

المجلة العلمية المحكمة للأكاديمية العربية الدولية للتدريب والتطوير



Scientific Journal of The International Arab Academy for Training and Development

يونيو 2022 م

العدد الحادي عشر

مجلة دولية - عربية - إقليمية - متخصصة - محكمة علمياً
نصف سنوية تنشر ورقياً وإلكترونياً
تصدرها الأكاديمية العربية الدولية للتدريب والتطوير بالسودان

حاصلة على الرقم الدولي الموحد للكتاب

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

حاصلة على شهادة معامل التأثير العربي بالرقم (287)

رئيس مجلس إدارة وتحرير المجلة
أ.د/ مأمون عبد المنعم

موقع المجلة على شبكة المعلومات العالمية WWW.scientific - journal - iaatd.sd

E.mail:dr.mam@hotmail.com

0912307439

المجلة العلمية المحكمة للأكاديمية العربية الدولية للتدريب والتطوير - العدد الحادي عشر - يونيو ٢٠٢٢م

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

شهادة معامل التأثير العربي رقم (٢٨٧)



المجلة العلمية المحكمة للأكاديمية العربية الدولية للتدريب والتطوير

Scientific Journal Of The International Arab Academy For Training and Development

العدد الحادي عشر: يونيو 2022م

الناشر: الأكاديمية العربية الدولية (السودان)

مجلة دولية - عربية - إقليمية - متخصصة - محكمة علمياً

نصف سنوية تنشر ورقياً وإلكترونياً

تصدرها الأكاديمية العربية الدولية للتدريب والتطوير بالسودان

حاصلة على الرقم الدولي الموحد للكتاب

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

حاصلة على شهادة معامل التأثير العربي بالرقم (287)

رئيس مجلس إدارة وتحرير المجلة

أ.د/ مأمون عبد المنعم

هاتف: 0912307439

بسم الله الرحمن الرحيم

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ }
{ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (١١) }

صدق الله العظيم

سورة المجادلة

هيئة تحرير المجلة:

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

المراسلات توجه إلي:

رئيس مجلس إدارة وتحرير المجلة العلمية المحكمة
موقع المجلة على شبكة المعلومات العالمية

www.scientific-journal-iaatd.sd - E.mail: dr.mam@hotmail.com

تعبر الأوراق العلمية التي تنشر في هذه المجلة عن آراء كاتبها
ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة

التصميم والطباعة: أ/ منيرة عثمان محمد البشير

المراجعة والتدقيق: د/ هنادي دهبان

كلمة رئيس مجلس إدارة وتحرير المجلة العلمية المحكمة:

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

أتشرف شرفاً عظيماً في هذا العدد الحادي عشر للمجلة أن أخاطبكم أصالة عن نفسي ونيابة عن مجلس إدارة المجلة العلمية المحكمة للأكاديمية العربية الدولية للتدريب والتطوير. ذلك المجلس الذي يهتم كثيراً ويبدل قصارى جهده من أجل ترقية وتطوير البحث العلمي، وتقديم الاستشارات اللازمة للباحثين لمساعدتهم في نشر الأوراق العلمية إلكترونياً وورقياً.

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 يُمكن 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 تتوالي إصداراتنا بصورة دورية نصف سنوية بإذن الله، نتيجة لما بُذل من عظيم جهد وتعاون أعضاء هيئة التحرير الأفاضل، حيث نبذل قصارى جهدنا لكي نتبوا مكانة متميزة في مجال النشر العلمي يساندنا في ذلك هيئة علمية من أساتذة ومحكمين من ذوي الدرجات العلمية الرفيعة والخبرات المهنية المترجمة في الحقل العلمي لتقييم الأوراق العلمية التي ترد إلى المجلة.

وها أنا أنتهز الفرصة وأدعو كل الباحثين لنشر أوراقهم العلمية 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 مجلس إدارة وتحرير المجلة

■ شروط وقواعد النشر:

- ❖ أن تكون الأوراق العلمية المقدمة للنشر بالمجلة متسمة بالجدية والأصالة والموضوعية ومكتوبة بلغة سليمة وأسلوب واضح مترابط، وبأسلوب يناسب القارئ المعاصر.
- ❖ أن لا تكون الورقة العلمية قد نشرت من قبل أو مقدمة للنشر في مكان آخر.
- ❖ يشترط الالتزام بقواعد وشروط البحث العلمي المتعارف عليها.
- ❖ تعرض جميع الأوراق المقدمة للنشر للتحكيم حسب الأصول العلمية المتعارف عليها.
- ❖ تعرض الورقة على محكمين يختارهم مجلس إدارة المجلة، وللمجلس الحق في إجراء تعديلات تحريرية لا تمس جوهر الورقة المقدمة للنشر.
- ❖ يتم قبول أو رفض الورقة بعد تقرير المحكمين، ويتم إخطار الباحث بتقرير المحكمين وقد يتطلب تعديل الورقة أو القبول بعد التعديل أو الرفض.
- ❖ يحجب مجلس إدارة المجلة اسم مقدم الورقة عند إرسالها إلي المحكمين، وكذلك أسماء المحكمين عن مقدم الورقة.
- ❖ وضع الهوامش، المراجع، الملاحق، الإقتباس والتوثيق وفق المعايير والأصول العلمية المتعارف عليها.
- ❖ أن يكتب في المجلة اسم الورقة العلمية المقدمة واسم الباحث (إعداد) دون الإشارة إلي درجته العلمية أو وظيفته.
- ❖ تُعبر الأوراق العلمية المنشورة بالمجلة عن آراء كاتبها ولا تعبر عن آراء المجلة.
- ❖ الأوراق التي تقدم للنشر بالمجلة لا تعاد لكتبتها.
- ❖ لا تتحمل المجلة أي مسؤولية تجاه الباحث أو الورقة العلمية التي تم نشرها، حيث يتحمل الباحث أي مسؤولية تترتب عن ذلك.
- ❖ يتم النشر ورقياً وإلكترونياً عبر الموقع الإلكتروني للمجلة ويتم تسليم الباحث نسخة ورقية وذلك بعد استيفاء شروط وقواعد النشر.
- ❖ ترتيب الأوراق العلمية يأتي حسب الملفات المحددة من قبل مجلس إدارة المجلة.
- ❖ تنشر الورقة العلمية باسم الباحث الرئيسي ويمكن إضافة أسماء أشخاص آخرون أسهموا في إعداد وتقديم الورقة العلمية (وفق شروط وضوابط معينة).

■ مجالات النشر:

تنشر المجلة الأوراق العلمية للباحثين في التخصصات والمجالات التالية:

- ❖ علوم الاتصال والإعلام.
- ❖ العلوم الصحية والطبية.
- ❖ العلوم الهندسية.
- ❖ القانون والعلوم السياسية.
- ❖ العلوم الزراعية والبيئية.
- ❖ العلاقات الدولية والدبلوماسية.
- ❖ العلوم والآداب واللغات والترجمة.
- ❖ العلوم الرياضية - علوم الحاسوب - تقنية المعلومات - المكتبات - الاحصاء.
- ❖ العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية.
- ❖ العلوم التجارية (الاقتصاد - الإدارة - المحاسبة - المصارف - التأمين - الاستثمار - التجارة الإلكترونية).

■ مطلوبات النشر:

- ❖ إرسال إثبات الهوية.
- ❖ استيفاء قواعد النشر.
- ❖ على الباحث كتابة طلب نشر ورقة علمية بالمجلة يُعنون باسم : السيد/ رئيس مجلس إدارة المجلة.
- ❖ أن يرسل الباحث سيرته الذاتية متضمنة (اسمه الكامل - مؤهلاته العلمية - مجال تخصصه - إبراز إنجازاته العلمية - جهة عمله - وظيفته - درجته العلمية - مرتبته الوظيفية - رقم هاتفه - البريد الإلكتروني).
- ❖ إرسال صورة شهادة الدكتوراه للباحثين الحاصلين على الدرجة العلمية، وإفادة لغير الحاصلين على الدرجة العلمية لأغراض المناقشة.
- ❖ ترسل الأوراق العلمية مطبوعة على البريد الإلكتروني لرئيس مجلس إدارة المجلة dr.mam@hotmail.com
- ❖ يتم سداد رسوم النشر مقدماً عند استلام الورقة المطلوب نشرها بالمجلة، ويتم السداد نقداً أو على الحساب باسم: الأكاديمية العربية الدولية للتدريب والتطوير - بنك الخرطوم فرع البلدية بحري - رقم الحساب ١٣٤١٢٣٨.

■ خدمات أخرى تقدمها الأكاديمية:

- ❖ مساعدة طلاب الماجستير والدكتوراه لإعداد البحوث والرسائل العلمية.
- ❖ مساعدة الباحثين في كيفية إعداد الأوراق العلمية ونشرها.
- ❖ استشارات بحثية في مختلف مراحل إعداد البحث.
- ❖ تصميم وتحكيم وتحليل الاستبانات.
- ❖ التسجيل لطلاب الدراسات العليا بالجامعات المختلفة.

■ للتواصل والاستفسار:

- يكون التواصل والاستفسار عبر رئيس مجلس إدارة وتحرير المجلة أ.د/ مأمون عبد المنعم الأمين
- رقم مباشر (واتساب) ٠٩١٢٣٠٧٤٣٩ و البريد الإلكتروني dr.mam@hotmail.com.

■ محتويات العدد الحادي عشر يونيو ٢٠٢٢م:

م	الاوراق المنشورة	الصفحة
١	أثر استراتيجية التسعير على زيادة الحصة السوقية لشركات الاتصالات في السودان دراسة حالة شركة زين للاتصالات - السودان فرع ود مدني (٢٠٢٠-٢٠٢١). إعداد: د. اسامه هاشم الطاهر عبد الله - أستاذ مساعد برنامج العلوم الإدارية - كلية ود مدني للعلوم الطبية والتكنولوجيا.	١
٢	أثر العوامل البنئية الاقتصادية في رفع كفاءة مشروعات التمويل بولاية شرق دارفور في الفترة (٢٠١٢-٢٠١٨م). إعداد: د. حامد معلى آدم حامد - أستاذ الاقتصاد القياسي المساعد بكلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية بجامعة غرب كردفان. د. حامد عبد الله إبراهيم عبود - أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية العلوم الإدارية بجامعة غرب كردفان - د. إبراهيم حمدان حامد حماد - أستاذ الاقتصاد المساعد بكلية العلوم الإسلامية واللغة العربية بجامعة غرب كردفان.	٢١
٣	أثر إهمال التخطيط ومتابعة تقييم الاداء في مشاريع التشييد - (دراسة حالة مشاريع التشييد داخل ولاية الخرطوم). إعداد: د. ابراهيم محمد احمد - جامعة ام درمان الاسلامية - كلية الهندسة - قسم المدنية - د. معاذ عثمان بشارة - جامعة ام درمان الاسلامية - كلية الهندسة - قسم المدنية- طالبة دكتوراه: رويدا ادم نوية - جامعة السودان التقنية - كلية الجريف شرق التقنية - قسم الهندسة المدنية- تشييد.	٣٧
٤	أثر هجرة العقول علي استدامة التنمية في السودان (دراسة حالة جهاز شؤون السودانيين العاملين بالخارج (٢٠١٥-٢٠١٧م)). إعداد: د. عبد الرحيم ابو القاسم محمد علي.	٦١
٥	الدور الذي يؤديه محتوى الرسالة الإعلانية الالكترونية في التأثير على سلوك المستهلك الشرائي في السودان بالتطبيق علي شركة MTN للاتصالات ولاية الجزيرة فرع ود مدني (٢٠٢٠-٢٠٢١). إعداد: د. اسامه هاشم الطاهر عبد الله - أستاذ مساعد برنامج العلوم الإدارية - كلية ود مدني للعلوم الطبية والتكنولوجيا.	٩٢
٦	أهمية المتابعة وتقييم الاداء لمشاريع التشييد - (دراسة حالة مشاريع التشييد داخل ولاية الخرطوم). إعداد: د. ابراهيم محمد احمد - جامعة ام درمان الاسلامية - كلية الهندسة- قسم المدنية. د. معاذ عثمان بشارة - جامعة ام درمان الاسلامية - كلية الهندسة - قسم المدنية - طالبة دكتوراه: رويدا ادم نوية - جامعة السودان التقنية - كلية الجريف شرق التقنية - قسم الهندسة المدنية- تشييد.	١٠٨

م	الاوراق المنشورة	الصفحة
٧	تحليل أثر الإيرادات الضريبية على تمويل الموازنة العامة في السودان (دراسة تطبيقية - السودان الفترة من ٢٠٠٨-٢٠١٨م). إعداد: د. عبد الرحيم ابو القاسم محمد علي.	١٢٨
٨	تنازع الاختصاص في المنازعات الجمركية بين القضاء وإدارة الجمارك - "دراسة مقارنة". إعداد: د. أحمد إبراهيم أحمد بشارات - محاضر غير متفرغ - جامعة الاستقلال.	١٥١
٩	دور الاحتياجات التدريبية في تطوير الأداء - (دراسة حالة وزارة المالية الاتحادية (٢٠١٦-٢٠١٧م)). إعداد: د. عبد الرحيم ابو القاسم محمد علي.	١٧٧
١٠	دور التدريب وتوفير الأطر البشرية المتخصصة في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية في التأثير على مقاييس اداء مشروعات المنظمات الطوعية الوطنية - (دراسة تحليلية للمنظمات الطوعية الوطنية والمسجلة بولاية الخرطوم في الفترة ما بين (٢٠١٥ م و ٢٠١٨ م)). إعداد الطالب: ميرغني محجوب احمد حسين- المشرف الرئيس: د. ابتسام محمد أحمد محمد خير أحمد - المشرف المعاون: د. أبوبكر محمد الأمين حمد.	٢٢٨
١١	دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي. إعداد: د. عبد الرحيم ابو القاسم محمد علي.	٢٥٤
١٢	مدي معرفة وتطبيق المنظمات الطوعية الوطنية لخطوات كتابة مقترحات المشروعات وادارتها بطريقة علمية ومعيارية وتأثير ذلك على مستوى مقاييس الاداء في هذه المشروعات - (دراسة تحليلية للمنظمات الطوعية الوطنية والمسجلة بولاية الخرطوم في الفترة ما بين (٢٠١٥ م و ٢٠١٨ م)). إعداد الطالب: ميرغني محجوب احمد حسين - المشرف الرئيس: د. ابتسام محمد أحمد محمد خير أحمد- المشرف المعاون: د. أبوبكر محمد الأمين حمد.	٢٨٧
١٣	Overview of E-shopping: Getting Business on the Internet. Prepared by: Dr. Mahmoud Abdel Salam.	٣١٤
١٤	The Effect of Health Education in Promoting Knowledge, Attitudes and Practices of Mothers with children under five years towards diarrheal diseases Al-Salaam Camp – North Darfur State 2017- 2020. Prepared by: Amal Mohammed Elnoor Elhaj - ALfasher University. Dr. Fatima Fadul Alli Osman – Professor Al Zaiem Al Azhari University.	٣٢٣

أثر استراتيجية التسعير على زيادة الحصة السوقية لشركات الاتصالات في السودان دراسة حالة شركة زين للاتصالات السودان فرع ود مدني (٢٠٢٠-٢٠٢١)

إعداد: د. اسامه هاشم الطاهر عبد الله - أستاذ مساعد برنامج العلوم الإدارية -
كلية ود مدني للعلوم الطبية والتكنولوجيا.

المستخلص:

تناولت هذه الدراسة اثر استراتيجية التسعير على الحصة السوقية لشركات الاتصالات في السودان دراسة حالة شركة زين للاتصالات - السودان فرع ود مدني (٢٠٢٠-٢٠٢١). لقد عمدت الدراسة الى التعريف بأهمية السعر والاستراتيجيات السعرية المختلفة ومدى تأثيرها في سوق العمل والانتاج وكسب رضا العملاء. وبعد اختيار الفروض التي تضمنتها الدراسة عن طريق المنهج الوصفي التاريخي الاستقرائي وجمع المعلومات عن طريق الاستبانة وتحليلها فاقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: الاهتمام بدراسة الاسواق المختلفة والخدمات المقدمة ودرجة جودتها وتأثيره على كسب رضا العملاء وبالتالي التأثير على الحصة السوقية للشركة المعنية.

اخيرا قدمت الدراسة بعض التوصيات لدعم الايجابيات وتفادي السلبيات من خلال ضرورة الاهتمام بالاستراتيجيات السعرية من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة المعنية التي تساعد في كسب رضا العملاء وزيادة حصتها السوقية بجودة الاسعار والخدمات.

Abstract:

This study dealt with the impact of the pricing strategy on the market share of telecom companies in Sudan, a case study of Zain Telecom - Sudan (2020-2021).

The study aimed to define the importance of price and the different price strategies and their impact on the labor market, production and gaining customer satisfaction. After selecting the hypotheses included in the research plan through the descriptive historical inductive approach and collecting information through a questionnaire and analyzing it, the study reached a number of results, the most important of which are: interest in studying the different markets and services provided and their quality and its impact on gaining customer satisfaction and thus affecting the market share of the particular company.

Finally, the study presented some recommendations to support the positives and avoid the negatives through the necessity of paying attention to price strategies by identifying the weaknesses and strengths in the internal and external environment of the particular company that help it gain customer satisfaction and increase its market share with the quality of prices and services.

المقدمة:

نجد أن التطور الكبير في مفهوم الإدارة الحديثة قد أدى إلى الاهتمام بتطور مفاهيم وأساسيات التسويق وإدارته. حيث نجد أن إدارة منظمات الأعمال قد اهتمت بجانب اهتمامها بالإنتاجية بجانب إنتاج الدراسات والبحوث التي تتعلق بالعملية التسويقية والمكونات الأساسية للمزيج السلي تمخضت عن هذه الدراسات محددات للإنتاجية ومدى مقدرتها على تحقيق الأهداف التي صاغتها المنظمات لتحقيق الربحية.

توصلت كثير من منظمات الأعمال لمدى أهمية سلوك المستهلكين وأوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية ومدى تأثير ذلك على العملية التسويقية. وحتى تستطيع هذه المنظمات تحليل موقف المبيعات وتصريف منتجاتها كان لزاما عليها دراسة سلوكيات وميول واحتياجات المستهلكين المتقلبة، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات ومحاولة السيطرة على سلوك المستهلكين والتنبؤ بمدى إشباع رغبات وحاجات هؤلاء المستهلكين وقراءة أفكار المنافسين في نفس مجالات الإنتاج المشابهة حتى تستطيع كسب رضا العملاء للقفز بحصتها السوقية من خلال تبنى استراتيجيات التسعير المختلفة لتصنع الفارق الذي يحقق الرضا لعملائها وذلك من خلال مواجهة متطلبات البيئة الخارجية التي تتمثل في المنافسين في نفس المجالات الإنتاجية والخدمية وذلك بإتاحة المقارنات للعملاء من أجل التأثير المباشر على ميول ورغبات المستهلكين بخلق قيمة للمستهلك تقابلها قيمة مستخلصة للمنتج أو الخدمة الخاصة بالمنظمة.

المحور الاول: منهجية الدراسة

المحور الثاني: مفهوم استراتيجية التسعير والحصة السوقية

المحور الثالث: دراسة الحالة

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

المحور الاول: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف اهتمام المنظمات بميول وحاجات ورغبات المستهلكين وأوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية ودراسة البيئة الخارجية والعمل على توجيه الإنتاجية من خلال تبنى مطلوباتهم والتوجه بالعمل حتى تستطيع القفز بحصتها السوقية في عالم المنافسة

فاستراتيجية التسعير واحدة من أهم المداخل التي تستبطن تأثيرات كبيرة على إشباع رغبات العملاء بمختلف أوضاعهم لما تتمتع به من مراعاة وقراءة صحيحة للأوضاع الاقتصادية العامة والخاصة بالوفرة المالية والادخار للإفراد ومحاولة التأثير بالقدر المعقول في القوة الشرائية للإفراد من خلال العرض المجزي وتحديد وضعية الحصة السوقية للمنتج أو الخدمة. نجد أن هنالك علاقة عكسية بين العرض والطلب قائمة على تحديد قيمة المنتج أو الخدمة التي تتأثر صعودا ونزولا لطبيعة الأسعار فكلما قل سعر السلعة أو الخدمة زاد الطلب وبالتالي الحصة السوقية. وكل ما زاد سعر السلعة أو الخدمة قل الطلب عليها وبالتالي الحصة السوقية.

يمكن صياغة إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

أ. هل الاهتمام بميول ورغبات المستهلكين ودراسة سلوكهم يؤدي إلى كسب رضائهم؟
ب. هل تعتمد منظمات الأعمال على سياسات التسعير منفصلة لوحدها على كسب رضاء العملاء؟

ج. هل تؤدي سياسات التسعير التي تتبعها شركات الاتصالات لزيادة حصتها في السوق؟
د. هل تراعى السياسات السعرية التي تتبناها منظمات الأعمال الوضع الاقتصادي والاجتماعي للعملاء؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية إرضاء العملاء وكيفية التأثير عليهم لضمان حصة سوقية أكبر من خلال تقديم الخدمات بتبني استراتيجيات سعريه قادرة على النفاذ للأسواق المختلفة وتستطيع أن تؤسس لمفاهيم الولاء للعلامة التجارية المعنية واستمرارية العميل في تعاطيه للخدمات التي تقدم من قبل المنظمات و أيضا تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله حيث انه يخدم الباحث في حل مشكلة الدراسة التي تتعلق بكسب رضاء العملاء والحصول على أكبر حصة سوقية في سوق المنافسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف العامة والخاصة أهمها:

أ. معرفة احتياجات ورغبات وأوضاع العملاء الاقتصادية والاجتماعية.

ب. تعريف المنظمات بان الاهتمام بإشباع رغبات واحتياجات وإرضاء العملاء تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

ج. إمام الشركة بكيفية التأثير الايجابي في ميول ورغبات العملاء وإشباع حاجاتهم بغرض زيادة حصة الشركات في سوق الاتصالات.

د. تعريف الشركات بأهمية دراسة استراتيجية تسعير خدمات الاتصالات في التطوير والتحديث وزيادة الحصة السوقية.

فروض الدراسة:

أ. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسعير والحصة السوقية لشركات الاتصالات.

ب. تسعير خدمات الاتصالات يؤثر على الحصة السوقية.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي لاختيار مشكلة الدراسة والمنهج الاستقرائي لاختيار الفروض والتاريخي لتتبع الظاهرة محل الدراسة تاريخيا والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام دراسة الحالة.

نطاق الدراسة:

مجال زمني (٢٠٢٠-٢٠٢١) يرجع اختيار هذه الفترة لأنها شهدت تطورات كبيرة في مجال تقنية الاتصالات ودخول مجموعة كبيرة من المنافسين مما حدا بالشركة لتطوير وسائل التسويق لديها وتقديم خدمات كبيرة لإرضاء العملاء في سوق المنافسة باستخدام استراتيجيات مختلفة للمزيج السلعي التسويقي.

مجال مكاني: الشركة السودانية للاتصالات (ولاية الخرطوم).

مجال بشري: العملاء.

مصادر جمع المعلومات وأدوات الدراسة:

أ. مصادر أولية تتمثل في المراجع والمجلات العلمية والدوريات والنشرات والتقارير.

ب. مصادر ثانوية وتتمثل في توجيهات المشرف علي الدراسة وأراء المستقضي عنهم.

ج. أدوات الدراسة: تتمثل في الاستبيان والمقابلة.

المحور الثاني: مفهوم الاستراتيجية التسعير والحصّة السوقية

مفهوم الاستراتيجية:

- الاستراتيجية عبارة عن برنامج عريض لتحقيق أهداف المنظمة وبذا تنفيذ رسالتها. مصطلح البرنامج في هذا التعريف يعني الدور النشط والواعي والراشد للمديرين في إعداد استراتيجية المنظمة.
- يمكن تعريف الاستراتيجية أيضا علي أنها نمط استجابة المنظمة للبيئة التي تعمل فيها علي مراكز الزمن والاستراتيجية تربط بين موارد المنظمة من جانب والفرص والمخاطر التي يقرضها العالم الخارجي من جانب آخر.
- الاستراتيجية يمكن أيضا أن تعرف بأنها كل الأطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد وتحقيق المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية من منظور عالمي للدولة ومؤسساتها تمكناها من تحقيق غاياتها عبر أحسن استغلال للفرص والموارد، وتستجيب عبرها للمخاطر والتهديدات. ونقاط الضعف في البيئة المحلية والدولية، ويتم عبرها تحديد الرؤية والرسالة والغابات والأهداف الاستراتيجية للدولة.
- قدره الدولة علي امتلاك القدرة الاستراتيجية الشاملة وتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق وتأمين المصالح الاستراتيجية الوطنية.
- الاستراتيجية هي صلة الوصل بين المنظمة وبيئتها وبين حاضرها ومستقبلها بشكل يربط بين مختلف أنشطتها وفعاليتها ووظائفها ويحدث التكامل بينهما ويجعلها جميعاً في حالة انسجام ومواءمة مع التطورات التي تحدث في البيئة ويجعل حركتها الديناميكية في حاله توافق وانسجام مع المهام المناط بها ومع الأهداف التي وجدت من اجل تحقيقها.
- الاستراتيجية هي علم حرية المؤسسة حيث تظهر هذه الحرية قبل كل شيء عن طريق اختيار الأهداف العامة التي تسعى إلي تحقيقها وكذلك الوسائل التي تختار لتحقيق تلك الغايات.
- تحديد أهداف المنظمة بعيدة المدى، وتعني طرق ووسائل عمل معينة ملائمة، وتحقيق الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- مجموعة من القرارات الموحدة والمتكاملة التي تم اتخاذها لبقية تحديد الأهداف.
- مجموعة من الخيارات أو الافضليات أو الالتزامات التي تمت بقصد الوصول إلي عدد من الأهداف.

- ولقد عرفها احد الخبراء بأنها فن ما هو عام وشامل لاهتمامها بكلية المؤسسة وبتكامل أجزائها واعتبرت الاستراتيجية لذلك من مهام الإدارة العليا للمؤسسة.
- يمكن اعتبارها مجموعة من القرارات تحدد أهداف مؤسسة ما وتظهر أغراضها، وتنتج السياسات الرئيسية المخصصة لتحقيق الأهداف.

يتضح مما سبق أن الاستراتيجية يمكن تعريفها بطرق مختلفة وهي في جوهرها:

مجموعة من القرارات تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة ووسائل تحقيقها وبتخفيض الموارد اللازمة لذلك، يتم اتخاذها واختيار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة ويعمل علي تضافر جهودها وتعاون عناصرها مما يساعد علي إحداث التفاعل الايجابي بين المؤسسة وبيئتها وبين حاضرها ومستقبلها بحيث تسير بشكل متكامل وفق الوجة التي تتحقق أهدافها من خلالها.

أبعاد الاستراتيجية:

هنالك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها أي تعريف لمفهوم الاستراتيجية وهي:

١. الاستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وعاجل للقرارات بمعنى أننا نتعامل مع الاستراتيجية علي أنها توفر الإطار الشامل والكامل للمنظمة ومن خلالها يتم تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل بصوره واضحة مع الربط بين تاريخ المنظمة ومستقبلها.
٢. الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج، وأولويات تخصيص الموارد بمعنى أننا ننظر للاستراتيجية علي أنها وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل بوضوح وكوسيلة لتحديد البرامج التي تحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف وأيضا تخصيص الموارد الكلية لمنظمة من موارد بشرية/ مالية/ تكنولوجية وذلك لتحقيق الفعالية من الاستراتيجية.
٣. الاستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة من أهم النقاط الأساسية التي تتطلب من واضعي الاستراتيجية هو تحديد النشاط الذي تعمل فيه المنظمة ، تناول المجال الذي تتعامل فيه المنظمة مع المنافسين وكيف نتعامل؟
وتحديد المركز الاستراتيجي ومحفظة الأعمال، القطاع الذي تتعامل فيه المنظمة، وحصتها السوقية.
٤. الاستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية الهدف النهائي للمنظمة هو تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل تفوق منافسيها في كل الأنشطة وهذه الميزة التنافسية هي النتيجة النهائية لفهم القوي الداخلية أو

الخارجية والتي تؤثر بشدة علي المنظمة والاسراتيجية تسمح للمنظمة بتحقيق مقابلة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية.

٥. الاستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسئوليات علي المستويات الإدارية للمنظمة. وبذلك تعني انه هناك مستويات للاستراتيجيات وتساهم جميع المستويات الإدارية في تحديد الاستراتيجية وهي:

- المستوى الأول للمنظمة ككل الاستراتيجية الكلية.

- المستوى الثاني لوحده النشاط (استراتيجية النشاط)

- المستوى الثالث للإدارات الوظيفية (الاستراتيجية الوظيفية).

٦. الاستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة. ونعني بذلك أن الاستراتيجية يجب أن تهتم بجميع العاملين في المنظمة وليس حملة الأسهم فقط، هناك من يساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في أداء المنظمة ويجب أن يلقوا اهتمام خاص، وهم الموردون، العملاء، العاملون الحكومة، المجتمع، والنظر إلي المنظمة من خلال الاستراتيجية علي أنها مسؤولة عن الحفاظ علي شئون المتعاملين معها.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية اختيار غايات المنظمة وتحديد السياسات والبرامج الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف محددته تقضي إلي الوصول إلي الغايات ووضع الأساليب اللازمة لضمان أن السياسات والبرامج الاستراتيجية قد تم تنفيذها.

- هذا التعريف شامل يمكن اختصاره في تعريف اقصر مفاده أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل المستخدم لتحديد وتحقيق غايات المنظمة.

- التخطيط بصفة هو الأعداد المسبق والاختيار بين البدائل لما يجب عمله وكيف يتم عمله؟ وفي عو من يعمله وأين يتم عمله؟ وهو احد وظائف المدير ويشتمل علي أنشطة ذهنية وتصويرية وتنبؤية وتستهدف التعامل مع عدم التأكد وإدارة عمليات التغيير والابتكار واختيار التصرف الاقتصادي الرشيد.

- يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلي تحقيق التكامل والاتفاق بين أجزاء المنظمة والبيئة الخارجية وهو ضروري بسبب أهمية تأقلم المنظمة مع المتغيرات البيئية كما أن التخطيط يساعد علي تحقيق التوازن بين أهداف ومصالح الجماعات ذات التأثير الاستراتيجي وأصحاب المصالح ويؤدي إلي وضوح الرؤية المستقبلية لكافة العناصر المتعلقة بأنشطة المنظمة.

- التخطيط الاستراتيجي يعبر عن أنشطة تتعلق بتحديد مهمة المنظمة وتحديد أهدافها الاستراتيجية وتعميم استراتيجياتها لتمكين المنظمة من العمل بكفاءة في البيئة الخارجية والتخطيط الاستراتيجي هو إعداد مسبق لمكونات السلوك الاستراتيجي.
- التخطيط الاستراتيجي هو احد مكونات الإدارة الاستراتيجية التي تتعلق بإدارة تفاعلات المنظمة مع البيئة الخارجية وهو يعبر عن منهج نظامي الإدارة عمليات الابتكار ويهدف إلي تصميم استراتيجية للمنظمة تعتمد علي فحص واستكشاف وتقييم بدائل مبتكرة تتناسب مع النفايات البيئية ويهتم بتحديد اتجاهات المنظمة من خلال تحديد الفرص والأهداف الاستراتيجية وتعميم الاستراتيجيات المناسبة.

ذكر احد الخبراء (أن المؤسسة التي تفشل في ممارسة التخطيط هي مؤسسة في الواقع تخطط للفشل، ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:
"عملية التنمية الحافظ علي التوافق الاستراتيجي بين أهداف وقدرات المنظمة من ناحية وبين فرصها التسويقية المتغيرة من ناحية أخرى".

مفهوم التسعير:

- من المنظور التسويقي يعتبر السعر احد المحددات الرئيسية للقيمة Value التي هي جودة عملية التبادل Exchange حيث تتحدد قيمة السلع أو الخدمات التي يقدمها المنتج إلي السوق علي أساس المنفعة Utility المدركة من جانب المشتري في السوق لهذه السلع والخدمات وكذلك علي أساس الثمن Price الذي يجب علي المشتري وقعه مقابل الحصول علي هذه المنفعة ولذلك يتضح أن العلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، حيث كلما زادت مستويات المنفعة المدركة من جانب المشتري بالمقارنة بالسعر الواجب دفعة كلما زادت القيمة للسلعة الخدمة لأي مشتري وبالتالي زادت درجة استعداده للشراء أو تكراره لعملية الشراء ومن ناحية أخرى فكلما زاد السعر عن المنفعة المدركة كلما انخفضت قيمة السلعة الخدمة لدي المشتري وبالتالي تقل احتمالات التبادل حيث يتخلى المشتري عن الشراء أو يؤجل الشراء أو يبحث عن منتج آخر تزيد فيه المنفعة المدركة عن الثمن المطلوب دفعه فيه.

- أيضا هنالك منظور اقتصادي للسعر يرتبط أيضا بكل من المنفعة والقيمة حيث يري الاقتصاديون أن المنفعة هي مواصفات المنهج والتي تحقق له الإشباع لاحتياجاته، والقيمة هي التعبير عن المنتج والتي يمكن قياسها من خلال الثمن (السعر) الواجب علي المشتري

دفعه للحصول علي المنفعة المرغوبة، أي انه من المنظور الاقتصادي يمكن اعتبار السعر القيمة النقدية للسلعة أو الخدمة كما تحدد في السوق.

- يتفق الفكر التسويقي والاقتصادي علي أن السعر يرتبط بالقوة الشرائية التي يتمتع بها المشتري كما أن هيكل السعر يرتبط بالقوة فقط بمواصفات المنتج، ولكن أيضا يرتبط بالشروط Terms أو الظروف التي يتم علي ضوءها التبادل مثل وقت ومكان التبادل وطريقة الدفع والخدمات الإضافية المقدمة وطريقة العرض والأسلوب المستخدم في البيع.
- يعتبر المقابل الذي يدفع نظيراً لخدمة أو قيمة الإشباع المدركة من قبل المشتري أو المستخدم للخدمة أياً كانت.

يري كاتب آخر: أن البعض يخلط بين مفهوم القيمة، Value ومفهوم السعر Price رغم أنها مفهومات مختلفان مفهوم القيمة يعني مجموعة المزايا عبر الملموسة التي يراها المستهلك موجودة في السلعة. وهو بالتالي مفهوم شخصي ليتصل بالمشتري وتختلف من مشتري لآخر

يشمل مفهوم القيمة خدمات ما بعد البيع والمكانة التي ترتبط بشراء السلعة، وسهولة التركيب والاستعمال. والعمر الزمني للسلعة وسمعة المورد وكفالة الضمان علي السلعة. وتختلف قيمة السلعة حسب عدد السلع المتاحة للفرد وحسب خيراتة والظروف الأخرى المحيطة به.

أما السعر:

- فهو طريقة للتعبير عن مجموعة المنافع التي نحققها السلعة للمشتري من خلال عملية التبادل التي تتم بين البائع والمشتري والتي تحقق رضي الطرفين.
- السعر هو القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع أو الخدمات. أو عادة يعرف السعر بأنه المقابل أو المبلغ النقدي المدفوع للحصول علي السلع والخدمات.
- هو مقدار التضحية المادية أو المعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول علي السلعة أو الخدمة.
- السعر هو كمية النقود اللازمة لمبادلتها مع مزيج من مواصفات السلعة المادية والنفسية والخدمات المرتبطة بها. أي هو القيمة التبادلية للسلعة أو الخدمة في السوق (الداخلية أو الخارجية) ويعبر عنه بشكل نقدي.
- يمكن النظر عادة إلي السعر من ثلاثة جهات نظر: من وجهه نظر المشروع ومن وجهه نظر المستهلك ومن وجهه نظر المجتمع.

- المستهلك ينظر إليه علي انه المبلغ من المال الذي يكون مستعد لدفعه في سبيل الحصول علي الخدمة أو السلعة المتوقعة التي تشبع رغباته وحاجاته.
- من وجهه نظر المجتمع : يعرف بأنه مؤشر للقيمة التي يوليها المجتمع لمنتج معين سلعة كانت أو خدمة إذا ترتبط عملية التسعير بالمنفعة المتوقعة.

صور وأشكال السعر:

- يمكن القول بان السعر ليس من السهل القيام كما انه يمكن أن يأخذ عدة صور وأشكال.
- السعر الفعلي هو ذلك المقدار الذي يكون احد أطراف المبادلة مستعداً لدفعه حتى يحصل في مقابله علي شيء ذو قيمة من الطرف الآخر.
- نحن عاده ما نفكر في السعر من منظور نقدي أو مالي ولكنه ففي الحقيقة أي شيء له قيمة يدفع للحصول علي شيء آخر له أيضا قيمة للطرف الذي يقوم بالدفع.
- مما سبق يمكن أن نخلص إلي أن مفهوم السعر هو أن السعر أو القيمة الخاصة بالسلعة أو الخدمة ليس بالضرورة التعبير عنها في شكل نقدي أو مالي فعلي سبيل المثال نجد أن المقايضة (مبادلة شيء في مقابل شيء آخر) كان هو الأساس في عمليات المبادلة في البداية . ولا يعني ذلك أن المقايضة قد اختفت تماماً في عصرنا هذا .فحتي في هذا العصر نجد أن المقايضة دوراً - وان كان صغيراً ومحدوداً في الاقتصاد ومن أمثلة هذه المقايضة في العصر الحديث ما يلي:
- احد أطباء الولادة يخدم زوجة طبيب أطفال أثناء حملها ووضعها في مقابل أن يقوم طبيب الأطفال برعاية وخدمة أطفاله.
- احد الاستشاريين يقوم بخدمة شركة لإنتاج منتجات استهلاكية لفترة محدودة ويأخذ في مقابل عمله منتجات الشركة لاستخدامها في المنزل .
- القيام بمبادلة لاعب في خط الهجوم بأحد الأندية في مقابل لاعب خط دفاع أو الوسط يلعب في النادي الآخر.
- محطة إذاعة تعطي وقتاً لأحدي الشركات للإعلان لديها في مقابل قيام هذه الشركة بإعداد بعض المنتجات لها والتي تستخدمها المحطة في الترويج لها (مثلاً هدايا بداية العام الجديد).
- والي جوار ذلك فأن هناك بعض العمليات التبادلية التجارية التي يتكون فيها السعر من نقود و سلع في نفس الوقت.

يتضح ذلك في شراء بعض السلع المعمرة والتي يتم فيها معادلة المنتج القديم بمنتج جديد مع دفع الفارق سعري في صورة نقدية. ولعل ذلك يتضح بشكل كبير في سوق السيارات . إلي جوار ما سبق يتضح أن للسعر معنيان هما المعني الشخصي Subjective والمعني الزمني Tempura

مفهوم الحصاة السوقية:

نسبة مبيعات المنتج الخاص بالشركة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج في الصناعة.^(١)

تحليل الحصاة السوقية:

يقصد بتحليل الحصاة السوقية جمع المعلومات عن حركة وانتقال الزبائن بين المنظمات التنافسية.

تحليل الحصاة السوقية يظهر لنا أنّ شيئاً ما قد حدث ولكنه لا يحدد لنا هذا الشيء. وعند تحليل الحصاة السوقية يجب الحذر من الآتي:

(١) أن يتم الاعتماد في التحليل على القيم وليست الكميات، فبعض المنظمات قد ترفع أسعار منتجاتها مما قد يعطي انطباعاً بزيادة حصتها السوقية وهذا أمر غير دقيق.

(٢) أن يتم الاعتماد في التحليل على التشكيلة السلعية بدلاً من السلعة ذاتها، حيث أنه قد يعطي بياناً خاطئاً عن بعض السلع حيث قد يكون هناك تزايد في بعض السلع بينما يكون هناك انخفاضاً أو استقراراً في بعض السلع الأخرى ضمن التشكيلة.

مما تقدم تجدر الإشارة والملاحظة إلى أنّ الحصاة السوقية بهذا الوصف تعتبر مقياساً مهماً للأداء وتعتبر من المقاييس الجيدة للتمييز بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة في نشاطها إذ أنها تحدد موقف ماركة سلعية معينة في مواجهة المنافسين، كما أنّ انخفاض الحصاة السوقية قد يعني الحاجة إلى مزيد من جهود الترويج أو الإعلان.

كيفية تحليل الحصاة التسويقية:

المنظمة (أ) هي إحدى المنظمات المتخصصة في منتجات الألبان أرادت أن تتوقع حصتها السوقية في السوق الكلي والذي تتواجد به ثلاثة منظمات منافسة أخرى، ومن خلال عمليات المسح الميداني لعينة قوامها (١٠٠٠) مفردة للسوق بهدف التعرف على حركة انتقال الزبائن ما بين المنظمات الأربعة تم الحصول على البيانات التالية والتي توضح عدد الزبائن الذين يمكن أن يتحولوا من منظمة لأخرى خلال شهر واحد

المحور الثالث: دراسة الحالة

الهيكل التنظيمي لشركة زين للاتصالات:

بدأت زين - السودان (موبيتل سابقاً) العمل في فبراير ١٩٩٧م كأول موفر لخدمات السيار في السودان وتتمتع زين بخدمة أكبر قاعدة مشتركين في السودان بلغت في العام ٢٠١٠م عشرة ملايين مشترك.

نجحت زين في تعميق ارتباطها بالمجتمع السوداني من خلال التصاقها الوثيق بكل نشاطاته وتقديم خدمات مبتكرة والمساهمة في تنميته وتقديمه بالإضافة إلى مد رقة التغطية القومية ، وكانت الشركة تعمل كجزء من الشركة السودانية للاتصالات المحدودة - سوداتيل عبر مساهمين من القطاعين العام والخاص حتى العام ٢٠٠٦م عندما آلت ملكيتها كاملة إلى مجموعة الاتصالات المتنقلة MTC.

ضمن استراتيجيتها للوصول إلى العالمية عبر المحيلة والأقليمية ووجودها في الشرق الأوسط وبهذا الاستحواذ عززت مجموعة الأوساط وإفريقيا عندها جعلت من موبيتل رائد الاتصالات النقلة في السودان واسطة العقد في منظوماتها الممتدة عبر القارتين الآسيوية والأفريقية في (٢٢) دولة.

خلال العام الجاري ستقوم زين باستثمار عن ٢٢٦ مليون دولار أمريكي في مجال توسيع الشبكة وخدمات المعلومات واستجلاب أحداث تقنيات الاتصالات النقلة وتوسيع الشبكة وترقية الآمكانيات الإدارية والتشغيلية وذلك لتحقيق أحد أهدافها والمتمثل في الوصول إلى تغطية قومية تفوق ٨٥% من مجمل سكان . كما قامت بتعيين أكثر من ٥٠٠ موظف سوداني جديد بمسار خطة تهدف إلى تطوير خدماتها على نحو أحدث توابك طفرة الاتصالات العالمية كانت رسالة الشركة ومنذ بدأ نشاطها ولاتزال توفير خدمات غير مسبوقة للمشاركين وتنمية المجتمع وتقديم أفضل قيمة لكافة الشركاء.

خدمة الشبكة الواحدة:

التجوال الدولي: توفير التجوال مع أكثر من ٣٦٦ مشغل في ١٤٤ دولة حول العالم مع أول شبكة اتصالات متنقلة بلا حدود في العالم . هذه الخدمة توفر فرصة المحاسبة بالتعرفة المحلية شحن الرصيد باستخدام كروت الشحن المحلية واستقبال المكالمات بتعرفة متدنية والدخول إلى خدمات شبكتك (البريد الصوتي وخدمات المشتركين عبر الهاتف وتحويل الرصيد).
خدمة الشبكة الواحدة متوفرة في:

السودان - المملكة العربية السعودية - الاردن - البحرين -العراق - الجابون-
النيجر - اوغندا- بوركينا فاسو - تنزانيا - تشاد - جمهورية الكونغو الديمقراطية غانا - كينيا
- كونغو برازفيل - مدغشقر - نيجريا

عدد العاملين : ١١٩٦

الحصة السوقية: ٥٨%

من السوق السوداني بالإضافة الى احتلالها الصدارة كأول شركة اتصالات هاتف
سيار.

الاجراءات المنهجية للدراسة:

قام الباحث بتوزيع (٧٥) استبانة على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة بمديري و موظفي
شركة زين للاتصالات السودان ومساعدتهم الاداريين والفنيين وجميع رؤساء الاقسام
والوحدات الادارية والفنية. وتم تحديد عدد الاستبانات الموزعة على افراد مجتمع الدراسة من
خلال الزيارات الميدانية للمستشفيين المذكورين. حيث تم توزيع الاستبانات على افراد عينة
الدراسة واستردادها باليد من قبل الباحث. وقد كان عدد الاستبانات المتردة (٥٤) استبانة.
وبعد مراجعة وتدقيق الاستبانات المتردة تم استبعاد (٤) من مجموع الاستبانات المتردة
لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت (٥٠) استبانة صالحة ومعتمدة لغايات التحليل الاحصائي
والدراسة اي نسبة (٩٢%) من مجموع الاستبانات الموزعة وان هذا العدد بلغت نسبته حوالي
(٩٧%) من الاستبانات المتردة.

تعد هذه الدراسة من الدراسات التحليلية والوصفية لذلك تم استخدام المنهج الوصفي
والذي يقوم على عملية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة باستراتيجية التسعير بشركة زين
للاتصالات - السودان ووصفها وتحليلها وتغيرها من اجل التوصل الى اثبات الفرضيات .

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة زين للاتصالات - المقر الرئيسي

الخرطوم - السودان مما فيهم مدراء ادارات وموظفين اقسام مختلفة.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة العشوائية تمثيل مجتمع الدراسة من العاملين بشركة اما بالنسبة لعدد

الاستبانة التي تم توزيعها فقد بلغت عدد ٥٠ استمارة وتم جمع ٥٠ استمارة.

اداة الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات على الفرضيات المتعلقة بالموضوع.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

هنا تم عرض وتحليل وتغير نتائج الدراسة التي اجريت على عينة عشوائية من العاملين بشركة زين للاتصالات - السودان التي يتكون منها مجتمع الدراسة.

جدول رقم (١-٤) معرفة ميول ورغبات وسلوك المستهلكين مهمة لوضع استراتيجية التسعير

النسبة	التكرار	العبارة
٣٨%	١٩	أوافق
٥٨%	٢٩	أوافق بشدة
٢%	١	لا أوافق
٢%	١	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة ، ٢٠١٣م

من الجدول أعلاه: نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا علي العبارة معرفة ميول ورغبات وسلوك المستهلكين مهمة لوضع استراتيجية التسعير بـ(أوافق) عددهم ١٩ بنسبة ٣٨% والذين جاوبوا بـ(أوافق بشدة) عددهم ٢٩ بنسبة ٥٨%. والذين جاوبوا بـ(لا أوافق) عددهم واحد ٢%. والذين جاوبوا بـ(محايد) عددهم واحد بنسبة ٢%. ومن هذا يتضح أن أفراد العينة المستهدفة يميلون نحو الموافقة علي عبارة معرفة ميول ورغبات وسلوك المستهلكين مهمة لوضع استراتيجية التسعير.

معرفة استراتيجية الشركات المنافسة مهم بالنسبة لوضع استراتيجية التسعير

النسبة	التكرار	العبارة
٤٢%	٢٠	أوافق
٥٦%	٢٨	أوافق بشدة
٠%	٠	لا أوافق
٤%	٢	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة ، ٢٠١٣م

من الجدول علاه: نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا علي العبارة معرفة استراتيجية الشركات المنافسة مهم بالنسبة لوضع استراتيجية التسعير بـ(أوافق) عددهم ٢٠ بنسبة ٤٢%. والذين جاوبوا بـ(أوافق بشدة) عددهم ٢٨ بنسبة ٥٦%. والذين جاوبوا بـ(لا أوافق) عددهم بنسبة ٠%. بـ(محايد) عددهم ٢ بنسبة ٤%. ومن هنا يتضح أن أفراد العينة يميلون علي الموافقة بشدة نحو علي عبارة القائلة أن معرفة استراتيجية الشركات المنافسة مهم بالنسبة لوضع استراتيجية التسعير.

الاهتمام بعرفة الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمستهلكين من الأهمية بمكان لوضع أي استراتيجية تسعير

النسبة	التكرار	العبارة
٤٢%	٢١	أوافق
٤٢%	٢١	أوافق بشدة
١٠%	٥	لا أوافق
٦%	٣	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة ، ٢٠١٣م

من الجدول علاه : نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا علي العبارة الاهتمام بمعرفة الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمستهلكين من الأهمية بمكان لوضع أي استراتيجية تسعير بـ(أوافق) عددهم ٢١ بنسبة ٤٢%. والذين جاوبوا بـ(أوافق بشدة) عددهم ٢١ بنسبة ٤٢%. والذين جاوبوا بـ(لا أوافق) عددهم ٥ بنسبة ١٠%. والذين جاوبوا بـ(محايد) عددهم ٥ بنسبة ٦%. ومن هذه يتضح أن أفراد العينة يميلون نحو الموافقة عن عبارة الاهتمام بمعرفة الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمستهلكين من الأهمية بمكان لوضع أي استراتيجية تسعير.

خلق الولاء للعلامة التجارية يعتمد علي استراتيجيات سوية قادرة علي النفاذ لكل

الأسواق وزيادة الحصة السوقية

النسبة	التكرار	العبارة
٣٤%	١٧	أوافق
٤٨%	٢٤	أوافق بشدة
١٢%	٦	لا أوافق
٦%	٣	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة ، ٢٠١٠م

من الجدول أعلاه: نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا علي العبارة الولاء للعلامة التجارية علي استراتيجيات سوية قادرة علي النفاذ لكل الأسواق وزيادة الحصة السوقية بـ(أوافق) عددهم ٢١ بنسبة ٤٢%. والذين جاوبوا بـ(أوافق بشدة) عددهم ٢٤ بنسبة ٤٨%. والذين جاوبوا بـ(لا أوافق) عددهم ٦ بنسبة ١٢%. والذين جاوبوا بـ(محايد) عددهم ٣ بنسبة ٦%. ومن هذا يتضح أن أفراد العينة يميلون نحو الموافقة بشدة علي عبارة الولاء للعلامة التجارية علي استراتيجيات سوية قادرة علي النفاذ لكل الأسواق وزيادة الحصة السوقية.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين استراتيجية التسعير والحصة السوقية لشركات الاتصال.

الخاصية	مربع كأي المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
القيمة	٩.٥٦٢	٦	٠.١٤٤

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من الدراسة الميدانية ، ٢٠١٠م.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مربع كأي المحسوبة المستخرجة لاختبار الفرضية تساوي (٩.٥٦٢) وبما أن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.١٤٤) وهي أكبر من مستوي الخطأ المسموح به (٠.٠٥) عليه فأنا نرفض فرض العدم القائل انه لا توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين استراتيجية التسعير والحصة السوقية لشركات الاتصال ، لذلك نقبل الفرض البديل القائل: هنالك علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين استراتيجية التسعير والحصة السوقية لشركات الاتصال.

الفرضية الثانية:

تسعير خدمات الاتصال يؤثر علي الحصة السوقية للشركات

الخاصية	مربع كاي المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
القيمة	٦.٣٩٢	٦	٠.٣٨١

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من الدراسة الميدانية ، ٢٠١٠م

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مربع كاي المحسوبة المستخرجة لاختبار الفرضية تساوي (٦.٣٩٢) وبما أن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٣٨١) وهي أكبر من مستوي الخطأ المسموح به (٠.٠٥) عليه فأنا نرفض فرض العدم القائل انه لا يوجد تسعير خدمات الاتصال يؤثر علي الحصة السوقية للشركات، لذلك نقبل الفرض البديل القائل: تسعير خدمات الاتصال يؤثر علي الحصة السوقية للشركات.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

النتائج:

يتناول هذا الجزء ما خلصت اليه الدراسة مسترشدا بما أسفرت عنه نتائج عرض وتحليل البيانات واختيار الفروض وذلك بهدف الوصول الى تلخيص جامع لما توصلت اليه الدراسة ويمكن إجمالي النتائج في النقاط التالية:

- معرفة ميول ورغبات وسلوك المستهلكين مهمة في وضع استراتيجية التسعير .
- معرفة استراتيجية الشركات المنافسة مهم بالنسبة لوضع استراتيجية التسعير .
- الاهتمام بمعرفة الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمستهلكين من الأهمية بمكان لوضع أي استراتيجية تسعير .
- خلق الولاء للعلامة التجارية يعتمد على استراتيجيات سوية قادرة على النفاذ لكل الأسواق وزيادة الحصة السوقية.
- ان توظيف العائد من خلال كسب عملاء جدد يساهم في تطوير التقنيات المستخدمة في شركات الاتصالات مما يؤدي الى تقديم خدمة متميزة تساهم وتدعم استراتيجية التسعير التي تتبناها الشركة.
- ان تبني استراتيجية تسعير فعالة تستصحب البيئية والمهددات والفرص بخلق قاعدة تسويقية مهمة للمنتج وتجعل له قدرة وميزة تفضيلية على مستوى الميزة التنافسية.
- ان حركة التطور الاقتصادي والاجتماعي وعدم ثبات الاسواق على وضعية محددة تستلزم الشركات بمتابعة هذه الازواضع من خلال وضع دراسات وبحوث تسويقية مصاحبة لحركة التطور الاقتصادي والاجتماعي التي تساهم في وضع استراتيجيات تسعيرية مرنة لها القدرة على المواكبة والنفاذ لكل الشرائح والاسواق المستهدفة لضمان استمرارية تقديم المنتج والخدمات الخاصة بشركات الاتصالات.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة من الإطار النظري والمسح العملي الميداني وعلى ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية ولدعم الايجابيات وتوضيح القصور والسلبيات تقدم الدراسة التوصيات التالية:
- ضرورة الاهتمام بجانب بحوث التسويق.
 - الاهتمام بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للعملاء لضمان كسب رضاء العملاء عبر تبني استراتيجيات سعرية جيدة.

- دراسة البيئية الداخلية والخارجية للشركات وتحديد نقاط القوة والضعف في حال وضع استراتيجيات تسعيرية خاصة بشركات الاتصالات.
- تبنى المشاريع الاجتماعية الخاصة بتطوير المجتمعات التي تعتبر مدخل للتعرف بالشركات ومدى مساهماتها حتى تضمن وجود محترم في المجتمعات التي تقدم فيها خدمات وبذلك تضمن تبادل مصالح بينها وبين عملائها في شكل الاستمرارية التي نجدها من قبل العملاء.
- تقديم حزم خدمات مختلفة لكل شرائح المجتمع حتى تضمن توصيل الخدمة لا كبر عدد من المشتركين من ذوى الدخل المختلفة.
- استحداث أنظمة الخدمة المختلفة من خلال تبنى معرفة غير معقدة تسمح لكل فئات المجتمع ويمكنهم من استخدام تقنيات الاتصالات وتيسير امتلاكهم للخدمة.
- تحديد قيمة المنتج بوضوح وشفافية.
- اشراك العملاء في تقييم واختيار طبيعة الخدمة ومدى رضاء العملاء عن الاسعار والخدمات المقدمة لهم من خلال الدراسات المستمرة لانطباعات العملاء.
- توفير الخدمة من خلال منافذ التسويق المريحة في المناطق التي تكثر فيها الكثافة السكانية وتقديم الخدمات باقله تكلفة ممكنة.
- خلق شراكة ذكية بين العميل وشركات الاتصالات تقوم على مرونة استراتيجيات التسعير التي تستصعب معها حركة تطور المجتمعات حتى يستطيع العميل الرضاء الكامل على الخدمة المقدمة لضمان استمرارية الشراكة مع الاخذ في الاعتبار الاوضاع والاحتياجات المختلفة للعملاء ومختلف انشطتهم.
- العمل على تبنى استراتيجيات سعرية تستوعب فهم قدرات المنافسين ونقاط القوة والضعف لديهم.
- تبنى استراتيجيات ترويجية مرتبطة بالسعر تعمل على كسب منافذ تسويق جديدة وتعمل على رضاء المستهلكين وزيادة الحصة السوقية للشركة.
- الاهتمام بمشاركة العملاء في المناشط المختلفة التي تجد القبول والتشجيع عند العملاء لخلق حالة ولاء مستمر للشركة في مختلف مجالات الحياة.
- العمل على تبنى استراتيجيات تسعيرية تقوم على اقتزان المجتمعات المختلفة ومراعاة تقديم الخدمة التي تحتاج اليها المجتمع.

المراجع:

١. احمد ماهر، الادارة الاستراتيجية، ط١(الاسكندرية: الدار الجامعية،٢٠٠٥).
٢. احمد محمد غنيم، التسويق مدخل التحليل المتكامل، ط١ (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،٢٠٠٩).
٣. اسماعيل محمد السيد واخرون، التسويق، (الاسكندرية الدار الجامعية).
٤. اسماعيل محمد السيد، التسويق (الاسكندرية: (الدار الجامعية).
٥. توماس هيلين، الادارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد موسى، وزهير نعيم الصباغ، ط١(مطبعة معهد الادارة العامة ١٩٩٠).
٦. ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر (الاسكندرية: الدار الجامعية ٢٠٠٥).
٧. ثابت عبد الرحمن ادريس، و جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية، ط١ (الاسكندرية: الدار الجامعية،٢٠٠٥).
٨. حسين على، التسويق الدليل العملي للاستراتيجيات والخطط التسويقية ط١ (دمش: دار الرضا للنشر، ٢٠٠٠).
٩. رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق ط٢، حلب: (دار وائل للنشر ٢٠٠٥).
١٠. سعاد فائق برنوطي، الادارة اساسيات ادارة الاعمال (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).
١١. عبد السلام ابو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة (مصر - النزهة: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية).
١٢. عبد السلام ابو قحف، الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات، ط٢ (الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠٢).
١٣. عمر احمد عثمان المقل، مبادئ الادارة، ط١ (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠٠٠).
١٤. فريد على شوشة، الادارة الاستراتيجية (القاهرة: مكتبة الاشعاع، ١٩٩٩).
١٥. محمد الصيرفي، التسويق منهج تحليل مبسط، (الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر).
١٦. محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، ط١(الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر، ٢٠٠٥).

١٧. محمد حسين ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط ١ (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، ٢٠٠٨).

١٨. مصطفى محمود ابو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، ط١(الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥).

الرسائل الجامعية:

١. محمد الحسن عبد الحلیم، أثر استراتيجية التسعير في الحصة السوقية، رسالة ماجستير غير منشورة (الخرطوم، اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، ٢٠٠٧).

٢. مقبولة عبد الله على، استراتيجية تسعير خدمات الاتصالات وأثرها على برامج التطوير والتحديث، رسالة ماجستير غير منشورة، (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٤).

الشبكة العنكبوتية:

1. Http: // www. Kanauji. Com/ Files. Mange/a030.htm.
2. Http: // world- acc.Net.
3. http:// www.sudanway.com.
4. http :/ www. Sd. Zain .com/ Arabic/ About us/ pages/defaults.

أثر العوامل البيئية الاقتصادية في رفع كفاءة مشروعات التمويل بولاية شرق دارفور في الفترة (٢٠١٢-٢٠١٨م)

إعداد: د. حامد معلى آدم حامد - أستاذ الاقتصاد القياسي المساعد بكلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية بجامعة غرب كردفان.

د. حامد عبد الله إبراهيم عبود - أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية العلوم الإدارية بجامعة غرب كردفان.

د. إبراهيم حمدان حامد حماد - أستاذ الاقتصاد المساعد بكلية العلوم الإسلامية واللغة العربية بجامعة غرب كردفان.

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر العوامل البيئية الاقتصادية لمؤسسات التمويل على رفع كفاءة مشروعات التمويل بولاية شرق دارفور، افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الاقتصادية ورفع كفاءة مشروعات التمويل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام برنامج (spss) لتحليل الاستبيان واختبار الفروض، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: إثبات صحة جميع فروض الدراسة، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين العوامل البيئية الاقتصادية وكفاءة مشروعات التمويل. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدراسة العوامل البيئية التي تعمل فيها مؤسسات التمويل وضرورة تبني رؤية ورسالة واضحة تزيد من قدرات مؤسسات التمويل وتمكنها من البقاء والتكيف والتأقلم وتحقيق أهدافها بالإضافة إلى التخطيط للمشروعات التي تمويلها مؤسسات التمويل ودعم الشرائح الضعيفة والمشروعات الصغيرة التي تسهم في بناء الاقتصاد المحلي والقومي.

Abstract:

The aim of the study is to measure the impact of the economic environmental factors of financing institutions to raise the efficiency of financing projects in the state of East Darfur.

The hypotheses and the study concluded with many results, including: Proving the validity of all study hypotheses, and that there is a strong correlation between environmental and economic factors and the efficiency of financing projects.

The study recommended that: there is a need to pay attention to study the environmental factors in which financing institutions operate and the need to adopt a clear vision and message that increases the capabilities of financing institutions and enables them to survive, adapt, and achieve their goals, in addition to planning projects funded by financing institutions and supporting vulnerable groups and small projects that contribute to build the local and national economy.

المقدمة:

إن مشروعات التمويل الأصغر تعتبر أحد المشروعات الاقتصادية التي تسهم في دعم الاقتصاد القومي بما تقدمه من طاقة إنتاجية علاوة على المساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من خلال خلق فرص عمل تزيد من دخل الفرد ولهذا يمكن القول إن مشروعات التمويل تسهم في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية مما يحفز الدولة عبر مؤسسات التمويل أن تولي اهتماماً زائداً لهذه المشروعات وذلك بمدّها بالاحتياجات المالية وفقاً للإمكانيات المتاحة التي تمكنها من مباشرة أو ممارسة أنشطتها أو أعمالها بكفاءة حتى تحقق الأهداف التي قامت من أجلها والتي تتمثل في تقديم الخدمات للمجتمع وهذا يعني أن مشروعات التمويل توجد في أوساط بيئية تؤثر فيها وتتأثر بها مما يدفع بمؤسسات التمويل تبني آليات من شأنها رفع كفاءة وفعالية هذه المشروعات، وكذلك على مؤسسات التمويل تفهم المتغيرات والظروف البيئية من حولها سواء كانت خارجية أو داخلية والتعامل معها لأنها تؤثر عليها وعلى المشروعات التي تتبناها.

لما كانت هذه المشروعات ذات جدوى لقيامها بحل كثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية ولكنها تتأثر بالعوامل البيئية التي من حولها كان بالضرورة التعرف على أثر العوامل البيئية الاقتصادية على كفاءة هذه المشروعات. ونسبة لأهمية هذا الموضوع هدف الباحث إلي معرفة أثر العوامل البيئية الاقتصادية على رفع كفاءة مشروعات التمويل أملاً في الوصول إلي النتائج المطلوبة.

مشكلة الدراسة:

تعتبر مشروعات التمويل ذات أهمية لما لها من أدوار اقتصادية واجتماعية تتطلب رفع كفاءتها من خلال القدرات والسياسات التي تمتلكها وتنتهجها مؤسسات التمويل أو من خلال دراسة العوامل البيئية الاقتصادية المحيطة بها. ونسبة لتأثر مشروعات التمويل بتلك العوامل رأى الباحثون أن هناك مشكلة يجب بحثها أو دراستها وقد صيغت في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر العوامل البيئية الاقتصادية في رفع كفاءة مشروعات التمويل بولاية شرق دارفور؟.

فرضيات الدراسة:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الاقتصادية لمؤسسات التمويل وكفاءة مشروعات التمويل.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات مؤسسات التمويل وكفاءة مشروعات التمويل.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تتناول العوامل البيئية ذات التأثير على مشروعات التمويل وعلى رفع كفاءتها والتي تتمثل في العوامل البيئية الاقتصادية وقدرات مؤسسات التمويل وتنقسم تلك الأهمية إلى:

أ- الأهمية العلمية:

تأتي من خلال مساهمة الدراسة في إثراء المعرفة الإدارية بما ترفدها به من مادة علمية يستفيد منها الباحثون والقراء والكتاب والمفكرون.

ب- الأهمية العملية:

تتجلى في إمكانية تطبيق نتائج هذه الدراسة في مختلف مجالات الأنشطة والأعمال التمويلية لدى المؤسسات وإداراتها.

أهداف الدراسة:

- أ. التعرف على مفاهيم البيئة الاقتصادية وأهمية دراستها في مجال الأعمال.
- ب. قياس أثر العوامل البيئية الاقتصادية على مؤسسات التمويل ودورها في رفع كفاءة مشروعات التمويل.
- ج. معرفة دور قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة مشروعات التمويل.
- د. تسليط الضوء على مشروعات التمويل في ولاية شرق دارفور.

منهج الدراسة:

اتباع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لقياس أثر العوامل البيئية الاقتصادية في رفع كفاءة مشروعات التمويل بولاية شرق دارفور خلال الفترة ٢٠١٢-٢٠١٨م.

نبذة عن ولاية شرق دارفور ومؤسسات التمويل

الموقع الجغرافي لولاية شرق دارفور:

تقع ولاية شرق دارفور وحاضرتها مدينة الضعين في الجزء الجنوبي الغربي من السودان بين خطي طول (٢٧-٢٥) درجة شرقاً وخطي عرض (١٠-١٣) درجة شمالاً وهي من الولايات الحدودية مع دولة جنوب السودان، وتعتبر الولاية الأكثر نشاطاً في التجارة والزراعة والرعي، ونجد أن ٨٠% من السكان يمارسون الزراعة والرعي. وتحدها من الشرق ولاية غرب كردفان ومن الشمال الشرقي ولاية شمال دارفور ومن الغرب ولاية جنوب دارفور وتقع على ارتفاع (١٤٧٦) قدم فوق سطح البحر وتبعد حوالي ١١٣٥ ألف كيلو من العاصمة الخرطوم وتقدر مساحة الولاية ب(٥٣) ألف كيلو متر مربع، وعدد سكانها ٢.٢ مليون نسمة.

كما تقع ولاية شرق دارفور في منطقة السافانا الغنية وتتكون تضاريسها من أراضي رملية ناعمة في الشمال والشرق بالإضافة إلى الأراضي الطينية في الجنوب والجنوب الغربي وتتراوح معدلات الأمطار فيها ما بين ٢٠٠-٣٠٠ مل في شمال الولاية مقابل ٣٠٠-٥٠٠ مل في الوسط و٥٠٠-٩٠٠ مل في الجنوب، وتضم بحر العرب الذي يشكل مورد طبيعي غني بالموارد الأخرى، كما تتمتع الولاية بموارد لا محدودة من البترول والمعادن والحقول الخضراء والثروة الحيوانية والموارد البشرية وبها تسع محليات (وزارة المالية، ٢٠١٦م).

مؤسسات التمويل:

هناك العديد من مؤسسات التمويل الأصغر بالولاية تعمل في تمويل الفقراء الناشطين اقتصادياً وقد نشأت أغلب هذه المؤسسات مع نشأة الولاية في عام ٢٠١٢م ومن هذه المؤسسات:

١. مؤسسة شرق دارفور للتمويل الأصغر:

هي مؤسسة ولائية اتحادية تغطي جميع محليات الولاية التسع، حيث تم إنشائها عام ٢٠١٢م هدفها الاستراتيجي المساهمة في توسيع قاعدة الإنتاج دعماً للنتاج المحلي الإجمالي وتحسين مستوى دخل الفرد من أجل تقليص حدة الفقر وتحقيق السلام والتنمية بالولاية وتطبق الصيغ الإسلامية عند التمويل.

تقدم هذه المؤسسة خدماتها في شكل تمويلات للمشروعات الصغيرة بالإضافة إلى خدمات التدريب والاستشارات الفنية في مجال التمويل والتعرف على الشرائح المستهدفة من حيث الخصائص الاقتصادية والاجتماعية وذلك لتحديد حجم الطلب والوقوف على المشروعات الصغيرة التي تلائم طبيعة المستهدفين في المحليات. وكذلك التعرف على أهم المعوقات والتحديات التي تواجه حاضر ومستقبل التمويل الأصغر بالولاية. وتتبع المؤسسة عدد من الوسائل في سبيل تحقيق أهدافها.

٢. مؤسسة الشباب للتمويل الأصغر:

هي مؤسسة تمويلية مستقلة أنشأتها منظمة مشاريع استقرار الشباب الذراع الحيوي للاتحاد الوطني السوداني، وهي مؤسسة لا تقبل الودائع تم إنشائها ٢٠١٢م، وهي مؤسسة رائدة في تقديم الخدمات التي تستهدف الشباب. وتتميز رؤية هذه المؤسسة بأنها مؤسسة تمويل أصغر لها دور الريادة في تقديم خدمات متطورة ومبتكرة لفئات الشباب، حيث تعمل على تطوير قدراتهم وزيادة مساهمتهم في الاقتصاد، كما تتمثل رسالتها في تقديم خدمات مالية وغير مالية متميزة بالإضافة إلى نشر ثقافة العمل الحر.

٣. وحدة التمويل الأصغر بنك الثروة الحيوانية:

تم تأسيس هذه الوحدة في العام ١٩٩٣م وباشرت أعمالها في مجال التمويل الأصغر منذ ذلك التاريخ، حيث كانت تمول عدد من نماذج المشروعات منها: (مشروعات إنتاج الألبان، مشروعات الدواجن، مشروعات الأعلاف والمركزات، مشروعات الدواء البيطري).

٤. وحدة التمويل الأصغر بالبنك الزراعي:

تم إنشاء هذه الوحدة عام ١٩٩١ م وباشرت أعمالها في مجال أنشطة التمويل منذ ذلك التاريخ لكن في عام ٢٠١٢م تم تجميع صغار المزارعين في شكل جمعيات أو تجمعات زراعية، حيث قامت الوحدة بتمويل ١٢٨ جمعية بالإضافة لتمويل أفراد بما لا يقل عن ثمانية مليار جنيه سوداني، وتقوم الوحدة بتمويل الأسر المنتجة والمهنيين والحرفيين.

٥. التمويل الأصغر بمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية:

أنشأ مصرف الادخار كمؤسسة تمويلية بولاية شرق دارفور في عام ٢٠١٣م، وهو عبارة عن مؤسسة متخصصة في التمويل الأصغر وتمويل المشروعات ذات البعد الاجتماعي ويسعى إلى تحقيق الأهداف.

الدراسة الميدانية:

إجراءات الدراسة الميدانية:

أ. **مجتمع الدراسة Population:** يتكون المجتمع الأساسي لهذه الدراسة من العاملين بمؤسسات التمويل بولاية شرق دار فور البالغ عددهم (١٢٠) عامل، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية.

ب. **العينة Sample:** تم اختيار مفردات عينة هذه الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample) وقد تم توزيع عدد (١٢٠) استبانة، وتم استرجاع (١٠٤) استبانة بعد تعبئتها من قبل أفراد العينة، وتم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (٨٧) %.

ج. **تصميم أداة الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على وسيله الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تصميم استبانة استبيان تهدف إلى معرفة رأى أفراد العينة حول موضوع الدراسة (أثر العوامل البيئية في رفع كفاءة مشروعات التمويل بولاية شرق دار فور). وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهى البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهى: (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: (فروض الدراسة): وتشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهى الفروض التي من خلالها يتم التعرف على عبارات الدراسة الرئيسية، ويشتمل هذا القسم على عدد (٣٥) عبارة تمثل فروض الدراسة وفقاً لما يلي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الاقتصادية لمؤسسات التمويل وكفاءة وفعالية مشروعات التمويل الأصغر، (ويتكون من ٢٨ عبارة).

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات مؤسسات التمويل وكفاءة وفعالية مشروعات التمويل الأصغر، (ويتكون من ٧ عبارات).

أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفرغ البيانات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

أ. **أساليب الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

- التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدا.
- الوسط الحسابي لقياس تمركز القيم حول وسطها.
- الانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

اختبار (T. Test) لعينة واحدة: تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة عند مستوى معنوية ٥% وذلك لاختبار (وجود فروق ذات دلالة إحصائية).

تحليل الدراسة الميدانية:

يشتمل تحليل بيانات الدراسة الأولية والأساسية وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل بيانات الدراسة الأولية: تشتمل بيانات الدراسة الأولية على الخصائص التالية:

١. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (١)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	Frequency التكرار	Percent النسبة
أقل من 30 سنة	26	25.0
40 وأقل من 50 سنة	19	18.3
50 سنه فأكثر	10	9.6
30 وأقل من 40 سنة	47	45.2
مفقود	2	1.9
Total	104	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م.

من الجدول (١) نجد أن أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من (٣٠) سنة بلغت نسبتهم (٢٥%)، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة (٤٥.٢%) أما نسبة أفراد العينة والذين أعمارهم من ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة (١٨.٣%)، ونسبة أفراد العينة الذين أعمارهم من (٥٠ فما فوق) (٩.٦%)، وهناك فاقد من الذين لم يجيبوا على هذا السؤال نسبتهم (١.٩%) من إجمالي العينة، ويلاحظ أن نسبة (٧٠.٢%) من أفراد العينة هم من الشباب وهذا يدل على أن المؤسسات تستعين بالفئة الشبابية من أجل الاستفادة من طاقاتهم لتحقيق الكفاءة.

٢. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (٢)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	Frequency التكرار	Percent النسبة
بكالوريوس	68	65.4
دبلوم عالي	12	11.5
ماجستير	18	17.3
أخرى	%	4.8
مفقود	1	1.0
Total	104	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

من الجدول (٢) نجد أن غالبية أفراد العينة من المؤهل العلمي بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٦٥.٤%)، بينما بلغت نسبة حملة المؤهل العلمي ماجستير (١٧.٣%)، وبلغت نسبة الذين يحملون مؤهل دبلوم عالي (١١.٥%)، وهناك فاقد من الذين لم يجيبوا على هذا السؤال نسبتهم (١%) من إجمالي العينة. ويلاحظ أن نسبة المؤهلين علمياً بلغت (٩٤.٢) وهذا يدل على أن هذه المؤسسات تستعين بالكفاءات العلمية من أجل تحقيق الكفاءة.

٣. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (٣)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	Frequency التكرار	Percent النسبة
مدير إداري	8	7.7
مدير مالي	13	12.5
رئيس قسم	19	18.3
مدير فرع	9	8.7
مراجع داخلي	2	1.9
مراجع خارجي	1	1.0
محاسب	25	24.0
أخرى	24	23.1
مفقود	3	2.9
Total	104	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م.

من الجدول (٣) نجد أن غالبية أفراد العينة من المسمى الوظيفي محاسب حيث بلغت نسبتهم (٢٤%)، ثم يليهم مسميات أخرى غير مذكورة بالإستبانة (٢٣.١%)، وبلغت نسبة المسميات الأخرى (٣٩%) وهناك فاقد من الذين لم يجيبوا على هذا السؤال نسبتهم (٢.٩%) من إجمالي العينة ويلاحظ على أن نسبة (٢٤%) من أفراد العينة هم من المحاسبين وهذا يدل على تحقق عنصر الرقابة والمحافظة على الموارد بهذه المؤسسات.

ثانياً: التحليل باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T-Test

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T. Test) لعينة واحدة لمعرفة الفروق بين متوسط أفراد العينة ومتوسط عبارات الفرضية، وذلك كما في الجداول التالية:
تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الاقتصادية لمؤسسات التمويل وكفاءة مشروعات التمويل) كما في الجدول التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية ونتائج اختبار (T. Test) للفرض الأول.

العبرة	N	Mean	Std. Deviation	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الفرض بالدولة يؤثر في قدرات مؤسسات التمويل برفع كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.	96	4.2292	.74663	55.499	95	.000	4.2292	4.0779	4.3804
يزيد الطلب على المنتجات كلما زاد الدخل الشخصي لأفراد المجتمع.	104	4.6923	.54107	88.440	103	.000	4.6923	4.5871	4.7975
تزيد قدرة المشروعات على الوفاء بالتزاماتها تجاه مؤسسات التمويل كلما زاد الطلب على منتجاتها.	104	4.3462	.76029	58.296	103	.000	4.3462	4.1983	4.4940
كلما زاد الدخل القومي زاد الطلب على المنتجات التي تقدمها المشروعات الممولة.	103	4.1650	.82957	50.955	102	.000	4.1650	4.0029	4.3272
هنالك عوامل اقتصادية (الضرائب السيولة) تؤثر في كفاءة مؤسسات التمويل.	104	4.3558	.98452	45.119	103	.000	4.3558	4.1643	4.5472
كلما قلت مؤسسات التمويل من معدلات الفائدة على قروضها كلما كانت المشروعات الممولة قادرة على تصريف منتجاتها.	95	4.2000	.96315	42.503	94	.000	4.2000	4.0038	4.3962
الزيادة المستمرة في الأسعار تزيد من تكاليف المواد الداخلة في الإنتاج، وبالتالي تقلل من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات الممولة..	104	4.3173	.71413	61.652	103	.000	4.3173	4.1784	4.4562
زيادة سعر العملة المحلية مقابل العملة الأجنبية يقلل من قدرات مؤسسات التمويل خارجياً، وبالتالي يقلل من كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.	104	4.0962	1.03829	40.232	103	.000	4.0962	3.8942	4.2981
التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة تقلل من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.	102	4.3333	.76214	57.423	101	.000	4.3333	4.1836	4.4830
العوامل الاجتماعية تؤثر على كفاءة مؤسسات التمويل التي تقوم بتمويل المشروعات الصغيرة.	104	4.0481	.94899	43.502	103	.000	4.0481	3.8635	4.2326

كلما تحسنت علاقات العملاء بالمشروعات الصغيرة الممولة مع مؤسسات التمويل كلما زادت كفاءة أدائها.	103	4.5340	.62333	73.821	102	.000	4.5340	4.4122	4.6558
كلما زاد مستوى التعليم والوعي بالمجتمع كلما زاد من فرص المشروعات الصغيرة	103	4.5728	.69454	66.819	102	.000	4.5728	4.4371	4.7086
كلما كانت المرأة واعية بالمجتمع كلما كان دورها إيجابياً في نجاح المشروعات الصغيرة.	104	4.6154	.61230	76.871	103	.000	4.6154	4.4963	4.7345
كلما كانت هنالك مشروعات صغيرة بالمنطقة كلما ساعدت على إيجاد قدرات ومهارات صناعية.	104	4.4519	.74885	60.628	103	.000	4.4519	4.3063	4.5976
كلما كانت هنالك تلمذة صناعية بالمجتمع كلما ساعد ذلك على نجاح المشروعات الصغيرة.	104	4.3942	.84092	53.290	103	.000	4.3942	4.2307	4.5578
كلما زاد عدد السكان ونموهم كلما زاد الطلب على المنتجات.	98	4.4388	.89749	48.960	97	.000	4.4388	4.2588	4.6187
كلما قامت مشروعات المسؤولية الاجتماعية كانت فرصة لمشاركة المشروعات الصغيرة فيها.	102	3.9706	.91690	43.735	101	.000	3.9706	3.7905	4.1507
كلما زادت قدرات العاملين بالمجال المهني كلما ساعد في نجاح المشروعات الصغيرة.	104	4.4808	.68238	66.964	103	.000	4.4808	4.3481	4.6135
وجود نظام سياسي مستقر يشجع على الإنتاج زاد من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.	104	4.5288	.77531	59.570	103	.000	4.5288	4.3781	4.6796
كلما زادت قيمة رسوم الجمارك زادت تكاليف مدخلات الإنتاج وبالتالي قلل من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.	104	4.1731	.99944	42.581	103	.000	4.1731	3.9787	4.3674
وجود قانون حماية البيئة زاد من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.	91	4.0769	.85934	45.257	90	.000	4.0769	3.8980	4.2559

قانون التوظيف زاد من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.	100	3.9100	.91115	42.913	99	.000	3.9100	3.7292	4.0908
قانون الاستثمار زاد من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.	99	4.1111	.94641	43.221	98	.000	4.1111	3.9224	4.2999
الدعم الحكومي زاد من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات التي تمولها.	104	3.8462	1.11276	35.249	103	.000	3.8462	3.6297	4.0626
وجود مصادر تمويل عزز من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات التي تمولها.	100	4.2500	.72995	58.223	99	.000	4.2500	4.1052	4.3948
كلما تمتعت مؤسسات التمويل بقدرات مالية كلما ساهمت في رفع كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.	104	4.4615	.78732	57.790	103	.000	4.4615	4.3084	4.6147
كلما زاد دخل مؤسسات التمويل زاد من قدرتها في رفع كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.	101	4.3366	.89752	48.559	100	.000	4.3366	4.1595	4.5138
وجود التكنولوجيا الصناعية زاد من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات التي تمولها.	104	4.4231	.74641	60.431	103	.000	4.4231	4.2779	4.5682
المحور ككل	104	4.2986	.33132	132.311	103	.000	4.2986	4.2341	4.3630

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م.

من الجدول (٤) نجد أن أفراد العينة قد أكدوا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الخارجية لمؤسسات التمويل وكفاءة وفعالية مشروعات التمويل الأصغر، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات والتي تفوق متوسط العبارة وهو (3)، وانحرافات معيارية قريبة من الواحد الصحيح وقيم اختبار (T. Test) دالة إحصائياً لجميع عبارات الفرضية ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمها الاحتمالية التي تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

أيضاً يتبين من الجدول (٤) ومن خلال الجزء الخاص باختبار المحور ككل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة ومتوسط المقياس لصالح أفراد العينة حيث بلغ متوسط أفراد العينة (٤.٢٩٨٦)، بينما متوسط المقياس (٣) حيث أكدت قيمة (T. Test) والتي بلغت (١٣٢.٣١١) ذلك الفرق حيث كان دالاً إحصائياً أمام مستوى معنوية (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذا يعني أنهم أجابوا على عبارات الفرضية بالموافقة.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات مؤسسات التمويل وكفاءة مشروعات التمويل).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T. Test) الفرضية الثانية.

العبرة	N	Mean	Std. Deviation	T.Test	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
وجود رؤية ورسالة لمؤسسات التمويل زاد من قدرتها في رفع كفاءة وفعالية المشروعات التي تمولها.	104	4.4135	.78345	57.449	103	.000	4.4135	4.2611	4.5658
قدرة مؤسسات التمويل على التخطيط للحصول على التمويل وقيامها ببرامج ومشروعات وتقديم خدمات للجمهور رفع كفاءة وفعالية المشروعات التي تمولها.	104	4.3942	.71622	62.568	103	.000	4.3942	4.2549	4.5335
قدرة مؤسسات التمويل على منح التمويل للمستفيدين زاد من ثقة العملاء ورضاهم عنها وهذا رفع من كفاءة وفعالية المشروعات التي تمولها.	104	4.2115	1.00168	42.877	103	.000	4.2115	4.0167	4.4063
نشر الوعي التمويلي وتقديم الدعم الفني للمستفيدين من قبل مؤسسات التمويل عزز من رفع كفاءة وفعالية المشروعات التي تمولها.	104	4.2404	.98034	44.111	103	.000	4.2404	4.0497	4.4310
قدرة مؤسسات التمويل على البقاء والتكيف والتأقلم مع البيئة عزز من قدرتها في رفع كفاءة وفعالية المشروعات التي تمولها.	104	4.0769	1.01151	41.104	103	.000	4.0769	3.8802	4.2736
قيام مؤسسات التمويل بتقديم خدمة التدريب زاد قدرتها في رفع كفاءة وفعالية المشروعات التي تمولها.	104	4.3365	.81979	53.946	103	.000	4.3365	4.1771	4.4960
وجود آلية رقابية على أنشطة المستفيدين من قبل مؤسسات التمويل زاد من رفع كفاءة وفعالية المشروعات التي تمولها.	99	4.3232	.79319	54.231	98	.000	4.3232	4.1650	4.4814
المحور ككل	104	4.2832	.62213	70.210	103	.000	4.2832	4.1622	4.4042

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م.

من الجدول (٥) نجد أن أفراد العينة قد أكدوا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات مؤسسات التمويل وكفاءة وفعالية مشروعات التمويل الأصغر، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات والتي تفوق متوسط العبرة وهو (3)، وانحرافات معيارية قريبة من الواحد الصحيح وقيم اختبار (T. Test) دالة إحصائياً لجميع عبارات المحور ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمها الاحتمالية. التي تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

أيضاً يتبين من الجدول (٥) ومن خلال الجزء الخاص باختبار الفرضية ككل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة ومتوسط المقياس لصالح أفراد العينة حيث بلغ متوسط أفراد العينة (٤.٢٨٣٢)، بينما متوسط المقياس (٣) حيث أكدت قيمة (T. Test) والتي بلغت (٧٠.٢١٠) ذلك الفرق حيث كان دالاً إحصائياً أمام مستوى معنوية (٠.05). لصالح أفراد العينة، وهذا يعني أنهم أجابوا على عبارات الفرضية بالموافقة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات باستخدام العلاقات الارتباطية:

جدول (٦) اختبار الفرضيات باستخدام العلاقات الارتباطية

الفرضيات	معامل الارتباط	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الاقتصادية لمؤسسات التمويل وكفاءة مشروعات التمويل	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات مؤسسات التمويل وكفاءة مشروعات التمويل
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الاقتصادية لمؤسسات التمويل وكفاءة مشروعات التمويل	Pearson Correlation	1	.467(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	104	104
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات مؤسسات التمويل وكفاءة مشروعات التمويل	Pearson Correlation	.467(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	104	104

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م.

نستنتج من الجدول (٦) وجود علاقة طردية بين العوامل البيئية الاقتصادية وكفاءة مشروعات التمويل، حيث يوجد ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٠٥ وبذلك نقبل الفرضية. ثبوت طردية العلاقة بين قدرات مؤسسات التمويل وكفاءة مشروعات التمويل، حيث يوجد ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٠٥ وبذلك نقبل الفرضية

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

١. تبين من خلال تحليل البيانات الشخصية أن غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة بنسبة ٤٥.٢% من جملة المبحوثين وهذا يعني أن غالبية المبحوثين من الشباب. كما أن غالبية المبحوثين من المؤهل العلمي من حملة البكالوريوس بنسبة ٦٥.٤% كما أن غالبية المبحوثين وفق متغير سنوات الخبرة بلغت نسبتهم ٣٧.٥% وكانت سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.
٢. أظهر تحليل متغيرات الدراسة أن القرض بالدولة يؤثر في قدرات مؤسسات التمويل وهذا أدى إلى رفع كفاءة المشروعات التي تمويلها.
٣. تبين من خلال اختبار فروض الدراسة باستخدام العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين (العوامل البيئية الاقتصادية وكفاءة مشروعات التمويل).
٤. أظهر تحليل متغيرات الدراسة أنه كلما زاد الدخل الشخصي لأفراد المجتمع زاد الطلب على منتجات مؤسسات التمويل وبالتالي زادت قدراتها في رفع كفاءة المشروعات التي تمويلها، وزيادة قدرة المشروعات على الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤسسات الممولة.
٥. تبين من خلال تحليل متغيرات الدراسة أنه كلما زاد الدخل القومي زاد الطلب على المشروعات الممولة.
٦. تبين من خلال تحليل متغيرات الدراسة أن الضرائب والسيولة من المتغيرات التي تؤثر في كفاءة مؤسسات التمويل.
٧. توصلت الدراسة إلى أنه كلما قللت مؤسسات التمويل من معدلات الفائدة على قروضها كلما كانت المشروعات الممولة قادرة على تصريف منتجاتها.
٨. توصلت الدراسة إلى أن الزيادة المستمرة في الأسعار تزيد من تكاليف مدخلات الإنتاج وبالتالي تقلل من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة المشروعات الممولة.
٩. أظهرت الدراسة أن زيادة سعر العملة المحلية مقابل العملة الأجنبية يقلل من قدرات مؤسسات التمويل خارجياً وبالتالي يقلل من كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.
١٠. توصلت الدراسة إلى أن التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة تقلل من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.
١١. توصلت الدراسة إلى أنه كلما كانت هناك مشروعات صغيرة بالمنطقة ساعد ذلك على إيجاد قدرات ومهارات صناعية.

١٢. أظهرت الدراسة أنه كلما زاد عدد السكان ونموهم زاد الطلب على منتجات المشروعات التي تمويلها مؤسسات التمويل.
١٣. توصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت قدرات العاملين بالمجال المهني ساعد ذلك في نجاح المشروعات الصغيرة.
١٤. تبين من الدراسة أنه كلما زادت قيمة رسوم الجمارك زادت تكاليف مدخلات الإنتاج وبالتالي قللت من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات الممولة.
١٥. توصلت الدراسة إلى أن الدعم الحكومي زاد من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة وفعالية المشروعات التي تمويلها.
١٦. أظهرت الدراسة أن وجود مصادر للتمويل عزز من قدرات مؤسسات التمويل في رفع كفاءة المشروعات التي تمويلها.
١٧. تبين من الدراسة أنه كلما تمتعت مؤسسات التمويل بقدرات مالية ساهمت في رفع كفاءة المشروعات التي تمويلها.
١٨. تبين من الدراسة أنه كلما زاد دخل مؤسسات التمويل زاد من قدرتها في رفع كفاءة المشروعات الممولة.
١٩. أظهرت الدراسة أن وجود التكنولوجيا الصناعية زاد من قدرات مؤسسات التمويل في كفاءة المشروعات الممولة.
٢٠. توصلت الدراسة إلى أن وجود منافسين في نفس نشاط مؤسسة التمويل قلل من قدرتها في كفاءة المشروعات التي تمويلها.
٢١. أثبتت نتائج الدراسة أن وجود مستهلكين للمنتجات زاد من قدرات مؤسسات التمويل في كفاءة المشروعات الممولة.
٢٢. تبين من نتائج الدراسة أن قدرة مؤسسات التمويل على البقاء والتكيف والتأقلم مع البيئة عزز من قدرتها في رفع كفاءة المشروعات التي تمويلها.

ثانياً: التوصيات

- ١- ضرورة الاهتمام بدراسة (العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية) التي تعمل فيها مؤسسات التمويل.
- ٢- على مؤسسات التمويل تبني رؤية ورسالة لتحديد من قدرة المنافسين في نفس النشاط وبالتالي تمكثها من رفع كفاءة وفعالية المشروعات التي تمويلها.
- ٣- دعم المشروعات الصغيرة الناجحة التي تسهم في الاقتصاد المحلي والقومي.
- ٤- الاهتمام بالموارد البشرية من حيث التوظيف والحوافز والخدمات الصحية والاجتماعية لمؤسسات التمويل من أجل رفع كفاءة وفعالية المشروعات التي تمويلها.

- ٥- وجود تكنولوجيا الصناعة بمؤسسات التمويل من أجل قيام المشروعات المهنية أو إحداث التلمذة الصناعية وزيادة القدرات والمهارات الصناعية.
- ٦- الاستعانة بالعمالة ذات الخبرة والمؤهل العلمي من أجل تحقيق كفاءة وفعالية المشروعات التي تمويلها مؤسسات التمويل.
- ٧- ضرورة الاهتمام بالتدريب ونشر الوعي التمويلي وتقديم الدعم الفني للعاملين والمستفيدين من التمويل.
- ٨- استهداف الشرائح الضعيفة بالمجتمع وبالأخص المرأة الواعية وتمويل المشروعات الصغيرة التي تتبناها.
- ٩- على مؤسسات التمويل الحصول على القروض ذات معدلات الفائدة المنخفضة لأنه كلما كانت تكلفة القرض منخفضة كانت تكلفة المنتجات منخفضة، وبالتالي كان هناك طلب عليها.
- ١٠- على مؤسسات التمويل دراسة دخول الأفراد من أجل تقديم منتجات ذات جودة تناسب دخولهم.
- ١١- العمل على زيادة كفاءة وفاعلية المشروعات التي تمويلها مؤسسات التمويل وذلك من خلال تقديم تمويل منخفض التكلفة.
- ١٢- على مؤسسات التمويل تقليل معدلات الفائدة على قروضها التي تقدمها للمشروعات الممولة حتى تتمكن من تصريف منتجاتها ثم الوفاء بالتزاماتها.
- ١٣- على مؤسسات التمويل في حالة الزيادة المستمرة في الأسعار والتي تزيد من تكاليف المواد الداخلة في الإنتاج أن تخفض من معدلات الفائدة على التمويل الممنوح للمشروعات حتى تتمكن من مزاولة أنشطتها.
- ١٤- في حالة زيادة العملة المحلية مقابل العملة الأجنبية على مؤسسات التمويل أن تقلل عمليات تقديم التمويل للمشروعات.
- ١٥- على مؤسسات التمويل في حالة التقلبات الدورية للاقتصاد العام للدولة أن تقدم أو تمنح التمويل للمشروعات في حالتي الرواج والرخاء فقط.
- ١٦- على مؤسسات التمويل التعرف على العوامل الاجتماعية في البيئة التي تمارس نشاطها فيها.
- ١٧- تحسين علاقة العملاء بالمشروعات الصغيرة الممولة مع مؤسسات التمويل.
- ١٨- وجود مشروعات صغيرة بالمنطقة من أجل خلق قدرات ومهارات صناعية.
- ١٩- تبني المشروعات الصغيرة المسؤولية الاجتماعية عند القيام بأنشطتها.
- ٢٠- التركيز على المجالات المهنية والحرفية والتلمذة الصناعية بالمجتمع.

المصادر:

وزارة المالية، شرق دارفور، الخارطة الاستثمارية، ٢٠١٦م، ص٧.

أثر إهمال التخطيط ومتابعة تقييم الاداء فى مشاريع التشييد (دراسة حالة مشاريع التشييد داخل ولاية الخرطوم)

إعداد: د. ابراهيم محمد احمد - جامعة ام درمان الاسلامية - كلية الهندسة - قسم المدنية.
د. معاذ عثمان بشارة - جامعة ام درمان الاسلامية - كلية الهندسة - قسم المدنية.
طالبة دكتوراه. رويدا ادم نوية - جامعة السودان التقنية - كلية الجريف شرق التقنية - قسم
الهندسة المدنية - تشييد.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى أثر إهمال التخطيط ومتابعة تقييم الاداء في مشاريع التشييد في ولاية الخرطوم، وقد وجدنا في هذا الجانب تأثير إهمال أو عدم التخطيط والمتابعة للمشاريع التشييد قد يؤدي ذلك الى تأخير في مراحل تنفيذها، وبالتالي تأخير تسليم المشروع في الزمن المحدد له وذلك يؤدي الى تدنى في الانتاجية وزيادة التكلفة.

تتلخص أهداف هذه الدراسة في التعرف الى كيفية وفهم التخطيط لمشاريع البناء والتشييد ومعرفة اساسيات التخطيط التي يجب ان تتبع في تنفيذ مشاريع التشييد وتوضيح أهمية المتابعة والتقييم لمشاريع التشييد والخروج بنموذج للمتابعة لتفادي أثار وقصور التخطيط.

ل للوصول الي تلك الاهداف تم وضع فرضيات وقام الباحث بتبني منهج التحليل الوصفي للتأكد من صحة الفرضيات تم عمل استبيان وتم توزيعه على عينة مكونة من ١١٩ مدير من مدراء مشاريع التشييد بشركات المقاولات وتم الحصول على عدد ٩٧ استبانة بنسبة ٩٦.٠٦%، حيث تم تقسيم عوامل الدراسة الى ثلاثة متغيرات رئيسية و٨ متغيرات فرعية و٣٦ عبارة قياس ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات هذه الدراسة تم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

كلمات مفتاحية: الادارة، التنفيذ، التسليم.

Abstract:

In this research , a study was carried out on the impact of neglect of planning and follow-up performance evaluation in construction projects in the state of khartoum.

We have found in this aspect the effect of neglecting or not planning and following up on construction projects, which may lead to delaying the implementation stages and thus delaying the delivery of the project on time, which leads to decrease in productivity and an increase in cost.

The objectives of this study are to identify how and understand the planning of building and construction projects and to know the basics of planning that must be followed in the implementation of construction projects and to clarify the importance of follow-up and evaluation of construction projects and to come up with a follow-up model to avoid the effects and shortcomings of planning .

To reach these goals, hypotheses were developed, and the researcher adopted the descriptive analysis method to verify the validity of the hypotheses.

A questionnaire was made and distributed to a sample of 119 construction project managers in contracting companies, and 97 questionnaires were obtained, with a percentage of 96.06%, where the study factors were divided into three main variables, 8 sub-variables, and 36 measurement statements. Through the statistical analysis of the data for this study, the questionnaire was analyzed using the SPSS program.

المقدمة:

يلعب كل من التخطيط والمتابعة والتقييم ادوراً أساسياً في تنظيم فعاليات المشروع وربط العمليات ببعضها وتنظيم مواردها ضمن جدول زمنية تؤخذ بعين الاعتبار الظروف الموضوعية السائدة وتؤمن فاعلية تنفيذ المشروعات على أسس علمية حديثة. نجاح التخطيط كان لا بد من استخدام ادوات ادارية تمكن من تمثيل وهيكله نشاطات المشاريع وذلك من اجل تحقيق الاهداف المنشودة ولاتمام اجراء عملية المتابعة الفعالة فإن ذلك يتطلب وجود نظام جيد لجمع وتدقيق البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة عن أنشطة المشروع ووصولها في التوقيت المناسب من أجل إتخاذ القرارات الصائبة. عملية التقييم لها أهميتها من حيث أنها تبين مدى تطابق التنفيذ الفعلي لأنشطة المشروع مع ما تم التخطيط له من أهداف، كذلك قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ أنشطة المشروع على المجتمعات المستهدفة.

عملية التقييم تتم من خلال مقيمين خارجيين أو داخليين أو التقييم بالمشاركة وذلك على مختلف مراحل و مستويات المشروع من حيث أسلوب الإعداد والتجهيز للمشروع و تخطيط أنشطة المشروع و أسلوب التطبيق والأستخدام.

أهداف الدراسة وأهميتها:

نظراً للاهمية التي يلعبها التخطيط والمتابعة والتقييم في مجال إدارة مشاريع التشييد فإن الدراسة تهدف الى:

- أ. التعرف الى كيفية وفهم التخطيط لمشاريع البناء والتشييد.
- ب. معرفة اساسيات التخطيط التي يجب ان تتبع في تنفيذ مشاريع التشييد.
- ج. توضيح أهمية المتابعة والتقييم لمشاريع التشييد.
- د. تصميم نموذج للتخطيط ونموذج للمتابعة والتقييم لمشاريع التشييد.

مشكلة الدراسة:

هناك إهمال لعملية التخطيط في مشاريع البناء والتشييد الأمر الذي يؤدي الى تدني في الإنتاجية والجودة وكذلك تأخير تسليم المشاريع في الأوقات المحددة، ففي هذه الدراسة نسعى لمعرفة أسباب إهمال هذا الجانب والسعي لإيجاد حلول مناسبة بمتابعة التخطيط وتقييم الاداء والخروج بنموذج لمتابعة التخطيط لتفادي مشاكل الإهمال.

فرضية الدراسة:

تتلخص فرضية الدراسة في الاتي:

- أ. قلة المعرفة والإلمام بمفهوم التخطيط لمشاريع البناء والتشييد في شركات المقاولات يكون السبب الرئيسي لتأخير تسليم المشاريع.
- ب. عدم معرفة اساسيات التخطيط وعدم وجود وحدات للتخطيط في شركات المقاولات يؤدي قصور في التنفيذ وتأخير تسليم المشاريع والتدني في الانتاجية وزيادة التكلفة.
- ج. عدم اهتمام شركات المقاولات بجانب المتابعة والتقييم للمشاريع يؤدي الى تأخير تسليم المشاريع والتدني في الانتاجية وزيادة التكلفة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مشاريع التشييد داخل ولاية الخرطوم.

الحدود الزمانية: ٢٠١٩-٢٠٢٢م.

تخطيط مشاريع التشييد:

المقصود بتخطيط مشروعات التشييد هو وضع خطة عمل لتنفيذ المشروع وتشمل هذه الخطة تحديد البنود (الأنشطة) المختلفة للمشروع، وكيفية تنفيذ الأنشطة وعلاقتها ببعضها البعض ومن المسؤول عن كل منها ومتى يتم كل ذلك والموارد التي يحتاجها كل منها من مواد وعمالة ومعدات ومقاولي باطن وأموال.

في هذه المرحلة يتم تحديد العوائق او المشاكل او العقبات التي قد يتعرض لها المشروع او احد الأنشطة ومن ثم تحليل أسباب هذه العقبات، وكيفية التغلب عليها في حالة حدوثها سواء بمنعها او تحجيم أثرها أو تحديد الجهة التي سوف تتحمل عواقب هذه المشاكل في حالة حدوثها ويشمل أيضاً هذه المرحلة تحديد البدائل المختلفة للتنفيذ واختيار أفضل هذه البدائل من الناحية الفنية والمالية ولذلك يحتاج المخطط الى دراية عالية ومعرفة جيدة بأساليب التنفيذ المختلفة لمثل نوع المشروع تحت الدراسة وقد يستعان ببعض أهل الخبرة من مسؤولي التنفيذ والعاملين في المواقع ذوى الخبرة العالية وتكمن أهمية التخطيط في مشروعات التشييد فيما يلي:

أ. تخطيط المشروعات يذيد من احتمالية نجاح وإنهائه في موعده المحدد.

- ب. تخطيط المشروعات يساعد على سهولة الاتصال بين القائمين على المشروع.
- ج. تخطيط المشروعات يحقق الاتزان بين الموارد والاحتياجات.
- د. التخطيط يحدد دور كل فرد في المشروع وعلاقته ببقية العاملين فيه.
- هـ. التخطيط يساعد في التنبؤ بأي مشاكل مستقبلية قد يتعرض لها المشروع وتحديد توابعها وكيفية التعامل معها.
- و. التخطيط يساعد على متابعة المشروع وإدارته والتحكم فيه.

يعتبر التخطيط الهندسي في شركات المقاولات من الوظائف القيادية المهمة، حيث تقوم الشركة بإنشاء إدارة تنظيمية مسؤولة عن التخطيط، أو تشكيل لجنة أو فريق عمل لوضع الخطة، أو قد تكلف مجلس الإدارة بوضع الخطط المناسبة، وفي جميع الحالات ينبغي التأكيد على أن التخطيط يشمل الشركة بأكملها وجميع مستوياتها، فالإدارة العليا يمكن أن تضع استراتيجية الشركة، ومديرو الوسط يضعون الخطط التشغيلية لإداراتهم، ورؤساء الوحدات يضعون الخطط التكتيكية لوحداتهم، ويمكن أن يسهم الاختصاصيون والخبراء من الخارج في وضع التنبؤات بشأن الظروف المستقبلية وغيرها.

أهداف تخطيط المشروع:

تدور أهداف تخطيط تنفيذ المشروع حول الموازنة بين ثلاثة جوانب: النطاق والوقت والتكلفة، أي تنفيذ المشروع في فترة زمنية وبتكلفة محددة، والسعي إلى تقليل معدل المخاطرة، والاستفادة من الموارد المتاحة بأفضل الطرق، هذا بالإضافة إلى باقي الأهداف الأساسية وهي:

- أ. التنسيق، والسيطرة على المشروع من البداية حتى النهاية، ووضع معايير ثابتة للأداء.
- ب. إنجاز مشروع متميز ذي جودة عالية، وبتكلفة مقبولة وأداء فعال، وفي أقصر وقت ممكن.
- ج. زيادة رضا العملاء من خلال تلبية متطلباته وتسليم النتائج النهائية بما يحقق رغباته.
- د. تقليل المخاطر والشكوك إلى أدنى حد.
- هـ. توفير أساس هيكلي لتنفيذ العمل، ووضع تدابير للرقابة الفعالة على العمل.
- و. تحقيق الأرباح، وزيادة حصة الشركة في السوق الذي توجد فيه، كذلك تحقيق الأهداف الشاملة للشركة.
- ز. تحسين كفاءة العمل في كافة القطاعات بالشركة.
- ح. السيطرة على كافة المشكلات الخاصة بتنفيذ العمل.

مراحل عملية التخطيط لمشاريع التشييد:

تمر مشاريع التشييد بمراحل مختلفة قد تختلف من مشروع إلى آخر حيث إن من خصائص وطبيعة مشاريع التشييد أن كل مشروع يعد فريداً من نوعه، والمراحل الأساسية للمشروع تعكس أطواراً معينة تمر بها معظم المشاريع وليس بالضرورة أن بداية مرحلة تمثل نهاية المرحلة السابقة لها ولكن في كثير من الأحيان تتداخل هذه المراحل، ولكي يمكن إدارة كل مرحلة من المراحل بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة من المشروع فإنه يجب التعرف على العناصر الأساسية والأنشطة الخاصة بكل مرحلة وعلى المخرجات المتوقعة عند نهايتها وهذه المراحل هي:

أ. مرحلة الفكرة ودراسة الجدوى والتخطيط المبدئي والدراسات اللازمة للمشروع: وذلك للحصول على فهم جيد للمشروع ولعمل حصر شامل لجميع الأعمال المطلوبة في العقد والتي قد يرد في وثائق المشروع ولا يرد في الوثائق الأخرى.

كما يلزم الرجوع للدراسات والافتراضات التي تم وضعها في مرحلة وضع الأسعار ودراسة العطاء حيث يتم تحديد طريقة التنفيذ الأنسب ووضع معدلات الانتاج للعمالة والمعدات التي يتم بواسطتها دراسة تكلفة كل بند من البنود، وكذلك يتم دراسة المصاريف الإدارية المتوقعة ووضع تصور لنوعية المعدات التي سيتم استخدامها، وتحديد تصور للهيكل الإداري المنفذ للمشروع، وجميع عروض أسعار مقاولي الباطن واختيار الأنسب منهم، وجميع هذه المعلومات يلزم توافرها ودراستها قبل البدء في تنفيذ المشروع.

ب. مرحلة التصميم:

تشمل هذه المرحلة عمل التصميمات المعمارية والانشائية والتنفيذية والتفصيلية، وتحديد المواصفات العامة والخاصة بالمواد والمعدات والعمالة اللازمة للمشروع، وذلك بالإضافة الي جداول الكميات، و التي يتم تجهيزها تمهيداً لإجراءات المناقصة.

ج. مرحلة طرح المشروع للمناقصة:

تشمل تجهيز متطلبات العطاء والدعوة الى دخول المناقصة، والتعليمات التي يجب على المقاول المتقدم الالتزام بها لتجهيز وتقديم عطاءه، وكذلك صورة العطاء وهي قائمة بنود أعمال المشروع والتي يقدم على أساسها عروض أسعاره. ويشمل إعداد نموذج العقد وصورة الاتفاق، بالإضافة الى صورة ضمان الأداء المطلوب والواجب على المقاول استيفاؤها، وكذلك صور ضمان الوفاء بالالتزامات المادية تجاه الآخرين.

د. مرحلة التعاقد:

تبدأ هذه المرحلة بعد أو اثناء الجزء الاخير من مرحلة التصميم، حيث تكون الرسومات المعمارية والانشائية ومعظم مخططات المشروع قد تم الانتهاء منها، تمهيدا لحساب الكميات وتجهيز المستندات اللازمة لعمل المناقصة، واختيار المقاول المناسب.

هـ. مرحلة التشييد (التنفيذ):

تعتبر هذه المرحلة من اهم مراحل المشروع، حيث إنها تستغرق معظم الزمن، كما انها تستهلك الجزء الاكبر من التكلفة.

المقصود بهذه المرحلة هو تحويل ما تم تصميمه في مرحلة التصميم من رسومات معمارية أو انشائية أو تفصيلية الى واقع، في اطار المواصفات والاشتراطات التي تم الاتفاق عليها في العقد وذلك باستخدام الموارد اللازمة من مواد ومعدات وعمالة ومعدات واموال.

تبدأ هذه المرحلة بمجرد اختيار المقاول الرئيسي، وتوقيع العقد بينه وبين المالك أو من ينوب عنهم، ومن ثم تسلم أرض المشروع للمقاول.

و. مرحلة تسليم المشروع:

تعتبر هذه المرحلة اخر مراحل تشييد المشروع وتنقسم الى جزئين هما:

- التسليم الابتدائي للمشروع:

يعنى الاستلام الاولي لكافة الاعمال حسب ما جاء بعقد المشروع، ويطلق عليه التسليم الابتدائي حيث ان المشروع يبقى تحت ضمان المقاول لمدة معينة يتفق عليها، وتسمى فترة الضمان والصيانة، وتكون غالباً في حدود عام او عامين طبقاً لما ينص عليه العقد، وبعدها يسلم المشروع تسليمياً نهائياً.

- التسليم النهائي للمشروع:

هذا يعنى الاستلام النهائي للأعمال كافة بعد مضي فترة الضمان والصيانة، ويعتبر المقاول قد أدى بذلك كل واجباته، ويخلى طرفه من كل المسؤوليات، فيما عدا مسؤولية ضمان سلامة المنشأ من التصدع او التهدم الجزئي أو الكلي، والتي قد تمتد الى عشر سنوات مالم يتم الاتفاق على غير ذلك.

أساليب التخطيط في مشروعات التشييد:

تذكر المراجع المختلفة ان التفكير في تطوير اساليب التخطيط لتناسب مشروعات التشييد بدأ مع مطلع عام ١٩٠٠م وذلك بتقسيم المشروع الى عدد من الانشطة وتحديد زمن

كل نشاط وعلاقة كل منها ببقية الأنشطة ثم تمثيل هذه الأنشطة في صور مستطيلات داخل محور أفقي يمثل الزمن ومحور وأسى يمثل الأنشطة. وذلك الذي عرف بعد ذلك بطريقة الجدول البياني، وهي من أبسط طرق التخطيط وأقدمها والتي تم تطويرها بعد ذلك واستنتاج طريقة خط الاتزان وبين هاتين الطريقتين ظهرت طريقة التخطيط الشبكي والتي تطور منها طريقتي المسار الحرج وطريقة بيرت.

الجدولة الزمنية للمشروع:

بعد الانتهاء من عمل شبكة للمشروع في مرحلة التخطيط تبدأ مرحلة الجدولة الزمنية له، وفي هذه المرحلة يضاف عنصر الوقت الى الشبكة، حيث يتم حساب الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط وكذلك الوقت اللازم لإنجاز المشروع ككل.

يعرف الجدول الزمني أو البرنامج الزمني للمشروع على أنه التقويم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ أنشطة المشروع في الموقع.

الرقابة على زمن المشروع:

عنيت المراحل السابقة من ادارة المشروع بعمل البرنامج الزمني، مع الاخذ في الاعتبار أي تقصير في زمن المشروع، وترتيبات تتعلق بالموارد. والمرحلة الحالية تعنى بتنفيذ المشروع طبقاً للحظة الزمنية بما في ذلك من رقابة على التنفيذ واسترجاع المعلومات من الموقع. ويجب التأكد على أنه لا توجد خطة زمنية غير قابلة للانهايار، فهناك مشاكل تظهر يومياً كان من الصعب التنبؤ بها في مرحلة التخطيط مثل المناخ السيء، تأخر وصول المواد، أعطال المعدات وحوادث المشروع، وأوامر التغيير وتعتبر هذه المشاكل من الظروف المعاكسة التي تتعارض مع البرنامج الزمني الأصلي. لذلك فإنه يتعين عند بدء المشروع إجراء تقييم مستمر للأداء، وذلك بقياس الاداء الفعلي بالوقع ومقارنته بالبرنامج الزمني، ويترتب على هذا التقييم اتخاذ ما يلزم من اجراءات لاستعادة معدلات الاداء المتضمنة في البرنامج نفسه ليعكس تأثير ظروف العمل التي تغيرت على الجزء المتبقي من المشروع، وتشمل انشاء البرنامج الزمني الذي يعتبر كمدخل في عملية الرقابة على زمن المشروع، ويتم متابعة الاداء اليومي بالمشروع بناء على هذا البرنامج لاستبيان وقت ومكان الخلل في التنفيذ الفعلي، وتجري عملية متابعة العمل عن طريق قياس تقدم العمل الفعلي ثم مقارنته بالأهداف المحددة مسبقاً، ويشمل ذلك قياس كميات العمل التي تم إنجازها وإعدادها في صورة تقارير بشكل يجعلها صالحة للمقارنة بالكميات المتوافقة مع البرنامج الزمني.

متابعة تنفيذ المشروع وأهدافها:

المتابعة هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة، تتم بصفة دورية ومنظمة على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته، ثم إعدادها وتوصيلها الى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة نحو تحقيق الاهداف المخططة.

تعتبر متابعة تنفيذ المشروع من أهم المراحل في عملية التخطيط، حيث إن المتابعة الدقيقة والمستمرة لسير الخطة تمثل ضرورة حتمية لتلافي أي انحرافات عن هدف الخطة الأساسي. أن عملية المتابعة تشمل الانشطة التي تهدف للتأكد من ان التنفيذ يتم حسب الخطة المتوقعة.

أهداف المتابعة:

المتابعة توفر لإدارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذة بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع ومقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططا تنفيذه وخاصة من التحقق من الآتي:

- أ. التنفيذ يتم وفقاً للجدول الزمني المخطط.
- ب. مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسب.
- ج. تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة لذلك.
- د. الصرف يتم في الاوجه الصحيحة للإنفاق.
- هـ. التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
- و. القوى البشرية والإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة.
- ز. إنجازات المشروع تتم وفقاً لما هو مخطط له.
- ح. تأثيرات المشروع قد تحققت، والتعرف على درجة تحققها.
- ط. تم تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج الى تحسين.

ي. تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها.

كما تتميز أهداف متابعة المشروع بميزتين أساسيتين وهما:

- ١- ضبط وتنظيم نتائج وأعمال المشروع.
- ٢- المحافظة على موجودات وأصول المؤسسة بما فيها موجودات وأصول مشروعاتها.

تقييم المشاريع:

هي عملية قياس مدى نجاح المشروع في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها. وتعرف أيضاً بأنها عملية تقدير مرحلي لتطوير المشروع الحالي، او الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعية. ولأن التقييم يعتمد بشكل أساسي على القياس فإن المؤشرات تعتبر عنصراً أساسياً في عملية التقييم، ويتم تصميمها على ضوء الموضوعات المراد تقييمها، ويعتبر البعض المتابعة والتقييم شيء واحد حيث أن متابعة التنفيذ هو في حقيقة الأمر صورة من صور التقييم.

الأثار الناتجة عن غياب المتابعة والتقييم:

يترتب على غياب عنصر المتابعة والتقييم للمشروعات أثار سيئة من أهمها:

- أ. وجود مشروع لا يحقق الاثار المستهدفة منه.
- ب. الإسراف في استخدام الموارد بسبب اختيار مشروع لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- ج. صعوبة الوصول لأهداف المشروع في الوقت المحدد.
- د. صعوبة التعرف على المشاكل التي تواجه المشروع وأسبابها وبالتالي عدم القدرة على حلها.
- هـ. ضعف القدرة على المتابعة.

منهجية الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج التطبيقي التحليلي لغرض الوصول الى نتائج الدراسة حيث تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بجمع المعلومات اللازمة للدراسة وتم توزيعها على عينات مختارة من مدراء المشاريع في مجال التشييد وذلك لتحديد أثر إهمال التخطيط ومتابعة تقييم الاداء لمشاريع التشييد ومن ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من مجموعة من شركات المقاولات في جميع الاختصاصات الانشائية من بناء وطرق وبنية تحتية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد (١١٩) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض مدراء مشاريع التشييد في شركات المقاولات، واستجاب (١٠١) فرداً وبعد مراجعتها تم استبعاد (٤) نظراً لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان وبذلك يكون عدد الاستبيان الخاضعة هي (٩٧) بنسبة (٩٦.٠٤%) .

وصف الاستبيان:

أحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: المؤهل العلمي، نوع العمل الانشائي، سنوات الخبرة، سنوات العمل بالمؤسسة، العمر، الجنس.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (٣٨) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة الثلاثة كما يلي:

- المحور الأول: تتضمن (١٣) عبارة.

- المحور الثاني: تتضمن (١٥) عبارة.

- المحور الثالث: تتضمن (١٠) عبارات.

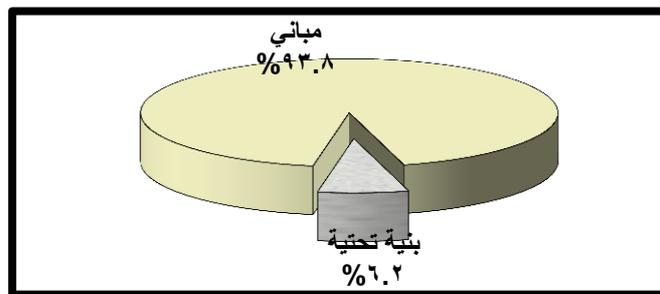
وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة:

١- المؤهل العلمي:

جدول (١) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

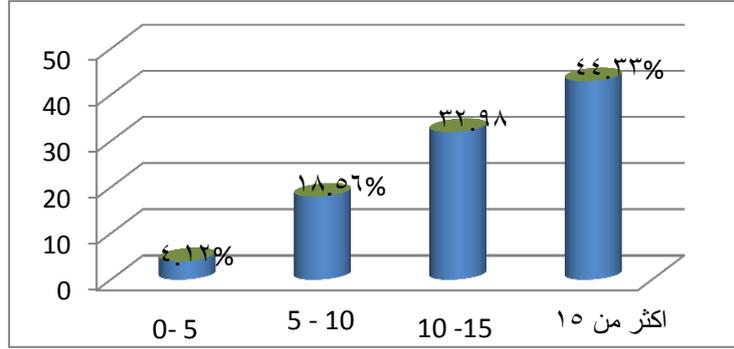
النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
٧١.١٤%	٦٩	بكالوريوس
٢٦.٨%	٢٦	ماجستير
٢.٠٦%	٢	دكتوراه
١٠٠%	٩٧	المجموع

٢- نوع العمل الانشائي:



شكل (١) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع العمل الانشائي

٣- سنوات الخبرة:



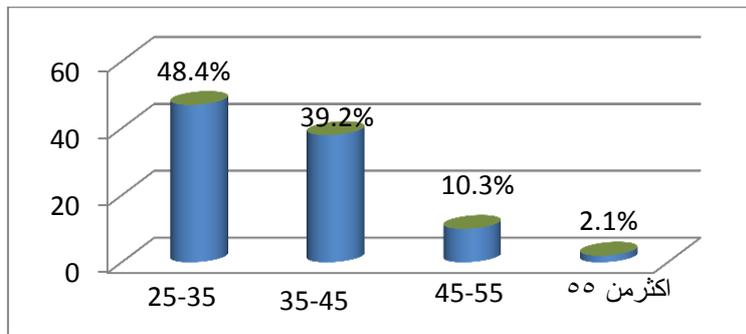
شكل (٢) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

٤- سنوات العمل بالمؤسسة:

جدول (٢) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات العمل بالمؤسسة

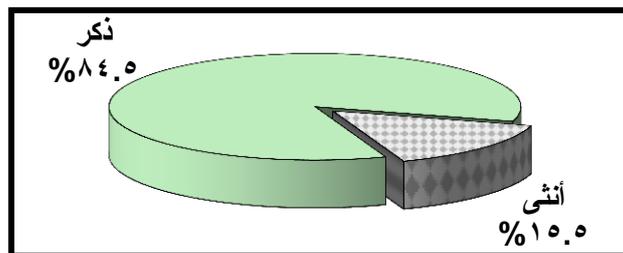
النسبة المئوية	العدد	سنوات العمل بالمؤسسة
55.7%	54	٥ و اقل من ١٠
29.9%	29	١٠ و اقل من ٢٠
14.4%	14	٢٠ و اقل من ٣٠
100%	97	المجموع

٥- العمر:



شكل (٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

٦- الجنس:



شكل (٤) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

ثبات وصدق أداة الدراسة:

الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قامت الباحثة بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والمهنيين من اتحاد المقاولين وبيوت الخبرة ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

أ. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

ب. معادلة ألفا-كرونباخ.

ج. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

د. طريقة الصور المتكافئة.

هـ. معادلة جوثمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

جدول (٣) الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأول	٠.٧٠	٠.٨٢	٠.٩١
الثاني	٠.٨٠	٠.٩١	٠.٩٥
الثالث	٠.٧٣	٠.٨٤	٠.٩٢
الاستبيان كاملاً	٠.٨٥	٠.٩٢	٠.٩٦

ينضح من نتائج الجدول (٣) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر

من (٥٠%) والبعض منها قريبة جداً إلى (١٠٠%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

- أ. الأشكال البيانية.
 - ب. جدول التوزيع التكراري للإجابات.
 - ج. النسب المئوية.
 - د. معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الثبات للتأكد من الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة.
 - هـ. معادلة سبيرمان - براون لحساب معامل الثبات.
 - و. الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.
 - ز. الارتباط الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - ح. الانحدار الخطي المتعدد تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
 - ط. معامل التحديد لتحديد مساهمة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
 - ي. الانحراف المعياري لقياس التجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.
 - ك. الوسيط لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص عبارات الدراسة.
- تطبيق أداة الدراسة:

لجأت الباحثة بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) إلى متغيرات كمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الأول:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الأول يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الأول لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الأول

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	الافتقار لمبادئ التخطيط الهندسي: عدم القدرة على تمثيل المشروع بمخطط شبكي	٥٨ %٥٩.٨	٢٢ %٢٢.٧	٦ %٦.٣	٨ %٨.٢٤
٢	عدم القدرة على التنبؤ بالوقت اللازم لانتهاء المشروع أو التحكم به	٤٢ %٤٣.٣	٤١ %٤٢.٢٧	٤ %٤.١٢	٨ %٨.٢٥
٣	عدم القدرة على التمييز بين الأعمال الحرجة وغير الحرجة	٢١ %٢١.٦٤	٣٩ %٤٠.٢	١٤ %١٤.٤٣	٢١ %٢١.٦٤
٤	سوء تقدير التكلفة الفعلية للمشروع	١٧ %١٧.٥٢	٣٦ %٣٧.١١	٨ %٨.٣	٣١ %٣١.٩
٥	قلة الخبرة في اعداد خطة المشروع : عدم فهم طبيعة المشروع	١٥ %١٥.٤٦	٣٦ %٣٧.١١	١٦ %١٦.٤٩	٢٧ %٢٧.٨٣
٦	عدم القدرة على تحديد أهداف المشروع	١٣ %١٣.٤	٣٦ %٣٧.١١	١٧ %١٧.٥٢	٢٥ %٢٥.٨
٧	قلة المعلومات اللازمة لبناء خطة	٢٧ %٢٧.٨٣	٤٩ %٥٠.٥٢	٨ %٨.٢٤	١١ %١١.٣٤
٨	ضعف الخبرة في وضع الجدول الزمني للمشروع	١٣ %١٣.٤	٥١ %٥٢.٥٧	١٩ %١٩.٥٨	٩ %٩.٢٧
٩	عدم الثقة في اقرار الخطة: عدم التنسيق بين مهندسي التخطيط وادارى الشركة والموردين والمقاولين الفرعيين	٢٤ %٢٤.٧٤	٥٠ %٥١.٥٤	١٢ %١٢.٣٧	٧ %٧.٣
١٠	صعوبة التعامل مع نقاط الضعف وأماكن الخلل في الخطة	٢٠ %٢٠.٦٢	٥١ %٥٢.٦	١٧ %١٧.٥٢	٦ %٦.٢
١١	عدم وجود جهاز فنى مختص يساهم فى اتخاذ قرارات التخطيط	٢٤ %٢٤.٧٤	٤٦ %٤٧.٤٢	١٥ %١٥.٥	٨ %٨.٢٤
١٢	الافتقار للتوقعات المستقبلية والمفاجآت فى العمل ضعف خبرة مهندس التخطيط ووضع الافتراضات المستقبلية المحتملة	٢٥ %٢٥.٨	٤٩ %٥٠.٥	٩ %٩.٣	١٠ %١٠.٣
١٣	عدم مرونة الشركة فى التأقلم مع الاحداث او الظروف الغير متوقعة	٢١ %٢١.٦٥	٥١ %٥٢.٦	١١ %١١.٣٤	١٠ %١٠.٣

يتضح من الجدول (٤) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل تقييم مدى ادراك وفهم المشاكل التي تواجه التخطيط، أن غالبية الإجابات كانت عن المستويين موفق بشدة وموافق .

للتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل الأول، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (٥) الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الأول

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
١	الافتقار لمبادئ التخطيط الهندسي : عدم القدرة على تمثيل المشروع بمخطط شبكي	٥	1.09	موافق بشدة
٢	عدم القدرة على التنبؤ بالوقت اللازم لانتهاء المشروع أو التحكم به	٤	1.02	موافق
٣	عدم القدرة على التمييز بين الأعمال الحرجة وغير الحرجة	٤	1.12	موافق
٤	سوء تقدير التكلفة الفعلية للمشروع	٤	1.24	موافق
٥	قلة الخبرة في اعداد خطة المشروع : عدم فهم طبيعة المشروع	٤	1.14	موافق
٦	عدم القدرة على تحديد أهداف المشروع	٤	1.17	موافق
٧	قلة المعلومات اللازمة لبناء خطة	٤	٠.99	موافق
٨	ضعف الخبرة في وضع الجدول الزمني للمشروع	٤	1.00	موافق
٩	عدم الثقة في اقرار الخطة: عدم التنسيق بين مهندسي التخطيط وادارى الشركة والموردين والمقاولين الفرعيين	٤	1.01	موافق
١٠	صعوبة التعامل مع نقاط الضعف وأماكن الخلل في الخطة	٤	٠.94	موافق
١١	عدم وجود جهاز فنى مختص يساهم فى اتخاذ قرارات التخطيط	٤	1.03	موافق
١٢	الافتقار للتوقعات المستقبلية والمفاجآت فى العمل ضعف خبرة مهندس التخطيط ووضع الافتراضات المستقبلية المحتملة	٤	1.05	موافق
١٣	عدم مرونة الشركة فى التأقلم مع الاحداث او الظروف الغير متوقعة	٤	1.02	موافق

من الجدول (٥) يتضح الآتي:

١. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (٤) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات تقييم مدى ادراك وفهم المشاكل التي تواجه التخطيط.

٢. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.94 - 1.24) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثاني:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثاني يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الثاني لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (٦) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	سوء تنفيذ الخطة: عدم تفويض السلطة لأصحاب الاختصاص من حيث توزيع الاعمال واستخدام الموارد لترجمة الخطة الى افعال.	٤٤ %٤٥.٣٦	٣٣ %٣٤.٠٢	٧ %٧.٣	١٠ %١٠.٣
٢	ضعف المدير في التأثير على منفذى الخطة	٢٠ %٢٠.٦	٤٨ %٤٩.٥	١١ %١١.٣٤	١٦ %١٦.٥
٣	عدم توضيح وشرح الخطة للعاملين واقناعهم بها وتحفيزهم لتنفيذها.	٣١ %٣١.٩	٥٠ %٥١.٥٤	٨ %٨.٢٥	٦ %٦.٢
٤	التهاون في متابعة تنفيذ الخطة: نقص في الكادر.	٣٤ %٣٥.١	٤٩ %٥٠.٥١	٥ %٥.٢	٧ %٧.٣
٥	ضعف امكانيات الكادر الفنى المكلف بمتابعة خطة العمل.	٣٠ %٣٠.٩	٥٥ %٥٦.٧	٤ %٤.١٢	٧ %٧.٣
٦	سوء التعامل مع تأثيرات الظروف الخارجية من حيث ايجاد البدئل.	٤٩ %٥٠.٥	٣١ %٣١.٩	٨ %٨.٢٥	٧ %٧.٣
٧	عدم التقيد بالوقت المحدد لتنفيذ الانشطة.	٢٢ %٢٢.٧	٤٧ %٤٨.٥	١٨ %١٨.٥٥	٩ %٩.٣
٨	اضاعة الوقت والارتهان للصدفة: الفوضى والارتجالية فى التنفيذ.	٢١ %٢١.٦٥	٥٤ %٥٥.٦٧	١٤ %١٤.٤٣	٧ %٧.٣
٩	عدم متابعة عملية التنفيذ وسوء التعامل مع الانشطة المتأخرة.	٢١ %٢١.٦٥	٥٦ %٥٧.٧٣	١١ %١١.٣٤	٧ %٧.٣
١٠	ضعف فاعلية التخطيط: عدم إلزامية التخطيط فى الشركة.	٢٠ %٢٠.٦٢	٦٠ %٦١.٨٥	٨ %٨.٢٥	٧ %٧.٣
١١	عدم التزام الإدارة العليا للشركة بدعم وتشجيع التخطيط.	١٢ %١٢.٤	٦٣ %٦٤.٩	١٠ %١٠.٣	٩ %٩.٣
١٢	عدم إتاحة الفرصة للعاملين فى الشركة المشاركة فى عملية التخطيط.	٢٤ %٢٤.٧٤	٤٩ %٥٠.٥١	١٩ %١٩.٦	٤ %٤.١٢
١٣	عدم وجود إحصائيات عن نتائج التخطيط فى المشاريع السابقة.	٤٠ %٤١.٢٣	٣٤ %٣٥.١	٨ %٨.٢٥	٧ %٧.٣

يتضح من الجدول (٦) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني تقييم مدى العوامل الأساسية التي تؤدي إلى قصور في تنفيذ المشاريع (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوأفق.

جدول (٧) الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
١	سوء تنفيذ الخطة: عدم تفويض السلطة لأصحاب الاختصاص من حيث توزيع الاعمال واستخدام الموارد لترجمة الخطة الى افعال.	٤	1.15	موافق
٢	ضعف المدير في التأثير على منفذى الخطة.	٤	1.07	موافق
٣	عدم توضيح وشرح الخطة للعاملين واقناعهم بها وتحفيزهم لتنفيذها.	٤	٠.90	موافق
٤	التهاون في متابعة تنفيذ الخطة: نقص في الكادر.	٤	٠.92	موافق
٥	ضعف امكانات الكادر الفنى المكلف بمتابعة خطة العمل.	٤	٠.84	موافق
٦	سوء التعامل مع تأثيرات الظروف الخارجية من حيث ايجاد البدل.	٤	1.00	موافق
٧	عدم التقيد بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة.	٤	٠.95	موافق
٨	اضاعة الوقت والارتهان للصدفة: الفوضى والارتجالية فى التنفيذ.	٤	٠.90	موافق
٩	عدم متابعة عملية التنفيذ وسوء التعامل مع الأنشطة المتأخرة.	٤	٠.85	موافق
١٠	ضعف فاعلية التخطيط: عدم إلزامية التخطيط فى الشركة.	٤	٠.87	موافق
١١	عدم التزام الإدارة العليا للشركة بدعم وتشجيع التخطيط.	٤	٠.90	موافق
١٢	عدم إتاحة الفرصة للعاملين فى الشركة المشاركة فى عملية التخطيط.	٤	٠.84	موافق
١٣	عدم وجود إحصائيات عن نتائج التخطيط فى المشاريع السابقة.	٤	1.15	موافق

من الجدول (٧) يتضح الآتي:

١. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني (٤) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات تقييم مدى العوامل الأساسية التي تؤدي إلى قصور في تنفيذ المشاريع.
٢. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.٨٤ - 1.15) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثالث:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثالث يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الثالث لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما فى الجدول الآتى:

جدول (٨) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث

ت	العبرة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
١	المتابعة والتقييم تساعدان على رفع مستوى الجودة وكفاءة الاداء.	٨٧ %٨٩.٦٨	٨ %٨.٢٥	٢ %٢.١	٠ %٠.٠٠
٢	افتقار المتابعة والتدقيق للمشاريع يؤدي ذلك الى خلل في الالتزام بزمان إنجاز بنود المشروع.	٧٠ %٧٢.٢	٢٦ %٢٦.٨	١ %١.٠٣	٠ %٠.٠٠
٣	اتخاذ اي قرار للمشروع يجب ان يتم بناءً على مخرجات المتابعة.	٤٧ %٤٨.٥	٤٢ %٤٣.٣	٣ %٣.١	٥ %٥.٢
٤	المتابعة توفر لادارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذ.	٤٦ %٤٧.٤	٤٥ %٤٦.٤	٣ %٣.١	٣ %٣.١
٥	متابعة اداء مشاريع التشييد المنفذه بواسطة شركات المقاولات لا تتبع اي نظام لتقييم الاداء او سير المشروع.	٢٦ %٢٦.٨	٤٩ %٥٠.٥	٣ %٣.١	١٢ %١٢.٤
٦	اكثر المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل في المشاريع سببها الرئيسي عدم المتابعة.	٥٧ %٥٨.٨	٢٨ %٢٨.٨	٧ %٧.٢	٥ %٥.٢
٧	عدم المتابعة يؤدي الى الاسراف فى التكلفة وعدم التوظيف الامثل لموارد المشروع.	٧٥ %٧٧.٣٢	١٨ %١٨.٦	٤ %٤.١٢	٠ %٠.٠٠

يتضح من الجدول (٨) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث قياس مدى ادراك شركات المقاولات أهمية المتابعة للمشاريع التشييد (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق. وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل الثالث، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (٩) الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
١	المتابعة والتقييم تساعدان على رفع مستوى الجودة وكفاءة الاداء.	٥	٠.27	موافق بشدة
٢	افتقار المتابعة والتدقيق للمشاريع يؤدي ذلك الى خلل في الالتزام بزمن إنجاز بنود المشروع.	٥	٠.52	موافق بشدة
٣	اتخاذ اى قرار للمشروع يجب ان يتم بناءً على مخرجات المتابعة.	٤	٠.77	موافق
٤	المتابعة توفر لادارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذ.	٤	٠.70	موافق
٥	متابعة اداء مشاريع التشييد المنفذه بواسطة شركات المقاولات لا تتبع اى نظام لتقييم الاداء او سير المشروع.	٤	1.18	موافق
٦	اكثر المشكلات والصعوبات التى تواجه العمل فى المشاريع سببها الرئيسى عدم المتابعة.	٥	٠.86	موافق بشدة
٧	عدم المتابعة يؤدي الى الاسراف فى التكلفة وعدم التوظيف الامثل لموارد المشروع.	٥	٠.67	موافق بشدة

من الجدول (٩) يتضح الآتى:

١. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث (٥) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على عبارات قياس مدى ادراك شركات المقاولات أهمية المتابعة للمشاريع التشييد.
٢. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.٢٧ - 1.18) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

٧.٢ التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع يتم حساب التوزيع التكرارى والوسيط لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم عبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس فى إجابات وذلك كما فى الجدول الآتى:

جدول (١٠) التوزيع التكرارى لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
١	عملية التقييم يجب تساهم فى اتخاذ القرار بشأن استكمال العمل او التوسع فى المشروع ونتيح للشركة دراسة العديد من البدائل.	٦٧ %٦٩.١	21 %٢١.٦٥	8 %٨.٢٥	1 %١.٠٣
2	المتابعة والتقييم توضح اداء العاملين من خلال رصد إنجازهم وبالتالي تتيح فرص لتحفيزهم.	٧٧ %٧٩.٣٨	12 %١٢.٣٧	8 %٨.٢٥	0 %0.0

يتضح من الجدول (١٠) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع قياس مدى ادراك شركات المقاولات أهمية التقييم للمشاريع التشييد، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.

جدول (١١) الوسيط والإحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع

ت	العبارة	الوسيط	الإحراف المعياري	التفسير
١	عملية التقييم يجب تساهم في اتخاذ القرار بشأن استكمال العمل او التوسع في المشروع وتتيح للشركة دراسة العديد من البدائل.	٥	٠.٦٨	موافق بشدة
2	المتابعة والتقييم توضح اداء العاملين من خلال رصد إنجازهم وبالتالي تتيح فرص لتحفيزهم.	٥	٠.٩٥	موافق بشدة

من الجدول (١١) يتضح الآتي:

١. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع (5) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على عبارات قياس مدى ادراك شركات المقاولات أهمية التقييم للمشاريع التشييد.
٢. كما تراوحت قيم الإحراف المعياري على عبارات المتغير التابع بين (0.68 - 0.95) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم منفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

اعتماداً على ما توصلت اليه الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبيان لعينتي الدراسة واختبار فرضيتها فسيتم تسليط الضوء على أبرز النتائج التي توصل إليها، ومن ثم وضع التوصيات التي من شأنها الحد من تأثير العوامل السلبية الناجمة عن عدم فهم التخطيط والتي تؤدي الى تأخير إنجاز مشاريع التشييد.

مناقشة النتائج المتعلقة بتقييم مدى ادراك وفهم المشاكل التي تواجه التخطيط:

أظهرت الدراسة اتفاقاً بين مدراء مشاريع التشييد في شركات المقاولات على أن عدم ادراك وفهم المشاكل التي تواجه التخطيط كان سبباً مقنعاً في تأخير إنجاز المشاريع خلال الفترة التي استهدفتها الدراسة، كما أظهرت الدراسة اختلافاً في وجهات النظر بين مدراء المشاريع في شركات المقاولات من حيث الأولويات المسببة لعدم التخطيط الجيد والتدني في الانتاجية المتعلقة بتقييم مدى ادراك وفهم المشاكل التي تواجه التخطيط، فبينما راء مدراء

مشاريع التشييد في شركات المقاولات على أن الافتقار لمبادئ التخطيط وقلة الخبرة في إعداد خطة المشروع وعدم الثقة في اقرار الخطة والافتقار للتوقعات المستقبلية والمأجات في العمل من اهم الاسباب التي تدل على عدم فهم المشاكل التي تواجه التخطيط وكيفية التعامل معها حتى لا تؤثر على مراحل تنفيذ المشاريع وأيضاً تؤثر على الانتاجية والجودة.

مناقشة النتائج المتعلقة بتقييم مدى العوامل الأساسية التي تؤدي قصور في تنفيذ المشاريع:

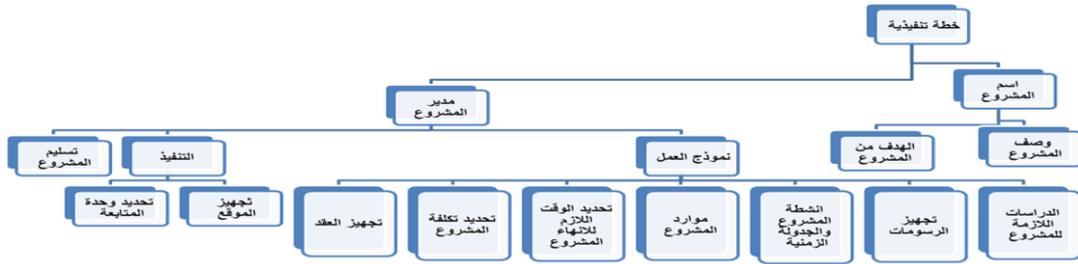
أظهرت الدراسة اتفاقاً بين مدراء المشاريع في شركات المقاولات على أن العوامل الأساسية التي تؤدي الى قصور في تنفيذ المشاريع والذي تم الاتفاق عليه بشدة هو سوء تنفيذ الخطة المتمثلة في عدم تفويض السلطة لأصحاب الاختصاص من حيث توزيع الاعمال واستخدام الموارد لترجمة الخطة الى افعال. وأظهرت الدراسة اختلاف آراء مدراء مشاريع التشييد في ضعف المدير في التأثير على منفي الخطة وعدم شرح الخطة للعاملين والتهاون في متابعة تنفيذ الخطة واضاعة الوقت وضعف فاعلية التخطيط المتمثلة في عدم إلزامية التخطيط في الشركة وعدم إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية التخطيط وعدم وجود إحصائيات عن نتائج التخطيط للمشاريع السابقة فمعظم مدراء المشاريع كانت آراءهم بأن هذه العبارات من الاسباب التي تؤدي الى قصور التنفيذ.

مناقشة النتائج المتعلقة بقياس مدى ادراك شركات المقاولات اهمية المتابعة والتقييم

للمشاريع التشييد:

أظهرت الدراسة اتفاقاً بين مدراء مشاريع التشييد في شركات المقاولات على أهمية وضرورة المتابعة والتقييم للمشاريع التشييد فقد أنفق بعض مدراء المشاريع بشدة على أن المتابعة والتقييم تساعدان على رفع مستوى الجودة وكفاءة الاداء وافتقار المتابعة يؤدي ذلك الى خلل في الالتزام بزمن إنجاز مراحل المشروع واتخاذ إي قرار للمشروع يجب ان يتم بناء على مخرجات المتابعة وأكثر المشكلات والصعوبات التي تواجه التخطيط سببها الرئيسي هو عدم المتابعة وكذلك عدم المتابعة يؤدي الى الاسراف في التكلفة، وكذلك تم اتفاق مدراء المشاريع على أن عملية التقييم يجب تساهم في اتخاذ القرار بشأن استكمال العمل او التوسع في المشروع وتتيح للشركة دراسة العديد من البدائل والمتابعة والتقييم توضح اداء العاملين من خلال رصد إنجازهم وبالتالي تتيح فرص لتحفيزهم فعدم وجود المتابعة وتقييم الأداء يؤدي الى تدنى في الانتاجية والجودة وبالتالي تأخير في استلام المشاريع.

نموذج للتخطيط (خطة تنفيذية)



نموذج للمتابعة:

نموذج للمتابعة والتقييم لمشاريع التشييد

اسم المشروع.....

اسم المهندس المشرف على تنفيذ المشروع:

المهندس المسؤول	التنفيذ								الانشطة	م
	المعالجات	الجهة المسؤولة من التأخير	اسباب التأخير	نسبة التأخير	تأخير في التنفيذ	نسبة التنفيذ	تاريخ النهاية	تاريخ البداية		

مخرجات المتابعة :

وسيلة المتابعة:

تاريخ المتابعة:

المسؤول من المتابعة:

ملاحظات:

الخلاصة:

أ. لا يمكن أن تقوم بإنجاز مشروع ما دون أن تقوم بدراسته وتخطيطه وذلك بإسناد هذه المهمة الى متخصصين في هذا المجال.

ب. يجب معرفة ودراسة المفاهيم والأسس التي تركز عليها إدارة الشركة بشكل دقيق لكي يكون تطبيقها فعالاً ومجدياً.

ج. الحاجة الماسة للمتابعة والتقييم قبل وبعد وأثناء تنفيذ المشروع وذلك لتدارك المشاكل وتصحيحها.

التوصيات:

- أ. اهتمام شركات المقاولات بتطبيق مفهوم التخطيط جيداً حتى يسهل عليهم تقدير الوقت اللازم لإنهاء المشروع وتقدير التكلفة المناسبة تفادياً للوقوع في الصعوبات والمشاكل، وكذلك إتباع الطرق الصحيحة في تخطيط المشاريع مما يؤدي ذلك الى ضمان الجودة.
- ب. يجب على شركات المقاولات أن تكون على متابعة جيدة مع مدراء المشاريع للمعرفة الحقائق والمستجدات التي تحدث في المشروع أول بأول ومن الأفضل أن تكون المتابعة اسبوعياً مع عمل التقارير اللازمة.
- ج. ضرورة قيام شركات المقاولات بتخصيص قسم خاص من ضمن أقسامها الأساسية مهمته الدراسة المستفيضة لمخططات المشروع وجميع مستنداته من مواصفات عامة وخاصة وعقود وأن تقوم بإعداد قواعد بيانات إحصائية عن مشاريعها السابقة لاستخدامها في مشاريعها المستقبلية، حتى تتمكن هذه الشركات من فهم طبيعة المشروع الهندسي وتحليل بياناته وتحديد أهدافه.
- د. أن تحرص شركات المقاولات على الاجتماعات الدورية بين المخططين والمنفذين والتي يتم من خلالها شرح الخطط وأهدافها للعاملين في الشركة وشرح أي تعديل يطرأ عليها.
- هـ. يجب على شركات المقاولات الاهتمام بجانب تقييم الأداء وخاصة العاملين في المشروع وذلك بالتحفيز وتحسين بيئة العمل ولحث الأفراد على العمل ضمن الخطط الموضوعة.
- و. قيام المجلس الهندسي والجهات الحكومية المختصة بإصدار تعليمات تلزم شركات المقاولات بوضع خطط تفصيلية لمشاريع التشييد على البرامج الحاسوبية المتطورة في هذا المجال.
- ز. زيادة المعرفة والإلمام العلمي وتقنيات التخطيط والمتابعة من خلال الدورات التدريبية في مجال التخطيط و إدارة مشاريع التشييد بالتعاون مع الجامعات والمعاهد المتخصصة في هذا المجال.
- ح. أن تقوم شركات المقاولات فيما بينها عن طريق إنشائها الى جمعيات هندسية أو جمعية المقاولين بحيث يتم تبادل الخبرات وتدرس المشاكل بين هذه الشركات وبالتالي إيجاد حلول مناسبة لهذه المشاكل.
- ط. يجب توفير المعلومات اللازمة والكافية عن المشروع والإحاطة به مرحلة بمرحلة حتى يتسنى لنا إعداد خطة محكمة عن سير الأعمال والتقدير الجيد لكافة جوانبه.

المراجع:

١. ابراهيم عبدالرشيد نصير، إدارة مشروعات التشييد، القاهرة دار النشر للجامعات الطبعة الثانية تاريخ الاصدار ١٤٣٠هـ - ٢٠١٠م، رقم الايداع ١٨٩٣٤/٢٠٠٦.
٢. ايمن عبدالعزيز عبدالسلام، ادارة مشروعات التشييد، القاهرة دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الثانية ١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م، رقم الايداع ٤٣٩٤/٢٠١٣.
٣. حسين ابراهيم بلوط، ادارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الاولى ٢٠٠٢.
٤. سامى محمد فريج، التخطيط للعقد: ادارة المخاطر، الطبعة الثانية، دار النشر للجامعات، مصر، تاريخ الاصدار ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م، رقم الايداع ٢٠٢٠٠/٢٠٠٥.
٥. سعد طه علام، ادارة المشروعات، دار النشر والتوزيع، الطبعة الثانية، دمشق، ٢٠٠٦.
٦. سعود حسن م.م عبد القادر محمد عمر تميم، مدخل لصناعة التشييد، الطبعة الاولى ٢٠٠٤، رقم الايداع ٨٢/٢٠٠٤.
٧. عبدالعزيز مصطفى عبدالكريم، تقييم المشروعات، دار النهضة للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠٠٤.
٨. عبداللطيف ابو العطاء البقرى، الموسوعة الهندسية لانشاء المباني والمرافق العامة.
٩. علاء الدين على الديري، إدارة وتخطيط المشاريع الانشائية، دراسة استكمال لمتطلبات الدكتوراه في ادارة المشاريع، الاكاديمية العربية للتعليم العالي ٢٠١١.
١٠. محمد بن ابراهيم الجاد الله، ادارة التشييد، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٣.
١١. محمد توفيق ماضى، ادارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية، الطبعة الثانية ٢٠٠٠.
١٢. محمد سيد احمد ابراهيم محمد، تأثير سوء التخطيط في تنفيذ المشاريع الانشائية، ماجستير، جامعة ام درمان الاسلامية، ٢٠١٩.
١٣. محمد لونيسي، تقنيات التخطيط والمتابعة ودورها في إدارة المشروع، ماجستير، جامعة تبسة، الجزائر، ٢٠١٣م.

أثر هجرة العقول علي استدامة التنمية في السودان (دراسة حالة جهاز شؤون السودانيين العاملين بالخارج (٢٠١٥-٢٠١٧م))

إعداد: د. عبد الرحيم ابو القاسم محمد علي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر هجرة العقول على استدامة التنمية في السودان، وتمثلت مشكلته في إن هجرة الكوادر الفنية يفقد الاقتصاد عنصر رأس المال البشري الفعال والذي يمثل الثروة الأعلى بين الثروات التي تستغلها الدول لتحقيق تنمية حقيقية مستدامة، وأيضاً ما هي المشكلات والدوافع التي جعلت الكوادر والكفاءات المستتيرة تفضل الهجرة والعمل خارج السودان رغم أن الوطن في أشد الحاجة إليها، وهل لعبت السياسات الاقتصادية في السودان دوراً في هجرة هذه الفئات ذات القدرات العالية، كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعه وتنقسم الأهمية إلى فئتين أهمية علمية وأهمية عملية فأما الأهمية العملية فتتمثل في تحليل الدراسة لأسباب الهجرة إلى الخارج وآثارها على السودان والمساهمة في وضع المقترحات لحل هذه المشكلة. وأما الأهمية العلمية فتتمثل في توفير المعلومات والإحصائيات حول ظاهرة الهجرة للخارج، لفائدة للباحثين والدارسين.

تطرقت أهداف الدراسة إلى التعرف على أسباب ودوافع هجرة العقول البشرية السودانية وتفضيلها للعمل خارج السودان، وتوضيح أثر هجرة العقول البشرية السودانية على استدامة التنمية في السودان، مما يثبت أهم فروض الدراسة أحدثت هجرة السودانيين للخارج شحاً في توفر الكوادر المدربة.

توصل الباحث إلى نتائج أهمها: إن الطبيعة الانتقائية للهجرة ما بين الأعوام ٢٠٠٥م و٢٠١٧م أحدثت نقصاً واضحاً في أعداد الذكور وبالأخص الفئات القادرة على المساهمة في تحقيق استدامة التنمية، وإن تحويلات المغتربين توجه لشراء العقارات والأراضي السكنية مما يشكل خصماً على الاستثمار في القطاعات الإنتاجية.

أوصى الباحث بالحد من هجرة العقول البشرية بسن قوانين منظمة ومعظمة للعائد منها علي سبيل المثال إتباع سياسات جاذبة لمخدرات المغتربين بهدف الاستفادة من العملات الأجنبية في إنعاش وتنمية الاقتصاد علي أساس مستدام، وضمان عودة أصحاب الكفاءات العالية بكل السبل الممكنة، وإجراء المزيد من الدراسات حول أثر الهجرة الخارجية لاستقصاء الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

Abstract

This research came under the title: The Impact of Brain Drain on the Sustainability of Development in Sudan, and its problem was that the migration of technical cadres loses the state an element of effective human capital, which represents the highest wealth among the riches that countries reap to achieve real sustainable development, and also what are the problems and motivations that made cadres Enlightened competencies prefer immigration and work outside Sudan, although the homeland is in greatest need, and have economic policies in Sudan played a role in the migration of these groups with high capabilities, as was the importance of research from the importance of its topic and the importance is divided into two categories scientific importance and practical importance in What practical significance is represented in the research analysis of the causes of migration abroad and their impact on Sudan and contribute to the development of proposals to resolve this problem.

As for the scientific significance, which is represented in providing information and statistics about the phenomenon of migration abroad, for the benefit of researchers and scholars, while the research objectives touched on identifying the causes and motives of the migration of Sudanese human minds and their preference to work outside Sudan, and clarify the impact of the migration of Sudanese human minds on the sustainability of development in Sudan.

The study concluded to The most important results: The selective nature of migration between 2005 and 2017 caused a clear shortage of male numbers, especially for groups able to contribute to achieving sustainable development, and expatriate transfers were directed to purchasing real estate and residential lands, which indicates Every opponent to invest in productive sectors.

The study recommended limiting the emigration of human minds by enacting organized and maximizing laws for the return, for example, adopting attractive policies for expatriate savings in order to benefit from the hard currency in reviving and developing the economy on a sustainable basis, and ensuring the return of highly qualified people by all means. Possible, further studies on the impact of external migration to investigate economic, social and environmental impacts.

المحور الاول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

المقدمة:

منذ القدم عرفت الكائنات الحية من بينها الإنسان الهجرة، فهجرة الإنسان تعني انتقاله من منطقة جغرافية لأخرى بغرض تغيير وإيجاد وضع أفضل للمعيشة، فكان يهاجر من أجل الصيد أو بحثاً عن الماء والكلأ وبتطور الحياة عرف الإنسان الهجرة للتعليم والتجارة وغيرها من الأسباب كالحروب والمجاعات والجفاف والتصحر والقهر والمعتقدات الدينية قال تعالى: (إن الذين آمنوا وهاجروا وجاهدوا في سبيل الله أولئك يرجون رحمة الله والله غفور رحيم). وظاهرة هجرة الأفراد قديمة قدم الإنسان مارستها الشعوب منذ زمن بعيد فإن تاريخ الهجرة

البشرية يظهر الإنسان بأنه أكثر الكائنات الحية انتشاراً وحركة، فمنذ فجر التاريخ لم يثبت في بيئة واحدة أو يستقر في مكان واحد بل إنه اعتبر المجتمعات البشرية كمسرح دائم لتقلبه. إن الهجرة ليست فقط انتقالاً للأفراد والجماعات بل هي انتقال لخبرات إدارية ومهارات فنية وقدرات جسمانية، فالهجرات التي حدثت في العالم كان لها أثر إيجابي ملموس على شمال أوروبا وشمال أمريكا حيث ساهمت في التقدم الاقتصادي والاجتماعي اللذان تتعمان بهما الآن إن انتقائية الهجرة الدولية في اختيار الأفراد الأكثر تعليماً وقدرة على الإنتاج والعطاء المبدع من الأقاليم، والدول المختلفة في العالم الثالث حيث لا يعادل العائد المادي للفرد أو الدولة المرسله متمثلاً في التحويلات النقدية للمهاجر، وبالتالي فقدان خدمات تلك العقول ومساهماتها تكون دولة الإرسال والفرد هما الخاسرين ومن الصعب وضع حد لهذه الحركة الدولية في إطار نظري محدود لاختلاف الرؤى بين المدارس المختلفة بظاهرة الهجرة بمجموعة من المعارف الإنسانية مثل التاريخ والاجتماع والسياسة والاقتصاد، إن الإنسان لن يفكر في مغادرة وطنه من الغالب إذا ما توافرت له من داخل وطنه سبل العيش الكريم والحرية، مما يعني أن الهجرة في مجملها إجبارية و أنها تتم في ظروف ضاغطة لا تترك للفرد فرصة للاختيار وتعتبر هجرة العقول إلى حد كبير بمثابة نقل للمهارات والقدرات من بلد فقير إلى بلدان غنية كما يحدث من حالة البلدان النامية.

إن هجرة الأدمغة تعني هجرة رأس المال البشري كما عانت دول العالم الثالث خلال القرن العشرين وبعد الحرب العالمية الثانية من هجرة الكفاءات لكن الظاهرة لم تلق اهتماماً دولياً إلا في نهاية الستينات والسبعينيات من القرن الماضي.

إن ظاهرة هجرة العقول ليست بالظاهرة الجديدة فقديمًا كانت هناك هجرات العقول البشرية ثم توظيفها لخدمة وتطور المجتمعات وتعتبر ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية بأنها نوع من أنواع التبادل العلمي بين الدول تتميز بالتدفقات نحو الدول الأكثر تقدماً وقد نتج عن هجرة العقول هذه تخلف التنمية، وهذه من أهم مشاكل هجرة العقول في الدول النامية.

مشكلة الدراسة:

إن هجرة الكوادر الفنية تفقد الدولة عنصر رأس المال البشري الفعال والذي يمثل الثروة الأعلى بين الثروات التي تستقلها الدول لتحقيق تنمية حقيقية مستدامة فخسارة الدول المرسله بسبب الهجرات المتنامية لهذه الكفاءات تؤدي إلى تأخر تلك الدول في تطوير ذاتها علمياً واقتصادياً وتكنولوجياً.

شهد السودان تحركاً ونشاطاً لهذه الكفاءات والخبرات والكوادر التي أنفق الأموال الكثيرة لتأهيلها بالإضافة إلي سوء استغلال الموارد وتدهور البيئة نظراً لنزيف الخبرات والكفاءات يحدث هذا في الوقت الذي يسعى فيه السودان جاهداً ليلحق بركب الدول المتقدمة من خلال إقامة المشروعات الكبيرة مثل بناء السدود والخزانات وإنتاج الكهرباء والمشايح الزراعية بالأمر الذي يزيد من حاجة البلاد لهذه العقول البشرية الفعالة والمؤثرة.

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي والأسئلة المنفرعة عنه كما يلي:

١. ما هي المشكلات والدوافع التي جعلت الكوادر والكفاءات المستتيرة تفضل الهجرة والعمل خارج السودان رغم أن الوطن في أشد الحاجة إليها؟

٢. هل لعبت السياسات الاقتصادية في السودان دوراً في هجرة هذه الفئات ذات القدرات العالية؟

٣. ما هي السياسات التي تؤدي إلى وقف الهجرة للخارج؟

٤. ما هو مستقبل التنمية المستدامة في السودان في ظل الهجرة المتنامية والمستمرة؟

٥. ما هو الأثر المتوقع للهجرة العكسية للسودانيين؟ وما هي متطلبات استيعاب الكوادر العائدة للسودان؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعه وتنقسم الأهمية إلى فئتين أهمية علمية وأهمية عملية فأما الأهمية العملية فتتمثل في تحليل الدراسة لأسباب الهجرة إلى الخارج وآثارها على السودان والمساهمة في وضع المقترحات لحل هذه المشكلة. وأما الأهمية العلمية فتتمثل في توفير المعلومات والإحصائيات حول ظاهرة الهجرة للخارج، لفائدة للباحثين والدارسين.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على أسباب ودوافع هجرة العقول البشرية السودانية وتفضيلها للعمل خارج السودان.

٢. توضيح أثر هجرة العقول البشرية السودانية على استدامة التنمية في السودان.

٣. الدراسة في السبل التي تتضمن بقاء الكوادر الوطنية الفعالة وتفضيلها للعمل في داخل السودان لتساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

٤. التعرف على المفاهيم والقضايا الخاصة بالتنمية المستدامة.

٥. النظر في السبل الكفيلة بضمان عودة الكوادر الوطنية العاملة من دول المهجر إلى السودان.

٦. كيفية استعادة العقول السودانية المهاجرة.
٧. اقتراح الأساليب التي تمكنها الاستفادة من هذه الكوادر والقدرات التي يصعب تعويضها بسهولة عند فقدانها.
٨. بناء وتطوير القدرات على كل مستويات فيما ذلك التعليم العالي وتوفير متطلبات التنمية من القوى العاملة ذات التأهيل والتدريب.

فروض الدراسة:

١. أحدثت هجرة السودانيين للخارج شحاً في توفر الكوادر المدربة.
٢. أدت هجرة العقول إلى إعاقة تنفيذ مشاريع التنمية بالسودان.
٣. إن تحويلات المغتربين السودانيين لا تعوض الفاقد الاقتصادي من عدم تواجدهم في السودان.
٤. عودة الكوادر المؤهلة للسودان تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج التاريخي الوصفي والتحليلي مع الاستبانة.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: ٢٠٠٥م - ٢٠١٧م.
- الحدود المكانية: جهاز المغتربين السوداني.
- الحدود الموضوعية: أثر هجرة العقول على استدامة التنمية في السودان.

مصادر المعلومات:

قام الباحث باستخدام كل الوسائل والأدوات التي تعينها على كتابة هذه الدراسة وفق ما هو متبع في مثل هذه الدراسات وذلك اقتضي القيام بالآتي:

- المصادر والمراجع المعتمدة.
- المكتبات والمواقع الإلكترونية المتخصصة في هذا المجال.
- الدراسات العلمية ذات الصلة.
- المجالات العلمية المحكمة.
- الانترنت.

هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من مقدمة بالإضافة إلى ثلاثة محاور. المحور الأول يشتمل على الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة والمحور الثاني عن مفاهيم التنمية المستدامة، وأما المحور الثالث يتناول دراسة الحالة وتحليل البيانات وتنتهي الدراسة بالخاتمة التي تشمل النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: حلمي الأمين، (٢٠١٢م):

حلمي الأمين نصر الأمين، هجرة العقول السودانية وأثرها علي التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، (الخرطوم جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا قسم اقتصاد ٢٠١٢م).

تناول البحث ظاهرة هجرة العقول والكفاءات السودانية إلي الخارج خلال الفترة من ١٩٩٠ - ٢٠٠٤م، والتي تفاقمت خلال العقد الأخير من القرن الماضي، مما كان له الأثر السالب علي واقع التنمية الاقتصادية في السودان في تلك الفترة، وذلك بهدف الوقوف علي الإطار النظري للهجرة والتعرف علي حجم وتطورات الهجرة السودانية الخارجية ومعرفة الأسباب الكامنة وراءها وأهم دوافعها ، وبحث الأثر التي تتركه هذه الهجرة على مشروعات التنمية في السودان ، وذلك بالتطرق إلي أثر التعليم علي التنمية باعتبار أن التعليم هي مفتاح التنمية والتطور في المجتمعات كافة والمجتمعات النامية علي وجه الخصوص وهو والمعني بإعداد الفرد وتأهيله وصقله بالمهارات والخبرات، ومن ثم استخلاص النتائج والحلول اللازمة للحد من الآثار السالبة لهجرة العقول. أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي المتكامل بافتراض أن الأسباب الاقتصادية والظروف الحياتية سواء - بالداخل أو الخارج - هي من أهم دوافع الهجرة الخارجية، وأن هجرة الخبرات ذات التأهيل العالي تمثل خسارة كبيرة تخصم من الرصيد الاقتصادي للبلاد، وقد توصل الي البحث إلي أن هجرة العقول والخبرات هي من أهم وأخطر المشكلات التي تواجه وتعيق البرامج التنموية والتخطيطية لدول العالم الثالث عامة والسودان بصفة خاصة، مما ينتج عنه تخريب للقوة المنتجة في الاقتصاد وتوسيع الهوة بين الدول الغنية والدول الفقيرة، وتؤدي إلي تقنين جانب التبعية الاقتصادية لغير صالح السودان، وبناء على ذلك جاءت توصيات البحث بضرورة اهتمام الدولة بظاهرة الهجرة وانعكاساتها على قطاعات الاقتصاد المختلفة، وتوفير البيئة والمناخ المناسب، وتحسين الوضع الاقتصادي والمعيشي لهذه الكفاءات، ومراجعة سياسات التشغيل والنظم التعليمية ليكون ملائماً مع احتياجات سوق العمل.

اتفقت الدراسة السابقة مع دراستي الحالية في إنها تناولت نفس المنهج بينما اختلفت الدراستان في أن الدراسة السابقة تناولت ظاهرت هجرة العقول والكفاءات السودانية للخارج بينما تناولت دراستي أثر هجرة العقول على استدامة التنمية في السودان.

الدراسة الثانية: أسماء محمد، (٢٠١٤م):

أسماء محمد الحسن سليمان، الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لهجرة أساتذة الجامعات السودانية دراسة حالة جامعتي، الخرطوم والنيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، (الخرطوم جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، قسم اقتصاد ٢٠١٦م).

تناولت الدراسة مشكلة الكوادر المؤهلة المتمثلة في هجرة أساتذة الجامعات السودانية الى الدول العربية والأوروبية وغيرها من الدول مما نتج عنه آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية ونفسية وايجابية وسلبية وبما أن الدولة لا يمكن أن تحرم أساتذة الجامعات من الهجرة الى الخارج حسب القوانين. تناولت الدراسة الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لهجرة الأساتذة في الجامعات السودانية (جامعتي الخرطوم والنيلين) الهجرة أسبابها وأشكالها ودوافعها والإبعاد الاجتماعية والاقتصادية والنفسية واهتمت بدراسة هجرة العقول البشرية وأثرها في التنمية في السودان. ومدى مساهمتها في الاقتصاد السوداني وبعض المشاكل الاجتماعية التي تواجه المجتمع السوداني تناول خطورة هجرة الكفاءات العلمية وهجرة الكفاءات السودانية العوامل الاجتماعية والاقتصادية والدراسة الميدانية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي استخدمت بعض المصادر الأولية في جمع البيانات وهي (الاستبانة الملاحظة) بالإضافة الى بعض المصادر الثانوية المختلفة التي تمثلت في الكتب والمراجع، والبحوث والدوريات، كما استعانت الدراسة بعض الاستطلاعات الرأي العام وبعض المقالات من الشبكة الانتقائية للهجرة ما بين الأعوام ١٩٨٥م و٢٠١٠م أحدثت نقصا واضحا في أعداد الذكور وبالأخص الفئات القادرة على المساهمة في تحقيق استدامة التنمية، حيث بلغت نسبة الذكور ٩٠% من المغتربين. كما وضح إن تحويلات المغتربين توجه لشراء العقارات والأراضي السكنية مما يشكل خصما على الاستثمار في القطاعات الإنتاجية، أيضا ساهم الطلب المتزايد من قبل المغتربين على الأراضي والعقارات (التوسع العمراني) في تجريف الأراضي الزراعية وتشجيع الأنشطة الاقتصادية غير الإنتاجية، فحوالي ٨٠% من المبحوثين استطاعوا تشييد مساكن وشراء أراضي سكنية وزراعية. هذه النتيجة تدعم فرضية إن فرص الاستثمار في السودان في المجالات المنتجة تقل بين صفوف المهاجرين لتفضيل غالبيتهم الاستثمار في المجالات المضمونة العائد. وقد أكد ٤٨% من المبحوثين على إن جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج لا يقدم لهم معلومات عن فرص الاستثمار في السودان ومدى جدواها الاقتصادية. لهجرة الكفاءات البشرية أثرا سلبا على الاقتصاد إذ لا تجعله قادرا على إدارة ثرواته الطبيعية والبشرية بكفاءة حيث تفقد الهجرة الدولة أفضل المتخصصين والعمالة

المدربة ذات التأهيل والمهارة العالية ، فحوالي ٧٤% من المستفيدين من حملة الشهادات العليا الذين يتميزون بمستويات تأهيلية وقدرات عالية. وهذا يؤكد النقص في المهارات الفنية والمهنية والحرفية والذي يعمل على استنزاف الموارد وسوء استخدامها ويقود إلى انخفاض في جودة الإنتاج وتدهور في الخدمات وبالتالي يحول دون تحقيق التنمية المستدامة. أوصت الدراسة بالحد من هجرة العقول البشرية بسن قوانين منظمة ومعظمة للعائد منها على سبيل المثال إتباع سياسات جاذبة لمخدرات المغتربين بهدف الاستفادة من العملة الصعبة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: هجرة الكفاءات العلمية السودانية أفقدت السودان فرصة الاستفادة من جهودهم في التنمية، وأيضاً تستفيد الدولة اقتصادياً من خلال التحويلات المالية والضرائب المساهمة الوطنية للسودانيين العاملين بالخارج، وتجذب الهجرة الخارجية الشباب ذوي الكفاءات العلمية.

اتفقت الدراسة السابقة مع دراستي الحالية في إنها تناولت نفس المنهج بينما اختلفت الدراسات في أن الدراسة السابقة تناولت الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لهجرة أساتذة الجامعات السودانية بينما تناولت دراستي أثر هجرة العقول على استدامة التنمية في السودان.

الدراسة الثالثة: إبراهيم صافي، (٢٠١٢م):

(إبراهيم صافي نور الشفيق، هجرة الكفاءات وأثرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في السودان الفترة من ٢٠٠٤-٢٠١٢، رسالة ماجستير غير منشورة، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، قسم اقتصاد ٢٠١٢م).

تناولت الدراسة هجرة الكفاءات وأثرها علي التنمية الاقتصادية والاجتماعية في السودان ٢٠١٢م، تمثلت مشكلة الدراسة في عدد من الأسئلة أهمها ما هي - الفترة من ٢٠٠٤ العوامل الأساسية التي تؤدي إلي هجرة الكفاءات؟ كيف تؤثر هجرة الكفاءات علي المناطق المستقبلية والطاردة؟ ما نوع الامتيازات التي قدمتها دول المهجر لجذب الكوادر؟ هدفت الدراسة إلي معرفة الآثار التي تنتج من هجرة الكفاءات على المجتمع السوداني. الأكاديمية من هذه الهجرات. تمثلت الأهمية العلمية في إثراء التراث النظري العلمي لدراسة عملية استفادة الباحثين والمنهجيين من الدراسة، وبيان اثر هجرة الكفاءات العلمية في السودان على تنمية البلد، والآثار السلبية لهذه الهجرة وسبل تلافيتها او الحد منها.

إلا انه تنتج أهمية هذا البحث من أهمية الكفاءات العلمية، إذ يعول عليها القيام بدور كبير في تحقيق التنمية، وتشكل هجرة الكفاءات خاصة لبدائها الأصل وتؤثر سلبي علي تنميتها وتقدمها العلمي والعملية الذي يرتكز على دعائم العلم والمعرفة. افترضت الدراسة أن تعتبر

هجرة الكفاءات السودانية استنزاف للعقول ولشريحة مؤثر. وتعتبر هجرة العقول السودانية خسارة في مجال التعليم بجميع مراحلها. ويسبب انسحاب الكفاءات خسارة علي الميدان السياسي والاقتصادي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: إن أعداد السودانيين المهاجرين لأغراض العمل خلال الفترة ٢٠٠٤ حسب سجلات وزارة تنمية الموارد البشرية كان ٣٢٤.٤٠٨ مواطن ويعتبر هذا العدد كبير جدا ومعظمهم أصحاب كفاءات علمية. تعتبر هجرة الكفاءات السودانية استنزافا لشريحة مؤثرة وفاعلة في المجتمع السوداني، تعتبر هجرة العقول السودانية خسارة في جميع المجالات ويحد من عملية التنمية، تكس هذه الظاهرة التبعية للبلدان المتقدمة ويبرز مظاهر التبعية بالاعتماد علي الاستيراد والاندماج في سياسات تعليمية غير موفقة. أوصت الدراسة الضرورة تبني سياسات شاملة ومتوازنة لإدارة هجرة الكفاءات الوطنية مثل بناء الهيكل والآليات وتحسين شروط الخدمة. أعداد دراسات مفصلة عن الهجرة وأثرها علي مشروعات التنمية والخدمات المحلية وعرضها في ورش علمية متخصصة. دراسة سوق العمل الخارجي لتحديد احتياجاته من الكادر البشري السوداني والاستفادة من تحديد الاحتياجات التدريبية.

اتفقت الدراسة السابقة مع دراستي الحالية في إنها تناولت نفس المنهج بينما اختلفت الدراستان في أن الدراسة السابقة تناولت هجرة الكفاءات وأثرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في السودان بينما تناولت دراستي أثر هجرة العقول على استدامة التنمية في السودان.

الدراسة الرابعة: آلاء محمد (٢٠١٦):

(آلاء محمد الحسن الضو محمد، الهجرة وأثرها على المجتمعات المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، (الخرطوم: جامعة النيلين كلية الدراسات العليا، قسم اقتصاد، ٢٠١٦م).
تمثلت مشكلة الدراسة في أن هجرة الكفاءات أصبحت تتزايد لأسباب عديدة، وهجرة الأطباء وأساتذة الجامعات قد تؤدي إلى التأثير الاجتماعي والاقتصادي.

مفهوم هجرة العقول ونتائجها:

الهجرة ظاهرة قديمة فقد انتقل الإنسان من مكان إلى آخر عبر العصور التاريخية ولأسباب عديدة منها العمل والاستقرار ويترتب على ذلك نتائج ديموغرافية واجتماعية واقتصادية في معظم أقاليم العالم إن لم يكن كلها، وتعد خريطة التوزيع السكاني والحضاري اليوم نتاجا لعوامل عدة هما الحركة السكانية الجغرافية على مر العصور وتعكس معظم الحركات السكانية، رغبة الإنسان في مغادرة منطقة ما يصعب العيش بها إلى منطقة أخرى

يعتقد إن بإمكانه العيش بها بصورة أفضل وأحسن، وليس ذلك قاصراً على الهجرات الدولية فقط بل في الهجرات المحلية أيضاً مثل انتقال الأيدي العاملة من إقليم لآخر وانتقال سكان الريف للعيش في المدن.

من المناطق المزدهمة إلى المناطق الأقل ازدهاماً وعلى ذلك فإن الدوافع قد تكون واحد في الغالب والعامل المشترك الأعظم بينما من عدم الرضا عن البيئة الأصلية للمهاجرين مما يحفزهم إلى الانتقال نحو بيئة أخرى أكثر ملائمة^(٢).

المحور الثاني: التنمية المستدامة

مفهوم التنمية المستدامة:

استحوذ موضوع التنمية المستدامة خلال العشرين سنة الماضية على اهتمام العالم، فعقدت من أجلها القمم والمنتديات العالمية ونتيجة لهذا الاستحواذ أصبحت التنمية المستدامة مطلباً أساسياً لتحقيق العدالة والإنصاف في توزيع مكاسب التنمية الثروات بين الأجيال المختلفة لشعوب المعمورة المختلفة لقد أصبح مصطلح التنمية المستدامة يتداول في مختلف الأوساط إلا أنه يلاحظ إن اعتماده وتطبيقه يختلف من وسط إلى آخر حيث إن لكل واحد منهما معايير تحليل خاصة به حيث يحلل كل وسط المفهوم والمبدأ.

إن مصطلح التنمية المستدامة يأخذ مفاهيم مختلفة حسب مفهومه، فمنهم من يرى إن التنمية المستدامة في حماية البيئة ومنهم من يرى أنها إدارة الموارد الطبيعية وفي الأوساط ذات العلاقة بالمؤسسة الاقتصادية فهناك من يرى إن التنمية المستدامة هي إدارة الجودة والبيئية والنزاهة وأخلاقيات الأعمال وإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح.

مفهوم النمو الاقتصادي:

يعرف النمو الاقتصادي بأنه حدوث زيادة مستمرة في متوسط الدخل الفرد الحقيقي مع مرور الزمن، متوسط الدخل هو الدخل الكلي نسبة إلى عدد السكان أي إن النمو الاقتصادي يشير إلى نصيب الفرد في متوسط من الدخل الكلي للمجتمع^(٢).

يعرف أيضاً على أنه الزيادة المضطرة في إمكانات الاقتصاد على إنتاج السلع والخدمات التي يرغبها المجتمع.

٢- أبو حامد الغزالي، شرف العلم وماهيته، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٩٨٦م، ص ٢٦.

٢- عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٣م، ص ١١.

من هذه التعاريف يثبت أن النمو الاقتصادي هو:

- ١- قدرة الاقتصاد في التوسع في إنتاج السلع والخدمات.
- ٢- ينظر إلى النمو من زاوية واحدة وهي النمو في الطاقة الإنتاجية، التي تعتبر مسألة حيوية ويراها البعض مرادفة لعملية النمو الاقتصادي.
- ٣- إن النمو الفعلي للاقتصاد لا يتوقف على النمو في قدرته على إنتاج السلع والخدمات فحسب، بل يعتمد أيضا على مدى الاستعمال الفعلي لتلك الطاقة المتزايدة.

مفهوم التنمية:

ظل مفهوم النمو والتنمية يشغل اهتمام رجال الفكر الاقتصادي إلا أن هذا الاهتمام بلغ ذروته في الخمسينيات من القرن الماضي وكان يعتقد إن مصطلحي النمو والتنمية استخدم كمرادفين لبعضهما وخاصة في الأدبيات الاقتصادية الأولى فكلاهما يشير إلى معدل زيادة في الناتج الحقيقي خلال فترة زمنية طويلة^(١).

كان معظم الاقتصاديين يعتبرون النمو والتنمية الاقتصادية مترادفين ولكن مع التطور الذي شهده الفكر الاقتصادي، بدأ الاقتصاديون يميزون بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية حيث أصبح يرى معظم الاقتصاديين إن مفهوم التنمية الاقتصادية يختلف في الفكر الاقتصادي عن النمو لطبيعة الطوابق الموجودة بينهما فالتنمية الاقتصادية أوسع من النمو الاقتصادي وهي تلقي الاهتمام البالغ في النشاط الاقتصادي في جميع أنحاء العالم وبالأخص الدول النامية.

التنمية المستدامة:

مع اشتداد تنامي الوعي لدى الدول والهيئات والمؤسسات والأفراد بقضايا البيئة والمجتمع ظهر مفهوم جديد للتنمية اصطلح على تسميته بالتنمية المستدامة والذي تبلورت خطوطه في مؤتمر ستوكهولم سنة ١٩٧٢م مع نشر تقرير اللجنة العالمية بالبيئة والتنمية المستدامة المسماة بلجنة بورتلاند سنة ١٩٨٧م تم تبني مصطلح التنمية المستدامة بشكل رسمي ودائم وهذا بالرغم من وجود محاولات عديدة لإعطاء مصطلحات مرادفة للتنمية المستدامة.

برزت محاولات عديدة لتعريف التنمية المستدامة وهذه المحاولات لا تزال متواصلة، إلا انه يكاد يكون هناك إجماع حول فكرة مفادها إن التنمية المستدامة مفتقدة لأساس نظري فكل التعاريف تبقى مجرد محاولات وفيما يلي بعض هذه التعريفات.

١- مدحت القرشي، التنمية الاقتصادية نظريات وسياسات وموضوعات، عمان: (دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ص ١٢٤.

عرفت لجنة برونتلاند التنمية المستدامة على إنها التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع الراهنة دون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتها واتفقت دول العالم في مؤتمر الأرض ١٩٩٢م على تعريف التنمية المستدامة في المبدأ الثالث الذي اقره مؤتمر البيئة والتنمية في ريودي جانيرو البرازيلية عام ١٩٩٢م على إنها ضرورة انجاز الحق في التنمية بحيث تحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل. وعرفت على إنها نتيجة تفاعل مجموعة في أعمال السلطات العمومية والخاصة بالمجتمع من اجل تلبية الحاجات الأساسية والصحية للإنسان^(١). وتنظم تنمية اقتصادية لفائدته والسعي إلى تحقيق انسجام اجتماعي في المجتمع بغض النظر عن الاختلافات الثقافية اللغوية والدينية للأشخاص دون رهن مستقبل الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها وعرفت كذلك على إنها عملية مجتمعية واعية ودائمة موجهة وفق إرادة وطنية مستقلة من اجل إيجاد تحويلات هيكلية وأحداث تغييرات سياسية واجتماعية واقتصادية تسمح بتحقيق نمو مطرد لقدرات المجتمع المعني وتحسين مستمر لتوعية الحياة فيه.

المحور الثالث: تحليل البيانات

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بجهاز شؤون السودانيين العاملين بالخارج بالخرطوم بمختلف مسمياتهم الوظيفية وقد تم اختيار عينة قصدية منهم بلغت (٥٠) مفردة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

أداة الدراسة:

هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة على اسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كنوع، المؤهل العلمي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة. كما اشتملت على اربعة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وفي هذه الاقسام (٢٠) سؤال، وقد طلب من افراد العينة ان يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (وافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة).

١- ماجدة أبو زنت وعثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة في منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: المجلد ٣٦، العدد كانون الثاني، ٢٠٠٩م، ص٢٣.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

١- الاشكال البيانية.

٢- الجداول التكرارية والنسب المئوية.

٣- الوسط الحسابي.

٤- اختبار ألفا كرو نباخ.

٥- اختبار (T) للعينة الواحدة.

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (spss Statistical Package For Social)

(Sciences). (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية)

تطبيق أداة الدراسة:

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

وعند حساب معمل ألفا كرو نباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من ٠.٦ حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

جدول (١)

قيمة معمل ألفا كرو نباخ لاختبار ثبات الاستبيان

عدد العناصر	معمل ألفا كرو نباخ
٢٠	٠.٩٥

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩).

من خلال الجدول (١) نجد ان معمل ألفا كرو نباخ ٠.٩٥ وهو مرتفع جدا مما يدل على ثبات الاستبيان ومن ثم صلاحيته للقياس.

مقياس لكارت الخماسي:

استخدم الباحث مقياس لكارت الخماسي للخمسة خيارات (وافق بشدة، اوافق، محايد،

لا اوافق، لا اوافق بشدة) حسب الاوزان التالية:

جدول (٢)

اوزان مقياس لكارث الخماسي

الوزن	الرأي
١	لا اوافق بشدة
٢	لا اوافق
٣	محايد
٤	أوافق
%	اوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

قام الباحث بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالي:

جدول (٣)

المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	الرأي
من ١ الى ١.٧٩	لا اوافق بشدة
من ١.٨٠ الى ٢.٥٩	لا اوافق
من ٢.٦٠ الى ٣.٣٩	محايد
من ٣.٤٠ الى ٤.١٩	أوافق
من ٤.٢٠ الى ٥	اوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من خلال الجدول ادناه يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة ٥/٤، أي حوالي ٠.٨٠،

وقد حسبت الفترة على أساس ان الأرقام ٥، ٤، ٣، ٢، ١ بينها ٤ مسافات.

اختبار (T) للعينة الواحدة:

يستخدم هذا الاختبار من أجل دراسة الاختلاف بين متوسط عينة واحدة ومتوسط معروف

مسبقاً، وهو من الاختبارات الإحصائية المعملية، فبعد تطبيق الاختبار نأخذ قيمة المعنوية

significance ونقارنها مع 0.05 فنجد حالتين:

إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 فإنه لا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين.

إذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من او يساوى ٠.٠٥ فإن الاختلاف معنوي بين المتوسطين.

عروض عبارات الاستبيان:

أولاً: البيانات الأساسية:

١/ السؤال عن النوع:

جدول (٤)

النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٢	٤٤
انثى	٢٨	٥٦
حجم العينة الكلي	٥٠	١٠٠

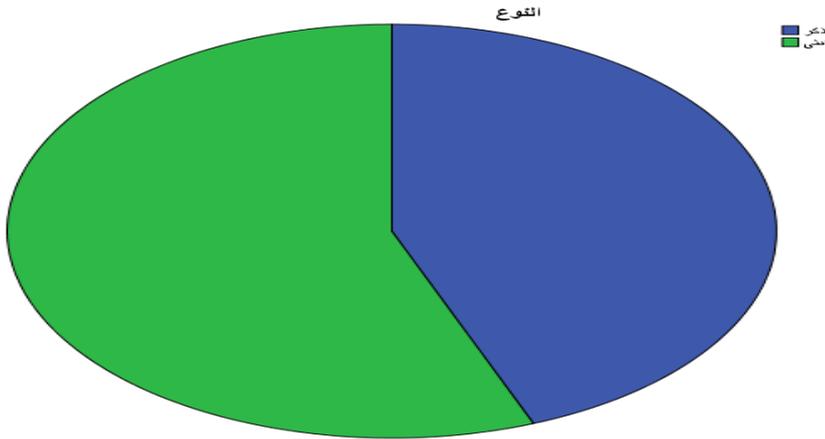
المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

نلاحظ من الجدول اعلاه بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة كانوا من فئة الاناث

حيث بلغ عددهم ٢٨ فرد بنسبة مئوية ٥٦%، فيما بلغ عدد الذكور ٢٢ بنسبة مئوية ٤٤%.

شكل بياني (١)

النوع



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

٢/ السؤال عن المؤهل العلمي:

جدول رقم (٥)

المؤهل العلمي

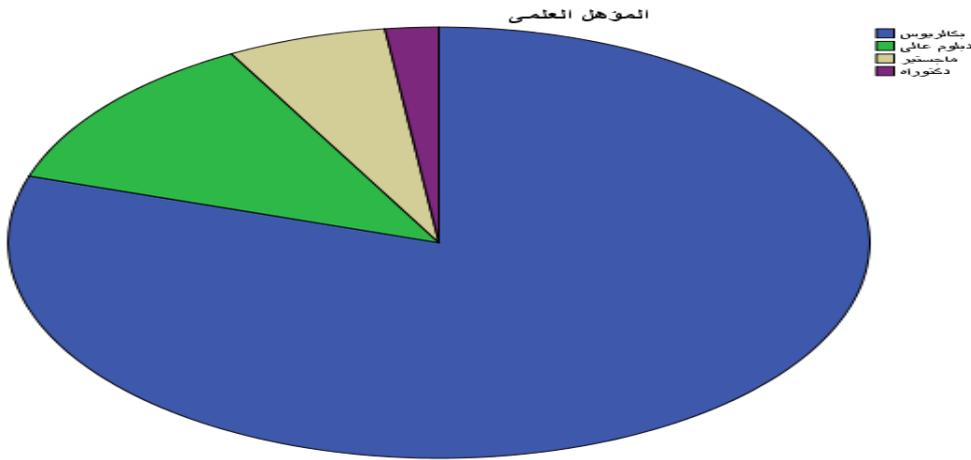
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم وسبب	٠	٠
بكالوريوس	٤٠	٨٠
دبلوم عالي	٦	١٢
ماجستير	٣	٦
دكتوراه	١	٢
حجم العينة الكلي	٥٠	١٠٠

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة كانوا من حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم ٤٠ بنسبة مئوية ٨٠%، فيما بلغ عدد الذين لديهم دبلوم عالي ٦ بنسبة مئوية ١٢%، والذين لديهم ماجستير ٣ بنسبة مئوية ٦%، ولعل ذلك يدل على التأهيل الجيد للمبحوثين ومن ثم مقدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة.

شكل بياني (٢)

المؤهل العلمي



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

٣/ السؤال عن الوظيفة:

جدول (٦)

الوظيفة

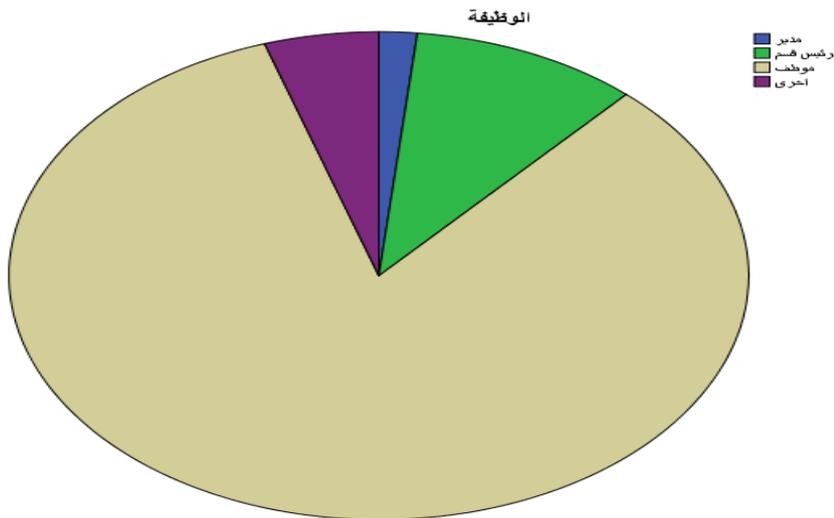
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
مدير	١	٢
رئيس قسم	٦	١٢
موظف	٤٠	٨٠
اخرى	٣	٦
حجم العينة الكلي	50	١٠٠

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة كانوا من فئة الموظفين حيث بلغ عددهم ٤٠ بنسبة مئوية ٨٠%.

شكل بياني (٣)

الوظيفة



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

٤/ السؤال عن سنوات الخبرة:

جدول (٧)

سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	٠	٠
من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	٠	٠
من ١٠ وأقل من ١٥ سنة	٧	١٤
من ١٥ سنة فأكثر	٤٣	٨٦
حجم العينة الكلي	٥٠	١٠٠

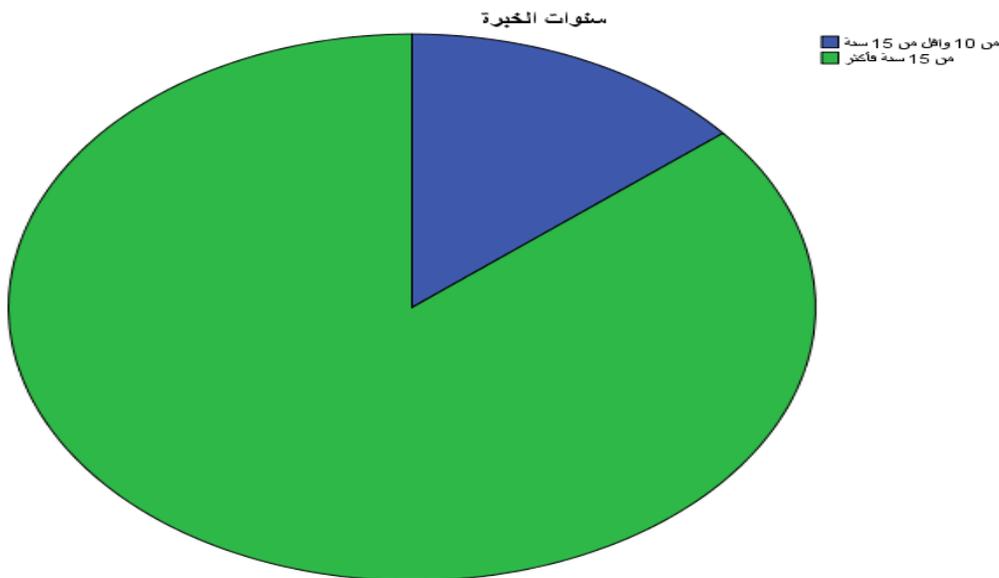
المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

تلاحظ من الجدول اعلاه بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة كانت سنوات خبراتهم

من ١٥ سنة فأكثر حيث بلغ عددهم ٤٣ فرد بنسبة مئوية ٨٦%.

شكل بياني (٤)

سنوات الخبرة



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

عرض ومناقشة النتائج:

بيانات الدراسة:

جدول (٨)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الاول: (هجرة السودانيين للخارج أحدثت شحا في توفر الكوادر المدربة اللازمة لأغراض التنمية):

الرأي					التكرار					العبرة
النسبة المئوية										
وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة	
١٤	٥٨	١٦	١٢	٠	٧	٢٩	٨	٦	٠	ادت هجرة الاطباء المختصين للخارج الى نقص في عددهم بالمستشفيات السودانية
١٦	٥٦	١٦	١٠	٢	٨	٢٨	٨	٥	١	النقص في أعداد الأطباء الاخصائيين في المستشفيات السودانية ادى الى تدنى الثقة في مستوى الخدمة الطبية بها.
٢٦	٥٠	٨	١٦	٠	١٣	٢٥	٤	٨	٠	هجرة المعلمين السودانيين للخارج ادى الى تدنى مستوى التعليم ما قبل الجامعي
٢٠	٥٢	١٨	١٠	٠	١٠	٢٦	٩	٥	٠	عدم توفر البديل الكفاء من المعلمين انعكس سلبا على مستوى التعليم
١٦	٥٦	٢٠	٨	٠	٨	٢٨	١٠	٤	٠	هجرة الكفاءات من اساتذة الجامعات أدت الى تدنى مستوى الخريجين

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

١. أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (٥٠) وذلك بنسبة

مئوية ١٠٠% .

٢. انحازت كل استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (وافق) حيث يلاحظ في العبارة (أدت هجرة الأطباء المختصين للخارج الى نقص في عددهم بالمستشفيات السودانية) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي ٢٩، وذلك بنسبة مئوية ٥٨% من العينة الكلية، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
٣. حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كل عبارات المحور حيث نجد في العبارة (هجرة الكفاءات من اساتذة الجامعات أدت الى تدنى مستوى الخريجين) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من افراد العينة، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن هجرة السودانين للخارج أحدثت شحا في توفر الكوادر المدربة اللازمة لأغراض التنمية.
- عرض ومناقشة نتائج المحور الاول (هجرة السودانين للخارج أحدثت شحا في توفر الكوادر المدربة اللازمة لأغراض التنمية):

جدول (٩)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الاول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
وافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	31.018	٠.85	3.74	أدت هجرة الأطباء المختصين للخارج الى نقص في عددهم بالمستشفيات السودانية
وافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	28.695	٠.92	3.74	النقص في إعداد الأطباء الأخصائيين في المستشفيات السودانية ادى الى تدنى الثقة في مستوى الخدمة الطبية بها.
وافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	27.571	٠.99	3.86	هجرة المعلمين السودانين للخارج ادى الى تدنى مستوى التعليم ما قبل الجامعي
وافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	30.926	٠.87	3.82	عدم توفر البديل الكفاء من المعلمين انعكس سلبا على مستوى التعليم
وافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	33.250	٠.81	3.80	هجرة الكفاءات من اساتذة الجامعات أدت الى تدنى مستوى الخريجين

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (وافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، أي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتي:

- ١- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (٣.٤٠ الى ٤.١٩) وهو المحدد سلفا بالرأي (أوافق)، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
- ٢- يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠.٨١ الى ٠.٩٩) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.
- ٣- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالإجماع.
- ٤- ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط محور الفرضية الأولى ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

جدول (١٠)

الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الاول

الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
٣.٧٩	٠.٧٦	٣٥.١٢٣	٤٩	٠.٠٠٠٠	أوافق

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ان الوسيط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (٣.٧٩) وهو المحدد سلفا بالرأي (اوافق)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن هجرة السودانيين للخارج أحدثت شحا في توفر الكوادر المدربة اللازمة لأغراض التنمية.

جدول (١١)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (هجرة العقول أدت الى إعاقة تنفيذ مشاريع التنمية بالسودان)

الرأي										العبارة
النسبة المئوية					التكرار					
وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة	
٣٢	٥٠	١٤	٤	٠	١٦	٢٥	٧	٢	٠	هجرة الكثير من الكفاءات خارج البلاد أدت إعاقة تنفيذ المشروعات التنموية بالبلاد
١٤	٦٠	٢٠	٦	٠	٧	٣٠	١٠	٣	٠	هجرة الكفاءات على مستوى المهندسين انعكست سلبا على تنفيذ المشروعات الهندسية مثل تشييد الطرق والجسور
١٢	٤٦	٣٢	١٠	٠	٦	٢٣	١٦	٥	٠	هجرة الكفاءات على مستوى الاقتصاديين احدث شحا في التخطيط الاقتصادي والمشاريع التنموية بالبلاد
١٦	٥٤	٢٢	٨	٠	٨	٢٧	١١	٤	٠	هجرة الكفاءات من العمالة الوسيطة أدى الى نقص في الكوادر الفنية المؤهلة مما انعكس سلبا على سوق العمل
١٤	٤٤	٣٠	١٢	٠	٧	٢٢	١٥	٦	٠	أدت هجرة الكفاءات الى النقص في الاختصاصات النادرة مما ينعكس سلبا على تنفيذ مشاريع التنمية بالبلاد

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

١. اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (٥٠) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠%.

٢. انحازت كل استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (وافق) حيث يلاحظ في العبارة (هجرة الكفاءات على مستوى المهندسين انعكست سلبا على تنفيذ المشروعات الهندسية مثل تشييد الطرق والجسور) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي ٣٠، وذلك بنسبة مئوية ٦٠% من العينة الكلية، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

٣. حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كل عبارات المحور حيث نجد في العبارة (أدت هجرة الكفاءات الى النقص في الاختصاصات النادرة مما ينعكس سلبا على تنفيذ مشاريع التنمية بالبلاد) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من افراد العينة، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة ، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن هجرة العقول أدت الى إعاقة تنفيذ مشاريع التنمية بالسودان.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (هجرة العقول أدت الى إعاقة تنفيذ مشاريع التنمية بالسودان):

جدول (١٢)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
وافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	36.747	٠.79	4.10	هجرة الكثير من الكفاءات خارج البلاد أدت إعاقة تنفيذ المشروعات التنموية بالبلاد
وافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	36.135	٠.75	3.82	هجرة الكفاءات على مستوى المهندسين انعكست سلبا على تنفيذ المشروعات الهندسية مثل تشييد الطرق والجسور
وافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	30.559	0.83	3.60	هجرة الكفاءات على مستوى الاقتصاديين احدث شحا في التخطيط الاقتصادي والمشاريع التنموية بالبلاد
وافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	32.779	٠.82	3.78	هجرة الكفاءات من العمالة الوسيطة أدى الى نقص في الكوادر الفنية المؤهلة مما انعكس سلبا على سوق العمل
وافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	28.906	٠.88	3.60	أدت هجرة الكفاءات الى النقص في الاختصاصات النادرة مما ينعكس سلبا على تنفيذ مشاريع التنمية بالبلاد

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

- من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (وافق بشدة، وافق، محايد، لا وافق، لا وافق بشدة)، أي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتي:
١. جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (٣.٤٠ الى ٤.١٩) وهو المحدد سلفا بالرأي (وافق)، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
 ٢. يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠.٧٥ الى ٠.٨٨) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
 ٣. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالإجماع.
 ٤. ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول (١٣)

الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
٣.٧٨	٠.٦٤	٤١.٩٠٠	٤٩	٠.٠٠٠٠	وافق

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (٣.٧٨) وهو المحدد سلفا بالرأي (وافق)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن هجرة العقول أدت الى إعاقة تنفيذ مشاريع التنمية بالسودان.

جدول (١٤)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (تحويلات المغتربين السودانيين لا تعوض الفاقد الاقتصادي من عدم تواجدهم في السودان)

العبرة	الرأي		النسبة المئوية							
	التكرار		النسبة المئوية							
	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق بشدة	لا وافق بشدة	محايد	وافق بشدة			
لا يلتزم الكثير من المغتربين بالخارج بالتحويلات النقدية عبر القنوات الرسمية	١	٦	٦	٢٦	١١	٢	١٢	١٢	٥٢	٢٢
تحويلات المغتربين عبر المصارف الرسمية قليلة وان وجدت	٠	٤	٦	٢٨	١٢	٠	٨	١٢	٥٦	٢٤

٢٢	٤٨	٢٠	١٠	٠	١١	٢٤	١٠	٥	٠	عدم وجود سياسات اقتصادية مشجعة كالإعفاءات الضريبية قتل من حجم التحويلات النقدية للعاملين بالخارج
٣٨	٥٢	٦	٤	٠	١٩	٢٦	٣	٢	٠	التكلفة المرتفعة لتحويلات العاملين بالخارج أدت الى لجوئهم لأرسال تحويلاتهم عن طريق القنوات غير الرسمية
٢٨	٥٤	١٢	٦	٠	١٤	٢٧	٦	٣	٠	تحويلات العاملين بالخارج تؤثر سلبا على معدلات النمو الاقتصادي

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

١. اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (٥٠) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠%.

٢. انحازت كل استجابات الباحثين عن عبارات هذا المحور للرأي (وافق) حيث يلاحظ في العبارة (تحويلات المغتربين عبر المصارف الرسمية قليلة وان وجدت) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي ٢٨ ، وذلك بنسبة مئوية ٥٦% من العينة الكلية، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

٣. حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كل عبارات المحور حيث نجد في العبارة (تحويلات العاملين بالخارج تؤثر سلبا على معدلات النمو الاقتصادي) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات الباحثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة، وفي ذلك مؤشر عن قبول الباحثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن تحويلات المغتربين السودانيين لا تعوض الفاقد الاقتصادي من عدم تواجدهم في السودان.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (تحويلات المغتربين السودانيين لا تعوض الفاقد الاقتصادي من عدم تواجدهم في السودان):

جدول (١٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
وافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	27.149	٠.99	3.80	لا يلتزم الكثير من المغتربين بالخارج بالتحويلات النقدية عبر القنوات الرسمية

اوافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	33.655	٠.83	3.96	تحويلات المغتربين عبر المصارف الرسمية قليلة وان وجدت
اوافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	30.131	٠.90	3.82	عدم وجود سياسات اقتصادية مشجعة كالإعفاءات الضريبية قلل من حجم التحويلات النقدية للعاملين بالخارج
أوافق بشدة	٠.٠٠٠٠	٤٩	40.300	٠.74	4.24	التكلفة المرتفعة لتحويلات العاملين بالخارج أدت الى لجوئهم لأرسال تحويلاتهم عن طريق القنوات غير الرسمية
اوافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	35.394	٠.81	4.04	تحويلات العاملين بالخارج تؤثر سلبا على معدلات النمو الاقتصادي

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، أي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتي:

١. العبارة (التكلفة المرتفعة لتحويلات العاملين بالخارج أدت الى لجوئهم لأرسال تحويلاتهم عن طريق القنوات غير الرسمية) كان وسطها الحسابي يقع في المدى ما بين (٤.٢٠ الى ٥) وهو المحدد سلفا بالرأي (أوافق بشدة)، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارة كان الموافقة بشدة.

٢. العبارات (لا يلتزم الكثير من المغتربين بالخارج بالتحويلات النقدية عبر القنوات الرسمية، تحويلات المغتربين عبر المصارف الرسمية قليلة وان وجدت، عدم وجود سياسات اقتصادية مشجعة كإعفاءات الضريبية قلل من حجم التحويلات النقدية للعاملين بالخارج، تحويلات العاملين بالخارج تؤثر سلبا على معدلات النمو الاقتصادي) كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (٣.٤٠ الى ٤.١٩) وهو المحدد سلفا بالرأي (اوافق) ، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

٣. يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠.٧٤ الى ٠.٩٩) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول (١٦)

الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	T	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
٣.٩٧	٠.٦٢	٤٥.٥٣٧		٤٩	٠.٠٠٠٠	وافق

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (٣.٩٧) وهو المحدد سلفا بالرأي (وافق)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن تحويلات المغتربين السودانيين لا تعوض الفاقد الاقتصادي من عدم تواجدهم في السودان.

جدول (١٧)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (عودة الكوادر المؤهلة للسودان تساهم في

تحقيق التنمية المستدامة)

الرأي										العبارة
النسبة المئوية					التكرار					
وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	وافق بشدة	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	لا وافق بشدة	
٣٠	٤٦	١٨	٦	٠	١٥	٢٣	٩	٣	٠	عودة الكوادر المؤهلة من الخارج تسهم ايجابا في زيادة الدخل القومي
٢٨	٥٠	١٤	٨	٠	١٤	٢٥	٧	٤	٠	عودة الكوادر المؤهلة من الخارج تسهم ايجابا في رفع مستوى المعيشة ومعالجة مشكلة الفقر
٣٢	٤٦	١٦	٦	٠	١٦	٢٣	٨	٣	٠	عودة الكوادر المؤهلة من الخارج تسهم ايجابا في حماية صحة البشر
١٤	٤٠	٢٤	٢٠	٢	٧	٢٠	١٢	١٠	١	عودة الكوادر المؤهلة من الخارج تسهم ايجابا في ايجاد كوادر بشرية مؤهلة من خلال التعليم الجيد والتدريب
٢٤	٤٨	١٦	١٠	٢	١٢	٢٤	٨	٥	١	عودة الكوادر المؤهلة من الخارج تسهم ايجابا في انجاح تحقيق التنمية المستدامة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

١. اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (٥٠) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠%.

٢. حصلت كل عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأي (وافق) حيث يلاحظ في العبارة (عودة الكوادر المؤهلة من الخارج تسهم ايجابا في رفع مستوى المعيشة ومعالجة مشكلة الفقر) انحاز لهذا الرأي ٢٥ بنسبة مئوية ٥٠%، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.

٣. حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كل عبارات المحور حيث نجد في العبارة (عودة الكوادر المؤهلة من الخارج تسهم ايجابا في حماية صحة البشر) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من افراد العينة، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن عودة الكوادر المؤهلة للسودان تساهم في تحقيق التنمية المستدامة. عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع (عودة الكوادر المؤهلة للسودان تساهم في تحقيق التنمية المستدامة):

جدول (١٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الرابع

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	32.998	٠.86	4.00	عودة الكوادر المؤهلة من الخارج تسهم ايجابا في زيادة الدخل القومي
أوافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	32.395	٠.87	3.98	عودة الكوادر المؤهلة من الخارج تسهم ايجابا في رفع مستوى المعيشة ومعالجة مشكلة الفقر
أوافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	33.365	٠.86	4.04	عودة الكوادر المؤهلة من الخارج تسهم ايجابا في حماية صحة البشر
أوافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	23.540	1.03	3.44	عودة الكوادر المؤهلة من الخارج تسهم ايجابا في ايجاد كوادر بشرية مؤهلة من خلال التعليم الجيد والتدريب
أوافق	٠.٠٠٠٠	٤٩	27.469	٠.98	3.82	عودة الكوادر المؤهلة من الخارج تسهم ايجابا في انجاح تحقيق التنمية المستدامة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (وافق بشدة، وافق، محايد، لا وافق، لا وافق بشدة)، أي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:

١. جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (٣.٤٠ الى ٤.١٩) وهو المحدد سلفا بالرأي (وافق) ، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

٢. يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠.٨٦ الى ١.٠٣) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء أفراد العينة فيه كانت الموافقة وبالإجماع.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الرابع ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

جدول (١٩)

الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الرابع

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
٣.٨٦	٠.٧٣	٣٧.٢٥٧	٤٩	٠.٠٠٠	أوافق

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠١٩)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (٣.٨٦) وهو المحدد سلفا بالرأي (وافق)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن عودة الكوادر المؤهلة للسودان تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

الخاتمة:

أولاً: النتائج:

١. أحدثت هجرة السودانيين للخارج شحاً في توفير الكوادر المدربة اللازمة لأغراض التنمية.
٢. أدت هجرة العقول إلى إعاقة تنفيذ بعض مشاريع التنمية بالسودان.
٣. عائدات تحويلات المغتربين لا يعوض الفاقد الاقتصادي من عدم تواجدهم ومساهماتهم في التنمية في السودان.
٤. عودة المغتربين السودانيين يمكن أن تساهم إيجاباً في تحقيق التنمية المستدامة.
٥. الطبيعة الانتقائية للهجرة للفترة ٢٠٠٥م - ٢٠١٧م، أحدثت نقصاً واضحاً في الفئات القادرة على التخطيط وتفعيل التنمية المستدامة.
٦. تحويلات المغتربين على قلتها لا تساهم بالقدر الكافي في استثمارات إنتاجية تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
٧. الحوافز الرامية إلى جذب مدخرات وتحويلات المغتربين السودانيين من خلال القنوات الرسمية ليست كافية وتحتاج إلى مراجعة.

ثانياً: التوصيات:

١. الحد من هجرة العقول البشرية بسن قوانين منظمة ومعظمة للعائد منها علي سبيل المثال إتباع سياسات جاذبة لمدخرات المغتربين بهدف تحويلها والاستفادة منها في إنعاش وتنمية الاقتصاد علي أساس مستدام، وضمان عودة أصحاب الكفاءات العالية بكل السبل الممكنة.
٢. إجراء المزيد من الدراسات حول أثر الهجرة الخارجية لاستقصاء الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
٣. السعي إلى خلق البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية الملائمة التي منشأها تشجيع الكفاءات العلمية على العمل في موطنها مع ضرورة تعزيز قيم الحرية والديمقراطية والمساواة.
٤. إعادة النظر جذرياً في سلم الأجور والرواتب التي تُمنح للكفاءات العلمية وتقديم حوافز مادية ترتبط بالبحث والنتائج العلمي.
٥. تحقيق التنسيق والتكامل بين القطاعين العام والخاص من خلال التشاور المستمر وتحديد الأدوار والمسؤوليات للعمل على بناء سوق عمل وخلق فرص تشغيل للكفاءات.
٦. لاستفادة من التحويلات المالية للمهاجرين، عبر المزيد من الاستثمارات في مجال التكنولوجيا وتحديداً في المشاريع الصغيرة.
٧. تنظيم مؤتمرات للكفاءات المهاجرة وطلب مساعدتهم والاستفادة من خبراتهم سواء في ميادين نقل التكنولوجيا أو المشاركة في تنفيذ المشروعات.

المصادر:

القرآن الكريم:

السنة المشرفة:

المراجع:

١. أبو حامد الغزالي، شرف العلم وماهيته، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٩٨٦م.
٢. عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٣م.
٣. فتحي محمد أبو عنانة، الجغرافيا البشرية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٨م.
٤. مدحت القريشي، التنمية الاقتصادية نظريات وسياسات وموضوعات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.

ثانياً: المجلات:

ماجدة أبو زنت وعثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة في منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: المجلد ٣٦، العدد كانون الثاني، ٢٠٠٩م.

الدور الذي يؤديه محتوى الرسالة الإعلانية الالكترونية في التأثير على سلوك المستهلك الشرائي في السودان بالتطبيق علي شركة MTN للاتصالات ولاية الجزيرة فرع ود مدني (٢٠٢٠-٢٠٢١)

إعداد: د. اسامه هاشم الطاهر عبد الله - أستاذ مساعد برنامج العلوم الإدارية - كلية ود مدني للعلوم الطبية والتكنولوجيا.
المستخلص:

تناولت هذه الدراسة الدور الذي يؤديه محتوى الرسالة الإعلانية الالكترونية في التأثير على سلوك المستهلك الشرائي في السودان بالتطبيق علي شركة MTN للاتصالات ولاية الجزيرة فرع ود مدني (٢٠٢٠-٢٠٢١).

لقد عمدت الدراسة الى التعريف بأهمية السعر و الرسالة الاعلامية الالكترونية والدور الذي تلعبه في التأثير علي سلوك المستهلك وجذب اكبر عدد من الزبائن. وبعد اختيار الفروض التي تضمنتها خطة الدراسة عن طريق المنهج الوصفي التاريخي الاستقرائي وجمع المعلومات عن طريق الاستبانة وتحليلها.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: ان الإعلان الإلكتروني يوفر سهولة التواصل مع شركات الاتصالات بمستوى عالي كما يقدم عدد من الباقات والتسهيلات التي يتم الحصول عليها عند شراء الخدمة بصورة أقل وايضا يمكن مشاهدة الإعلان الإلكتروني لأكثر من مرة بصورة فعالة مما يؤثر على قرار شراء الخدمة للمستهلك كما وجد ان الرسالة الإلكترونية مثيرة لفضول واهتمام المستهلك.

قدمت الدراسة بعض التوصيات لدعم الايجابيات وتفادي السلبيات من خلال التوصية بضرورة أن يوفر الإعلان الإلكتروني سهولة التواصل مع شركات الاتصالات. بمستوى عالي وضرورة أن يقدم الإعلان الإلكتروني الباقات والتسهيلات المفضلة والمشبعة لرغبات المستهلكين بصورة عامة. كما يجب ان تتناسب الخدمة المعلن عنها مع رغبات وحاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين. ايضا يجب ان تحتوي الرسالة الإلكترونية على مضامين مثيرة لاهتمام المستهلكين.

Abstract:

This study dealt with the role played by the content of the electronic advertising message in influencing the purchasing behavior of

the consumer in Sudan by applying it to the MTN Communications Company, Al-Jazeera State, Wad Madani Branch (2020-2021).

The study aimed to define the importance of price and the electronic media message and the role they play in influencing consumer behavior and attracting the largest number of customers. After selecting the hypotheses included in the research plan through the descriptive, historical, inductive approach and collecting information through a questionnaire and analyzing it, the study reached a number of results, the most important of which are: The electronic advertisement provides ease of communication with telecommunications companies at a high level. It also offers a number of packages and facilities that are obtained when Buying the service less, and also the electronic advertisement can be viewed more than once effectively, which affects the decision to purchase the service for the consumer.

The e-mail was also found to arouse the consumer's curiosity and interest.

Finally, the study presented some recommendations to support the positives and avoid the negatives by recommending that electronic advertising should provide ease of communication with telecommunications companies. A high level and the need for electronic advertising to provide the preferred packages and facilities that satisfy the desires of consumers in general. The advertised service must also fit with the desires and needs of current and prospective consumers. Also, the email must contain content that interests consumers.

المقدمة:

أن إدارة التسويق مثل بقية إدارة المنظمة تسعى لتبني مفاهيم جديدة متطورة التي تشمل على أحدث الوسائل والتقنيات التي تساهم وتساعد على انجاز الأعمال بشكل فعال وكفاء، وبلا شك الإعلان الإلكتروني من المفاهيم الحديثة التي تسهم في تحقيق الاتصال ونشر المعلومات للمستهلكين والعملاء والزبائن على مستوى الأسواق المحلية، والإقليمية والدولية، وبتكلفة منخفضة مقارنة بالإعلان التقليدي، وهذا ما يميز الإعلان الإلكتروني في الوقت الحالي باعتباره من الأنشطة الترويجية التي تسهم بشكل فعال في تحقيق الاتصال وبث المعلومات بشبكة المعلومات لأكثر عدد من المتعاملين مع هذه الشبكة خاصة مواقع التواصل الاجتماعية وغيرها من المواقع التجارية. أن التسويق الإلكتروني يعد من أحد إفرازات التطور

التكنولوجي في مجال الاتصالات الرقمي لتنفيذ الكثير من الأنشطة التسويقية، فمنها الأنشطة الترويجية الالكترونية التي وفرت للمنظمات مشاركة فعالة مع المستهلكين والعملاء والزائرين لمواقع الشركات وتلك التي تنشر فيها الرسائل الإعلانية الالكترونية، وان وسائل الإعلان على الانترنت تعد امتداداً لوسائل الإعلان التقليدية مثل التلفاز والإذاعة والصحف.

أن تطور وسائل الاتصال وعلى الأخص وسائل الاتصال الالكتروني وزيادة الوعي الثقافي والاجتماعي والرغبة في الاطلاع على حضارات الآخرين، وتطور الأنماط الاستهلاكية لدى المستهلكين أدت كلها دوراً فاعلاً في تشجيع المنظمات على استخدام الانترنت في تنفيذ أنشطتها التسويقية ومنها الإعلانية الأمر الذي اسهم في تطوير قدرة الأفراد على الاتصال والتواصل مع المنظمات، والأهل، والأصدقاء ومجموعات العمل، والعالم الخارجي. ولقد أصبحت مواقع التواصل الاجتماعية والمواقع التجارية على الشبكة العنكبوتية أداة مهمة وفعالة في مساعدة مستخدمي الشبكة على انجاز العديد من الأعمال والمهام، وتنفيذ عمليات الشراء والاطلاع على الأخبار ومشاهدة الأفلام والاشتراك في الألعاب وغيرها. كما أن الشركات تقدم معلومات أكثر شمولية عن منتجاتها وتحقق اتصالاً مباشراً مع الجمهور المستهدف مما يجعل قرارات الشراء أكثر كفاءة في حال استخدام الشبكة العنكبوتية.

المحور الاول: منهجية الدراسة

المحور الثاني: الرسالة الاعلانية

المحور الثالث: مفهوم سلوك المستهلك.

المحور الرابع: نبذة عن شركة MTN للاتصالات

المحور الخامس: الدراسة الميدانية

المحور السادس: النتائج والتوصيات

المحور الاول: منهجية الدراسة

المشكلة:

استناداً لما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتضح من خلال التوجه الكبير من قبل شركات الاتصالات وتسويق منتجاتها وخدماتها باتجاه استخدام المواقع الالكترونية وشبكات التواصل الاجتماعية، ولكن بالمقابل لا يوجد توجه وإقبال كبير بين المستهلكين نحو الإعلان الالكتروني وهذا قد يعود إلى عدم اهتمامه وثقته بها فضلاً عن صعوبة تحوله من متابعة الإعلانات التقليدية الى الإعلانات الالكترونية وفي ضوء ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل

التالي: ما الدور الذي يؤديه محتوى الرسالة الإعلانية الإلكترونية في التأثير على سلوك المستهلك السوداني وفي قرار شراء خدمة الاتصالات المعلن عنها إلكترونياً؟
أهمية الدراسة:

أ. التعرف على دور محتوى الرسالة الإلكترونية في التأثير على سلوك المستهلك لخدمة الاتصالات وفي قرارات شراء خدمة الاتصالات المعلن عنها إلكترونياً.
ب. تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع نفسه وكذلك أهمية القطاع الذي يقوم الباحث بدراسته.

ج. إن قطاع الاتصالات من أهم القطاعات واجبة الاهتمام والتركيز على أثر الاعلان عليها.
أهداف الدراسة:

أ. التعرف على بيان أثر الإعلان الإلكتروني على قرارات الشراء للمستهلك السوداني.
ب. أظهر الدور الذي تؤديه محتوى الرسالة الإعلانية الإلكترونية في التأثير على سلوك المستهلك السوداني وفي قرار شراء خدمة الاتصالات المعلن عنها إلكترونياً.

فرضية الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محتوى الرسالة علي سلوك المستهلك.

منهج الدراسة:

سيتم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة الذي يصف الحالة محل الدراسة وصفاً دقيقاً.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية: تتمثل في المعلومات التي يتم جمعها من أفراد العينة المتمثلة في العاملين بشركة MTN.

المصادر الثانوية: وتشمل المراجع والكتب والمجلات والنشرات الدورية والرسائل الجامعية وشبكة الانترنت.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: ولاية الجزيرة، شركة MTN للاتصالات.

المحور الثاني: الرسالة الاعلانية

الرسالة الإعلانية عبارة عن مزيج متجانس ومدروس من الكلمات والأصوات والحركات والإيقاعات واللمسات المرئية المباشرة وغير المباشرة (العلاق، ٢٠١٠م).

وكذلك تتصف الرسالة الإعلانية الالكترونية بنفس هذا المزيج.

اولا: صياغة الرسالة الإعلانية:

تعد عملية صياغة الرسالة الإعلانية الالكترونية من العمليات الصعبة والتي تستند على قاعدة من المعلومات في مقدمتها طبيعة الجمهور المستهدف بالرسالة، وطبيعة المنتج، والوسيلة الإعلانية المستخدمة وتكاليف الإعداد والنشر والأهداف التي سوف تتحقق منها "أن الرسالة تخاطب العقل والفكر والخيال من خلال استخدام الكلمات والرموز والألوان والأصوات والأضواء والأشخاص والترتيب المنطقي للواقع (البكري، ٢٠٠٧م) لذلك ركز العاملون في مجال صياغة الرسالة الالكترونية على محتواها لأنه يعد من اسس صياغتها.

ثانيا: عناصر الاتصال الالكتروني:

المرسل: ويمثل الجهة التي تقوم بإرسال المعلومات للجهة المستهدفة بالرسالة الاعلانية، والتي تتمثل بالشركات التي تقوم بإرسال رسائلها من خلال الانترنت.

المستقبل: يمثل الجهة المستخدمة بالرسائل الإعلانية، أن المستقبل للرسالة الالكترونية من مستخدمو الانترنت والهواتف النقالة.

الرسالة: وتمثل ما يرسل المرسل الى المستقبل وقد تكون على شكل كلمات، رموز، صور تبث هذه الرسالة من خلال محركات البحث للمواقع الالكترونية، والرسائل القصيرة من خلال الهاتف المحمول عند تبني الاعلان الالكتروني.

وسيلة الاتصال: تمثل الجهة التي ترسل من خلالها الرسالة من المرسل للمستقبل (التلفاز، الصحف، المجلات، الاعلانات الصوتية وغيرها) أما بالنسبة الى الاعلان الالكتروني فان وسيلة الاتصال تعتمد على امتلاك المستلم للرسالة الى جهاز حاسوب، والاتصال بالشبكة والوقوع وبالنسبة الى الرسائل القصيرة: هاتف محمول واتصال بشبكة الاتصال السلكية واللاسلكية.

التغذية الراجعة: تمثل معرفة مدى تأثير الرسالة الاعلانية في السوق المستهدف ومدى تحقيقها للأهداف التي ارسلت من اجلها، وهذا يتم من خلال بحوث التسويق التقليدية، أما بالنسبة الى ردود الافعال تجاه الرسائل الالكترونية فأنها ستكون على موقع الشركة او الموقع الذي قام بإرسالها.

الازعاج و التشويش: وهو مؤثر خارجي من المحيط البيئي مثل انقطاع التيار الكهربائي وانقطاع الرسالة فتبقي الصورة المراد ايصالها غير كاملة.

العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة الاعلان:

هنالك العديد من العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة الاعلان منها (العلاق، ٢٠٠٩م):

- أ. ملائمة الوسيلة الاعلانية للهدف وملائمة الوسيلة الاعلانية للسوق المستهدف.
- ب. وجود المنافسة.
- ج. توفر البنية التحتية.
- د. العوائق والاجراءات الحكومية.
- هـ. طبيعة المنتج.
- و. طبيعة الرسالة.
- ز. العلاقات الخارجية والاتفاقيات.

انواع وسائل الاعلان الالكتروني:

إن الشركات تعتمد على الوسائل الاعلانية في اوصول رسائلها للسوق المستهدفة، وليس بالضرورة أن تستخدم جميع وسائل الاعلان المتاحة، وإنما يتم اختيارها نتيجة لطبيعة المنتج، والتكاليف والسوق المستهدفة.

وبشكل عام فإن الوسائل الإعلانية الالكترونية تنقسم الى:

أ. الصحف والجرائد الالكترونية:

هي عبارة عن صحف يومية تصدر على الموقع الالكتروني، وتمتلك في الغالب (Website) عن طريق الإنترنت وليس ورقياً، وتمتاز بانها واسعة الانتشار، ورخيصة الثمن ومقروءة ويمكن العودة اليها متى شاء القارئ، ويمكن مشاهدتها ايضاً في أي وقت وخلال ٢٤ ساعة. ويمكن ارشفتها (وجود ارشيف الكترونية لها) وهي رخيصة الثمن وواسعة الانتشار ومقروءة ايضاً.

ب. المجالات الالكترونية:

هي عبارة عن مجلات تصدر اسبوعياً أو شهرياً (دورية) على موقع الكتروني معين (Website) عن طريق الإنترنت وليس ورقياً ، وتمتاز بانها تستهدف جماعات معينة.

المحور الثالث: مفهوم سلوك المستهلك

تعريف سلوك المستهلك:

اختلفت التعاريف التي أعطيت لسلوك المستهلك باختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن هذه التعاريف:

- هو مجموعة الأفعال المرتبطة مباشرة بقرار شراء المنتجات ويأخذ بالاعتبار العوامل المؤثرة على قرار الشراء.
- سلوك المستهلك هو مجموعة الأفعال والتصرفات التي يقوم بها المستهلك النهائي لشراء السلع والخدمات بغرض الاستهلاك الشخصي.
- سلوك المستهلك هو مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يقدم عليها المستهلكون أثناء بحثهم عن السلع والخدمات التي يحتاجون إليها بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم فيها، وأثناء تقييمهم لها والحصول عليها واستعمالها. والتخلص منها وما يصاحب ذلك من عمليات اتخاذ القرار.
- سلوك المستهلك هو مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد عندما يبحثون ويختارون ويشتررون المنتجات والخدمات بغية إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- هو مجموعة الأنشطة الذهنية والعقلية المرتبطة بعملية التقييم والمفاضلة للحصول على السلع والخدمات واستخدامها في الواقع العملي.
- هو ذلك التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو استخدام السلع والخدمات والأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته حسب الإمكانيات الشرائية المتاحة.
- سلوك المستهلك هو الآلية التي يقوم بواسطتها الفرد بالاستجابة لحاجاته، هذه الآلية تكون مرتبطة بمراحل.

أساسية ومراحل فعلية:

سلوك المستهلك هو كافة الأنشطة التي يبذلها الأفراد في سبيل الحصول على السلع والخدمات والأفكار واستخدامها بما فيها الأنشطة التي تسبق قرار الشراء وتؤثر في عملية الشراء ذاتها انطلاقاً من التعاريف المبينة سابقاً يمكننا إعطاء تعريف شامل لسلوك المستهلك على أنه مجموع الأفعال والتصرفات والأنشطة التي يقوم بها المستهلك بغرض الحصول على منتجات يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته.

خصائص سلوك المستهلك:

رغم اختلاف وجهات نظر الباحثين في مجال سلوك المستهلك، ورغم اختلاف التعاريف التي أعطيت له إلا أن هناك مجموعة من الخصائص التي يقر المختصون بأنها تميز سلوك المستهلك سوف نذكرها فيما يلي:

- إن سلوك المستهلك يكون ناتجا عن تفاعلات العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، حيث أن المستهلك تتحكم به قوى داخلية كالشخصية والتعلم مثلا بالإضافة إلى قوى خارجية كالثقافة على سبيل المثال.
- إن سلوك المستهلك ما هو إلا تصرف يقوم به الفرد لشراء منتج ما، حيث أنه مجموع الأفعال التي يقوم بها الفرد من أجل اختيار ما يلائمه من منتجات قادرة على إشباع حاجاته وريباته.
- كل سلوك أو تصرف انساني لا بد أن يكون وراؤه دافع أو سبب، حيث أنه لا بد من وجود قوة محركة داخلية تدفع الفرد إلى القيام بفعل ما مثلا توجه المرأة لمحل بيع مواد التجميل ورائه دافع وهو رغبتها في إظهار الجمال.
- إن السلوك الإنساني نادرا ما يكون نتيجة لدافع واحد بل هو في أغلب الحالات محصلة لعدة دوافع، مثلا انتساب الفرد لنادي ثقافي يكون ناتج عن الرغبة في التنقف وكذلك للرغبة في الانتماء إلى طبقة اجتماعية معينة.
- إن السلوك الإنساني سلوك هادف وغير عشوائي، إذ أنه من خلال قيام الفرد بتصرف معين فإنه يسعى للوصول إلى هدف ما، مثلا شراء سيارة فخمة بغية التفاخر بها أمام الغير.
- إن السلوك الانساني ليس سلوكا منعزلا بل يرتبط بأحداث سابقة وأخرى لاحقة، مثلا سلوك الدخول إلى مطعم هناك حدث قد سبقه وهو شعور الشخص بالجوع وحدث يتبعه وهو دفع الفاتورة لصاحب المطعم - السلوك الإنساني سلوك متنوع، أي أن سلوك الفرد يظهر في صور متعددة حتى يتلاءم مع الموقف الذي يواجهه مثلا: سلوك الشخص عند شرائه لمعجون أسنان يختلف عن سلوكه عند شراء أثاث للبيت.
- كثيرا ما يؤدي اللاشعور دورا هاما في تحديد سلوك الإنسان حيث غالبا ما يجهل الفرد السبب الذي أدى به إلى القيام بسلوك معين، مثلا إذا سئل شخص عن سبب شرائه لمحفظة كبيرة الحجم فقد يكون جوابه "لا أعرف".
- السلوك الإنساني عملية مستمرة ومنتصلة فلا توجد فواصل تحدد بدء كل سلوك، مثلا توجه المستهلك لشراء المواد الغذائية ثم شراء مواد التنظيف ثم التوجه إلى المنزل، لا نجد بأن هناك فواصل ملموسة بين السلوكيات.

أهمية دراسة سلوك المستهلك:

إن دراسة سلوك المستهلك هي البداية المنطقية لأي عمل تسويقي حديث، إذ أن دراسة سلوك المستهلك تمكن المؤسسة من النجاح في تسويق منتجاتها بعد تحديد الحاجات الخاصة بالمستهلكين والدوافع التي تجعلهم يقدمون على شراء منتج ما أو الابتعاد عنه.

أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمستهلكين: تساعد دراسة سلوك المستهلك المستهلكين في فهم الدوافع التي تجعلهم يتخذون قرارات شرائية معينة، وتفيد المستهلك من خلال إمداده بكافة المعلومات والبيانات التي يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات الشراء الناجحة التي تمكنه من إشباع حاجاته وتتوافق مع قدراته الشرائية وميوله وأذواقه، كما يمكن لهذه الدراسة أن تقدم للمستهلك الفرد التسهيلات في تحديد احتياجاته ورغباته وحسب الأولويات التي تحدها موارده المالية من جهة وظروفه البيئية المحيطة (الأسرة والمجتمع) من جهة أخرى.

تساعد دراسة سلوك المستهلك مسؤولي المؤسسات في عدة مجالات:

- الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات المستهلكين، لأن حاجات المستهلكين في تغير مستمر إذ أن الحاجة التي يعتبرها كمالية اليوم قد تصبح ضرورية غدا.
- تطوير المنتجات التي تقدمها المؤسسة من خلال إدخال تعديلات مستمرة تتماشى وتطلعات المستهلك.
- تفهم أدوار أعضاء العائلة في عملية اتخاذ القرار، فمن المهم معرفة الدور الذي يقوم به كل فرد في العائلة في سيرورة اتخاذ القرار للتمكن من التأثير على كل شخص حسب الدور الذي يلعبه.
- التعرف على أثر تفاعل واحتكاك الفرد بجماعات عديدة، فمن خلال دراسة سلوك المستهلك تتمكن المؤسسة من تحديد الجماعات المرجعية للمستهلك والتي تؤثر عليه وعلى عملية اتخاذه لقرار الشراء تسعير منتجاتها بطريقة تتماشى مع حدود المستهلكين الشرائية حيث أن نجاح المؤسسة مرهون بدراسة المؤثرات الاقتصادية على المستهلك كدخله وقدرته الشرائية.
- من خلال دراسة هذه العناصر تتمكن المؤسسة من طرح منتجاتها في السوق بسعر يتوافق مع القدرة الشرائية للمستهلك.

- تساعد دراسة سلوك المستهلك على معرفة وسائل الاتصال الأكثر تأثيرا عليه، ولهذا يتمكن مسؤولو المؤسسات بتوجيه رسائلهم الاتصالية إلى المستهلك المستهدف عبر هذه الوسائل لضمان وصولها بنجاح وبفعالية.
- تمكن دراسة سلوك المستهلك المؤسسة من تحديد منافذ التوزيع المناسبة بعد معرفة وتحديد مناطق تركيز المستهلك المستهدف وبالتالي إيصال المنتج إليه في الوقت والمكان المناسبين.
- إن دراسة سلوك المستهلك ذات أهمية للمنشآت الغير ربحية أيضا فالمؤسسات الخيرية مثلا عليها معرفة الجماهير التي سوف تقوم بخدمتها، وتعرف ما هي خصائصها ومميزاتها لتتمكن من تخطيط نشاطها بفعالية وتحقيق أهدافها المسطرة.

تعريف قرار الشراء:

- يقوم المستهلكون يوميا بسلوكيات شرائية مختلفة ومتباينة وفي غالب الأحيان تكون تلقائية وغير مدروسة (في حالة الشراء الروتيني كإجراء الخبز والمياه المعدنية) لأن المستهلك صار معتادا عليها، لكن في بعض الأحيان يحتاج المستهلك إلى منتجات معقدة نسبيا فيأخذ الكثير من الوقت والجهد للبحث عنها وجمع معلومات تخصها قبل أن يقوم بسلوك شرائها.
- يعرف السلوك الشرائي للمستهلك بأنه تصرفات المستهلكين النهائيين الذين يشترون السلع والخدمات من أجل استهلاكهم الشخصي.
 - تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة.
 - يعرف قرار الشراء على أنه قرار المشتري المحتمل للقيام بفعل شراء سلعة أو خدمة بغية إشباع حاجة بعد الحكم على خصائص العرض.
 - تعرف عملية اتخاذ القرار الشرائي بأنه الإجراء الذي يقوم المستهلكون من خلاله بجمع المعلومات وتحليلها. والاختيار بين بدائل السلعة أو الخدمة أو المنظمات أو الأفراد أو الأماكن أو الأفكار.
- تعرف عملية اتخاذ قرار الشراء بأنها مجموعة التدابير المنسقة والمحكمة التي يتم اتخاذها لتلبية الحاجات الوصول إلى نتيجة وهي اتخاذ قرار الشراء، ولهذا فعلى رجل التسويق معرفة الطريقة التي يتم على أساسها أخذ قرار: الشراء، وتجدر الإشارة إلى أنه توجد أربعة أنواع من القرارات التي يتخذها المستهلك في هذا المجال.

القرارات المتعلقة باختيار علامة تجارية: وهي تلك القرارات الخاصة بشراء علامة معينة والوفاء لها دون وتعلقها يجعله يقدم على شراء المنتجات الخاصة Forever غيرها من العلامات مثلا حب المستهلك لعلامة هذه العلامة، ولهذا فعلى مسؤول التسويق دراسة هذه القرارات للتمكن من تصميم برامج تسويقية فعالة تركز على العوامل المؤثرة على اختيار المستهلك لعلامة دون غيرها.

هنالك قرارات تتعلق بتخصيص الموارد المتاحة: وهي القرارات التي تتعلق بتقسيم الموارد المتاحة لدى المستهلك بين عدة أوجه للإنفاق بما يضمن له تحقيق أكبر إشباع لحاجاته وتحقيق المنافع الحدية من كل وحدة نقدية ينفقها، بالإضافة إلى القرارات التي تتعلق بإنفاق المستهلك لكل الموارد المتاحة لديه أو ادخار جزء منها وكذلك القرارات المتعلقة بوقت الإنفاق، وتساعد معرفة هذه القرارات رجل التسويق في إعداد الاستراتيجيات السعرية الخاصة بالمنتج بطريقة فعالة.

مراحل عملية اتخاذ قرار الشراء:

يقوم المستهلك يوميا باتخاذ العديد من القرارات الشرائية التي تتفاوت في أهميتها حسب درجة تعقد المنتج وحسب العناية التي يعطيها المستهلك لعملية الشراء، حيث أن هذه الأخيرة تحكمها اجراءات معقدة نظرا لوجود عدة عوامل تؤثر على المستهلك عند قيامه بعملية الشراء، وتمر هذه العملية بعدة مراحل بدءا من الشعور بالحاجة وصولا إلى تقييم مدى إشباع هذه الحاجة ومرورا بمراحل تختلف باختلاف المنتجات، فالمستهلك عند شرائه لمنتجات معينة ليس بالضرورة أن يمر عبر كافة مراحل اتخاذ القرار، وبالمقابل بعض المنتجات تتطلب مرور المستهلك بكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار بعناية وبدقة.

التعرف على المشكلة:

تبدأ عملية اتخاذ قرار الشراء من إدراك المستهلك لحاجته أو رغبته، ويكون هذا لما يدرك المستهلك الفرق بين مستوى الإشباع الحالي لحاجة معينة ومقدار الإشباع الذي يرغب في تحقيقه، ويمكن أن تظهر الحاجة تحت تأثير المؤثرات الداخلية عندما تصبح إحدى الاحتياجات الطبيعية الإنسانية كالجوع والعطش ملحة جدا بحيث تتحول إلى حافز أو دافع ويمكن للحاجة أن تظهر نتيجة للمؤثرات الخارجية أيضا، وكلما زادت حدة الحاجة كلما زاد إصرار المستهلك على تلبيتها، وبالنسبة لرجل التسويق فإن هذه المرحلة توفر له منافع خاصة

وهذا يدفعه إلى دراسة الدوافع التي يمكن أن تكون مرتبطة بمنتجه أو بعلامته وهذا يمكنه تطوير استراتيجية تسويقية تعمل على إيقاظ حاجة المستهلك.

تجدر الإشارة إلى أن الحاجة يرجع الشعور بها إلى سببين أساسيين هما:

١. التغييرات التي تحدث في الحالة الحالية للفرد: وتتمثل هذه التغييرات فيما يلي:

- انخفاض المخزون من السلعة لدى المستهلك: فكلما انخفض المخزون من السلعة كلما زاد الشعور بالحاجة مثلا كلما انخفضت كمية الطعام من الثلاجة كلما زادت الحاجة إلى إعادة تعبئتها.

- عدم رضا المستهلك عن المخزون الحالي من السلعة: في هذه الحالة يشعر المستهلك بعدم الرضا عن الكميات المتوفرة لديه من السلعة فتتولد لديه الحاجة إلى شراء وحدات إضافية، كشعور المستهلك بحاجة إلى إعادة تعبئة خزان الماء لأنه يعتقد أن الكمية التي لديه غير كافية.

- تناقص الموارد المالية للمستهلك: شعور المستهلك بالقلق من المستقبل يؤدي به إلى ترشيد استهلاكه وشراء السلع الضرورية فقط مثلا إذا تعطل جهاز الكمبيوتر فإن المستهلك يسعى لإصلاحه بدلا من شراء منتج جديد.

٢. التغييرات التي تحدث في الحالة المرغوبة: من أهم التغييرات التي تحدث في الحالة المرغوبة نجد:

- نشوء حاجات جديدة لدى الفرد: تؤدي التغييرات التي تحدث في الحياة اليومية للفرد إلى نشوء حاجات جديدة لديه، مثلا إذا رزقت العائلة بطفل جديد تجد نفسها بحاجة إلى مستلزمات لم تكن بحاجة إليها من قبل.

- نشوء رغبات جديدة لدى الفرد: فتغير المستوى المعيشي والثقافي والمهني للأفراد ينشئ لديهم حاجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، فالشخص العاطل مثلا تتغير حاجاته وتظهر لديه حاجات جديدة بمجرد حصوله على وظيفة فيسعى إلى شراء منتجات تبين مكانته الاجتماعية.

- ظهور منتجات في الأسواق: ففي بعض الأحيان يشعر المستهلك بالحاجة إلى تجربة بعض المنتجات الجديدة المعروضة في السوق نتيجة تأثره بالإشهار الخاص أو لأن من حوله أقنعوه بضرورة تجربتها.

- الحاجة إلى شراء المنتجات الأخرى المكملة: فعادة ما تنشأ حاجة جديدة لدى المستهلك بمجرد إشباعه لحاجة قبلها، مثلا بمجرد شراء الشخص لجهاز كمبيوتر محمول تنشأ

لديه حاجة جديدة بضرورة ربطه بشبكة الأنترنت وينصب اهتمام رجل التسويق في هذه المرحلة على دراسة الدوافع التي ترتبط بالسلعة أو بعلامتها، بالإضافة إلى تحديد المثيرات التي يمكن لها خلق الرغبة لدى المستهلك فيما يخص السلعة وبالتالي تخطيط المثيرات بطريقة محكمة ليكون تأثيرها كبيرا على المستهلك.

المحور الرابع: نبذة عن شركة MTN للاتصالات المحدودة

شركة MTN (السودان): هي جهة رائدة لتقديم خدمات الاتصالات، كما أنها توفر لعملائها النفاذ إلى شبكة الهواتف الخليوية وحلول الأعمال. شهد عام ١٩٩٤ انطلاق أعمال مجموعة MTN، وهي مجموعة اتصالات متعددة الجنسيات تعمل في اثنين وعشرين (٢٢) بلد في كل من أفريقيا والشرق الأوسط وأوروبا. وفي شهر سبتمبر من عام ٢٠١٤، فاق عدد مجموع مشتركها المقيد في سجلاتها المائتي مليون (٢٣٠) مشترك على كافة نطاق الأماكن التي تعمل بها.

نطاق أماكن عمل MTN:

شهدت MTN منذ إنشائها تطوراً ملحوظاً، كما استطاعت في فترة السنوات القليلة الماضية أن تنشئ لها علامة تجارية مشهورة من خلال ما اكتسبته من خبرات عالمية في مضمار الاتصالات. واتساقاً مع ما سبق، فإن MTN تعزز بأنها شركة الاتصالات الأفريقية الأولى التي احتلت بعلامتها التجارية المركز التاسع والسبعين (٧٩) من بين أفضل مائة (١٠٠) علامة تجارية عالمية، وذلك وفقاً لتصنيف ميلوورد- براون براندرز للعام ٢٠١٣. غطت الخدمات التي تقدمها، من خلال شركاتها العاملة حول العالم، مائتين وتسعة عشر (٢١٩) مليون مشترك و أنها الشركة الأفريقية الوحيدة والأولى من نوعها التي انفردت برعاية مباريات كاس العالم لكرة القدم التي أقيمت بجنوب أفريقيا في العام ٢٠١٠.

بيان العمل الاستراتيجي لشركة MTN:

نحن مصممون على أن نكون الرواد في تقديم عالم رقمي جديد يتسم بالجرأة والسلاسة في مجال استخدام الاتصالات اليومية عبر أجهزة الجوال من قبل عملائنا وذلك من خلال ابتكارنا لخدمات سهلة نقدمها ضمن باقات عروض متنوعة وخدمات متنسقة ومستمرة لتوفير الأفضل لعملائنا في هذا المجال. إن عملاءنا هم أعلى ما لدينا كما أنهم دائماً في صميم ما نقوم به ونقدمه من أعمال، ونحن إزاء ذلك، نتعهد دائماً بتقديم كل ما من شأنه أن يحدث تغييراً إيجابياً يرقى إلى تطلعاتهم ويحقق مصالحهم.

المحور الخامس: الدراسة الميدانية

قياس محتوى الرسالة الإعلانية الإلكترونية

جدول (١)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسب	العبرة
				غير أوافق بشدة	غير أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
5	الموافقة	0.670	3.73	8	6	38	42	6	%	الرسالة الإلكترونية توفر لك معلومات كافية عن خدمة الاتصالات.
4	الموافقة	0.624	3.84	6	0	30	58	6	%	محتوى الرسالة الإلكترونية عن خدمة الاتصالات جذاب.
1	الموافقة	0.689	4.06	6	8	20	46	20	%	الرسالة الإلكترونية عن الاتصالات مثير لاهتمام المستهلك.
2	الموافقة	0.706	4.04	8	0	22	50	20	%	محتوى المعلومات المتوفرة في الرسالة الإلكترونية واضح.
3	الموافقة	0.736	3.86	8	0	34	44	14	%	محتوى المعلومات المتوفرة في الرسالة الإلكترونية سهل الفهم.
الموافقة			3.90	المتوسط العام						

المصدر: الباحث من بيانات المسح الميداني 2021م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات المحور "قياس محتوى الرسالة الإعلانية الإلكترونية" قد تراوحت بين (4.06 من 5) للفقرة التي تنص على "الرسالة الإلكترونية عن الاتصالات مثير لاهتمام المستهلك." وذلك بوزن نسبي (81.2%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرة التي تنص على "الرسالة الإلكترونية توفر لك معلومات كافية عن خدمة الاتصالات" بمتوسط (3.73 من 5) ووزن نسبي (74.6%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

بشكل عام يلاحظ أن الوسط الحسابي للمحور ككل قد بلغ (3.90 من 5) ووزن نسبي (78%) ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المحور "قياس محتوى الرسالة الإعلانية الإلكترونية" من قبل أفراد عينة الدراسة.

المحور السادس: النتائج والتوصيات النتائج:

من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة والموضوعات ذات الصلة بعنوان الدراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية تم التوصل للنتائج التالية:

١. إن الإعلان الإلكتروني يوفر سهولة التواصل مع شركات الاتصالات بمستوى عالي.
٢. يقدم الإعلان الإلكتروني عدد من الباقات والتسهيلات التي يتم الحصول عليها عند شراء الخدمة بصورة أقل.
٣. نجد أنه يمكن مشاهدة الإعلان الإلكتروني لأكثر من مرة بصورة فعالة مما يؤثر على قرار شراء الخدمة للمستهلك.
٤. أن الرسالة الإلكترونية مثيرة لفضول واهتمام المستهلك.

التوصيات:

١. أن يوفر الإعلان الإلكتروني سهولة التواصل مع شركات الاتصالات بمستوى عالي.
٢. أن يقدم الإعلان الإلكتروني الباقات والتسهيلات المفضلة والمشبعة لرغبات المستهلكين بصورة عامة.
٣. ان تناسب الخدمة المعلن عنها مع رغبات وحاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين.
٤. ان تحتوي الرسالة الإلكترونية على مضامين مثيرة لاهتمام المستهلكين.

قائمة المصادر والمراجع:

اولا: القرآن الكريم سورة البقرة- الآية(٢٥٥)

ثانيا: المراجع:

١. أبو جليل، محمد وهيكل، ايهاب وعقل، ابراهيم والطراونة، خالد، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية مدخل متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣م.
٢. ابو دبسة، فداء حسين وبدر، خلود غيث، الإعلان والترويج الإلكتروني، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ٢٠٠٨م.
٣. البكري، فؤاد، التسويق الاجتماعي وتخطيط الحملات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م.

٤. الحجار، محمد، اثر الإعلان التجاري على السلوك الشرائي لمستخدمي خدمات الهواتف الذكية المحمولة، عمان ، ٢٠١١م.
٥. حسن، أحمد، تحليل سوسيولوجي لازمة القيم الأخلاقية بين الشباب المصري، دراسة ميدانية، المجلة العلمية بكلية الآداب بقنا. جامعة جنوب الوادي، ٢٠٠٩م.
٦. الخطيب، فهد وعواد، محمد، مبادئ التسويق، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م.
٧. زعران، سهام وفراس، فهيمة، تأثير تنشيط المبيعات على القرار الشرائي (دراسة ميدانية على عينة من مشتركى خدمات الهواتف الجوال لاوراسكوبكيليوك)، المركز الجامعي، البويرة، الجزائر. ٢٠١٢م.
٨. سليمان، اسامة، معوقات تبني استراتيجية للإعلان الالكتروني في سوق التأمين العربي، مجلة الباحث، العدد رقم ٩، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر ٢٠١٢م.
٩. سليمان، علي، سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية، معهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية، ٢٠٠٠م.

أهمية المتابعة وتقييم الاداء لمشاريع التشييد (دراسة حالة مشاريع التشييد داخل ولاية الخرطوم)

إعداد: د. ابراهيم محمد احمد - جامعة ام درمان الاسلامية - كلية الهندسة- قسم المدنية
د. معاذ عثمان بشارة - جامعة ام درمان الاسلامية - كلية الهندسة - قسم المدنية
طالبة دكتوراه. رويدا ادم نوية - جامعة السودان التقنية - كلية الجريف شرق
التقنية - قسم الهندسة المدنية- تشييد.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى أهمية المتابعة وتقييم الاداء لمشاريع التشييد في ولاية الخرطوم، وقد وجدنا في هذا الجانب أثر كبير عندما لا تتم المتابعة وتقييم الأداء لتنفيذ هذه المشاريع بالدقة المطلوبة مما ينعكس ذلك على المشروع بالتأخير في مراحل تنفيذه، وبالتالي تأخير تسليم المشروع في الزمن المحدد له وذلك يؤدي الى تدنى في الانتاجية وزيادة التكلفة وذلك يعنى بفشل المشروع، وعلى العكس عندما تتم المتابعة والتقييم لهذه المشاريع فإن ذلك يؤدي الى نجاح المشروع.

تتلخص أهداف هذه الدراسة في قياس مدى ادراك شركات المقاولات لأهمية المتابعة وتقييم الاداء لمشاريع التشييد، وتمثل المتابعة أداة الاستخدام الامثل لمشاريع التشييد وذلك للتحقيق أقل وقت وأقل تكلفة وجودة عالية.

للاوصول الي هذه الاهداف تم وضع فرضيات وقامت الباحثة بتبني منهج التحليل الوصفي للتأكد من صحة الفرضيات تم عمل استبيان وتم توزيعه على عينة مكونة من ١١٩ مدير من مدراء مشاريع التشييد بشركات المقاولات وتم الحصول على عدد ٩٧ استبانة بنسبة ٩٦.٠٦%، حيث تم تقسيم عوامل الدراسة الى ثلاثة متغيرات رئيسية و٨ متغيرات فرعية و٣٦ عبارة قياس تم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS. ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات هذه الدراسة توصلت للنتائج الآتية يجب على جميع شركات المقاولات وضع أهمية المتابعة لتنفيذ المشاريع في الاعتبار حتى تتم السيطرة على المشروع عندما يحدث بعض الانحرافات.

Abstract:

In this research, a study was carried out on the importance of follow-up and performance evaluation of construction projects in the state of Khartoum. We have found in this aspect a significant impact when the follow-up, follow-up and performance evaluation for the implementation of these projects is not carried out with the required accuracy, which is reflected on the project by delaying its implementation stages and thus delaying the delivery of the project on time. This leads to a decrease in productivity and an increase in cost, which means the failure of the project. On the contrary, when monitoring and evaluation of these projects is carried out, this leads to the success of the project.

The objectives of this study are to measure the extent to which contracting companies are aware of the importance of follow-up and performance evaluation of construction projects.

A questionnaire was made and distributed to a sample of 119 construction project managers in contracting companies, and 97 questionnaires were obtained, with a percentage of 96.06%, where the study factors were divided into three main variables, 8 sub-variables, and 36 measurement statements. Through the statistical analysis of the data for this study, the questionnaire was analyzed using the SPSS program. Through the statistical analysis of study data, I reached the following conclusions must take into account the importance of follow-up to the implementation of project in order to control the project when some deviations occur.

المقدمة:

تتمية وتطوير المشروعات وزيادة فاعليتها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ومدى قدرتها علي تلبية احتياجات أفراد المجتمع يتطلب وجود تخطيطاً جيداً ومبنياً علي أسس علمية سليمة لضمان الوصول الي تحقيق هذه الأهداف وأحداث التغييرات المرغوبة لتنمية وتطوير المجتمع بما يتضمن ذلك من تنفيذ مشروعات تنمية ذات جدوي اقتصادية واجتماعية عالية.

متابعة أنشطة المشروعات له أهمية من حيث ضمان سير الأنشطة في الإطار المخطط لها دون إنحراف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وإتمام إجراء عملية المتابعة الفعالة فإن ذلك يتطلب وجود نظام جيد لجمع وتدقيق البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة عن أنشطة المشروع ووصولها في التوقيت المناسب من أجل إتخاذ القرارات الصائبة من مختلف المستويات الإدارية داخل الشركات للمساعدة في حل المشكلات و التغلب علي الصعوبات التي تعترض مسار تنفيذ أنشطة المشروعات بالسرعة والمعدلات المطلوبة.

عملية التقييم لها أهميتها من حيث أنها تبين مدى تطابق التنفيذ الفعلي لأنشطة المشروع مع ما تم التخطيط له من أهداف، كذلك قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ أنشطة المشروع علي المجتمعات المستهدفة. وعملية التقييم تتم من خلال مقيمين خارجيين

أو داخليين أو التقييم بالمشاركة وذلك علي مختلف مراحل و مستويات المشروع من حيث أسلوب الإعداد والتجهيز للمشروع، كيفية تقدير الإحتياجات المجتمعية، تخطيط أنشطة المشروع، أسلوب التطبيق والاستخدام.

أهداف الدراسة:

تتلخص اهداف من هذه الدراسة في الاتي:

- ١- قياس مدى ادراك شركات المقاولات لأهمية المتابعة وتقييم الاداء لمشاريع التشييد.
- ٢- تمثل المتابعة أداة الاستخدام الامثل لمشاريع التشييد وذلك للتحقيق أقل وقت وأقل تكلفة وجودة عالية.

مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة هذه الدراسة في التوصل لمعرفة مدى قياس وادراك شركات المقاولات لأهمية المتابعة وتقييم الاداء لمشاريع التشييد مما يؤدي ذلك الى عدم تسليم المشاريع في الاوقات المحددة لها وبالتكلفة المطلوبة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من حيث الموقع المتميز الذي تتربع عليه إدارة المشروع على الصعيد العالمي، وما ذلك الا لكونها من المسائل المهمة والمعقدة بالشكل الذي يجعل منها معلم استقطاب وموضوع الدراسة بالنسبة للباحثين والدراسين، باعتبار ان لكل مشروع مجموعة من الانشطة والمراحل التي يجب القيام بها، باستعمال موارد معينة تكون محددة في الغالب، وفي حدود اوقات معينة وهنا تبرز أهمية المتابعة وتقييم الاداء لمشاريع التشييد وفق اساليب فعالة لضمان الاستغلال الامثل للموارد لانهاء المهام على افضل وجه ممكن.

مفهوم متابعة تنفيذ مشاريع التشييد

١- تعريف مفهوم المتابعة:

هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة، تتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته، ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المخططة.

ان عملية متابعة الإنجاز عملية دائمة وتتضمن اكتشاف مشاكل، وذلك امر عادي ومتوقع، ويكون التحدى الحقيقي هو كيفية حل هذه المشاكل. فتحاول عملية التقييم الكشف عن الاخطاء المحتمل حدوثها ايضاً بالاضافة الى اكتشاف الاخطاء التي قد حدثت فعلاً.

هي عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعية له لبيان الوضع الحالي للمشروع وتركز على مؤشر الأداء.

٢- أسباب إجراء عملية المتابعة:

لإمداد إدارة المشروع بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالآتي:

— الموارد البشرية.

— الجدول الزمني.

— تدبير الموارد والمصادر.

— مستوى الجودة وكفاءة الأداء.

— الإدارة المالية والميزانية.

٣- وظائف عملية المتابعة:

— توثيق مراحل تنفيذ المشروع.

— تفسير عملية اتخاذ القرار بواسطة الإدارة.

— اتخاذ القرار السليم.

— التعلم من الخبرات المكتسبة للمساعدة في وضع الخطط المستقبلية.

٤- أهداف المتابعة

المتابعة توفر لإدارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذة بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع ومقارنته ما تحقق فعلا بما كان مخططا تنفيذه وبخاصة التحقق من أن:

— التنفيذ يتم وفقا للجدول الزمني المخطط.

— تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة لذلك.

— مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.

— الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.

— التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.

— القوى البشرية والإمكانات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة.

— إنجازات المشروع تتم وفقا لما هو مخطط له.

— تأثيرات المشروع قد تحققت، والتعرف على درجة تحققها.

— تم تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

— تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها.

٥- أنواع المتابعة:

أ. من حيث طبيعتها:

- المتابعة الفنية:

المتابعة الفنية لموقع المشروع وهي التي تبين ما تم إنجازه من أعمال مقابل ما تم إنفاقه من استخدامات استثمارية، ومطابقة الأعمال المنفذة لما ورد في التوصيف العيني للمشروع من حيث الموقع والمواصفات والموارد المكونة للإنشاءات والتعديلات التي أدخلت على التنفيذ وأسبابها وأثرها على تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع والمشاكل التي تعترض التنفيذ سواء كانت طبيعية أم نتيجة ظروف خارجية، ولذلك فإن هذا النوع من أنواع المتابعة يتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار مرحلة التنفيذ.

- المتابعة المالية:

المتابعة المالية هي أحد أنواع المتابعة المستخدمة في تنفيذ المشروعات، وتهدف إلى الوقوف على ما تم صرفه من أموال على مشروع معين مقارنة بما تقرر لهذا المشروع من تلك الاعتمادات.

هذا النوع من أنواع المتابعة يمكن إجراءه على فترات:

- شهرية: حيث تقوم الشركات بعمل متابعة مالية شهرية.

- ربع سنوية: وفي هذه الحالة يجب أن يتم إعداد تقارير ربع سنوية بما لا يتجاوز نهاية الشهر التالي للربع المحدد ومما يسمح باتخاذ القرارات اللازمة في ضوء معدلات التنفيذ.

- المتابعة السنوية: لبيان معدل التنفيذ ومعدل الأداء الاقتصادي للمشروع وإظهار المؤشرات الإيجابية في التنفيذ وكيفية التغلب على المؤشرات السلبية.

ب. من حيث مصدرها:

- المتابعة الداخلية:

هي التي تختص بصورة أساسية بمجالات تنفيذ أنشطة المشروع ذاته تهدف إلى إمداد مديري المشروع والمشرفين على التنفيذ بمدى التقدم في عملية تنفيذ المشروع. وتتم المتابعة بأشراف إدارة المشروع.

- المتابعة الخارجية:

هي تختص أساساً بمدى تقدم المشروع بصفة عامة متمشية مع الإطار التنظيمي المنطقي الذي يتم من خلاله تنفيذ المشروع .

ويتم إجراء هذه المتابعة بواسطة الشركات الممولة والشركات المشاركة في سياق الأشراف على المشروع.

٦- أساليب وطرق المتابعة

يمكن تنفيذ عملية المتابعة من خلال عدة طرق وأساليب تحددها إدارة المشروع، مع الأخذ في الاعتبار أن اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة تعتمد على عدة عوامل منها قدرات الأفراد الذين سيكلفون بالعمل والوقت المناسب لإنجاز العمل والموارد المتاحة، وتتميز هذه الأساليب بأنها تجمع معلومات كمية وكيفية عن مدى تطابق خط سير المشروع بالخطة الموضوعية.

بعض الأساليب المستخدمة في عملية المتابعة ما يلي:

- أ. الإطلاع على التقارير والسجلات التي يقوم بها العاملون بالمشروع بشكل دوري وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها.
- ب. القيام بزيارات ميدانية لموقع تنفيذ المشروع من أجل مشاهدة وملاحظة منظمة ومنتظمة لمواقع العمل وللمستفيدين ولأداء العاملين بالمشروع.
- ج. عقد لقاءات فردية وجماعية (اجتماعات) مع العاملين بالمشروع والجهات المشاركة فيه والمستفيدين والمستفيدات منه.
- د. يتم استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل.

٧- الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة:

من أجل وضع خطة متابعة لمشروع ما لابد من توافر ما يلي مسبقاً:

- أ. الخطة التنفيذية لإنشطة المشروع.
- ب. تحديد الهدف من عملية المتابعة.
- ج. تحديد الوقت الزمني للمتابعة.
- د. تحديد أساليب وطرق المتابعة.
- هـ. تحديد الأدوار والمسئوليات سواء على مستوى التنفيذ أو المتابعة.
- و. وضع معايير الأداء (المؤشرات).

٨- مجالات رقابة ومتابعة تنفيذ المشروع:

تنصب الرقابة والمتابعة هنا الى ثلاثة جوانب اساسية:

- أ. الوقت: الى اي حد يسير التنفيذ حسب الجدولة الزمنية الموضوعية؟

ب. التكلفة: الى اى حد يتم الانفاق حتى تلك اللحظة حسب الموازنة المالية الموضوع؟

وهل يتلائم هذا الانفاق مع حجم الإنجاز الذى تم؟

ج. الجودة: الى اى حد يتم إنجاز المراحل والاعمال المختلفة بالدقة والجودة وحسب

المواصفات المحددة مسبقاً؟

مفهوم التقييم:

- هي عملية قياس مدي نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها.

- عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعية.

ولأن التقييم يعتمد بشكل أساسي علي القياس فإن المؤشرات تعتبر عنصراً أساسياً في عملية التقييم، ويتم تصميمها علي ضوء الموضوعات المراد تقييمها، ويعتبر البعض المتابعة والتقييم شئ واحد حيث أن متابعة التنفيذ هو في حقيقة الأمر صورة من صور التقييم.

أهداف علمية التقييم:

يعتبر الهدف من عملية التقييم هو الوقوف علي النقاط التالية:

- مدي تحقيق أهداف المشروع.
- مدي ملاءمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدي ملاءمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لإحتياجات المجتمع.
- مدي مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المشروع.
- مدي مراعاة المشروع لتحقيق فرص متكافئة للنساء والرجال.
- مدي استمرارية المشروع.
- مدي فعالية إدارة المشروع.
- مدي كفاءة إدارة موارد المشروع.

منهجية الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج التطبيقي التحليلي لغرض الوصول الى نتائج الدراسة حيث تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بجمع المعلومات اللازمة للدراسة وتم توزيعها على عينات مختارة من مدراء المشاريع في مجال التشييد وذلك لتحديد لأهمية المتابعة وتقييم الأداء لمشاريع التشييد ومن ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

دراسة الحالة:

بعد زيارة عدة مشاريع فقد تم اختيار بعض المشاريع للدراسة وهما كما ملخص ادناه:

جدول (١) تحليل دراسة حالة

م	اسم المشروع	وصف المشروع	فترة التنفيذ المخطط لها	الدراسة	التحليل
١	مبنى التنمية الأفريقي بكلية الجريف	يتكون من (طابق ارضى + طابق اول) عبارة عن قاعات دراسية	٦ شهور	بدأ العمل في هذا المشروع في ٢٠١٩ ولم يتم تسليم المشروع في الزمن المحدد له وانما توقف العمل في مراحل النهائية ويرجع السبب في ذلك لا يقاف تمويل هذا المشروع بسبب احوال البلاد التي تمر بها	بعد الدراسة اللازمة لهذا المشروع نجد انه لم توضع خطة محكمة لرقابة ومتابعة تنفيذ المشروع من الناحية المالية
٢	مجمع سكنى بكافوري	يتكون من ٦ طوابق وكل طابق به اربعة شقق	١٨ شهر	بدأ العمل في هذا المشروع في شهر ٣ / ٢٠١٨ وعلى حسب الخطة التي وضعت من جانب الشركة سينتهي في شهر ٨ / ٢٠١٩. لم ينتهي العمل في هذا المشروع كما مخطط له وانما تم انهاء العمل في شهر ٨ / ٢٠٢٠ (بزيادة ١٢ شهر). وكان السبب في ذلك التأخير على حسب ما ذكر المهندس المقيم في الموقع بان هنالك عدة اسباب لم تكن متوقعة كالاتي: ١- تأخير من الاستشاري لا سباب غير داخلية في العمل. ٢- تأخير بسبب زيادة في اسعار المواد . ٣- تأخير بسبب مقاولي الباطن كما اضاف المهندس بانه لا توجد هنالك خطة مجهزة لذلك وانما فقط جدول زمني مقترح لتنفيذ هذه الانشطة.	بعد الدراسة اللازمة لهذا المشروع يتضح ان ذلك يرجع إلى عدم وجود خطة لمتابعة التنفيذ (الوقت و التكلفة) وتقييم الاداء في هذا المشروع.
٣	مجمع سكنى	يتكون من ٥ مباني وكل مبنى مكون من ٧ طوابق وكل طابق به ٤ شقق	ثلاثة سنوات	بدأ في عام ٢٠١٦ والمفروض يتم تسليمه في عام ٢٠١٩ ولم ينتهي العمل به حتى الان ٢٠٢٢ فتوقف العمل عدة مرات لأسباب غير متوقعة منها : ١- التمويل من الجهة الممولة للمجمع. ٢- بسبب ارتفاع اسعار المواد.	بعد الدراسة اللازمة لهذا المشروع يتضح ان هناك عدم وجود خطة لمتابعة التنفيذ (الوقت و التكلفة) بالإضافة لذلك عدم وضع الاعتبارات اللازمة لتفادي

حدوث مثل هذه المشاكل	٣-عدم المتابعة الدورية للمراحل التنفيذ. ٤- تم تغير للخطة اثناء التنفيذ. ٥- توقف ايضاً بسبب جائحة كورونا.				
بعد الدراسة اللازمة لهذا المشروع يتضح ان هناك عدم معرفة تامة لأهمية المتابعة للتنفيذ وتقييم الأداء في هذا المشروع.	بدأ العمل في شهر مارس / ٢٠١٨ والمفروض يتم تسليمه في شهر يناير / ٢٠١٩ ولم يتم التسليم في الزمن المحدد له فتوقف العمل للأسباب عديدة منها: ١-تذبذب التمويل من الجهة الممولة. ٢-توقف الشركة المقاوله لفترة بسبب ارتفاع الاسعار المفاجئ للمواد والمعدات والعمالة وحدثت بعض المشاكل اثناء مراحل التنفيذ. ٣-توقف ايضاً بسبب جائحة كورونا و الى الان لم يتم تسليم المشروع.	١٠ شهور	يتكون من مبنى خدمي يتكون من ثلاث طوابق + مسرح + ملاعب رياضية مع مدرجات	نادى رياضي	٤

مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من مجموعة من شركات المقاولات في جميع الاختصاصات الانشائية من بناء وطرق وبنية تحتية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (١١٩) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض مدراء مشاريع التشييد في شركات المقاولات، واستجاب (١٠١) فرداً وبعد مراجعتها تم استبعاد (٤) نظراً لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان وبذلك يكون عدد الاستبيان الخاضعة هي (٩٧) بنسبة (٩٦.٠٤%) .

وصف الاستبيان:

أحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: المؤهل العلمي، نوع العمل الانشائي، سنوات الخبرة، سنوات العمل بالمؤسسة، العمر، الجنس.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (٣٨) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون

من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد تم

توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة الثلاثة كما يلي:

- المحور الأول: تتضمن (١٣) عبارة.
- المحور الثاني: تتضمن (١٥) عبارة.
- المحور الثالث: تتضمن (١٠) عبارات.

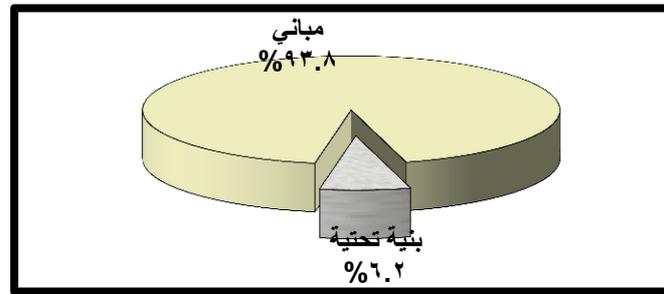
فيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة:

١- المؤهل العلمي:

جدول (٢) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

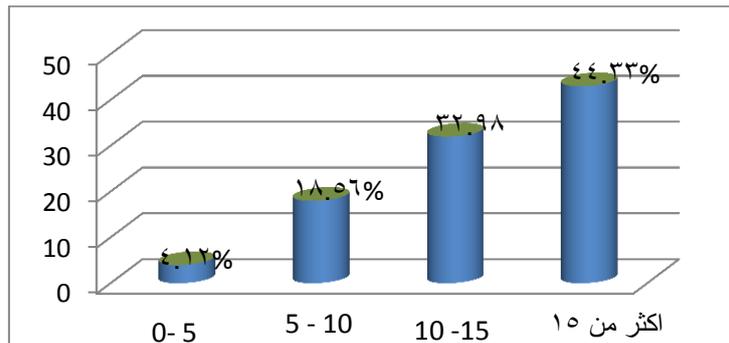
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	٦٩	٧١.١٤%
ماجستير	٢٦	٢٦.٨%
دكتوراه	٢	٢.٠٦%
المجموع	٩٧	١٠٠%

٢- نوع العمل الانشائي:



شكل (١) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع العمل الانشائي

٣- سنوات الخبرة:



شكل (٢) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

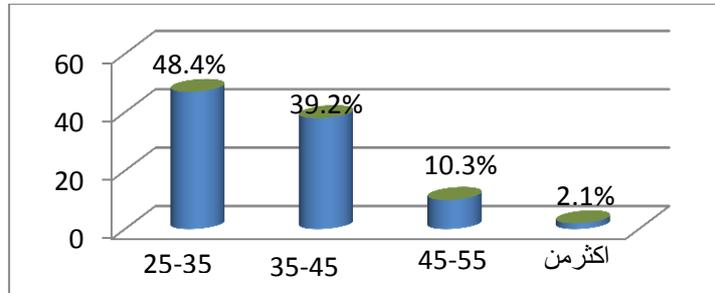
٤- سنوات العمل بالمؤسسة:

جدول (٣)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات العمل بالمؤسسة

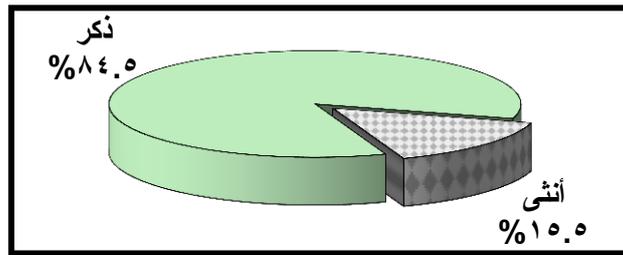
سنوات العمل بالمؤسسة	العدد	النسبة المئوية
٥ و أقل من ١٠	٥٤	٥٥.٧%
١٠ و أقل من ٢٠	٢٩	٢٩.٩%
٢٠ و أقل من ٣٠	١٤	١٤.٤%
المجموع	٩٧	١٠٠%

٥- العمر:



شكل (٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

٦- الجنس:



شكل (٤) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

ثبات وصدق أداة الدراسة:

الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قامت الباحثة بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والمهنيين من اتحاد المقاولين وبيوت الخبرة ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

١- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

٢- معادلة ألفا-كرونيباخ.

٣- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

٤- طريقة الصور المتكافئة.

٥- معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

جدول (٤)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأول	٠.٧٠	٠.٨٢	٠.٩١
الثاني	٠.٨٠	٠.٩١	٠.٩٥
الثالث	٠.٧٣	٠.٨٤	٠.٩٢
الاستبيان كاملاً	٠.٨٥	٠.٩٢	٠.٩٦

يتضح من نتائج الجدول (٤) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (٥٠%) والبعض منها قريبة جداً إلى (١٠٠%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

١. الأشكال البيانية.
٢. جدول التوزيع التكراري للإجابات.
٣. النسب المئوية.
٤. معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الثبات للتأكد من الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة.
٥. معادلة سبيرمان - براون لحساب معامل الثبات.
٦. الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.
٧. الارتباط الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
٨. الإنحدار الخطي المتعدد تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
٩. معامل التحديد لتحديد مساهمة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
١٠. الإنحراف المعياري لقياس التجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.
١١. الوسيط لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص عبارات الدراسة.

تطبيق أداة الدراسة:

لجأت الباحثة بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) إلى متغيرات كمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الاول يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الثاني لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (٥)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الاول

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	سوء تنفيذ الخطة : عدم تفويض السلطة لأصحاب الاختصاص من حيث توزيع الاعمال واستخدام الموارد لترجمة الخطة الى افعال	٤٤ %٤٥.٣٦	٣٣ %٣٤.٠٢	٧ %٧.٣	١٠ %١٠.٣
٢	ضعف المدير فى التأثير على منفذى الخطة	٢٠ %٢٠.٦	٤٨ %٤٩.٥	١١ %١١.٣٤	١٦ %١٦.٥
٣	عدم توضيح وشرح الخطة للعاملين واقناعهم بها وتحفيزهم لتنفيذها	٣١ %٣١.٩	٥٠ %٥١.٥٤	٨ %٨.٢٥	٦ %٦.٢
٤	التهاون فى متابعة تنفيذ الخطة : نقص فى الكادر	٣٤ %٣٥.١	٤٩ %٥٠.٥١	٥ %٥.٢	٧ %٧.٣
٥	ضعف امكانات الكادر الفنى المكلف بمتابعة خطة العمل.	٣٠ %٣٠.٩	٥٥ %٥٦.٧	٤ %٤.١٢	٧ %٧.٣
٦	سوء التعامل مع تأثيرات الظروف الخارجية من حيث ايجاد البديل .	٤٩ %٥٠.٥	٣١ %٣١.٩	٨ %٨.٢٥	٧ %٧.٣
٧	عدم التقيد بالوقت المحدد لتنفيذ الانشطة	٢٢ %٢٢.٧	٤٧ %٤٨.٥	١٨ %١٨.٥٥	٩ %٩.٣
٨	اضاعة الوقت والارتهان للصدفة : الفوضى والارتجالية فى التنفيذ	٢١ %٢١.٦٥	٥٤ %٥٥.٦٧	١٤ %١٤.٤٣	٧ %٧.٣
٩	عدم متابعة عملية التنفيذ وسوء التعامل مع الانشطة المتأخرة	٢١ %٢١.٦٥	٥٦ %٥٧.٧٣	١١ %١١.٣٤	٧ %٧.٣
١٠	ضعف فاعلية التخطيط: إلزامية التخطيط فى الشركة	٢٠ %٢٠.٦٢	٦٠ %٦١.٨٥	٨ %٨.٢٥	٧ %٧.٣
١١	عدم إلتزام الإدارة العليا للشركة بدعم وتشجيع التخطيط	١٢ %١٢.٤	٦٣ %٦٤.٩	١٠ %١٠.٣	٩ %٩.٣
١٢	عدم إتاحة الفرصة للعاملين فى الشركة المشاركة فى عملية التخطيط	٢٤ %٢٤.٧٤	٤٩ %٥٠.٥١	١٩ %١٩.٦	٤ %٤.١٢
١٣	عدم وجود إحصائيات عن نتائج التخطيط فى المشاريع السابقة	٤٠ %٤١.٢٣	٣٤ %٣٥.١	٨ %٨.٢٥	٧ %٧.٣

يتضح من الجدول (٥) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الاول تقييم مدى العوامل الاساسية التي تؤدي الى قصور في تنفيذ المشاريع (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.

جدول (٦)

الوسيط والإتحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الاول

ت	العبارة	الوسيط	الإتحراف المعياري	التفسير
١	سوء تنفيذ الخطة: عدم تفويض السلطة لأصحاب الاختصاص من حيث توزيع الاعمال واستخدام الموارد لترجمة الخطة الى افعال.	٤	1.15	موافق
٢	ضعف المدير في التأثير على منفذى الخطة.	٤	1.07	موافق
٣	عدم توضيح وشرح الخطة للعاملين واقناعهم بها وتحفيزهم لتنفيذها.	٤	٠.90	موافق
٤	التهاون في متابعة تنفيذ الخطة: نقص في الكادر.	٤	٠.92	موافق
٥	ضعف امكانيات الكادر الفنى المكلف بمتابعة خطة العمل.	٤	٠.84	موافق
٦	سوء التعامل مع تأثيرات الظروف الخارجية من حيث ايجاد البدئل.	٤	1.00	موافق
٧	عدم التقيد بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة.	٤	٠.95	موافق
٨	إضاعة الوقت والارتهان للصدفة: الفوضى والارتجالية في التنفيذ.	٤	٠.90	موافق
٩	عدم متابعة عملية التنفيذ وسوء التعامل مع الأنشطة المتأخرة.	٤	٠.85	موافق
١٠	ضعف فاعلية التخطيط: عدم إلزامية التخطيط في الشركة.	٤	٠.87	موافق
١١	عدم إلتزام الإدارة العليا للشركة بدعم وتشجيع التخطيط.	٤	٠.90	موافق
١٢	عدم إتاحة الفرصة للعاملين في الشركة المشاركة في عملية التخطيط.	٤	٠.84	موافق
١٣	عدم وجود إحصائيات عن نتائج التخطيط في المشاريع السابقة.	٤	1.15	موافق

من الجدول (٦) يتضح الآتي:

١. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الاول وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات تقييم مدى العوامل الاساسية التي تؤدي الى قصور في تنفيذ المشاريع.
٢. كما تراوحت قيم الإتحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.٨٤ - 1.15) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثالث:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثالث يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الثالث لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات

مجتمعة والانحراف المعياري التجانس فى إجابات وذلك كما فى الجدول الأتى:

جدول (٧)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثانى

ت	العبرة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
١	المتابعة والتقييم تساعدان على رفع مستوى الجودة وكفاءة الاداء	٨٧	٨	٢	٠
		%٨٩.٦٨	%٨.٢٥	%٢.١	%٠.٠٠
٢	افتقار المتابعة والتدقيق للمشاريع يؤدى ذلك الى خلل فى الالتزام بزمان إنجاز بنود المشروع .	٧٠	٢٦	١	٠
		%٧٢.٢	%٢٦.٨	%١.٠٣	%٠.٠٠
٣	اتخاذ اى قرار للمشروع يجب ان يتم بناءً على مخرجات المتابعة .	٤٧	٤٢	٣	٥
		%٤٨.٥	%٤٣.٣	%٣.١	%٥.٢
٤	المتابعة توفر لادارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذ.	٤٦	٤٥	٣	٣
		%٤٧.٤	%٤٦.٤	%٣.١	%٣.١
٥	متابعة اداء مشاريع التشييد المنفذه بواسطة شركات المقاولات لا تتبع اى نظام لتقييم الاداء او سير المشروع .	٢٦	٤٩	٣	٧
		%٢٦.٨	%٥٠.٥	%٣.١	%٧.٢
٦	اكثر المشكلات والصعوبات التى تواجه العمل فى المشاريع سببها الرئيسى عدم المتابعة .	٥٧	٢٨	٧	٥
		%٥٨.٨	%٢٨.٨	%٧.٢	%٥.٢
٧	عدم المتابعة يؤدى الى الاسراف فى التكلفة وعدم التوظيف الامثل لموارد المشروع .	٧٥	١٨	٤	٠
		%٧٧.٣٢	%١٨.٦	%٤.١٢	%٠.٠٠

يتضح من الجدول (٧) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على

عبارات المتغير المستقل الثالث قياس مدى ادراك شركات المقاولات أهمية المتابعة للمشاريع

التشييد (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.

للتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة

من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل الثالث، ويتم حساب الوسيط

والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما فى الجدول

الآتى:

جدول (٨)

الوسيط والإحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثانى

ت	العبرة	الوسيط	الإحراف المعياري	التفسير
١	المتابعة والتقييم تساعدان على رفع مستوى الجودة وكفاءة الأداء.	٥	٠.27	موافق بشدة
٢	افتقار المتابعة والتدقيق للمشاريع يؤدي ذلك الى خلل فى الالتزام بزمان إنجاز بنود المشروع.	٥	٠.52	موافق بشدة
٣	اتخاذ اى قرار للمشروع يجب ان يتم بناءً على مخرجات المتابعة.	٤	٠.77	موافق
٤	المتابعة توفر لادارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذ.	٤	٠.70	موافق
٥	متابعة اداء مشاريع التشييد المنفذه بواسطة شركات المقاولات لا تتع اى نظام لتقييم الاداء او سير المشروع.	٤	1.18	موافق
٦	اكثر المشكلات والصعوبات التى تواجه العمل فى المشاريع سببها الرئيسى عدم المتابعة.	٥	٠.86	موافق بشدة
٧	عدم المتابعة يؤدي الى الاسراف فى التكلفة وعدم التوظيف الامثل لموارد المشروع.	٥	٠.67	موافق بشدة

من الجدول (٨) يتضح الآتي:

١. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثانى وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على عبارات قياس مدى ادراك شركات المقاولات أهمية المتابعة للمشاريع التشييد.
٢. كما تراوحت قيم الإحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.٢٧ - 1.18) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع يتم حساب التوزيع التكرارى والوسيط لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس فى إجابات وذلك كما فى الجدول الآتى:

جدول (٩)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع

ت	العبرة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
١	عملية التقييم يجب تساهم فى اتخاذ القرار بشأن استكمال العمل او التوسع فى المشروع وتتيح للشركة دراسة العديد من البدائل.	٦٧.١٦%	٢١.٦٥%	٨.٢٥%	١.٠٣%
2	المتابعة والتقييم توضح اداء العاملين من خلال رصد إنجازهم وبالتالي تتيح فرص لتحفيزهم.	٧٧.٣٨%	١٢.٣٧%	٨.٢٥%	٠.٠%

يتضح للباحث من الجدول (٩) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع قياس مدى ادراك شركات المقاولات أهمية التقييم للمشاريع التشييد، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.

جدول (١٠)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع

ت	العبرة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
١	عملية التقييم يجب تساهم فى اتخاذ القرار بشأن استكمال العمل او التوسع فى المشروع وتتيح للشركة دراسة العديد من البدائل .	٥	٠.٦٨	موافق بشدة
2	المتابعة والتقييم توضح اداء العاملين من خلال رصد إنجازهم وبالتالي تتيح فرص لتحفيزهم .	٥	٠.٩٥	موافق بشدة

من الجدول (١٠) يتضح الآتي:

١. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع (5) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على عبارات قياس مدى ادراك شركات المقاولات أهمية التقييم للمشاريع التشييد.
٢. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المتغير التابع بين (0.95 - 0.68) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

النتائج:

النتائج المتعلقة بدراسة الحالة:

من خلال التحليل لدراسة الحالة تم الوصول الى:

ان معظم المشاريع التي لا تضع أهمية المتابعة الفعالة والتقييم للاعمال التي انجزت، نجد لديها مشاكل عديدة أثناء التنفيذ وهي تتمثل تأخير التسليم وزيادة التكلفة والتي يمكن إيجاد الحلول لها أثناء عملية المتابعة، فالمتابعة الفعالة لتنفيذ المشروع كما مخطط له يمنع التأخير في مراحل التنفيذ والتسليم في الوقت المحدد له، حتى نمنع زيادة التكلفة وبالتالي الجودة والانتاجية المطلوبة كما مخطط له.

النتائج المتعلقة بتحليل الاستبيان:

أظهرت الدراسة اتفاقاً بين مدراء مشاريع التشييد في شركات المقاولات على أهمية وضرورة المتابعة والتقييم للمشاريع التشييد فقد أتفق بعض مدراء المشاريع بشدة على أن المتابعة والتقييم تساعدان على رفع مستوى الجودة وكفاءة الاداء وافنقار المتابعة يؤدي ذلك الى خلل في خطة التنفيذ واتخاذ إي قرار للمشروع يجب ان يتم بناء على مخرجات المتابعة وأكثر المشكلات والصعوبات التي تواجه التخطيط سببها الرئيسي هو عدم المتابعة فعدم وجود المتابعة يؤدي الى تدنى في الانتاجية والجودة وبالتالي تأخير في استلام المشاريع وهذا يدل على فشل التخطيط للمشروع.

الخلاصة:

أولاً: النتائج:

النتائج المتحصل عليها من الاستبيان تتوافق مع ما توصلت اليه دراسة الحالة وهي ان المتابعة والتقييم لتنفيذ مشاريع التشييد يجب تركز على كافة المؤشرات معاً وهي: الوقت والتكلفة والجودة حتى يتم التنفيذ ونجاح المشروع كما هو مخطط له.

ثانياً: التوصيات:

- ١- يجب على جميع شركات المقاولات وضع أهمية المتابعة لتنفيذ المشاريع في الاعتبار حتى تتم السيطرة على المشروع عندما يحدث بعض الانحرافات.
- ٢- يجب رفع التقارير الدورية عن الاداء العام للمشروع، والتقارير المتعلقة بمواعيد الجدولة والتكلفة والاداء.
- ٣- عند اختيار المقاول والاستشاري يجب ان يكون ذات كافة وخبرة عالية و تفتيش سجلاتهم والمشاريع التي قاموا بتنفيذها.

- ٤- يجب الوضع في الاعتبار اخذ فترة زمنية كافية أثناء التخطيط وذلك في حالة التمويل من جهات حكومية حتى لا يتعرض المشروع لتوقف عن العمل.
- ٥- يجب الاستماع الى اراء الاخرين ومبرراتهم لبعض الابخاء قبل اتخاذ القرار.
- ٦- زيادة المعرفة والإلمام العلمي وتقنيات التخطيط والمتابعة من خلال الدورات التدريبية في مجال التخطيط و إدارة مشاريع التشييد بالتعاون مع الجامعات والمعاهد المتخصصة في هذا المجال.
- ٧- أن تحرص شركات المقاولات على الاجتماعات الدورية بين المخططين والمنفذين والتي يتم من خلالها شرح الخطط وأهدافها للعاملين في الشركة وشرح أي تعديل يطرأ عليها.

المراجع:

١. ايمن عبد العزيز عبدالسلام، ادارة مشروعات التشييد، القاهرة دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الثانية ١٤٣٦هـ-٢٠١٥م، رقم الايداع ٤٣٩٤/٢٠١٣.
٢. سامى محمد فريج، التخطيط للعقد: ادارة المخاطر، الطبعة الثانية، دار النشر للجامعات، مصر، تاريخ الاصدار ١٤٢٨هـ-٢٠٠٧م، رقم الايداع ٢٠٢٠٠/٢٠٠٥.
٣. سعد طه علام، ادارة المشروعات، دار النشر والتوزيع، الطبعة الثانية، دمشق، ٢٠٠٦م.
٤. سعود حسن م.م عبد القادر محمد عمر تميم، مدخل لصناعة التشييد، الطبعة الاولى ٢٠٠٤م، رقم الايداع ٨٢/٢٠٠٤.
٥. عبد العزيز مصطفى عبدالكريم، تقييم المشروعات، دار النهضة للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠٠٤م.
٦. علاء الدين على الديري، إدارة وتخطيط المشاريع الانشائية، دراسة استكمال لمتطلبات الدكتوراه في ادارة المشاريع، الاكاديمية العربية للتعليم العالي ٢٠١١م.
٧. محمد بن ابراهيم الجاد الله، ادارة التشييد، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٣م.
٨. محمد توفيق ماضى، ادارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية، الطبعة الثانية ٢٠٠٠م.
٩. محمد سيد احمد ابراهيم محمد، تأثير سوء التخطيط في تنفيذ المشاريع الانشائية، ماجستير، جامعة ام درمان الاسلامية، ٢٠١٩م.
١٠. محمد لونيبي، تقنيات التخطيط والمتابعة ودورها في إدارة المشروع، ماجستير، جامعة تبسة، الجزائر، ٢٠١٣م.

تحليل أثر الإيرادات الضريبية على تمويل الموازنة العامة في السودان (دراسة تطبيقية - السودان الفترة من ٢٠٠٨-٢٠١٨م)

دكتور/ عبد الرحيم ابو القاسم محمد علي

المستخلص:

تناولت الدراسة تحليل أثر الإيرادات الضريبية على تمويل الموازنة العامة في السودان، بالتطبيق على ديوان الضرائب في الفترة من (٢٠٠٨م - ٢٠١٨م). تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في معرفة العوامل المؤثرة على الإيرادات وذلك عن طريق معرفة انواع الضرائب المطبقة في السودان، وتغير ظروف المناخ الاقتصادي والسياسي في السودان، ومعرفة أثر الإيرادات الضريبية على الموازنة العامة، يأتي السؤال الرئيسي للدراسة وهو اثر الإيرادات الضريبية على الموازنة العامة؟ ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية وهي: ما العلاقة بين الإيرادات والموازنة العامة؟ ما دور الإيرادات الضريبية في الأنفاق العام ودعم الموازنة العامة؟ هل تساعد الضرائب في توزيع الدخل بين أفراد المجتمع؟ هل تؤثر الإعفاءات الضريبية في تمويل الموازنة العامة؟. تكمن أهمية الدراسة في حصيله إيرادات الضرائب من المصادر الأكثر أهمية التي تعتمد عليها الكثير من الدول في تمويل إنفاقها العام. وهدفت الدراسة الى توضيح دور الضرائب في تغطية النفقات العامة للدولة وتحقيق العدالة الاجتماعية، والتعرف بالضرائب المباشرة ودورها وأهميتها في الاقتصاد السوداني. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج ابرزها الإيرادات الضريبية لها تحصيل ايجابي على زيادة حصيله تمويل الموازنة العامة، والإيرادات الضريبية لها تحصيل ايجابي على عجز الموازنة العامة كما أوصت الدراسة بتوصيات عديدة منها حث الدولة على الاهتمام الكبير بالإيرادات الضريبية، وضرورة قيام الدولة بتوسيع المظلة الضريبية لتحمل عبئها الجميع ولا يكون او ينحصر على فئة معينة من المجتمع، وتوجيه انفاق الإيرادات الضريبية على المجالات الضرورية الأساسية التي تحقق مصالح المجتمع.

Abstract:

The study dealt with analyzing the impact of tax revenues on financing the general budget in Sudan, applying to the Tax Office in the period from (2008 AD - 2018 AD). Sudan, and knowing the effect of tax revenues on the general budget? The main question for research comes: What is the effect of tax revenues on the general

budget? A number of sub-questions are divided from this question, namely: What is the relationship between revenues and the general budget? What is the role of tax revenues in public spending and support for the general budget? Do taxes help in distributing income among members of society? Do tax exemptions affect the financing of the general budget? The importance of the study lies in the proceeds of tax revenues from the most important sources on which many countries depend to finance their public spending.

The study aimed to clarify the role of taxes in covering the public expenditures of the state and achieving social justice, and to identify direct taxes and their role and importance in the Sudanese economy.

The study followed the descriptive, analytical and historical approach. The study came out with a number of results, the most prominent of which is tax revenues that have a positive collection of increasing the outcome of financing the general budget, and tax revenues have a positive collection on the deficit of the general budget.

The state shall expand the tax umbrella to bear its burden for everyone and not be or be restricted to a specific group of society, and direct tax revenue spending on the basic necessary areas that achieve the interests of society.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

أولاً: أساسيات الدراسة:

المقدمة:

تلعب الإيرادات الضريبية دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية وذلك لدورها في تمويل الموازنة العامة إلي جانب وظائفها الأخرى كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية، فإن الموازنة العامة من الناحية الاقتصادية ليست مجرد إيرادات عامة ونفقات عامة، إنما هي أهم أدوات تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي عن طريق آلية سياسة تعويض فشل السوق في توفير أو إنتاج السلع والخدمات الاجتماعية الهامة، التي يفشل إنتاجها، ابتداءً من الأمن والدفاع والخدمات الاجتماعية كالصحة، التعليم، وخدمات الكهرباء والمياه، البيئة وصولاً إلي بناء القدرات والمهارات اضافة لتحقيق عوامل الاستقرار الاقتصادي ومناخ الاستثمار بتحفيز القطاع الخاص ودعم تنافسيته، لكن السبب في ذلك يعود إلي قاعدة الإنتاج من ناحية تراجع القوة الشرائية للدخول الجماعية والفردية بسبب ارتفاع معدلات التضخم وتراجع سعر صرف الجنية السوداني، من ناحية أخرى الأمر الذي يضعف القدرة الاستهلاكية ويضر بمصادر إيرادات من الضرائب المباشرة، هنا تظهر مشكلة اضافة وهي لجوء الحكومة لرفع فئات الضرائب غير المباشرة كما حدث بالنسبة للضريبة علي القيمة التي توفر أكثر من ٧٠% من جملة الإيرادات الضريبية اضافة لرسوم الإنتاج وعدد كبير من الرسوم علي مختلف

مستويات الحكم مضافة للرسوم والتعريفات الجمركية، رسوم الخدمات، وبذلك نجد ان العبء الضريبي يرتفع فوق احتمال الطاقة الضريبية الامر الذي يولد ما يسمى في الاقتصاد الإضافي (Excess Tax Burden) أو (العبء الزائد) والذي يولد بدورة مديد من الضغوط التضخمية التي تضر بالمستهلك وبتنافسية الانتاج معاً.

مشكلة الدراسة:

بعد خروج البترول من إيرادات الدولة ظهرت فجوه للموارد المالية اللازمة لتغطية نفقاتها، ولذلك تأتي الضرائب لسد الفجوة لتصحيح المسار الاقتصادي، وتعتبر الإيرادات الضريبية من أهم إيرادات الدولة لذا فإن المشكلة البحثية تمكن من معرفة العوامل المؤثرة علي الإيرادات العامة للدولة وذلك عن طريق معرفة أنواع الضرائب المطبقة في السودان، وتغير ظروف المناخ الاقتصادي والسياسي في السودان، يأتي السؤال الرئيسي للدراسة وهو: هو أثر الإيرادات الضريبية علي الموازنة العامة؟ ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة مجملة في الآتي:

١. ما العلاقة بين الإيرادات والموازنة العامة؟

٢. ما دور الإيرادات الضريبية في الإنفاق العام ودعم الموازنة العامة؟

٣. هل تساعد الضرائب في توزيع الدخل بين أفراد المجتمع؟

٤. هل تؤثر الاعفاءات الضريبية في تمويل الموازنة العامة؟

أهمية الدراسة:

- حصيلة الإيرادات الضريبية من المصادر الأكثر أهمية والتي تعتمد عليها الكثير من الدول في تمويل إنفاقها العام.

- الإيرادات الضريبية التي تعمل علي تعبئة المدخرات العملية وتوجهها نحو الانتاج من أجل زيادة الناتج المحلي عند رفعها والمحافظة علي الإنتاج المحلي لكسب العائد الكبير.

- المساهمة في تحليل ودراسة واقع الضرائب ومعرفة الإشكاليات والعقبات التي تواجهها والوصول إلي نتائج افضل بتعظيم الإيرادات الضريبية.

- معرفة دواعي الاعفاءات الضريبية ومدى تحقق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية.

اهداف الدراسة:

١. التعرف علي العلاقة بين الإيرادات الضريبية وتمويل الموازنة العامة.

٢. التعرف علي الضرائب المباشرة واهميتها ودورها في الاقتصاد السوداني.

٣. توضيح دور الضرائب في تغطية النفقات العامة للدولة وتحقيق العدالة الاجتماعية.

فروض الدراسة:

١. لها دور فعال في تمويل عجز الموازنة العامة.
٢. الإيرادات الضريبية لها دور فعال في تمويل الموازنة العامة والانفاق العام للدولة.
٣. نشأة الضرائب لمساهمة كبيرة في توزيع وإعادة الدخل بين أفراد المجتمع.
٤. الإعفاءات الضريبية لها دور في عجز الموازنة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي.

حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية: السودان
٢. الحدود الزمانية: في الفترة من ٢٠٠٨م-٢٠١٨م.

هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من محورين، يتناول المحور الاول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة، المحور الثاني: يتكون من أنواع الضرائب ومفهوم الموازنة العامة وتحليل البيانات واختبار الفروض، خاتمة وتشمل النتائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسة السابقة:

الدراسة الاولى:

تناولت الدراسة اثر التهريب الضريبي علي الأمن الاقتصادي السوداني، باتخاذ تهريب الذهب في الفترة الممتدة من (٢٠٠٥م - ٢٠١٥م) وتمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية التي تحاول الدراسة حلها هي أبرز وتحليل وتحديد العناصر ذات الصلة بظاهرة التهريب الضريبي في السودان باعتبارها اكبر مهدد للأمن الاقتصادي السوداني؟ وقد تم طرح الاسئلة التالية: هل هناك تهريب ضريبي في قطاع انتاج الذهب؟ وما اثره علي قطاع انتاج الذهب في الاقتصاد السوداني؟ وقد هدفت الدراسة إلي تحقيق عدة أهداف وأهمها: معرفة مستويات التهريب الضريبي في قطاع انتاج الذهب، قد تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

- البيئة التعدينية في السودان التي تساعد علي التهريب الضريبي في قطاع انتاج الذهب.
- يؤثر التهريب الضريبي في انتاج الذهب علي الأمن الاقتصادي السوداني.
- المعوقات الاقتصادية والسياسية تحول دون الفرض الضريبي لمنتجي الذهب، ويمكن للدولة إيجاد حلول تؤدي إلي الحد من التهريب الضريبي في قطاع انتاج الذهب وتوصلت

الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها البيئة التعدينية في السودان تساعد علي التهرب الضريبي في قطاع الذهب.

يؤثر التهرب الضريبي في قطاع إنتاج الذهب علي الامن الاقتصادي السوداني، ليس هناك عقوبات رادعة لمهربي الذهب في السودان كما أن التهرب الضريبي لقطاع الذهب في السودان يواجه بالكثير من المعوقات السياسية والاقتصادية والادارية التي تحد من التحصيل الضريبي في قطاع الذهب، علي إدارة الضرائب في الولايات التعدينية التعاون مع الجهات المختصة لرفع مستوي الوعي الضريبي للمعدنيين التقليديين، وينبغي علي بنك السودان الاستمرار في تطبيق سياساته تجاه شراء منتج الذهب مع تطوير تلك العمليات بحيث تستقطب الشراء المباشر من المنتج التقليدي وذلك تحقيقاً للإيرادات الضريبية وتطوير عمليات انتاج الذهب وتفعيل التجارة داخل القنوات الرسمية.

الدراسة الثانية:

تناولت الدراسة موضوع محددات الإيرادات الكلية للضرائب في السودان وتمثلت مشكلة الدراسة في ان الضرائب من أهم مصادر الإيرادات للدول في العصر الحديث فضلاً عن كونها آداة من الأدوات التي تقوم عليها الكثير من الدول في تحقيق برامجها التنموية (1). المشكلة البحثية تكمن في معرفة العوامل المؤثرة علي الإيرادات وذلك من خلال معرفة أنواع الضرائب المطبقة في السودان، ومتغيرات المناخ السياسي التي تؤثر سلباً أو ايجاباً علي المحددات الكلية، وتكم أهمية هذه الدراسة في حصيللة الضرائب من المصادر الاكثر أهمية والتي تعتمد عليها الكثير من الدول في تمويل انفاقها العام بالإضافة إلي انها مصدر من مصادر الإيرادات وايضاً تعمل علي تعبئة المدخرات المحلية وتوجيهها نحو الانتاج من أجل زيادة الانتاج المحلي، وهدفت الدراسة أيضاً محاولة الوصول إلي نموذج قياسي مقترح للإيرادات الضريبية(2).

ان كيفية الحصول علي تقرير المعالم النموذج وتحديد العلاقة بين المتغيرات والوصول إلي المحددات الرئيسية المؤثرة علي الإيرادات وتحديد أهميتها ومدى ثباته افترضت الدراسة فيه نموذج الانحدار المتعدد الذب يتم تقريره ذو معنوية إحصائية ويصلح

(1) عثمان عبد الوهاب احمد حسين، محددات الإيرادات الكلية للضرائب في السودان في استخدام وتحليل الانحدار المتعدد، رسالة

ماجستير غير منشور في الاحصاء جامعة ام درمان الاسلامية كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية، السودان، (٢٠١٧م).

(٢) مفتاح جميل، الضريبة علي القيمة المضافة واثرها علي الإيرادات العامة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة افريقيا العالمية

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية(٢٠١٤م).

للتقدير والتنبؤ بالقيم المستقبلية للإيرادات الضريبية بناءً على قدرته التفسيرية العالية، وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الواردات وإيرادات الضرائب والمتغيرات المستقبلية قيد الدراسة تؤثر على الإيرادات الكلية للضرائب، يخضع البحث إلى أسلوب المنهج الإحصائي الوصفي باستخدام المقاييس الوصفية والمنهج التحليلي اعتماداً على أسلوب تحليل الانحدار المتعمد للمعرفة والعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ونتج ان الواردات تؤثر على الإيرادات الضريبية بعلاقة طردية وتبين ان الصادرات وسعر الصرف لا يؤثران على إيرادات الضرائب، واوصت بأن تعمل الدولة على توجيه السياسات المالية لتعزيز الحصيلة الضريبية وذلك بتوسيع المظلة الضريبية ورفع مستوى رصيد الفرد من الدخل لتزداد قدرته على ترشيد استهلاكه وتعزيز الادخار وبالتالي تزداد طاقته الضريبية وذلك عن طريق ترشيد الانفاق العام.

الدراسة الثالثة:

تناولت الدراسة أثر الضريبة على القيمة المضافة وأثرها على الإيرادات العامة في السودان مع تقديم صور لاستخدام القيمة المضافة لزيادة الإيرادات العامة وتمثلت مشكلة الدراسة ان الضريبة على القيمة المضافة مصدر من مصادر الإيرادات في الموازنة العامة للاقتصاد في السودان ولكنها اتصفت بالعجز الدائم، فإلى أي مدى أثرت ضريبة القيمة المضافة على الإيرادات العامة؟ وماهي اسباب تأثير الضريبة على القيمة المضافة على توازن الموازنة العامة؟

تنبأت الدراسة بعدد من الفروض أبرزها تطبيق الضريبة على القيمة المضافة أدي لترشيد هيكل الضرائب، كذلك فإن الضريبة على القيمة المضافة حلت محل العديد من الضرائب غير المباشرة إلا انها تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الضريبي، كذلك فإن تطبيق الضريبة على القيمة المضافة يؤدي إلى زيادة حصيلة الإيرادات العامة، كما أن كثرة الاعفاءات من الضريبة على القيمة المضافة تؤثر سلباً على أدائها وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج التاريخي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها الضريبة على القيمة المضافة عيناً حيث أنها تتناول السلع والخدمات بغض النظر عن ظروف من يتحمل الضريبة على القيمة المضافة، تعمل على توزيع العبء الضريبي على المراحل الاقتصادية المختلفة للعملية الانتاجية توزيعاً عادلاً، وان تطبيق الضريبة على القيمة المضافة في السودان جاء موكباً للنظم الضريبية العالمية المعمول بها في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية وكذلك فإن الضريبة على القيمة المضافة تحقق إيراداً كبيراً للخزينة العامة كما أن

اتباع سياسة الاعفاء في ظل نظام الضريبة علي القيمة المضافة له سلبيات متعددة من أهمها لجوء الدولة لتعويض النقص في الحصيلة الضريبية من الذين يتمتعون بهذه الإعفاءات. تقدمت الدراسة بعدد من التوصيات المرتبطة بالنتائج وأهمها تكثيف الدورات بالخارج لمفتشي الضريبة علي القيمة المضافة حتي تتم الايرادات القصوى من تجارة الدول الأخرى، كذلك نشر الوعي الضريبي علي القيمة المضافة بصورة أكبر من ما هو عليه، إضافة لذلك تقليل فترة الإعفاءات التي تمنحها وزارة المالية لبعض المؤسسات والمنظمات من خمسة أعوام إلي عام واحد، علي إدارة الضريبة علي القيمة المضافة بذل المزيد من الجهد في سبيل توضيح الحقوق والتزامات المكلفين، والمزيد من الاهتمام لتسهيل إجراءات رد الضريبة، وكذلك يجب تعميم فرض الضريبة كل السلع والخدمات التي يبرر القانون إخضاعها حتي يذيد من إيرادات حصيلة الدولة.

الدراسة الرابعة:

تناولت الدراسة موضوع دور الضرائب في المساهمة في الايرادات العامة للدولة وتمثلت مشكلة الدراسة في أن الاعفاءات الضريبية تتم وفق مقتضيات اقتصادية لتحقيق أهداف اجتماعية ومالية ووصفت هذه الدراسة من ناحية، أما من ناحية أخرى فتؤدي لتحقيق الإيرادات الضريبية وما مدي تأثير الاعفاءات علي الإيرادات الضريبية؟ تمثلت أهمية الدراسة في أن تأتي من حادثة هذا الموضوع والحديث عنه لوجود ضبابية حول ضريبة القيمة المضافة وتأثيرها علي قطاع واسع من المجتمع، وأهمية هذه الضريبة في السودان الراهن خاصة مع متطلبات مواجهة دواعي العمولة^(١).

تمثلت أهمية الدراسة في أن تأتي من حادثة هذا الموضوع والحديث عنه ووجود ضبابية حول ضريبة القيمة المضافة، وتأثيرها علي قطاع واسع من المجتمع، وأهمية هذه الضريبة في السودان الراهن خاصة مع متطلبات مواجهه دواعي العمولة، وانضمام السودان لدول منظمة الكوميسيا (سعي السودان للانضمام لمنظمة التجارة الدولية التي تهدف إلي ازالة الحوافز الجمركية وإلغاء الرسوم الجمركية مما يحتم علي الدولة إيجاد بديل للإيرادات لا يتعارض مع الاتفاقيات التي وضعها).

(١) امل العطا عبد الكريم محمد علي، دور الضرائب في المساهمة في الايرادات العامة للدولة، رسالة ماجستير، غير منشور في المحاسبة جامعة جوبا السودان (٢٠١١م).

هدفت الدراسة إلى معرفة دواعي الاعفاءات الضريبية ومدى تحقيقها للأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي أدت إلى تشريعها.

توضيح الإيرادات الضريبية على القيمة المضافة للسلع الخاصة والسلع المعنية في حالة إخضاعها، والتعرف على الآثار التي تحدثها الاعفاءات على الإيرادات الضريبية، وكذلك معرفة إيجابيات وسلبيات الاعفاءات.

افترضت الدراسة ان الاعفاءات الضريبية التي تتم للسلع والخدمات الضريبية والقيمة المضافة تتسبب في ضياع إيرادات إضافية ويمكن أن تحصل اذا ما أخضعت تلك السلع والخدمات الضريبية وان الإعفاءات التي تتم بصورة مستمرة للسلع والخدمات غير الضرورية والتي تتم دون دراسة اقتصادية التي تشمل مدخلات القطاع الصناعي والخدمي، تتسبب في تشوية نظام الضريبة على القيمة المضافة.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي و الوصف التحليلي، نتج عنها عدم إجراءات الدراسات على السلع والخدمات غير الضرورية والتي يتم إعفاؤها تتسبب في تخفيض الإيرادات للدولة، ان إهمال إخضاع بعض السلع للضريبة يؤدي إلى الغاء جزء أساسي من الضريبة مما يؤدي إلى تقليل الإيرادات وزيادة حصيلتها الإيرادات للدولة، لا بد من إخضاع جميع السلع والخدمات المستوفية الشروط وفرض الضريبة حتي لا تكون هناك إخفاقات في توصيل الضريبة.

الدراسة الخامسة:

تناولت هذه الدراسة تقييم أثر الإيرادات الضريبية على الاقتصاد السوداني وتتمثل المشكلة في معرفة دور الإيرادات الضريبية في الانفاق التنموي ودعم التنمية الاقتصادية وكيف تقوم الضرائب بتوزيع الدخل بين أفراد المجتمع وما مساهمة الضرائب المباشرة في الإيرادات العامة الذاتية، وتتشكل أهمية الدراسة من الدور الذي تقوم به الضرائب الخاصة المباشرة كواحدة من الوسائل المالية التي تساهم في تعظيم الإيرادات العامة، في دراسة وتقييم الآثار المترتبة على فرض الضرائب المباشرة على الاقتصاد القومي للمجتمع السوداني خلال فترة الدراسة، كما تبرز الأطروحة الآثار المترتبة على فرض الضرائب على الاقتصاد الكلي والجزئي، وإظهار الآثار التي تتفرد بها الضرائب المباشرة دون الإيرادات الأخرى⁽¹⁾.

(1) مها يحي طه أحمد الجمل، تقييم اثر الإيرادات الضريبية على الاقتصاد السوداني، رسالة دكتوراه غير منشور في الاقتصاد، جامعة امدرمان الاسلامية السودان (٢٠٠٩م).

تبرز أهمية دراسة الضرائب حين النظر إلى مساهمتها الناتج المحلي الاجمالي وما مدي نجاح السياسات الضريبية في تحويل الموارد المالية المستقطعة بواسطة الضرائب إلى القطاع العام للقيام بمهامها.

من أهداف الدراسة التعرف علي الضرائب المباشرة دورها وأهميتها في الاقتصاد السوداني خلال فترة الدراسة، وعكس الاثار المترتبة علي فرض الضرائب علي جميع أنواع الدخول، وتهدف الدراسة أيضاً إلى عكس الوظائف الأخرى التي تقوم بها الضريبة وتعظيم الإيرادات العامة من وظائف اقتصادية واجتماعية، وافترضت الدراسة أن الإيرادات الضريبية تزيد فروض الدولة في تنفيذ الخطط التنموية عند توفيرها، التنسيق بين السياسات العامة التنموية الاقتصادية والمالية والضريبية تساعد في انسياب وتدفق الإيرادات الضريبية، ووجود نظام ضريبي فعال لمواكبة المتغيرات في البلاد، يمنع حدوث الازدواج الضريبي، اعتمدت الدراسة علي المنهج التاريخ والمنهج الوصفي واستنتجت الدراسة ان تؤدي الضرائب عدة وظائف أهمها تمويل الخزينة العامة وان من أهم اسباب انخفاض الإيرادات الضريبية وتدنّي الوعي الضريبي، واوصت الدراسة بتوفير بيئة عمل سليمة تساعد علي حل المشكلات الداخلية وزيادة الإيرادات الضريبية والاهتمام بتوصيات لجان الاصلاح الضريبي.

الدراسة السادسة:

تناولت الدراسة موضوع دور الضرائب و المساهمة في الإيرادات العامة للدولة^(١). تمثلت مشكلة الدراسة في قلة الوعي الضريبي لدي الممولين مما يؤدي إلي النزاعات بين الديوان والممولين، والاختلاف في تفسير الجوانب القانونية وعدم تعاون الوحدات الحكومية. هدفت الدراسة إلي توضيح دور الضرائب في تغطية النفقات العامة للدولة وتحقيق العدالة الاجتماعية بإخضاع كل دخل للضريبة ويتحمل كل قادر نصيبه العادل من الاعباء العامة، وافترضت الدراسة علي التطبيق الامثل للقانون من قبل العاملين بالجهات المكلفة بقطاع الضرائب يؤدي إلي زيادة الإيرادات ورفع الوعي الضريبي لدي الممولين ويؤدي إلي تضييق فرص التهرب الضريبي في لقطاعين العام والخاص، واتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة عدم توفر الوعي الضريبي للممولين يؤدي إلي التهرب الضريبي والنزاع بين الديوان والممولين والجهات الحكومية غير المتعاونة مع الضرائب في ما مدي المعلومات والبيانات وتوريد الاستقطاعات، كما اوصت الحملات الميدانية التي يقوم

(١) سلمي عبد القادر محمد دور الضرائب في المساهمة في الإيرادات العامة للدولة والتركيز علي ضريبة الدخل الشخصي، رسالة

ماجستير غير منشور في المحاسبة، جامعة وادي النيل - السودان (٢٠٠٨م).

بها المفتشين المعنيين بقوانين الضرائب ولديهم خبرة واسعة في مجال الحصر والمسح الميداني بجمع المعلومات التي هي أساس العمل الضريبي، ضرورة القيام بحملات توعوية ضريبية للممولين والمواطنين سوي كان عن طريق وسائل الاعلام المرئية والمسموعة والمقروءة أو طباعة بيان يوزع علي الممولين كل سنة.

المحور الثاني: أنواع الضرائب ومفهوم الموازنة العامة وتحليل البيانات واختبار الفروض
أولاً: أنواع الضرائب:

يتنوع الوعاء والقاعدة الضريبية التي تفرض عليها الضريبة، فقد تفرض الضريبة علي الثروة وقد تفرض علي الدخل، وعلي الاستهلاك وكل له أسس القانونية والاثار المترتبة، لذلك نتيجة إلي شرح كل قاعدة ضريبية وتحت مسميات متعددة علي النحو التالي:

١- الضرائب علي الثروة.

يقصد بالضريبة علي الثروة اتخاذ الثروة وعاء لضريبة بمعنى اتخاذ ما يقتنيه الشخص من قيم ثابتة وعاءً لضريبة، وقد يحدث في قيمتها ولكن لا بد من فصلها لتحديد هذه القيم، ويختلف مفهومها عن مفهوم الدخل لذا تقوم بتحديد مفهوم الثروة علي أنها صافي ما يمتلكه في فترة زمنية معينة، ونمثلها هنا بأصول وخصوم الدولة، أي انها صافي الزمة المالية للشخص أو هي صافي الأصول بعد استبعاد الخصوم أي لا بد من استبعاد أي مبالغ قد تؤثر علي ثبات هذه القيم وإلا اذا اضيفت هذه المبالغ أو القيم واعتبرت جزء لا يتجزأ من هذه الثروة.

تتخذ الضريبة علي الثروة من خلال النقاط التالية:

أ. الضريبة علي الثروة التقليدية:

بدأ فرض الضريبة علي الثروة العقارية بحجة أنها ثروة واضحة لا يمكن اخفائها وقد اتخذت الثروة التقليدية عدة صور مختلفة فقد اتخذت شكل المخزون من الثروات التقليدية صور مختلفة كالحلي والتحف الثمينة والمقتنيات النادرة حتى وان كانت لا تدر دخلاً، وايضاً الاراضي والعقارات المنسية غير المستغلة التي تزيد قيمتها دون فصل هذه الزيادة واجبار اصحابها لاستقلالها في صالح الفرد والمجتمع.

ب. الضريبة الاستثنائية علي الثروة:

هي قد تجد الدولة نفسها أمام ظروف استثنائية كالكوارث أو الحروب أو لدفع تعويضات للمتضررين منها، أو ازالة اثارها فتلجأ الدولة إلي فرض ضريبة مرتفعة علي ثروات الافراد كمساهمة اجبارية للمجتمع في مثل هذه الظروف.

والحقيقة ان هذه الضريبة تمثل أحد عناصر العدالة خصوصاً في بعض المجتمعات التي تظهر فيها الفوارق الاجتماعية.

ج. الضريبة علي المكاسب الرأسمالية:

يقصد بها فرض الضريبة علي الزيادة في قيمة الثروة وليس الثروة ذاتها، وذلك يكون بين فترتين مختلفتين، ينتج عنها زيادة واضحة وغير طبيعية دون ان يبزل صاحب هذه الثروة مجهوداً في زيادة قيمة ثروته.

د. الضريبة علي انتقال ملكية الثروة.

قد تنتقل الثروة بالإرادة الشخصية أو تنتقل بالميراث، وفي كلتا الحالتين تفرض الدولة ضريبة، ففي الحالة الاولي يتم انتقال ملكية بعض الأصول بطريقة العقود المبرمة وتسجلها الدولة وتفرض عليها ضريبة حسب قيمة الثروة.

اما الميراث يسمي ضريبة التركات وتفرض بطريقتين اما بتجميع التركة وخضم الديون منها وكافة الالتزامات أو تفرض الضريبة علي نصيب كل وارث علي حدا.

٢- ثانياً: الضريبة علي الدخل:

مفهوم الدخل اختلف علماء المالية في تحديد مفهوم الدخل فمنهم من توسع في التعريف ومنهم من عرف الدخل بمفهومه الضيق، فذهب إلي ان الدخل هو تيار من المنافع المستهلكة خلال فترة زمنية معينة وايضاً يمكن تعريفه وفق نظرية المنبع وهي ما يحصل عليه الممول من أموال وخدمات يمكن تقويمها بالنقود ناتجة عن أصل قابل للبقاء بصفة دورية ومنتظمة وصافية خلال فترة زمنية معينة.

تنقسم إلي نوعين أساسيين هما الضرائب العامة علي مجمع الدخل، والضرائب النوعية علي فروع الدخل.

أ. الضرائب العامة علي مجمل الدخل: ويقصد بها وضع كافة فروع الدخل، أي كان مصدرها وفي وعاء، ثم فرض ضريبة أو معدل ضريبي علي مجموع هذه الفروع ولا شك أن هذه الضريبة تعتبر انعكاساً حقيقياً لوضع الممول المالي أي انه فرصة حقيقية لمعرفة الظروف الشخصية والعائلية للمول تمهيداً لمنحه الإعفاء الشخصي أو العائلي المستحق.

ب. الضريبة النوعية علي فروع الدخل: وفي هذه الضريبة يتم فرض معدل ضريبي على كل فروع الدخل المختلفة، كما ان الممول يقدم اقراراً واحداً لكل فرع من فروع الدخل المختلفة إلي الإدارة الضريبية لكل فرع.

٣- الضرائب علي الانفاق:

يقصد بها الضريبة التي تفرض علي استخدامات الدخل في أوجه الانفاق المختلفة، وقصد بالضريبة علي الانفاق الضريبة علي الانفاق الاستهلاكي، الانفاق الاستثماري والضريبة علي المبيعات والمشتريات إلا ان مسمي الضريبة علي الانفاق هو المسمى الامثل. الضريبة علي الانفاق لها مزايا متعددة وهي تحقق حصيلة ضريبية كبيرة اذا أحسن اختيار المادة الضريبية التي تفرض عليها ومن مزاياها ان الممول لا يشعر بها إلا انها تندمج في ثمن السلعة وبالتالي لا يشعر بمعدلاتها كما انها تتميز بالمرونة مع المتغيرات الاقتصادية. الضريبة علي الانتاج المحلي: وهذه الضريبة تفرض علي سلعة واحدة، أو تفرض علي مجموعات مختارة أو تفرض علي كافة السلع والخدمات، وأيا كانت طريقة فرض الضريبة فإنها يمكن ان تؤخذ وفق إحدى الوسائل الآتية:

أ. الضريبة علي مرحلة واحدة: تأخذ السلعة أكثر من مرحلة بداية من دخول المادة الخام والمصنعة وحتى استهلاكها، فقد تفرض كل السلعة عندما تصبح تامة الصنع أو تفرض الضريبة عند انتقالها إلي تاجر الجملة أو تفرض انتقالها إلي تاجر التجزئة وقد تفرض عند استهلاكها من الممول عندها تأتي مشكلة اختيار المرحلة التي يتم فرض الضريبة عليها الامر الذي يساعد علي حدوث التهرب الضريبي وتزداد تكاليف الجباية وتقل الحصيلة الضريبية.

ب. الضريبة التراكمية علي مراحل الانتاج: تسري الضريبة هنا علي كل مرحلة من مراحل الانتاج وتفرض ضريبة علي المادة الخام عند دخولها المصنع علي نصف تصنيعها عندما تصبح تامة الصنع عند انتقالها لتاجر الجملة، وقد تفرض هذه الضريبة بمعدلات مختلفة أو معدلات متساوية.

ج. الضريبة علي القيمة المضافة: تتشابه الضريبة علي القيمة المضافة إلي حد كبير مع الضريبة التراكمية علي مراحل الانتاج إلا ان الفرق في الضريبة التراكمية تفرض علي مراحل تمر بها السلع من الضريبة علي القيمة المضافة فتفرض علي القيمة التي اضيفت إلي السلعة علي اثر المرحلة التي تمر بها السلعة.

٤- الضريبة المباشرة والضريبة غير المباشرة:

تعتبر الضريبة مباشرة اذا كانت الضريبة يتم تحصيلها وفقاً لكشف اسمي يوجد به اسم الممول ومبلغ الضريبة المطلوبة منه، اما اذا تم تحصيل الضريبة بطريقة أخرى فتعد من قبيل

الضريبة غير المباشرة ولا شك أن هذه الطريقة تفرق بين الضريبة المباشرة وغير المباشرة وفقاً لطريقة التحصيل وتتبع فيها إجراءات معينة.

وهذه الطريقة معينة وغير علمية، حيث انها تغير من طبيعة الضريبة كلما تغيرت طريقة التحصيل ولعل ان المعيار الامثل الذي يمكننا من تحديد الضريبة ما إذا كانت مباشرة أو غير مباشرة وهي الطريقة التي تمكننا من الوصول إلي المادة أو القاعدة الضريبية لتيممها وتحديد دين الضريبة عليها فإذا ما استطعنا الوصول إليها فنتم بصورة مباشرة اما عن طريق الرواتب والارباح أو الدخول عن المهن التجارية أو ايرادات الرؤوس المنقولة.

١. **الضرائب المباشرة:** هي الضرائب علي الدخل والثروة والتي تعتبر كضرائب ذات، تمس الملكية وهي كل اقتطاع قائم مباشرة علي الأشخاص أو علي الممتلكات أي تحملها المكلف مباشرة من المتكلف بالضريبة إلي الخزينة العمومية فمثلاً الضريبة علي الاجمالي والضريبة علي ارباح الشركات.

٢. **الضرائب الغير المباشرة:** هي عكس الضرائب المباشرة فهي تفرض علي التداول والانفاق وتقع في معظم الأحيان علي عناصر الاستهلاك أو الخدمات المقدمة، وبالتالي يتم تسديدها بطريقة مباشرة من طرف الشخص الذي يود استهلاك هذه الاشياء، استعمال الخدمات الخاضعة للضريبة مثل الضرائب علي الواردات والبيع وحقوق التسجيل، كما أن المكلف يستطيع نقل عبئها إلي شخص آخر مثل الرسوم الجمركية والضرائب علي الاستهلاك.

جدول (١)

مزايا وعيوب الضرائب المباشرة

المزايا	العيوب
١ تعتبر حصيلتها ثابتة نسبياً لأنها تفرض علي عناصر ثابتة نسبياً، أي الثبات النسبي للوعاء الذي تفرض عليه	١ يؤدي وضوحها إلي اشعار الفرد بعبئها وتجعله يقف وجهاً لوجه أمام الخزينة مما يحمله عند ارتفاع سعرها محاولة التهرب منها.
٢ انخفاض نفقات تحصيلها، لأنها تفرض علي عناصرها معروفة سابقاً لدي الادارة الضريبية	٢ تأخر ورود حصيلتها إلي الخزينة العامة لأنها تفرض علي أساس سنوي في الغالب
٣ أكثر تحقيقاً للعدالة من الضرائب غير المباشرة لأنها تفرض علي الدخل أو علي رأس المال وتعتمد علي التصاعدية بالشرائح، وكونها تراعي الاعتبارات والظروف الشخصية للممول تبعاً لدخله أعبائه وديونه	٣ لا تصيب جميع المكلفين ولا تتطلق من فكرة العمومية أحياناً للاعتبارات الاجتماعية

تتطلب إدارة ضريبية على قدر من الكفاءة والفعالية لمنع التهرب الضريبي	٤	تعتبر أكثر إشعاراً للأفراد في مساهمتهم في تحمل الأعباء الضريبية للدولة بسبب دفعها من قبل المكلفين في شكل اقتطاع جزء من دخولهم وهذا ما يحفزهم على الاشتراك في النشاط السياسي للدولة، ومراقبة الحكومة في توجهاتها في الانفاق	٤
---	---	--	---

المصدر: إعداد الباحث محمد حميد بوزيده، جباية المؤسسات (ديوان المطبوعات الجامعية): (الجزائر، ٢٠٠٥ ص ٢١).

جدول (٢)

مزايا وعيوب الضرائب المباشرة

العيوب		المزايا	
لا تتميز بين الممولين تبعياً لظروفهم الشخصية ، فالجميع يقف أمام قدم المساواة في دفعها دون مراعاة لمرتفع الدخل أو انخفاضه	١	عدم شعور المكلف بعبئها لأنه يدفعها شكل جزء من سعر السلعة أو الخدمة عند شرائها وبالتالي فلا يتهرب منها.	١
تتطلب نفقات أكبر لتحصيلها لأنها تستلزم وجود موظفين يقومون بمراقبة الوقائع والتصرفات التي تفوق الضريبة على أساسها والعمل على منع التهريب	٢	تشكل إيرادات دوريه ومستمرة علي مدار السنة للخزينة العامة	٢
عيبها في مرونتها ، لاسيما في وقت الكساد فنقل حصيلتها.	٣	تستخدم في تحقيق الاغراض الاجتماعية والاقتصادية كاستعمالها في الحد من استهلاك بعض السلع الضارة بالصحة والعمومية ، أو لحماية الصناعات الناشئة.	٣
تتطلب إدارة ضريبية على قدر من الكفاءة والفعالية لمنع التهرب الضريبي	٤	تعتبر أكثر اشعاراً للأفراد في مساهمتهم وتحمل الاعباء الضريبية للدولة بسبب دفعها من قبل المكلفين في شكل اقتطاع جزء من دخولهم وهذا ما يحفزهم على الاشتراك في النشاط السياسي للدولة ومراقبة الحكومة في اتجاهها للنفقات العامة.	٤

المصدر: إعداد الباحث محمد حميد بوزيده، جباية المؤسسات (ديوان المطبوعات الجامعية): (الجزائر، ٢٠٠٥ ص ٢١).

ثانياً: مفهوم الموازنة العامة^(١):

مفهوم الموازنة العامة: تعتبر فكرة الموازنة العامة للدولة فكرة حديثة نسبياً فلم تكن الموازنة العامة في الماضي كما هي عليه الآن فقد مرت بمراحل تطور متعددة.

ان الموازنة العامة للدولة بأنها تقدم السلطة التشريعية لاعتمادها وإقرارها بعد مناقشتها في شكل وثيقة، وأهم ما يلاحظ لهذه الوثيقة عبر الفكر المالي انها خضعت لمجموعة من القواعد الأساسية التي تحقق شفافية ووضوح الموازنة العامة وهي:

(١) بيان تقديري لنفقات وإيرادات الدولة عن مدة مستقبلية تقد عادة بسنة وتتطلب إجازة من السلطة التشريعية.

(٢) تقدير مفصل ومعتمد لنفقات الدولة وإيراداتها لمدة مقبلة من الزمن وهي الأداة الرئيسية التي تستخدمها السياسة المالية لتحقيق الرفاهية والنمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية.

(٣) الموازنة العامة عبارة عن: برنامج عمل مبين فيه تقدير لإنفاق الدولة ومواردها خلال فترة مقبلة، وتلتزم به الدولة وتكون مسئولة عن تنفيذه أمام السلطة التشريعية.

هي خطة تشمل تقديراً للنفقات والإيرادات لسنة قادمة في ضوء الاهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها وتعتبر الوسيلة التي تتخذها الدولة لتحقيق أهدافها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فهي ليست أداة محاسبية لمعرفة النفقات والإيرادات.

١- خطط انفاق الدولة ووسائل تمويلها إذ تعتبر أداة لتحقيق التنسيق بين اهداف وأدوات السياسة المالية.

٢- بيان مفصل وليس بياناً اجمالياً للإنفاق الحكومي والإيرادات الحكومية.

٣- اعتمادات الانفاق والإيرادات هي تقديرات لفترة محددة من الزمن وهي في العادة سنة.

٤- اعتماد هذه التقديرات والموافقة من جانب السلطة التشريعية.

ثالثاً: تحليل البيانات واختبار الفروض.

شملت هذه الدراسة علي عينه البحث تحليل الانحدار الخطي البسيط بواسطة الاختبارات ومناقشة التحليل، واشتمل علي نتائج وتوصيات.

تحليل الانحدار الخطي البسيط:

يستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفروض عن العلاقة بين متغير تابع

واخر مستقل ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كالاتي: $Y_i = b_0 + b_1 X_i + u_i$

(١) الخطيب وشامية، خالد شهادة أحد زهير، اساس المالية العامة (دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط ٤ / ٢٠٠٣م).

ان فروض الانحدار الخطي البسيط أنه توجد علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة، X_1 ويمكن الحصول علي تقديرات معالم المربعات الصغرى العادية (OLS) بإيجاد النهاية الصغرى لمجموع مربعات البواقي وتعطي هذه المعادلات الطبيعية الاثنان والتي يمكن ان التعبير عنها في صورة انحرافات القيم عن متوسطاتها ويمكن حلها انياً لإيجاد b_1 معطية ويقلس المعيار b_1 التغير في Y بالنسبة لتغير مقداره الوحدة في X_1 ، وتسمى المقدرة b_1 بمعامل الانحدار وتكون b_0, b_1 ، (BLUE).

الاختبارات المعنوية لتقديرات المعالم:

لاختبار المعنوية الاحصائية لتقديرات المعالم للانحدار البسيط يعتمد علي تباين المقدرات b_1 var وكما سلف b_0 ليست موضع اهتمام أساسي، وحيث ان O_u^2 غير معلومة فإن تباين البواقي S^2 تستخدم كتقدير غير متحيز للتباين O_u^2 فتكون التقديرات غير المتحيزة للتباين b_1 هي $S^2_{b_1}$ تعتبر هي الأخطاء المعيارية للمقدرات وتجري اختبارات الفروض عن b_1 .

معامل التحديد المتعدد:

يعرف معامل التحديد المتعدد R^2 ، بانه نسبة التغير الإجمالي في Y الذي يفسره الانحدار البسيط للمتغير Y علي المتغير X_1 ، وحيث ان إضافة متغيرات مستقلة أو مفسرة أخرى يرفع علي الأرجح مجموع مربعات حد الإزعاج لنفس قيمة مجموع المربعات الكلي فان R^2 تزيد صعوبة R^2 غير المعدلة انها لا تأخذ في الاعتبار درجات الحرية ولكن، اذا أخذنا في الاعتبار نقص عدد درجات الحرية مع اضافة متغيرات مستقلة إضافية، ان R^2 المعدلة أو R^2 تعتبر ذات جدوي وقد تكون R^2 (سالبة علي الرغم من أن $10 < R^2 < 1$).

اختبار المعنوية الكلية للانحدار:

يمكن اختبار المعنوية الكلية للانحدار باستخدام نسبة التباين المفسر إلي التباين غير المفسر ويتبع هذا توزيع F بدرجات حرية 1 و k حيث أن n عدد المشاهدات و k عدد المعالم المقدرة فاذا تجاوزت نسبة F المحسوبة قيمة الجدولية عند مستوى المعنوية ودرجات الحرية المحددة يقبل فرض البديل أي ان معالم الانحدار ليست جميعها مساوية للصفر وان R^2 تختلف جوهرياً عن الصفر.

فاذا كانت جميع القيم معنوية هذا يعني ان جميع المتغيرات ذات تأثير معنوي علي المتغير المعتمد، ولا يمكن استبعاد أو حذف احدهما وبالتالي فإن النموذج الكامل هو افضل نموذج انحدار أو اذا كانت بعض قيم F غير معنوية فيتم استبعاد المتغير المستقل في النموذج الذي له اقل قيمة F غير المعنوية.

مصادر جمع البيانات وعرضها:

تم جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة تحت الدراسة من مصادرها الثانوية المتمثلة في الجهاز المركزي للإحصاء وبنك السودان المركزي.

العام	الموازنة العامة	الإيرادات الضريبية
٢٠٠٨م	٢.٤٧٠	١٣.٥٣
٢٠٠٩م	٢٠.٤٥٠	١٥.٥٧
٢٠١٠م	٢٠.٧٤٧	٢٢.٩٢
٢٠١١م	٢٢.٦٦٠	٢٢.٦٧
٢٠١٢م	٢٢.١٧٠	١٥.٥٧
٢٠١٣م	٣٤.٠٣١	٣٤.١٣
٢٠١٤م	٥١.٢٢٧	٣٥.١٨
٢٠١٥م	٥٤.٤٩٩	٤١.٩٦
٢٠١٦م	٥٧.٨٦٤	٤٧.٢٦
٢٠١٧م	٧.٧٠٥	٦.٣٨
٢٠١٨م	١٢.٤٩٤	٩.١٣

المصدر الجهاز المصرفي للإحصاء العام

مراحل قياس النموذج

تحليل النموذج يتطلب تحديد نوع العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بالإضافة إلى صياغة معادلات النموذج ويتضح ذلك من خلال توضيح مراحل قياس النموذج. أولاً: توصيف النموذج القياسي:

تفترض النظرية الاقتصادية وجود علاقات خطية إما عكسية أو طردية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

ويمكن صياغة النظرية بالنموذج ادناه بعد إدخال المتغير العشوائي وذلك لتحويل الصيغة الرياضية إلى صيغة قياسية نظراً لوجود عوامل أخرى مؤثرة في النموذج غير مضمنة.

$$Y_i = B_0 + B_1 X_1 + U_i$$

حيث:

Y_i : الموازنة العامة.

X_1 : الإيرادات الضريبية.

U_i : تمثل المتغير العشوائي.

ثانياً: تقدير معالم النموذج:

فيما يتعلق بتقدير معالم النموذج (B_0 و B_1) فإنه من المتوقع ان تكون B_0 موجبة لأنها تمثل متوسط قيم الإيرادات الضريبية في حالة عدم وجود المتغير المستقل المذكورة اعلاه (B_1) تمثل الميل الحدية المقدر والتي تقيس التغير الذي يطرأ علي المتغير التابع نتيجة لتغير المتغير المستقل بوحدة قياس واحدة.

معامل الارتباط المتعدد:

الذي يوضح اتجاه العلاقة بين المتغير والمتغير المفسر.

معامل التحديد:

وضح الاختلاف الكلي في النموذج ويتم تحديده أو تفسيره بالاختلافات الكلية في المتغيرات المفسرة.

١. اختبارات (F&T) يستخدم اختبار F لاختبار المعنوية الكلية في المتغيرات المستقلة مجتمعة وتأثيرها علي المتغير التابع بينما يستخدم اختبار T لاختبار معنوية المعلمات الفردية.

٢. التحليل والمناقشة بواسطة برنامج SPSS.

٣. تم التحليل للبيانات المتوفرة المتعلقة بالدراسة احصائياً عن طريق برنامج (SPSS) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية عن طريق الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج علي النحو التالي:

الجدول التالي يبين المتوسطات للمتغيرات المدخلة وكذلك الانحراف المعياري وعدد المفردات في كل متغير.

Regression

Descriptive Statistics

N	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
11	19.10273	27.8369	الموازنة العامة
11	13.28895	23.1189	الإيرادات الضريبية

الجدول التالي يبين المتغيرات المدخلة والنموذج المستخدم وهو نموذج Enter . والجدول هو مصفوفة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتساوي 0.951 وهو ارتباط قوي جداً أي كل ما أي أن أي زيادة في الإيرادات الضريبية تؤثر.

Correlations

	الموازنة العامة	الايرادات الضريبية
Pearson correlation الموازنة العامة	1.000	.951
الايرادات الضريبية	.951	1.000
sig (1-tailed) الموازنة العامة	.	.000
الايرادات الضريبية	.000	.
N الموازنة العامة	11	11
الايرادات الضريبية	11	11

الجدول التالي يبين معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 ويساوي 0.032 وهي منخفضة وهذا يدل علي أن معادلة الانحدار أو التنبؤ ممتازة وقوية

معامل الارتباط والتحديد: Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	.951(a)	.904	.894	6.23214

a. الايرادات الضريبية (Constant) predictors

b. الموازنة العامة Dependent Variable

لما كان معامل الارتباط يقيس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المفسر والمتغير المعتمد في هذه القيمة تدل علي وجود علاقة خطية قوية جدا حيث بلغت قمتها 0.95. وبما ان معامل التحديد يمثل أهم مؤشر لنموذج الانحدار ويعتبر مقياساً لجودة توفيق النموذج ولأنه يحدد نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير المعتمد بلغت قيمته حوالي ٩٥% هذه القيمة تشير إلي أن ٩٥% من التباينات أي الانحرافات الكلية في قيم المتغير تفسرها العلاقة الخطية (نموذج الانحدار) وأن ٥% من التباينات ترجع إلي عوامل عشوائية لم تضمن في النموذج.

الجدول التالي هو جدول تحليل التباين ويوضح المتغير المستقل هو الايرادات الضريبية والمتغير التابع هو الموازنة العامة وقد كانت قيمة Sig. = 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني قبول معادلة الانحدار.

ANOVA(b)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Regression	3299.585	1	3299.585	84.954	.000(a)
Residual	349.557	9	38.840		
Total	3649.142	10			

a. الموازنة العامة (Constant) predictors:

b. الإيرادات الضريبية Dependent Variable

بالملاحظات لقيمة P- 0.000 value أقل من 0.05 نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة بمستوي دلالة 5% وان هذه القيمة تشير إلي أن الانحدار من الناحية الإحصائية، وأن المتغير المفسر ذو تأثير معنوي علي الموازنة العامة، وأن معلمة الانحدار (B_1) تختلف معنوياً عن الصفر.

يختبر جدول ANOVA المعنوية باستخدام توزيع F حيث يختبر الفرضية التالية:

$$H_0=B_0=B_1$$

$$H_0=B_0=B_1$$

وبناءً علي الجدول السابق فإن فرضية العدم غير مقبولة.

الجدول التالي يحتوي علي:

- معاملات المتغيرات التي دخلت المعادلة الموجودة في العمود B .

- الخطأ المعياري لكل عمود في عمود Std.Error

- معاملات المتغيرات المستقلة التي دخلت المعادلة بعد تحويلها إلي علامات معيارية

Standardization والموجودة في عمود Beta المقابلة لكل متغير، وفي العمودين الآخرين من هذا

الجدول تظهر قيمة الإحصائي t ومستوي الدلالة والخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta فإذا كانت قيمة

Sig المقابلة لأي من قيم Beta أقل من 0.05 فهذا يعني أن المتغير المقابل لهذه القيم له أثر كبير ذو

دلالة إحصائية.

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
(Constant) 1	-3765	3.910		.963	.361
الإيرادات الضريبية	1.367	.148	.951	9.217	.000

a الموازنة Dependent Variable

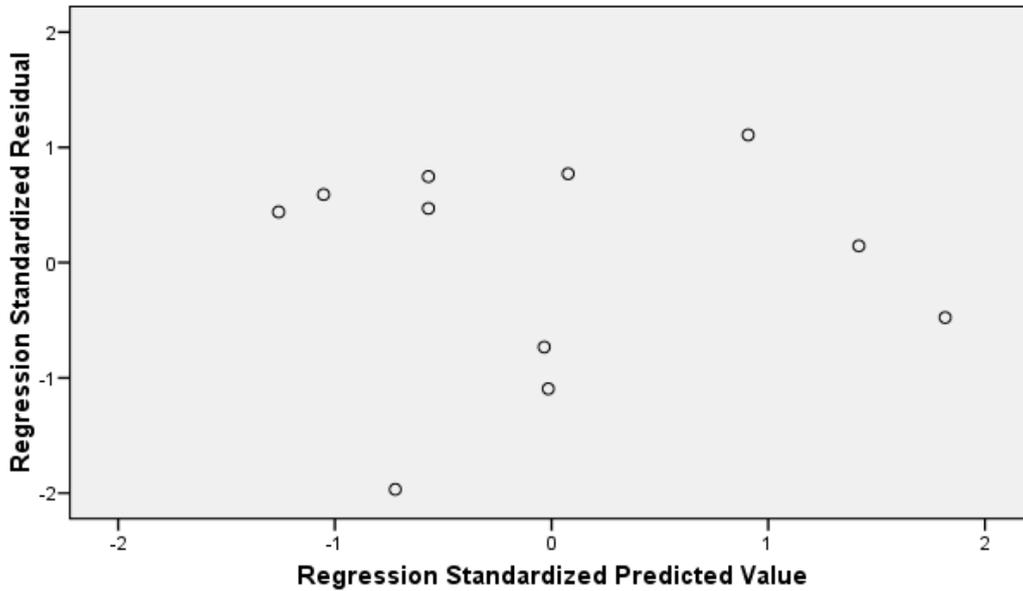
من خلال هذا الجدول يمكن كتابة معادلة الانحدار أو التنبؤات التالية:

$$= 3765 \times \text{الإيرادات الضريبية} - 1.367 \times \text{الموازنة العامة}$$

بالنظر إلي المعادلة أعلاه والتي تمثل دالة الموازنة العامة B_0 والذي يمثل الإيرادات الضريبية خلال فترة الدراسة في حالة عدم المتغيرات المستقلة وهي قيمة موجبة ومعنوية إحصائياً وهذا يرجع إلي أن العوامل المضمنة داخل الجزء المقطوع ذات علاقة طردية وبالنسبة للظاهرة المدروسة.

المعلمة B_1 تمثل الميل الحدي للإيرادات الضريبية والتي تقيس معدل التغير الذي يطرأ علي الموازنة العامة بوحدة قياس واحدة والتي بلغت قيمتها 0.951 وبما أن هذه القيمة موجبة فإنها تعبر عن وجود علاقة طردية.

في المخط التالي (لوحة الانتشار) بين القيم المتنبأ بها Predicted Values وأخطاء التقدير Scatterplot Residual Values الإيرادات الضريبية Dependent Variable لوحة انتشار القيم المعيارية للقيم المتنبأ بها مع القيم المعيارية للخطأ.



بناءً علي ما سبق يتضح صحة فرضية الدراسة والتي تنص علي (توجد علاقة طردية قوية في الاتجاه الموجب ذات دلالة إحصائية بين الإيرادات الضريبية والموازنة).

أولاً: النتائج:

- ١- من خلال تحليل البيانات الخاصة بالدراسة اتضح انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة.
- ٢- مساهمة الإيرادات الضريبية في تمويل الموازنة العامة للإنفاق العام بنسبة 95% للدولة.
- ٣- ساعدت علي توزيع واعادة الدخل بين افراد المجتمع.
- ٤- يوجد انخفاض في الإيرادات الضريبية بسبب الاعفاءات الضريبية بمبالغ كبيرة دون مبرر لها.
- ٥- الضرائب من أهم وسائل وادوات السياسة المالية في السودان.
- ٦- الإيرادات الضريبية لها تحصيل ايجابي علي زيادة حصيلة تمويل الموازنة العامة، الإيرادات الضريبية لها تحصيل ايجابي علي عجز الموازنة العامة.
- ٧- الضرائب غير المباشرة أداة من أدوات التوجه الاقتصادي.
- ٨- السياسات الضريبية المرنة تقلل من نسبة الاسترداد من الخارج.

ثانياً: التوصيات:

- ١- حث الدولة علي الاهتمام الكبير بالإيرادات الضريبية.
- ٢- توجيه انفاق الإيرادات الضريبية علي المجالات الضرورية الاساسية التي تحقق مصالح المجتمع.
- ٣- ضرورة قيام الدولة بتوسيع المظلة الضريبية لتحمل عبئها الجميع ولا يكون أو ينحصر علي فئة معينة من المجتمع.
- ٤- الحد من الاعفاءات بصورة دائمة حتي لا تؤثر علي حصيلة الإيرادات لان هناك علاقة عكسية بين الإيرادات وعجز الموازنة العامة.
- ٥- مراقبة ومتابعة الضرائب بدقة للحد من التهرب الضريبي ووضع قوانين رادعة علي من يتهرب من دفع الضريبة.
- ٦- تبادل المعلومات في الأنشطة والقطاعات ودائرة العمل بغرض حصرها بدقة لتجنب التهريب الأزواج الضريبي.
- ٧- رفع ونشر الوعي الضريبي.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر

(القرآن الكريم، السنة النبوية)

ثانياً: المراجع

١. الخطيب وشامية، خالد شهادة أحد زهير، اساس المالية العامة (دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط ٤ / ٢٠٠٣م).

٢. عبد المطلب عبد الحميد اقتصاديات المالية العامة (الشرطة العربية المتحدة: القاهرة ٢٠١٠م).

ثالثاً: الرسائل الجامعية

١. امل العطا عبد الكريم محمد علي، دور الضرائب في المساهمة في الايرادات العامة للدولة، رسالة ماجستير، غير منشور في المحاسبة جامعة جوبا السودان (٢٠١١م).

٢. امير الملك ابراهيم علي، اثر التهريب الضريبي علي الامن الاقتصادي السوداني رسالة ماجستير، غير منشور في الاقتصاد، جامعة افريقيا العالمية (٢٠١٧م).

٣. سلمى عبد القادر محمد دور الضرائب في المساهمة في الايرادات العامة للدولة والتركيز علي ضريبة الدخل الشخصي، رسالة ماجستير غير منشور في المحاسبة، جامعة وادي النيل - السودان (٢٠٠٨م).

٤. عثمان عبد الوهاب احمد حسين، محددات الايرادات الكلية للضرائب في السودان في استخدام وتحليل الانحدار المتعدد، رسالة ماجستير غير منشور في الاحصاء جامعة ام درمان الاسلامية كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية، السودان، (٢٠١٧م).

٥. مفتاح جميل، الضريبة علي القيمة المضافة واثرها علي الايرادات العامة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة افريقيا العالمية كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية (٢٠١٤م).

٦. مها يحي طه أحمد الجمل، تقييم اثر الايرادات الضريبية علي الاقتصاد السوداني، رسالة دكتوراه غير منشور في الاقتصاد، جامعة امدرمان الاسلامية السودان (٢٠٠٩م).

رابعاً: التقارير

١- ديوان الضرائب والموسوعة الضريبية، الضرائب، مطبعة صك النقود السودانية (٢٠٠٣م).

٢- جمهورية السودان وزارة المالية والاقتصاد الوطني التقرير النهائي للعام (٢٠١٣م).

٣- تقرير بنك السودان المركزي، العدد الثامن والاربعون عام (٢٠٠٨م).

٤- تقرير بنك السودان المركزي، العدد التاسع والاربعون عام (٢٠٠٩م).

٥- تقرير بنك السودان المركزي، العدد الخمسون عام (٢٠١٠م).

٦- تقرير بنك السودان المركزي، العدد الحادي والخمسون عام (٢٠١١م).

٧- تقرير بنك السودان المركزي، العدد الثاني والخمسون عام (٢٠١٢م).

تنازع الاختصاص في المنازعات الجمركية بين القضاء وإدارة الجمارك "دراسة مقارنة"

إعداد: د. أحمد إبراهيم أحمد بشارت - محاضر غير متفرغ - جامعة الاستقلال

المستخلص:

تشكل المنازعات الجمركية أهمية بالغة نظرا لخطورتها وأثارها السلبية على المجتمع والاقتصاد الوطني، كما تعتبر أيضا من المواضيع التي يشوبها غموضا لدى الباحثين نظرا لطابعها التقني وعدم وضوح التشريع الجمركي في حالات وصعوبة تطبيقه في حالات أخرى. تمارس إدارة الجمارك تأثير كبير سواء على النيابة العامة أو على القاضي المختص، ويبدو هذا التأثير على مستوى تقديم ملاتمة المتابعة، وإمكانية إحالة المحضر على النيابة العامة وعلى مستوى تقدير وسائل الإثبات وتقييمها بالنسبة للحكم في الدعوى، ف جاء موضوع بحثنا الموسوم بعنوان: "تنازع الاختصاص في الجرائم الجمركية بين القضاء وإدارة الجمارك" (دراسة مقارنة)، لإلقاء الضوء على موضوع في غاية الأهمية النظرية والعملية في جرائم التهريب الجمركي.

Abstract:

Customs disputes are of great importance due to their seriousness and negative effects on society and the national economy. They are also considered among the topics that acquire ambiguity among researchers due to their technical nature and the lack of clarity of customs legislation in cases and the difficulty of applying it in other cases.

The customs administration exerts a great influence on the Public Prosecution or on the competent judge, and this effect appears at the level of submission of appropriate follow-up, the possibility of referring the report to the Public Prosecution and the level of assessment and evaluation of the means of evidence regarding the judgment in the case. "Customs disputes between the judiciary and the customs administration "(a comparative study), to shed light on a topic of extremely theoretical and practical importance in customs smuggling crimes.

Key words: conflict of jurisdiction, customs disputes, customs administration, powers of a judge.

المقدمة:

ينشأ تنازع الاختصاص، كلما أمكن إحالة النزاع، كلياً أو جزئياً، إلى اثنين أو أكثر من المحاكم، أو الهيئات القضائية المختلفة، مما يستتبع صراعاً- وإن لم يكن تنازعاً بالمعنى الدقيق- بين القوانين، فبالرغم من التباين الكلي والجزئي بين القواعد القانونية التي تنتمي كل منها إلى مجال مختلف تماماً عن نظيره، إلا أنها قد تنطبق على وقائع مماثلة أو مشابهة. الأمر الذي ينعكس على فحاوي الأحكام ومضامينها، فتصدر متعارضة.

تنظر المحاكم النظامية في فلسطين في المنازعات والجرائم كافة، إلا ما استثني بنص قانوني خاص. وتمارس سلطة القضاء على جميع الأشخاص، وتحدد قواعد اختصاص المحاكم، وتباشر اختصاصها وفقاً للقانون.

بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤م فقد تم استحداث الإدارة العامة للجمارك والمكوس بعد اتفاقية اسلوا واتفاقية باريس الاقتصادية، من أجل مكافحة التهريب الجمركي، ورفد الخزينة العامة بالأموال نتيجة العائدات الضريبية.

لذات الغرض و الهدف فقد أعيد انشاء محكمة الجمارك البدائية بالمرسوم الرئاسي رقم ٤٥ لسنة ٢٠٠٤، بتاريخ ٢٠/٣/٢٠٠٤م، إلا أنها لم تباشر العمل الفعلي، ولم تر النور، بسبب بقاء الأمر العسكري الإسرائيلي رقم (٣٥٣) سارياً دون إلغاء.

بموجب القرار بقانون رقم ٩ لسنة ٢٠١٠م، بتاريخ ٢٤/١١/٢٠١٠؛ باشرت محكمة الجمارك البدائية عملها بعد أن أصدر مجلس القضاء الأعلى قراراً بتعيين رئيس لها، عملاً بأحكام القانون، وبعد أن أصدر مجلس الوزراء قراراً بانتداب الموظفين المكملين لهيئة المحكمة وفق التشكيل القانوني.

الا انه وبموجب قرار المحكمة الدستورية رقم (٢٠١٧/٧) فقد صدر قرار بقانون رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٨م معدل لقانون الجمارك و المكوس رقم (١) لسنة ١٩٦٢م، بموجبه تم الغاء المواد (١٦٧) و (١٧٠) من حيث اعادة تشكيل "محكمة البداية الجمركية" و "محكمة استئناف الجمارك".

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية المنازعات الجمركية نظراً لخطورت جريمة التهريب الجمركي وأثارها السلبية على المجتمع والاقتصاد الوطني، كما تعتبر أيضاً من المواضيع التي يشوبها غموضاً لدى الباحثين نظراً لطابعها التقني وعدم وضوح التشريع الجمركي في حالات وصعوبة تطبيقه في حالات أخرى.

تمارس إدارة الجمارك تأثير كبير سوء على النيابة العامة أو على قاضي المختص، ويبدو هذا التأثير على مستوى تقديم ملائمة المتابعة، وإمكانية إحالة المحضر على النيابة العامة وعلى مستوى تقدير وسائل الإثبات وتقييمها بالنسبة للحكم في القضية. القاضي مقيد في حقل إثبات الجرائم الجمركية، بالوقائع المثبتة في محاضر الجمرک وكذلك في مجال تقدير الجزاءات خصوصاً المالية منها، هذا خلاف للقواعد العامة في القانون الجنائي.

أهداف الدراسة:

- ١- إلقاء الضوء على تنازع الاختصاص الجمركي في قانون الجمارك المطبق في الأراضي الفلسطينية وتعديلاته.
- ٢- معرفة سلطات واختصاصات إدارة الجمارك في الدعوى الجمركية.
- ٣- توضيح دور القضاء الجزائي وخصوصيته في الدعوى الجمركية.

مشكلة الدراسة:

إن أول ما يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن تنازع الاختصاص بين القضاء وإدارة الجمارك في مجال مكافحة جريمة التهريب الجمركي، هو التساؤل عن الأساس الذي استند إليه المشرع الفلسطيني من حيث:

١. ما هو الأثر المترتب على تداخل الاختصاصات و الصلاحيات بين ادارة الجمارك والقضاء؟
٢. ما هي صلاحية القاضي الجنائي في التعامل مع القضايا الجمركية في ظل القواعد الخاصة و المميزة للقانون الجنائي؟
٣. ماهي صلاحية النيابة العامة في تحريك الدعوى الجمركية مقارنة مع دور الادارة الجمركية في ذلك؟

منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج المقارن من خلال تناول النصوص والأحكام القانونية لموضوع البحث وبيان موقف الفقه والقضاء منها في كل من التشريع الفلسطيني والمقارن، للوصول الى حل إشكاليات الدراسة.

خطة الدراسة:

للإجابة عن اشكاليات يستعرض الباحث الدراسة من خلال تقسيمه الى محورين: بحيث تناول في المحور الاول خصوصية المنازعات الجمركية، ثم نخصص المحور الثاني للحديث في تنازع الاختصاص بين القضاء و ادارة الجمارك.

المحور الأول: خصوصية المنازعة الجمركية

تتمتع المنازعات الجمركية بأهمية كبيرة علمية وعملية، لكونها تمس العلاقة بين إدارة الجمارك و المتعاملين معها، فيما يتعلق بتطبيق نصوص القانون الجمركي، حيث يشكل خرقها جريمة جمركية يستحق مرتكبها العقوبات المنصوص عليها في هذا القانون، لكن بالنظر القواعد القانونية الجمركية التشريعية أو التنظيمية، نجد أنها تختلف عن تلك الواردة في قانون العقوبات من حيث الهدف المرجو من وراء كل منهما، فالأولى تسعى لحماية الاقتصاد الوطني و تحقيق موارد للخزينة العامة للدولة بغض النظر عن العقاب في حد ذاته، أما الثانية فهي تسعى لتحقيق السياسة الجنائية المتمثلة في الردع عن طريق العقاب، هذا ما جعل المنازعات المتعلقة بها سواء الجزائية المتعلقة بالجرائم الجمركية أو المدنية المتعلقة بتحصيل الرسوم والحقوق والإكراه الجمركي تتسم بخصوصيات برزت في عدة مواقع من القانون الجمركي سواء فيما يتعلق بعبء الإثبات أو التجريم أو الجزاءات الجمركية.

في ضوء ذلك يمكننا تقسيم المحور الأول لقسمين:

القسم الأول: مفهوم المنازعة الجمركية.

القسم الثاني: خصائص المنازعة الجمركية.

القسم الأول: مفهوم المنازعة الجمركية

يعد من غير المستساغ أن نتطرق الدراسة إلى بيان تنازع الاختصاص للمنازعات الجمركية من دون التعرض لبيان مفهومها، ولذلك سوف نتطرق إلى مفهوم المنازعة الجمركية على النحو التالي:

أولاً: المنازعة لغة:

كلمة منازعة في لغة العرب، تعني "المضاجرة" و "الاختلاف" و "الاختصاص"^(١)، ومنها تنازع القوم، أي اختلفوا، ومنها أيضاً: نازع فلان آخر، أي خاصمه وغالبه. ويلاحظ أنها لا تخرج عن هذا المعنى في اللغة الفرنسية، فمصطلح "Contentieux" يُقصد به الخلاف أو النزاع الذي يقوم بين طرفين بغض النظر عن الوسائل المقررة قانوناً لحله^(٢).

فالمدلول اللغوي لكلمة "منازعة" لا يكاد يختلف في اللسان اللاتيني عنه في اللسان العربي، في التعبير عن حالة الضجر والاختلاف التي تنشأ بين طرفين بشأن حق أو التزام ما، فنترتب الاختصاص لدى الغير لدرء الشبهة التي تحوم حول الأمر المتنازع عليه بموضوعية وحيادية.

(١) انظر مجمع اللغة العربية المصري (١٩٩٩): المعجم الوجيز، فصل "ن" مادة "نازع"، ص ٦١٠.

(2) Voir **Ministere du budget "français"**, (2010) Contentieux du Impots procedures, ouvert au: <http://doc.impots.gouv.fr>, 6 octobre.

ثانياً: المنازعة الجمركية في اصطلاح القانونيين:

تعددت المفاهيم الاصطلاحية التي قال بها الكتاب والباحثون، نعتاً للحالة الخلافية التي تدب بين اختصاص القضاء وإدارة الجمارك، لتباين الزاوية التي نظر إليها من خلالها. فقد عرفها جانب فقهي بأنها مجموعة من الخصوصيات التي يحتمل رفعها إلى القضاء، بحيث تكون إدارة الجمارك طرفاً فيها ترمي إلى تطبيق القانون الجمركي^(١)، ولقد عرفها الفقيه Hogvet على أنها تلك النزاعات التي يحتمل رفعها إلى القضاء جراء سير مرفق الجمارك، أي تلك النزاعات التي تكون إدارة الجمارك طرفاً فيها، إلا أنه من الصعب حصر وتحديد الخصومات التي تنشأ بمناسبة سير مرفق الجمارك، وذلك لكثرتها وتنوعها^(٢). عرفها بعض الفقه بأن هي النطاق الذي يحدده الوزير المختص بالجمارك في كل ميناء بحري أو جوي أو بري يوجد فيه مكتب الجمارك، يرخّص فيه إتمام كل الإجراءات الجمركية، أو بعضها وكذلك أي مكانه آخر يحدده الوزير المختص لإتمام هذه الإجراءات فيه^(٣).

إذا كان مفهوم المنازعة الجمركية يستوعب المنازعة ذات الطابع الجزري والمنازعات ذات الطابع المدني، فإن الممارسة اليومية تبين أن الطابع الجزري هو الغالب، والدليل على ذلك هو النسبة المرتفعة من المنازعات ذات الطابع الجزري المعروضة على القضاء مقارنة مع المنازعات الأخرى بنسبة تفوق ٩٥ % من مجموع المنازعات الجمركية. يري الباحث بأن المنازعة الجمركية هي كل النزاعات التي يحتمل رفعها إلى القضاء من ضمن إجراءات إدارة الجمارك، بمعنى كل الخصومات التي يكون فيها إدارة الجمارك طرف فيها.

القسم الثاني: خصائص المنازعة الجمركية

تعتبر المنازعات الجمركية القائمة بين إدارة الجمارك والمتعاملين معها منازعات خاصة، كونها تختلف عن المنازعات الإدارية والمدنية رغم كون إدارة الجمارك طرفاً فيها، فهي تقترب من الجانب الجزائي كونها تدور بالأساس حول قيام مخالفة جمركية ترقى لدرجة التجريم.

(١) سلمي، مانع، وعباس زواوي(د.ت): خصوصية المنازعات الجمركية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد الحادي عشر، الجزائر، ص ١٠٤.

(٢) براهيم بورحان (٢٠١٧): خصوصية المنازعة الجمركية من حيث تحديد المسؤولية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة تيزي وزو، ص ٢.

(٣) نصيرة، د. لوني (٢٠١٨/٢٠١٩): محاضرات في المنازعات الجمركية، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص قانون إداري، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، السنة الجامعية، ص ٤ إلى ص ٧.

(١) خصوصية المنازعات الجمركية من حيث التجريم:

الأصل العام للجريمة ثلاثة أركان ركن شرعي ومادي ومعنوي، ولكن المشرع الفلسطيني، من قانون الجمارك أضعف الركن المعنوي للجريمة بحيث نص على عدم جواز تبرئة المخالف استناداً إلى نيته^(١).

لكن من جهة ثانية فقد توسع المشرع الفلسطيني في الركن المادي بحيث أعطى للسلطة التنفيذية المجال الواسع لتحديد محل الجريمة خاصة في مجال التهريب وما يترتب على ذلك من نتائج على صعيد التكيف الجزائي للجريمة بالإضافة إلى ذلك أسهم السلطة التنفيذية في تحديد الركن المادي للجريمة فالأصل هنا أن القانون لا يعاقب إلا على الشروع في الجريمة وهو المرحلة التي تنصرف فيها إرادة الجاني إلى تنفيذ الجريمة فعلاً.

(٢) خصوصية المنازعات من حيث الإثبات:

إن عبء الإثبات في المواد الجمركية: الأصل في الإنسان البراءة وعلى من يدعي خلاف ذلك إثبات صحة ما يدعيه^(٢)، ويستند هذا المبدأ إلى قرينة البراءة التي كرسها المشرع الفلسطيني، حيث تقضي بأن عبء الإثبات يقع على المتهم وهذا بمثابة قاعدة في المجال الجمركي ففي كلتا الحالتين ينقل عبء الإثبات من النيابة العامة إلى المتهم وفي ذلك خروج على قاعدة البينة على من ادعى.

لكن يأتي دور القرائن في الإثبات: فالأصل في المواد الجزائية هو حرية القاضي في تكوين قناعته، وبالتالي فإن الإثبات في المواد الجزائية يجوز بكافة القرائن، والقرائن نوعين وهما:

- قرائن مطلقة: لا تقبل الإثبات بالعكس إلا بالطعن بالتزوير.

- قرائن بسيطة: قابلة لإثبات عكسها.

نلاحظ أن المشرع الجمركي قد أكثر من القرائن المطلقة ومن أمثلتها إدارة الجمارك تشترط تقديم وثائق فور طلبها من طرف إدارة الجمارك وإلا اعتبرت العملية تهريباً، وكذلك اعتبرت كل من يحوز بضائع محل غش اعتبرته مسؤولاً عن الغش^(٣).

(١) كامل مصطفى، أسد (٢٠٠٥): التهريب الجمركي وأثره في الإيرادات الجمركية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص ٤٤ وما بعدها.

(٢) قاعدة "الأصل في الأشياء الإباحة": هي من القواعد الأصولية والفقهية التي بناها الفقهاء على نصوص شرعية كثيرة تدل على رسوخها، وأثرها في الفقه الإسلامي، كما تفننوا في صياغتها وذكرها بألفاظ مختلفة. انظر بوشيقة، نعيمة (٢٠١٩): حجية القاعدة الفقهية عرضاً وتطبيقاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد درايسة، الجزائر، ص ١٣.

(٣) العزلو محمد، جنيدي (٢٠١٨): جريمة التهريب الجمركي في الفقه والقانون "دراسة مقارنة" رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان، ص ٧١.

قد قضت المحكمة القومية العليا السودانية: "بأن هيئة الجمارك بما اضافة قانونها الخاص من اختصاص بالاتهام في قضايا الجمارك والاذن بتقديم القضايا للمحاكمة، تملك بالتبعية اختصاصاً بالطعن فيما يصدر من أحكام في كافة أنواع الطعن بحسبانها ذات صفة في معني المادة(١٨٣) من قانون الاجراءات الجنائية لسنة ١٩٩١م، تباشر ما تباشره النيابة من اختصاص، الا اذا بادرت النيابة بالاستئناف أو الطعن.

قد اشترط قانون الاجراءات الجنائية لقبول الطعن أو الاستئناف أن يكون مقدماً من أحد الخصوم أو من أي شخص ذي مصلحة.

إعمالاً لهذه القاعدة يمكننا القول بأن الشرطة ليست خصماً في الدعوى و ذات مصلحة في الدعوى الجنائية حتي تطعن بالاستئناف أو بالنقض والا لما قبلت شهادة أفرادها بحسبان أن الخصومة والمصلحة من موانع قبول الشهادة اذا كانت أحكام المحكمة العليا ذهبت إلى هذا القول بأن هذا القول ليس على إطلاقه بحيث يعمم على كافة الدعاوي الجنائية التي ترفع بموجب قوانين خاصة إذ يجب مراعاة الاستثناء الذي نصت عليه المادة(٣) من قانون الاجراءات الجنائية التي نصت على ضرورة مراعاة أي اجراءات خاصة ينص عليها في أي قانون آخر - خلاف قانون الجمارك^(١).

(٣) خصوصية المنازعات الجمركية من حيث تحديد المسؤولية وتقدير الجزاء:

المسؤولية الجزائية في حد ذاتها فإنها تقع أساسا على الفاعل الظاهر وهو عموماً أما حائز البضاعة محل الغش أو ناقلها أو مصرح بها أو وكيل لدى الجمارك.

أما بالنسبة للنتائج المالية المترتبة عن المسؤولية الجزائية في القانون الجمركي ففرض المشرع بموجب التضامن في العقوبات الجزائية الغرامات والمصادرات تفرض وتحصل بالتضامن من كل المتهمين مهما كانت درجة مساهمة كل من المتهمين مهما كانت درجة المساهمة في تنفيذ أو اتمام الغش بل ويفرض تحصيلها بالتضامن حتى من أصحاب البضائع محل الغش الذين لا شأن لهم في المخالفة^(٢).

بالإضافة الى تقدير الجزاء تتمثل العقوبات المقررة للجرائم الجمركية بوجه عام والجنح بوجه خاص في الحبس والغرامة والمصادرة^(٣).

(١) انظر حكم المحكمة القومية العليا السودانية، الدائرة الجنائية، دائرة المراجعة، في الحكم رقم(١٧٤) سنة ٢٠١٥م، مشار لدي محمددين العوض، د. مصطفى(٢٠١٨): السوابق القضائية في مجال القضايا الجمركية عن أعوام ٢٠٠٦م-٢٠١٧م، ط٢، الخرطوم، ص٥.

(٢) محمد صدقي، د. انور (٢٠٠٦): المسؤولية الجزائية عن الجرائم الاقتصادية "دراسة تحليلية في التشريعات المصرية والفرنسية والاردنية وتميزها" - عمان - الاردن - ، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص١٧٣.

(٣) الحباري، معن(١٩٩٧): جرائم التهريب الجمركي، دراسة مقارنة، مكتبة دار النشر، عمان، ص١٣٨.

يتبين بأن التشريعات الجمركية قد رتبت جزاءات مختلفة على ارتكاب جرائم التهرب الجمركي، وذلك على النحو التالي:

- أ. جزاءات جنائية، كالحبس والغرامة والمصادرة.
- ب. جزاء مدني، كالتعويض.
- ج. جزاء إداري كالغرامة والمصادرة التي تفرضها الإدارة دون الحاجة إلى اللجوء للقضاء لاستعداد حكم بذلك^(١).

أخيراً الأصل في تعامل القضاة مع مختلف القضايا أياً كانت طبيعتها هو حريتهم في تكوين عقيدتهم، والمبدأ في ذلك هو الاقتناع الشخصي في اتخاذ القرارات، وهذا المبدأ يتيح للقاضي أن يقبل أو يرفض أي دليل يقدم إليه، وفي أثناء المحاكمة للقاضي كل السلطة التقديرية في تقدير وزن أي دليل يقدم له وعلى هذه الأدلة يبقى القاضي قراراته، ومن جهة أخرى تنسم قواعد القانون الجمركي بالصرامة والتي تخرج في بعض الأحيان عن نطاق أحكام النزاعات العادية، وهذا ما جعل البعض يصف المنازعة الجمركية بالجزائية فهي تشكل قانون عقابي خاص.

المحور الثاني: تنازع الاختصاص بين القضاء وإدارة الجمارك تمهيد وتقسيم:

تهدف الدعوى الجمركية إلى متابعة مرتكب الجريمة الجمركية ومعاقبته وذلك بإنزال العقوبات عليه بواسطة المحكمة المختصة بالإضافة إلى التعويض الذي يطالب به المتضرر، فيترتب عن كل جريمة الحق في إقامة دعوى جزائية لتطبيق العقوبات والحق في إقامة دعوى مدنية للمطالبة بالتعويض عن الذي ضرر الذي تسببت فيه الجريمة.

إذا كان في الإثبات في المنازعة الجمركية يتم بجميع الوسائل القانونية فإنه ونظراً للخصوصية التي يتميز بها عمل إدارة الجمارك والجرائم المرتكبة في هذا الميدان^(١)، فقد أعطى المشرع للمحاضر الجمركية أفضلية فيما يخص وسائل الإثبات بل وهيمنة المحضر على وسائل الإثبات الأخرى إذ يعد الأساس المعتمد للإثبات في المنازعة الجمركية.

على ذلك يمكننا تقسيم المبحث الثاني لقسمين:

القسم الأول: سلطات إدارة الجمارك في المنازعة الجمركية.

القسم الثاني: سلطة القاضي الجزائي في المنازعة الجمركية.

(١) حمدي، د. د. كمال (د.ت): جريمة التهرب الجمركي قرينة والتهميش، منشأة المعارف، الاسكندرية، ص٤٣.

(٢) عبد الحافظ الشخانة، شاهر (٢٠٠٨): جريمة التهرب الجمركي والجزاء المترتبة عليها في قانون الجمارك الأردني، رسالة ماجستير في القانون، جامعة الإسراء الخاصة الأردن، ص٤٧.

القسم الأول: سلطات إدارة الجمارك في المنازعة الجمركية.

إن إدارة الجمارك تسعى للكشف عن الجرائم الجمركية من خلال مجموعة آليات ووسائل تمكنها من تحقيق النجاعة والفعالية الضرورية لذلك، ونظراً لطبيعة المنازعة الجمركية التي تتعلق بقضايا فنية دقيقة وانعكاس نتائجها على النشاط الاقتصادي مما يتطلب إعطائها أهمية خاصة، ولاسيما من حيث تبسيط إجراءات تتبع هذه الجرائم^(١).

وهو ما أهتم به التشريع الجمركي الفلسطيني والعربي، وجعل لمعاينها طرق محددة في القانون الجمركي، وطرق أخرى محددة في القانون العام، أي أنه يمكن في سبيل ذلك الاعتماد على جميع الطرق القانونية للتحقيق، سواء المعروفة في القانون العام أو القانون الجمركي.

في سبيل ذلك أقر المشرع لصالح إدارة الجمارك مجموعة من الصلاحيات والاختصاصات وهو ما يظهر من خلال تفعيل الرقابة الجمركية عن طريق إلزامية التصريح لدى الجمارك، بإلزام المتعامل الاقتصادي الذي يكون بصدد الاستيراد أو التصدير بالتصريح لدى مصالحها قبل دخول أو خروج هذه البضائع للتأكد من عدم تأثيرها السلبي على الاقتصاد الوطني والمواطنين.

تضمن التشريع الجمركي ثلاث وسائل أساسية للبحث عن الغش والتهريب والتجاوزات التي ترد ضد التشريع والتنظيم الذين تتولى إدارة الجمارك تطبيقهما: فالوسيلتان الخاصتان بالقانون الجمركي هما إجراء الحجز والتحقيق، والوسيلة الثالثة فهي ذات طابع عام هي التحقيق الابتدائي، الذي تتولى هيئات القانون العام تطبيقها، غير أنها ليست من اختصاص إدارة الجمارك.

على ذلك سوف نتناول اختصاص سلطة إدارة الجمارك كالتالي:

أولاً: مباشرة الدعوى الجمركية من طرف إدارة الجمارك:

إن اعتراف إدارة الجمارك بحق إثارة المتابعات وربط هذه المقترضات بالتكليف نجد أن مباشرة الدعوى الجمركية من طرف إدارة الجمارك يؤثر على التكليف خاصة وأن إدارة الجمارك غير مقيدة بمبدأ الشرعية وبالتالي لها صلاحية تكليف الفعل واعتباره جريمة جمركية وتحريك الدعوى في حق من تعتبره مخالف لما تعتبره إدارة الجمارك مخالفة لقوانينها وأنظمتها، بالإضافة إلى هذا فإن المشرع اعترف لإدارة الجمارك بسلطة التكليف من خلال

(١) بن الطيب جيلالي، د. جيلالي(٢٠١٩): التدابير الجمركية للكشف عن الجرائم الاقتصادية، مجلة آفاق علمية، المجلد الحادي عشر، العدد ١، ص ٢٤٠.

منحه لها إمكانية تحريك الدعوى عن طريق الاستدعاء المباشر للمخالف للحضور أمام المحكمة والمثول أمامها ويجب أن يتضمن هذا الاستدعاء اليوم والساعة ومحل انعقاد الجلسة ونوع الجريمة وتاريخ اقترافها والنصوص المطابقة بشأنها.

من خلال منحها سلطة تحديد نوع الجريمة والعقوبة المطبقة بشأنها فإن المشرع منح لإدارة الجمارك سلطة التكييف، وبالتالي منح الشرعية لنفسها.

قد نصت المادة (١٥٩) من قانون الجمارك والمكوس قانون رقم (١) لسنة ١٩٦٢ الفلسطينية وتعديله ٢٠١٨م: "إذا نشأ خلاف ما أثناء المحاكمة في قضية جمركية أو مكوس أو في أية إجراءات أخرى اتخذت لاسترداد أية واسطة نقل أو بضائع ضبطت من قبل موظفي الجمارك أو الشرطة أو الدرك فيما إذا كانت العوائد الجمركية أو عوائد المكوس عن البضائع قد دفعت أو فيما إذا كانت البضائع قد استوردت إلى البلاد أو صدرت منها أو نقلت بصورة مشروعة، تقع بينة إثبات تلك العوائد واستيراد البضائع أو تصديرها أو نقلها بصورة مشروعة على المتهم في القضية الجمركية وعلى المدعي في أية إجراءات لاسترداد البضائع"^(١).

قد نصت المادة (٥) من قانون الجمارك لسنة ١٩٨٦م، وتعديله ٢٠١٠م حيث نصت على أنه: " يكون المدير مسئولاً عن التطبيق العام لأحكام هذا القانون وتكون له في جميع الأوقات سلطة واختصاص كاملان للقيام بتنفيذها.

يجوز للمدير أن يفوض بمكتوب يحمل توقيعه أي ضابط أيا من سلطاته بموجب أحكام هذا القانون فيما يتعلق بأي مسألة بعينها أو مجموعة من المسائل أو بأي ولاية أو منطقة أو مكان ويكون أي تفويض مما ذكر قابلاً للإلغاء كتابة متى رغب المدير في ذلك ولا يمنع ذلك التفويض المدير من مباشرة تلك السلطات"^(٢).

ثانياً: حجية محاضر التحري الجمركية:

قد ذهب جانب فقهي بأن التحري هو " مجموعة من الاجراءات والوسائل المشروعة التي يتعين على المتحرى القيام بها وذلك لكشف الحقيقة التي تؤدي الى بيان الواقعة الاجرامية"^(٣).

نجد أن المادة (٢/١٥) من قانون الجمارك والمكوس رقم (١) لسنة ١٩٦٢ والمعدل بموجب القرار بقانون رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٨م النافذ في الاراضي الدولة الفلسطينية: "تتولى الادارة العامة للجمارك والمكوس اجراءات الدراسة والاستقصاء، والتحري، وجمع

(١) راجع قانون الجمارك والمكوس قانون رقم (١) لسنة ١٩٦٢م الفلسطيني، والقرار بقانون المعدل رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٨م.

(٢) انظر قانون الجمارك السوداني لسنة ١٩٨٦م، وتعديله لسنة ٢٠١٠م.

(٣) عمر يوسف، د.، يسن (١٩٩٦): شرح قانون الاجراءات الجنائية لسنة ١٩٩١م، مكتبة ودار الهلال، ص ١١٢.

الاستدلالات عن الجرائم الواردة في هذا القانون، ومرتكبيها، وتقديم الملف للنيابة المختصة لأجراء المقتضى القانوني".

أما قانون الاجراءات الجنائية السوداني لسنة ١٩٩١م، فقد جاء المادة فحو (٣٩) باعتبار المرحلة التي تسبق مرحلة التحقيق مرحلة التحري فقد نص على: "كون التحري بواسطة وكالة النيابة او بواسطة الشرطة الجنائية تحت اشراف وكالة النيابة وفقاً لأحكام هذا القانون".

قد قضت المحكمة القومية العليا السودانية بأنه: "تقدم مدير عام الجمارك بطلب لمراجعة حكم المحكمة العليا المؤيد ببراءة المتهمين في الاتهام والذي يواجهونه تحت المادتين (٥٩/ و ١٦٢) من قانون الجمارك، وتم إعلان المراجع ضدهم بصورة طلب.

كما وردت في الحكم موضوع المراجعة تتلخص في إن المتهمة الأولى مستودع باسم حكيم للأدوات المنزلية قام المتهمان والثالث بتعديل الرسوم الجمركية على وراحت الشركة المتهمة من بضائع حيث تم تعديل الرسوم الجمركية المقدره بواسطة سلطات الجمارك بور تسودان حيث لا يجوز تعديلها إلا بموجب إجراءات معينة، ولم يتبع المتهمان تلك الإجراءات وقد قاماً بإجراء التعديل للقيمة الأقل بواسطة الكشط وطمس الأرقام دون إتباع النظم المحددة بدعوى إن ذلك من صلاحيتها وقد تم ذلك بمعاونة المتهم الثاني الذي كان يعمل ضابطاً للجمارك بالرئاسة وفي ذات الوقت يعمل مخلصاً للشركة المتهمة الأولى التي استفادت من التعديل الذي قام به المتهمان تجاوزاً فيه النظم المتبعة ترتب على ذلك إن فقدت الخزينة العامة للجمارك مبالغ كبيرة حسب التصرف الذي قام به المتهمان للرسوم الجمركية التي يتعين أن تسدها المتهمة الأولى.

دائرة المراجعة لا تحل محل دائرة النقض في الفصل فيما لم تفصل فيه ابتداءً، لهذا أرى قبول طلب للمراجعة وإلغاء حكم المحكمة العليا وإعادة الأوراق إليها للفصل في هذه النقطة وما يرتبط بها من نقاط حول إعادة التقدير وإجراءاته^(١).

تتمتع الاجراءات التي يتم اتخاذها في مرحلة التحري والاستدلال بالحجية في الدعوى الجزائية الكاملة خاصة في قضايا التهريب الجمركي حتى يثبت عكسها، الا ان الفقه الجزائي

(١) انظر حكم المحكمة القومية العليا السودانية، الدائرة الجنائية، في القضية رقم (١٨٠) لسنة ٢٠١٠م، وأمر المراجعة رقم (١٣٩) لسنة ٢٠١٠م، بتاريخ ٢٤/١١/٢٠١٠م.

اختلف في حجيتها في القضايا الجزائية، فمنهم من منحها صفة الحجية، ومن منهم من ترك سلطة تقديرية للقاضي بالأخذ بها من عدمه^(١).

تشمل محاضر الضبط والتحري التي تتم من قبل موظفي إدارة الجمارك ثلاثة أنواع

كالتالي:

١. المحاضر التي تشمل للإقرارات والتصريحات ولو كانت محررة من طرف موظفين أو أكثر.

٢. المحاضر المحررة من طرف موظف واحد للإدارة.

٣. المحاضر المحررة من طرف الموظفين محرري المحاضر التابعين للإدارات الأخرى، ويندرج ضمنها محاضر ضباط الشرطة القضائية، ومحاضر ضباط الجمارك بكل أنواعه^(٢).

غير أنه يشترط لإعمال القاضي سلطته التقديرية وتقييم الاعترافات والتصريحات ومناقشتها وبالتالي تكييف الفعل، وإثبات عكسها من طرف المعني، وإلا بقي القاضي ملزماً بفحوى المحاضر الجمركية.

أما بالنسبة لحجية المحاضر المحررة من قبل إدارة الجمارك:
أ. محاضر ذات حجية مطلقة:

تتمتع المحاضر الجمركية بحجية كاملة إلا أن يطعن فيها بالتزوير عند توفر شرطين أساسيين وهما، أن يتعلق المحاضر بإثباتات مادية جمركية، وأن يحرر من طرف موظفين للإدارة أو أكثر.

يجب أن يتم تحرير المحاضر من طرف موظفين للإدارة أو أكثر وبالتالي تحريره من موظف واحد أو موظفين متعددين تابعين لإدارات أخرى لا تكون له نفس القوة في الحجية.

نظراً للقوة المطلقة للمحاضر الجمركية المنجزة من طرف موظفين للإدارة فهي قد تكون ضد العدالة القانونية نظراً لعدم اشتغال هؤلاء الموظفين تحت إمرة النيابة العامة كما أنه في هذه الحالة ليس للقاضي أن يحكم باعتقاده الصميم، فهو فقط عليه أن يأخذ بما جاء في المحاضر إذا كان صحيحاً في الشكل.

في هذا الصدد نجد المشرع الجنائي السوداني قد اخذ بهذا الاتجاه، عندما نصت المادة (١/٤٤) من قانون الاجراءات الجنائية لعام ١٩٩١م (إذا توافرت لدى الضابط المسؤول اي

(١) على سالم الحلبي، د. محمد (١٩٨٠): ضمانات الحرية الشخصية أثناء التحري والاستدلال، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ص ٣٥ وما بعدها.

(٢) عودة الجبور، د. محمد (١٩٨٦): الاختصاص القضائي لمأمور الضبط، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، ص ١٨٣.

معلومات جعلته يشتبه في ارتكابه جريمة، يجوز فيها القبض دون امر فعليته فتح الدعوى الجنائية). بحيث نجد انه في باقي الفقرات من نفس المادة اعطى صلاحية فتح الدعوى الجنائية للضابط المسؤول، حيث قصد الشارع السوداني بالضابط المسؤول، الشخص المخول بالقيام بإجراءات التحري.

ب. محاضر ذات حجية نسبية.

هذه المحاضر التي يعتمد عليها إلى أن يثبت ما يخالفها، حاول المشرع من خلالها أن يعطي للقاضي الجنائي البعض من سلطته التقديرية في الموازنة بين أدلة إدارة الجمارك وأدلة المتهمين بجريمة التهريب الجمركي.

بهذا نرى ان اجراءات التحري والاستدلال لجريمة التهريب الجمركي في الاحوال الخاصة بإجراءاتها، تعد اساسا للدعوى الجزائية الجمركية، فهي تمتلك دورا حاسما في تمكين سلطة الجمارك من القيام بعملها دون التأثير السلبي على سيولة المبادلات الخارجية من جهة، ومن جهة أخرى تكون سلطة الجمارك الضامن الرئيسي في الحفاظ على الاقتصاد المسخر لخدمة الدولة وتسهيل عملية الرقابة الصارمة على تبادل التجارة الخارجية^(١).

القسم الثاني: سلطة القاضي الجزائي في الدعوى الجمركية

الحقيقة أن العبرة في تحديد نوع الجريمة هي بالعقوبة التي جاء بها النص القانوني وليست العقوبة التي قررتها المحكمة، وأنه يعتبر في الوصف القانوني الحد الأعلى للعقوبة الأشد المنصوص عليها قانوناً، والوصف القانوني للجريمة لا يتأثر إذا أبدلت العقوبة بعقوبة أخف استناداً إلى الظروف والأسباب المخففة^(٢).

كما أن قوانين الجمارك سواء في فلسطين أو في السودان منحت ادارة الجمارك صلاحية اجراء المصالحة دون ان يكون لمحكمة الجمارك المختصة اي دور اشرافي أو رقابي، مما يكون في ذلك سبب بان اجراءات التحري والاستدلال ركيزة اساسية لا يمكن تجاهلها، كون المصالحة سوف تتم بناء على محاضرها والاجراءات التي خول القانون الصلاحية بها الى رجال سلطة الجمارك بصفتهم رجال الضبط القضائي في القضايا الجمركية.

(١) بوسقيعة، احسن(٢٠١٣): المنازعات الجمركية، دار هوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ص ٢١١.

(٢) عبد ربه حمدان، أسامة(٢٠١٦/٥١٤٣٧م): تكييف الواقعة الإجرامية في القانون الجزائي الفلسطيني، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الأزهر، غزة، ص ٢٠.

أولاً: القوة الثبوتية للمحاضر الجمركية وأثرها على سلطة القاضي:

تعد القاعدة العامة في المادة الجنائية أن القاضي يحكم حسب قناعته الذي يكونه انطلاقاً من العناصر المعروضة لديه، فإما أن يقبلها أو يرفضها مع تعليل ذلك وقبل الحكم فإن القاضي يقوم بتكليف الفعل الذي يتابع بمقتضاه الشخص وسلطة القاضي في التكليف تخضع كذلك لاقتناعه لكن مبدأ القناعة هذا يعرف استثناء في المادة الجمركية فيما يخص حجية بعض المحاضر التي يعتمد عليها إلى أن يثبت تزويرها أو ما يخالفها^(١)، إذ لا يسوغ للمحكمة أن تستبعد الاعتراف المسجل في محضر الضابطة القضائية بمجرد الإنكار أمام المحكمة وتختلف سلطة القاضي في تكليف الفعل بناء على المحاضر بحسب ما إذا كانت هذه المحاضر ذات حجية مطلقة أو ذات حجية نسبية.

بالنسبة للمحاضر ذات الحجية المطلقة يعتمد عليها في الإثباتات المادية المضمنة في المحاضر ولا يكون إلا عن طريق سلوك قانون الطعن بالتزوير الذي يتم بشأن الإجراءات الخاصة، والقاضي يتوجب عليه ولو ضد قناعته الشخصية استخلاص النتائج القانونية وفق مقتضيات المحضر، ولا يمكنه استبعادها ورد فيها، كما لا يمكنه القيام بأي تحقيق للتأكد من صحتها ومصداقيتها. وبالتالي تكليف الفعل في إطار سلطة القاضي الضيقة التي تتمحور بين صعوبة النفي وتقلص الاقتناع الوجداني للقاضي^(٢).

أما فيما يخص المحاضر ذات الحجية النسبية فتكون صحيحة إلى أن يثبت عكسها، في حالة إثبات العكس القاضي تكون له كامل السلطة في تقدير الدليل العكسي المقدم أمامه سواء تعلق الأمر بالمعاينات المادية أو بالاعترافات والتصريحات، وفي حالة بطلان المحضر الجمركي الذي يجوز حجية نسبية بسبب تخلف أحد الشروط الجوهرية لصحة المحضر فإن القاضي يسترجع لسلطته في الأخذ بهذه المحاضر أو استبعادها.

وبالتالي فإن سلطة القاضي في التكليف تكون ضيقة ومقيدة في المحاضر ذات الحجية المطلقة ولا يملك القاضي إزائها أية سلطة خاصة وأن قرينة البراءة تندثر وتحل محلها قرينة الإدانة، أما في المحاضر ذات الحجية النسبية فتكون سلطة القاضي مقيدة إلى أن يثبت ما يخالف المحضر.

قد قضت محكمة النقض الفلسطينية على أنه: "بتاريخ ٢٠١٩/١١/١٤ تقدمت النيابة العامة بهذا الطعن لنقض الحكم الصادر عن محكمة بداية الخليل بصفتها الاستئنافية بتاريخ

(١) سايعي، خديجة (٢٠١٣/٢٠١٤): الإجراءات الخاصة للتحري والتحقق في المادة الجمركية، رسالة ماجستير، ص ٤٦.

(٢) مصطفى، د. محمود (١٩٩٧): الإثبات في المواد الجنائية في القانون المقارن، الجزء الأول، النظرية العامة، الطبعة الأولى، مطبعة القاهرة، ص ٤٨.

٢٣/١٠/٢٠١٩ في القضية الاستئنافية الجزائرية رقم ٢٠١٩/١٥٢ المتضمن الحكم بقبول الاستئناف موضوعاً والغاء الحكم المستأنف والحكم بعدم الاختصاص، وذلك للأسباب الواردة في لائحة الطعن.

لهذه الاسباب تطلب النيابة العامة قبول الطعن شكلاً لتقديمه ضمن المدة القانونية، وفي الموضوع نقض الحكم المطعون فيه واجراء المقتضى القانوني.

وجد انه وبالرجوع الى التهمة المسندة للمطعون ضده كما هي وارده في لائحة الاتهام لا تدخل ضمن اختصاص محكمة الصلح وانما من اختصاص محكمة البداية الجمركية المشكلة بالاستناد لأحكام قانون الجمارك والمكوس رقم ١ لسنة ١٩٨٢ بعد ان تم الغاء الامر رقم ٣٥٣ بشأن لجان الاعتراض (تعديل ٢) بموجب القرار بقانون الصادر بتاريخ ٢٤/١١/٢٠١٠ والذي اعاد تفعيل المواد ١٦٧-١٧٧ من القانون المذكور المتعلق بتشكيل محكمتي البداية والاستئناف الجمركية وما لها من صلاحيات.

لما كان القانون المذكور قانون خاص وخلت احكامه من حق اللجوء الى محاكم الصلح والبداية الجزائرية كما خلت احكامه من حق الطعن في احكام محكمة الاستئناف الجمركية بطريق النقض وبذلك فإن الاحكام الصادرة من محكمة الاستئناف الجمركية لا تقبل الطعن بطريق النقض اذ لا طعن بدون نص.

ان تعديل وصف التهمة من قبل محكمة الدرجة الاولى لتصبح ادخال او نقل منتجات نباتية او حيوانية الى دولة فلسطين ما لم تستوف الشروط المنصوص عليها بالتشريعات المعمول بها خلافاً للمادة ٢/٣ من القرار بقانون رقم ٢٢ لسنة ٢٠١٦ بشأن تعديل قانون الزراعة رقم ٢ لسنة ٢٠٠٣ وتعديلاته ، لا يعدل من الاختصاص طالما أن الاختصاص ابتداء معقود لمحكمة البداية الجمركية بصفتها صاحبة الصلاحية والاختصاص في نظر التهمة كما هي وارده في لائحة الاتهام.

بذلك فإن ما توصلت اليه محكمة البداية بصفتها الاستئنافية في حكمها المطعون فيه يتفق وأحكام القانون وأن اسباب الطعن مجتمعة لا ترد عليه مما يستوجب ردها.

لهذا كله واستناداً لما تقدم نقرر رد الطعن موضوعاً وإعادة الأوراق للمحكمة صاحبة الصلاحية والاختصاص^(١).

(١) انظر حكم محكمة النقض الفلسطينية في القضية رقم (٥٦٥) لسنة ٢٠٢٠، جلسة ٢٠٢٠/٣/١٥م.

قد قضت محكمة العدل العليا الفلسطينية بأنه: "بتاريخ ٢٦/٥/٢٠١٦ تقدمت الشركة المستدعية بواسطة وكيلها بهذه الدعوى لامتناع و/أو رفض المستدعى ضدها الاولى و/أو الثانية إصدار قرار بتزويد المستدعية بواسطة المفوض بالتوقيع عنها بفاتورة / فواتير مقاصة. تستند الشركة المستدعية في طعنها الى ان القرار المطعون فيه مخالف للقانون ومشوب بعيب التعسف في استعمال السلطة.

في جلسة ٢١/٦/٢٠١٦ كرر وكيل الشركة المستدعية لائحة الدعوى، وقدم بينته ضمن حافظة المستندات المبرز (١/ن) وختم بينته وطلب اصدار القرار المؤقت المتفق مع الاصول والقانون، وفي ذات الجلسة اصدرت المحكمة مذكرة للمستدعى ضدهم لبيان الاسباب التي أدت الى اصدار القرار المطعون فيه و/أو بيان ما يحول دون الغائه، وفي حال المعارضة تقديم لائحة جوابية ضمن المدة القانونية.

بتاريخ ١١/٧/٢٠١٦ قدم رئيس النيابة العامة ممثلاً عن المستدعى ضدهم لائحة جوابية طلب في نتيجتها رد الدعوى.

في جلسة ١٣/١٠/٢٠١٦ قررت المحكمة ضم الطلب رقم (٢٤/٢٠١٦) المقدم من النيابة العامة لرد الدعوى الى ملف الدعوى للنظر بهما معاً وفي ذات الجلسة كرر رئيس النيابة العامة اللائحة الجوابية وقدم بينته ضمن حافظة مستندات المبرز (١/ع) وقدم وكيل الشركة المدعية بينة مفنده ضمن حافظة مستندات المبرز (٢/ن) و(٢/ن) مكرر وختم بينته وقدم مرافعة خطية طلب في نتيجتها الغاء القرار المطعون فيه وقدم رئيس النيابة العامة مرافعة خطية طلب في نتيجتها رد الدعوى.

قد جاء في لائحة الدعوى:

١. المستدعية هي شركة تمارس اعمالها وفق القانون والاصول ومسجلة ضريبيا تحت الرقم (٥٦٢١١٣١١٨) وتدفع ما يستحق عليها من ضرائب بشكل مستمر.
٢. بتاريخ ٢٣/٥/٢٠١٦ تقدمت المستدعية بواسطة المفوض بالتوقيع عنها عايد ربايعه المذكور للجهة المستدعى ضدها الثانية بطلب الحصول على فاتورة / فواتير مقاصة الا ان الجهة المستدعى ضدها رفضت الطلب بتزويدها الفواتير دون وجه حق او مبرر ومسوغ قانوني يذكر.
٣. الجهة المستدعية تقوم بتسديد الضرائب المستحقة عليها بشكل دوري وقانوني وبموجب وصولات دفع تدفع في البنك المخول له باستلامها حسب الاصول موضح فيها انها ملتزمة بالدفع اول بأول.

٤. راجعت الجهة المستدعية الجهتين المستدعى ضدّهما الأول والثانية من أجل الحصول على فواتير المقاصة عدة مرات وعلى فترات متفاوتة إلا أنهم يرفضون طلبها دون تعليل أو ابداء أية أسباب تذكر مما دفعها الى اقامة الدعوى.

بالتدقيق والمداولة وبعد الاطلاع على لائحة الدعوى واللائحة الجوابية والبيانات المقدمة وسماع اقوال الطرفين تجد المحكمة انه قد جاء في المادتين (١٦٧ و ١٦٨ من قانون المكوس على المنتوجات المحلية رقم ١٦ لسنة ١٩٦٣ نظام بشأن المكوس على المنتوجات المحلية).

نصت المادة (١٦٧) على أنه:

١- كل محكمة خاصة تسمى (محكمة الجمارك البدائية) وتتألف من (يعين من قبل المجلس القضائي بالطريقة التي يعين فيها القضاة العدليون) رئيساً، والى ان يعين هذا القاضي او في حالة غيابه يجوز لوزير العدلية ان ينتدب رئيس محكمة البدائية ليقوم بوظيفته. عضوين يعينهما مجلس الوزراء بالتنسيب وزير المالية من كبار موظفي الجمارك الذين يحملون شهادة الحقوق (إذا أمكن) لا تقل درجة أي منهما عن السادسة وللمجلس بالتنسيب الوزير حق تبديلها اذا رأى ان الضرورة تقضي بذلك.

٢- لمجلس الوزراء بالتنسيب وزير المالية حق تعيين موظف من موظفي الجمارك لا تقل درجته عن السادسة ينضم الى هذه المحكمة لإكمال نصابها في حالة تغيب أحد العضوين المذكورين في الفقرة السابقة.

٣- يرأس القاضي هذه المحكمة وفي حالة غيابه يرأسها اعلى الاعضاء درجة.

٤- تتعقد هذه المحكمة في المكان الذي يعين لها من قبل الوزير ويجوز لها ان تتعقد في أي مكان آخر.

تنص المادة (١٦٨) من القانون على أنه: يتناول اختصاص هذه المحكمة ما يلي:
النظر في كافة الجرائم والمخالفات التي ترتكب ضد احكام هذا القانون والقوانين الاخرى المتعلقة بالمكوس وضد احكام قوانين وانظمة الاستيراد والتصدير والانظمة والتعليمات الصادرة بمقتضى تلك القوانين وكل ما يطرأ عليها جميعاً من تعديل وتبديل. النظر في الخلافات الناجمة عن تطبيق التعرفة الجمركية والاتفاقات التجارية وفي أي خلاف يقع(مهما كان نوعه) في تطبيق قانون الجمارك والمكوس وأنظمة الاستيراد والتصدير وتعديلاتها والانظمة الصادرة بمقتضاها.

أي خلاف يقع (مهما كان نوعه) في تطبيق قانون الجمارك والمكوس وأنظمة الاستيراد و التصدير وتعديلاتها والانظمة الصادرة بمقتضاها.

بما ان المادة (٣٣) من قانون تشكيل المحاكم النظامية حددت اختصاصات محكمة العدل العليا في القرارات الادارية النهائية الصادرة عن اشخاص القانون العام والمؤسسات العامة التابعة لها او المستقلة والقرارات التي تصدر عن النقابات والجمعيات التي ينص قانونها او نظامها على قابلية قراراتها للطعن امام محكمة العدل العليا، وبما ان قانون المكوس والمنتجات المحلية رقم ١٦ لسنة ١٩٦٣ قد حدد محكمة للنظر في جميع انواع الخلافات الناجمة عن العلاقات او التعرفة الجمركية واي خلاف مهما كان نوعه يتعلق بالضريبة فان القرار الطعين لا يدخل ضمن القرارات القابلة للطعن امام محكمة العدل العليا وانما يدخل ضمن محكمة الجمارك البدائية المشكلة بموجب قانون المكوس على المنتوجات المحلية رقم ١٦ لسنة ١٩٦٣ بموجب المادة ١٦٧ منه الامر الموجب لعدم قبول الدعوى وهي مستوجبة الرد. تقرر المحكمة رد الدعوى^(١).

ثانياً: تأثير المصالحة على سلطة القاضي:

تؤثر المصالحة على سلطة القاضي في التكييف بحسب ما إذا وقعت قبل صدور الحكم أم بعده، فقبل صدور الحكم النهائي تنقضي دعوى إدارة الجمارك ودعوى النيابة العامة بالإضافة إلى محور آثار الجريمة الجمركية محل المصالحة دون الجرائم الأخرى التي يمكن أن تكون منسوبة إلى المتهم وتختلف الآثار القانونية المترتبة على الآثار الجمركية بالنسبة للتكييف حسب المداخل التي وصلت إليها الإجراءات، فإذا كانت القضية على مستوى النيابة العامة تتوقف الدعوى العمومية ويحفظ الملف على مستوى النيابة العامة وإذا كانت القضية أمام قاضي التحقيق تتوقف كذلك الدعوى العمومية أما إذا كانت القضية أمام هيئة الحكم فيتعين التصريح بانقضاء الدعوى العمومية بفعل المصالحة^(٢).

أما فيما يخص تأثير المصالحة على سلطة القاضي في التكييف بعد صدور حكم نهائي، إن المصالحة بعد الحكم النهائي لا تؤدي إلى سقوط العقوبات السالبة للحرية بحيث يسري إثر المصالحة على العقوبات المالية دون السالبة للحرية، وهذا طبيعي لأن صدور

(١) انظر حكم محكمة العدل العليا الفلسطينية في القضية رقم (١٣١) لسنة ٢٠١٦م، بتاريخ ٢٩/٣/٢٠١٧م.

(٢) عارف محمد صوافطة، سعادي (٢٠١٠): الصلح في الجرائم الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص ٧١.

الحكم الحائز لقوة الشيء المقضي به يعني أن مرحلة التكيف قد تجاوزتها الدعوى وبالتالي فالمصالحة لا تؤثر على التكيف الذي على أساسه صدر الحكم^(١).

كما ان المادة(١٧) والمادة (١٨) من ذات قانون الاجراءات الجزائية الفلسطيني، قد نصتا صراحة على اعتبار ان الدعوى الجزائية تنقضي فور قيام المتهم بدفع مبلغ من المال خلال خمس عشر يوما من اليوم التالي لقبول التصالح.

ورد في المادة (١٦٤) من قانون الجمارك والمكوس رقم (١) لسنة ١٩٦٢م والتعديل القرار بقانون رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٨م على أن: (يجوز للوزير أو من ينيبه في اي وقت ان يسوي او يصالح عن اية دعوى أو اجراءات شرع فيها، ولم تكتسب الدرجة القطعية، ضد اي شخص لقاء العقوبات بما في ذلك مصادرة البضائع او وسائط النقل بموجب احكام هذا القانون أو أحكام اي قانون جمارك ومكوس آخر أو بموجب أحكام اي نظام أو أمر صدر بموجب تلك القوانين بالشروط التي يراها مناسبة، ويحق له ايضا ان يقبل اية غرامة مالية يراها مناسبة من اجل تسوية اي جرم يحتمل ان تتخذ بشأنه الاجراءات من النوع المذكور اعلاه بدلا من القيام بتلك الاجراءات ويعتبر قراره نهائيا في جميع ما يقوم به من اعمال بمقتضى احكام هذه المادة، وأن تقديم الطلب الخطي من المتهم بتسوية قضية على اساس المصالحة وفق احكام هذه المادة يكون ملزما له بالقرار الذي يصدره الوزير).

كما جاء في قانون الجمارك السوداني لسنة ١٩٨٦م تعديل لسنة ٢٠١٠م في المادة (٢٠٩) من هذا القانون على انه: فقره (١) (يجوز للمدير ان يجري صلحا في اي جريمة ارتكبها اي شخص او بشأن اي فعل يشتبه لأسباب معقولة بانه ارتكب بالمخالفة لأحكام هذا القانون وكل بان يقبل من ذلك الشخص دفع مبلغ من النقود لا يقل عن قيمة البضائع زائدا الرسوم الجمركية و الغرامة التي يجوز توقيعها).

فقرة (٢) من ذات المادة السابقة (يجب ان يطلق سراح الشخص الذي اجرى معه الصلح " اذا كان مقبوضا عليه " بعد دفعه المبلغ المذكور في البند (١) ولا يجوز ان تتخذ ضده اي اجراءات اخرى عن ذات الجريمة أو الفعل).

الا اننا نجد أن المادة (٢١٠) من ذات القانون الجمارك السوداني نصت على(يجوز لوزير العدل في اي وقت بعد اكمال التحري وقبل صدور الحكم الابتدائي في قضية جمركية ان يعقد صلحا فيها شريطة عدم توفر قصد الغش في الجريمة محل التصالح).

(١) خير، د. حمادة (٢٠٢٠): السياسية الجنائية في مواجهة الجرائم الضريبية، دراسة مقارنة، دار مصر للنشر والتوزيع، مصر،

قد قضت المحكمة القومية العليا السودانية بأنه: " أن تأسيس الطعن بالنسبة للإدارة العامة للجمارك في الدعوى رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٦م أمام قاضي المحكمة العليا دائرة الطعون الإدارية مطالبة بإلغاء قرار وزير العدل الصادر بتاريخ ١٩/١١/٢٠٠٦م والذي قرر فيه إجراء صلح في البلاغ رقم (٤٧) لسنة ٢٠٠٦م، المتعلق بالمتهم عبد الرحمن مصطفى والخاص بتهريب ذهب عبر ميناء عثمان دقنه..."^(١).

عليه علق المشرع الفلسطيني تحريك الدعاوي الجنائية لبعض الجرائم الجمركية على تقديم طلب بشأنها من جهات محددة، وبذلك استندت العديد من القوانين على ذلك وسمحت للسلطات الإدارية القائمة على تطبيق الصلح مع المخالفين لهذه القوانين، فيكون للإدارة إما اللجوء إلى القضاء الجنائي لتوقيع العقوبة بحق المخالف، وبالتالي تستطيع النيابة العامة تحريك الدعوى الجنائية بشأن الجرائم المنصوص عليها بتلك القوانين، وإما أن تلجأ إلى الصلح^(٢).

يترتب على التصالح انقضاء الدعوى الجنائية وجميع الآثار المترتبة على الحكم فيها، وتأمّر النيابة العامة بوقف تنفيذ العقوبة الجنائية إذا تم التصالح أثناء تنفيذها ولو كان الحكم باتاً.

يستمد الصلح مشروعيته في جريمة التهريب الجمركي من خلال إجازة القانون على مستوى الدول، بوصفه امتيازاً لا دخل لإرادة المخالف فيه، إن هو قرر عدم قبوله الصلح مع الإدارة حيث أن الإدارة ستحيل الملف إلى القضاء لأخذ مجراه الطبيعي.

تجدر الإشارة إلى أن محاكم الجمارك هي محاكم متخصصة أنشئت بقانون خاص ونظراً لطابعها المالي والسيادي، ذهب المشرع الفلسطيني إلى أن تكون محاكم الجمارك البدائية مركزية أي محكمة واحدة لكافة الوطن، حيث نص على أن تتعقد المحكمة في عمان وفي المكان الذي يعين لها من قبل الوزير ويجوز لها أن تتعقد في أي مكان آخر تراه في المملكة.

بالرغم من أن الأصل أن تتعقد محكمة الجمارك البدائية في العاصمة القدس إلا أنه وللظروف السياسية المفروضة علينا في فلسطين جاء انعقادها في رام الله مع صلاحية انعقادها في أي مكان آخر تراه المحكمة^(٣).

(١) انظر قرار المحكمة القومية العليا، الدائرة الإدارية، في الدعوى رقم (٢٢٤) لسنة ٢٠٠٨م، ص ١٠٩.

(٢) عارف محمد صوافطة، سعادي: مرجع سابق، ص ٦٠.

(٣) راجع في ذلك المركز الفلسطيني لاستقلال المحاماة والقضاء (٢٠١٣): اشكاليات محاكم الجمارك من حيث التشكيل والاختصاص" مقترح مشروع قانون معدل لقانون الجمارك والمكوس رقم (١) لسنة ١٩٦٢م، ص ١١ وما بعدها.

الخاتمة:

تمثل إدارة الجمارك دور مهم وبارز في القضاء على جميع أشكال وصور الجرائم الجمركية، باعتباره الإدارة المختصة التي تعمل وفق الاختصاصات والسلطات القانونية التي خولها المشرع الفلسطيني والسوداني له، فجاء موضوع بحثنا الموسوم بعنوان: "تنازع الاختصاص في المنازعات الجمركية بين القضاء وإدارة الجمارك"(دراسة مقارنة)، لإلقاء الضوء على موضوع في غاية الأهمية النظرية والعملية في جرائم التهريب الجمركي. حيث تعد إدارة الجمارك أحد الركائز الرئيسية التي تعتمد عليها الدولة في حماية الاقتصاد الوطني من جهة، وتمويل الخزينة العامة من جهة أخرى، هذا من خلال المهام المنوطة بها، كما تمارس إدارة الجمارك نشاطاتها وأعمالها عبر مصالح موزعة في النطاق الجمركي وفق القانون.

على اعتبار الاتهام بجريمة التهريب الجمركي من صميم المنازعات الجمركية التي هي صورة من المنازعة أو الدعوى الجزائية، فإن النيابة العامة تباشرها وتتولاها إلى جانب إدارة الجمارك التي مكنها المشرع الجمركي من حق المتابعة في الدعوى الجمركية. تجدر الإشارة إلي أن التهريب الجمركي كفعل مخالف للقانون مما يشكل وصف الجريمة القائمة على فكرة قانونية لا بد من توفر أركانها الثلاثة، بحيث انه في حال توافر أركانها وتحققها كان لازماً من معاقبة مرتكبيها على نحو قانوني، الا اننا نلاحظ ان بعض الفقهاء قد اقتصر اركان جريمة التهريب الجمركي على ركنين فقط هما الركن المادي والركن المعنوي، وانكار وجود الركن الشرعي للجريمة التهريب الجمركي، بينما يوجد تيار اخر من الفقهاء يقر بوجود الركن الشرعي، ويرى انه يدخل في بناء الجريمة كركن من الاركان التي تتكون منها الجريمة.

النتائج:

١. يتضح لنا أن إدارة الجمارك ليست مطالبة فحسب بتسهيل وبتبسيط عمليات التجارة الخارجية، وإنما هي مطالبة أيضاً بتشديد المراقبة الجمركية ومكافحة كل أشكال الغش والتهريب الجمركيين بكيفية تحقق أكثر فعالية في الكشف عن الجرائم الجمركية.
٢. تبين لنا الطبيعة القانونية الخاصة للمنازعات الجمركية من شأنها أن تخضع في أغلب الأحيان لقواعد قانونية خاصة، وتضيق بالتالي من مجال تطبيق القواعد العامة لقانون الجراء أحياناً وتخرج عن تطبيقاتها أحياناً أخرى.

٣. القاضي الجزائري عليه أن يطبق الجزاءات المتميزة عموماً بعقوباتها الصارمة كما هي محددة في القانون ومقدمة في طلبات إدارة الجمارك.

٤. للنيابة العامة سلطة وحرية مطلقة في المتابعة من عدمها، إلا أن هذه الحرية مقيدة بحق تحريك الدعوى دون مباشرتها، إذ تخضع النيابة العامة في ذلك لمبدأ آخر هو مبدأ عدم التنازل عن الدعوى الجنائية، حفاظاً على مصالح المجتمع والحق العام الذي هو مناط هذه الدعوى.

التوصيات:

١. ضرورة تطوير إدارة الجمارك التي تعتبر من بين أهم مؤسسات الدولة، من أجل تحقيق الحرية التامة للمبادلات التجارية عن طريق إلغاء الحواجز الجمركية وغير الجمركية.
٢. إعادة النظر في قانون الجمارك الفلسطيني والسوداني لمواكبة التطورات الحاصلة بهدف تبسيط الإجراءات الجمركية وتوفير الشفافية في إنجاز المعاملات الجمركية.
٣. يجب تحديد اختصاص إدارة الجمارك بكل دقة في كل من التشريع الفلسطيني والسوداني حتى يتم تحقيق مبدأ الاستقلال للجهات القضائية المختصة.
٤. ضرورة أن يتضمن القانون الجمركي مبدأ التفريد القضائي للعقوبة نظراً لشدة هذا الأخير، وحتى يجد ميداناً يطبق فيه قصد التخفيف من هذه الشدة في الحالات التي تستوجب ذلك.

المراجع العربية:

١. بن الطيب جيلالي، د. جيلالي (٢٠١٩): التدابير الجمركية للكشف عن الجرائم الاقتصادية، مجلة آفاق علمية، المجلد الحادي عشر، العدد ١.
٢. بوسقيعة، احسن (٢٠١٣): المنازعات الجمركية، دار هوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
٣. حمدي، د. كمال: جريمة التهرب الجمركي قرينة والتهريب، منشأة المعارف، الاسكندرية.
٤. الحياوي، معن (١٩٩٧): جرائم التهرب الجمركي، دراسة مقارنة، مكتبة دار النشر، عمان.
٥. خير، د. حمادة (٢٠٢٠): السياسة الجنائية في مواجهة الجرائم الضريبية، دراسة مقارنة، دار مصر للنشر والتوزيع، مصر.
٦. سلمي، مانع، وعباس زواوي: خصوصية المنازعات الجمركية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد الحادي عشر، الجزائر.

٧. عمر يوسف، د. يسن (١٩٩٦): شرح قانون الاجراءات الجنائية لسنة ١٩٩١م، مكتبة ودار الهلال.
٨. عودة الجبور، د. محمد (١٩٨٦): الاختصاص القضائي لمأمور الضبط ، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان.
٩. مجمع اللغة العربية المصري (١٩٩٩): المعجم الوجيز، فصل "ن" مادة "نازع".
١٠. محمد صدقي، د. انور (٢٠٠٦): المسؤولية الجزائية عن الجرائم الاقتصادية "دراسة تحليلية في التشريعات المصرية والفرنسية والاردنية وتميزها" - عمان - الاردن، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١١. مصطفى، د. محمود (١٩٩٧): الإثبات في المواد الجنائية في القانون المقارن، الجزء الأول، النظرية العامة، الطبعة الأولى، مطبعة القاهرة.
١٢. حكم المحكمة القومية العليا السودانية، الدائرة الجنائية، دائرة المراجعة، في الحكم رقم (١٧٤) لسنة ٢٠١٥م، مشار لدي محمد بن العوض، د. مصطفى (٢٠١٨): السوابق القضائية في مجال القضايا الجمركية عن أعوام ٢٠٠٦م-٢٠١٧م، ط٢، الخرطوم.
١٣. قانون الجمارك السوداني لسنة ١٩٨٦م، وتعديله لسنة ٢٠١٠م.
١٤. حكم المحكمة القومية العليا السودانية، الدائرة الجنائية، في القضية رقم (١٨٠) لسنة ٢٠١٠م، وأمر المراجعة رقم (١٣٩) لسنة ٢٠١٠م، بتاريخ ٢٤/١١/٢٠١٠م.
١٥. حكم محكمة النقض الفلسطينية في القضية رقم (٥٦٥) لسنة ٢٠٢٠م، جلسة ١٥/٣/٢٠٢٠م.
١٦. حكم محكمة العدل العليا الفلسطينية في القضية رقم (١٣١) لسنة ٢٠١٦م، بتاريخ ٢٩/٣/٢٠١٧م.
١٧. المحكمة القومية العليا، الدائرة الإدارية، في الدعوى رقم (٢٢٤) لسنة ٢٠٠٨م.
١٨. المركز الفلسطيني لاستقلال المحاماة والقضاء (٢٠١٣): اشكاليات محاكم الجمارك من حيث التشكيل والاختصاص" مقترح مشروع قانون معدل لقانون الجمارك والمكوس رقم (١) لسنة ١٩٦٢.
١٩. قانون الجمارك والمكوس قانون رقم (١) لسنة ١٩٦٢م الفلسطيني، والقرار بقانون المعدل رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٨م.

الرسائل الجامعية:

- ١- ابراهيم بوريجان (٢٠١٧): خصوصية المنازعة الجمركية من حيث تحديد المسؤولية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة تيزي وزو.
- ٢- سايغي، خديجة (٢٠١٣/٢٠١٤): الإجراءات الخاصة للتحري والتحقق في المادة الجمركية، رسالة ماجستير.
- ٣- عارف محمد صوافطة، سعادي (٢٠١٠): الصلح في الجرائم الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ٤- عبد الحافظ الشخابنة، شاهر (٢٠٠٨): جريمة التهريب الجمركي والجزاء المترتبة عليها في قانون الجمارك الأردني، رسالة ماجستير في القانون، جامعة الإسراء الخاصة الأردن.
- ٥- عبد ربه حمدان، أسامة (٢٠١٦م/١٤٣٧هـ): تكيف الواقعة الإجرامية في القانون الجزائي الفلسطيني، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الأزهر، غزة.
- ٦- العزلو محمد، جنيدي (٢٠١٨): جريمة التهريب الجمركي في الفقه والقانون " دراسة مقارنة" رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- ٧- على سالم الحلبي، د. محمد (١٩٨٠): ضمانات الحرية الشخصية أثناء التحري والاستدلال، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ص٣٥ وما بعدها.
- ٨- كامل مصطفى، أسد (٢٠٠٥): التهريب الجمركي وأثره في الإيرادات الجمركية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ٩- نصيرة، د. لوني (٢٠١٨/٢٠١٩): محاضرات في المنازعات الجمركية، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص قانون إداري، جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة، السنة الجامعية.

المراجع الانجليزية:

- 1- Abd Al-Hafiz Al-Shakhabneh, Shafer (2008): The crime of customs smuggling and the penalties resulting therefrom in the Jordanian Customs Law, Master's Thesis in Law, Al Isra Private University, Jordan.
- 2- Abd Rabbu Hamdan, Osama (1437 AH / 2016AD): Adapting the Criminal Incident in the Palestinian Criminal Law, Analytical Study, Master Thesis, Faculty of Law, Al-Azhar University, Gaza.

- 3- Al-Azalou Muhammad, Junaidi (2018): The crime of customs smuggling in jurisprudence and law "A Comparative Study" MA Thesis, Neelain University, Sudan.
- 4- Al-Hiyari, Maan (1997): Crimes of Customs Evasion, a Comparative Study, Publishing House Library, Amman.
- 5- Ali Salem Al-Halabi, Dr. Muhammad (1980): Guarantees of Personal Freedom during Investigation and Inference, PhD Thesis, Faculty of Law, Cairo University.
- 6- Aref Muhammad Sawafta, Saadi (2010): Peace in Economic Crimes, Master Thesis, College of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- 7- Bin Al-Tayeb Jilali, Dr. Jalali (2019): Customs measures for the detection of economic crimes, Journal of Prospects of Science, Volume Eleven, Issue 1.
- 8- Bouchika, Naima (2019): Hajiya al-Qaeda Jurisprudence in Presentation and Application, Master Thesis, College of Humanities and Islamic Sciences, Ahmed Deraya University, Algeria.
- 9- Bousguiaa, Hassan (2013): Customs Disputes, Dar Home for Publishing and Distribution, Algeria .
- 10- Brahim Bourihan (2017): Privacy of Customs Dispute in Terms of Limiting Liability, Master Thesis, Faculty of Law, Tizi Ouzou University.
- 11- Decision of the Supreme National Court, the Administrative Department, in Case No. (224) of 2008 AD.
- 12- Hamdi, Dr. Kamal (dt): The crime of customs evasion and contraband and smuggling, Ma'arif facility, Alexandria.
- 13- Kamel Mustafa, Asad (2005): Customs Evasion and Its Impact on Palestinian Customs Revenue, Master Thesis, College of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- 14- Khair, Dr. Hamada (2020): The Criminal Policy Against Tax Crimes, A Comparative Study, Misr Publishing and Distribution House, Egypt.
- 15- Ministere du budget " francais"(2010), Contentieux du llmpots proceduures, ouvert au:<http://doc.impots.gouv.fr>,6 octobre .
- 16- Muhammad Sidqi, Dr. Anwar (2006): Criminal Responsibility for Economic Crimes "An Analytical Study in Egyptian, French and Jordanian Legislations and Their Distinction" - Amman - Jordan -, 1st Edition, House of Culture for Publishing and Distribution.
- 17- Muhammadin Al-Awad, d. Mustafa (2018): Judicial precedents in the field of customs cases for the years 2006-2017, second edition, Khartoum.
- 18- Mustafa, Dr. Mahmoud (1997): Evidence in Criminal Articles in Comparative Law, Part 1, The General Theory, First Edition, Cairo Press.
- 19- Nasira, Dr. Louni (2018/2019): Lectures on customs disputes, addressed to first-year masters students, specializing in Administrative Law, University of Akli Mohand Oulhaj-Bouira, Academic Year.

- 20- Odeh Jabour, Dr. Muhammad (1986): The Judicial Jurisdiction of the Seizure Officer, Arab House of Encyclopedias, Beirut, Lebanon.
- 21- Omar Youssef, Dr. Enact (1996): Explanation of the Criminal Procedures Law of 1991, Al-Hilal Library and House.
- 22- Review the Palestinian Customs and Excise Law No. 1 of 1962 AD, and the Amending Law Resolution No. 23 of 2018 AD.
- 23- Saigi, Khadija (2013/2014): Special Procedures for Investigating and Investigating Customs Article, Master Thesis.
- 24- Salami, Mani ', and Abbas Zawawi (d. T): The Privacy of Customs Disputes, Journal of Law and Human Sciences, Issue 1, Volume Eleven, Algeria.
- 25- The Egyptian Arabic Language Academy (1999): The Brief Lexicon, chapter "N", the article "Nazae".
- 26- The Palestinian Center for the Independence of the Legal Profession and the Judiciary (2013): Problems of Customs Courts in terms of Formation and Specialization "A proposed draft law amending the Customs and Excise Law No. 1 of 1962.
- 27- the ruling of the Palestinian Court of Cassation in Case No. (565) of 2020, hearing 3/15/2020.
- 28- the ruling of the Palestinian High Court of Justice in Case No. (131) of 2016, dated 3/29/2017.
- 29- the ruling of the Sudanese Supreme National Court, the Criminal Chamber, in Case No. (180) of 2010, and Review Order No. (139) of 2010, dated 11/24/2010.
- 30- the Sudanese Customs Law for the year 1986 AD, and its amendment for the year 2010.

دور الاحتياجات التدريبية في تطوير الأداء

(دراسة حالة وزارة المالية الاتحادية (٢٠١٦-٢٠١٧م))

إعداد: د. عبد الرحيم ابو القاسم محمد علي

المستخلص:

الهدف من هذه الدراسة دور الاحتياجات التدريبية في تطوير الأداء - دراسة حالة وزارة المالية الاتحادية وهدفت الدراسة إلي توضيح مدى تطبيق وممارسة المؤسسات لخطوات بناء استراتيجية التدريب، وكذلك التعرف علي إبراز أنواع البرامج التدريبية التي تُقدم للعاملين في المؤسسات السودانية، وايضاً بيان مدى تبني المؤسسات السودانية للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب. تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تطبيق المؤسسات السودانية للائحة الأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك علي مستوى أداء العاملين فيه؟ وقامت الفرضية الرئيسية للدراسة علي وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب في وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي وبين مستوى أداء العاملين فيها.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وأسلوب دراسة الحالة. واستخدم الباحث أدوات الاستبيان والمقابلة لجمع بيانات الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣) موظفاً من مركز التدريب بوزارة المالية الاتحادية. وقد تم اختيار موضوع هذه الدراسة لارتباط الدراسة بالأداء وتطوير وأهمية ذلك في المسؤول من الاقتصاد، وهي وزارة المالية.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها، إن تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية يؤدي إلي تطوير الأداء بالمؤسسة، وكذلك أن تطبيق برامج تدريبية ذات نوعية مناسبة للعاملين المتدربين يؤدي إلي تطوير أدائهم بالمؤسسات. وأيضاً أن تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بصورة مستمرة (قبل وبعد التعرض للتدريب) يؤدي الي تطوير أداء العاملين بالمؤسسة. كما أن استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريب يؤدي الي تطوير أداء العاملين بالمؤسسة.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها، علي المؤسسة ان تعرف حاجاتها التدريبية لتتمكن من تحديد نوع التدريب الذي يمكنه أن يحسن أداء عاملها، كذلك يجب علي المؤسسة أن تتبنى استراتيجية تدريبية حسب طبيعتها حتى تضمن توفر الكفاءة في الوقت المناسب، أيضاً ضرورة المتابعة المستمرة والتقييم لأداء العاملين بعد الخضوع لعملية التدريب.

Abstract:

This study dealt with the role of training needs in developing performance- a case study of the Federal Ministry of Finance.

The objective of the research is to clarify the extent to which Sudanese institution are implementing and practicing the steps of building the training strategy, as well as identifying the most prominent types of training programs offered to Sudanese institutions.

The problem of research was the extent to which the Sudanese institutions applied the list of activities related to the existence of a clear training strategy and the impact on the level of performance of their employees.

The main hypothesis of hypothesis of the research was a positive relationship of statistical significance between the training in the Ministry of Finance and Economic Planning and the level of performance of its employees.

The research followed the descriptive analytical method, and the method of case study . The research used the questionnaire and interview tools collect the study data . The sample of the selected research was 30 employees from the training center in the Federal Ministry of Finance.

The research has research number of result, the most important of which is that the identification of the training needs in a scientific manner leads to the development of the performance in the origination .

The application of training programs of suitable quality for the Trainees leads to the development of their performance in the origination. The evaluation and follow-up of training programs on continuous basis (before and after exposure to training) leads to the improvement of the work performance of organization. The use of modern technology in the training process leads to the development of organization's staff performance.

The origination needs to Know its training needs so that it can identify the type of training that can improve the performance of its employees .

The originations should adopt a training strategy according to their nature in order to ensure the availability of efficiency in timely manner . For the performance of its employees after undergoing the training process.

المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

مقدمة:

يعتبر التدريب احد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المؤاممة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية الي تطوير قدرات الأفراد والي إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم الي تطوير قدرات الأفراد والي إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتادوا إلا اتجاه ترى انه الأصلح للعمل والأنفع من وجهة نظر الكفاءة الإنتاجية.

لذا فقد تزايد اهتمام المؤسسات السودانية الحديثة بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجها.

إن المؤسسات السودانية أصبحت الآن أحوج ما تكون إلي الارتقاء بالإنتاجية وتحسينها حتي تتمكن من مواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزتها التطورات.

قد تنبتهت المؤسسات السودانية لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية في القطاع العام ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة علي الاستخدام السليم والأمثل لباقي عناصر الإنتاج، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب ومن خلال انتشار البرامج التدريبية، ولكن وعلي الرغم من هذا الاهتمام بالتدريب وعلب الرغم من أهميته القصوى، هل حقق التدريب أهدافه وهل أدى التدريب إلي تحسين الإنتاجية في المؤسسات السودانية؟

مشكلة الدراسة:

أن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة علي التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات البيئة الخارجية سيؤدي إلي ضعف قدرة المؤسسات السودانية علي المنافسة، ومن هنا يجب النظر إلي التدريب من منظور استراتيجي، بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة علي السؤال الشمولي التالي: ما مدى تطبيق المؤسسات السودانية للاتحة الأنشطة التي لها علاقة استراتيجية واضحة للتدريب واثر ذلك علي مستوي أداء العاملين فيه؟

تساؤلات الدراسة:

حتى تتضح أبعاد مشكلة الدراسة عمد الباحث الي طرح الأسئلة الفرعية التالية:

١. هل الدورات التدريبية لها علاقة بجودة العمل؟
٢. ما تأثير بيئة العمل علي استيعاب المتدربين لما يتلقوه من برامج؟
٣. ما العلاقة بين تطبيق المؤسسات السودانية لسياسة التدريب ومستوي أداء العاملين فيها؟
٤. هل هنالك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوي أداء العاملين في المؤسسات السودانية؟
٥. ما مدي استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب في المؤسسات السودانية؟
٦. ما دور التدريب في رفع كفاءة العاملين بوزارة المالية الاتحادية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في مايلي:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع فهو هام جداً يؤثر علي قدرة المؤسسة التنافسية وتحقيقها لأهدافها من خلال موضوع التدريب، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم موارد المؤسسة من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدي العاملين يؤدي بالتالي إلي تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق المؤسسة لأهدافها وزيادة قدراتها التنافسية. كما أن هنالك بعد استراتيجي لوظيفة التدريب في المؤسسات تساهم في مساعدة المؤسسات السودانية بشكل عام علي الاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني استراتيجية للتدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويساهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

أيضا هنالك أهمية لهذه الدراسة تكمن في انه سوف يساهم في تزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها، واهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب وايحاد الآليات والحلول المناسبة لهذا المدخل من أجل رفع مستوي أداء العاملين في هذه المؤسسات.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. توضيح مدي وممارسة المؤسسات السودانية لخطوات بناء استراتيجيات للتدريب.
٢. التعرف علي إبراز البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في المؤسسات السودانية.
٣. معرفة مدي التزام العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجيات التدريب.
٤. بيان مدي تبني المؤسسات السودانية للتكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب.
٥. أثر المكتب المحلية والعربية بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني استراتيجيات فعالة للتدريب وأهميتها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات بشكل عام.

فرضيات الدراسة:

تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً علي مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف البحث المرجوة هي:

الفرضية الأساسية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب في وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي وبين مستوي أداء العاملين فيها.

الفرضية الثانوية:

١. ربط الاحتياجات التدريبية بالوصف الوظيفي يؤدي لتطوير الأداء.
٢. الاختيار للدورات التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية يؤدي الي تطوير الأداء.
٣. المتابعة بعد قضاء الفترة التدريبية يؤدي إلي تطوير الأداء.
٤. استخدام الوسائل الحديثة في التدريب يؤدي إلي تطوير الأداء.

حدود الدراسة:

تحد هذه الدراسة بالحدود التالية:

- أولاً: الحدود المكانية: الحدود السياسية والجغرافية لولاية الخرطوم - السودان.
- ثانياً: الزمانية: الفترة من ٢٠١٦ - ٢٠١٧م.
- ثالثاً: الحدود الموضوعية: الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء بوزارة المالية الاتحادية.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة علي المنهج (الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة)

مجتمع عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين برئاسة وزارة المالية الاتحادية.

أساليب جمع البيانات:

أولاً: البيانات الأولية:

١. (الاستبانة) التي توزع علي (أربعون موظف).

٢. المقابلة الشخصية.

ثانياً: البيانات الثانوية:

تشمل البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر المعلومات المختلفة مثل الكتب، والدوريات، والرسائل العلمية، وأوراق المؤتمرات، ومواقع الانترنت، وكل ماله علاقة بالموضوع.

مصطلحات الدراسة:

في الدراسة: يقصد بالمصطلحات التالية المعاني الموضحة:

١. التدريب: هو مجهود نشاط منظم ومخطط لاكتساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلي أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة. وان التدريب هو العملية التي يراد بها إحداث تغيير مال لمجموعة من الناس هم في حاجة لها أو ربما نحن نحتاجها منهم.

التدريب بصورة عامة: هو عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من ناحية المهنية أو الوظيفية. وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الكائنسان كما يعرف بأنه (تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به علي مستوي الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان إلي إنسان آخر).

٢. البرامج التدريبية: هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة الي تزويد المتدربين في المؤسسة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكياتها بشكل ايجابي بناء.

٣. استراتيجية التدريب: مجموعة من الأنشطة تهدف إلي تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب العاملين داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

هيكل الدراسة:

شملت الدراسة أربعة محاور توحي فيه الباحث الدقة والتسلسل المنطقي والموضوعي لموضوع الدراسة والذي تم تقسيمه على النحو التالي: المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة، أما المحور الثاني: فجاء بعنوان الموارد البشرية والتدريب (مفهوم التدريب، أنواع التدريب، احتياجات التدريب)، ليأتي المحور الثالث بعنوان تطوير الأداء، متتولاً مفهوم الأداء و مدى الاستفادة من التدريب في عملية التقييم و تقييم الأداء كمصدر لتحديد حاجات التدريب. ثم يلي المحور الرابع: نبذة عن وزارة المالية الاتحادية، ثم الاستبانة وإعدادها وتوزيعها، يليها تحليل للاستبانة واختبار الفرضيات، ثم خاتمة تشمل النتائج والتوصيات، واخيراً قائمة المصادر والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يمكن الاعتماد على الدراسات السابقة لمعرفة ما تقدم من جهد علمي حول موضوع البحث الحالي. ومن ثم عرضها والمقارنة بين كل دراسة وأخرى والبحث الحالي من حيث الأهداف والمنهج والأدوات والنتائج، واختلافاً واتفاقاً ومدى إفادة هذا البحث من الدراسات السابقة. وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم. وهي مقدمة كالتالي.

الدراسة الأولى: إسماعيل عبد العزيز علي عز الدين (٢٠١٠م)^(١).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء الأفراد وسط الشرطة في كفاءة مستوي الأفراد، واثر البرامج التدريبية واستخدام الوسائل الحديثة في التدريب ومستوي التحصيل في أداء الشرطة، والاهتمام بالتدريب ورفع الكفاءة في وسط الضباط والجنود يساعد في انخفاض بعض الجرائم وسط المواطنين.

استخدم الباحث المنهج التاريخي لتتبع ظاهرة موضوع البحث لمعرفة المفاهيم الأساسية للتدريب، والمنهج الوصفي لوصف العملية التدريبية بالمعهد محل البحث والمنهج التحليلي لدراسة الحالة.

١. إسماعيل عبد العزيز علي عز الدين، أثر برنامج التدريب على أداء قوات الشرطة السودانية : دراسة حالة معهد تدريب ضباط الصف والجنود بمحلية ام درمان - إدارتي التحريات الجنائية رقم (٤٧) والإدارة رقم (٤٨)، رسالة ماجستير (غير منشورة) - الخرطوم جامعة إفريقيا العالمية - كلية الاقتصاد، ٢٠١٠م.

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: أن برامج التدريب تؤثر علي مستوي الأداء في الشرطة، وان ربط المنهج التدريبي بالجوانب الثقافية والسياسية للمجتمع يؤثر علي مستوي الأداء في الشرطة وأن مكان ووسائل التدريب تؤثر علي مستوي الأداء في الشرطة. كما أوصت الدراسة بأهمية التدريب والتوسع فيه ولا بد من إنشاء فرع متخصص بالإدارة العامة للتدريب ليقوم بما يتعلق ببرامج التدريب من حيث الاحتياج التدريبي ومواكبة التطور وكل ماله صلة بالمشاكل، وتقويم العملية التدريبية، مع استحداث وسائل التدريب في البرنامج الأكاديمي بالمعاهد وإدخال برامج السمنارات للدارسين بالدورات التدريبية لتبادل وصقل الأفكار والمهارات والقدرات وزيادة المعلومات لغرض توحيد الأداء والسلوك العام للعمل الشرطي.

الدراسة الثانية: عماد الدين الصادق ابراهيم (٢٠٠٨م).

هدفت الدراسة الي معرفة اثر سياسات إدارة الأفراد علي الإنتاج وكفاءة العاملين وتعويض السلطة وأثرها علي إنتاج العاملين والكفاءة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية للعاملين والدوافع الإنتاجية. استخدم الباحث المنهج التاريخي لتتبع الظاهرة موضوع البحث ووصفها، ودراسة الحالة للحصول علي البيانات الأولية انحصر مجتمع الدراسة علي مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، والمراقبين والموظفين.

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج منها: أن إدارة الأفراد تتميز بالوضوح والعدالة وأنها تسمح بتفويض السلطة، تسمح إدارة الأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما خلق الرضا الوظيفي للعاملين. أوصت الدراسة بزيادة العدالة والوضوح في بيانات إدارة الأفراد، ومراعاة تفويض السلطة الإدارية في إدارة الأفراد ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في شؤون الأفراد، والاهتمام بوجود وصف وظيفي واضح.

الدراسة الثالثة: عوض النور الدائم أحمد الريح (٢٠٠٦م)^(١).

هدفت الدراسة إلي إبراز دور التدريب في ترقية وتطوير أداء الأفراد، إظهار أهمية دور التدريب في إحداث تنمية إدارية سلوكية متكاملة، والاستفادة من التطور التقني لرفع مستوي أداء الأفراد.

١. عماد الدين الصادق ابراهيم، إدارة الافراد ودورها في الكفاءة الانتاجية بالتطبيق علي منظمة البدين العالمية في الفترة من ٢٠٠٦-٢٠٠٦م، رسالة ماجستير غير منشورة، الخرطوم: جامعة إفريقيا العالمية - كلية الاقتصاد، ٢٠٠٨م.

أستخدم الباحث المنهج التاريخي لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع إضافة إلي المنهج التحليلي. توصلت الدراسة الي عدد من النتائج اهمها: أن أداء الأفراد داخل المنشأة ويتضح ذلك من خلال الطفرة التقنية التي احدثتها الشركة لمواكبة التدريب علي احدث التقنيات في مجال الاتصالات، وتحسين مستوي الانتاج سواء كانت من الناحية الكمية أو النوعية ويظهر ذلك من خلال الخدمات التي قدمتها الشركة في كل الولايات علي مستوي البلاد، وأن ترقية وتطوير أداء الافراد إذ يصبح الفرد بعد أخذ أدوات تدريبية متقاطعة يؤدي عنه وظائف مما يقلل التكلفة، ويؤدي ذلك الي الاستغناء عن عدد من الأفراد طوعاً وبامتيازات مجزية.

تعليق الباحث حول الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

اولاً: أوجه الاتفاق:

١. تتفق جميع الدراسات السابقة المذكورة أنها تستخدم الوصف المنهج التحليلي عبر أدوات الاستبانة والمقابلة الشخصية والملاحظة باعتبارها دراسات وصفية تحليلية لبعض المؤسسات والأفراد المتدربين.

٢. كل الدراسات والدراسة الحالية تؤكد علي أهمية التدريب في جميع القطاعين العام والخاص.

٣. أما الاتفاق من حيث الموضوع والأهداف من حيث الموضوع اتفقت الدراسات الأولى والثانية مع الدراسة الحالية في كونها تسعى لأهمية التدريب وتطويره كما أن جميع الدراسات تسعى الي تنمية قدرات الافراد من الوسائل والأساليب وهذا من ما لاشك فيه انه شيء جيد باتفاق جميع الدراسات مع الدراسة التي نحن بصددتها في الموضوع.

٤. من حيث الاهداف جميع الدراسات تدور حول تطوير الاداء بين الافراد من كل المؤسسات والاهتمام بتدريب الكوادر والموظفين والعاملين.

كما اتضح للباحث من خلال القراءة والاطلاع ان هذه الدراسات متغيرات كما انها تتفق جميعا علي وحدة الهدف المتمثل في اهمية التدريب ورفع مستوي الاداء في الافراد والشركات ومعرفة مدي تحقيق هذه الدراسات للأهداف المرجوة الي حد ما في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسات ولكن يلاحظ علي هذه الدراسات انها تختلف فيما بينها من حيث الحدود المكانية والزمانية، حيث تناولت دراسة (عوض نور الدائم) التي كانت في عام ٢٠٠٦م التدريب وأثره في تنمية أداء الافراد (دراسة تطبيقية في الشركة السودانية للاتصالات سودا تل من ١٩٩٤-٢٠٠٥م بينما تناولت دراسة كل من (اسماعيل عبد العزيز

وعماد الدين الصادق) ٢٠١٠م و عام ٢٠٠٨م أثر برامج التدريب علي أداء قوات الشرطة السودانية. اما دراسة (عماد الدين الصادق) تناولت إدارة الافراد ودورها في الكفاءة الانتاجية بالتطبيق علي منظمة البدرين العالمية.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

١. الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في الحدود الزمانية والمكانية.
٢. تأتي هذه الدراسة في (مركز التدريب- بوزارة المالية الاتحادية).
٣. كما تختلف الدراسات عن الدراسة الحالية في العينة حيث عينات الدراسات السابقة تختلف من موقع لآخر، بينما هذه الدراسة عينتها المتدربين في (مركز التدريب) التابع لوزارة المالية الاتحادية.

مدي استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسات السابقة الباحث في إنارة الطريق له في الدراسة التي هو بصدها وإثراء جوانب كثيرة منها: أن تأتي في الوقت الذي تزداد فيه الحاجة إلي البحث والتنقيب والتدريب والتطوير في جميع الجوانب الإدارية، لاسيما التدريب سواء بين الأفراد أو الجماعات في الشركات والمؤسسات والاهتمام بالتدريب والتقنية والتحديث والاتجاه المعاصر. والاستعانة بالمراكز التدريبية وكذلك الأخذ بالأساليب الحديثة في القياس والتقييم والأنشطة والتدريب.

كما استفاد من نتائج البحوث والدراسات والتجارب، وكذلك استفاد من المنهج الوصفي الذي اتفقت فيه الدراسات السابقة والأدوات التي استخدمت من استبيانات وطريقة المعالجة وكذلك في كيفية استخدام البيانات والتصميم والأشكال، وعرض وتحليل الاستبيان وتنسيق البحث.

ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؟

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة جميعها في أن الدراسة الحالية ترتبط دراستها بأهم موقع يهتم باقتصاد السودان وهو وزارة المالية، لذلك تتميز عن الدراسات السابقة لتركيزها علي عملية التدريب في رفع كفاءة العالمين بوزارة المالية.

المحور الثاني: الموارد البشرية والتدريب (مفهوم التدريب، أنواع التدريب، احتياجات

التدريب)

تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق شاع الأخذ بها في كل المؤسسات علي اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها ونشاطاتها وبيئتها فهي هيئة او قسم او مصلحة تقوم بشئون الاستخدام، وذلك بمد المديرين علي مختلف المستويات التنظيمية بالإشارة الفنية ذات العلاقة بالمستخدمين بغرض تبصيرهم وتويرهم بطبيعة المشاكل وانسب المناهج أو المسالك ليتسنى لهم تنمية أهدافهم الشخصية ويفترض ان تكون مؤهلة علي اقناع متخذي القرارات علي التخلي عن نظرتهم النمطية للعنصر البشري علي أنه مصدر قوة عمل فحسب، بل عليها ان تقع بالاعتراف بأهميتهم وان الأهداف المرجوة هينة بذل جهودهم طواعية واختياراً لا اكراهاً واجباراً، وذلك بالتأكيد علي أهمية المدخل الإنساني الذي يقوم علي إحداث التطورات في المؤسسات إنما يركز بصفة أساسية علي إحداث تغيير في السلوك التنظيمي والإداري للعمال وتطوير أدائهم وتشكيل أنماط ايجابية من التفاعل الاجتماعي بينهم، لكن ومع تطور المؤسسات أصبحت مشكلات إدارة الموارد البشرية من ابرز المشكلات الرئيسية المعاصرة نتيجة الاعتراف المتزايد والتقدير الواضح لأهمية الجهود المبذول في التعامل مع مواقف العاملين واتجاهاتهم، الأمر الذي أصبح معه أهم ما يشغل الإدارة الحديثة هو الإبقاء علي قوي بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة، وتتوفر لديها الرغبة في العمل التعاوني الفعال^(١).

تمثل إدارة الموارد البشرية همزة وصل بين كل الإدارات الأخرى فهي تتعامل مع الجميع للوصول إلي اعلي مستوي من الأداء بالبحث عن العوامل المؤثرة في مردودية العمل وإيجاد الملائمة لها.

تجدر الإشارة إلي أن الموارد البشرية بدأت تحتل مكانها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين كنتيجة الفكر الكلاسيكي الذي أكد علي أهمية تطوير أساليب العمل حيث ظهر مبادئ ونظريات الإدارة كاستجابة إلي كبر حجم المؤسسات التي أصبحت تتطلب تنظيمياً أكثر كفاءة لمواردها، وكذلك التوسع في الطلب الكلي، تجاوباً مع متطلبات الحرب مع الموارد البشرية مع مطلع القرن العشرين، حاول بعض رواد الفكر الإداري الكلاسيكي تقديم مبادئ ونظريات الادارة، للمساهمة في تحسين الكفاءة الإنتاجية ومن بينهم.

١. راشد عبد الجليل، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: مجلة البحوث التجارية، ١٩٩٢م)، ص ٥٠.

أولاً: (فريدريك تايلور) (١٨٥٦-١٩٥١م): والذي أكد علي ضرورة إخضاع المستخدمين للاختبار والتدريب العملي وتحقيق التعاون بين الادارة والعمال.

ثانياً: (هنري جانت) (١٨٦١-١٩١٩م): الذي قام بجدولة الوظائف، أي تجزئتها الي وحدتها المكونة لها، ومعرفة الوقت اللازم لتنفيذها من خلال حساب وقت التنفيذ لكل مهمة أو وحدة من وحداتها، وبالتالي أشار بصفة مباشرة الي برامج تحليل الوظائف وأهميتها في اختيار الأفراد وكذا معرفة المتطلبات من المعرفة والمهارة والقدرة^(١).

كما ان كل من (جيوليك واوربك) اعتبر التوظيف من الوظائف الإدارية وقد أضاف اورويك ان مبدأ الرقابة ينضوي علي حسن اختيار العمال ووضعهم في المكان المناسب وتحديد سلطاتهم^(٢).

أكد (ماكس فيبر) (١٨٦٤-١٩٢٠) علي ضرورة وجود نظام اختبار وترقية يعتمد علي الجدارة الفنية والإدارية.

إن إدارة الموارد البشرية كممارسة شاعت مع نشوء المنشآت الحرفية، غير أنها لم في الهيكل التنظيمي، إلا مع مطلع القرن العشرين، أن تراكم المشكلات الإدارية وتعقدها استلزم في بداية نشأة وتطور مؤسسات الأعمال أهمية قصوى إلي التمويل ثم الإنتاج والتوزيع كوظائف تمثل اعمال الإدارات الرئيسية في التنظيم الصناعي، غير أنه مع توسع الأعمال وكبر حجم المؤسسات، دفع القائدين الي مراجعة تنظيم مؤسساتهم وذلك لقناعة متخذي القرارات أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الضمان الأساسي لاجتياز مراحل النمو المختلفة، وتحقيق الأهداف العامة والمتكاملة، وهكذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة أساسية وحيوية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

لقد كانت إدارة الموارد البشرية تمارس دوراً هامشياً يكاد ينحصر في الاحتفاظ بالسجلات بالعاملين وممارسات عمليات التوظيف وإعداد كشوف الأجور والمرتبات حيث لم يكن لهذه الوحدة تأثيراً واضحاً علي سياسة المؤسسة هذه النظرة المناقضة للوظيفة نتيجة المستوي المتدني في الكفاءة المطلوبة لتشغيلها.

١. ابراهيم الغمري، الادارة، (القاهرة: دار الجامعات المصرية، ١٩٨١م)، ص٧٢.

٢. سمير محمد يوسف، إدارة المنظمات، (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٠م)، ص٥٨.

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمؤسسة مثل المباني، المخزون أو النقدية في الصندوق، وهو بهذا المفهوم يمثلون استثمار، ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أن يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في ذلك المقولة التي تؤكد (إن البشر هم أصل تملكه هذه المؤسسة).

يعتبر البشر المتغير المحوري في كل المؤسسات، والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، أن تزداد الموارد البشرية في قيمتها مثلما تزداد قيمة النقود حينما تودع في حساب التوفير ويكون هدف إدارة الموارد البشرية وبالتالي هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري والمؤسسة التي يقوم بها والإنتاجية.

إن الموارد البشرية، كما سبق القول يجب تخطيطها وتنظيمها وقيادتها، بمعنى آخر يجب إدارتها^(١).

هذه المراحل والتسميات تمثل أبعاد وبالتالي ممارسات ذات اختلاف محسوسة للوظيفة الاجتماعية وهي تتوزع بين تلك الممارسات التي تتبنى المفهوم التقليدي ويقوم علي افتراض علاقة تضاد بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي.

ماهية التدريب:

إن مهمة إدارة الوظائف إدارة الموارد البشرية لا يقتصر فقط علي تخطيط احتياجات العمالة، وتوفير هذه الاحتياجات بل هي تشمل من ذلك، فهي تشمل أيضاً عملية تحسين كفاءة الأفراد عن طريق تخطيط البرامج التدريبية، والإشراف علي تنفيذها بهدف إعداد العاملين في المؤسسة لممارسة أعمالهم وفق أسس سليمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي وجدت اهتماماً كبيراً بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تطوير أداء الأفراد^(٢).

مفهوم وتعريف حول التدريب:

التدريب هو اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة علي سلوكياتهم المستقبلية، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز علي

١. محمد سعيد أنور سلطان، ادارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٣م)، ص ٣١.

٢. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، (عمان- الاردن: مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، ١٩٩١م)، ص ٢٢٠.

اكتساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم علي تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم^(١).

وظيفة التدريب تعتبر من أهم وظائف الموارد البشرية وهي وظيفة مكمله لوظيفة الاختيار والتعيين لأنه من الضروري إعداد برامج تدريبية بهدف تطوير وتحسين قدرات ومهارات العاملين لان العنصر البشري مثل العناصر الأخرى فهو يحتاج الي الرعاية والتطوير وفقاً لبرامج وخطط محددة^(٢).

تعريف حول التدريب:

نبني كلمة التدريب من مادة درب والتي تعني لغة الطريق الممهّد الذي يوصل الي الهدف او الغاية المنشودة، ولقد تعددت التعاريف واختلفت من اقتصادي الي آخر ومن أهمها مايلي:

عرفته بعض الكتب بأنه: الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف الي تحسين قدرة الإنسان علي أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة ويُعرف علي انه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات الإنسانية لتحقيق هدف معين^(٣).

يعرفه آخرون بأنه: إجمالي النشاطات التي توفر المعارف وتكسب وتنمي المهارات وتكسب/ تعدل، تغيير الاتجاهات بما يصل الفرد إلي سلوك أدائي مطلوب، وتغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيداً لتوفير معارف ورفع مهارات الفرد في أداء عمله. توفير فرص اكتساب لخبرات تزيد من قدرته علي أداء العمل والتالي التدريب تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية و المهارية، وللتوفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته علي أداء العمل والتالي: التدريب تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية و المهارية، والاتجاهية بين الاداء الحالي والاداء المطلوب^(٤).

كما يُعرف أيضاً بأنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات عامة لزيادة تحسين أداء الفرد وتقع المسؤولية التنفيذية الأولى للتدريب بصفة عامة علي المدير المباشر للفرد وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلي عامل من العمال أو فرد

١. سُهَيْلَة عَبَّاس، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣م) ص ١٨٦.

٢. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٥م)، ص ٢١٢-٢١٣.

٣. مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، (الأردن - عمان: دار الشروق ١٩٩٦م)، ص ٢٣٢-٢٣٣.

٤. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، (الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ٢٠٠٧م)، ص ٣١٠.

من الأفراد القدامى من ذوي الخبرة في المؤسسة، وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأولي فإنه يؤثر علي إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله^(١).

هناك تعريف آخر: التدريب هو النشاط المخطط يهدف علي تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلي زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم^(٢).

خلال حماسه نحو عمله يؤثر بالتالي علي الاداء الوظيفي حيث تتظافر عليه العوامل مجتمعة لتتمكن من انجاز بكفاءة أفضل^(٣).

أدوات ووسائل التدريب:

تلعب الأدوات والوسائل دوراً هاماً وأساسياً وذلك في جعل هذا التدريب مثيراً ومرناً ومتحركاً كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تخدم المدرب في طريقة عرض المعلومات وادارته المناقشات وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات، كما أنها تساعد المتدرب علي الاستيعاب الجيد والسريع للمعلومات التي تصله بمساعدة هذه الأدوات التي أصبحت تلعب دوراً هاماً في العملية التدريبية في الوقت الحاضر ومن أمثلة الأدوات والوسائل التدريبية مايلي (السبورات-اللوحات الورقية -العاكس الخلفي-الكمبيوتر-الافلام- شرائط الفيديو)^(٤).

المسئولية التنفيذية عن التدريب:

تعدد وجهة النظر التي تحدد مسؤولية التدريب، حيث تحدها البعض علي انه مسؤولية تنفيذية مشتركة والبعض الآخر يحدده علي أنها مسؤولية العاملين القدامى وآخرون علي أنها مسؤولية الإدارة التنفيذية او مسؤولية الإدارة العليا.

١. **مسئولية مشتركة:** وهذه المسؤولية التنفيذية تكون بين الإدارة العليا والتي تعمل علي تمويل هذا التدريب بالإمكانات اللازمة للتدريب والرئيس المباشر كونه إداري بظروف العمل التي يعيشها الأفراد الموجودين تحت رئاسته وبقدراتهم ومهاراتهم ومدى حاجتهم للتدريب أو عدم حاجتهم له، والفرد نفسه الذي يراد تدريبه لأنه هو العنصر المهم في العملية التدريبية لاسيما وأنه المعني بالتدريب فلا يستطيع تضیی تلك الجهود والأموال التي تبذل في سبيل تدريبه سدي^(٥).

١. راوية حسن إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، (جامعة الاسكندرية: كلية التجارة، ٢٠٠٣م)، ص ١٦٣.

٢. صلاح عبد الباقي، مرجع سابق الذكر.

٣. عقلة محمد المبيضي، التدريب الإداري الموجه للأداء، مرجع سابق الذكر.

٤. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ط٥، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢م)، ص ٣٤٦.

٥. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

٢. **مسئولية التدريب من مسئولية العاملين القدامى:** تكون مسئولية التدريب من مسئولية العاملين القدامى وهذا التدريب يخص العاملين الجدد الجديد لخوفه من المنافسة في العمل التي يخلقها هذا الأخير من خلال تدريبيه.

٣. **مسئولية التدريب من مسئولية الإدارة التنفيذية:** هذا الرأي يحجب ان تكون الإدارة التنفيذية هي التي تدير مسئولية التدريب بصورة مباشرة أو جلب خبراء التدريب الذين يعملون تحت إشرافها او تحت إشراف قسم خاص بالتدريب وقد لمح هذا الرأي وجود قسم خاص بالتدريب وذلك ما يساعد المؤسسة علي حسن المتابعة لسيرورة التدريب.

٤. **مسئولية التدريب من مسئولية العاملين الإدارة العليا:** تكون هذه المسئولية التنفيذية الإدارة العليا التي تكمن في تخطيط برامج التدريب ومراقبة تنفيذها والتأكد من تحقيق الاهداف وذلك بالضغط علي ادارة متخصصة تكون مسئولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتدريب، وهي التي تقوم بدراسة الحاجة التدريبية وتقرر ميزانيتها وكذلك إشراك كافة ادارات المؤسسة بالإنفاق علي برامج التدريب وتكاليفه.

كل هذه الاداء تصب في قالب واحد او نتيجة اتجاه مشترك وهو حسن التسيير لعملية التدريب من جميع نواحيها المادية والبشرية، لذا نفقد الراي في هذه المسئولية التنفيذية انها مسئولية مشتركة بين جميع افراد المؤسسة ككل عن طريق وضع ادارة مستقلة للتدريب تتوزع علي جميع الادارات بتوظيف جزاء في التدريب يعملون علي تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية في كل ادارة ووضع الخطط التدريبية بما يتماشى والمؤسسة والعمل علي تنفيذها ومراقبتها وكل هذا بموافقة الإدارة العليا وجميع الإدارات^(١).

أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب، وتختلف من كاتب إلي آخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب الي

أنواع ويتم كالاتي:

اولاً: التدريب من حيث الأهداف.

ثانياً: التدريب من حيث المكان والموقع.

ثالثاً: التوقيت.

١. يرقى حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية- حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ١٩٩٥-١٩٩٦م، ص٢٦-٢٩.

التدريب من حيث الأهداف:

يمكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى ما يأتي:

١. تزويد المعلومات: أي زيادة قدرة الفرد علي التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله، ومواجهة المشكلات والتغلب عليها.
٢. التدريب علي المهارات: وذلك عن طريق رفع مستوي أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في ميدان عمله، أو تطويرها بصورة مستمرة.
٣. تكوين اتجاهات: تنمية الاتجاهات السليمة للفرد تحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة، والمرتبة عليه.
٤. التدريب للترقية: وذلك عن طريق اعداداً جيداً لممارسة المهمات التي يتطلبها العمل الجديد باكتسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة.

سلبيات التدريب الخارجي:

- ١- انعدام وضعف رقابة التدريب.
- ٢- يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة في التقييم علي التقارير التي أعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة.
- ٣- تحمل المؤسسة نفقات إضافية في التدريب الخارجي أكثر مما تتحمله من نفقات في التدريب الداخلي.
- ٤- تركيزه علي المبادئ العامة والنظريات من غير الاهتمام بحاجات المؤسسة.
- ٥- اختلاف مستويات المدربين وخلفياتهم يعيق الانسجام المطلوب بينهم مما يؤدي الي صعوبة تحقيق الأهداف المرجوة من تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين.

العوامل التي تحكم اختيار نوع التدريب:

- ١- عدد الافراد المراد تدريبهم فعدد الافراد يحدد لنا ما هو نوع التدريب الذي سنختاره فردي او جماعي.
- ٢- توقيت تنفيذ التدريب بالنسبة للأفراد المراد تدريبهم فنوع التدريب للأفراد حديثي التعيين يختلف عن التدريب للقدامى.
- ٣- الامكانيات المكانية المتاحة فاذا ما توافر للمنشأة المكان المناسب للتدريب امكنا أن تجري التدريب داخل مواقع العمل وإلا ستلجأ الي جهة خارجية.

٤- الإمكانات المادية المتاحة أي، مدي توافر الإيرادات والمصروفات للتدريب ومدي استعداد المنشأة لتحمل التكاليف المترتبة علي تنفيذ أنواع معينة من التدريب التي تحتاجها والميزانية الموجودة لذلك فإذا توافرت الأموال المخصصة للتدريب ساعدت علي اختيار أنواع التدريب المناسبة.

٥- موضوع أو مضمون التدريب نفسه.

٦- الإمكانات البشرية المتاحة لجهاز التدريب من حيث عدد المحاضرين والمدربين ومستوي كفاءتهم ومهارتهم وإمكانياتهم التدريبية وخبراتهم وما يتصل بالعنصر البشري من عوامل أخرى.

٧- التوافق والتماثل مع بيئة العمل بحيث تكون الظروف البيئية المهيأة للتدريب مطابقة للمتدربين في العمل ليستطيع المتدرب نقل ما يتدربه إلي بيئة عمله.

٨- التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين^(١).

الاحتياجات التدريبية:

أولاً: تعريف الاحتياجات التدريبية:

هي مجموع من المتغيرات المطلوب احداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته الادارية لجعله مناسباً لوظيفته التي يؤديها واختصاصاته وواجباته الحالية بكفاءة عالية فالاحتياج عموماً هو ما يطلبه المتدرب لاستكمال قصور معرفي معين.

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بانها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في مؤسسة ما - لأي سبب من الأسباب والتي يجب ان تتضمنها برامج التدريب المقدمة الي هؤلاء العاملين بما يعمل علي تحسين الاداء.

يؤمن الباحث بأن الاحتياج التدريبي هو التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وللوصول الي تحديد الاحتياجات التدريبية فانه يجب ان نحدد الأداء المراد تغييره او تطويره والأداء المستهدف بعد التدريب مما يستتبع ذلك بعض الاتجاهات التي يتبناها المسئول ويمكن استخلاص مفهوم الاحتياجات التدريبية بالاتي^(٢):

١. محمد قاسم مقابلة، التدريب والأساليب القيادية الحديثة،(القاهرة: دار الشروق للنشر، ٢٠١١م)، ص١٤٠-١٤٤.

٢. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٠م)، ص٤٥.

١. إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينة - فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها.
 ٢. إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص أو إنسانية، خالية أو محتملة في قدرات العاملين معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.
 ٣. إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات، التوسعات، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرًا لمواجهةها.
 ٤. إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتفويض الذاتي، فتحدد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلي وضع أفضل.
 ٥. إنها بوجه عام أهداف للتدريب يسعى المسئولين إلي تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت احتياجات تدريبية.
- وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هو توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير.
- من أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لان تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي^(١).
- أ- تحديد الأفراد المراد تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.
 - ب- يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوءها محتوى البرامج التدريبية، الوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.
 - ج- يساهم في تحديد المسافة بين المستوي الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوي الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزيده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة الي احداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.
 - د- يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد علي عملية التخطيط لحلها، ويبين مدي استحقاقية برامج التدريب من عدمها.

١. عبد الكريم احمد جميل، إدارة الموارد البشرية،(عمان: دار الجندارية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م)، ص١٣٦-١٤٥.

٥- يسهم في تخفيض النفقات من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول علي مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

٦- إضافة إلي ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

تحليل المعلومات:

الغرض من تحليل المعلومات هو الإجابة عن السؤالين. من الأفراد المطلوب تدريبهم؟ وما هو نوع التدريب المطلوب لهم ومداه الزمني؟ كما يساعد تحليل المعلومات في تحديد تكلفة التدريب واختيار الطرق التي يمكن أن تقابل بها الاحتياجات المحددة.

ثانياً: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية^(١):

١. إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية ولأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يُعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهاً صحيحاً في تلك العملية الفرعية.

٢. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز علي حسن الأداء والوصول إلي الهدف الأساسي من التدريب.

٣. يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منهم.

٤. في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة للجهد والوقت والمال.

نظراً لكون تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملاً سهلاً كما يظن البعض فهو عمر مسحي يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المؤسسة التدريبية بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة وضع قائم فعلاً، ويكون هذا الجهد

١. المرجع السابق نفسه ص١٤٨.

في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تتبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها، فإنه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقاً لمستوي وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعاً للهدف العام المراد تحقيقه.

ثالثاً: مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

فإنه يكمن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الاسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية^(١).

١. المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور أكثر من غيره.
٢. الرئيس المباشر الذي يشرف علي المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية.
٣. اختصاصي التدريب وهو الشخص المنفرغ لشؤون التدريب الفني والذي تقع علي عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
٤. الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي الي هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجه.
٥. الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام علي المتدرب ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.
٦. مراكز التدريب المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب^(٢).

لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية المبني علي هذا التحديد غير مفهوم تماماً عنده، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكد فيما بعد من مدي تحقيق أهدافه.

١. المرجع نفسه، ص ١٥٠.

٢. المرجع نفسه، ص ١٥٨.

رابعاً: أصناف الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها:

تصنيفها حسب الهدف، أي تصنيفها إلى:

أ- احتياجات عادية لتحسين أداء الأعضاء، مثل دورات القضاة أو أعضاء النيابة العامة المعينين حديثاً.

ب- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة الدورات المتعلقة بقانون جديد وكيفية تطبيقه، مشكلات علمية، دورات تخصصية في أنواع القانون المختلفة نظام إدارة الجلسات.

ج- احتياجات تطويرية لزيادة فعالية منظومة العدالة، مثل دورات إعداد الكوادر القضائية و رؤوس الدوائر و رؤوس المحاكم وأعضاء المكاتب الفنية بهدف تأمين الحصول علي كوادر ماهرة مستقبلاً حسب خطة الاحتياجات من الكوادر.

المحور الثالث: تطوير الاداء

يتناول هذا المحور مفهوم وأهمية أداء العاملين ومحدداته، تقييم أداء العاملين تقويم أداء

العاملين:

أولاً: مفهوم أداء:

يعتبر مفهوم أداء العاملين من المفاهيم التي نالت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم علي مستوي الفرد والمؤسسات ولتداخل المؤثرات التي تؤثر علي الاداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء علي اهم التعريفات التي قدمت بمفهوم الاداء علي الساحة الادارية.

يقصد بمفهوم الاداء المخرجات والاهداف التي تسعى المؤسسة الي تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات، والادارات يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتعرف من خلالها الفرد لمهامه وقدراته علي الاداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح^(١).

بينما يعرف بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة^(٢).

١. محمد المحمدي، السياسات الادارية (القاهرة: دار الثقافة، ٢٠٠٢م)، ص ٣٥٦ - ٣٥٧.

٢. محمد عبد الله الحربي، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٥م) ص ٢٠.

كما يعرف علي أنه القدرة علي الانجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعتبر من الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل وهي تعكس مجموع آراءه واتجاهاته الفكرية نحو العمل وعوامل البيئة التي يعمل فيها^(١).

يمكن تعريف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به علي الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها^(٢).

أم من منطلق كون الأداء يعبر عن مدي انجاز المهام فإن "الاداء" كمفهوم اقتصر لدي كثير من الباحثين علي المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى حيث يري بعضهم انه يعني (قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله) وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بانه: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج ولإجراء تحويلات كمية وكيفية مناسبة بطبيعة العملية الانتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها للبرامج المسيطرة والاهداف المحددة للوحدة الانتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة^(٣).

ثانياً: مدي الاستفادة من التدريب في عملية التقييم:

تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الاداء هدفها ليس قياس اداء الفرد او المجموعة ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم علي مدي الكفاءة كذلك تهدف عملية تقييم الي الكشف عن مدي توافق الفرد مع العمل المسند اليه كما ان عملية التقييم تتعلق نتائجها بعمليات التدريب اذ تكشف لمخطط التدريب الخارجي عن نواحي القصور في اداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة، وتتكامل تقييم النتائج في ذلك من عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولاً الي التحديد السليم لمظاهر قصور الاداء ومصادره وأسبابه ومن ثم انجح الوسائل لعلاجها^(٤).

١. فالح حسن عيسي، نظم الرقابة واثرها علي الاداء، المجلة الاقتصادية والرقابة المالية، المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، تونس، العدد (٣٠)، يونيو ١٩٩٧م، ص٢٨.

٢. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠م)، ص٢٠٧.

٣. حسين علي سليمان، تقويم الأداء ن مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد ٣ السنة (٦)، ١٩٨٩م، ص٢٥.

٤ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م)، ص٢٧٠.

نظراً لأن فرص التدريب لن تكون مواتية لجميع العاملين خلال فترة زمنية واحدة فإن العامل الذي أتم تدريبه وأتيحت له الفرصة للاستفادة من البرامج سواء داخل الشركة أو خارجها فإنه يتعين أن يؤخذ في الحسبان مدى استفادته من هذا التدريب.^(١) بالنسبة لمن تتاح له فرصة للتدريب في برامج خاصة فيكون تقديراً لهذا العنصر علي أساس ما يبديه من قدرة علي الاستفادة من عملية التدريب في عمله وهي القدرة علي التعلم من خلال ملاحظات رئيسه المباشر.

ثالثاً: تقييم الأداء كمصدر لتحديد حاجات التدريب:

يسعي أي برنامج للتعلم والتدريب أما لعلاج جوانب ضعف في الأداء للموارد البشرية أو تنمية جوانب قوة فيه وهذه الجوانب تحددها نتائج تقييم أداء هذه الموارد ولكي نعرف هل نجح نشاط التعلم والتدريب أحد وظائف إدارة الموارد البشرية في انجاز مهمته، بحيث أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المؤسسة التي علي أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التعليم والتدريب التي تحتاجها كما يبين مدى استفادة المتدربين من هذه البرامج وتحسين مستوي أدائهم، لا بد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد الانتهاء من تدريبهم وتعليمهم للحكم علي مدى الاستفادة والتحسين في ضوء ذلك نصل إلي نتيجة مفادها بان نتائج التقييم للأداء تلعب دور المعيار في تقييم نشاط التعلم والتدريب وما يعده من البرامج.

تمثل نتائج تقييم الأداء مصدراً هاماً وغنياً يزود المؤسسة بمعلومات واضحة تبين من يحتاج في المؤسسة إلي التدريب وتنمية سواء لعلاج نقاط الضعف او تدعيم نقاط القوة لديه لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل. ويتميز هذا المصدر بأنه يبين مسببات كل نقاط الضعف والقوة في الأداء وهذا بحد ذاته يساعد كثيراً في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التدريب والتنمية. وبما أن تقييم الأداء يساهم في تحديد أوجه القصور في أداء الفرد ومستوي عمله واحتياجه إلي التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب فمعايير تقييم الأداء لا بد ان تركز علي مهارات يجب توفرها في أداء المرؤوسين.

أصبح التدريب القضية والشغل الشاغل لكثير من المؤسسات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المؤسسات والتي لم تعد قاصرة علي مجرد تقديم الخدمة أو

١. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العالمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (٢٠٠١م) ص٢٦٨.

المنتج بل تعده بالحرص علي توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام لكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. تتناول هذا الدراسة توضيحاً للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب ومفهوم استراتيجية التدريب وخطوات إعدادها وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه ومعوقات تطبيق استراتيجية التدريب، كما تتناول مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية (دراسة الحالة)

أولاً: نبذة عن وزارة المالية الاتحادية.

الثانياً: الاستبانة إعدادها وتوزيعها.

الثالثاً: تحليل الاستبانة واختبار الفرضيات.

أولاً: نبذة عن وزارة المالية الاتحادية:

وزارة المالية والاقتصاد الوطني هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن إدارة الاقتصاد الوطني وتوجيهه نحو تحقيق غاياته وأهدافه وفق فلسفة واستراتيجية الدولة وبرامجها الاقتصادية والاجتماعية، حيث تقوم بابتكار أنماط مستحدثة ومتطورة من الأداء في مجالات إدارة المال العام والاقتصاد القومي عن طريق خلق بيئة صالحة للعمل ومجتمع ذو تفاعل تام مع وبين عناصره المختلفة، ممثلة في الأجهزة الأخرى الحكومية وغير الحكومية والمواطنين والأفراد داخل وخارج القطر تكريساً للبلد والعبء.

تقوم رؤيتها علي تنمية وتطوير الموارد الداخلية واستقطاب الموارد الخارجية وتوظيفها لتحريك الاقتصاد بصورة مستدامة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. كما تتبني رسالتها لتحقيق الاقتصادية والاجتماعية بصورة تجعل السودان يتبوأ مركزاً مرموقاً ومتقدماً بين الشعوب والدول.

نشأة الوزارة وتطورها:

في إغقاب إعلان استقلال السودان من داخل البرلمان سميت الوزارة بوزارة المالية والاقتصاد، وتولي مهامها السيد/ حماد توفيق حماد كأول وزير للمالية شارك من ٩/يناير/١٩٥٤ وحتى ١٦/نوفمبر/١٩٥٥م ن واستمر في مهام سودنة الوزارة حتي ٢/فبراير/١٩٥٦م، وظل هذا الاسم حتي قيام ثورة مايو/١٩٦٩م والتي غيرت اسم الوزارة في اول عهدا الي وزارة الخزانة

حتى العام ١٩٧٢م حيث تم تعديله ليصبح وزارة المالية والاقتصاد الوطني ليضم هذا الاسم وزارة التجارة الي جانب وزارة المالية حتي بداية العام ١٩٧٥م. في العام ١٩٧٥م صدر القرار الجمهوري رقم (٨) لسنة ١٩٧٥م والذي انشئت بموجبه وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي الوطني لتفصل وزارة التجارة من وزارة المالية وتصبح وزارة التجارة وزارة قائمة بذاتها، واستمر اسم وزارة المالية علي هذا النحو حتي العام ١٩٧٧م ليعاد اليها اسم وزارة المالية والاقتصاد الوطني ثم تغير هذا الاسم العام ١٩٨١م ليكون وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي حتي العام ١٩٨٧م ليعاد لها اسمها الاول وزارة المالية والاقتصاد حتي العام ١٩٨٩م، ولكن بعد الدراسة التي اعدتها الحكومة بالتعاون مع البنك الافريقي استقر الاسم ليكون وزارة المالية والاقتصاد ثم عدل في العام ١٩٩٦م ليعود اسم وزارة المالية والاقتصاد الوطني والذي حتي تاريخه.

الرؤية والرسالة:

الرؤية: تنمية وتطوير الموارد الداخلية واستقطاب الموارد الخارجية وتوظيفها لتحريك الاقتصاد بصورة مستدامة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

الرسالة: وزارة المالية والاقتصاد الوطني هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن إدارة الاقتصاد الوطني وتوجيهه نحو تحقيق غاياته وأهدافه وفق فلسفة واستراتيجية الدولة وبرامجها الاقتصادية والاجتماعية، حيث تقوم بابتكار أنماط مستحدثة ومتطورة من الأداء في مجالات إدارة المال العام والاقتصاد القومي عن طريق خلق بيئة صالحة للعمل ومجتمع ذو تفاعل تام مع وبين عناصره المختلفة، ممثلة في الأجهزة الأخرى الحكومية وغير الحكومية والمواطنين والأفراد داخل وخارج القطر تكريساً للبدل والعطاء وتحقيقاً للأهداف الاقتصادية والاجتماعية بصورة تجعل السودان يتبوأ مركزاً مرموقاً ومتقدماً بين الشعوب والدول.

القيم السائدة:

المواطن اولاً: تقديم الخدمات للدولة من خلال المال اللازم بالعدالة المطلوبة لترقية الأداء العام للعاملين في الخدمة المدنية لمصلحة البلاد والعباد من خلال البرامج التي تعمل علي راحة وإرضاء المواطنين.

القيادة: المبادرة بتحريك جمود الاقتصاد لتوفير المال اللازم بشتي السبل المشروعة وبذل الجهد لاستقطاب المكون المالي الخارجي واستحداث وسائل التمويل لتنفيذ البرامج التنموية في المجالات المختلفة.

الشفافية: بذل الجهد لتطبيق البدائل الاقتصادية المتاحة التي تتناسب الدولة وتوفير قاعدة البيانات الدقيقة وعرضها علي الجهات التشريعية لإجازتها والعمل بها.

العمل الاجتماعي: عرض الموازنة والموضوعات الاقتصادية علي تنظيمات العمل المختلفة بالدولة للاستئناس بوجهات النظر بما يؤكد الثقة وبناء علاقات قوية بين الأطراف التي تساهم في ترقية الاقتصاد.

النهج الاستراتيجي: العمل تأسيساً علي استراتيجيات وخطط واضحة تقرها الدولة وتطبيق السياسات والأهداف التي تؤدي الي ترقية الأداء الاقتصادي.

الهدف العام:

تنمية وتطوير الموارد الداخلية واستحداث موارد أخرى من خلال استنباط آليات تمكن من زيادة الموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة عالية، والعمل علي جذب الموارد الخارجية وتوجيهها لعملية الانتاج لتحقيق معدلات نمو عالية في الناتج المحلي الإجمالي، والوصول الي الأهداف والغايات الاقتصادية والاجتماعية المرجوة.

الأهداف الاستراتيجية:

١. تطوير قدرات البلاد الاقتصادية وتوفير البنيات الأساسية والدفع بالسودان الي طليعة الدول النامية.

٢. تحرير الاقتصاد الوطني من القيود والتحكم الإداري للدولة وتحقيق المنافسة الحرة في النشاط الاقتصادي.

٣. إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة.

٤. توظيف موارد البلاد الاقتصادية بما يحقق الحياة الكريمة للمواطن.

٥. تأمين المخزون الاستراتيجي وتحقيق المن الغذائي.

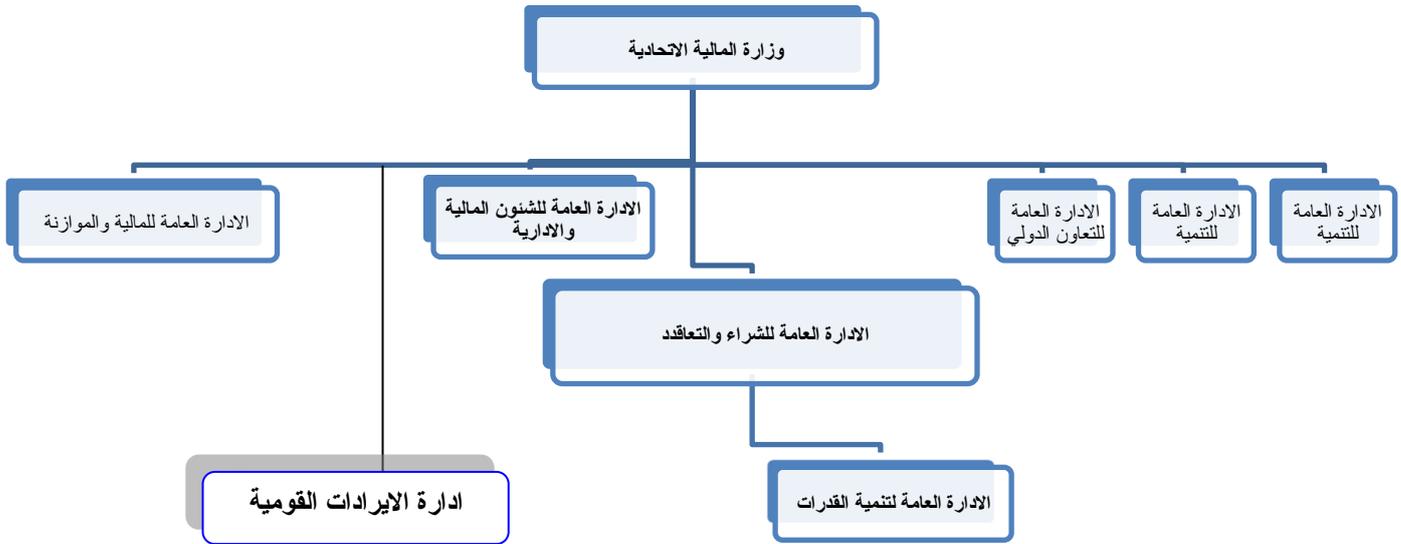
التدريب والتطوير الإداري بالوزارة:

لتنمك وزارة المالية والاقتصاد والوطني من اداء وظيفتها بالصورة المطلوبة فهي تعمل عبر عدد من الادارات لنتناسق فيما بينها للوصول الي أهداف المؤسسة ومن ابرز هذه

الإدارات العامة للشراء والتعاقد والتخلص من الفائض وهذه الإدارة تطلع بعمليات الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض الأصول الحكومية، وتتكون من عدة إدارات من أهمها إدارة التدريب وتنمية القدرات وهي الإدارة التي تهتم بوضع معايير للتدريب وتحديد مستويات الكفاءة وسبل التطوير المهني للعاملين بالتشاور مع الجهات ذات الصلة، كما تهدف الي تزويد العاملين بالخبرات والمعارف التي تسهم في تنمية وتطوير الأداء بالمؤسسة^(١).

شكل (٤/١)

هيكل وزارة المالية الاتحادية والاقتصاد الوطني



المصدر: نجلاء زين العابدين، منسق الدورات التدريبية - مركز التدريب، وزارة المالية الاتحادية، ٢٠١٩م.

١. نجلاء زين العابدين، منسق الدورات التدريبية - مركز التدريب، وزارة المالية الاتحادية، بمرتبها بمركز التدريب الثلاثاء: ٢٧/يناير/٢٠١٩م، الساعة العاشرة صباحاً.

ثانياً: الاستبانة إعدادها وتوزيعها:

تهدف هذه الجزئية من الدراسة الي عرض الخطوات والاجراءات المنهجية التي تم إتباعها في الدراسة التطبيقية، والتي تهدف للتعرف علي واقع "دور الاحتياجات التدريبية في تطوير الاداء - دراسة حالة وزارة المالية الاتحادي"، وعرض نتائج الدراسة التي أفرزتها أداة الدراسة الحالية علي أدوات (المقابلة الشخصية، واستمارة الاستبيان)، التي أجراها الباحث حرصاً منه علي الاستفادة والوصول واستكمال المعلومات الناقصة والتأكد من مدي مطابقة إجابات العينة المبحوثة مع الممارسة الفعلية ولما هو واقع من أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً، انطوت هذه الدراسة علي ستة نقاط رئيسية:

اولاً: منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أراء عينة الدراسة في المؤسسات المبحوثة (من خلال دراسة دور الاحتياجات التدريبية في تطوير الأداء)، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالي الإجابة عنها يمكن اعتبار هذه الدراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تبحث. وعليه استخدم الباحث (المنهج الوصفي والتحليلي)، من أجل جمع البيانات وتحليلها للوصول للنتائج، وهذا المنهج يعتمد علي دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً بالإضافة للمنهج التاريخي، والذي يدرس تطور الظاهرة وتتبعها تاريخياً.

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة:

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة العناصر التي يسعى الباحث ان تعم عليها النتائج ذات العلاقة بموضوع الدراسة. توجه الدراسة الحالية هو معرفة " دور الاحتياجات التدريبية في تطوير الإدارة" فمن الطبيعي ان يكون مجتمع قيادات المؤسسات العاملة في السودان وبالتحديد الإدارات المسؤولة والقائمة علي قياس وتقييم الأداء وإدارات التدريب والموارد البشرية بتلك المؤسسات هي مجتمع البحث الحالي (ادارات الموارد البشرية بالمؤسسات)، كان من الصعب بمكان علي الباحث إجراء الدراسة علي مجتمع البحث بأكمله، وذلك لكبر حجم مجتمع الدراسة. فلذلك اختار الباحث اجراءات الدراسة علي عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم يمكن تعميم نتائج الدراسة علي المجتمع الكلي للدراسة. وعلي هذا الأساس وقع اختيار الباحث علي (العاملين بإدارة الموارد البشرية بوزارة المالية الاتحادية)، كعينة (بشرية - قصدية) ممثلة للمجتمع ككل.

ثالثاً: أدوات الدراسة ومصادر الحصول هلي المعلومات:

لغرض الحصول علي البيانات والمعلومات قام الباحث باعتماد المصادر الآتية:

١. المصادر الأولية: والمتعلقة بالمقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان الموجهة للعاملين بمركز التدريب بوزارة المالية، وقد وضع الباحث (من خلال المقابلات - الاستبانة) أسئلة للمبحوثين روعي فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها ومكوناتها، ودقتها، ووضوحها، وتجانسها وبالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وتساؤلات البحث، وتضمنت المقابلة ثلاثين سؤالاً محددة قسمت إلي أجزاء وفق موضوع وفروض الدراسة.

٢. المصادر الثانوية: والمتضمنة المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقابلات، والرسائل العلمية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

رابعاً: أداة الاستبانة الخاص بالدراسة:

صحيفة الاستبانة: بجانب أداتي (الملاحظة العلمية Focused Observation - والمقابلة العلمية Interview) استخدم الباحث صحيفة الاستبيان كأداء لجمع بيانات الدراسة التطبيقية ضمن الدراسة المكونة من ثمانية مراحل أساسية هي:

١. اعداد الخطة.
٢. تحكيم استمارة الاستبيان.
٣. توزيع الاستبيان علي المبحوثين.
٤. تحليل البيانات والاجابات.
٥. تصميم استمارة الاستبيان.
٦. اختيار العينة.
٧. تفرغ وتبويب البيانات.
٨. إعداد تقرير كامل بالنتائج.

فيما يلي تفصيل المراحل:

أ- إعداد الخطة: بالنسبة لهذه المرحلة سبق التحدث عنها في الفصل الأول (الإطار المنهجي للدراسة).

ب- تصميم استمارة الاستبيان: ومررت مرحلة تصميم استبيان الدراسة بمرحلتين:

١- إعداد الاستبانة في صورتها الاولية.

٢- قام الباحث بالاطلاع علي عدد من الاستبانات التي سبق تصميمها في البحوث المماثلة بالإضافة الي الاستفادة من الكتب والدراسات التي تناولت مناهج الدراسة والدراسات المسحية لإعداد الصحيفة من الناحية الفنية. بإشراف المشرف قبل تصميم

الاستبانة في صورتها الأولية، والذي تفضل بالشرح لطريقة تصميم الاستبانة بشكل مفصل.

ج- الخطوات الفنية والمنهجية في بناء استبانة الاستبيان: قام الباحث بالخطوات الآتية لتصميم صحيفة الاستبيان في صورتها الأولية.

١- إعداد رؤوس الموضوعات التي تبني عليها اسئلة (الاستبيان) استناداً علي أهداف وتساؤلات وفروض الدراسة.

٢- صياغة الاسئلة وفق الأسس العلمية التي حددتها مناهج الدراسات الإدارية والإنسانية، والاجتماعية.

٣- مراعاة تجانس الاسئلة مع عنوان موضوعات الدراسة وأهدافه وفروضه.

٤- خلو الاسئلة من المصطلحات الفنية والمفاهيم العلمية.

٥- صياغة الاسئلة وفق المستوي الثقافي والعلمي للمبحوثين.

د- عرض الاستبيان علي المحكمين: بعد أن تم إعداد الصحيفة الاستبانة في صورتها الأولية قام الباحث بعرضها علي الاساتذة المحكمين والمتخصصين في مجال علم الإدارة بتوجيه من الأستاذ المشرف للحكم علي مدي شمولها وإستيفاءها للمتغيرات والنظر الي مدي صلاحية الاسئلة الواردة فيها والموجهة للمبحوثين.

هـ- الاستبيان في صورته النهائية: بعد عرض الاستبيان علي الأساتذة المختصين وبناء علي تعديلاتهم التي تم العمل بها ومراجعتها مع الأساتذة المختصين وبناء علي تعديلاتها التي تم العمل بها ومراجعتها مع الأستاذ المشرف مراجعة علمية ومنهجية نهائية، وقد شملت المراجعة الآتي:

١- دراسة الشكل العام للاستبيان.

٢- مراجعة الاسئلة ومدي تحقيقها لأهداف الدراسة.

٣- مراجعة ترتيب الاسئلة وتسلسلها والتأكد من سلامة صياغتها ووضوحها.

٤- حذف بعض الاسئلة نتيجة لتكرارها.

وبعد إعداد الاستبيان في صورته النهائية ومراجعتها من حيث الشكل العام، وبناء علي تعديلات المختصين الذين اتفقوا علي انها تقيس الشيء المراد قياسه، تم تنفيذ الدراسة الميدانية وتوزيع استمارة الاستبيان علي عينة الدراسة.

و- العمل الميداني: قام الباحث بتوزيع الاستمارات علي مجتمع العاملين بإدارة مركز التدريب بوزارة المالية الاتحادية، والذي تم اختياره كمجتمع للدراسة، وبلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعها (٣) استمارة شملت جميع العاملين بإدارة التدريب بالمركز. وحرص الباحث علي أن ينجز ملء الاستبانة بحضوره لتوضيح أية فقرة يتطلب الامر توضيحاً، مما زاد الاطمئنان إلي صحة النتائج التي تم التوصل اليها.

خامساً: المعالجة الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بتحليل الإجابات بواسطة الحاسب الآلي (الكمبيوتر) علي نظام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Package For Statistical Social Sciences ") وذلك لقياس الفروقات والاختلافات في الآراء ودراسة العلاقة بينها.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- التأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم استخدام معامل الفا كرونباخ (Alpha Cranch) لإيجاد معاملي ثبات وصدق الاستبيان.
- ٢- الأشكال والرسوم البيانية.
- ٣- الجداول التكرارية والنسب المئوية.
- ٤- (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.
- ٥- اختبار (مربع كاي).
- ٦- اختبار (ألفا كرونباخ).

ثالث: تحليل الاستبانة واختبار الفرضيات:

أولاً: التوزيع التكراري لخصائص أفراد عينة الدراسة:

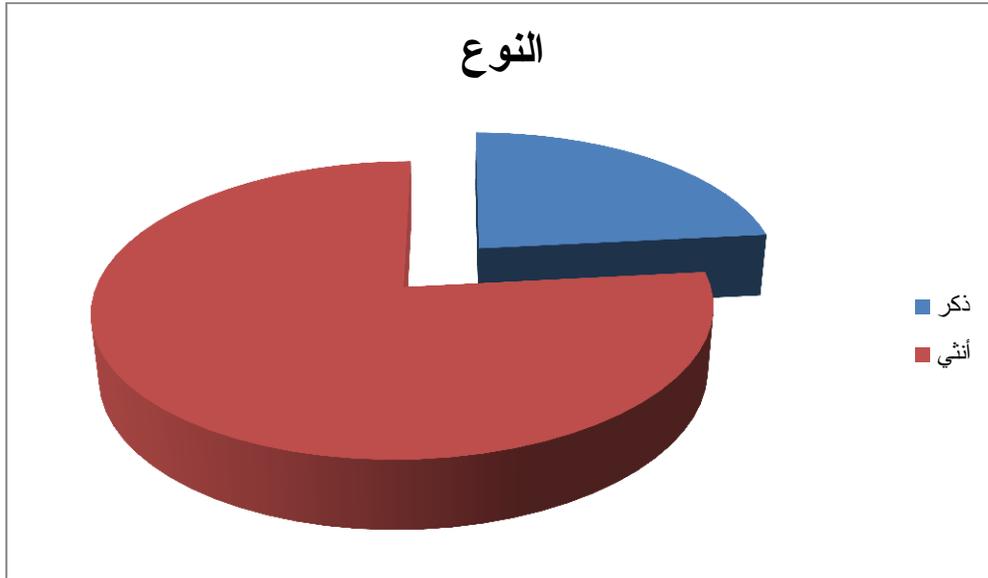
جدول (٤/١)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٧	%٢٣,٣
انثي	٢٣	%٧٦,٧
المجموع	٣٠	%١٠٠,٠

شكل (٤/١)

النوع



المصدر إعداد الباحث ٢٠٢٠م

الجدول (٤/١) والشكل (٤/١) أن اعلي تكرار لأفراد العينة المبحوثة في النوع (٣٣) وبنسبة (٧٧%) للإناث، ثم الذكور بتكرار (٧) وبنسبة (٣٣%).

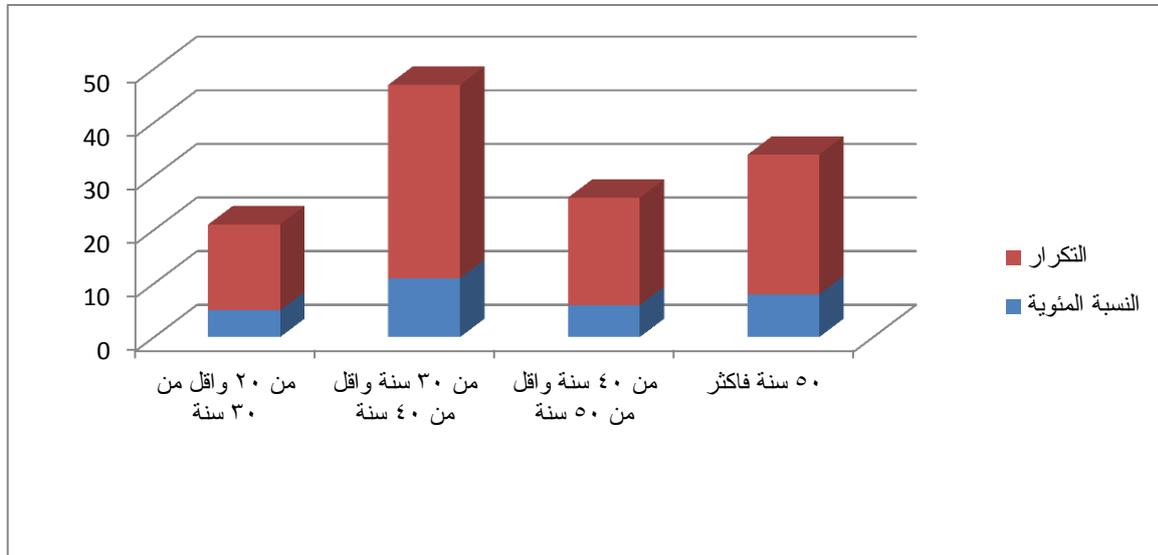
جدول (٤/٢)

التوزيع التكراري لأفراد العينة العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
١٦,٧%	٥	من ٢٠ و أقل من ٣٠ سنة
٣٦,٧%	١١	من ٣٠ و أقل من ٤٠ سنة
٢٠,٠%	٦	من ٤٠ سنة و أقل من ٥٠ سنة
٢٦,٧%	٨	٥٠ سنة فأكثر
١٠٠,٠%	٣٠	المجموع

الشكل (٤/٢٣)

العمر



المصدر إعداد الباحث ٢٠٢٠م

الجدول (٤/٢) والشكل (٤/٢٣)، أن اعلي نسبة لأفراد العينة المبحوثة في العمر (٣٧%) من ٣٠ و أقل من ٤٠ سنة ، ثم ٥٠ سنة بنسبة (٢٧%)، بينما من ٤٠ و أقل من ٥٠ سنة بنسبة (٢٠%) ، و اخيراً من ٢٠ و أقل من ٣٠ سنة بنسبة (١٦%).

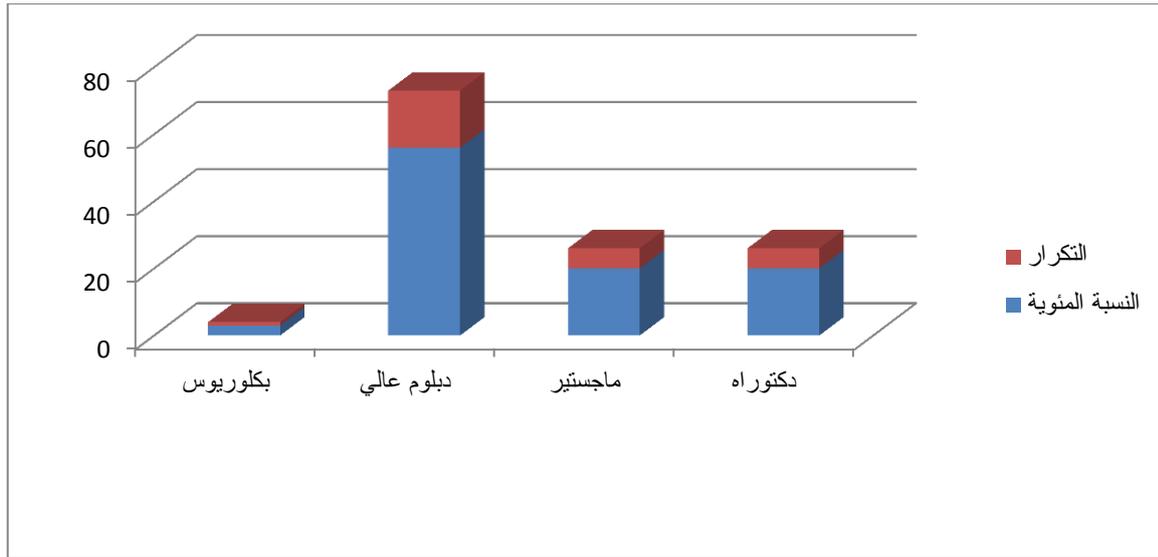
جدول (٤/٣)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

العمر	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	١	٣,٣%
دبلوم عالي	١٧	٥٦,٧%
ماجستير	٦	٢٠,٠%
دكتوراه	٦	٢٠,٠%
المجموع	٣٠	١٠٠,٠%

الشكل (٤/٣)

المؤهل العلمي



المصدر إعداد الباحث ٢٠٢٠م

من الجدول (٤/٣) والشكل (٤/٣)، أن اعلي نسبة لإفراد العينة المبحوثة في المؤهل العلمي (٥٧%) للدبلوم العالي ، ثم ماجستير ودكتوراه بنسبة (٢٠%) ، واخيراً بكالوريوس بنسبة (٣%).

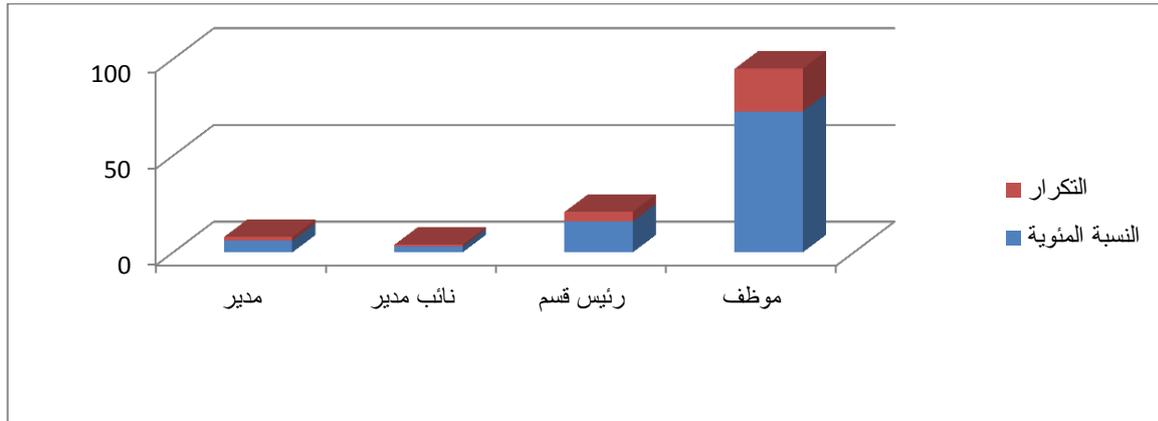
جدول (٤/٤)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	العمر
٦,٧%	٢	مدير
٥٣,٣%	١	نائب مدير
١٦,٧%	٥	رئيس قسم
٧٣,٣%	٢٢	موظف
١٠٠,٠	٣٠	المجموع

الشكل (٤/٤)

الوظيفة



المصدر إعداد الباحث ٢٠٢٠م

من الجدول (٤/٤) والشكل (٤/٤)، أن اعلي نسبة لأفراد العينة المبحوثة في الوظيفة (٧٣%) للموظف، ثم رئيس قسم بنسبة (١٧%)، ومدير بنسبة (٧%).

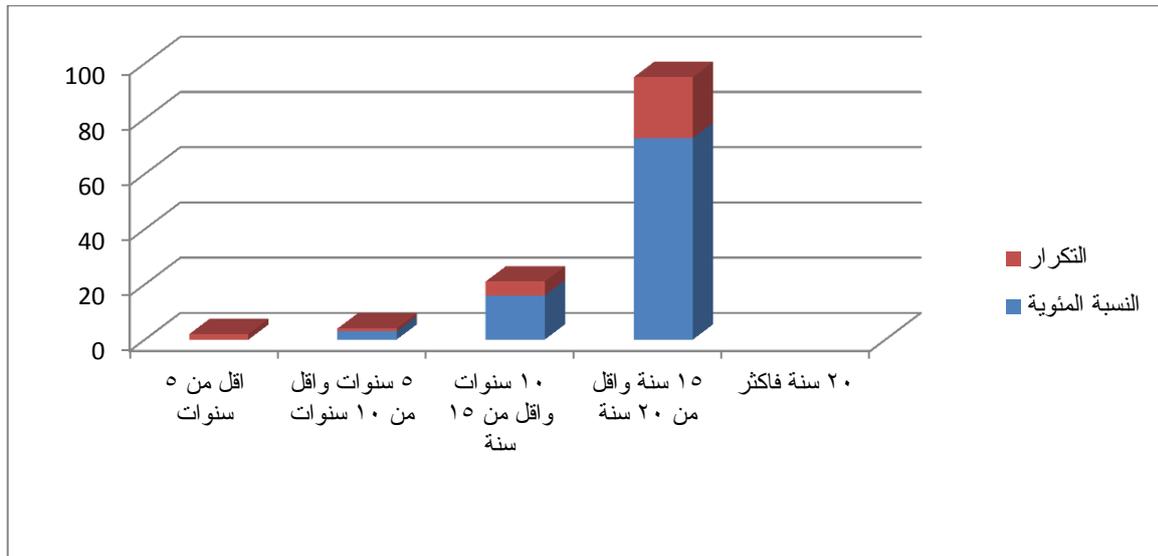
جدول (٤/٥)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	العمر
٢٦,٧%	٨	أقل من ٥ سنوات
٢٣,٣%	٧	٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات
١٠,٠%	٣	١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنوات
٠,٠%	٠	١٥ سنوات وأقل من ٢٠ سنوات
٤٠,٠%	١٢	أكثر من ٢٠ سنة
١٠٠,٠%	٣٠	الجملة

الشكل (٤/٥)

الخبرة



المصدر إعداد الباحث ٢٠٢٠م

من الجدول (٤/٥) والشكل (٤/٥)، أن اعلي نسبة لأفراد العينة المبحوثة في سنوات الخبرة (٤٠%) ٢٠ فأكثر، ثم أقل من ٥ سنوات بنسبة (٢٧%)، بينما من ٥ وأقل من ١٠ سنوات (٢٣%)، ومن ١٠ سنوات وأقل ١٥ سنة بنسبة (١٠%).

ثانياً : معامل الثبات والصدق الذاتي لعبارات محاور الدراسة:

١. معامل الثبات: يُعني به التأكد من ثبات المقياس عن طريق حساب معامل (ألفا كرونباخ)، والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال، حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب.
٢. الصدق الذاتي: يقيس مدى تطابق أو تقارب الدرجات الفعلية التي حصل عليها أفراد العينة، من الدرجات الحقيقية المفترض الحصول عليها، ويتم حسابه (بالجذر التربيعي) لمعامل الثبات.

جدول (٤/٦)

نتائج معامل الثبات والصدق الذاتي

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات
٩٥٧٠،	٠،٩١٦

المصدر إعداد الباحث ٢٠٢٠م

نلاحظ من الجدول السابق، أن معاملات الثبات والصدق الذاتي لدرجات المحاور اكبر من (٠،٦٥)، الامر الذي يؤكد ثبات وصدق الدرجة الكلية، مما يدل علي أن جميع الاسئلة بدرجة ثبات وصدق جيدة.

ثانيا: اختبار الفرضيات:

استخدم الباحث التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والمتوسط والمرجع والانحراف المعياري لكل عبارة لمتغيرات الدراسة، كما استخدم اختبار (ت) لدراسة الفروق الاحصائية ولتحقيق فروض البحث.

الفرضية الاولى: تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة عملية يؤدي الي تطوير الاداء.

جدول (٧-٤)

التوزيع التكراري للاحتياجات التدريبية بصورة علمية يؤدي الي تطوير الاداء

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية.	٣	١٤	١٣	٠	٠
		١٠,٠	٤٦,٦	٤٣,٣	٠,٠	٠,٠
٢	تربط الوزارة الاحتياجات التدريبية بالوصف الوظيفي.	٧	١٤	٦	٣	٠
		٢٣,٣	٤٦,٧	٢٠,٠	١٠,٠	٠,٠
٣	أدى التدريب المستمر المرتبط بالوصف الوظيفي لتطوير أداء العمل بالوزارة	٥	٢١	٤	٠	٠
		١٦,٧	٧٠,٠	١٣,٣	٠,٠	٠,٠
٤	حققت الوزارة أهدافها الاستراتيجية عبر تطوير مقدرات العاملين بها وفقاً للوصف الوظيفي.	٦	١٤	٩	١	٠
		٢٠,٠	٤٦,٧	٣٠,٠	٣,٣	٠,٠
٥	أدى التدريب الموائم للعاملين بالوزارة إلي رفع الكفاءة في الاداء الوظيفي.	٦	٢٢	٢	٠	٠
		٢٠,٠	٧٣,٣	٦,٧	٠,٠	٠,٠
	المجموع	٥	١٧	٧	١	٠
		١٦,٧	٥٦,٧	٢٣,٣	٣,٣	٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبانته الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م

من الجدول (٤/٧) كانت معظم عبارات المحور ذات قيمة عالية في جانب الموافقة علي تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية يؤدي إلي تطوير الأداء بنسبة (١٧%) ثم محايدون علي ذلك بنسبة (٢٣%)، والموافقة بشدة علي ذلك بنسبة (١٧%)، بينما لا يوافقون علي ذلك بنسبة (٣%).

جدول (٨-٤)

اختبار (ت) للاحتياجات التدريبية بصورة علمية يؤدي الي تطوير الاداء

م	العبارات	قيمة(ت)	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط	نسبة المتوسط	الترتيب	درجة الدلالة
١	تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية.	٥,٥٢٥	٠,٠٠٠	٠,٦٦١	٣,٦٧	%٧٣	٥	دالة كبيرة
٢	تربط الوزارة الاحتياجات التدريبية بالوصف الوظيفي.	٥,٠٠	٠,٠٠٠	٠,٩١٣	٣,٨٣	%٧٧	٤	دالة كبيرة
٣	أدى التدريب المستمر المرتبط بالوصف الوظيفي لتطوير أداء العمل بالوزارة	١٠,١٧٩	٠,٠٠٠	٠,٥٥٦	٤,٠٣	%٨١	٢	دالة كبيرة
٤	حققت الوزارة أهدافها الاستراتيجية عبر تطوير مقدرات العاملين بها وفقاً للوصف الوظيفي.	٥,٧٦٧	٠,٠٠٠	٠,٧٩١	٣,٨٣	%٧٧	٣	دالة كبيرة
٥	أدى التدريب الموائم للعاملين بالوزارة إلي رفع الكفاءة في الاداء الوظيفي.	١٢,٢٣٤	٠,٠٠٠	٠,٥٠٧	٤,١٣	%٨٣	١	دالة كبيرة
	المجموع	٧,٧٤١	٠,٠٠٠	٠,٦٨٦	٣,٩٠	%٧٨	-	دالة كبيرة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبانته الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية أقل من (٠,٥)، وهي دالة إحصائية علي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين، وبالنظر لقيم المتوسط نجدها أكبر من الوسط الفرضي (٣) عليه أخذت آراء المبحوثين جانب الموافقة بنسبة (٧٨%) ونجد قيم الانحراف المعياري اقل من الواحد صحيح مما يدل علي عدم تشتت آراءهم حول العبارات، ونتيجة الجدول تدل علي موافقتهم علي تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية يؤدي إلي تطوير الأداء مما يحقق الفرضية.

الفرضية الثانية: تطبيق برامج تدريبية ذات نوعية مناسبة يؤدي الي تطوير الاداء.

جدول (٩-٤)

التوزيع التكراري لتطبيق برامج تدريبية ذات نوعية مناسبة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	توجد علاقة نوعية البرامج التدريبية واختيار العاملين بالوزارة.	٦	١٣	٦	٥	٠
		%	٤٣,٠	٢٠,٠	١٦,٧	٠,٠
٢	ساهم الاختيار للدورات التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية في تنمية قدرات الموظف بالوزارة.	٦	١٩	٥	٠	٠
		%	٦٣,٣	١٦,٧	٠,٠	٠,٠
٣	تربط الوزارة بين تطوير أداء العاملين بالوزارة والاختيار المناسب للدورات.	٥	١٣	٩	٣	٠
		%	٤٣,٣	٣٠,٠	١٠,٠	٠,٠
٤	ساعدت الدورات التدريبية وفقاً للاحتياجات في بناء إستراتيجية الوزارة.	٨	١٧	٥	٠	٠
		%	٥٦,٧	١٦,٧	٠,٠	٠,٠
٥	ساهم الاختيار للدورات التدريبية بطريقة فعالة في رفع وتطوير كفاءة الأداء بالوزارة.	٦	٢١	٣	٠	٠
		%	٧٠,٠	١٠,٠	٠,٠	٠,٠
	المجموع	٦	١٧	٦	١	٠
		%	٥٦,٧	٢٠,٠	٣,٣	٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبانة الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م

من الجدول (٩/٤) كانت معظم عبارات المحور ذات قيمة عالية في جانب الموافقة علي في جانب الموافقة علي تطبيق برامج تدريبية ذات نوعية مناسبة إلي تطوير الأداء بنسبة (٥٧%) ثم الموافقة بشدة والمحايدة علي ذلك بنسبة (٢٠%)، بينما لا يوافقون علي ذلك بنسبة (٣%).

جدول (١٠-٤)

اختبار (ت) لتطبيق برامج تدريبية ذات نوعية مناسبة

م	العبارات	قيمة(ت)	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط	نسبة المتوسط	الترتيب	درجة الدلالة
١	توجد علاقة نوعية البرامج التدريبية واختيار العاملين بالوزارة	٣,٦٧٣	٠,٠٠١	٠,٩٩٤	٣,٦٧	%٧٣	٥	دالة كبيرة
٢	ساهم الاختيار للدورات التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية في تنمية قدرات الموظف بالوزارة.	٩,٢٠٤	٠,٠٠٠	٠,٦١٥	٤,٠٣	%٨١	٣	دالة كبيرة
٣	ترتبط الوزارة بين تطوير أداء العاملين بالوزارة والاختيار المناسب للدورات	٤,١٣٠	٠,٠٠٠	٠,٨٨٤	٣,٦٧	%٧٣	٤	دالة كبيرة
٤	ساعدت الدورات التدريبية وفقاً للاحتياجات في بناء استراتيجية الوزارة.	٩,١٠٤	٠,٠٠٠	٠,٦٦٢	٤,١٠	%٨٢	٢	دالة كبيرة
٥	ساهم الاختيار للدورات التدريبية بطريقة فعالة في رفع وتطوير كفاءة الأداء بالوزارة.	١١,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٥٤٨	٤,١٠	%٨٢	١	دالة كبيرة
	المجموع	٧,٤٢٢	٠,٠٠٠	٠,٧٤١	٣,٩١	%٧٨	-	دالة كبيرة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبانة الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية أقل من (٠,٥)، وهي دالة إحصائية علي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين، وبالنظر لقيم المتوسط نجدها أكبر من الوسط الفرضي (٣) عليه أخذت آراء الباحثين جانب الموافقة بنسبة (٧٨%) ونجد قيم الانحراف المعياري اقل من الواحد صحيح مما يدل علي عدم تشتت آراءهم حول العبارات، ونتيجة الجدول تدل علي موافقتهم علي تطبيق برامج تدريبية ذات نوعية مناسبة يؤدي إلي تطوير الأداء مما يحقق الفرضية.

الفرضية الثالثة: تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بصورة مستمرة يؤدي الي تطوير الاداء.

جدول (١١-٤)

التوزيع التكراري لتقييم ومتابعة البرامج التدريبية بصورة مستمرة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	توجد علاقة بين المتابعة بعد تنفيذ البرامج التدريبية ومستوي أداء العاملين في الوزارة.	٢	١٠	١٤	٤	٠
		%	٦,٧	٣٣,٣	٤٦,٧	١٣,٣
٢	ساهمت المتابعة المباشرة أثناء الدورات التدريبية في تنمية قدرات العاملين بالوزارة.	٥	١٦	٧	٢	٠
		%	١٦,٧	٥٣,٣	٢٣,٣	٦,٧
٣	تستخدم الوزارة أساليب التدريب المتطورة لمتابعة العاملين بعد انقضاء الدورات التدريبية.	٢	١٨	٨	٢	٠
		%	٦,٧	٦٠,٠	٢٦,٧	٦,٧
٤	ساعدت عمليات تحديث وسائل متابعة المتدربين في الوزارة علي تطوير الأداء.	٦	١٧	٧	٠	٠
		%	٢٠,٠	٥٦,٧	٢٣,٣	٠,٠
٥	تربط الوزارة بين تطوير أداء العاملين والمتابعة الدورية لهم بعد التدريب.	٢	٧	١٥	٦	٠
		%	٦,٧	٢٣,٣	٥٠,٠	٢٠,٠
	المجموع	٣	١٤	١٠	٣	٠
		%	١٠,٠	٤٦,٧	٣٣,٣	١٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبانة الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م

من الجدول (٤/١١) كانت معظم عبارات المحور ذات قيمة عالية في جانب الموافقة علي تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بصورة مستمرة يؤدي إلي تطوير الأداء بنسبة (٤٧%) ثم محايدون علي ذلك بنسبة (٣٣%)، ، بينما الموافقة بشدة وعدم الموافقة علي ذلك بنسبة (١٠%).

جدول (١٢-٤)

اختبار (ت) لتقييم ومتابعة البرامج التدريبية بصورة مستمرة

م	العبارات	قيمة(ت)	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط	نسبة المتوسط	الترتيب	درجة الدلالة
١	توجد علاقة بين المتابعة بعد تنفيذ البرامج التدريبية ومستوي أداء العاملين في الوزارة.	٢,٢٧٦	٠,٠٣٠	٠,٨٠٢	٣,٣٣	%٦٧	٤	دالة كبيرة
٢	ساهمت المتابعة المباشرة أثناء الدورات التدريبية في تنمية قدرات العاملين بالوزارة.	٥,٤٤٢	٠,٠٠٠	٠,٨٠٢	٣,٨٠	%٧٦	٢	دالة كبيرة
٣	تستخدم الوزارة أساليب التدريب المتطورة لمتابعة العاملين بعد انقضاء الدورات التدريبية.	٥,١٣٥	٠,٠٠٠	٠,٧١١	٣,٦٧	%٧٣	٣	دالة كبيرة
٤	ساعدت عمليات تحديث وسائل متابعة المتدربين في الوزارة علي تطوير الأداء.	٧,٩١٨	٠,٠٠٠	٠,٦٦٩	٣,٩٧	%٧٩	١	دالة كبيرة
٥	تربط الوزارة بين تطوير أداء العاملين والمتابعة الدورية لهم بعد التدريب.	١,٠٩	٠,٢٨٣	٠,٨٣٤	٣,١٧	%٦٣	٥	دالة كبيرة
	المجموع	٤,٣٧٣	٠,٦٣	٠,٧٦٤	٣,٥٩	%٧٢	-	دالة كبيرة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبانة الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية أقل من (٠,٥)، وهي دالة إحصائية علي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين، ماعدا العبارة (تربط الوزارة بين تطوير أداء العاملين والمتابعة الدورية لهم بعد التدريب) كانت قيمتها الاحتمالية أكبر من (٠,٥) مما يدل علي موافقة المبحوثين لهذه العبارة، وبالنظر لقيم المتوسط نجدها أكبر من الوسط الفرضي (٣) عليه أخذت آراء المبحوثين جانب الموافقة بنسبة (٧٢%)، ونجد قيم الانحراف المعياري اقل من الواحد صحيح مما يدل علي عدم تشتت آراءهم حول العبارات، ونتيجة الجدول تدل علي موافقتهم علي تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بصورة مستمرة يؤدي إلي تطوير الأداء.

الفرضية الرابعة: يلعب استخدام وسائل التكنولوجيا في عملية التدريب إلى تطوير الأداء.

جدول (١٣-٤)

التوزيع التكراري لاستخدام وسائل التكنولوجيا في عملية التدريب

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
١	تستخدم الوزارة أساليب الوسائل الحديثة في تدريب العاملين.	٩	١٩	٢	١	٠
		٣٠,٣ %	٦٣,٣	٦,٧	٠,٠	٠,٠
٢	أدى استخدام الوسائل الحديثة دوراً فعالاً في تنمية وتطوير أداء العاملين بالوزارة.	٨	١٨	٤	٠	٠
		٢٦,٧ %	٦٠,٠	١٣,٣	٠,٠	٠,٠
٣	يوجد تخطيط استراتيجي لتدريب العاملين بالوزارة علي استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	٤	١٣	١٢	١	٠
		١٣,٣ %	٤٣,٣	٤٠,٠	٣,٣	٠,٠
٤	توجد علاقة بين محتوى البرنامج التدريبي والوسائل المستخدمة بالوزارة.	٤	١٦	١٠	٠	٠
		١٣,٣ %	٥٣,٣	٣٣,٣	٠,٠	٠,٠
%	تعتمد الوزارة علي استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرامج التدريبية.	٣	٢١	٥	١	٠
		١٠,٠ %	٧٠,٠	١٦,٧	٣,٣	٠,٠
	المجموع	٦	١٧	٦	١	٠
		٢٠,٠ %	٥٦,٧	٢٠,٠	٣,٣	٠,٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبانته الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م

من الجدول (٤/١٣) كانت معظم عبارات المحور ذات قيمة عالية في جانب الموافقة علي استخدام وسائل التكنولوجيا في عملية التدريب الي تطوير الاداء بنسبة (٥٧%) ثم الموافقة بشدة والمحايدة علي ذلك بنسبة (٢٠%)، بينما لا يوافقون علي ذلك بنسبة (٣%).

جدول (٤-١٤)

اختبار (ت) لاستخدام وسائل التكنولوجيا في عملية التدريب

م	العبارات	قيمة(ت)	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط	نسبة المتوسط	الترتيب	درجة الدلالة
١	تستخدم الوزارة أساليب الوسائل الحديثة في تدريب العاملين	١١,٨٨٦	٠,٠٠٠	٠,٥٦٨	٤,٢٣	%٨٥	١	دالة كبيرة
٢	أدى استخدام الوسائل الحديثة دوراً فعالاً في تنمية وتطوير أداء العاملين بالوزارة.	٩,٨٧٢	٠,٠٠٠	٠,٦٢٩	٤,١٣	%٨٣	٢	دالة كبيرة
٣	يوجد تخطيط استراتيجي لتدريب العاملين بالوزارة علي استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	٤,٨١٧	٠,٠٠٠	٠,٧٥٨	٣,٦٧	%٧٣	٥	دالة كبيرة
٤	توجد علاقة بين محتوى البرنامج التدريبي والوسائل المستخدمة بالوزارة	٦,٥٩٥	٠,٠٠٠	٠,٦٦٤	٣,٨٠	%٧٦	٤	دالة كبيرة
٥	تعتمد الوزارة علي استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرامج التدريبية.	٧,٥٤٩	٠,٠٠٠	٠,٦٢٩	٣,٨٧	%٧٧	٣	دالة كبيرة
	المجموع	٨,١٤٤	٠,٠٠٠	٠,٦٥٠	٣,٩٤	%٧٩	-	دالة كبيرة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبانة الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية أقل من (٠,٥)، وهي دالة إحصائية علي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين، وبالنظر لقيم المتوسط نجدها أكبر من الوسط الفرضي (٣) عليه أخذت آراء المبحوثين جانب الموافقة بنسبة (٧٩%) ونجد قيم الانحراف المعياري اقل من الواحد صحيح مما يدل علي عدم تشتت آراءهم حول العبارات، ونتيجة الجدول تدل علي موافقتهم علي استخدام وسائل التكنولوجيا في عملية التدريب يؤدي إلي تطوير الأداء مما يحقق الفرضية.

المعالجة الإحصائية:

(أ) اختبار T-Test:

حساب قيم t

$$t = \frac{\bar{x}_{D-UD}}{S \cdot \bar{x}_D}$$

(ب) الانحراف المعياري:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_1 - \bar{x})^2}{n}}$$

حيث أن s = الانحراف المعياري.

$\sum x$ = مجموع القيم أو المفردات.

n = عدد القيم أو المفردات

\bar{x} = الوسط الحسابي .

معادلة المتوسط المرجح:

ذلك لحساب إجابات أفراد العينة علي الأسئلة لمعرفة اتجاه آراء المستجيبين علي النحو التالي:

$$\frac{75}{15} = \frac{1 \times 5 + 4 \times 5 + 3 \times 5 + 2 \times 5 + 1 \times 5}{5 + 4 + 3 + 2 + 1}$$

المتوسط = 5

وبذلك يصبح المستوي المعياري = 5

علي هذا الأساس صنفت نتائج المتوسط المرجح إلي المستويات التالية:

المستوي	المتوسط
لا أوافق بشدة	من ١ إلي ١,٧٩
لا أوافق	١,٨٠ إلي ٢,٥٩
محايد	٢,٦٠ إلي ٣,٣٩
أوافق	٣,٤٠ إلي ٤,١٩
أوافق بشدة	٤,٢٠ إلي %

الخاتمة (النتائج والتوصيات):

أولاً: النتائج:

١. أن تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية يؤدي إلي تطوير الأداء بالمؤسسة.
٢. أن تطبيق برامج تدريبي نوعية مناسبة للعاملين المتدربين يؤدي إلي تطوير أدائهم بالمؤسسة.
٣. أن تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بصورة مستمرة (قبل وبعد التعرض للتدريب) يؤدي الي تطوير أداء العمل بالمؤسسة.
٤. أن استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريب يؤدي إلي تطوير أداء العاملين بالمؤسسة.
٥. يعتبر التدريب من أهم عوامل ترقية ورفع كفاءة العاملين بالمؤسسات.
٦. يعتمد نجاح العملية التدريبية (فعالية التدريب) علي مدي دقة تحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار السليم للمتدربين.
٧. التدريب عملية مستمرة محورها الفرد، ويهدف الي إحداث تغييران سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها.
٨. التدريب ليس غاية بل وسيلة لتحقيق الغاية في الأداء الكفاء.
٩. التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يؤثر ويتأثر بباقي وظائفها فهو تربطه علاقة تكاملية بهذه الوظائف.
١٠. تقييم الأداء مهم جداً في تحديد مستوي الأداء في المؤسسة ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط . كما تظهر أهميته في تحديد القصور في الأداء.

ثانياً: التوصيات:

- اعتمادا علي استنتاجات الدراسة وجد الباحث انه من المناسب تقديم التوصيات التي تراها مناسبة للعمل قيد الدراسة وما يلي :
١. علي المؤسسة أن تعرف حاجتها التدريبية حسب طبيعتها حتي تضمن توفر الكفاءة في الوقت المناسب.
 ٢. يجب علي المؤسسة أن تتبنى استراتيجية تدريبية حسب طبيعتها حتي تضمن توفر الكفاءة في الوقت المناسب.
 ٣. ضرورة المتابعة المستمرة والتقييم لأداء العاملين بعد الخضوع لعملية التدريب.

٤. أهمية استخدام كل ما يدخل في العملية من تكنولوجيا أساليب التدريب الحديثة، مما ينجح من عملية التدريب، وينعكس علي تطوير أداء العاملين.

٥. أن تضع في حسابها التحديات التي تواجهها في ظل التغيرات، كما يجب عليها أن تضع معدلات تقيس الأداء بدقة ووضوح، وأن تقيمه وفق طرق و أساليب عملية حسب طبيعة عملها وعمالها، وأن تدرك جيداً بعده الاستراتيجي، وفائدته في تحديد الأداء الفعلي، لذا يجب عليها تتفادي الوقوع في أخطاءه.

قائمة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم:

أولاً: المعاجم اللغوية العربية:

المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، الطبعة الخاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة: الهيئة العامة بشؤون المطابع الاميرية ١٩٩٢م.

ثانياً: المراجع:

١. إبراهيم ألغمري، الإدارة، (القاهرة: دار الجامعات المصرية، ١٩٨١م).
٢. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ط٥، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢م).
٣. راشد عبد الجليل، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: مجلة البحوث التجارية، ١٩٩٢م).
٤. راوية حسن إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، (جامعة الاسكندرية: كلية التجارة، ٢٠٠٣م).
٥. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠م).
٦. سمير محمد يوسف، إدارة المنظمات، (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٠م).
٧. سُهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣م).
٨. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العالمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م).
٩. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠٠م).
١٠. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٥م).

١١. عبد الكريم احمد جميل، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م).
١٢. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م).
١٣. عماد الدين الصادق إبراهيم، إدارة الأفراد ودورها في الكفاءة الإنتاجية في بالتطبيق علي منظمة البدرين العالمية في الفترة من ٢٠٠٢-٢٠٠٦م، رسالة ماجستير (غير منشورة)- الخرطوم: جامعة إفريقيا العالمية - كلية الاقتصاد، ٢٠٠٨م.
١٤. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، (عمان- الاردن: مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩١م).
١٥. ماري هاينز، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمد مرسي وزهير الصباغ، (مسقط: معهد الادارة العامة، ١٩٩٨م).
١٦. محمد المحمدي، السياسات الإدارية (القاهرة: دار الثقافة، ٢٠٠٢م).
١٧. محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، (الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٧م).
١٨. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٣م).
١٩. محمد عبد الله الحربي، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٥م).
٢٠. محمد قاسم مقابلة، التدريب والأساليب القيادية الحديثة، (القاهرة: دار الشروق للنشر، ٢٠١١م).
٢١. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، (الاردن-عمان: دار الشروق للنشر، ١٩٩٦م).
٢٢. منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، (عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م).

ثالثاً: الرسائل العلمية:

١. إسماعيل عبد العزيز علي عز الدين، أثر برنامج التدريب علي أداء قوات الشرطة السودانية: دراسة حالة معهد تدريب ضباط الصف والجنود بمحلية ام درمان - إدارتي

التحريات الجنائية رقم (٤٧) والإدارة رقم (٤٨)، رسالة ماجستير (غير منشورة) -

الخرطوم جامعة إفريقيا العالمية - كلية الاقتصاد، ٢٠١٠م.

٢. يرقى حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية- حالة مركب

السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة الجزائر، ١٩٩٥-١٩٩٦م.

رابعاً: الأوراق العلمية:

ورقة مقدم في الملتقى الدولي حول أداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة،

(الجزائر، ١٩٥٥-١٩٩٦م).

خامساً: الكتب والمجلات:

١. حسين علي سليمان، تقويم الأداء ن مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد ٣ السنة

(٦)، ١٩٨٩م.

٢. فالح حسن عيسي، نظم الرقابة وأثرها علي الأداء، المجلة الاقتصادية والرقابة المالية،

المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، تونس، العدد (٣٠)،

يونيو ١٩٩٧م.

سادساً: المقابلات:

مقابلة مع نجلاء زين العابدين، منسق الدورات التدريبية - مركز التدريب، وزارة المالية

الاتحادية، بمكتبها بمركز التدريب الثلاثاء: ٢٧/يناير/٢٠١٩م، الساعة العاشرة صباحاً.

دور التدريب وتوفر الأطر البشرية المتخصصة في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية في التأثير على مقاييس اداء مشروعات المنظمات الطوعية الوطنية (دراسة تحليلية للمنظمات الطوعية الوطنية والمسجلة بولاية الخرطوم في الفترة ما بين (٢٠١٥ م و ٢٠١٨ م)).

إعداد الطالب: ميرغني محبوب احمد حسين
المشرف الرئيس: د. ابتسام محمد أحمد محمد خير أحمد
المشرف المعاون: د. أبوبكر محمد الأمين حمد
المستخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التدريب وتوفر الأطر البشرية المتخصصة في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية في التأثير على مقاييس اداء مشروعات المنظمات الطوعية الوطنية للفترة من ٢٠١٥م الي ٢٠١٨م، وشملت عينة الدراسة حوالي ٣٠ منظمة تم تقسيمهم الي ثلاثة فئات حسب معيار اكبر تمويل لمشروع تم تنفيذه كلاتي: (منظمة صغيرة الحجم وهي التي نفذت مشروع واحد على الاقل بلغت قيمته كحد اقصى ١٠٠,٠٠٠ جنيه سوداني، تليها منظمة متوسطة الحجم وهي التي نفذت مشروع واحد على الاقل بلغت قيمته اكثر من ١٠٠,٠٠٠ جنيه سوداني وحتى ٥٠٠,٠٠٠ جنيه، ثم منظمة كبيرة الحجم وهي التي نفذت مشروع واحد على الاقل بلغت قيمته اكثر من ٥٠٠,٠٠٠ جنيه سوداني) وتم استخدام اداة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبيان المفاهيم والجوانب النظرية، واطهرت النتائج صحة فرضيتي هذه الورقة البحثية، حيث نصت الفرضية الاولى على ان: "المنظمات الوطنية لا تمتلك الاطر البشرية المتخصصة في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية"، ونصت الفرضية الثانية على ان: "المنظمات الوطنية لا تمتلك خطط تدريبية دورية ترفع بها مستوي أداء فريقها العامل بالمشروعات" بالإضافة الى استخلاص بعض النتائج المفردة والتي كان من اهمها ان ٧٠% من المنظمات الوطنية تعاني من عدم توفر للأطر (الكوادر) البشرية المتخصصة والقادرة على ادارة المشروعات بالطرق العلمية الحديثة، كما توصلت الي ان ٦٠% من المنظمات الوطنية لا تقوم في العادة بتحديد الفجوات التدريبية لهذه الاطر (لكوادر) البشرية والتي تعمل لديها،

وان ٧٣% منهم لا تضع خطة تدريب سنوية كل عام بشكل دوري بل ترتجل البرنامج التدريبي عشوائياً، وايضا يمكن اضافة حقيقة ان حوالي ٥٣% من هذه المنظمات لم تقوم على الاطلاق بتدريب كوادرها البشرية لانهم يعانون من مشاكل مالية وليس هنالك ميزانية لذلك، ولم يتم من قبل ان حددوا جزء من موارد المنظمة للتدريب هذه الكوادر البشرية على ادارة المشروعات بطريقة علمية، وبالتالي يعكس ذلك مدى درجة ضعف قدرات هذه الاطر (الكوادر) البشرية في مجال ادارة المشروعات المنفذة وتحقيق اعلى معدل للفعالية والكفاءة، فأوصت الدراسة بضرورة ان تهتم هذه المنظمات باختيار الكادر البشرى المناسب، والذي يتناسب مع كل وظيفة على حدة، وخاصة الكادر الذى يعمل في قسم ادارة البرامج والمشروعات، كما أوصت بوضع خطة تدريبية دورية سنوية لهذه المنظمات لترفع بها مستوى أداء فريقها العامل بالمشروعات، خاصة تلك البرامج التدريبية والتي تتعلق بكتابة مقترح المشروعات وادارتها بطريقة علمية ومعيارية.

Abstract:

This research paper aimed to identify the role of the training and the role of the availability of specialized human resources in the field of the scientific and standard project management methods and thier influence on the performance measures of the projects of national voluntary organizations for the period from 2015 to 2018. These National NGOs were been classified according to the maximum amount of fund obtained from donor to implement any previous project , and the categories were became as follows: (a small-sized organization that implemented at least one project with a value of a maximum of 100,000 Sudanese pounds, a medium-sized organization, which implemented at least one project, with a value of more than 100,000 Sudanese pounds and up to 500,000 pounds, and then a large-sized organization, which I implemented at least one project with a value of more than 500,000 Sudanese pounds) .The interview tool was used as a main tool for data collection. This scientific paper contain to main hypothesises , first one stated that " National NGOs did not possess specialized human resources in the field of the scientific and standard project management methods." The second one stated that: "National NGOs do not have periodic training plans to raise the cabacity of its human resoureces and to raise the level of their performance of mangening the projects " , in addition some single results were recorded , the most important of which was that 70% of National NGOs suffer from a lack of specialized human resources which are capable of managing projects by using modern scientific methods. It also found that 60% of the National NGOs usually do not identify training gaps for these human resources that they work with them , and that 73% of them do not develop an annual training plan every year on a regular basis, but rather improvise the training program at random, and also about 53% of these National NGOs has never ever trained its human resources in the field of the scientific and standard project management

methods, because they suffer from financial problems and there is no budget for that, and thus this reflects on the degree of weakness of the capabilities of these human resources In the field of managing the projects and achieving the highest rate of effectiveness and efficiency, the study recommended that these National NGOs should be interested in selecting the appropriate human resources, which is commensurate with each job separately, especially the human resources who works in The Department of Programs and Projects Management, also recommended that to develop an annual periodic training plan for these organizations to raise their level of performance in the field of the scientific and standard project management methods, especially those training programs that relate to writing project proposals and managing them in a scientific and standard manner.

المقدمة:

الاطر (الكوادر) البشرية المتخصصة تعتبر حالياً كمورد هام من موارد المنظمة وهى اهم من راس المال النقدي لإنجاح أي مشروع ويطلق عليها احيانا في مجال العمل الطوعي مصطلح "راس المال الاجتماعي"، فبرغم من ان جميع المنظمات تشترك في قواسم وظيفية مشتركة، الا انها تسعى دوما إلى تحقيق هدفها الخاص ويستحيل تحقيق هذه الأهداف إذا لم تتوفر الاطر (الكوادر) البشرية المناسبة لأداء ذلك، حيث لم يحظى العنصر البشري بقدر من الاهمية في بداية نشأة المؤسسات فقد كان يعتبر كآلة إنتاج وتأزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات والمصانع بدلا لوسائل الإنتاج اليدوية البدائية والتي حلت بدلا من الإنسان كعنصر أساسي للإنتاج، حيث ضاعت حقوقه وتم استغلاله أسوء استغلال، ولكن وبعد ظهور حركة الإدارة العلمية والتي بدأت برسم مكان للعنصر البشري كأداة هامة في تحقيق الإنتاج، وأصبح أهم مورد من بين موارد المنظمة المختلفة، وعليه أصبحت وظيفة تدريب الكوادر البشرية العاملة في المنظمة او المؤسسة يعد استثمارا يشكل عائد مستقبلي للعناصر البشرية المشاركة في الإنتاج وذلك من خلال اكسابهم لمهارات إضافية، مفاهيم، قواعد، واتجاهات انتاجية جديدة، وكذلك على مستوى المنظمة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته، حيث تقوم الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية والمدرّبين المختصين من اجل التدريب والتي قد تكون مكلفة نسبياً للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحا لها مستقبلا وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذلك رفع مستوى الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

مشكلة الدراسة:

ان عملية ترقية المشروعات لإعطاء حلول للمشاكل التي تواجه هذه المشروعات من ناحية إدارة الموارد البشرية و باعتبار ان الدور البشري يعد من اهم الادوار التي يمتلكها أي مشروع سواء كان كبيراً أو صغيراً، حيث أن هذه المشاريع لا يمكنها أن تصل إلى مستوى عال

من الاداء أو تحقيق أهدافها المخطط لها مالم تهتم بهذا المورد البشري والاستثمار في تنمية وتطوير مهاراته من خلال وجود إدارة محكمة قادرة على رعاية شؤونهم، وتسهر على توفير كل الظروف الملائمة لهم وتمثل في إدارة الموارد البشرية، والتي تعد من أهم الاقسام الموجودة داخل ادارة المشروع، والغرض من ذلك هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكذلك تحقيق التوافق والانسجام بين كل من متطلبات المشروع ومتطلبات الفرد، ولكن مهمة قسم إدارة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على تخطيط احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل عملية تحسين كفاءات العاملين عن طريق التدريب، كونها تعد من بين مهام إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد، لذلك من خلال ما سبق ذكره تتجلى مشكلة الدراسة والتي تمت طرحها للإجابة على ماهية "دور التدريب وتوفر الأطر البشرية المتخصصة في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية في التأثير على مقاييس اداء مشروعات المنظمات الطوعية الوطنية حيث تم اختيار طريقة الدراسة الوصفية التحليلية للمنظمات الطوعية الوطنية والمسجلة بولاية الخرطوم في الفترة ما بين (٢٠١٥ و ٢٠١٨م).

تأتي أهمية هذه الدراسة في انها ذات فائدة عملية وستعمل على تطوير اداء الكوادر البشرية والعاملة في المنظمات الوطنية وخاصة تلك العاملة في قسم ادارة المشروعات كالآتي:

أولاً: ستعكس دور التدريب في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية وتأثيره على مستوي الأداء العام لمشروعات المنظمات الطوعية الوطنية وتحديدًا في مقياسي الفعالية والكفاءة. ثانياً: ستعكس أهمية دور الكوادر البشرية في تحقيق الاستقرار والمرونة لأنشطة المنظمة من خلال التدريب والذي سيزرع بداخله اتجاهات عمل ايجابية مكتسبة جديدة وترفع من روحه المعنوية الانتاجية لأنه اصبح عنصر محوري في صناعة اهداف المشروع.

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على مدى توفر الاطر البشرية المتخصصة العاملة بالمنظمات الطوعية الوطنية في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية واثره على مقاييس الاداء المشروعات والتي تتمثل في مقياسي الفعالية والكفاءة.
- ٢- التعرف على مدى اهتمام المنظمات الطوعية الوطنية بمستوى التدريب في ادارة المشاريع بالطرق العلمية واثره على مقاييس الاداء المشروعات والتي تتمثل في مقياسي الفعالية والكفاءة.

فروض الدراسة:

- ١- الفرضية الاولى: المنظمات الوطنية لا تمتلك الاطر البشرية المتخصصة في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية.
- ٢- الفرضية الثانية: المنظمات الوطنية لا تمتلك خطط تدريبية دورية ترفع بها مستوي أداء فريقها العامل بالمشروعات.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة علي بعض من العاملين القيايين في مجال المنظمات غير الحكومية الوطنية والتي تعمل في السودان ومسجلين في مفوضية العمل الطوعي والإنساني بولاية الخرطوم وتحديدًا مدراء المشروعات بهذه المنظمات كخيار اول او نوابهم كخيار ثاني، وفي حالة عدم يمكن اختيار المدراء التنفيذيين كخيار ثالث او من ينوب عنهم كخيار رابع واخير كما في حالة المنظمات الصغيرة.

الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة من الناحية المكانية أساساً علي المنظمات الطوعية الموجودة فقط في حدود ولاية الخرطوم.

الحدود الزمانية:

ستتم هذه الدراسة على مشروعات المنظمات الوطنية موضع الدراسة في الفترة ما بين ٢٠١٥م - ٢٠١٨م.

مصطلحات الدراسة:

- التدريب: والمقصود به في هذه الدراسة نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تردي الي زيادة معدلات اداء الافراد في العمل.
- الاطر البشرية: والمعروفة اكثر (بالكوادر البشرية)، ولكن كلمة "كادر" (cadre) هي كلمة غير عربية المرجع بل ذات اصول فرنسية، والصحيح في اللغة العربية هو كلمة "اطار" وجمعها هو "اطر" بضم الالف، والاطر البشرية المقصود بهم في هذه الدراسة هم الاشخاص العاملين في المنظمة والذين يمتلكون قدر من الكفاءة بغض النظر عن نوع الوظيفة التي يشغلونها، وهم طاقات بشرية تساعد في تنمية المجتمع وتقدمه اذا احسن استغلال هذه الطاقات.

- **المشروع الطوعي:** ويقصد به برامج المساعدات الانسانية او الخدمات او اعادة التأهيل والتعمير والتوطين والتسكين التي تتقدم بها أي من المنظمات الطوعية، ويتم تنفيذها بواسطة المنظمة بمفردها او بالاشتراك مع الوزارة او المؤسسة المختصة، او أي منظمة اخرى او المجتمع او مجموعة من الاشخاص، ولا يتوقع من هذا المشروع احتمالية أي عائد مادي من المستفيدين لتنفيذه. (قانون تنظيم العمل الطوعي السوداني).
- **ادارة المشروعات الطوعية بالطريقة العلمية والمعيارية:** هي عملية تنظيم الافراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف انجاز عمل معروف او تحقيق هدف معين، ضمن قيود الوقت والموصفات والموازنة، دون توقع عائد مادي من المستفيدين.
- **التأثير:** احداث وقع (ابو الفضل، ٢٠٢٠م)، والمقصود بها في هذه الورقة البحثية احداث نتيجة انعكاسية لفاعل تم القيام به.
- **الاداء:** ويقصد به فعالية العملية و كفاءة استخدام الموارد وله مقاييس محددة يمكن بها قياس مستواه وهي الفعالية والكفاءة.
- **مقاييس الاداء:** والمقصود بها مقياسي الفعالية والكفاءة.
- **فعالية اداء المشروع:** والمقصود بها تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.
- **كفاءة اداء المشروع:** والمقصود بها في هذه الدراسة هو الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أفضل القيم المضافة للمشروع، وانها النسبة بين كمية الموارد المخطط لها و الموارد المستخدم فعلا، وتتحقق قيمتها من خلال ثلاث عناصر وهي التكلفة، الزمن ثم الجودة.
- **المنظمة الطوعية الوطنية:** يقصد بها المنظمة غير الطوعية والمسجلة حسب قانون العمل الطوعي السوداني ٢٠٠٦م والتي تقدم المساعدات الانسانية او الاغاثة او الخدمات العامة او خدمات حقوق الانسان او حماية البيئة او تحسين المستويات الاقتصادية والاجتماعية للمستفيدين دون توقع عائد مادي منهم، ولا يشمل التعريف أي شركة يتم تسجيلها وفق احكام قانون الشركات السوداني للعام ١٩٢٥م و لا تشمل أي حزب سياسي.

الدراسات السابقة:

(أ) الدراسات السابقة الاجنبية:

١. دراسة (انقيتو، ٢٠١٧م) والتي كانت بعنوان: تأثير التدريب والتنمية على الاداء لوظيفي - الكاميرون، حيث هدفت الدراسة الى بيان تأثير تدريب الموظفين على الاداء التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة في البنك المالي في الكاميرون لمعرفة مدى تأثير التدريب على الاداء التنظيمي فيه، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس وجهات نظر

افراد العينة المكونة من ٣١ موظف، فتوصلت الدراسة الى ان التدريب والتطوير ضرورة في لكل الشركات والمؤسسات خاصة بالنسبة للموظفين قليلي الخبرة، وقد تحسنت مساهمة الموظفين بشكل كبير بسبب اساليب التدريب والبرامج التدريبية المطروحة من قبل البنك، وبالتالي فقد ادى الى تأثير إيجابي على اداء الموظفين وتحسين مهارتهم وكفاءتهم في اداء العمل.

٢. دراسة (اسلام خان، ٢٠١١) والتي كان بعنوان: تأثير التدريب في تطوير اداء الموظف، وهي رسالة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة بجامعة اقرا بإسلام اباد في باكستان، حيث اظهرت هذه الدراسة مدى أهمية التدريب في تحسين مردودية (كفاءة) المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهاراته العلمية، واثبتت ان للتدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مايلي: ان التدريب يشمل جميع العمال بالمؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مما يدفعه إلى انجاز مهامه بطريقة صحيحة و سليمة وبالتالي تتحقق الأهداف المرجوة.

(ب) الدراسات السابقة الاقليمية والعربية:

١. دراسة (فردوس، ٢٠١٦م)، وهي رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة قاصدي مرباح بالجزائر بعنوان: "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة"، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب في اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة المتوسطة، واعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبيان في الحصول البيانات على عينة مقدارها ٤٠ عامل في عيادة طبية، واستخدم برنامج (SPSS) في التحليل لأنبات وجود علاقات بين متغيرات الدراسة، فخلصت الدراسة الى اثبات ان التدريب عنصر فعال في المؤسسة، اذ يمثل الركيزة الاساسية في تطوير وترشيد اداء القوى العاملة.

٢. دراسة (نعمان، ٢٠٠٨م)، وهي رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - اليمن وكانت بعنوان: "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى"، حيث هدفت هذه الدراسة الى

قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية، تقييم العملية التدريبية)، كما هدفت الدراسة الى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب، حيث تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240) موظفاً وموظفة حيث يقسمون الى فئتين حسب طبيعة الدراسة وهي القيادات لإدارية الأمين العام والأمناء العامون المساعدون ومديرو العموم ومن في حكمهم والبالغ عددهم (70) سبعون موظفاً وموظفة ومن مديري الإدارات ورؤساء الأقسام) الإدارة الوسطى (في جامعة تعز والبالغ عددهم (170) مئة وسبعون موظفاً وموظفة، وقد اقتصر الدراسة على الأفراد الذين التحقوا بدورات تدريبية، أما جمع المعلومات الخاصة بالدراسة فقد استندت الباحثة الى مصدرين رئيسيين احدهما هو الدراسات والأبحاث السابقة إما المصدر الآخر فتكون من البحث الميداني والاستقصاء للحصول على المعلومات الخاصة بالجامعة قيد الدراسة، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الارتباطية وذلك للتعرف على العلاقة بين العملية التدريبية المنفذة في الجامعة وبين مستوى أداء الأفراد العاملين في الجامعة وقد توصلت الباحثة الى عدد من النتائج منها: أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية. أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية، ثم أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية. وتوصي الباحثة عدداً من التوصيات منها: التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في الإدارة الوسطى باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة.

٣. دراسة (خليل، ٢٠١٦م)، وهي رسالة ماجستير مقدمة الى برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة بجامعة الأقصى غزة وكانت بعنوان: "فاعلية

البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي"، حيث هدفت هذه الدراسة على التعرف على فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة بمستشفيات غزة في وزارة الصحة، وكذلك الكشف عن الفروق الاحصائية والمتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر العاملين في أقسام الأشعة من المدراء والمتدربين، فاستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة من العاملين بمستشفيات غزة التابعة لوزارة الصحة من مدراء، اطباء، فنى أقسام الأشعة ثم الفيزيائيين والذين تلقوا التدريب، وبلغ عددهم حوالى (١٤٤) شخص وبلغت نسبة الاستجابة حوالى (٩٣.٩%)، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لأجراء الدراسة، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، فأظهرت البيانات ان هنالك فروق ذات دلالة احصائية واضحة بين اراء المدراء والمتدربين حول فاعلية البرامج التدريبية وكذلك في ترتيب المحاور، حيث بلغ الوزن النسبي لفاعلية البرامج التدريبية في أقسام الأشعة من وجهة نظر المدراء (٦٥.٥٩%) و(٦٠.٨٠%) من وجهة نظر المتدربين، كما اظهرت النتائج ان محور الاستفادة من البرامج التدريبية هو الافضل بين المحاور بوزن نسبي بلغ (٨٠%) للمدراء و(٧٤.٧١%) للمتدربين، وقد شكل محور تقييم البرامج التدريبية الاضعف بين المحاور من وجهة نظر المدراء بوزن نسبي (٦٠%)، بينما كان تحديد الاحتياجات التدريبية الاضعف من وجهة نظر المتدربين بوزن نسبي (٥٦.٠٦%)، كما ظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة تساوى (٠.٠٥) بين فاعلية البرامج الممولة خارجياً لأقسام الأشعة في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، وكان من اهم التوصيات هي العمل على وضع اهداف واضحة وقابلة للقياس للبرامج التدريبية ثم وضع خطة سنوية تدريبية شاملة يشارك فيها جميع من يهمله التدريب، حيث تبنى على اساس تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين ووظائفهم ومؤسساتهم، وتتنوع وسائل البرامج التدريبية فيها بما يتوافق مع محتواها ويشارك المدربون والمتدربون والمدراء والخبراء في تقييم فاعلية البرامج التدريبية، حيث تنوع لهم فيها وسائل التقييم بكثر من طريقة.

٤. دراسة (رحيل، ٢٠١٥م) وهي رسالة ماجستير بعنوان "دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية، جامعة ورقلة 2015، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز

دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التعرف على مساهمة وتأثير التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يخدم هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها، وتحديد مدى فعالية التدريب في هذه المؤسسات، وإبراز العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية.

وتم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتفرت على عينة مقدارها 50 عامل. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، واعتمد في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الإحصائية SPSS

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: ان التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء وقد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المنظمة.

(ج) الدراسات السابقة المحلية السودانية:

١. دراسة (فرح ، ٢٠١٦م) والتي كانت تحت عنوان: أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة اداء العاملين بمنظمات الاعمال والتي تم تطبيقها على شركات الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية في السودان للفترة ما بين (٢٠١٥م-٢٠٢٠م): حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهمية ادارة قسم الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات من خلال التعرف على الاساليب والاجراءات المتبعة لدى شركات الاتصالات بالولاية الشمالية في السودان في مجال (استقطاب، اختيار ومن ثم تعيين الموارد البشرية للوصول الى الاداء المرجو من تلك الشركات)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن ثم معالجتها احصائيا باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين طبيعة الاجراءات المتبعة واستقطاب الموارد البشرية العاملة في هذه الشركات وارتفاع كفاءة الاشخاص العاملين فيها، وكذلك توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وجوب مراعاة متطلبات الوظيفة و امكانات وقدرات الاشخاص المرشحين للوظيفة وبين النتائج المتحققة من اداء عمله، وهذا فضلا عن ضرورة الاعتماد على اجراءات واضحة وسليمة ومقننة للتعيين في

الوظائف، حيث تساعد في عملية تحسين الاداء وارتفاع كفاءة اداء العاملين في هذه الشركات.

٢. دراسة (بلال، ٢٠٠٠م)، وهي ورقة بحثية قدمت لمؤتمر العمل الطوعي والعون الإنساني في السودان عام ٢٠٠٠م. حيث اثبت نتائج هذه الورقة وجود ضعف في الكوادر البشرية الحالية والتي تعمل بالمنظمات الطوعية الوطنية الحالية وخاصة في مجال ادارة المشروعات، ودعا الباحث هذه المنظمات الى رفع مستوى ادائها الفني بالتدريب.

٣. دراسة (ايوب، ٢٠١٠م)، وهي رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الادارية بجامعة السودان العالمية، وكانت تحت عنوان : "قياس مدى نجاح مجهودات منظمات المدني في تبنى نظام ادارة الجودة الشاملة في ادارة المشروعات، وتبنت منهج دراسة الحالة لمشروع مراكز معسكرات مايو (مزارع النازحين)"، حيث قام الباحث باستخدام اداة الاستبيان والملاحظة المباشرة، حيث ركزت دراسته على اهمية ادارة الجودة (والذى يعتبر من اهم معايير ادارة المشروعات بطرق علمية واحترافية)، ودورها في تحقيق اهداف المشروع المخطط له وايضا الاهتمام بتحقيق استدامة لهذا المشروع، ومحاولة ادارة جودة المشروع كما هو منصوص عليها في نظام (PMP)، وتوصل الباحث الى اهم نتيجة للدراسة والتي مفادها: ان الكوادر البشرية والعامله بالمنظمات الوطنية تتفقد الى المعرفة والتطبيق في مجال ادارة الجودة وانها لا تقوم بتدريب طاقم ادارة المشروعات في هذا الفرع من أداراه المشروعات الاحترافية، ثم اوصت الدارسة على اهمية رفع مستوى اداء هذا الكادر البشرى في مجال ادارة الجودة عبر التدريب المستمر وخاصة الموظفين الذين يعملون في قسم ادارة المشروعات.

الإطار النظري:

تمهيد:

يعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، في جميع الميادين العلمية وبالنظر إلى الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، ذلك لأنه أساس نجاح كل مؤسسة و عماد التنمية الإدارية باعتبار أن التدريب يحسن من مستوى الأداء الذي يهو عبارة عن سلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى إنجازاتهم للأعمال المؤكدة إليهم.

مفاهيم أساسية حول التدريب واداء العاملين في المنظمات:

أ. تعريف التدريب:

١. التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تردي الي زيادة معدلات اداء الافراد في العمل.

٢. التدريب عمل أو نشاط من أنشطة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة أفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط القوة والضعف تام وجودة في أداءهم وسلوكهم خلال العمل.

٣. عرفه فيليببو Filibo: في كتابه مبادي إدارة الموارد البشرية" هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.

من التعريفات السابقة نستنتج ان التدريب يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي الي زيادة معدلات أداء الأفراد وبأنه نشاط يهدف الي التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ب. أهمية التدريب:

١. يساهم التدريب في رفع مستوي كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد.

٢. يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، فالشخص المتدرب يستطيع السيطرة على نفسه.

٣. يساهم التدريب في العمل على تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.

٤. يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل ايجابية.

٥. يعمل المتدرب على تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.

٦. يساهم التدريب في تحقيق الروح المعنوية لدي أفراد قوي العمل حيث أن الفرد الذي

يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته يزيد شعوره بالأمن والاستقرار مما يساعده في

ارتفاع معدل إنتاجه مما يترتب عليه زيادة مكاسبه ويقلل من معدلات الغياب ودوران

العمل لديه كل ذلك يساهم في رفع الروح المعنوية مما يخلف كفاءة وفاعلية الأداء

بالمنظمة.

ج. أنواع التدريب:

أولاً: حسب مرحلة التوظيف.

ثانياً: حسب نوع الوظائف.

ثالثاً: حسب المكان.

أولاً: حسب مرحلة التوظيف:

١. توجيه الموظفون الجدد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد.
٢. التدريب أثناء العمل: يهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف.
٣. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد.
٤. التدريب بغرض الترقية والنقل: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

ثانياً: حسب نوع الوظائف:

١. التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص.
٢. التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل.
٣. التدريب المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية.

ثالثاً: حسب المكان:

١. التدريب في مكان العمل: يعتبر من أوسع طرق التدريب انتشاراً وشيوعاً ومن إشكاله: التدريب عن طريق الرئيس المباشر التدريب عن طريق العامل القديم.
 ٢. التدريب خارج مكان العمل: ذلك التدريب الذي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية.
- د. عناصر نظام التدريب

١. المدخلات: هي العناصر التي يتم إخضاعها لعمليات تحول، فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب، وتتمثل فيما يلي:

أ. المدخلات الإنسانية: وتتمثل في:

- المتدربون: بمستويات وأنماط أدائهم الفني والتعاملي عند ترشيحهم ويتطلب نجاح برامج التدريب ترشيح واختيار المتدربين على أسس موضوعية، مثل اختيار من يحتاجون فعلاً للتدريب، وتدريبهم على العمل الذي يؤديه فعلاً. ويؤدي ترشيح واستيعاب متدربين في برامج لا تتصل بتخصصاتهم أو لبرامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم إلى إهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد.

- **المدرّبون:** يتم تأهيل واختيار المدرّبون بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب، وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وطريقة واضحة وشيقة، فلا يكفي إن تنحصر مقومات المدرّب في انه من كبار موظفي المؤسسة، أو انه مجرد محاضر أو أستاذ جامعي، إن المعيار الحاكم هنا هو مزدوج: الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة على التوصيل بإقناع وتشويق.
- **أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة:** وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب.
- ب. المدخلات المادية: وتتمثل في:**
- **المعلومات:** أهداف المؤسسة، الفرص والقيود البيئية، برامج التدريب التي تصمم لتفي بالاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- **مراكز التدريب، وتجهيزاته:** من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحات داخلية كافية لقاعة التدريب للوحدات الخدمية.
- **برامج التدريب:** وهي البرامج التي تصمم بمحتوى وعمق معين ومدى محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية، فإذا كانت مصممة بالاتساع والعمق المناسبة فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات ومن ثم جودة عملية التدريب.
- ج. المدخلات المعنوية:** وتتركز في المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية ككل، وتشمل مدخلات المعلومات أيضا المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين.
- د. المدخلات التكنولوجية:** والتي تتمثل في أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم.
٢. **العمليات:** هي عبارة عن معالجة معينة تتضمن أنشطة وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المخلات، وتنقسم الي:
- أ. تحديد الاحتياجات التدريبية:** وهي تلك النتائج المحددة التي يراد الوصول إليها، ويمكن إن تكون الاحتياجات التدريبية لواجهة نواحي ضعف معينة أو مشكلات محددة يراد حلها. وبناء على تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب.
- ب. تصميم البرنامج التدريبي:** الملائم للاحتياجات والأهداف المحددة. وهي مهمة المسؤول عن التدريب، حيث يقوم بتوضيح الأهداف التي يوجه إليها التدريب، ويحدد الأشخاص الذين يختارون لهذا التدريب، والصفات أو المهارات التي سيكسبونها في نهاية التدريب. وكذلك يقوم المسؤول عن التدريب بانتقاء

الموضوعات التي ستدرس في البرنامج، ووضع البرنامج الزمني، وترتيب الوسائل والأساليب التدريبية المناسبة، ويعين المدربين الملائمين لتحمل مسؤولية التدريب، ويقرر مكان التدريب ويحدد الإمكانيات والتجهيزات المطلوبة وتكاليفها.

ج. **تنفيذ البرنامج التدريبي:** وفي هذه المرحلة يبدأ التدريب الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب.

د. **متابعة البرنامج التدريبي:** والذي يتم فيها الوقوف على سير البرنامج والتأكد من حسن انسياب العملية التدريبية والتعرف على الأخطاء وإيجاد حلول لها في حينها، وإن عملية التدريب وعملية المتابعة تبقى قائمة حتى نهاية البرنامج.

٣. المخرجات:

- أ. **المخرجات الإنسانية:** وهي الأفراد المتدربين و الذين يتوقع إن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب، ومن هذه الخصائص الجديدة: تغير في بعض الخصائص الشخصية أو زيادة في معرفتهم أو إضافة لمهارتهم أو تجديد لقدراتهم.
- ب. **المخرجات المادية:** وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد إن اكتسبوا خصائص جديدة، ومن المخرجات المادية: زيادة الإنتاجية كما ونوعاً، وتخفيض التكاليف وتحقيق الوفورات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء وازدياد العائد والأرباح.
- ج. **المخرجات المعنوية:** وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي لإفراد التنظيم، ومن المخرجات المعنوية رقي معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم، وازدياد ولائهم لمنظماتهم، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتحقيق الانسجام في علاقاتهم.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها، فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، من خلال جمع الأدلة وتلخيص البيانات بعناية ومن ثم تحليلها بعمق في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في المنظمات الطوعية الوطنية المسجلة بمفوضية العمل الطوعي والانساني ولاية الخرطوم للعام ٢٠١٥م - ٢٠١٨م.

أداة الدراسة:

تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، بناء على أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها وطبيعة موضوعها، ونظراً لاختلاف مجتمع الدراسة وتنوعه، ونظراً لملائمتها للدراسة الحالية.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استمارة المقابلة بعد مراجعة للإطار النظري والدراسات السابقة وتوصيات المؤتمرات، والندوات المحلية والعربية والعالمية، حول دور التدريب وتوافر الأطر البشرية المتخصصة في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية وتأثيرهما على فعالية وكفاءة مشروعات المنظمات الطوعية الوطنية (دراسة تحليلية) لتجيب على تساؤلات الدراسة وتحقق أهدافها، وقد مر بناء الاستمارة بعدة خطوات علمية على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: تحديد أهداف أداة الدراسة:

انبثقت أهداف أداة الدراسة من الأهداف الرئيسية للدراسة، وقد سبق عرضها في

الفصل الأول.

الخطوة الثانية: تحديد محاور أداة الدراسة وأبعادها:

١. المحور الأول: المنظمات الوطنية لا تمتلك الاطر البشرية المتخصصة في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية.

٢. المحور الثاني: المنظمات الوطنية لا تمتلك خطط تدريبية دورية ترفع بها مستوي أداء فريقها العامل بالمشروعات.

مناقشة نتائج استمارة المقابلة والخاصة بالمحورين الاول والثاني: "دور التدريب وتوفر الأطر البشرية المتخصصة في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية في التأثير على مقاييس اداء مشروعات المنظمات الطوعية الوطنية":

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١)

استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور التدريب والاطر البشرية المتخصصة العاملة بالمنظمات الوطنية في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية في التأثير على مقاييس اداء مشروعات المنظمات الطوعية الوطنية

لا		نعم		العبارات
%	التكرار	%	التكرار	
٧٠	٢١	٣٠	٩	هل هنالك كوادر بشرية متخصصة تعمل داخل المنظمة تمتلك قدرات فنية مناسبة لإدارة المشروعات بالطرق العلمية المعيارية الحديثة.
-	-	100	30	هل ترون ان التدريب مهم في مجال ادارة المشاريع لتحقيق اكبر قيمة من الكفاءة والفعالية.
٦٠	18	٤٠	12	تقوم المنظمة بتحديد الفجوات التدريبية للعاملين معها حسب نتائج برنامج تحديد الاحتياجات
٧٣	٢٢	٢٧	٨	تضع المنظمة خطة تدريب سنوية كل عام بشكل دوري.
عدد البرامج التدريبية		التكرار		نوعية الدورات التدريبية
%	التكرار	%	التكرار	
٢٧	اقل من ٣ دورات	10	3	أساسية
١٧	من ٣ الي ٥ دولارات	٣	١	متقدمة
٣	اكثر من ٥ دورات	٣٣	١٠	اساسية ومتقدمة معاً
٥٣	لا ليس هنالك تدريب	٥٣	١٦	لا ليس هنالك أي تدريب

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث

من خلال نتائج الاستجابات في الجدول (١) اعلاه، تشير النتائج الي ان ٧٠% المنظمات الوطنية تعاني من عدم توفر للكوادر البشرية المتخصصة والقادرة على ادارة المشروعات بالطرق العلمية الحديثة، كما توصلت الي ان ٦٠% من المنظمات الوطنية لا تقوم في العادة بتحديد الفجوات التدريبية للكوادر البشرية والتي تعمل لديها، وان ٧٣% منهم لا تضع خطة تدريب سنوية كل عام بشكل دوري بل ترتجل البرنامج التدريبي عشوائياً، وايضا يمكن اضافة حقيقة ان حوالي ٥٣% من هذه المنظمات لم تقوم على الاطلاق بتدريب كوادرها البشرية لانهم يعانون من مشاكل مالية وليس هنالك ميزانية لذلك، ولم يتم من قبل ان حددوا جزء من موارد المنظمة للتدريب هذه الكوادر البشرية

على ادارة المشروعات بطريقة علمية، وبالتالي يعكس ذلك مدى درجة ضعف قدرات هذه الكوادر البشرية في مجال ادارة المشروعات المنفذة وتحقيق اعلى معدل للفعالية والكفاءة.

اما من حيث نوعية البرامج التدريبية للذين تتوفر لديهم من فرص تدريب فتكون من البرامج الاساسية والمتقدمة معاً ولكن بعدد دورات قليلة خلال السنة على مستوى الفرد في المنظمة مما يعكس عدم استمرارية تدريب الافراد الشيء الذي ينعكس سلباً على قدرات الكادر البشرى العامل بهذه المنظمات.

جدول (١-١)

نتائج "تحليل مربع كأي" (Chi square) للفروق ذات الدلالة الاحصائية بين التوزيع

الفعلي والتوزيع المتوقع لآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الاولى

العبارة	التوزيع الفعلي	التوزيع المتوقع	المتبقي	قيمة كاي	الدلالة الإحصائية
لا يوجد	٢١	١٥	٦	٤.٨٠٠	* ٠.٠٢٨
يوجد	٩	١٥	-٦		

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث

فاذا تم الربط بين جميع النتائج التي حصلنا عليها من الجدول (١) اعلاه، وبالتركيز على نتائج الجدول (١-١) الاخير، وبين الفرضية الاولى، والتي تنص على: (ان المنظمات الوطنية لا تمتلك الاطر البشرية المتخصصة في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية)، فأننا سنجد ان أفراد عينة الدراسة موافقون علي انهم لا يمتلكون الاطر البشرية المتخصصة لإدارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية، حيث نجد ان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية بين التوزيع الحقيقي والتوزيع الفعلي لآراء المبحوثين حول فقرات الفرضية والذي يشير الي ان أكثر الآراء ايجابية هو "لا يوجد" وذلك بمستوي دلالة ٠.٠٢٨ وهو أقل من ٠.٠٥ مما يعني وجود فرق معنوي، وعليه يتم قبول الفرضية الاولى والتي تنص على (ان المنظمات الوطنية لا تمتلك الاطر البشرية المتخصصة في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية).

ثبوت هذه الفرضية سيؤثر بشكل قوى على مستوى الاداء المشروعات لهذه المنظمات وتحديدًا سيؤثر على درجة مقياسي اداء المشروع المعروفة وهما الفعالية والكفاءة، حيث ان ضعف الكادر البشرى العامل في هذه المنظمات أثر على تناقص درجة فعالية وكفاءة المشروعات المنفذة بشكل كبير وهذ مطابق لما وجدناه من الحقائق والتي تم جمعها من بعض

ملفات هذه مشروعات هذه المنظمات، وذلك لان عدم توفر الاطر (الكوادر) البشرية المتخصصة العاملة بهذه المنظمات في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية سيزيد من احتمال تعرض هذه المنظمات الي مخاطر فشل تلك المشروعات وعدم تحقيق أهدافها، مما يعنى تقليل درجة الفعالية ووصولها الى درجة الصفر، وايضا سيؤدى نفس العامل الى تقليل درجة الكفاءة، وكمثال لذلك، فان عدم المام هذا الكادر بمعيار ادارة تكلفة المشروع بالطريقة العلمية والمعيارية الصحيحة سيؤدى بالطبع الى زيادة التكلفة بشكل واضح وقد تصل هذه الزيادة الى مستوى تفوق فيه قيمة ميزانية المشروع المقترح ويتوقف المشروع تماما فيصبح زمن المشروع (لانهائي) وجودته صفرا.

جدول (٢-١)

نتائج " تحليل مربع كاي " (Chi square) للفروق ذات الدلالة الاحصائية بين التوزيع الفعلي والتوزيع المتوقع لاراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثانية

العبرة	التوزيع الفعلي	التوزيع المتوقع	المتبقي	قيمة كاي	الدلالة الإحصائية
لا	٢٢	١٥	٧	٦.٥٣٣	*٠.٠١١
نعم	٨	١٥	٧-		

المصدر : الدراسة الميدانية للباحث

ايضا اذا تم الربط بين جميع النتائج التي حصلنا عليها من الجدول (١) اعلاه، وبالتركيز على نتائج الجدول (٢-١) الاخير، وبين الفرضية الثانية، والتي تنص على: (ان المنظمات الوطنية لا تمتلك خطط تدريبية دورية ترفع بها مستوي أداء فريقها العامل بالمشروعات)، فأنا سنجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون علي أن المنظمات الوطنية لا تمتلك خطط تدريبية دورية ترفع بها مستوي أداء فريقها العامل بالمشروعات وبالتالي تثبت صحة هذه الفرضية، حيث نجد ان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية بين التوزيع الحقيقي والتوزيع الفعلي لآراء المبحوثين حول فقرات الفرضية والذي يشير الي ان أكثر الآراء ايجابية هو "لا" وذلك بمستوي دلالة ٠.٠١١ وهو أقل من ٠.٠٥ مما يعني وجود فرق معنوي، وعليه يمكن تفسير ان عدم توفر خطة تدريبية دورية للمنظمات الوطنية لتطوير أداء العاملين لديها في مجال ادارة مشروعاتها المنفذة بصورة علمية ومعيارية سيؤثر حتما على

درجة فعالية و كفاءة هذه المشروعات بشكل سلبي واضح، خاصة ان هذه المنظمات تعاني من عدم استقرار الكوادر الجيدة والتي تعمل معها وذلك بسبب عدم توفر الاجور المناسبة والتي تقدمها لهم هذه المنظمات وانهم دائما ما ينتقلون للعمل مع المنظمات الاجنبية ووكالات الامم المتحدة وهجران المنظمة الوطنية، فتلجا اغلبية هذه المنظمات الى تعيين كوادر جديدة للعمل معها، والتي يعاني اغلبها من عدم امتلاك الحد الادنى من درجة من المعرفة او التطبيق والتي تخص ادارة المشروع بالطريقة العلمية والمعيارية فتتناقص درجتي فعالية وكفاءة المشروعات التي يقومون بتنفيذها، وهنا تأتي أهمية دور اعداد وتنفيذ خطة تدريبية دورية لهذه المنظمات بغرض تطوير أداء هذه الكوادر الجديدة او زيادة المعرفة للكوادر القديمة في مجال ادارة المشروعات بالطريقة العلمية والمعيارية.

وللربط بين هاتين الفرضيتان اعلاه (الاولى والثانية) والتي اثبتتها الدراسة وبين بعض الدراسات السابقة، فسندج انها توافقت مع بعض نتائج لبعض من الدراسات الاجنبية كدراسة التي قام بها دراسة (انقيتو، ٢٠١٧م) من الكامبيرون والتي كانت بعنوان: تأثير التدريب والتنمية على الاداء لوظيفي - الكامبيرون، حيث هدفت الدراسة الى بيان تأثير تدريب الموظفين على الاداء التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة في البنك المالي في الكامبيرون لمعرفة مدى تأثير التدريب على الاداء التنظيمي فيه، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس وجهات نظر افراد العينة المكونة من ٣١ موظف، فتوصلت الدراسة الى ان التدريب والتطوير ضرورة في لكل الشركات والمؤسسات خاصة بالنسبة للموظفين قليلي الخبرة، وقد تحسنت مساهمة الموظفين بشكل كبير بسبب اساليب التدريب والبرامج التدريبية المطروحة من قبل البنك، وبالتالي فقد ادى الى تأثير إيجابي على اداء الموظفين وتحسين مهارتهم وكفاءتهم في اداء العمل، وايضا يمكن اضافة دراسة (اسلام خان، ٢٠١١م) من باكستان والتي كان بعنوان: تأثير التدريب في تطوير اداء الموظف، حيث اظهرت هذه الدراسة مدى أهمية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهاراته العلمية، واثبتت ان للتدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسب خبرة في مجال عمله.

اما اذا تم مقارنتهما مع بعض نتائج لبعض من الدراسات السابقة الاقليمية والعربية فسندج انها توافقت مع الدراسة والتي قام بها كل من الدراس (خليل، ٢٠١٦م) والتي كانت بعنوان "فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي"، ثم نتائج

دراسة (نعمان، ٢٠٠٨م) والتي كان عنوانها "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى بجامعة تعز بالجمهورية اليمنية"، ويمكن ذكر التشابه مع بعض نتائج الدراسة والتي قام بها (رحيل، ٢٠١٥م) وهي رسالة ماجستير بعنوان "دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإضافة الى تماشى بعض من نتائج عده الورقة البحثية مع بعض نتائج دراسة التي قام بها (فردوس، ٢٠١٦م) والتي حملت عنوان "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة".

اما اذا قارنا النتائج التي تم التوصل اليها اعلاه، مع بعض النتائج من بعض من الدراسات السابقة المحلية السودانية فسنتكشف انها تماشت مع كل بعض من نتائج دراسة (فرح، ٢٠١٦م) والتي كانت تحت عنوان: أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة اداء العاملين بمنظمات الاعمال والتي تم تطبيقها على شركات الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية في السودان للفترة ما بين (٢٠١٥م-٢٠٢٠م): حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهمية ادارة قسم الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات من خلال التعرف على الاساليب والاجراءات المتبعة لدى شركات الاتصالات بالولاية الشمالية في السودان في مجال (استقطاب، اختيار ومن ثم تعيين الموارد البشرية للوصول الى الاداء المرجو من تلك الشركات)، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين طبيعة الاجراءات المتبعة واستقطاب الموارد البشرية العاملة في هذه الشركات وارتفاع كفاءة الاشخاص العاملين فيها، وكذلك توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وجوب مراعاة متطلبات الوظيفة و امكانيات وقدرات الاشخاص المرشحين للوظيفة وبين النتائج المتحققة من اداء عمله، وهذا فضلا عن ضرورة الاعتماد على اجراءات واضحة وسليمة ومقننة للتعيين في الوظائف، حيث تساعد في عملية تحسين الاداء وارتفاع كفاءة اداء العاملين في هذه الشركات، وكذلك يمكن ايضا اضافة مقارنة مع بعض من نتائج دراسة (ابيو، ٢٠١٠م) والتي حملت عنوان: قياس مدى نجاح مجهودات منظمات المدني في تبنى نظام ادارة الجودة الشاملة في ادارة المشروعات والتي درس فيها حالة لمشروع مراكز معسكرات مايو (مزارع النازحين)، حيث ركزت دراسته على اهمية ادارة الجودة (والذى يعتبر من اهم معايير ادارة المشروعات بطرق علمية واحترافية)، ودورها في تحقيق اهداف المشروع المخطط له وايضا الاهتمام بتحقيق استدامة لهذا المشروع، ومحاولة ادارة جودة المشروع كما هو منصوص عليها في نظام (PMP)، وتوصل الباحث الى اهم نتيجة للدراسة والتي مفادها: ان الكوادر البشرية والعاملة بالمنظمات الوطنية تتفقد الى المعرفة والتطبيق في مجال ادارة الجودة وانها

لا تقوم بتدريب طاقم ادارة المشروعات في هذا الفرع من أداراه المشروعات الاحترافية، ثم اوصت الدراسة على اهمية رفع مستوى اداء هذا الكادر البشرى في مجال ادارة الجودة عبر التدريب المستمر وخاصة الموظفين الذين يعملون في قسم ادارة المشروعات، وايضا يمكن اضافة بعض من التلاقي لنتائج هذه الورقة البحثية مع نتائج الورقة البحثية والتي تم تقديمها في مؤتمر العمل الطوعي عام ٢٠٠٠م والتي قام بها (بلال، ٢٠٠٠م) والتي كانت بعنوان "العمل الطوعي في السودان"، حيث اثبت نتائج هذه الورقة وجود ضعف في الكوادر البشرية الحالية والتي تعمل بالمنظمات الطوعية الوطنية الحالية وخاصة في مجال ادارة المشروعات، ودعا الباحث هذه المنظمات الى رفع مستوى ادائها الفني بالتدريب، ويمكن ايضا اضافة تشابه نتائج هذه الورقة مع بعض من نتائج الدراسة والتي قام بها (كرشوم، ٢٠٠٨م) والتي حملت عنوان: "العمل الطوعي ومفاهيمه النظرية وتطبيقاته العملية في ظل العولمة والنظام العالمي الجديد" والتي اثبت فيها ان هنالك ضعف واضح في الكوادر البشرية والعاملة في المنظمات الطوعية الوطنية وخاصة في مجال ادارة المشروعات بطريقة علمية.

الخاتمة:

خاتمة لهذه الدراسة بشكل أجمالي ومن خلال الدراسة الميدانية، فقد تم اثبات ان المنظمات الوطنية تعاني من ضعف شديد في كوادرها البشرية وخاصة والتي تعمل في قسم ادارة البرامج والمشروعات، والذي نتج عنه ضالة في درجة فاعلية او كفاءة مشروعاتها المنفذة، مما يفسر ما هو ملاحظ عن عزوف كثير من المانحين الاجانب على الموافقة في تمويل المنظمات الوطنية، بل والاتجاه نحو تمويل المنظمات الاجنبية لأنها تمتلك كوادر اكثر تأهيلا.

النتائج:

١. تم اثبات صحة الفرضية الاولى والتي نصت على: (ان المنظمات الوطنية لا تمتلك الاطر البشرية المتخصصة في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية)، ولربط هذا النتيجة بموضوع البحث الأساسي فان نجد ان ثبوت هذه النظرية سيؤثر بشكل قوى على مقاييس الاداء وتحديدا في درجة تناقص درجة فعالية وكفاءة المشروع، وذلك لان عدم توفر الاطر البشرية المتخصصة العاملة بهذه المنظمات في مجال ادارة المشروعات بالطرق العلمية سيزيد من احتمال تعرض هذه المنظمات الي مخاطر فشل تلك المشروعات وعدم تحقيق أهدافها، مما يعنى تقليل درجة الفعالية ووصولها الى درجة الصفر، وايضا عدم توفر الكادر البشرى المناسب سيؤدى الى تقليل درجة الكفاءة، وكمثال

- لذلك، فإن عدم المام هذا الكادر بمعيار ادارة تكلفة المشروع بالطريقة العلمية والمعيارية الصحيحة سيؤدى بالطبع الى زيادة التكلفة بشكل واضح وقد تصل هذه الزيادة الى مستوى تفوق فيه قيمة ميزانية المشروع المقترح ويتوقف المشروع تماما.
٢. تم اثبات صحة الفرضية الرابعة والتي نصت على: (ان المنظمات الوطنية لا تمتلك خطط تدريبية دورية ترفع بها مستوي أداء فريقها العامل بالمشروعات)، وعليه يمكن تفسير ان عدم توفر خطة تدريبية دورية للمنظمات الوطنية لتطوير أداء العاملين لديها بصورة عامة، وخاصة في مجال ادارة مشروعها بصورة علمية ومعيارية سيؤثر حتما على درجة فعالية كفاءة هذه المشروعات بشكل سلبي واضح، خاصة ان هذه المنظمات تعاني من عدم استقرار الكوادر الجيدة والتي تعمل معها وذلك بسبب عدم توفر الاجور المناسبة والتي تقدمها لهم هذه المنظمات الوطنية، وانهم دائما ما ينتقلون للعمل مع المنظمات الاجنبية او مع وكالات الامم المتحدة وهجران المنظمة الوطنية، فتلجا اغلبية هذه المنظمات الى تعيين كوادر جديدة للعمل معها، والتي يعاني اغلبها من عدم امتلاك ادنى درجة من المعرفة او التطبيق والتي تخص ادارة المشروع بالطريقة العلمية والمعيارية فتتناقص بالتالي درجتي فعالية وكفاءة المشروعات التي يقومون بتنفيذها.
٣. تم اثبات ان ٧٠% من المنظمات الوطنية تعاني من عدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة والقادرة على ادارة المشروعات بالطرق العلمية الحديثة.
٤. تم اثبات ان جميع مفردات عينات الدراسة وبنسبة بلغت ١٠٠%، كانوا مقتنعين جميعهم بان التدريب مهم في مجال ادارة المشاريع بالطريقة العلمية والمعيارية لتحقيق اكبر قيمة من الكفاءة والفعالية لهذه المشروعات.
٥. تم اثبات ان ٦٠% من المنظمات الوطنية اجابت بانهم لا يقومون في العادة بتحديد الفجوات التدريبية للعاملين، حيث يعكس ذلك مدى درجة ضعف في القدرات المشروعية لهذه المنظمات الوطنية الطوعية.
٦. تم اثبات ان ٧٣% من المنظمات الوطنية لاتضع خطة واضحة للتدريب خلال السنة وبشكل دوري، والذي يعبر عن مدى درجة ضعف الكادر البشرى والعامل بهذه المنظمات في مجال قدراته في ادارة المشروعات والتي قام بتنفيذها.
٧. تم اثبات ان اكثر الدورات التدريبية والتي تقوم المنظمات الوطنية بتنفيذها كانت من نصيب البرامج الاساسية والمتقدمة معا ولكن بعدد دورات قليلة خلال السنة على مستوى الفرد في المنظمة مما يعكس عدم استمرارية تدريب الافراد الشيء الذي ينعكس سلبا على

قدرات العاملين بالمنظمة خاصة الوافدين حديثا الى العمل معها، وبالتحديد التدريب على ادارة المشروعات بالطريقة العلمية والمعيارية، فتقل نتيجة لذلك درجة فعالية وكفاءة المشروعات المنفذة والتي اشترك في تنفيذها هؤلاء الفئة من الموظفين الجدد.

٨. تم اثبات ان ٥٧% من المنظمات الوطنية والتي اجابت بانها تعاني من معوقات تجابها في تطبيق اسس ادارة مشروعاتها بالطرق العلمية، حددوا انها كانت معوقات مالية، حيث ان ٤٣% اجابوا بان السبب وراء ذلك هو ان الوضع المالي ضعيف بالإضافة الي ان سياسة التمويل لا تقبل تحمل نفقات التدريب، تلاها في المرتبة الثانية ان ذلك فقط بسبب ان الوضع المالي ضعيف وبنسبة بلغت ١١%، وتلتها في المرتبة الاخيرة ان ذلك فقط بسبب عامل ان سياسة التمويل لا تقبل تحمل نفقات التدريب وبنسبة بلغت ٣% .

٩. تم اثبات انه ومن نفس المجموعة السابقة اعلاه من المنظمات الوطنية والتي تمثل ٥٧% من عينة الدراسة، حددوا انها كانت معوقات معرفية وذهنية تخص الكوادر البشرية والتي تعمل لديها، والتي يمكن تفصيلها كالآتي: ٣٧% اجابوا بانها بسبب ضعف في الكادر العامل لديها من الناحية التقنية بالإضافة الي انهم لا يمتلكون ادنى معرفة بهذه الطرق العلمية والخاصة بإدارة المشروعات، واجاب حوالي ١٣% ان ذلك فقط بسبب عدم وجود معرفة اساسا بطرق ادارة المشروعات باحترافية، وارجع حوالي ٧% منهم ان السبب الأساسي فقط يرجع الي افتقار الكادر البشري العامل لديها من الناحية الفنية في استيعاب المواد التدريبية الخاصة بإدارة المشروعات الاحترافية.

التوصيات:

١. ضرورة ان يتم دائما تضمين جميع العناصر الاساسية المعيارية المعروفة في هذا المقترح والبالغ عددها ٢٥ عنصراً.
٢. توصي المنظمات الوطنية بضرورة ان يتم دائما الالتزام بتطبيق احدى الطرق العلمية المعيارية المعروفة لإدارة هذا المشروع والتي تم التعهد باتباعها في نص المقترح.
٣. يوصى بضرورة ان تهتم هذه المنظمات باختيار الكادر البشري المناسب، والذي يتناسب مع كل وظيفة على حدة، وخاصة الكادر الذي يعمل في قسم ادارة البرامج والمشروعات، والابتعاد عن اختيار افراد هذا الكادر لأسباب اجتماعية خاصة او علاقات شخصية بعيدة عن موصفات الوظيفة المطلوبة وما تحتاجه من مؤهلات مهنية خاصة، وهذا ما تعاني منه اغلب المنظمات الوطنية، في انهم يلجئون الي تعيين اقربائهم وذويهم بغرض التربح المالي بغض النظر عن مؤهلاتهم لشغل المنصب المعنى.

٤. يوصى بوضع خطة تدريبية دورية سنوية لهذه المنظمات لترفع بها مستوى أداء فريقها العامل بالمشروعات، خاصة تلك البرامج التدريبية والتي تتعلق بكتابة مقترح المشروعات وإدارتها بطريقة علمية ومعيارية، وكأمثلة على ذلك: (دورة تدريبه حول كيفية كتابة مقترح المشروع، دورة تدريبية حول ادارة المشروعات باحترافية (PMP)، دورة تدريبية حول (تطبيق برنامج برايمفيرا في المشروعات)، دورة تدريبية حول (تطبيق برنامج SPSS الإحصائي في مرحلة تحديد احتياجات المشروع)، دورة تدريبية حول (تطبيق برنامج اكسل المتقدم لتصميم ميزانية المشروع المفصلة)، دورة تدريبية حول ادارة مخاطر المشروع،.....الخ.

٥. ينصح بضرورة ان تقوم المنظمة بتحديد الفجوات التدريبية للعاملين لديها بشكل دوري من خلال فحوصات لاكتشاف قدراتهم ومقدراتهم الفنية في مجال ادارة المشروعات.

٦. ينصح بان تحاول هذه المنظمات في توفير الحد الأدنى من الاحتياجات التدريبية الضرورية من مواردها الذاتية، ثم مناقشة الجهات الحكومية والتي ترعى العمل الطوعي وعلى راسها مفوضية العون الإنساني في مد يد المساعدة في رعاية وتمويل ثم اقامة مثل هذا الدورات التدريبية.

المراجع:

- حسن ابراهيم كرشوم (٢٠٠٠)، العمل الطوعي ومفاهيمه النظرية وتطبيقاته العملية في ظل العولمة والنظام العالمي الجديد (ط١). دار جامعة افريقيا للطباعة - الخرطوم - السودان.
- عبد الرحيم أحمد بلال (٢٠٠٠م)، العمل الطوعي في السودان. ورقة بحثية قدمت لمؤتمر العمل الطوعي والعون الإنساني في السودان - الخرطوم - السودان.
- عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٩م.
- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل لنشر، الطبعة الثالثة، الاردن 2010 .

الرسائل العلمية:

- اندرو ابيو (٢٠١٠م)، قياس مدى نجاح مجهودات منظمات المدني في تبنى نظام ادارة الجودة الشاملة في ادارة المشروعات - دراسة حالة لمشروع مراكز معسكرات مايو(مزارع النازحين). رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الادارية - جامعة السودان العالمية - الخرطوم - السودان.
- بن عزة فردوس (٢٠١٦م)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية - جامعة قاصدي مرباح - ورقمة - الجزائر.
- خالد ابراهيم خليل(٢٠١٦م)، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي، رسالة ماجستير مقدمة الى برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى غزة - فلسطين.
- سعيد سمير أبو جليدة، رسالة ماجستير مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال كلية ادارة الاعمال بجامعة الشرق الاوسط (٢٠١٨م) تحت عنوان: اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصال الليبية.
- عائدة عبد العزيز علي نعمان(٢٠٠٨م)، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى- دراسة حالة جامعة تعز بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - اليمن.
- فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا(غير منشورة)، جامعة نايف العربية. للعلوم الأمنية ٢٠١٦م.
- مراد عليان عوض أبو دقة (٢٠٠٩م)، مدى كفاءة استخدام الاموال واثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الاهلية التي لا تهدف الى تحقيق الاهداف، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل - الجامعة الاسلامية - غزة - فلسطين.

دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي

إعداد: د. عبد الرحيم ابو القاسم محمد علي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك معرفة مدي تأثير إتباع الأساليب العلمية في عملية القيادة الإدارية علي تحقيق التميز المؤسسي، وايضاً بيان مدي تأثير ترسيخ ثقافة المشاركة في القيادة الإدارية، علي تحقيق التميز المؤسسي. تمثلت مشكلة الدراسة ان القيادة الإدارية بوزارة الصناعة والتجارة السودانية لا تأخذ في اعتبارها مشارك العاملين وتفويض السلطات في الاعتبار، بالإضافة الي غياب النمط القيادي الأمثل في قيادة الوزارة الأمر الذي أثر سلباً في تحقيق التميز المؤسسي.

قامت فرضيات الدراسة علي ان إتباع الأساليب العلمية في عملية القيادة الإدارية يؤدي تحقيق التميز المؤسسي وكذلك ترسيخ ثقافة المشاركة يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، أيضاً إتباع النمط القيادي المناسب يؤدي إلي التميز المؤسسي. و اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحالة.

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أبرزها: حرص قيادة الوزارة علي مواكبة التكنولوجيا الحديثة، وكذلك تسعى قيادة الوزارة في ترسيخ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار، وايضاً اعتماد الوزارة في انجاز الأعمال علي أسلوب فرق العمل من أجل أحداث نقلة نوعية في الأداء. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها: استمرار قيادة الوزارة في تشجيع العاملين علي التعبير عن أفكارهم، وكذلك محافظة الوزارة علي الاتصال الدائم بين القيادة العاملين لضمان تحقيق التميز المؤسسي، ايضاً التأكيد علي حرص قيادة الوزارة في تقسيم المهام بين العاملين بصورة عادلة.

Abstract

The aim of the research is identify the role of administrative leadership in achieving institutional excellence, as well as to know the extent of the impact of adopting scientific methods in the administrative leadership process on achieving institution excellence, as well as showingthe extent of the impact of establishing a culture of participation in administrative leadership in achieving institutional excellence .

The research problem is that administrative leadership in the Sudanese Ministry of Industry and Trade does not take into account the participation of workers and the delegation of authorities take into account , in addition of workers and the delegation of authorities into account , in addition to the absence of an optimal leadership style in the leadership of the ministry , which negatively affected the achievement of institutional excellence.

The research hypotheses are based on the fact the following scientific methods in the process of administrative leadership leads to achieving institutional excellence, as well as establishing a culture of participation that contributes to achieving institutional excellence.

The research followed the historical method, the descriptive-analytical method , and the case study method.

The research reached a number of results , the most prominent of which are :the ministry, leadership's keenness to keep pace with modern technological development , as well as ministry's leadership seeking to establish a culture of participation in decision –making , as well as the ministry's work on the teamwork method in order to make qualitative leap in performance .

The research came out with anumber of recommendations, the most prominent of which are: the ministry's leadership continues to encourage worker to express their ideas, as well as the ministry's preservation of constant contact between the leadership workers to ensure the achievement of the institutional excellence, as well as the emphasis on the ministry's leadership's keenness to divide tasks among workers in affair manner .

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

المقدمة:

تعد القيادة الإدارية من أهم عناصر المؤسسة، فمن شأنها ان توجه كافة الموارد نحو تحقيق الاهداف، فاذا هُيت كافة الموارد المالية في ظل عجز القيادة الإدارية غير قادرة الموارد البشرية وتنسيق جهودها نحو تحقيق الأهداف لن يكتب النجاح لهذه المؤسسة، ولن تتمكن من تحقيق غاياتها واهدافها حيث يتناسب مستوي مع مستوي قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم وتوفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة ومساندة المؤسسة للوصول الي أهدافها، والكشف من الطاقات الكامنة للوصول الي مستويات عالية من الأداء.

لكي ينجح القائد الإداري في رفع فاعلية الأداء في المؤسسة ينبغي عليه اختيار النمط الإداري المناسب الذي يؤثر مباشرة في فاعلية العاملين، فالنمط القيادي هو محصلة تفاعل

مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبدونها القائد في العمل التي تشكل نمطاً عاماً لقيادته، واختلف الآراء حول أنماط القيادات وخصائصهم ومعايير الحكم علي كفاءتهم كما اختلفت حول اثار الأنماط القيادية السائدة علي فاعلية الأداء في المؤسسات، ولهذا جاء هذه الدراسة بهدف دراسة وتحليل دور القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.

قام البحث بتطبيق دور القياد الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي علي وزارة الصناعة والتجارة، وهي من المؤسسات العامة ذات الاثر الكبير علي نجاح الاقتصاد ولتحقيق التنمية المستدامة علي مستوي الدولة.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة من خلال الملاحظة والخبرة العملية للباحث أن القيادة الإدارية بوزارة الصناعة والتجارة السودانية لا تأخذ في اعتبارها مشاركة العاملين وتفويض السلطات في الاعتبار، بالإضافة إلي غياب النمط القيادي الامثل في قيادة الوزارة الأمر الذي اثر سلباً في تحقيق التميز المؤسسي.

تتلخص المشكلة في الاجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي؟ وتتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:
الي أي مدي يؤدي اتباع الاساليب العلمية في عملية القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي؟

ما مدي تأثير ترسيخ ثقافة المشاركة في القيادة الإدارية الي تحقيق التميز المؤسسي؟

ما الدور الذي يلعبه اتباع النمط القيادي المناسب في تحقيق التميز المؤسسي؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في انه يتناول موضوع القيادة الإدارية باعتبارها عنصر هام في نجاح أي مؤسسة من اجل تحقيق أهدافها و التميز المؤسسي، بالإضافة إلي انه يمثل إضافة ومصدراً للمعلومات بالنسبة للمكتبة العربية والسودانية. كما أن أهمية هذه الدراسة تتمثل في كشف الاطار النظري للقيادة الإدارية ويساهم في تقديم تعريف تفصيلي للقيادة الإدارية الانماط القيادية بأنواعها. ودراسة علاقة القيادة بتحقيق التميز المؤسسي وتوضيح ما يجب اخذه في الاعتبار عند اختيار النمط المناسب. كما تساهم هذه الدراسة في التعرف علي الآثار الايجابية لأنماط القيادة والعمل علي تعزيزها، والتعرف علي الآثار السلبية والعمل علي معالجتها أو

التخفيف منها وذلك بادراك الطبيعة الموقفية لهذه الانماط مما يساعد علي تبني النمط القيادي المناسب وذلك من اجل زيادة فعالية هذه الانماط وتعزيز دورها في قدرة المؤسسات العامة علي مواجهة التحديات المعاصرة.

اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الي تحقيق الاهداف التالية:

١. التعرف علي دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.
 ٢. معرفة مدي تأثير إتباع الأساليب العلمية في عملية القيادة الإدارية علي تحقيق التميز المؤسسي.
 ٣. بيان مدي تأثير ترسيخ ثقافة المشاركة في القيادة الإدارية علي تحقيق التميز المؤسسي.
 ٤. إبراز الدور الذي يلعبه اتباع النمط القيادي المناسب في تحقيق التميز المؤسسي.
- فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: القيادة الإدارية تؤدي إلي تحقيق التميز المؤسسي.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- أ. إتباع الأساليب العلمية في عملية القيادة يؤدي الي تحقيق التميز المؤسسي.
- ب. ترسيخ ثقافة المشاركة يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- ج. إتباع النمط القيادي المناسب يؤدي إلي تحقيق التميز المؤسسي.

منهجية الدراسة:

يتبع البحث المنهج التاريخي، المنهج الوصفي التحليلي، واسلوب دراسة الحالة.

حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية: وزارة الصناعة والتجارة- الخرطوم-السودان.
٢. الحدود الزمانية: الفترة الزمنية من (٢٠٠٥-٢٠١٩م).
٣. الحدود البشرية: العاملون بوزارة الصناعة والتجارة السودانية.

هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من ثلاثة محاور، تناول المحور الأول أساسيات الدراسة والدراسة السابقة، اما المحور الثاني تناول التميز المؤسسي، أما المحور الثالث الدراسة الميدانية.. الخاتمة: واشتملت علي النتائج والتوصيات. واخيراً قائمة المصادر والمراجع.

ثانياً: الدراسات السابقة:

١. دراسة المنصور هارون عبد الرحيم ٢٠٠٥م^(١):

تمثلت مشكلة الدراسة في الاسئلة التالية: هل عدم وجود الكفاءات القيادية المدربة في ديوان الزكاة يؤدي الي تدني أداء العاملين؟، هل مواجهة التحديات والصعوبات في ديوان الزكاة تحتاج الي نوع من الأفراد لديهم الفن والإبداع لقيادة الجهاز الإداري؟ وكذلك هل عدم وضع القيادات الإدارية في مكانها الصحيح لتوجيه دفة الإدارة صوب هدفها المرسوم تحسين هي سبب التدني في الأداء بديوان الزكاة؟

هدفت الدراسة إلي التعرف علي فاعلية القيادات الإدارية ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة وأثر هذه القرارات في أداء العاملين بديوان الزكاة وكذلك التعرف علي مدى اهتمام القيادات الإدارية بالجوانب الإنسانية ورف الروح المعنوية للعاملين وأثر ذلك علي مستوى الأداء بديوان الزكاة. قامت الدراسة باختيار الفرضيات التالية: هنالك علاقة بين القيادة الإدارية والمشاركة في صنع القرار، وكذلك تتأثر كفاءة الاداء باهتمام القائد وتشجيعه للعاملين، وأيضا تتأثر كفاءة الأداء بوجود برامج تدريبية للقيادة والعاملين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

توصلت الي عدة نتائج: أهمها ان العلاقة بين القيادة الادارية والروح المعنوية لدي العاملين في المؤسسة تحظى باهتمام لان ارتفاع وانخفاض الروح المعنوية تؤثر علي الانتاج، عدم رغبة القيادات الادارية في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، فالقيادات الادارية تقوم بشكل منفرد باتخاذ القرارات واعلامه للمرؤوسين دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة في صنعها. كما خرجت الدراسة الي عدد من التوصيات أبرزها: توسيع قاعدة المشاركة بين القيادات الإدارية والمرؤوسين، وكذلك إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم، مما يعزز الثقة المتبادلة وتحسين العلاقات بين القيادة ومرؤوسيههم، وأيضا ضرورة العمل الجماعي وتحديد المعايير العلمية في الاختيار للوظيفة وتحديد الوصف الوظيفي، ويؤدي ذلك الي تفهم العاملين الي طبيعة عملهم لكي يقوموا بها علي أكمل وجه.

١- المنصور هارون عبد الرحيم أحمد، أثر القيادة الإدارية علي أداء العاملين - بالتطبيق علي ديوان الزكاة، رسالة ماجستير غير منشور في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، ٢٠٠٥م

٢. دراسة مطر عبد المحسن الجميلي ٢٠٠٨م^(١).

تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة علي السؤال الرئيس التالي: ماهي العلاقة بين الانماط القيادية ومستوي التمكين لدي العاملين في مجلس الشوري؟ هدفت الدراسة: الي التعرف علي أنماط القيادة الادارية السائدة لدي المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشوري ومستويات التمكين السائد في مجلس الشوري، وكذلك التعرف علي العلاقة بين النمط القيادي الاداري ومستوي التمكين في مجلس الشوري، وايضاً التعرف علي أهم المعوقات التي تواجه التمكين بمجلس الشوري. قامت الدراسة باختيار الفرضيات التالية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية ومستوي التمكين في مجلس الشوري، وكذلك توجد معوقات تواجه التمكين بمجلس الشوري، وايضاً هنالك فروق ذات دلالة احصائية في آراء الخاضعين للدراسة حول محاور الدراسة وفقاً لخلفياتها الشخصية والوظيفية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الاجتماعي.

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أبرزها: أن المدير يشجع الموظفين علي الإبداع، كما يسعى المدير إلي تطوير أعمال المجلس، كذلك يحظى الموظف بتقدير المدير عندما ينجز عملاً جيداً. كما يشجع المدير المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل.

خرجت الدراسة بعدة توصيات أبرزها: حث القيادات الإدارية علي انتهاج الأنماط القيادية الحديثة التي تتمثل في (الاستراتيجي، ثم التحويلي، ثم المشارك) من أجل دعم قدرات الافراد واستثمار جهودهم وتحفيزهم، وكذلك ايضاح مفهوم التمكين لمسؤولي وافراد مجلس الشوري من خلال اللقاءات والاجتماعات والبرامج التدريبية وورش العمل، وايضا تهيئة بيئة العمل بمجلس الشوري بما يدعم التمكين من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الادارات والاقسام والجماعات والافراد وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لضمان عدم توفر الصراعات والمنافسات الفردية.

١- مطر عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشوري، رسالة ماجستير منشور في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،السعودية،٢٠٠٨م

٣. دراسة ابوعجيلة حاجي حنيش ٢٠١٥م^(١).

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي العلاقة بين انماط القيادة الادارية الثلاثة (الاولتوقراطي، الديمقراطي، التساهلي) وعناصر المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في ليبيا ومن وجهة نظر المعلمين. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما العلاقة بين انماط القيادة الثلاثة (الاولتوقراطي، الديمقراطي، التساهلي) وعناصر المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في ليبيا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واسلوب دراسة الحالة. توصلت الدراسة الي نتائج عدة، من ابرزها: ووجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من النمط الاولتوقراطي، وعناصر المناخ التنظيمي (اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية، الرقابة الإدارية) وهذه العلاقات ذات اتجاه سلبي، أي أن النمط الاولتوقراطي يؤثر سلباً علي عناصر المناخ التنظيمي، وكذلك تأثير أو علاقة بشكل عام بين النمط الديمقراطي وعناصر المناخ التنظيمي، وهذه العلاقة ذات اتجاه ايجابي او علاقة طردية ولا توجد علاقة او تأثير بين النمط التساهلي، وعناصر المناخ التنظيمي بشكل عام، وايضاً ان النمط الديمقراطي يمثل العامل الاكبر والمهم في التأكيد علي اهمية عناصر المناخ التنظيمي في تكوين مناخ مؤسسي جيد، والنمط الاولتوقراطي جسد العامل الثاني، والنمط التساهلي جسد العامل الثالث. خرجت الدراسة بعدة توصيات من ابرزها اعطاء مديري المدارس الثانوية المزيد من الصلاحيات الادارية والفنية التي تمكنهم من ممارسة الأنماط القيادية ذات الفعالية العالية، وتحديد عدد من الأسس والمعايير العملية والفنية عند اختيار مديري المدارس الثانوية علي وجه الخصوص.

٤. دراسة نمارق حسن حسين ٢٠١٦م^(٢).

تمثلت الدراسة في ان القيادة الادارية في بعض المصارف السودانية اصبحت دون مستوي الطموحات، وقد يرجع ذلك الي عدم الام تلك المصارف بأهمية دور القيادة في تحقيق فاعلية الاداء لذلك تحاول الدراسة حل المشكلة من خلال الاجابة علي السؤال التالي: ما مدي تأثير القيادة الادارية علي اداء المصارف السودانية؟ هدفت الدراسة الي معرفة مدي تأثير الحوافز بالمصارف السودانية علي تفجير الطاقات الابداعية لدي العاملين، وكذلك بان

١- ابوعجيلة حاجي حنيش ٢٠١٥، القيادة الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بعناصر المناخ التنظيمي-دراسة تطبيقية من وجهة نظر المعلمين في ليبيا، رسالة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ٢٠١٥م.

٢- نمارق حسن حسين، القيادة الإدارية وأثرها علي أداء المصارف السودانية - دراسة حالة : بنك الشمال الاسلامي ٢٠١٠-٢٠١٥م، رسالة غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، ٢٠١٦م.

مدي تأثير ثقافة المشاركة في اتخاذ متلازمان بمعنى انه لوجود لاحدهما دون الأخرى، بالرغم من تقدم المفاهيم الإدارية التي تساعد في زيادة مفهوم الادارة كعلم له أصوله وقواعده، الا أن الحقيقة التي يجب ألا نغفلها ان القيادة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة، فالقيادة تكمل الإدارة دون ان تحل مكانها، فالقيادة تهدف الي التأثير علي الآخرين ولكنها تحتاج إلي سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد، والجدول (٢/١) يوضح هذا الاختلاف:

جدول (٢/١)

الاختلافات بين القيادة والإدارة

المجال	الإدارة	القيادة
تصميم الخطة/جدول الأعمال	١-التخطيط وإعداد الموازنات. ٢-وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص المواد الضرورية للوصول لهذه النتائج.	١-تحديد الاتجاه. ٢-وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول الي الرؤية.
تنمية الموارد البشرية لإنجاز الخطة	١-التنظيم والحصول علي الأفراد. ٢-وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطات لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.	١-توحيد اتجاهات الأفراد ٢-استخدام الاتصالات مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلي التعاون والعمل كفريق من اجل فهم الرؤية، والاستراتيجية وقبولها.
تنفيذ الخطة	١-الرقابة وحل المشكلات. ٢-مطابقة نتائج الخطط والتعرف علي الانحراف والعمل علي إزالة أسبابها.	١-التحفيز والتشجيع. ٢-حث الأفراد وتشجيعهم علي التغلب علي معوقات التغيير من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة.
النتائج	١-تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.	١-إحداث تغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه منتجات جديدة او تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية الي تحسين القدرة التنافسية للمنظمة.

المصدر: جمال الدين مرسي، ثابت ادريس، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، (القاهرة: الدار

الجامعية، ٢٠٠٢)، ص ٥٥٣.

المحور الثاني: التميز المؤسسي

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي:

تمر الكثير من المؤسسات بمشكلات ومعوقات تؤثر علي قدرتها علي التنافس والارتقاء بالأداء للوصول إلي المستوي والذي يحقق بدوره غاياتها وأهدافها ويعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلي مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة علي أساس التفوق والتميز والتي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبم يكفل لها العمل علي ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية، وهو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم علي الحركة السريعة والتطور المستمر^(١).

في مفهوم التميز أو ما يسمى بـ (Excellence) في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير معظم الدراسات القديمة أو السابقة بان هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم (Aristae) وتعني ترجمته إلي اللغة الانجليزية (Mightier' Best Braver) أي أفضل الأحوال شجاعة وبالرجوع إلي أدبيات الدراسات السابقة يمكن تقديم التعريفات التالية لإدارة التميز فهو تلك الجهود التنظيمية المخطط التي تهدف إلي الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة^(٢).

تسعي المؤسسة حسب استراتيجية التميز إلي التفرد بخصائص معينة في المنتج يكون ذات قيمة عالية بالنسبة للعمل، ويمكن تحقيق تميز للمنتج من خلال رفع مستوي كفاءة استخدام الموارد وجود التصميم والإنتاج وأساليب التسويق أو ابتكار طرق جديدة للإنتاج أو زيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل وتوسيع خدمات ما بعد البيع فالتميز مفهوم جامع يشير إلي الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، وقد استخدم مفهوم التميز للتعبير عن الأداء الي جانب تشجيع المبادرات التطويرية والعمل علي تصميم آليات مؤسسية ومحفزة للتميز والإبداع^(٣).

١- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م، ص١٠.

٢- عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي، الطريق الي الأداء المتميز، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٢٠٠٧م)، ص٦.

٣- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، ط٢ (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨م)

ثانياً: تعريف التميز المؤسسي:

عرف التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسات بما ينتج عنه من نتائج وانجازات تفوق علي ما يحققه المنافسون وترضي الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة^(١).

كما يعرف التميز بأنه: تفوق المؤسسة باستمرار في أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد، والتفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية، والبيئة المحيطة بها^(٢).

أيضاً يعرف التميز بأنه الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والإجرائية لمؤسسة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة^(٣).

يري البحث بان التميز المؤسسي هو أن يفوق أداء المؤسسة الاداء المتوقع سواء من المؤسسة نفسها، أو أن يتفوق علي مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المؤسسة، تستخلص الدراسة أن التميز يسبقه تخطيط استراتيجي فعال.

لسنة ٢٠١٤م والقاضي بإلغاء أمانة التعاون لتصبح إدارة عامة بهيكل وزارة التجارة وتضم الإدارة العامة للتعاون والإدارات التالية:

أ. إدارة التفنيس والمراجعة.

ب. إدارة التسجيل والشؤون القانونية.

ج. إدارة التدريب التعاوني والعمل الميداني.

١- علي السلمي، مرجع سابق، ص ١١٨.

٢- شادية ابراهيم علي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة بنك الخرطوم، ٢٠١٢-٢٠١٧م، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، ٢٠١٩، ص ٣٧.

٣- محمد الصيرفي، التميز الاداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم (الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ٢٠٠٩م) ص ٦.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: اختصاصات ومهام وزارة الصناعة والتجارة:

بناءً علي قرار السيد/ رئيس مجلس الوزراء رقم (٧٠) لسنة ٢٠١٩م جاءت أهداف ومهام الوزارة كما يلي^(١):

١. إعداد الاستراتيجيات ورسم السياسات والخطط وتوفير البيانات اللازمة لإعداد برامج ومشروعات التنمية الصناعية للقطاع الصناعي في القطاعين العام والخاص.
٢. المشاركة في وضع السياسات الاقتصادية والمالية بما يحقق الترابط بين برامج التنمية الصناعية والسياسات الاقتصادية والمالية للدولة.
٣. اجراء الدراسات والبحوث والتطوير الإنتاجية وتخفيض تكلفة المنتجات الصناعية ومتابعة تطبيق نتائج هذه الدراسات والبحوث.
٤. تشجيع وتطوير وتنظيم الصناعات الاستراتيجية والتحويلية والصناعات الصغيرة والريفية والمساهمة في توفير البنيات الأساسية والتمويل اللازمين لها بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.
٥. وضع المعايير الخاصة بمنح التراخيص والامتيازات في الاستثمار الصناعي بما يراعي الميزات النسبية والقدرات الإنتاجية والأسواق المستهدفة بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.
٦. الإشراف علي توفير مستلزمات الإنتاج وتقديم الخدمات الصناعية الأخرى.
٧. اقتراح الضوابط لحماية الإنتاج الوطني من منافسة السلع المستوردة في إطار السياسات العامة للدولة.
٨. إدارة قواعد بيانات شاملة عن توفر وحركة السلع الاستراتيجية.
٩. دفع وحفز التجارة الخارجية والداخلية ووضع السياسات والوسائل التي تحقق تنظيم وترشيد عملية التصدير والاستيراد ورصد حركة التجارة الدولية وأسعار السلع.
١٠. ترقية وتطوير القدرات التنافسية للمنتجات الوطنية في الأسواق الداخلية والخارجية.
١١. تنظيم تجارة الحدود بالتعاون والتنسيق مع الولايات الحدودية وبموافقة مجلس الوزراء.
١٢. المشاركة في وضع السياسات التسعيرية للصادرات والواردات.
١٣. نشر الوعي التعاوني واقتراح التشريعات التي تنمي العمل التعاوني.
١٤. وضع السياسات والضوابط الخاصة بقواعد المنشأ وتشجيع المنافسة ومكافحة الإغراق وتجارة العبور.

١- موقع وزارة الصناعة والتجارة، الخميس ٢٠/٨/٢٠٢٠م، ص ١١/ www.mit.gov.eg

١٥. متابعة تنفيذ الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية واتفاقيات القروض السلعية.
١٦. توفير وتأمين المعلومات والبيانات المتعلقة بالصادرات والواردات والمساهمة في وضع السياسات التسعيرية لها.
١٧. اقتراح وتنفيذ السياسات العامة للدولة في مجال التجارة الداخلية وتنظيم الاسواق بالتنسيق مع الجهات المختصة.
١٨. إعداد الخطة القومية لتوفير السلع الاستراتيجية، وتنفيذها بالتنسيق مع الولايات والأجهزة القومية الأخرى.
١٩. المتابعة والإشراف وتنسيق جهود السودان للانضمام لمؤسسة التجارة العالمية.
٢٠. تنمية ودعم القطاع الخاص وفق مفهوم المؤسسة بينها والقطاع الخاص.
٢١. تقوية القدرات التنافسية للمنتجات الصناعية.

الرؤية والرسالة:

تتلخص رؤية ورسالة الوزارة في التالي^(١):

١. الرؤي: ان يكون السودان دولة ذات قدرات صناعية وتجارية متطورة.
٢. الرسالة: الصناعة والتجارة مصدر قوة للشعب السوداني اقتصادياً وصحياً واجتماعياً اجراءات وعروض الدراسة الميدانية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة الأشغال الهندسية المتقدمة والبالغ عددهم (٣٧٥) فرداً، وتم توزيع عدد (٤٠) استبانة تمثل عينة من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار عينة قصدية لتحقيق اهداف الدراسة.

إدارة الدراسة:

هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة علي الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، كما اشتملت علي أربعة اقسام رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وفي هذه الاقسام (٢٠) سؤالاً وقد طلب من افراد العينة ان يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكتر الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية

التالية:

١. الاشكال البيانية.

٢. الجداول التكرارية والنسب المئوية.

٣. الوسط الحسابي.

٤. اختبار (T).

٥. اختبار ألفا كرونباخ.

٦. معامل الارتباط.

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (spss Statist Package For)

(Social Sciences) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

تطبيق إدارة الدراسة:

يستخدم معامل الثبات (الفا كرونباخ) للحكم علي دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل الي النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدي توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج، وعند حساب معامل الفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب ان تكون قيمة اكبر من ٠,٦ حتي نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فالبيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

جدول (٤/١)

قيمة معامل الفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

عدد العناصر	معامل الفا كرونباخ
٢٠	٠,٩٣

من خلال الجدول جدول (٤/١) نجد ان معامل الفا كرونباخ ٠,٩٣ وهو مرتع جداً ، مما يدل علي ثبات الاستبيان وصلاحيه القياس.

مقياس ليكارت الخماسي: استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي الخمسة خيارات

(وافق بشدة، وافق، محايد ، لا وافق ، لا وافق بشدة) حسب الاوزان التالية:

الوزن	الرأي
من ١ إلي ١,٧٩	لا وافق بشدة
من ١,٨٠ إلي ٢,٥٩	لا وافق
من ٢,٦٠ إلي ٣,٣٩	محايد
من ٣,٤٠ إلي ٤,١٩	أوافق
من ٤,٢٠ إلي ٥	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

من خلال الجدول (٤/٣) يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة ٥/٤، أي حوالي ٠,٨٠، وقد حسبت الفترة علي أساس ان الأرقام ١, ٢, ٣, ٤, ٥ بينها أربعة مسافات.

اختبار (T) للعينة الواحدة: يستخدم هذا الاختبار من أجل دراسة الاختلاف بين متوسط عينة واحدة ومتوسط معروف مسبقاً، وهو من الاختبارات الاحصائية المعملية فبعد تطبيق الاختبار نأخذ قيمته المعنوية (significance) ونقارنها مع ٠,٠٥ فنجد حالتين:

١. إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من ٠,٠٥ فإنه لا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين.
٢. إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من أو يساوي ٠,٠٥ فإن الاختلاف معنوي بين المتوسطين.
الارتباط: هو دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وذلك لمعرفة اتجاه وشدة هذه العلاقة، بمعنى هل العلاقة بين Z, Y علاقة طردية أي هل بمعني Z بزيادة Y واما عكسية بمعني يقل Z بنقصان Y ، وكذلك هل هذه العلاقة قوية ام ضعيفة مثلاً علاقة بين درجات الحرارة وكميات الأمطار، والعلاقة بين مرض السرطان وكمية التبغ المستخدمة في العلاقة بين درجات مادة أخرى.

والارتباط لا يهتم بالسببية ولدراسة هذه العلاقة يمكن استخدام.

١. **الأشكال الانتشارية:** الشكل الانتشاري عبارة عن محورين متعامدين علي المحور الأفقي الظاهرة الأولى علي المحور الراسي الظاهرة الأخرى، حيث يمثل كل قيمتين متناظرتين

بنقطة بين المحورين، والاشكال الانتشارية تعطي فكرة فقط عن نوع واتجاه العلاقة ولكنها لا تقيس شدة العلاقة بالضبط.

٢. معامل بيرسون للارتباط: معامل بيرسون للارتباط يقيس العلاقة بالضبط وكذلك اتجاه الارتباط حيث اقترح بيرسون العلاقة الذاتية لقياس الارتباط البسيط.

$$\frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

يفسر هذا المعامل:

١. اذا كانت قيمة معامل بيرسون للارتباط موجبة تكون العلاقة طردية واذا كانت سالبة تكون العلاقة عكسية.

٢. معامل بيرسون للارتباط يكون دائماً $-1 < R < 1$ ويعود السبب لان البسط مساوي للمقام وهو ابعد للبسط.

٣. اذا كانت قيمة معامل بيرسون = الواحد الصحيح يكون الارتباط تام.

٤. اذا كانت قيمة معامل بيرسون = صفر يقال انه لا توجد علاقة أو ارتباط.

٥. كلما اقتربت قيمة معامل بيرسون للارتباط من الواحد الصحيح يقال ان العلاقة قوية مثل

(٠,٨٨-٠,٠٩-٠,٨٧) وكلما اقتربت من الصفر تكون العلاقة ضعيفة (٠,٣-٠,٢٢-٠,

٠,٠١).

ثانياً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١. اولاً: البيانات الأساسية:

١/السؤال عن النوع:

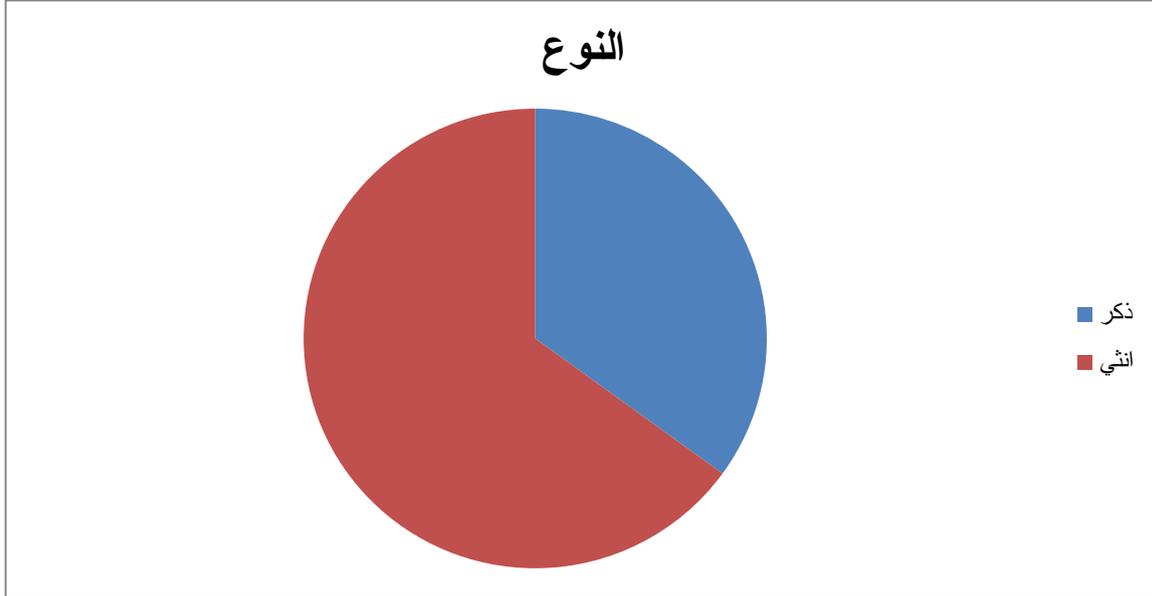
جدول (٤/٤)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٤	%٣٥
انثي	٢٦	%٦٥
حجم العينة الكلي	٤٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

شكل (٤/١)

توزيع أفراد العينة حسب النوع



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبان - ٢٠٢٠م)

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن معظم المبحوثين من فئة الإناث حيث بلغ عددهم (٢٦) بنسبة مئوية (٦٥%) فيما بلغ عدد الذكور (١٤) بنسبة مئوية ٣٥%.

٢/السؤال عن العمر:

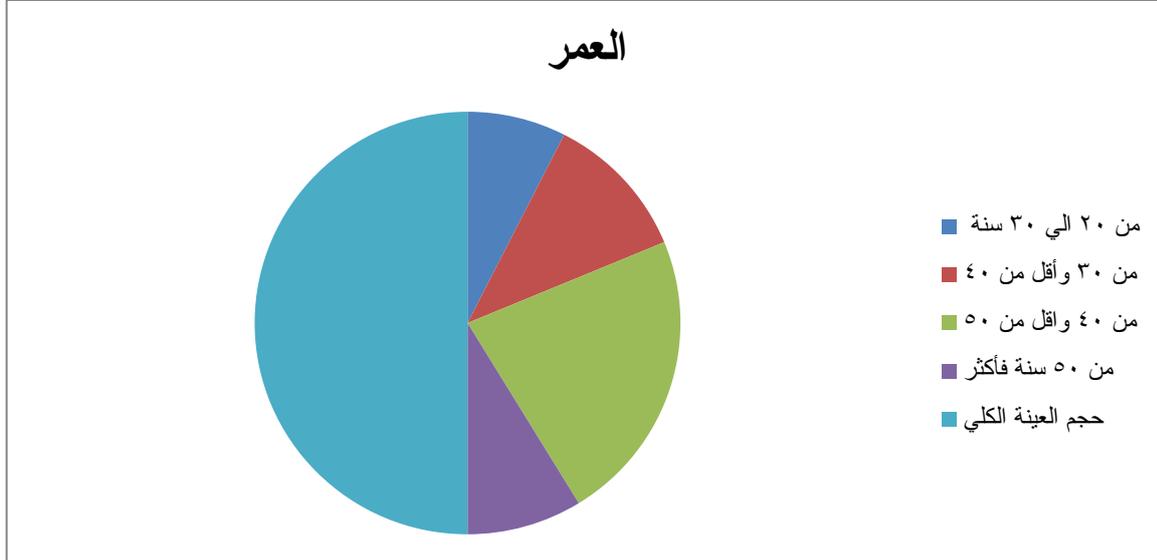
جدول (٥/٤)

النسبة المئوية	التكرار	العمر
١٥%	٦	من ٢٠ و أقل من ٣٠ سنة
٢٢,٥%	٩	من ٣٠ و أقل من ٤٠ سنة
٤٥%	١٨	من ٤٠ و أقل من ٥٠ سنة
١٧,٥%	٧	من ٢٠ فأكثر
١٠٠%	٤٠	حجم العينة الكلي

المصدر : إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

شكل (٤/٢)

توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبان - ٢٠٢٠م)

من الجدول والشكل أعلاه يلاحظ بان أكثر المبحوثين من أفراد العينة ممن

ينتمون للفئة العمرية من ٤٠ واطل من ٥٠ سنة حيث بلغ عددهم (١٨) بنسبة مئوية ٤٥%.

٢/السؤال عن المؤهل العلمي:

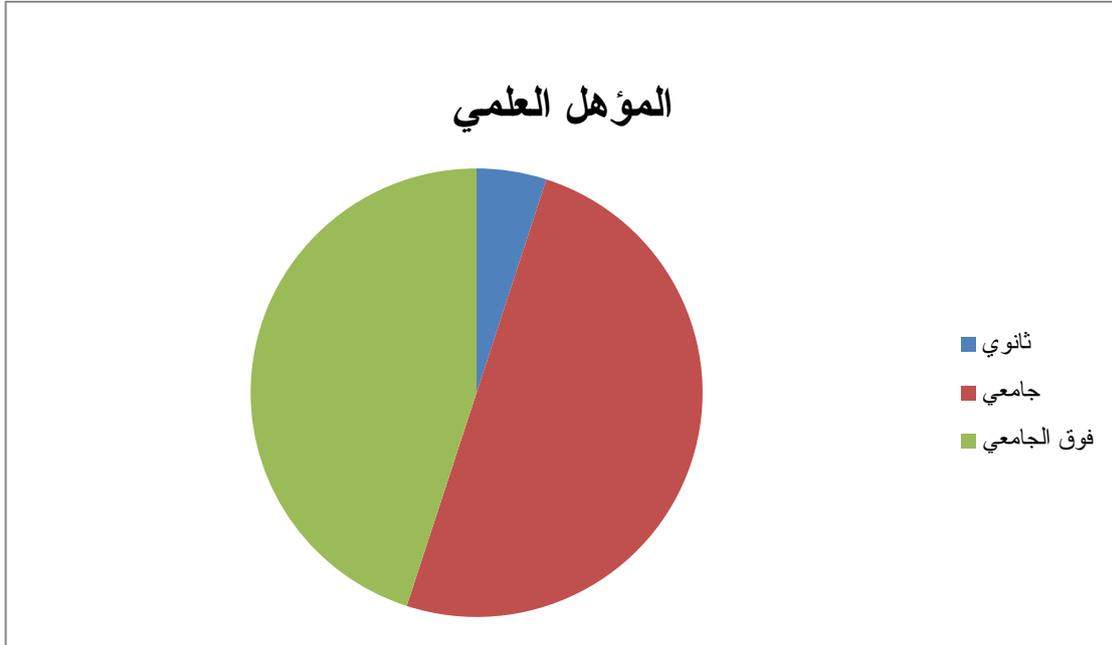
جدول (٦/٤)

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
٥%	٢	ثانوي
٥٠%	٢٠	جامعي
٤٥%	١٨	فوق الجامعي
١٠٠%	٤٠	حجم العينة الكلي

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

شكل (٤/٣)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



٤/السؤال عن سنوات الخبرة:

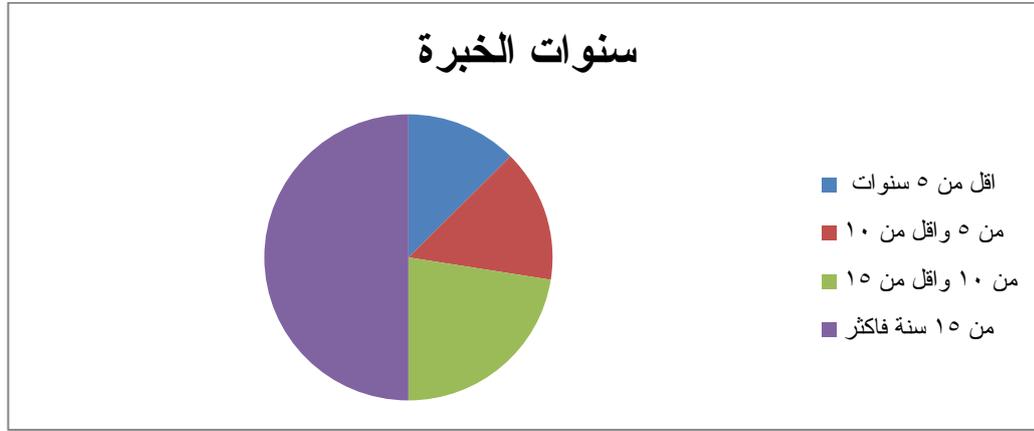
جدول (٧/٤)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٥	١٢,٥
من ٥ و أقل من ١٠ سنة	٦	١٥%
من ١٠ و أقل من ١٥ سنة	٩	٢٢,٥%
من ١٥ فأكثر	٢٠	٥٠%
حجم العينة الكلي	٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

شكل (٤/٤)



من الجدول والشكل أعلاه يلاحظ بان أكثر المبحوثين من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم من ١٥ سنة فأكثر حيث بلغ عددهم ٢٠ بنسبة ٥٠%.

٢. ثانياً: بيانات الدراسة:

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (الأساليب العلمية في عملية القيادة الإدارية):

جدول (٨/٤)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول

الرأي					التكرار					العبارة
النسبة المئوية										
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
٢٠	٤٠	٢٧,٥	١٠	٢,٥	٨	١٦	١١	٤	١	لدي قيادة وزارة الصناعة والتجارة رؤية واضحة
٢٢,٥	٤٥	١٧,٥	١٥	٠	٩	١٨	٧	٦	٠	ينبغي القادة بالوزارة أساليب حديثة في ادارة العمليات.
١٠	٤٧,٥	٢٠	١٧,٥	٥	٤	١٩	٨	٧	٢	يركز القادة علي الاهتمام بالعملاء.
٢٢,٥	١٧,٥	٢٥	٣٠	٥	٩	٧	١٠	١٢	٢	تقوم القيادة بالوزارة في استخدام الموارد المتاحة بالصورة المثلي.
٢٥	٤٠	١٠	٢٠	٥	١٠	١٦	٤	٨	٢	حرص قيادة الوزارة في مواكبة تطورات التكنولوجيا.

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

١. أجاب أفراد العينة علي أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (٤٠) وذلك بنسبة ١٠٠%.
 ٢. حصلت معظم عبارات المحور علي اعلي تكرار في الاستجابة للرأي (أوافق) ويمكن ملاحظة ذلك في معظم عبارات المحور حيث نجد في العبارة (يركز القادة علي الاهتمام بالعملاء).
 ٣. حصلت معظم عبارات المحور علي اعلي أقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا أوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في معظم عبارات المحور حيث نجد في العبارة (يتبنى القادة بالوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة، وكذلك لا يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.
 ٤. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات ، وبالتالي يمكن الحكم بجودة الأساليب العلمية المتبعة في عملية القيادة الإدارية.
- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول (الأساليب العلمية في عملية القيادة الإدارية)

جدول (٩/٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الإحصائية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الأول

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
لدي قيادة وزارة الصناعة والتجارة رؤية واضحة.	٣,٦٥	١,٠٠	٢٣,٠٥٥	٣٩	٠,٠٠	أوافق
يتبنى القادة بالوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات.	٣,٧٥	٠,٩٨	٢٤,١٨٧	٣٩	٠,٠٠	أوافق
يركز القادة علي الاهتمام بالعملاء.	٣,٤٠	١,٠٦	٢٠,٣٣٨	٣٩	٠,٠٠	أوافق
تقوم القيادة بالوزارة في استخدام الموارد المتاحة بالصورة المثلي.	٣,٢٣	١,٢٥	١٦,٣١٢	٣٩	٠,٠٠	محايد
حرص قيادة الوزارة في مواكبة تطورات التكنولوجيا.	٣,٦٠	١,٢٢	١٨,٦٣٥	٣٩	٠,٠٠	أوافق

المصدر : إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوي المعنوية (٠,٠٥) يمكن مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة علي خيارات

الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، أي أن إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:

١. العبارات (لدي قيادة وزارة التجارة رؤية واضحة، يتبنى القادة بالوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات، يركز القادة علي الاهتمام بالعملاء، حرص قيادة الوزارة في مواكبة التطورات التكنولوجية) كانت أوساطها الحسابية في المدى ما بين (٣,٤٠ الي ٤,١٩) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كانت الموافقة.

٢. العبارات (تقوم القيادة بالوزارة علي ترسيخ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات، تعتمد الوزارة في انجاز الأعمال علي أسلوب فوق العمل، تحرص الوزارة علي توضيح أهدافها للعاملين) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (٣,٤٠ الي ٤,١٩) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كانت الموافقة.

٣. العبارات (يحرص القادة بالوزارة علي تقسيم المهام بين العاملين بصورة واضحة عادلة لدي الوزارة اجتماعات دورية لأخذ مقترحات العاملين) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (٢,٦٠ الي ٣,٣٩) وهو المحدد سلفاً بالرأي (محايد)، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كانت الحياد.

٤. يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (١,٠٦ الي ١,٢٢) مما يدل علي تجانس المبحوثين.

٥. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول أن آراء أفراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والحياد.

٦. ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

جدول (١٢/٤)

الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق	٠,٠٠	٣٩	٢٦,٧٤٧	٠,٨٢	٣,٤٤

المصدر : إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (٣,٥٣) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بجودة الاساليب العملية المتبعة في عملية القيادة الإدارية بالوزارة.

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (ثقافة المشاركة)

جدول (١١/٤)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني

النسبة المئوية					التكرار					الرأي	العبارة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التكرار	
٢٢,٥	٣٧,٥	٢٠	٢٠	٠	٩	١٥	٨	٨	٠	٠	تقوم القيادة بالوزارة علي ترسيخ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات).
١٢,٥	٣٠	١٥	٣٥	٧,٥	٥	١٢	٦	١٤	٣	٣	يحرص القادة بالوزارة علي تقسيم المهام بين العاملين بصورة عادلة.
٧,٥	٣٠	١٧,٥	٣٢,٥	١٢,٥	٣	١٢	٧	١٣	٥	٥	تعقد الوزارة اجتماعات دورية لأخذ مقترحات العاملين
٣٢,٥	٣٢,٥	٢٠	١٥	٠	١٣	١٣	٨	٦	٠	٠	...الوزارة في انجاز...علي اسلوب فرق
٣٥	٣٥	١٠	٢٠	٠	١٤	١٤	٤	٨	٠	٠	تحرص الوزارة علي توضيح اهدافها للعاملين.

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة:

١. اجاب كل افراد العينة علي اسئلة المحور حيث يبلغ حجم العينة (٤٠) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠%.

٢. انحياز كثير من استجابات المبحوثين عن عبارات هيا المحور للرأي (أوافق) حيث يلاحظ في العبارة (تقوم القيادة بالوزارة علي ترسيخ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات) قد حصلت علي اعلي تكرار في الرأي (أوافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي ١٥، وذلك بنسبة مئوية ٣٧,٥% من العينة الكلية وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

٣. حصلت بعض عبارات المحور علي اعلي تكرار في الاستجابة للراي (لا اوافق). حيث يلاحظ في العبارة (يحرص القادة بالوزارة علي تقسيم المهام بين العاملين بصورة عادلة) انحاز لهذا الراي عدد ١٤ فرد بنسبة مئوية ٣٥%، ولعل تلك نقطة سلبية لا بد وأن ينتبه له القادة بالوزارة.

٤. حصلت كل عبارات المحور علي اقل تكرار في الاستجابة للراي (لا اوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كل عبارات المحور حيث نجد في العبارة (تحرص الوزارة علي توضيح اهدافها للعاملين) لم ينحاز لهذا الراي أي فرد من افراد العينة، وكذلك يمكننا تتبع عبارات الجدول.

٥. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن يتوفر ثقافة المشاركة بالوزارة. عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (ثقافة المشاركة).

جدول (١٢/٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لإختبار

(T) والاتجاه لفقرات المحور الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق	٠,٠٠	٣٩	٢١,٧٤٠	١,٠٦	٣,٦٣	تقوم القيادة بالوزارة علي ترسيخ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات).
محايد	٠,٠٠	٣٩	١٥,٨٣٢	١,٢٢	٣,٠٥	يحرص القادة بالوزارة علي تقسيم المهام بين العاملين بصورة عادلة.
محايد	٠,٠٠	٣٩	١٥,١٢٤	١,٢٠	٢,٨٨	تعقد الوزارة اجتماعات دورية لأخذ مقترحات العاملين
أوافق	٠,٠٠	٣٩	٢٢,٨٣٤	١,٠٦	٣,٨٣	...الوزارة في انجاز....علي اسلوب فرق
أوافق	٠,٠٠	٣٩	٢١,٧٠١	١,١٢	٣,٨٥	تحرص الوزارة علي توضيح اهدافها للعاملين.

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوي المعنوية (٠,٠٥) يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة علي خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، أي ان إجابات العينة

تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (النمط القيادي).

جدول (١٤/٤)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث										
النسبة المئوية					التكرار					العبارة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
١٧,٥	٤٥	٢٢,٥	١٥	٠	٧	١٨	٩	٦	٠	تشجيع قيادة الوزارة العاملين في التعبير عن افكارهم.
٧,٥	٣٥	٢٠	٣٢,٥	٥	٣	١٤	٨	١٣	٢	تحرص قيادة الوزارة بتفويض بعض القرارات للعاملين.
٢٧,٥	٣٥	٢٠	١٧,٥	٠	١١	١٤	٨	٧	٠	يوجد اتصال دائم بين قيادة الوزارة والعاملين.
١٠	٤٥	٣٢,٥	١٢,٥	٠	٤	١٨	١٣	٥	٠	يشجع نمط القيادة بالوزارة العاملين في تحمل المسؤولية.
٢٧,٥	٢٧,٥	٣٢,٥	١٢,٥	٠	١١	١١	١٣	٥	٠	تهتم قيادة الوزارة بنشر ثقافة العلاقات الانسانية.

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبان - ٢٠٢٠م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة:

١. اجاب كل افراد العينة علي اسئلة المحور حيث يبلغ حجم العينة (٤٠) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠%.

٢. حصلت كثير من عبارات المحور علي اعلي تكرار في الاستجابة للرأي (أوافق). حيث يلاحظ في العبارة (تشجيع قيادة الوزارة العاملين في التعبير عن افكارهم) انحاز لهذا الرأي عدد ١٨ فرد بنسبة مئوية ٤٥%، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.

٣. حصلت بعض عبارات المحور علي أعلي تكرار في الاستجابة للرأي (لا أوافق) حيث يلاحظ في العبارة (تحرص قيادة الوزارة بتفويض بعض القرارات للعاملين) انحاز لهذا الرأي ١٣ فرد بنسبة مئوية ٣٢,٥ ولعل تلك نقطة سلبية لا بد وأن ينتبه له القادة بالوزارة.

٤. حصلت كل عبارات المحور علي أقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا أوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك من خلال عبارات المحور حيث نجد في العبارة (تهتم قيادة الوزارة بنشر ثقافة العلاقات الانسانية) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

٥. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة ، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن الحكم بجودة النمط القيادي بالوزارة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (النمط القيادي)

جدول (١٥/٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الإحصائية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور

الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق	٠,٠٠	٣٩	٢٤,٣٣٣	٠,٩٥	٣,٦٥	تشجيع قيادة الوزارة للعاملين في التعبير عن افكارهم.
محايد	٠,٠٠	٣٩	١٧,٧٥٣	١,١٠	٣,٠٨	تحرص قيادة الوزارة بتفويض بعض القرارات للعاملين.
أوافق	٠,٠٠	٣٩	٢٢,١٨٦	١,٠٦	٣,٧٣	يوجد اتصال دائم بين قيادة الوزارة والعاملين.
أوافق	٠,٠٠	٣٩	٢٦,٣٢٣	٠,٨٥	٣,٥٣	يشجع نمط القيادة بالوزارة للعاملين في تحمل المسؤولية.
أوافق	٠,٠٠	٣٩	٢٢,٩٩٢	١,٠٢	٧,٧٠	تهتم قيادة الوزارة بنشر ثقافة العلاقات الانسانية.

المصدر : إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوي المعنوية (٠,٠٥) يمكن مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة علي خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، أي أن إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:

١. العبارات لدي قيادة وزارة التجارة رؤية واضحة، يتبنى القادة بالوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات، يركز القادة علي الاهتمام بالعملاء، (تشجيع قيادة الوزارة العاملين في التعبير عن أفكارهم.) يوجد اتصال دائم بين قيادة الوزارة والعاملين، بتشجيع نمط القيادة بالوزارة العاملين في تحمل المسؤولية، تهتم الوزارة بنشر ثقافة العلاقات الإنسانية كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (٣,٤٠ الي ٤,١٩) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق) أي أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كانت موفقة.
 ٢. العبارات (تحرص قيادة الوزارة بتقويض بعض القرارات للعاملين) كان وسطها الحسابي يقع في المدى ما بين (٢,٦٠ الي ٣,٣٩) وهو المحدد سلفاً بالرأي (محايد)، أي أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كانت الحياد.
 ٣. يمكن ملاحظة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠,٨٥ إلي ١,١٠) مما يدل علي تجانس المبحوثين.
 ٤. يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (١,٠٦ إلي ١,٢٢) مما يدل علي تجانس المبحوثين.
 ٥. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول أن آراء أفراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والحياد.
- ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

جدول (١٦/٤)

الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق	٠,٠٠	٣٩	٢٩,٦٩٣	٠,٧٥	٣,٥٤

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (٣,٥٤) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بجودة النمط القيادي بالوزارة.

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (التميز المؤسسي)

جدول (١٧/٤)

الـ رأي										العبرة
النسبة المئوية					التكرار					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
١٥	٤٥	٢٧,٥	١٠	٢,٥	٦	١٨	١١	٤	١	تحرص القيادة الادارية بالوزارة علي التحسين المستمر.
٢٢,٥	٣٢,٥	٣٠	١٢,٥	٢,٥	٩	١٣	١٢	٥	١	يؤمن القادة بالوزارة بأن التميز هو وسيلة وفلسفة في انجاز الاعمال.
٢٢,٥	٣٠	٣٠	١٧,٥	٠	٩	١٢	١٢	٧	٠	تحرص الوزارة علي تطبيق معايير التميز
٢٧,٥	٤٥	٢٢,٥	٥	٠	١١	١٨	٩	٢	٠	تشجع الوزارة علي احداث نقلة نوعية في الاداء.
١٥	٣٧,٥	٣٠	١٠	٧,٥	٦	١٥	١٢	٤	٣	تقوم الوزارة علي الاهتمام بجودة الخدمة.

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة:

١. اجاب كل افراد العينة علي اسئلة المحور حيث يبلغ حجم العينة (٤٠) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠%.
٢. حصلت كل عبارات المحور علي اعلي تكرار في الاستجابة للرأي (أوافق). حيث يلاحظ في العبرة (تحرص القيادة الادارية بالوزارة علي التحسين المستمر) انحاز لهذا الرأي عدد ١٨ فرد بنسبة مئوية ٤٥%، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
٣. حصلت كل عبارات المحور علي أعلي تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كل عبارات المحور حيث نجد (تشجع الوزارة علي احداث نقلة نوعية في الاداء) لم ينحاز لهذا الرأي اي فرد من أفراد العينة وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

٤. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن الحكم بتحقيق التميز المؤسسي بالوزارة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع (التميز المؤسسي):

جدول (١٨/٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الإحصائية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور

الرابع

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تحرص القيادة الادارية بالوزارة علي التحسين المستمر.	٣٠,٦٠	٠,٩٦	٢٣,٨٣١	٣٩	٠,٠٠	أوافق
يؤمن القادة بالوزارة بأن التميز هو وسيلة وفلسفة في انجاز الاعمال.	٣,٦٠	١,٠٦	٢١,٥٣٤	٣٩	٠,٠٠	أوافق
تحرص الوزارة علي تطبيق معايير التميز	٣,٥٨	١,٠٤	٢١,٨٤٦	٣٩	٠,٠٠	أوافق
تشجع الوزارة علي احداث نقلة نوعية في الاداء.	٣,٩٥	٠,٨٥	٢٩,٥٣٦	٣٩	٠,٠٠	أوافق
تقوم الوزارة علي الاهتمام بجودة الخدمة.	٣,٤٣	١,١١	١٩,٥٧١	٣٩	٠,٠٠	أوافق

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوي المعنوية (٠,٠٥) يمكن مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة علي خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، أي أن إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:

١. جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (٣,٤٠ الي ٤,١٩) وهو المحدد سلفاً بالرأي (وافق)، أي أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كانت الموافقة.
٢. يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠,٨٥ الي ١,١١) مما يدل علي تجانس المبحوثين.
٣. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول أن آراء أفراد العينة فيه كانت الموافقة بالإجماع.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الرابع ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

جدول (١٩/٤)

الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الرابع

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
وافق	٠,٠٠	٣٩	٣١,٣٤٣	٠,٧٣	٣,٥٤

المصدر : إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

- من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (٣,٦٣) وهو المحدد سلفاً بالرأي (وافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بتحقيق التميز المؤسسي بالوزارة
٣. ثالثاً: اختبارات الفروض:

الفرضية الأولى:

إتباع الأساليب العلمية في عملية القيادة الإدارية يؤدي الي تحقيق التميز المؤسسي

جدول (٢٠/٤)

الارتباط بين إتباع الأساليب العلمية في عملية القيادة الادارية وتحقيق التميز المؤسسي

المتغير	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة المعنوية	نوع العلاقة
إتباع الاساليب العلمية في عملية القيادة التميز المؤسسي	٠,٥٠٦	٠,٠٠١	طردية

مستوي المعنوية ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

الجدول أعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (إتباع الأساليب العلمية في عملية القيادة، التميز المؤسسي) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت ٠,٥٠٦ وبالنظر للمستوي المعنوي فنجد بان القيمة (٠,٠٠٠) اقل من مستوي المعنوية (٠,٠١) مما يدل علي الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرات، وبالنظر لإشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل علي أن العلاقة طردية بين المتغيرين، وعليه يمكن إثبات الفرض القائل بأن (إتباع الأساليب العلمية في عملية القيادة) يؤدي الي التميز المؤسسي. الفرضية الثانية:

ترسيخ المشاركة يؤدي إلي تحقيق التميز المؤسسي

جدول (٢١/٤)

ترسيخ ثقافة يودي إلي تحقيق التميز المؤسسي

المتغير	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية	نوع العلاقة
ترسيخ ثقافة المشاركة	٠,٦٤٧	٠,٠٠٠	طردية
التميز المؤسسي			

مستوي المعنوية ٠,٠١

المصدر : إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

الجدول أعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (ترسيخ ثقافة المشاركة، التميز المؤسسي) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت ٠,٦٤٧ وبالنظر للمستوي المعنوي فنجد بان القيمة (٠,٠٠٠) اقل من مستوي المعنوية (٠,٠١) مما يدل علي الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرات ، وبالنظر لإشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل علي أن العلاقة طردية بين المتغيرين ، وعليه يمكن إثبات الفرض القائل بأن (ترسيخ ثقافة المشاركة) يؤدي إلي التميز المؤسسي.

الفرضية الثالثة:

إتباع النمط القيادي المناسب يؤدي الي تحقيق التميز المؤسسي

جدول (٢٢/٤)

إتباع النمط القيادي المناسب وتحقيق التميز المؤسسي

المتغير	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية	نوع العلاقة
إتباع النمط القيادي المناسب التميز المؤسسي	٠,٥٩٧	٠,٠٠٠	طردية

مستوي المعنوية ٠,٠١

المصدر : إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - ٢٠٢٠م)

الجدول أعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (ترسيخ ثقافة المشاركة، التميز المؤسسي) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت ٠,٥٩٧ وبالنظر للمستوي المعنوي فنجد بان القيمة (٠,٠٠٠) اقل من مستوي المعنوية (٠,٠١) مما يدل علي الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرات، وبالنظر لإشارة معامل الارتباط الموجبة فأنها تدل علي أن العلاقة طردية بين المتغيرين، وعليه يمكن إثبات الفرض القائل بأن (إتباع النمط القيادي المناسب) يؤدي الي التميز المؤسسي.

الخاتمة:

أولاً: النتائج:

١. حرص قيادة الوزارة علي مواكبة التطورات التكنولوجي الحديثة.
٢. تسعي قيادة الوزارة في ترسيخ ثقافة المشاركة واتخاذ القرارات.
٣. اعتماد الوزارة في إنجاز الأعمال علي اسلون فرق العمل من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء.
٤. تبني قيادة الوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات مما ساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
٥. تتبني قيادة الوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات مما ساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
٦. حرص قيادة الوزارة علي تقسيم المهام بين العاملين بصورة عادلة.

٧. تركيز الوزارة علي إقامة اجتماعات دورية لأخذ مقترحات العاملين وإتباع أسلوب فرق العمل في انجاز الأعمال.

٨. اهتمام الوزارة بتهيئة البيئة الملائمة للعاملين أدي الي تعزيز القدرات الإبداعية لديهم.

٩. حرص الوزارة علي التحسين المستمر للخدمات ساهم في جودة الخدمات المقدمة

١٠. ساهم التدريب المستمر للعاملين في تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: التوصيات:

١. استمرار قيادة الوزارة في تشجيع العاملين علي التعبير عن أفكارهم.

٢. محافظة الوزارة علي الاتصال الدائم بين القيادة العاملين لضمان تحقيق التميز المؤسسي

٣. التأكد علي حرص قيادة الوزارة في تقسيم المهام بين العاملين بصورة عادلة.

٤. الاستمرار في تطبيق معايير التميز من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء.

٥. التأكد علي استخدام النمط الديمقراطي الذي يعمل علي ترسيخ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات.

٦. القيام بتبني نظام حوافز فعال وعادل لضمان استقرار العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي.

٧. العمل علي إيجاد جوائز من الدولة للمؤسسة المتميزة.

المراجع:

القرآن الكريم:

اولاً: الكتب:

١. عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي: الطريق الي الاداء المتميز، (القاهرة المنظمة

العربية للتنمية الادارية، ٢٠٠٧م).

٢. علي السلمي ادارة التميز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، (القاهرة، دار

غريب للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م).

٣. محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، ط٢، (القاهرة

المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٢٠٠٨م).

٤. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي،

٢٠٠٦م).

ثانياً: الرسائل العلمية:

١. ابوعجيلة حاجي حنيش، القيادة الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بعناصر المناخ التنظيمي، دراسة تطبيقية من وجهة نظر المعلمين في ليبيا، رسالة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ٢٠١٥م.
٢. شادية إبراهيم علي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة: بنك الخرطوم ٢٠١٢-٢٠١٧م، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، ٢٠١٩م.
٣. مطر عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشوري، رسالة ماجستير منشور في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٨م.
٤. المنصور هارون عبد الرحيم احمد، أثر القيادة الادارية علي أداء العاملين.
٥. نمارق حسن حسين محمد، القيادة الإدارية وأثرها علي أداء المصارف السودانية - دراسة حالة: بنك الشمال الإسلامي ٢٠١٠-٢٠١٥م، رسالة غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، ٢٠١٦م.

ثالثاً: المجالات والدوريات:

مجلة التجارة، وزارة التجارة الخارجية، فبراير ٢٠١٠م.

رابعاً: المؤتمرات والندوات:

محمد حاجي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ٣-٤/مايو، ٢٠٠٥م.

خامساً: المواقع الالكترونية:

١. موقع وزارة الصناعة والتجارة: www.mit.gov.eg

٢. موقع وزارة الصناعة والتجارة: www.mit.gov.eg

مدي معرفة وتطبيق المنظمات الطوعية الوطنية لخطوات كتابة مقترحات المشروعات وادارتها بطريقة علمية ومعيارية وتأثير ذلك على مستوى مقاييس الاداء في هذه المشروعات (دراسة تحليلية للمنظمات الطوعية الوطنية والمسجلة بولاية الخرطوم في الفترة ما بين (٢٠١٥ م و ٢٠١٨ م)).

إعداد الطالب: ميرغني محبوب احمد حسين

المشرف الرئيس: د. ابتسام محمد أحمد محمد خير أحمد

المشرف المعاون: د. أبوبكر محمد الأمين حمد

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدي معرفة وتطبيق المنظمات الطوعية الوطنية لخطوات كتابة مقترحات المشروعات وادارتها بطريقة علمية ومعيارية وتأثيره على مستوى مقاييس الاداء في هذه المشروعات وشملت المنظمات الطوعية والمسجلة بولاية الخرطوم في الفترة ما بين (٢٠١٥ م و ٢٠١٨ م).

تكونت عينة البحث من ٣٠ منظمة مقسمة الي ثلاثة فئات بحسب معيار اكبر حجم لتمويل تم الحصول عليه في مشروع واحد على الاقل واصبح التقسيم كالاتي: (منظمة كبيرة الحجم من حيث تمويل مشروعاتها، متوسطة الحجم ثم صغيرة الحجم) واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبيان المفاهيم والجوانب النظرية.

اظهرت النتائج ان المنظمات الوطنية لا يلتزمون (دائما) بتضمين جميع العناصر الخمس وعشرون في أي مقترح لمشروع بل (احيانا) ما يلتزمون بذلك.

توصلت الدراسة الي عدم وجود معرفة وعدم وجود تطبيق معا وفى ان واحد في استخدام المنظمات الوطنية لاحدي الطرق العلمية في ادارة المشروعات والتي تم تنفيذها، حيث ان المنظمات الوطنية ليس لديها معرفة كافية وبالتالي منطقيًا سيكون هنالك انعدام في التطبيق للمعايير والطرق العلمية المستخدمة في إدارة المشروعات.

أوصت الدراسة بضرورة تضمين جميع العناصر الخمس وعشرون في أي مقترح لمشروع يتم كتابته، ثم الالتزام باتباع احد المعايير العلمية المعيارية لإدارة المشاريع وكمثال طريقة (PMP) والتي صممها خبراء في معهد ادارة المشروعات العالمي بنيويورك،

والتوصية باختيار الكادر البشرى المناسب والمؤهل لإدارة هذه المشروعات، ثم الاهتمام بالتدريب على احدى هذه الطرق بشكل مكثف والتي ستحقق بالتالي اعلى معدل لإداء المشروع (والمقصود اعلى معدل للفعالية والكفاءة).

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which national voluntary organizations know and apply the steps of writing proposals and managing them in a scientific and normative manner and its impact on the level of performance measures in these projects, classification had been made for the sample, dividing it into three categories, according to the criterion of the largest size of funding obtained in one project, and the classification became (a large-sized organization in terms of financing its projects, medium and then small-sized), interview & observation tools were used for data collection, the descriptive approach was used.

The final results were show that the national voluntary organizations were not committed to (always) to include all the twenty-five elements in any proposal, but (sometimes) they adhere to that, as I found the lack of knowledge and the lack of application together at the same time in the use of scientific methods in managing projects implemented by national organizations, as the national organizations do not have sufficient knowledge and therefore logically there will be a lack of application of the standards and scientific methods used in project management.

The recommendations are focus on the necessity of including all the twenty-five elements in any proposal that will be written and then commitments to follow one of the standard scientific standards for project management, for example the (PMP) method, and then pay attention to the training on one of these methods in project management in the standard form, which will subsequently achieve the highest rate of project performance (and the highest rate is intended for the efficiency and the effectiveness).

المقدمة:

إدارة المشروع عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة، كما ان الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام، والآلات، والعمال، والمال، وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، من خلال البرامج الزمنية بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة، بعد ذلك تقسيم الواجبات وتنظيم المسؤوليات وإعطاء السلطات مع تحديدها وتعريفها لكل فرد في المشروع ومن مهام الإدارة أيضاً وضع الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المشروع من أجل دفعهم لبذل كل جهد ممكن لإتمام مهامهم على أكمل وجه ممكن.

أن هنالك تزايد مستمر في اعداد المنظمات غير الحكومية الوطنية والعالمية او وكالات الامم المتحدة والتي تعمل في السودان، وان المنظمات الوطنية تمتلك قدرات ادارية، مالية ثم تشغيلية بصورة معقولة، ولكنها لا تستخدم هذه المقدرات بصورة مثلى وبالتالي فان فعاليتها في انجاز مشاريعها تظهر وكأنها ضعيفة بالشكل المعياري والعلمي.

كمثال لاحدي الطرق العلمية المعيارية المعروفة في ادارة المشروعات فيمكن اخذ طريقة "علم ادارة المشاريع الاحترافية (PMP) والتي صممها خبراء في معهد ادارة المشروعات العالمي بنيويورك (PMI)، والتي تبحث وتؤطر لإدارة المشاريع بشكل مثالي وذلك حسب الامكانات البشرية والمادية والفنية والتنظيمية لتحقيق اهداف المشروع التطبيقية والهدف البعيد مع الاخذ في الحسبان ان يتم تحقيق هذه الاهداف وفق اعلى معدلات للأداء في المشروع، والتي تتمثل في الفعالية (وهي اداء العمل بالطريقة الصحيحة ووفق الامكانات المتاحة للوصول للأهداف قريبة المدى او الهدف البعيد)، بالإضافة الى الكفاءة (وهي اداء العمل الصحيح بصورة الصحيحة، أي وفق اقل تكلفة وزمن واكبر درجة من الكفاءة).

إن التطور الكبير في عالم الأعمال أدى إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع، وتعزز من فاعلية أدائها فكان يجب على المنظمات أن تختار المنهجية التي تتناسب مع طبيعة مشروعها لتتمكن من إدارته وتنظيمه بشكل فعال ويحقق كفاءة افضل.

مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، سبق اثبات ان المنظمات الطوعية الوطنية تعاني من ضعف في كتابة مقترح المشروعات وادارتها بطريقة علمية ومعيارية ولكن لم يسبق لأى من هذه الدراسات والاوراق ان تعرضت للأسباب وراء ذلك بشكل جذري وتفصيلي او تأثيرها على مقاييس الاداء (معدل الفعالية والكفاءة) وانما اكتفت فقط في اظهار المشكلة على السطح ومحاولة علاج ثمار المشكلة بدلا من جذورها، لذا تأتي هذه الدراسة لكشف عن مدي معرفة وتطبيق المنظمات الطوعية الوطنية لخطوات كتابة مقترحات المشروعات وادارتها بطريقة علمية ومعيارية وتأثيرهما على مستوى مقاييس الاداء في هذه المشروعات (مقياس الفاعلية ثم الكفاءة) والتي شملت المنظمات الطوعية الوطنية والمسجلة بولاية الخرطوم في الفترة ما بين (٢٠١٥ م و٢٠١٨م).

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة كأهمية علمية في المقام الاول وأهمية عملية في المقام الثاني، وذلك في ما يخص درجة معرفة وتطبيق المنظمات الطوعية الوطنية بإدارة المشروعات الطوعية بالطريقة المعيارية والعلمية، حيث تهتم هذه الدراسة بإدخال عناصر جديدة أخرى بالإضافة الى العناصر التقليدية القديمة والمعروفة بـ (ادارة الزمن، ادارة التكلفة ثم ادارة الجودة)، حيث ستساعد هذه العناصر الجديدة في قياس معدلات الكفاءة والفعالية الحديثة بصورة جيدة وتظهر جودة ونجاح المشاريع بصورة افضل وكمثال لهذه العناصر الجديدة: (ادارة المتابعة والتقييم، ادارة المخاطر، ادارة الاتصال، ادارة المعنيين بأمر المشروع)، كما يمكن ان يتم الاستفادة من هذه الدراسة من قبل شريحة القائمين علي شئون إدارة العمل الطوعي في ولاية الخرطوم، وذلك بتمليكهم هذه النتائج والتوصيات التي قد تساعدهم في ترقية مستوى الأداء العام للمنظمات غير الحكومية الوطنية وتحديدًا في مجال تصميم وادارة المشاريع الطوعية وحتى تحقق هذه المشاريع اكبر قدر من الفعالية والكفاءة.

أهداف الدراسة:

اهداف هذه الدراسة هي في الاساس اهداف معرفية جوهرية للدراسة و يمكن الوصول اليها من داخل المنظمة وهي:

١. التعرف على مدى معرفة وتطبيق المنظمات الوطنية السودانية لخطوات كتابة وتصميم مقترح المشروعات حسب الطرق العلمية والمعيارية.
٢. التعرف على مدى معرفة وتطبيق استخدام المنظمات الوطنية السودانية لاحدي طرق ادارة المشروعات بالطرق العلمية والمعيارية المعروفة.

فروض الدراسة:

٢. الفرضية الاولى: المنظمات الوطنية لا تلتزم دائما بتضمين عناصر الطرق العلمية المعيارية المعروفة (وهم ٢٥ عنصرا) في نص مقترح المشروع اثناء تصميمه وكتابته.
- الفرضية الثانية: المنظمات الوطنية لا تلتزم بتطبيق أي طريقة من الطرق العلمية المعيارية المعروفة عند ادارتها لمشروعاتها الطوعية.

مصطلحات الدراسة:

- مدى: المسافة او الغاية والمقصود بها في هذه الدراسة الى أي حد او الى أي درجة.
- المعرفة: هي ادراك كنه الأشياء وحقيقتها.
- التطبيق: تجربتها ونقلها الى مجال التنفيذ.

- **العمل الطوعي:** يقصد به أي نشاط طوعي إنساني غير ربحي تقوم به أي منظمة طوعية او خيرية وطنية او اجنبية مسجلة في السودان بهدف تقديم المساعدات الانسانية او الاغاثة او الخدمات العامة او خدمات حقوق الانسان او حماية البيئة او تحسين المستويات الاقتصادية والاجتماعية للمستفيدين.
- **المنظمة الطوعية الوطنية:** يقصد بها المنظمة غير الطوعية والمسجلة حسب قانون العمل الطوعي السوداني ٢٠٠٦م والتي تقدم المساعدات الانسانية او الاغاثة او الخدمات العامة او خدمات حقوق الانسان او حماية البيئة او تحسين المستويات الاقتصادية والاجتماعية للمستفيدين، ولا تشمل أي شركة يتم تسجيلها وفق احكام قانون الشركات السوداني للعام ١٩٢٥م و لا تشمل أي حزب سياسي.
- **المشروع الطوعي:** ويقصد به برامج المساعدات الانسانية او الخدمات او اعادة التأهيل والتعمير والتوطين والتسكين التي تتقدم بها أي من المنظمات الطوعية، ويتم تنفيذها بواسطة المنظمة بمفردها او بالاشتراك مع الوزارة او المؤسسة المختصة، او أي منظمة اخرى او المجتمع او مجموعة من الاشخاص.
- **مقترح المشروع:** هو اداة لتجميع تمويل مشروع ما من ممول لصالح بعض المستفيدين، وهو مصدر موثق لإدارة المشروع وتحديد نمط المسألة الممكنة، وهو يضم اطار شامل في كيفية ادارة هذا المشروع المقترح والذي بنى على تحديد واضح للاحتياجات، واقامة أنشطة تساعد في الوصول الى نتائج متوقعة.
- **خطوات كتابة مقترحات المشروع بالطريقة العلمية والمعيارية:** وهى عبارة عن العناصر الاساسية لكتابة مقترح أي مشروع وعددها (٢٥) عنصرا وهى: كتابة عنوان المشروع بطريقة صحيحة، معبرة ومختصرة، بالإضافة الى الفهرس، الملخص التنفيذي للمشروع، المقدمة، كتابة خلفية عن المشروع، شرح كيف تم تحديد احتياجات المشروع، شرح كيف تم التخطيط للمشروع، كيفية التنفيذ والمتابعة، كيف سيتم التقييم، توضيح ضرورة تسجيل الدروس المستفادة، تحديد الهدف بعيد المدى (Goal)، توضيح الاهداف قريبة المدى (Objectives)، وصف المخرجات الظاهرية (Outputs)، تحديد المخرجات الحقيقية المرغوبة (Outcomes)، وصف الأنشطة الرئيسية بشكل مغتضب (Activities)، تحديد المدخلات المفترض توفيرها (Inputs)، وصف المستفيدين، وصف الشركاء والمعنيون بأمر المشروع، توضيح كيفية تحقيق استراتيجيات استدامة المشروع، وصف ادوات المتابعة والتقييم والتي سيتم تطبيقها، الافتراضات والمخاطر، تحديد الجدول الزمني للأنشطة بشكل تفصيلي، الاطار المنطقي للمشروع، كتابة الميزانية المفصلة، الملحقات واخيرا المراجع.

- ادارة المشروعات الطوعية بالطريقة العلمية والمعيارية: هي عملية تنظيم الافراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف انجاز عمل معروف او تحقيق هدف معين، ضمن قيود الوقت والموصفات والموازنة.
- التأثير: احداث وقع (ابو الفضل، معجم الغنى، ٢٠٢٠م)، والمقصود بها في هذه الدراسة احداث نتيجة انعكاسية لفعل تم القيام به.
- الاداء: ويقصد به فعالية العملية و كفاءة استخدام الموارد وله مقاييس محددة يمكن بها قياس مستواه وهي الفعالية والكفاءة.
- مقاييس الاداء: والمقصود بها مقياسي الفعالية والكفاءة.
- فعالية اداء المشروع: والمقصود بها تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.
- كفاءة اداء المشروع: والمقصود بها في هذه الدراسة هو الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أفضل القيم المضافة للمشروع، وانها النسبة بين كمية الموارد المخطط لها و الموارد المستخدم فعلا، وتتحقق قيمتها من خلال ثلاث عناصر وهي التكلفة، الزمن ثم الجودة.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة علي بعض من العاملين القيايين في مجال المنظمات غير الحكومية الوطنية والتي تعمل في السودان ومسجلين في مفوضية العمل الطوعي والإنساني بولاية الخرطوم وتحديدًا مدراء المشروعات بهذه المنظمات كخيار اول او نوابهم كخيار ثاني، وفي حالة عدم يمكن اختيار المدراء التنفيذيين كخيار ثالث او من ينوب عنهم كخيار رابع واخير كما في حالة المنظمات الصغيرة.

الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة من الناحية المكانية أساسا علي المنظمات الطوعية الموجودة فقط في حدود ولاية الخرطوم.

الحدود الزمانية:

سيتم اسقط حيثيات هذه الدراسة على مشروعات المنظمات الوطنية موضع الدراسة في الفترة ما بين ٢٠١٥م - ٢٠١٨م، علما ان الدراسة الميدانية الفعلية بدأت منذ ٢٠١٦م وستنتهي ٢٠١٩م.

الإطار النظري:

تاريخ تطور إدارة المشاريع:

ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية الحاجة لطرق علمية وعملية لحل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة، فنشط الباحثون في إيجاد طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمية، ومن هؤلاء الباحثين فريقان من المستشارين عملا في الولايات المتحدة الأمريكية، وفريق ثالث عمل في المملكة المتحدة ففي الولايات المتحدة عمل فريق من المستشارين بالتعاون مع شركة دي بونت Du Pont للصناعات الكيماوية وشركة Univac Division of Remington Ran للأدمغة الإلكترونية على تطوير أسلوب للتخطيط وإدارة عمليات الصيانة في شركة دي بونت، وذلك في الفترة من كانون الأول من عام 1965 حتى شباط من عام ١٩٥٩ و قد طوّر هذا الفريق أسلوباً سمّي التخطيط والجدولة بالمسار الحرج Critical Path Planning and Scheduling – CPPS، الذي عرف فيما بعد بطريقة المسار الحرج CPM – Critical Path Method، حيث تم استخدامه في تخفيض الوقت اللازم للصيانة في شركة دي بونت إلى الحد الأدنى أما الفريق الآخر فقد عمل في الفترة من عام 1954 حتى عام 1958 بالتعاون مع سلاح البحرية الأمريكية مع شركة لوكهيد Lockheed في مشروع تصميم وتطوير صواريخ بولاريس Polaris، حيث طوّروا أسلوباً سمّي طريقة تقييم ومتابعة المشاريع PERT – Program Evaluation and Review Technique أما الفريق الثالث فقد عمل في المملكة المتحدة في عام 1957 في قسم بحوث العمليات في سلطة الكهرباء المركزية، وقد طوّر طريقة لم يتم نشرها لاحقاً عرفت باسم أطول مسار غير قابل للاختصار The Longest Irreducible Sequence of Events، والذي عرف فيما بعد بالتتابع الرئيسي Major Sequence، وقد أدّى تطبيق هذه الطريقة إلى الحصول على نتائج جيدة في الفترة من عام 1958 حتى عام 1960.

عناصر إدارة المشاريع:

ان عناصر المشروع المعيارية العلمية المعروفة هي: (إدارة نطاق المشروع، إدارة المشتريات، إدارة الموارد البشرية، إدارة تكامل المشروع، إدارة الزمن، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المتابعة والتقييم الإدارة الاتصال، إدارة المخاطر، إدارة المعنين بإدارة المشروع)، ولكن في هذا البحث سيتم فقط التعرض الى سبعة فقط من هذه العناصر الاحدى عشر، وهم: (إدارة الزمن، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المتابعة والتقييم، الإدارة الاتصال، إدارة المخاطر، إدارة المعنين بإدارة المشروع) وذلك لسببين، الاول منهما يتمثل في

عدم الرغبة في توسيع دائرة البحث في حال استخدام الاحد عشر عنصرا، فنتوه عن اهداف البحث الحقيقية، والثاني متمثل في ان هؤلاء العناصر السبعة تعتبر الاكثر اهمية بين المجموعة بحث يمكن ان تمثل المجموعة ككل.

إدارة وقت المشروع:

فيها يتم استخدام عدة طرق منها

- خطة العمل المفصلة والتي تعرف بهيكل مفصل للعمل WBS :

أن يحدد مدير المشروع جميع الأنشطة التي ستتم خلال تنفيذ المشروع وتدونها جميعا في خطة العمل (المستوي الأول) مثل بحصر جميع المراحل (التحضير والإعداد والتنفيذ والتقييم والإنهاء) ثم تحدد المهام الأساسية المطلوبة تحت كل مرحلة من المستوى الأول (المستوى الثاني).

- الجدول الزمني والمعروف بي مخطط جاننت:

وفيه يتم وضع خطة عمل جدول أعمال للتأكد من تنفيذ الخطة في الوقت المحدد لها، ويتمثل جدولة الأعمال في مجال الإدارة في مخطط جاننت نسبة إلي واضعه هنري جاننت، وفيه تجدد جميع الأعمال بشكل أفقي مما ييسر لجميع الجهات المعنية وأعضاء الفريق بأخذ فكرة عامة عن الإطار الزمني المحدد لإنهاء المشروع ويمكن عمل مخطط للأعمال الرئيسية ثم عمل واحد آخر للمهام المتفرعة منها ولكي يصبح المخطط أكثر فائدة، فالبدء من تضمينه المهام الموجودة في مخطط تفصيل هيكل العمل وتتمثل أهم مميزات مخطط جاننت في بساطته حيث يمكن تخطيطه يدوي أو عن طريق الكمبيوتر او عن طريق برامج التخطيط المستخدمة في إدارة الأعمال.

- طريقة المسار الحرج CPM:

تستخدم طريقة المسار الحرج لتحديد مدة تنفيذ المشروع وتحديد درجة أهمية المهام اللازمة لإكمال للمشروع، ويتم ذلك من خلال.

- حدد جميع المهام على حدة.

- حدد أي المهام يتبع الآخر في التنفيذ.

- قدر الوقت المطلوب لتنفيذ المهام.

١. حدد المسار الحرج للمشروع:

٢. إدارة تكلفة المشروع:

وضع الميزانية:

عند وضع الميزانية عليك أن تفكر في جميع التفاصيل قدر المستطاع وأن تبنيها على تكاليف حقيقية وواقعية وعلى الرغم من أن معظم المنظمات المجتمعية لا تتحمل تكلفة فريق العمل إلا أن المتطوعين يكفون المنظمة أموالاً كذلك بما يستخدمون من هواتف وأجهزة فاكس و كذلك تكاليف المواصلات و الغذاء وغيرها.

٣. إدارة جودة المشروع:

من الضروري أن يهتم مدير المشروع وأعضاء الفريق بتقديم المشروع بجودة عالية كما لو نفذته شركة متعددة الجنسيات وكلما زادت جودة المشروعات التي تنفذها المنظمات المجتمعية علي المستوى المحلي زادت استفادة المجتمع من تقديم الخدمات اللامركزية إذ أن المنظمات المجتمعية هي الأقرب إلي المجتمع والأكثر دراية باحتياجاته، ولذلك يجب علي المنظمات المجتمعية أن تكون علي قدر عال من المهنية، ويمكن توضيح ذلك من خلال:

- عقد المنظمون اجتماعاً لتحديد الأدوار خلال فترة المشروع.
 - أن يحصل المنظمون علي جميع المواد التي يحتاجون إليها.
 - يجب عليهم كذلك التواجد قبل موعد بدء المشروع.
- تتمثل أكبر التحديات أمام المنظمات المجتمعية في أن تتمكن من التركيز علي الجوانب الفنية للمشروع بنفس القدر الذي تركز به علي استشارة الجهات المعنية.

٤. إدارة التواصل:

إن التواصل الجيد مع الجهات المعنية يضمن لك مشروعاً ناجحاً، وغالباً ما يتم الانتهاء من وضع خطة التواصل قبل بداية المشروع وتشمل طرق التواصل ما يلي:

- التواصل الشفهي.
- لغة الجسد يمكنها التعبير عن الرسائل.
- التواصل المكتوب.
- الاتصالات الإلكترونية كاستخدام البريد الإلكتروني.. إلخ.

إن محتوى الرسالة و وسيلة عرضها قد تزداد أهمية عن طريقة التواصل نفسها. والاجتماعات الرسمية جزء هام من عملية التواصل هذه ولكنها إذا لم تدار بالطريقة الصحيحة وعمليا في المشروع فستكون مضيعة للوقت وحسب، وتلعب بعض الاجتماعات دوراً هاماً كالاتحاد الافتتاحي في انطلاقة مشروع ما وعلي مدير المشروع وع الإجابة علي الأسئلة الآتية:

- ماهي الاجتماعات اللازم عقدها؟

- متي يجب عقدها؟

- كيف سيتم عقدها؟

كما أن التوثيق وحفظ المعلومات يلعبان دوراً هاماً في عملية التواصل، ليس فقط في القرارات المتخذة وإنما أيضاً في متابعة وتقييم سير المشروع وكذلك عند تخطيط المشروعات المستقبلية.

٥. إدارة المخاطر:

من الوارد وجود المخاطر في أي مشروع مهما كان حجمها أو مدى تعقيدها وفي أي قطاع من قطاعات الأعمال، والمخاطر هي تلك العوامل التي قد تؤدي إلي فشل المشروع وبمجرد أن تحدد المخاطر وتقييمها، فلا بد من إدارتها كي لا تؤثر كثيراً علي المشروع وقد تساعدك الإجابة علي هذه الأسئلة في تحجيم تلك المخاطر:

- ما الذي سيساعدك علي تحقيق الهدف بعيد المدى؟

- ما الذي قد يعيق تحقيق الأهداف بعيدة المدى؟

- ما هي العوامل التي ستساهم في نجاح المشروع؟

- ما العوامل التي ستمنع تحقيق هذا النجاح؟

- ما الذي سيساعدك علي تحقيق النتائج؟

- ما الذي سيمنعك ويمنع فريقك من تحقيق النتائج؟

- ما الأمور ذات الصلة الوثيقة بالأنشطة؟

• متابعة المشروع:

علي مدير المشروع أن يكون علي دراية تامة بكل ما يدور خلال المشروع، إذ يتأكد أن كل الأنشطة قائمة وقيد التنفيذ وأن كل الأفراد يقومون بالعمل الموكل إليهم ولكي تقوم بالمتابعة علي أكمل وجه، تحتاج إلي:

- متابعة سير المشروع وفقاً للخطة الموضوعية.

- مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج لمتوقعة.

- التأكد من النتائج.

- جمع وتسجيل وعرض المعلومات لجميع الجهات المعنية والشركاء.

- التحقق من تأثير المشروع بانتظام.

- التحقق من المؤشرات والمعايير بانتظام.

- التقط صور ضوئية لأنشطة المشروع بانتظام.
 - أكتب ملخصاً عن نتائج المؤشرات
 - عقد اجتماعات مستمرة لمراجعة المعلومات التي حصلت عليها خلال عملية المتابعة.
- تقييم المشروع:**

هو قياس ما إذا كانت أهداف المشروع قد تحققت بأفضل صورة ممكنة أم في الامكان تحسين طريقة العمل. ومن أجل تقييم نجاح لمشروعك، عليك أن تأخذ في الاعتبار:

- جودة المشروع.
- كفاءة وفعالية المشروع.
- السيطرة على الميزانية.
- التقييم التكويني (وفيه تقوم بعمل دراسة أساسية قبل بداية المشروع).

الدراسات السابقة:

اولا الدراسات السابقة الاجنبية:

١- دراسة (جير، ٢٠٠٥م)، إدارة المشاريع: هدفت هذه الورقة البحثية الى تعريف وحث العاملين بالمنظمات غير الحكومية على ضرورة ادارة المشروعات الطوعية بإدخال بعض العناصر الادارية المعيارية فيه وهي: (إدارة نطاق المشروع، ادارة المشتريات، ادارة الموارد البشرية، ادارة تكامل المشروع، ادارة الزمن، ادارة التكلفة، ادارة الجودة، ادارة المتابعة والتقييم الادارة الاتصال، ادارة المخاطر، ادارة المعين بإدارة المشروع)، ووضحت الورقة اهمية استخدام هذه الطريقة العلمية المعيارية في انها تساعد في تحقيق اكبر درجة من الفعالية والكفاءة.

٢- كتيب بعنوان "كتابة مقترح المشروعات في المنظمات غير الحكومية" (٢٠١٢م)، قام بتأليفه منظمة "رد ار يوكي" البريطانية المنشأ والتي مقرها في لندن والمتخصصة عالميا في تدريب المنظمات غير الحكومية ووكالات الامم المتحدة حول العالم - لندن - المملكة المتحدة: حيث تم في هذا الكتيب شرح افضل الطرق الممكنة في كتابة مقترح المشروعات الطوعية غير الحكومية وماهي العناصر المعيارية الضرورية اللازمة لذلك.

ثانيا الدراسات السابقة الاقليمية والعربية:

١- دراسة (الحديدي، ٢٠٢٠م)، مفاهيم إدارة المشاريع واهدافها: هدفت هذه الورقة البحثية الى توضيح اهمية استخدام طريقة (PMP) او طريقة ادارة المشروعات باحترافية وخاصة في المشروعات الطوعية حيث انها ستحقق اعلى درجة من درجات الاداء

المشروعاتي، بمعنى اعلى معدل لفاعلية المشروع (أي الوصول للأهداف القريبة والهدف بعيد المدى) واكبر معدل لكفاءة هذا المشروع (أي اداء أنشطة المشروع وفق اقل تكلفة، اقل زمن ضمن اعلى جودة).

٢- دراسة (صالح، ٢٠١٢م)، تقيم نقدي للتنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف دوائر الانروا بمكتب غزة الإقليمي في ادارة مشاريع الانشاءات والبنية التحتية: هدفت هذه الدراسة الى التركيز على دور ادارة الاتصال في تحقيق اكبر معدلات لفاعلية وكفاءة المشروعات والتي تقوم بتمويلها والاشراف عليها وكالة الانروا والتابعة للأمم المتحدة بمكتب غزة الإقليمي في ادارة مشاريع الانشاءات والبنية التحتية، واوصت على ادراج هذا العنصر المعياري الهام في ادارة أي مشروع طوعي تقوم به المنظمات الطوعية غير الحكومية في غزة.

ثالثاً الدراسات السابقة المحلية السودانية:

١- دراسة (عمر، ٢٠٠١م)، نظم تقييم اداء المشروعات في المنظمات الطوعية: مشكلة الدراسة تلخصت في انه قد لوحظ ان هنالك الكثير من المنظمات الوطنية لأتتبع نظاماً صحيحاً في عمل التقييم لمشروعاتها بحيث يواكب اسلوب تطور علم الادارة الحديث وبالتالي دفع ذلك الباحث لاستجلاء الغموض حول هذه المشكلة.

تركزت أهم الأهداف في اهمية فحص نظم التقييم والمتابعة لدى المنظمات الوطنية وقياس درجة كفاءتها بالمعيار العلمي الحديث ثم تحديد مؤشرات التقييم وجدواها واخيرا محاولة تحديد درجة الارتباط بين تقييم المشروع وكفاءة تنفيذه، وتلخصت اهمية الدراسة في اثبات ان عملية تقييم مشروعات العمل الطوعي من أهم مراحلها لأنها تتحقق من بلوغ المشروع لهدفه أم امن عدمه، بالإضافة إلى أن التقييم يقود إلى تلافي السلبيات وتحسين الاداء اثناء سير المشروع وقبل الوصول الي المراحل النهائية وبلوغ الاهداف، كما ان تجاهله يعني استمرار السلبيات وتقليل فرص تحسين الاداء وبالتالي فشل المشروع. في هذه الدراسة تم استخدام نوع الدارسة الوصفية والتحليلية ومنهج دارسة الحالة وتم اختيار اداتي المقابلة والاستبانة في الدارسة الميدانية، وتم التوصل الي هذه النتائج العامة: اولاً في ان المنظمات الطوعية الوطنية لا تتبع نظم ذات كفاءة في قياس الاداء لمشروعاتها، بالإضافة الي انها لا تعتمد في تقييم مشروعاتها علي التقارير الفنية والسجلات والملاحظات خلال الاجتماعات الادارية، ثم ثانياً في ان هذه المنظمات تعلم جيداً وجود هذه السلبيات ولها الرغبة في تحسين نظم التقييم ولكن ضعف الامكانيات يقف حاجراً أمام تحقيق ذلك.

واخيرا اوصت الدراسة بأنه يجب علي الأجهزة القيادية داخل المنظمة تشجيع المسؤولين الإداريين عن التقييم علي وضع نظام للمنظمة ذو كفاءة عالية

٢- دراسة (احمد، ٢٠١١م) فعالية المنظمات غير الحكومية في السودان تركزت مشكلة البحث حول بحث مدى فعالية المنظمات الوطنية في تنفيذ مشاريعها من خلال فحص مقدراتها (الإدارية، المالية، التشغيلية) وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية: ان المنظمات الوطنية تمتلك قدرات ادارية، مالية ثم تشغيلية بصورة معقولة، ولكنها لا تستخدم هذه المقدرات بصورة مثلى (اشارة الى عدم استخدام المعايير العالمية في ادارة المشاريع) وبالتالي فان فعاليتها في انجاز مشاريعها تظهر وكأنها ضعيفة بالشكل المعياري والعلمي، وان المنظمات العالمية لا تريد اعطاء المنظمات الوطنية الفرصة الكافية لتنفيذ بعض المشاريع حتى ولو كانت متوسطة او صغيرة، ولأتقدم الدعم اللازم لتحسين درجة هذه الفعالية في انجاز المشاريع متعلقة بضعف تلقى العاملين في هذه المنظمات لفهم المواد التدريبية الخاصة بتحسين الفعالية، وقد اوصت الدراسة بضرورة التزام المنظمات الوطنية في اتباع المعايير العالمية لإدارة المشاريع وذلك من خلال التدريب على ادارة المشروعات بالشكل المعياري، وحث المنظمات العالمية والاجهزة الحكومية على تقديم العون اللازم في تجويد ادارة المشروع وبالتالي تحقيق درجة فعالية اكبر، ثم زيادة حصة التمويل المخصصة للمنظمات الوطنية في تنفيذ بعض المشاريع المتوسطة والصغيرة واثاحة الفرصة لهم لإخراج هذه المقدرات واثبات ذاتيتهم.

في هذه الدراسة تم اتباع نوع الدراسة الوصفية التحليلية، المنهج الوصفي، ثم في جمع البيانات تم استخدام ادوات المقابلة، الاستبيان، الملاحظة، بعض المجلات، بعض الصحف، بعض التقارير، ثم الانترنت.

٣- دراسة (الحاج، ٢٠١١م) ادارة المشروعات بطريقة انتظامية:

تركزت مشكلة البحث حول التحديات التي تواجه المنظمات الطوعية الوطنية في مجال ادارة المشروعات بطريقة انتظامية، بالإضافة الى ان الاقسام الداخلية لإدارة المنظمة الطوعية تعاني من عدم التنسيق فيما بين كل من اجل الوصول الى اهداف المشروع القريبة المدى او البعيدة، حيث اخذت منظمة (Save Children) الاجنبية كمثال لدراسة حالة، ومحاولة ربطها بوضع المنظمات الوطنية الحالية في مجال ادارة زمن المشروعات، ادارة ا لتكلفة، ادارة الجودة، ادارة نظام المتابعة والتقييم، نسق الهيكل الإداري المناسب لإنجاح المشروع، ادارة نطاق المشروع، ادارة المخاطر، في هذه

الدراسة تم اتباع نوع الدراسة الوصفية التحليلية، منهج دراسة الحالة، المنهج المقارن، ثم في مرحلة جمع البيانات تم استخدام ادوات المقابلة، الملاحظة، ثم بعض البيانات الاحصائية. وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية: ان المنظمات الوطنية وفيما يختص بإدارة المشروعات بطريقة انتظامية، فأنها تعاني العديد من المشكلات تمثلت في: ادارة زمن مشروعاتها، ادارة التكلفة، ادارة الجودة، ادارة نظام المتابعة والتقييم، اختيار نسق الهيكل الإداري المناسب لإنجاح المشروع، ادارة نطاق المشروع، ادارة المخاطر، ادارة الاتصال، وقد اوصت الدراسة بضرورة التزام المنظمات الوطنية بتكاتف موارد كل وحدة من وحداتها الداخلية لإنجاز انشطتها والوصول للأهداف النهائية للمشروع، ثم ضرورة توضيح دور كل وحدة او قسم على حدة ومسئولياته تجاه كل مشروع بشكل منفرد، وايضا ضرورة الاهتمام برفع مستوى الكوادر البشرية العاملة في هذه المنظمات من خلال التدريب على كيفية امكانية: (ادارة زمن المشروع، ادارة تكلفته، ادارة جودته، ادارة نظام المتابعة والتقييم، ادارة المشتريات، ادارة المخاطر، ثم ادارة الاتصال الخاص بالمشروع).

منهجية الدراسة:

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها، فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، من خلال جمع الأدلة وتلخيص البيانات بعناية ومن ثم تحليلها بعمق في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في المنظمات الطوعية الوطنية المسجلة بمفوضية العمل الطوعي والانساني ولاية الخرطوم للعام ٢٠١٥م - ٢٠١٨م.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث المقابلة والملاحظة المباشرة وغير المباشرة كأداة لجمع البيانات.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم اسئلة استمارة المقابلة بعد مراجعة فاحصة للإطار النظري والدراسات السابقة وتوصيات المؤتمرات، والندوات المحلية والعربية والعالمية، حول خطوات كتابة و تصميم مقترح المشروعات ومدي استخدام المنظمات الوطنية للطرق العلمية في ادارة المشروعات وتأثيرها علي درجة فعالية وكفاءة المشروعات المنفذة لتجيب على تساؤلات الدراسة وتحقق أهدافها، وقد مر بناء صحيفة المقابلة بعدة خطوات علمية على النحو الآتي:
الخطوة الأولى: تحديد أهداف أداة الدراسة.

الخطوة الثانية: تحديد محاور أداة الدراسة وأبعادها.

المحور الأول: اعداد وكتابة مقترح المشروعات بواسطة العاملين في المنظمة الوطنية، احتوى هذا المحور على (٢٥) عبارة.

المحور الثاني: استخدام المنظمات الوطنية السودانية لطرق الادارة العلمية للمشروعات، احتوى هذا المحور على (٨) عبارات.

النتائج والمناقشة:

المحور الأول: ما مدي إعداد وتصميم المشروعات بواسطة العاملين في المنظمة الوطنية ؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١)

الاستجابات نحو درجة الالتزام المنظمة الوطنية بتضمين عناصر الطرق العلمية المعيارية المعروفة في مضمون مقترح المشروع

رقم العنصر	العبارة	التكرار النسبة	درجة الاستخدام				التفسير
			لا استخدمه اطلاقاً	نادراً	احياناً	دائماً	
١	تحديد الاحتياجات	التكرار	-	1	13	16	دائماً
		%	-	٤	٤٣	٥٣	
٢	التخطيط	التكرار	-	-	2	28	دائماً
		%	-	-	7	٩٣	
٣	التنفيذ	التكرار	-	١	٣	٢٦	دائماً
		%	-	٣	١٠	٨٧	
٤	المتابعة	التكرار	12	-	7	11	نادراً
		%	40	-	23	٣٧	
٥	التقييم	التكرار	١٥	٣	٢	١٠	نادراً
		%	٥٠	١٠	٧	٣٣	
٦	تسجيل الدروس	التكرار	١٠	-	٧	١٣	احياناً

			٣٣	-	٢٣	٤٤	%	المستفادة	
٧	دائماً	١.000	-	-	-	30	التكرار	عنوان المشروع	
			-	-	-	١٠٠	%		
٨	أحياناً	٢.٣٣	١١	١	٥	١٣	التكرار	الفهرس	
			٣٧	٣	١٧	٤٣	%		
٩	نادراً	٢.٨٠	١٧	١	١	١١	التكرار	الملخص التنفيذي	
			٥٧	٣	٣	٣٧	%		
١٠	أحياناً	٢.٠٧	١٠	-	٢	١٨	التكرار	المقدمة	
			٣٤	-	٦	٦٠	%		
١١	دائماً	١.٠٤	-	-	١٢	١٨	التكرار	Profile ملف المنظمة	
			-	-	٤٠	٦٠	%		
١٢	أحياناً	٢.١٣	10	-	4	16	التكرار	Goal الهدف بعيد المدى	
			٣٤	-	١٣	٥٣	%		
١٣	دائماً	١.١٠	-	-	٣	٢٧	التكرار	Objectives الاهداف القريبة	
			-	-	١٠	٩٠	%		
١٤	دائماً	1.07	-	-	٢	٢٨	التكرار	Activities الانشطة	
			-	-	٧	٩٣	%		
١٥	نادراً	2.70	16	١	1	12	التكرار	Outcome &Outputs المخرجات	
			٥٣	٣	٣	40	%		
١٦	دائماً	١.٠٠	-	-	-	30	التكرار	Inputs المدخلات	
			-	-	-	١٠٠	%		
١٧	أحياناً	2.23	٤	١١	٣	12	التكرار	المستفيدون	

			١٣	٣٧	١٠	40	%				
١٨	الشركاء والمعنيون بأمر المشروع	نادراً	١٤	-	٥	١١	التكرار	٢.٥٧	١.٤٠٦		
							%				
١٩	تحقيق الاستدامة	نادراً	١٤	٤	١	١١	التكرار	٢.٧٠	١.٩٣٩		
							%				
٢٠	M&E المتابعة والتقييم	نادراً	١٥	-	٦	٩	التكرار	2.70	1.368		
							%				
٢١	الافتراضات والمخاطر	نادراً	١٦	-	٣	11	التكرار	٢.٨٠	١.٤٢٤		
							%				
٢٢	الجدول الزمني للأنشطة	دائماً	-	-	١٥	١٥	التكرار	١.٥٠	.٥٠٩		
							%				
٢٣	الاطار المنطقي للمشروع	نادراً	١٨	١	-	١١	التكرار	2.87	1.456		
							%				
٢٤	الميزانية المفصلة	دائماً	١	-	٤	٢٥	التكرار	١.٢٣	.٦٢٦		
							%				
٢٥	الملحقات والمراجع	احياناً	١١	٢	٤	١٣	التكرار	٢.٣٧	١.٣٧٧		
							%				
		احياناً	المتوسط العام							.950	١.٩٧

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث

من خلال النتيجة الاجمالية لعينة الدراسة الموضحة في الجدول (١) اعلاه، يتضح ان لدي الثلاثون منظمة بشكل أجمالي التزام بدرجة (احياناً) بمتوسط بلغ (١,٩٧ من ٤) من حيث تضمين عناصر الطرق العلمية المعيارية المعروفة (وهم ٢٥ عنصراً) في مضمون المقترح، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي (من ١,٧٦ وحتى ٢,٥٠) وهي

الفئة التي تشير إلى خيار (أحياناً)، والتي تعنى انهم لا يلتزمون (دائماً) بتضمين جميع العناصر الخمس وعشرون في أي مقترح لمشروع بل (أحياناً) ما يلتزمون بتضمينها، ومنطقياً يمكن اعتبار ان أي استجابة أخرى غير تعبير يلتزمون (دائماً) من الاستجابات الثلاث المتبقية الا وهى: (يلتزمون أحياناً او يلتزمون نادراً او عدم استخدامهم على الاطلاق) ستترجم الى عبارة مشتركة الا وهى (لا يلتزمون دائماً)، وبالتالي سنتيم قبول الفرضية الاولى لهذه الورقة والتي نصت على: (المنظمات الوطنية لا تلتزم دائماً بتضمين عناصر الطرق العلمية المعيارية المعروفة (وهم ٢٥ عنصراً) في نص مقترح المشروع اثناء تصميمه وكتابته).

يمكن ملاحظة انه وبالرغم من تباين استجابة عينة الدراسة في ما بين خيارات (دائماً - أحياناً - نادراً - وعدم استخدامهم على الاطلاق)، الا انه وباستخدام اداة الملاحظة المباشرة وغير المباشرة استنتج ان جميع الاستجابات مع قلتها والتي عبرت خيار (نادراً) لأى من العناصر السابقة كانت تابعة لمجموعة المنظمات الوطنية ذات الحجم الصغيرة او الفئة (C) والتي تنفذ مشروعات تبلغ اقصى قيمة لها (١٠٠٠.٠٠٠ جنيه سوداني) وهذا ما يفسر عزوف المانحين المعروفين بتمويل المشروعات الطوعية داخل السودان، عن قبول مقترح مشروعات هذه الفئة من المنظمات بسبب عدم تقيدها الدائم بتضمين عناصر الطرق العلمية المعيارية المعروفة في مضمون المقترح، وعدم اكترائهم في الاطلاع على كراسة الشروط الخاصة بالتمويل والتي دائماً ما يطرحها هؤلاء المانحين.

هنالك اختبار إحصائي قام به الباحث خارج اطار اهداف هذه الورقة الحالية (لذلك لم يضمن) للتأكد من صحة هذه الملاحظة غير المباشرة اعلاه، وذلك باستخدام طريقة (اختبار التباين الأحادي (one way ANOVA)) واكد الاختبار صحة الاستنتاج المبني على الملاحظة غير المباشرة اعلاه (وللتحقق من ذلك يمكن الرجوع للملحق الإضافي (د) والخاص بهذه الدراسة).

فاذا ما قورنت النتيجة اعلاه مع نتائج بعض من الدراسات السابقة الاجنبية منها مثلاً فس نجد انها تماشت مع التوصيات التي قدمتها دراسة (جير، ٢٠٠٥م) حول "إدارة المشروعات" وذلك في الاهتمام بتحديد تكلفة المشروع والذي يطلق عليه (الميزانية) في مقترح المشروع، ثم ادارة زمن المشروع والذي يطلق عليه (الخطة الزمنية للأنشطة) في المقترح، بالإضافة الى ادارة المخاطر والموجودة اصلاً كجزء من (جدول الاطار المنطقي) بالمقترح، ونجد ايضا نوع من التشابه بين ادارة اطار المشروع وبين (تحديد الاهداف القريبة والهدف البعيد للمشروع) في المقترح، ثم يمكن ان نضيف ان الادارة تكامل المشروع يشبه الى حد ما (نظام

المتابعة والتقييم) والموجود في المقترح ثم ادارة الاتصال والممثلة ب (كتابة التقارير، الاجتماعات الدورية، الاتصالات عبر الانترنت والبريد الإلكتروني، والزيارات الميدانية لمواقع المشروع) والمخطط لها في المقترح، وايضا تطابقت نتائج هذه الدراسة تماما مع ارشادات كتيب "كتابة مقترح مشروعات المنظمات الغير حكومية" والذي الفتة منظمة (رد ار يو كي) البريطانية الاصل والمتخصصة في تدريب المنظمات غير الحكومية حول العالم، حيث انهم ذكروا في ارشاداتهم على ضرورة تضمين عناصر المقترح العلمية المعيارية الخمس وعشرين كاملة والا فان احتمال رفض المقترح من الممول سيكون امرا حتميا، وهذه النصيحة لا تعيها اغلب منظماتنا الوطنية حديثة التكوين وخاصة فئة المجموعة (C) ذات الحجم صغير التمويل.

اما اذا ماقورنت مع نتائج بعض الدراسات الاقليمية والعربية، فأنا سنجد تقاربا شديدا مع بعض من نتائج الدراسة والتي قام بها كل من (الحديدي ، ٢٠٢٠م) والتي كان عنوانها: مفاهيم إدارة المشاريع واهدافها، ثم وجود تشابه مع بعض من نتائج الدراسة التي قام بها (صالح، ٢٠١٢م)، والتي كان عنوانها: تقييم نقدي للتنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف دوائر الانروا .

اما اذا ما قورنت مع نتائج بعض الدراسات المحلية والسودانية، فأنا فسند انها تشابهت الى حد ما مع نتائج الدراسة التي قام بها (احمد، ٢٠١١م) والتي توصلت الي ان المنظمات الوطنية تمتلك قدرات ادارية، مالية ثم تشغيلية بصورة معقولة، ولكنها لا تستخدم هذه المقدرات بصورة مثلى (اشارة الى عدم استخدام المعايير العالمية في كتابة ثم ادارة المشروعات) وبالتالي فان فعاليتها في انجاز مشاريعها تظهر وكأنها ضعيفة بالشكل المعياري والعلمي، وايضا نجد انها تشابهت مع بعض من نتائج الدراسة التي قام بها (بلال، ٢٠٠٠م) والتي كان عنوانها العمل الطوعي في السودان، وهي ورقة بحثية قدمت لمؤتمر العمل الطوعي والعون الإنساني في السودان في العام ٢٠٠٠م، والتي اثبتت فيها نتائج الدراسة ان المنظمات الوطنية تعاني من ضعف شديد في كوادرها العاملة وخاصة تلك العاملة في اقسام البرامج والمشروعات والذي يترتب عليه ضعف في مجال كتابة مقترحات المشروعات ثم ضعف في ادارتها بالطرق العلمية المعيارية، فقام بالتوصية على ضرورة الاهتمام بتدريب هؤلاء العاملين لرفع مستواهم في الاداء.

ومما سبق ذكره فانه يمكن استنتاج ان عدم استخدام الطرق العلمية والمعيارية في كتابة مقترح المشروع سيؤثر مستقبلا (اذا رجح احتمال قبول المناح للمقترح واصبح

مشروعاً) في تقليل درجة فعالية وكفاءة هذا المشروع بشكل سلبي، حيث نجد انه وكمثال: في حال عدم ادارة زمن المشروع بالشكل العلمي والمعياري من خلال (جدول الانشطة الزمنية) والمتواجد في مقترح المشروع، سيؤدى ذلك الى ارتفاع في تكلفة انشطة المشروع وبالتالي نقصان في درجة الجودة، فتقل درجة الكفاءة المفترضة بشكل سلبي، وكذلك اذا لم يتم ادارة مخاطر المشروع بالشكل العلمي والمعياري من خلال (جدول الاطار المنطقي) والمتواجد اصلا في مقترح المشروع، وحدث ان هنالك مخاطرة قد وقعت، فان ذلك حتما سيقود الى تقليل درجة الفعالية وربما قد يصل هذا التناقص الى درجة الصفر اذا ادى وقوع هذه المخاطرة الى توقف المشروع تماما، وبالتالي توصف مقاييس اداء المشروع على انها ضعيفة، وهذا يفسر نوعا ما لرفض الكثيرين من الممولين المعروفين لمقترحات بعض المشروعات المقدمة من المنظمات الوطنية الطوعية برغم من اهمية مقترح المشروعات المقترحة وبرغم اقتناع الممولين انفسهم بجودها، والتي يرى فيها الجميع ان هذه المقترحات مقنعة، ولكن في حقيقة الامر ان هذه المقترحات لم يراعى فيها استخدام الطرق العلمية والمعيارية عند كتابها وسنجد ان السبب الحقيقي وراء الرفض هو تجاهل او اسقاط لبعض من هذه العناصر والبالغ تعدادها (٢٥) عنصرا واللازمة لإكمال أي مقترح مكتوب بطريقة علمية ومعيارية.

المحور الثاني: مدي تطبيق معايير ادارة المشروعات بطريقة علمية من قبل المنظمات الوطنية

جدول (٢)

مدي تطبيق معايير ادارة المشروعات بطريقة علمية من قبل المنظمات الوطنية

م	المعايير	المتوسط	الاستنتاج	الدلالة
١	معيار إدارة زمن المشروع	١,٤٦	عدم وجود معرفة وعدم وجود تطبيق معا	٠,٩٢١
٢	المتابعة والتقييم للمشروع	١,٦٢	عدم وجود معرفة وعدم وجود تطبيق معا	
٣	إدارة التكلفة	١,٦٩	وجود معرفة ولكنها لا تطبق في المشروعات بشكل فعلى	
٤	إدارة الجودة	١,٥٣	عدم وجود معرفة وعدم وجود تطبيق معا	
%	إدارة المخاطر	١,٥٣	عدم وجود معرفة وعدم وجود تطبيق معا	
٦	معيار إدارة الاتصال	١,٦٠	عدم وجود معرفة وعدم وجود تطبيق معا	

٧	إدارة المعنيين بأمر بالمشروع	١,٦٦	وجود معرفة ولكنها لا تطبق في المشروعات
	متوسط المتوسطات الإجمالي العام	١,٦٠	عدم وجود معرفة وعدم وجود تطبيق معا في ان واحد

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث

أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل أجمالي فيما يختص بمعايير استخدام الطرق العلمية في ادارة المشروعات علي: عدم وجود معرفة وعدم وجود تطبيق معا في ان واحد، ورغم وجود استجابتين لمعياريين فقط تؤكد وجود معرفة ولكنها لا تطبق في المشروعات بشكل فعلى، اذن وبغض النظر عن المعرفة فان من المثبت انه لا يوجد تطبيق لهذه المعايير في المشروعات، وعليه وبمقارنة هذه النتيجة السابقة مع منصوص الفرضية الثانية والتي كانت تنص على: (المنظمات الوطنية لا تلتزم بتطبيق أي طريقة من الطرق العلمية المعيارية المعروفة عند ادارتها لمشروعاتها الطوعية)، فسننتج ايضا ان هذه الفرضية الثانية صحيحة كسابقتها الاولى.

كما ان هنالك عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المعايير التي يجب استخدامها لآراء المبحوثين حول فقرات الفرضية والذي يشير الي ان أكثر الآراء ايجابية هو "عدم وجود معرفة وعدم وجود تطبيق معا بشكل ثنائي" وذلك بمستوي دلالة ٠,٩٢١ وهو أكبر من ٠,٠٥ مما يعني عدم وجود فرق معنوي، وعليه يمكن التوصل الى ان المنظمات الوطنية ليس لديها معرفة كافية وبالتالي انعدام في التطبيق للمعايير والطرق العلمية المستخدمة في إدارة المشروعات.

يعزو الباحث ذلك الي احتمال وجود معوقات مادية او بشرية او معرفية بهذه الطرق والمعايير، او احتمال ان يكون ذلك بسبب ان بعض المنظمات حجمها صغير وخبرتها في إدارة المشروعات تعتبر ضئيلة وخاصة تلك التي تنتمي لفئة المنظمات (C) والتي لا يتجاوز حجم تمويلها (١٠٠,٠٠٠ جنيه سوداني)، فلا تحتاج بالتالي الى هذا القدر من المعرفة لتنفيذ انشطتها البسيطة، كما يمكن ارجاع ذلك ايضا الى ان اغلبية هذه المنظمات الصغيرة قد لا تقوم بتنفيذ المشروعات بشكل مستقل انما تقوم بإدارتها تحت قيادة واشراف من بعض المنظمات الوطنية الضخمة او المنظمات الأجنبية الأخرى، الشيء الذي قد يؤدي الي عدم جدوى معرفة هذه الطرق العلمية لان المنظمة المشرفة على المشروع تقوم بهذا الدور وتترك لهذه المنظمات الصغيرة مهمة تنفيذ الانشطة ميدانيا فقط.

عليه يمكن استنتاج أثر عدم استخدام الطرق العلمية في تحديد درجة فعالية وكفاءة المشروع بشكل سلبي، حيث نجد انه وكمثال: في حال عدم ادارة زمن المشروع بالشكل العلمي والمعياري، سيؤدى ذلك الى ارتفاع في تكلفة أنشطة المشروع وبالتالي نقصان في درجة الجودة، فتقل درجة الكفاءة المفترضة بشكل سلبي، وكذلك اذا لم يتم ادارة مخاطر المشروع بالشكل العلمي والمعياري، وحدث ان هنالك مخاطرة قد وقعت بالفعل، فان ذلك حتما سيقود الى تقليل درجة الفعالية وربما قد يصل هذا التناقص الى درجة الصفر اذا ادى وقوع هذه المخاطرة الى توقف المشروع تماما.

اذا ما قورنت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة الاجنبية فسنجد انها تشابهت الى حد ما مع بعض من نتائج الدراسة التي قام بها كل من (جير، ٢٠٠٥م)، (اوليف ، ١٩٩٨م)، (فيرمبونق، ٢٠٠٣) حول "إدارة المشروعات"، اما (كارلنسن ، ٢٠١٥م) فتشابه مع بعض من نتائج هذه الدراسة في مجال ادارة المعنين بأمر المشروع، ويمكن اضافة بعض من نتائج دراسة (ترزي، بوشتا ٢٠١٠م) في مجال ادارة المخاطر، اما اذا ما قورنت مع الدراسات السابقة الاقليمية والعربية فسنجد انها تشابهت الى حد ما مع الدراسات التي قام بها كل من (الدرديري، ٢٠١١م) في مجال ادارة الزمن في المشروعات، بالإضافة الى (يعقوب، ٢٠١٨م) وهو بحث تطبيقي تحت عنوان: توظيف ادوات إدارة التكلفة في أسلوب التنفيذ المتسارع للمشاريع الانشائية بغرض ترشيد التكلفة والذى تشابه مع نتائج الدراسة الحالية في ادارة التكلفة، الزمن، ثم الجودة، تلتها تشابه نتائج الدراسة الحالية في مجال ادارة الاتصال مع دراسة كل من (بخبخ، بلغياط، ٢٠١٨م) و (صالح، ٢٠١٢م)، اما اذا ما قورنت مع الدراسات السابقة المحلية السودانية فسنجد انها تشابهت الى حد ما مع الدراسة التي قام بها كل من (على، ٢٠٠٩م) في مجال ادارة المخاطر، تلتها دراسة (عمر، ٢٠٠١م) والتي كان عنوانها: نظم تقييم اداء المشروعات في المنظمات الطوعية، ثم الدراسة التي قام بها (احمد، ٢٠١١م) والتي كان عنوانها فعالية المنظمات غير الحكومية في السودان.

الخاتمة:

خاتمة لهذه الورقة بشكل أجمالي وبما ان هذه الدراسة هدفت الى معرفة درجة المام و تطبيق المنظمات الطوعية الوطنية لخطوات كتابة مقترحات المشروعات وادارتها بطريقة علمية ومعيارية والتعرف على تأثير ذلك على مستوى مقاييس الاداء في هذه المشروعات والمقصود بهذه المقاييس هنا هو مقياسي الفعالية والكفاءة في المشروعات المنفذة، ومن المعروف ان هذه القيم القياسية لا يمكن التعرف عليها الا من خلال معرفة معايير معينة مثل:

(معيار ادارة زمن المشروع، معيار ادارة تكلفته، معيار ادارة جودته، معيار ادارة مخاطرة، معيار ادارة نظام المتابعة والتقييم الخاصة به، معيار ادارة المعنيين بأمر المشروع، معيار ادارة الاتصال الخاص بالمشروع)، ومن خلال الدراسة الميدانية، فقد تم اثبات ان هذه المنظمات الوطنية ليس لديها المعرفة الكافية بخطوات كتابة مقترحات المشروعات وادارتها بطريقة علمية ومعيارية وبالتالي لم تطبقها في مشروعاتها التي نفذتها سابقا، مما نتج عنه ضالة في درجة فاعلية او كفاءة مشروعاتها المنفذة، حيث يفسر ذلك ما هو ملاحظ عن عزوف كثير من المانحين الاجانب على الموافقة في تمويل المنظمات الوطنية، بل والاتجاه نحو تمويل المنظمات الاجنبية لأنها تهتم بامتلاك كوادر اكثر تأهيلا وخاصة في قسم ادارة البرامج والمشروعات، بحيث تستطيع هذه الكوادر كتابة مقترحات المشروعات بالطريقة المطلوبة والصحيحة وكما يعلن عنها الممول في شروط التمويل ومن ثم ادارتها بالطريقة العلمية والمعيارية والتي ستحقق اكبر درجة من الفعالية والكفاءة للمشروع المنفذ.

النتائج:

١. تم اثبات صحة الفرضية الاولى والتي نصت على: (المنظمات الوطنية لا تلتزم دائما بتضمين عناصر الطرق العلمية المعيارية المعروفة(وهم ٢٥ عنصرا) في نص مقترح المشروع اثناء تصميمه وكتابته، بل تقوم بذلك احيانا، وهذا بدوره يمثل عامل من العوامل التي تقلل من درجة فعالية وكفاءة المشروع اذا تم الموافقة عليه وتنفيذه مستقبلا، وايضا يمكن ملاحظة ان ذلك قد يعلل عزوف كثير من المانحين الاجانب عن تمويل مشروعات اغلب المنظمات الوطنية، بل التوجه الى تمويل المنظمات الاجنبية والتي تلتزم دائما بتضمين عناصر الطرق العلمية المعيارية المعروفة (وهم ٢٥ عنصرا) في مضمون مقترح مشروعها المقدمة لهم.
٢. تم اثبات صحة الفرضية الثانية والتي نصت على: (المنظمات الوطنية لا تلتزم بتطبيق أي طريقة من الطرق العلمية المعيارية المعروفة عند ادارتها لمشروعاتها الطوعية)، حيث جاءت هذه النتيجة بشكل أجمالي فيما يختص بجميع معايير استخدام هذه الطرق فائز ذلك سلبا على درجة فاعلية وكفاءة المشروعات المنفذة بواسطة هذه المنظمات.
٣. تم اثبات ان المنظمات الوطنية نادرا ما تضمن الطريقة التي سيتم بها جعل المشروع مستداما في مقترح المشروع.
٤. تم اثبات ان المنظمات الوطنية نادرا ما تضمن ملخص تنفيذي يلخص فيه المشروع كاملا في مقترح المشروع.

٥. تم اثبات ان المنظمات الوطنية نادرا ما تضمن جدول الاطار المنطقي للمشروع في المقترح وايضا نادرا ما تضمن افتراضات ومخاطر المشروع، وهتان النتيجتان تعتبران كارثيتان في مجال حصول المنظمات الوطنية على موافقة لتمويل مقترحاتهم، خاصة من المانحين الاجانب المعروفين او الاقليميين والذين يعملون في السودان، و يفسر ضعف اقبالهم على التعامل مع غالبية المنظمات الوطنية.

٦. تم اثبات ان المنظمات الوطنية ليس لديها معرفة بمعيار إدارة زمن المشروع وبالتالي منطقيا لا يوجد تطبيق له بواسطة العاملين لديها فيؤثر ذلك سلبا على درجة الفاعلية والكفاءة.

٧. تم اثبات ان المنظمات الوطنية ليس لديها معرفة بطرق، ادوات وتقنيات معيار ادارة المتابعة والتقييم للمشروع وبالتالي لا تقوم بتطبيقها فيؤثر ذلك سلبا على درجة الفاعلية والكفاءة.

٨. تم اثبات ان المنظمات الوطنية لديها معرفة بمعيار إدارة التكلفة بشكل عام ولكنها عمليا لا تطبيق بشكل فعلى في المشروعات المنفذة، مما ادى الى التقليل من درجة فاعلية وكفاءة هذه المشاريع المنفذة.

٩. تم اثبات ان المنظمات الوطنية لديها معرفة بمعيار إدارة الجودة بالشكل العلمي والمعياري ولكنها لا تقوم بتطبيق هذه المعرفة بشكل عملي فيؤثر ذلك سلبا على درجة الفاعلية والكفاءة.

١٠. تم اثبات ان المنظمات الوطنية ليس لديهم معرفة بمعيار إدارة المخاطر ولم يتم تطبيقه بالطبع في مشروعاتهم التي نفذوها فيؤثر ذلك سلبا على درجة الفاعلية والكفاءة.

١١. تم اثبات ان المنظمات الوطنية ليس لديهم معرفة بمعيار إدارة الاتصال ولم يتم تطبيقه بالطبع في مشروعاتهم التي نفذوها فيؤثر ذلك سلبا على درجة الفاعلية والكفاءة.

١٢. تم اثبات ان المنظمات الوطنية لديهم معرفة بمعيار إدارة المعنيين بأمر بالمشروع ولكنها لم تطبقه بشكل فعلى في المشروعات التي قاموا بتنفيذه فيؤثر ذلك سلبا على درجة الفاعلية والكفاءة

التوصيات:

١. ضرورة ان يتم دائما تضمين جميع العناصر الاساسية المعيارية المعروفة في هذا المقترح والبالغ عددها ٢٥ عنصراً.

٢. توصى المنظمات الوطنية بضرورة ان يتم دائما الالتزام بتطبيق احدى الطرق العلمية المعيارية المعروفة لإدارة هذا المشروع والتي تم التعهد باتباعها في نص المقترح.

٣. يوصى بضرورة ان تهتم هذه المنظمات باختيار الكادر البشرى المناسب، والذي يتناسب مع كل وظيفة على حدة، وخاصة الكادر الذى يعمل في قسم ادارة البرامج والمشروعات، والابتعاد عن اختيار افراد هذا الكادر لأسباب اجتماعية خاصة او علاقات شخصية بعيدة عن موصفات الوظيفة المطلوبة وما تحتاجه من مؤهلات مهنية خاصة، وهذا ما تعاني منه اغلب المنظمات الوطنية، في انهم يلجئون الى تعيين اقربائهم وتزويدهم بغرض التربح المالي بغض النظر عن مؤهلاتهم لشغل المنصب المعنى.

٤. يوصى بوضع خطة تدريبية دورية سنوية لهذه المنظمات لترفع بها مستوي أداء فريقها العامل بالمشروعات، خاصة تلك البرامج التدريبية والتي تتعلق بكتابة مقترح المشروعات وادارتها بطريقة علمية ومعيارية، وكأمثلة على ذلك: (دورة تدريبه حول كيفية كتابة مقترح المشروع، دورة تدريبية حول ادارة المشروعات باحترافية (PMP)، دورة تدريبية حول (تطبيق برنامج برايمفيرا في المشروعات)، دورة تدريبية حول (تطبيق برنامج SPSS الإحصائي في مرحلة تحديد احتياجات المشروع)، دورة تدريبية حول (تطبيق برنامج اكسل المتقدم لتصميم ميزانية المشروع المفصلة)، دورة تدريبية حول ادارة مخاطر المشروع.

المراجع:

(أ) المراجع المحلية السودانية:

- جلال الدين بشار احمد (٢٠١١م)، فعالية المنظمات غير الحكومية في السودان. رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الادارية - جامعة السودان العالمية - الخرطوم - السودان.
- فائز عمر محمد جامع (٢٠١٥ م)، العون الإنساني في السودان في اطار الاقتصاد السياسي الأفريقي (١٩٨٤م-١٩٩٦م) (ط١). سينان العالمية للطباعة الخرطوم السودان عدد الصفحات ١٦٨.
- حسن مهدي ضى النعيم (٢٠٠٨م)، المنظمات الطوعية الاجنبية ودورها في المساعدات الانسانية. رسالة ماجستير مقدمة الى مركز دراسات السلام والتنمية بجامعة جوبا - السودان.
- فيصل عبد الفراج شفة كوكو (٢٠١٠م)، التمويل واثره على البرامج والمشاريع التنموية في جنوب السودان بعد اتفاقية السلام ٢٠٠٥-٢٠٠٩م. رسالة ماجستير مقدمة الى مركز دراسات السلام والتنمية بجامعة جوبا -السودان.

- محمد عمر ابراهيم عمر (٢٠٠١م)، نظم تقييم اداء المشروعات في المنظمات الطوعية. رسالة ماجستير مقدمة الى معهد دراسات الكوارث واللاجئين - جامعة افريقيا العالمية - السودان.
- اوهاج احمد ايماني (٢٠٠٥م)، الجهودات التنموية للمنظمات الطوعية بمنطقة البحر الاحمر - مؤشرات الاستدامة والمهددات - دراسة نموذج مشروع تنمية خور اربعات. رسالة ماجستير مقدمة الى مركز دراسات السلام والتنمية بجامعة جوبا -السودان.
- نادية محمد اسد (٢٠٠٤م)، العلاقة بين الحكومة والمنظمات الاجنبية بالسودان في الفترة (١٩٩٥م-٢٠٠٢م). رسالة ماجستير مقدمة الى معهد البحوث الانمائية جامعة الخرطوم -السودان.
- عمر بشير ابراهيم (١٩٩٢م)، تنظيم ورقابة العمل الطوعي الأجنبي بالسودان. رسالة ماجستير مقدمة الى مدرسة العلوم الادارية - جامعة الخرطوم - السودان.
- محمد سالم سبيل (٢٠١٥م)، دور الضبط الداخلي في تحسين الجانب المالي ففي المنظمات غير الحكومية. رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الادارية - جامعة السودان العالمية - الخرطوم - السودان.
- عابدون حامد على (٢٠٠٩م)، ادارة المخاطر في البنوك السودانية، البنك الإسلامي السوداني كدراسة حالة. رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الادارية - جامعة السودان العالمية - الخرطوم - السودان.
- قانون تنظيم العمل الطوعي والإنساني السوداني لسنة 2006 م.
- (ب) المراجع الاقليمية والعربية:
- اسماعيل حسن صالح (٢٠١٢م)، تقييم نقدي للتنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف دوائر الانروا بمكتب غزة الإقليمي في ادارة مشاريع الانشاءات والبنية التحتية. رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التجارة - الجامعة الاسلامية بغزة - غزة - فلسطين.
- إيفيت جير (٢٠٠٥م)، كتيب عن ادارة المشروعات - من سلسلة كتيبات للمنظمات المجتمعية.
- جان تريجه كارلنسن (٢٠١٥م)، ورقة علمية تحت عنوان: ادارة المعنيين بأمر المشروع، مجلة الادارة الهندسية. المجلد ١٤، ٢٠٠٢ الاصدار الرابعة.
- جيهان ترزي، إيشتنان بوشتا (٢٠١٠م)، ورقة علمية تحت عنوان: إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة ، جنيف.

- روان محمد الحديدي(٢٠٢٠م)، مفاهيم إدارة المشاريع واهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP) 2663-5798: ISSN: . العدد الخامس والعشرون تاريخ الإصدار: 2 - تشرين الثاني 2020 م - (www.ajsp.net).
- علاء الدين على الدرديري (٢٠١١م)، تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية. دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي 2006 - 2010م رسالة دكتوراه في ادارة المشاريع مقدمة الى الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي - دبي - دولة الامارات المتحدة.
- الغنى ابو الفضل، معجم الغنى، ٢٠٢٠م.
- فيحاء عبد الله يعقوب (٢٠١٨م)، بحث تطبيقي تحت عنوان: توظيف ادوات إدارة الكلفة في أسلوب التنفيذ المتسارع للمشاريع الإنشائية لغرض ترشيد الكلف، مجلة دراسات محاسبية ومالية و المجلد الثالث عشر، العدد ١، الفصل الثاني ٢٠١٨م.
- محمد محمود عبد الله يوسف (٢٠٢٠م)، ورقة علمية تحت عنوان: مدخل جديد لتحقيق الاستدامة الاقتصادية للمجتمعات والمشروعات، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي الإصدار الثامن عشر تاريخ الإصدار: ١٠/٥/٢٠٢٠م.
- مراد عليان عوض أبو دقة (٢٠٠٩م)، مدى كفاءة استخدام الاموال واثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الاهلية التي لا تهدف الى تحقيق الاهداف، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل - الجامعة الاسلامية - غزة - فلسطين.
- منال بخبخ وسام بلغياط (٢٠١٨م)، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال - جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل - الطاهير - الجزائر.

(ج) المراجع الاجنبية:

- Frimpong, M., 2003. Project Management for Non-Profit Organizations: A Practical Guide for Managing Developmental Projects. Repro Centre. Johannesburg.
- Olive, 1998. Project Planning for Development: The Project Planning Handbook, July. Olive Publications
- Commission of the European Communities, 1993. Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework. No 1. February. Ceuterick. Leuven
- Redruk Technical Services TSS(2012) ,Proposal Writing (2012) first edition - London - UK (www.redr.org.uk)

Overview of E-shopping: Getting Business on the Internet

Prepared by: Dr. Mahmoud Abdel Salam

المستخلص:

في عصرنا الحالي أصبحت تطبيقات الحاسوب عديدة لا حصر لها، فالعالم اليوم لا يكاد يعرف من دون إنترنت و استخدام تكنولوجيا الاتصالات. تناقش الورقة نظام البيع على الشبكة العنكبوتية والمفاهيم الأخرى ذات الصلة، لعل أبرز مزايا هذا التطبيق الالكتروني هو أن يشعر المستخدمون أو العملاء والأعمال براحة أكبر، خيارات متنوعة للمنتجات، أسعار تنافسية، و إمكانية الوصول إلى المعلومات عن المنتج والسعر والجودة بسهولة. توضح الورقة بعض التطورات والعمليات و الابتكارات التقنية التي ساعدت في تطبيق البيع الالكتروني بكفاءة وفعالية. توصلت الورقة إلى تنامي إعداد المستخدمين للبيع الالكتروني وزيادة إيرادات وأرباح الأعمال. وتوصي الورقة بتوفير الموارد اللازمة للبحث العلمي و تطويره ودعم مؤسساته.

Key words: e-retailers (or e-shops), web sites, web pages, e-commerce, online (offline) shopping, videotext, digital environment, information load.

Introduction

Science and technology in industrial societies have a self-sufficient and self-justifying hegemony. Recent advances in computer and communication technology speed up the trend toward e-shopping.

The Internet service is growing rapidly. Computer networking is used by the government, businesses ,schools, hospitals ,and homes. The Internet as a secure shopping channel has developed since 1994.

Some significant technological innovations provided the basis and facilitated the technology of e- shopping.

The wide application of e-shopping technology is justified by the more affordable cost of the service to merchants and their customers. To shop on the Web is economically viable. Global e- retailers are increasingly selling goods and services. Evidence shows that for example in 2012 Asia-Pacific sales increased over 30% generating additional \$433 billion in revenue. In 2013 Asia Pacific sales increased by another 30%.

Objectives and Scope of the Study

The purpose of this paper is twofold:

First and foremost to understand the basic concepts of e-shopping.

Second , to explore the benefits of online shopping application.

Hypotheses and Questions about e-shopping

In this paper we consider the following:

1. How is e-shopping practiced? who makes purchases online? and how do customers shop online?
2. How do they use various online shopping web pages?
3. How much it takes in e-shopping?
4. Are online shopping activities expanding?

Based on these considerations , we are going to assume two things:

Hypothesis (1):Web sites and pages are more efficient in window shopping.

Hypothesis (2):E-shops (or stores) and costumers benefit.

Before considering the various issues e-shopping raises, it is best to offer definitions of the five related notions of technology, technological change, innovation, e- commerce and e- shopping.

Technology is defined as the activity or study of using scientific knowledge for particular purposes in industry, farming, medicine, or business.

Technological change denotes changes in the processes of production or introduction of new products such that more or improved output can be obtained from the same bundle of inputs.

Innovation Schumpeter* uses innovation to describe the first introduction of any new product, or process or system into the economy. He describes five types of innovation. These include :(1) the introduction of a new good or an improvement in the quality of an existing good,(2) the introduction of a new method of production,(3) the opening of a new market,(4) the conquest of a new source of supply of raw materials or half-manufactured goods, and (5) the creating of a new type of industrial organization- a trust or some other type of monopoly (Kuper&Kuper,1985,p.p 850-51).

While Tirole distinguishes between two types of innovation product innovations and process innovations. The former creates new goods and services. The latter reduces the cost of producing existing products(Tirole ,Jean ,1990,p.389).

E-commerce refers to all commercial transactions conducted over the Internet. Including transactions by consumers (e.g., online banking, investing, or bill paying) and business-to- business transactions.

Online shopping is defined as a form of electronic commerce (usually abbreviated e-commerce) which allows consumers to directly buy goods or services from a seller over the Internet using a web browser. Consumers find the product by visiting the website of the retailer. They search among alternative vendors using a shopping search engine which displays the product availability and price at different e- retailers.

In shopping online customers use different computers and devices including desktop computers , laptops, tablet computers and smart phones.

B2C online shopping

An online shop buys products or services at a regular “bricks- and –mortar” retailer or shopping center. This process is called business-to- consumer (B2C) online shopping.

B2B online shopping

When an online store allows businesses to buy from other businesses this process is called business -to- business(B2B) online shopping.

E –shopping related and supported technologies

Significant technological innovations provided the basis and facilitated e-shopping application. The following table provides some of them.

Table(1):E-shopping support technologies

Year	Type of technology	Description of system
1979	Videotex	connects TV to transaction processing computer via a telephone line for information retrieval and dissemination(e-business)
March 1980	Redifon’s Office Revolution	allows consumers ,customers ,agents, distributors, suppliers and service companies to be connected online to the corporate systems and business transactions to be completed electronically.
1980’s	Michael Aldrich using Videotex	He designed, manufactured, sold, installed, maintained and supported many online shopping systems.
1980’s	Michael Aldrich using Videotex	He designed, manufactured, sold, installed, maintained and supported many online shopping systems.
1990	Tim Berners - Lee created the first World Wide Web server and browser	created by him
1991		opened for commercial use
1994		Online banking developed Netscape’s SSL v2 encryption standard for secure data Transfer Intershop’s first online e-shopping system The first secure retail transaction over the Web
1995		Amazon.com launched its online shopping site E-Bay also introduced
2003and2008		Alibaba’s sites Taobao and Tmall were launched

Digital environment

Online shopping requires access to the Internet (product information), a valid means of payment, and product delivery method to complete a transaction.

In digital environment people are using devices such as mobile phones, computers, tablets etc to gather information.

The digital environment affects consumer's mind and buying behavior. In an online shopping environment interactive decision influences customer decision making behavior. Each customer is more interactive and reviews customers can influence other potential buyers' behavior.

There are two important factors that influence people behavior in digital environment. These include risk and trust. For systems analysts data base query system ensures that database end users and guarantees correct user queries. Users can select from valid choices(Wendy B.1988,p.202).

A customer shopping online may bear more risk than shopping in stores. In this respect some factors influence people buying decision which include:

First, people cannot examine whether the product satisfy their needs before they bear it.

Second, customer may concern with after-sale services.

Third, customers cannot fully understand the language used in e-sales.

Trust also influences customer's behavior in digital environment. Customer's attitude and expectations matter. The company's product design may not meet his expectations.

Let us examine the structure of the digital environment in the four major areas of (1) online shoppers;(2) load of information;(3) online means of payment; and (4) product delivery methods, before turning to the benefits of e- shopping.

1- Online shoppers

Types of online shoppers

Researchers have identified four different types of online shoppers. They include:

- convenience shoppers;
- variety seekers;
- balanced buyers; and
- store-oriented shoppers.

The four types focus on shopping motivations. Rohm and Swanianathan found that the variety of products available and convenience of the buying online were significant motivating factors. This is different from offline shoppers who were motivated by time saving and recreational motives.

What attract customers to online shopping?

There are four factors that attract customers to shop online. These include: high levels of convenience, broader selection, competitive pricing and greater access to information.

On the other hand business organizations offer online shopping for these four reasons:

- it is of much lower cost compared to bricks and mortar stores,
- it offers access to a worldwide market,
- it increases customer value, and
- it builds sustainable capabilities.

2- Information load

Product information attract customers to online shopping. Designers of online shops are concerned with the effects of information load. Unlike conventional retail shopping virtual shopping provides product information and various alternatives and attributes of each alternative.

There are two dimensions of information load complexity and novelty. Complexity is information diversity which refers to the different features of a site. On the other hand novelty refers to unexpected or new or unfamiliar aspects of the site.

3- E-shopping means of payment

Means of payment or payment instruments are the mechanisms that people, businesses, and governments use to transfer money in the settlement of exchange transactions. (www.cgap.org,2008,p.22,99)

Payment systems and instruments take many forms. Transfers may be formal and use established banking channel or they can be informal.

Online shoppers use a credit card or a PayPal account in order to make payments. Some stores allow consumers to sign up for a permanent online account. The consumer often receives an e-mail confirmation once the transaction is complete. Rarely stores may rely on consumers to phone or e-mail their orders.

Shopping cart systems allow offline administration of products and categories. The shop is generated as HTML files and graphics that can be loaded to a web space. The systems do not use an online database. One solution is a stand-alone program which is installed on the company's web server and integrated into the existing supply chain so that ordering, payment, delivery, accounting and warehousing can be automated.

Other solutions allow the user to register and create an online shop on a portal that hosts multiple shops simultaneously from one back office.

However, some systems enable users to create accounts and pay by alternative means, such as:

- Billing to mobile phones and landlines.
- Cash on delivery(C.O.D.)
- Check
- Debit card

- Direct debit
- Electronic money
- Gift cards
- Postal money order
- Wire transfer/ delivery on payment
- Invoice (as in some markets and countries like Switzerland).
- Bitcoin or other crypto or encoded currencies.

Some online shops will not accept international credit cards. Others allow customers from any country to send gifts anywhere.

4- Product delivery items methods

Product delivery items are divided into two categories(1)physical delivery items and (2) digital items or tickets delivery.

Goods and services accepted and paid for can be delivered in the following ways:

- shipping method
- drop shipping method
- in-store pick-up method
- downloading/digital distribution method
- printing out, provision of a code for tickets and scrip(e.g., gift certificates and Coupons) method
- Will call, COBO(in Care Of Box Office), or “at the door” pick up method.

Online shopping benefits

Online shopping has the following advantages:

(1) convenience advantage

Online stores are available and open for round the clock. Many consumers in the West have Internet access both at work and at home. Delivery is always a problem affecting the convenience of online shopping. Consumers are also concerned with the ease of returning an item or refund.

(2) information and reviews advantage

Online stores describe products for sale with text, photos, and multimedia files. Retail stores products are directly inspected and tested. However, some online stores provide supplemental product information, such as instructions, safety procedures, and manufacture’s specifications. Some stores allow customers to comment and rate their items. There are review sites that host user reviews for different products. Some online stores rely on e-mails or phone calls to handle customer questions.

(3) price and selection advantage

Disadvantages of online shopping

Many different vendors quickly seek out deals for items or services provided by them. Online price comparison services and discovery shopping engines can be used to look up sellers of a particular product or service.

Despite its advantages, researchers see some deficiencies in the online shopping, such as:

(1) fraud and security concerns

Consumers are at higher risk of fraud than face-to-face transactions. Ordering merchandise online may have defects. Merchants also risk fraudulent purchases if customers are using stolen credit cards (identity theft). Encryption has solved the problem of credit card numbers being intercepted in transit between the consumer and the merchant. Hackers might break into a merchant's website and steal names, addresses and credit card numbers. Computer security has become a major concern for merchants and e-commerce service providers. The latter deploys countermeasures to protect their networks.

(2) lack of full cost disclosure

While it may be easy to compare the base price of an item online, it may not be easy to see the total cost such as shipping and delivery fees of it.

(3) privacy

Many consumers avoid spam and telemarketing from contact information to an online merchant. In response merchants promise not to use consumer address and phone number encoded on his credit cards information. This information is inaccessible to the merchant when paying in cash or through a bank.

Summary, Conclusions and Recommendations

In this paper we tried to draw up an outline of the aspects of online shopping and provide an overview of the structure and issues of it. We examined its main components and benefits associated with it. We would like to draw six conclusions on the main aspects of e-shopping.

First, e-shopping is a form of e-commerce where consumers buy goods or services from a seller over the Internet using a web browser. They search alternative vendors using a shopping search engine which displays the product availability and price at different e-retailers.

Second, online shopping requires access to the Internet, a valid means of payment, and product delivery items method to complete a transaction.

Third, online shoppers who focus on shopping motivations include convenience shoppers, variety seekers, balanced buyers, and store-oriented shoppers.

Fourth, businesses offer online shopping because it is of lower cost, it has access to a worldwide market, it increases customer value, and it builds sustainable capabilities. In contrast, four factors attract customers to shop online; high levels of convenience, broader selection, competitive pricing, and greater access to information.

Fifth, in online shopping environment customer decision-making behavior is influenced by risk and trust. Regardless of the advantages of online shopping it

suffers fraud and security concerns, lack of full cost disclosure, and privacy where contact information of the customers are accessible to merchants.

Sixth, e-shopping demonstrates proven success in business. It has developed new products, processes and services. Better information access and easier use of technology have attracted wider customer base and internet users. In addition ,e-shops worldwide made greater sales and realized higher profit.

The study recommends that to secure resources and provide environments that educate and inspire interpreneurship and creative processes. the government has to build institutions that promote scientific discovery and innovations.

REFERENCES

1. Internet: https://en.wikipedia.org/wiki/Online_shopping
<https://en.wikipedia.org/wiki/E-commerce>
<http://www.cgap.org/MakingMoneyTransferWorkforMicro-financeInstitutions.TechnicalGuide>
2. Adam kuper and JassicaKuper(1985)ed. The Social Science Encyclopedia, Routledge & Kegan Paul, London, Great Britain.
3. Alan Dix et al (2004), Human-Computer Interaction , 3rd Ed. Pearson Prentice Hall. London.
4. Bennett, Jessica (2007) “Homemade Robots” Newsweek Magazine, Vol.No.8/9,August 20/ 27,New York, U.S.A.
5. Crow, Michael M.(2007) “Innovation Isn’t Enough” Newsweek Magazine,August20/27,New York, U.S.A.
6. David L. Sills(ed.)(1968) International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol.1,The Macmillan Company& the Free. Press, New York, Collier Macmillan Publishers, London.
7. Doglas E. Comer (2007) , Internet , 4th ed. Pearson Prentice Hall. London.
8. **Grundler, Alvin W.(1976)The Dialectic of Ideology and Technology , the Origins, Grammar and Future of Ideology, The Macmillan Press Ltd, London, the United Kingdom.**
9. **James Cimino (1998) Intranets, Jaico Publishing House, Mumbai, India.**
Nathan Gardliz (Oct,2021) ASharq Al-Awsat Magazine , IssueNo.15665.
10. **Richard, Brian(2009) “An industry in development” ICT Update bulletin, Issue 50,August,http/ictupdate.cta.int.**
11. **Samuelson, Paul A.& Nordhaus William D.(1989) Economics, 13th ed. McGraw Hill Book Company.**
12. **Schumpeter, J.A(1934) The Theory of Economic Development, Cambridge Mass.**
13. **Tirole, Jean (1990) The Theory of Industrial Organization, Hamilton Printing, U.S.A.**

14. Uttam K. Roy (2012), Web Technologies, 7th ed. Oxford University press. New Delhi.
15. Walter Isaacson (2015) “Time to Build a More Secure Internet” Time Magazine, Vol.185, No. 1, January19, p.14, London.
16. Wendy B. Rauch Hindin (1988) A Guide To Commercial Artificial Intelligence Fundamentals and Real-world Applications, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey the United States of America.
17. English Dictionary, William Collins Sons & Co. Ltd, London, Great Britain.
18. Wofford, Taylor (2015) “ Anti-fraud Technology to hunt Internet trolls” Newsweek Magazine, Issue No.3/4 16/Jan.

The Effect of Health Education in Promoting Knowledge, Attitudes and Practices of Mothers with children under five years towards diarrheal diseases Al-Salaam Camp – North Darfur State 2017- 2020

Prepared by: Amal Mohammed Elnoor Elhaj - ALfasher University

Dr. Fatima Fadul Alli Osman – Professor Al Zaiem Al Azhari University

Abstract:

Mothers, who are not willing to participate and enrolled for the study.

Mothers with children above five years old.

3-4 Sample Size and Sampling technique:

The following formula had been used to This a quasi experimental community based study was conducted among mothers with children of under five years in Al salaam Camp – North Darfur State from 2017- 2020. Diarrhoea is one of the leading causes of childhood mortality and morbidity in children under five years of age especially in developing countries. It also acts as a major contributor of under nutrition in these children and accounting for 2 million deaths per year.

The study aimed to assess the effectiveness of health education intervention in promoting mothers knowledge, attitudes, and practices towards diarrheal diseases. 380 mothers with under five children were selected by using a systematic random sampling technique.

The intervention that continued for six months includes ;health talks, home visits, presentations with power points, focus groups discussion, distribution of printed materials, pamphlets, brochures and posters. The data was statistically analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program version 20. The results were presented in figures.

The study showed a significant increase in the participants' knowledge concerning diarrheal diseases. A significant improve in the participants' practices concerning hand washing with soaps, covering foods and drinks and preparing ORS solution.

The results showed that the health education intervention had a noticeable effect on knowledge concerning diarrheal diseases and outstanding improvement in mothers' attitudes and improvement in practices concerning prevention and management of diarrheal diseases.

The study recommended that the local government, Federal and local Ministry of Health and NGOs organizations should intensify efforts to improve the health status of the entire population especially children. Emphasis should be put on effective management of childhood diseases namely; fever, RTI, Measles and diarrheas. Water and sanitation provision because of its positive effects on health status. in additional to community health education on care of children, weaning and hygiene practice. Further in-depth studies should also be encouraged to cover different aspect of diarrheal diseases.

INTRODUCTION

Diarrhoea is a leading killer of children, accounting for 9 per cent of all deaths among children under age 5 worldwide in 2015. This translates to over 1,400 young children dying each day, or about 526,000 children a year, despite the availability of simple effective treatment.

Diarrheal diseases rank among the top three causes of childhood death in the developing countries. On an average a child suffers from about 12 episodes of diarrhea, 4 such episodes occurring during the very first year of life. Existence of malnutrition makes the child very much vulnerable to diarrheal diseases (1).

Diarrhoea is one of the leading causes of childhood mortality and morbidity in children under five years of age especially in developing countries. It also acts as a major contributor of under nutrition in these children and accounting for 2 million deaths per year. The World Health Organization suspects that there are >700 million episodes of diarrhea annually among the children less than 5 years of age in developing countries. And approximately 10.8 million children in developing countries die every year before their 5th birthday (2).

In Africa and especially Sub-Saharan Africa, diarrheal diseases account for over 90% of deaths in children below five years old (WHO, 2007). This has been attributed to lack of safe drinking water, sanitation and hygiene as well as poor nutrition.

In addition to causing high rates of morbidity and mortality, diarrheal diseases are one of the main causes of childhood malnutrition. Also as many as 30% of pediatric beds in developing countries are occupied with children with diarrheal diseases. As a result, diarrheal diseases levy a very heavy burden on health facilities and national health budgets (3).

In Sudan, diarrheal diseases consider a major danger to the people especially children less than five years. Diarrheal diseases ranked the second prevalence disease in Sudan the annual reported deaths of children less than five year due to diarrhea was 10.3% of deaths. About 31.4% of Sudanese population had no access to sanitary facilities and about 54% are drinking from unimproved water sources (4).

According to the Sudanese Federal Ministry of Health annual statistical report, septicemia, pneumonia, diarrhea and malnutrition and malaria are the major causes of under five deaths in hospitals (5).

Diarrhea is defined as the passage of loose, liquid or watery stools, more than three times per day. The recent change in consistency and character of stool rather than the number of stools is more important. Especially in children one large amount watery motion may constitute diarrhea (1).

Variety of bacteria, viruses and parasites are the cause of diarrhea. Infection spreads through contaminated food or drinking water or from person to person as a result of poor hygiene. Fluid loss in diarrhea has fatal outcomes and it is the leading cause of malnutrition. Diarrhea kills young children more than Acquired Immunodeficiency Syndrome (AIDS), malaria and measles combined. It also exposes children to secondary infection.

Most diarrhoeal illnesses are acute, lasting not more than 2 weeks; however, about 5% of these illnesses last longer. These persistent diarrhoea cases require care that is expensive and often ineffective, and they may cause as many as 25% of all diarrhoeal associated deaths.

Diarrhea is not lethal itself, the improper knowledge of mother and their misdirected approach towards its management leads to high degree of mismanagement and resultant severe dehydration (6).

Mothers have pivotal role so, if we educate them and increase their awareness, they will increase the total awareness of their family and can play a major role in preventing disease especially their children (4).

Accurate knowledge regarding signs and symptoms, timely and appropriate management of cases at household and in health services remains an important intervention for reducing mortality and morbidity due to childhood diarrhea.

Most of the mortalities and morbidities due to diarrhoea can be prevented by practicing primary preventive measures such as use of clean water, hand washing, good cooking practices, exclusive breast feeding, immunization, sanitary disposal of excreta, use of latrines and good sanitary and hygienic practices. Secondary preventive measures include early recognition of dehydration due to diarrhoea and prompt oral rehydration by ORT, increased & continued feeding of energy dense food in addition to breastfeeding, zinc therapy and the use of appropriate antibiotics for severe cases of diarrhoea (7).

Mothers have pivotal role so, if we educate them and increase their awareness, they will increase the total awareness of their family and can play a major role in preventing disease especially their children (4).

It can be said that the major determinants of good or ill health of people are the knowledge they may have about health, belief, attitude and practice and the desire to bring about positive behavior change in their life.

Concentrating on these points, health education is the best alternative to change positively the individual's concept, belief, behavior and practices to control many of the health problems in the community.

Objectives:

General Objective:

To study the effect of health education in promoting knowledge, attitudes, and practices of mothers with children less than five years of age towards diarrheal diseases in Al salaam Camp – North Darfur State 2017-2019.

Specific Objectives:

- 1- To determine the current situation of diarrheal disease.
- 2- To improve mother's knowledge about diarrheal disease.
- 3- To modify attitudes and practices of mother's in regards to diarrheal disease.
- 4- To evaluate the effect of health education intervention in the community.

Study design:

This Quasi experimental community based study was conducted in Al-Salaam Camp to assess the effect of health education program on mothers Knowledge attitudes and practices regarding to diarrheal diseases in the period from 2017 to 2020.

A quasi study was designed in three steps: pre-program, program intervention and post program for assessing the effect of the educational program. The intervention tackled the three main areas: knowledge, attitude and practice of the subjects regarding to diarrheal diseases.

3-2 Study area:

The research was carried out in Al Salam Camp which was established in 2005 in response to the influx of internally displaced people (IDPs) from El Fasher, Kabkabiya, Kutum and Mallit areas in North Darfur and a few from Shearia in South Darfur.

Al Salam camp is approximately 5 kilo miter square, located 2 kilometers southern of El Fasher, the capital of north Darfur state. A total population in Al Salam Camp is estimated by 37779 inhabitants, from which 7625 are mothers with children under five years of age. The camp had divided in to 5 administrative units (Tawila, Korma, Refyelfasher, Darthagawa and Jabelsee).

There are 8 health facilities currently operational in the camp, comprising of 6 Primary Health Centers, one private clinic and one nutrition center, serving around 6,600 patients per month. A total of 77 staff members are running these facilities in which 41 medical personnel, 24 general staff (receptionists, immunization technicians, lab technicians etc.) and 12 guards. There are 32 beds across 3 Primary Health Centers, and one private clinic, whereas three Primary Health Centers are without beds. Out of the 8 health facilities, 5 facilities have reported receiving assistance from humanitarian health actors in the form of medicines and other support.

There are 51 functional schools in the camp; 13 primary schools, 4 secondary schools, 13 kindergartens, and 22 khalwas. Total enrollment is reported to be 11,790 (52% female and 48% male students). A total of 357 teachers (56.5% female, 43.4% male) are serving in these schools making an average ratio of 33 students per teacher.

A total of 56 functional water sources and sub-sources exist, which consist of 37 water systems, 9 hand pumps, 5 artesian wells and 5 tanks. There are 600 latrines and bathrooms in the camp, additionally many families have constructed their own latrines in their shelters premises. The majority of shelters are constructed from local materials such as clay and grass.

The camp has 18 centers and community gathering places, out of which 5 are not functioning (4 youth centers and one distribution center) due to lack of resources. Of the remaining 13; 1 is a training center, 2 are women centers and remaining 10 are youth centers. Apart from acting as gathering spaces, some of these are also utilized by the humanitarian partners during the distribution of the humanitarian aid assistance. There are 2 main markets with over 150 shops, which open daily and reported to be accessible during the rainy season. Residents also have access to a market in the Abu Shouk Camp.

(International Organization for Migration North Darfur – Al Salam IDP Camp Profile 2015).

Study population:

The target group was mothers with children under 5 years of age in Al-Salam Camp, North Darfur state. The total numbers of women with children under 5 years in Al-salaam camp are 7625. Inclusion criteria:

Mother with children under 5 years of age in Al-Salaam Camp.

Mothers, who are permanent residents in the area.

Mothers, who are willing to participate and enrolled for the study,.

Exclusion criteria:

Mothers, who are not residents in the area

calculate the sample:

$$n = N \cdot 1 + N(e)^2$$

where:

n = the desired sample size

N = the total number of target group.

e = the allowable error usually set at 0.05

The sample size was calculated to be (380) mothers. The sample was distributed proportionally to the study population and according to total population in the administrated units as follows:

No	Administrative unit	Population	Percentage	Sample size
1-	Tawila	1950	26%	97
2-	Korma.	2050	27%	102
3-	Refyelfasher	1150	15%	57
4-	Darthagawa	1400	18%	70
5-	Jabelsee	1075	14%	54
Total		7625	100%	380

The sampling was selected by multi stage cluster- sampling for selecting the study population this was done by three stages:

First stage: distribution of the total sample among the five administrative units. The five clusters were selected using the ‘probability proportional to size’ (PPS) sampling method.

Second stage: divided each administrated unit into clusters block (cluster sampling technique). A random sampling technique is then used on any relevant clusters to choose which block to include in the study in each identified cluster.

Third stage: All households of the selected cluster enlisted. An attempt was made to select an equal number of household in the unit as far as possible.

Household from each block was selected by systemic random sampling .The sample size was distributed for each block using the following formula:

$$K= N/n$$

Where:

K= interval.

N= population.

n= sample.

Study variables:

The dependant variable of the study is the knowledge, attitude and practices of mothers regarding to diarrheal diseases and the independent variables included socio demographic data, such as age, education, , occupation, religion, family size and socio economic status.

Phases of the Intervention:

Phase One: (Data Collection):

Questionnaires and observation methods are chosen to collect data from the target population.

Questionnaire: Questionnaire was prepared by the researcher and approved by the supervisor. The questionnaire in its initial form has been presented to the supervisor who gave her opinion by adding, excluding or amending some of the statements of the questionnaire.

This contains the following variables, demographic information, knowledge, attitude and practices regarding to diarrheal diseases.

A pilot study was carried before embarking on the actual study (data collection). It was conducted during august 2018 in order to test applicability of the tools of data collection, and to estimate the time required for filling the required forms. The samples of pilot study were not included in the research result.

Observations: Observation technique is used to determine the behaviors and practices of participants at homes.

Phase Two Intervention:

An intense educational program has been designed by the researcher based on actual assessment of mothers needs to improve their knowledge, attitudes, and practice regarding to diarrheal diseases in the light of the available researches and literature. The intervention has been developed in a simple Arabic language to cover the relevant theoretical and practical aspects of diarrheal diseases and related issues such as breast feeding, hand washing and vaccination. Different teaching methods as discussion, demonstration, and re-demonstration, have been used.

The researcher has used different media as charts, animation, colored pictures showing steps of hand washing and preparing ORS solution

Training sessions were held for three days targeting 50 volunteers (Every ten (10) volunteers (trainees) for each administrative unit of the camp) concerning designing and conducting the intervention. These training sessions include the following; health talk, focus group discussion, home visiting and posters show. The intervention continued for six months from February 2018 to September 2018

Phase Three: Follow up and Evaluation: Follow up the intervention during health education sessions is conducted through a check list and observation of the practice during the intervention period. The same data collection methods that were used for baseline data were used again to collect data after the intervention, concerning knowledge, attitudes and practices toward diarrheal disease.

Data Analysis: The data was statistically analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program version 20. The results were presented in graphs and figures.

Results:

This quasi experimental study was conducted in Al-Salam camp targeted mothers with under five years and aiming to promote Knowledge attitudes and practice of mother toward diarrheal diseases. The following are the main findings of the study:

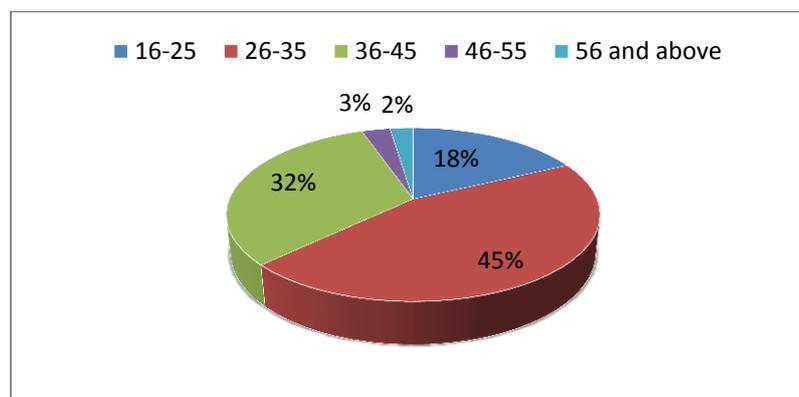


Fig.1: Distribution of the participants according to their age group in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

The majority (77%) of the participant in the age groups 26-35 and 36-45

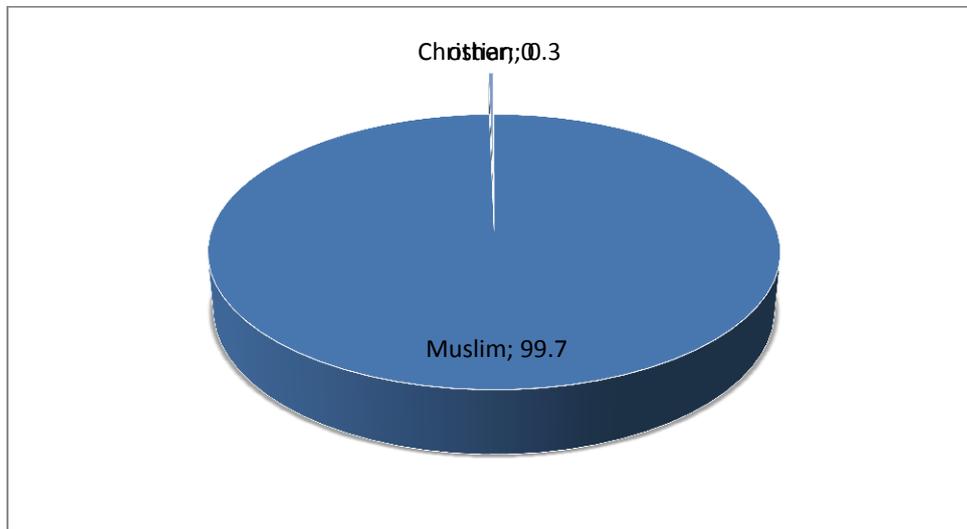


Fig.2: Distribution of the participants according to their religion in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

99.7% of the participants are Muslim

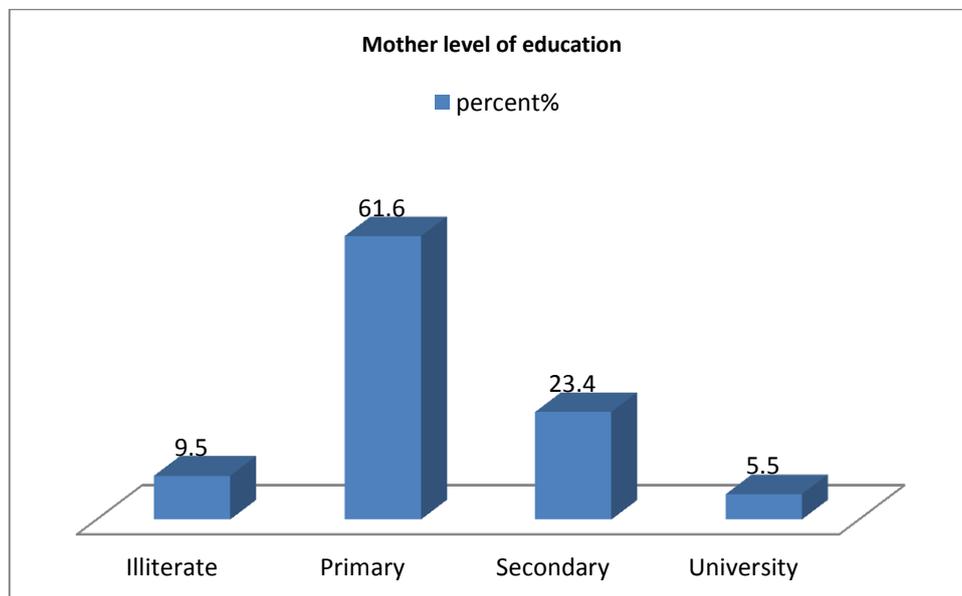


Fig.3: Distribution of the participants according to their level of education in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

The majority (85%) of the mothers' level of education are primary and secondary.

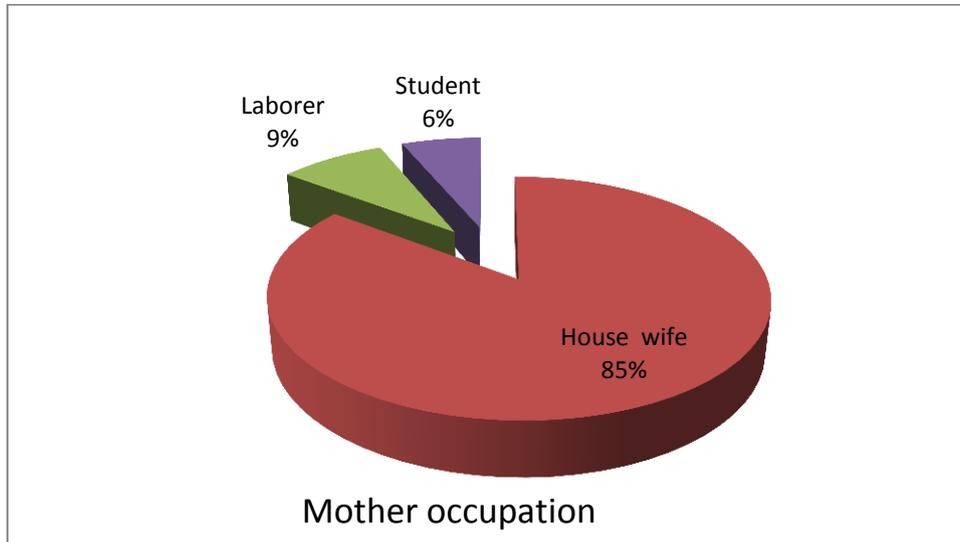


Fig.4: Distribution of the participants according to their occupation in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

85% of mothers are house wives.

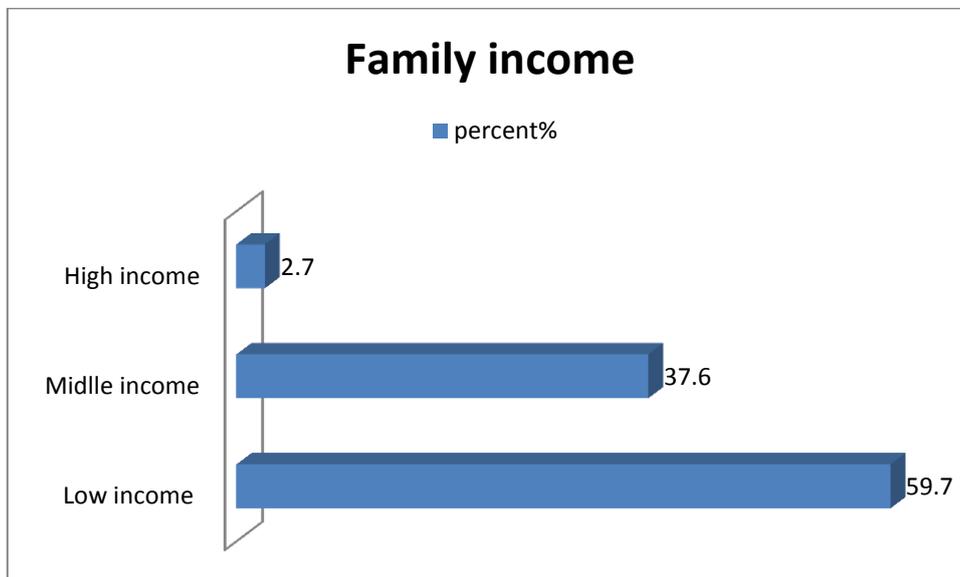


Fig.5: Distribution of the participants according to their family income in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

The majority (59.7%) of the mothers' family income is low income.

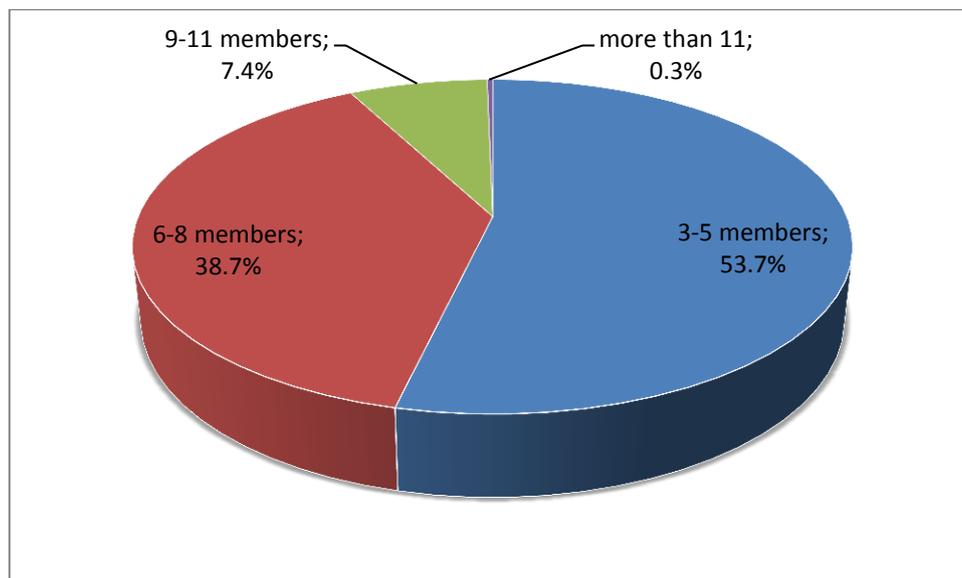


Fig.6: Distribution of the participants according to their family size in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

The majority (92.4%) of the mothers' family size are 3-5 and 6-8 members.

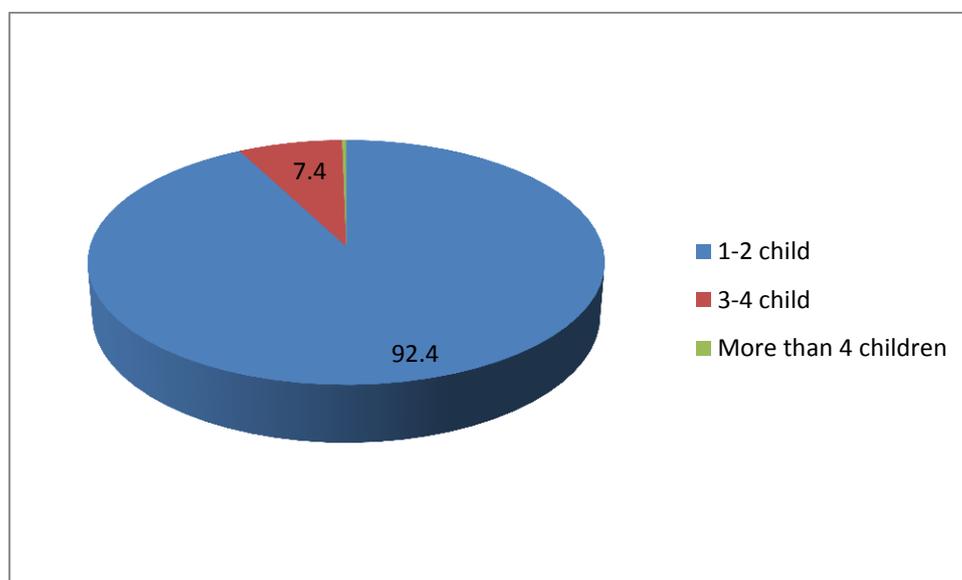


Fig.7: Distribution of the participants according to their number of children less than 5 years of age in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

92.4% of the participant's families have 1-2 children less than 5 years of age.

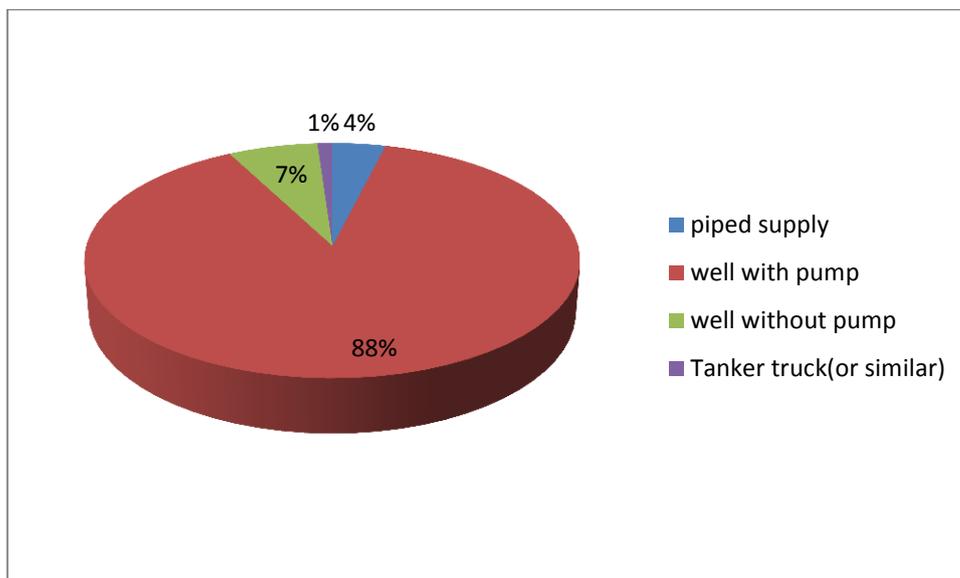


Fig.8: Distribution of the participants according to major source of drinking water in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

The dominant source of drinking water in the camp is well with pump.

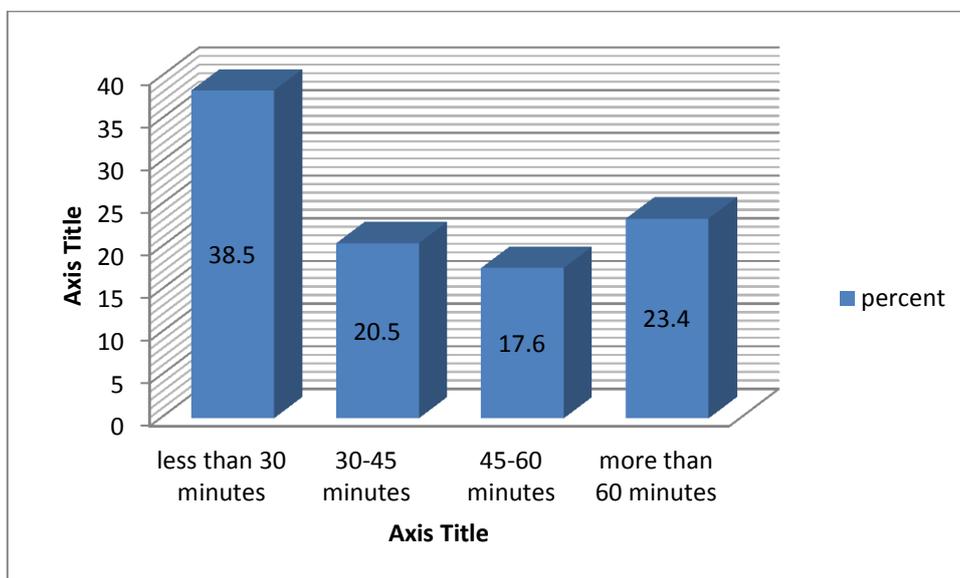


Fig.9: Distribution of the participants according to required time to bring water to home in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

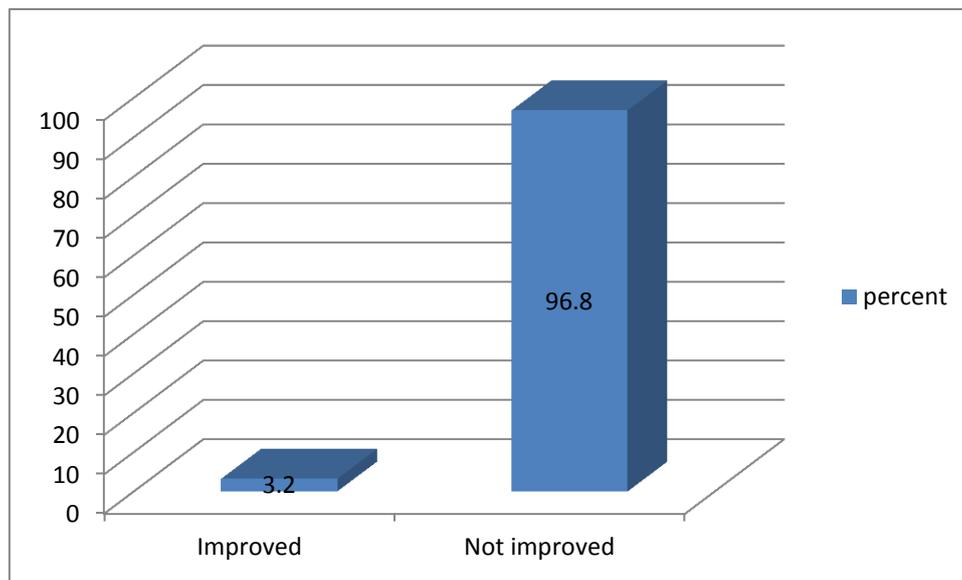


Fig.10: Type of toilet facilities in Al Salam camp North Darfur State - 2019

96.8% of toilet facilities available in the camp are not improved.

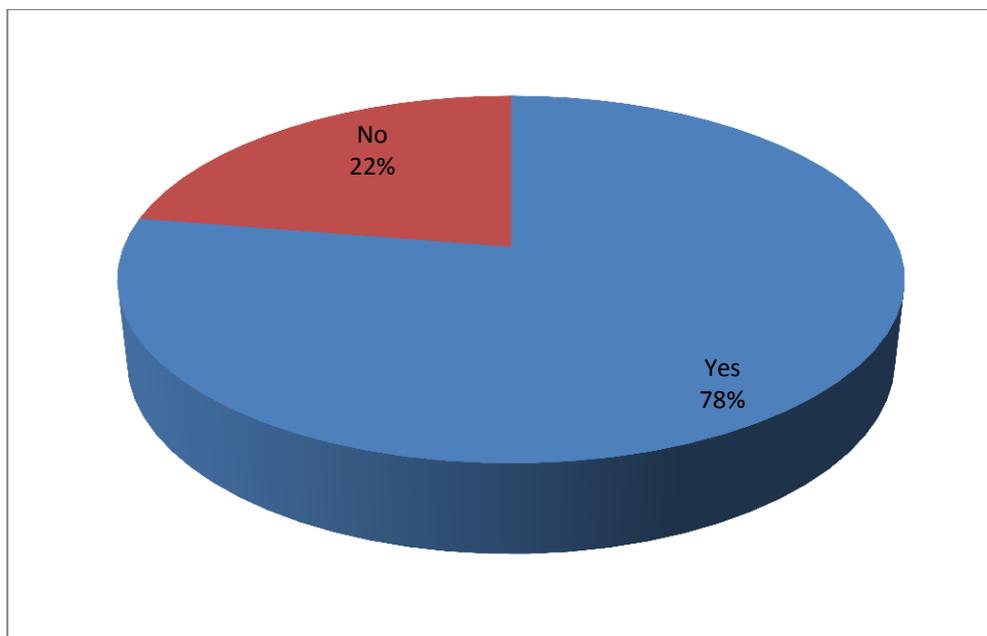


Fig.11: Sharing the toilet facilities with other household in Al Salam camp North Darfur State - 2019.

The majority (78%) of residences using shared toilet.

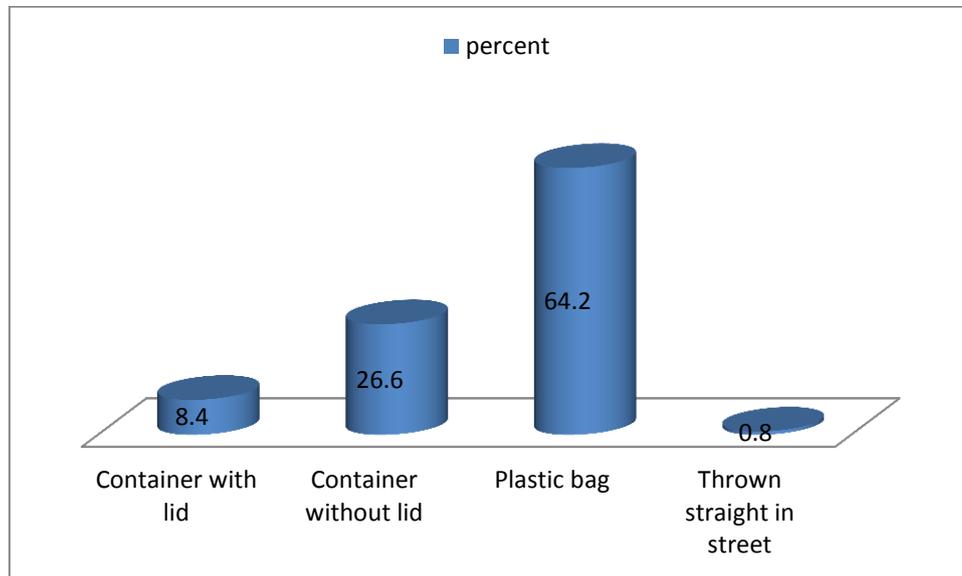


Fig.12: Types of waste collection containers in Al Salam camp North Darfur State - 2019

64.2% of the participants collect their waste in plastic bag

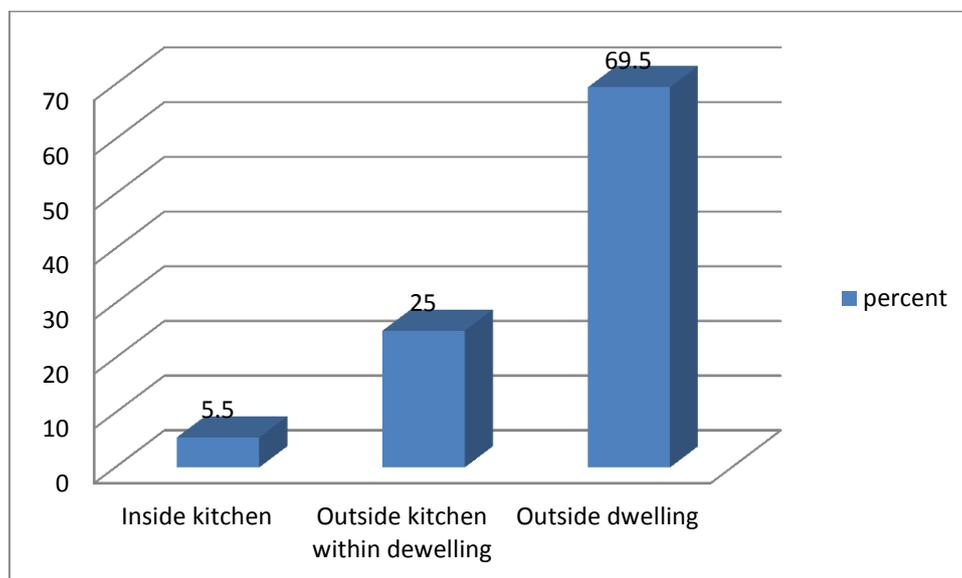


Fig.13: places of keeping the garbage (container\ bag\etc) in Al Salam camp North Darfur State – 2019.

69.5% of the participant kept their garbage (container\ bag\etc) outside dwelling

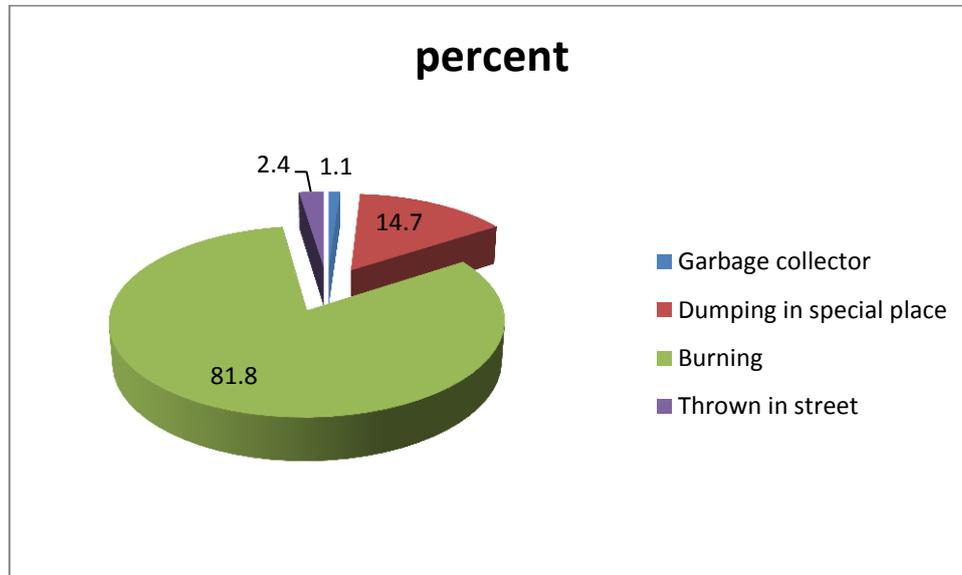


Fig.14: The way of disposing off the garbage in Al Salam Camp North Darfur State - 2019.

Burning is the dominant way of disposing off the garbage

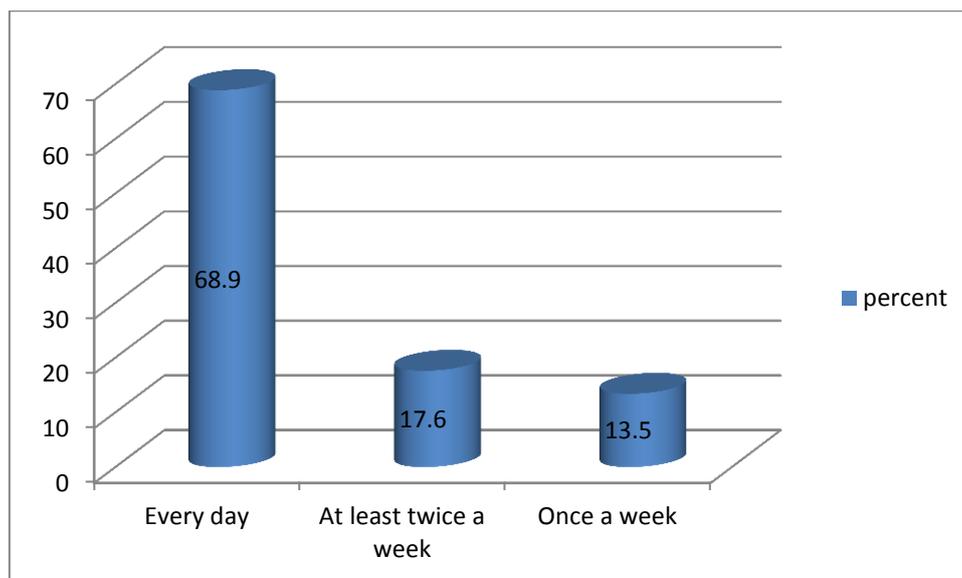


Fig.15: Times of disposing off the garbage in Al Salam Camp North Darfur State - 2019.

68.9% of the participants dispose off the garbage every day.

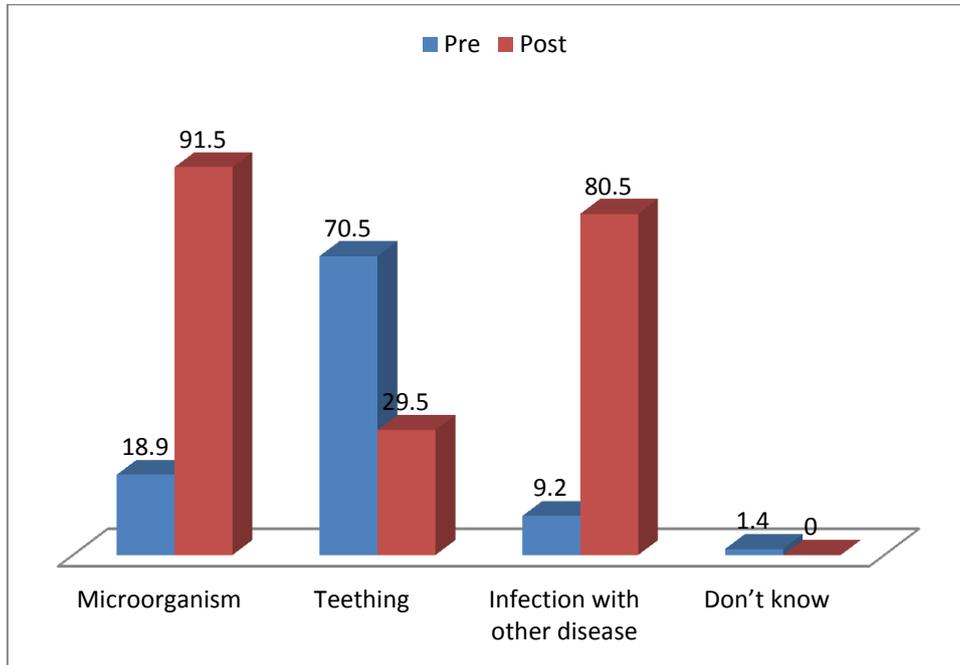


Fig.16: Mother's knowledge about Cause of diarrhea before and after the intervention in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

There is obvious change on Mother's knowledge regarding cause of diarrhea after the intervention.

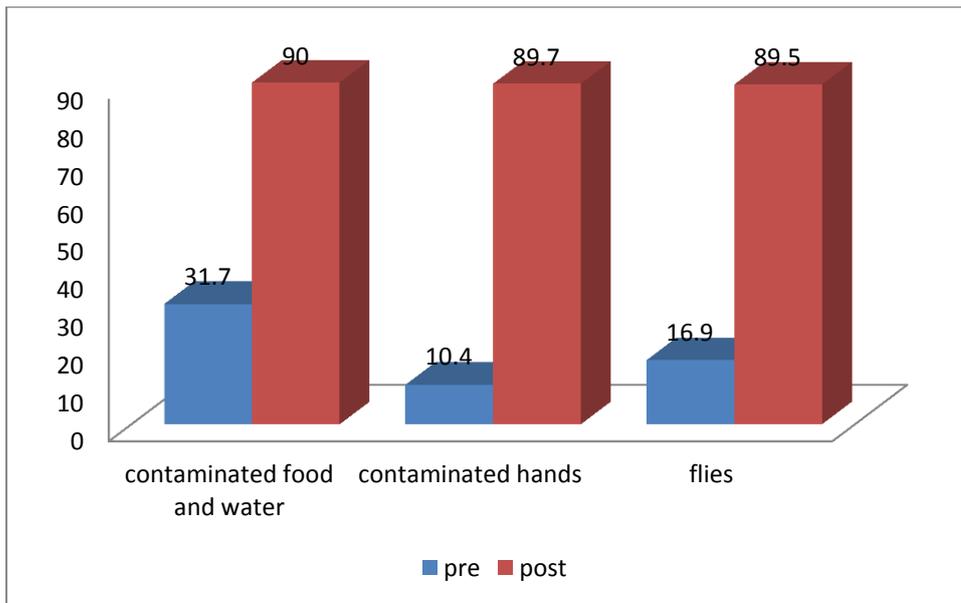


Fig.17: Mother's knowledge about mode of transmission of diarrhea in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

There is a significant improvement on Mother's knowledge about mode of transmission of diarrhea.

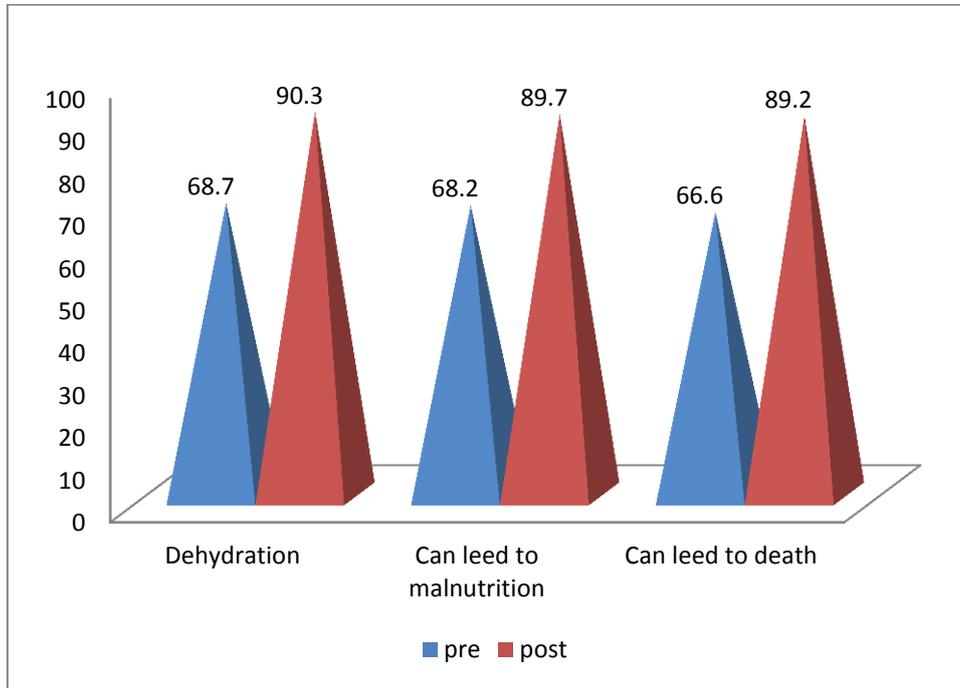


Fig.18: Mother's knowledge about sequences of diarrhea in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

There is a significant improvement on Mother's knowledge about complication of diarrhea.

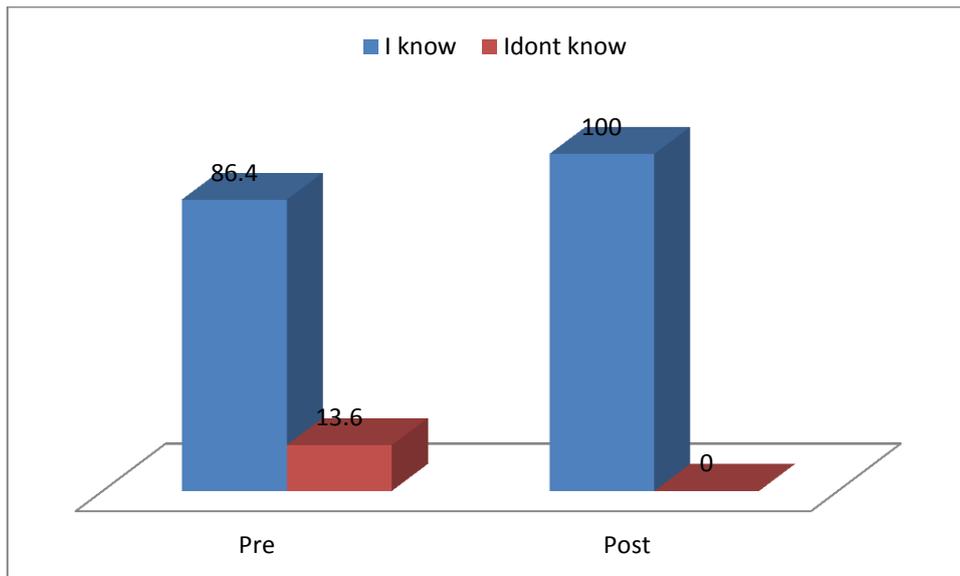


Fig.19: Mother's knowledge about Importance of breastfeeding in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

86.4% of mothers know the importance of breastfeeding before the intervention. After the intervention all mothers (100%) know the importance of breastfeeding.

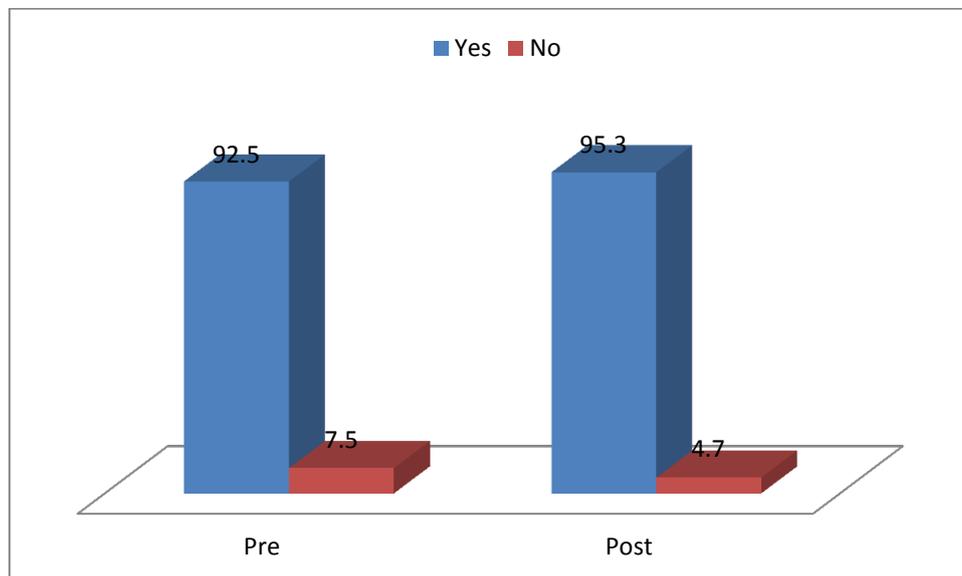


Fig.20: practices of breast feeding in Al Salam Camp North Darfur State -2019. 92.5% of mothers' breast fed their babies before intervention. After the intervention 95.5% of mothers breastfed their babies.

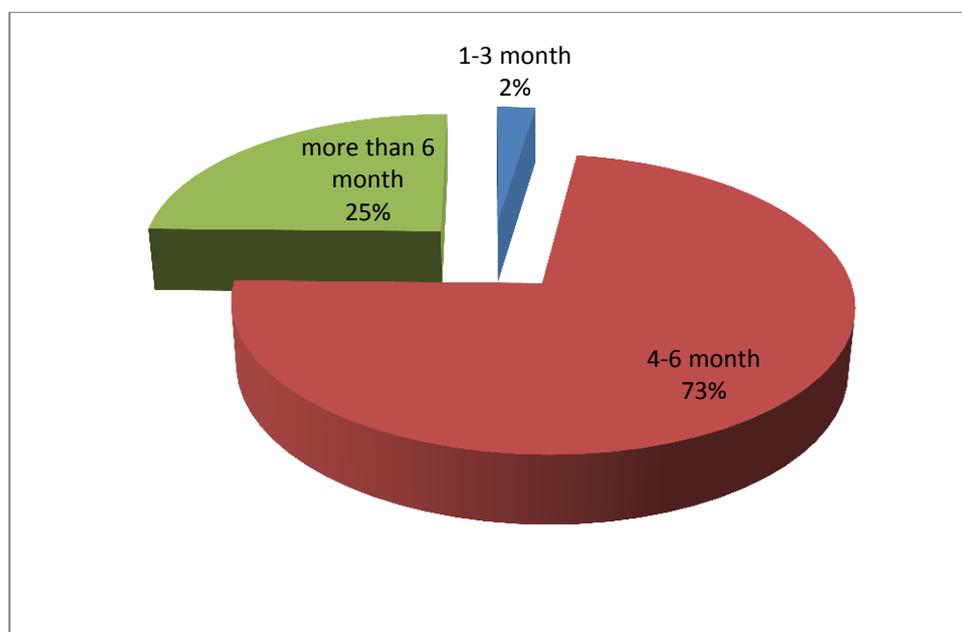


Fig.21: Age of giving water to child in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

73 % of mothers giving their children water at age 4-6 month.

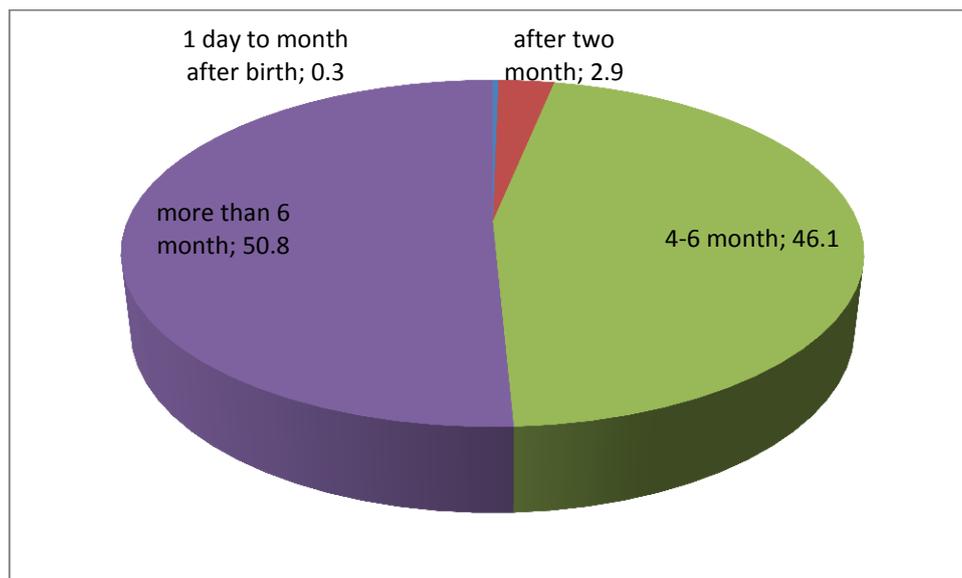


Fig.22: Age of giving food to child in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

The majority of mothers (96.9% giving their children food in age 4-6 month and more.

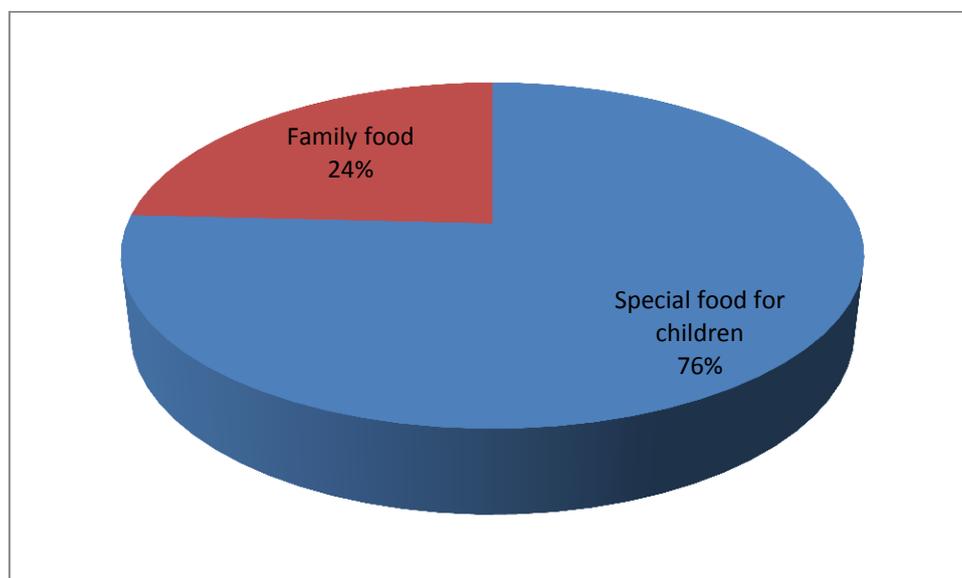


Fig.23: type of food given to the child in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

76% of families introduce to their children special food for children.

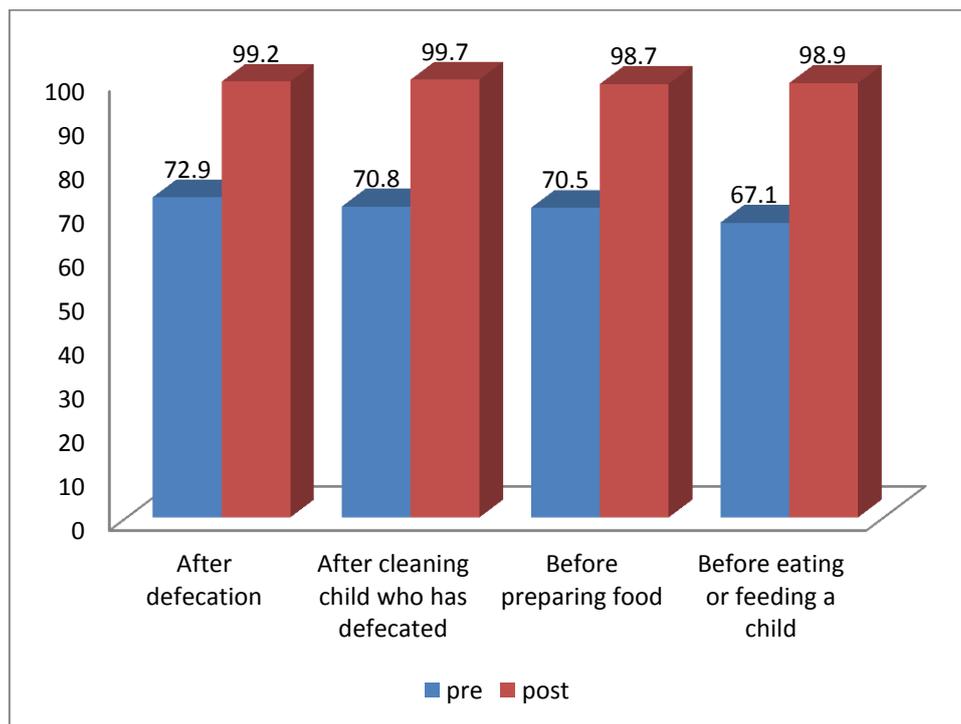


Fig.24: Practices of hand washing with soaps in Al Salam Camp North Darfur State - 2019.

About three quarters of mothers washed their hand with soaps at different situation before the intervention. After the intervention nearly to all mothers were practice hand washing with soaps at different situation.

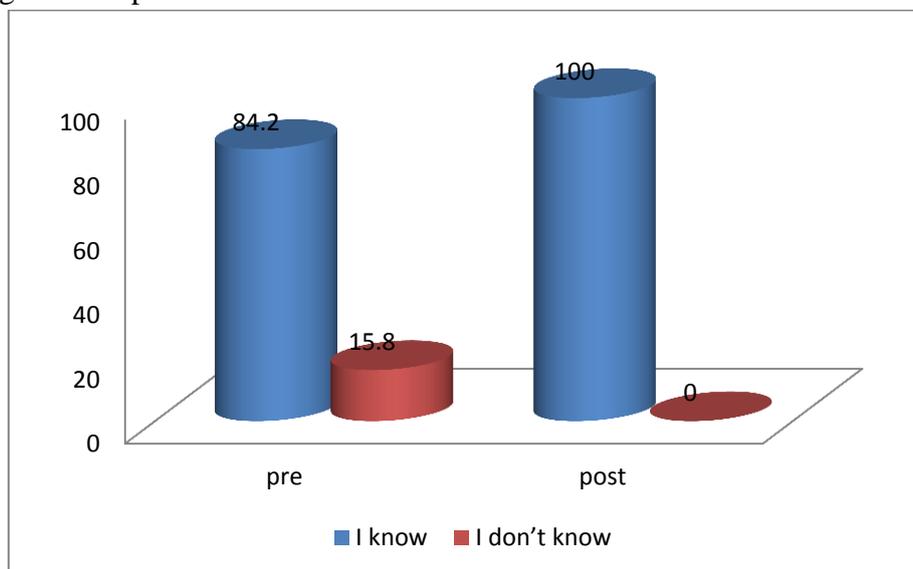


Fig.25: Mother's knowledge about Importance of vaccination in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

84.2% of mothers know the importance of vaccination before the intervention. After the intervention all mothers (100%) know the importance of vaccination.

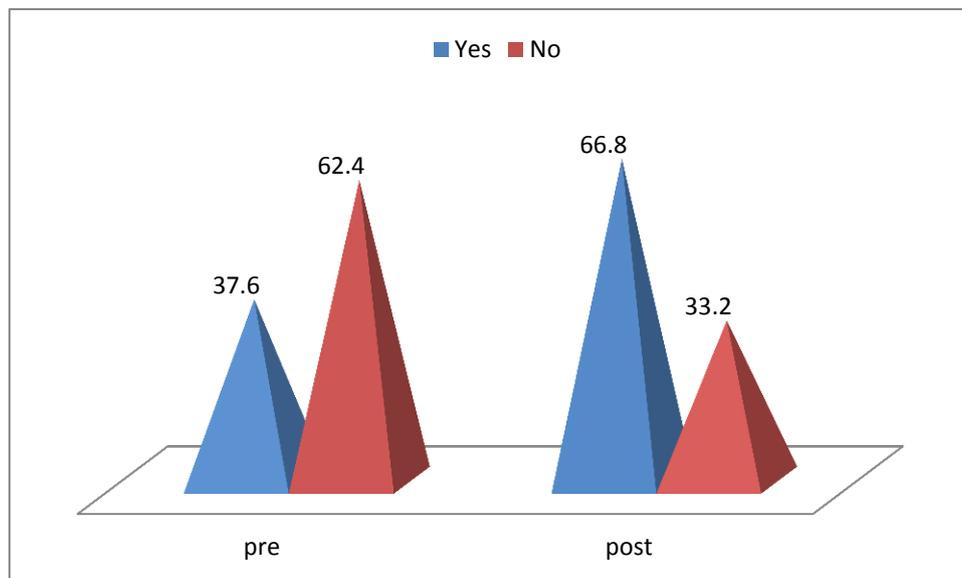


Fig.26: Boiling or treat water before drinking in Al Salam Camp North Darfur State - 2019.

37.6% of mothers treat the drinking water before the intervention. After the intervention 66.8% of mothers boiling or treat water before drinking. Significant change on mothers practice.

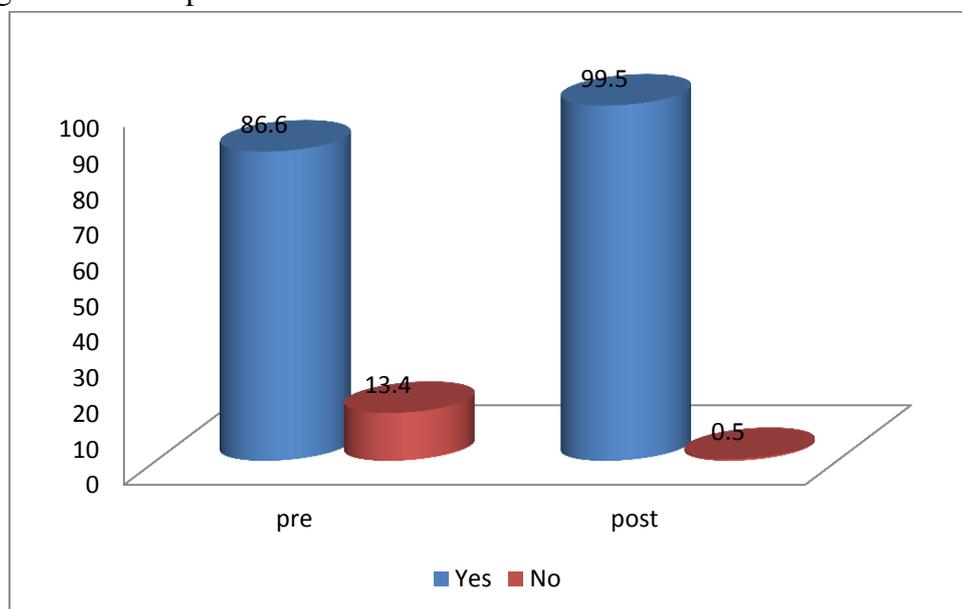


Fig.27: Taken the child to clinic for immunization in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

Before the intervention 86.6% of mothers take their children to clinic for immunization. After the intervention all mothers (99.5%) were take their children for immunization.

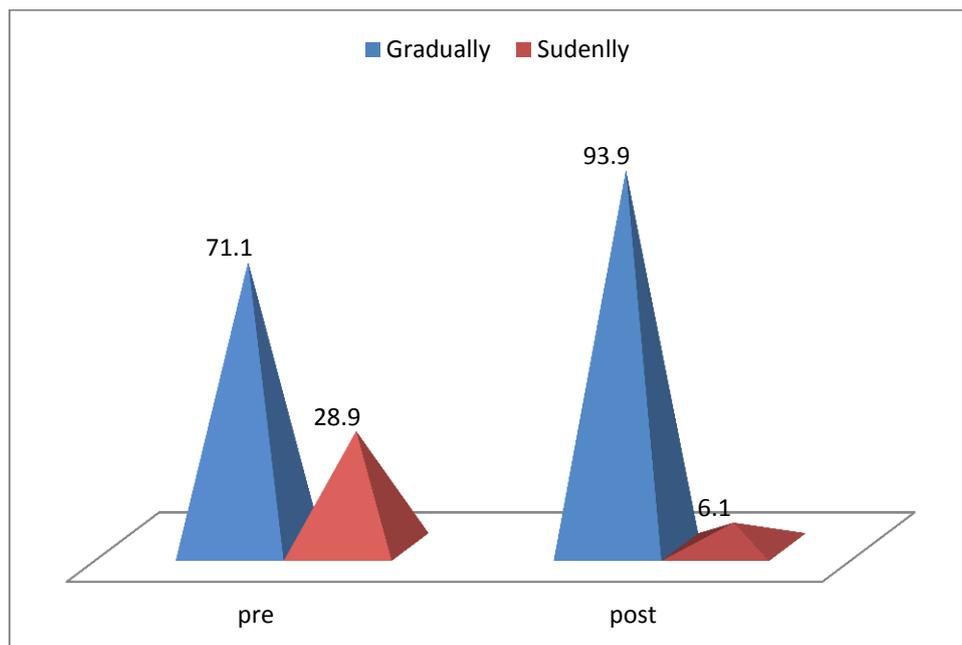


Fig.28: Weaning pattern of child in Al Salam Camp North Darfur State -2019. 71.1% of mothers wean their children gradually before the intervention. After the intervention 93.9% of mothers wean their children gradually.

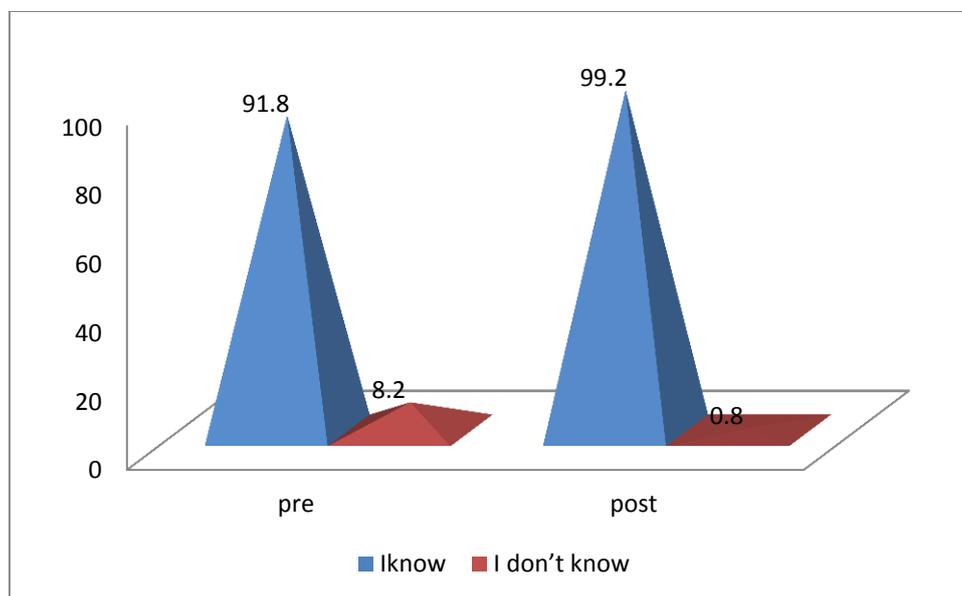


Fig.29: Knowledge of mothers about ORS in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

Mothers have knowledge about ORS before and after the intervention.

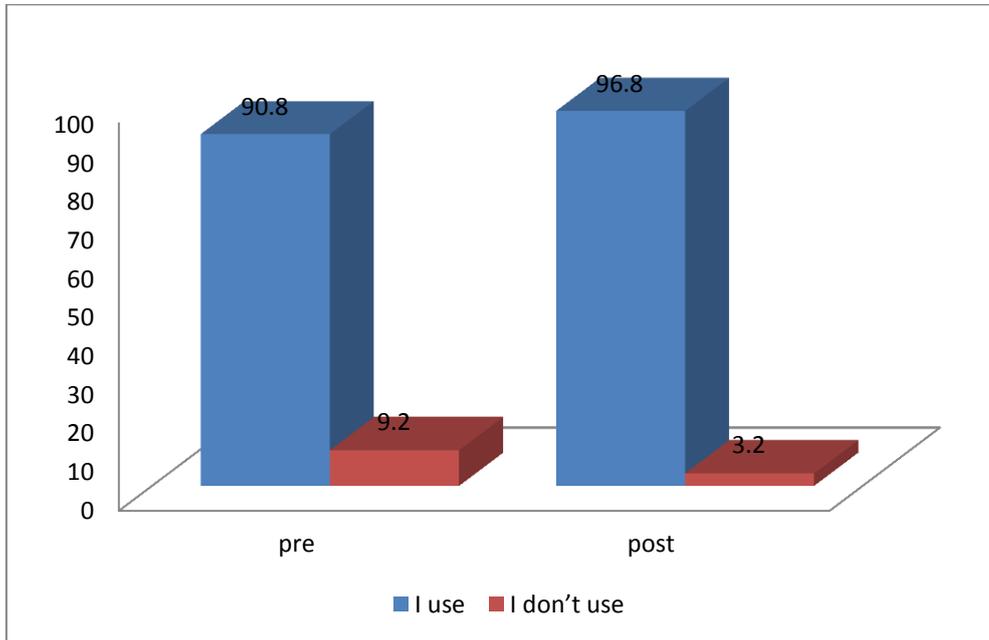


Fig.30: Using ORS to treat child with diarrhea in Al Salam Camp North Darfur State - 2019.

90.8% of mothers used ORS to treat child with diarrhea before the intervention. After the intervention 96.8% of mothers used ORS to treat diarrhea.

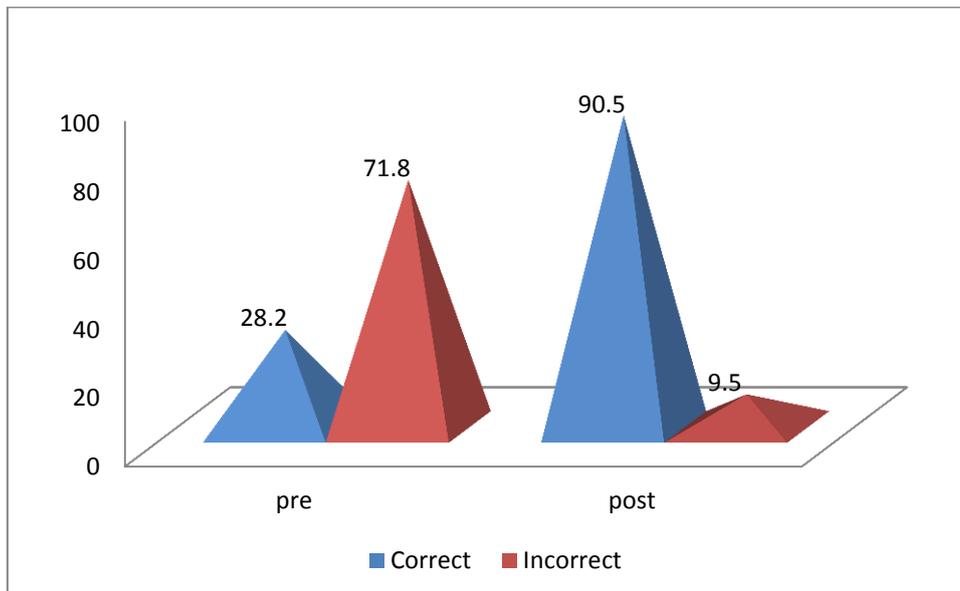


Fig.31: Preparing ORS solution in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

Only 28.2% of mothers prepared ORS correctly before the intervention. 90.5% of mothers prepared ORS correctly after the intervention. Significant change on mothers practice.

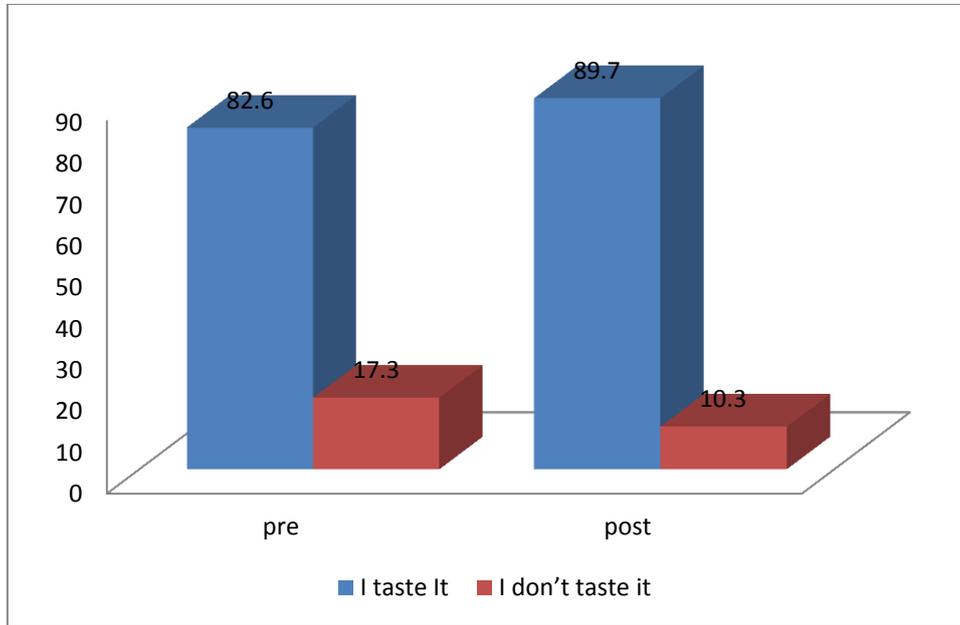


Fig.32: Tasting ORS solution before providing it to the child in Al Salam Camp North Darfur State -2019.

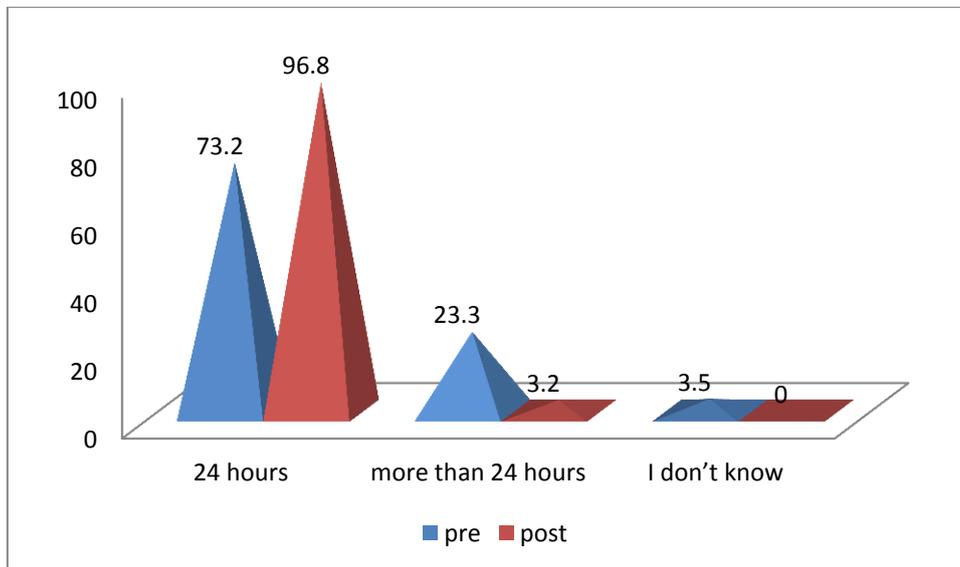


Fig.33: period of keeping the remaining ORS solution in Al Salam Camp North Darfur State -2019

About three quarters of mothers (73.2%) keep the remaining solution of ORS for 24 hours. After the intervention 96.8% of mothers keep the remaining solution for 24 hours.

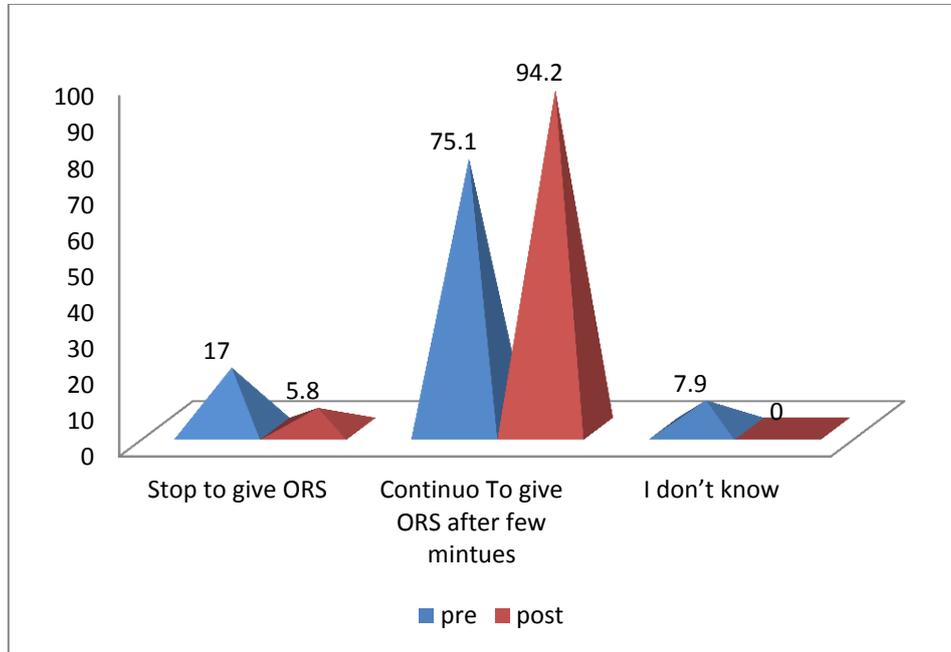


Fig.34: Giving ORS solution when child vomit in Al Salam Camp North Darfur State -2019

94.2% of the participant continuo to give ORS after few minutes When child vomit.

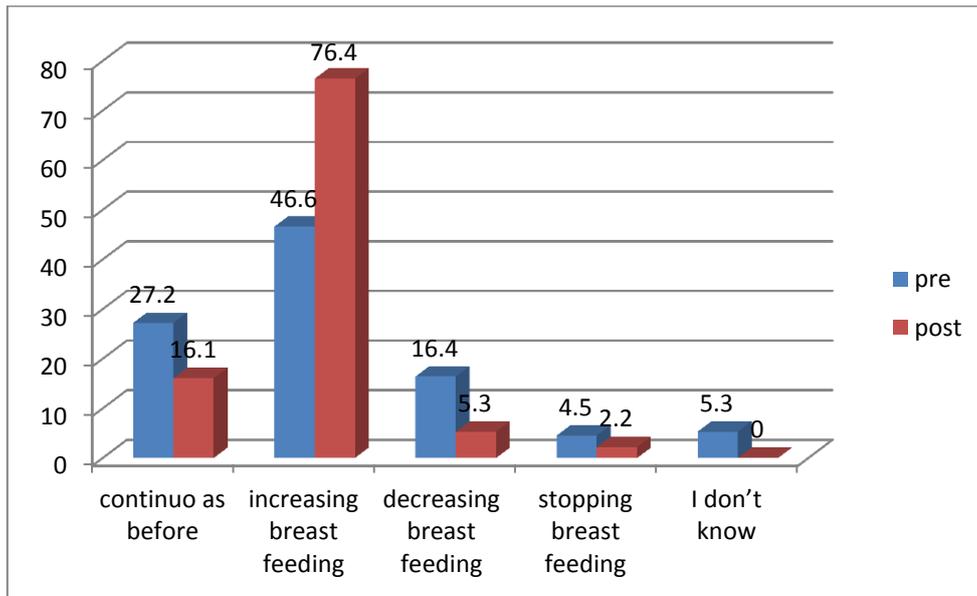


Fig.35: practice of breast feeding when child has diarrhea in Al Salam Camp North Darfur State -2019

46.6% of the participants increased breastfed with diarrhea before intervention. After the intervention 76.4% of the participants increased breastfed with diarrhea.

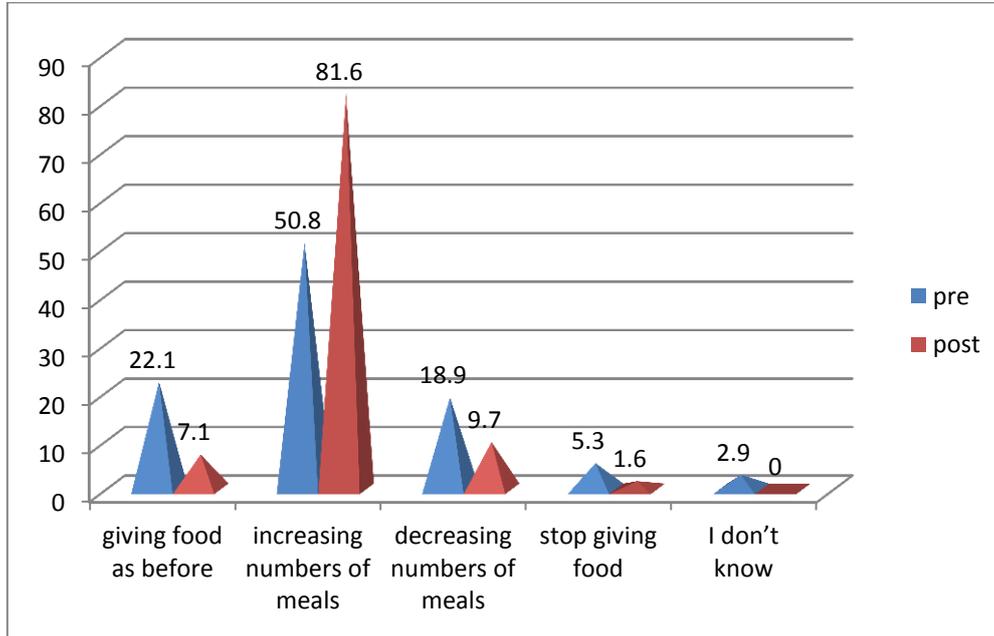


Fig.36: practice of mother with other food when child has diarrhea in Al Salam Camp North Darfur State -2019

81.6% of mothers increased numbers of meals to child with diarrhea after the intervention.

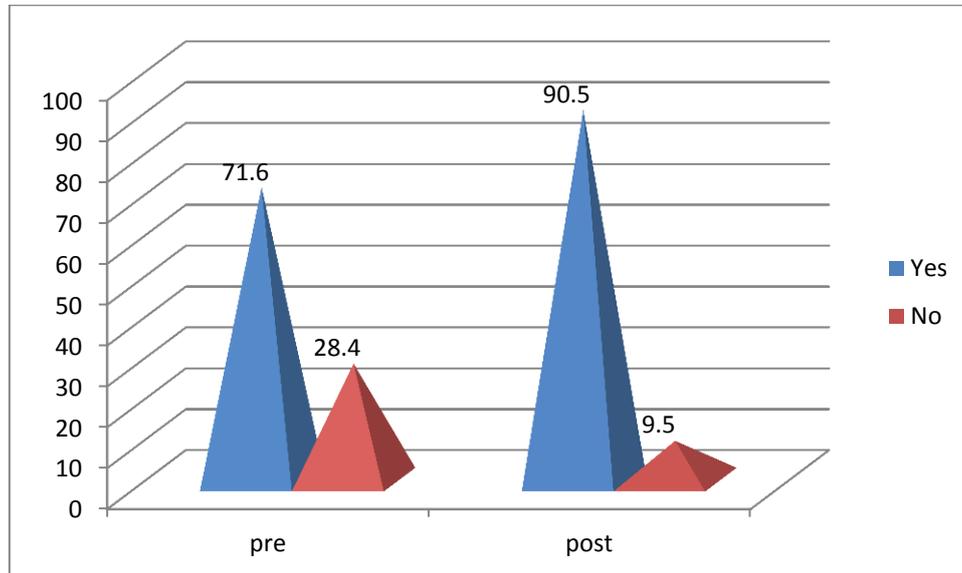


Fig.37: Giving things at home to treat diarrhea in Al Salam Camp North Darfur State - 2019.

Mothers tend to give things at home to treat diarrhea before and after the intervention

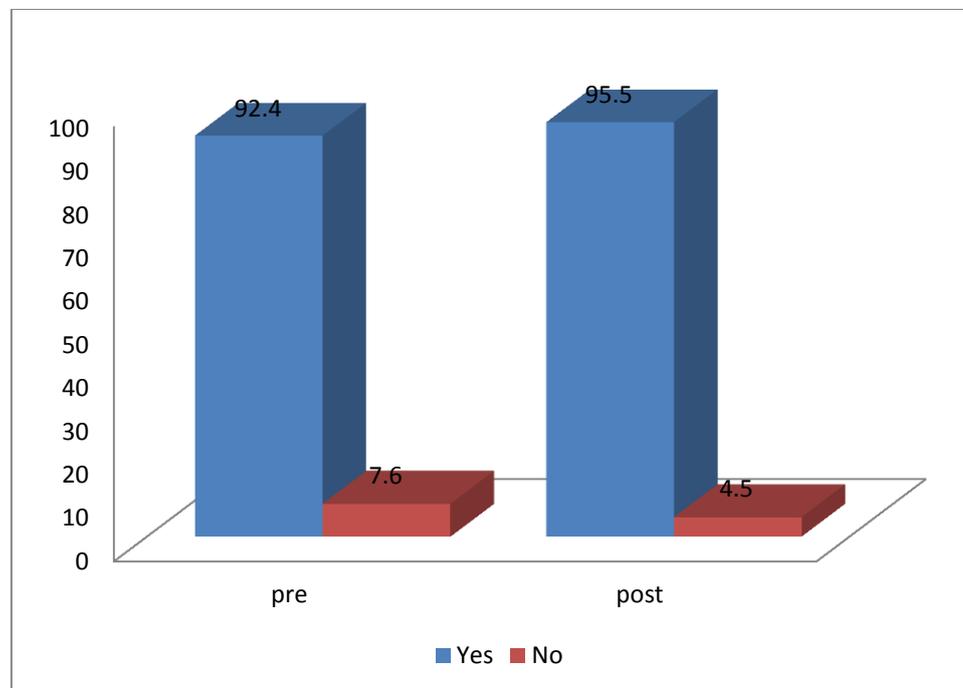


Fig.38: Taking child with diarrhea to clinic for treatment in Al Salam Camp North Darfur State -2019

Mothers seek medical advices when the home management of diarrhea failed before and after the intervention.

Discussion

Diarrheal diseases remain a major threatening to children less than five year old in developing countries. Awareness of mothers about diarrheal diseases and its management play an important role in decreasing morbidity and mortality. This study has assessed the effect of health education in promoting mother knowledge, attitude and practice toward diarrheal disease.

We found that the knowledge of mothers regarding the cause of diarrhea is due to microorganism 18.9% before the intervention and 91.5% after the intervention. 70.5% of mothers believe that the wrong idea teething could cause diarrhea similar to study conducted in Khartoum state by Reem Alfatih Thabitb (2017) (Regarding knowledge 51.7% of mothers didn't know the correct definition of diarrhea and 95.7% think that teething is the cause of diarrhea). About mode of transmission mothers think that diarrhea can be transmitted through contaminated food and water, contaminated hands, flies are (31.7 % , 10.4% , 16.9%) before intervention to be(90% , 89.7% , 89.5%) respectively after the intervention.

Concerning the major sequences of diarrhea mothers think that dehydration is 68.7% before intervention to 90.3% after intervention, can lead to malnutrition is 68.2% before intervention to 89.7% after intervention, can lead to death is 66.6% before intervention to 89.2% after intervention which is similar to study conducted in Sudan 2010 (Results showed that knowledge of mothers about definition of diarrhea, its danger, when to seek medical help and the three rules of home management which was found to be 35, 28, 13 and 29% improved significantly after intervention to 91, 94, 92 and 93% respectively with a very high significant level).

86.4% of mothers know the importance of breastfeeding before the intervention. After the intervention all mothers (100%) know the importance of breastfeeding. Regarding practice of mothers 92.5% of mothers' breast fed their babies before intervention. After the intervention 95.5% of mothers' breast fed babies. Similar to study conducted in Omdurman locality by Amal Mohammed 2012 (the study shows that the prevalence of breastfeeding among the women was 94%).

73 % of mothers giving their children water at age 4-6 month, (96.9% giving their children food in age 4-6 month and more this agreed with (the Sudanese survey of family health 2006 found that 82% of women in Khartoum state introduce complementary foods for their children at a suitable time(6-9) month).

76% of families introduce to their children special food for children this agreed with study conducted in Omdurman locality 2012 by Amal Mohammed (88% of mothers wean their babies with adult food prepared at home and that may contribute to the increased incidence of diarrheal diseases and malnutrition among children as these foods are not the correct balanced diet for a growing child in that age group.

(to fulfill the nutritional requirements, child's diet should be planned by the parents and family members with different types of food items to provide balanced and nutritious diet. The child's diet should contain sufficient amount of fluids, calories, proteins, fats, carbohydrates, vitamins, minerals and salts to meet their daily nutritional needs). (1)

Only 28.2% of mothers prepared ORS correctly before the intervention, 90.5% of mothers demonstrate correct way of preparing ORS solution after the intervention significant change on mothers practice. About three quarters of mothers (73.2%) keep the remaining solution of ORS for 24 hours. After the intervention 96.8% of mothers keep the remaining solution for 24 hours this agreed with (ORS solution to be used within 24 hours of preparation (1).

37.6% of mothers treat the drinking water before the intervention. After the intervention 66.8% of mothers boiling or treat water before drinking. Significant change on mothers practice.

During diarrheal attack most of mothers start initial management at home; they use fluids like juices, rice water. This practice of giving fluids is quite important

since it replace the losses during diarrhea. 81.6% of mothers increased numbers of meals to child with diarrhea, 76.4% of the participants increased breastfed with diarrhea after the intervention. This agreed with study conducted in Omdurman locality 2012 by Amal Mohammed (in case of child diarrhea, the results show that 96% of mothers continue breast feeding.

90.8% of mothers used ORS to treat child with diarrhea before the intervention, after the intervention 96.8% of mothers used ORS to treat diarrhea this is recommended (the management of diarrhea in a vast majority of children is best done with ORS (Oral Rehydration Salt) solution and continued feeding. Replacement of fluids by rehydration therapy is the principal measure). (1).

About three quarters (71.1%) of mothers wean their children gradually before the intervention. After the intervention 93.9% of mothers wean their children gradually this is recommended (weaning, or ending breastfeeding, is best done gradually. Your breasts need to adjust to the decreasing demand for milk, and both you and your baby may feel the loss of comfort and security that breastfeeding provided).

Regarding WASH methods, 88% of respondents use wells with pump as source of drinking water similar to study conducted in Alhajaj IDPs camp in Elgeneina locality, Sudan 2018 by Maria Mubarak (67% of people in camp use tanks as a source of water, 22% of the people use wells, 37.6% of mothers treat the drinking water before the intervention. After the intervention 66.8% of mothers boiling or treat water before drinking, significant change on mothers practice.

about three quarters of mothers washed their hand at different situation before the intervention, after the intervention nearly to all mothers washes their hands at different situation, (after defecation 72.9% up to 99.2%, after cleaning child who has defecated 70.8% up to 99.7%, before preparing food 70.5% up to 98.7%, and before eating or feeding a child 67.1% up to 98.9%) this is agree with (The important preventive measures are improvement of food hygiene, personal hygiene, and environmental hygiene. These include safe water, adequate sewage disposal, hand washing practices, clean utensil, avoidance of exposures of food to dust and dirt, fly control, washing of fruits and vegetables, etc).(3)

Regarding sanitation the majority (78%) of residences using shared toilet this is disagreed with study conducted in Alhajaj IDPs camp in Elgeneina locality, Sudan 2018 by Maria Mubarak (44% of people are practicing open defecation).(Diarrheal diseases are feco-oral in transmission. Therefore, disposing of feces more safely reduces the spread of diarrhea. Latrine ownership and use of latrine are associated with reduced risk of diarrhea.(3).

64.2% of the participants collect their waste in plastic bag. 69.5% of the participant kept their garbage (container\ bag\etc) outside dwelling. Burning is the

dominant way of disposing off the garbage. 68.9% of the participants dispose of the garbage every day.

92.4% of mothers seek medical advices when the home management of diarrhea was fall before intervention to be 95.5% after intervention similar to study conducted in Bahari locality 2018 by Abeer Magthop (There is a significant change of the participants' practices after the intervention concerning asking help for sick child from the doctor, from 38% to 69.80%. 86.6% of mothers take their children to clinic for immunization. After the intervention (99.5%) mothers take their children for immunization this is recommended (Prevention of LBW and prematurity, exclusive breast feeding, appropriate weaning practices, balanced diet, immunization are significant aspects of child care which prevents malnutrition and diarrheal episodes(3).

Conclusion

The result of the conducted health education intervention proved that the health education intervention towards diarrheal diseases is very effective in promoting the knowledge of the mothers and has a significant impact on the mothers' practices towards the management and prevention of the diseases

Regarding sanitation the majority (78%) of residences using shared toilet.

about three quarters of mothers washed their hand at different situation before the intervention, after the intervention nearly to all mothers washes their hands at different situation.

During diarrheal attack most of mothers start initial management at home; they use fluids like juices, rice water. This practice of giving fluids is quite important since it replace the losses during diarrhea. 81.6% of mothers increased numbers of meals to child with diarrhea, 76.4% of the participants increased breastfed with diarrhea after the intervention.

90.8% of mothers used ORS to treat child with diarrhea before the intervention, after the intervention 96.8% of mothers used ORS to treat diarrhea.

Only 28.2% of mothers prepared ORS correctly before the intervention, 90.5% of mothers demonstrate correct way of preparing ORS solution after the intervention significant change on mothers practice.

37.6% of mothers treat the drinking water before the intervention. After the intervention 66.8% of mothers boiling or treat water before drinking. Significant change on mothers practice.

Recommendations:

On the basis of objectives and results of the study, the following recommendations are stated:

- 1- The local governments, Ministry of health and NGOs organizations should intensify efforts to improve the health status of the entire population especially children.
- 2- The WHO, NGOs organizations and federal Ministry of health should put Emphasis on effective management of childhood diseases namely; fever, RI, Measles and diarrheas.
- 3- The State Ministry of Health should improve water and sanitation because of its positive effects on health status.
- 4- The State Ministry of Health should conduct more community health education interventions.
- 5- Further in-depth studies should also be encouraged to cover different aspect of diarrheal diseases.

References:

- 1- Datta, P. (2009). Pediatric nursing. New Delhí: Jaypee Brothers Medical
- 2- P J M H S VOL .6 NO.1 JAN – MAR 2012)
- 3- Ethiopia Ministry of Health, and the Ethiopia Ministry of Education (2001).Diarrheal Disease for the Ethiopian Health Center Team. Tefera Belachew, Challi Jira, Kebede Faris, Girma Mekete, Tsegaye Asres, and Habtamu Aragaw Jimma University In collaboration with the Ethiopia Public Health Training Initiative, The Carter Center,
- 4- Reem Alfatih Thabit (2019), Knowledge, Attitude and Practice of Women Regarding Diarrheal Diseases in Children Under Five Years Old, In Emergency Pediatric Hospital, Khartoum, Sudan, 2017. Int J Ped & Neo Heal.3:1, 7-26.
- 5- general directorate of primary health care maternal and child health directorate .federal ministry of health ,10 IN 5 strategy, RMNCHA strategic plan 2016-2020).2016.
- 6- Mumtaz Y, etal (2014). Knowledge attitude and practices of mothers about diarrheain children under 5 years. J Dow Uni Health ; 8(1): 3-6 .
- 7- International Journal of Community Medicine and Public Health | March 2016 | Vol 3 | Issue 3 Page 706).