم الفني بافتتاح أول ورشة فنية بكلية غردون القديمة، كمدرسة فنية لتدريب الطلاب على تخصصات النحت، البناء- السمكرة- الحدادة. وفتحت مدرسة الحجر (الفخار) بأمر درمان لتدريب الطلاب على فنون النجارة والنحت والبناء. وفي عام 1924م فتحت بمدرسة أم درمان الصناعية قسم للمعمار، الذي شمل ورشة كلية غردون. وتم فتح مدرسة جيببت الصناعية في العام 1932م، التي احتوت على أقسام الميكانيكا والبرادة والسمكرة التي كانت بكلية غردون تابعة لمصلحة السكة حديد. كما فتحت مدرسة الصناعات بعطبرة. وفي عام 1954م فتحت مدرسة الأبيض الصناعية المتوسطة، كما فتحت مدرسة ثانوية صناعية بمعهد الخرطوم الفني. وفي عام 1960م تم إنشاء الكلية المهنية العليا لتستوعب خريجي المدارس المهنية. في عام 1971م تم إعلان فتح المدارس الفنية بمساقاتها المختلفة: صناعي - زراعي - تجاري - حرفي على نسق النظام المصري، ولكن دون تطبيق للسلم التعليمي المعمول به في جمهورية مصر العربية. وأصبحت الشهادة الفنية

والأكاديمية تشترك في المواد الأساسية وكل المواد الاختيارية الأكاديمية والمواد الفنية الإجبارية بالإضافة للمواد الفنية الاختيارية. ثم لا يساوي الطالب الفني في القبول للجامعات مع نظيره الأكاديمي، مما جعل التعليم الفني غير مرغوب فيه من التلاميذ ومن أولياء الأمور فكان ذلك أحد أسباب تدني التعليم الفني وتدهوره. وظل هناك تناقض مزمن بين احتياجات سوق العمل للمهارات الفنية والتقنية، وفي نفس الوقت إغراق السوق بأيدي عاملة تدربت أكاديمياً وسوق عملها جامد. مما أدى لتفاقم أزمة سوق العمل مع مخرجات التعليم العالي.

#### ثانياً: التعليم التقني

تم إنشاء معهد الخرطوم الفني وفق النظام الإنجليزي في سنة 1950م، تحت إشراف وزارة الأشغال في ذلك الوقت لتوفير تقنيين في مجال البناء- الميكانيكا- المحاسبة- السكرتارية. وفي عام 1956م أصبح المعهد تحت إشراف وزارة المعارف في ذلك الوقت، وارتفعت سنوات الدراسة فيه إلى ثلاث سنوات، ثم ارتفعت إلى أربع سنوات في عام 1960م، حيث تم استقلال المعهد الفني وأصبح تحت إشراف هيئة مستقلة. وفي هذه الأثناء كونت لجنة لتقويم المعهد حيث قررت اللجنة تقليص الدراسة إلى ثلاثة سنوات بعد مراجعة المنهج. مع بداية تنفيذ قرارات السودان ظهرت الحاجة الماسة لدعم الخدمة المدنية من الكوادر المدرجة لمقابلة احتياجات قرارات فترة ما بعد الاستقلال. ولهذا الغرض قامت الوزارات المختلفة بإنشاء معاهد في مجالات تخصصاتها وحسب حاجتها إلى تقنيين، فأنشأت المعاهد الآتية: معهد التمريض- معهد الأشعة التشخيصية والعلاجية- معهد البصريات- معهد المختبرات الطبية- معهد الهندسة الميكانيكية وعلوم الأرض- معهد الغابات، وأصبحت كل المعاهد تحت إشراف وزارة التعليم العالي.

بدأ التعليم الفني كتعليم مهني على مستوى التلمذة الصناعية في المستوى الثانوي منذ الاستقلال، واستمر في تطور حتى نهاية الستينات. وطوال هذه الحقبة ظلت المعادلة بينه وبين التعليم الأكاديمي محفوظة، فكان هناك التعليم الحرفي والمدارس الصناعية والمدارس الزراعية ومعاهد المعلمين والمعاهد النسوية. وإبان العهد المايوي (1969-1985) تم إنشاء العديد من المدارس الأكاديمية، في حين لم يجد التعليم المهني في المرحلة الثانوية نفس الاهتمام الذي حظي به التعليم الأكاديمي. فكانت تلك بداية تناقص نسب التعليم الفني المهني في مقابل التعليم الأكاديمي. وتراجعت النسبة عاماً بعد عام إلى أن أصبحت نسبة التعليم الفني للتعليم الأكاديمي 8% مقابل 92% (عبد الرحمن أحمد عثمان، 1999).

أما على مستوى المرحلة الجامعية فقد كان الوضع معكوساً، إذ رجحت كفة التعليم التقني حتى نهاية الستينات. ففي حين لم تكن هناك جامعة سودانية بالمعنى المفهوم غير جامعة الخرطوم، كانت العديد من المعاهد تستوعب أعداداً تفوق ما تستوعبه جامعة الخرطوم، مثل معهد أم درمان العلمي ومعهد الكليات التكنولوجية ومعهد المعلمين العالي وكلية الصحة ومعهد خبراء الغابات وكلية الأحفاد وغيرها.

وبدأ حدوث بعض الاختلال في التوازن بين التعليم التقني والتعليم الأكاديمي عندما قامت حكومة مايو بإنشاء عدد من الجامعات الجديدة، مثل جامعة الجزيرة وجامعة جوبا وبرزت جامعة أم درمان الإسلامية كجامعة فنية، ورفعت العديد من المعاهد لتمنح شهادة جامعية بدلاً عن الدبلوم التقني.

وزاد التركيز على التعليم الأكاديمي عندما جاءت ثورة التعليم العالي عقب مجيء الإنقاذ (1989م). فأرتفع عدد الجامعات من خمس فقط إلى أكثر من خمس وعشرين جامعة، ورفعت العديد من المعاهد التقنية إلى الدراسات الجامعية، مثل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (معهد الخرطوم التقني). ولا شك أن السياسات التعليمية المتأثرة بالرغبة الاجتماعية هي ما دعت لهذا الانفتاح الأكاديمي. وفي المقابل ولم يجد التعليم التقني القدر المناسب من الاهتمام. أدى كل ذلك إلى عدم تناسق واختلال في الهرم التعليمي انعكست آثاره على الهرم الوظيفي.

ساهمت ثورة التعليم العالي في عهد الإنقاذ في تشجيع التعليم الأهلي، الذي ساهم بصورة واضحة في خدمة أهداف التعليم التقني وإن لم تبلغ هذه المساهمة المستوى المطلوب بعد. إلا أن الملاحظ من الإحصائيات المتاحة (1997) أن عدد برامج الدبلوم المصدق بها لمؤسسات التعليم العالي الأهلي تقارب برامج البكالوريوس (53 بكالوريوس - 47 دبلوم) وإن نسبة طلاب التعليم التقني إلى العدد الكلي للطلاب بلغ حوالي 43%.

ويمكن استعراض بعض جوانب المشكلة من خلال الإحصائيات التالية:

جدول رقم ( 1 ) إحصائيات التعليم الفني والتقني للفترة

المصدر للتقارير الإحصائية لوزارة التعليم العالي 2005م

العدد	طلاب المرحلة الثانوية
33.190	طلاب التعليم العالي بكل شرائحه
	* تفصيلي التعليم العالي
246.030	مرحلة البكالوريوس
73.010	الدبلومات الوسيطة
<u>12.150</u>	الدراسات العليا
331.190	كلي التعليم العالي
38.775	كلي الخريجين سنوياً
11.488	كلي خريجي الدبلومات الوسيطة
5.809	كلي خريجي الدراسات العليا
9.968	أعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي

بالنظر إلي الإحصائيات أعلاه والإحصائيات التي تقدمها وزارة التعليم العالي ومن البيانات السابقة يتضح أن معدلات التعليم الفني بالتعليم العالي لا تتناسب والحجم الكلي بالتعليم العالي بحيث تقل عن 30% بل تنخفض هذه النسبة إلي أقل من 10% بالكثير من الجامعات الإقليمية كما تقل هذه النسبة عن 10% بالجامعات الإقليمية والجامعات والكليات الأهلية بوجه خاص برغم الحاجة الماسمة للتعليم التقني ولعل السبب في انخفاض هذه المعدلات بجانب سوء التخطيط وعدم تناسبه مع احتياجات التنمية من جهة التوجهات العامة التي تضعها رئاسة التعليم العالي (الوزارة) من جهة أخرى يرجع إلي ارتفاع تكلفة التعليم التقني مقارنة بالتعليم النظري إضافة إلي ذلك أن النسبة الأكبر من الدبلومات الوسيطة تتجه أيضاً إلى التعليم النظري. وأن كان التعليم التقني في مجال الدبلومات يمثل 22% من مجمل التعليم العالي فنجد أن هذه النسبة بالرغم من انخفاضها أي قلة حجمها مقارنة مع مجموعة البكالوريوس، إلا أنها تتصف بسوء توزيعها أيضاً وكان من المفترض أن يتركز جلها علي التعليم التقني ولعل أيضاً أن التوزيع في هذه المجالات لا يحتاج لورش أو معامل أو معدات أو أجهزة للتعليم والتدريس عليها كما أنها بمثابة بقرة حلوب للجامعات بحيث يزيد من إيراداتها الذاتية للجامعة مع الانخفاض الشديد في تكلفة تقديمها بمرور السنوات يزداد التباين بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات التنمية بالمجتمع ويتضح الخلل في التخطيط الإستراتيجي الذي يوجه كافة إمكانيات التعليم العالي تجاه تحقيق التنمية.

واقع التعليم الفني والتقني في السودان

كما سبق وذكرنا فإن عمر التعليم الفني قد فاق القرن (1903) وشارف عمر التعليم التقني الستين (1950)، وبالرغم من ذلك يعيش التعليم الفني والتقني حالياً وضعاً متردياً ومزرياً بعيد كل البعد عن متطلبات التنمية وتطلعات المجتمع. لا سيما وأن السودان قد خطا خطوات جبارة في صناعة النفط وما يصاحبها من صناعات وخدمات، في ظل سياسات اقتصادية واضحة تسعى إلى جذب الاستثمارات الأجنبية والعربية، وإتباع نظام السوق الحر، والتركيز من جانب الدولة على إقامة العديد من المشاريع التنموية والصناعية التي تكون في قمة احتياجاتها الأيدي العاملة المؤهلة والمدرّبة على كافة المستويات. إضافة إلى استحقاقات السلام الماثلة، والحاجة الملحة إلى تعميم ما دمرته الحرب في الجنوب وجبال النوبة ودارفور والشرق وكل المناطق التي امتدت إليها الحرب. إن إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة فنياً وتقنياً وتوفيرها كمّاً ونوعاً يعتبر عنصراً حاسماً في تحديث بنى الاقتصاد القومي وتحقيق التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع السوداني.

إن واقع التعليم الأكاديمي والتعليم الفني والتقني في السودان يبين بوضوح انعدام التكامل المطلوب بينهما، فهناك فرق كبير بين عدد المدارس والطلاب بينهما. يبلغ عدد المدارس الحكومية الأكاديمية 2358 مدرسة، بينما لا يتعدى عدد المدارس الفنية 110 مدرسة وهذا يعني أن نسبة التعليم الفني إلى الأكاديمي هي 4.7%. وبينما بلغ عدد تلاميذ المدارس الأكاديمية الحكومية 575.564 لم يتجاوز عدد تلاميذ المدارس الفنية 35.851 بنسبة 6.2% (اللجنة المكلفة بدراسة مشروع قانون المجلس القومي للتعليم الفني والتقني، ديسمبر 2006م).

إن هذا الوضع يطابق مثيله في معظم الدول النامية، حيث تنخفض نسبة طلاب التعليم الفني للتعليم الأكاديمي إلى 4% و2% وأحياناً 1% بعكس ما عليه الحال في الدول المتقدمة. والجدول التالي يوضح مقارنة بين الدول النامية والمتقدمة في نسبة طلاب التعليم الفني للتعليم الأكاديمي:

جدول رقم ( 2 ) إحصائيات التعليم الفني والتقني للفترة

الرقم	الدولة	النسبة %	الرقم	الدولة	النسبة %
1.	ألمانيا	93	6.	أسبانيا	33
2.	فرنسا	63	7.	الجزائر	16
3.	انجلترا	55	8.	قطر	4
4.	تركيا	53	9.	عمان	2
5.	كوريا	42	10.	السعودية	1

المصدر : اللجنة المكلفة بدراسة مشروع قانون المجلس القومي للتعليم الفني والتقني ديسمبر 2006م، ورشة تطوير التعليم الفني والتقني الخرطوم 2007م.

أما على مستوى التعليم التقني فالوضع فيه أفضل نسبياً، والجدول التالي يبين توزيع الأعداد المرشحة للدبلوم للأعوام الدراسية 2004 وحتى 4 / 2008 :

جدول رقم ( 3 ) توزيع الأعداد المرشحة للدبلوم للأعوام الدراسية 2004 - 2008م

المجموع	2008-07	2007 - 06	2006 - 05	2005-04	
77.751 %27.47	16.883 %23.46	24.933 %32.06	20.878 %29.59	15.057 %23.99	العلوم الهندسية
8.465 %2.99	2.945 %4.09	2.170 %2.8	2.215 %3.14	1.135 %1.81	العلوم الصحية
6.730 %2.38	2.580 %3.59	1.575 %2.03	1.170 %1.66	1.405 %2.24	العلوم الزراعية
190.078 %67.16	49.548 %68.86	49.080 %63.12	46.289 %65.61	45.161 %71.96	العلوم الإنسانية واللغات والدراسات التجارية
283.024	71.956	77.758	70.552	62.758	

المصدر للتقارير الإحصائية لوزارة التعليم العالي 2008م

الجدول التالي يوضح المجالات القائمة والتي تحتاج لمعالجة عاجلة لسد العجز فيه:

جدول رقم ( 4 ) المعادلة التي تحتاج لمعالجة عاجلة لسد العجز فيه

الرقم	المجال	المطلوب	الموجود	العجز	ملاحظات
1.	المهن الطبية	164.250	63.800	100.450	
2.	المهن الزراعية	48.000	622	47.378	الموجود من الاختصاصين يبلغ 160,309 ويكون 3-4 تقني مقابل كل اختصاصي
3.	المهن البيطرية	52.000	57	51.943	
4.	مجالات البترول	120.000	2.000	118.000	(تقديرات)
5.	الاتصالات	250.000	20.000	230.000	(تقديرات)

المصدر للتقارير الإحصائية لوزارة التعليم العالي 2008م

الجدول بتصريف من تقرير اللجنة المكلفة بدراسة مشروع قانون المجلس القومي للتعليم الفني والتقني وتقديرات من إسقاطات التنمية البشرية بالمجموعة الاستشارية للتنمية الاجتماعية والبشرية 2006م.

إن ما وصل إليه واقع التعليم الفني والتقني دفع الدولة للاهتمام بهذا النوع من التعليم سعياً لوضعه في مكانه الصحيح بوصفه ضرورة حتمية لانفاذ خطط التنمية المطلوبة، وتطوير وتحديث بنى الاقتصاد السوداني. وفي هذا الإطار تم تشكيل المجلس القومي للتعليم الفني والتقني بقرار مجلس الوزراء رقم (217) لسنة 2006م، ليعمل على تحديد السياسات والإستراتيجيات والبرامج والخطط لتحقيق تطور مستمر للموارد البشرية. فتقع على عاتق المجلس مسئولية العمل على تلبية احتياجات سوق العمل بالبلاد من الكفاءات الفنية والتقنية، وتنمية قدرات ومهارات الأيدي العاملة وتعهدها بالتعليم والتدريب المستمر، ووضع السياسات والبرامج التعليمية والتدريبية وتطويرها باستمرار لملاحقة التطورات التقنية المتسارعة وذلك بالسعي إلى بلوغ الغايات الآتية:

(1) تحقيق الأهداف القومية في مجال تنمية الموارد البشرية ورفع مقدراتها، وتحقيق التوازن المهني بما يتناسب واحتياجات البلاد وتوجهاتها.

(2) تحقيق التكامل بين مؤسسات المجتمع المختلفة بما يوفر التنمية المستدامة.

(3) توفير مصادر للتمويل والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتطوير بيئة التعليم الفني والتقني.

وآليات ووسائل بلوغ هذه الغايات تتضمنها اختصاصات المجلس وأهمها:

1. إجازة السياسة العامة والأهداف التربوية والبرامج والخطط لتطوير التعليم الفني والتقني.
2. إنشاء مؤسسات التعليم الفني والتقني وإجازة مناهجها وميزانياتها وتوفير الموارد اللازمة.
3. رعاية الطلاب المبدعين ذوي المهارات العالية في المجالات الفنية والتقنية.
4. اعتماد شهادات التعليم الفني والتقني.
5. تمثيل الدولة في المؤتمرات الدولية والإقليمية.
6. إصدار اللوائح الداخلية التي تنظم أعمال المجلس واجتماعاته ولجانه المتخصصة.
7. اقتراح الهياكل التنظيمية والوظيفية ووضع شروط خدمة العاملين (عمر أحمد التهامي، 2007).

### سوق العمل:

"إن الناس مجموعون علي التفريق بين شهادة البكالوريوس في التعليم العادي والشهادة التقنية وان الشهادة التقنية هي المدخل لتوفير احتياجات سوق العمل" (كلمة نائب رئيس الجمهورية في اجتماع المجلس القومي للتعليم الفني والتقني - الخرطوم 2008م).

### الواقع الحالي لسوق العمل بالبلاد

إن الثورة الكبرى التي شملت أسواق العمل في البلاد الصناعية والبلاد النامية معاً وتقصي البطالة حيث أصبح العمل المنتظم يتضاءل بسبب هجرة كثير من العمال للعمل المنتظم إلي أعمال هامشية أخرى مدرة للدخل السريع لأن الوظيفة أصبحت طارئة. وأصبحت العولمة هي السمة السائدة في نقل المتغيرات التقنية وظهور سوق العمل العالمي الموحد وتدفقات رأس المال الأجنبي حيث تدني الضمان الوظيفي من جراء المنافسة العالمية الحادة وانعكس ذلك في التظاهرات التي واجهت مؤتمرات العولمة كما تركزت الاستثمارات في مجال الاتصال في الدول المتقدمة مما فرض تحدياً كبيراً للاستفادة من التقنيات التي تحتاج إلي مستوى متقدم من العلم والتقنية. فالسودان يمتلك ميزة تعدد أنماط العمل:

1. سوق العمل المنظم في الحضر.
2. سوق العمل غير الرسمي (المنشآت الصغيرة والأعمال الهامشية).
3. إدارة المشاريع الزراعية والآلية الكبرى واستخدامها للتقنيات الحديثة.
4. الحراك الخارجي للفرق الكبير في الأجر بين القطاع العام والخاص.

### البطالة

لعدم توفر المعلومات لا نستطيع الجزم بواقع البطالة الحقيقية إلا أن التقارير الرسمية والدورية توضح الآتي:

- البطالة بين المتعلمين 28% (ويعتبر من اعلي المعدلات عالمياً).
- 57 ألف خريج متعطل تماماً وفي دراسات متأخرة جاوزت ال 500 ألف خريج.
- نقص التشغيل يمثل ظاهر في سوق العمل وانتشار التشغيل غير الرسمي خارج مكتب العمل.
- غياب المعلومات عن سوق العمل لعدم وجود مسوحات القوى العاملة.

### أسواق العمل الإقليمية

حركة الاستخدام للخارج أكبر حجماً مقارنة مع التعيين بالداخل فقد بلغ متوسط عقود العمل الموثقة للعمل الخارجي 26000 للأعوام 2002-2003-2004 بينما كانت 10.872 عام 2005 وتأتي السعودية في المرتبة الأولى 9414 وتليها الإمارات للمهن العلمية والفنية ومديري الأعمال والفنيين ويقدر عدد السودانيين بالخارج

550,640 (خمسمائة وخمسون) ألف وستمئة وأربعون وتعمل الغالبية العظمى منهم في دول الخليج

أما الهيكل المهني للعاملين بالخارج كآتي:

38% من الاختصاصيين فئة الفنيين والمهنيين حملة المؤهلات العليا (أساتذة جامعات 456 - المدبرون 12 - الفنيون

والمهندسون 2071) 25% عمال مهرة وعمال إنتاج ومازال سوق العمل الخارجي مستمراً.

إن للهجرة مزايًا وسلبيات وعندما تتحسن الأوضاع يتوقع أن تبدأ تدفقات الهجرة العائدة كما حدث للإيطاليين الذين عادوا لوطنهم من الولايات المتحدة الأمريكية

إن تحسين الوضع الاقتصادي في البلاد ومشاريع التنمية الجديدة وسياسات الاستخدام المدروسة تحول سوق العمل إلي عمالة متنوعة من العمال المهرة - الفنيين - التقنيين - الاختصاصيين في المجالات المختلفة والتي تتمثل في المجالات

الحالية مع التركيز علي المجالات التالي:

التقانات المطلوبة في سوق العمل:

1- القطاع الصناعي:

جدول رقم (5) التقانات المختلفة المطلوبة للقطاع الصناعي

العدد	نوع التقانات
1	التصميم الصناعي الهندسي
2	التقنيات الآلية للمعدات
3	البلاستيك واللدائن
4	الغازات الصناعية والطبية
5	إعادة تدوير المخلفات
6	تقانات اللحام المتطورة
7	الكيمياء الصناعية
8	تصميم الملابس والأزياء
9	أخلاقيات المهنة
10	إدارة المشروعات الصناعية
11	سباكة المعادن المختلفة
12	المنظفات الصناعية
13	معالجة المياه
14	الاقتصاد الهندسي
15	البترول

2- القطاع الصحي:

جدول رقم (6) التقانات المختلفة المطلوبة للقطاع الصحي

العدد	نوع التقانات
1	العلاج الطبيعي
2	الأطراف الصناعية
3	تقانات قياس السمع والتخاطب
4	صيانة الأجهزة والمعدات الطبية

المصدر إحصائيات التعليم العالي 2008م

- القطاع الزراعي:

جدول رقم (7) التقانات المختلفة المطلوبة للقطاع الزراعي

العدد	نوع التقانات
1	هندسة المياه
2	البيئة والتصحر

3	مكافحة الآفات والأمراض
4	تحسين نسل الحيوان
5	إنتاج بذرة الأساس
6	إكثار البذور
7	الإرشاد الزراعي المتكامل
8	إنتاج اللحوم ودباغة الجلود
9	تقويم الحزم التقنية

المصدر إحصائيات التعليم العالي 2008م

لقد تمت مسوحات لسوق العمل في عام 1996 ورصدت النقاط الآتية:

- نسبة القوى العاملة للسكان 33%.
- نسبة المشاركة الاقتصادية 40% إلى 52%.
- معدل البطالة 18% ووصل إلى 27% في قطاع الشباب وفق تقارير 2006م.
- يعمل 54% من القوى العاملة بقطاع الزراعة، 20% بقطاع الخدمات، 10% بقطاع التجارة، 6% في قطاع الصناعة وقل من 3% في قطاع النسيج
- كما أن هناك مساحاً قامت به وزارة الصناعة عام 2005م أهم مؤشراتته هي:
- قطاع الأغذية والمشروبات وتشكيل المعادن بمعدل 82% وتوزيعها كالاتي:
- 70% المشروبات الغازية.
- 12% تشكيل المعادن.
- كما أن 73% من المستثمرين يتركزون في أربع صناعات.
- 57% الأغذية والمشروبات.
- 3% الصناعات غير المعدنية.
- 7% تشكيل المعادن.
- 6% صناعة المنسوجات.

#### أسباب معوقات التعليم الفني بالسودان

إن الوضع الراهن للتعليم الفني والتقني في السودان -والذي سبق الإشارة إليه، ما هو إلا نتيجة لمجموعة من العوامل تفاقمت حتى تحولت إلى مشاكل مزمنة يستعصى حلها دون تضافر جهود الدولة ممثلة في مؤسساتها المختلفة مع مجهودات القطاع الخاص، للإسهام في إزالة هذه التشوهات والمشاكل التي قعدت بمسيرة التعليم الفني والتقني، وأوصلتها إلى هذا الواقع الذي يبعد كل البعد عن المرجو منها، وأضعفت إسهامها في عملية التنمية المستهدفة، وأضعفت مخرجاتها كماً وكيفاً، وضعف بالتالي تأثير التعليم الفني والتقني في مسيرة التنمية، فلم يتمكن من تلبية احتياجات سوق العمل المتصاعدة. ونتناول فيما يلي بإيجاز أهم مشكلات التعليم الفني والتقني في السودان:

أولاً: أسباب مشكلات التعليم الفني

1/ عدم استقرار النظام التعليمي

عند فتح المدارس الفنية في عام 1971م بدأ التعليم الفني بنظام الأربع سنوات، ثم حول إلى نظام الثلاث سنوات في العام الدراسي 1987-1988م، ثم ما لبث أن عاد مرة أخرى إلى نظام الأربع سنوات، حتى استقر على نظام الثلاث سنوات منذ 1990م.

### 2/ عدم مواكبة المناهج للتطور

صاحب عدم استقرار التعليم الفني التغير والتبدل في المناهج وفقاً للتحوّل من نظام إلى آخر. لم تستطع مناهج التعليم الفني مواكبة التطور المستمر في التقنية وبالتالي عجزت عن تلبية احتياجات سوق العمل. ومما يزيد الأمر سوءاً عدم توفر الكتب الفنية مما أثر على نتائج الطلاب سلباً.

### 3/ تدني المخرجات كما ونوعاً

إن التوسع في سياسات القبول بالمدارس الأكاديمية، أدى إلى فشل معظم المدارس الفنية في الحصول على سعتها الاستيعابية من الطلاب. أضف إلى ذلك التسرب المستمر من صفوف المدارس الفنية إلى الأكاديمية. ثم إن القبول للمدارس الفنية يتم للطلاب ذوي المجاميع الضعيفة الذين لم يمكنهم ما حصلوا عليه من درجات من المنافسة على مقاعد المدارس الأكاديمية، مثل هذا الطالب غالباً ما يكون فاقداً للرغبة ومضطرباً لدخول مجالات قد لا تتناسب استعداداته وميوله. إذا أضفنا إلى كل ذلك شح الكتب الفنية، ومعلم غير مؤهل ولا مهياً لأداء رسالته، وبيئة دراسية فقيرة، فإن النتائج دون شك مخرجات لا تواكب التقنية، ولا تلائم احتياجات السوق.

جدول رقم (8) إحصائيات التعليم الأكاديمي والفني لسنوات 2005 - 2008م

النسبة	المجموع	فني	أكاديمي	العام الدراسي
7,6%	223600	17200	206400	2005
8,2%	234500	19300	215200	2006
9%	263005	23900	239105	2007
10%	267453	26853	240600	2008

المصدر: (زكي مكي إسماعيل , 2013 م )

ويتضح من الجدول ان نسبة التعليم الفني للتعليم الأكاديمي لم يجاوز الـ 10% طوال الأربعة سنوات . مما يدل على انه لم يزد الزيادة التي تتناسب وحجم الحاجة للتنمية الصناعية بينما كانت الاستراتيجية القومية الشاملة (1992/2002م) المحددة لتطوير التعليم الفني حتى العام 2002م تحدد الزيادة ليصل نسبته الى 60% وفق الاستراتيجية .

### 4/ قلة المعلمين وانخفاض مستوى تأهيلهم وتدريبهم

يلاحظ قلة عدد المعلمين بالمدارس الفنية وانخفاض مستوى تأهيلهم وتدريبهم، أو أنهم معلمون تقدموا في السن فتجاوزوا سن المعاش ويعملون بالمشاهدة فانخفاض حماسهم للعمل، ولا تجد بقربهم معلمين شباب للاستفادة من الخبرة الطويلة لهؤلاء المعلمين الكبار وتسلم الراية من بعدهم. فنجد المعلمين بالمدارس الفنية نوعين:

(أ) خريجو الجامعات والمعاهد العليا من حملة البكالوريوس أو الدبلوم في مجالات الزراعة والتجارة وغيرها، ويحتاج هؤلاء إلى التأهيل التربوي ليصبحوا معلمين فنيين.

(ب) حملة الدبلوم أو الشهادة الفنية، ورغم إتقان هؤلاء للجوانب العلمية حسب دراستهم إلا أنهم في حاجة إلى التأهيل العلمي بالجامعات إلى جانب التأهيل التربوي (محمد عبد الله خير الله، 1999).

### 5/ تدهور البنية التحتية والوسائل والمعدات

تم تحويل العديد من مباني مدارس المرحلة المتوسطة سابقاً وبعض مدارس الأساس لتصبح مدارس فنية، إلا أن هذه المباني لا تلائم مواصفات واحتياجات المدارس الفنية، حيث تتطلب وجود ورش ومعامل بأبعاد ومقاييس خاصة. إلى جانب أن المدارس الفنية القائمة أصلاً وفي ظل الإهمال وعدم الصيانة الدورية بلغت جدرانها حالة مزرية من التصدع والانهييار، إذا استثنينا بعض المدارس التي أنشئت حديثاً بتمويل من مشاريع التنمية أو بتمويل أجنبي (البريق الزراعي- المدرسة البلجيكية). وهذا أيضاً هو حال المعدات والأجهزة المستخدمة في العملية التعليمية والتدريب. فلقد انتهى العمر الافتراضي لبعضها وتلف بعضها الآخر أو توقف نتيجة عدم الصيانة وضعف الميزانيات.

### 6/ ضعف الميزانيات والتمويل

رغم الاهتمام المعلن من الدولة بالتعليم الفني والتقني إلا أن التمويل الذي تقدمه لهما يبدو ضعيفاً مقارنة بالاحتياجات الفعلية. إن إنشاء المدارس الفنية وتجهيزها بالمعدات والوسائل والصرف عليها يتطلب تكاليف باهظة يصعب الحصول عليها في ظل عدم إعطاء التعليم الفني الأولوية في الصرف من ميزانية الدولة. كانت ميزانية التعليم الفني مركزية توزع على المدارس الفنية وفق أسس معينة. ولكن بعد تحويلها إلى الولايات تغير الحال، فمعظم تلك الولايات تفقر إلى الموارد الثابتة مما جعلها غير قادرة على دعم مؤسسات التعليم الفني. فتعذر الحصول على الأموال اللازمة لتسيير المرافق وتدريب الطلاب وصيانة المباني والمعدات حتى توقف العمل بالمباني والورش تماماً في العديد من المدارس، هذا إلى جانب توقف الدعم المقدم من الدول المانحة والقروض التي كانت تنفق على التعليم الفني.

### 7/ النظرة الاجتماعية السالبة

أنشأت معظم المعاهد الفنية في السودان بتمويل ومساعدات فنية أجنبية، وقد ارتبطت المناهج في هذه المعاهد بمثيلاتها في البلدان التي أنشأتها أو ساهمت في إنشائها، فانتقلت معها العديد من السلبيات التي يعاني منها التعليم الفني والتقني حتى اليوم، وعلى رأس ذلك النظرة الاجتماعية الدونية للعمل اليدوي. إن نظرة المجتمع الدونية للتعليم الفني ترجع أيضاً إلى سياسات القبول التي تعرضنا لها آنفاً، وسياسات التوظيف وجميع ما سبق ذكره من مشاكل التعليم الفني.

### ثانياً: أسباب معوقات التعليم التقني

#### 1/ السياسات التعليمية وسياسات القبول

يعاني هذا النوع من التعليم من غياب السلم التعليمي الموحد والمحدد والذي يربط بين التعليم الفني والتقني. إضافة للخلل الواضح في سياسة قبول الطلاب وتوزيعهم بالجامعات، إذ توجه أولوية القبول للدراسات الأكاديمية ثم بعد ذلك تأتي الدراسات التقنية كبديل لمن لم يستطع المنافسة في الكليات الأكاديمية. مما أدى إلى قتل روح التنافس والطموح في هذا المجال، وقلل من أهميته وعزز نظرة المجتمع السالبة تجاهه. إلى جانب عدم الاستقرار الذي لازم التعليم التقني منذ بدايته، حيث تأرجحت مدة الدراسة فيه بسبب ضغوط الطلاب من ناحية الذين دائماً ما يطالبون بزيادة عدد سنوات الدراسة، وترفع الشهادة العلمية حتى تؤهلهم للحصول على مدخل متميز للخدمة العامة، وبسبب ضغوط المخدمين وآراء واضعي سياسات التعليم من ناحية أخرى.

#### 2/ ضعف التمويل

إن التمويل المخصص للتعليم التقني لا يفي بمتطلبات هذا النوع من التعليم واحتياجاته لمقابلة نفقات تجهيز المعامل والمواد التشغيلية، ومعدات التدريب والوسائل التعليمية إلى جانب مصروفات الإدارة، ناهيك عن إنشاء

مؤسسات تعليمية جديدة. مما أدى إلى عزوف الطلاب عن التعليم التقني التطبيقي واتجاههم إلى التعليم الأكاديمي المتاح.

### 3/ التخطيط

يعاني التعليم التقني من عدم وجود الخطط والبرامج والإستراتيجيات الواضحة التي تكون مبنية على دراسات وافية، تستصحب تجارب الماضي والحالة الراهنة وآفاق المستقبل والعوامل الاقتصادية والاجتماعية. ويعزى غياب الخطط إلى عدم توفر البيانات والإحصائيات الدقيقة عن الاحتياجات الفعلية للكوادر الفنية ومستوياتها وتخصصاتها. وأدى ذلك إلى نقص حاد في بعض التخصصات تطلب سد العجز فيها استجلاب العمالة الأجنبية.

### 4/ الهيكل الوظيفي

إن عدم وضوح الهيكل الوظيفي للتقنيين وانعدام الرؤية الواضحة لأسس ومعايير التدرج الوظيفي، وفتح فرص الترقى وعدم توفر شروط خدمة جاذبة لخريجي التعليم التقني، كل ذلك أدى لهجرة العديد من التقنيين بحثاً عن فرص عمل وراتب مجزية، واتجاه البعض منهم إلى ترك الخدمة والانخراط في مجال الأعمال الحرة، وأحياناً لا يكون لهذه الأعمال علاقة بالدراسة التي تلقوها. ومن استمر منهم بقى مضطراً دون حافزٍ يحثه على الانجاز.

### 5/ المنهج والبرامج

بالإضافة إلى عدم مواكبة البرامج والمناهج لاحتياجات سوق العمل، هنالك عيوب في المنهج الذي تم إعداده والذي يهدف إلى إعداد الطالب ليتمكن من مواصلة تعليمه لنيل درجة البكالوريوس، بدلاً عن التركيز على تخريج التقني المقدر والكفاء. فكان التشابه بين مقررات الدبلوم التقني والبكالوريوس، لا فرق بينهما إلا في الكم، وكثيراً ما يقوم أستاذ واحد بالتدريس هنا وهناك وبأسلوب واحد مما يقوي الرغبة لدى الطلاب للمواصلة للبكالوريوس، فيهمل اكتساب المهارات اللازمة للتقني.

إن المعايير العالمية لنسب مكونات برامج التعليم التقني هي:

- علوم إنسانية 10 - 20%

- علوم أساسية 20 - 30%

- علوم تقنية تخصصية 50 - 70%

على ألا يقل الجانب العملي عن 50% من البرنامج.

### 6/ الأستاذ الجامعي

عدم توفر الأساتذة المؤهلين والمدربين لتمليك الحرف والمهارات لطلاب التعليم التقني. إن الأستاذ الجامعي والبيئة الجامعية غير معدة لإعداد الطالب التقني، وهذا يشدد على ضرورة بناء مسار فني تقني يكون مؤهلاً لأداء هذا الدور.

### 7/ دور القطاع الخاص

ضعف مشاركة القطاع الخاص بصورة فاعلة في التخطيط لسياسات التعليم التقني، وعدم إبداء رأيه في الاحتياجات والتخصصات المطلوبة (وقد يكون ذلك ناتجاً عن تغييبه).

### 8/ النظرة الاجتماعية السالبة.

**التوصيات :-**

إن إخراج التعليم الفني والمهني من هذا الواقع الذي لا يلبي احتياجات البلاد، والنهوض به ليتمكن من أداء دوره المنتظر في التنمية المستدامة، يتطلب تضافر جهود مختلف الجهات التي تقع على عاتقها مسئولية تطوير هذا النوع من التعليم.

**1/ تطوير برامج التعليم الفني والتقني**

إن عملية تطوير البرامج عملية دورية مستمرة، وتتضمن وضع معايير لقياس الأداء وضبط تنفيذ البرامج، ويجب ربط المنهج في التعليم الفني بمنهج التعليم التقني، مع ضرورة أن يكون المنهج مواكباً للتطورات التقنية المستمرة والمتسارعة وأن يواكب كذلك المناهج المماثلة عالمياً والتطور الحادث والمتوقع. ولا بد من تكامل المنهج وتوفير المرشد التقنية التي تبين كيفية تطبيقه. إن تطوير البرامج يبنى أساساً على مهام التقني والقدرات والمهارات المطلوب اكتسابها من خلال برنامج إعداده، وبناء على ذلك يتم تحديد شروط القبول ومحتوى وطول البرنامج، إن مهمة إعداد المنهج يجب أن يقوم بها متخصصون في مجال التعليم والفني والتقني وفي مجال التربية ولكن ينبغي إشراك متخصصين من ذوي الخبرات في سوق العمل بالإضافة إلى أصحاب العمل والمجالس المهنية. كما يجب ألا تقل نسبة الدراسة التطبيقية في المنهج عن 50%.

ولا بد أيضاً من القيام بمراجعة دورية على فترات مناسبة بهدف التقييم والتقويم، وذلك لمواكبة التطور في المهنة وفي وسائل التدريب، والتغييرات في متطلبات سوق العمل، والاستجابة للملاحظات المقدمة من المتخصصين والمخدمين.

**2/ إعداد هيئة التدريس ومعاونتهم**

إن أجهزة التدريب والتعليم تتحمل عبء الربط بين طلب سوق العمل من المعارف والمهارات العملية، ومناهج وبرامج تعليم وتدريب تقدم مخرجات مستوفية لحاجات هذا الطلب. فينبغي اختيار تقنيين نالوا قسطاً مناسباً من الخبرات العملية وإعدادهم إعداداً متميزاً للقيام بالعملية التعليمية والتدريبية. إن التدريب يعتبر نقلة نوعية للفرد في الحياة العامة ويهدف إلى رفع الكفاءة وتخفيض التكلفة سد النقص في التخصصات النادرة. ونجد أن ضعف الأجور في مجال التعليم مقارنة بالقطاع الخاص، وتدهور بيئة العمل كلها عوامل أدت إلى نفور العديد من الكفاءات وهجرتها، مما يتطلب المعالجة العاجلة باستحداث حوافز جاذبة مثل السكن ووسائل الحركة، وتحسين بيئة العمل بالإضافة إلى الراتب المجزي.

**3/ وضع مؤشرات السلم التعليمي الفني والتقني**

إن وجود السلم التعليمي الفني والتقني ضرورة تقتضيها الحاجة لربط التعليم بالتطبيق العملي، وقد قام المجلس القومي للتعليم الفني والتقني بوضع مسار جديد للسلم التعليمي الذي يحقق الربط والتكامل بين برامج التعليم الفني وبرامج التعليم التقني حتى مرحلة الدراسات العليا، مع دعمه بتشريعات للخريجين بغرض تحسين أوضاعهم، كل ذلك من شأنه إزالة النظرة الاجتماعية الدونية لهذا النوع من التعليم حيث أن الفرصة سانحة للطالب التقني لنيل أعلى الدرجات العلمية.

هذا السلم التعليمي يتكون من:

(1) تعليم الأساس 8 سنوات.

(2) المدرسة الثانوية الفنية بمساراتها المختلفة 3 سنوات.

(3) الكلية التقنية بمساراتها المختلفة كحد أدنى 3 سنوات.

(4) الماجستير التقنية وفق برامج معهد ماسيتوتش للتقنية MIT.

(5) الدكتوراه التقنية وفق برامج معهد ماسيتوتش للتقنية MIT (المجلس القومي للتعليم الفني والتقني، 1999).

#### 4/ توفير الدعم والموارد المالية

لابد من دعم الدولة بمؤسساتها المختلفة للتعليم الفني والتقني لما له من أهمية قصوى على المستوى القومي، إن تمويل الدولة لهذا النوع من التعليم ضروري وحيوي فهو في أحد جوانبه يترجم اهتمام الدولة به وجديتها في تطويره ليلعب دوره المنشور في إحداث التنمية.

كما أن الدولة يمكن أن تلعب دوراً مؤثراً في الحد من استجلاب العمالة الأجنبية، بأن يكون ذلك وفقاً على تخصصات محددة تثبت دراسة سوق العمل القصور فيها، وأن تعمل على تأهيل الكادر الوطني في هذه التخصصات لسد حاجة السوق المحلية منها مستقبلاً، كما يمكن الاستفادة من المنح والقروض الخارجية والتي تقدمها دول صديقة ودول تربطنا بها شراكات اقتصادية (مثل الصين وماليزيا)، إلى جانب الدعم المادي والفني الذي يمكن أن تقدمه المنظمات الخارجية.

وجانب آخر من دعم الدولة يتمثل في إعفاء الآلات والمعدات والوسائل المستخدمة في العملية التعليمية من الجمارك، إلى جانب الإعفاءات الضريبية وتشجيع القطاع الخاص للاستثمار في هذا المجال. تحفيز كبار المخدمين والشركات ذات الثقل في سوق العمل (مثل شركات البترول والاتصالات)، على إنشاء المؤسسات التعليمية التقنية التي تؤمن لها وللقطاع الاقتصادي كله احتياجاته من الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، فدور القطاع الخاص في تمويل التعليم الفني والتقني يأتي مكملاً لدوره في التخطيط ووضع البرامج وتحديد الاحتياجات الفعلية بسوق العمل من المهارات والتخصصات المختلفة.

#### 5/ الهيكل الوظيفي المناسب وشروط الخدمة المجزية

يحقق التقني الربط بين الاختصاصيين والعمال في المنظمة، فهو يشارك الاختصاصيين في مهام التصميم والتخطيط والتقييم ويشارك العمال في الإعداد والتنفيذ. ويعتبر خريجو التعليم الفني والتقني من الكوادر النادرة، في مقابل ازدياد الطلب على هذه الكوادر في السوق المحلية والخارجية، ولكي يصبح سوق العمل الداخلي جاذباً لهؤلاء الخريجين يجب أن تعمل المؤسسات والهيئات على استقطابهم للعمل فيها ببناء هيكل جاذب تفتح فيه الفرص للتزقي لأعلى الدرجات العلمية، بالإضافة إلى شروط خدمة مجزية تعمل على استقرارهم وحفزهم وتشجيعهم على الاستقرار.

#### 6/التجارب العالمية

يجب إطلاع القائمين على الأمر على التجارب العالمية في مجال التعليم الفني والتقني، والاستفادة منها خاصة فيما يتعلق بمشاركة القطاع الخاص في تخطيط وتمويل التعليم الفني والتقني (مثل التجربة الماليزية والتجربة الهندية). مع ضرورة مواكبة المعايير والمقاييس العالمية في إعداد المناهج والمقررات وإعداد وتأهيل وتدريب العاملين بالتعليم الفني والتقني وفق تلك المعايير.

#### 7/ بيئة العمل الجاذبة

يتحتم على الدولة العمل على ترغيب الطلاب وحفزهم وتشجيعهم للانخراط في التعليم الفني والتقني، وذلك من خلال ترقية البيئة التعليمية والاهتمام بالبنيات التحتية، بإنشاء المباني الجديدة بالموصفات المطلوبة وتعهد القائمة بالصيانة الدورية وصيانة الأجهزة والمعدات وتطويرها، وتكثيف فرص التدريب الداخلي والخارجي. كما يمكن إعفاء الطلاب من الرسوم الدراسية وتوفير السكن والإعاشة وغيرها من المعينات التي تجعل من بيئة التعليم الفني والتقني بيئة جاذبة.

### 8/ نشر ثقافة التعليم التقني

استخدام وسائل الإعلام المختلفة في برامج التوجيه والإرشاد التقني والمهني بهدف نشر الوعي وتعزيز مكانة التعليم التقني في المجتمع، والتأكيد على أن دور التقني مكمل لدور المهني والحرفي وليس منافساً لأي منهما. ولكل أهميته التي يجب أن توضع في الاعتبار وخصوصيته التي يجب تقديرها وانعكاس ذلك على العائد المادي والأدبي، وتأسيس ذلك بإبراز القيم الإسلامية التي تعلي من قيمة عمل اليد وتحت على إتقان العمل كما في الحديث: " ما أكل ابن آدم طعاماً خيراً من عمل يده وإن نبي الله داؤود كان يأكل من عمل يده". وأيضاً: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". كل هذا بالإضافة إلى النقاط السابق ذكرها- من شأنه أن يرسخ لفهم متقدم من المجتمع للتعليم الفني والتقني وأن يغير النظرة الدونية تجاهه.

### المراجع

- (1) عثمان محمد علي شرفي، تعريف التقني ووصفه، ورشة عمل عن التعليم التقني الهندسي، 1998.
- (2) عثمان محمد علي شرفي، التعليم التقني في السودان، تقرير للمكتب الإقليمي لليونسكو، 1995.
- (3) أ.د عبد الباقي عبد الغني، واقع التعليم التقني في إطار التعليم العالي الأهلي والأجنبي حاضر ومستقبل التعليم التقني الاقتصادي والاجتماعي ، إدارة التعليم التقني بالتعاون مع جامعة الجزيرة، أغسطس 1998م.
- (4) محمد صديق محمد حسن، العلم والتكنولوجيا من أجل التنمية، مجلة التربية، قطر .
- (5) عبد الرحمن أحمد عثمان، مفاهيم التعليم التقني والمهني والفني في العلوم الإنسانية، عقباته وإشكالياته بالسودان، أوراق ورشة العمل حول حاضر ومستقبل التعليم التقني، أغسطس، 1998.
- (6) عمر أحمد التهامي، نحو شراكة فاعلة بين الدولة والقطاع الخاص في السودان للاستثمار في التعليم الفني والتقني، ورقة عمل، 2007.
- (7) تقرير اللجنة المكلفة بدراسة مشروع قانون المجلس القومي للتعليم الفني والتقني ديسمبر 2006م.
- (8) محمد رشاد الحملوى، محاضرات في الإدارة الصناعية، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة: 1981م
- (9) شوقي حسين عبدا لله إدارة ،وظيفة الإنتاج , دار النهضة العربية , القاهرة :1994م.
- (10) توفيق القيسي ,المشروع الاقليمي لتطوير المهارات بالدول العربية ,برنامج الامم المتحدة الانمائي 1989م.
- (11) د.الشيخ المجذوب محمد على ,الواقع والتحديات المستقبلية للتعليم في السودان ,ورقة عمل ,الخرطوم :1999م.
- (12) محمد عبدالله خير الله ,واقع ومستقبل التعليم الفني والمهني في السودان ,الخرطوم :1999م.
- (13) د.زكي مكي اسماعيل ,ادارة الانتاج والعمليات ,مطابع السودان للعملة ,الخرطوم:2010م.
- (14) زكي مكي اسماعيل ,ادارة الموارد البشرية ,مطابع السودان للعملة ,الخرطوم :2009م.
- (15) زكي مكي اسماعيل , معوقات الصناعة بالسودان , ورقة علمية لورشة عمل , مركز تطوير الإدارة بالخرطوم , الخرطوم : 2013م .
- (16) فؤاد القاضي , الكفاية الإنتاجية بين المفهوم والتطبيق , مطبعة كلية التجارة جامعة عين شمس , القاهرة:2009م .

# مشكلات تجارب المؤسسات المحلية لتطبيق نماذج الجودة الشاملة بالسودان

تجربة الهيئة القومية للكهرباء وسوداتيل

أ.د. زكي مكي إسماعيل  
د. فضل عبد الله فضل بحر



## مستخلص الدراسة

- إن بروز مفاهيم العولمة والتحرير الاقتصادي، ومبادئ منظمة التجارة العالمية القائمة علي أسلوب المنافسة الحرة واقتصاد السوق، دفع المنظمات الإنتاجية والخدمية لتطوير مستويات أداء وجودة عملياتها حتى تتمكن من المنافسة علي المستوى الوطني والعالمي.
- شهدت السنوات الأخيرة وعياً متنامياً من قبل واضعي السياسات ومنتخذي القرارات بالقطاع العام والخاص بالدول النامية، بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق معدلات الأداء العالية، لضمان تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية.
- تناولت هذه الورقة جوائز الجودة الشاملة متمثلة في جائزة ديمنج للجودة في اليابان، الجائزة الأوربية، الجائزة الأمريكية وجائزة السودان للجودة والامتياز باعتبارها نموذجاً لجوائز الجودة الشاملة بالدول النامية .
- تناولت الورقة بإيجاز كدراسة حالة نتائج تجربة الهيئة القومية للكهرباء في تطبيق النموذج الأوربي لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة لتجربة شركة سوداتل السودانية لتطبيق ادارة الجودة الشامل
- اتبعت الدراسة الاساليب العلمية المتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الاحصائي
- اثبتت الدراسة الفروض التي بنيت عليها من خلال النتائج التي توصلت اليها كما قدمت توصيات تسهم في حل المشكلة .
- تمثلت مشكلة الدراسة في مواجهة المؤسسات السودانية للكثير من التحديات المتمثلة في ارتفاع تكلفة الإنتاج وانخفاض جودة المنتج وعدم رضا العميل بالجانب الآخر .
- كما تمثلت فروض الدراسة في عدم قدرة المؤسسات موضع الدراسة علي مواجهة التحديات التي تعترضها ، وان إتباع هذه المؤسسات بمعايير جوائز الجودة الشاملة في أدائها يؤدي إلى تحسين الأداء والارتقاء به وبالتالي الزيادة من قدرتها على مواجهة التحديات .

## الإطار العام للدراسة :

### مقدمة

وتمثلت معوقات التطبيق في ارتفاع تكلفة الإنتاج وانخفاض جودة المنتج وعدم رضا العميل بالجانب الاخر .. كما تمثلت فروض الدراسة في عدم قدرة المؤسسات موضع الدراسة على مواجهة التحديات التي تعترضها . وان اتباع هذه المؤسسات بمعايير جوائز الجودة الشاملة في ادائها يؤدي الى تحسين الاداء والارتقاء به وبالتالي الزيادة من قدرتها على مواجهة التحديات .

### مقدمة:

برنامج الجودة الشاملة يعبر عن نظام متكامل يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر في كل الأنشطة التي تمارسها المنظمة. وقد أصبحت الجودة هي المحدد لنجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية أو الخدمية في عالم اليوم،

وتعتبر الوسيلة الرئيسية لإرضاء العميل وزيادة الإنتاج، وكذلك تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الأرباح على المدى الطويل. ولا شك أن كل ذلك إنما يمثل تحقيق أهداف المنظمة وحصولها على الميزة التنافسية. لكل ما سبق تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة من القرن الماضي بنظام الجودة الشاملة، مما حدا ببعض الجهات لوضع جوائز للمؤسسات والشركات التي تؤدي أعمالها بطريقة مميزة، مما ينعكس ذلك على منتجاتها الجيدة التي تؤكد رضا الجمهور لها.

تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي، وهذا ما جعل معظم الدول تهتم بالجودة والامتياز ووضعت جوائز للمنظمات التي تحقق أداءً متميزاً ومتمرداً في منتجاتها، ونتيجة لذلك الأداء الشامل تتال رضا عملائها في الداخل والخارج. وتتناول هذه الورقة بعض هذه الجوائز الدولية متمثلة في جائزة ديمنخ للجودة في اليابان، والجائزة الأوربية، والجائزة الأمريكية وجائزة السودان للجودة والإماتياز .

#### طبيعة المشكلة :-

إن عملية النهوض بالمؤسسات وجعلها قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي الهائل وبما يمكنها من الاستمرار والنمو في هذا الإيقاع السريع لقطاع الأعمال، يتطلب منها باستمرار العمل على تطوير أدائها وتجويده للمحافظة على شريحة المتعاملين بمنتجاتها، وبالفعل واجهت المؤسسات السودانية الكثير من التحديات التي شكلت مهدداً حقيقياً لبقائها في وقت لجأت فيه الكثير من الدول إلى خصخصة العديد من المؤسسات الخدمية الهامة ولم تسلم من ذلك قطاعات هامة وحيوية كقطاع التعليم والصحة والاتصالات والمواصلات والطاقة المحركة وغيرها . ومن تلك المنظومة في قطاع الأعمال واجهت الهيئة القومية للكهرباء ارتفاع تكلفة الخدمة وانخفاض جودة المنتج والشكوى المتكررة من العملاء بالإضافة إلى القطوعات المتكررة والمزعجة في الإمداد مما اثر سلباً على أكثر القطاعات حيوية في الاقتصاد السوداني ومازالت هذه المشكلات تواجه الهيئة القومية من جهة والقطاعات المتأثرة بامدادها من جهة اخرى .

وبالجانب الآخر واجهت أيضا مؤسسة سودائل للاتصالات من مشكلات ارتفاع أسعار الخدمة وعدم قبولها من جانب المستهلكين من جهة وظهور منافسة شرسة بهذا القطاع مثلت تحديا جديدا على الشركة المعنية، مما تطلب منها ضرورة إتباع سلوكا إداريا فعالاً للمحافظة على بقائها ، وكانت كل من المؤسستين رائدة في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة كمنهجاً للخروج بها إلى بر الأمان والتقدم في قطاع الأعمال .

#### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تجربة المؤسسات السودانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج للأعمال في مواجهة التحديات التي تواجهها والنهوض والنمو بها ، وذلك من خلال تشخيص المشكلة وصولاً لأسبابها بطريقة علمية.

#### فرضيات الدراسة:

- ١- الالتزام بتطبيق معايير جوائز الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة قدرة المؤسسات على مواجهه التحديات التي تقلل من قدرتها على تحقيق الفعالية .
- ٢- ترجع أسباب عدم قدرة المؤسسات موضع الدراسة على مواجهة التحديات التي تعترضها لأسباب انخفاض جودة المنتج وارتفاع تكلفته وعدم رضا العميل .

### اهمية الدراسة:

تتبع اهمية هذه الدراسة من اهمية دور المنظمات الاقتصادية ودورها في دعم الاقتصاد بالسودان في ظل التحديات التي تواجه هذه المنظمات .

### منهجية البحث :

يتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بجانب المنهج الاحصائي

### مصادر جمع البيانات :

المصادر الثانوية : المراجع ، الكتب ، الرسائل والمجلات العلمية ،التقارير .

المصادر الأولية : الاستبانة ،السجلات ، الملاحظة والمشاهدة .

### حدود الدراسة

المكانية : مؤسسات القطاع العام والمشارك المتمثلة في الهيئة القومية للكهرباء وشركة سوداتل .

الزمانية : ٢٠٠٩ - ٢٠١١ م .

### الجزء الأول

#### الدراسة النظرية :

#### جوائز الجودة الشاملة:

منذ ظهور نظريات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في النصف الثاني من القرن العشرين اتجهت المنظمات بل الدول نحو تطبيق هذا الاسلوب لإدارة الاعمال بطريقة اكثر فعالية. فظهرت بذلك العديد من المنظمات التي تتبنى معايير الجودة الشاملة ومن ثم تسمى الجوائز لهذه السلوكيات بحيث تشرف هذه المنظمات على تطبيق هذا الاسلوب الاداري المتفرد لتحسين اداء الاعمال. ثم تمنح هذه المنظمات شهادة لكل منظمة تلتزم بتطبيق هذه المعايير في ادائها. فظهرت جوائز الجودة اليابانية منها والاوربية والامريكية وغيرها من الجوائز. وفيما يلي تستعرض الدراسة اربعة نماذج لهذه الجوائز موضحة المعايير التي تحدها كل جائزة .

#### **اولا: جائزة ديمينج للجودة الشاملة باليابان Deming**

وضعت الحكومة اليابانية جائزة للجودة الشاملة تحمل اسم العالم الأمريكي ديمينج تقديراً لمجهوده في ذلك المجال في اليابان. وقد اعتمدت من اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين. وقد ازدادت أهمية تلك الجائزة في اليابان لعاملين هما:

- كونها تساعد بالتعريف ببرامج الجودة الشاملة، وذلك بوضع الخطوات الانتاجية والادارية اللازمة في الشركات والمؤسسات والتي تظهر بصورة واضحة في جودة منتجاتها ونشاطاتها.
  - دعم الحكومة اليابانية لكافة المؤسسات والشركات والمصانع باعتماد نظم الجودة في وحداتها.
- وحتى يتسنى لنا الوقوف على تلك الجائزة لابد من بيان العناصر والمعايير التي اعتمدت لقياس الجودة الشاملة والتي تتلخص فيما يلي:

العناصر الأساسية التي تعتمد عليها جائزة ديمنج للجودة الشاملة:

#### البند الأول: السياسات

والتي تشمل على:

- سياسة الجودة وضبط الجودة وموقف القيادة من الوضع الإداري، تقييم الأهداف والأولويات، الطرق والعمليات المتبعة في وضع السياسات، علاقة هذه السياسات بالخطط (طويلة وقصيرة الأجل)، الاتصالات وكيفية تحقيق هذه السياسات، قدرة القيادة التنفيذية بالمنظمة.

#### البند الثاني: التنظيم

ويشتمل على:

- الهيكل التنظيمي ووضع العاملين وضع مجالس الجودة فيه، مسؤولية العاملين وتحديدها، التنسيق بين الإدارات المختلفة، وضع مجالس الجودة ولجان المشروع، وضع النشاط للموظفين، العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

#### البند الثالث: المعلومات

وتشتمل على:

- طرق جمع المعلومات الخارجية وكيفية الاتصال بالأطراف الخارجية، طرق جمع المعلومات الداخلية وكيفية الاتصال بين العاملين، الإلمام بمعرفة استخدام الأساليب الإحصائية وكيفية تحليل البيانات، كيفية الحصول على المعلومات.

#### البند الرابع: المعايير

وتشتمل على:

- النظم المعيارية للأداء ، كيفية عمل المعايير ومراجعتها وتطبيقها، معايير الأداء الحقيقي وكيفية مطابقتها مع الخطط الموضوعية، محتويات المعايير، تطوير وتحسين معايير الأداء.

#### البند الخامس: الموارد البشرية

وتشتمل على:

- خطط التعليم والتطوير والتدريب والنتائج المرجوة، فهم مفهوم ضبط الجودة لدى العاملين وشعورهم بمسؤولية الوظيفة والجودة، تعريف الفرد بأهميته وتركيزه الذاتي، والتطوير بالإضافة إلى فهم العمليات الإحصائية وكيفية استخدامها، وضع حلقات الجودة وتطويرها وطرق التحسين، تطوير العاملين من خلال عملهم بالمنظمة.

#### البند السادس: توكيد الجودة

يشتمل على:

- نظام برنامج توكيد الجودة ، تشخيص عمليات ضبط الجودة، نظام التطوير التكنولوجي للآليات وتطوير المنتجات، نظم ضبط العمليات، نظم تحسين العمليات وتحليلها وقدرتها على الأداء، حالة آليات الإنتاج، أدوات القياس، المورد، حالة المستودعات، النقل، نشاط المبيعات والخدمات، حماية البيئة، واقعية المنتجات وتقبل العميل لها.

### البند السابع: الصيانة

وتشتمل على:

- قياس دوران عملية التحسين، طرق تحديد العناصر أو المساحات التي تحتاج إلى ضبط مستوياتها، استخدام أدوات الضبط ، استخدام القياس الثابت والمؤقت ، نظام تشغيل العمليات مقابل التكاليف، الجودة، التسليم.....الخ، علاقة نظام الجودة مع أنظمة التشغيل الأخرى.

### البند الثامن: التحسين

وتشتمل على:

- طرق اختيار المواضيع (العمليات المهمة، الأولويات)، ربط عمليات الطرق التحليلية مع استخدام التكنولوجيا، استخدام الطرق الإحصائية في معرفة الأسباب، اعتماد نتائج التحسين والإبقاء عليها، مساهمة أنشطة ملفات الجودة في التحسين.

### البند التاسع: المؤثرات

وتشتمل على:

- الجودة، التكاليف، الربح، السلامة، البيئة.  
- الآثار غير المتوقعة، كيفية قياس الآثار وإدارتها، رضا العاملين والعملاء، التداخل بين المنظمة والمنظمات الأخرى..

### البند العاشر: التخطيط

ويشتمل على:

- مدى التمسك بالخطط الراهنة، الخطة المستقبلية في التحسين، امتداد أثر التغيير على البيئة الاجتماعية، احتياجات العميل التخطيط المستقبلي للعملاء.  
قائمة مراجعة أداء الإدارة وفق جائزة ديمنج للجودة (١)  
وتشتمل قائمة مراجعة الأداء لهذه الجوائز على اثاره مجموعة من الأسئلة والاجابة عليها من واقع التطبيق لكل بند من بنودها السابقة وهي (الاستيعاب، السياسات، التنظيم، الموارد البشرية، التطبيق، المشاركة الاجتماعية، مستقبل الرسالة) .

(١) فرانسيس ماهوني وكازى جى بور (ثلاثية ادارة الجودة الشاملة) تعريب عبد الحكيم احمد الخزامى دار الفجر للطباعة والنشر الطبعة الثانية، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ١٠٩ - ١١١

### ثانياً: النموذج الأوربي للجودة و الامتياز : ( EFQM 2003 )

وقد اعتمدت هذه الجائزة في العام ١٩٩١م وذلك بغرض تشجيع وتطوير مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات والشركات في أوروبا. وينقسم هذا النموذج إلى قسمين هما الوسائل والنتائج والتي نوضحها في فروع على نحو ما يلي:

#### الفرع الأول: الوسائل

وهي تشمل على عدة عناصر تتلخص في القيادة وإدارة الموارد البشرية والسياسات والاستراتيجيات والموارد والشركات والعمليات.  
والجدير بالذكر أن تلك العناصر السابقة تعد من أهم الوسائل اللازمة لتحقيق النتائج الجيدة الناتجة من عملية تحويل المدخلات إلى المخرجات.

#### الفرع الثاني: النتائج

وهي تشمل على رضا العاملين ورضا العملاء والتأثير في المجتمع ونتائج أداء الأعمال.  
الفرع الثالث: معايير الجودة الأوروبية (1)

الجائزة الأوروبية للجودة والامتياز تعتمد في قياسها للجودة على عناصر نتناولها في البنود التالية:  
**البند الأول: القيادة (١٠%)**

ويتم تحديدها من واقع البيانات التالية:

- دعم القيادة واندماجها في برنامج الجودة ، خلق ثقافة الجودة الشاملة في المنظمة ، بمجهودات العاملين وتمكينهم ومكافأتهم حسب أدائهم وتقدير جهودهم
- في شكل أفراد أو جماعات، الاعتراف، دعم برنامج الجودة الشاملة بالموارد اللازمة، بناء علاقة شراكة بين المنظمة والموردين والعملاء، نشر ثقافة الجودة الشاملة خارج حدود المنظمة.

#### **البند الثاني: السياسات والاستراتيجيات (٨%)**

ويكمن تحديدها من خلال الأسئلة الآتية:

- كيف تصمم السياسات والاستراتيجيات على نهج إدارة الجودة الشاملة ؟
- كيف يتم تكوين السياسات والاستراتيجيات بناءً على المعلومات التي تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة ؟
- كيف تكون السياسات والاستراتيجيات أساسية للخطط وكم يتم مراجعتها والتلاحم بينها ؟

#### **البند الثالث: إدارة الموارد البشرية (٩%)**

ويتم تحديدها من واقع الأسئلة التالية:

- كيف يتم التحسين المستمر للعاملين ؟
- كيف يتم تحديد المهارات والقدرات للأفراد وتطويرها عن طريق التدريب والتطوير لزيادة خبرات ومهارات العاملين ؟
- كيف يتم الاتفاق بين الأفراد وفرق العمل على بناء الأهداف وتحسين الأداء المستمر ؟
- كيف يتم مشاركة العاملين واعطائهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات ؟
- كيف تتم عملية الاتصال في داخل التنظيم رأسياً وأفقياً ؟

#### **البند الرابع: الموارد (٩%)**

وتتحدد من إدارة بعض العناصر التي تتلخص فيما يلي:

- الموارد المالية.
- نظم المعلومات.
- الموارد المادية (الأصول الثابتة والأصول المتداولة).
- التطبيق التكنولوجي.

#### **البند الخامس: العمليات (١٤%)**

وتكون بالإجابة على التساؤلات الآتية:

- كيف تكون العمليات مهمة لمنظمات الأعمال ؟
- كيف تدير المنظمة عملياتها بانتظام وتغذيتها المرتدة؟



**الفرع الخامس: الموارد البشرية (٨٥)**

وتتوزع درجاتها على النحو التالي:

- نظام العمل (٣٥) ، تطوير وتدريب وتعليم العاملين (١٥) ، رضا العاملين (٣٥).

**الفرع السادس: إدارة العمليات (٨٥)**

وتتوزع درجاتها على النحو التالي:

- عمليات الإنتاج والخدمة (٥٥) ، عمليات التوريد (علاقة المنظمة بالموردين) (١٥) ، عمليات الدعم والمساندة (١٥).

**الفرع السابع: نتائج الأعمال (٤٥٠)**

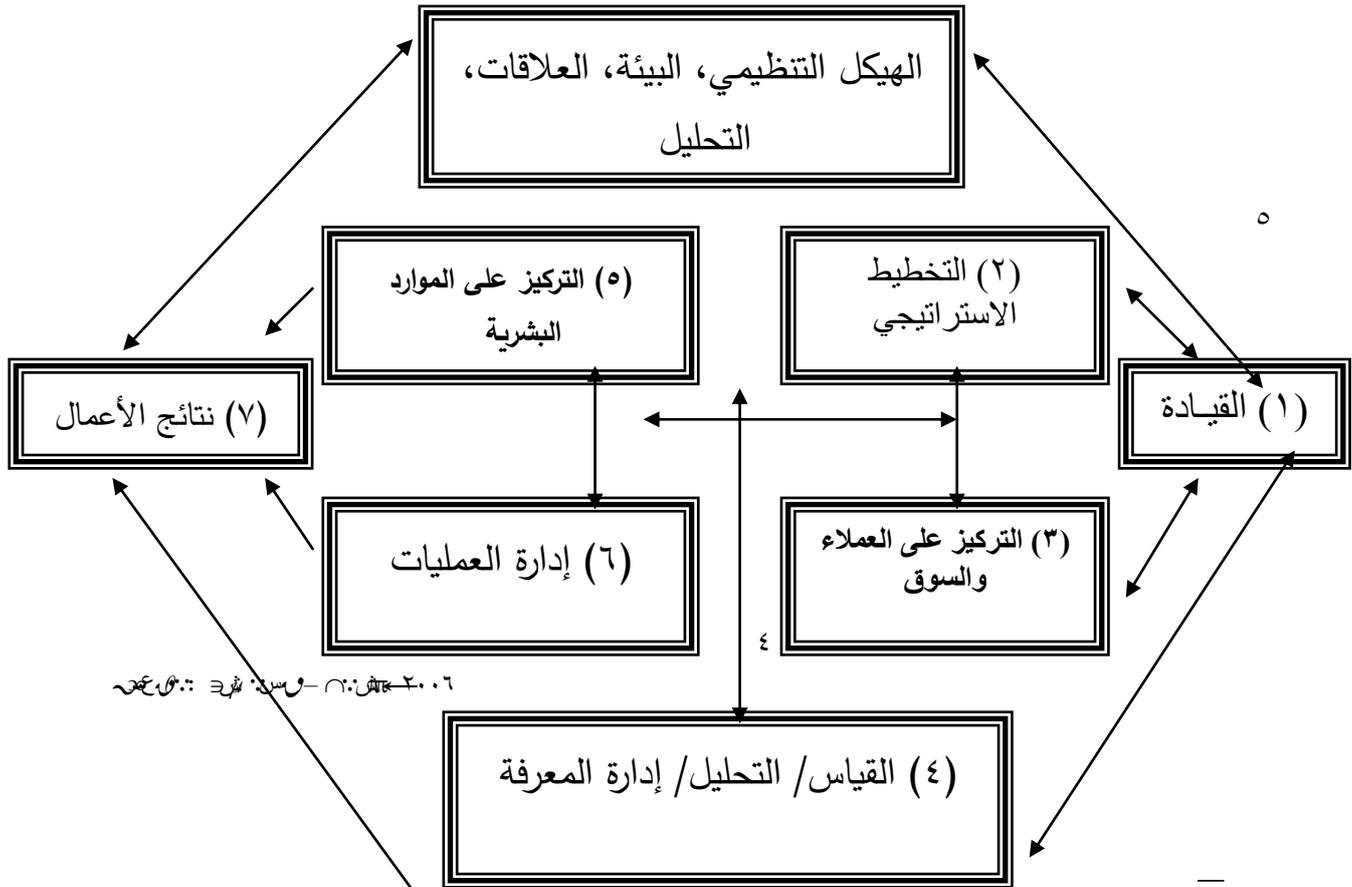
وتتوزع درجاتها على النحو التالي:

وتتوزع درجاتها على حسب نتائج القياس المختلفة على النحو التالي:

- نتائج الأداء المالي من واقع الأسواق (١١٥) ، نتائج التركيز على العملاء (١١٥) ، الأداء المالي للمنظمة (١١٥) ، نتائج رضا العاملين (٨٠) ، نتائج التأثير على المجتمع (٢٥).

ويلاحظ من خلال دراسة الشكل السابق يتضح اختلاف شكل العلاقات التبادلية بين مكونات نموذج الجائزة الأمريكية والجائزة الأوروبية، ويتبين أن متطلبات الجائزة الأمريكية تستمد مكوناتها من نقاط جائزة ديمنج.

شكل (٢) يوضح الإطار العملي لمعبرة الجائزة الأمريكية



٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ - ٢٠١١ - ٢٠١٢ - ٢٠١٣ - ٢٠١٤ - ٢٠١٥ - ٢٠١٦ - ٢٠١٧ - ٢٠١٨ - ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥

١) ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ - ٢٠١١ - ٢٠١٢ - ٢٠١٣ - ٢٠١٤ - ٢٠١٥ - ٢٠١٦ - ٢٠١٧ - ٢٠١٨ - ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥

#### رابعاً: نموذج جائزة السودان للجودة الشاملة (الزين ، ٢٠٠٦)

تم اعتماد جائزة السودان للجودة والامتياز في ١٣ يوليو ٢٠٠٤م بقرار من رئيس الجمهورية عمر حسن أحمد البشير وذلك في المؤتمر الثاني للجودة والامتياز .  
ويتم الحصول على الجائزة بواسطة التقديم عن طريق مستشارية السودان للجودة الشاملة. ويعتمد نموذج السودان في الجودة على خمسة عناصر تتلخص في الآتي:

#### البند الأول: القيادة (١٠%)

وتشتمل على المعايير الآتية:

- كيف تقوم القيادة بتطوير الرسالة والرؤية والقيم واعطاء القدوة الحسنة لثقافة الجودة والامتياز ؟
- كيف يشارك القادة بأنفسهم في تطبيق النموذج القيادي وتحسنه بصورة مستمرة ؟
- كيف يتعامل القادة مع العملاء ، الموردين ، المنظمات الأخرى في المجتمع ؟
- كيف يعمل القادة على حفز ودعم مجهود العاملين وتقديرهم والاعتراف بإنجازاتهم؟

#### البند الثاني: السياسات (٨%)

ويشتمل هذا المعيار على المعايير الفرعية التالية:

- كيف تقوم السياسات والاستراتيجيات على أساس الحاجات الحالية والمستقبلية وتوقعات الأطراف المعنية ؟
- كيف تقوم السياسات والاستراتيجيات على أساس المعلومات المستقاة من قياس الأداء وأنشطة البحوث والتعليم والابتكار ؟

- كيف تقوم المنظمة بتطوير ومراجعة السياسات والاستراتيجيات ؟

- كيف تنفذ السياسات والاستراتيجيات من خلال إطار عام للعمليات الرئيسية ؟

#### البند الثالث: الموارد البشرية (٩%)

ويشتمل هذا المعيار على المعايير الفرعية التالية:

- كيف يتم التخطيط للموارد البشرية وإدارتها ؟
- كيف يتم تحديد مستوى معرفة العاملين وكفاءاتهم والعمل على تطويرها واستمرارها ؟
- كيف تتحقق مشاركة العاملين وكيف يتم استخدامهم ؟
- كيف ينشأ حوار فعال بين المنشأة والعاملين ؟
- كيف يتم مكافأة العاملين وتميزهم ورعايتهم ؟

#### البند الرابع: الموارد والشركات (٩%)

ويشتمل على المعايير التالية:

- كيف يتم إدارة العلاقات بين الشركاء الخارجيين ؟
- كيف تتم الإدارة المالية ؟
- كيف تتم إدارة المباني والمعدات ؟
- كيف تتم إدارة الوسائل التكنولوجية ؟
- كيف تتم إدارة المعلومات والمعرفة ؟

**البند الخامس: العمليات (١٤%)**

- ويشتمل على المعايير الآتية:
- كيف يتم تحديد العمليات الرئيسية لنجاح المنظمة ؟
  - كيف يتم تطوير العمليات عند الحاجة من خلال الابتكار والابداع للوصول إلى الرضا الكامل وتحقيق القيمة المضافة للعملاء والأطراف المعنية ؟
  - كيف يتم تصميم المنتجات والخدمات وتطويرها على أساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم ؟
  - كيف يتم إنتاج وتسليم الخدمات وتوفير خدمات ما بعد البيع ؟
  - كيف تتم إدارة العلاقات مع العملاء وتقديرها ؟

**البند السادس: نتائج العملاء (٢٠%)**

- ويشتمل على المعايير الآتية:
- نظرة العملاء للمنظمة.
  - مؤشرات الأداء وهي المقاييس الداخلية التي تستخدمها المنظمة لمراقبة وتفهم وتوقع الأداء والعمل على تحسينه والتنبؤ بنظرة العملاء الخارجيين.

**البند السابع: نتائج العاملين بالمنظمة (٩%)**

- ويشتمل على المعايير التالية:
- نظرة العاملين للمنظمة.
  - مؤشرات الأداء مقاييس تستخدم لقياس رضا العاملين عن المنظمة.

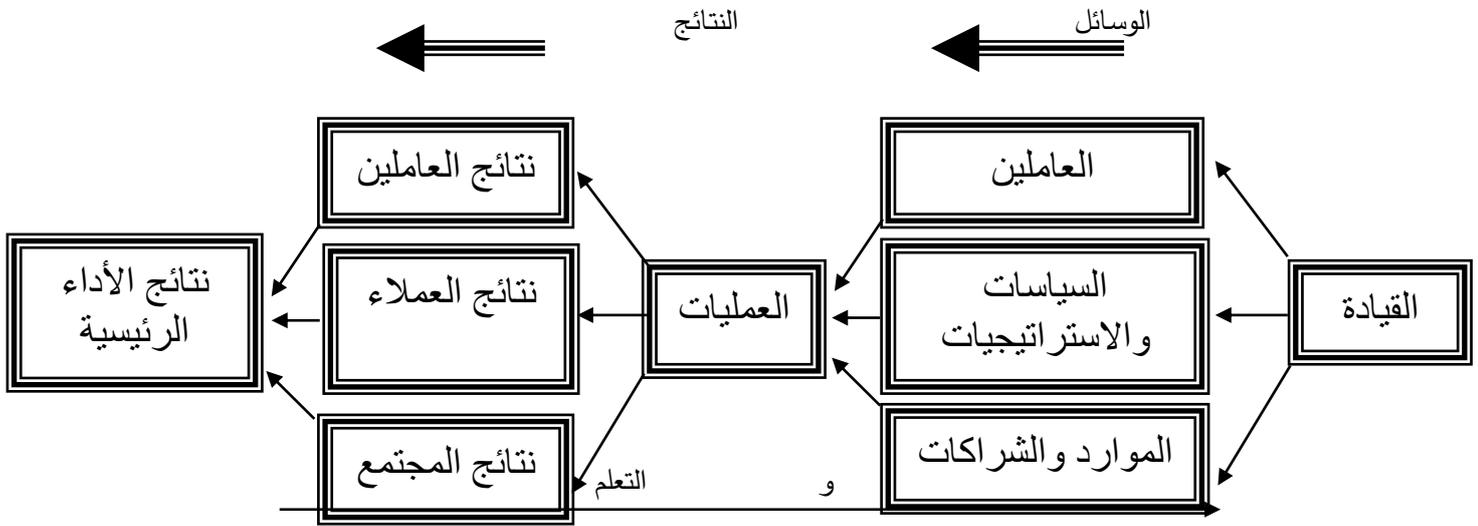
**البند الثامن: نتائج المجتمع (٦%)**

- ويشتمل على المعايير الآتية:
- نظرة المجتمع للمنظمة.
  - مؤشرات الأداء.

**البند التاسع: نتائج الأداء الرئيسية (١٥%)**

- ويشتمل على المعايير الآتية:
- الإنجازات الرئيسية للأداء.
  - مؤشرات الأداء الرئيسية.
- ويلاحظ تطابق النموذج السوداني مع النموذج الإداري للجودة الشاملة والامتياز، وذلك من خلال اتجاه العلاقات التفاعلية في كلا النموذجين بين وسائل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونتائج الأداء الرئيسية واحدة، والرسم التالي يوضح النموذج السوداني لجائزة الجودة والامتياز.

شكل (٣) يوضح نموذج الجائزة السودانية للجودة والامتياز



المصدر: الهادي محمد التجاني (الطريق إلى الامتياز البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز مارس الخرطوم: ٢٠٠٦ ص ٣٤-٥٣

### واقع تجربة السودان لجوائز الجودة الشاملة مقارنة بجوائز ومعايير منحها بالدول المتقدمة

بعد الإطلاع على نماذج الجودة والامتياز الدولية الأربعة، يتضح للباحث أن جميع عناصرها تعتمد على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وهي المفاهيم التي نادى بها رواد الجودة الأوائل (ديمنج)، جوران، كروسبي، فيفينمبوم وايشيكاوا.

ويلاحظ في أدبياتها أنها تعتمد على الوسائل ونتائج الأعمال، وتختلف في أن لكل منها معايير خاصة في التقييم، إلا أن هنالك الكثير من نقاط الالتقاء نلخصها في الآتي:

### الأيزو ISO

اختصاراً للإيزو، ج ٩٠٠٠، وهي المعنية بمنح الشهادات للمنظمات التي تستوفي شروط الحصول عليها. وقد أقرت سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ كنموذج للجودة الشاملة تحتوي على:

- ٩٠٠٠ مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختبار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- ٩٠٠١ وهي نموذج للجودة الشاملة في التصميم وتطوير الإنتاج والتركيب والخدمات.
- ٩٠٠٢ نموذج للجودة الشاملة في الإنتاج والتركيب والخدمات.
- ٩٠٠٣ نموذج للجودة الشاملة في الفحص النهائي والاختبار.
- ٩٠٠٤ وهي إرشادات عامة لنظام الجودة الشاملة.

ويمثل الأيزو نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة الجودة من منظور شامل. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مكملية للأيزو. ونجد أن الحصول على شهادات الأيزو يعتمد على معايير تضعها وتحددها الجهات المانحة، بينما معايير الجودة في تطبيق نظام الجودة الشاملة يعتمد أساساً على رأي العميل. ومن

ناحية التطبيق فإن الأيزو تهتم ببعض النظم الفنية والإدارية، بينما يشمل برنامج الجودة الشاملة كل النظم (فنية، إدارية، اجتماعية) داخل المنظمة كما يهتم بالتكامل بين هذه النظم. كما يهتم برنامج إدارة الجودة الشاملة بخلق وترسيخ ثقافة الجودة بالمنظمة ككل، بينما تركز الأيزو على بعض الإجراءات وتوجيهات العمل لبعض النظم الفنية والإدارية، ودرجة التزام المنظمة. وفيما يلي نستعرض الدراسة أهم متطلبات تطبيق الأيزو في منظمات الأعمال:

#### ١/ مسؤولية الإدارة

- صياغة سياسة الجودة العامة ، تحديد الموارد اللازمة للحفاظ على الجودة، تعيين ممثل للجودة.

#### ٢/ نظام الجودة

تصميم نظام متكامل للجودة بالمنظمة يشتمل على:

- دليل الجودة، خطط الجودة في مختلف المجالات، تنظيم وحصر السجلات المتعلقة بالجودة، حصر كافة العمليات التي يتم تنفيذها في الخطة، سجل بمعايير الأداء والتوجيهات والتعليمات التي يجب على العاملين الالتزام بها، بيان وسجلات للتحقق من تطبيق النظام بكفاءة (السلمي، ١٩٩٥).

#### ٣/ مراجعة العقود

- التأكد من قدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات العملاء قبل الالتزام بها، يجب أن تكون الاتفاقيات واضحة ومقننة وموثقة، التأكد من أن العمل المنجز إنما هو تحقيق لطلب أو رغبة عميل.

#### ٤/ رقابة التصميم

التأكد من أن أساس العمليات الإنتاجية هو تصميم السلعة الذي يترجم رغبات ومواصفات العملاء.

#### ٥/ رقابة المستندات وضبط الوثائق

- بيان الكيفية التي تصمم وتراجع بها المستندات قبل استخدامها.  
- بيان السلطة المختصة بإجازة المستندات.  
- بيان إنشاء المستندات.  
- بيان تميز المستندات.  
- بيان قواعد تعديل وتحديث المستندات.

#### ٦/ المشتريات

- تحديد مسؤولية الشراء.  
- تحديد سلطات اعتماد المشتريات وحدود هذه السلطة.  
- وضع قواعد لاختيار مصادر الشراء.  
- وضع قواعد لتقييم الموردين وأسس التقييد في سجل الموردين.  
- تحديد سياسة المشتريات وقواعد المفاضلة بينها.  
- التأكد من أن المواد التي تم شراؤها مطابقة للمواصفات.  
- المتابعة المستمرة للموردين.

#### ٧/ متابعة المواد الموردة بواسطة العميل

- اتخاذ إجراءات استلام المواد من العميل ومطابقتها.

- التخزين المناسب.
- المحافظة على المواد وصيانتها لحين استخدامها وحفظ سجلاتها. (خضير، ٢٠٠١).

#### ٨/ تعريف المنتجات

- نظام الترقيم والترميز للمنتجات.
- وجود سجل بأرقام المعدات والأجهزة.
- توفير سجل بأرقام الأجزاء.

#### ٩/ مراقبة العمليات

- حصر وتحديد كافة العمليات وتعيين المسئول عن كل عملية.
- توفير مستلزمات كل عملية (معايير الأداء - السجلات - الإرشادات).
- تحديد نقاط الاتصال بين الإجراءات والعمليات لضمان التنسيق.
- المراجعة.
- التحقق المستمر من فاعلية التطبيق.
- استخدام نتائج مراقبة العمليات كأساس للتطوير المستمر.

#### ١٠/ الفحص والاختبار

- تحديد المستندات المستخدمة في الفحص والاختبار.
- فحص واختبار المنتجات المشتراة من الموردين.
- فحص واختبار المواد أثناء العمليات التشغيلية.
- التأكد من مطابقة المنتجات النهائية للمواصفات.
- المعلومات التي يجب تسجيلها نتيجة عمليات الفحص والتفتيش.

#### ١١/ معدات الفحص والقياس والاختبار

- حصر كافة أجهزة ومعدات الفحص والقياس والاختبار.
- إجراءات نظامية لعملية المعايرة.
- سجلات لبيان حالات الفحص والقياس والاختبار ونتائجها.
- تجنب استخدام أي جهاز للفحص والقياس والاختبار تجاوزت مدة معايرته الصلاحية للاستخدام.

#### ١٢/ موقف الفحص والاختبار

- نتائج الفحص لجميع المنتجات الواردة من الموردين الخارجيين.
- نتائج فحص المنتجات المنتجة داخلياً من الشركة.
- نتائج فحص المنتجات أثناء الإصلاح مع توفر سجلات تبين النتائج.

#### ١٣/ مراقبة المنتجات غير المطابقة

- تمييز المنتجات غير المطابقة.
- تخصيص مكان منعزل لتخزينها.
- مراجعتها لتحديد حالتها.

- تحديد معايير الإصلاح أو إعادة التصنيع.
- تحديد حدود السماح لقبول المنتجات غير المطابقة.
- تحديد إجراءات الإصلاح أو إعادة التصنيع.
- تحديد معايير التخزين للمنتجات غير المطابقة.

#### ١٤ / الإجراءات التصحيحية والوقائية

- القيام بالتسجيل المستندي لكافة الحالات التي تظهر عدم المطابقة.
- أسلوب المراقبة الذي تم بموجبه الكشف عن صور عدم المطابقة.
- سجلات يدون بها عدم المطابقة.
- تحديد الجهة المسؤولة عن الإصلاح.
- تحديد كافة الأطراف المعنية بعدم المطابقة وإجراءات متابعة الإصلاح.

#### ١٥ / معالجة وتخزين وحفظ وتسليم البضائع

- وجود أنظمة فاعلة لعمليات المناولة والتخزين والتغليف والتسليم.
- وضع تعليمات وإجراءات مكتوبة خاصة بمناولة المنتجات والمحافظة على مواصفاتها وكيفية تخزينها بالشكل الملائم وتعبئتها وتغليفها.
- تحديد الإجراءات وأنواع السجلات وعمليات الجرد وحصص الكميات ومتابعتها في أي وقت. (فرانكلين، ١٩٩٩).

#### ١٦ / مراقبة سجلات الجودة

- سجل مراجعة العمليات.
- سجلات الفحص والتفتيش والاختبار.
- سجلات المعايرة للمعدات.
- سجلات الإجراءات الوقائية والتصحيحية.

#### ١٧ / التدقيق الداخلي للجودة

- اعتماد إجراءات المراجعة من قبل الإدارة.
- إعداد التقارير عن النتائج.
- القرارات المبنية على نتائج تدقيق الجودة.
- حصر وإعداد وتدريب المدققين الداخليين.
- وضع الجدول الزمني للمراجعة الداخلية للجودة.
- نظام تسجيل النتائج.

#### ١٨ / التدريب

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تخطيط أنشطة التدريب.
- تحديد الجهات المسؤولة عن عمليات التدريب ومواصفاتها.

- إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها.

١٩ / الصيانة

- تقييم الأدوات الضرورية وتجهيزات المناولة والاختبارات اللازمة، والعمل على تأمينها.

- التأكد من سير العمل حسب المخطط وإمكانية صيانة الأعطال.

٢٠ / تقنيات الإحصاء

- استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل المعلومات الخاصة بالتسويق والإنتاج وفحص العينات.

- استخدام الأساليب الإحصائية في الأنشطة والعمليات (مثل شكاوى العملاء، مراقبة نظام الجودة وفرق

التحسين، ومواصفات المنتج وتوقع احتياجات العملاء). (حسين عبد العال، ٢٠٠٦).

## الجزء الثاني :

### دراسة الحالة:

#### التجارب السودانية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة :

لم يتوقف قطاع الأعمال السوداني من ملاحقة التطور بالدول المتقدمة حيث برزت هنالك عدة مؤسسات سودانية لنقل التجارب العالمية في هذا المجال وكانت الهيئة القومية للكهرباء تمثل الرائد في التطبيق الفعلي في مجال الجودة الشاملة كما كانت شركة سوداتل رائدة ايضاً في تطبيق الجودة الشاملة بقطاع الأعمال المشترك وفيما يلي نتناول الدراسة كل من التجريبتين.

#### أولاً تجربة الهيئة القومية للكهرباء

##### المقدمة:

منذ عهد الهيئة المركزية للكهرباء والمياه في عام ١٩٦٦م عقب صدور قانون الهيئة القومية للكهرباء في عام ١٩٨٢م سعت الحكومة لتوفير التمويل اللازم لتنفيذ خططها الطموحة الهادفة إلى توفير إمداد كهربائي مستقر يلبي احتياجات الطلب المتصاعد ومتطلبات التنمية، سواء كان هذا التمويل إقليمياً أو عالمياً بالإضافة إلى المكون المحلي. ومثل استغلال البترول في عام ١٩٩٩م تطوراً حقيقياً في هذا المجال بإضافة محطتي قري (١) ، (٢) ، لتصل سعة التوليد إلى (١٠٠٧) ميغاواط في عام ٢٠٠٤م مقارنة بـ (٥٤٧) ميغاواط في ١٩٩٢م ويمثل مشروع سد مرووي نقطة تحول جوهرياً في هذا المجال والمستقبل الواعد لسودان في مجال الطاقة.

وتعتبر الهيئة القومية للكهرباء رائدة في مجال التطبيق المنهجي لإدارة الجودة الشاملة في السودان حيث أنها أول منظمة بالسودان تقوم تحاول تطبيق إدارة الجودة الشاملة (النموذج الأوربي) على مستوى المؤسسات ورغم ما صاحب ذلك من معوقات إلا أن التجربة كانت ضخمة واستهدفت إحداث التغيير على جميع المستويات.

#### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء بالسودان

١. الترويج للثقافة.
٢. تأكيد التزام القيادة العليا.
٣. تكوين آليات التحول.
٤. التدريب على التحسين المستمر.

٥. العمل داخل الإدارات العامة.

٦. تطبيق آليات التحسين المستمر.

#### الترويج لثقافة الجودة الشاملة بالمنظمة:

- تأكيد الالتزام بالعمل بإدارة الجودة الشاملة.
- التعاقد مع خبير في المجال لترويج ونشر ثقافة الجودة الشاملة بالمنظمة.
- تدريب أعضاء الإدارة العليا والوسيط في مجال الجودة الشاملة.
- دعم ومساندة الإدارة العليا لثقافة الجودة الشاملة.

#### تأكيد التزام القيادة العليا

- تأكيد الالتزام بالعمل بإدارة الجودة الشاملة.
- إجراء الكشف العام لكيفية عمل الهيئة وتقييم وقياس أنشطتها.
- تحديد عوامل النجاح الحرجة والعمليات الحرجة.

#### ٣/ تكوين آليات التحول

في يونيو ٢٠٠٩م تم تكوين لجنة تسيير إدارة الجودة الشاملة بالهيئة وتمثل مهامها في :

- قيادة عملية التحول للعمل بنظام الجودة الشاملة.
  - توفير الموارد اللازمة.
  - إزالة العقبات وحل مشكلات التطبيق.
  - إجازة الرؤية المستقبلية وسياسات الانتقال للعمل بمنهج الجودة الشاملة وإجراءات تنفيذها.
  - تكوين فرق عمل تحسين الجودة ومتابعة عملها وإجازة توصياتها.
- وقد أنجزت اللجنة هذه المهام من خلال ورشة عمل بمدينة مدني والعديد من الاجتماعات في الفترة من ٢٠٠٩م - ٢٠١١م .

#### ٤/ التدريب على آليات التحسين

- تدريب ١٠٩ مدرباً ليقوموا بتدريب العاملين على أساسيات الجودة وآليات التحسين المستمر .
- تدريب منسقي فرق التحسين ومنسقي الإدارات على وسائل التحسين المستمر وقياس تكلفة الجودة.

#### ٥/ العمل داخل الإدارات العامة

- وهي مرحلة مفصلية وتعد من أصعب المراحل في التحول للعمل بمنهج الجودة الشاملة وارتباطها بعملية إنزال المفاهيم على أرض الواقع وقد اتبعت الإجراءات التالية لضمان تسيير عملية التحول:
- وضع الرسالة الوظيفية وخطوات التنفيذ وتحديد عوامل النجاح الحرجة والعمليات الأساسية لكل إدارة عامة.
  - تعيين منسقين للإدارات العامة.
  - تكوين مجالس جودة للإدارات العامة.

#### ٦/ تطبيق آليات التحسين

- تدريب ٢٥% من العاملين بالهيئة على آليات ووسائل التحسين المستمر .
- تكوين فرق التحسين على مستوى الإدارات العامة.

- متابعة مجالس الجودة لعمل فرق التحسين وسير برامج التحول.

#### الإيجابيات

- مشاركة العاملين.
- تصحيح المفاهيم الغير صحيحة عن الجودة.
- انتشار أساليب التحليل والاستنباط في العمل.
- زيادة البرامج التدريبية.
- توفير نسبة ٥% من موازنة الهيئة للبرنامج.

#### المعوقات

- عدم وضوح معنى التزام القيادة العليا.
- عدم توفر الوقت الكافي لعمل التحسين.
- الخلط بين الأنشطة العادية وأنشطة التحسين.
- فشل بعض مجالس الجودة في الوفاء بالبرنامج المحدد للتحول.
- عدم الدقة في تشكيل فرق التحسين.
- مقاومة التغيير.

#### تقييم تجربة الهيئة القومية للكهرباء

وفيما يلي نتائج تقييم تجربة الهيئة القومية للكهرباء في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد استند التقييم على معايير النموذج الأوربي للجودة والامتياز الذي يعتمد في قياسه للجودة على تسعة عناصر هي: القيادة، السياسات والإستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الموارد، العمليات، رضا العميل، رضا العاملين، الأثر على المجتمع والأداء.

#### ١/ القيادة

#### نقاط القوة

- تبني القيادة العليا لمنهج الإدارة بالجودة الشاملة.
- تخصيص موازنة كافية لتسيير البرنامج.
- الاهتمام بالتدريب الذي يدعم الجودة.
- بناء علاقات جيدة مع الموردين.
- الاعتراف بإنجازات العاملين وتحفيزهم.

#### نقاط التحسين

- ضعف مشاركة القادة في أنشطة التحسين وتدريب العاملين.
- عدم عمل المراجعة والتطوير للأداء القيادي.
- ليس هناك نظام تقييم وترقية للأداء يعدم التحسين.
- عدم تحديد الأولويات وعدم وجود معيار واضح لها.
- بطء الاستجابة لمتطلبات الزبائن.

- عدم وجود وحدة بحوث وتطوير.

## ٢/ السياسات والإستراتيجيات

### نقاط القوة

- بناء الخطط والإستراتيجيات من خلال معلومات دقيقة ومؤكدة وفقاً لرؤية الهيئة ورسالتها.
- مواكبة التكنولوجيا.
- الاعتماد على التقارير التحليلية للأداء.
- إعادة هيكلة ودعم كل الأنشطة.

### نقاط التحسين

- ليس هناك دليل مقارنة معيارية.
- التأكيد على ضرورة تحويل سياسة الجودة والإجراءات التفصيلية لأوامر عمل داخل الإدارات.
- ليس واضحاً استخدام أدوات الجودة في مراجعة الأنشطة.
- ضعف عملية تقييم وتحسين ومراجعة الخطط والإستراتيجيات.

## ٣/ إدارة الموارد البشرية

### نقاط القوة

- إجراء دراسات للقوى العاملة (العدد- النوع- التوزيع).
- طريق اختيار العمالة المطلوبة.
- تشجيع العاملين على التحسين والعمل بمبدأ التفويض.
- الزيارات الميدانية لمواقع العمل ولقاءات الإدارة الدورية بممثلي العاملين.
- الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم.
- تشجيع الأنشطة الاجتماعية.

### نقاط التحسين:

- عدم وضع سياسة واضحة لتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- عدم وجود سياسة واضحة للتدرج والترقي.
- عدم الوضوح في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ليس هناك قياس لمدى فاعلية التدريب.
- ليس هناك معيار واضح للتفويض.

## ٤/ الموارد:

### نقاط القوة:

- المراجعة الدورية لأداء الموازنة.
- استخدام التكنولوجيا المتطورة (الإنترنت- عداد الدفع المقدم).
- التقيد بالصرف وفق الموازنة المصدقة.

### نقاط التحسين:

- عدم وجود دليل مراجعة مالية للتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد.
- عدم الحصر الدقيق لأصول المنظمة.
- عدم توفر مؤشرات لقياس أداء الموردين.
- ليس هناك نظام واضح لعمليات الشراء.
- ضعف الاهتمام بالصيانة.

#### ٥/ العمليات:

##### نقاط القوة:

- تحديد أنشطة العمل ووضع العمليات وفق هذه الأنشطة.
- وضع أهداف مرحلية ومؤشرات لقياس الأداء.
- تفويض فرق التحسين بإدارة العمليات.

##### نقاط التحسين:

- عدم وجود دليل تحديد معايير لأداء العمليات.
- التأكد من مراعاة احتياجات الزبائن عند تحديد الأنشطة.
- ليس واضحاً تقييم العمليات الأساسية للمنظمة والإدارات العامة.

#### ٦/ رضا العميل:

##### نقاط القوة:

- درجة استجابة عالية بفتح مكاتب الدفع المقدم.
- زيادة سرعة ودرجة الاستجابة للشكاوى.

##### نقاط التحسين:

- ضعف التحسين في استمرارية التيار وعدم تذبذبه .
- ليس هناك مقاييس لفهم متطلبات رضا الزبائن وكيفية توفيرها.
- ليس واضحاً استبيان آراء الزبائن.
- ليس هناك دليل زيادة في مرونة التعامل مع الزبائن.

#### ٧/ رضا العاملين:

##### نقاط القوة:

- التحسين في العلاوات قلل من ترك العاملين للعمل.

##### نقاط التحسين:

- ضعف الاهتمام بالبيئة والسلامة.
- ضعف مساهمة المنظمة في المجتمع.

#### ٨/ الأثر على المجتمع

##### نقاط القوة:

- المساهمة في درء آثار الكوارث.

- المساهمة في التخطيط مع الجهات المسؤولة.

نقاط التحسين:

- استقصاء آراء المجتمع لمعرفة رأيه حول تأثير المنظمة.

- ليس واضحاً استخدام أساليب إدارية وحديثة (مثلاً دراسة جدوى بيئية).

٩/ الأداء:

نقاط القوة:

- تحسين نظام المعلومات.

نقاط التحسين:

- تقصير فترة معالجة شكاوى الزبائن.

- تقليل فترة توصيل الخدمات.

- تحقيق الكفاءة في استخدام الأصول.

**نتائج الدراسة للشركة القومية للكهرباء:**

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن ايجازها فيما يلي :

- كانت النتائج الهامة لدراسة حالة الشركة القومية للكهرباء كما يلي: • تمثلت نقاط القوة للادارة العليا تبنيها لمنهج ادارة الجودة الشاملة مع توفير ميزانية كافية لتنفيذ البرنامج • بجانب الاهتمام بالتدريب والاعتراف بانجازات العاملين وتحفيزهم •
- اتضح من الدراسة ضعف المشاركة للقادة في الانشطة وعدم القيام بمراجعة الاداء مع عدم الوضوح لنظام تقييم وترقية الاداء •
- عدم وجود وحدة للبحوث والتطوير • • القيام باعداد خطط استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة ومؤكدة .

**ثانياً: تجربة سوداتل**

كنتيجة للبرنامج الثلاثي للإنفاذ الاقتصادي (١٩٩٠-١٩٩٣) آلت الاتصالات إلى الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) كشركة مساهمة عامة في ١٣/٩/١٩٩٣م. ولقد ولدت (سوداتل) نتيجة دراسات وبحوث عديدة لكيفية تطوير قطاع الاتصالات بالسودان لمواكبة التطورات العالمية ودفع عجلة التنمية المستهدفة. نظام إدارة الجودة هو نظام إداري متكامل لضبط وتوجيه المنظمة فيما يخص تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وقد سعت سوداتل لتطبيق هذا النظام حتى تتمكن من تحقيق الآتي:

- زيادة رضا العملاء (الزبائن).

- إحداث تغيير إيجابي في الوضع الداخلي للمنظمة.

- تحسين وضع المنظمة التنافسي.

- تطوير أداة تسويقية مقارنة بالمنافسين.

- تحسين كفاءة العمليات الإدارية.

- التطوير المستمر للمنتجات والخدمات.

- الإجازة العلمية.

تم التعاقد مع شركة تأهيل متخصصة في مجال خدمات الجودة في نوفمبر من عام ٢٠٠٠م حيث تم الاتفاق على أربع مراحل تمت من خلال أربع زيارات ومن ثم تم استدعاء الهيئة المانحة (المعهد الوطني للجودة) للتدقيق والذي تم على مرحلتين.

**تقييم تجربة سوداتل بتطبيق برامج الجودة الشاملة**

**المرحلة الأولى ( أكتوبر ٢٠٠٩ م )**

- تم وضع خطة العمل.
- تم إنشاء أهداف وسياسة الجودة بالشركة والإدارات.
- تم الاجتماع بالمدير العام ومديري الإدارات والقطاعات التابعة لهم وتنويرهم بمتطلبات المواصفة.
- تم تحديد ممثلي الإدارات للتنسيق في متابعة تنفيذ تطبيق المشروع وشرح كيفية توثيق الإجراءات.
- تم لقاء تنويري عام عن المشروع.
- تم توثيق إجراءات العمل وترميزها بشكل موحد واعتمادها وحفظها في الحساب الآلي وإجراء الحفظ الوقائي لها.
- تم إنشاء دليل الجودة.
- تم حصر أجهزة القياس والفحص وإعداد خطط معايرتها (الهيئة الوطنية للمعايير - ٢٠٠٩م).
- تم تكليف ممثلي القطاعات بتحديد فترات حفظ السجلات لديهم وطريقة حفظها.
- تم حصر الاستثمارات المعمول بها في الإدارات وحصر جميع الكتلوجات ومواصفات الأجهزة في قوائم لمعرفة أماكن تواجدها ومسئولية حفظها.
- تم تصميم استمارة لتسجيل شكاوى الزبائن وتحديد آلية (مركز رضا المشترك) لرفع الشكاوى وتحليلها.
- تمت متابعة معايرة الأجهزة (المعهد الوطني للجودة) ووضع خطة معايرة تتناسب مع متطلبات الأجهزة، كما تم تحديد القطاع الذي يشرف على عملية المعايرة.

**المرحلة الثانية ( ٢٠١٠ م )**

- تم نشر سياسة الجودة والهيكل التنظيمي في كافة مواقع الشركة وإداراتها.
- تم متابعة تقييم أداء الموردين ومراقبة أدائهم وفتح ملف لكل مورد.
- تم إنشاء مركز رضا المشترك كآلية للتواصل مع الزبون وقياس فعالية الخدمات.
- تم تصميم استمارة لتسجيل شكاوى الزبائن، وتم توزيعها لكافة مواقع خدمات المشتركين كما تم تحديد مركز رضا المشترك لجمعها وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة.
- تم توزيع دليل الجودة على مديري الإدارات.

**المرحلة الثالثة**

- تم نشر سياسة الجودة والهيكل التنظيمي في كافة مواقع الشركة وإدارتها.
- تم متابعة تقييم أداء الموردين ومراقبة أدائهم وفتح ملف لكل مورد.

- تم إنشاء مركز رضا المشترك كآلية للتواصل مع الزبون وقياس فعالية الخدمات.
- تم تصميم استمارة لتسجيل شكاوى الزبائن، وتم توزيعها لكافة مواقع خدمات المشتركين كما تم تحديد مركز رضا المشترك لجمعها وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- تم توزيع دليل الجودة على مديري الإدارات.

#### المرحلة الرابعة (أكتوبر ٢٠١٠ م)

- تم إجراء تدقيق داخلي بواسطة خبير خدمات الجودة.
- تم إعداد تكاليفات الأفعال التصحيحية وفق نتائج التدقيق.

#### نتائج تطبيق شركة سوداتل لبرامج الايزو.

##### نتائج زيارة الهيئة المانحة للايزو لشركة سوداتل

قامت الهيئة المانحة بإجراء زيارتين اثمرت جهود الشركة وفهما على نيلها جائزة الجودة الشاملة المعنية و كانت برامج الزيارتين على النحو التالي:

##### الزيارة الأولى:

قامت الهيئة المانحة بإجراء زيارتها الاولى خلال الفترة ٦-٧ نوفمبر ٢٠٠٩م وتضمنت الآتي:

- تحديد أهداف وسياسات الجودة والمجال (محتج).
- التدقيق على المستندات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالشركة والذي شمل مراجعة (دليل الجودة، أدلة النظام " ٨ أدلة" ، أدلة إجراءات العمل).
- التدقيق على المستندات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالشركة والذي شمل مراجعة ((دليل الجودة، أدلة النظام " ٨ أدلة" ، أدلة إجراءات العمل).
- تقديم خطة التدقيق التطبيقي.
- القيام بإجراءات التدقيق ميدانياً على بعض الإدارات وأقاليم الاتصالات.
- إعلان منح شهادة الجودة للشركة وكان ذلك بتاريخ ٢٨ مارس من العام ٢٠١٠ م .

##### زيارات المتابعة

بعد أن تم منح الشهادة قامت الهيئة المانحة بإجراء زيارات متابعة خلال كل (٦) أشهر - وقد تم تنفيذها وفق

التواريخ التالية (٢٧-٣٠ أكتوبر ٢٠٠٩ م ، ١٤-١٧ أبريل ٢٠٠٩ ، ٢٢-٢٥ سبتمبر ٢٠٠٩ م) .

#### خلاصة بنتائج وتوصيات الدراسة :

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن ايجازها فيمايلي:

اولا نتائج الدراسة:

١/ كانت النتائج الهامة لدراسة حالة الشركة السودانية للكهرباء كما يلي:

- تمثلت نقاط القوة للادارة العليا بتبنيها لمنهج ادارة الجودة الشاملة مع توفير ميزانية كافية لتنفيذ البرنامج بجانب الاهتمام بالتدريب والاعتراف بانجازات العاملين وتحفيزهم .

• اتضح من الدراسة ضعف مشاركة القادة فى الانشطة وعدم القيام بمراجعة الاداء مع عدم وضوح نظام لتقييم وترقية الاداء •

- عدم وجود وحدة للبحوث والتطوير •
- قيام الشركة باعداد خطط استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة ومؤكدة •
- اجراء الدراسات للقوى العاملة وتشجيع العاملين على التحسين والتفويض •
- هنالك مراجعة دورية لاداء الموارد واستخدام تكنولوجيا متطورة •
- هنالك تحديد لانشطة العمل ووضع العمليات وفق الانشطة •
- هنالك تحسين فى علاوات العاملين مما يقلل من دوران العمل •
- المساهمة فى خدمات المجتمع •
- ب/ كما كانت نتائج دراسة حالة شركة سودا تيل كمالى:
  - هنالك تحديد للاهداف والسياسات فى مجال الجودة •
  - هنالك توثيق لاجراءات الجودة الشاملة وهنالك دليل للجودة •
  - هنالك نشر لسياسات الجودة والهيكل التنظيمى •
  - هنالك تقييم لاداء الموردين ومراقبة ادائهم وفتح ملف لكل مورد •
  - هنالك نظام لاستقبال شكاوى العملاء ودراسنها وتحليلها وايجاد الحلول المناسبة لها •
  - هنالك مراقبة للمستندات الخاصة بنظام الجودة •
  - تم منح الشركة شهادة الايزو فى العام ٢٠٠٢م •

### ثانيا: توصيات الدراسة:

- توصى الدراسة بمجموعة من التوصيات يمكن ايجازها فيما يلى:
- ا/ التوصيات الخاصة بالشركة القومية للكهرباء:
- ضرورة زيادة اهتمام الادارة العليا بانشطة التحسين والتدريب بالمنظمة •
  - العمل على تقييم الاداء الادارى باستمرار •
  - تصميم نظام لتقييم وترقية الاداء •
  - تحديد الاولويات ومعايير ادائها من جانب الادارة العليا •
  - ضرورة الاستجابة لطلبات الزبائن •
  - ضرورة تصميم بناء للخطط والسياسات من واقع البيانات السليمة والمؤكدة •
  - العمل باستمرار على مواكبة التكنولوجيا •
  - اعادة هيكلة الانشطة المختلفة •
  - العمل على تحديد سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية •
  - تحديد سياسات واضحة للترقى والتدرج الوظيفى •
  - ضرورة توفر الية لقياس مدى فاعلية التدريب •
  - العمل على تطبيق تكنولوجيا متطورة فى مجال الامداد والتسويق •

- تصميم دليل للمراجعة المالية.
- التقيد بالصرف وفق الميزانية المصدقة.
- الحصر الجيد لاصول المنظمة.
- تصميم نظام واضح لعمليات الشراء.
- زيادة الاهتمام بعمليات الصيانة بالشركة.
- متابعة اداء الموردين باستمرار.
- تحديد معايير لعمليات الاداء.
- زيادة الاهتمام بالبيئة والسلامة.
- زيادة مساهمة الشركة فى خدمة المجتمع.
- الاهتمام بدراسة البيئة والمجتمع.
- تحسين نظم المعلومات المطبقة.
- زيادة الاهتمام بدراسة مشكلات العملاء.
- زيادة الاهتمام بالكفاءة فى استخدام الموارد.
- ب/وكانت التوصيات الخاصة بشركة سوداتل كما يلي:
- العمل على زيادة رضا العملاء.
- العمل على تحسين الوضع التنافسى للمنظمة.
- تطوير الاداء التسويقى للشركة.
- تحسين كفاءة العمليات الادارية.
- التطوير المستمر للنتجات والخدمات.
- الاهتمام بمرتكزات الجودة الشاملة وتطبيقها.
- توثيق اجراءات العمل المختلفة.
- نشر ثقافة فى كافة مواقع الشركة.
- متابعة تقييم اداء الموردين.
- الاهتمام برضاء العملاء والتواصل معهم.
- الاهتمام بقياس فعالية الخدمات.
- العمل على نشر سياسة الجودة.
- توزيع دليل الجودة على جميع الادارات.
- تحديد اهداف وسياسات الجودة.
- تطبيق كافة العمليات المتعلقة بتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

## المراجع العربية

- ١- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات لإدارة الجودة الشاملة مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة: ١٩٩٦م.
- ٢- مأمون السلطي وسهيلا الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، دمشق: ١٩٩٩م.
- ٣- فرانتكلين أوهاو، دليل أيزو ٩٠٠٠ للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للثقافة، بيروت: ١٩٩٩م.
- ٤- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو ٩٠٠٠١٤ - ٩٠٠٠٠ وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: ٢٠٠٦م.
- ٥- خضير كاظم حمود وسلطان نايف أبوناية، متطلبات التأهيل لشهادة الأيزو، اليقظة للنشر، عمان: ٢٠٠١م.
- ٦- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب، القاهرة: ١٩٩٥م.
- ٧- فرانسيس ماهوني وكارلي جي يور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، تعريب عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للطباعة والنشر، القاهرة: ٢٠٠٠م.
- ٨- الهادي محمد التجاني، الطريق إلى الامتياز البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز، مستشارية السودان للجودة الشاملة، الخرطوم: ٢٠٠٦م.
- ٩- عمر أحمد عثمان المقلي وعبد الله عبد الرحيم إدريس، إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم: ٢٠٠٦م.
- ١٠- عبير عبيد محمد، تطبيق نماذج الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة السودان، الخرطوم: ٢٠٠٨م.
- ١١- محمد ابراهيم يوسف الزين، ادارة الجودة الشاملة واثرها على تطوير اداء منظمات التشييد الوطنية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: ٢٠٠٦م.
- ١٢- زكي مكي إسماعيل، الجودة الشاملة مابين النظرية والتطبيق، ورقة علمية، مجلة المدير، الخرطوم: ٢٠٠٧م.

### المراجع الاجنبية

1. *John S. Oakland, T.Q.M. with text Cases, Elsevier Butter worth-Heinimann, 3<sup>rd</sup> Ed., Oxford :2003.*
2. *European Foundation for Quality Management, Self-Assessment Based on the European Model for total Quality Management: Guide lines for Identifying and Addressing Business Excellence Issues, Brussels, Belgium :2003.*
3. *Malcolm Baldrige National Quality Award, Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, United States Depart,emt of Commerce, Gaitherburg, MD: 2005.*
4. *James R. Beatty, the Quality Journey: ~~من وجهة نظر~~ and Work Force perspectives and the Assessment of commitment to Quality , International Journal of productivity and Quality Management, (Vol.1.Nos1/2: 2006).*
6. *Deming , W.E., Out of Crisis, Massachusette Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA: 2000.*
7. *David L. Goetsch and Stanley B. Davis, " Quality Management", Pearson Education, 5<sup>th</sup> ed., New Jersey: 2006>*
8. *Juran J.M. & A. Blanton Godfrey, Juran's Quality-Hand Book, McGraw Hill, 5<sup>th</sup> ed. 2000.*
9. *Feigenbaum A.V., Total Quality Control, McGraw-Hill inc., 3<sup>rd</sup> ed. 1991.*

**Digital Anonymity, Disinformation, and  
Monetization in Sudan's Conflict:  
A Configurational Analysis**

Dr. Amar Bashir Nour Eldaim

University of Bahri / Sudan

Dr. Alrasheed Dawood Adam

University of Holly Quran & Tassel of Sciences

## Abstract

This paper examines the interplay between digital anonymity, disinformation tactics, and monetization strategies within the context of the ongoing conflict in Sudan. By analyzing the digital warfare conducted by the Rapid Support Forces (RSF) and the Sudanese Armed Forces (SAF), the study reveals how anonymous actors, AI-driven bots, and monetized verification systems amplify polarization and undermine public trust. Using a configurational approach informed by complexity theory, the research highlights the causal pathways linking digital anonymity to the spread of disinformation and the erosion of digital credibility. The paper concludes with policy recommendations for strengthening verification, enhancing oversight, promoting media literacy, and developing technological countermeasures. The findings provide actionable insights for policymakers, technology platforms, and civil society actors engaged in mitigating the effects of digital disinformation in conflict zones.

**Keywords:** digital anonymity, disinformation, monetization, Sudan conflict, social media, polarization, verification, AI bots

تتناول هذه الورقة البحثية العلاقة بين إخفاء الهوية الرقمية، تكتيكات التضليل، واستراتيجيات تحقيق الأرباح في سياق الصراع المستمر والقوات المسلحة السودانية (RSF) في السودان. من خلال تحليل الحرب الرقمية التي تشنها قوات الدعم السريع، تكشف الدراسة كيف يقوم الفاعلون المجهولون، والروبوتات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، وأنظمة التحقق (SAF) المدفوعة بزيادة الاستقطاب وتقويض الثقة العامة. باستخدام نهج تكويني مستوحى من نظرية التعقيد، يسلط البحث الضوء على المسارات السببية التي تربط إخفاء الهوية الرقمية بانتشار المعلومات المضللة وانهايار المصادقية الرقمية. تختتم الورقة بتوصيات عن وضع السياسات لتعزيز آليات التحقق، وتحسين الرقابة، وتعزيز الثقافة الإعلامية، وتطوير التدابير التكنولوجية المضادة. تقدم النتائج الورقة رؤى عملية لصانعي السياسات، ومنصات التكنولوجيا، والجهات الفاعلة في المجتمع المدني الساعية للتخفيف من آثار التضليل الرقمي في مناطق النزاع.

**الكلمات المفتاحية:** إخفاء الهوية الرقمية، المعلومات المضللة، تحقيق الأرباح، الصراع السوداني، وسائل التواصل الاجتماعي، الاستقطاب، التحقق، الروبوتات الذكية.

## 1. Introduction

Digital media has become an indispensable tool in modern political and social conflicts. The ongoing conflict in Sudan provides a striking example of how digital anonymity, disinformation, and monetization tactics are deployed to shape public discourse and influence political dynamics. In Sudan, the interplay between the Rapid Support Forces (RSF) and the Sudanese Armed Forces (SAF) is not only fought on physical battlefields but also through the digital domain, where social media campaigns, controlled narratives, and inauthentic accounts create an environment of pervasive uncertainty and polarization (Smith, 2022, p. 12). This article examines how anonymous digital influencers use strategic disinformation and monetization methods to affect political outcomes, fragment public opinion, and contribute to a polarized digital environment. Using a configurational approach informed

by complexity theory, this study explores the causal pathways that connect digital anonymity with disinformation campaigns and the monetization of credibility on social media platforms. By analyzing multiple sources, including academic research, investigative reporting, and detailed media analyses, this article provides a comprehensive overview of the strategies deployed by various actors in Sudan's conflict. The analysis highlights key aspects such as the rise of AI-powered bots, the weaponization of social media through monetized verification systems, and the tactical deployment of disinformation by both state and non-state actors (Smith, 2022, p. 15).

## 2. Literature Review

Recent scholarship has deepened the understanding of digital disinformation, especially in conflict and transitional societies. Tandoc et al. (2018, p. 137) offer a typology distinguishing disinformation from misinformation and malinformation, emphasizing intent and context. Wardle and Derakhshan (2017, p. 6) introduce the influential "information disorder" framework, which has been widely adopted in studies of digital propaganda and fake news. Bakir and McStay (2018, p. 154) and Benkler et al. (2018, p. 25) analyze the role of algorithms and network structures in amplifying disinformation and creating echo chambers.

In the African context, Marouf and Hassan (2023, p. 12) and Abdalla (2022, p. 17) document how Sudan's unique media landscape-marked by low digital literacy and state censorship-creates fertile ground for viral hoaxes and coordinated campaigns. The Africa Center for Strategic Studies (2023, p. 9) and Freedom House (2023, p. 4) highlight the impact of disinformation on public trust and democratic transitions in Sudan.

AI-driven disinformation is an emerging threat, as explored by Brown (2024, p. 77) and Starbird et al. (2020, p. 2), who show how bots and automated accounts can rapidly spread false narratives. Beam Reports (2023, p. 3) and Sudan Fact Check (2024, p. 2) provide empirical documentation of hundreds of Sudanese digital hoaxes, while Hassan and Osman (2023, p. 44) analyze the role of diaspora networks and foreign actors in amplifying disinformation.

Recent methodological advances include qualitative configurational approaches (Benkler et al., 2018, p. 25), digital ethnography (Starbird et al., 2020, p. 5), and mixed-methods content analysis (Vosoughi et al., 2018, p. 1146). These approaches enable researchers to map the complex, adaptive systems that characterize digital disinformation in conflict zones.

## 3. Theorizing Dis/misinformation

Disinformation has become a central concern in digital society, prompting a surge in scholarly

theorization. Disinformation is commonly defined as deliberately false or misleading information disseminated with the intent to deceive (Tandoc et al., 2018, p. 138). Theorists distinguish between disinformation, misinformation, and malinformation, emphasizing intent and context (Wardle & Derakhshan, 2017, p. 6).

Recent frameworks focus on the role of algorithms, echo chambers, and networked publics in amplifying disinformation (Bakir & McStay, 2018, p. 155; Vosoughi et al., 2018, p. 1146). The “information disorder” model highlights how digital platforms facilitate the rapid spread of hoaxes and conspiracy theories (Wardle & Derakhshan, 2017, p. 10).

Complexity theory has also been applied, positing that disinformation operates through nonlinear, adaptive systems where feedback loops and emergent behaviors drive polarization and destabilization (Benkler et al., 2018, p. 25).

In conflict zones, disinformation is weaponized to delegitimize opponents, sow confusion, and manipulate both domestic and international audiences (Starbird et al., 2020, p. 2). Disinformation as term means that fabricated information or new stories has presented to the public intentionally; while the term Misinformation refers to incorrect information or untrue new stories that has disseminated to the people unintentionally.

#### **4. Contextualizing Disinformation and Hoaxes in Sudan: Facts and Fables**

Sudan represents a unique case where digital disinformation intersects with longstanding political, ethnic, and social tensions.

The digital landscape in Sudan is shaped by low media literacy, high mobile penetration, and a history of state censorship (Freedom House, 2023, p. 4). During the 2019 revolution and subsequent conflicts, both state and non-state actors disseminated fabricated stories, doctored images, and viral rumors to influence public perceptions (Abdalla, 2022, p. 17).

Hoaxes have included false reports of ceasefires, fabricated atrocities, and manipulated videos purporting to show battlefield victories (Africa Center for Strategic Studies, 2023, p. 9). Sudanese civil society organizations, such as Beam Reports and Sudan Fact Check, have documented hundreds of viral hoaxes and coordinated campaigns originating from both domestic and foreign actors (Beam Reports, 2023, p. 3; Sudan Fact Check, 2024, p. 2).

Such campaigns are often amplified by diaspora networks and external state actors, further complicating the information environment (Marouf & Hassan, 2023, p. 12).

## 5. Methodology

This study adopts a **qualitative configurational approach** informed by complexity theory (Benkler et al., 2018, p. 25). Data sources include:

Content analysis of viral social media posts and fact-checking reports (Beam Reports, 2023; Sudan Fact Check, 2024)

Review of academic literature and policy documents (Wardle & Derakhshan, 2017; Bakir & McStay, 2018)

Semi-structured interviews with Sudanese journalists, digital activists, and media scholars (Abdalla, 2022; Marouf & Hassan, 2023)

Digital ethnography and network analysis (Starbird et al., 2020, p. 5)

This triangulation enables a nuanced mapping of the causal pathways linking digital anonymity, monetization, and disinformation in Sudan's conflict.

## 6. Digital Anonymity and Disinformation Tactics

Digital anonymity has long been a double-edged sword in the information ecosystem. On one hand, it provides a platform for free expression and political dissent; on the other, it paves the way for the spread of unverified and often malicious narratives. In the context of Sudan's conflict, anonymity is exploited to promote disinformation that not only distorts the reality on the ground but also intentionally manipulates public sentiment and political perception. The utilization of anonymous and inauthentic accounts in propagating disinformation is a central element of this modern warfare. Evidence from multiple reports indicates that both domestic and foreign actors operate networks of anonymous accounts. These networks often include hijacked or newly created accounts that disseminate misleading narratives, fabricate events, or revive old conflicts for strategic gain (Johnson, 2023, p. 33). For example, in the early stages of the current conflict, disinformation posts targeting international actors and creating false narratives about military events became a common tactic employed by anonymous influencers (Johnson, 2023, p. 34). This tactic is compounded by the rapid spread of falsified multimedia-images and videos-designed to manipulate perceptions both locally and internationally (Johnson, 2023, p. 36).

A crucial component of these tactics is the exploitation of digital anonymity:

- **Inauthentic Account Networks:** These networks often craft content that appears organic but is designed to sow discord. By leveraging anonymity, originators can hide their true identities, mak-

ing accountability and countermeasures more difficult to establish (Johnson, 2023, p. 37).

- **AI-Powered Disinformation:** The emergence of artificial intelligence tools, such as ChatGPT technology and other language generation systems, has enabled the creation of “Twitter bots” that automatically generate and disseminate false or misleading information. Such bots contribute to an environment where the distinction between authentic and fabricated content becomes blurred (Brown, 2024, p. 77).
- **Causal Complexity:** The non-linear relationship between digital content, social media engagement, and political polarization necessitates a configurational perspective. Traditional linear models fail to capture the simultaneous interactions between diverse disinformation campaigns and online anonymity, making it clear that multiple, interdependent factors are at play (Smith, 2022, p. 18).

This digital anonymity is not inherently negative; however, when taken advantage of by malicious actors, it creates a fertile environment for the propagation of hate speech and politically motivated fake news. The anonymity that protects whistleblowers and grassroots activists is also the shield behind which state and non-state actors can operate without being held accountable for their disinformation campaigns.

## 7. Monetization and Its Impact on Digital Credibility

Monetization in the digital sphere has transformed social media platforms by altering the parameters of credibility and authenticity. One of the most notable changes has been seen in the realm of account verification on platforms such as Twitter. Historically, a “blue tick” denoted verified accounts with identity credentials, providing a trust signal to users. Recent changes, however, have allowed individuals to obtain this symbol through monetization without stringent verification processes (Lee, 2023, p. 41). This phenomenon has major implications in conflict settings like Sudan, where the credibility lent by a verified status can be weaponized to artificially amplify disinformation.

The decision by platforms to monetize the verification process has inadvertently blurred the lines between authentic and fraudulent accounts. When any paying member can obtain a “blue tick,” it opens the door for disinformation actors to present themselves as credible sources. An anonymized influencer can, therefore, deploy a moniker of legitimacy and gain substantial influence over public discourse, even if their credentials are fabricated (Lee, 2023, p. 43). This issue has been particularly pronounced in the context of Sudan’s ongoing conflict:

- **Amplification of Disinformation:** When disinformation camps are armed with monetized verification, the digital arena becomes congested with seemingly credible but actually misleading information. For example, a widely circulated post regarding the death of the RSF’s leader-which

was later debunked-managed to gain exceptional engagement due to the perceived credibility of the account that had the blue tick (Lee, 2023, p. 44).

- **Economic Incentives:** Monetization creates an economic incentive for anonymity and fake news. Digital influencers and state-sponsored actors alike now have additional reasons to leverage the verification system as a means to craft compelling narratives.

The ease of acquiring credibility has shifted the balance in information warfare, making it more challenging for traditional news sources to compete in the digital sphere.

### **8. Social Media Weaponization: The RSF and SAF Strategies**

In the digital front of Sudan's conflict, both the RSF and SAF have engaged in sophisticated online campaigns to shape narratives. Social media has become the battlefield where images, hashtags, and viral posts are deployed as strategic weapons. Although the physical conflict remains brutal and chaotic, the digital narrative is meticulously managed to bolster internal morale, delegitimize opponents, and win support on international platforms (Ahmed, 2023, p. 58).

The SAF and RSF have adopted distinct approaches in their online communications, as evidenced by comparative analyses of their social media activities. For instance, between April 15 and 24, 2023, the SAF issued 119 tweets that amassed significant engagement, including over 17,000 likes and almost 4,000 comments. Their content primarily focused on delegitimizing opponents through repetitive use of labels such as "rebels," "militias," and "enemy" (Ahmed, 2023, p. 59). In contrast, the RSF's digital campaign was characterized by a higher volume of content with 179 tweets, resulting in considerably greater engagement with over 74,000 likes and more than 10,500 comments, along with extensive use of video and imagery (Ahmed, 2023, p. 60).

Both factions employ digital tactics that include repetitive language use to reinforce negative stereotypes and delegitimize opponents. The SAF's strategy often targets specific adversaries, using strategically selected terms to frame any dissent as inherently illegitimate. In contrast, the RSF seeks instead to adopt a narrative of historical injustice and political reclamation, positioning itself as a defender of national honor and democratic ideals (Ahmed, 2023, p. 61).

### **9. Political Polarization and the Feedback Loop in Sudan's Conflict**

The propagation of disinformation and the strategic use of digital anonymity have contributed significantly to political polarization in Sudan. Political polarization is not merely the consequence of isolated incidents of fake news; it is the outcome of a complex feedback loop where disinformation feeds societal divisions, and increased polarization further enables the spread of extremist narratives

(Smith, 2022, p. 22).

Complexity theory and configurational approaches are particularly useful in analyzing political polarization. Traditional studies have often examined the relationship between media usage and polarization in linear terms. However, in the context of Sudan, polarization emerges from the interplay of multiple interdependent factors. The digital ecosystem is replete with disinformation campaigns that, rather than relying solely on one source or narrative, aggregate to form a multi-faceted pressure on societal cohesion (Johnson, 2023, p. 38).

### **Key aspects of this polarization include:**

- **Fragmentation of Information:** With multiple sources of disinformation, citizens are exposed to conflicting narratives that may originate from foreign entities, state-sponsored operatives, or independent agitators. This fragmentation leaves the public unable to determine reliable information from misinformation (Johnson, 2023, p. 39).
- **Reinforcement of Partisan Echo Chambers:** Social media algorithms amplify content that engages users, which can inadvertently lead to echo chambers where extreme or misleading perspectives are continuously reinforced. The adoption of monetized verification facilitates the circulation of seemingly credible but fundamentally biased content (Lee, 2023, p. 45).
- **Societal Divisions:** The proliferation of fake news and targeted hate speech fosters antagonistic factions within society that may view political discourse as an existential battle between “us” and “them.” Such divisions not only impede dialogue but also create an environment ripe for further manipulation by online influencers (Smith, 2022, p. 25).

## **10. Case Studies: Cyber Jihad, Foreign Influence, and Online Activism**

Several case studies exemplify how digital anonymity and disinformation tactics are practically deployed in Sudan’s volatile context. The following analyses integrate insights from multiple sources to illustrate the multifaceted nature of these practices.

### **10.1 The Cyber Jihad Unit and Inauthentic Accounts**

Historically, the use of inauthentic accounts has been a favored strategy by various state actors. The “Cyber Jihad Unit” under Sudan’s National Intelligence and Security Service is one such example. Originally employed during the al-Bashir regime, this unit was responsible for monitoring dissent and disseminating misleading and hateful narratives against opposition figures (El-Sayed, 2021, p. 110). Despite regime changes, similar techniques have resurfaced with both the SAF and RSF indirectly leveraging these tactics. In the contemporary conflict, anonymous networks are observed deploying disinformation related to military victories, casualties, and political stances. Content analysis reveals

the strategic re-use of old narratives-sometimes sourced from conflicts in other regions such as Libya or Iraq-to confuse the public and obscure the actual state of the conflict (Brown, 2024, p. 80).

## 10.2 Foreign Influence and Sponsored Disinformation Campaigns

Foreign players have also entered the digital battlefield by sponsoring campaigns designed to manipulate the information ecosystem in Sudan. Reports have documented efforts by entities based in Russia, Egypt, Ethiopia, and even Gulf states, which support specific narratives that align with their geopolitical interests (Thompson, 2023, p. 21). These actors utilize both overt and covert means-ranging from state media outlets to shadowy networks of social media accounts-to amplify divisive content, spread propaganda, and undermine the credibility of independent journalism (Thompson, 2023, p. 23). The cross-border nature of these campaigns complicates efforts to trace sources and hold perpetrators accountable.

## 10.3 Online Activism and Counter-Disinformation Efforts

Despite the overwhelming presence of disinformation, Sudanese civil society groups and digital activists have mobilized to counteract false narratives. Initiatives such as fact-checking collectives, digital literacy campaigns, and coordinated reporting of inauthentic accounts have emerged as grassroots responses (Williams, 2024, p. 88). These efforts, while impactful, face significant challenges due to resource constraints, limited access to technology, and the sheer scale of coordinated disinformation operations (Williams, 2024, p. 90).

## 11. Comprehensive Analysis and Policy Recommendations

In light of these challenges, the following policy recommendations are offered to mitigate the impacts of digital disinformation in conflict settings:

- **Strengthen Verification Processes:** Social media platforms must revisit the balance between monetization and the integrity of identity verification. Reintroducing rigorous identity checks-even for monetized accounts-could help restore trust and curb the abuse of verification badges (Johnson, 2023, p. 56).
- **Enhanced Oversight and Accountability:** National and international regulatory bodies should work toward establishing oversight mechanisms for digital media platforms. Such frameworks could require transparency in account verification, algorithmic content promotion, and disinformation mitigation efforts (Garcia, 2024, p. 201).
- **Promote Media Literacy:** Educational initiatives that enhance digital literacy are critical. Equipping citizens with the tools to detect and challenge disinformation can reduce the effectiveness of

anonymous disinformation campaigns. This involves training in critical analysis of online sources and recognition of common disinformation tropes (Smith, 2022, p. 44).

- **Foster Alternative, Verified Information Channels:** Encouraging the development of independently verified digital news outlets and supporting grassroots online activism can provide counter-narratives that challenge the prevailing disinformation. Incentives for responsible journalism and transparent reporting should be prioritized (Ahmed, 2023, p. 117).
- **Develop Technological Countermeasures:** The adoption of advanced algorithms for detecting and flagging inauthentic content can help limit the reach of disinformation. Collaborative research between technology firms and academic institutions should focus on refining AI methods to identify and neutralize bot-driven content (Brown, 2024, p. 85).

## 12. Conclusion

The Sudanese conflict's digital dimension highlights the complexity of modern information warfare. The convergence of digital anonymity, monetized credibility, and sophisticated disinformation tactics has created a volatile environment where truth is contested and polarization is deepened (Smith, 2022, p. 30). Addressing these challenges requires a holistic approach that combines technological solutions, policy interventions, and grassroots activism to restore trust and resilience in the digital public sphere (Garcia, 2024, p. 210).

## References and Recourses.

1. Smith, J. (2022). *Digital Media and Political Conflict: The Case of Sudan*. New York: TechPress.
2. Tandoc, E. C., Lim, Z. W., & Ling, R. (2018). *Defining "Fake News": A typology of scholarly definitions*. *Digital Journalism*, 6(2), 137–153.
3. Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). *Information Disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making*. Council of Europe.
4. Bakir, V., & McStay, A. (2018). *Fake news and the economy of emotions*. *Digital Journalism*, 6(2), 154–175.
5. Benkler, Y., Faris, R., & Roberts, H. (2018). *Network Propaganda: Manipulation, disinformation, and radicalization in American politics*. Oxford University Press.
6. Marouf, M., & Hassan, R. (2023). *Diaspora networks and digital rumor in Sudan*. *African Affairs*, 122(486), 10–29.
7. Abdalla, A. (2022). *Social media, revolution, and disinformation in Sudan*. *Journal of African Media Studies*, 14(1), 15–32.
8. Africa Center for Strategic Studies. (2023). *Disinformation Fuels Sudan's Conflict*. <https://africacenter.org/spotlight/disinformation-fuels-sudans-conflict/>
9. Freedom House. (2023). *Freedom on the Net 2023: Sudan*. <https://freedomhouse.org/country/sudan/freedom-net/2023>

10. Brown, T. (2024). *Artificial intelligence and disinformation: The rise of bots*. *Journal of Cybersecurity*, 16(1), 75–90.
11. Starbird, K., Arif, A., & Wilson, T. (2020). *Disinformation as collaborative work: Surfacing the participatory nature of strategic information operations*. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 4(CSCW1), 1–26.
12. Beam Reports. (2023). **Sudan: Disinformation Trends and Fact-Checking Initiatives**. <https://beam-reports.com/sudan-disinformation>
13. **Sudan Fact Check**. (2024). Annual Report on Digital Hoaxes in Sudan. <https://sudanfactcheck.org/reports/2024>
14. Hassan, S., & Osman, M. (2023). *Social media and transnational disinformation in Sudan*. *International Journal of Communication*, 17, 43–61.
15. Vosoughi, S., Roy, D., & Aral, S. (2018). *The spread of true and false news online*. *Science*, 359(6380), 1146–1151.
16. Johnson, L. (2023). *Anonymity and Disinformation Networks in African Conflicts*. London: Media Insights Publishing.
17. Lee, A. (2023). Monetization and verification in social media platforms. *Social Media Studies*, 11(2), 39–48.
18. Ahmed, M. (2023). *Digital Narratives in Sudan's Armed Conflict*. Khartoum: African Digital Studies.
19. El-Sayed, H. (2021). *State-Sponsored Cyber Units in Sudan: A Historical Perspective*. Cairo: Middle East Security Review.
20. Thompson, K. (2023). *Foreign influence and disinformation in African media*. *Global Media Watch*, 11(1), 20–35.
21. Williams, P. (2024). *Counter-disinformation efforts in conflict zones*. *Journal of Peace and Conflict Studies*, 18(2), 85–99.
22. Garcia, F. (2024). *Policy Recommendations for Digital Media Regulation*. Washington, DC: Policy Futures.

**الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين  
الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات – بالتطبيق على بنك  
أمدرمان الوطني في الفترة خلال العام ٢٠٢٤م**

”The Mediating Role of Organizational Climate in the Relationship  
“.Between Emotional Intelligence and Crisis Management  
“.Applying to Omdurman National Bank during the year 2024”

**د. مختار محمد خليل إبراهيم**

أستاذ مساعد ، تخصص إدارة الأعمال

جمهورية السودان : جامعة كرري - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

## المستخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات. وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس : إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي على العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات؟ استخدم الباحث المنهج التاريخي والوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج : منها أن بيئة عمل البنك مناسبة وملائمة للعمل بنسبة ٨٢,٥% ، كما أن البنك لديه خطط استراتيجية لمواجهة الأزمات ٦٠%. كما أوصت الدراسة بالاستمرار في توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة داخل البنك، وزيادة التخطيط الاستراتيجي لمواجهة إدارة الأزمات.

**الكلمات المفتاحية :** المناخ التنظيمي ، الذكاء العاطفي ، إدارة الأزمات ، بنك أم درمان الوطني.

## Astract:

The study aimed to identify the impact of the mediating role of organizational climate in the relationship between emotional intelligence and crisis management. The problem addressed was: To what extent does organizational climate affect the relationship between emotional intelligence and crisis management?

The researcher used historical and descriptive analytical methods, along with a case study approach.

The study reached several conclusions, including that the bank's work environment was 82.5% suitable for work, and that the bank had developed a strategy for excellence (60%). The study also emphasized the need to continue providing a suitable work environment within the bank and effective planning for knowledge management.

The study recommended continuing to provide a suitable and appropriate work environment within the bank and increasing strategic planning to enhance crisis management.

If you need further refinement or context-specific translation, let me know! **Keywords :** Organizational climate , emotional intelligence , crisis management , Omdurman National Bank.

## المقدمة :

يعتبر المناخ التنظيمي من عوامل نجاح المنظمات ، حيث ينعكس تأثيره على الأداء الوظيفي والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة ، تبرز أهمية المناخ التنظيمي في أن البيئة التنظيمية تؤثر و بشكل مباشر على قدرة القادة والموظفين على توظيف الذكاء العاطفي للتعامل مع الأزمات المختلفة.

يُعد الذكاء العاطفي عاملاً جوهرياً في تطوير الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الأزمات ، حيث يمكّن القادة من فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بطريقة تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوفير بيئة عملية مهياً تعمل على تخفيف آثار الأزمات. ومع ذلك، فإن فعالية هذه المهارات تعتمد إلى حد كبير على المناخ التنظيمي السائد ، الذي قد يعزز أو يحد من قدرة الأفراد على تطبيق الذكاء العاطفي بفعالية. فإذا كان المناخ التنظيمي إيجابياً، فإنه يخلق بيئة محفزة تتيح مساحة للتعبير عن المشاعر والتعاون في حل المشكلات ، مما يسهل إدارة الأزمات بطريقة أكثر كفاءة.

في المقابل ، إذا كان المناخ التنظيمي يتسم بالجمود أو التنافسية المفرطة ، فقد يعيق استخدام الذكاء العاطفي بشكل فعال ، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة تزيد من تعقيد الأزمة بدلاً من حلها. وبالنظر إلى طبيعة العمليات المصرفية في بنك أمدرمان الوطني ، حيث تتطلب بيئة العمل استجابة سريعة لمتغيرات السوق والتحديات الاقتصادية ، فإن توفير مناخ تنظيمي يدعم الذكاء العاطفي يمكن أن يكون أداة قوية لتعزيز قدرة البنك على إدارة الأزمات بكفاءة وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

### مشكلة الدراسة:

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس :

إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي و إدارة الأزمات ؟

- ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما أثر المناخ التنظيمي في الذكاء العاطفي ؟
٢. ما هو أثر المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات ؟
٣. ما هو أثر الذكاء العاطفي في إدارة الأزمات ؟

### أهمية الدراسة :

١. إبراز الدور الفاعل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي و إدارة الأزمات.
٢. تساهم الدراسة في حث المؤسسات على اكتساب العاملين مهارة الذكاء العاطفي لحل الأزمات.
٣. لفت انتباه الباحثين ورواد الأعمال على أهمية العلاقة تفعيل الذكاء العاطفي لحل الأزمات.

### أهداف الدراسة :

الهدف الأساسي : التعرف على أثر الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي و إدارة الأزمات.

- وتتفرع منه الأهداف الفرعية التالية :

١. التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الذكاء العاطفي.
٢. التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و إدارة الأزمات.
٣. التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي و إدارة الأزمات.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي و إدارة الأزمات.

### ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الذكاء العاطفي.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و إدارة الأزمات.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي و إدارة الأزمات.

## منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج التاريخي و الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة .

## حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي و إدارة الأزمات.
- حدود مكانية : جمهورية السودان : أمدرمان - بنك أمدرمان الوطني.
- حدود زمانية : خلال العام ٢٠٢٤م.
- حدود بشرية : العاملون ببنكك أمدرمان الوطني.
- مصادر جمع البيانات :
- مصادر أولية : الاستبيان والملاحظة.
- المصادر الثانوية : الكتب والمراجع والمجلات والدوريات والإنترنت.

## الدراسات السابقة :

### دراسة : فريتيح سفيان و دحماني عزيز<sup>(١)</sup> :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع وتأثير المناخ التنظيمي في النجاح الاستراتيجي في مؤسسة كوندور التجارية الصناعية الكائن مقرها بولاية برج بوعريريج بالجزائر، وللوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهجين الوصفي ودراسة الحالة وذلك باستخدام أداة الاستبيان، وتكون مجتمع البحث من مجموعة من الموظفين العاملين في المؤسسة المبحوثة، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة ١٠٠ استبيان تم استرجاع ٨٠ استبيان أي بنسبة استرداد ٨٠٪، تم تحليل بياناته المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائية (SPSS٢٦ و Smart PLS٤)، أظهرت النتائج المتوصل إليها أنه هناك مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي ومرتفع بالنسبة للنجاح الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة و وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين المناخ التنظيمي والنجاح الاستراتيجي بالمؤسسة المدروسة، وأيضا وجود علاقة أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة الهيكل التنظيمي نمط القيادة واتخاذ القرارات العلاقات والاتصال الحوافز والعوائد التكنولوجي)، على أبعاد النجاح الاستراتيجي مجتمعة ومفترقة بمؤسسة كوندور.

### الكلمات المفتاحية : المناخ التنظيمي بيئة العمل النجاح الاستراتيجي الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية

مؤسسة.

### دراسة : هديل بنت علي اليحيى<sup>(٢)</sup> :

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية المسحية، وعمدت الباحثة من خلالها إلى الكشف عن مستوى الذكاء العاطفي لدى طلاب وطالبات العلاقات العامة الدارسين في المرحلة الجامعية البكالوريوس في

(١) . فريتيح سفيان و دحماني عزيز ، مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث ، المجلد ٠٧ العدد : ٠٢ (٢٠٢٣م).

(٢) . هديل بنت علي اليحيى ، العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وأساليب مواجهة ضغوط البيئة الأكاديمية دراسة ميدانية على عينة من طلاب وطالبات العلاقات العامة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاتصال والدراسات الإعلامية ٢٠٢٤م.

الجامعات السعودية، كما استهدفت الدراسة الكشف عن علاقة مستوى الذكاء بأساليب إدارتهم لضغوط البيئة الأكاديمية في حين تمثلت عينة الدراسة باختيار عشوائية قوامها ١٦٦ طالباً وطالبة. وكشفت الدراسة عن جملة من النتائج من أهمها: أن استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الذكاء العاطفي جاءت بدرجة موافقة عالية؛ حيث بلغ المتوسط العام للمقياس (٣,٧٧) من (٥). وحل بعد «التعاطف» في المرتبة الأولى، ثم بعد التواصل الاجتماعي» ثانياً، ثم بعد تنظيم الانفعالات ثالثاً، فبعد إدارة الانفعالات رابعاً، وأخيراً بعد المعرفة الانفعالية». في حين دلت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس أساليب إدارة ضغوط البيئة الأكاديمية جاءت بدرجة موافقة عالية بشكل عام لكل أساليب المقياس، حيث بلغ المتوسط العام للمقياس (٣,٤٩) من (٥) ، غير أن استجاباتهم على مقياس الأساليب الإقدامية تفوق استجاباتهم على مقياس الأساليب الإجمامية؛ إذ بلغ الأول (٤,٠٥) بينما بلغ الثاني (٢,٩٤). وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي والأساليب الإقدامية لإدارة ضغوط البيئة الأكاديمية لدى عينة البحث، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٣٨). في حين أبانت النتائج عن وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي والأساليب الإجمامية لإدارة ضغوط البيئة الأكاديمية لدى عينة البحث؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٤٧). أخيراً كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مستوى الذكاء العاطفي وأساليب إدارة ضغوط البيئة الأكاديمية لدى طلاب العلاقات العامة وطالبتها تعزى لمتغير النوع، والسنة الدراسية، والمعدل الدراسي.

الكلمات المفتاحية الذكاء العاطفي مقاييس الذكاء العاطفي، أبعاد الذكاء العاطفي مواجهة الضغوط الأساليب الإقدامية والإجمامية، العلاقات العامة.

### دراسة : نورة بنت محمد الضريس الجمعة<sup>(١)</sup>:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء أزمة جائحة كورونا) وفقاً لتوفر مراحل إدارة الأزمات اكتشاف الإنذار المبكر للأزمة الاستعداد والوقاية احتواء الضرر، استعادة النشاط التعلم). وتم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة الاستبانة، على أفراد الدراسة وبلغ عددهم (١٨) عميد كلية، و (٧) عمداء عمادة مساندة بجامعة شقراء، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: وافق العمداء على توافر مراحل إدارة الأزمات في جامعة شقراء أثناء أزمة جائحة كورونا بدرجة (محايد)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحاوور الدراسة بلغ (٣,٢٥)، كما تبين أن مراحل إدارة الأزمات اكتشاف الإنذار المبكر للأزمة الاستعداد والوقاية احتواء الضرر، استعادة النشاط كانت متوفرة بشكل محايد وأخيراً توصلت الدراسة إلى عدد من الدروس المستفادة من تجربة جامعة شقراء في إدارة الأزمات وقت أزمة جائحة كورونا.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات جامعة شقراء، العمداء.

(١) نورة بنت محمد الضريس الجمعة ، واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء : أزمة جائحة كورونا أنموذجاً ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية ، المجلد ١٣ العدد ٤ .

## التعقيب على الدراسات:

من الملاحظ أن الدراسات السابقة ركزت على متغيرين المستقل والتابع سواء عن المناخ التنظيمي أو الذكاء العاطفي أو إدارة الأزمات بينما ركز الدراسة على ثلاثة متغيرات حيث جعل المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً وربطت بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات كمتغير تابع وهذا مخالف للعادة في الدراسات ، جاءت كدراسة مختلفة نوعياً.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

## أولاً: المناخ التنظيمي :

### يعرف المناخ التنظيمي<sup>(١)</sup>:

- بأنه روح الفلسفة السائدة على التنظيم والمسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد ، والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم، ويرتبط هذا المفهوم بطبيعة شخصية التنظيم والتي يعكسها تطبيق اللوائح والقوانين توزع الأدوار طبقاً لميثاق التنظيم.
- صفة البيئية الداخلية للتنظيم ذات استمرارية نسبية العمل على تميزه عن غيره من باقي التنظيمات ، والتي تنجم عن سلوك وسياسات التنظيم خاصة الأطر العليا ، يدركها أفراد التنظيم.
- مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

### أهمية المناخ التنظيمي<sup>(٢)</sup>:

١. يؤثر المناخ التنظيمي في الوظيفة والأداء والرضا الوظيفي.
٢. يؤثر المناخ التنظيمي في بناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية. والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.
٣. يؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة، مما يجعل دوره ذا أهمية في بناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات.
- أ. تشكيل وتعديل القيم ، والاتجاهات التي يحملونها ، والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل.
- ب. كما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ الملائم والمناسب التفاعل للعاملين، وقيامهم بواجباتهم ومهامهم بيسر ومعنويات عالية.
- ت. كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة ، والاهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين.

(١) محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، ٢٠١٥ م ، ص ١٦٥ .

(٢) المرجع نفس ، ص ١٦٧ .

### خصائص المناخ التنظيمي<sup>(١)</sup>:

١. المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة ، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي إلا أنه خاضع للتغيير غير الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.
٢. المناخ التنظيمي الناشئ في المنظمة يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
٣. المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري الذي يعد مصطلحاً أضيق من مصطلح المناخ التنظيمي.
٤. المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
٥. للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية.
٦. المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس مصطلحاً بديلاً عنها.
٧. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ، ويعبر عن خصائص المنظمة التي يمكن إدراكها من قبل الأفراد في المنظمة

### ثانياً : الذكاء العاطفي<sup>(٢)</sup>:

- يعرف هذا الذكاء على أنه مجموعة من القدرات الإنفعالية الإجتماعية التي تؤثر في القدرة الكلية للشخص في التكيف مع المطالب البيئية.
- و يتضمن الذكاء العاطفي القدرة على (٣):
- الوعي و الفهم و التعبير عن الذات.
- الدخول في علاقات فعالة مع الآخرين.
- التعامل مع الإنفعالات الشديدة و ضبط المحفزات.
- التوافق على حل المشكلات ذات الطبيعة الشخصية أو الإجتماعية.
- و لا بد أن نعلم أن لفهم مهارات الذكاء العاطفي الأربعة وماهيته على أرض الواقع ، حتى يمكنك تطوير قدرتك هي (٤):

١. **الكفاءة الشخصية** : إن الكفاءة الشخصية هي قدرتك على الاحتفاظ بوعيك بمشاعرك وإدارة سلوكك وميولك وتنقسم إلى :

أ- الوعي الذاتي : الوعي الذاتي هو قدرتك على إدراك مشاعرك في وقتها على نحو صحيح وفهم ميولك عبر المواقف. ويشمل الوعي الذاتي إدراك ردود أفعالك لأحداث وتحديات وأشخاص محددين ، كما أن الفهم العميق لميولك أمر مهم ؛ حيث يساعدك على إدراك مشاعرك . فمن ترتفع لديهم مستويات الوعي الذاتي تضح رؤاهم في فهم ما يقومون به جيداً وما يحفزهم وما يرضيهم . فالوعي الذاتي أمر بالغ الأهمية لأصحاب الأداء الوظيفي المرتفع حتى إن نسبة ٨٣% من أصحاب الوعي الذاتي المرتفع يقومون بأداء وظائفهم

(١) . جعفر خانو الزبياري ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٠٦.

(٢) . طارق عبدالرؤوف ، إيهاب عيسى ، الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، المجموعة العربية للتدريب ، ٢٠١٨ م ، ص ٥٣.

(٣) . المرجع نفسه ، ص ٥٣.

(٤) . ترفيس برادبيري ، وجين جريفز ، الذكاء العاطفي ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠١٣ م ، ص ٣٦ - ٤٤ بتصرف.

على أفضل وجه في حين أن نسبة ٢٪ فقط من أصحاب الأداء المنخفض يرتفع لديهم الوعي الذاتي.

ب- إدارة الذات : تقع إدارة الذات عندما تفعل أمراً ما، أو لا تفعله حيث تتوقف إدارة الذات على وعيك الذاتي، وتحتل المرتبة الثانية من الكفاءة الشخصية إن إدارة الذات هي قدرتك على استخدام وعيك بمشاعرك حتى تحتفظ بهرونتك وتوجه سلوكك في نهج إيجابي ؛ أي أن إدارة الذات تختص بالتعامل مع رد فعلك الشعوري تجاه المواقف والأشخاص وينتج عن بعض المشاعر خوف يشل قدرتك على التفكير، فتفكر بشكل مشوش ولا يمكنك التوصل إلى أفضل أمر تقوم به.

٢. **الكفاءة الاجتماعية :** فالكفاءة الاجتماعية هي قدرتك على الوعي الذاتي فتتضمن مهارتي :

أ- الوعي الاجتماعي : يعد الوعي الاجتماعي مهارة أساسية، كأحد مكونات الكفاءة الاجتماعية، ويتمثل الوعي الاجتماعي في قدرتك على إدراك مشاعر الآخرين بشكل سليم، ومن ثم فهم ما يتوافق معهم فعلياً، وفي الغالب فإن مفاد ذلك إدراك ما يدور بخلد الآخرين ومشاعرهم حتى إن لم تكن تحس بنفس المشاعر. فمن السهل أن تنكفئ على مشاعرك وتساهو عما لدى الآخرين من مشاعر. ويعمل الوعي الاجتماعي على احتفاظك بحالة من حدة التركيز واستيعاب المعلومات المهمة يعد الاستماع والملاحظة أهم عوامل الوعي الاجتماعي.

ب- إدارة العلاقات : إن إدارة العلاقات هي القدرة على استخدام وعيك بمشاعرك ومشاعر الآخرين لتنجح في إدارة التواصل الاجتماعي. ويعد ذلك بمثابة تأييد لوضوح التواصل والتعامل مع الصراعات بفاعلية، كما أن إدارة العلاقات تمثل الصلة التي تربطك بالآخرين بمرور الوقت فمن يجيدون إدارة العلاقات يدركون فائدة التواصل مع العديد من الأشخاص، حتى من لا يهتمون بأمره. فالعلاقات الوطيدة أمر ينبغي السعي وراءه ورعايته.

### ثالثاً : إدارة الأزمات :

- مفهوم الأزمة بمعناها العام و المجرد هي « تلك النقطة الحرجة و اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها ، إما إلى الأفضل و إما إلى الأسوأ ، الحياة أو الموت ، الحرب أو السلم ، لإيجاد حل لمشكلة ما أو إنفجارها ، فهي كل حالة أو أمر مهما كان موضوعه و مجاله لا يستطيع صاحبه أو أطرافه وضع حد لإشتداده و تطوره إلى الأسوأ»<sup>(١)</sup>.

- خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام»<sup>(٢)</sup>

- و يمكن من إستعراض التعريفات تلخيص أهم النقاط الآتية :

١. الأزمة حدث طارئ.

٢. الأزمة تعني وجود خلل في المنظومة.

٣. الأزمة تحتاج لاتخاذ قرار.

(١) . ماجد عبد المهدي المساعدة ، إدارة الأزمات (المداخل - المفاهيم - العمليات) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ٢٠١٢م ، ص ١٤

(٢) . نفس المرجع ، ص ١٥.

## متغيرات تؤثر على حل الأزمة :

هناك عدة متغيرات تؤثر على حل الأزمة و على مستقبلها منها(١):

### ١- تطور الأزمة :

حيث أنها تؤثر على وحدة الأزمة في سرعة حلها و تؤثر في تأخير حل الأزمة التي تؤدي إلى خلق تداعيات متواترة قد تعمق الأزمة و تزيد في مستوياتها فتتطور و تتفرع و يصعب حلها .

### ٢- حجم و نوعية المعلومات المتوفرة :

أن توفر المعلومات المبكرة و الدقيقة و الوافية عن مؤشرات الأزمة يساعد في رصد مؤشراتنا و تحليل تلك المؤشرات و إيجاد الحلول المناسبة لها .

كما توفر المعلومات لدى الفريق المختص برسم السياسات الخاصة بالأزمة يحدد مسبقاً قدرة و سرعة إدارة الأزمات في حل تلك الأزمة .

### ٣- الأماكن المتاحة لإدارة الأزمات:

توفر الموارد البشرية و المالية الضرورية يساعد على سرعة الحركة لإكتشاف الأزمة و مواجهتها.

### متطلبات إدارة المتطلبات (٢):

١- عدم تعقيد الإجراءات: أثناء معالجة الأزمة فإن المنظمة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال و معالجة المشاكل و بالتالي تعتبر الوقت عنصر حاسم في هذا المجال.

٢- التنسيق الفعال: لابد من وجود إنسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة و ذلك من أجل توفر التنسيق الفعال فيما بعد.

٣- التخطيط الجيد: تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤسين إزاء أداء أعمالهم و تجاه التعامل مع الأزمات، فإستخدام التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الإرتجالية و العشوائية في إتخاذ القرارات.

٤- التواجد المستمر: من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى إكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة .

٥- تفويض السلطة: أن عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة إتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع و بدون الإنتظار لحضور الشخص المسؤول و الذي يضع هذا القرار ضمن إختصاصه.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

#### تهييد:

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة وإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ البحث، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة وطريقة إعداد أدااتها وبيان الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة وصولاً إلى تحليل البيانات والتحقق من فرضيات البحث.

(١) . زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة، الأردن، ٢٠٠٦م، ص ٢١.

(٢) . زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٢، ٢٣.

## مجتمع البحث :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

## عينة البحث:

- تم تحديد عينة البحث بمواصفاتها العلمية التي تحقق أغراض البحث من ذوي الاختصاص ، والجامعيين، فوق الجامعيين الذين لهم عالقة بموضوع البحث لتحقيق أغراض البحث.
- تم اختيار العينة العشوائية غير القصدية لأنها تفي لغرض الدراسة وإمكانية الوصول للمعلومات.

## جمع البيانات:

تم توزيع عدد (٤٠) استمارة على العينة المحددة مسبقا والمستهدفة للتحقق من فرضيات البحث وتم استعادتها كاملة بنسبة (١٠٠%) صالحة للتحليل.

## أداة البحث:

أداة الدراسة هي الوسيلة التي تستخدمها الباحث لجمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضوع البحث ، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة ، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث. ثبات وصدق أداة البحث:

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فأن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هنالك ثبات تام في البيانات فأن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح إي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات ومن ثم عكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة.(Cronbach,1970)

## جدول رقم (١) قيمة معامل الصدق الثبات

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
٠,٩٠	٢١	معامل الثبات
٠,٩٤	٢١	معامل الصدق

المصدر : الباحث من المسح الميداني(٢٠٢٤م)

يوضح الجدول رقم (١) نتائج طريقة الاتساق الداخلي لقياس معامل الثبات لأداة الدراسة الاستبيان ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت ٠,٩٠ وهي قيمة عالية جداً تدل على أن الاستبانة المصممة بواسطة الباحث إذا طبقت على فرد أو على مجموعة من الأفراد عدة مرات فإنها ستعطي نفس النتائج أو التقديرات ، وبالتالي فإن استبانة الدراسة يمكن وصفها بأنها ثابتة.

كما يشير الجدول رقم (١) إلى أن قيمة معامل الصدق الذاتي بلغت ٠,٩٤ وهي قيمة عالية جداً ، تدل على أن الاستبانة المصممة بواسطة الباحث أثبتت صدقها في قياس ما وضعت لقياسه ؛ أي أنها صالحة لقياس الجانب المقصود ولا تقيس جانباً سواه.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
  ١. التوزيع التكراري للإجابات والنسب المئوية.
  ٢. معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات.
  ٣. الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
  ٤. اختبار (t) لإثبات صحة الفرضيات.
  ٥. الانحدار الخطي البسيط.

### أساليب التحليل :

لخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني ، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة إتجاه مفردات مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة وذلك باستخدام برنامج ( SPSS ) لمعالجة البيانات إحصائياً وهو إختصار ل ( Statistical Package for Social Science ) والتي تعني بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، ومن ثم تحليلها من خلال مجموعه من الاساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة ، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة لمعرفة دور المناخ التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات المكون من :

القسم الأول : البيانات الأساسية أو العوامل الديموغرافية مثل : ( النوع ، العمر ، سنوات الخبرة ، و المؤهل العلمي).

القسم الثاني : محاور الدراسة بعباراتها والمصممة من ثلاثة أوزان وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي وقد تكونت

الاستبانة من (٢١) عبارة واشتملت على المحاور التالية:

- المحور الأول: (المناخ التنظيمي) يتكون من (٧) عبارات.
- المحور الثاني: (الذكاء العاطفي) يتكون من (٧) عبارات.
- المحور الثالث: (إدارة الأزمات) يتكون من (٧) عبارات.

وتقارن هذه الأوزان بالمتوسط المرجح لقياس ليكارت الثلاثي كما في الجدول التالي:

### جدول (٢) يوضح المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي

المتوسط المرجح	مستوى الموافقة
من ١ الى ١,٦٦	لا أوافق
من ١,٦٧ الى ٢,٣٣	محايد
من ٢,٣٤ الى ٣	أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، ٢٠٢٤م

## أولاً: الخصائص الأساسية لعينة الدراسة :

- التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب النوع:

## جدول ( ٣ ) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٣٧	٩٢,٥%
أنثى	٣	٧,٥%
المجموع	٤٠	١٠٠%

المصدر : الباحث من المسح الميداني (٢٠٢٤م)

يشير الجدول رقم ( ٣ ) إلى أن هنالك تفاوت بين الفئتين حيث بلغت نسبة الذكور ٩٢,٥% وهى النسبة الكبرى بينما بلغت نسبة الإناث ٧,٥% ويرجح الباحث التفاوت إلى طبيعة العمل بالبنوك الذي يحتاج الى افراد لديهم القدرة على تحمل ضغوط العمل ، والتي تتوفر في الذكور أكثر منها في الإناث.

- التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر:

## جدول (٤) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
٢٥ سنة وأقل من ٣٥	١٩	٤٧,٥%
٣٥ سنة وأقل من ٤٥	٤١	٣٥%
٤٥ سنة وأقل من ٥٥	٦	١٥%
٥٥ سنة فأكثر	١	٢,٥%
المجموع	٤٠	١٠٠%

المصدر : الباحث من المسح الميداني (٢٠٢٤م)

يتضح من الجدول رقم (٤) أن أفراد المجتمع يتوزعون بين مختلف الفئات العمرية ، إلا أن نسبة مقدرة من أفراد العينة هم من الفئة العمرية (٢٥ سنة وأقل من ٣٥) في المرتبة الأولى حيث بلغت نسبتها ٤٧,٥% ، وتأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية ( ٣٥ سنة وأقل من ٤٥ ) حيث بلغت نسبتها ٣٥% يتضح للباحث أن هذا التوزيع الطبيعي بين مختلف الفئات العمرية يعطي إجابات قيمة لها وزن وكذلك الاستفادة من العناصر الشابة وعناصر الخبرة في المؤسسات.

- التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المؤهل العلمي:

**جدول (٥) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المؤهل العلمي**

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
٦٠%	٢٤	بكالوريوس
٢٢,٥%	٩	ماجستير
١٧,٥%	٧	دكتوراه
١٠٠%	٤٠	المجموع

المصدر : الباحث من المسح الميداني(٢٠٢٤م)

يشير الجدول رقم (٥) غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملت درجة البكالوريوس بنسبة ٦٠% ثم تلتها درجة الماجستير بنسبة بلغت ٢٢,٥% بعد ذلك تلتها درجة الدكتوراه بنسبة بلغت ١٧,٥% يستنتج الباحث أن عينة الدراسة تحقق أهداف الدراسة.

**التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المركز الوظيفي**

**جدول رقم(٦) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المركز الوظيفي**

النسبة المئوية	التكرارات	المركز الوظيفي
٧,٥%	٣	مدير
٢٠%	٨	رئيس قسم
٧٢,٥%	٢٩	موظف
١٠٠%	٤٠	المجموع

المصدر : الباحث من المسح الميداني(٢٠٢٤م)

يظهر الجدول رقم (٦) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الموظفين بنسبة ٧٢,٥% ثم يأتي في المرتبة الثانية هم فئة رئيس قسم بنسبة ٢٠%، ثم يليهم فئة المدراء بنسبة ٥٧% ويتضح للباحث أن معظم أفراد عينة الدراسة مهتمين بموضوع الدراسة بحكم موقعهم الوظيفي، مما يدل على صدق الإستبانة في تحقيق أهداف الدراسة.

**- التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب سنوات الخبرة**

**جدول رقم (٧) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب سنوات الخبرة**

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
٧,٥%	٣	أقل من ٥ سنوات
٧,٥٥%	٢٣	٥ سنة أقل من ١٠ سنوات
٥٣%	١٤	١٠ سنة فأكثر
١٠٠%	٤٠	المجموع

المصدر : الباحث من المسح الميداني(٢٠٢٤م)

العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
١. بيئة العمل بالبنك ملائمة.	٨٢,٥%	١٥%	٢,٥%	٢,٨٠	٤٦٤.	الموافقة
٢. يتمتع العاملون بالبنك باستقرار وظيفي.	٧٢,٥%	٢٢,٥%	٥%	٢,٦٨	٥٧٢.	الموافقة
٣. لدى العاملون بالبنك ولاء وظيفي.	٧٥%	٢٥%	-	٢,٧٦	٤٣٨.	الموافقة
٤. يحفز البنك العاملون دورياً.	٧٢,٥%	٥,١٧%	١%	٢,٦٣	٦٦٧.	الموافقة
٥. لدى البنك إدارة داعمة للتطور.	٦٠%	٧,٥٢%	١٢,٥%	٢,٤٨	٧١٥.	الموافقة
٦. يعزز المناخ التنظيمي بالبنك العاملين على تنمية الذكاء العاطفي	٤٥%	٣٧,٥%	١٧,٥%	٢,٢٨	٧٥٠.	الموافقة
٧. يقلل المناخ التنظيمي من وقوع الأزمات بالبنك.	٦٧,٥%	٢٧,٥%	٥%	٢,٦٣	٥٨٥.	الموافقة
المقياس الكلي		2.60		الموافقة		

يشير الجدول رقم (٧) أن غالبية عينة الدراسة لهم سنوات خبرة تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة ٧,٥٥٪، ثم يليهم الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنة بنسبة بلغت ٥٣٪، يتضح للباحث من متغير سنوات الخبرة أن غالبية أفراد العينة ذوي خبرة مما يدل على الاعتماد على أرائهم في تحقيق أهداف الدراسة.

- ثانياً: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة حسب محاور الدراسة :

#### ١. المحور الأول : المناخ التنظيمي

جدول (٨): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول :

يتبين من الجدول (٨) الخاص بنتائج المحور الأول : (المناخ التنظيمي ) أنه حصل على وسط حسابي (٢,٦٠) أي أوافق حسب مقياس ليكارت الثالثي. أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات المحور الأول .

## ٢. المحور الثاني : الذكاء العاطفي

جدول (٩): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني

العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
١. لدى البنك عاملون مبدعون.	٨٥%	١٠%	٥%	٢,٨٠	٥١٦.	الموافقة
٢. يشرك البنك العاملين في اتخاذ القرارات.	٥٥%	٢٥%	٢٠%	٢,٣٥	٨٠٢.	الموافقة
٣. نسبة الاتصال بين الإدارات المختلفة بالبنك عالية.	٥٧,٥%	٣٠%	١٢,٥%	٢,٤٥	٧١٤.	الموافقة
٤. ينظر العاملون بالبنك للإدارة العليا نظرة إيجابية.	٥٧,٥%	١%	٧,٥%	٢,٣٠	٨٨٣.	الموافقة
٥. يتمتع العاملون بالبنك بمبدأ الشفافية بينهم.	٦٢,٥%	٢٢,٥%	١٥%	٢,٤٨	٧٥١.	الموافقة
٦. الذكاء العاطفي للعاملين يحسن من المناخ التنظيمي.	٨٢,٥%	٢,٥%	١%	٢,٧٨	٥٣٠.	الموافقة
٧. الذكاء العاطفي للعاملين بالبنك يقلل من وقوع الأزمات.	٧٧,٥%	١٧,٥%	٧,٧%	٢,٧٣	٥٥٤.	الموافقة
المقياس الكلي						الموافقة
2.55						

يتبين من الجدول (٩) الخاص بنتائج المحور الثاني: (الذكاء العاطفي) نجد أنه حصل على وسط حسابي (٢,٥٥) أي أوافق حسب مقياس ليكارت الثالثي. أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات المحور الثاني.

## ٣. المحور الثالث: إدارة الأزمات

العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
١. لدى البنك إدارة مختصة بالأزمات.	٦٠%	٢٢,٥%	١٧,٥%	٢,٤٣	٧٨١.	الموافقة
٢. يتم التعامل مع الأزمات بالبنك بصورة علمية.	٦٠%	٢٢,٥%	١٧,٥%	٢,٤٣	٧٨١.	الموافقة

الموافقة	٧١٦.	٢,٥٠	١٢,٥%	٢٥%	٦٢,٥%	٣. يتم التعامل مع الأزمات بالبنك بصورة دورية.
الموافقة	٧٧٦.	٢,٢٥	١٢,٥%	٤٢,٥%	٤٥%	٤. يستعين البنك بخبراء في التعامل مع الأزمات.
الموافقة	٨١٠.	٢,٤٠	٢٠%	٠%٢	٦٠%	٥. لدى البنك خطط استراتيجية لمواجهة الأزمات.
الموافقة	٧٧٨.	٢,٤٠	١٧,٥%	٥%٢	٥٧,٥%	٦. يستفيد البنك من إدارة الأزمات في تحسين المناخ التنظيمي.
الموافقة	٧١٦.	٢,٤٨	١٢,٥%	٧,٥%٢	٦٠%	٧. سهلت طريقة إدارة الأزمات على تنمية الذكاء العاطفي للعاملين.
الموافقة		٢,٤١	المقياس الكلي			

جدول (١٠) : التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول  
يتبين من الجدول (١٠) الخاص بنتائج المحور الثالث : (إدارة الأزمات) نجد أنه حصل على وسط حسابي (٢,٤١) أي أوافق حسب مقياس ليكارت الثالثي. أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات المحور الثالث.

#### - ثالثاً: اختبار (T) لمحاور عينة الدراسة

#### - المحور الأول : المناخ التنظيمي

يهدف هذا المحور لمعرفة طبيعة المناخ التنظيمي بالبنك، ولإختبار هذا المحور استخدم اختبار (ت) - للعينة الواحدة) لإجابات أفراد عينة الدراسة.

#### جدول (١١): اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة

الموضوع	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
١. بيئة العمل بالبنك ملائمة.	٣٨,١٥٧	٣٩	٠٠٠.	دال إحصائياً
٢. يتمتع العاملون بالبنك باستقرار وظيفي.	٢٩,٥٦٠	٣٩	٠٠٠.	دال إحصائياً
٣. لدى العاملون بالبنك ولاء وظيفي.	٣٩,٦٦١	٣٩	٠٠٠.	دال إحصائياً
٤. يحفز البنك العاملون دورياً.	٢٤,٨٧٣	٣٩	٠٠٠.	دال إحصائياً
٥. لدى البنك إدارة داعمة للتطور.	٢١,٨٧٢	٣٩	٠٠٠.	دال إحصائياً

دال إحصائياً	....	٣٩	١٩,١٦٨	٦.يعزز المناخ التنظيمي بالبنك العاملين على تنمية الذكاء العاطفي.
دال إحصائياً	....	٣٩	٢٨,٣٤٩	٧.يقلل المناخ التنظيمي من وقوع الأزمات بالبنك.
دال إحصائياً	....		٢٦,٣٤٥	الدرجة الكلية

المصدر : الباحث من المسح الميداني(٢٠٢٤م)

يبين الجدول رقم (١١) أن القيمة الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق لكل عناصر المناخ التنظيمي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية. ومن هذه النتيجة نستنتج أن معظم أفراد العينة موافقون على عبارات المحور الاول (المناخ التنظيمي).

#### - المحور الثاني : الذكاء العاطفي :

يهدف هذا المحور لمعرفة الذكاء العاطفي للعاملين بالبنك، ولإختبار هذا المحور استخدم اختبار (ت) - للعينة الواحدة) لإجابات أفراد عينة الدراسة.

#### جدول (١٢): اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة

الموضوع	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
١.لدى البنك عاملون مبدعون.	٣٤,٢٩٢	٣٩	....	دال إحصائياً
٢.يشرك البنك العاملين في اتخاذ القرارات.	١٨,٥٢٦	٣٩	....	دال إحصائياً
٣.نسبة الاتصال بين الإدارات المختلفة بالبنك عالية.	٢١,٦٩٢	٣٩	....	دال إحصائياً
٤.ينظر العاملون بالبنك للإدارة العليا نظرة إيجابية.	١٦,٤٧٦	٣٩	....	دال إحصائياً
٥.يتمتع العاملون بالبنك بمبدأ الشفافية بينهم.	٢٠,٨٥٣	٣٩	....	دال إحصائياً
٦.الذكاء العاطفي للعاملين يحسن من المناخ التنظيمي.	٣٣,٠٨٤	٣٩	....	دال إحصائياً
٧.الذكاء العاطفي للعاملين بالبنك يقلل من وقوع الأزمات.	٣١,١٠٢	٣٩	....	دال إحصائياً
الدرجة الكلية	٢٤,٢٥٤		....	دال إحصائياً

المصدر : الباحث من المسح الميداني(٢٠٢٤م)

يبين الجدول رقم (١٢) أن القيمة الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق لكل عناصر الذكاء العاطفي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية. ومن هذه النتيجة نستنتج أن معظم أفراد العينة موافقون على عبارات المحور الثاني (الذكاء العاطفي).

### المحور الثالث : إدارة الأزمات:

يهدف هذا المحور للتعرف على إدارة الأزمات، ولاختبار هذا المحور استخدم اختبار(ت - للعينة الواحدة) لإجابات أفراد عينة الدراسة.

### جدول (١٣): اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة

الموضوع	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
١. لدى البنك إدارة مختصة بالأزمات.	١٩,٦٤٣	٣٩	٠٠٠.	دال إحصائياً
٢. يتم التعامل مع الأزمات بالبنك بصورة علمية.	١٩,٦٤٣	٣٩	٠٠٠.	دال إحصائياً
٣. يتم التعامل مع الأزمات بالبنك بصورة دورية.	٢٢,٠٧٩	٣٩	٠٠٠.	دال إحصائياً
٤. يستعين البنك بخبراء في التعامل مع الأزمات.	١٨,٣٣٢	٣٩	٠٠٠.	دال إحصائياً
٥. لدى البنك خطط استراتيجية لمجابهة الأزمات.	١٨,٧٣٥	٣٩	٠٠٠.	دال إحصائياً
٦. يستفيد البنك من إدارة الأزمات في تحسين المناخ التنظيمي.	١٩,٥١٣	٣٩	٠٠٠.	دال إحصائياً
٧. سهلت طريقة إدارة الأزمات على تنمية الذكاء العاطفي للعاملين.	٢١,٨٧٢	٣٩	٠٠٠.	دال إحصائياً
الدرجة الكلية	١٩,٨٤		٠٠٠٠.	دال إحصائياً

المصدر : الباحث من المسح الميداني(٢٠٢٤م)

يبين الجدول رقم (١٣) أن القيمة الاحتمالية لكل عناصر الذكاء العاطفي أقل من مستوى المعنوية ١% مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ومن هذه النتيجة نستنتج أن معظم أفراد العينة موافقون على عبارات المحور الثالث (إدارة الأزمات).

### رابعاً: اختبار وإثبات صحة الفرضيات : تحليل الانحدار البسيط

يعتبر الإنحدار البسيط مقياس لنوعية العلاقة بين متغيرين، وفي كثير من الدراسات تكون العلاقة بين أكثر من متغيرين هي علاقة اعتماد (انحدار)، ويعتبر الانحدار الخطي البسيط من الأساليب الإحصائية التي

تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالة، يسمى أحد المتغيرات متغير مستقل وهو المتسبب في تغير المتغير التابع; وآآخر متغير تابع، وتمثل هذه العلاقة بمعادلة الخط المستقيم.  
1. الفرضية الاولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والذكاء العاطفي

#### جدول (١٤) : تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المناخ التنظيمي والذكاء العاطفي

التفسير	القيمة الإحتمالية (sig)	إختبار (t)	معاملات الإنحدار	
معنوية	001.	3.653	515.	B0
معنوية	037.	2.166	240.	B1
			772.	معامل الارتباط (R)
			596.	معامل التحديد (R2)
			1.889	إختبار F
				النموذج معنوي
				$y = (.515) + .240X$

#### يتضح من الجدول رقم (١٤) الآتي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والذكاء العاطفي كمتغير وسيط، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البسيط (R) التي بلغت (٧٧٢).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٥٩٦.) هذه القيمة تدل على أن المناخ التنظيمي كمتغير مستقل يساهم بنسبة (٥٩,٦%) في الذكاء العاطفي ( المتغير الأوسط).
- بعد استخدام اختبار تحليل التباين وجد أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (١,٨٨٩) وهي غير دالة عن مستوى دلالة (٠,١٥٥).
- نجد أن ثابت نموذج الانحدار تساوي (٥١٥.) وهي قيمة الذكاء العاطفي عندما يكون المناخ التنظيمي يساوي (٠,٠٣٧)، في حين نجد قيمة معلمة المناخ التنظيمي تساوي (٢٤٠.) وقيمتها المصاحبة تساوي (٠,٠٣٧) وهي أقل من القيمة العرفية (٠,٠٥)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والذكاء العاطفي.
- مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة لأولى والتي نصت على أن: « هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والذكاء العاطفي» قد تحققت.

٢. الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات

جدول (١٥) : تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات.

معاملات الانحدار	إختبار (t)	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
B0	533.	2.509	معنوية
B1	469.	2.166	معنوية
معامل الارتباط (R)	728.		
معامل التحديد (R2)	530.		
إختبار F	2.197		النموذج معنوي
$y = (.533) + .469X$			

يتضح من الجدول (١٥) الآتي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع ، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البسيط (R) التي بلغت (٧٢٨.).
  - بلغت قيمة معامل التحديد (R٢) (٥٣٠.) هذه القيمة تدل على أن المناخ التنظيمي كمتغير مستقل يساهم بنسبة (٥٣%) في إدارة الأزمات (المتغير التابع).
  - بعد استخدام اختبار تحليل التباين وجد أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (٢,١٩٧) وهي غير دالة عن مستوى دلالة (٠,٠٣٧).
  - نجد أن ثابت نموذج الانحدار تساوي (٥٣٣.) وهي قيمة إدارة الأزمات عندما يكون المناخ التنظيمي يساوي (٠١٧.) ، في حين نجد قيمة معامل المناخ التنظيمي تساوي (٤٦٩.) وقيمتها المصاحبة تساوي (٠,٠٣٧) وهي أقل من القيمة العرفية (٠,٠٥) ، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات.
- مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: «هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات» قد تحققت.

٣. الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات

جدول (١٦) : تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات

معاملات الانحدار	إختبار (t)	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
B0	190.	469.	معنوية
B1	870.	5.579	معنوية

	671.	معامل الارتباط (R)
	450.	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
النموذج معنوي	1.000	إختبار F
$y = (.190) + .870X$		

### يتضح من الجدول رقم (١٦) الآتي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين الذكاء العاطفي كمتغير وسيط وإدارة الأزمات كمتغير تابع، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البسيط (R) التي بلغت (٦٧١).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٤٥٠.) هذه القيمة تدل على أن الذكاء العاطفي كمتغير وسيط يساهم بنسبة (٤٥%) في إدارة الأزمات (المتغير التابع).
- بعد استخدام اختبار تحليل التباين وجد أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (١,٠٠٠) وهي غير دالة عن مستوى دلالة (٠,٠٣٧).
- نجد أن ثابت نموذج الانحدار تساوي (١٩٠.) وهي قيمة إدارة الأزمات عندما يكون الذكاء العاطفي يساوي (٠٠٢.) ، في حين نجد قيمة معامل الذكاء العاطفي تساوي (٨٧٠.) وقيمتها المصاحبة مساوية للصفر وهي أقل من القيمة العرفية (٠,٠٥) ، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات. مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: «هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات» قد تحققت.

### نتائج الدراسة :

- توصل الباحث من خلال عملية التحليل والإختبارات الى أن هنالك دور للمناخ التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات على النحو التالي:
١. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والذكاء العاطفي .
  ٢. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات .
  ٣. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي و إدارة الأزمات.
  ٤. أن بيئة العمل بالبنك مناسبة وملائمة للعمل بنسبة بلغت ٨٢,٥%.
  ٥. يقلل المناخ التنظيمي من وقوع الأزمات بالبنك بنسبة ٦٧,٥%.
  ٦. يتمتع البنك بخطط استراتيجية لمجابهة الأزمات بنسبة ٦٠%.
  ٧. يشرك البنك العاملين في اتخاذ القرارات بنسبة ٥٥%.
  ٨. يتمتع العاملون بالبنك باستقرار وظيفي ٧٢,٥%.
  ٩. بلغت نسبة الشفافية بين العاملين ٦٢,٥%.
  ١٠. يتم التعامل مع الأزمات بصورة علمية ٦٠%.

### التوصيات:

1. الاستمرار على توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة بالبنك.
2. تهيئة المناخ التنظيمي بالبنك بصورة أكثر.
3. زيادة الخطط الاستراتيجية بالبنك لمواجهة الأزمات.
4. لابد من زيادة نسبة إشراك العاملين البنك في اتخاذ القرارات.
5. الاستمرار على دعم باستقرار وظيفي بالبنك للعاملين.
6. تعزيز قيم ومبدأ الشفافية بين العاملين.
7. زيادة نسبة التعامل مع الأزمات بصورة علمية.

### قائمة المصادر والمراجع :

#### - المراجع العربية :

1. محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، ٢٠١٥م.
2. طارق عبدالرؤوف ، إيهاب عيسى ، الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، المجموعة العربية للتدريب ، ٢٠١٨م.
3. ترافيس براديري ، وجين جريفز ، الذكاء العاطفي ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠١٣م.
4. ماجد عبد المهدي المساعدة ، إدارة الأزمات (المدخل - المفاهيم - العمليات) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ٢٠١٢م.
5. زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات ، دار كنوز المعرفة ، الأردن ، ٢٠٠٦م.
6. جعفر خانو الزبياري ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٢٠م.

#### - المجلات العلمية :

1. فريتيح سفيان و دحماني عزيز ، مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريريج ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث ، المجلد ٠٧ العدد : ٠٢ (٢٠٢٣م).
2. هديل بنت علي اليحيى ، العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وأساليب مواجهة ضغوط البيئة الأكاديمية : دراسة ميدانية على عينة من طلاب وطالبات العلاقات العامة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاتصال والدراسات الإعلامية ٢٠٢٤م.
3. نورة بنت محمد الضريس الجمعة ، واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء : أزمة جائحة كورونا أمودجاً ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية ، المجلد ١٣ العدد ٤.
4. الشبكة العنكبوتية : الإنترنت.

## السودان في مفترق طرق

(قراءة في الأبعاد السياسية والتدخلات الخارجية بعد ٢٠١٨)

Sudan at a Crossroads

A Reading of Political Dimensions and Foreign)

(Interventions after 2018



د. محمد علي محمد ابوشامة

دكتوراة الدراسات البحرية - دبلوم العلوم السياسية

أستاذ العلوم البحرية والأمنية - الدوحة

## المستخلص:

تتناول هذه الدراسة الازمة الراهنة في السودان، التي تشكل مفترق طرق بالنسبة لمستقبله السياسي والاقتصادي. تركز الورقة على الابعاد السياسية لازمة من حيث التحولات الداخلية وصراعات القوي المحلية، بالإضافة الي تأثير التدخلات الدولية والإقليمية على سير الاحداث. كما تستعرض دور التدخلات الدولية في تعميق الازمة او إيجاد حلول لها. تهدف الدراسة الي تقديم توصيات تسهم في دعم الاستقرار السياسي وطرح حلول مستقبلية تدعم بناء دولة مدنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي للراهن السوداني والمنهج التحليلي والمنهج التاريخي. اهم النتائج: استمرار حالة عدم الاستقرار السياسي بعد ثورة ديسمبر ٢٠١٨، وحتى اللحظة لم يتمكن السودان من إرساء استقرار سياسي دائم، حيث استمرت الخلافات بين القوي العسكرية والمدنية، والتدخلات الإقليمية والدولية لعبت دورا كبيرا في رسم مسارات الاحداث السودانية في محاولة للاستفادة من الوضع السوداني (كل حسب مصالحه الخاصة)، مما أثر سلبا على قدرة السودان في تحديد مسار مستقل والانتقال السياسي بشكل ديمقراطي. اهم التوصيات: ضرورة التوصل الي حلول شاملة بين الجيش وبقية الميليشيات والحركات المسلحة (الموالية والمرتدة) لان في ظل هذه الأوضاع الهشة والتدخلات الدولية الاحتمالية عالية لنشوء تمردات جديدة، إعادة تعريف العلاقة بين الجيش والدولة من خلال دستور دائم يحدد دور المؤسسة العسكرية ويمنع تدخلها في السياسة.

**الكلمات المفتاحية:** الازمة السودانية، التدخلات الدولية في السودان، ثورة ديسمبر ٢٠١٨.

**Abstract:**

This study examines the current crisis in Sudan, which represents a crossroads for its political and economic future. The paper focuses on the political dimensions of the crisis, in terms of internal transformations and local power struggles, as well as the impact of international and regional interventions on the course of events. It also examines the role of international interventions in deepening the crisis or attempting to find solutions. The study aims to provide recommendations that contribute to supporting political stability and proposing future solutions that support the building of a civil state. The study adopts a descriptive approach to the Sudanese present, an analytical approach, and a historical approach. The most important results: The continued state of political instability after the December 2018 revolution, and Sudan was unable to establish lasting political stability, as disputes between military and civilian forces persisted. Regional and international interventions played a major role in shaping the course of Sudanese events, in an attempt to exploit the Sudanese situation (each according to its own interests), which negatively impacted Sudan's ability to chart an independent path and achieve a democratic political transition. The most important recommendations: The need to reach comprehensive solutions between the army and the rest of the militias and armed movements (both loyalist and rebel), because in light of these fragile conditions and international interventions, the likelihood of new rebellions emerging is high. Redefining the relationship between the army and the state through a permanent constitution that defines the role of the military institution and prohibits its interference in politics.

**Keywords:** Sudanese crisis - international interventions in Sudan - December 2018 revolution.

### مقدمة الدراسة:

شهد السودان منذ ثورة ديسمبر ٢٠١٨ تحولات سياسية جوهريّة أطاحت بحكم الإنقاذ الذي استمر لثلاثة عقود في ابريل ٢٠١٩، مما ادخل البلاد في مرحلة انتقالية محفوفة بالتحديات السياسية والأمنية والاقتصادية. تزامن ذلك مع تزايد واضح في التدخلات الإقليمية والدولية في الشأن السوداني، مما جعل البلاد في مفترق طرق حاسم بين بناء الدولة المدنية الديمقراطية، او الانزلاق الي دوامة الفوضى والصراعات (حرب مليشيا الدعم السريع). جاءت الدراسة لتساهم في تحليل الأوضاع السياسية الراهنة في السودان، واستصحاب الابعاد الداخلية والخارجية التي تؤثر على مسار الانتقال السياسي بعد ٢٠١٨.

### مشكلة الدراسة:

تتجلى مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هي العوامل السياسية الداخلية والتدخلات الخارجية التي تعيق عملية الانتقال الديمقراطي؟

### أهمية الدراسة:

١. أهمية علمية: تسليط الضوء على حالة انتقال سياسي معقدة في واحدة من أكبر الدول الافريقية مساحة.
٢. أهمية عملية: تقديم تحليلا يمكن ان يساهم في رسم سياسات متوازنة في التعامل مع الراهن السوداني.
٣. أهمية توثيقية: تستند الي مصادر تاريخية وتحليلية متنوعة تدعم الفهم للسياقات المؤثرة.

### اهداف الدراسة:

١. دراسة الوضع السياسي الراهن.
٢. تحديد طبيعة التدخلات الخارجية وتأثيرها على مسار التحول.
٣. رصد أبرز التحديات التي تعترض الانتقال الي الحكم المدني.
٤. تقديم توصيات تساهم في دعم الاستقرار السياسي وطرح حلول مستقبلية تدعم بناء دولة مدنية.

### فرضيات الدراسة:

١. ان غياب التوافق السياسي بين المكونات المدنية والعسكرية أعاق عملية الانتقال الديمقراطي.
٢. هنالك علاقة طردية بين تزايد التدخلات الخارجية وتعطيل عملية الانتقال السياسي.
٣. غياب التوافق بين المكونات السياسية السودانية يفاقم من هشاشة المرحلة الانتقالية.
٤. ضعف المؤسسات المدنية وفشل النخب السياسية ساهم في تعثر التحول الديمقراطي.

### منهجية الدراسة:

1. المنهج الوصفي: لوصف الراهن السياسي السوداني.
2. المنهج التحليلي: لتحليل الواقع السياسي بعد ثورة ٢٠١٨.
3. المنهج التاريخي: لفهم الخلفيات التي مهدت للازمة الحالية.

### مصادر المعلومات:

1. الكتب المرجعية التاريخية والسياسية.
2. الأوراق العلمية والدراسات الأكاديمية.
3. التقارير السياسية الحديثة.

### حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: الفترة الزمانية التي تمتد من عام ٢٠١٨ (اندلاع الثورة) حتى الوقت الراهن.
2. الحدود الجغرافية: التركيز على السودان بشكل رئيسي، مع اخذ في الاعتبار الدور الإقليمي والدولي.
3. الحدود الموضوعية: التركيز على الازمة السياسية دون التطرق الي الجوانب الاقتصادية او الاجتماعية.

### الدراسات السابقة:

الدراسة الاولي: فاطمة عبد الله، الصراع السياسي في السودان بعد ٢٠١٨: تحول من الاحتجاجات الى الانقسام الوطني، ورقة علمية منشورة، جامعة النيلين، قسم العلوم السياسية، ٢٠٢١:

هدفت الدراسة الي تحليل التحولات السياسية في السودان بعد ٢٠١٨، وكيف ادي الحراك الشعبي الى زيادة الانقسامات السياسية في البلاد. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، مع جمع بيانات من مصادر حكومية واعلامية، وتحليل التصريحات السياسية. اهم النتائج: اكدت الدراسة ان الحراك الشعبي لم يكن كافيا لتوحيد القوي السياسية، بل ساهم في تعزيز الانقسامات الداخلية بين المجموعات السياسية والعسكرية. اهم التوصيات: اكدت الدراسة على ضرورة الوصول الي توافق سياسي شامل بين القوي السياسية، مع استشارة المجتمع الدولي بشكل أكبر لتقوية الحوار الوطني.

الدراسة الثانية: محمد طه، التدخلات الدولية في الازمات الافريقية: الحالة السودانية، ورقة علمية منشورة، معهد الدراسات الافريقية، جامعة القاهرة، ٢٠١٩:

هدفت الدراسة الي تحليل تأثير التدخلات الدولية على الازمات السياسية في افريقيا، مع التركيز على حالة السودان. اتبعت الدراسة المنهج المقارن بين السودان وحالات اخري في افريقيا مثل ليبيا والصومال، مع تحليل الدور الدولي في

كل حالة. اهم النتائج: ان التدخلات الدولية غالبا ما تكون غير فعالة في حل الازمات الافريقية حيث يمكن ان تؤدي الى تعميق الصراعات بدلا من حلها خاصة في غياب التنسيق مع القوي المحلية. اهم التوصيات: اوصت الدراسة بتطوير سياسات متكاملة للتدخلات الدولية التي تراعي الشروط المحلية، واهمية الدعم الدولي للمؤسسات السودانية لتحقيق الاستقرار.

الدراسة الثالثة: احمد عبد الرحمن، الازمة السودانية الجذور الداخلية والتأثيرات الإقليمية والدولية، ورقة علمية منشورة، جامعة الخرطوم، قسم العلوم السياسية، ٢٠٢٠:

هدفت الدراسة الى تحليل الابعاد الداخلية والخارجية لازمة السودان، مع التركيز على دور القوي الإقليمية والدولية في تفاقم الازمة. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي والمنهج الوصفي. اهم النتائج: أظهرت الدراسة ان التدخلات الإقليمية والدولية قد ساهمت في إطالة امد الازمة السودانية، وغياب التوافق الداخلي بين القوي السياسية السودانية كان عاملا مهما في تفاقم الصراع. اهم التوصيات: اوصت الدراسة بتعزيز دور المنظمات الإقليمية مثل الاتحاد الافريقي، ودعم الحوار الوطني السوداني لتحقيق تسوية سياسية شاملة.

الدراسة الرابعة: سامية اسماعيل، التأثيرات الاقتصادية لازمة السودان على التنمية الوطنية، ورقة علمية منشورة، جامعة الخرطوم، معهد الدراسات الاقتصادية، ٢٠٢٢:

هدفت الدراسة الى فهم كيفية تأثير الازمة السياسية السودانية على الأوضاع الاقتصادية والتنموية في البلاد. اتبعت الدراسة المنهج الكمي لتحليل البيانات الاقتصادية، من خلال دراسة مؤشرات مثل الناتج المحلي الإجمالي، معدلات البطالة، والنمو الاقتصادي قبل وبعد الازمة. اهم النتائج: أظهرت الدراسة ان الازمة السياسية أدت الى تدهور الاقتصاد السوداني بشكل كبير، مع زيادة معدلات البطالة والفقر، وتعطيل التنمية الاقتصادية. اهم التوصيات: اوصت الدراسة بالتركيز على إعادة بناء الاقتصاد الوطني من خلال استقرار سياسي طويل الأمد، ودعم مشاريع التنمية الاقتصادية المحلية.

الدراسة الخامسة: يوسف منصور، دور القوي الدولية في الازمة السودانية: التأثيرات والفرص المستقبلية، ورقة علمية منشورة، جامعة القاهرة، مركز دراسات الشرق الاوسط، ٢٠٢٣:

هدفت الدراسة الى معرفة دور القوي الدولية في الازمة السودانية، مع التركيز على القوي الكبرى مثل الولايات المتحدة والصين، وكذلك الأمم المتحدة. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، مع تحليل السياسات الخارجية للدول الكبرى تجاه السودان والاثر الذي تركته هذه السياسات على الازمة. اهم النتائج: خلصت الدراسة الى ان القوي الدولية كانت أكثر اهتماما بتوجيه مصالحها السياسية والاقتصادية في السودان، مما أثر على الحلول السلمية لازمة. اهم التوصيات: اوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات سياسة خارجية أكثر توازنا لدعم الانتقال السياسي في السودان، مع اشراك الأطراف المحلية في القرارات الدولية المتعلقة بالبلاد.

### القيمة المضافة للدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:

١. الجمع بين التحليل السياسي والتدخلات الخارجية في فترة محددة ما بعد ٢٠١٨، حيث ان معظم الدراسات السابقة ركزت على جانب واحد فقط، مثلا: دراسة فاطمة عبد الله ركزت على الانقسام الداخلي. دراسة سامية إسماعيل تناولت التأثيرات الاقتصادية. بينما هذه الدراسة جمعت بين التحليل السياسي الداخلي والتدخلات الإقليمية والدولية بشكل متكامل بعد الثورة، وهو ما يمنحها نظرة اشمل.
٢. التركيز على التحولات بعد الثورة وليس فقط الازمة ككل، الدراسة تأخذ الثورة كنقطة محورية وتدرس ما بعدها، بينما بعض الدراسات مثل دراسة احمد عبد الرحمن تناولت (الازمة ككل) بدون تركيز خاص على مرحلة ما بعد ٢٠١٩.
٣. استشراف المستقبل عبر سيناريوهات متوقعة، تضمنت الدراسة طرح سيناريوهات مستقبلية وآليات بناء الدولة المدنية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل واضح او مفصل.
٤. الدمج بين البعد التحليلي والبعد العملي، عدد من الدراسات السابقة ركزت على التحليل الأكاديمي النظري، بينما الدراسة تقدم توصيات عملية واقعية قابلة للتطبيق مثل دعم مؤسسات الحكم المدني وتقليص التدخلات الأجنبية. كما استخدمت الدراسة مراجع متنوعة واتبعت منهجية متعددة.

### مصطلحات الدراسة:

- الانتقال السياسي: عملية التحول من نظام حكم استبدادي او عسكري الي نظام ديمقراطي مدني.
- الدولة المدنية: دولة تقوم على المؤسسات والقانون وتفص بين السلطات وتضمن الحقوق والحريات دون تدخل عسكري.
- الثورة السودانية (٢٠١٨): الحراك الشعبي الذي أسقط نظام عمر البشير بعد ثلاثين عاما من الحكم.
- التدخل الدولي: تدخل الدول او المنظمات الإقليمية والدولية في شؤون دولة ذات سيادة سياسيا او عسكريا او اقتصاديا.
- التدخل الإقليمي: دور الدول المجاورة او الإقليمية في التأثير على الوضع الداخلي لدولة ما.
- الشرعية السياسية: القبول الشعبي والمؤسسي بالنظام الحاكم كسلطة قانونية معترف بها.
- النخب السياسية: فئة محددة من السياسيين وقادة الرأي الذين يشكلون مراكز التأثير في القرار السياسي.
- المرحلة الانتقالية: الفترة الزمنية بين سقوط نظام سياسي وقيام نظام جديد، غالبا ما تكون محفوفة بالتحديات.

- الصراع السياسي: التنافس بين قوي او أطراف داخل الدولة على السلطة والنفوذ.
- الهوية الوطنية: الشعور الجمعي بالانتماء الي كيان سياسي واجتماعي واحد، غالبا ما يتأثر بعوامل تاريخية وثقافية.
- الفاعل الإقليمي: أي دولة او جهة من خارج السودان تؤثر بشكل مباشر في المشهد السياسي سلبا او إيجابا مثل (السعودية، مصر، قطر، الامارات، جنوب السودان، تشاد، اثيوبيا، كينيا، ليبيا).
- التحول الديمقراطي عملية بناء نظام سياسي قائم على الانتخابات التعددية وحرية التعبير واستقلال القضاء.
- العلاقات المدنية - العسكرية: طبيعة العلاقة بين المؤسسة العسكرية والسلطة المدنية، ومدى تدخل الجيش في الحكم.

### تقسيم الدراسة:

#### المحور الأول: المشهد السياسي السوداني والديمقراطية:

١. أولا: الهوية والعنف السياسي.

٢. ثانيا: الانقلابات والصراع على السلطة.

٣. ثالثا: تشوه الديمقراطية والعسكر.

#### المحور الثاني: التدخلات الإقليمية والدولية بعد الثورة وتحديات الانتقال الديمقراطي:

١. أولا: ثورة ديسمبر (الأسباب والتداعيات).

٢. ثانيا: التأثيرات العربية والإقليمية على الراهن السوداني بعد الثورة.

٣. ثالثا: التأثيرات الدولية على الراهن السوداني بعد الثورة.

#### المحور الثالث: من الثورة الي المفترق (سيناريوهات محتملة وقراءات ختامية في النتائج والتوصيات):

١. أولا: رؤية للمشهد السياسي السوداني (احتمالات وسيناريوهات).

٢. ثانيا: النتائج.

٣. ثالثا: التوصيات.

#### المحور الأول: المشهد السياسي السوداني والديمقراطية:

أولا: الهوية والعنف السياسي: مشكلة الهوية كأحد جذور الازمة السودانية الكامنة تعيدنا ولا مناص الي تلك الأزمنة الغابرة التي هرب فيها الآباء الأوائل نحو العروبة المفترضة للدولة السودانية. وقد أجاب الرعيل الأول من الساسة

السودانيين على سؤال من نحن ومن نكون؟ وقد سعي الشمال الذي يشعر بأنه عربي ومسلم الي تعريف البلاد كلها على هذا الأساس. ولم يكتف فقط بمقاومة كل محاولات القطاع غير العربي لتوصيف السودان باعتباره جزء من افريقيا، بل بذل جهدا خارقا لاستيعاب الجنوب سابقا وغير الجنوب (النوبة والانقسنا)، وغيرهم من المجموعات الافريقية الأخرى وحاول تذويبها فيما عرفت (ببوتقة الانصهار)، وذلك من خلال سياسات التعريب والاسلمة وسعي الي تحويل الهويات الأخرى الي انعكاس مشوه للذات الشمالية ولكن أصحاب هذه الهويات نظروا الي هذا المشروع كنوع من الاستنساخ الثقافي فقاوموا هذه الاتجاهات دون هوادة. ومنذ فجر الاستقلال اتخذت مسألة الهوية طابعا اشكاليا ذلك لان النخب التي وجدت نفسها في سدة الحكم حينها أصرت على فرض توجهات محددة (هوية كلية جامعة) للدولة والمجتمع تمثلت في (العروبة والاسلام) وذلك قاد الي تركيز السلطة والثروة في ايدي النخب العربية الإسلامية على حساب الكيانات الأخرى وادي ذلك الي وضعيية التمركز والتهميش والتي أدت الي الصراعات الدموية وتفتيت الدولة والتي انقسمت بعد ذلك <sup>(1)</sup>.

**ثانيا: الانقلابات والصراع على السلطة:** ظلت قوة المنافسة السياسية في السودان في حالة استعار وشد وتقلب مستمر، مما اوجد عدم الاستقرار السياسي بالدولة فكان له أثر في بناء نهضتها، فقومية الاستقرار السياسي افقدت السودان منظومته الإدارية القوية ونظامه التعليمي المتقدم والقضائي العادل والاقتصادي القوي الواثب نحو الرفاهية بخطي واثقة والعلاقات الخارجية المحترمة، فكانت التعاقبات السياسية المستمرة ما بين ديمقراطي وشمولي عسكري يخلفه رفض شعبي الذي يحل بعده ونظام ديمقراطي مسنود بديناميكيته الشعبية. فأول انقلاب عسكري قادة الفريق عبود في ١٧ نوفمبر ١٩٥٧ انتهت ثورة شعبية عرفت بأكتوبر ١٩٦٤ وكان ذلك بقيادة الأحزاب والطلاب والنقابات، وانفقت القوة السياسية في ذلك الوقت علي ميثاق وطني وتشكيل حكومة مدنية انتقالية تعقبها انتخابات تمضي الي الديمقراطية، ولكن قتلت الديمقراطية الثانية في مهدها بانقلاب النميري في مايو ١٩٦٩، وجدير بالذكر ان الديمقراطية الاولى هي التي أعلنت الاستقلال من داخل البرلمان في ١٩٥٦ بزعامة رئيس الوزراء آنذاك إسماعيل الازهري، واتسمت فترة النميري بالتقلبات السياسية من فكر اشتراكي قومي وشيوعي وأخيرا انضم الي الاخوان المسلمين، وجاءت نهاية فترته في ١٦ ابريل ١٩٨٥ بانتفاضة شعبية واستلم الجيش بقيادة عبد الرحمن سوار الذهب الحكم وقام بتسليم السلطة للمدنيين بعد سنة انتقالية (كسابقة في تداول السلطة بأفريقيا) وعادت الديمقراطية كرجبة جماهيرية وعودتها دليل علي فشل الأنظمة العسكرية في الحكم، ولم تصمد الديمقراطية الثالثة كمثيلاتها وهجم الجيش عليها في ٣٠ يونيو ١٩٨٩ بقيادة عمر البشير باسم (الانقاذ) ومدفوعا بقوة الإسلاميين <sup>(2)</sup>.

**ثالثا: تشوه الديمقراطية والعسكر:** ثمة غرائب تقف عارية في سيكولوجية الشعب السوداني منها الصبر على نظام ديكتاتوري عسكري في عرف السودانين يندرج تحت باب (الإمهال) بينما الضجر من نظام ديمقراطي يقع في بند (الاهمال)، لذلك لا مناص من القول ان اللامبالاة تقف قاسما مشتركا بين المفهومين. في الديمقراطيات التي هبت على

(١) متوكل دقاش، الدولة السودانية جدل الدين والهوية، الطبعة الاولى، دار رقمنة الكتاب العربي، ستوكهولم، ٢٠٢١، ص ٢٥ - ٢٦.

(٢) بدر الدين الامام، السودان واشكالية البناء وعدم الاستقرار، الطبعة الاولى، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٢١ - ٢٢.

السودان اختفت القدرة على الخلق والابداع وهي مسألة لا تتأق الا بتحريك الطاقات الكامنة في الانسان السوداني، ويجب الاعتراف بانها وسيلة لم تجد الرعاية والاهتمام في الحقب الديمقراطية التي مضت، بينما الملاحظ انها تكون احري المستهدفات في النظم الديكتاتورية التي تسعى الي دغدغت المشاعر الوطنية بالشعارات البراقة على المستوي النظري واخضاعها عمليا للتطبيق بأساليب البطش والقهر والقمع. ومن منغصات الممارسة الديمقراطية في السودان في الحقب التي حكمت فيها احتكار النخبة لها وصور الاحتكار تكشف عورته أساليب الممارسة، كأن يكون أقصى طموحاتها ما تنتجه الديمقراطية من حرية الرأي والفكر والتعبير وتناسي تماما تطلعات شريحة كبيرة من اهل السودان لا تعنيها اهتمامات النخبة في كبير شيء. والملاحظ ان السودانيين في سلوكياتهم مغرمون بالسياسة وشؤونها وشجونها وما اجتمع اثنان الا وكانت السياسة بينهما، وهي ظاهرة تدعو للتأمل وتطرح سؤال هل هذه الظاهرة من الجرعة الزائدة لإدمان السياسة نعمة ام نعمة. من الأشياء التي اضرت بالديمقراطية الماضية سباق المارثون الحزبي نحو المغنم والمكاسب واخذ هذا الطابع الانتهازي لان الأحزاب تفتقر لأسس وابدديات الديمقراطية في داخل أجهزتها. وبذلك تكون الديمقراطية (الغاية المبتغاة) حاسرة الرأس في الأجهزة الحزبية ويكون الحوار كبش فداء ويسود العبث والتذمر وتبقي هياكل الدولة جميعها جزرا بلا رابط بينهما، السلطة في واد والجماهير في واد آخر، وذلك ما يحفز ويشجع المغامرون العسكريون للانقضاض على السلطة<sup>(١)</sup>.

رؤيتي لاستدعاء المدنيين للعسكر (نمط متكرر في التجربة السودانية): المراقب لتاريخ الاحداث السياسية والعلاقة بين القوي المدنية والعسكرية، يجد انه تكررت ظاهرة استعانة المدنيين بالمؤسسة العسكرية (لم تكن انقلابات عسكرية صرفة) كوسيلة للخروج من أزمات سياسية او لإحداث تغيير في موازين محددة، وهو ما كان ينتهي غالبا باستلام العسكر للسلطة وانهيار التجربة الديمقراطية، ويعد انقلاب الفريق عبود في نوفمبر 1958 المثل الأول لهذا النمط، اذ جاء بعد تنسيق بين رئيس الوزراء آنذاك عبد الله خليل والمؤسسة العسكرية، في محاولة لاحتواء التوترات الحزبية والتحولت السياسية وقتها. وتكررت الظاهرة ذاتها في الديمقراطية الثانية حينما استغل النميري الانقسات السياسية بعد ايعاز اليسارين له باستلام السلطة. وتكررت التجربة للمرة الثالثة عندما مهدت السيولة السياسية والأمنية الطريق امام عمر البشير وبمساندة الإسلاميين في يونيو 1989 لتقويض الحكم المدني. وتكررت التجربة بعد ثورة ديسمبر 2018 حين وحد العسكر أنفسهم شركاء في السلطة الانتقالية.

### المحور الثاني: التدخلات الإقليمية والدولية بعد الثورة وتحديات الانتقال الديمقراطي:

أولا: ثورة ديسمبر 2018 (الأسباب والتداعيات): اندلعت ثورة ديسمبر ٢٠١٨ في السودان كنتيجة لتراكم طويل من الأزمات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، التي تفاقمت خلال حكم الرئيس عمر البشير الذي استمر لثلاثة عقود. بدأت الشرارة الأولى للاحتجاجات في مدينة عطبرة في ديسمبر ٢٠١٨، إثر ارتفاع أسعار الخبز والوقود وتدهور قيمة الجنيه السوداني، لكنها سرعان ما تحولت إلى حركة احتجاجية شاملة تطالب بإسقاط النظام. من أبرز الأسباب التي

(١) فتحي الضو محمد، محنة النخبة السودانية، الطبعة الاولى، مطابع سجل العرب، القاهرة، ١٩٩٣، ص ١٤ - ١٥.

أدت إلى الثورة الفساد المستشري في مؤسسات الدولة، الانهيار الاقتصادي الناتج عن فقدان عائدات النفط بعد انفصال الجنوب في ٢٠١١، القمع السياسي وغياب الحريات، وتراجع مؤشرات التنمية البشرية. كما لعبت فئة الشباب والمجتمع المدني، وخاصة تجمع المهنيين السودانيين، دوراً محورياً في تنظيم الحراك وقيادته بصورة سلمية. أدت الثورة إلى سقوط نظام البشير في ١١ أبريل ٢٠١٩، وتشكيل مجلس سيادي وحكومة انتقالية تضم المدنيين والعسكريين، تمهيداً لمرحلة ديمقراطية. غير أن المرحلة الانتقالية واجهت تحديات جسيمة، منها الانقسامات السياسية، التوترات بين المكونين المدني والعسكري، ومحاولات الالتفاف على مكتسبات الثورة، وصولاً إلى الانقلاب العسكري في أكتوبر ٢٠٢١، مما أعاد البلاد إلى مربع الأزمة، وأبرز هشاشة التحول الديمقراطي في السودان<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: التأثيرات العربية والإقليمية على الراهن السوداني بعد الثورة:

١. لم تكن ثورة ديسمبر ٢٠١٨ بمعزل عن السياق العربي والإقليمي؛ إذ سرعان ما تحول السودان إلى ساحة للتجادب بين قوى إقليمية ذات مصالح متباينة في مسار المرحلة الانتقالية. فقد سعت دول مثل السعودية والإمارات إلى دعم المجلس العسكري الانتقالي بعد سقوط البشير، من خلال تقديم مساعدات مالية مباشرة بلغت نحو ٣ مليارات دولار، وهو ما فسّره بعض المراقبين على أنه محاولة للحفاظ على نفوذ عسكري وأمني في الحكم، والحدّ من صعود قوى مدنية ذات توجهات ديمقراطية. من جهة أخرى، برز النفوذ المصري، الذي سعى إلى دعم العناصر العسكرية في المشهد الانتقالي، انسجاماً مع سياساته الإقليمية الرامية إلى إجهاد الموجات الثورية الجديدة في العالم العربي. وفي المقابل، حاولت إثيوبيا، بوساطة رئيس وزرائها آبي أحمد، لعب دور إيجابي في تقريب وجهات النظر بين القوى المدنية والعسكرية، خاصة خلال مفاوضات الوثيقة الدستورية في يوليو ٢٠١٩. قاد الاتحاد الأفريقي وساطات لتسليم السلطة للمدنيين ولكن اتسمت محاولاته بالحدّ<sup>(٢)</sup>. تجلّى أثر هذه التدخلات في هشاشة الترتيبات الانتقالية، وتضارب أجندات الداخل مع مشاريع الخارج، ما أدى إلى إبطاء عملية التحول الديمقراطي، وأدى لاحقاً إلى تجدد الصراع المسلح في ٢٠٢٣، بين الجيش وقوات الدعم السريع، في مشهد يعكس إلى حدّ كبير تعقيدات الدور الإقليمي في السودان ما بعد الثورة.

٢. العلاقة بين ثورة ديسمبر ٢٠١٨ والحرب الراهنة بين الجيش والدعم السريع: على الرغم من أن ثورة ديسمبر ٢٠١٨ لم تكن سبباً مباشراً في اندلاع الحرب بين القوات المسلحة السودانية وقوات الدعم السريع في أبريل ٢٠٢٣، إلا أنها مثّلت لحظة مفصلية كشفت عمق التناقضات البنيوية داخل المنظومة العسكرية-الأمنية، وأسهمت في تغيير موازين القوى السياسية والعسكرية في البلاد. فمع سقوط نظام عمر البشير، تفكك الترتيب السلطوي القائم على توزيع النفوذ بين الأجهزة الأمنية، وبدأت الأطراف العسكرية تتنافس على مواقع النفوذ في مرحلة انتقالية هشة. أدى تقاسم السلطة بين المدنيين والعسكريين بعد الثورة إلى إرجاء مسألة إصلاح القطاع الأمني ودمج الدعم

(١) El-Gizouli, M. (2019). Sudan's Uprising: The Fall of a Dictator. Review of African Political Economy, 46(160), 301-309.

(٢) Gallopin, J. (٢٠١٩). The UAE and Saudi Arabia in Sudan: Elites, Counter-Elites, and a New Balance of Power. European Council on Foreign Relations (ECFR).

السريع في الجيش، ما ترك الصراع كامناً. وعقب انقلاب ٢٥ أكتوبر ٢٠٢١ الذي قاده الفريق أول البرهان، وشاركه (حميدي)، بدأ التباين في الرؤى بين الطرفين يظهر للعلن، خاصة فيما يتعلق بعملية الدمج وقيادة المؤسسة العسكرية الموحدة. ومع اقتراب توقيع الاتفاق النهائي للعملية السياسية في مارس ٢٠٢٣، تزايد التوتر بشأن الجدول الزمني لدمج الدعم السريع، ما أدى إلى انهيار الحوار وتحول الخلاف السياسي إلى نزاع مسلح شامل في العاصمة الخرطوم ومدن أخرى واستمر حتى الآن. تشير هذه التطورات إلى أن فشل النخبة السياسية والعسكرية في إدارة ما بعد الثورة، وغياب مشروع وطني موحد، قد أسهما في تفجير الوضع العسكري، بما يعكس هشاشة الدولة السودانية في مرحلة ما بعد السلطوية<sup>(١)</sup>.

**ثالثاً: التأثيرات الدولية على الراهن السوداني بعد الثورة:** شهد السودان، عقب ثورة ديسمبر ٢٠١٨، انفتاحاً ملحوظاً على القوى الدولية والإقليمية التي سعت إلى التأثير على مسار التحول الديمقراطي، كلٌ بحسب مصالحه الاستراتيجية في المنطقة. فقد تبنت الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي موقفاً داعماً للانتقال المدني، مع التركيز على إصلاح مؤسسات الدولة وتحقيق العدالة الانتقالية، في حين استخدمت واشنطن ملف التطبيع مع إسرائيل كأداة ضغط في علاقاتها مع السلطة الانتقالية، خاصة خلال فترة حكومة عبد الله حمدوك. في المقابل، دعمت قوى إقليمية العناصر العسكرية داخل السلطة الانتقالية، في محاولة للحفاظ على توازن قوى يخدم استقرار الأنظمة الحاكمة في تلك الدول، ولتأمين مصالحها الأمنية والاقتصادية في البحر الأحمر والقرن الإفريقي. أما روسيا، فعملت على تعزيز وجودها عبر اتفاقيات أمنية (صفقة إنشاء قاعدة بحرية) في بورتسودان، ما أثار قلق بعض القوى الغربية. تجلّى أثر هذه التدخلات الدولية في تعطيل العملية الانتقالية، وإضعاف القوى المدنية، وهو ما مهد لاحقاً لصراع مفتوح بين الجيش والدعم السريع. فبدلاً من دعم مسار وطني موحد، أصبحت الساحة السودانية رهينة لمشاريع متضاربة تمولها وتغذيها مصالح خارجية<sup>(٢)</sup>.

### المحور الثالث: من الثورة إلى المفترق (سيناريوهات محتملة وقراءة ختامية في النتائج والتوصيات):

**أولاً: رؤية للمشهد السياسي السوداني (احتمالاً وسيناريوهات):** في ظل مفترق الطرق وثورة ديسمبر 2018 وتداعياتها، والصراع بين الجيش والدعم السريع، والتأثيرات الإقليمية والدولية، يمكن استشراف ثلاثة سيناريوهات مستقبلية محتملة خلال العشرين سنة القادمة، استناداً إلى الواقع السياسي والأمني والاقتصادي الراهن:

١. سيناريو الانفراج والتحول الديمقراطي التدريجي (السيناريو المتفائل): في هذا السيناريو تتوصل الحركات المتحاربة (الدعم السريع، الحركة الشعبية شمال، حركة عبد الواحد) مع الجيش إلى تسوية سياسية شاملة، بوساطة إقليمية ودولية فاعلة، تؤدي إلى وقف دائم لأطلاق النار، وتشكيل حكومة مدنية انتقالية شرعية واسعة. يتم تنفيذ إصلاحات مؤسسية حقيقية تشمل إعادة تطوير وتحديث وترتيب القوات المسلحة ودمج المليشيات والحركات المسلحة تحت قيادة الجيش، إلى جانب إطلاق عملية عدالة انتقالية ومصالحة وطنية. تؤدي هذه الخطوات إلى

(1) International Crisis Group. (2023). War in Sudan: Reaping the Whirlwind of Elites' Self-interest. Report No. 329.

(2) International Crisis Group. (2020). Safeguarding Sudan's Revolution. Africa Report No. 281.

إعادة بناء الدولة السودانية على أسس ديمقراطية، واستعادة ثقة المواطن في الدولة، وجذب الدعم الاقتصادي الدولي، ما يسمح للسودان بالنهوض التدريجي خلال العقدين القادمين ليصبح نموذجا للانتقال السلمي في المنطقة. احتمالية الحدوث منخفضة الي متوسطة. الشروط الازمة لذلك توافق اقليمي، ضغط دولي مستمر، إرادة سياسية محلية، حياد المؤسسة العسكرية.

٢. سيناريو الجمود والصراع الممتد (السيناريو المرجح): يتواصل الصراع العسكري بين الجيش والدعم السريع (لان الفاعل الدولي من صنعها اعتقد انه يريد لها مستمرة)، ويفشل المجتمع الدولي في فرض تسوية فعالة، بينما تتحول البلاد الي مناطق نفوذ متعددة بين القوي المتصارعة، مع غياب سلطة مركزية قوية. تظهر أنماط من الحرب الاهلية المزمنة (احتمالية نشوء حكومات موازية في مناطق النزاع احتمال وارد على قرار ما حصل في ليبيا وسوريا) وكذلك احتمالية واردة لنشوء مزيدا من الحركات والمليشيات في مناطق مختلفة، وتتوسع التدخلات الخارجية بما يطيل امد الازمة. يؤدي هذا السيناريو الي انهيار مؤسسات الدولة المركزية تدريجيا، وزيادة معاناة المواطنين، وتضخم النزوح الداخلي واللجوء الخارجي. قد تستمر حالة عدم استقرار هذه لعقدين، ما لم تحدث تغيرات داخلية مفاجئة او ضغوط خارجية كاسحة. احتمالية الحدوث عالية لهذا السيناريو. سماته تفكك تدريجي لمفاصل الدولة، حرب مدن واقاليم، بروز امراء حرب، ضعف الدولة المركزية.

٣. سيناريو الانقسام الجغرافي والسياسي (السيناريو المتشائم): نتيجة لفشل طويل الأمد في انهاء الحرب، يعاد رسم الخارطة السياسية السودانية، حيث تسيطر مليشيات وحركات مسلحة على أجزاء من البلاد، وتعلن بعض المناطق (مثل دارفور او الشرق او كردفان او جبال النوبة) نوعا من الحكم الذاتي او الانفصال بحكم الامر الواقع، قد يعزز هذا السيناريو من فرص نشوء دويلات غير معترف بها دوليا، ويتحول السودان الي دولة فاشلة على النمط الليبي او الصومالي. في هذا السياق، تضعف الهوية الوطنية، وتدهور الأوضاع الإنسانية والاقتصادية بشكل مأساوي، ما قد يستدعي تدخلات عسكرية دولية او اممية مستقبلية تحت غطاء انساني او أمنى. احتمالية الحدوث لهذا السيناريو متوسطة، ونتائجه تفكك الدولة، حروب أهلية متجددة، تدخلات خارجية متزايدة، ضعف السيادة.

٤. القدر الرباني ومستقبل السودان: أي تحليل للمستقبل، مهما كان دقيقا ومنطقيا، يظل مجرد اجتهاد بشري محدود امام القدرة الربانية المطلقة فإله سبحانه وتعالى عنده مفاتيح الغيب لا يعلمها الا هو، ومهما حاولت القوي الدولية ان تخطط، ومهما اجتهد المحللون في رسم السيناريوهات، فان المشيئة فوق كل شيء، ولا يحدث في الكون امر الا بأذنه، فالسودان كغيره من البلدان، قد لا يكون بعيدا عن يد الله التي تسير الاحداث نحو اختيارات معينة سواء في أوقات الازمات او الفرص. وفي هذا السياق، لا يستبعد ان يكون هنالك تدخلات ربانية تسهم في اصلاح مسار الاحداث، سواء من خلال تحولات مفاجئة في الوعي الشعبي، او خلال تسخير عوامل خارجية، او ربما من خلال ظهور قيادات وطنية ورؤية صحيحة تساهم في توجيه البلد للطريق الصحيح.

### ثانياً: النتائج:

١. بعد ان اختبرت الدراسة الفرضيات والمناقشة لما ذكر، تمت الإجابة على مشكلة الدراسة واتضح ان العوامل الداخلية المتمثلة في الانقسامات السياسية وضعف مؤسسات الدولة والصراع المستمر على السلطة، قد تفاعلت مع التدخلات الخارجية ذات الاجندة المتضاربة لتنتج بيئة سياسية غير مواتية للانتقال الديمقراطي مما يهدد بانزلاق البلاد الي حالة الفوضى المستدامة (حتى وان انتهى الصراع المسلح مع الدعم السريع) ما لم يتم التوصل الي تسوية شاملة وعادلة تضمن بناء دولة مدنية قائمة على التوافق الوطني والدستور الدائم.
٢. استمرار حالة عدم الاستقرار السياسي بعد ثورة ديسمبر ٢٠١٨، ولم يتمكن السودان من إرساء استقرار سياسي دائم، حيث استمرت الخلافات بين القوي العسكرية والمدنية.
٣. التدخلات الإقليمية والدولية لعبت دورا كبيرا في رسم مسارات الاحداث السودانية، في محاولة للاستفادة من الوضع السوداني (كل حسب مصالحه الخاصة)، ما إثر سلبا على قدرة السودان في تحديد مسار مستقل وانتقال سياسي بشكل ديمقراطي.
٤. أدت التوترات العسكرية بين القوات المسلحة السودانية ومليشيا الدعم السريع الي تفجير صراع دموي، ادي الي تدمير المؤسسات الوطنية وتدهور الأوضاع الإنسانية والاقتصادية.
٥. أدت الاضطرابات السياسية والعسكرية الي عزوف الاستثمارات الأجنبية وتدهور الاقتصاد السوداني، مما زاد من حجم الفقر والتضخم.
٦. من خلال استشراف السيناريوهات المستقبلية، تبين ان السودان في حالة مفترق طرق حقيقية، مع احتمالات متعددة تتراوح بين التحول الديمقراطي التدريجي الي الاستمرار في حالة الصراع الممتد، وصولا الي احتمالية التفكك السياسي والجغرافي.

### ثالثاً: التوصيات:

١. ضرورة التوصل الي حلول شاملة بين الجيش وبقية المليشيات والحركات المسلحة (الموالية والمرتدة) لأنه في ظل هذه الأوضاع الهشة والتدخلات الدولية الاحتمالية عالية لنشوء تمردات جديدة.
٢. تفعيل دور المجتمع المدني لأنه اللاعب الرئيسي في عملية المصالحة وإعادة بناء السلام.
٣. تبني خطة استراتيجية للعشرين سنة القادمة مبنية على سيناريوهات مرنة ومتوقعة للأوضاع السياسية والاقتصادية.
٤. تحصين السودان من التدخلات الأجنبية عبر سياسات خارجية متوازنة تراعي المصالح الوطنية دون ارتهان.
٥. بناء مؤسسات دولة قوية ومحايدة تضع المصلحة الوطنية فوق المصالح الحزبية والقبلية.
٦. تعزيز الهوية الوطنية الجامعة لتقليص الاستقطاب والانقسام القائم على أساس قبلي او جهوي.
٧. إعادة تعريف العلاقة بين الجيش والدولة من خلال دستور دائم يحدد دور المؤسسة العسكرية ويمنع تدخلها في السياسة.
٨. إطلاق حوار وطني شامل لا يقص أحدا، بمشاركة القوي السياسية والمدنية والمجتمعية.
٩. تعزيز العلاقات الإيجابية مع دول الجوار الإقليمي (السبعة) على أساس المصالح المشتركة والتعاون الاقتصادي والأمني (إعادة هندسة العلاقات الدولية مع دول الإقليم لتكون مصدر قوة).

## المراجع:

### أولا: الكتب:

- متوكل دقاش، الدولة السودانية جدل الدين والهوية، الطبعة الاولى، دار رقمه الكتاب العربي، ستوكهولم، ٢٠٢١.
- بدر الدين الامام، السودان واشكالية البناء وعدم الاستقرار، الطبعة الاولى، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، ٢٠١٧.
- فتحي الضو محمد، محنة النخبة السودانية، الطبعة الاولى، مطابع سجل العرب، القاهرة، ١٩٩٣.

### ثانيا: البحوث والدراسات العلمية:

- أحمد عبد الرحمن، الأزمة السودانية: الجذور الداخلية والتأثيرات الإقليمية والدولية، ورقة علمية منشورة، جامعة الخرطوم، قسم العلوم السياسية، ٢٠٢٠.
- محمد طه، التدخلات الدولية في الأزمات الإفريقية: الحالة السودانية، ورقة علمية منشورة، معهد الدراسات الإفريقية، جامعة القاهرة، ٢٠١٩.
- فاطمة عبد الله، الصراع السياسي في السودان بعد ٢٠١٨: تحول من الاحتجاجات إلى الانقسام الوطني، ورقة علمية منشورة، جامعة النيلين، قسم العلوم السياسية، ٢٠٢١.
- سامية إسماعيل، التأثيرات الاقتصادية للأزمة السودانية على التنمية الوطنية، ورقة علمية منشورة، جامعة الخرطوم، معهد الدراسات الاقتصادية، ٢٠٢٢.
- يوسف منصور، دور القوى الدولية في الأزمة السودانية: التأثيرات والفرص المستقبلية، ورقة علمية منشورة، جامعة القاهرة، مركز دراسات الشرق الاوسط، ٢٠٢٣.

- El-Gizouli, M. (2019). Sudan's Uprising: The Fall of a Dictator. Review of African Political Economy, 46(160).
- Gallopin, J. (2019). The UAE and Saudi Arabia in Sudan: Elites, Counter-Elites, and a New Balance of Power. European Council on Foreign Relations (ECFR).
- International Crisis Group. (2023). War in Sudan: Reaping the Whirlwind of Elites' Self-interest. Report No. 329.
- International Crisis Group. (2020). Safeguarding Sudan's Revolution. Africa Report No. 281.