



كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا
مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث

مجلة علمية محكمة .نصف سنوية - العدد التاسع -مارس 2017م
محتويات العدد:

1/ أثر الهيكل التنظيمي على الأداء في المنظمة دراسة حالة شركة سكر كنانة د/الهادي سليمان آدم اسحق

2/ أثر إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية د.السماني محمد الغالي نور الدائم

3/ اثر اختبار الموقع في العمليات والانتاج بالتطبيق على مصنع النسيج كوستي د. صلاح احمد ابراهيم و أ.محمد مسعود

4/ نزاع الملكية في الفقه الإسلامي والقانون د. فرح مصطفى عبدالله عابد

5/ تحسين الطين واستخدامه في تطوير العمارة المحلية د.مجدى محبوب سعد

6/ التأثيرات الخارجية علي معتقدات أهل كوش. د.صديق مهدي عبدالرحمن د.عبدالله الزبير يوسف

7/ أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية د.محمد يوسف الشيخ

8/ مفهوم المطابقة وجمالياتها 1- د . وداعة عبدالله علي سرار 2- آدم محمد ابوالقاسم

9/ طرق قياس تكاليف الموارد البشرية وأثرها علي التقويم المالي د.حمزة بشرى جمعة ابركر أ:مناهل الطيب ابوالقاسم محمد

10/ اثر سياسة النقد الأجنبي على المستوى العام للأسعار . د.موسي عبدالله محمد



كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا

مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث

مجلة علمية محكمة – نصف سنوية

تصدر عن كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا

كوستي — السودان

Email: Journal@wnust.edu.sd البريد الإلكتروني

www.wnust.edu.sd الموقع الإلكتروني

العدد التاسع مارس 2017م

مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث

كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا

الهيئة الاستشارية:

1. أ.د. عوض حاج علي.
2. أ.د. الطيب عبدالوهاب محمد مصطفى.
3. أ.د. عبد الله التوم عبدالله.
4. أ.د. عمر محمد علي محمد .
5. أ.د. الجزولي بابكر محمد.
6. أ.د. أحمد علي إبراهيم حمو .

ISSN:1858-6643 :ردمك:

- ❖ 1/ بروفيسر: السمانى عبدالمطلب احمد راعياً
- ❖ 2/د: الشاذلى عيسى حمد (مدير الجامعة) مشرفاً.
- ❖ 3/د: قمر الدولة عبدالمطلب احمد نائب المشرف.
- ❖ 4/د: محمد الأمين محمد يوسف كبر (عميد الدراسات العليا) رئيس التحرير.
- ❖ 5/د: صلاح محمد ابراهيم نائب رئيس التحرير.
- ❖ 6/د: معتصم يحي آدم سكرتير التحرير.
- ❖ أعضاء هيئة التحرير :
- ❖ 1/: السمانى محمد الغالى.
- ❖ 2/د: عبدالرحمن احمد المساعد .
- ❖ 3/د: النذير عبدالله آدم .
- ❖ 4/د: محمد حسن احمد .
- ❖ 5/أ: حسن أحمد حامد.
- ❖ 6/د: حسام عبدالله بخيت .

- ❖ 7/د:ليمياء علي مصطفى .
- ❖ التدقيق اللغوي:
- ❖ 1 /د:إقبال عبدالله نور.
- ❖ 2/د:وداعة عبدالله علي.
- ❖ 3/أ:إبراهيم
- ❖ التدقيق الاحصائي:
- ❖ أ: محمد مسعود.
- ❖ الجمع بالحاسوب:
- ❖ أ:آمنه عوض صالح.
- ❖ الطباعة والتوزيع:
- ❖ 1/أ:هيثم محمد مهدي جلابي.
- ❖ 2/ام هاني محمد علي
- ❖

كلمة العدد:

بصدر هذا العدد والكلية تتطلع لان تصبح جامعة قبل نهاية هذا العام (2017) مما يضع على عاتقها مسؤوليات إضافية إذا ترفع أقسامها لتصبح كليات مما يصنع مجالا واسعا للبحث والدراسة والتأليف. وقد يبادر بعض الكليات بإصدار دوريات علمية محكمة تتيح لأساتذتها والمهتمين بأمر تخصصها مجالا واسعا لنشر مجلاتهم العلمية، خاصة وان مجلس إدارة الكلية في إطار تشجيع البحث العلمية أأخذ قراراً منح ألف جنية لكل عضو هيئة تدريس بنشر بحثاً علمياً محكماً ، وأيضاً تمنح الكلية حسب قرار مجلس الإدارة مبلغ عشرة ألف جنيه لكل عضو هيئة تدريس بألف كتاباً منهجياً محكماً وتقوم الكلية بنشر الكتاب على نفقتها، وبالفعل تم تأليف ستة كتب منهجية محكمة في تخصصات علمية مختلفة .

يجد القاري في ثنايا هذا العدد موضوعات متنوعة ، إدارية ،اقتصادية ،لغوية ، قانونية هندسية ،تاريخية ، تعكس تنوع أقسام الكلية وتخصصاتها المتعددة .

ونأمل ان يشاركنا الأخوة القراء بأرائهم ومقترحاتهم حول ما ينشر من بحوث . فكلما اتسعت دائرة المشاركة ، والرأي والرأي الآخر ، وكلما زادت التجربة نضوجاً للعمل و أتقانا والخبرة اتساعاً . كما ان المجلة لا تزال تفتح صفاحتها لنشر البحوث العلمية ، ويخضع كل بحث للتحكيم من المختصين على الاقل وإن اختلفا فلثالث ضرورة وكلهم من نفس التخصص كما نريد الالتزام الدقيق بضوابط النشر حسب ما هي في المجلس خاصة فى التوثيق وحجم البحث حيث لا تزيد عن 25 صفحة

وفي الختام نرجو أن نستقبل آراءكم وتعليقاتكم عبر بريدنا الإلكتروني Journal@wnust.edu.sd

رئيس التحرير

المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	1/ <u>اثر الهيكل التنظيمي على الأداء في المنظمة دراسة حالة شركة سكر كنانة</u> د/الهادي سليمان آدم اسحق	
2	2/ <u>أثر إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية</u> د.السماني محمد الغالي نور الدائم	
3	3/ <u>اثر اختيار الموقع في العمليات والانتاج بالتطبيق على مصنع النسيج كوستي</u> د. صلاح احمد ابراهيم و أ.محمد مسعود	
4	4/ <u>نزاع الملكية في الفقه الإسلامي والقانون</u> د. فرح مصطفى عبدالله عابد	
5	5/ <u>تحسين الطين وإستخدامه في تطوير العمارة المحلية</u> د.مجدى محبوب سعد	
6	6/ <u>التأثيرات الخارجية علي معتقدات أهل كوش.</u> د.صديق مهدي عبدالرحمن د.عبدالله الزبير يوسف	
7	7/ <u>أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية</u> د.محمد يوسف الشيخ	
8	8/ <u>مفهوم المطابقة وجمالياتها</u> 1- د . وداعة عبدالله علي سرار 2- آدم محمد ابوالقاسم	
9	9/ <u>طرق قياس تكاليف الموارد البشرية وأثرها علي التقويم المالي</u> د.حمزة بشرى جمعة ابكر أ:مناهل الطيب ابوالقاسم محمد	
10	10/ <u>اثر سياسة النقد الأجنبي علي المستوى العام للأسعار</u> . د.موسي عبدالله محمد	

نبذة عن المجلة :

1. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث العلمية مجلة محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا .

الأهداف :

1. نشر البحوث والدراسات المبتكرة والتي يعدها الباحثون في المجالات العلمية من أجل إثراء وتنمية البحث العلمي وخلق حوار بناء بين الباحثين وصانعي القرار .
2. ربط البحوث والدراسات بقضايا المجتمع .
3. توفير وضمان حرية الأبحاث والابتكار لأعضاء هيئة التدريس والباحثين داخل الكلية وخارجها وتوطيد الصلات العلمية والفكرية بين الكلية ونظيراتها من الجامعات الأخرى.

قواعد النشر :

1. تنشر المجلة البحوث والدراسات (باللغتين العربية والإنجليزية) والتي تتوفر فيها الأصالة والابتكارات والمنهجية السليمة والتوثيق العلمي مع سلامة الفكرة واللغة والأسلوب ، والتي لم يتم نشرها سابقاً ولم تكن مقدمة لنيل درجة علمية أو مقدمة للنشر في مجلات أو دوريات أخرى .
- ويلزم عند تقديم البحث للمجلة تقديم إقرار خطي من الباحث بأن لم يسبق له أن نشر ولن ينشر - عند قبول النشر في وعاء آخر .
2. ترسل نسختان من البحوث والدراسات ومراجعة الكتب والتقارير إلى رئيس التحرير :الأولى مطبوعة على الورق والثانية على قرص مضغوط (CD).
3. تكون البحوث والدراسات المقدمة بحجم لايزيد عن (30) صفحة من القطع المتوسط (A4) بما فيها المصادر والجداول والرسوم التوضيحية ، كما لا تزيد مراجعة الكتب والتقارير على عشر صفحات وأن يكون مكتوباً على الكمبيوتر بالخط simplified Arabic بحجم 14 للغة العربية والخط Times New Roman حجم 14 والعناوين الرئيسية بحجم 16 أسود عريض ، والهوامش والحواشي بنفس نمط الخط حجم 12 ويتم إعداد الصفحة كالاتي : علوي 2.45 سم سفلي 6.9 سم أيسر 5.7 سم أيمن 3.17 سم رأس الصفحة 1.27 سم تذييل الصفحة 6 سم الفقرة تباعد قبل وبعد 3 سم تباعد الأسطر متعدد بقدر 1.3 سم .
4. يرفق الباحث ملخصاً عن البحث لا تزيد كلماته عن 150 كلمة ، على أن يكون مكتوباً بنفس لغة البحث مع ترجمته للغة الإنجليزية ، مصحوباً بالكلمات المفتاحية باللغتين .
5. يكتب في ورقة مستقلة باللغتين العربية والانجليزية عنوان البحث واسم الباحث وصفته العلمية ووجهة عمله وعنوانه ورقم الهاتف والبريد الإلكتروني .
6. في حالة وجود أكثر من مؤلف يتم مراسلة الاسم الذي يراد أولاً في ترتيب الأسماء .

7. تدرج قائمة المراجع في آخر البحث ولا توضع فيها إلا تلك المراجع التي تم الإشارة إليها في متن الدراسة أو البحث مع اتباع القواعد العلمية للتوثيق الرقمي .
8. توثيق الجداول والرسوم التوضيحية المستعارة وغيرها بالمصادر الأصلية .
9. البحوث والدراسات التي لا تعد وفق قواعد النشر وشروطه لا ينظر فيها ولا تعد إلى أصحابها .
10. تلتزم المجلة بإعلام الباحث باستلام بحثه خلال أسبوعين من تأريخ استلامه ، ثم إعلامه بالقبول أو عدم القبول في مدة أقصاها ثلاثة أشهر من تاريخ التسليم .
11. تخضع جميع البحوث والدراسات المقدمة للتحكيم العلمي الموضوعي من قبل محكمين متخصصين من ذوي الخبرة والمكانة العلمية المتميزة ، ويبلغ الباحث بنتائج التحكيم والتعديلات المقترحة من قبل المحكمين إن وجدت خلال أسبوعين من تأريخ استلام ردود كل المحكمين .وللمجلة أن تطلب إجراء تعديلات على البحث على حسب آراء المحكمين قبل قبول البحث والنشر .
12. في حالة قبول البحث للنشر يلتزم الباحث (الباحثون) بالتوقيع على استمارة النشر .
13. تصبح البحوث والدراسات ملكاً للمجلة وتستوجب إعادة نشرها في أماكن بعد الحصول على موافقة كتابية من المجلة .
14. جميع الآراء الواردة في المجلة تعبر عن آراء كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر المجلة وترتيب جميع البحوث وفق اعتبارات فنية لا علاقة لها بمكانة الباحث أو بحثه .
15. المجلة لا تقدم عائداً مادياً مقابل نشر أي عمل .
16. ترسل البحوث من نسختين (Hard Copy & Soft Copy) على :

Email: Journal@wnust.edu.sd البريد الإلكتروني

اثر الهيكل التنظيمي على الأداء في المنظمة دراسة حالة شركة سكر كنانة

إعداد

د . الهادي سليمان إسحق

أستاذ مساعد قسم ادارة الاعمال - جامعة النيل الأبيض

المستخلص :

تناولت الدراسة اثر المناخ التنظيمي على الأداء في المنظمة دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة ، وهدفت الى التعرف على ابعاد المناخ التنظيمي وواقع الأداء الوظيفي في الشركة ، تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال : ما أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة سكر كنانة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأهم ما توصلت اليه الدراسة ان الهيكل التنظيمي الموجود في شركة سكر كنانة مناسب و التقنية الموجودة في الشركة سهلة الفهم والإستخدام للعاملين كما توصلت الى ان كل الاعمال الموجودة شركة سكر كنانة لا يتم انجازها باستخدام التقنية . أهم ما توصي به الدراسة ضرورة أن تولي إدارة الشركة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين و تعزيز الشعور بالعدالة في كل الأمور التي تتم بين العاملين من ترقيات وحوافز ومكافئات وغيره. و ضرورة مشاركة العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وكذلك مشاركتهم في عملية تقييم أدائهم و ضرورة تحسين البيئة المادية للعمل وذلك من خلال ديكور واثاث المكاتب و التهوية، الإضاءة، وسهولة الحركة بصورة أفضل بحيث توفر الراحة النفسية والبدنية و التركيز على كفاء وسائل الاتصالات واستخدام التكنولوجيا الحديثة. في شركة سكر كنانة .

Abstract:

The study dealt with the impact of organizational climate on performance in the organization. The case study of Kanana Sugar Company Limited was aimed at identifying the dimensions of the organizational climate and the reality of the job performance in the company. The problem of the study was to answer the question: Study on descriptive analytical methodology and the most important findings of the study that the organizational structure located in the Kenana Sugar Company is suitable and the technology in the company is easy to understand and use for the employees and also found that all the existing work Kenana Sugar Company is not accomplished using technology. The most important recommendation of the study is that the management of the company should give particular attention to all elements of the organizational climate as an important variable that contributes to the impact on the job performance of the employees and enhance the sense of justice in all matters that are done among the employees of promotions, incentives, rewards and others. And the need for the participation of workers in the development of performance standards related to their functions, as well as their participation in the process of evaluating their performance and the need to improve the physical environment of work, through the decor and office furniture and ventilation, lighting, and ease of movement better to provide psychological and physical comfort and focus on the efficiency of communications and the use of Modern Technology in Kenana Sugar Company.

مقدمه :

في ظل إستمرار التطور في علم الإدارة ، فإن كل الدراسات و الأدبيات تؤكد علي أن العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي الاكثر أهميه لأداء كاه وظائف المنظمه . مهما تقدمت وتطورت التكنولوجيا ، فإن كفاءه و فعاليه أداء المنظمات المختلفه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءه وفعاليله هذا العنصر البشري الأمر الذي يتطلب الرقي بقدراته و إبداء الرعايه و الإهتمام به وتوفير المناخ اللازم و الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي و الولاء الدائم للمنظمه وبالتالي تحقيق الهدف العام الذي تهدف المنظمه في ارتياده وتحقيقه.

إن موضوع المناخ التنظيمي قد نال قدراً كبيراً من الإهتمام و الدراسه وهو يعتبر مجازي يتعلق عاده بالبيئه و الطبيعه لموقع جغرافي يصف فصول السنه و التحولات الجويه التي تميز ذلك الموقع من غيره من المواقع ، وقد طبعه هذا الإصطلاح علي مكان العمل بإعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي يتفاعل مع عوامل البيئه المحيطه به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحيه ، كما انه كيان حركي تتفاعل عناصره البشريه و غير البشريه مع بعضها البعض فتتأثر و تؤثر عن بعضها البعض.

مشكله البحث :

تهتم المنظمات المختلفه اهتماما كبيرا بالموارد البشريه وتلبي إحتياجاتها و إحتياجات الوظيفه التي يشغلونها بالتطوير و تنميه المهارات تنفيذ المهام الموكله اليهم علي اكمل وجه.

ولكي يمكن لعمليه التطوير أن تتحقق لابد من وجود العديد من العناصر التي تدعم ذلك منها التدريب الملائم و أسلوب الاداره في التعامل مع العاملين و أنماط السلطه الإداريه ومتطلبات الأداء الوظيفي ، في إطار هذه المعطيات فإن مشكله البحث تتمثل السؤال الرئيسي ما مدي تأثير المناخ التنظيمي علي الأداء الوظيفي للعاملين بشركه سكر كنانه؟ وينبثق من هذا السؤال الأسئلة التاليه:-

1/ هل هناك علاقته ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين بشركه سكر كنانه؟

2/ هل هناك علاقته ذات دلالة إحصائية بين وسائل التقنية و الأداء الوظيفي للعاملين بشركه سكر كنانه؟

3/ هل هناك علاقته ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاداريه و الأداء الوظيفي للعاملين بشركه سكر كنانه؟

أهداف البحث : يهدف هذا البحث الي تحقيق الآتي:-

- 1/ التعرف علي المناخ التنظيمي العام لشركه سكر كنانه.
- 2/ التعرف علي ابرز أبعاد المناخ التنظيمي بشركه سكر كنانه.
- 3/ التعرف علي واقع الأداء الوظيفي للعاملين بشركه سكر كنانه
- 4/ التعرف علي مدي تأثير المناخ التنظيمي علي الأداء الوظيفي بشركه سكر كنانه.

أهميه البحث :

تمثل هذه الدراسه احدي المحاولات في معرفه مدي تأثير المناخ التنظيمي عن الاداء الوظيفي وصولاً للاحداف التي تنشرها المنظمة لامر الذي جعل المنظمات المختلفة تسعى جاهده في توفير مناخ تنظيمي يلبي رغبات العاملين ويرتقي بأدائهم وتعتبر هذه الدراسة أول دراسة تتناول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بشركة سكر كنانة كما وتتبع أهميتها في أنها توفر بيانات ومعلومات تفيد متخذي القرار بشركة سكر كنانة ، كما توفر معلومات قد تساعد الباحثين في هذا المجال .

فروض البحث:

يهدف هذا البحث الى إختبار صحة الفروض التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التقنية والأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية والأداء الوظيفي.

مجال وحدود الدراسة:

المجال المكاني : تغطي هذه الدراسة مصنع سكر كنانة.

المجال البشري : تغطي هذه الدراسة الموظفين الثابتين في مصنع سكر كنانة.

المجال الزماني: تغطي هذه الدراسة الفترة 2017 .

أدوات جمع البيانات:

استخدم في هذه الدراسة المصادر الثانوية لتغطية الجزء النظري متمثلة في الكتب والدراسات السابقة كما إستخدم الإستبيان للحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية.

منهج الدراسة :

استخدمت في هذه الدراسة المناهج التالية :

1. منهج المسح الاجتماعي لدراسة ووصف الظاهر موضوع الدراسة كماً ونوعاً واختبار صحة فروض الدراسة .

2. المنهج التاريخي لتتبع وتأصيل الظاهر موضوع الدراسة في دراسة الحوافز بأنواعها وأداء العاملين وذلك من خلال المراجع والدراسات السابقة كتتبع الظاهر موضوع الدراسة لهدف تأصيلها.

مصطلحات البحث :

المناخ الوظيفي: المناخ التنظيمي بإختلاف بيئة العمل للمنظمات سواء كانت منظمات خدمية او صناعية ، مؤسسات عامة أو خاصة ،ولذلك هناك قسم المناخ التنظيمي إلى ستة هي (نمط الإتصال ، إتخاذ القرار ، الإهتمام بالعاملين ، مدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة ، إستخدام التكنولوجيا ، والحوافز) وآخرون اجملوها في عوامل خارجية (البيئة الثقافية ، والإجتماعية) وعوامل داخلية (المركزية ، التقنية) وعوامل شخصية (نمط القيادة ، والرعاية ، والتحفيز) في حين إقتصر البعض في تحديده لأبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتنظيم الأهداف (1)

الهيكل التنظيمي: يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (2).

نمط القيادة: تمثل الإدارة محوراً مهماً في العملية الإدارية حيث عرفة بأنها (القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق زواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء والإخلاص فيه) (3) .

التكنولوجيا: تعمل التكنولوجيا على إحداث تغير في حياة الآخرين وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية ، خاصة واننا نعيش ثورة معلومات، فإستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً وهي ضرورة من ضرورات العمل في المنظمات (4) .

الأداء الوظيفي: يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية والحكم على إمكانية النمو المهني والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (5) .

الدراسات السابقة :

دراسة موسى حسيناالبطوش 2012م : هدفت الدراسة الى معرفة أثر المناخ التنظيمي في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، و علاقة كل من المناخ التنظيمي و أداء بعض الخصائص الشخصية و الوظيفة (العمر ، المؤهل العلمي، التخصصو المسمى الوظيفي، و عدد سنوات الخدمة في المؤسسة) . تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسة المناطق الحرة و البالغ عددهم (367) موظفاً و موظفة في كافة مناطق المملكة. لتحقيق أهداف الدراسة و إختبار فرضياتها تم تطوير أداة خاصة (إستبانة) لقياس أثر متغيرات الدراسة و بالإعتماد على نموذج كامبل لقياس المناخ التنظيمي، و إشتملت هذه الأداة على (63) فقرة . و جرى التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: - إن مستوى تصورات العاملين للمناخ التنظيمي في مؤسسة المناطق الحرة كان متوسطاً. إن مستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية كان متوسطاً. شكلت الحوافز المرتبة الأولى بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي الأخرى في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية في حين شكل الهيكل التنظيمي المرتبة الدنيا. إن عملية إتخاذ القرارات التي تتم في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية لا تتم دائماً من قبل أشخاص مؤهلين ذوي علاقة بموضوع القرار. إن درجة توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل و مهام مؤسسة المناطق الحرة الأردنية غير مرضية و إن العاملين لا يدركون تماماً مرونة النظم و اللوائح التنظيمية. و في النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، قدمت

مجموعة من التوصيات أهمها: - ضرورة العمل على إعادة بناء الهيكل التنظيمي لمؤسسة المناطق الحرة الأردنية. ضرورة التركيز على عملية إتخاذ القرارات في مؤسسة المناطق الحرة الرديئة و تحديد الجهات المسؤولة عن عملية إتخاذ القرار و تحديد مسؤوليات العاملين بدقة (6).

دراسة إيهاب 2008م: تسعى هذه الدراسة إلى تقصى أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الإتصال، طبيعة العمل، و التكنولوجيا المستخدمة) كما تهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لفراد مجتمع الدراسة. قد تم جمع بيانات الدراسة بغستخدام إستبانة مؤلفة من (80) فقرة تم توزيعها عشوائياً على (320) موظفاً و موظفة ، و تم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات و تحليلها و قد تم الوصول إلى النتائج التالية :- اظهرت الدراسة توجهي عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية. وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية. أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإستجابات أفراد العينة تعزى لتغيري الجنس و مكان العمل لصالح الذكور و لفئة العاملين. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر بين الفئتين 25 سنة فأقل و 26-35 و بين الفئة 46 سنة فأكثر و لصالح الفئة من 46 سنة فأكثر. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإستجابات أفراد العينة بشكل عام تعزى لتغير المستوى التعليمي بإستثناء مجال القيادة، حيث ظهرت فروق حوله بين طبقتي توجيهي و دبلوم و لصالح فئة دبلوم. و من أهم التوصيات كانت :- ضرورة أن تولى الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته و عناصره الإهتمام اللازم كونه متغير مهم يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما يساعد في تحقيق أهداف الشركة. ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في البرامج الجيدة القررة و خاصة ما يتعلق منها بمعايير الأداء و الإعتراف بمقدراتهم في وضع الأهداف المرحلية التي تساهم في تحقيق أهداف و غايات الشركة. العمل على رفع مستوى رضا العاملين من خلال إعادة النظر في نظام ساعات العمل و تحسين البيئة المادية لأماكن العمل (7).

دراسة بندر 2015م: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي و التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و العوامل الديمغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية. و من أجل تحقيق تلك الأهداف، تم الإعتماد على الإستبانة لغاية جمع البيانات و إختبار فرضيات الدراسة، و قد توصلت الدراسة التي شملت (259) موظفاً إلى نتائج من أهمها :وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي و المؤهل العلمي للموظفين. و بناءً على تلك النتائج، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى توفير مناخ تنظيمي داعم للعاملين، كإتباع أسلوب اللامركزية الإدارية و مشاركة الموظفين في صنع القرارات(8).

دراسة يوسف 2015 و أيمن م: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي حيث كانت عناصر الأداء التنظيمي للعاملين في الجامعة الإسلامية بغزة ، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي، هي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، طبيعة العمل، مدى مشاركة العاملين ، نمط الإتصال ، التكنولوجيا المستخدمة. وهدفت كذلك إلى معرفة إلى أي مدى وجود فروق ذات صلة إحصائية في إتجاهات العاملين نحو تأثير عناصرالمناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية لافراد مجتمع الدراسة. قد تم جمع بيانات الدراسة بإستخدام إستبانة مؤلفة من (80) فقرة وزعت على (215) من العاملين الموظفين . تم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات و تحليلها و الوصول إلى النتائج التالية :- أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الاداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية ، كما أظهرت الدراسة أيضاً ان هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للجنس و العمر و المؤهل العلمي و لمكان العمل. قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها :- ضرورة أن تولى الجامعة إهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي بإعتباره متغيراً مهماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية لهم و زيادة ولائهم و إنتمائهم للجامعة. تطوير الجامعة للهياكل التنظيمية و تصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة و ذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة.(9) .

الإطار النظري :

انطلقت جذور مفهوم المناخ التنظيمي من مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت أهمية أثر العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية في إنتاجية الفرد (10)، وفي بداية الستينيات بدأ الاهتمام بدراسة ارتباطات هذا الموضوع ضمن السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم (11). ويشير مجموعة من الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية التي يؤدي بها العاملون واجباتهم وأعمالهم (12).

وللمناخ التنظيمي السائد أهمية بالغة حيث إن معظم النظريات التي تناولته اعتبرت ظاهرة بيئية تنظيمية ذات أثر في رضا العاملين الوظيفي، وأكدت تلك النظريات في أهمية تلك الظاهرة لتفسير السلوك الوظيفي (13). ويؤكد (Agissson, 1994) أن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين، حيث يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقه في العمل ويؤثر في قيمه واتجاهاته ورضاه عن العمل (15). هذا فضلاً عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفاعلية التنظيمية ويؤثر في المخرجات التنظيمية كالعقاب ودوران العمل والدافعية نحو العمل. وتشكل الانطباعات والإدراكات التي يكونها العاملون عن المناخ التنظيمي حافزاً لهم للعمل والإنجاز ورفع مستوى الروح المعنوية.

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: تصميم استمارة الدراسة:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لمعرفة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي ، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة. تم توزيع (50) استبانة على عينة ميسرة من الإداريين ، والموظفين ، والفنيين بأقسام وإدارت الشركة المختلفة ، استردت الـ (50) استبانة بنسبة 100% .

ثانياً "تقييم أدوات القياس:

اختبارات الثبات (درجة مصداقية البيانات): يقصد بثبات المقاييس درجة خلو المقاييس من الأخطاء أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما ، والثبات يعنى الاستقرار أي الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة المقياس . وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه. لاختبار مدى توافر الثبات بين الإجابات على الأسئلة استعمل الباحث طريقة معامل الفا كرونباخ .

جدول (3) : نتائج اختبار الفا كرونباخ لعبارات محاور الدراسة :

الرقم	المحور	معامل الثبات
1	الهيكل التنظيمي	(%81)
2	التقنية	(%66)
3	القيادة	(%70)
4	الاتصالات	(%63)
5	الأداء الوظيفي	(%70)

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017م

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نتائج اختبار الثبات لفرضيات البحث اكبر من 60% وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع المحاور حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ لعبارات المحور الاول (%81) وعبارات المحور الثاني (%66) وعبارات المحور الثالث (%70) وعبارات المحور الرابع (%63) وعبارات المحور الخامس (%70) اذن نفسر ان مستوى الثبات مرتفع لجميع المحاور و ان المقاييس التي اعتمد عليها الباحث لقياس المحاور تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن الباحث من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف البحث .

رابعاً :تحليل بيانات الدراسة الميدانية

التوزيع التكراري للمعلومات الشخصية :

1. توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول (4): التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المدروس وفقاً لمتغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	29	%56
أنثى	21	%44

المجموع	50	%100
---------	----	------

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017

يتضح من الجدول (4) أن 56% من أفراد عينة الدراسة ذكور ، 44% إناث . و هذا يؤكد بأن الشركة في سياستها الخاصة بالإختيار و التعيين أفردت حيزاً للعنصر النسائي في الوظائف التي تلائم مقدراتها و خصائها و إن كان عددهن أقل من الرجال .

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر .

جدول (5): التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
20 - 30 سنة	12	%24
31 - 40 سنة	18	%36
41 - 50 سنة	12	%24
50 سنة فأكثر	8	%16
المجموع	50	%100

المصدر : إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2017م.

يبين الجدول رقم (5) اعلاه ان 24% من افراد عينة الدراسة اعمارهم اقل من 30 سنة و 36% منهم تتراوح اعمارهم بين (31 - 40) و 24% منهم تتراوح اعمارهم بين (41 - 50) و 16% اعمارهم اكثر من 50 سنة . يتضح من هذا الجدول أن الشركة تعتمد على عنصر الشباب حيث الحيوية و المقدرة على التحمل و التجديد و البذل و العطاء ، حيث أن النسبة بلغت 60% للذين تتراوح أعمارهم بين 30 - 50 سنة .

3. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

جدول (6): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
متزوج	23	%46

عازب	17	34%
اخرى	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017م

يتضح من الجدول (6) أن 46% من أفراد عينة الدراسة متزوجين ، 34% غير متزوجين، و 20% اخرى . و هذا يفسر لنا أن هناك إستقراراً عائلياً فى الشركة إذ بلغت نسبة المتزوجين 46 % .

جدول (7): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	8	16%
دبلوم فوق الثانوي	12	24%
جامعي	21	42%
دراسات عليا	9	18%
المجموع	50	100%

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017م

يتضح من الجدول (7) أن 16% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي ، 24% دبلوم فوق الثانوي، و 42% مؤهل جامعي ، و 18% مؤهلهم فوق الجامعي . تعتمد الشركة ف سياساتها التشغيلية على حملة المؤهلات الجامعية ويعزى ذلك للتطور و التقدم التكنولوجى و الذى يتطلب كادر و طيفى يتناسب مع هذا التقدم .

جدول (8): التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنة	6	12%
5 – 10 سنة	13	26%
10 – 15 سنة	10	20%
15 – 20 سنة	10	20%
20 سنة فاكثر	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2017م.

يبين الجدول رقم (8) اعلاه ان 12% من افراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم العملية اقل من 5 سنوات و 26% منهم تتراوح سنوات خبرتهم بين (5 – 10) و 20% منهم تتراوح سنوات خبرتهم بين (10 – 15) و 20% منهم تتراوح سنوات خبرتهم بين (15 – 20) و 16% خبراتهم اكثر من 20 سنة . يتضح من هذا الجدول ان معظم أفراد العينة تتراوح خبراتهم بين 5 – 20 سنة مما يؤكد الهمة التي توليها الإدارة للخبرة .

التوزيع التكراري لعبارات المحاور

جدول (9): التوزيع التكراري لعبارات محور الهيكل التنظيمي

العبرة	المقياس	وافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
1. هنالك توافق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة .	التكرار	10	15	8	9	8
	النسبة	20%	30%	16%	18%	16%
2. الهيكل التنظيمي الموجود بالشركة مناسب .	التكرار	35	10	2	2	1
	النسبة	70%	20%	4%	4%	2%
3. يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل الشركة	التكرار	20	20	3	7	–
	النسبة	40%	40%	6%	14%	–

4. الهيكل التنظيمي يؤدي الى سرعة انجاز العمل بجودة عالية .	التكرار	15	23	5	5	2
	النسبة	%30	%46	%10	%10	%4
5. الهيكل التنظيمي للشركة يحتاج الى تطوير .	التكرار	27	18	5	-	-
	النسبة	%54	%36	%10	-	-

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017م

يتضح من الجدول (9) ما يلي :

1. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن هنالك توافق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة (50%) ،والذين لا يوافقون على ذلك بلغت نسبتهم (34%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16)%.
2. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي الموجود بالشركة مناسب بلغت (90)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (6)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4)% .
3. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي يتوافق مع طبيعة عمل الشركة بلغت (80)% بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (14)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6)%.
4. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي يؤدي الى سرعة انجاز العمل بجودة عالية (76)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (14)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10)% .
5. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي للشركة يحتاج الى تطوير (90)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10)% .

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الهيكل التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1. هنالك توافق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة .	3.43	1.8	5	أوافق

2. الهيكل التنظيمي الموجود بالشركة مناسب .	4.82	.77	1	أوافق بشدة
3. يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل الشركة	4.60	1.06	3	أوافق بشدة
4. الهيكل التنظيمي يؤدي الى سرعة انجاز العمل بجودة عالية .	4.08	1.2	4	أوافق
5. الهيكل التنظيمي للشركة يحتاج الى تطوير .	4.79	0.88	2	أوافق بشدة
المتوسط	4.35	1.12		أوافق

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017م

يتضح من الجدول (10) ما يلي :

1. أهم عبارة من عبارات المحور هي العبارة (الهيكل التنظيمي الموجود بالشركة مناسب) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.82) وبانحراف معياري (0.77) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (هنالك توافق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.43) بانحراف معياري (1.8)
2. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.35) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الاولى، بانحراف معياري (1.12) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.

جدول (11): التوزيع التكراري لعبارات محور التقنية .

العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. معظم الاعمال الموجودة بالشركة تتجز باستخدام التقنية	التكرار	6	9	5	19	11
	النسبة	%12	%18	%10	%38	2%2
2. التقنية الموجودة في الشركة سهلة الفهم والاستخدام للعاملين	التكرار	37	8	4	1	-
	النسبة	%74	%16	%8	%2	-

2	8	1	12	27	التكرار	3. ساعدت التقنية الموجودة في الشركة على تقليل جهد الاداء
%4	%16	%2	%24	%54	النسبة	
-	5	5	15	25	التكرار	4. ساهمت التقنية الموجود في الشركة في سرعة انجاز العمل
-	%10	10%	30%	50%	النسبة	

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (11) ما يلي :

1. أعلى نسبة من أفراد العينة لا يوافقون على أن معظم الاعمال الموجودة بالشركة تنجز باستخدام التقنية بلغت (60)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10)% ، والذين يوافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم (30)% .
2. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن التقنية الموجودة في الشركة سهلة الفهم والاستخدام للعاملين بلغت (90)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8)% .
3. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن ساعدت التقنية الموجودة في الشركة على تقليل جهد الاداء بلغت (78)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2)% ، والذين لا يوافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم (20)% .
4. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن ساهمت التقنية الموجود في الشركة في سرعة انجاز العمل بلغت (80)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (10)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10)% .

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محورالتقنية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1.معظم الاعمال الموجودة بالشركة تنجز باستخدام التقنية	2.20	1.57	4	لأوافق
2.التقنية الموجودة في الشركة سهلة الفهم والاستخدام للعاملين	4.80	0.84	1	أوافق بشدة
3.ساعدت التقنية الموجودة في الشركة على تقليل جهد الاداء	4.11	1.25	3	أوافق

4. ساهمت التقنية الموجود في الشركة في سرعة انجاز العمل	4.69	1.04	2	أوافق بشدة
المتوسط	3.90	1.15		أوافق

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (12) ما يلي

1. أهم عبارة من عبارات المحور هي العبارة (التقنية الموجودة في الشركة سهلة الفهم والاستخدام للعاملين) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.80) وبانحراف معياري (0.84) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (معظم الاعمال الموجودة بالشركة تنجز باستخدام التقنية) حيث بلغ متوسط العبارة (2.20) بانحراف معياري (1.57)

2. كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.90) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية، بانحراف معياري (1.15) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.

جدول (13): التوزيع التكراري لعبارات محور القيادة .

العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة .	التكرار	19	15	10	5	1
	النسبة	%38	%30	%20	10%	%2
2. يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل الموكلة اليهم.	التكرار	25	18	2	5	-
	النسبة	%50	%36	%4	10%	-
3. يبادر المسؤول المباشر بتقويض بعض صلاحياته الادارية للعاملين .	التكرار	32	14	4	-	-
	النسبة	%64	28%	%8	-	-

4. تعمل الشركة على تدعيم اواصر العلاقات الاجتماعية وسط العاملين .	التكرار	28	15	7	-	-
	النسبة	%56	30%	%14	-	-
5.تعمل الادارة على تحسين النمط القيادي المتبع	التكرار	20	24	4	2	-
	النسبة	%40	%48	%8	%4	-

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017 م .

يتضح من الجدول (13) ما يلي :

1. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على ان يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة بلغت (68)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (12)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20)%.
2. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن المسؤول المباشر يساعد العاملين في تنفيذ مهام العمل الموكلة اليهم بلغت (86)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (10)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4)%.
3. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن المسؤول المباشر يبادر بتفويض بعض صلاحياته الادارية للعاملين بلغت (92)% ،أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8)%.
4. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على تدعيم اواصر العلاقات الاجتماعية وسط العاملين بلغت (86)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14)%.
5. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة تعمل على تحسين النمط القيادي المتبع بلغت (88)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8)% بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (4)% .

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور القيادة .

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1.يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة .	4.12	1.78	5	أوافق
2.يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل الموكلة اليهم.	4.69	1.34	3	أوافق بشدة

أوافق بشدة	1	1.01	4.85	3. يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الادارية للعاملين .
أوافق بشدة	4	1.58	4.65	4. تعمل الشركة على تدعيم اواصر العلاقات الاجتماعية وسط العاملين .
أوافق بشدة	2	1.17	4.77	5. تعمل الادارة على تحسين النمط القيادي المتبع.
أوافق بشدة		1.28	4.80	المتوسط

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (14) ما يلي :

1. أهم عبارة من عبارات الفرضية هي العبارة (يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الادارية للعاملين) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.85) وبانحراف معياري (1.01) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.12) بانحراف معياري (1.78) .
2. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.80) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة ، بانحراف معياري (1.28) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.

(15): التوزيع التكراري لعبارات محور الاتصالات .

العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل الاراء والمعلومات .	التكرار	28	20	2	-	-
	النسبة	%56	%40	%4	-	-
2. تتجز الاعمال عبر الاتصال بين الرؤساء	التكرار	31	15	2	2	-

–	%4	%4	%30	%62	النسبة	والمرؤوسين بسرعة عالية .
–	1	7	10	32	التكرار	3.الاتصالات داخل الشركة تسير في كل الاتجاهات .
–	%2	%14	%20	%64	النسبة	
–	4	7	13	26	التكرار	4.يتم استخدام الاتصالات الحديثة في نقل المعلومات .
–	%8	%14	%26	%52	النسبة	

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م .

يتضح من الجدول (15) ما يلي :

1. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على ان هنالك سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل الاراء والمعلومات بلغت (96)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4)%.

2. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أنه تنجز الاعمال عبر الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة عالية بلغت (92)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (4)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4)%.

3. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الاتصالات داخل الشركة تسير في كل الاتجاهات بلغت (84)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14)%.

4. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن استخدام الاتصالات الحديثة في نقل المعلومات بلغت (78)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (8)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14)%.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الاتصالات .

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1.توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل الاراء	4.79	.68	1	أوافق بشدة

والمعلومات .				
2.تنجز الاعمال عبر الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة عالية .	4.77	.74	2	أوافق بشدة
3.الاتصالات داخل الشركة تسير في كل الاتجاهات .	4.61	.81	3	أوافق بشدة
4.يتم استخدام الاتصالات الحديثة في نقل المعلومات .	4.58	.89	4	أوافق بشدة
المتوسط	4.59	.77		أوافق بشدة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (16) ما يلي :

1.أهم عبارة من عبارات المحور هي العبارة (توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل الاراء والمعلومات) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.79) وبانحراف معياري (.68) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتم استخدام الاتصالات الحديثة في نقل المعلومات) حيث بلغ متوسط العبارة (58.4) بانحراف معياري (.89) .

2.كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.59) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة ، بانحراف معياري (.77) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.

(17): التوزيع التكراري لعبارات محور الأداء الوظيفي .

العبرة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. يلتزم العاملون داخل الشركة بساعات العمل الرسمية .	التكرار	22	14	4	5	5
	النسبة	%44	%28	%8	%10	%10
2. يلتزم العاملون بالشركة بلوائح ونظم العمل .	التكرار	13	30	2	5	—
	النسبة	%26	%60	%4	%10	—
3. يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية .	التكرار	24	13	6	7	—
	النسبة	%48	%26	%12	%14	—
4. يوجد تعاون بين العاملين لانجاز الاهداف العامة للشركة .	التكرار	21	14	5	10	—
	النسبة	%42	%28	%10	%20	—

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م .

يتضح من الجدول (17) ما يلي :

1. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على ان العاملون داخل الشركة يلتزمون بساعات العمل الرسمية بلغت (72) % ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (20) % أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) %.

2. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون بالشركة يلتزمون بلوائح ونظم العمل بلغت (86) % ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (10) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) %.

3. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أنه يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية بلغت (74) % ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (14) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.

4. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أنه يوجد تعاون بين العاملين لانجاز الاهداف العامة للشركة بلغت (70)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (20)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10)%.

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء الوظيفي .

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1. يلتزم العاملون داخل الشركة بساعات العمل الرسمية .	4.56	.87	3	أوافق
2. يلتزم العاملون بالشركة بلوائح ونظم العمل .	4.75	.66	1	أوافق بشدة
3. يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية	4.61	.80	2	أوافق
4. يوجد تعاون بين العاملين لانجاز الاهداف العامة للشركة	4.44	.87	4	أوافق
المتوسط	4.32	.77		أوافق

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (18) ما يلي :

1. أهم عبارة من عبارات المحور هي العبارة (يلتزم العاملون بالشركة بلوائح ونظم العمل) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.75) وبانحراف معياري (.66) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يوجد تعاون بين العاملين لانجاز الاهداف العامة للشركة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.44) بانحراف معياري (.87) .

2. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.32) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة ، بانحراف معياري (.77) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.

خامساً : اختبار الفرضيات

جدول (19): اختبار عبارات الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي .

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
1. هنالك توافق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة .	28.0	4	0.01	دالة
2. الهيكل التنظيمي الموجود بالشركة مناسب .	23.6	4	0.00	دالة
3. يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل الشركة	24.5	4	0.00	دالة
4. الهيكل التنظيمي يؤدي الى سرعة انجاز العمل بجودة عالية .	32.3	4	0.02	دالة
5. الهيكل التنظيمي للشركة يحتاج الى تطوير .	29.9	4	0.00	دالة
المؤشر العام لإختبار الفرضية	27.5	4	0.02	دالة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (19) ما يلي :

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (28.0) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (0.01) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على ان هنالك توافق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة .
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (23.6) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على ان الهيكل التنظيمي الموجود بالشركة مناسب
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (24.5) عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن الهيكل التنظيمي يتوافق مع طبيعة عمل الشركة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (32.3) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.02) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن الهيكل التنظيمي يؤدي الى سرعة انجاز العمل بجودة عالية .
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (29.9) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن الهيكل التنظيمي للشركة يحتاج الى تطوير .

جدول (20): اختبار عبارات الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وسائل التقنية المستخدمة والأداء الوظيفي .

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	الدالة الإحصائية	التفسير
1.معظم الاعمال الموجودة بالشركة تنجز باستخدام التقنية	65.3	3	0.39	ليست دالة
2.التقنية الموجودة في الشركة سهلة الفهم والاستخدام للعاملين	46.4	3	0.00	دالة
3.ساعدت التقنية الموجودة في الشركة على تقليل جهد الاداء	44.9	3	0.00	دالة
4.ساهمت التقنية الموجود في الشركة في سرعة انجاز العمل	50.3	3	0.00	دالة
المؤشر العام لاختبار الفرضية	48.5	3	0.03	دالة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (20) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (65.3) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.39) وهي أكبر من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على ان ليست كل الاعمال الموجودة بالشركة تنجز باستخدام التقنية
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (46.4) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على ان التقنية الموجودة في الشركة سهلة الفهم والاستخدام للعاملين .
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (44.9) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على ان التقنية الموجودة في الشركة ساعدت على تقليل جهد الاداء .

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (50.3) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن التقنية الموجود في الشركة ساعدت في سرعة انجاز العمل .

جدول (21): اختبار عبارات الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أسلوب القيادة الادارية و الاداء الوظيفي .

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
1. يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة .	30.4	4	0.00	دالة
2. يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل الموكلة اليهم.	34.7	4	0.00	دالة
3. يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الادارية للعاملين .	40.2	4	0.03	دالة
4. تعمل الشركة على تدعيم اواصر العلاقات الاجتماعية وسط العاملين .	33.5	4	0.00	دالة
5. تعمل الادارة على تحسين النمط القيادي المتبع	30.4	4	0.00	دالة
المؤشر العام لاختبار الفرضية	33.3	4	0.00	دالة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (21) ما يلي :

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (30.4) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن المسؤول المباشر يتعامل مع العاملين بعدل ومساواة .
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (34.7) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن المسؤول المباشر يساعد العاملين في تنفيذ مهام العمل الموكلة اليهم .

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (40.2) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.03) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن المسؤول المباشر يبادر بتفويض بعض صلاحياته الادارية للعاملين .
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (33.5) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن الشركة تعمل على تدعيم اواصر العلاقات الاجتماعية وسط العاملين .
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (30.4) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن الادارة تعمل على تحسين النمط القيادي المتبع .
- جدول (22): اختبار عبارات الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب الاتصالات و الاداء الوظيفي .

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
1.توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل الاراء والمعلومات .	35.2	3	0.02	دالة
2.تنجز الاعمال عبر الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة عالية .	49.5	3	0.00	دالة
3.الاتصالات داخل الشركة تسير في كل الاتجاهات .	28.3	3	0.02	دالة
4.يتم استخدام الاتصالات الحديثة يساهم في نقل المعلومات .	30.8	3	0.00	دالة
المؤشر العام لاختبار الفرضية	39.1	3	0.00	دالة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (22) ما يلي :

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (35.2) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.02) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن هنالك سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل الاراء والمعلومات
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (49.5) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن الاعمال تنجز عبر الاتصال بين الرؤساء والمرووسين بسرعة عالية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (28.3) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.02) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن الاتصالات داخل الشركة تسير في كل الاتجاهات 4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (30.8) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن استخدام الاتصالات الحديثة يساهم في نقل المعلومات .

النتائج :

1. الهيكل التنظيمي الموجود في شركة سكر كنانة مناسب
2. التقنية الموجودة في شركة سكر كنانة سهلة الفهم والاستخدام للعاملين
3. ليست كل الاعمال الموجودة شركة سكر كنانة تنجز باستخدام التقنية
4. يبادر المسؤول المباشر في الشركة بتفويض بعض صلاحياته الادارية للعاملين
5. توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل الاراء والمعلومات

التوصيات :

- 1- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كنمط فلسفة الإدارة وأسلوبها، نمط العلاقات الاجتماعية، نمط تشجيع العمل الجماعي، الهيكل التنظيمي، نطاق الأشراف، إذ إن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم، ويوفر قاعدة ينطلق من خلالها السلوك الإبداعي.

- 2- زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية في شركة سكر كنانة والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية، ثم تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب معها.
- 3- ضرورة أن تولي إدارة الشركة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم .
- 4- استمرار القيادة في شركة سكر كنانة بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار.
- 5- تعزيز الشعور بالعدالة في كل الأمور التي تتم بين العاملين من ترقية وحوافز ومكافآت وغيره.
- 6- مشاركة العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وكذلك مشاركتهم في عملية تقييم أدائهم
- 7- تحسين البيئة المادية للعمل وذلك من خلال ديكور واثاث المكاتب و التهوية، الإضاءة، وسهولة الحركة بصورة أفضل بحيث توفر الراحة النفسية والبدنية.
- 8- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات واستخدام التكنولوجيا الحديثة. في شركة سكر كنانة

المصادر والمراجع :

- 1/ نادر ابو شيخة ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية "، دراسة ميدانية للمقارنة بين القطاعين الخاص والعام ،مجلة الملك عبد العزيز المجلد 19، العدد 3 .
- 2/ عبدالعزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية "، (عمان:دار الميسره للنشر والتوزيع ، 2004)، ص 192
- 3/ طارق البدرى، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"، (القاهرة:مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع ، 2005)،.
- 4/ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل"، (عمان:دار وائل للنشر ، 2002)،.
- 5 / صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية "، (الاسكندرية:الدار الجامعية ، 2002)،
- 6/ موسى حسين البطوش، أثر المناخ التنظيمى على أداء العاملين فى مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، (2112) م .
- 7/ إيهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمى على الرضا الوظيفى، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لكلية العلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية غزة (2008).
- 8/بندر كريم أبوتايه، العلاقة بين المناخ التنظيمى و الرضا الوظيفى فى بعض منظمات الأعمال الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة لكلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط-الأردن(2015).

- 9/ يوسف عبد بحر و ايمن سليمان، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لكلية العلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، الإسلامية بغزة (2010).
- 10/ ثامر محارمة، "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1993.
- 11/ موسى اللوزي، "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 26، عدد 6، 1995.
- in "The Role of Climate and Culture in Productivity" / Richard Kopelman, et. al, 12 Schneider Benjamin (Ed), Organizational Climate and Culture, San Francisco: Josey Bass Publishing Company, 1990.
- / Alandria Safieer, Organizational Change, Stress and Job Satisfaction: U.S.A: 13 California School of Professional Psychology. Ph. D. Unpublished Thesis, 1996 , pp. 125-130.
- Industrial Change and Development from Macro Level to " / Gunnar Agisson, 41 . Norway: university 1 Trandheim, Ph. D. Unpublished "Organizational Perspective Dissertation, p. 268.
- Organizational Climate and Job Satisfaction as " / Carole Palmer, Kenney, 51 , U.S.A.: University of Florida, *Unpublished*"Reported by Florida Community College *Dissertation*, 1995 , p. 111.

أثر إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية
دراسة حالة : شركة سكر كنانة المحدودة 2010م – 2016م
إعداد:

د/ السمانى محمد الغالى نور الدائم

الملخص:

تناولت الدراسة واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدى ما تساهم به إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال وتتبع أهمية الدراسة في الاتجاه المحلي والعالمي نحو اقتصاد المعرفة القائم على إدارة رأس المال الفكري المعرفي كعامل من عوامل الإنتاج الحديثة وتهدف الدراسة الى التعرف على إدارة المعرفة والأهداف الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر و كما إتبع الدارس المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي والاستقرائي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير لمتغيرات إدارة المعرفة جنباً إلى جنب مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باقتناء وتخزين ونشر المعرفة بين العاملين والاهتمام بثقافة المعرفة تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية بالمنظمة.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة ، الأهداف الإستراتيجية ، المعرفة ، رأس المال الفكري ، الفكر الإداري. زيادة الأعمال ، إقتصاد ، المعرفة ، نظم المعلومات الإدارية.

Abstract:

The study in the local study dealt with the use of knowledge management in achieving the strategic goal for business organizations, the importance of the study stems from the local and global trend towards a knowledge economy based on the management of knowledge intellectual capital as a factor of modern production. The study aims to identify knowledge management and strategic objectives in contemporary management thought. The study also followed the descriptive analytical, deductive and inductive approach and the questionnaire as a main tool for data collection. One of the most important findings of the study is the presence of the influence of knowledge management variables along with the achievement of strategic goals. The organization's strategy.

Keywords: knowledge management, strategic games, knowledge, intellectual capital, management thought. Entrepreneurship, economics, knowledge, management information systems.

المقدمة:

ساهم التطور المتطرد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الاهتمام بالمعرفة في منظمات الأعمال والأفكار الجديدة في الفكر الإداري ، مثل إدارة المعرفة ، إقتصاد المعرفة ، هذا التطور في الفكر الإداري فرضته ضرورة مواكبة تحديد ومستجدات بيئة الأعمال المعاصرة في محاولة لإيجاد الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات مثل المنافسة والاهتمام بالعملاء والجودة وخفض التكاليف والأسعار كأهداف إستراتيجية للمنظمات تسعى إلى تحقيقها، وتتعدد وتتوزع الأهداف باعتبارها النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال عملياتها وأنشطتها ، حيث قد تكون أهداف المنظمات عامة أو محدودة أو ممتدة لأكثر من فترة ، استراتيجية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التساؤل التالي: الي إي مدي تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال؟ كما يمكن من السؤال الرئيسي صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

ما اثر إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة سكر كنانة المحدودة؟

ما العلاقة بين دوافع إدارة المعرفة في تحقيق الإستراتيجية الأهداف لشركة سكر كنانة المحدودة ؟

ما اثر أبعاد إدارة علي تحقيق أهداف شركة سكر كنانة المحدودة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل هذه الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال حيث أن الإتجاه العالمي قائم نحو إقتصاد المعرفة وعلي رأس المال الفكري والمعلومات كما تتبع أهمية هذه الدراسة في إنها توفر بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار في إدارة المعرفة بشركة سكر كنانة المحدودة كما تساعد الباحثين في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على مفاهيم إدارة المعرفة ومفاهيم الأهداف الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر ودراسة اثر إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. دراسة تأثير تخفيض القوى العاملة على الرصيد المعرفي بالمنظمات واثار ذلك على قدرة المنظمة على تحقيق أهداف الاستراتيجية .

فرضيات الدراسة :

1/ توجد علاقة بين كفاءة إدارة المعرفة بالمنظمة وفعالية تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخفيض القوى العاملة ورأس المال الفكري والقدرة على تحقيق الأهداف .

منهجية الدراسة :

المنهج التاريخي : ويستخدم من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال وموضوع البحث. المنهج الاستنباطي : يستخدم وضع التصور العام لمحاور البحث وتحديد أبعاد المشكلة . المنهج الاستقرائي : اختبار الفرضيات. المنهج الوصفي التحليلي : دراسة الحالة وتحليل البيانات .

مصادر وأدوات جمع البيانات :

المصادر الثانوية : الكتب والدوريات والمجلات العلمية والشبكة الدولية للمعلومات.

المصادر الأولية : البيانات الميدانية المتحصل عليها بالاستبانة.

الأدوات : الاستبانة لجمع البيانات الأولية.

مجتمع الدراسة :

العاملين بشركة سكر كنانة المحدودة.

حدود البحث :

الحد المكاني : شركة سكر كنانة المحدودة .

الحد البشري : العاملين بشركة سكر كنانة المحدودة.

الحد الزمني : 2010م – 2016م

الدراسات السابقة :

1/ دراسة صلاح (2002م)⁽¹⁾: تمثلت مشكلة الدراسة في صورة تساؤل عن مدى تأثير إدارة المعرفة على الأهداف الاستراتيجية ، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية وبيان اثر إدارة المعرفة على الأهداف الاستراتيجية ومحاولة تشخيص المضامين والدلالات النظرية والعملية لأنواع المعرفة وعمليات إدارة المعرفة افترضت الدراسة وجود علاقة جوهرية بين كفاءة إدارة المعرفة وفاعلية الأهداف الاستراتيجية اتبع الباحث المنهج الاستنباطي والاستقرائي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والأهداف الاستراتيجية. كما إن الشركات في القطاع الصناعي نجحت في استثمار الأساليب المتميزة في عمليات تشخيص المعرفة وتوليدها من توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالمعرفة الضمنية والظاهرية ورفع مستواها ودعم أقسام البحث والتطوير وتشجيع الإبداع والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وصياغة استراتيجية المنظمة ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية اضافة الى توفير التدريب والتأهيل للعاملين بإدارة المعرفة والربط بين إدارة المعرفة والإدارة

الاستراتيجية لزيادة فاعلية المنظمة وقدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوفير الامكانيات المادية والفنية والتقنية والبشرية لادارتي المعرفة والإدارة الاستراتيجية والربط بين هذه الإدارات من خلال نظام معلومات.

2/ دراسة النعيم (2004م)⁽²⁾ تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد دور إدارة المعرفة المالية في تطوير وسائل بناء وإدارة المحفظة المالية . تناولت الدراسة تطوير المعرفة المالية في بناء المحافظ المالية ومحاولة تجسيد سلوك المستثمر نحو العائد والمخاطرة من خلال استخدام المنطق العلمي. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة المالية بشقيها في تطوير واختيار نماذج كمية تسهم في بناء محافظ استثمارية كفوءة تحقق أهداف المستثمرين باختلاف سلوكياتهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .واهم نتائج الدراسة: إن اختيار المحفظة المالية بموجب النماذج الكمية لم يحل المشكلة من حيث العائد والمخاطرة وهنا يأتي دور مدير المحفظة في المحافظة على خصائص المحفظة وتدخل المعرفة المالية الضمنية هنا الدور الفاعل في بيان نتائج المحفظة من حيث العائد والمخاطرة لذلك فان الدراسات التي قام بها الباحثون في الأسواق المالية العالمية لمعرفة اثر حساب المخاطرة والتنويع على أداء المحافظ المالية أرادوا من ذلك تعزيز الجانب المعرفي المالي الضمني من خلال التجارب وإكساب مدراء وأصحاب مهارات عقلية وفكرية تجعل من عملية بناء المحفظة وما تحمله من مخاطرة وعائد متوقع حسب رغبات المستثمرين . أهم التوصيات : إن العائد والمخاطرة مرتبطان ببعضهما البعض بصورة طردية وان مدير المحفظة يولي هذه العلاقة أهمية كبيرة لأنها تشكل تقاضيات المستثمر في بناء المحافظ المالية لذلك لكي يمكن إدارة المعرفة المالية ضمن نطاق المحفظة المالية يجب أن تحقق لدى مدير المحفظة المالية المعرفة التامة بالعناصر المؤثرة على أداء المحافظ المالية .

3/ دراسة السالم (2005م)⁽³⁾ تمثلت مشكلة الدراسة في صورة تساؤل رئيسي عن مدى تأثير وعلاقة مكونات إدارة المعرفة على أهداف المنظمات. هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة المعرفة والتعرف على مكوناتها والعلاقات بينها وانعكاس ذلك على أهداف المنظمات. افترضت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وأهداف المنظمات.اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية من خلال عينة من (80) فرد من الشركات محل الدراسة لإضافة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي . من النتائج التي توصلت إليها الدراسة اهتمام الشركات بإدارة المعرفة كأساس لإدارة وتوليد المعرفة بها وتطوير ثقافتها التنظيمية . من توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري كجزء من أصول المنظمة وتطويره لإنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة .

إدارة المعرفة:

مفهوم المعرفة الفرع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات ، وهي رأس المال الفكري في اقتصاد المعرفة الجديد والأكثر أهمية من رأس المال المادي السلعي ، وكما عرفت على أنها ما يتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم ، وهي أساس المعرفة

الضمنية التي يمكن المشاركة فيها وتعلمها إلا انه يصعب التعبير عنها ونقلها ، وهي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات الرؤى الجيدة التي تقدم إطار التقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجيدة⁽⁴⁾.

تصنيفات المعرفة :

يمكن تصنيف المعرفة إلى أكثر من نوع واحد ، حيث يمكن تمييز المعرفة إلى⁽⁵⁾ : 1/ المعرفة الضمنية.2/ المعرفة الواضحة. 3/ المعرفة التكنولوجية. 4/ المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة.5/ المعرفة السببية والمعرفة الإرشادية .تتطلب المعرفة الضمنية من المبادرة الإنسانية عن طريق التعلم والاستكشاف والملاحظة والبحث. أهمية إدارة المعرفة:

تكمُن أهمية إدارة المعرفة في أنها⁽⁶⁾ : تعتبر إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة ، وتعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف ، وتعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه ، تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها ، إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار راس مالها الفكري من خلال حبل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة كما أن إدارة المعرفة تعتبر أداة تحفيز وتشجيع للقدرة الإبداعية للموارد البشرية بالمنظمة لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .

أهداف إدارة المعرفة :

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي⁽⁷⁾ : 1/ تجميع المعرفة من مصادرها لتخزينها وإعادة استعمالها في جذب راس المال الفكري. 2/ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين. 3/ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها ، إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها. 4/ التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات تحويل المنظمة من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (اقتصاد المعرفة) والعمل كشبكة للأنشطة والمساهمة في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية. 5/ تهدف إدارة المعرفة إلى العمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان والمساهمة في نشر أفضل الممارسات في الداخل ، حصص للبرامج والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع التعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم ، خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة في العمليات الإنتاجية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن. 6/ من أهداف إدارة المعرفة تحسين الإنتاجية ، تمكين وتشجيع الإبداع، التغلب على مشاكل كثرة المعلومات وتسليم الضروري منها ، تسهيل تدفق المعرفة من المجهزين للمستفيدين من دون قيود الوقت والمكان ، تسهيل مشاركة المعلومات بين العاملين وحمايتهم ، انتزاع وتسجيل المعرفة من العاملين قبل تركهم للمنظمة والتأكيد على أن الخبرة الثمينة لا تنتهي عندما يترك الأفراد المنظمة ، زيادة معرفة المنظمة بالفجوة في معرفتها

والسعي إلى سد هذه الفجوة المعرفية ، تسهيل المشاركة الفاعلة للمعرفة بين أعضاء التنظيم وتشجيع التعلم المشترك وخلق منظمة متعلمة والمشاركة بربط تدفق المقادير الكبيرة من المعلومات المتولدة عن طريق الأفراد داخل أجزاء المنظمة. تهدف إدارة المعرفة إلى جذب راس المال الفكري وخلق البيئة التنظيمي التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة في رفع مستوى معرفة الآخرين ، بناء إمكانية التعليم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري ، التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استعمال الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات (7).

عمليات إدارة المعرفة:

نتناول عمليات إدارة المعرفة و الآثار المترتبة بالإضافة إلى كيفية تطبيقها كما يلي (8): تنفذ المنظمات مجموعة من عمليات إدارة المعرفة منها :

تحديد طبيعة وأنواع المعرفة ورسم المعرفة ، تجميع المعرفة المتوافرة لدى المنظمة ، اكتساب المعرفة المطلوبة ، تخزين المعرفة الموجودة والمكتسبة بالمشاركة بالمعرفة ، تطبيق المعرفة ، بمعنى استرجاع واستعمال المعرفة ، ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس.

آثار عمليات إدارة المعرفة:

تتمثل آثار عمليات إدارة المعرفة في الجوانب التالية (1): 1/ اثر إدارة المعرفة على العاملين : تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة منها ، تستطيع إدارة المعرفة من تفعيل عملية التعلم لدى العاملين من خلال بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة حيث يسمح مثل هذا التعلم لمنظمة بالنمو والاضطراد وقادرة على الاستجابة للتغيير وفقا لمتطلبات السوق والتكنولوجيا ، كما تعمل إدارة المعرفة على جعل العاملين أكثر مرونة وأكثر رضا وبالتالي مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم ، وحل المشكلات . وبالتالي فان إدارة المعرفة ، من خلال عملياتها ، أن توسع الخبرات لدى العاملين ودعم وزيادة رضا الزبائن عن منتجات المنظمة وزيادة الربح والعوائد. 2/ اثر إدارة المعرفة على العمليات : تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة من خلال ثلاثة أبعاد ، الفعالية ، الكفاءة ودرجة الابتكار والإبداع والعمليات ، والفعالية تعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة واخذ أفضل القرارات الممكنة ، الكفاءة وتعني أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة ، والابتكار يعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة وبالتالي تحسين الكفاءة والفعالية. 3/ اثر تطبيق المعرفة على المنتجات : يؤثر تطبيق إدارة المعرفة على المنتجات أو المخرجات المختلفة للمنظمة من خلال محورين ، المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة إلى المعرفة ، حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. كما تساعد عمليات إدارة المعرفة على تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمخصصة في تطوير صناعة البرمجيات. 4/

اثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي : تظهر آثار تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمنظمة من خلال الآثار المباشرة والآثار غير المباشرة ، حيث يظهر الأثر المباشر في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح من خلال المواءمة بين استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال بالمنظمة وتظهر الآثار غير المباشرة لتطبيق إدارة المعرفة المرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ، وذلك من خلال مثلا ، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الأداء ، بالأقسام المختلفة الخاصة بالتعامل مع الزبون مما يؤدي إلى رضائه وحب ولائه للمنظمة .

كيفية تطبيق إدارة المعرفة:

يمكن تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات من خلال النماذج التالية⁽¹¹⁾: 1/ نموذج البنك التجاري الكندي لإدارة المعرفة ، الذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة ، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون ، وجعلها أكثر ديموقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية فيصبح المدراء مدربين ومستشارين ورؤساء فرق عمل ، مع توفر شبكة المعرفة التي تعتبر الأداة لفحص معرفة المنظمة وينطلق هذا النموذج من خلال أربعة عشر عنصرا أساسيا يمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي: التعلم الفردي حيث توضع مسئولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم ، تغلف الفريق تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسئولية التعلم الذاتي ، تعلم المنظمة عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم ، تعلم الزبون إدراك المنظمة أن الزبون بحاجة إلى المعرفة ، عرض نموذج بالإدارة المعرفة من خلال توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية وكيفية تطابق المعرفة مع استراتيجية الأعمال الشاملة مع ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة وتطوير المعرفة الظاهرة ، بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية المنظمة وبين أدائها الحالي ، تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر. 2/ تقديم نمودجا لإدارة الموجودات الفكرية وعرض النموذج حلقات المعرفة ومجتمعات الممارسة ، ابتداءا بالاستراتيجية التي تتضمن تحديد دور المعرفة في العمل ودور الاستثمار في الموجودات الفكرية لابتكار المعرفة الجديدة ثم تقييم الاستراتيجيات التي يلجأ إليها المنافسون وفتح ملف خاص للمعرفة لتحديد ما تملكه المنظمة من معرفة وما تستخدمه منها. 3/ يمكن تطبيق المعرفة بالمنظمة من خلال النموذج منظمة عمليات المنتج من خلال حلقات المعرفة وهي مجموعة معرفية لتطوير المنتج تستند إلى شبكة من مختلف الأقسام تحتوي على معرفة فيساهم في كتابة التقارير من خلال المقابلات مع الخبراء ومجتمعات الممارسة للأفراد المشتركين في إدارة المعرفة بقصد إقامة منتدى لمناقشة موضوعاتها من خلال تناول الأفكار ، وتطوير فريق مدخل إدارة المعرفة برئاسة احد المديرين يقودون المشورة إلى الأقسام الأخرى في المنظمة وبالتالي يكونون مشاركين في مبادرات الأقسام .

خطوات تطبيق إدارة المعرفة:

كما يمكن تطبيق إدارة المعرفة من خلال أربعة خطوات⁽¹²⁾. 1/ الحشد والتعبئة والغرض من هذه الخطوة هو خلق الأساس للتعبير بتحديد الحاجة له ، من خلال إعداد الفرق الرائدة. 2/ الرؤية ، يوضح بيان الرؤية تفعيل نشاط القيادة والفرق الرائدة و المنظمة ككل من خلال تحديد الأنشطة. 3/ التصميم والغرض من هذه الخطوة هو تصميم العمليات المشتركة بالخبرات وإظهار المعرفة لأجل إعادة استعمالها. 4/ النقل وذلك لأجل القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة وان فريق التصميم يحتاج إلى طريقة لتقديم عمليات المعرفة الجديدة وقيمها وسلوكها.

تطبيق إدارة المعرفة من خلال النموذج التالي⁽¹³⁾:

تهيئة الفريق وذلك من خلال تعيين الإدارة وتهيئة مجموعة مشروع إدارة المعرفة وتطوير وتهيئة بيئة داخلية للمعرفة والتعليم التنظيمي . فهم أغراض الأعمال والرؤية الاستراتيجية والبيئية من خلال تحديد مجالات المعرفة وكيفية الحصول عليها وتطويرها والمحافظة عليها ونشرها وإعادة استخدامها . تحديد عمليات الأعمال وتشمل هذه الخطوة تحديد المعرفة الجوهرية والمعرفة المطلوبة لعمليات المنظمة وتصميم معالجة المعلومات وإسناد العمليات . تحديد التطبيقات ومتطلبات الاستخدام وتعني هذه الخطوة تكامل مفاهيم المعرفة في تصميم التطبيقات وتشخيص اختلاف المستخدمين وتحديد التطبيقات لمعالجة المعرفة والمشاركة فيها. وتعلم الفريق من حيث تحميل المجموعة المكلفة إدارة المعرفة مسئولية التعلم الذاتي ، تعلم المنظمة عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم ، وتعلم الزبون من حيث إدراك المنظمة أن الزبون بحاجة إلى المعرفة. يمكن تطبيق المعرفة من خلال نموذج من الخطوات التالية كما يلي:⁽¹⁴⁾ 1/ توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية . 2/ كيف تتطابق المعرفة مع استراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة. 3/ تطوير المعرفة الظاهر باعتماد هياكل على متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي . 4/ بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المنظمة وبين أدائها الحالي. 5/ تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر. 6/ الاستراتيجية الفكرية لابتكار المعرفة الجديدة. 7/ ثم تقييم الاستراتيجيات التي يلجأ المنافسون ثم فتح ملف خاص للمعرفة لتحديد ما تملكه المنظمة منها وما تستخدمه. 8/ تقييم المعرفة الحالية للمنظمة وتكلفتها وكيف يتم تعظيمها وتجميع ملف المعرفة . 9/ وإعادة هذه العملية بنفس التسلسل. يبدأ تطبيق إدارة المعرفة بتأسيس توازن المعلومات والمعرفة وتنفيذ التحسينات على تقنية المعلومات وتهيئة كادر التنفيذ والآليات المعتمد لدعم إدارة المعرفة ودراسة التفاعل بين المعرفة والمعلومات ودراسة آليات التحول من المعلومات إلى المعرفة ومن المعرفة إلى المعلومات والمحافظة على المعرفة الجوهرية وتحويلها إلى ميزة تنافسية ، وينطلق هذا النموذج لتطبيق إدارة المعرفة من تصنيف المعرفة إلى معرفة مرمزة ومعرفة عامة وهي

المعرفة القياسية والمعرفة الاجتماعية والمعرفة المجسدة وهي الخبرة والمهارة ومن ثم نقل المعرفة وتوزيعها والمشاركة فيها وتحويلها إلى معلومات .

النموذج من ثماني خطوات لازمة لتحويل المعرفة المتولدة لدى المنظم إلى تطبيق ، وهذه الخطوات هي⁽¹⁶⁾

1/ معرفة السبب قبل الأسلوب : على المنظمة أن تحدد فلسفتها وان تعرف سبب إتباع وفهم هذه الفلسفة قبل أن تعلم كيفية استخدام الأساليب والتطبيقات . 2/ المعرفة تدرك في العمل وتتراكم من خلال تعليم الآخرين كيفية القيام به ، حيث أن تكرار العمل والتجربة والاحتكاك مع العاملين والمشاهدة أمور تعد من أهم وسائل توليد وتبادل المعرفة . 3/ أهمية التنفيذ مقارنة بما هو مخطط : بمعنى أن التطبيق أهم من الخطط النظرية لان من خلال التطبيق تتعرف المنظمة على فرص النجاح لأفكارها الجديدة ، وإتاحة المجال لإجراء المراجعة الدورية على هذه الأفكار . 4/ تقبل الأخطاء : من خلال تهيئة المنظمة وأدارتها لتقبل فكرة الفشل بدون تصنيف لأصحاب الفكرة الفاشلة ، وبالقدر الذي يحفز الأفراد للمبادرة بطرح الأفكار الجديدة بدون تردد خوفا من الفشل . 5/ إبعاد الخوف : لان الخوف يؤدي إلى عدم إظهار المعرفة وذلك لأنه يؤدي بصناع المعرفة إلى الاحتفاظ بأفكارهم والتوجس من المبادرة بالمعرفة الجيدة ، وان إشاعة روح التسامح بين أفراد المنظمة يدفعهم إلى المبادرة بأفكار جديدة . 6/ إشاعة روح التعاون والمشاركة بدلا من المنافسة بين الأفراد ويكون تحويل المعرفة المتولدة لدى المنظمة إلى ممارسات أسهل لدى المنظمة التي تلغي المنافسات الداخلية بين أفرادها . 7/ قياس الجوانب المهمة : التي يمكن من خلالها تحقيق المساعدة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس، حيث أن تحديد المقياس الملائم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج إدارة كفيل بضمان النجاح والوصول إلى الهدف . 8/ تحديد عمل القيادة : وكيف يؤدون عملهم وكيف يخصصون الموارد ويعالجون المشكلات ، لان النظم والممارسات الإدارية اليومية التي تشيع الثقافة المعرفية وأساليب نقلها والمشاركة فيها تعتبر أكثر أهمية من جلب الأفراد ذوي المعارف العالية ، والقيادة ينبغي عليهم أن يضعوا نظاما لتطبيق المعرفة يسمح بتحويل المعرفة إلى عمل تطبيقي وترجمتها إلى واقع ملموس . إن تطبيق إدارة المعرفة يجب أن يركز على نقاط معينة تساهم في نجاح برنامج إدارة المعرفة وهي :⁽¹⁷⁾ 1/ أهمية منحى التعلم ومنحى الخبرة . 2/ التأكيد على أولوية التطبيق للمعرفة في مقابل التنظير . 3/ التأكيد على أفضلية التعاون مقارنة بالمنافسة . 4/ تشجيع المبادرات مقابل الجهود . 5/ إيجاد سلوكيات جديدة للقيادة . الشكل أدناه يوضح تطبيق إدارة المعرفة من خلال التعرف على عمليات إدارة المعرفة . يوضح الشكل أدناه عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة وتنظيمها والإرجاع والتوازن والاستمرارية أو الإدامة .

مفهوم الإستراتيجية:⁽¹⁸⁾

تعبر الإستراتيجية عن الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق أهدافها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، بما يسهم في إنتاج الغرض، والتعرف على المخاطر، وتحديد عناصر القوة والضعف. وقد ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة

في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها، وتحقيق المبادرة في مجالات نشاطها.

مستويات الإستراتيجية: (19)

تتفاوت الإستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنظمة كلها، أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها. ويمكن التميز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية على النحو التالي: 1/ إستراتيجية المنظمة: تركز إستراتيجية المنظمة حول وصف التوجه العام للمنظمة، من حيث الاتجاه نحو النمو، وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها. 2/ إستراتيجية الأعمال: خلاف لإستراتيجية المنظمة، فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي تنتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، وتأخذ إستراتيجية الأعمال، أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع، التركيز. 3/ إستراتيجية النشاط: تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد. في إطار إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال. تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها، والتي تم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معاً،

أبعاد القرارات الإستراتيجية (21):

يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وعليه يجي التعرف على القرارات التي تواجهها المنظمات، والتي ينظر إليها على أنها إستراتيجية وتتطلب اهتمام إداري خاص، حيث تتطوي القرارات الإستراتيجية على الأبعاد التالية: 1/ تؤثر القرارات الإستراتيجية على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المنظمة، وبالتالي فإنها تستلزم تدخل الإدارة العليا عند اتخاذها. 2/ تضمن القرارات الإستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد المالية والأصول المادية والموارد والبشرية التي يجب الحصول عليها، إما من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية. 3/ تؤثر القرارات الإستراتيجية على رفاهية المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل، وتستند القرارات الإستراتيجية إلى تنبؤات المديرين المستقبلية، وليس مجرد معرفتهم الحالية عند اتخاذ مثل هذه القرارات، ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية. 4/ القرارات الإستراتيجية تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة. 5/ تتطلب القرارات الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار، وعليه فإن القرارات الإستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة، والتي تتميز بثلاث خصائص رئيسية: أ/ البذرة: فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات غير عادية وغير مسبقة في غالبية الأحوال ولا يوجد لها إطار متكرر يمكن إتباعه. ب/ تعدد الآثار: فالقرارات الإستراتيجية

تتطلب تخصيص موارد ملموسة وتحتاج إلى درجة عالية من الالتزام والتعهد، وبالتالي فإن آثارها ملموسة ومتعددة الجوانب. ج/ الأسبقية والأولوية: حيث تأتي القرارات الإستراتيجية في المقام الأول، من حيث الأهمية وأولوية التنفيذ بالنسبة لباقي القرارات، وذلك فيما تتعلق بالتصرفات المستقبلية بالنسبة لكافة أوجه النشاط في التنظيم. 6/ تختلف سمات القرارات الإستراتيجية باختلاف النشاط الإستراتيجي موضع الاعتبار. فالقرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة تميل إلى التوجه بالقيمة وأكثر عمومية وأطول مدى مقارنة بالقرارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الأساسية أو على المستوى الوظيفي.

مداخل إعداد الإستراتيجية: (23) تسلك المنظمات في الواقع العملي مداخل مختلفة في إعداد خططها الإستراتيجية. ففي المنظمات الصغيرة التي تلتصق فيها الملكية بالإدارة، فإن عملية إعداد الإستراتيجيات بطريقة رسمية وبتفاصيل أعمق، حيث يتم مشاركة الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى، وعقد العديد من الاجتماعات ودراسات عديدة، وكلما كانت المنظمة أكبر وأكثر تنوعاً في مجالات نشاطها، كلما كانت هذه العملية أكثر تنظيماً، وتتضمن خططاً مكتوبة يتم إجراؤها في إطار زمني معين. ويمكن التمييز بين أربعة مداخل أو أنماط تتبعها المنظمات في الواقع العملي عند قيامها بإعداد إستراتيجياتها وهي: 1/ مدخل كبير الإستراتيجية: وفق هذا المدخل يقوم المدير بأخذ الدور الريادي في تحليل الموقف وتقييم الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجية الملائمة، ولا يعني ذلك أن كبير الإستراتيجية يقوم بكافة جوانب إعداد الخطة الإستراتيجية، ولكنه يعني امتلاكه لزام المبادرة وإحكام قبضته على عملية إعداد الإستراتيجية في مراحلها المختلفة. إن أحد جوانب الضعف الرئيسية لهذا المدخل هو أن نجاح الإستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على مهارات صنع الإستراتيجية لدى فرد واحد، ومن جانب آخر فإن هذه الدرجة العالية من المركزية في صنع الإستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى نتيجة طيبة عندما يكون المدير المسؤول أكثر قوة ونفوذاً، ولديه بصيرة عما يجب القيام به وكيفية تنفيذه. 2/ مدخل التفويض للآخرين: في ظل هذا المدخل يقوم المدير المسؤول بتفويض جزء أو ربما مهمة إعداد الإستراتيجية بالكامل إلى مرؤوسيه، بتفويض السلطات اللازمة للقيام بهذه العملية، وتوجيه النصائح والإرشادات عند الحاجة، وحجب الموافقة النهائية إلى أن يتم تقديم مقترحات الإستراتيجية رسمياً، والنظر فيها أو تعديلها والحكم على صلاحيتها بالتنفيذ، ويساعد هذا المدخل في تحقيق المشاركة الفعالة، وتأمين تمثيل العديد من المديرين والمجالات الوظيفية في عملية إعداد الإستراتيجية، علاوة على ذلك فإنه يمنح المديرين بعض المرونة في المفاضلة بين الأفكار الإستراتيجية التي تحسب من أسفل إلى أعلى، إلا أنه يعاب على هذا المدخل في أن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات ومهارات الأفراد في المستويات الأدنى الذين تم تفويض عملية إعداد الإستراتيجية إليهم، على سبيل المثال، فقد تركز توجيهات هؤلاء الأفراد على القضايا ذات التأثير قصير الأجل على المنظمة، كما تستند جهودهم الإستراتيجية إلى رد الفعل وليس المبادرة، والتركيز على المشكلات اليومية بدلاً من توجيه موارد المنظمة لاستغلال الفرص المستقبلية. 3/ المدخل التعاوني: وفق هذا المدخل يطلب المدير مساعدة الزملاء المساعدين في إعداد الإستراتيجية. بمعنى أن الإستراتيجية التي يتم التوصل إليها هي نتاج الجهد المشترك لكل من يهمه الأمر،

وفي ظل توجيهات المدير المسئول، ويتلاءم هذا المدخل مع المواقف التي تتجاوز فيها القضايا الإستراتيجية الحدود التقليدية للأقسام والإدارات الوظيفية، وعندما توجد الحاجة للمزج بين أفكار ومهارات الأفراد ذوي الخبرات والخلفيات المختلفة، وعندما يكون من الضروري تشجيع مشاركة الأفراد في إعداد الإستراتيجية من أجل الحصول على دعمهم لعملية التنفيذ.4/ مدخل المبادرة الذاتية: في ظل هذا المدخل فإن المدير لا يهتم بأخذ دور ريادي في إعداد الإستراتيجية أو الوقوف على تفاصيلها، كما لا يرغب في استنزاف الوقت في قيادة الآخرين وتشجيعهم على المشاركة أو العمل الجماعي للقيام بمهمة إعداد الإستراتيجية، بدلاً من ذلك فإنه يقوم بتشجيع الأفراد والجماعات على حتمية وإدارة وتنفيذ إستراتيجيات جيدة وفقاً لمبادرتهم، ويقوم المديرون هنا بدور القضاة، حيث يقيمون المقترحات الإستراتيجية التي تحتاج إلى موافقتهم ويحقق هذا المدخل نتائج طيبة في الشركات، حيث لا يست طبع كبير المدراء الضامن بمفرده تكوين الإستراتيجيات الخاصة بكل الإستراتيجية الكلية، التي تمثل مجموع الإستراتيجيات الناتجة عن المبادرات الفردية والجماعية، والتي تمت الموافقة عليها.

الرؤية الاستراتيجية: (24)

تحدد الرؤية الاستراتيجية التطلعات المستقبلية للمنظمة ، وما ترغب أن تكون عليه المنظمة ، وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال (20-30 سنة) قادمة وما الذي يمكن أن تتميز به من غيرها من المنظمات. ولذلك تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز السوقي الذي تود تحقيقه ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتتميتها ، كما أن الرؤية الاستراتيجية هي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً ، ومن أهم خصائص العبارات الدالة على الرؤية المستقبلية: 1/ أن تتصف بالوضوح . 2/ أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل فيه الشركة. 3/ أن تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في اعتبارها. 4/ أن تتسم بالاستقرار النسبي والأضواء على قدر من التحدي المتواصل وتستهدف حفز العاملين والاهتمام بالعملاء والإنصاف بالإيجاز والتحدي والإنجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر في سوق معين.

عناصر الرؤية الاستراتيجية: (26)

توجد ثلاثة عناصر مميزة ينبغي أخذها في الاعتبار عند صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي : 1/ تحديد مجال النشاط المالي للمنظمة . 2/ وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي. 3/ وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام .

رسالة المنظمة: (26) تعرف رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة . كما يمكن تعريف الرسالة بأنها عبارة عن غايات المنظمة المحددة التي تميزها عن المنظمات الأخرى المشابهة لها . كما عرفت الرسالة بأنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة

وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها. وعرفت الرسالة بأنها صياغة لفظية تعكس توجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية. ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص الآتي: 1/ تمثل الرسالة الخصائص المميزة للمنظمة . 2/ الرسالة هي توجيه لكافة الممارسات والتصرفات في المنظمة حيث أن الرسالة تمثل المبرر لوجود المنظمة . 3/ الرؤية والرسالة هما الأساس في بناء الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة . 4/ التعبير عن الرؤية الاستراتيجية والرسالة يتم بشكل مجمل وليس مفصل . أهمية رسالة المنظمة: (27)

تتبع أهمية الرسالة باعتبارها من مكونات الإدارة الاستراتيجية في الآتي: 1/ ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم . 2/ تقديم أسس ومعايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم . 3/ إيجاد مناخ تنظيمي موحد . 4/ تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية . 5/ توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم . 6/ تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل . 7/ تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية . 8/ الإمداد بمعايير واضحة لعملية الاختيار الاستراتيجي .

العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة: (28) 1/ تاريخ المنظمة . 2/ أهداف الملاك والإدارة . 3/ البيئة السوقية . خصائص الرسالة الفعالة: (28) تتميز الرسالة الفعالة بعدة خصائص ومميزات يمكن تلخيصها في يلي: 1/ الواقعية والموضوعية : بمعنى أن تكون للرسالة القابلية للتطبيق مع مراعاة عوامل التحدي والاستخدام الأمثل للموارد . 2/ القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات : بمعنى قابلية الرسالة إلى التحول إلى برامج عمل وخطط وسياسات وقابلية للتطبيق الفعلي . 3/ التكيف مع البيئة : يجب أن تكون الرسالة قادرة على التأقلم مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة . 4/ التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء : بمعنى تأخذ الرسالة بعين الاعتبار ظروف المنافسة في السوق واحتياجات العملاء وكيفية إشباعها . 5/ الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج : من أهم سمات الرسالة الجيدة تحديدها الدقيق للنتائج المرجوة من نشاط المنظمة . 6/ تحقيق التكامل بين مكونات المنظمة . 7/ الوضوح والدقة . 8/ الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة . 9/ الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية .

10/ مراعاة الممارسات المتوقعة مستقبلا .

عناصر الرسالة: (29) من الأهمية بمكان أن تتضمن الرسالة العناصر الأساسية التالية :

1/ العملاء : بمعنى من هم عملاء الشركة ؟ 2/ السلع والخدمات : ما هي السلع أو الخدمات الرئيسية في الشركة ؟ 3/ الأسواق : جغرافيا أين تنافس الشركة ؟ 4/ التكنولوجيا : بمعنى هل التكنولوجيا في الشركة حديثة ؟ 5/ البقاء والنمو والربحية : هل الشركة ملتزمة بالنمو والمركز المالي للشركة ؟ 6/ الفلسفة : ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات ؟ 7/ مفهوم الذات : ما هي القدرات التنافسية ؟ 8/ الاهتمام بالصورة العامة : هل تستجيب الشركة للاهتمامات الاجتماعية والبيئية ؟ 9/ الاهتمام بالعاملين باعتبار العاملين من أهم أصول المنشأة . ويجب نشر رسالة المنظمة على الأفراد العاملين فيها من جهة والمتعاملين معها من جهة أخرى

عملية التخطيط الإداري: (30)

استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لوضع الأهداف: (30) الإدارة بالأهداف ترجع إلى مجموعة من الإجراءات الرسمية أو شبه الرسمية التي تبدأ بوضع الأهداف، وتواصل مسيرتها حتى مراجعة الأداء. النقطة الرئيسية في هذا الأسلوب هي أنه يقوم على المشاركة، حيث يلعب المدراء والعاملون في جميع المستويات التنظيمية دوراً نشطاً. تتمثل نقطة البداية في أسلوب الإدارة هي أنه يقوم على المشاركة، حيث يلعب المدراء والعاملون في جميع المستويات التنظيمية دوراً نشطاً. تتمثل نقطة البداية حيث نجد أن نظام الإدارة بالأهداف يقوم على أساس وضع الأهداف المشتركة بواسطة المديرين ومعاونيهم بصورة جماعية. ومجالات المسؤولية لأي شخص يتم تحديدها بصورة واضحة في إطار النتائج المتوقعة التي يمكن قياسها "الأهداف". هذه الأهداف تستخدم بواسطة معاوني التخطيط أعمالهم، وبواسطة كل معاوني ورؤسائهم لمراقبة تقدم الأداء. وتقويم الأداء يتم إجراؤه بصورة مشتركة على أساس مستمر، مع الترتيب لإجراء مراجعات دورية منتظمة. هنالك مجموعتان من الافتراضات فيما يتعلق بالكيفية التي يمكن بها دفع الأفراد للعمل. وحسب النظرية التقليدية فإن الأفراد ينظرون إلى العمل على أنه فقط أمر ضروري لبقائهم، وسوف يتجنبونه متى ما كان ذلك ممكناً. وحسب هذه النظرية، والتي يشار إليها بالنظرية (X)، على المديرين أن يكونوا سلطويين في تعاملهم مع معاونيهم، حيث أنهم بدون ذلك سوف يحققون القليل من الإنجازات. أما مؤيدو أسلوب الإدارة بالأهداف فيحملون نظرة أكثر تفاؤلاً تجاه طبيعة البشر، يشار إليها بالنظرية (Y)، والتي تقوم على فرضين أن الأفراد يحبون العمل، ويحصلون على قدر عال من الإثباع نتيجة أداء أعمالهم تحت الظروف المناسبة. أسلوب الإدارة بالأهداف يهدف إلى الاستفادة من الاستعداد والمقدرة على العمل، وذلك بالتوضيح للمديرين حول الكيفية التي يمكنهم بها خلق مناخ يضمن بذل أقصى جهد ممكن بواسطة العاملين. ورغماً عن ذلك، فإن معظم نظم الإدارة بالأهداف تحتوى على العناصر العامة التالية: (30) 1/ الالتزام بالبرامج. 2/ وضع أهداف المستويات العليا. 3/ الأهداف الفردية. 4/ المشاركة. 5/ الاستقلالية في تنفيذ الخطط. 6/ مراجعة الأداء. إن الإدارة بالأهداف يمكن أن تحقق العديد من المزايا للمديرين، والتي يمكن سردها في الآت (31) 1/ يتيح الفرصة للعاملين للتصرف على ما هو متوقع منهم. 2/ يساعد في عملية التخطيط، ويجعل المديرين يضعون أهدافهم والمواعيد المستهدفة. 3/ يؤدي إلى تحسين الاتصال بين المديرين والمعاونين. 4/ يؤدي إلى زيادة معرفة الأفراد بأهداف المنظمة. 5/ يؤدي إلى جعل التقييم أكثر إنصافاً بتركيزه على الإنجازات المحددة. 6/ يتيح الفرصة للمعاونين لمعرفة مدى التقدم الذي أحرزوه قياساً بأهداف المنظمة. أما سلبيات الإدارة بالأهداف، فإنها لا يمكنها حل جميع مشاكل المنظمة. فتقييم معاوني يعتبر أمراً صعباً، بصفة خاصة، حيث أنه يشمل معاوني ورواتبهم وترقياتهم. وحتى في أفضل برامج الإدارة بالأهداف، فإن عملية مراجعة الأداء سوف تؤدي إلى التوتر والامتناع.

الأهداف الكلية: (31) التمييز بين الأهداف الكلية والفرعية أساسه أن هناك مستويات مختلفة للأهداف بالمنظمات لها سمات وخصائص مختلفة. والأهداف الكلية عادة ما يعبر عنها في أشكال مالية ويمكن أن

تتمثل في الأهداف المتعلقة بمستويات المبيعات أو الأرباح أو معدلات النمو أو الأرباح الموزعة على الأسهم أو القيمة السوقية للأسهم. إلا أن المنظمات في العصر الحاضر أصبحت لها أهداف كلية ذات طبيعة غير مالية كرفاهية العاملين والمساهمة في التقدم التكنولوجي، ولكن نادراً ما لا تصاحب هذه الأهداف اعتبارات مالية. إلا أن أهداف الوحدة الفرعية داخل المنظمة تتميز على الأهداف الكلية للمنظمة بالخصائص التالية⁽³²⁾ 1. هذه الأهداف تكون خاصة بكل وحدة في المنظمة على حدة. 2. قد تأخذ هذه الأهداف شكل الأهداف المالية التي يتم وضعها بنفس طريقة الأهداف الكلية لكن على مستوى الوحدة. فالهدف الكلي الخاص بتحقيق معدل نمو محدد في صافي الأرباح يمكن ترجمته إلى أهداف للوحدات. 3. طبيعة هذه الأهداف تشغيلية بصورة أكبر من الأهداف الكلية. فمن الممكن أن تركز هذه الأهداف على الجوانب المالية بالمنظمة كأهداف السيولة وهوامش الأرباح على سبيل المثال، كما أنها يمكن أن تركز على العمليات التسويقية كالأهداف الخاصة بنصيب المنشأة من السوق ومستويات الأسعار مقارنة بالمنافسين، إضافة إلى العمليات الإنتاجية كأهداف استغلال الطاقة أو تكلفة الإنتاج. 4. تعدد الأهداف يمكن أن يكون شائعاً بصورة أكبر على مستوى الوحدات الفرعية منه على مستوى الأهداف الكلية، ويعزى ذلك إلى أن هذه الأهداف تغطي الجوانب التشغيلية التي تشمل أنشطة متعددة داخل المنظمة كالتسويق، والإنتاج، التمويل والبحوث والأفراد.

الأهداف والتحليل الإستراتيجي:⁽³²⁾

هنالك حقيقة مفادها تنوع واختلاف التوقعات والأهداف داخل المنظمة الواحدة وربما تضاربها. هذا النوع من التحليل تتضح فائدته العملية عند ربطه بالممارسة الفعلية لعمليات الإدارة الإستراتيجية. وعلى المديرين والأفراد المتخصصين المسؤولين عن التحليل الإستراتيجي، أو إعداد الإستراتيجيات، الأخذ في الاعتبار أن الأهداف لها أدوار مختلفة في الظروف المختلفة.

الأهداف والاختيار الإستراتيجي:⁽³²⁾

يمكن للأهداف لعب أدوار مختلفة في عملية التقييم الإستراتيجي حسب الظروف التي تواجهها المنظمة والاحتياجات الإستراتيجية والإدارية المتجددة. فمثلاً إذا كان السوق الذي تعمل فيه المنظمة قد وصل مرحلة النضج وأصبح موقف المنافسين شبه ثابت، فإنه إذا حدثت تغييرات إستراتيجية فإنها ستكون محددة وتتطلب تعديلات بسيطة. في مثل هذه الظروف من المحتمل أن يكون الدور الذي تلعبه الأهداف مصدر تأثير جزئي على الإستراتيجية. وعند اتخاذ قرار لاختيار البديل الإستراتيجي المناسب للمنظمة فإن الأهداف سوف ينظر إليها على أنها عامل تأثير أقل أهمية من الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في موارد المنظمة

الأهداف والتنفيذ الإستراتيجي:⁽³²⁾

الأهداف تعتبر جزءاً مهماً في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، حيث أنها تساهم في تسهيل العملية الإدارية. فالأهداف تخدم العديد من الأغراض في تخطيط وإدارة وتنفيذ الإستراتيجية وممارسة الرقابة عليها وهنالك

العديد من النقاط التي ينبغي وضعها في الاعتبار: 1/ الأهداف تعتبر ضرورية لتوفير معيار يمكن مقابلة قياس جدوى أو قبول المشروع الإستثماري بنفس الطريقة التي تستخدم فيها الأهداف كمعيار لتقييم الإستراتيجيات والاختيار من بينها. على سبيل المثال قد يأخذ الهدف شكل معدل العائد المطلوب على الاستثمار لأغراض تخطيط المشروع. 2/ إدارة التنفيذ الإستراتيجي تقتضى استخدام الأهداف لمتابعة التقدم الذي تم إحرازه في اتجاه تحقيقها. وغالباً ما تأخذ الأهداف شكل المبيعات أو الأرباح المخططة والتي توفر معياراً يمكن على ضوءه ممارسة الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية. 3/ وضع أهداف محددة للمديرين أو الوحدات قد يكون أسلوباً فعالاً لدفعهم لتحسين مستويات الأداء، حيث أنهم يدركون المعيار الذي سوف يقيم أدائهم على أساسه، وبالتالي منحهم المكافآت اللازمة. 4/ عند تنفيذ الإستراتيجية فإن ترجمة أهداف الإستراتيجية في شكل أهداف فرعية سوف يساعد كثيراً في تركيز الانتباه على المتطلبات الرئيسية لإنجاح التنفيذ. وفي هذا الإطار فإن الأهداف تمثل وسيلة لضمان أن وحدات المنظمة المختلفة تسير في نفس الاتجاه. هذا الأسلوب يشار إليه في أدبيات الإدارة بالإدارة بالأهداف. الشكل أدناه يظهر المستويات الثلاث للإستراتيجية، أو ما يسمى بهيكلية الإستراتيجية، والذي يتضح فيه أن كل مستوى من المستويات الإستراتيجية يمثل البيئة الإستراتيجية للمستوى التالي في المنظمة.

أبعاد القرارات الإستراتيجية: (33) يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وعليه يجي التعرف على القرارات التي تواجهها المنظمات، والتي ينظر إليها على أنها إستراتيجية وتتطلب اهتمام إداري خاص، حيث تتطوي القرارات الإستراتيجية على الأبعاد.

الرؤية الاستراتيجية: (33) تحدد الرؤية الاستراتيجية التطلعات المستقبلية للمنظمة، وما ترغب أن تكون عليه المنظمة، وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال (20-30 سنة) قادمة وما الذي يمكن أن تتميز به من غيرها من المنظمات.

عناصر الرؤية الاستراتيجية: (34) توجد ثلاثة عناصر مميزة ينبغي أخذها في الاعتبار عند صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط المالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.

شركة سكر كنانة :

أولاً : نشأة سكر كنانة المحدودة: (35) بدأت الفكرة في إقامة وإنشاء وتأسيس مجمع كامل لإنتاج السكر في عام 1971م، بطاقة طحن يومي تقدر بـ 17.000 (سبعة عشر ألف طن قصب) لإنتاج 300 ألف طن من السكر المكرر سنوياً، وكانت هذه الفكرة من أفكار الرئيس السابق / جعفر محمد نميري، ورجل الأعمال السوداني والممثل لمجموعة شركات الخليج الكويتية في السودان الدكتور / خليل عثمان محمود، ورجل الأعمال والمدير العام لمجموعة شركات لورنو رولاند ولتر تايتي. تهدف فكرة إنشاء مشروع كنانة للاستفادة من الثروات الطبيعية في السودان، المتمثلة في ارض وماء ومناخ و فوائض الأموال العربية في تحقيق الأمن

الغذائي، بالإضافة لاستثمار المال العالمي الصديق ، والاستفادة من التقنية الغربية والتكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة وإنتاج السكر. تزامنت فكرة إنشاء شركة سكر كنانة المحدودة مع حرب الشقيقة مصر مع العدو الإسرائيلي في عام 1974م ، والتي كانت من ضمن النتائج الايجابية حيث أن كل الدول العربية المنتجة للنفط قررت استخدام النفط العربي كسلاح ضد العدو الإسرائيلي والدول الغربية التي تساندها . أعطت كنانة الفرص لمنتجي النفط للاستثمار في قطر عربي شقيق يتمتع بإمكانيات واعدة بالإنتاج الزراعي الوافر نتيجة لأرضه الخصبة الواسعة ، ومياه أنهاره المتعددة ، بما أن معظم الدول العربية كانت تنظر إلى السودان لتأمين حماية أمنها الغذائي . أما الموقعان الآخرا فيقعان على امتداد النيل الأبيض الذي يمتاز بهدوئه وطوله وسعته وجريان مائه طوال العام ، وحيث المساحات الخصبة الوافرة من الأراضي البور غير المستغلة والطقس الملائم جدا لزراعة نبات قصب السكر والذي يحتاج إلى كل تلك العوامل. وفي قلة زمن التوافق في تكلفة الإنتاج اخذين في الاعتبار أن مصنع كنانة يعد احد ثلاثة مصانع عالمية تعد الأقل في تكلفة الإنتاج اخذين في الاعتبار أن مصنع كنانة يعتمد على الري الصناعي في الزراعة ويقوم بخدمات اجتماعية متكاملة للعاملين. كما وان الشركة نهضت بالمنطقة اقتصاديا واجتماعيا بتوفير الخدمات الحديثة. ولكل هذه الأسباب التي ذكرت عن كنانة مجتمعة وغيرها فان مشروع سكر كنانة يمثل نموذجا رفيعا للجزيرة المتميزة (Island of Excellence) . ولعل من أهم تعريفات الجزيرة المتميزة ما أشار إليه خبراء الإدارة العرب في اجتماعهم بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1984م ، والذي أثبت : (إن الجزيرة المتميزة هي المؤسسة العامة ذات الطابق الاقتصادي ، والتي حققت قدرا من النجاح في الوصول إلى الأهداف الموجودة منها ، في ظل ظروف بيئية ليست بالضرورة مواتية لتحقيق هذا النجاح ، مما جعل هذه المؤسسة متميزة عن سواها من المؤسسات التي تعيش في البيئة نفسها) .

ثانيا: (36) أهداف شركة سكر كنانة المحدودة:

المساهمة في تحقيق الاكتفاء الذاتي من سلعة السكر والذي يساعد في تحسين ميزان المدفوعات سواء عن طريق الاستغناء عن استيراد سلعة السكر أو من عائد تصدير الفائض من الإنتاج .
خدمة أهداف الأمن الغذائي العربي وذلك بتصدير سلعة السكر للأقطار والدول العربية.
خلق فرص للعمالة السودانية بشكل مباشر وأخرى غير مباشرة .
الإسهام في تطوير تنقية السكر في السودان وذلك بإدخال أحدث تكنولوجيا تصنيع السكر وأبحاث قصب السكر ، وقد أسهم نجاح شركة سكر كنانة المحدودة عن تشجيع إنتاج السكر في الوطن العربي .

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة سكر كنانة المحدودة(37)

1/ العضو المنتدب. 2/ أمين عام الشركة . 3/ العضو المنتدب وتتمثل حدود صلاحيته في الآتي: يرفع
حفظ حقوق المساهمين في الشركات يقوم بتمثيل الشركة في كثير من الأنشطة .
يتعامل مع مسجل عام الشركات. يقوم بتمثيل الشركة مع الجهات الأخرى وذلك فيما يتعلق بوثائق الشركة الأساسية.

رابعا: الأداء المؤسسي كمؤشر للأهداف الإستراتيجية لشركة سكر كنانة:(37)

يمكن تناول الأداء المؤسسي لشركة سكر كنانة من خلال دراسة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة للشركة والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي بأقسامه وإداراته المختلفة ، حيث يلاحظ أن الهيكل التنظيمي للشركة يعتمد على الوظائف والشكل الهرمي ويدار بطريقة مركزية حيث يمثل المساهمون قمة الهرم يليه مجلس الإدارة والعضو المنتدب وباقي الإدارات الأخرى .

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

مجتمع وعينة الدراسة : يشتمل مجتمع الدراسة على موظفي شركة سكر كنانة حيث بلغ الحجم النهائي للعينة (45) فردا وتم توزيع عدد (45) استبانة واستلامها بالتفاصيل الآتية :

جدول رقم (1) تفاصيل العينة

موزعة	45	%
بالاستبانة	3	%
مستلمة		%
صالحة للتحليل من المستلمة		%

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016 م

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي: أفراد من مختلف الفئات العمرية. أفراد من مختلف المؤهلات الأكاديمية. أفراد من مختلف التخصصات الأكاديمية. أفراد من مختلف المراكز الوظيفية. أفراد من مختلف سنوات الخبرة العملية . الهدف الاساسي من هذه البيانات هو الاطمئنان على مدى تفهم المبحوثين لعبارات الاستبانة . وفيما يلي وصفا مفصلا لأفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص والمتغيرات المذكورة اعلاه :

العمر : يوضح الجدول رقم (2) أدناه التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير

العمر

العبارات	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 عاما	1	3.3
30 وأقل من 40	17	56.7
40 وأقل من 50	9	30.0
أكثر من 50	3	10.0
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (2) إن المنوال هو الفئة العمرية (31-40) وهي أكثر الفئات العمرية نشاطا ومشاركة واقرب عمرا بالدراسة ، وبالتالي فهم مجال وموضوع الاستبانة ، كذلك يلاحظ أن الذين أعمارهم 30 سنة فأكثر يمثلون 97% من العينة مما يؤشر إلى توفر قدرا من الرشد والعقلانية في عينة البحث.

المؤهل الأكاديمي : يوضح الجدول رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير

المؤهل الأكاديمي

النسبة %	التكرارات	العبارات
3.3	1	دبلوم وسيط
93.3	28	بكالوريوس
3.3	1	ماجستير
100.0	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (3) أن 93.3% من المبحوثين من حملة البكالوريوس وأن نسبة 96.6% منهم يحملون درجة البكالوريوس فأكثر مما يعني توافر قدرا من الثقافة الأكاديمية التي يمكن أن تساعد المبحوثين في فهم الأسئلة الواردة في الاستبانة .

التخصص الأكاديمي : يوضح الجدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص الأكاديمي

النسبة %	التكرارات	العبارات
16.7	5	إدارة
50.0	15	محاسبة
16.7	5	اقتصاد
16.7	5	أخرى
100.0	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (4) أن 50% من عينة البحث من خريجي المحاسبة وبالتالي الاطمئنان إلى حد ما، إلى مستوى إلمامهم وثقافتهم المحاسبية وبالتالي قدرتهم على فهم مجال وموضوع أسئلة الاستبانة .

يوضح الجدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

النسبة %	التكرارات	العبارات
53.3	16	محاسب
6.7	2	مراجع
40.0	12	أخرى
100.0	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (5) أن 53.3% من المبحوثين يعملون في وظيفة محاسب إضافة إلى 6.7% منهم في وظيفة مراجع مما يعني توافر خبرات عملية في مجال العمل المحاسبي لدى المبحوثين بدرجة معقولة .
الخبرة : يوضح الجدول رقم (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا

لمتغير الخبرة

النسبة %	التكرارات	العبارات
20.0	6	أقل من 5 سنة
10.0	3	5 وأقل من 10 سنوات
53.4	16	10 سنة وأقل من 15 سنة
16.6	5	16 سنة فأكثر
100.0	30	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (6) إن نسبة الذين مدة خدمتهم 5 سنة فأكثر 80% من عينة البحث مما يشير إلى توافر قدرا من الخبرات العملية لدى المبحوثين .مما تقدم من تحليل البيانات الشخصية يلاحظ أن عينة البحث تتوافر فيهم قدرا من الرشد والعقلانية ويحملون مؤهلات أكاديمية ومهنية معتبرة ، إضافة إلى خبرات عملية في مجال العمل المحاسبي.هذه النتائج توفر قدرا من الاطمئنان على تفهم المبحوثين للأسئلة الواردة في الاستبانة وأنهم لا يحتاجون إلى شرح بعضها بواسطة الباحث إضافة إلى توافر قدر من الثقافة في مجال وموضوع البحث .

الثبات والصدق الاحصائي: يقصد بثبات الاختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا ما تم استخدامه اكثر من مرة تحت ظروف مماثلة ، او اذا تم تطبيق الاختبار على مجموعة من الافراد ورصدت درجاتهم ثم اعيد تطبيق نفس الاختبار على المجموعة يتم الحصول على الدرجات نفسها ، ويتم في هذه الدراسة استخدام طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة (سبيرمان - براون) ومعادلة الفا كرونباخ .اما الصدق فهو مقياس لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال اجاباتهم على مقياس معين ، وفي هذه الدراسة يتم استخدام اسلوب الجزر التربيعي لمعامل الثبات لقياس الصدق وتتراوح قيمة كل من معامل الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح . قام الباحث في هذه الدراسة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية التي

تقوم على اساس فصل اجابات افراد عينة الدراسة عن العبارات ذات الارقام الفردية عن اجاباتهم عن العبارات ذات الارقام الزوجية ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما ثم حساب معامل الثبات وفقا لمعادلة سبيرمان - براون بالصيغة الآتية : معامل الثبات $= \frac{2R}{1+R}$ حيث R معامل ارتباط بيرسون بين الاجابات ذات الارقام الفردية والاجابات على العبارات ذات الارقام الزوجية من خلال عينة استطلاعية بحجم

(10) فردا من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان. من العينة الاستطلاعية حسب طريقة التجزئة وكانت النتائج كما في الجدول أدناه.

جدول رقم (7) الثبات والصدق الاحصائي لافراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

الفرضيات	معامل الارتباط	معامل الثبات	الصدق والثبات
لفرضية الأولى	0.68	0.81	0.90
لفرضية الثانية	0.63	0.77	0.88
لفرضية الثالثة	0.55	0.71	0.84

المصدر : اعداد الباحث ، 2016م

يلاحظ من الجدول (7) ان جميع معاملات الصدق والثبات لاجابات افراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من الفرضيات كانت اكبر من (0.50) وقريبا من الدرجة (100%) في بعضها مما يوفر قدرا من الاطمئنان على ان اداة الدراسة تتصف بالثبات والصدق بما يحقق اغراض البحث ويجعل التحليل الاحصائي سليما ومقبولا .

الاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل: لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية :

المنوال وذلك لانه الانسب لقياس البيانات الوصفية وكمقياس من مقاييس النزعة المركزية اضافة الى الوسيط. النسب العامة للموافقة وعدم الموافقة. التوزيع التكراري والنسب المئوية. اختبار كاي تربيع حيث كانت المعنوية لقيمة كاي المحسوبة (0.50) حيث كانت الجدولية لكل العبارات بدرجة حرية 4 ومستوى معنوية 5% تساوي (3.83).

تطبيق اداة الدراسة: بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبانة تم توزيعه على عينة الدراسة كما في الجدول (1) وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على الجداول . وللإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها يتم حساب المنوال لكل عبارة من عبارات الاستبيان الخاصة بكل فرضية ، إضافة إلى حساب النسبة العامة للموافق (مجموع نسبة أوافق بشدة وأوافق) ، ومقارنتها بنسبة عدم الموافق (لا أوافق لا أوافق بشدة) مع استبعاد نتيجة الإجابة (محايد) ، كذلك اختبار كاي تربيع لتحديد ما اذا كان هناك فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين . حيث يتم قبول الفرضية ، او رفضها بناءا على نتائج باختبار كاي تربيع ، كذلك سوف يتم جميع العبارات الخاصة بكل فرضية في جدول واستخراج المنوال ونسب الموافقة وعدم الموافقة واجراء اختبار كاي تربيع للفرضية وذلك كالاتي:

جدول (8) العبارة الأولى من الفرضية الأولى كفاءة إدارة المعرفة مؤشر على جودة الأهداف الاستراتيجية

النسبة	التكرارات	الإجابة
20.0	6	أوافق بشدة
46.7	14	أوافق
6.7	2	محايد
26.7	8	لا أوافق
100.0	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (8) الآتي : المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 46.7%. النسبة العامة للموافق بشقيها (66.7%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (26.7%). قيمة كاي المحسوبة (3.7) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين عن العبارة وبالتالي قبول العبارة التي نصها (كفاءة إدارة المعرفة مؤشر على جودة الأهداف الاستراتيجية) .

جدول (9) العبارة الثانية من الفرضية الأولى تتوقف جودة الأهداف الاستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة

النسبة	التكرارات	الإجابة
10.0	3	أوافق بشدة
23.3	7	أوافق
30.0	9	محايد
33.3	10	لا أوافق
3.3	1	لا أوافق بشدة
100.0	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (9) الآتي : المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 33.3%. النسبة العامة للموافق بشقيها (33.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (36.6%). قيمة كاي المحسوبة (1.0) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين عن العبارة (تتوقف جودة الأهداف الاستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة) وبالتالي قبولها .

جدول (10) العبارة الثالثة من الفرضية الأولى المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة الأهداف الاستراتيجية

النسبة	التكرارات	الإجابة
23.3	7	أوافق
33.3	10	محايد
36.7	11	لا أوافق
6.7	2	لا أوافق بشدة
100.0	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (10/2/3) الآتي : المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 36.7%. النسبة العامة للموافقة بشقيها (23.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (43.4%) قيمة كاي المحسوبة (6.5) اكبر من الجدولية (5.5) مما يشير إلى وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين. النتائج 1،2،3 تؤيد عدم صحة العبارة (المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة الأهداف الاستراتيجية) بنسبة عدم موافقة 43.4%.

جدول (11) العبارة الرابعة من الفرضية الأولى المعرفة الواضحة المتاحة لجميع العاملين لها اثر مباشر على فاعلية الأهداف الاستراتيجية

النسبة	التكرارات	الإجابة
13.3	4	أوافق بشدة
30.0	9	أوافق
53.3	16	لا أوافق
3.3	1	لا أوافق بشدة
100.0	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (11) الآتي: المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 53.3%. النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (43.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (56.6%) قيمة كاي المحسوبة (1.7) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة. النتائج 1،2،3 تؤيد عدم صحة العبارة (المعرفة الواضحة المتاحة لجميع العاملين لها اثر مباشر على فاعلية الأهداف الاستراتيجية).

جدول (12) العبارة الخامسة من الفرضية الأولى تعتمد جودة الأهداف الاستراتيجية على كل أنواع المعرفة المختلفة

النسبة	التكرارات	الإجابة
10.0	3	أوافق بشدة
10.0	3	أوافق
33.3	10	محايد
36.7	11	لا أوافق
10.0	3	لا أوافق بشدة
100.0	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (12) الآتي: المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 36.7 %. النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (20%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (46.7%). قيمة كاي المحسوبة (1.13) أقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة. النتائج 1،2،3 تؤيد عدم صحة العبارة (تعتمد جودة الأهداف الاستراتيجية على كل أنواع المعرفة المختلفة).

جدول (13) اختبار الفرضية الأولى: (توجد علاقة بين كفاءة إدارة المعرفة بالمنظمة وفعالية تحقيق أهدافها الاستراتيجية)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
معرفة مؤثر على جودة الأهداف	6	14	2	8	-	30
	20%	47%	7%	27%	-	100%
تتوقف جودة الأهداف الاستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة	3	7	9	10	1	30
	10%	23%	30%	33%	3%	100%
المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة الأهداف الاستراتيجية	-	7	10	11	2	30
	-	23%	33%	37%	7%	100%
المعرفة الواضحة المتاحة لجميع العاملين لها اثر مباشر على فاعلية الأهداف الاستراتيجية	4	9	-	16	1	30
	13%	30%	-	53%	3%	100%
الأهداف الاستراتيجية على معرفة مختلفة	3	3	10	11	3	30
	10%	10%	33%	37%	10%	100%
المجموع	16	40	31	56	7	150
	11%	27%	21%	37%	5%	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (13) الآتي: المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 37%. النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (38%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (42%). قيمة كاي المحسوبة (5.34) اقل من الجدولية (21) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى.

النتائج 1،2،3 تؤيد عدم صحة الفرضية الأولى (توجد علاقة بين كفاءة إدارة المعرفة بالمنظمة وفعالية تحقيق أهدافها الاستراتيجية).

جدول (14) العبارة الأولى من الفرضية الثانية توجد علاقة جوهرية بين تخطيط القوى العاملة وراس المال الفكري بالمنظمة

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق بشدة	3	10.0
أوافق	7	23.3
محايد	10	33.3
لا أوافق	9	30.0
لا أوافق بشدة	1	3.3
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (14) الآتي: المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 30%. النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (33.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (33.3%). قيمة كاي المحسوبة (1.0) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة. النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيد عدم صحة العبارة (توجد علاقة جوهرية بين تخطيط القوى العاملة وراس المال الفكري بالمنظمة).

جدول (15) العبارة الثانية من الفرضية الثانية يؤثر تخطيط القوى العاملة غير المدروس على القدرة على تحقيق الأهداف

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق بشدة	3	10.0
أوافق	19	63.3
محايد	4	13.3

لا أوافق	4	13.3
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (15) الآتي : المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 63.3 % . النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (73.3 %) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (13.3 %). قيمة كاي المحسوبة (2.3) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير على عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة . النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيد صحة العبارة (يؤثر تخطيط القوى العاملة غير المدروس على القدرة على تحقيق الأهداف).

جدول (16) العبارة الثالثة من الفرضية الثانية يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى إضعاف رأس المال الفكري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق بشدة	4	13.3
أوافق	6	20.0
محايد	14	46.7
لا أوافق	5	16.7
لا أوافق بشدة	1	3.3
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (16) الآتي : المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 20 % . النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (33.3 %) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (20 %). قيمة كاي المحسوبة (1.0) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة . النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيد صحة العبارة (يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى إضعاف رأس المال الفكري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية).

جدول (17) العبارة الرابعة من الفرضية الثانية هنالك علاقة بين تخفيض القوى العاملة وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق بشدة	1	3.3
أوافق	2	6.7

26.7	8	محايد
50.0	15	لا أوافق
13.3	4	لا أوافق بشدة
100.0	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (17) الآتي : المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 50 % .النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (10%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (63.3%). قيمة كاي المحسوبة (0.92) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة .النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيد رفض العبارة (هنالك علاقة بين تخفيض القوى العاملة وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية).

جدول (18) اختبار الفرضية الثانية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخفيض القوى العاملة ورأس المال

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	مجموع
توجد علاقة جوهرية بين تخطيط القوى العاملة ورأس المال الفكري بالمنظمة	3	7	10	1	30
يؤثر تخطيط القوى العاملة	10%	23%	30%	3%	100%
المدرّوس على القدرة على تحقيق الأهداف	3	19	4	—	30
وُدي تخطيط القوى العاملة إلى رأس المال الفكري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية	10%	63%	1%	—	100%
هنالك علاقة بين تخفيض القوى	4	6	14	1	30
وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية	13%	20%	4%	3%	100%
المجموع	1	2	8	4	30
	3%	7%	2%	13%	100%
	11	34	36	6	120
	9%	28%	3%	5%	100%

الفكري والقدرة على تحقيق الأهداف)

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (18) الآتي: المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 28 % .النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (37%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (33%). قيمة كاي المحسوبة (0.20) اقل من الجدولية (21) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين عن قبول الفرضية .النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيد صحة الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخفيض القوى العاملة ورأس المال الفكري والقدرة على تحقيق الأهداف).

أولا : النتائج : من خلال الدراسة الميدانية توصل البحث إلى النتائج التالية :

- 1/ كفاءة إدارة المعرفة مؤثر على جودة الأهداف الاستراتيجية.
 - 2/ تتوقف جودة الأهداف الاستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة .
 - 3/ المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة الأهداف الاستراتيجية .
 - 4/ توجد علاقة جوهرية بين تخطيط القوى العاملة ورأس المال الفكري بالمنظمة.
 - 5/ يؤثر تخطيط القوى العاملة غير المدروس على القدرة على تحقيق الأهداف.
 - 6/ يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى إضعاف رأس المال الفكري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية
 - 7/ يتوقف تحقيق الأهداف الاستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة .
 - 8/ تتوقف جودة الأهداف الاستراتيجية على رأس المال الفكري بالمنظمة .
 - 9/ توجد علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري والإدارة الاستراتيجية.
- ثانيا : التوصيات: من خلال نتائج الدراسة يوصي البحث بالتوصيات الآتية :
- 1/ توفير الامكانيات المادية والبشرية لزيادة كفاءة إدارة المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة .
 - 2/ الربط بين الأهداف الاستراتيجية وخطط وبرامج إدارة المعرفة .
 - 3/ الاهتمام باقتناء المعرفة الضمنية ونشرها بين العاملين للمساهمة في تحقيق جودة الأهداف الاستراتيجية .
 - 4/ الاهتمام بتخطيط القوى العاملة وجذب رأس المال الفكري للمنظمة.
 - 5/ الاهتمام بوضع البرامج والدراسات الاستراتيجية عند تخفيض القوى العاملة ومراعاة عدم التأثير على رأس المال الفكري.

6/ الاهتمام بالتدريب والتأهيل للعاملين ونشر ثقافة تحقيق الأهداف الاستراتيجية كجزء من برنامج صياغة واعداد استراتيجية المنظمة.

7/ الربط المعلوماتي بين إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري والإدارة الاستراتيجية بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

قائمة المراجع والمصادر :

- 1/ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث،الإسكندرية، 1999م.

- 2/ احمد عطا الله القطامين ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية دار مجدلاوي للنشر، 1996.
- 3/ احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، (مصر : الدار الجامعية ، 1999)
- 4/ أكرم سالم حسين ، إدارة المعرفة ، (عمان : الورق للنشر ، 2013 م) .
- 5/ العنزي سعد واحمد علي صالح ، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال ، (عمان: دار البازوري للطباعة والنشر ، 2009م) .
- 6/ بكري الطيب موسي ،الحالات العملية في الادارة الاستراتيجية،الخرطوم ،2005.
- 7/ بيتر دركر ، فن القيادة في منظمات الأعمال ، تعريب عبد الهادي الميداني ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، 2004 م .
- 8/ جيري جونسون. دراسة الإستراتيجية الكلية. تعريب عمر أحمد عثمان المقلي (الدوحة :العالمية للطباعة والنشر. 2000) .
- 9/ جمال الدين محمدالمرسى وآخرون التفكير الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية، منهج التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
- 10/ زكريا مطلق الدوري (الادارة الإستراتيجية)، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، 2008م.
- 11/ كامل السيد غراب ، (الإدارة الإستراتيجية) أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود ، الرياض، 1995
- 12/ محمد حسين أبو صالح ، التخطيط الاستراتيجي القومي ، الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2008م .
- 13/ محجوب بسمان ، عمليات إدارة المعرفة ، عمان : منشورات جامعة الزيتونة ، 2004 م .
- 14/ ماكليود رايموند ، نظم المعلومات الإدارية ، تعريب سرور علي إبراهيم ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2000م.
- 15/ موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2003م) .
- 16/ محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، (عمان :دار الشروق ، 2003م)
- 17/ نبيل محمد مرسي وآخر ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، 2007 م .
- 18/ نبيل مرسى خليل التخطيط الإستراتيجي،(الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ،1996).
- 19/ نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة،المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات،(عمان:الوراق للنشر والتوزيع)
- 20/ عد عبد الرحمن ، القياس النفسي ، النظرية والتطبيق ، ط3، (القاهرة : دار الفكر العربي ، 1998)
- 21/ ثابت عبد الرحمن إدريس وآخر ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 م .
- 22/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 1998م .
- 23/ عمر أحمد، مبادئ الإدارة، (الخرطوم :شركة مطابع العملة المحدودة ، 2002).

- 24/ عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، شركة مطابع العملة المحدودة، الخرطوم 2002م
- 25/ على عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، 2008).
- 26/ عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، شركة مطابع العملة المحدودة، الخرطوم 2002م
- 27/ عبد المعطى محمد عساف، السلوك التنظيمي فى المنظمات المعاصرة، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999)
- 28/ عبد الله العجم، التطوير التنظيمي، دار النوابع، الرياض، 1995 م .
- 29/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، (القاهرة: مجموعة النيل العربية ، 1999) .
- 30/ عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، شركة مطابع العملة المحدودة، الخرطوم 2002م .
- 31/ عبد المعطى محمد عساف، السلوك التنظيمي فى المنظمات المعاصرة، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999) .
- 32/ عبد الله العجم، التطوير التنظيمي، دار النوابع، الرياض، 1995 م .
- 33/ إدارة المعرفة ، عمان : دار الحيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط2 ، 2009 م .
- 34/ عادل جريوش واحمد علي صالح ، راس المال الفكري ، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد الخامس والعشرون ، القاهرة ، 2003 م .
- 35/ سعد علي العنزي ، راس المال الفكري ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثاني ، العدد الخامس والعشرون ، جامعة بغداد ، 2001م.
- 36/ الباقر احمد عبد الله 20 ألف طن صادرات شركة سكر كنانة للاتحاد الأوربي ، جريدة الخرطوم ، العدد 3469 2003/12/0 م).
- 37/ منشورات شركة سكر كنانة ، إدارة العلاقات العامة ، 2015 م .

معيقات تطبيق التخطيط الاقتصادي وأثرها على التنمية الاقتصادية

دراسة حالة السودان خلال الفترة من (1946 م _ 2016 م)

(من وجهة نظر خبراء الاقتصاد والعمل الإداري والتخطيطي في السودان)

د. صلاح محمد إبراهيم احمد أ. محمد مسعود محمد انريس

جامعة النيل الأبيض - السودان

المستخلص :

تناولت الدراسة معيقات تطبيق التخطيط الاقتصادي وأثرها على التنمية الاقتصادية دراسة حالة السودان خلال الفترة من (1946 م _ 2016م) ، تمحورت مشكلة البحث في السؤال التالي : ما هي معيقات التخطيط الاقتصادي في السودان وما أثر تلك المعوقات على التنمية الاقتصادية؟ أهم ما تهدف اليه الدراسة هو معرفة اثر الازعاج الاقتصادي والمالية والمادية والإدارية في السودان على نجاح التخطيط الاقتصادي. أفترضت الدراسة أن عدم الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية له علاقة ذات دلالة إحصائية في انحراف الخطط عن مساراتها ، و عدم الاستقرار السياسي والأمني له علاقة ذات دلالة إحصائية على البنية التحتية و إيقاف تنفيذ المشاريع التنموية ، وإن ضعف القيادات الإدارية له علاقة ذات دلالة إحصائية على تنفيذ المشاريع التنموية. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج هي : عدم الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية أدى الى انحراف الخطط عن مساراتها وذلك لأنه لا يتم وضع الخطط التنموية على أساس الموارد المتاحة ، عدم الاستقرار السياسي والأمني يؤدي الى ضعف البنية التحتية و إيقاف تنفيذ المشاريع التنموية وذلك بسبب عدم الإستقرار المجتمعي و الحروب الأهلية والنزاعات القبلية وأختلاف الرؤى السياسية ، إن ضعف القيادات السياسية الإدارية و التخطيطية والبيروقراطية في الإجراءات بسبب عدم الاهتمام الكافي بالتدريب والتأهيل وعدم التخصصية المهنية والعلمية يؤدي الى ضعف تنفيذ المشاريع التنموية ، عدم وجود التكامل والترابط و عدم التنسيق بين القطاعات الاقتصادية يؤثر على عملية التخطيط وإضعاف الموارد . بناءً على هذه النتائج تقدم الدراسة التوصيات الآتية:على الدولة الاهتمام بحصر الموارد الاقتصادية المادية والبشرية المتاحة والمتوقعة حتى تتمكن من ا

إستخدامها إستخداماً امثلاً، ينبغي على الدولة الاهتمام بتأهيل وتدريب القيادات العليا التخطيطية والتنفيذية ووضع القيادي المناسب في المكان المناسب حسب التخصصات العلمية والمهنية ، يجب على الدولة توفير الأمن والسلام حتى يسهم في الاستقرار المجتمعي وإيقاف الحروب والنزاعات القبلية وتوحيد الرؤى السياسية .

Abstract:

The study has dealt with the components of the economic planning and its impact on economic development – case study on during the period from (1947– 2016). The study also aims at identifying the impact of economic financial and physical conditions in Sudan on the success of economic planning, as well as the impact of political and security factors on application of sound economy, knowing the role of administrative leadership and its influence in implementation of economic development plans and programs. The study used the descriptive , statistical analytical approach .

The study found the following results :–

The lack of optimal use of economic resources has led to deviation of plans because development plans are not made on the basis of available resources .

The instability of politics and security leads to fragility of infrastructure and impedes the implementation of development projects due to social instability , civil wars and tribal conflicts.

The weakness of the leaders in administrative planning and bureaucratic procedures, due to poor training. Lack of rehabilitation, professional and scientific specialization leads to the lack of coordination between the economic sectors; which affect the planning process and waste the resources.

The study recommended the followings:

The state should take care by enumerating the material and human resources that are needed to be used optimally .It shall also pay attention to training and rehabilitation of senior planning and executive leaders as well as putting the right person in the right place, according to scientific and professional discipline . It should also provide security and peace to contribute to community stability and cessation of wars and tribal conflicts.

المقدمة:

يعتبر التخطيط الاقتصادي من اساسيات تنمية الموارد البشرية والمادية التي تحقق التنمية الاقتصادية المتوازنة وانه اسلوب ونهج وخارطة لتوضيح مسار لادارة طاقات وامكانيات المجتمع وموارده الطبيعية والمادية المتاحة ان التخطيط الاقتصادي الحديث والمنهجية العلمية والوسائل التقنية هي الطريق الوحيد للدولة حتى تستطيع ان تدير اعمال تخطيطية في المستقبل وفق مايتطلبه العالم المعاصر . وهذا بالطبع يعنى زوال الحدود المكانية والزمانية مما يعنى ان مهام خبراء التخطيط ستصبح فى الوقت الراهن اكثر تعقيدا لتحويلهم من التخطيط لبيئة محلية محمية ذات انماط غالبا ما تكون متواضعة الى بيئة عالمية اكثر تطورا وتقدما .ومن هذا المنطلق يصبح التخطيط الاقتصادي ضرورة حتمية للأخذ به وإتباع نهجه على حسب اولويات وامكانيات كل دولة وتأثرها بالبيئة الدولية بكل تعقيداتها وتطورها المتسارع ،وهذا يقود الى حتمية انتاج اساليب التخطيط الاقتصادي العلمي حتى تتمكن الدولة من مواجهة عصر العولمة .

مشكلة الدراسة:

رغم أهمية التخطيط الاقتصادي إلا ان السودان يواجه معوقات في تنفيذ خططها الاقتصادية ، و تتركز هذه المعوقات في المعوقات الاقتصادية التي تتمثل في عدم الإستخدام الامثل للموارد الاقتصادية والمالية والمادية والبشرية المتاحة اثناء تنفيذ الخطط و المعوقات السياسية والتي تتمثل في عدم الاستقرار السياسي والامني مما يؤثر على البنية التحتية و إيقاف تنفيذ المشاريع و المعوقات الإدارية والتي تكمن في ضعف القيادات الادارية التي تقوم بتنفيذ برامج التخطيط الاقتصادي ويتمثل ضعف القيادة الادارية في (ضعف المؤهل العلمي - عدم وجود المؤهل الفني - غياب التدريب او عدم كفايته) الامر الذي يجعل القيادات اقل كفاءة امام تنفيذ برامج

الخطة الاقتصادية ، بالتالي تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : ما هي معوقات التخطيط الاقتصادي في السودان وما أثر تلك المعوقات على التنمية الاقتصادية ؟ وتتفرع منه الاسئلة التالية :

- 1/ ما اثر سوء استخدام الموارد الاقتصادية والمالية والمادية والبشرية على مسارات الخطط في السودان؟
- 2/ الى اي مدي يؤثر الاستقرار السياسي والامني على البنية التحتية و تنفيذ المشاريع التنموية في السودان؟
- 3/ ما الدور الامثل الذي يجب ان تقوم به القيادات الادارية عند وضع تنفيذ الخطط الاقتصادية في السودان؟

اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في معرفة دور التخطيط الاقتصادي الواقعي في السودان والميقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاقتصادي ومدى استفادة السودان من التخطيط الاقتصادي ودور القيادة والادارة في انجاح عمليات التخطيط الاقتصادي في ظل المعوقات (الاقتصادية والسياسية و الامنية الادارية) وكيفية الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية والامكانات المتاحة في تحقيق الغايات والاهداف التنموية الكبرى.

اهداف الدراسة:

- 1- معرفة اثر الاوضاع الاقتصادية والمالية والمادية والادارية في السودان على نجاح التخطيط الاقتصادي .
- 2- معرفة اثر العوامل السياسية والامنية على تطبيق التخطيط الاقتصادي السليم .
- 3- معرفة دور الكفاءة الادارية واثرها في تنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية .

فروض الدراسة:

- 1/ عدم الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية له علاقة ذات دلالة إحصائية في انحراف الخطط عن مساراتها.
- 2/ عدم الاستقرار السياسي والامني له علاقة ذات دلالة احصائية على البنية التحتية و إيقاف تنفيذ المشاريع التنموية .

- 3/ إن ضعف القيادات الادارية له علاقة ذات دلالة احصائية علي تنفيذ المشاريع التنموية.

مصادر بيانات الدراسة:

مصادر اولية تتمثل في : تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة .

مصادر ثانوية تتمثل في : الكتب والمراجع والدراسات السابقة والمجلات والدوريات والتقارير ومواقع المعلومات على شبكة الانترنت .

منهج الدراسة:

. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لبيان مستوى التخطيط الاقتصادي و المنهج الاستقرائي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية .

مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من خبراء التخطيط الاقتصادي والتنموي والاداري والاكاديميين في مجال العلوم الاقتصادية والادارية بالسودان .

اما عينة الدراسة فقد شملت فقط الذين تزيد خبرتهم العملية عن (20) عام وذلك نظراً لأهمية التخطيط وارتباطه بعوامل الخبرة والكفاءة والمعاصرة وتطبيقه على مراحل زمنية امتدت لعدد من السنوات والعقود .

حدود الدراسة:

الحدود المكانية : جمهورية السودان .

الحدود الزمانية : الفترة من 1946 م وحتى 2016 م.

الدراسات التطبيقية السابقة:

ابو اسامة (2003م) في دراسته بعنوان تقييم أداء القطاع الاقتصادي من البرنامج الثلاثي الأول للإستراتيجية القومية الشاملة. تناول مدي مساهمة القطاع الاقتصادي بالبرنامج الثلاثي الأول من الإستراتيجية القومية الشاملة في تحقيق أهدافه المتوقعة المنصوص عليها في وثيقة البرنامج، و كذلك معرفة المعوقات والمشاكل التي أعاقت تحقيق تلك الأهداف. توصل إلي أن البرنامج الثلاثي الأول حوشر بتداعيات الاختلال في مفاصل الاقتصاد الكلي خاصة فيما يتعلق بأداء القطاعين المالي والنقدي. الأمر الذي أدى إلي عدم الاستقرار في أوضاع نظام سعر الصرف، وأظهر الفجوة الكبيرة بين السعر الرسمي والسعر السائد في السوق الموازي. (1)

مصطفى (2012م) في دراسته بعنوان دور نظام التخطيط في التنمية الاقتصادية والتخطيط الاستراتيجي في السودان للفترة من (1970 - 2002م)، تناول أن السودان ومنذ استقلاله بدأت فيه الحكومات الوطنية المتعاقبة الآخذة بنظام التخطيط باعتباره وسيلة فاعلة لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل. توصل إلى أن التخطيط يساعد علي ترشيد استخدام الموارد ويضع الأسس التي تسهل الإشراف والرقابة في المراحل المختلفة. (9)

زروق (2015م) تناولت الدراسة موضوع أثر التخطيط الإستراتيجي علي التنمية الاقتصادية في السودان بدراسة واقع الخطة العشرية للفترة (1992-2002م). لتقييم الخطة من حيث الأهداف والأداء الكلي للاقتصاد السوداني، ومعرفة المشاكل التي تواجه التنمية الاقتصادية في السودان. هدفت الدراسة إلي معرفة العلاقة بين التضخم و مساهمة القطاع الصناعي وسعر الصرف، والعلاقة بين الاستثمار والمتغيرات (الاستهلاك، صافي التجارة الخارجية، والضرائب). تمثلت مشكلة الدراسة في هل الخطة العشرية وأهداف التنمية الاقتصادية في السودان حققت الأهداف المرجوة؟ توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن أداء الاقتصاد خلال سنوات الخطة كان ضعيفا في مجمله وذلك لغياب المنهجية الشاملة القادرة علي إزالة الخلل في التوازن الاقتصادي الكلي، وأن سياسة التحرير الاقتصادي، الخصخصة، والأهداف الطموحة الأكثر أدت إلي تفاقم مشكلة الاقتصاد السوداني. كما أن عدم تنسيق بين السياسات التي تتبعها الدولة (المالية والنقدية) وتحقيق أهداف التنمية في السودان. وقدمت الدراسة التوصيات التالية العمل علي نقل الاقتصاد السوداني إلي مرحلة الحركة المستمرة عن طريق زيادة مقدرات الاقتصاد القومي لتحقيق زيادة سنوية في إجمالي الناتج القومي مع تغيير هياكل الإنتاج وأساليبه وزيادة الاعتماد علي القطاع الزراعي بجانب القطاع الصناعي والخدمي. الاهتمام بالدور الكبير الذي يلعبه استثمار القطاع العام مما يزيد من أهمية الدور الحكومي في تحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال السياسات الاقتصادية المختلفة، وتخفيض معدلات الضرائب تجاه الاستثمار، بالإضافة إلي إتباع سياسات ممنهجة من أجل تخفيض معدلات التضخم وإيقاف تدهور سعر الصرف (6).

يحيى (2012م) في دراسته بعنوان تقييم أهداف التنمية الاقتصادية في السودان للفترة (2003-2008م). تناول مدى مساهمة أهداف الخطة الخماسية في تحقيق أهداف التنمية المرجوة و تقليل من مشكلة الفقر. توصل إلي أنه توجد عدة مشاكل تواجه التنمية الاقتصادية في السودان. من أبرزها نقص رأس المال الناتج عن ضعف الادخار وضيق مواعينه والاعتماد علي الصادرات الأولية، والسودان غني بالموارد كالبنترول، المعادن، الغابات،

الأسماك، والحياة البرية. لكن بنياته الأساسية إما غير مجودة، منهرة، أو متخلفة وذلك بسبب نقص القدرة البشرية والمؤسسية والتي لا تمكنها من التفاعل مع مثل هذه المشاكل. توصل إلى أن أداء التنمية البشرية في السودان يتصف بالبطء الشديد وذلك لأسباب انخفاض الإنفاق علي القطاعات الاجتماعية. أيضا أن معظم البرامج والخطط التي تم وضعها وتنفيذها في الفترة ما قبل (1990م) لم تؤتي أكلها، إما نتيجة لإجراء تعديل في البرامج، أو إيقاف تنفيذها قبل الفترة المخطط لها، أو نتيجة لقصور في التنفيذ. (7)

مفهوم التخطيط الاقتصادي :

التخطيط الإقتصادي هو النهج والفكر الانساني الذي يمكن الدولة من التفكير العلمي الايجابي المنظم المرتب الذي يؤدي الى التفاعل الايجابي مع البيئة والبيئة الداخلية للدولة والمصالح الدولية والاقليمية والمحلية بما فيها من متناقضات وتفهمها وتحليلها التحليل المثالي ودراستها بما يمكنها من تحقيق اهدافها باحسن صورة ممكنة عن طريق الاستخدام الامثل للفرص والموارد المادية والبشرية المتاحة باقل التكاليف والخسائر الممكنة عبر مجموعة من المبادئ والاساليب العلمية. (8) وايضا يمكن تعريف التخطيط بشكل مبسط بكونه عملية التفكير المسبق للوصول إلى حالة مستقبلية بأفضل الطرق. يعرف أيضا بأنه الأسلوب العلمي الواعي بإدارة المجتمع وتوجيه الموارد البشرية، المادية، والمالية المتاحة فيه علي النمو الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد (10). عرف التخطيط الاقتصادي علي المستوى القومي بأنه تسيير النشاط الاقتصادي للمجتمع وفقا لخطة أو خطط متتابعة تستهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمعدلات مرسومة خلال فترة زمنية من الوقت (7). كما يعرف التخطيط الاستراتيجي علي انه العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ علي ضوء مختلف العوامل.

جدوى التخطيط :

توجه الدولة بكاملها تجاه تحقيق الاهداف وايضا تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الادارية وتحديد الأنشطة والمهام الإدارية لانجاز الأهداف وحصر الامكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الاهداف ومن ثم ووضع الاسس والمعايير التي على اساسها يتم متابعة الاداء وتقييم النتائج وتصحيح المسارات بما يحقق الاهداف. وبدون التخطيط يصعب تقييم كفاءة الافراد ونتاجيتهم وايضا يصعب الحكم في كفاءة استخدام الموارد والامكانيات وكذلك صعوبة تقييم مستوى الاستخدام الاقتصادي والاستثماري لهذه الامكانيات والموارد (8).

التخطيط الاقتصادي في السودان :

الخطط السابقة للاستراتيجية القومية الشاملة

يعتبر السودان من أقدم الدول العربية والإفريقية التي أتبعت مبدأ التنمية المبرمجة، وقد وضعت أول خطة خماسية في الفترة ما بين (1946 - 1951 م). جاء البرنامج الخماسي في الفترة (1951 - 1956 م)، وبعدها طبقت خطط سنوية حتى جاءت الخطة العشرية في الفترة (1962/61 - 1971/70 م) وكانت أول تجربة حقيقة للتخطيط الشامل، واستطاعت أن تبرز أهمية الانتقال من التنمية العفوية إلى التنمية المخططة، وأصبحت هذه الخطة معلما بارزا من معالم التخطيط في السودان. قبل انتهاء الخطة العشرية حدث انقلاب عسكري عن طريق الحكومة المايوية التي وضعت الخطة الخماسية للفترة (1971/70 - 1974 / 75 م) استعين فيها بخبراء سوفيت. تلتها الخطة السداسية (1976/76 - 1983 م) وهي المرحلة الأولى من خطة طويلة الأجل، في هذه الخطة انفتح الباب واسعا للإستدانة الخارجية مما أدى إلى بروز أزمة اقتصادية، أدت لتدخل البنك الدولي بتطبيق سياسات لتخفيض سعر الصرف لإنعاش الصادرات عن طريق برامج الاستثمار الثلاثي الأول، الثاني، والثالث من الفترة (1978/78 - 1981/80 م)، (1980/82.81/80 م)، و (1982/83.84/82 م) علي التوالي. هذه البرامج لم تعالج المشكلة الاقتصادية، لأن زيادة الصادرات كانت زيادة غير حقيقة أدت إلى مزيد من تدهور العملة السودانية ، لذلك فإن عام (77 - 1978 م) عام لا ينسى في تاريخ الاقتصاد السوداني ولأول مرة ينخفض الجنيه السوداني أمام الدولار، وتوقف برنامج الاستثمار الثلاثي بقيام انتفاضة رجب عام (1985 م). في الفترة الانتقالية استحكمت حلقات المشكلة الاقتصادية بتأثير سنوات الجفاف والتصحر واندلاع الحرب في الجنوب مرة أخرى. بعد قضاء الفترة الانتقالية جاءت الديمقراطية الثالثة فكان التوجه الاقتصادي للحكومة الديمقراطية توجهها سليماً، فبدأت بتشخيص المشكلة الاقتصادية عبر مؤتمر اقتصادي جامع، وبناءً على موجّهات ذلك المؤتمر وضعت خطة اقتصادية أسمتها البرنامج الرباعي للإنقاذ والإصلاح والتنمية في الفترة (1988/88 - 1991/91 م) ولكن هذا البرنامج لم يكتمل أيضاً بانقلاب الإنقاذ ثم جاءت بعد ذلك الإستراتيجية القومية الشاملة (1992 م) (6).

الإستراتيجية القومية الشاملة:

أجيزت خطة الإستراتيجية القومية الشاملة لمدة عشر سنوات من عام (1992-2002 م) تضمنت تخطيطا اقتصاديا، واجتماعيا في كل القطاعات الإنتاجية والخدمية . قامت الإستراتيجية بصورة واضحة علي الإصلاح الاقتصادي، قوامه الأساسي تحرير الاقتصاد الوطني وتعزيز اقتصاديات السوق المرشدة وأول برنامج للإستراتيجية هو إلغاء القيود علي معاملات النقد الأجنبي، وتحرير الأنظمة السعرية من التحكم الإداري وتمكينها من عكس التكلفة الاقتصادية والاجتماعية، ويأتي في مقدمتها سعر الصرف وأنظمة تسعير المنتجات الزراعية والخدمات الحكومية الاقتصادية. تبنت سياسات قوي الاستثمار والإنتاج والعمالة وتدعيم سياسات تحرير العملة

الوطنية، وقفل الطريق أمام أنظمة التقييد والتحكم والمعاملات الملتوية. تدعو الإستراتيجية إلى تعويم العملة الوطنية، بحيث يرثي سعرها الواقعي بتأثير آليات السوق في نطاق سوق حر منظم ومرتب تحكمه حوافز الإنتاج وحرية المعاملات، ويلعب فيه المصرف المركزي دور المصحح لإختلالات السوق. إن أداء الاقتصاد الكلي خلال البرنامج الأول للإستراتيجية القومية في مجمله كان سالباً وذلك بغياب المنهجية الشمولية القادرة على إزالة الخلل في التوازن الاقتصادي الكلي، وتعتبر هذه المنهجية ضرورة لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والتنبؤ المستدام. يلاحظ أن الأداء المالي في عام (1995/94م) شهد تطوراً إيجابياً في أداء الاقتصاد الكلي عندما وضعت الدولة برنامجاً شاملاً للإصلاح الاقتصادي والمالي، استطاعت من خلاله تحقيق وضع القيود على التوسع النقدي، وقد ترتب على ذلك استقرار نسبي في نظام سعر الصرف، إذ تراجع معدل التضخم في نهاية عام (1995م) إلى 57 % كما ارتفع معدل النمو الحقيقي في الناتج المحلي الإجمالي من حوالي 1.8% في عام (1995م) إلى 40% في عام (1996م). أدى ذلك إلى صعوبات في تحقيق التوازن في الحساب الخارجي والضغط على ميزان المدفوعات (5).

الإجراء الثاني الذي قامت به الإستراتيجية هو تبني سياسات قاطعة وصريحة بشأن دور القطاعات الاقتصادية المختلفة في الحياة الاقتصادية نجملها في أولاً: فسح المجال الواسع للمبادرة الخاصة والملكية الفردية في كل مجالات الحياة الاقتصادية الوطنية، ثانياً: تبني سياسات تكفل تأسيس أشكال عريضة من الملكية الخاصة، تشمل أوسع الفئات الاجتماعية في المجالات الاقتصادية الأكثر مساساً بالجماعة، والسعي لتشجيع الاستثمارات في المشروعات الإنتاجية الصغيرة المهمة والملكية التعاونية. ثالثاً: تخصيص العمليات، ويقتضي ذلك نقل مسؤولية بعض العمليات إلى القطاع الخاص، كما يتضمن نقل أعباء بعض العمليات الإنتاجية إلى ذلك القطاع. رابعاً: تخصيص الامتيازات، وذلك بابتداع أنظمة تكفل مشاركة المبادرات الخاصة في تأسيس المرافق العامة، وبناء مشروعات البنية الأساسية التي يمكن معاملتها معاملة السلع الخاصة، وتحصيل سعر خدماتها على وجه محدد من المستهلكين المعنيين (5).

مراحل الإستراتيجية القومية الشاملة:

البرنامج الثلاثي للإنقاذ الاقتصادي (1991/90م . 1993/92م) في السودان جاء في مناخ التحرر الاقتصادي الذي أعلنته الدولة في (1992/2/2م) حدد البرنامج الوسائل العامة في التركيز بصورة كبيرة وأساسية على التنمية الزراعية، تحرير الصادر وتقديم الدعم اللازم له، وتوفير موارد داخلية وخارجية حقيقية للمساعدة في

تحقيق أهداف البرنامج وإزالة كل العقبات الإدارية والقانونية أمام رجال الأعمال والمستثمرين. لم يتبع هذا البرنامج نهج التنمية التي سبقته أو عاقبته والمتعارف عليها دولي ابتحديد الأهداف العامة والتفعية وتحديد الفترة الزمنية أو مدي زمني لتنفيذ مكونات البرنامج، وإعتمادات التنفيذ المالية ومراحل التنفيذ وذلك تعتبر أن ما جاء في هذا البرنامج الثلاثي عبارة عن موجهاة عامة.

البرنامج الثلاثي الأول للإستراتيجية القومية الشاملة (1994/93م-1996/95م):

كانت أهدافا زيادة الدخل القومي، رفع مستوى معيشة المواطن، تحسين الخدمات الأساسية في التنمية البشرية، تحقيق عدالة توزيع الدخل، نشر وتوسيع مجالات التكافل والعمل الخيري والإنشائي، دعم الحكم الاتحادي وتحقيق التكافل الإنمائي بين الولايات، المحافظة علي البيئة وترقيتها، ودعم البحث العلمي وتطوير أساليبه. جاء من أوليات البرنامج متضمنة في زيادة الإنتاج وإنتاجية القطاع الزراعي وزيادة عمليات استكشاف واستغلال البترول والمعادن، ولتوسع في مشروعات التصنيع الزراعي، وتأهيل المشروعات الصناعية والمناطق الصناعية، إكمال المشروعات الجارية، وتأمين الاكتفاء الذاتي من الحبوب والسلع.

البرنامج الثلاثي الثاني للأعوام (1996-1998م):

تحقيق العدالة الاجتماعية، تخفيض معدلات التضخم بما يقل عن 10 % في نهاية البرنامج، تحقيق معدلات النمو السنوي في حدود 10 % في المتوسط زيادة الموارد الأجنبية بما يوازي أهداف الإستراتيجية، الاهتمام بقطاع الصادر والعاملين بالخارج علي حشد مواردهم لخدمة التنمية وجذب الاستثمارات واستمرار الإصلاح الضريبي، الاهتمام بتوسيع التعليم المهني والحرفي، زيادة إيرادات الدولة لتصل 20% من إجمالي الناتج المحلي عند نهاية البرنامج، خفض الإنفاق الحكومي بما يتعدي 10% من إجمالي الناتج المحلي عند نهاية البرنامج، إعطاء الأولوية لمشروعات الطاقة، الاهتمام بمشروعات النقل والبنيات الأساسية، رفع الإنتاجية الزراعية وتحقيق الاكتفاء الذاتي، توضيح البيانات الواردة في البرنامج الثلاثي الثاني أن تنفيذ أهداف كل القطاعات الاقتصادية تقريبا اعتمدت علي جهود القطاع الخاص ممثلا في نسبة الاستثمارات التي سيقوم بها كل قطاع خلال سنوات البرنامج الثلاثة.

البرنامج الثلاثي الثالث (1999-2002م):

يغطي أربعة سنوات ليكمل السنوات العشر المحددة بواسطة الإستراتيجية الشاملة لقد تضمنت أهداف البرنامج ومنها، زيادة إجمالي الناتج المحلي بالأسعار الحالية إلي حوالي 11.8 مليار جنية، أن ينمو قطاع الخدمات بمعدل يصل 90.4 % خلال سنوات البرنامج، أن ينمو قطاع الخدمات بمعدل نمو صناعي بمتوسط 10.6%

خلال سنوات البرنامج، أن ينمو قطاع الخدمات بمعدل نمو ثابت 4.1 % خلال سنوات البرنامج، وتحقيق معدل ادخار كلي يصل في المتوسط 18.1 % خلال فترة البرنامج(6).

الدراسة الميدانية

أولاً: تصميم استمارة الدراسة:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذا البحث قام الباحثان بتصميم استبانة (المعرفة معوقات تطبيق التخطيط الاقتصادي في السودان واثرها علي التنمية الاقتصادية)، والإستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

ولقد اتبع الباحثان خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1.الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والإطلاع على ما كتب عن معوقات التخطيط الاقتصادي في السودان من الدراسات السابقة.

2. قام الباحثان بعرض أداة البحث بصورتها الأولية على بعض خبراء العمل التخطيطي في السودان (اكاديمين وتنفيذيين ودستوريين) للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث مدى اتساق الفقرات مع فروض البحث وفي ضوء ملاحظاتهم تم اجراء التعديلات حتى اصبح الاستبيان بمحتواه النهائي .

تم توزيع (50) استبانة على عينة ميسرة من الإداريين ، والموظفين ، والفنيين، والأكاديميين ، استردت الـ(50) استبانة بنسبة 100% .

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي : المستوى التعليمي ، نوع العمل .

القسم الثاني: يحتوى على عدد (12) عبارة موزعة على النحو التالي:

جدول (1) توزيع عبارات الاستبانة:

الرقم	الفرضيات	عدد العبارات
1	عدم الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية له علاقة ذات دلالة إحصائية في إنحراف الخطط عن مساراتها .	4
2	عدم الإستقرار السياسي والامني له علاقة ذات دلالة إحصائية على البنية التحتية و إيقاف تنفيذ المشاريع التنموية	4
3	إن ضعف القيادات الإدارية له علاقة ذات دلالة إحصائية على تنفيذ المشاريع التنموية.	4
	الإجمالي	12

المصدر : إعداد الباحثان 2017م

وقد طلب من أفراد عينة البحث أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة ،أوافق، محايد ،لا أوافق ، لا أوافق إطلاقاً) ولقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات البحث. كما تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

الجدول (2) يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 - 1	59.2 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.2

المصدر : إعداد الباحثان 2017م

ثانياً "تقييم أدوات القياس:

(1). **اختبارات صدق محتوى المقياس :** تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى حيث قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد (4) من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة ، لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات ، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي افترضت عليه، فيما أشار العدد الآخر من المحكمين أن الاستبانة بشكلها الحالي مستوفية لشروط الدراسة.

(2). **اختبارات الثبات (درجة مصداقية البيانات):** يقصد بثبات المقاييس درجة خلو المقاييس من الأخطاء أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما ، والثبات يعنى الاستقرار أي الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة المقياس . وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه. لاختبار مدى توافر الثبات بين الإجابات على الأسئلة استعمل الباحثان طريقة معامل الفا كرونباخ

جدول (3) نتائج اختبار الفا كرونباخ لعبارات فرضيات الدراسة :

الرقم	الفرضية	عدد العبارات	معامل الثبات
1	عدم الإستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية له علاقة ذات دلالة إحصائية في إنحراف الخطط عن مساراتها .	4	61%
2	عدم الاستقرار السياسي والأمني له علاقة ذات دلالة إحصائية على البنية	4	60%

		التحتية و إيقاف تنفيذ المشاريع التنموية	
3	4	إن ضعف القيادات الإدارية له علاقة ذات دلالة إحصائية على تنفيذ المشاريع التنموية.	65%

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل بيانات البحث الميدانية:

(1). الأساليب الإحصائية الوصفية: تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة .

(2). الوسط الحسابي: تم استخدام مقياس الوسط الحسابي ليعكس متوسط إجابات عبارات الدراسة حيث تم إعطاء الوزن 5 لعبارة أوافق بشدة والوزن 4 لعبارة أوافق والوزن 3 لعبارة محايد والوزن 2 لعبارة لا أوافق والوزن 1 لعبارة لا أوافق بشدة.

(3). الانحراف المعياري: تم استخدامه لقياس مدى تجانس إجابات الوحدات المبحوثة ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبانة.

(4). استخدام اختبار (كاي تربيع) : وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك انه إذا كانت قيمة مربع كاي المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً . أما إذا كانت قيمة مربع كاي عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض) البحث غير صحيح.

(6). اختبار ألفا كرنباخ:

وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداة ، ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة معامل ألفا كرونباخ عن (60%) .

رابعاً: تحليل بيانات البحث الميدانية
التوزيع التكراري للمعلومات الشخصية :

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
26	13	جامعي
74	37	فوق الجامعي
-	-	اخرى
100	50	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (5) أن 26% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي ، 74% فوق الجامعي ، وهذه النسبة العالية (74%) من المؤهل فوق الجامعي تدل على افراد العينة موضع الدراسة بالمؤهلين أكاديمياً .
5. توزيع أفراد العينة حسب نوع العمل

جدول (5) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لنوع العمل

النسبة	التكرار	نوع العمل
20	10	إداري
20	10	تنفيذي
26	13	ادارة عليا
34	17	اخرى
100	50	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

% تنفيذيين ، 26% ادارة عليا ، 34% 20% من أفراد عينة الدراسة إداريين ، 20% يتضح من الجدول (6) أن
اخرى .

التوزيع التكراري لعبارات الفرضيات :

جدول (6) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى : عدم الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية له علاقة ذات دلالة احصائية في انحراف الخطط عن مساراتها

العبرة	المقياس	اوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
6. يتم وضع الخطط التنموية بالسودان على اساس الموارد المتاحة .	التكرار	11	11	1	11	16
	النسبة	22	22	2	22	32
7. عدم الاهتمام الكافي بالتدريب والتأهيل من اكبر معيقات التخطيط بالسودان .	التكرار	38	10	1	-	1
	النسبة	76	20	2	-	2
8. عدم الاستخدام الامثل للتمويل يؤدي الى اعاقه الخطط وتعطيل مشروعات التنمية	التكرار	29	20	1	-	-
	النسبة	58	40	2	-	-
9. عدم وجود التكامل والترابط بين القطاعات الاقتصادية يؤثر على عملية التخطيط وإضعاف الموارد .	التكرار	29	15	5	1	-
	النسبة	58	30	10	2	-

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (7) ما يلي :

4. أعلى نسبة من أفراد العينة لا يوافقون على أن وضع الخطط التنموية بالسودان يتم على اساس الموارد المتاحة بلغت (54)% ،والذين يوافقون على ذلك بلغت نسبتهم (44)% أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2)%.

5. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن عدم الاهتمام الكافي بالتدريب والتأهيل من اكبر معوقات التخطيط بالسودان بلغت (96)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2)% .

6. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن عدم الاستخدام الأمثل للتمويل يؤدي الى اعاقه الخطط وتعطيل مشروعات التنمية بلغت (98)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2)%.

7. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن عدم وجود التكامل والترابط بين القطاعات الاقتصادية يؤثر على عملية التخطيط وإضعاف الموارد بلغت (88)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10)% .

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الأولى : عدم الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية له علاقة ذات دلالة احصائية في انحراف الخطط عن مساراتها

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	النتيجة
1. يتم وضع الخطط التنموية بالسودان على اساس الموارد المتاحة .	2.8	1.6	56%	لا أوافق
2. عدم الاهتمام الكافي بالتدريب والتأهيل من اكبر معوقات التخطيط بالسودان .	4.7	.71	94%	أوافق بشدة
3. عدم الاستخدام الامثل للتمويل يؤدي الى اعاقه الخطط وتعطيل مشروعات التنمية	4.6	.54	92%	أوافق بشدة
4. عدم وجود التكامل والترابط بين القطاعات الاقتصادية يؤثر على عملية التخطيط وإضعاف الموارد .	4.4	.76	88%	أوافق
المتوسط	4.08	0.79	81%	أوافق

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (7) ما يلي :

3. أهم عبارة من عبارات الفرضية هي العبارة (عدم الاهتمام الكافي بالتدريب والتأهيل من اكبر معوقات التخطيط بالسودان) بأهمية نسبية بلغت 94% ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.7) وبانحراف معياري (0.71) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتم وضع الخطط التنموية بالسودان على اساس الموارد المتاحة) بأهمية نسبية بلغت 56% حيث بلغ متوسط العبارة (2.8) بانحراف معياري (1.6)

4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.08) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الاولى، بانحراف معياري (0.79) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.

جدول (8) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية: عدم الاستقرار السياسي والامن له علاقة ذات دلالة احصائية على البنية التحتية و إيقاف تنفيذ المشاريع التنموية

العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
3. عدم الاستقرار المجتمعي والامني والسياسي يؤثر على عملية اعداد الخطط .	التكرار	35	11	2	1	1
	النسبة	70	22	4	2	2
2. الحروب الاهلية والنزاعات القبلية من اكبر معوقات تنفيذ التخطيط	التكرار	37	8	4	1	-
	النسبة	74	16	8	2	-
3. اختلاف الرؤى السياسية يعتبر عائق رئيسي لعمليات التخطيط وتنفيذ الخطط	التكرار	27	12	1	8	2
	النسبة	54	24	2	16	4
4. عدم التنسيق والترابط بين المستويات التنفيذية ادى الى انحراف الخطط عن مساراتها .	التكرار	28	15	5	2	-
	النسبة	56	30	10	4	-

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (8) ما يلي :

- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن عدم الاستقرار المجتمعي والامني والسياسي يؤثر على عملية اعداد الخطط بلغت (92)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4)% ، والذين لا يوافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم (4)% .
- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الحروب الاهلية والنزاعات القبلية من اكبر معوقات تنفيذ التخطيط بلغت (90)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8)% .
- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن اختلاف الرؤى السياسية يعتبر عائق رئيسي لعمليات التخطيط وتنفيذ الخطط بلغت (78)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2)% ، والذين لا يوافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم (20)% .
- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن عدم التنسيق والترابط بين المستويات التنفيذية ادى الى انحراف الخطط عن مساراتها بلغت (86)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (4)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10)% .

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثانية: عدم الاستقرار السياسي والامني له علاقة ذات دلالة احصائية على البنية التحتية و إيقاف تنفيذ المشاريع التنموية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	النتيجة
1.عدم الإستقرار المجتمعي والامني والسياسي يؤثر على عملية إعداد الخطط .	4.5	.83	90%	أوافق بشدة
2.الحروب الأهلية والنزاعات القبلية من اكبر معوقات تنفيذ التخطيط	4.6	.72	92%	أوافق بشدة
3.إختلاف الرؤى السياسية يعتبر عائق رئيسي لعمليات التخطيط وتنفيذ الخطط	4.08	1.25	81%	أوافق
4.عدم التنسيق والترابط بين المستويات التنفيذية ادى الى إنحراف الخطط عن مساراتها	4.4	.83	88%	أوافق
المتوسط العام	4.4	0.78	88%	أوافق

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (9) ما يلي

1.جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الثانية (عدم الإستقرار السياسي والامني يؤثر على البنية التحتية وإيقاف تنفيذ المشاريع التنموية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على كل العبارات التي تعبر عن الفرضية الثانية وذلك بنسبة 88% .

4. أهم عبارة من عبارات الفرضية هي العبارة (الحروب الاهلية والنزاعات القبلية من اكبر معوقات تنفيذ التخطيط) بأهمية نسبية بلغت 92% ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.6) وبانحراف معياري (0.72) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (إختلاف الرؤى السياسية يعتبر عائق رئيسي لعمليات التخطيط وتنفيذ الخطط) بأهمية نسبية بلغت 81% حيث بلغ متوسط العبارة (4.08) بانحراف معياري (1.25)

5. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.4) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية، بانحراف معياري (0.78) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.

جدول (10) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة : ان ضعف القيادات الإدارية له علاقة ذات دلالة احصائية علي تنفيذ المشاريع التنموية.

العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
6. ضعف القيادة التخطيطية يؤثر على تنفيذ الخطط الاقتصادية .	التكرار	33	15	-	1	1
	النسبة	66	20	-	2	2
7. غياب الكادر البشري الكفء يؤثر على العمل التخطيطي ويبدد الموارد .	التكرار	34	12	2	2	-
	النسبة	68	24	4	4	-
8. عدم التخصصية المهنية والعلمية لدى القيادات المخططة والمنفذة يؤدي الى إعاقة التخطيط والتنمية .	التكرار	32	10	7	1	-
	النسبة	64	20	14	2	-
9. البيروقراطية و وتعقيد الإجراءات يؤدي الى ضعف اتخاذ القرار التخطيطي .	التكرار	28	13	7	2	-
	النسبة	56	26	14	4	-

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م .

يتضح من الجدول (10) ما يلي :

6. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة على ان ضعف القيادة التخطيطية يؤثر على تنفيذ الخطط الاقتصادية بلغت (86)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (4)%.

7. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن غياب الكادر البشري الكفء يؤثر على العمل التخطيطي ويبدد الموارد بلغت (92)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (4)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4)%.

8. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن عدم التخصصية المهنية والعلمية لدى القيادات المخططة والمنفذة يؤدي الى إعاقة التخطيط والتنمية بلغت (84)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14)%.

9. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن البيروقراطية و وتعقيد الإجراءات يؤدي الى ضعف اتخاذ القرار التخطيطي بلغت (82)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (4)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14)%

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثالثة : ان ضعف القيادات الإدارية له علاقة ذات دلالة إحصائية علي تنفيذ المشاريع التنموية.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	النتيجة
1. ضعف القيادة التخطيطية يؤثر على تنفيذ الخطط الاقتصادية .	4.56	.78	91%	أوافق بشدة
2. غياب الكادر البشري الكفوء يؤثر على العمل التخطيطي ويبدد الموارد .	4.56	.76	91%	أوافق بشدة
3. عدم التخصصية المهنية والعلمية لدى القيادات المخططة والمنفذة يؤدي الى إعاقة التخطيط والتنمية .	4.46	.81	89%	أوافق
4. البيروقراطية و وتعقيد الاجراءات يؤدي الى ضعف اتخاذ القرار التخطيطي .	4.34	.87	87%	أوافق
المتوسط	4.51	.80	90%	أوافق

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (11) ما يلي :

3. جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الثالثة (ان كفاءة القيادات الادارية التي تقوم باعداد وتنفيذ التخطيط الاقتصادي لها اثر على قيام المشاريع التنموية) يزيد متوسطها عن الوسط المعياري (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على كل العبارات التي تعبر عن الفرضية .

4. أهم عبارة من عبارات الفرضية هي العبارة (غياب الكادر البشري الكفوء يؤثر على العمل التخطيطي ويبدد الموارد) بأهمية نسبية بلغت 91% ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.56) وبانحراف معياري (.76) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (البيروقراطية و وتعقيد الاجراءات يؤدي الى ضعف اتخاذ القرار التخطيطي) بأهمية نسبية بلغت 87% حيث بلغ متوسط العبارة (4.34) بانحراف معياري (.87) .

5. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.51) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة ، بانحراف معياري (.80) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.

خامساً : اختبار الفرضيات

جدول (12) اختبار عبارات الفرضية الأولى : عدم الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية له علاقة ذات دلالة احصائية في انحراف الخطط عن مساراتها

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	الدالة الإحصائية	التفسير
5. يتم وضع الخطط التنموية بالسودان على اساس الموارد المتاحة .	12.0	4	0.017	دالة
6. عدم الاهتمام الكافي بالتدريب والتأهيل من اكبر معوقات التخطيط بالسودان .	73.6	3	0.000	دالة
7. عدم الاستخدام الامثل للتمويل يؤدي الى اعاقا الخطط وتعطيل مشروعات التنمية	24.5	2	0.000	دالة
8. عدم وجود التكامل والترابط بين القطاعات الاقتصادية يؤثر على عملية التخطيط وإضعاف الموارد .	37.3	3	0.000	دالة

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (12) ما يلي

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (12.0) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (0.017) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ،على ان وضع الخطط التنموية بالسودان يتم على اساس الموارد المتاحة .

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (73.6) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ،على عدم الاهتمام الكافي بالتدريب والتأهيل من اكبر معوقات التخطيط بالسودان .

8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (24.5) عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن عدم الاستخدام الامثل للتمويل يؤدي الى اعاقا الخطط وتعطيل مشروعات التنمية .

9. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (37.3) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن عدم وجود التكامل والترابط بين القطاعات الاقتصادية يؤثر على عملية التخطيط وإضعاف الموارد .

جدول (13) اختبار عبارات الفرضية الثانية: عدم الاستقرار السياسي والامني له علاقة ذات دلالة احصائية على البنية التحتية و إيقاف تنفيذ المشاريع التنموية

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
1. عدم الاستقرار المجتمعي والامني والسياسي يؤثر على عملية اعداد الخطط .	85.2	4	0.00	دالة
2. الحروب الاهلية والنزاعات القبلية من اكبر معوقات تنفيذ التخطيط	66.0	3	0.00	دالة
3. اختلاف الرؤى السياسية يعتبر عائق رئيسي لعمليات التخطيط وتنفيذ الخطط	44.2	4	0.00	دالة
4. عدم التنسيق والترابط بين المستويات التنفيذية ادى الى انحراف الخطط عن مساراتها	33.0	3	0.00	دالة

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (13) ما يلي:

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (85.2) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، عدم الاستقرار المجتمعي والامني والسياسي يؤثر على عملية اعداد الخطط .

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (66.0) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على ان الحروب الاهلية والنزاعات القبلية من اكبر معوقات تنفيذ التخطيط

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (44.2) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على ان اختلاف الرؤى السياسية يعتبر عائق رئيسي لعمليات التخطيط وتنفيذ الخطط .

8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (33.0) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن عدم التنسيق والترابط بين المستويات التنفيذية أدى الى انحراف الخطط عن مساراتها

جدول (14) اختبار عبارات الفرضية الثالثة : ان ضعف القيادات الادارية له علاقة ذات دلالة احصائية علي تنفيذ المشاريع التنموية .

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
5. ضعف القيادة التخطيطية يؤثر على تنفيذ الخطط الاقتصادية .	55.3	3	0.00	دالة
6. غياب الكادر البشري الكفوء يؤثر على العمل التخطيطي ويبدد الموارد .	54.6	3	0.00	دالة
7. عدم التخصصية المهنية والعلمية لدى القيادات المخططة والمنفذة يؤدي الى اعاقه التخطيط والتنمية .	43.9	3	0.00	دالة
8. البيروقراطية و وتعقيد الاجراءات يؤدي الى ضعف اتخاذ القرار التخطيطي .	30.4	3	0.00	دالة

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (14) ما يلي :

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (55.3) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن ضعف القيادة التخطيطية يؤثر على تنفيذ الخطط الاقتصادية .

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (54.6) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن غياب الكادر البشري الكفوء يؤثر على العمل التخطيطي ويبدد الموارد .

8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (43.9) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن عدم التخصصية المهنية والعلمية لدى القيادات المخططة والمنفذة يؤدي الى اعاقه التخطيط والتنمية .

9. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (30.4) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن البيروقراطية و تعقيد الاجراءات يؤدي الى ضعف اتخاذ القرار التخطيطي .

النتائج :

من أهم المعوقات التي يمكن أن تؤثر على التخطيط ومستقبله، وهي تمثل عدم وجود ثقافة التخطيط في المجتمع وبالإضافة إلى أن الميزانية دائماً لا تتوافق مع مشروعات الخطط وعدم وجود شراكة بين المجتمع والحكومة في وضع وتنفيذ الخطط وأن إدارات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات تعاني الإهمال والافتقار إلى التخصصية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود قوانين وتشريعات تلزم الحكومة بتنفيذ مشروعات الخطة، ولذلك لابد من الضرورة معالجة تلك الإشكاليات من أجل تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي (أبوبكر حسين عبد الرحمن حمزة)

1/ عدم الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية أدبالي انحراف الخطط عن مساراتها وذلك لأنه لا يتم وضع الخطط التنموية على اساس الموارد المتاحة

2/ عدم الاستقرار السياسي والامني يؤدي الى ضعف البنية التحتية و إيقاف تنفيذ المشاريع التنموية وذلك بسبب عدم الاستقرار المجتمعي و الحروب الاهلية والنزاعات القبلية و اختلاف الرؤى السياسية

3/ ان ضعف القيادات السياسية الادارية و التخطيطية والبيروقراطية في الاجراءات بسبب عدم الاهتمام الكافي بالتدريب والتأهيل وعدم التخصصية المهنية والعلمية يؤدي الى ضعف تنفيذ المشاريع التنموية

4/عدم وجود التكامل والترابط و عدم التنسيق بين القطاعات الاقتصادية يؤثر على عملية التخطيط وإضعاف الموارد .

التوصيات :

- 1/ على الدولة الاهتمام بحصر الموارد الاقتصادية المادية والبشرية المتاحة والمتوقعة حتى تتمكن من استخدامها استخداماً امثلاً .
- 2/ ينبغي على الدولة الاهتمام بتأهيل وتدريب القيادات العليا التخطيطية والتنفيذية ووضع القيادي المناسب في المكان المناسب حسب التخصصات العلمية والمهنية .
- 3/ يجب على الدولة توفير الامن والسلام حتى يسهم في الاستقرار المجتمعي وايقاف الحروب والنزاعات القبلية وتوحيد الرؤى السياسة .
- 4/ الخطط الموجودة حالياً لا بأس بها المطلوب التوافق السياسي عليها وتنفيذها على أرض الواقع وإعداد التقارير اللازمة عبر مجالس التخطيط في المركز والولايات التي توضح مسار تنفيذ الخطط والتحديات الماثلة .

المصادر والمراجع :

- 1/ أبو أسامة عبد الله محمد تكتوكتقييم أداء القطاع الاقتصادي بالبرنامج الثلاثي الأول للإستراتيجية القومية الشاملة . بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التخطيط التنموي، جامعة الخرطوم، السودان(2003م) .
- 2/ أبوبكر حسين عبد الرحمن حمزة مقال بعنوان التخطيط الاستراتيجي واشكالية التنفيذ ،الانترنت ، مركز الخدمات الاعلامية ، السودان بتاريخ 27/ يونيو 2015م .
- 3/ إسماعيل محمد يحيى دراسة غير منشورة بعنوان تقييم أهداف التنمية الاقتصادية في السودان للفترة (2003 . 2008م). لنيل درجة الماجستير في التنمية الاقتصادية، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان (2012م).
- 4/ عبد الوهاب عثمان ، منهجية الإصلاح الاقتصادي. السودان . الخرطوم . شركة مطابع السودان المحدودة (2001م) .
- 5/ عثمان إبراهيم السيد ، الاقتصاد السوداني. السودان . الخرطوم . دار جامعة القرآن الكريم (1981م) .
- 6/ علي الحسن محمد نور زروق أثر التخطيط الاستراتيجي علي التنمية الاقتصادية في السودان ، مجلة جامعة بخت الرضا العدد الخامس عشر(2015م) .
- 7/ عمر حسين ، التخطيط الاقتصادي. مصر . القاهرة . دار الكتب الجامعية(1967م) .
- 8/ محمد حسين ابوصالح، التخطيط الاستراتيجي _ الخرطوم (2006) .
- 9/ مصطفى بخيت إبراهيم خليل دور نظام التخطيط في التنمية الاقتصادية في السودان للفترة (1990 . 2002م)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التنمية الاقتصادية، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان(2012م) .
- 10/ مدوكي مصطفى مدوكي ، عموميات حول التخطيط. ورشه عمل. جامعة محمد الخامس . المغرب(2013م) .

نزع الملكية في الفقه الإسلامي والقانون دراسة مقارنة

إعداد :

د. فرح مصطفى عبد الله عابد

أستاذ مشارك

جامعة أم درمان الإسلامية

كلية الشريعة والقانون

قسم القانون

2017م

مقدمة

الحمد لله الذي بنوره ينبلج الحق ويستبين ، والصلاة والسلام علي النبي الأمين والذي بعث رسولاً ونبياً في الأميين ليعلمهم الكتاب والحكمة وليحق الحق بلاغاً وحكماً وعدلاً ورحمة للعالمين .

إن موضوع الملكية والتملك يشكل أهمية في حياة الناس الفاعلة ، والإنسان مغرور فيه الرغبة والتملك وبالتالي متى ما كان ما يخالف او يصادم هذه الرغبة فلا بد من مقاومة منازعته او مصارعته .

لذلك جاء إختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها :-

1. إبراز الضمانات الشرعية والقانونية لحماية مصالح المجتمع سواء كانت عامة او خاصة بالإقرار .
 2. تبين الصيغ الشرعية والقانونية والأحوال والطرق التي يتم بها وفيها النزع .
 3. تحديد نطاق السلطة العامة من الامتداد باتجاه الحرمة الخاصة .
 4. بيان الآثار المترتبة علي النزع والأسس السليمة التي يتبع .
- وتكمن أهمية هذا الموضوع في أنها تناولت المعالجات الشرعية والقانونية لنزع الملكية . خاصة ان خدمة الملكية تتعرض للمساس في بعض الأحيان .
- أعتمد الباحث المنهج التتبعي والمقارن وقسم الدراسة الي اربعة فصول ثم ختم الدراسة ببعض التوصيات .

وأسأل الله ان يتقبل جهد المقل هذا وينفع به مجتمعنا وهو خير معين وعليه يتوكل المتوكلون .

الفصل الأول

مفهوم الملكية في الفقه والقانون

المبحث الأول

الملكية بصور عامة

إن الملكية وخصائصها من أخطر ما يقوم عليه النظام الاقتصادي في الماضي والحاضر . وهي محور الخلاف بين النظامين الرأس مالي والأشتركي . لذا كان الملكية من القضايا المهمة التي تشغل بال العالم .

وهناك العديد من اوجه الانتقاء والشبة بين الأنظمة الحالية في اهدافها وبين النظام الاسلامي في تنظيم الملكية علي نحو يتحقق منه مصلحة الفرد والجماعة او مصلحة الشعب والدولة ، وبذلك انحلت ممتدة الصراع علي الملكية بما كفه الاسلام من صون مبدأ التملك مع تقييده بقيود لتحقيق مصلحة الجماعة .

اولاً : الملكية في اللغة

التملك هو احتواء الشئ والقدرة علي الاستبدادية ويقال مالك¹ وملك وهو الشئ حازه وإنفرد بالتصرف فيه ، يقال ملك الشئ تملكاً أي جعله ملكاً له فهو مملوك والتملك الملك قهراً .

ثانياً : الملكية الشرعية

عرفها ابن اللحام بأنه² :-

الملك هو قدرة يثبتها الشارع ابتداء علي التصرف .

1- لسان العرب - ابن منظور ص 652 - المعجم الوسيط - ص 775 .

2- فتر القدير - ابن همام - ص 5 - الطبعة الأميرية .

فمثلاً موضوع عقد البيع نقل ملكية المبيع إلى المشتري بعوض وعقد الزواج حل الإستمتاع والملك المقدر أو التمكن من التصرف .

وعليه فالملكية علاقة بين الإنسان وكل الملك تجعله متخصصاً فيه والإختصاص يدل علي معني التسلط والاستبداد بالشئ المختص به ، إلا أن هذا الاختصاص لا ينجح أثره إلا بالإقرار و الشرع له¹ لأن الشرع هو حضور الذي يقرر الحق عند تحقيق سببه المنشئ له . والملكية حق من الحقوق التي منحها الله تعالى للإنسان .

وإختصاص الشخص بالشئ يمنع الآخرين من الانتفاع به او التصرف فيه إلا بأذن الملك أو بأذن الشرع كما في النيابة الشرعية .

ومن الأسباب الموجبة بالمنع في التصرف فيه كحق الشريك في المالي المشترك وحق الدائن المرتهن في المال المرهون .

ومن الأسباب المانعة ايضاً عدم أهلية المالك لمباشرة التصرف بالشئ المملوك له ، كالصغر او الجنون فيقوم بالتصرف من له الولاية عليه² . ويلاحظ ان مجلة الأحكام الدولية استعجلت الملك بمعني الشئ المملوك المختص به ، حيث نصت المادة (135) علي : (الملك ما ملكه الانسان سواء ان كان عينا او منافع)³.

وقد عرف صدر الشريعة بأنه : اتصال شرعي بين الإنسان وبين شئ يكون مطلقاً لتصرفه فيه وحاجزاً عن تصرف الغير⁴ . وعرفه القرافي بأنه : حكم شرعي مقدر في العين او المنفعة يقتضي تمكن من يضاف⁵ اليه من انتفاعه بالمملوك والعوض عنه من حيث هو كذلك ، وشرح لتعريفه

1- الفقه الاسلامي وادلته - وهبي الزحلي - ص 523 - 300.

2- المدخل لدراسة الشريعة الاسلامية - عبد الكريم زيدان - ص 135 - الملكية في الشريعة الاسلامية - الشيخ علي الخفيف - ص 23.

3- مجلة الاحكام الدولية - المادة (135) .

4- شرح الوقاية - عبد الله بن مسعود - ج 2 - ص 623

5- الفروق القراف ج 3 - ص 367 - دار المعارف .

بأنه إباحة شرعية في عين أو منفعة تقتضي تمكين صاحبها من الإنتفاع بتلك العين أو المنفعة اخذ العوض عنها .

وقال البعض بأن الملك¹ حكم شرعي يقدر في عين أو منفعة ينتقي تمكن من ينسب إليه من إنتفاعه والعوض عنه من حيث هو كذلك .

وخلاصة القول إن الشريعة الإسلامية تنظر إلى الملكية علي أنها حكم شرعي يقدره الشارع في المملوك سواء كان عيناً أو منفعة ، كما أشار الي ذلك الفقهاء وبهذا طبقة الملكية في الشريعة الإسلامية عنها في القانون .

ثالثاً : الملكية في القانون

الملكية هي جماع كل الحقوق فهن كانت له ملكية شئ كانت له سلطة كاملة عليه أن ينتفع به ويستعمله ويستقله ويتصرف فيه كيف ما شاء بكل أنواع التصرفات وهذه السلطة ليست مطلقة إلى الحد الذي تضر به الآخرين في أشخاصهم أو أعراضهم.

وبالرغم من هذا الاتساع في حق الملكية إلا أنه اذا ظهر معدن في باطن الأرض فان القائمون لم يعطى الحق لأى فرد أن ينقب المعدن اذا إكتشف انه كامن في أرضه وإنما جعل ذلك من حق الدولة فلها وحدها كل الحق في أن تتقب عن المعدن .

وعرفه السنهوري بأنه² حق استعمال العقار والتمتع والتصرف به ضمن حدود القوانين والقرارات والأنظمة.

والملكية في قانون المعاملات (هو : سلطة المالك في أن يتصرف في ملكه تصرفاً مطلقاً عيناً ومنفعة وإستغلالاً)³

1- الانتباه والنظائر - تاج الدين عبد الوهاب - ج 1 - ص 132 .

2- الوسيط في شرح القانون المدني-السنهوري-ج3 - ص 374.

3- قانون المعاملات المدنية السودانية لسنة 1984م

وبلاحظ أن القانون السوداني ينظر إلى حق الملكية بأنه حق مطلق والواقع أنه حق مقيد وذلك بالرجوع إلى الفقرة (2) من المادة (516) من القانون نفسه حيث يلاحظ أن القوانين الأخرى قيد التصرفات بالحدود القانونية بينما ربطها قانون المعاملات بالتصرفات الجائزة شرعاً. لإختلاف مصدر هذه القوانين.

أما القانون المصرفي فقد منح مالك الشئ سلطة إستعماله في كل ما أعد له وكل ما يمكن أن يستعمل فيه.

ولكن إستعمال المالك لملكه ليس مطلقاً بل انه مقيد بالقيود الواردة في القانون فليس للمالك مثلاً أن تخط في إستعمال ملكه إستعمالاً من شأنه إلحاق ضرراً غير مألوفاً بالآخرين .

إذن الفرق بين القانون السوداني والمدني أن الأول جعل حق الملكية مقيداً بالتصرفات الجائزة شرعاً بينما جعل الأخير حق الملكية مقيداً بحدود القانون.

ومن نص القانون السوداني نستخلص أمرين:.

الأول : أن لحق الملكية عناصر تتمثل في الانتفاع والإستعمال أو الإستغلال والتصرف.

وقد سادت فكرة الملك الحر في السودان اذ أنها كانت وليدة مجملو مع الأعراف التي نظمت حق الملكية سواء بالنسبة للعين أو بالنسبة للانتفاع بها. وقد قامت عمليات التسويات عند بدايتها بتسجيل الأراضي لجميع من أثبت ملكية تملكها وفقاً للأعراف السائدة بجانب حق ملكية العين.

وجاء قانون تسوية الأراضي وتسجيلها لسنة 1925م مقتنناً لكل تلك الأعراف ليعرف النظر عن طبقة الأرض، أما الأرض التي عجز الأفراد عن إثبات ملكيتهم عليها سواء لرقعتها او لمنفعتها فإنها تصبح أراضي مملوكة للدولة.

وقد عرفت القوانين نوعين من الحياة.

(التي تتبع عشرين عاماً فأكثر دون إنقطاع وهي التي تحول الحق في الملك الحر).

وتأتيها التي تقل عن عشرين سنة وتزيد عن عشر سنوات وهي التي تعرف (بالتحكم)

وظل قانون تسوية الأراضي وتسجيلها لسنة 1925م وقانون التقادم المكسب للملكية و التقادم المسقط لسنة 1928م ظلاً يحكمان ملكية الأراضي سواء رقعته أو منفعتها أو الحقوق المنفردة عنها ثم شاركها الأمر قانون الأراضي غير المسجلة لسنة 1970م. ولا تسجل الأراضي ملكاً للحكومة الا اذا فشل الأفراد إقامة البنية على إدعاءاتهم وعندئذ تستطيع الدولة تنفيذ مشاريعها في الأراضي التي تتبنا ملكيتها لها وقد صدر هذا بقانون ليحل محل إجراءات التسوية وفقاً لذلك القانون

وقد ذهب البعض إلى أن الهدف الذي نص اليه قانون الأراضي غير المسجلة لسنة 1970م هو مجرد تسجيل الأراضي باسم الحكومة حتى تتمكن من القيام بمشاريع التنمية وفقاً لذلك الرأي . ولكن نقول إن الهدف يمكن تحقيقه بأعمال التسوية الإجارية التي تنص عليها المادة (19) من قانون تسوية الأراضي وتسجيلها.

والواقع سواء بالنسبة للتصريف الذي أخذه القانون السوداني أو ما أخذ به الفقهاء ليس في حقيقة الأمر إبراز النتائج المترتبة على حق الملكية وليس تعريفاً لذات الحق.

والاطلاق لا يعني به إستقرار صاحب الحق إذ يحاسب ويجب مساءلته عند التفريط في إستعمال الحق . إذا أصاب الغير بضرر.

الفصل الثاني

أسباب كسب الملكية

المبحث الأول

أسباب كسب الملكية في الشريعة

تتفرد الفقه الإسلامي ببيان أسباب ملك المنافع والحقوق بإعتبارها أسباب لهذا النوع من الملك ويفرق فقهاء الشريعة بين أسباب الأعيان والمنافع والحقوق بإعتبارها أسباباً لهذا النوع من الملك وعلى هذا فان الكلام عن أسباب كسب الملكية عند فقهاء الشريعة الإسلامية يشمل¹

ملكية المنافع:

ويستفاد ملك المنفعة الذي يكون معه حق الإنتفاع شخصاً بسبب من الأسباب التالية:

1. الاجارة وحق تمليك المنفعة في المال بغرض وعقد الاجارة يجعل لمالكها حق الانتفاع بالعين المؤجرة بنفسه ، وحق تأجيرها للغير أو إعادتها له . إلا اذا اعترض ذلك مانع من الموانع التي ذكرها الفقهاء كان يكون إختلاف الأشخاص على المنفعة ، يؤثر في العين المؤجرة.

2. الإعارة هي تمليك المال منفعة بلا عوض فعقد الإعارة يجعل لمالكها حق الإنتفاع بالعين المؤجرة بنفسه وعقد الإعارة لا يجوز لمالكها² أي المستعير الارتباط مع غيره.

3. الوقت:

النهاية - لابن الأثير- ج 2 - ص 357- دار احياء الكتب العربية 1963م.¹

- مرشد الحيران في معرفة أحوال الإنسان - فدوى باشا - ص 147.²

وهو حسب العين عند تملكها والتصرف بمقتضيتها¹

ملانم الصنائع – الكاساني – ج2 – ص165 منطقة الحمالية - 1910م نيل الاوطار-الشوكاني- ج5 – ص38.¹

، فالموقوف عليه يملك ما أعطى له من المنافع ، فإذا شرط له الواقف حق الإستغلال حق له ذلك .

4. الوصية:

وهي تمليك المنفعة تمليكاً مضافاً إلى ما بعد الموت بدون عوض ، وأثر الملكيتها كما هو في الوقت.

5. ومن الأسباب المنشئة للملكية ايضاً الزرع وإحياء الأرض الموات والإسلام يدعو الناس الى إحياء الموات وزراعة الأراضي لقوله عليه الصلاة والسلام (مامن مسلم يغرس غرساً أو يزرع زرعاً فيأكل منه طير أو إنساناً أو بهيمة الا مان له صدقة)¹⁴

ومن الأسباب أيضاً كسب ملكية الكلاً والماء عن طريق حيازتها والكلاً هو ما ينبت من الأعشاب والحشائش بغير بذر أحد فمن سبق إلى حالم يعين اليه مسلم وهو له¹⁵ ومن له من العلماء من قال بأن الكلاً يكون ملكاً لصاحب الأرض ليستوفي منه صاحبه ثم يعطي الباقي لمن فهو في حاجة اليه.

وكسب ملكية الماء بإحرازه أيضاً¹⁶

- رواه البخاري في صحيحه - ص35- مطبعة الحلب - مصر 1936.14

-الأحوال - لأبي عبيد القاسم- ص375.15

- الأحوال ونظرية العقد - محمد يوسف موسى- ص198.16

المبحث الثاني:

أسباب كسب الملكية في القانون

أولاً : الاستيلاء

والإستيلاء سبب لكسب الملكية ، حيث يفترض أن الشئ الذي يكسب ملكيته ليس له مالك وقت الاستيلاء، فلا يرد الإستيلاء إلا على الأشياء عكس الأموال .

ويندر أن يوجد أشياء لا مالك لها في المجتمعات المتحضرة . عكس المجتمعات البدائية التي لم تستغل مواردها الاقتصادية فكثير من أشياءها يكون لا مالك لا ومن ثم يرد عليه الإستيلاء¹⁷

ويرد الاستيلاء على العقار المنقول فقد يتخلى المالك عن المنقول في بعض الأحيان فيصبح لا مالك له أو الذي لا يكون له مالك منذ البداية مثل الأشياء المشتركة كالسمك في الماء والطير في الهواء والحيوانات غير الأليفة.

ثانياً : الوفاة:

حيث مضى القانون¹⁸ على تعيين الورثة وتحديد أنصبهم في الإرث وانتقال أموال الشركة اليهم على أن ترى في شأنها أحكام الشريعة الإسلامية والقوانين الصادرة في شأنها.

ثالثاً :

كسب الملكية ما بين الأحياء عن طريق العقد والإنصاف والشفعة والحيازة.

- نظرية الملكية - د- مصطفى محمد الجمل - ص513.17

- قانون المعاملات المدنية لسنة 1984م.18

رابعاً : الشفعة

والشفعة من تملك البيع أو بعضه ولو جبراً على المشتري بما قام عليه من الثمن والنفقات ، شريطة أن يدفع الشفيع ثمن المبيع زائداً النفقات ¹⁹ مثل نفقات الدعاية والإعلان والمزاد.

خامساً : الوصية

حيث يكسب الموصي له بطريق الوصية المال الموصي به ولا تنتج الوصية أثرها إلا بعد المدن مالم يرجع الموصي عن وصيته وتسرى أحكام الشريعة الإسلامية على المسلمين ومن يرتضون تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية والذين لا يرتضون؟ من غير المسلمين يطبق عليهم قانون الوصايا وإدارة الشركات لسنة 1928م.

سادساً : الحيازة :

حيث نص القانون على²⁰ (من حاز بحسن نية وبسبب صحيح منقولاً أو عقاراً أو صفاً عينياً على منقول أو عقار بإعتباره مالكاً له دون إنقطاع لمدة عشر سنوات فلا نسمع عليه عند الإنكار دعوى الملك أو دعوى الحق العيني من شخص ليس لديه عذر شرعي) وهذه المادة تناولت شروط الحيازة.

- حيازة العقار في الفقه الإسلامي - الطيب الفكي موسى - ص46 - رسالة ماجستير أم درمان الإسلامية سنة 1991م - قانون التعاملات المدنية السوداني لسنة 1984م. ²⁰

سابعاً :كسب الملكية بالإستيلاء على المباح والمقصود هو المنقول المباح الذي لا مالك له أن لا سبق لأخر تملكه شريطة أن ينوي من إحراز تملكه²¹

وكذلك الحال بالنسبة للحيوانات الأليفة التي تكون مملوكة تركها أصحابها ترعى في المراعى ثم تعود اليهم لأننا أيقنت ذلك . ولكن المشروع سقط منه كملة (غير) البقية من المادة حيث نص على.

(تعتبر الحيوانات الأليفة بغير مالك ما دامت طليقة وما روض من الحيوانات وألف الرجوع إلى مكانها المخصص ثم فقد هذه العادة صار بغير مالك).

ولأن الذي يروض هو الحيوان غير الأليف ليصير أليفاً فإذا فقد هذه العادة صار غير أليف وبالتالي يمكن تملكه حالاً حراز كما أن المشروع السوداني لم يضع مذكرة تفسيريه لقانون المعاملات المرتبة حيث يمكن الرجوع اليها لمعرفة المراد من النص . ولكن هذا القانون استقصى معظم نصوصه من القانون المدني الأردني وكثير منها نقل نقلاً حرفياً دون تعديل وجاء فيها (يفيد الحيوانات غير الأليفة... الخ) ولذلك ضمن المركز أن كلمة غير سقطت سهواً من النص السوداني لأن المعنى لا يستقيم بغيرها²²

²¹مراجع قانون المعاملات المدنية لسنة 1984.
²² ملكية التشريع الخاص للجريدة الرسمية - ص 26 - أمر مؤقت سنة 1984م.

الفصل الثالث

نزاع الملكية في الفقه الإسلامي

المبحث الأول

تنزع الملكية للمنافع العامة

أحياناً ينتزع الملك من صاحبه بغير رضاه في سبيل النفع العام أو النفع الأذي عن غيره ، بحيث تكون المنفعة التي ينالها المالك من لقاء العين في ملكه أقل من الضرر الذي ينال غيره بهذا البقاء.

ومن هذه الأحوال:

نزاع الملك لمنافع الكافة كالنزاع للطرف العامة أو شق النزاع وقد المغير لبعض الفقهاء من المنافع العامة توسيع المساجد حتى لا تضيق بالناس والأصل في ذلك هو ترجيح مصلحته الكافة على منفعة الأفراد .

لأن أصول التشريع الإسلامي مبنية على احترام الشخص ويدخل ذلك في ذاته وعرضه ومسكنه وعلى احترام ماله ويدخل فيه جميع ما ملك.²³

ويجوز أخذ أموال الوقف للمنافع العامة مع مراعاة مصلحة الموقوف عليهم بأن يستبدل مما هو أحسن منه ، ولا تجوز أخذ الملك حيزاً عنه. لأن ذلك من حقوق الإنسان ومع ذلك

- تاريخ التشريع الإسلامي - الشيخ علي الحنيف - ص 85- النظام الإقتصادي في الإسلام - وأحمد العسال - ص 55. 23.

إذا إقتضي سبب شرعي وإقتضي الأمر نزعها ولم تكن الأرض مستقلة وتنتفع بها إنتفاعاً كاملاً فينبغي أن يكون التعويض مغطياً للخسارة في حالة الإستقلال.

والتعويض يكون بالاتفاق وأن لم تتفق الأطراف يلجأ للتحكم ، فإن الصالح العام مقدم على الصالح الخاص حتى إقتضت الضرورة ذلك. مع مراعاة التطبيق السلم لقانون نزع الملكية بحيث يكون بطريقة عادلة والإسراع في دفع التعويض وعدم تأخيرها.

وروى أن النبي صلى الله عليه وسلم أعطى بلال بن الحارث المزني قطعة أرض ليزرع جزء منها وترك الثاني بوراً وعندما صار سيدنا عمر (رضي الله عنه) طلب أن يتنازل عن الجزء إستقطعه له النبي(صلى الله عليه وسلم) فرفض ، فقال : له سيدنا عمر (رضي الله عنه) لأرغمك على تركها ، وبالفعل أرغمه على تركها أى نزع منه الجزء البور ووزعه على بقية الصحابة الكرام.²⁴

- الأحكام السلطانية - للمارودي - ص122 - بنك الاوطار-الشوكاتي -ج5 - ص163.24

المبحث الثاني

نزع الملكية لقضاء الدين

فاذا وجد هنالك مدين إمتنع عن أداء دينه فللقا حتى الحجز على أمواله والمنع من التصرف ليؤدي الدين من أمواله فيؤخذ من النقود فان لم تفي يؤمر ببيع العقار ويراعي في ذلك ألفاً الرفق بالمدين بترك الشئ الضروري له ومن تلزمهم نفقتهم من مأكّل وملبس ومسكن وبقدر الضروري من المأكّل بما يكفيهم إلى الوقت الذي يحصلون فيه على غيره.

فان كان أجيراً يؤجر أجرته لدينا ويترك له قوت يوم وان كان يأجدها أسبوعياً ترك له قوت أسبوع، وان كان موظفاً يأخذ مرتبه شهرياً ويترك له قوت شهر. وإن كان زارعاً ترك له ما يكفي إلى حين حصاد زرع جديد ومن المسكن ما يسع مساكنهم وحفظ أمتعتهم الضرورية فلا يباع شئ منها، لأن استيفاء الضروريات مقدم على أداء الديون، حتى لا يكون المدين ومن يعولهم عرضه للهلاك ، وذلك ترفعه العدالة وتحرمه النظام العام.

المبحث الثالث

الشفعة

وهي أثر من آثار عقد البيع وشرعاً حق إحتلال العقار المبيع جبراً عن؟ بما قام عليه من ال... والتكاليف.²⁵

والشفعة تنبئ على خلاف الأصل والقياس وأنها أمر إستثنائي ، لأن الأصل لا ينقل الملك من صاحبه إلى غيره إلا يطيب لنفسه ورضاه ، وفي الشفعة تملك العقار جبراً عن صاحبه وهو المشتري ، إذ بمقتضى عقد البيع صار هو المالك ومع ذلك ينزع ملكه جبراً عنه.

ومشروعية الشفعة تقتضيها أصول الشريعة ومن محاسن الشريعة القياس بمصالح العباد وحكم الشارع في النفعة رفع الضرر.

ولا تكون الشفعة إلا في القعار²⁶ وتكون للشركاء في نفس القعار . وللخطاء في صفوف الارتفاق.

والشفعة بهذا المعنى هي مجرد رخصة أي خيار ومشئئة وليست حقاً بالمعنى الدقيق وبذلك ليس هنالك محل للجدل في تكييف الشفعة هل هي حق عيني أم شخصي²⁷

والشفعة ترداً قيداً على حرية التصرف فتؤدي إلى حلول الشفيع محل المشتري في ملكية المبيع .

وقد استمد هذا النظام من الشريعة الإسلامية.

²⁵ قانون المعاملات المدنية لسنة 1984م.

²⁶ - حيازة العقار في الفقه الإسلامي - مرجع سابق - ص 75.

²⁷ - الوسيط في شرح القانون المدني - السنهوري - ج 9 - ص 447.

التي قررت ذلك في دفع ما قد يعيب الشفيع من ضرر نتيجة اتصال ملكة بالعقار المبيع.

ولنظام الشفعة فائدة إقتصادية محققة نظراً لما تؤدي إليه من المادة تجميع ما تفرق من سلطات الملكية في يد مالك واحد فتزِيل لذلك يؤدي إلى تعدد الحقوق على ذات الشيء من تعطيل للإنتفاع به على الوجه الأكمل²⁸

ففي حالة البيع بجمع الشفعة ما تفرق من سلطات الملكية وفي حالة الشروع تؤدي إلى إنهاء تعدد الملاك للشيء الواحد.

وقد كان ينظمها قانون الشفعة لسنة 1928م إلى أن تم إلغاؤها بموجب أحكام قانون المعاملات المدنية لسنة 1984م.

ولا تسقط الشفعة بموت البائع أو المشتري أو الشفيع. ولا تجوز تجزئة الشفعة إلا إذا تعدد المشترون واتحد البائع.

ولا تسمع دعوى الشفعة إذا تم البيع بالمزاد أو دفع بين الأصول والفروع أو بين الزوجين أو بين الأقارب حتى الدرجة الثانية أو إذا نزل الشفيع عن حقه صراحة أو ذلالة.

وحسب القانون²⁹ فلا تسمع دعوى الشفعة بعد مضي ثلاثون يوماً دون عذر شرعي.

ولا تسمح أيضاً البيئة بعد مرور ستة أشهر من تاريخ التسجيل.

وقد نص القانون على آثار الشفعة في المادة (627) وهما:

1. تملك العقار المشفوع به قضاءً أو رضاءً يعتبر شراءً جديد يتبين فيه خيار الرؤية والعيب للشفيع ان تنازل المشتري عنها.

- نظام الملكية - مصطفى محمد الجمال - مرجع سابق - ص 192 - الملكية والحقوق العينية - د. محمد كامل موسى - ص 173. 28.
- قانون المعاملات المدنية السوداني لسنة 1984. 29.

2. لا يحق للشفيع الانتفاع بالاجل الممنوح للمشتري من دفع العقار المثلثن إلا برضاء البائع.
3. اذا إستحق العقار للغير بعد أخذه بالشعفة فللشفيع أن يدفع بالثلثن على من أداه اليه من البائع أو المشتري.

المبحث الرابع

نزع الملكية في القانون

المبدأ العام أنه لا تنتزع ملكية أحد بلا سبب شرعي وإذا إقتضت الضرورة فلا يكون ذلك إلا بموجب تعويض عادل³⁰ حيث لا يجوز أن تحرم أحد من ملكه الا في الأحوال التي يقرها القانون وبالطريقة التي يرسمها ويكون ذلك في مقابل تعويض عادل.

ويفهم من لك ان لحق الملكية وحصانته قدراً عنه الاعتداء أى كان نوعه حتى التي يصدر من السلطات العامة أو من الأفراد وما كان جواز دعوى الاستحقاق الا إقراراً لحق الملكية وحمايته³¹

وهناك بعض الشروط يجب توافرها حتى يجوز قانوناً أن ينتزع من المالك ملكه وهي.

1. ان يكون هنالك نص في القانون يجيز نزع الملك ، فلا يكفي أن يصدر بجواز نزع الملك لقرار إداري مهما كانت الظروف.، بل لابد من تدخل المشرع.
2. يجب أن تتبع في نزع الملك الإجراءات التي رسمها القانون لذلك . وبالتالي فإن الانحراف عن هذه الإجراءات وعدم إتباعها بدقة يجعل نزع الملك باطلاً.
3. يجب أن يعرض المالك عن ملكيه المشروع تعويضاً كاملاً وعادلاً ، ويتولى عليه مقدماً في حالة نزع الملكية للمنفعة العامة فلا يحق للسلطات التماسي بحق الملكية .

حيث لا يجوز أن تنتزع الملكية للمنفعة العامة الا بعد إستيفاء الشروط المنصوص عليها

³⁰ - مراجع المعاملات المدنية السوداني لسنة 1984م.

³¹ - الوسيط في شرح القانون المدني - عبد الرازق السنهوري - ج5 - ص275.

فاذا إعدت السلطات على ملكية أحد تتقيد بالشروط أو لم تتبع الإجراءات التي رسمها القانون أو إتبع الإجراءات دون تدفع للمالك تعويضاً عادلاً. فان عملها هذا يكون غير مشروع³²

ويكون إعتداء على حق الملكية يرده القضاء ويقتضي للمالك بتعويض عادل أو يرد الملك حسب تقرير المحكمة للسلطات.³³

مع أنه يجوز الاستيلاء على العقارات المملوكة للاقرار مؤقتاً وذلك في الحالات الطارئة أو المستعجلة بعد إتباع الإجراءات المطلوبة وفي مقابل لتعويض عادل .

ويجوز نزع الملكية للمصلحة العامة اذا ما إقتضت الضرورة والمصلحة العامة وفق شروط محددة منها.

1. عدم جواز نزع الملكية الخاصة بالاشروط وفق الأحوال التي ينص عليها القانون
2. وجوب إتباع الإجراءات التي رسمها القانون (قانون نزع الملكية).
3. وجوب تعويض للمالك المنزوع ملكيته تعويضاً عادلاً.

ومن ذلك كله لفهم بأن نزع الملكية لا يكون بتحقيق المصلحة العامة بتقرير من الجهة أي السلطة المختصة³⁴ على أن يكون لنشر في الجريدة الرسمية.

كما ييجوز نزع الملكية سجلات المصلحة العامة لدواعي التحسين كإنشاء شوارع أو ميادين أو توسيعه أو تعديله أو إنشاء حي جديد أو شيئاً من شؤون الصحة أو التجميل . جاز نزع الملكية.

تخصص من هنا أن هنالك حالات يجوز فيها نزع الملكية اللازمة لتحقيق المنفعة عامة فيكونالنزع أو التجميل المطلوب سواء كان من المدينة أو القرية.

- الوسيط في شرح القانون المدني - السنهوري - ج5 - ص231، 32.

- أحكام الملكية العقارية في السودان - بروفيسر حاج آدم حسن الطاهر، 33.

- مراجع الوسيط في شرح القانون المدني - ج6 - ص177، 34.

ويجب اتباع الإجراءات التي رسمها القانون أيضاً لنزع الملكية هذه الإجراءات تتلخص في الآتي:

أولاً بيان المشروع المطلوب إعتباره من أعمال المنفعة العامة أو من أعمال التحسين ويصدر بذلك قرار من الوزير المختص أو واليها كيفما يكون الحال.

وينشر هذا القرار على الوجه المبين

ثانياً : نزع العقارات المطلوبة نزع ملكيتها وعرض البيانات الخاصة بها ويكون ذلك بواسطة لجنة مؤلفة من مندوب عن المصلحة القائمة نزع الملكية .

وتعد المصلحة القائمة بالنزع كشفاً من واقع عملية الحصر يوضح فيها العقارات التي يتم حصرها ومساحتها ومواقعها واسماء الملاك والتعويض التي تقدرها لهم.³⁵

وفي بعض الأحيان قد ترى الجهة نازعة الملكية ضرورة الإستيلاء المؤقت على العقار المطلوب نزع ملكيته حتى تتم الإجراءات اللازمة لنزع الملكية ويكون لصاحب الشأن الحق في التعويض مقابل لعدم الإيقاع به من تاريخ الإستيلاء الفعلي لحين دفع التعويض المستحق عن نزع الملكية .³⁶

مع وحدة تعويض عادل.

وقد نص قانون المعاملات المدنية السوداني لسنة 1984م على ذلك أستقي نزع الملكية من المادة (7) كالاتي:

1/ لا ينزع ملك أحد بلا سبب شرعي.

2/ لا ينزع ملك أحد الا للنفعة العامة وفي مقابل تعويض عادل وفقاً لأحكام القانون.

- إعتداء على الملكية الزراعية - هنري رياض س كلا - ص 65.³⁵

- مصادر الحق في الفقه الإسلامي- الدكتور السنهوري - ج 5 - ص 159.³⁶

وقانون نزع الملكية المشار اليه لسنة 1930م سار حتى الآن وتتضمن أحكاماً تدمج إجراءات النزع ومقتضياته وكيفية تعويض المستحقين للأراضي أو المنفعة لاسيما المسجلة فيها .

وان كانت هنالك منفعة كحق زراعة أو مرعى أو تحطيب واقتضى الأمر نزعها ولم تكن الأرض مستقلة فإن التعويض في هذه الحالة تكون إسمياً وإن كانت مستقلة فإن التعويض في هذه الحالة يكون مغطياً لهذه الخسارة الناتجة عن النزع ويكون التعويض بمقابل عادل³⁷ وفق نوع المنفعة ودرجة استثمارها الحقيقي.

ويكون التعويض بالإتفاق وان لم يرضى الأطراف يلجأون للتحكيم اذ أن المصالح العامة مقدمة على المصالح الخاصة، متى إقتضت الضرورة لتحقيقه وليس في هذا مخالفة لأحكام الشريعة الإسلامية.

وقد حمى دستور السودان الدائم حق الملكية ودعا إلى إحترام الملكية وعدم نزعها بلا بتعويض عادل.

وكذلك الحال في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر في سان فرانسيسكو سنة 1948م ومنعت الشريعة الإسلامية التعدي على حق الغير دون مقتضى.

- قانون نزع الملكية لسنة 1930م قانون المعاملات المدنية لسنة 1984م.³⁷

نتائج البحث

1. حماية التشريع الإسلامي لحقوق الفرد والمجتمع مع مراعاة المشكلات التي تتجم عن ذلك.
 2. إتفاق الفقه الإسلامي والقانون على عدم أخذ حق الغير مهما كانت الأسباب إلا بموجب جبر الضرر في الفقه والتعويض عند أهل القانون .
 3. مصلحة الجماعة مقدم على مصالح الفرد في الفقه والقانون .
 4. مرونة التشريع الإسلامي في معالجة القضايا التي يستجد من وقت لآخر.
 5. الشفاعة ترد قيلاً على حرية التصرف وجاءت كضرورة لتجميع ماتفرق في يد مالك واحد.
- ويوصي الباحث بضرورة مواصلة البحث على ضوء الترتيبات الدولية وما طرأت من موضوعات سيما نداءات حقوق الإنسان وإفرازات العولمة حتى يستوعب كل تلك القضايا لما صار للملكية من أهمية إستثمارية إنتاجية وإقتصادية في عالم اليوم.

ملخص البحث

البحث عبارة عن دراسة لموضوع القيود التي ترد على حق الملكية في الفقه والقانون في ثلاثة فصول حيث تكلم الباحث في الفصل الأول عن مفهوم الملكية في الفقه والقانون حيث نظر الفقه إلى الملكية على أنها حكم شرعي يقدره الشارع في المملوك وفي الفصل الثاني تكلم الباحث عن أسباب كسب الملكية وفي الفصل الثالث والأخير تناول الباحث نزع الملكية ،دواعيها وكيفية التعويض والإجراءات التي يجب إتباعها ثم ختم الباحث بأهم النتائج والتوصيات.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: كتب اللغة

- 1- لسان العرب - بن منظور .
- 2- المعجم الوسيط.
- 3-ثانياً: كتب الفقه.
1. فتح القدير - ابن الهمام.
2. الفقه الإسلامي وادلتة . د.وهبي الزحيلي.
3. المدخل لدراسة الشريعة الإسلامية - د.عبدالكريم زيدان.
4. الملكية في الشريعة الإسلامية - الشيخ على الحفيف.
5. الفروق - القرافي..
6. الأشباه النظائر - تاج الدين عبد الوهاب.
7. المدخل الفقهي العام- د. مصطفى الزرقاء.
8. النهايه - ابن الأثير.
9. مرشد الحيران - قدري باشا.
10. بدائع الصنائع - الكاساني.
11. الأموال - لأبي عبيد القاسم.
12. نيل الأوطار - الشوكاني.
13. النظام الإقتصادي في الاسلام - د. أحمد العسال.
14. الأحكام السلطانية الماوردى.

ثالثاً : كتب القانون

1. قانون المعاملات المدنية لسنة 1984م.
2. الوسيط في شرح القانون المدني السنهوري.
3. نظرية العقد - السنهوري.
4. محلة الأحكام العدلية.
5. نظرية الملكية - د. مصطفى محمد الحمال.
6. أضواء على الملكية الزراعية - هنرى رياض سكلا.
7. مصادر الحق في الفقه الإسلامي - السنهوري .
8. قانون نزع الملكية لسنة 1930م.

عنوان البحث :

تحسين الطين وإستخدامه في تطوير العمارة المحلية

Improved Clay, and its use in the Development of Local Architecture.**د. مجدي محجوب سعد**

أستاذ مساعد بجامعة امدرمان الإسلامية – كلية العلوم الهندسية

أستاذ مساعد بكلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا – قسم العمارة

ت : 0122669763

البريد الإلكتروني : majdimahj@gmail.com**تحسين الطين وإستخدامه في تطوير العمارة المحلية****د. مجدي محجوب سعد**

أستاذ مساعد بجامعة امدرمان الإسلامية – كلية العلوم الهندسية

أستاذ مساعد بكلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا – قسم العمارة

ملخص

يعد هذا البحث من الدراسات المهمة التي تستهدف تطوير تقنية البناء بالطين وحل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للعمارة المحلية .

العمارة المحلية تميزت بطراز معماري فريد ، أخذت عنه الحضارات الغربية والشرقية .

تقديم العمارة الطينية بقوة كأحد أهم الحلول لمشكلة الإسكان والتنمية المستدامة في عالمنا المعاصر .

إمكانية إرتفاع المباني الطينية حتى ثمانية أدوار .

Abstract

This research is one of the eminent studies that aims to develop the construction with mud technology to solve economic, social and environmental problems of local architecture.

Local architecture characterized by a unique architectural style, taken from the Western and the Eastern civilizations.

Introducing mud architecture effectively, as one of the most important solutions to the problem of housing and sustainable development in the contemporary world.

There is possibility of building towers using mud, counting to eight floors.

المقدمة :

يمكن أن تكون العمارة تاريخاً يُكتب، أو كتاباً يُقرأ، ولكن هدفها الأسمى ، أن تكون، حضارة تُشيد لقد كانت العمارة والطراز المعماري دوماً شاهداً على تطور الحضارات على مر العصور والأزمنة ، وهي إنعكاس مباشر يعبر عن المستوى العلمي والاجتماعي للشعوب كما عبرت عن مدى القوة والاستقرار .

فالمدن التي اشتهرت بكثرة قلاعها وحصونها قد بنيت في زمن الحروب والغزوات كما أن المدن التي تعج بالقصور الفاخرة والحدائق الغناء قد بنيت في زمن الإستقرار وفخامتها تعبر عن الفن والرفاهية التي عاشها أهل تلك المدن في ذلك العصر ، فهي إذن شواهد على التاريخ والفكر والحضارة للشعب .

ومن هنا كانت أهمية هذا البحث الذي يذكرنا بدورنا في الحياة كمعماريين وبمسؤوليتنا أمام الله للحفاظ على العمارة المحلية وتطويرها لتناسب كل زمان ومكان وفي مختلف الظروف .

أولاً : أهمية البحث :

يعد البحث من الدراسات مهمة التي تستهدف تطوير تقنية البناء بالطين من خلال التجارب للمواءمة بين العمران والبيئية المحلية لأنها جزء من إرثنا الحضاري وحل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للعمارة المحلية .

ثانياً : اهداف البحث :

يمكن تلخيص اهداف البحث في ما يلي :

- 1- الإستفادة من العمارة التقليدية ومنع إنتزاع الإنسان من محيطه الطبيعي .
- 2- الترويج للمباني الطينية وخاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا الطوب الناتج من عجينة الطين والقش والمواد العضوية – وقد التفت كثير من المهندسين في الفترة الأخيرة الى البناء الشعبي والطراز النوبي في التصاميم المعمارية بإستخدام الطين كمادة بناء اساسية .
- 3- ارساء فلسفة لتحقيق تكنولوجيا التصنيع من اجل خدمة حاجات المجتمعات الفقيرة وتنميتها دون تدمير ثقافتها من خلال تنفيذ مشروعات رائدة للمنازل في المجتمعات الفقيرة .

- 4- حل المشاكل الاقتصادية من خلال استخدام عناصر البناء التقليدية مثل الطوب اللبن في تنفيذ ابنية معقدة مثل الأقواس أو القباب دون استخدام دعائم حديدية مكلفة ترمى الى اشراك السكان المحليين في بناء منازلهم.
- 5- التنبؤ بخطورة ضعف الإهتمام بهذا النمط المعماري بالرغم مما يحتويه من مظاهر جمالية وامكانيات فنية قابلة للتوارث وتطبيقها في المباني ولاسيما في الريفية منها .
- 6- التخفيف من مشكلات مواد البناء وتقليل اثرها في البيئة بتحسين الطين واستخدامه كمادة بناء اساسية .
- 7- تقديم العمارة الطينية بقوة كاحد اهم الحلول لمشكلة الإسكان والتنمية المستدامة في عالمنا المعاصر .

د/مجدي محبوب سعيد: أستاذ مساعد جامعه ام درمان الاسلاميه – كلية العلوم الهندسيه

ثالثاً : مشكلة البحث :

لقد ادي ضعف الإهتمام بالعمارة المحلية الى اندثار العمارة الطينية بالرغم مما فيها من مظاهر جمالية وإمكانات فنية قابلة للتوارث وحلت العمارة الحديثة محلها مما اضاعت هوية المدن وهويتها وعدم تلبية احتياجات المجتمعات الفقيرة مما ادى لتدمير ثقافتها وانتزاع الإنسان من محليته تنتابه مشاعر متناقضة للاعتزاز بعظمة العمارة والحضارة المحلية والعزة التي كانت تعيشها ، ومشاعر قهر وذلل وغيظ من حالة الحضارة التي وصلنا اليها بعد أن كنا أصل الحضارة التي عمرت العالم بأسرة وحالة الضعف والتبعية الشديدة لمن اتخذونا أعداءهم ، ويشهد علينا وضعنا الفكري والإقتصادي والسياسي والثقافي والإجتماعي والمعيشي والعمراني الذي لايعبر عن طراز معماري يميزنا ، بل هو خليط عشوائي من أنظمة معمارية مختلفة لايجمعها لون ولا شكل ولا شخصية – تماماً كما هو الحال في محيطنا يغلب عليه التقليد والتبعية اكثر مما فيه من الأصالة ووضوح الشخصية.

رابعا : منهج البحث :-

ولقد سلكت في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي حيث اقوم بوصف العمارة الطينية وكيفية ملائمتها للثقافة المحلية وكيفية المحافظة عليها كآثر معماري أصيل وتحليل خواص ومميزات الطين وطرق تحسينه من خلال التجارب المعملية والموقعية .

خامسا : هيكل البحث :-

ويشتمل هذا البحث على مقدمه وثلاثة محاور :

المقدمة : وقد ذكرت فيها اهمية البحث وأسباب اختياره واهداف البحث ومشكلة البحث ومنهج البحث وهيكل البحث.

المحور الأول : خواص ومميزات العمارة الطينية .

المحور الثاني : خواص وطرق تحسين الطين وإيجابيات البناء به ووافق تطوره

المحور الثالث : دراسة مختبرية لمواد البناء المستخدمة الطينية .

الخاتمة وتشمل على النتائج والتوصيات وأهم المقترحات والمراجع .

المحور الأول : خواص ومميزاتها العمارة الطينية .

مواعمة العمارة الطينية لخصائص البيئة الطبيعية :

إن التراث العمراني الذي أقامه الأجداد في كثير من أرجاء السودان (كوش- نبتة وغيرها) يظهر المواعمة البيئية الواضحة بين طبيعة البيوت وظروف البيئة المحلية وهو يعكس حقيقة عرفها السابقون وأصبح أهل العمران يدركون أهميتها وإن لكل بيئة وطقس نمطاً من البناء يميز المنطقة التي يقوم فيها ويحقق بذلك المتطلبات الجمالية والحياتية بأقل تكلفة وبإستقلالية تامه من خلال الإعتماد الكلي على موارد البيئة المحلية .

مواد البناء المحلية تؤمن حماية الظروف المناخية القاسية ومواعمة فصل الصيف الحار أو الشتاء البارد وأمام العواصف المطرية والرياح السائدة، خاصة بعد خلطها بالتبن وهي الأفضل بحكم أنها أكثر ثباتاً لإجهادات الشد. أما النبات الطبيعي فتمثل شجرة السدر أهمية بالغة في العمارة الطينية لإنتشار هذه الشجرة في كثير من المناطق، والتي من خصائص خشبها (الأحمر) الصلابة ومقاومة الأرض وغيرها.

المواعمة مع الظروف المناخية :-

تبرز مواعمة العمارة لظروف المناخ المحلية حيث أن هنالك جوانب رئيسة وبارزة تتمثل في الشكل العام للمدينة، شكل البنايات ، مواد البناء المستخدمة فتلاصق البيوت وتقاربها من تأثير الإشعاع الشمسي الشديد الذي ينعكس على المنطقة في فصل الصيف.

وأسهمت النوافذ والفتحات المتعددة في التهوية والإنارة بالتالي تقليل الحاجة للطاقة الضوئية الصناعية وكذلك في حصول البيت على هواء أبرد في فصل الصيف.

مواعمة العمارة الطينية للخصائص الإجتماعية :

التكوين المعماري للمباني عادة ما تكون له خلفية بيئية إجتماعية وثقافية والأسس العمرانية السليمة هي التي تستمد أصالتها من بيئتها إذ أن لكل مجتمع قيمة وعاداته وتقاليده فضلاً عن بيئته الطبيعية .

كثير من المدن الإسلامية تأثر تخطيطها بظروف الموقع ومساحة وشكل الرقعة التي تقع عليها ووظيفتها والظروف التي أنشأتها كما أنها أيضاً تأثرت بالقيم الإسلامية والعادات والتقاليد التي نبعت منها وتركت أثراً واضحاً على تخطيط هذه المدن.

ويأتي في مقدمة التخطيط المسجد الجامع وهو يجسد العمل الروحي في تكوين أي مدينة عربية إسلامية .

في الجانب الأمني نجد أن أغلب المدن الرئيسية في العمارة الطينية كانت تحاط بأسوار لتوفير الأمن والأمان للسكان وهو يعكس فلسفة وحدة المدينة بوصفها كياناً عضوياً واحداً .

كما أن فتحات التهوية المنتشرة في الأدوار السفلية عادة ما تكون أضيق من تلك التي توجد في الأعلى بحيث يستحيل إكمال القفز منها نحو البيت كما أن الأبواب الرئيسية هي عادة تكون أمتن وأكثر سماكة وقوة من الداخلية .

العمارة الطينية والتربية البيئية :

العلاقة بين التراث المعماري والتربية البيئية علاقة مهمة وضرورية فإذا كان التراث المعماري للأجداد يمثل صورة حية لحالة الؤام والإنسجام بين الإنسان وبيئته فإن إستثمار هذا التراث بوصفه مصدر إثراء تربوي وعلمي لتحقيق أهم أهداف التربية البيئية وتعزيز الانتماء البيئي لدى الأفراد . العمارة الطينية ظلت تنبض بالحياة طوال مئات السنين ومثلت حالة من المواءمة الحقيقية بين متطلبات الإنسان وبيئته بأبعادها المختلفة إذ لا يمكن النظر إليها بوصفها موروثاً قديماً لا يختلف عن مكونات المتاحف وبوصفها مصدر دخل سياحي بل يجب الاعتراف بها بوصفها فكراً شاملاً ومصدر إثراء فكري وعلمي وتربوي يكون له حضوره في مختلف مراحل التعليم وبين مختلف فئات المجتمع وأن يتم توظيفه بأن تتبناه المؤسسات الحكومية والأهلية والمكاتب الإستشارية الهندسية في ممارستها وإنتاجها المعماري كقناعة فكرية وجزء لا يتجزأ من قيم وخصائص هذا المجتمع .

المحور الثاني : خواص وطرق تحسين الطين وإيجابيات البناء به وآفاق تطوره

نبذة تاريخية عن نشأة البناء بالطين وآفاق تطوره

من خلال استعراض الصور القديمة للمباني الطينية ومن خلال الزيارات الاستكشافية التي خلفتها لنا عدد كبير من الرحالة الغربيين الذين زاروا مدننا القديمة (حضارة كرمه ومروي القديمة والقصور الملكية واهرامات البركل) لفت انتباهي اختفاء كثير من تلك المباني أما لأنها تهدمت بسبب عوامل التعرية والإهمال أو لأنها هدمت بسبب تجديد تخطيط المدن ومن المؤكد أن أي مبنى، سواء كان من الطين أو الحجارة أو الأسمنت ، يحتاج الى صيانة دورية لكي يدوم ويقاوم الزمن وعوامل التعرية .

من إيجابيات الطين بصفته مادة جيدة للبناء :-

- وجود هذه المادة في معظم مواقع التنفيذ مما يسهم في رخص البناء بها.
- سهولة عمليات التحضير والبناء بهذه المادة بإستخدام الحد الأدنى من الآلات والأدوات البسيطة .
- تنوع طرق التشييد : تشييد بالطين مما يعطي المستثمر أو صاحب العمل فرصة كبيرة لإختيار الأسلوب الأمثل للبناء في المنطقة.
- التوفير الكبير في أعمال النقل إذ لا حاجة للنقل في غالب الأحيان فالتربة التي هي مادة البناء متوفرة في معظم مواقع التنفيذ.
- التوفير في استهلاك الطاقة سواءً أثناء عمليات التشييد للمباني الطينية وذلك عن طريق استخدام الآلات البسيطة في التشكيل والطاقة الشمسية في التجفيف أوفى أثناء عمليات الإستخدام لتلك المباني في الأغراض المختلفة.
- الخصائص الهندسية الأخرى من حيث عزل الصوت ومقاومة الحريق مما يوفر الخصوصية التامة داخل الفراغات ويعطي مقاومة لآثار النيران ويسهم في سلامة المستخدمين.
- سهولة تدوير العناصر الطينية وإرجاعها الى أصلها وهو التربة ، وبالتالي تلافي تراكم المخلفات الناتجة عن أعمال البناء والهدم .

خواص الطين وتحسينها :

للطين خواصه الفيزيائية والكيميائية المتنوعة وعند إضافة الماء اليه يتحول الى الحالة البلاستيكية وعندها يتم تشكيلة بهيئات مختلفة تحافظ على شكلها عندالتجفيف أو الحرق معطية له مزيدا من القوة والتماسك ، الطين المحروق يقوي وتتعاظم خواصه .

الطين وخاصة العزل الحراري :

إن خاصية إختراق الحرارة بواسطة المواد المكونة للأجزاء الخارجية للمباني لها أهمية قصوى كعامل لتأمين أجواء سكنية مريحة داخل المباني خلال أشهر الصيف الحار. إن هذه الخاصية الفيزيائية تتناسب طرديا مع الحرارة النوعية للمادة وكثافتها وكذلك سماكتها.

إمكانية ارتفاع المباني الطينية :

قد استخدم الطين في بناء العديد من المباني العالية مثل برج بابل في القرن السابع ق.م ووصل ارتفاعه 90متراً وفي العصر الحديث بناء منارة جامع المحضار بتريم والتي يصل ارتفاعها الى قرابة 40 متراً وفي اليمن ترتفع بيوت الطين حتى وصل الى ثمانية أدوار ولقد خلط الأجداد الطين مع التبن والقشر وكانوا أول من توصل الى فكرة تحسين المواد بمثل هذه الإضافات وانطلقت حياتهم رموزا للتفوق الهندسي والإبداع ونبراسا في مجال العمارة الطينية وفنونها ولا يمكن الحديث عن العمارة الطينية دون الإشادة بمعالم البناء الطيني في كل البلدان العربية ذات الحضارة مثل مدن وادي حضر موت وقرى النوبة في مصر والسودان ومباني القرويين في موريتانيا وغيرها .

هناك رؤية جديدة لبناء بيت حديث من الطين وهي بناء بيت مناخه معتدل على مدار السنة دافئ في الشتاء وبارد في الصيف ، هواءه ذو نسبة رطوبة ثابتة ومثالية صحياً .

لا سيما أن مادة بنائه الرئيسية مجانية أو شبه مجانية ، قابلة لإعادة الإستعمال ولو بعد مئات السنين ، وذات امكانات غير محددة على صعيد التشكيل . بيت ينسجم بتواضع مع محيطه ، ويقف صامداً في مواجهة عوامل الطبيعة رغم منظره . ولكن ما نراه اليوم بيت ، برغم كلفته العالية ، مناخه متطرف صيفاً وشتاءً وبالتالي فإن كلفة تدفئته وتكييفه مرتفعة ، مع الرغم من منظره (الصلد) لن يصمد طويلا في وجه عوامل الطبيعة ، وسوف تبدأ مشاكل الإرتشاح والتشققات وغيرها بالنيل منه في الشتاء المقبل ، الا إذا احتطنا لذلك وقمنا بما يجب للعزل.

التراب الصالح للبناء هو مبدئياً تراب خال من المواد العضوية ويمكن استخراجها من اية ارض ترابية وهو يتركب بشكل اساسي من مزيج من الرمل والطيني والصلصال بالإضافة الى الماء وتختلف خواص الطين الفيزيائية تبعاً لعدة عوامل اهمها نسبة كل من المكونات في المزيج، درجة خشونته ، درجة نعومته ، الأملاح والمعادن الموجودة فيه ، ودرجة رطوبته .

وللطين كما لأية مادة بناء اخرى إيجابيات وسلبيات وبحسب الخبراء سلبياته تتمثل في:

- أولاً : حساسيته للماء لذلك يجب حمايته دائماً من المطر والتلج .

- ثانياً: تقلص حجمه أثناء عملية الجفاف مما قد يؤدي الى تشققات.

ثالثاً : لا يمكن اخضاع الطين المواصفات معينة بسبب تنوعه الكبير . في المقابل للطين ايجابيات كثيرة أهمها انه، يعدل رطوبة الهواء ، يخزن الحرارة ، يوفر الطاقة ، ويمكن اعادته استعماله في اي وقت ، يوفر في مواد البناء وتكاليف النقل ، مناسب للبناء الذاتي ، يمتص المواد الضارة والروائح الكريهة من الهواء ، قابليته الكبيرة للتشكيل .

لن يتسع المجال هنا لتعداد جميع التطورات التي لحقت بتقنيات العمارة بالطين . وسوف نكتفي بذكر قليل من الأمثلة في مجالات ثلاثة هي تحسين مقاومته للماء ، وتجنب الشقوق ، وتحسين العزل الحراري. فالجدران الطينية لا تحتاج الى مواد اضافية لرفع مقاومتها للماء اذ ما قمنا بالإجراءات الإنشائية المناسبة وذلك بخلاف الطين المستعمل للسطوح والذي يجب ان يكون مانعاً من نفاذ الماء وهذا ممكن مثلاً عبر اضافة مواد معينة بنسب ضئيلة فإضافة نسبة 2 الى 8 في المئة من الأسمنت الى الطين مثلاً " تكفي لتغيير تركيبته الداخلية بحيث تتماسك جزئياته بشكل يمنع نفاذ الماء والنسبة نفسها من الكلس لها ذات المفعول وخاصة " مع التراب ذي المحتوى العالي من الصلصال ، أما الشقوق التي تحدث أثناء عملية الجفاف يمكن تجنبها بكثير من الوسائل مثل زيادة نسبة الرمل في التراب وتقليل نسبة الرطوبة أو اضافة الياف تلعب دور (التسليح) في المزيج وتكون نباتية مثل (قش ، تبن ، ابر صنوبر ...) او صناعية (بلاستيكية) ويمكن الحصول على نتائج جيدة وذلك باضافة مواد (مسيلة) مثل العفص ، التي تستعمل ايضا " في صناعة الخزف من اجل تسهيل عجينه دون اضافة كثير من الماء مما يحد من التشقق . يمكن تحسين قابلية العزل الحراري للطين باضافة مواد (مجوفة) اليه كالقش .

المحور الثالث : دراسة مختبرية لمواد البناء المستخدمة:

مواد البناء المحلية المستخدمة في إنشاء المباني السكنية والعامة لا تتعدى مادة الطين الطبيعي بدرجة اساسية بالإضافة الى مادة الجير والرماد (الرماد المستخدم في عمليات الإنشاء ناتج من الأخشاب ومخلفاتها وبقايا علف الماشية الجافة) للتلييس وكذلك الحجر لبناء الأساسات لبعض البيوت ، وتأكيد لهذا الجانب نأخذ بعض العينات النموذجية من الطين والجير والتبن والرماد لإجراء بعض الفحوصات المختبرية عليها .

تجارب على الطين :

لقد صنعت في المقام الأول مجموعة من الكميات الطينية المخلوطة بنسبة 5.15% من وزنها تبن بمقياس حوالي 30-50 ملليمتر بالتقريب من أجل إختبار مقاومتها للضغط . كما عملت ايضا مجموعة من المكعبات الطينية المخلوطة هذه المرة مع نسبة 5% من وزنها اسمنت بورتلاندي عادي . جففت كلتا المجموعتين بطريقة طبيعية في الهواء لمدة 28 يوما ويوضح الجدول التالي نتائج هذه الإختبارات وكذلك حساب مقدار التقلص في كتلتي العينتين . ومن المعروف ان حجم الطين يقل عند تصلبه في الهواء وتدعي هذه الخاصية بالإنكماش .

جدول (1) مقارنة بين الطين التبن والطين الأسمنتي فيما يخص مقاومتها للضغط ومقدار الإنكماش بعد 28 يوم

نوع الطين الخاصية	طين + 5.15% تبن	طين + 5% أسمنت
قوة الضغط (الإنكماش)	نيوتن/مم ² 1.32 (10%)	نيوتن/مم ² 0.8 (6%)

وقبل أن نبدأ في مناقشة أسباب التفاوت في خواص هذا الطين يجدر الإشارة هنا بأن هذا الطين من النوع النقي الذي يحتوي على الألومينا والسيلكون بكميات كبيرة كما يبين التحليل النموذجي التالي .

جدول (2) تحليل نموذجي للطين المستخدم

الرقم	المادة	النسبة المئوية
1	الومينا	34%
2	سيلكا	50%

6%	جير + ماغنسيوم	3
8%	أكسيد الحديد	4
2%	مواد عضويه	5
100%	المجموع	

مناقشة التجارب التي تتعلق بمادة الطين :

لدراسة خواص المواد وتحديد مقادير الإجهادات المسموح بها تجري إختبارات على نماذج المادة حتى إنهيارها، وتجري التجارب عادة في ظروف قاسية ومن أجل اختبار قوة الضغط على سبيل المثال وكما هو الحال هنا تؤخذ نماذج على شكل مكعبات ومن المعروف أن الإجهادات المسموح بها في الطوب المستعمل في البناء في حالة الإنضغاط تتراوح ما بين 0.6 نيوتن/ المليمتر المربع الى 2.5 نيوتن/ المليمتر المربع . النتائج التي تم الحصول عليها في حالة الطوب التبرني جدول (1) تعطي مؤشرات إيجابية وخاصة عند خلط الطين بالتبن ، نستخلص من هذا أن السبب في خلط الطين بالتبن إنما يعود الى المتانة والتماسك ، ونلاحظ من الجدول نفسه أن كمية الإنكماش في الطين كبيرة وتقل نسبيا بإضافة الإسمنت وهذه ظاهرة ليست غريبة لأن هذا الإنكماش في الطين يعود بدرجة اساسية الى فقدان الماء الزائد نتيجة للتبخر . ويزداد الإنكماش بزيادة كمية الماء ويقل بزيادة رطوبة الوسط .

لقد تم التركيز على مادتي الجير والرماد بإعتبارهما المواد الرئيسة التي تستخدم في عمليات التليس عند خلط هاتين المادتين بنسب معينة لصنع الملاط الذي يستطيع أن يمنع تسرب المياه ويحد من نفاذية الرطوبة ولهذا فقد حاولنا أن نجري بعض التجارب لإختبار أهم الخواص الطبيعية لهذه المواد وعليه فقط أحضرت مكعبات من الجير الصافي ومكعبات من الجير والرماد مخلوطين بنسب 3/1 وأخرى بنسبة 1/3 وجففت هذه المكعبات في الظل وفي درجة حرارة الغرفة العادية دون التعرض الى اي مؤثرات خارجية طيلة 28 يوماً . ويوضح الجدول التالي رقم 3 بعض الخواص والتي ربما تتغير مع زمن التجفيف كالإنكماش والكثافة النوعية غير أننا إكتفينا بمعرفة قوة الضغط لهذه الخلطات المختلفة عند إكمال فترة التجفيف المعتادة في المختبرات وهي 28 يوماً وبذلك تسهل مقارنة هذه الخاصية فيما يخص الملاط بتلك التي تخص الطين بنوعيه التبرني والأسمنتي.

نوع الملاط	جير صافي	$\frac{1}{4}$ جير + $\frac{3}{4}$ رماد	$\frac{3}{4}$ جير + $\frac{1}{4}$ رماد
الخاصية			
(%) الإنكماش	12%	3%	4%

0.95	0.80	%0.87	الكثافة النوعية (جم/مم ³)
1.02	0.41	0.41	قوة الضغط (نيوتن/مم ²)

الجدول (3) مقارنة بين خواص الملاط بعد فترة تجفيف مقدارها 28 يوم ويضيف الجدول رقم (4) مزيداً من التوضيح حول معدل التغيرات في خاصية الإنكماش والكثافة النوعية لأنواع الملاط المختلفة والمعمولة في دراستنا هذه حتى عمر 28 يوماً

العمر (يوم)				نوع الملاط	الخاصية
28	14	3	1		
12	12	11	7	جير صافي	الإنكماش (%)
2.9	2.9	1.4	1	$\frac{1}{4}$ جير + $\frac{3}{4}$ رماد	
4.3	4.3	1.4	0.5	$\frac{3}{4}$ جير + $\frac{1}{4}$ رماد	
0.87	0.86	1.14	1.5	جير صافي	الكثافة النوعية جم/سم ³
0.80	0.80	1.17	1.55	$\frac{1}{4}$ جير + $\frac{3}{4}$ رماد	
0.95	0.94	1.45	1.80	$\frac{3}{4}$ جير + $\frac{1}{4}$ رماد	

جدول (4) معدل تغير خاصية الإنكماش والكثافة النوعية مع الزمن لأنواع الملاط المستخدم

مناقشة تجارب الجير والرماد :

عند معاينة النتائج التي توصلنا إليها خلال التجارب التي تتعلق بالجير والرماد يبدو واضحاً للعيان أن الملاط المستخدم وبكل أنواعه التي سبق توضيحها يكتسب مقاومة معتبرة للضغط وهذا ليس غريباً فالملاط لا يستخدم إلا في حالات المونة والتلييس بشكل أساسي وبالتالي لا تنعكس عليه هذه المثالية بأي ضرر ونلاحظ أن الطين يشكل وضعية أفضل من هذه الناحية وخاصة الطين التبني ولهذا السبب يتحمل الطين تحت ثقله الذاتي قرابة 9 أدوار مكتملة دون أن تتغلب الإجهادات الخارجية على قدرته القصوى للضغط . إذا إنتقلنا الى خاصية الإنكماش فنرى بأن الجير الصافي يتعرض لإنكماش واضح وكبير منذ الأيام الأولى للتجفيف ويقل هذا الإنكماش بطريقة ملحوظة إذا ما خلط هذا الجير الصافي بنسبة من الرماد ، كما يقل بزيادة كمية الرماد ولهذا السبب نؤكد عند الحديث عن التلييس أن يضاف الى الجير نسبة مثالية من الرماد وتدل النتائج المختبرية أيضاً بأن

نسبة نفاذية الماء الى الملاط المخلوط من الجير والرماد تقل كثيراً عن النسبة التي تنتج عن الجير الصافي ويمكن أن يعمر مثل هذا التليس 50 سنة على وجه التقريب بينما يعمر التليس المعمول من الجير فقط 15 سنة ، وإذا أمعنا النظر في النتائج المتعلقة بالكثافة النوعية فإننا نرى بان الملاط المكون من الجير الصافي وذلك الملاط المكون من عملية خلط $\frac{1}{4}$ جير + $\frac{3}{4}$ رماد يملكان كثافة نوعية متقاربة. وربما تقل هذه الكثافة في الملاط الثاني عن نظيرتهما في الملاط الأول ونستطيع أن نعلل هذا نسبة الى خفة وزن الرماد . وتبدو هذه الظاهرة واضحة في المراحل المتأخرة من فترة التجفيف (جدول 4) أما الملاط الأخير حيث نسبة الجير الى الرماد هي $\frac{3}{1}$ فإنه يمتلك خواصا أفضل وخاصة فوق الضغط والكثافة النوعية ونستنتج من هذا أن وجود كمية بسيطة من الرماد بالرغم من أنه خفيف الوزن إلا أن حبيباته أنعم وأدق من الجير فتتخلل الفراغات وبالتالي يزيد وزن المادة وتزداد تلقائيا كثافتها ، اما إذا زادت هذه الكمية من الرماد فتغلب خاصية خفة الوزن على ما عداها وبالتالي تنقص الكثافة كما أوضحنا في الملاط الثاني ($\frac{1}{4}$ جير + $\frac{3}{4}$ رماد) .

نخلص في الختام بأن فكرة تحسين الطين هي بإستخدام إضافات له ومثال لذلك عند خلط الطين مع التبن فنحصل على تقنية عالية الجودة ومن خلالها يمكن تشييد مبانٍ عالية تصل حتى تسعة أدوار .

النتائج:

- 1- الإستفادة من العمارة التقليدية ومنع إنتزاع الإنسان من محيطه الطبيعي وهذا الهدف الأساسي من وراء الرجوع الى الطبيعة في البناء والإنشاء
- 2- في دول العالم الحديثة نشاهد إهتمام الناس على مختلف مستوياتهم بدراسة إستخدام الطين كمادة تساعد في إنشاء حضارة المستقبل الجديد علميا وتقنيا نحو الأفضل إذ يعد الطين مادة بنائية مهمة لما يتمتع به من مواصفات عملية كمادة بنائية مفيدة لها مميزات كثيرة تتناسب وطبيعة حياة الإنسان والمجتمع . ويمكن القول أن الطين مادة المستقبل المعمارية ، فهناك رؤية جديدة لبناء بيت حديث من الطين وهي إختيار بيت مناخه معتدل على مدار السنة
- 3- مادة البناء الرئيسية (الطين) مجانية أو شبه مجانية إكماً انها قابلة لإعادة الإستعمال ولو بعد مئات السنين ، وذات إمكانيات غير محددة على صعيد التشكيل .
- 4- البيت الطيني ينسجم بتواضع مع محيطه ويقف صامدا في مواجهة عوامل الطبيعة على الرقم منمنظرة ، ولكن ما نراه اليوم بيت ، برغم كلفته العالية مناخه متطرف صيفاً وشتاءً وبالتالي فإن كلفة تدفئته وتكييفه مرتفعة ، برغم منظره الصلد لن يصمد طويلا في وجه عوامل الطبيعة وسوف تبدأ مشاكل الإرتشاح والتشققات وغيرها بالنيل منه في الشتاء المقبل إلا إذ إحتطنا لذلك وقمنا بما يجب للعزل مما يستلزم ذلك من تكلفة إضافية ولكن هنالك نظرة سلبية في مجتمعاتنا عن بيوت الطين كونها غير ملائمة للمناخ المطري وأنها تحتاج الى صيانة دائمة وخاصة في فصل الشتاء وتعشعش فيها الحشرات ولا يمكن إنشاء أكثر من طابق واحد من الطين كما وصمت بانها بيوت الفقراء

التوصيات والمقترحات :

لابد من حث الناس وتشجيعهم لتطوير العمارة المحلية التي تشكل جزءاً من الإرث الحضاري لمجتمعنا وتناسب عاداتنا وتقاليدينا لتقوية روح الانتماء للحضارة والوطن وحل مشاكل الإسكان البيئية والاجتماعية والاقتصادية والعمارة الحديثة بأسلوب يعكس هويتنا وحضارتنا وباستخدام عناصر البناء المحلية في تنفيذ ابنىة معقدة من الأقواس والقباب ونشر تقنية القبة الأصلية للنوبيين واشراك السكان المحليين في بناء منازلهم وتبني طراز معماري واضح يرتبط بحضارتنا وثقافتنا العريقة مما ينتج عمارة لها هوية قومية ومحلية .

كما نوصي :

بالتكامل في المناهج التدريسية ومقرارات التصميم المعماري في جميع مدارس العمارة بالتضامن مع الإنشائيين لتطوير العمارة المحلية وتشجيع التجارب المبتكرة لتحسين مادة الطين ووضع المعالجات اللازمة لها حتى تناسب كل زمان ومكان وخلق عمارة تعكس موروثنا الحضاري في كل أرجاء القطر .

المراجع :

- 1- الدراسات البيئية لتطوير المناطق التراثية (مجلة) www.aunedueg/journal
- 2- عمارة الطين في البلاد العربية – اكاديمية نجاعة الطاقات <https://facebook.com>
- 3- العمارة الطينية - المعماري عوض عفيف – موقع تريم للعمارة www.tareemalghama.com
- 4- تطوير البناء الطيني - أسواق المربد www.merbadnen/.../14086
- 5- كتاب عمارة الفقراء – حسن فتحي www.goodreads.com/book
- 6- العمارة السودانية الأصلية www.aljazeera.net
- 7- كتاب البيت النوبي – للمهندس عادل موسي www.katabaorg
- 8- كتاب عمارة النوبة – للمعماري عمر الحكيم

التأثيرات الخارجية على معتقدات أهل كوش د. صديق مهدي عبدالرحمن د. عبدالله الزبير يوسف

متخلص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثيرات الخارجية على معتقدات أهل كوش وأنعكاسها على الممارسات الدينية 'عادات الدفن والشعائر الدينية والمعمار الديني وغيرها. تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على التأثيرات الخارجية لمعتقدات أهل كوش خاصة من الدولة المصرية . سوف تتبع هذه الدراسة منهج البحث التاريخي بكافة أساليبه من وصف وتحليل ومقارنة ونقد واستنتاج. وفقا للحاجة التي تقتضيها الدراسة. توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج اهمها . أنتقال عبادة الاله أوزيريس وايزيس من مصر الي السودان بسبب التبادل الثقافي . إختار النبتيون من جملة الآلهه المعروفة أنذاك الإله آمون ليكون المعبود الرسمي لدولتهم. مثلت المعابد المقرالرئيسي للسلطة الدينية والتي يمثلها الكهنة باعتبارهم يمتلكون الحقائق الدينية.

Abstract

This study aims at knowing the effects of external beliefs on Kosh and their influence in the religious rituals, likewise the rites in the religious architecture as in the temples ‘burying the dead etc .The significance of this study lies in highlighting the ‘pillars effects of external beliefs particularly the Egyptians. The researcher followed the historical research method; with all its analysis, comparison, criticism, and ‘procedures like description results according to the study.

The researcher has come out with the following results

- 1-Transition of worship, for the Gods Osiris and Isis from Egypt to Sudan for mutual cultures.
- 2-The Nobatians has chosen the God Amon of all the Gods to worship.
- 3-Temples exemplified the main place from which the religious authority rules, commands were carried out by the priests and bishops, who were supposed to have religious knowledge and the truth.

المقدمة:-

ظلت أرض السودان من أغنى وأميز الأراضي الأفريقية منذ الأزمان القديمة (فترات العصور الحجرية) مروراً بعهد الثقافات والإستقرار إلى عهد الممالك والامبراطوريات وهذه الميزات هي التي جعلت من السودان قيمة مستهدفة خلال تلك العصور وحتى يومنا هذا .

لذلك تميزت العلاقة بين السودان في فتراته القديمة ومصر لقربها الشديد منه بعلاقات متقلبة ، تتراوح بين التبادل التجاري ، والثقافي ، والغزوات ، وغيرها . لكن نريد أن نركز هنا وبشكل كبير على التبادل الثقافي ، والذي كان واضحاً ، وتجلي ذلك في المعتقدات الدينية ، و انعكس هذا التأثير على الممارسات ذات الارتباط بالدين ، مثل عادات الدفن والشعائر الدينية والمعمار الديني، وعلاقة الملوك بالآله وغيرها .

أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثيرات الخارجية على معتقدات أهل كوش وأنعكاسها على الممارسات الدينية (عادات الدفن .الشعائر الدينية .المعمار الديني ... الخ)

أهمية الدراسة :-

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على التأثيرات الخارجية لمعتقدات أهل كوش خاصة مع الدولة المصرية .

حدود الدراسة :-

تتأولت هذه الدراسة التأثيرات الخارجية على معتقدات أهل كوش لذلك نتحدث بشكل أساسي عن الفترة النبتية والتي تمتد من (800 - 350 ق.م) أما من الناحية المكانية فتشمل هذه الدراسة حدود كل من الدولة الآشورية والمصرية وحدود الدولة النبتية .

مشكلة الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في محدودية المصادر والمراجع التي تناقش هذه الفترة إضافة إلى كتابتها بلغات متعددة حسب نوع البعثة التي تعمل في الموقع .

منهجية الدراسة :-

سوف تتبع هذه الدراسة منهج البحث التاريخي بكافة أساليبه من وصف وتحليل ومقارنة ونقد وإستنتاج. وفقاً للحاجة التي تقتضيها الدراسة.

هيكلية الدراسة:-

الوحدة الأولى :- العلاقات الخارجية لبلاد كوش

الوحدة الثانية :- النظام الديني في مملكة نبتة

الوحدة الثالثة :- الطقوس المرتبطة بالآلهة المختلفة في نبتة

الوحدة الأولى:-

العلاقات الخارجية لبلاد كوش:-

في بداية هذه الدراسة لابد من الإشارة إلى المسالك التي تسربت من خلالها الثقافة المصرية إلى السودان ، مع العلم أننا نفتقر إلى تاريخ محدد ودقيق لبداية العلاقات السودانية المصرية + في العصور القديمة لذلك نجد أن A.J.Arkeel (1) حاول أن يربط بين ثقافة الشهبان عام (3500 ق.م) تقريباً وحضارة الفيوم المصرية في عدة نقاط ، وثقافة الشهبان تعد أول وأكبر ممثل للثقافات السودانية في العصر الحجري الحديث ، كما قام أيضاً بتحديد نوع التشابه بين فخار الشهبان وفخار حضارة البداري في مصر قبل (4000 ق.م) (2) كذلك حاول أن يرجع أدوات النحاس التي استخدمها أهل المجموعة الحضارية الأولى (A) group culture) وأنها قد جاءت من مصر عن طريق التجارة إلى السودان قبل 3100 ق.م ، وفي هذا يتفق معه آدمز W.Y Adams والذي أشار إلى أن مصر ما قبل الأسرات قد تركز تأثيرها الثقافي الواضح على تطور المجموعة الأولى (3)، في حين أنه يعترف بأن السكان أنفسهم لم تكن لهم علاقة إثنية بالمصريين .

لكن كان أول ذكر صريح لبلاد السودان القديم في الآثار المصرية يرجع لفترة الملك سنfro ، أول ملوك الأسرة المصرية الرابعة حورمحب 2720 ق.م حيث وصف حروبته ضد السودان بين ، ولقد وجدت هذه المعلومات في شكل نقش على حجر باليرمو والذي أشار أن العلاقات السودانية المصرية كانت عدائية في تلك الحقبة . وفي واقع الأمر أن السودان في الحقبة السابقة لقيام الدولة المصرية الوسطى ، كان قد تعرض لعدة غزوات من قبل المصريين ، وذلك لإستغلال ثرواته الطبيعية (4) ويتضح لنا أنه كانت هناك علاقات سودانية مصرية سواء كانت عدائية أو سلمية ، فهي في نهاية الأمر أدت إلى فتح منافذ ثقافية بين الحضارت.

وعندما قامت المملكة المصرية الوسطى 2052 ق.م (5) والتي تزامنت مع حضارة كرمة والتي تعتبر النواة الأولى لمملكة كوش (6) نلاحظ وجود تشابه كبير بين الآثار المصرية وآثار كرمة مما جعل رايزنر يقول أن أدوات كرمة وفخارها وأوانيها وتمائيلها وغيرها من الأدوات الاثرية من صنع ايادي مصرية . طبقت أسلوبها ومهاراتها على المواد المحلية ومن ثم جاء بنظريته التي زعم فيها أن كرمة كانت مستعمرة مصرية واتصافها بالطابع التجاري والاداري والعسكري وقد أنشأها ملك مصر ليؤمن استعمال الطرف الجنوبي لدولته ، ونحن في هذا الجانب لسنا بصدد مناقشة هذه القضية ، ولكن يمكننا أن نستخلص من المعلومات التاريخية التي تحصلنا عليها من جهود عمليات التنقيب الاثري التي قام بها رايزنر في موقع كرمة وجود علاقات واسعة بين كرمة ومصر أبان المملكة المصرية الوسطى ، وهي ليست علاقة مؤثر ومتأثر ولكن كما يبدو جلياً كأن هنالك تبادلاً ثقافياً ندياً بين الحضارتين ، ومما دعم هذا الافتراض الدراسات التي وجهت لمنطقة كرمة ، والتي اثبتت محلية هذه الحضارة وقوتها

واستقلالها التام عن مصر. ومن أشهر علماء هذه الدراسة شارل بونيه احمد محمد على الحاكم و هينزا واركل ظهر التبادل الثقافي المصري خاصة على المستوى الديني ،حيث انتعشت عبادة الإله آمون والذي كان يمثل أعظم معبود في مصر وظهرت أساليبه وأدبيات عبادته بشكل متطور في بلاد كوش واستمرت عبادته في الفترات اللاحقة (7) وبعد قيام دولة كوش المستقلة حوالي منتصف القرن التاسع قبل الميلاد نلاحظ أن الإله آمون لقد لعب دورا بارزا في بلاد كوش ، حيث توجد المراكز الحضارية الهامة لمملكة كوش في المواقع التي عبد فيها ونلاحظ كذلك تأثير عبادته على جوانب الحياة المختلفة في كوش ، ولابد هنا من الإشارة إلي أن عبادة الإله آمون قد حظيت عند أهل كوش باحترام وتعظيم منقطع النظير فاق في قوته ما وجد في مصر حيث سجل ملوك كوش ولأنهم بربط مصير حكمهم بإرادة الإله آمون وكان ذلك واضحا في نقوشهم ومعمارهم ونصوبهم التذكارية .

وعندما أتم الملك الكوشي (بي) 751 ق.م فتح مصر حتي الدلتا وأعلن أن الإله آمون هو الذي منحه الملك والسيادة على مصر والسودان معاً لذا نجد أن الملك بي كان يبدي باستمرار احترامه وتقديره للإله آمون ، بل نجده قد تبني كل الألقاب الفرعونية المرتبطة بهذا الإله ، وهذا أن دل على شي أنما يدل على أن ملوك كوش تمسكوا وتحمسوا لعبادة الإله آمون أكثر من المصريين ،هذا فضلا عن أن ملوك كوش الاوائل قاموا بتشييد المعابد الامونية وتجديدها في كل من البركل والكوه وصنم ابودوم(8) وبشكل عام نلاحظ أن عبادة الإله آمون ظلت تلعب دورا أساسيا في كوش ،وهذا ما افصحت عنه كثير من آثار الملوك والمعابد ،واستمرت هذه الديانة في دورها الهام طوال فترة نبتة ومروي ،وعلى الرغم من أن المرويين كانت لهم آلهتهم الخاصة ، الا أن عبادة الإله آمون كانت لها مكانة خاصة في نفوسهم ،وقد ظهر هذا جليا في الألقاب الدينية المروية التي يجيدونها لفظا دالا على آمون، فضلا عن أنهم اقامو مبنى له بمدينة مروي في نهاية القرن الأول قبل الميلاد.

وبعد ذلك تم بناء معابد أخرى لآمون في مدينة مروي والمصورات الصفراء والنقعة وود بانقا وهذا وقد دلت الحفريات الاثرية الحديثة بمنطقة كرمه في موقع دكي قيل على معبد للإله آمون شيد في هذه المنطقة في فترة الدولة المروية.(9) لم يكن التبادل الثقافي وتأثيره على المعتقدات الكوشية قاصرا على عبادة الآله آمون وحده، بل أن هنالك عدد من الآلهة التي عبدت في بلاد كوش مع الآلهة المصرية ، وقد ورد ذكر اسماء العديد من الآلهة المصرية في النصوص الكوشية المكتوبة باللغة المصرية القديمة. وفي هذا الصدد يرى الدكتور عمر حاج الزاكي أن تصوير الآلهة المصرية العديدة على جدران المعابد الكوشية لم يكن سوى تعبير على النمط المصري في تزيين المعابد بصور شتي للآلهة، بجانب صور الإله الرئيس للمعبد ؛إلا أنه قام بابرار الدور العظيم الذي لعبته الآلهة المصرية (ايزيس)و(موت).(10)

ومن مميزات التبادل الثقافي بين مصر والسودان أنتقلت عبادة الإله أوزيريس وايزيس ، ولابد هنا من النظر الى خلطة هذه الآلهة ، حيث تقول اسطورة هيلوبوليس (أن الحياة كانت عبارة عن كائن مائي لانهائي عظيم يسمى (نون) هذا الكائن ظهر منه

روح الهي أزي خالق هو (أتون) قام أتون بخلق شو وتفنوت ، وعندما تزوج شو من تفنوت أنجبا حب (إله الأرض) نوت (إله السماء) ولكن شو فصل بينهما ليملأ الفراغ بالهواء والنور .

عندما تزوج حب من نوت أنجبا ذكرين هما أوزيريس وست، وأنثيين هما إيزيس وتفنيس. وتذهب هذه الاسطورة إلي أن أتون قام بتولية أوزيريس الذي أصبح زوجاً لإيزيس حكم الدلتا ، بينما أعطي ست الذي أصبح زوجاً لتفنيس حكم صعيد مصر (طيبة) ، فكان أوزيريس حاكماً عادلاً ومحبواً لدي رعيتيه ، بينما كان ست مكروهاً لشهره وظلمه لرعيتيه ، وهنا قام الإله أتون بالتدخل وأنتزاع حكم طيبة من ست ، فأدخل هذا الأمر الحقد في نفس ست فقام بقتل أخاه أوزيريس وتمزيق جثته ، إلا أن زوجة الأمير قامت بإحضار جسد زوجها وجمعتها ونجحت بعون الإله من أن تعيد له الحياة ، ثم حملت منه جنيناً إلهياً وهو حورس- الذي نشأ وتربي في كنف أمه ، وفيما بعد أنتصر على الإله ست ثم جلس على عرش أبيه أوزيريس الذي تنازل له عن السيادة على الأحياء بينما اكتفى أوزيريس بالسيادة على الموتى⁽¹¹⁾.

ومن هذه الاسطورة أثبتت العقائد الخاصة بالثالوث (أوزيريس – إيزيس – حورس) فأعتبر أوزيريس إلهاً للموتى وسيدا لهم ، فكانت هذه الصفة هي أبرز الصفات التي عرفت عنه ، وما لبث وأن اكتسب صفات أخرى عديدة .وفي المقابل مثلت إيزيس الزوجة المخلصة والأم الحنون، وأيضاً أخذت صفات أخرى مثل القدرة على الشفاء ، والسحر وغيرها من الصفات.

نجد أن عبادة الثالوث المصري قد وجدت مكانة مرموقة بين العقائد الكوشية خاصة بعد الفترة المروية. وكان لعبادة أوزيريس وإيزيس مكانة واضحة في الطقوس الجائزية في كوش حيث يتم بواسطتها تأليه الملك المتوفي فيتحد بأوزيريس إله الموتى وتحميه أجنحة ربه المتوفي مكوناً حلقة الوصل الأساسية بين العالم القدسي والانساني ، وتأكيداً للمكانة الجائزية التي كان يتمتع بها كل من أوزيريس وإيزيس في كوش نجد نصوص اللوحات الجائزية دائماً تستهل بالنداء لأوزيريس وإيزيس ، وهناك الكثير من المراسم الدينية المختلفة التي تعتمد أصلاً على اسطورة أوزيريس كونه إلهاً للموتى في الحياة الأخرى⁽¹²⁾

ونلاحظ أن إيزيس وجدت مكانة عظيمة خاصة في عقائد أهل كوش حيث وردت في بعض من المخطوطات الكوشية ألقاب منسوبة لها . إضافة إلي وجود العديد من الآثار الخاصة بها التي تنتمي لكوش بفترتيها النبتية والمروية ولكن الدمار الذي لحق بتلك الآثار حجب عن الدارسين معرفة العديد من الأشكال التي صورها الفنان الكوشي عن الإلهة إيزيس .

وجدير بالذكر أن إيزيس احتلت مكانة هامة في لوحات تنويج ملوك كوش ، حيث لعبت دوراً هاماً الملكية ، وأوضحت لنا النقوش أن الملك تهارقو عقب تنويجه في ممفيس أرسل الي والدته (آبار) أن تحضر الي ممفيس لكي تري ابنها على عرش حورس ، كما رأت إيزيس ابنها حورس على عرش أبيه أوزيريس .هذا يوضح لنا من جانب آخر المكانة السامية والدور الهام الذي لعبته الملكة الأم في كوش .

الوحدة الثانية:-

النظام الديني في مملكة نبتة .

عندما قامت مملكة نبتة في حوالي الربع الأول من الألف الأخير قبل الميلاد ومع ظهور أولى وثائقهم الملكية، ظهر الاهتمام الكبير بظاهرة الدين والحرص على إبراز تدين الملوك وورعهم وذلك عن طريق تبنيهم لإله معين يشملونه بالرعاية والاهتمام .

إختار النبتيون من جملة الآلهة المعروفة في ذلك الحين الإله آمون (أبي الآلهة) رب الأرباب ليكون المعبود الرسمي لدولتهم ، وكغيرهم من معاصريهم أشركوا معه في العبادة آلهة أخرى لكن لم يرتق أي منها للمرتبة التي حظي بها الإله آمون . على الرغم من أن الدين الرسمي للدولة هو دين الملوك ، لكننا نحاول بقدر الإمكان تسليط الضوء على كل المعتقدات وأحوال الدين في المجتمع النبتى ولا بد من الإعتراف بأن غالبية المصادر التي بحوزتنا تتعلق بدين الملوك مع أن غالبية السكان على دين ملوكهم. ومن أهم مصادر المعلومات عن الدين النبتى ، المعابد العادية التي تبني من أجل الآلهة وكذلك المعابد الجنائزية وهي المقصورات الصغيرة المتصلة بالأهرامات وكأن من عادات النبتيين أن يزخرفوا جدران هذه المعابد بمناظر وتصاوير مختلفة من بينها تصاوير الآلهة . ومن أهم المصادر أيضاً ألواح الملوك الرسمية وكذلك الجنائزية وشواهد القبور من التماثيل سواء كانت عادية أو تماثيل الشوابتي والجعارين وأحياناً أدوات الزينة بصفة عامة (13)

أهم المعابد النبتية :-

نجد أن أهم المعلومات عن الدين في نبتة وجدت في المعابد الخاصة بعد التطورات التي طرأت على المعتقدات الدينية ؛ ولذلك نلاحظ ظهور المعابد كمؤسسات لا تقوم بتنظيم الحياة الدينية فحسب بل امتدت مهامها ونفوذها لتشمل الحياة السياسية والاجتماعية . وتعتبر معابد الدولة النبتية من أهم الصروح المعمارية التي مازال الكثير منها ماثلاً حتى الآن سواء أكانت باقية في أماكنها أو تم نقلها إلى متحف السودان القومي بالخرطوم ولعبت هذه المعابد دوراً مهماً في التاريخ الديني والسياسي ، حيث أنها كانت تمثل المقر الرئيس للسلطة الدينية التي يمثلها الكهنة باعتبارهم من يمتلكون الحقائق الدينية، حيث كان الناس يعتقدون أنهم يمثلون الوسيط والصلة بين الآلهة وعامة الناس . كما برز دورها الكبير أي المعابد فيما يتعلق بالتتابع الملكي على العرش، فكانت تتم فيها طقوس إختيار الملك الجديد واحتفالات تنويجه ، كما سنلاحظ ذلك لاحقاً . كذلك ساهمت هذه المعابد في حل كثير من المشاكل الكرونولوجية في تاريخ السودان القديم عامة ، إضافة إلى أن الكثير من الملوك النبتيين وضعوا لوحاتهم التذكارية التي دونوا فيها أعمالهم وسيرتهم في هذه المعابد .

معبد آمون نبتة بجبل البركل (B-500)

يقع جبل البركل على الضفة الشرقية لنهر النيل بالقرب من مدينة كريمة الحالية وقد عرف عند القدماء بالجبل المقدس لأنه كان مسكن الإله النوبى القديم ديدون ثم أصبح مقراً للإله آمون منذ الدولة المصرية الحديثة ،

وقد استمرت قداسة هذا الجبل لدى أهل نبتة ومروى من بعدها دون انقطاع وقد شيد معبد آمون الكبير في الجانب الجنوبي الشرقي من الجبل ،بواسطة المصريين في الدولة الحديثة وقد أعاد الملك بيبي تأسيسه وزخرفته بجزء كبير من الغنائم التي جمعها من مصر لكن المعبد أخذ شكلة النهائي في عهد الملك تهارقو الذي اهتم بترميمه وصيانته. ولكن رغم الاضافات الكثيرة التي تمت بواسطة ملوك نبتة الأوائل الا أن الطابع العام لهذا المعبد هو الطابع المصري خاصة على مستوى الخرطة والبناء والزخرفة .

ويعتبر معبد آمون بجبل البركل الذي سمي بمعبد آمون نبتة وأعطى الرقم(500-B) المعبد المركزي لدولة كوش لذا نجده قد وجد اهتماما بالغا من قبل ملوك كوش عامه حيث أنهم أودعوا به لوحاتهم التذكارية وقدموا له الهبات والقرابين . ولا بد من الإشارة الي أن هذا المعبد لعب دورا خاصا في طقوس التتويج واستمر في هذا الدور والاهمية دون منازع حتي القرن الأول قبل الميلاد ، حينما تم بناء معبد آمون بمروى (M.260) كمعبد منافس له.(14)

أما على مستوى بناء المعبد فنجده يشكل تتابعاً لقاعات مستطيلة ذات هياكل وهي تتوالي في شكل محور طويل ممتد من الشرق الى الغرب ، بينما نجد حرم المعبد في إتجاه الغرب ولقد استخدم الحجر الرملي الاحمر كمادة لبناء جدرانه، هذا وقد بلغ الطول الكلي للمعبد حوالي خمسمائة قدم، لذا يكون هذا الحجم أكبر معبد في تاريخ السودان القديم بل ومصر أيضاً إذا إستثنينا معبد الكرنك(15) كذلك لابد للإشارة من أن هنالك ستة معابد أخرى تم بناؤها بجبل البركل ابتداءً من الفترة النبتية حتي الفترة المروية فيما بعد ولكنها أقل حجماً وشأناً من معبد آمون نبتة . فليس بينهما وجه مقارنة إضافة إلى أن هذه المعابد بنيت بمواد أقل جودة من التي بني بها معبد آمون (B500) .

معبد صنم أبو دوم

يقع معبد صنم أبو دوم في الضفة الاخرى للنهر على الجنوب قليلا من جبل البركل وتعتبر هذه المنطقة مركزا هاماً لدولة نبتة ومروى من بعدها. وقد بني تهارقو معبدا هاما أهدها للإله آمون (ثور- تا- ستي) وهذا الإهداء من قبل تهارقو يجسد البعد المحلي والكوشي في عبادة الإله آمون(16).

يمتاز معبد آمون بصنم أبو دوم بكبر حجمه ويمكن الدخول اليه عبر بوابة ضخمة وبعدها صالة بها العديد من الاعمدة ، ثم توجد بوابة بداخل المعبد على قاعة خلفها قدس PRONAOS ومحراب محاط بغرف عديدة ، ووضع في النصف الشمالي من المعبد هيكل هذا وقد اضاف الملك اسبلتا (568-593 ق.م) قدسا آخر في النصف الجنوبي للمعبد.لا بد من ملاحظة أن معبد تهارقو بصنم أبو دوم كان مقرا لصناعة التماثيل الجنازية (الاشابتي أوالمجابون). وهذا مايفسر لنا وجود أعداد هائلة من هذه التماثيل داخل هرم الملك تهارقو فاقت كل اعداد الاوشابتي التي وجدت بمقابر الملوك الكوشيين ، والجدير بالذكر أن هذا المعبد قد هجر منذ عهد الملك اسبلتا نسبة لإعتداء حملة بسماتيك الثاني عليه عام 591ق.م(17)

معبد تهارقو بالكوة (T)

تقع الكوة إلى الجنوب من مدينة دنقلا حوالي ثلاث أميال في الجانب الشرقي للنيل، وتعتبر من المراكز الدينية الهامة في كوش، بل اعتبرها البعض العاصمة الشمالية لدولة كوش بعد أن فقد ملوكها حكم مصر. وقد حظيت هذه المدينة باهتمام كبير من ملوك كوش الذين تكرموا عليها ببناء بعض المعابد وأول معبد شيد بالكوة يرجع تاريخه إلى الدولة المصرية الحديثة في عهد الفرعون توت عنخ آمون (1339-1347 ق.م) وأعطى الرمز A

وقد اضاف الكوشيون معبداً آخر بمحازاة المعبد A وأعطى الرمز B ، وقد صنف الدكتور عمر حاج الزاكي هذين المعبدتين ضمن المعابد الآمونية في كوش. (18)

أما المعبد الآموني الرئيسي بالكوة فهو ذلك الصرح الديني الضخم الذي يحمل الحرف T والذي شيده الملك تهارقو وأهداه أيضاً للإله آمون جامتون . والجدير بالذكر أن معبد T يكاد يكون مطابقاً في حجمه وخارطته وأغراضه لمعبد آمون بصنم ابو دوم ، إلا أن هناك نقوش واضحة بجدران المعبد T نشاهد من ضمنها الملك تهارقو وهو يعانق الإله حورس والإله ثوث Thoth. ثم هنالك مشهد آخر يقدم فيه تهارقو القرابين للإله آمون الذي برأس كبش وهذه القرابين عبارة عن عجول مرسومه بألوان مختلفة والثابت أن معبد الكوة T قد حظي أيضاً بالزيادات الملكية أثناء ممارسة طقوس الاحتفال بتتويج الملك الجديد (19)

يلاحظ أن المعابد لعبت دوراً مباشراً في أداء الشعائر الدينية رغم أن ادوار المعابد التي اوضحت عنها الآثار تتركز على المناسبات التي لها ارتباط بطقس اختيار وتتويج الملوك إلا أن كثرة هذه المعابد هو دليل قاطع على أن الكوشيين كانوا يمارسون طقوساً تعبدية منتظمة سواء كانت يومية أو موسمية هذا ربما كانت لهم تراثيل وادعيه محفوظة وافعال حركيه معينة يقومون بأدائها بنية التقرب للإله ، فمثلاً تلك الابتهاالات التي وجدت بالمعابد ربما كان الكوشيون يستخدمونها أثناء تأدية طقس تعبدى محدد. (20)

كان الملك يزور هذه المعابد اثر تنصيبه ملكاً على البلاد مبتدئاً من معبد البركل للقيام بالطقوس المعروفة التي تصاحب التتويج ويعتبر الإله آمون من أكثر الآلهة التي عبدت في كوش ، حيث كأن يمثل الحامي لملوك المملكة ومعطي شرعيتها في الحكم . وهو كذلك جالب النصر لها .

في عهد الملك ببي ارتقي شأن الإله آمون وأصبحت عبادته الديانة الرسمية للأسرة النبتية الحاكمة . فظهر آمون في اللوحين المعروضين للملك ببي (اللوحة الخرطوم 1151- ولوح النصر) بأنه معطي الملكية والنصر مع الملاحظة أن الملك ببي في لوحته الأولى خاطب آمون باعتباره الها (سودانياً) مختلفاً عن آمون طيبة ووصفه بآمون النبتى. وجاء الملوك من بعده يحملون نفس الفهم وهو أن هنالك آمون بطيبة وآخر بنبتة وكلاهما يحظيان بتقديس وحب الملوك النبتين ، وفي لوحة الملوك الاخرى وجدنا الإله آمون ينسب الي ستة اماكن هي ، طيبة ، نبتة ، الكوة ، صنم ابو دوم ، (آمون ثور تاستي) بانبوس وتارا . (21)

ولقد عبر ملوك نبتة عن حبهم لآمون في وثائقهم بالعبارات المباشرة أو غير المباشرة ، وفي اسمائهم الرسمية أو في القابهم مثل (محبوب آمون) . وبعضهم اتخذ أسماء مركبة شكل آمون جزءاً منها كما في تانوتمني ، أنلامني ، امانني نتي يركي ، وغيرهم ، كما ساهموا بسخاءٍ شديد في تشييد المعابد ومدّها بكل احتياجاتها من موظفين أو خدم أو تموينات أو متاع ، كما أوقفوا لتلك المعابد اراضي وعقارات لتكون مصدر دخل إضافي الي جانب مايجود به الملوك.

النظام الكهنوتي:

يتكون النظام الكهنوتي في مملكة نبتة من اربعة كهان ، الكاهن الأول الذي يعتبر من الناحية العملية رئيس النظام، يليه الكاهن الثاني، ثم الثالث والرابع بعد ذلك، كما يوجد بعد ذلك ضمن النظام مساعدو الكهنة وهم أنواع حسب المهام التي توكل اليهم ، وكانت المناصب الكهنوتية تورث في الأسرة الواحدة ابناء عن اب عن جد، وفي حالات نادرة يخلد المنصب الكهنوتي لعدم وجود وريث شرعي فيقوم الملك بتعيين شاغل جديد للمنصب، ومثل هذه حدثت في عهد الملك أنلامني، عندما خلي منصب الكاهن الثالث للإله آمون فقام أنلامني بتعيين كاهن ثالث جديد، فيبدو واضحاً من هذه الحادثة أن الملك هو الرئيس الفعلي للنظام الكهنوتي، في مملكة نبتة، على أقل تقدير من الناحية النظرية ، وعندما يكون السلطان غير موجود يتحول سلطانه للكاهن الأول، لكن بوجود الملك فانه بإمكانه القيام بكل ادوار الكاهن الأول، وخير دليل على ذلك قيام أنلامني بتعيين اربعة من اخواته في منصب عازفة الصلصال للإله آمون ، واحدة بمعبد ثورتاتسي، والثانية بالبركل، والثالثة بالكوة، والرابعة بمعبد تابو، وفيما بعد نلاحظ أن الملك اسبلتا قام بتعيين اخته الاميرة ماديقان وذلك على طريقة التبنّي، ليس ذلك فحسب ، بل أن اسبلتا أصدر وثيقه رسمية حدد فيها مخصصات واستحقاقات الاميرتين في المعبد المذكور. (22)

يبدو أن طرد الكهان من مناصبهم أو اعدامهم أو حرمان أبنائهم من وراثة المنصب كان امراً نادر الحدوث، يؤكد نقش العقاب أن الملك الذي ترك هذا النقش ، وربما يكون الملك اسبلتا وكان من السطوة والنفوذ بأن اقدم على اعدام عائلته كهنوتيه وحرّم ابنائهم من ارث مناصبهم.

يتضح لنا جلياً أن سلطات الملك في مملكة نبتة كانت تشمل السلطة الدينية ولو نظرياً . ولقد اقترح الاستاذ بريسه، أن الملك اسبلتا قد شغل منصب الكاهن الأول والدليل على ذلك أننا لا نجد اسم ومنصب الكاهن الأول ضمن اسماء الكهنة والشهود الموقعين في نقش الاميرة ماريقان. (23)

وتمتعت طبقة الكهان بنفوذ كبير وسط المجتمعات القديمة، ولانشك في أن هذا النفوذ كان حاصلًا في مملكة نبتة، وسبب هذا النفوذ أن العامة كانوا يعتقدون أن الكهنة يعرفون كل اسرار الكون ، ويعرفون طقوس تعود على الفرد بالخير والمنفعة أو بالضرر والاذي .

ليست العامة وحدهم بل أننا راينا بعض الملوك النبتيين كانوا يخضعون لطقوس يجريها عليهم الكهان بعد تتويجهم . وعلمه لابد أن هؤلاء الملوك كانوا يعتقدون بأهمية

هذه الطقوس لبقائهم في السلطة او حتي لبقائهم احياء ومن هنا يبدأ اعتمادهم على الكهنة وتصديقهم لكل ما يصدر منهم من أمور يزعم أنها تصدر من الكهنة. هذه النوعية من الملوك الكوشيين ربما يقعون تحت تأثير الكهان إذا استمروا في ضعفهم وغفلتهم. لكن الملوك الاقوياء والمستنيرين من أمثال انلامني واسبلتا لا يمكن أن يسمحوا للكهان بممارسة أي نفوذ عليهم بل على العكس فأننا نجد أنهم تحت الملوك خضوعا تاما. فمما لا شك فيه أن هبات الملوك واعطياتهم كانت تشكل المصدر الاساسي لثروات المعابد، على الرغم من أن الملك يستطيع أن يأخذ من هذه الثروات ما يشاء ووقتما يشاء، ولكن على وجه الدقة لم تكشف التنقيبات الاثرية الكثير عن حياة الكهنة تساعد الباحثين على إلقاء الضوء على أحوالهم المعيشية ومكانتهم الاجتماعية.

نخلص مما ذكرنا اعلاه أن العلاقة بين الكهان والملك كانت تقوم على المصالح المشتركة. ولذلك كان كل طرف يحرص على إستمرارها جيدة وحميمة، هذا بالطبع لايعني عدم وجود صراعات بين الطرفين لكن مما توفر لدينا من قراين ، يبدو أن حالات التعاون بينهما كانت اكثر من حالات الصراع.

الوحدة الثالثة:-

الطقوس المرتبطة بالآلهة المختلفة في نبتة:

هنالك مجموعة من المصادر* التي امدتنا بالكثير من الطقوس التي كان يمارسها النبتيون مرتبطة ارتباطاً مباشراً بمعتقداتهم الدينية ، خاصة طقوس الاختيار للملوك وطقوس التتويج . لذلك سنعرض كل واحد على حدي حتي نتبع هذه الطقوس بخطواتها الكثيرة والمعقدة ، ومعرفة اهمية الدين في هذه الخطوات .

طقوس الاختيار :-

توجد مجموعة من اللوحات الملكية والتي تعد المصدر الرئيسي لمعرفةنا لعملية اختيار الملوك ، مثل لوحة النصر للمك بيبي والواح تهارقو الستة ولوح الحكم للملك نانوتمني ولوح التتويج لملك أنلامني ولوح الانتخاب للملك اسبلتا سوف نستعين هنا بلوح واحد لمعرفة الطقوس التي يمر بها الملك حتى يتم اختياره ملكا .فلوح الانتخاب للملك اسبلتا (568-593 ق.م) يعد نموذجا جيدا يلقي الكثير من الاضواء خاصة تتويج الملك في كوش ، والاستفادة كذلك بشكل كبير من الدراسة التي قام بها هيوكوك على نص هذا اللوح .

وجد لوح الملك اسبلتا في جبل البركل داخل معبد الآله آمون الرئيسي ولقد احتوي هذا اللوح على ثلاثين سطرا كتبت بالهيرغلوفيه ،حيث وصف اسبلتا في بداية هذا النص موقف البلاد بعد وفاة أخيه انلامني ،وقبيل اختياره ملكا .(24)

حيث قام العسكريون وكبار المسؤولين عن خزائن القصر الملكي والادارين بأخذ الاموال على ايديهم ،فخاطبو الناس (تعالو الآن نتوج سيديا ،لا ننافسك قطيعا بدون راع) وبعد التأمل والتبادل بين هذه المجموع قالو : (سيدنا هنا،ولكننا لا نعرف من هو) واخيرا قال احدهم : (لا احد يعرف الملك الجديد ،الارع ،أنه يصد الشر ،ويري ما يحدث في البلاد) وقال رجل اخر : (أنه حق مطلق لرع منذ أن خلق السماء والارض ،ومنذ أن خلق

تتويج الملوك ،أن يجعله ابنه المحبوب ،لأن الملك صورة لرع بين البشر ،وقد وضعه في هذه الارض حتى يكون نائبه) .

وعلى هذا النحو توالى اقوال وخطب الحاضرين ،حتى اجهش الناس بالبكاء ،ثم صاحوا : (أن الاله آمون رع سيد عرش البلاد هو موجود بالجبل المقدس دعونا نذهب اليه ،دعونا لانقوم بشي دون علمه ،الخير ألا تفعل لإبعلمه ،فضعوا بين يديه امر اختيار الملك ،فهو اله الملوك منذ ايام رع) .(25)

وبالتأمل في هذه الفقرات من النص الذي كتب بلوح الإنتخاب ،نلاحظ الاتي بعد وفاة الملك أنلامني قد تسرب إلى نفوس الشعب احساس بالضياح ،بعدم وجود خليفة معترف به على العرش،وهذا يشير بشكل كبير إلى أهمية الملك في خلق الاستقرار والامان للشعب ،ويبدو أنهم كانوا يبحثون بحثا مضنيا عن الوريث المناسب للملك،ويرى هيوك،أن هذه الحالة هي نموذج في تتويج الملوك في افريقيا ،والتي تختلف فيها اختيار الملك عن طريقة الاختيار الفرعوني ،والذي يكون فيه الخلافة وراثية وعفوية ،ونفس المقدار أن اخذ القواد غير الملكية للأمر في ايديهم يوافق إجراء مماثلا في امارات شرق افريقيا في العصور المتأخرة (26)

ادعي الملك اسبلتا أنه عندما عجز الناس عن تحديد الملك برغم أنه موجود بينهم لجأوا بامرهم إلى الاله آمون ، واستشاروه ،اذن اهل كوش كانوا يستشيرون لملكهم الاله آمون في عملية اختيارهم لملكهم الجديد كاجراء طقسي لايمكن تجاوزه أما المصريون فكانو يستخدمون طقس استشارة الاله آمون في اختيار الكهنة أكثر من كونه يستخدم في اختيار الملوك الذين يستندون على الوراثة. وهذا الشئ يؤكد الراي القائل بأن عبادة الاله آمون في بلاد كوش قد فاق نفوذها ماحظيت به في مصر(27) مما يقوي الإفتراض القائل بالأصل الكوشي لأهم معبود في العصور القديمة آمون العظيم (ابو الاله)

إن ادعاء اسبلتا بأن الإله آمون هو المتصرف الوحيد في أمر ولايته العرش ، وهو حامي ملوك كوش ، إدعاء له اهمية السياسة والوطنية ،إذ يؤكد الرسوخ والاستمرار في تتويج الملوك ، طالما أن الإله آمون هو الذي يتولي هذه المهمة ،ونحن ندرك تماما مدى إيمان واحترام اهل كوش لعقيدة آمون .

وفي الفقرة التي يتفق فيها الحضور قائلين (دعونا نذهب الى آمون الموجود في جبل البركل ،وأن لاتقوم بفعل شي لايعلمه) نلاحظ أنه قد تم التصرف على تفويض معبد آمون نبتة ليضطلع بهذه المهمة ،ولكن عمليا نجد أن هذا الدور كأن يلعبه الكهنة تحت ستار الإله آمون. اذن يتضح لنا أن الدور السياسي العظيم لمعبد آمون نبتة يبدأ من عملية إختيار الملك .

عندما اقتنع الاداريون بأن مهمة اختيار الملك ليس من اختصاصهم وإنما هي موكلة لآمون وحده وحينما ذهب القواد الي معبد آمون بجبل البركل ، وجدوا الكهنة في أنتظارهم في بوابة المعبد وقد تم ارسال اخوان الملك أنلامني ، المرشحين لولاية العرش – ليخضعوا امام الاله آمون، ولكن رفضوا أن يقوموا باختيار احدهم ، حينما قام القواد باختيار اسبلتا ، وارسل وحده لكي يصدق آمون على اختياره ، وبالفعل قد اعترف به

ملكا على كوش ، وقال – أي آمون : (أنه الذي سوف يقويكم وهو الذي سوف يقوم بأنشاء المعابد والاهتمام بها بما يقدم لها من قرابين ، وأن اباه ولدي ابن رع ...الخ(28) بالتحليل لهذا اللوح ، والذي يتميز بالوضوح ، يتضح لنا ، أن الاختيار الفعلي ، الواقعي يتم بواسطة كبار رجال الدولة ولاسيما القواد العسكريين ، بينما يتم التصديق على هذا الاختيار بواسطة الكهنة . ولا بد أن يكون هنالك تنسيق بين الطرفين بطريقة او اخري ، بينما نجد أن المشاورة الالهية لتعيين الملك الجديد كانت توظف فقط لتعطي الضوء الاخضر لقرار قد تم اتخاذه سلفاً . اذن هناك دور بارز للقواد والعسكريين يلعبونه في تحديد الملك الجديد ، وهذا الاستنتاج اذا اخذنا به ورجعنا بذاكرتنا الي التجاوز الذي حدث في اختيار الملك تهارقو عام 690 ق.م ، فربما سببه هو أن تهارقو كان قائدا عسكرينا من الطراز الأول ، فهو كأن قائد الجيوش الكوشي التي أرسلها الملك شبتاكو (690-701 ق.م) لمحاربة الاشوريين في بلاد الشام ، حبث ورد اسم تهارقو وجنوده في الكتاب المقدس ، ووصفوا بأنهم الجنود السود الذين قدموا من بلاد كوش وأنهم يثيرون الهلع (29)

طقوس التتويج:

بعد الفراغ من عملية اختيار الملك وهي بمثابة المرحلة الأولى لتتويج الملك الجديد ، تبدأ المرحلة الثانية وهي عبارة عن احتفالات طقسية يقوم فيها العاهل المنتخب برحلات طويلة الي المراكز الدينية الهامة في شمال المملكة ، تسمى برحلات التتويج ، وكان هدف هذه الرحلات زيارة المعابد الأمنية الهامة من أجل الحصول على الرضا والموافقة من الاله ، وتعزيزا للدعاء الذي يذهب الي أن الملك قد تم انتخابه بواسطة الاله آمون ، وقد بايعه الكهنة على ذلك

وقد كانت هذه الرحلات معروفة لدي ملوك كوش ، وربما ترجع أصولها إلي ملوك نبتة الاوائل ، وربما أدي الملك تهارقو طقوس التتويج وهو في طريقه إلي طيبة عندما اختير ملكا

ولكن الثابت أن الملك تانوتمني الذي خلف تهارقو ، قد ذكر لنا في لوح الحكم أنه قام بهذه الرحلة التي بدأها من مكان ما الي الجنوب من نبتة برفقة جمهرة من الناس ، ووصل إلي نبتة حيث معبد آمون نبتة ، وامتلاً حبوراً حينما وقع بصره على أبيه آمون رع على حسب زعمه ، ثم أقام مهرجاناً فخماً قدمت فيه القرابين ، وأقيمت مائده من تسع وثلاثين ثورا وأربعين قلة مملوءة بالمريسة .(30)

بالإضافة الى لوح تانوتمني ، هنالك الواح ملكية لها فائدة كبيرة في هذا الصدد حيث أنها ألقت كثير من الاضواء على تفاصيل هذه الرحلة الطقسية والاحتفالية وما يتم اثناءها من طقوس تمارس داخل المعابد المقصودة بهذه الرحلة ، وأهم هذه الالواح : لوح الملك امون- نتي- يركي(398-418 ق.م) وحرسيوتف (397-362 ق.م) نستاستن(328-308 ق.م)

وهناك دلائل على أن ملوك كوش بهذا التقليد حيث أن الملك الجديد أول ما يفصح عنه بعد اختياره هو رغبته في زيارة معبد الإله آمون في جبل البركل ، حيث يقطن

آمون نبته 46 فضلاً عن اصرار ملوك كوش ، على القيام بهذه الرحلة الطويلة رغماً عن الصعوبات التي تجلبها لهم ، فمثلاً اضطر الملك أماني- نتي – يركي ، لإرسال جيش لتأمين طريقه قبل أن يغادر مروي . وفي رحلة الي نبته والجزاء الشمالية للملكة، هذا وقد دخلت جيوشه في صراع مع الصحراويون في المنطقة التي تقع بين نبته والكوة وكذلك تعرض كل من الملك خرسيو تفت، ونستاسن أيضاً إلى هجوم هؤلاء الصحراويون، والثابت أن هؤلاء الملوك قد اتموا هذه الرحلات وادوا كل الطقوس التقليدية بالمعابد الشمالية.

كانت رحلات التتويج الملكية تتم باربعة معابد هامة جداً، أولها معبد آمون الرئيس بجبل البركل (B-500) بحيث يتسلم الملك تاج المملكة الذي استخدمه اسلافه من حجرة محراب المعبد ثم بعد ذلك يقوم الملك بزيارة المعابد الآمونية الاخرى في جوماتون (الكوة)، اوبنوس (ارقو)، ومعبد ثور -تاسيتي(صنم ابو دوم)، الا أن معبد صنم ابو دوم أنقطعت عنه الزيارات الملكية وهجر منذ عهد الملك اسبلتا لأنه تعرض للدمار الذي لحقته به حملة بسماتيك عام 591 ق.م (31)

ومن الطقوس التي كانت تؤدي اثناء عملية التتويج في المعابد ،طقس اخراج الاله من المعبد وطقس تقديم القرابين والهبات والهدايا للمعابد، وأيضاً كان الملوك يقومون بصيانة المعابد وترميمها وهنالك شعيرة دينية يبدو أنها فريدة في نوعها ، كان يؤديها الملك في اطار عملية التتويج وهي اعتكاف الملك في المعبد لعدة ايام ،حيث ذكر لنا آمون -نوتي يركي، أنه حرم على نفسه الطيب اثناء خلوته في معبد آمون جامتون (الكوة) وظل في خلوته يصلى أربعة ايام متواصلة من اجل أن يعفى الإله عن ما يفعله ، وظل الناس المرابطون خارج ابواب المعبد المؤصد على الملك يصلون من أجل أن يتم التوافق بين الملك والإله.

والجدير بالذكر أن الأم الملكية (أم الملك) كان لها حضوراً واضحاً في عملية تتويج ابنها وقد حرص ملوك كوش على استدعاء امهاتهم لحضور ومشاهدة ذلك الحدث وهنالك العديد من اللوحات الملكية التي اكدت لنا هذه الحقيقة ، مثل لوح الملك تهارقو ولوح الملك أنلامني ولوح الملك آمون نتي يركي .

وهذه الروح الطيبة من قبل ملوك كوش تجاه الأم تعكس لنا مدي عمق علاقة اهل كوش مع النساء لاسيما مع امهاتهم ، فكثير من الملوك قد عرفوا نسبهم بأمهاتهم ، فمثلاً الملك اسبلتا ذكر نسب أمهاته لسبع اجيال متعاقبة تبرر جلوسه على عرش المملكة ، وهذا أن دل على شئ أنما يدل على عمق العبادة الدينية خاصة للإله أوزيرس.

مما سبق يتضح للباحث أن دولة كوش دولة دينية في المقام الأول ، حيث أنه لايمكن لأهل كوش أن ينصبوا ملكهم إلا بعد موافقة الإله آمون ، ونحن ندرك فعلياً أن الموافقة هي موافقة الكهنة ، ولا بد أن يكون هنالك تفاهم وتنسيق بين الكهنة من ناحية ، والقواد العسكريين ، وكبار الاداريين ، الذين لهم ضلع كبير في الاختيار الفعلي للملوك و من ناحية اخرى، كان لابد للملك المختار أن يعبر على طريقتة الخاصة وعن امتنانه وجزيل شكره وحمده للإله الذي صدق على اختياره وجعله ملكاً على الناس وهذا يتجلي في رحلات التتويج التي يزور فيها الملك المراكز الدينية في شمال المملكة ، ولاسيما

الجبل المقدس (جبل البركل) حيث المعبد الرئيس للاله آمون ، وكان الملك يتكرم على المعابد الرئيسية ، التي تحظى بتلك الزيارات ، بالهدايا والهبات وتقديم القرابين واقامة الاحتفالات واجراء عمليات الاصلاح والترميم بهذه المعابد.(32)

الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة يتضح أن شكل العلاقة بين مصر والسودان متواصل وممتد منذ ازمان بعيدة بحكم الموقع الجغرافي ' بالرغم من أن هذه العلاقة كانت عدائية في أوقات كثيرة . كان التبادل الثقافي بين البلدين في مجالات كثيرة واضحة ولكن بشكل واسع في المجال الديني . ونلاحظ هذا جليا في تبني الملوك الكوشيين لكل الأقاليم الفرعونية المرتبطة بالاله آمون ' كما عبدت مجموعة من الآلهة المصرية في بلاد كوش ، حيث ورد ذكر اسماء هذه الآلهة في النصوص الكوشية مثل ايزيس واوزريس وحورس وغيرها ولقد لعبت هذه الآلهة دورا كبيرا في النظام السياسي وتعيين الملوك واحتفالاتهم الطقسية ' حيث يقوم ملوك كوش المنتخبين برحلات تنويج طويلة إلى المراكز الدينية الهامة في شمال المملكة . والهدف الاساسي من هذه الرحلة الحصول على الرضا والموافقة من الآلهة .

النتائج والتوصيات :

- 1- حضارة الشهياناب هي أول وأكبر ممثل للثقافات السودانية في العصر الحجري الحديث
- 2- من مميزات التبادل الثقافي بين مصر والسودان عبادة أوزريس وإيزيس .
- 3- اختار النبتيون من جملة الآلهة المعروفة آنذاك الإله آمون (ابوالاله) رب الأرباب ليكون المعبود الرسمي لدولتهم.
- 4- كانت المعابد تمثل المقر الرئيس للسلطة الدينية والتي يمثلها الكهنة باعتبارهم يمتلكون الحقائق الدينية .
- 5- كبر حجم المعابد الآمونية في نبتة وأهمها معبد آمون في نبتة جبل البركل ' معبد صنم ابودوم ' معبد تهارقو .
- 6- تمتعت طبقة الكهان بنفوذ كبير وسط المجتمع النبتى .
- 7- كانت رحلات التنويج الملكية تتم بأربعة معابد هامة جدا ' أولها معبد آمون الرئيس بجبل البركل ' ثم يقوم الملك بزيارة المعابد الآمونية الاخرى في جوماتون (الكوه) واينوس (ارقو) ومعبد ثور تاسيتي (صنم ابودوم).

قائمة المصادر والمراجع

Arkell- Ahstory of sudan –from the earliest- London –oxford-1821-1-p.p105-107

Adams W.Y. contity and change in Nubian cultural. History SNR-vol 2-xiii-p -8

Reisner.Discorery of the tomes EgytionxxvthDynsty at el-kuwa in dongle³⁻ brovince SNR-vol-ii- 1919-p.6

⁴⁻ محمد بيومي مهران – تاريخ السودان القديم –سلسلة مصر والشرق الادنى –الجزء ط1- الاسكندرية دار المعرفة الجامعية -1995م –ص 213

5-ologigue-uniresite،Ch-Bonnet-Kermaroyam de le nubiemisson –arche
⁶⁻ احمد محمد على حاكم –هوية السودان الثقافية (منظور ياريخى) –الخرطوم –دار جامعة الخرطوم للطباعة والنشر 1990م-ص (86)

⁷ محمد سعد محمد سالم – اضواء على حضارة كرمة –شعبة ابحاث السودان –جامعة الخرطوم – كلية الاداب 1970م – ص-7
⁸⁻ Arkell-1821-ibid-p- 60-70

⁹⁻ أحمد محمد على الحاكم –تاريخ أفريقيا العام -1985م –ص 325
¹⁰⁻ شار بوانية –محاضرة بالمركز الالماني –الخرطوم -13-2-1999م
¹¹⁻ احمد محمد على حاكم وبوانية- كرمة مملكة النوبة-الهيئة القومية للاثار والمتاحف –اشراف صلاح الدين محمد احمد-1997 ص84
¹²⁻ عمر حاج الزاكي –الاله آمون في مملكة مروى (750ق.م-350م) –جامعة الخرطوم – مطبعة كلية الدراسات العليا- 1983م صص(128-132)
¹³⁻ محمد بيومي مهران – الحضارة المصرية القديمة – سلسلة مصر والشرق الادنى ط2- الاسكندرية-دارالمعرفة الجامعية – 1979م –ص 353
4-Dunham-rck.nurri-vol-ii-boston-1955-b-101
¹⁵⁻ hakem-1988-opcit- b -103

(1) ¹⁶⁻ سامية بشيردفع الله –تاريخ مملكة كوش(نبته ومروى)-الخرطوم–دار الاشفا-2005م –ص 190

¹⁷⁻ عمر حاج الزاكي -1983م –مرجع سابق –ص 44

18- سامية بشير دفع الله.2005م –مرجع سابق ص190
²⁰⁻ نفسه ص(191)

21-Priese-k-H-The KingdomOFKush The Napatan period ined S-
itoSchfiedAntiguiy-Brookly 1978-P -86 (15-90)

22- سامية بشير دفع الله-2005م.مرجع سابق ص192
²³⁻ Reisner-SNR-vol-iv-1922-ibid-(8)

عمر حاج الزاكي -1983م –مرجع سابق ص 2463

25-Reisner:SNR – 1919 –ibid -b-44

-1994-b(135-42),²⁶Stela of Taharga from years6.from(Kawaiv).in FHN

²⁷Dream stela of Tanutamani FHN 1994-P-193-203

Macadam M-F-L-TheTemples of kawa inscriptions-vol-2-²⁸

-سفر الملوك الثاني 9/19 وسفر اشيليا 9/37 – في ج لكلا- تاريخ افريقيا العام – 1985م –

مرجع سابق – ص2-²⁹

30-سامية بشير دفع الله.2005م – مرجع سابق ص 199

Haycok-B.6. The king Ship of kamacusl in Sudan-csssh-vo 2-vii-1965-31
p461

32- عمر حاج الزاكي -1983م – مرجع سابق – ص ⁵⁰

بسم الله الرحمن الرحيم

ورقة بحثية بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات - بمدينة كوستي

ولاية النيل الأبيض

في الفترة من 2013م - 2015م

إعداد

د. محمد يوسف الشيخ

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

جامعة الامام المهدي - كوستي - السودان

E-mail: mohammedu12@gmail.com

أغسطس 2016م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات - بمدينة كوستي، في الفترة 2013 - 2015 حيث تمثلت مشكلة الدراسة في: إهمال منظمات الأعمال بالثقافة التنظيمية وعدم الاهتمام بمعرفة تأثيرها على أداء وولاء العاملين، وظهر ذلك جلياً بالشركة المبحوثة مما انعكس ذلك سلباً في خلق الميزة التنافسية للشركة من خلال السؤال التالي: ما تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية على شركات الاتصال؟. حيث قامت الدراسة باختبار الفرضية التالية: توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية. وأستخدمت الدراسة المنهجية التالية: المنهج الوصفي التحليلي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها. والمنهج التاريخي: لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة، وعرض الدراسات السابقة. بالإضافة لمنهج دراسة الحالة: والذي يعتمد على جمع البيانات وخصائصها، واستخلاص النتائج بأسلوب دراسة الحالة عن طريق أدوات جمع البيانات. إضافة للمصادر الثانوية والأولية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن القيم والاتجاهات السائدة وسط العاملين بالشركة لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية وتأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية. أنماط السلوك الإيجابي وسط العاملين بالشركة له تأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية. وكما توصلت لأهم التوصيات التالية: الاهتمام ببيئة الشركة وتطويرها أكثر لمواكبة التحديات المحتملة في بيئة الأعمال حتى ينعكس إيجاباً على أداء العاملين. إرساء قيم التنافس والاتجاهات التنافسية وسط العاملين. والاهتمام بمكونات الثقافة التنظيمية حيث يكون لها تأثير كبير في قدرة الشركة على خلق الميزة التنافسية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational culture in achieving competitive advantage, the case of a Sudanese Telecommunications Company – the city of Kosti study, in the period 2013 – 2015 was where the study problem: the negligence of business organizations and organizational culture and lack of

interest in knowing their impact on the performance and loyalty of employees, and appeared so clearly the company subject to this research which reflected negatively in creating a competitive advantage for the company through the following question: what is the impact of organizational culture in achieving competitive advantage on telecom companies? Where the study to test the following hypothesis: there is a relationship between organizational culture components and the ability of the company to create a competitive advantage. I used the following methodology of the study: descriptive and analytical approach: to describe the phenomenon and their variants. The historical approach: to secure authenticity of the phenomenon under study, and display the previous studies in addition to the case study method: which depends on the characteristics of the data collection and studies, and draw conclusions in a manner case study through data collection tools. Adding secondary and primary sources and the study found a number of findings, including: that the values and trends amid employees of the company have been instrumental in achieving competitive advantage and a direct impact on the company's ability to create a competitive advantage. Patterns amid positive behavior of employees the company has a direct impact on the company's ability to create a competitive advantage. As the most important findings for the following recommendations: the company's interest in environment and development to keep pace with the most potential challenges in the business, even reflect positively on the performance of employees. Establish the values of competition and competitive trends amid workers. And care about the components of Organizational culture, where it has a significant impact on the company's ability to create a competitive advantage.

المقدمة:

أدى ظهور منتجات الأعمال الحديثة وإتباعها مع تزايد المشكلات التنظيمية إلى ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية في الفكر الإداري، وبالتالي تسعى المنظمات ليكون لديها ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على عملائها وتسويق منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية. ففي ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات، وسرعة حرية حركة رؤوس الأموال والأيدي العاملة والمعلومات

وظهور التكتلات ... الخ. وجب على المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يُسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية للموارد البشرية هو مفتاح النجاح وعلى سبيل المثال لا الحصر المنظمات اليابانية والألمانية حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية. هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة حيث أولت هذه المنظمات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح. كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية والمنافسة. فأصبح التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات. كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة. وبالتالي إن الثقافة التنظيمية تتأثر بالعديد من المتغيرات مثل القيم والمعتقدات والقواعد والمعايير التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة التي تعمل على توجيه سلوكها داخل المنظمة لأن هذه التقاليد الثقافية التنظيمية تشكل النسبة العامة للمنظمة وتؤثر على العاملين وبالتالي انعكاس ذلك على أدائها وولائها لتعزيز وتحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة The Problem of the study

تتمثل مشكلة الدراسة في: جهل منظمات الأعمال بالثقافة التنظيمية وعدم الاهتمام بمعرفة تأثيرها على أداء وولاء العاملين، وظهر ذلك جلياً بالشركة المبحوثة مما انعكس ذلك سلباً في خلق الميزة التنافسية للشركة وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي، والذي تنفرع منه أسئلة فرعية:

السؤال الرئيسي: ما تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية على شركات الاتصال؟
الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء وولاء العاملين بشركة سوداني ؟.

2. ما العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة لشركة سوداني في خلق الميزة التنافسية ؟.

أهداف الدراسة The Objectives of the Study تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها ومصادرها .
2. التعرف على مفهوم الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها ومدى ارتباطها بالثقافة التنظيمية.
3. التعرف على مفهوم مكونات الثقافة التنظيمية بشركة سوداني للاتصالات.

أهمية الدراسة: The Importance of the Study تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها (أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية) وكذلك من الإضافة العلمية المتوقعة التي ستسهم بها الدراسة وإمكانية تطبيقها في الواقع العملي وذلك بما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات تساعد في دور مفهوم الثقافة التنظيمية نحو أداء أفضل يساعدها في تحقيق للميزة التنافسية. وبالتالي أهميتها في تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة قوتها التنافسية في ظل اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة والاهتمام بالجودة ورضا العميل وإدارة الوقت وخفض التكاليف . كما قد توفر هذه الدراسة مرجعاً للمكتبة السودانية والعربية، وتقيد متخذي القرار بذلك الشأن.

فرضية الدراسة The Hypothes of the Study

لقد تم بناء فرضية الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة حيث أن فرضية الدراسة تعد إجابات آنية للظاهرة المدروسة، وحلولاً متوقعة للمشكلة موضوع الدراسة. سيتضح من الجانب التطبيقي إمكانية رفضها أو قبولها. وتنطلق هذه الدراسة في بناء فرضيتها من خلال التحليل والكشف عن علاقات التأثير بين المتغير المستقل (أثر الثقافة التنظيمية) وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية) وذلك باختبار الفرضية أدناه.

توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية .

منهجية الدراسة: Methodology

بناءً على مشكلة الدراسة التي تمت صياغتها تم استخدام المناهج التالية:

1. المنهج الوصفي التحليلي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها.
2. المنهج التاريخي: لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة، وعرض الدراسات السابقة.
3. منهج دراسة الحالة: والذي يعتمد على جمع البيانات وخصائصها، واستخلاص النتائج بأسلوب دراسة الحالة عن طريق أدوات جمع البيانات.

مصادر جمع البيانات:

أولاً: المصادر الأولية استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة. بالإضافة الى المقابلات والملاحظات.

ثانياً: المصادر الثانوية التي شملت الكتب والمراجع والمجلات والدوريات والانترنت، بالإضافة الى المحفوظات والمنشورات الخاصة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

أ. **الحد الزمني:** 2013 - 2015م.

ب. **الحد المكاني:** شركة سوداني للاتصالات - بمدينة كوستي.

ج. **الحد البشري:** الموظفين والإداريين والمهندسين بشركة سوداني.

الدراسات السابقة:

1. دراسة عبده نور 2015م (19):

تناول الباحث استراتيجيات التسويق وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. وقد هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير استراتيجيات التسويق على الميزة التنافسية حيث كان المستهدف من هذه الدراسة الشركة السودانية للاتصالات زين استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة غير احتمالية وزعت (50) استبانة بنسبة استرداد (96%). من خلال مراجعة الأدبيات السابقة صيغة عدة فرضيات لدراسة ذلك الأثر ثم أظهرت النتائج وجود علاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها العمل على زيادة الحملات والأنشطة الترويجية من إعلانات تلفزيونية، ومن الطرق العامة التي توضح أنواع مميزات السوق التي تقدمها الشركات زيادة اهتمام إدارة المنظمة قيد البحث بتخطيط السوق وإدارة معلومات السوق وإعطاء الأهمية المناسبة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

2. دراسة الطيب سر الختم 2013م (18):

تناولت الدراسة أثر التسويق التقني في الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي دراسة حالة مصرف أم درمان الوطني (2005م - 2013م) تمثلت مشكلة الدراسة في أن انفتاح المصارف السودانية على الأسواق العالمية أثر لا مفر منه، ويضع هذا الانفتاح المصارف السودانية في مواجهة غير مسبوقة مع مصارف أجنبية أكبر حجماً، وأكثر خبرة ولها القدرة على أن تضع أمام العملاء خيارات لا متناهية من الخدمات كما أن مواجهة التحدي للمنافسة يفرض على المصارف السودانية التركيز على زيادة قدرتها التنافسية من خلال إعادة تنظيم خدماتها وفترات تقديمها لمواجهة سوق يتصف بالديناميكية. نبعت أهمية الدراسة من خلال المساهمة في توفير قاعدة بيانات تساعد المصارف السودانية في تحقيق مزايا تنافسية تساعد في اتخاذ القرارات التسويقية بشكل خاص والإدارية بشكل

عام. بالإضافة أن أهمية القطاع المصرفي تدعو إلى إجراءات مثل هذا النوع من الدراسات لضمان استمراريته وتطويره.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التسويق التقني في جودة خدمات المصرف، وبيان أثر التسويق التقني في تطوير الخدمة بالمصرف وتحليل العلاقة بين التسويق التقني وعملية السيطرة على الأسواق بالمصرف .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بقسم التسويق والموظفين والإدارة العليا بالمصرف.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: لدى المصرف خطة إستراتيجية لتسويق الخدمات إلكترونياً للتوافق مع روح العصر الرقمي. يقوم المصرف باستخدام التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة انجاز العمليات من خلال اختصار الأنشطة غير الضرورية. أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية، وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها : على المصرف السعي لولوج الأسواق الكبيرة والعالمية للاستفادة من خبراتها وتقنياتها والخروج من الحدود المحلية وممارسة التسويق الاحترافي. العمل على تحقيق رغبات وتطلعات العملاء والسعي للوصول إليهم أين ما كانوا من اجل الحصول على حصة سوقية أكبر يسيطر من خلالها المصرف على الأسواق وذلك من خلال التسويق التقني، ضرورة استحداث وحدة تنظيمية بالمصرف تحت إدارة التسويق التقني .

3. دراسة محمد عبد الكريم 2010م⁽¹⁶⁾:

هدفت الدراسة إلى بحث وتحليل أثر الثقافة التنظيمية على ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وذلك بالتركيز على شركة الصمغ العربي المحدودة لحالة دراستها، وتعميم الدراسة على جميع المنظمات الأخرى ويسعى الباحث من هذه الدراسة للإجابة على سؤال البحث الرئيسي هل لثقافة المنظمة أثر على إمكانية نجاح وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية أم لا ؟ كما هدفت الدراسة إلى الآتي : تناول مفاهيم الثقافة التنظيمية وأنواعها ومتطلباتها ذات الأهمية للتطبيق الناجح لأسلوب الإدارة الإستراتيجية . استعراض أهم جوانب الإدارة الإستراتيجية والمقومات اللازمة للتطبيق لها . تقديم توصيفاً متكاملًا لواقع الثقافة التنظيمية للمنظمة من كافة أبعادها ومختلف عناصرها خاصة تلك المتعلقة وذات الصلة بمتطلبات ونجاح الإدارة الإستراتيجية. تقديم بعض التوصيات بصورة خاصة للإدارة الإدارة العليا، وكذلك بعض التوصيات العامة لمختلف المنظمات التي قد يكون

لها علاقة بتأصيل الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية. وقد قامت الدراسة على اختبار عدد من الفرضيات أهمها :

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين قدرة الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك العاملين والتأثير بقوة على مقدرة المنظمة في تغيير اتجاهها الإستراتيجي.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والمؤهل الدراسي نحو إمكانية النجاح في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

أما فيما يتعلق بأسلوب ومنهج الدراسة: فقد اتبع الباحث في هذه الدراسة في جانبها النظري على كل من المنهج التاريخي المتمثل في عرض الدراسات السابقة والمنهج الاستنباطي المتمثل في تحديد القصور المنطقي لفرضيات الدراسة أما فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة، والمتمثل في الدراسة الميدانية فقد استند الباحث على المنهج الوصفي المتمثل في وصف استمارة الاستبيان، وكما اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الاستدلالي لاختبار صحة فرضيات الدراسة، وتم جمع البيانات لهذه الدراسة من المصادر الثانوية التي تمثلت في الكتب والرسائل الجامعية والأوراق البحثية إضافة إلى التقارير. وتمثلت النتائج في تأكيد وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية. وأن الثقافة تساعد على نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية. كما توصلت الدراسة إلى تأكيد الاختلافات في اتجاهات المستجيبين نحو إمكانية النجاح في تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومن ثم التأكد على قدرة ثقافة المنظمة على التأثير في سلوك العاملين والتأثير بقوة على مقدرة المنظمة في تغيير اتجاهها الإستراتيجي. وكما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تحتاج لإحداث تغييرات لإحداث التوافق بينها وبين عناصر ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية. توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية: أي منظمة تريد النجاح والاستمرار في سوق التنافس يجب عليها أن تكون لها رسالة وإستراتيجية عمل وأهداف واضحة، الثقافة التنظيمية تمثل قوة المنظمة لذا وجب على المنظمات التي تسعى إلى التميز أن تهتم ببيئتها الثقافية.

الدراسات العربية :

4. دراسة الرهدار 2006م⁽¹⁷⁾:

هدفت الدراسة على التعرف على مدى التزام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بالتخطيط الإستراتيجي وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تكونت عينة الدراسة من 165 عاملاً يعملون في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى بقطاع غزة، وقد أظهرت

نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين التوجه الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. فقد بلغ المتوسط 3.6 من 5 في الجامعة الاسلامية يليها جامعة الاقصى المتوسط 3.4 يليها جامعة الأزهر، المتوسط 3.9 كما أظهرت الدراسة أن الإدارة العليا في الجامعات تشترك المستويات الأدنى في الخطة الإستراتيجية كما أظهرت الدراسة كذلك أن الجامعات تهتم بالأكاديميين بدرجة أكبر من اهتمامها بالإداريين.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

أولاً : مفهوم الثقافة التنظيمية :

للتعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من الرجوع إلى دراسة تاريخ الثقافة التنظيمية. إذ أنه مع تزايد وظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية في أدب الإدارة والسلوك التنظيمي يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي العادية التقليدية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. هذه الخصائص تتصف بالاستمرارية كما أنها تؤثر في سلوك وأداء الأفراد في المنظمات⁽⁶⁾.

فالثقافة التنظيمية نمط من أنماط الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مطورة من قبل جماعة تعلمته من التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التعامل الداخلية في المنظمة، والتي أثبتت صلاحيتها وصارت قيمة تتعلق بمشكلات العمل داخل المنظمة أو قيمة يجب تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بمشكلات العمل داخل المنظمة، وبعبارة أخرى تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

وعرفت الثقافة التنظيمية بأنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد واختلاف تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة بعمل المنظمة فهي بهذا المعنى يشمل كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في أداء العاملين وهي ذات تأثير عميق عبر الأجيال⁽³⁾.

من التعريفات السابقة للثقافة التنظيمية يلاحظ أنها تمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم في كونها غير ظاهرة للعيان لأنها عبارة عن مجموعة من الثقافات الصغيرة التي قد تكون متنافسة ومتضادة ولكنها سريعة النمو والانتشار بين العاملين الأمر الذي يؤدي أو يصل بالمنظمة إلى درجة من التنافس الداخلية بين العاملين وبالتالي ضعف الولاء والاتصال غير الفعال، وعدم الثقة وتدني الأداء وفي

نفس الوقت تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة إلى جميع أعضاء المنظمة وجعلهم يعملون في اتجاه واحد لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية: يعطي كثير من المديرين أولوية قصوى واهتمام كافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث أنها تحدد إلى حد كبير نجاح المنظمة من خلال توليدها لبعض الضغوط على العاملين تجعلهم يفكرون ويتصرفون بطريقة تنسجم وتتناسب معهم.

لذا تعتمد الثقافة التنظيمية أهميتها من الأوجه التالية (7):

1. تعتبر دليل الإدارة والعاملين من خلال تشكيل نموذج أو نماذج السلوك التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
2. تعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
3. العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادي أي أنها في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من حيث قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع والمقبول ومنهم تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين العملاء والجهات الأخرى.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وكذلك مصدر فخر وإعزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة ابتكار التميز والزيادة والتفوق على المنافسين.
5. الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها.
6. تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة.
7. تساعد الثقافة التنظيمية القوية على جذب الكوادر المؤهلة والمميزة للمنظمة.

ثالثاً : مصادر الثقافة التنظيمية :

تعتبر المعتقدات والقيم والأنظمة الاجتماعية والأساسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، ويرى بعض الكتاب أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة بحيث تطبعها

بطبعتها الخاص. ويقصد بمصادر الثقافة مصادر رموزها المستخدمة بين الأفراد وتأثير ذلك على أدائها وفعاليتها إيجاباً أو سلباً⁽²⁾.

رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية: حددت عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية في الآتي :

1. اللغة المستخدمة في المنظمة.
2. أنماط السلوك .
3. المتغيرات والقيم.
4. الافتراضات، وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء وتدفعهم وتقودهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة.
5. الثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي.

خامساً: أبعاد الثقافة التنظيمية :

هناك العديد من التوجهات والآراء حول أبعاد الثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي⁽⁴⁾ :

1. التوجه نحو العمل الفرقي: يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلاً للتوجه إلى العمل الفرقي في كثير من الأحيان، وعندما يتطلب العمل كفاءات ومهارات وخبرات وأفكار متعددة ومتكاملة من أجل بلوغ أهدافه وأغراضه ومداخله عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية الحديثة.
2. الانتباه نحو النتائج: يدل هذا البعد على درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج⁽⁸⁾.
3. الاستجابة للبيئة الخارجية: يشير هذا البعد أنه كما لو كانت المنظمة مركبة أو مرتبة من حيث العلاقات ومحدودة هيكلياً يمكن أن يغلب عليها طابع المنافسة من أجل التميز، ويمكن أن يكون المجتمع متفاوت ولكن المصالح مشتركة في الأهم.
4. الابتكار والتجديد: يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار والتي تظهر في تشجيعها الأفكار والاقتراحات الجديدة وتشجيع روح المبادرة الفردية والاستعداد لتقبل التغير والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه، وتشجيع التجريب كأولى خطوات التطوير من خلال

عقد اجتماعات دورية لتبادل المعرفة والأفكار وتكريم المبدعين والمبتكرين وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الوحدات المختلفة داخل المنظمة.

5. المسؤولية الاجتماعية: ويرتبط هذا البعد بمدى تحمل المؤسسة لمسئولياتها الاجتماعية نحو المجتمع الذي تعمل فيه من خلال مساهمتها المختلفة والمساهمة في المشروعات القومية والمنظمات غير الحكومية والمناسبات المحلية والقومية والمساهمة في التنمية الفكرية والثقافية من خلال تنظيم ندوات ومؤتمرات وحوارات مختلفة⁽⁹⁾.

ثانياً: الميزة التنافسية:

تتبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق الكفاءة بتخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية، والارتفاع بمستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار. إضافة إلى أن الميزة التنافسية تساعد على القضاء على أهم الجهات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، وهي مشكلة السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ولذلك فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة⁽⁹⁾.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنشأة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر مثالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون باستطاعتها تحديد هذا الاكتشاف ميدانياً بمعنى آخر أحدث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

عرفت الميزة التنافسية بأنها: (القدرة التنافسية أو المهارة أو التقنية أو المورد المميز الذي يتيح للمنشأة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد ما تقدمه للمنافسين ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذه الاختلافات والتميز بحيث يحقق لهم المزيد من

المنافع والقيم التي تتفوق بها على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. كما تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق المنشأة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس⁽¹⁾.

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية حسب المداخل التالية⁽¹⁰⁾:

1. حسب المؤسسات: تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنشأة.

2. حسب قطاع النشاط: تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسة المنتجة لنفس القطاع في تحقيق عام مستمر دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.

3. على مستوى الدولي: ويتم تقسيمه إلى (5):

أ. تعريف معهد الميزة التنافسية للدول: هي القدرة التي يمتلكها البلد على أن ينتج أكثر وبكفاءة نسبياً ويقصد بكفاءة تكلفة أقل وارتفاع الجودة الملائمة وأن ينتج البلد أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية. بالتالي تكون ذات قيمة مضافة عالية في التسويق الداخلي والخارجي.

ب. تعريف بعض الاقتصاديين: هي القدرة التي يمتلكها البلد على توحيد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس على منافسيه في الأسواق على ميزان المدفوعات .

إذاً يمكن لمنظمات الأعمال تطبيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المالية والتنظيمية المتاحة بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة التي تمكنها من تصميم وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية.

ثالثاً: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية: يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين هما⁽¹⁴⁾:

البعد الأول القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات بالإضافة إلى السعر والجودة ومدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة في تدعيم مفهوم التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يمثل في رأس مال العلاقات .

البعد الثاني التميز: يمكن تحقيق التميز أو الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري، والإمكانيات التنظيمية.

محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما⁽¹¹⁾:

1. حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة بشكل عام، فكلما كانت أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها، تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية، ومحاولة التفوق عليها وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تفكير تكنولوجي جديد لتحقيق تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقويم ميزة تنافسية جديدة تحقق تطوير أكبر للعميل.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعتبر النطاق عن مدى أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم منافذ التوزيع نفسها لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تحقيق اقتصاديات المدى، وخاصة في وجود علاقات متداخلة ومتربطة بين القطاعات السوقية أو المناطق والصناعات التي تغطيها عمليات الشركة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على سوق معين.

لكي تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية⁽¹⁵⁾:

1. حاسمة تعطي الأسبقية والتفوق على التنافس.

2. الاستمرارية يمكن أن تستمر خلال الزمن.

3. إمكانية الدفاع عنها بمعنى يصعب على المنافسين محاكاتها.

رابعاً: طرق اكتساب الميزة التنافسية: الإستراتيجيات العامة في التنافس تشمل قيادة التكلفة والتميز وأخيراً التركيز، فالأساس القوى التي تسند عليه إستراتيجية النشاط ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية وتحقيق هذه الأخيرة بإحدى الطريقتين:

إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل)، أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكون أنه يحقق سعراً أعلى (مقابل التمييز)، أما بالنسبة للسوق المستهدف وتقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل أو قطاعاً معيناً أو امتداداً ليقبل قوى التنافس الخمس في الصناعة. ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها الشركة للأصول عن شيء ما تحوزه الشركة مثل اسم العلامة أو الموقع يتصف بالتمييز عن المنافسين مثل الإعلان التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية، الفكرة الأساسية هنا تكون اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن .

بصفة عامة يمكن القول بأن المنافسة في قطاع ما ليست إلا محصلة خمسة قوى للتنافس وهي⁽¹¹⁾:

1. المزاحمة بين البائعين المنافسين في القطاع نفسه.
 2. شركات في صناعات أخرى تحاول جذب المستهلكين إلى سلعهم البديلة.
 3. المنافسين المحتمل دخولهم.
 4. القوى التي يمارسها موردو المدخلات.
 5. القوى التي يمارسها المستثمرون للمنتج.
- ويطلق على العوامل الخمس السابقة لفظ نموذج القوى الخمس . Five Forces

خامساً: خصائص الميزة التنافسية: يمكن أن تدرج أربعة خصائص هامة على درجة تواصل الميزة التنافسية وهي كالآتي⁽¹³⁾:

1. **خاصية الاستمرارية:** تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية، وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.
2. **التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية:** تعتم مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لابد عليها من التغلب

على أمرين فالأول يتمثل في: مشكلة المعلومات، أي ما هي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة أما الثاني يتمثل في: مشكلة نقل الإستراتيجية إلى الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.

3. إمكانية تحويل المواد: إذا استطاعت الشركة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمراً لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظراً لعدم إمكانية المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.

4. إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد في الكفاءات: إذا اعتمدنا على روتينات تنظيمية بدرجة عالية من التقصير من الحصول على الميزة التنافسية. فإنه يصعب على المؤسسة المنافسة التقليد على تنمية هذه الكفاءات ذاتياً ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد لحلقات أو دوائر الجودة.

ثالثاً: إجراءات الدراسة والتحليل الإحصائي:

أولاً: تصميم أداة الدراسة:

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لدراسة أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. وهي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية حيث تتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة، ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة. ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الاطلاع على العديد من الدراسات والادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.

2. إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: أشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

القسم الثاني: شمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي التي شملت البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة مثل: (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل الأكاديمي، الخبرة بالإضافة للدرجة الوظيفية).

القسم الثالث: شمل متغيرات الدراسة الأساسية: والتي تتكون من محور فرضية الدراسة. والتي تنص على: **توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة المنظمة علي خلق الميزة التنافسية.** حيث تتكون من ستة عبارات. وقد اعتمد الباحث في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي وهو يتراوح بين (موافق جداً - غير موافق بشدة)، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات.
- إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كآتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، لا رأى (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1). وقد تمّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:
- الجدول (1) يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.

الجدول (1) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة:

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1079-01	2059-108	3039-206	4019-304	5-402

المصدر (12):

من الجدول السابق نلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي ناتج قسمة (4/5) أي حوالي (0-80) وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام 1 و 2 و 3 و 4 و 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

وعليه للوصول إلى نتائج أكثر دقة يتم تصحيح المقياس المستخدم، للتعرف بين المستويات التالية:

- أكبر من 4 أعلى درجات الموافقة
- من 4 إلى أكبر من 3.5 موافقة إيجابية.
- من 3.5 إلى أكبر من 3 درجة متوسطة من الموافقة (يميل إلى الإيجابية).
- من 3 إلى أكبر من 2.5 درجة متوسطة من عدم الموافقة (يميل إلى السلبية).
- من 2.5 إلى أكبر من 2 غير موافق (سلبي).
- أقل من 2 غير موافق مطلقاً (سلبي جداً).

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وعرضها على عدد من المحكمين، وزعت الاستبانة مباشرة على عينة الدراسة حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 20 إستبانة. وتم استرجاعها جميعاً

بنسبة 100% ، وقد تم تفريغ الاستبانات وإدخال البيانات إلى الحاسوب لمعالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

مجتمع وعينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة سوداني للاتصالات - بمدينة كوستي ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من الدرجات الوظيفية التالية: (الموظفين والإداريين والمهندسين). حيث بلغ عددهم (20) فرد. وتمّ تعميم الدراسة عليهم عن طريق الحصر الشامل وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات معينة لا يتم الحصول عليها إلا من تلك الفئة المقصودة، فتمّ توزيع عدد (20) إستبانة تم استرجاع (20) استبانة بنسبة 100% من مجتمع الدراسة.

ثانياً: عرض البيانات وتحليلها:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

1. توزيع أفراد العينة حسب النوع:

تم استفسار المبحوثين عن النوع، وقد أعطوا متغيرين هما ذكر وأنثى. وقد كانت إجاباتهم على هذين المتغيرين

أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (80) % من إجمالي عينة الدراسة بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (20) % وقد يُعزى ذلك لسياسة بعض الشركات في التوظيف، كما قد يكون سبب انخفاض نسبة الإناث يعود أيضاً إلى أن بعض الشركات لا يفضلون عمل النساء لأسباب خاصة بهنّ، فمثلاً النساء يخضعن لظروف قد تؤدي إلى تأخير العمل (إجازات الأمومة وغيرها). بالإضافة لطبيعة نشاط الشركة.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر.

كذلك تمّ سؤال المبحوثين عن أعمارهم، وقد أعطيت لهم ثلاث فئات عمرية، وقد كانت إجاباتهم على هذه المتغيرات مختلفة، وأن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 26 وأقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتهم (40) % بينما بلغت نسبة الذين أعمارهم أقل من 25 سنة (25) %. أما أفراد العينة والذين تزيد سنوات أعمارهم عن 41 سنة فقد بلغت نسبتهم (35) % من العينة الكلية. ومما سبق يتضح أن أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم ما بين (26 - 30) سنة حيث بلغت نسبتهم 40%، وهي تمثل سن الشباب والنضوج والخبرة والمعرفة، وقد يُعزى ذلك إلى أن الشركة موضوع الدراسة تفضل في التوظيف من لهم خبرة ومعرفة من سن الشباب.

3. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

تم استفسار المبحوثين عن حالتهم الاجتماعية وذلك بإعطائهم ثلاث متغيرات هي: عازب، متزوج، أخرى، وأن غالبية أفراد العينة من عازب حيث بلغت نسبتهم (60) % من أفراد العينة. بينما بلغت نسبة المتزوجين في العينة (30) % أما الحالات الأخرى (مطلق وأرمل) فقد بلغت نسبتهم (10) % من العينة الكلية. وبذلك يمكن القول أن الغالبية من العاملين في الشركة موضوع الدراسة من غير المتزوجين مما يعني أن علي الشركة القيام ببرنامج للاستقرار الاجتماعي للعاملين بها، حتى يكون لبيئة العمل دوراً كبيراً في ذلك من خلال الاهتمام بإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

تم سؤال المبحوثين عن المؤهل العلمي، وأعطيت لهم متغيرات مختلفة، وأتضح أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي حيث بلغت نسبتهم (60%) من أفراد العينة بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي في العينة (10 %) أما حملة التعليم الثانوي فقد بلغت نسبتهم (30 %) من العينة الكلية . وعليه يمكننا القول بأن عينة الدراسة من العينات المؤهلة علمياً، وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلى الحصول على آراء موضوعية حول موضوع البحث، كما تعطي هذه النسب من المستوى الجامعي وفوق الجامعي وهي نسبة عالية. مما يؤكد أن الشركة موضوع الدراسة تهتم بتوظيف حملة الشهادات والمؤهلين علمياً مما ينعكس على أداء هذه الشركة. وقد يؤكد أيضاً عن هذه الشركة أنها تدفع العاملين وتحفزهم من أجل تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم. وقد ثبت ذلك من خلال اللقاءات التي تمت مع بعض الأفراد بالشركة.

5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

تم استفسار المبحوثين عن خبراتهم العملية، وقد أعطوا إجابات مختلفة، وأتضح أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 1 - 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم (55 %) بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 6-10 سنة (25%) أما أفراد العينة والذين تزيد خبرتهم عن 11 سنة فقد بلغت نسبتهم (20 %) من العينة الكلية. وبذلك يمكننا القول بأن الشركة تتمتع باستقرار كبير من خلال العاملين الذين يمتازون بالخبرة المتراكمة حيث بلغت نسبتهم 45 %. وهذا يعتبر بمثابة مؤشر جيد جداً في دوران العمل.

6. توزيع أفراد العينة حسب التخصص:

تم استفسار المبحوثين عن تخصصاتهم، وأتضح أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تخصصاتهم ممثلة في الادارة والاقتصاد والمحاسبة. حيث بلغت نسبتهم (80 %) بينما بلغت نسبة التخصصات الاخرى في العينة (20 %) وبذلك يمكننا القول في الآتي: بناءً على طبيعة نشاط الشركة، والاستجابة الكبيرة تعطي مؤشراً لاهتمام المبحوثين بالبحوث العلمية رغم مسئولياتهم ومشغولياتهم.

رابعاً: تحليل بيانات الدراسة:

أ/ **تحليل البيانات:** يتناول الباحث في هذا الجانب تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بتلخيص البيانات في جداول، والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة بالإضافة لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة (الفرضية).

2. التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس عبارات الاستبانة، والذي شمل خمس عبارات هي: أوافق بشدة، أوافق، لا رأي، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً.

ب/ **التحليل الوصفي واختبار الفروق لعبارات المحور:** لتقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة والأهمية النسبية لعبارات الفرضية.

خامساً: اختبار فرضية الدراسة:

تناول الباحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية . وسيقوم الباحث بمناقشة وتفسير نتيجة كل عبارة على حدا بهدف الحكم على صحتها أو عدمه استناداً إلى التحليل الإحصائي العام .

وقد اتبع الباحث الخطوات التالية في اختبار فرضية الدراسة .

أولاً: تشكيل فروض: في أي فرضية يكون لدينا فرضين، وهما فرضان مانعان بالتبادل أما أن نرفض الفرض الأول وبالتالي نقبل الفرض الثاني أو العكس، ويعني الأول يعطى الرمز (HO) ويطلق عليه فرض عدم يعنى عدم وجود علاقة (ذات علاقة إحصائية) بين إحصائية العينة ومعلمة المجتمع وان وجد فان ذلك يرجع إلى الصدفة. والفرض الثاني يعطى الرمز (H1) وهو الفرض البديل ويعنى وجود علاقة (ذات دلالة إحصائية) بين إحصائية العينة ومعلمة المجتمع لا يمكن إرجاعه إلى محض الصدفة وأن بيانات العينة تؤيد صحة هذا الفرض. وفرضية الدراسة هي:

توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

الجدول (2) عبارات الفرضية: توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	الموافقة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده	المجموع
1	بيئة العمل لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	التكرار	12	5	3	-	-	20
		النسبة	60%	25%	15%	-	-	100%
2	القيم السائدة في الشركة لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	التكرار	8	10	-	2	-	20
		النسبة	40%	50%	-	10%	-	100%
3	رسالة الشركة لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	التكرار	13	5	-	2	-	20
		النسبة	65%	25%	-	10%	-	100%
4	النظام الإداري القائم بالشركة له أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	التكرار	8	5	5	1	1	20
		النسبة	40%	25%	25%	5%	5%	100%
5	أنماط السلوك الايجابي وسط العاملين بالشركة لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	التكرار	9	4	2	4	1	20
		النسبة	45%	20%	10%	20%	5%	100%

6	الاتجاهات السائدة وسط العاملين لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.	التكرار	8	10	-	2	-	20
		النسبة	40%	50%	-	10%	-	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية ، 2016م.

1. توضح العبارة من الجدول أعلاه أن 85 % من أفراد عينة الدراسة موافقون علي أن بيئة العمل لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية و 15% منهم محايدون.
 2. توضح العبارة من الجدول أعلاه أن 90% من أفراد عينة الدراسة موافقون علي أن القيم السائدة في الشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية. و 10% منهم غير موافقون علي ذلك .
 3. توضح العبارة من الجدول أعلاه أن 90% من أفراد عينة الدراسة موافقون علي أن رسالة الشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية و 10% منهم غير موافقون
 4. توضح العبارة من الجدول أعلاه أن 65% من أفراد عينة الدراسة موافقون علي أن النظام الإداري القائم بالشركة له اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية 10% منهم غير موافقون علي ذلك 25% منهم لم يعطوا إجابات محددة.
 5. توضح العبارة من الجدول أعلاه أن 65% من أفراد عينة الدراسة موافقون علي أن أنماط السلوك الايجابي وسط العاملين بالشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية 25% منهم غير موافقون علي ذلك 10 %منهم لم يعطوا إجابات محددة .
 6. توضح العبارة من الجدول أعلاه أن 90% من أفراد عينة الدراسة موافقون علي أن القيم السائدة في الشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية الاتجاهات السائدة وسط العاملين لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية و 10% منهم غير موافقون علي ذلك .
- ثالثاً : اختبار الفرضية: توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

الجدول (3) إختبار الفرضية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لاختبار (كاي تربيع)
1	بيئة العمل لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	3.78	0.000
2	القيم السائدة في الشركة لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	3.68	0.000
3	رسالة الشركة لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية	3.92	00.00
4	النظام الإداري القائم بالشركة له أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	3.51	0.000
5	أنماط السلوك الايجابي وسط العاملين بالشركة لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	3.73	0.000
6	الاتجاهات السائدة وسط العاملين لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.	3.98	00.00
الوسط الحسابي العام		3.77	0.000

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2016م

1. في العبارة الأولى نلاحظ أن قيمة اختبار مربع كاي اقل من 5% (0.000) و قيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) (3.78) إذن تم التحقق من العبارة الأولى والتأكد من صحتها واثبتت بأن بيئة العمل لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية .

2. في العبارة الثانية نلاحظ أن قيمة اختبار مربع كاي اقل من 5% (0.000) و قيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) (3.68) إذن تم التحقق من العبارة الثانية والتأكد من صحتها واثبتت بأن القيم السائدة في الشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية .

3. في العبارة الثالثة نلاحظ أن قيمة اختبار مربع كاي اقل من 5% (0.000) و قيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) (3.92) إذن تم التحقق من العبارة الثالثة والتأكد من صحتها واثبتت بأن رسالة الشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

4. في العبارة الرابعة نلاحظ أن قيمة اختبار مربع كاي اقل من 5% (0.000) و قيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) (3.51) إذن تم التحقق من العبارة الرابعة والتأكد من صحتها واثبات بأن النظام الإداري القائم بالشركة له اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

5. في العبارة الخامسة نلاحظ أن قيمة اختبار مربع كاي اقل من 5% (0.000) و قيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) (3.73) إذن تم التحقق من العبارة الخامسة والتأكد من صحتها واثبات بأن أنماط السلوك الايجابي وسط العاملين بالشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

6. في العبارة السادسة نلاحظ أن قيمة اختبار مربع كاي اقل من 5% (0.000) وقيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) (3.98) إذن تم التحقق من العبارة السادسة والتأكد من صحتها واثبات بأن الاتجاهات السائدة وسط العاملين لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل وتمثله عبارات (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع ويمثله عبارات (الميزة التنافسية). وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح أدناه:

1. تشير النتائج لجميع العبارات من خلال قيم معامل الارتباط وجود ارتباط طردي بين عبارات (الثقافة التنظيمية)، و(الميزة التنافسية) حيث بلغ معامل الارتباط لعبارات الفرضية على التوالي (0.35 ، 0.36 0.38).

2. وجود تأثير لعبارات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث ذلك من خلال قيم معامل التحديد، وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) على التوالي (14 %). للعبارة الأولى، و(13 %) للعبارة الثانية. و(12 %) للعبارة الثالثة. وهكذا....لباقى العبارات.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع عبارات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة للعبارة الأولى (4.40) بمستوى معنوية (0.000) وللعبارة الثانية (4.67) بمستوى معنوية (0.000) وللعبارة الثالثة (4.52) بمستوى معنوية (0.000). وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه فإن هذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عبارات الفرضية. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة والتي نصت على: (توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية. تم التحقق من صحتها في جميع عباراتها.

النتائج: أهم النتائج هي:

1. القيم والاتجاهات السائدة وسط العاملين بالشركة لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية وتأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.
2. بيئة الشركة ورسالتها لهما الأثر المباشر على قدرتها في خلق الميزة التنافسية.
3. النظام الإداري القائم بالشركة له أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.
4. أنماط السلوك الإيجابي وسط العاملين بالشركة له تأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.
5. تحتفظ الشركة بالخبرات المدربة، وتسعى للتدريب المستمر لجميع العاملين بها.
6. تم التحقق من الفرضية الموضوعة حيث: توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

أهم التوصيات:

1. الاهتمام ببيئة الشركة وتطويرها أكثر لمواكبة التحديات المحتملة في بيئة الأعمال حتى ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.
2. إرساء قيم التنافس والاتجاهات التنافسية وسط العاملين.
3. الاهتمام بمكونات الثقافة التنظيمية بصورة أكبر، حيث لها تأثير كبير على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.
4. تطوير السلوك الإيجابي وسط العاملين بالشركة حتى تنعكس مساهمتهم بصورة أوضح في خلق الميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

1. احمد السيد طه الكردي ، مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية التجارة ، 2011م.
2. الرخيمي احمد إسماعيل ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر ، 1997م.
3. حسين حديم ، السلوك التنظيمي ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 1998م .
4. خميس ناصر محمد ، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ، العراق ، 2012م.
5. راجع محمد عدنان ، القدرة التنافسية وقياسها ، الكويت : المعهد العربي للتخطيط ، 2008م.
6. سيد لافي أندرية ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم، القاهرة : معهد الإدارة العامة ، 1995م.
7. سعاد أبرنوطي ، إدارة موارد بشرية، عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 2002م.
8. سعيد يوسف محمد ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطور التنظيمي ، 2006م.
9. عبد الكريم إبراهيم ، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية ، جامعة الملك عبد العزيز ، 1429 هـ .
10. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة : دار غريب للنشر ، 2001م.
11. عمار بو شنافه ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، د ت.
12. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS القاهرة: دار النهضة العربية للنشر، 1982م.
13. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل ، عمان : دار وائل للنشر ، 2009م .

14. مصطفى محمود ، إدارة الموارد البشرية ، د م ، د ن ، 2006 م .

15. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في إدارة الأعمال ، (الإسكندرية: دن : ب ت) .

ثالثاً: الرسائل غير المنشورة:

16. احمد جعفر محمد عبد الكريم، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة، مقدمة للدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها في ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية ، 2010 م .

17. الرهدار ، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات وميزاتها التنافسية ، دراسة ميدانية على جامعة قطاع غزة ، 2006م

18. عبد الله عبد الخالق الطيب سر الختم ، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة للدراسات العليا ، جامعة الزعيم الأزهرى ، قسم إدارة الأعمال 2013م .

19. مصطفى عبده أنور ، رسالة ما جستير غير منشورة، مقدمة للدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، قسم إدارة الأعمال ، 2015م.

الملاحق:

جدول التوزيع التكراري لكل من متغير (النوع، العمر ، الحالة الزوجية، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص):

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع:		
النوع	العدد	النسبة %
ذكر	16	80
أنثى	4	20
المجموع	20	100
التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر:		
العمر	العدد	النسبة %

أقل من 25 سنة	5	25
26 وأقل من 30 سنة	8	40
41 سنة فما فوق	7	35
المجموع	20	100
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الزوجية:		
الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
متزوج	6	30
عازب	12	60
أخرى	2	10
المجموع	20	100
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:		
المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي	6	30
جامعي	12	60
فوق الجامعي	2	10
المجموع	20	100
التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة:		
الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 1 الى 5 سنة	11	55

6 سنة الى 10 سنة	5	25
11 سنة فما فوق	4	20
المجموع	20	100
التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الدرجة التخصص:		
الوظيفة	العدد	النسبة %
إدارة	3	15
إقتصاد	3	15
محاسبة	10	50
أخرى	4	20
المجموع	20	100

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016م.

مفهوم المطابقة وجمالياتها دراسة بلاغية تحليلية نقدية

1/ د. وداعة عبد الله علي سرّار

أستاذ مساعد - كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا

Email : widaasarar209@gmail.com

تلفون : 0122008696

2/ د. آدم محمد أبو القاسم عبد الله

أستاذ مساعد - كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا

Email : adamgassim@hotmail.com

تلفون : 0122403539

المستخلص

لقد وظّف القرآن الكريم الأساليب البلاغية المختلفة على نحو لم يألفه العرب في آدابهم من قبل، فكان معجزاً في أسلوبه وبيانه، ومن ذلك وفرة الصور البلاغية التي وظفها في البيان والمعاني، والمقاربات التي من شأنها توصيل الفكرة في ذهن المتلقي، تطرقت هذه الدراسة إلى تعريف المطابقة لغةً واصطلاحاً، ومعرفة أبعادها؛ وبيان مكانتها وأثرها في نسج النص القرآني، ومن ثم توضيح مفهومها في كتب البلاغة المختلفة، ففي مظانها ألفت الطبايق أحوالاً: فمنه ما هو قريب المأخذ بعيد المنفذ، وهذا الضرب ألدُّ وأطف، والمسح أجلى للطبايق أساليب شتى، حكمت الثراء القرآني والبيان العربي في إشباع الأذواق بالمعاني والمباني، فمنه ما زواج بين اسمين، ومنه ما خالف بين اسم وفعل، أو جمع بين فعلين فضلاً عن الطبايق الخفي وطبايق الترشيح، وهو ديباجة مردفة تزيد الكلام روناً وبهاءً، بيد أن ورود الطبايق بهذه السياقات المتعددة يدل على تناسب المقال مع المقام وتلك ضالة البلغاء. وخلصت الدراسة إلى أن الطبايق من الأساليب الراسخة في القرآن بسبب أثره في إبراز الحق والباطل، وترسيخ مآلات كلِّ في نفس المتلقي فيكون القول حجة له أو عليه، كما في الطبايق تحقيق لدقة المعنى من خلال المعايير بين معنيين مما يرسم حداً واضحاً للمعنى المراد تبليغه، وأن جمال المطابقة يكمن في إدراك المعنى لا الوقوف على عارض اللفظ.

Abstract :

The Holy Quran uses the various styles of phrase making in a unique way not found before in Arabs literature .it is a miracle in its style and communiqué such as the a availability of phrasemalirs image that functioning communiquéand meaning in approximating that lead to complete under standing to the receiver .The study defines the approximating idiomafrccally and conventionally .The study handles the approximating and its dimensions, place and role in the Holy Quran text .Then to explain its concept in different phrasemalirsbooks .It surmising various condition as: near to take ,for to execute and this is good and nicer .Survey is better for approximating in different styles , this reveals the richness of the Holy Quran and Arabian clearness in satiate the tastes with meanings and one Noun and verb also join between two verbs rather than the hidden approximating and renominating approximatingwhich is preamble increase the speech glary and vividness .the approximating comes in different ways that indicate to harmoniong between the text and status and this is missed of rhetoricians. The study has some finding as:approximating is deep roated in the Holy Quran because of its great role in revealing the rightness and wrongness and establishing the understanding in the receiver and the speech turn to be evidence either for or against and a approximating lead to achieve the accurate meaning throughout

comparison between two meaning which lead to clear cat limit to the intended meaning and the beauty of the approximating hides in reaching the meaning not to the accidental saying.

مبررات الدراسة:

دفع الاعتقاد السائد أن المطابقة حدان قائمان على أسلوبين ليس إلا، ونفي هذا المؤلف باستعراض أنماط له في طية هذه الدراسة، فلا شيء أعدى للعلم من الإلفة والعادة.

أهمية الدراسة:

لما كانت الكلمة هي الرسالة التي تحمل المضامين إلى المتلقين دون اختصارٍ مخلٍ أو تطويلٍ مملٍ، انصرفنا إلى هذه الغاية، فألفنا الدراسة في المطابقة؛ بما فيها من الدقة ما يفي بهذا الغرض، كما أن الغوص في معرفة ضرورها وأسرارها تعين على تدبر كتاب الله تعالى.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الذي يقوم على عرض المسألة ورصد الشواهد على تنوع أنماطه وأساليبه ومن ثم دراسته وتحليله ببيان قيمته في وضوح المعنى المتحصل من الطباق.

معنى المطابقة:

وتسمى الطباق والتضاد والتكافؤ كما سماها قدامة والتطبيق عند ابن المعتز، وهي الجمع بين المتضادين ؛أي متقابلين في الجملة(22)والطباق من الفنون البلاغية التي بدأ بحثها مبكراً مع الخطوات الأولى في مسيرة البلاغة العربية، فالخليل بن أحمد الفراهيدي يشير إليه مبيناً معناه اللغوي بقوله:(يقال طابقت بين الشيئين إذ جمعت بينهما على حذو واحد وألصقتهما)(19).

وفي لسان العرب(تطابق الشيئان بمعنى تساويا، وقد طابقه مطابقة وطباقاً، والمطابقة الموافقة، والتطابق الإتفاق، وطابقت بين الشيئين إذ جعلتهما على شيء حذو واحد وألصقتهما، وهذا الشيء وفق هذا ووفاقه وطباقه...والمطابقة أن يضع الفرس رجله موضع يده، ومطابقة الفرس جريه: وضع رجله موضع قدميه)(25) .

والمطابقة عند المبرد:(الجمع بين الشيء وما يقابله في الكلام)(24)

‘وعند قدامة:(التكافؤ)(8) ‘ ويسمى ثعلب (مجاورة الأضداد).(6)

ولقد تبلور مفهوم المطابقة مع تبلور مفهوم البلاغة ؛على أيدي دارسين شغفوا بالبحث عن منابع الجمال والبلاغة والإعجاز، ومن بين هؤلاء الجاحظ (255هـ)، الذي أدرك أن غاية الكلام ومنتهاه هو المطابقة لمقتضى الحال ، ولقد أعطى الجاحظ لمفهوم المطابقة معنى أدق وأغرب ، حينما ذهب إلى أن أصل المطابقة مأخوذ من حرفة الجزار الحاذق ،الذي يحسن ضربه المفصل ؛ فيصيب ملتقى العظمين ،لذا نجده كلما تحدث عن البلاغة أشار إلى الإصابة والإيجاز ، كالنص الذي أورده لابن الأعرابي القائل: " قال معاوية بن أبي سفيان لصحار بن عياش العبدى :ما هذه البلاغة التي فيكم ؟ قال :شيء تجيش به صدورنا فتقذف به على ألسنتنا وقال له معاوية : ما تعدون البلاغة فيكم؟ قال الإيجاز ، قال له معاوية : وما الإيجاز ؟ قال صحار: (أن تجيب فلا تبطئ وتقول فلا تخطئ)(7)

صور الطباق:

أ / طباق الإيجاب: (وهو ما لم يختلف فيه الضدان إيجاباً أو سلباً)⁽²⁷⁾

من حيث نوع طرفيه، ينقسم إلى أربعة أقسام، إذ قد يكون بين لفظين من نوع واحد (اسمين، أو فعلين، أو حرفين، أو لفظين مختلفين).

فما جاء على اسمين، وَتَحْسَبُهُمْ أَيْقَاظًا وَهُمْ رُقُودٌ وَنُقِلُّهُمْ ذَاتَ الْيَمِينِ وَذَاتَ

الشِّمَالِ وَكُنْهُمْ بَاسِطٌ ذِرَاعَيْهِ بِالْوَصِيدِ لَوِ اطَّلَعْتَ عَلَيْهِمْ لَوَلَّيْتَ مِنْهُمْ فِرَارًا وَلَمُلِئْتَ مِنْهُمْ رُعبًا

سورة الكهف: الآية 18.

المطابقة بين (أيقاظاً ورقود) فهما اسمان، والآية تبين بعض أحوال أصحاب الكهف العجيبة الدالة على قدرة الله تعالى، فمن رآهم في كهفهم، ظنهم أيقاظاً لمخالفتهم حال النائم، وهم في الحقيقة رقود، وقد قوي الطباق من إظهار هذه الحال، حين طرح المعنى المظنون بإثبات ضده، ونفي أحد الضدين يثبت الآخر. وإيثار (رقود) في المطابقة على نيام؛ لأن الرقاد نوم قليل خفيف فهو أشد ملائمة لحالهم.

فصاحب كتاب عروس الأفراح، يرى أن الطباق بين الاسمين دون المعنى موجود، ومن حيث المعنى فلا تضاد بينهما؛ لأن (تحسبهم أيقاظاً) يفهم أنهم رقود

فيوافق (وهم رقود) (12)

وقد تجلت للباحثين بعض الإشراقات الجمالية في الآية، وذلك من خلال النظم البديع الذي يحمل لوحة تخيلية غنية بالإبداع، فالناظر إلى أصحاب الكهف وعلى حسب هيئتهم (أيقاظاً)، وفي الحقيقة هم (رقود)، تظهر قدرة الله تعالى في الوصف التجسمي للأشياء برسم صورة مغايرة لما هو متوقع. وما بلقيس والصرح خير شاهد على ذلك، فيقول الله تعالى: (قِيلَ لَهَا ادْخُلِي الصَّرْحَ فَلَمَّا رَأَتْهُ حَسِبَتْهُ لُجَّةً وَكَشَفَتْ عَنْ سَاقِهَا قَالَ إِنَّهُ صَرْحٌ مُّمَرَّدٌ مِنْ قَوَارِيرَ قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

(44). سورة النمل: الآية

يرى الباحثان أن الآيتين حملتا ظناً مخالفاً للواقع، فاستخدام القرآن للفعل (حسب) الذي يوحي بالاعتقاد القلبي وهو إحساس ربما يطابق الواقع أو يخالفه، ففي الآيتين كان الظن مخالفاً للواقع.

ومنه قول الفرزدق:

والشَّيْبُ يَنْهَضُ فِي الشَّبَابِ كَأَنَّهُ لَيْلٌ يَصِيحُ بِجَانِبِهِ نَهَارٌ⁽²⁰⁾

فقد شبه الشاعر الشيب الذي يقضي على السواد بالنهار الذي يقضي على الليل والشاهد أن الطباق بين (الشيب والشباب) و(الليل والنهار)، وكلها من قبيل الأسماء والمطابقة قد زادت المعنى قوة، وأضفت على السياق حسناً وبهاءً ، كما أنها أوضحت الصورة التشبيهية الرائعة المجسدة في تشبيه التمثيل.

ومن الحسن المطبوع الذي ليس بمتكلف قول علي رضي الله عنه لعثمان رضي الله عنه: "إن الحق ثقيل مريء، والباطل خفيف وبيء، وأنت رجل إن صدقت سخطت، وإن كذبت رضيت"(1)، فقابل الحق بالباطل، والثقل المريء بالخفيف البوء ، والصدق بالكذب ، والسخط بالرضا، وهذه خمس مقابلات في هذه الكلمات القصار.

ويكون الطباق من فعلين , كقوله تعالى: قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ ۚ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

سورة آل عمران:26

الطباق موجود بين الفعلين (تؤتي وتنزع) و(تعز وتذل)، فالفعلان المتضادان يحملان صورة غنية بالإبداع فـ(الإيتاء) لا يكون إلا وصاحبه يحمل شفقة ورحمة تجاه المؤتى إليه، ويقابله بالرضاء والشكر، أما (النزع) فلا يكون إلا وصاحبه يحمل من الغلظة والشدة تجاه المنزع منه ، ويقابله بالسخط والجحود.

وقول النبي صلى الله عليه وسلم للأَنْصار:

"إنكم لتكثرُونَ عند الفزع، وتقلون عند الطمع"(24)

. فالطباق في الحديث الشريف موجود بين (لتكثرُونَ وتقلون) وفي هذا التضاد تتبلج صورة مفعمة بالجمال الذي جسد فيه المعنوي بالمحسوس ليرسم لوحة تموج بالحركة نلتمسها في (عزة وإباء) نفس المؤمنين من الأنصار، التي تندفع عند الخطب ؛ لنصرة الحق، وتبطل عند المغم .

وقول أبي صخر الهذلي :

أَمَّا وَالَّذِي أَبْكَى وَأَضْحَكَ وَالَّذِي أَمَاتَ وَأَحْيَا وَالَّذِي أَمَرُهُ الْأَمْرُ

صورة الطباق تبدو واضحة بين (أبكى وأضحك) و(أمات وأحيا)، حيث إنها تكمن في القوة السحرية التي تتمتع بها المحبوبة، والتي بمقدورها أن تجعل المحبوب في موضع الحزن الذي يماثله بالبكاء؛ وذلك في حالة النأي عنه، سواءً أكان حسيّاً أم معنوياً، وبمقدورها أيضاً إيداع الحبور والذي يماثله بالضحك؛ وذلك في حالة القرب منه حسيّاً أو معنوياً.

وقول بشار:

إِذَا أَيْقَظْتَكَ حُرُوبُ الْعَدَا فَنَبِهْ لَهَا عَمْرًا ثُمَّ نَمْ (4)

الطباق موجود بين الفعلين (نبه ونم) اللذان يحملان لوحة إبداعية تكمن في الحركة الإنفعالية للمنبه في حالة الحرب والهدو والسكون في حالة النوم الذي يجسده الأمن . وفي هذا التضاد تتناغم بين المتضادين اللذين يتدافعان في اتجاه واحد وهو تصوير إقدام عمرو.

وتكون المطابقة بين حرفين، كقوله تعالى: لَا يَكْلَفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ (سورة البقرة ، الآية 286؛ لأن (لها) يدل على الثواب و(عليها) يدل على العقاب، وفي هذا الكلام توسع؛ فإن التقابل بين معنيي متعلقي الحرفين لا بين الحرفين.

وفي تفسير الآية، قال ابن كثير: "لها ما كسبت؛ أي من خير، وعليها ما اكتسبت؛ أي من شر، وذلك في الأعمال التي تظل تحت التكليف" (23)، فإذا تمعنا المعنى اللغوي لمتعلقي الحرفين (كسبت واكتسبت) ؛لكان الضد أوضح ف(الكسب) يكون بيسر وسهولة و (الاكتساب) اعتماد وكد، فكل أعمال الخير تأتي كسباً لا اكتساباً.

وأيضاً استشهد القزويني في الإيضاح بقول الله تعالى:

(وَالْمُطَلَّقَاتُ يَتَرَبَّصْنَ بِأَنْفُسِهِنَّ ثَلَاثَةَ قُرُوءٍ ۚ وَلَا يَحِلُّ لَهُنَّ أَنْ يَكْتُمْنَ مَا خَلَقَ اللَّهُ فِي أَرْحَامِهِنَّ إِنْ كُنَّ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ وَبُعُولَتُهُنَّ أَحَقُّ بِرَدِّهِنَّ فِي ذَلِكَ إِنْ أَرَادُوا إِصْلَاحًا وَلَهُنَّ مِثْلُ الَّذِي عَلَيْهِنَّ بِالْمَعْرُوفِ ۚ وَلِلرِّجَالِ عَلَيْهِنَّ دَرَجَةٌ ۗ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ) سورة البقرة: الآية 228 ، الطباقي بين حرفي (اللام وعلى) في (لهن وعليهن)؛ فاللام تشعر بالملكية المؤذنة بالإنقاع، و(على) تشعر بالعلو المشعر بالتحمل، وألثقل المؤذن بالتضرر، فصار تقابلها كتقابل النفع والضرر فهما ضدان⁽²⁹⁾

ويكون الطباقي بلفظين من نوعين مختلفين ، كقوله تعالى:

أَوْ مَنْ كَانَ مَيِّتًا فَأَحْيَيْنَاهُ وَجَعَلْنَا لَهُ نُورًا يَمْشِي بِهِ فِي النَّاسِ كَمَنْ مَثَلُهُ فِي الظُّلُمَاتِ لَيْسَ بِخَارِجٍ مِنْهَا ۚ كَذَلِكَ زُيِّنَ لِلْكَافِرِينَ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (سورة الأنعام: الآية 122 .

أي ضالاً فهديناه، فإن أحدهما اسم والآخر فعل، فالمراد بـ (الميت) الضال فقد شبه به واستعير له، كما أن المراد بـ (أحييناه) هديناه، فالآية إذن تذكر حالين أو مرحلتين من مراحل حياة الإنسان؛ المرحلة الأولى: كان فيها ميتاً وفي الثانية حياً، والواقع أن الإنسان كان حياً في الحالين، حياة بمعناها المتعارف؛ ولكنه لما كان منطفئ الفطرة معطل الإدراك جعل ميتاً، وكأن غاية الحياة استدامة الفطرة وسلامة النظر الراشد إلى معرفة الحق والخير، والموت هنا له مفهوم جديد، ربما كان انغماس النفس في ظلمة الحيوانية وبقاء الروح مكفوفة الإدراك من غير غاية نبيلة تسعى إليها؛ لتسعد بها سعادة أبدية.

ومنه قول طفيل:

بساهم الوجه لم تقطع أباجله يسان وهو ليوم الروع مبذول

الطباقي بين (يسان ومبذول)، فالأول فعل والآخر اسم، فروعة المطابقة تظهر في الصورة المتغيرة للفرس، ففي السلم تظهر على محياه آثار الدعة والنعيم

والصون؛ لأجل الزينة والتفاخر، وهذا لا يمنع أن يكون الجواد نفسه مستعداً لأداء مهامه الأخرى، فيخلع عن وجهه ذاك الجلال والجمال، ويستعيضه في الحال ثوب الحرب والنضال.

ومن لطيف التطابق قول ابن رشيق:

وقد أطفئوا شمس النهار وأوقدوا نجوم العوالي في سماء عجاج(11)

الطباقي بين الفعلين (أطفئوا وأوقدوا) فجمال المطابقة يبدو جلياً في الصورة الحسية التي رسمها الشاعر لأولئك القوم الذين داروا رحى الحرب فدكوا الأرض وأثاروا الغبار حتى بلغ عنان السماء، فعندئذٍ حجبت أشعة الشمس الحارقة عن الأرض، وفي الوقت الذي يتداعى إلى خيال المتلقي معاني العتمة وفقدان الرؤية بسبب غبار الحرب العالق الذي أحال النهار إلى ليلٍ، يأتي بالمفارقة البادية في إيقاد العتمة ببزوغ أسنة الرماح تموجها وهي ملطخة بدماء الأعداء كأنها نجوم متلألئة في ظلمة الليل. وقيمة الصورة تكمن في كون المفارقة بين "أطفئوا" و "أوقدوا" تتم عن تناغم وتشاكل بديع في إجلاء فكرة واحدة، وهي تصوير فداحة الحرب وضراوتها.

وكذا قول الفرزدق :

لعن الإله بني كليب إنهم لا يغدرون ولا يفون لجار

يستيقظون على نهيق حمارهم وتنام أعينهم عن الأوتار(20)

وفي البيت تكميل حسن؛ إذ لو اقتصر على قوله : "لا يغدرون" لاحتمل الكلام ضرباً من المدح؛ إذ تجنب الغدر قد يكون عن عفةٍ فقال : "ولا يفون" ليفيد أنه للعجز، كما أن ترك الوفاء للؤم . وحصل مع ذلك إيغال حسن؛ لأنه لو اقتصر على قوله "لا يغدرون ولا يفون" تم المعنى الذي قصده، ولكنه لما احتاج إلى القافية أفاد بها معنىً زائداً حيث قال : "الجار" ؛لأن ترك الوفاء للجار أشد قبحاً من ترك الوفاء لغيره.(22)

ب/ طباق السلب:

وهو الجمع بين فعلي مصدر واحد مثبت ومنفي أو أمر ونهي⁽²²⁾،

كقوله تعالى (وَعَدَ اللَّهُ لَا يَخْلِفُ اللَّهُ وَعْدَهُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ 6 يَعْلَمُونَ ظَاهِرًا مِّنَ

الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ عَنِ الْآخِرَةِ هُمْ غَافِلُونَ . سورة الروم: الآيتان (7/6)

أما قوله تعالى (إِنَّا أَنْزَلْنَا التَّوْرَةَ فِيهَا هُدًى وَنُورٌ يَحْكُمُ بِهَا النَّبِيُّونَ الَّذِينَ أَسْلَمُوا لِلَّذِينَ هَادُوا وَالرَّبَّانِيُّونَ وَالْأَحْبَارُ بِمَا اسْتُحْفِظُوا مِن كِتَابِ اللَّهِ وَكَانُوا عَلَيْهِ شُهَدَاءَ فَلَا تَخْشَوُا النَّاسَ وَخَشَوُا اللَّهَ الْأَطُولَ⁽¹⁸⁾): في قوله تعالى: {ولكن أكثر الناس لا يعلمون} أي وعد الله ، وصدق وعده؛ بجهلهم وعدم تفكرهم . وقوله: (يعلمون ظاهراً من الحياة الدنيا)؛ أي ظاهراً في الحياة الدنيا، التي هي وسيلة الحياة الآخرة، أو يعلمون ظاهر الحياة الدنيا، التي هي وسيلة الشهوات ولا يعلمون باطنها، الذي هو وسيلة الحياة الأبدية.

44

الطابق في النهي والأمر (فلا تخشوا واخشون) حيث نهى الحكام أن يخشوا غير الله في حكوماتهم، ويداهنوا فيها خشية ظالم أو كبير. وقد ورد في كتاب الأطول⁽¹⁸⁾: في قوله تعالى: {ولكن أكثر الناس لا يعلمون} أي وعد الله ، وصدق وعده؛ بجهلهم وعدم تفكرهم . وقوله: (يعلمون ظاهراً من الحياة الدنيا)؛ أي ظاهراً في الحياة الدنيا، التي هي وسيلة الحياة الآخرة، أو يعلمون ظاهر الحياة الدنيا، التي هي وسيلة الشهوات ولا يعلمون باطنها، الذي هو وسيلة الحياة الأبدية.

وللسبكي رأي في ذلك جسده في: (وفي جعل الآية من باب الطباق نظر ؛ لأن

الطابق إن أخذ بين الفعلين فهما في الآية غير متضادين لأن مفعول لا يعلمون

غير مفعول يعلمون)(12)

وفي قول الشاعر السموأل بن عاديا :

وننكر إن شئنا على الناس قولهم ولا ينكرون القول حين نقول(14)

الطابق بين (ننكر ولا ينكرون)؛ أي بمقدورنا استنكار ما يأتي به غيرنا، وليس

بمقدور غيرنا أن يستنكر علينا ما نقول، ومن هنا يلتبس الباحث قوة الإرادة للأعزاء

، وضعف العزيمة للأذلاء.

وفي قوله تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا

مَلَائِكَةٌ غِلَظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

، سورة التحريم: الآية 6. أي لا يعصون الله في الحال ويفعلون ما يؤمرون في المستقبل. ولابن عريشاه نظر في ذلك ؛ لأن ما أمرهم به يأتي أن يجعل (لا يعصون الله) حالاً ، ويقتضي أن يقال : لم يعصوا ما أمرهم ، ويفعلون ما يؤمرون ، فقلوه : (لا يعصون الله) بمعنى لم يعصوا عبر الماضي بالمستقبل، قصداً إلى استمرار عدم العصيان فيما مضى وقتاً فوقتاً⁽¹⁴⁾.

أما السبكي فله رأي آخر : فهو أن ينظر إلى أصول الكلمات قبل النفي ، فإن كان بينهما تضاد، فهي تطابق وإلا فلا، يقول : (لا يعنون بالطباق إلا أن يكون مضمون الكلام متضاداً ، بل يعنون أن يكون المذكوران بحيث لو جردا من النفي والإثبات كانا في أنفسهما متضادين ، فالتضاد هنا بين العصيان وفعل المأمور به)⁽¹²⁾.

وفي ذلك يرى الباحثان أن الطباق يكون أروع وأجمل عندما يكون الضدان متطابقين لفظاً ومعنى.

ومن الطباق ما سماه بعضهم التدبيج، وهو في اللغة من: الدبج :النقش والتزيين ، فارسي معرب ، ودبج الأرض المطر يدبجها دبجاً : روضها ، والدباج ضرب من الثياب مشتق من ذلك⁽²⁵⁾. وفي الإصطلاح: أن يذكر الشاعر أو الناثر ألواناً يقصد الكناية بها أو التورية، بذكرها عن أشياء من مدح أو وصف أو نسيب أو هجاء ، أو غير ذلك من الفنون أو لبيان فائدة الوصف بها⁽²⁾..

وتحدث عنه القزويني في الطباق ، إذ ذكر : (أن من الناس من سمى نحو ما ذكرناه تدبيجاً ، وفسره بأن يذكر في معنى من المدح أو غيره ألوان بقصد الكناية أو التورية).⁽²²⁾

وقد مثل القزويني لتدبيج الكناية ببيت أبي تمام:

تردى ثياب الموت حمراً فما أتى لها الليل إلا وهي من سندس خضر⁽⁵⁾

فقد جمع لونين (الحمرة والخضرة)، وقصد بالحمرة الكناية عن القتل، وبالخضرة الكناية عن دخول الجنة، لما علم أن شعار أهل الجنة لباس الحرير الأخضر، وبذلك يريد أن يوضح أن القتل تحولت حاله من فعل أليم إلى خلود في دار النعيم. ويمثل أيضاً القزويني لديباج الكناية بقوله تعالى: (أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجْنَا بِهِ ثَمَرَاتٍ مُخْتَلِفًا أَلْوَانُهَا وَمِنَ الْجِبَالِ جُدَدٌ بَيضٌ وَحُمْرٌ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهَا وَغَرَابِيبُ سُودٍ) (

سورة فاطر: الآية 27. * الجدد الطرق : فقد كنى عن الطريق الواضح بالجدد البيض ، وعن الأقل وضوحاً بالحمرة ، وعن الطريق غير الواضح بالسود، فقد ذكر ألواناً ثلاثة بقصد الكناية؛ لما بين هذه الألوان من التقابل كان داخلًا في الطباق (15). ومنه قول ابن حيوس:

فافخر بعم عم جود يمينه وأب لأفعال الدنية أبي
بياض عرض واحمرار صوارم وسواد نقع واخضرار رحاب

فطابق بين البياض والإحمرار والسواد والإخضرار، وهي ألوان مذكورة على سبيل الكناية، فبياض العرض كناية عن الشرف والفضيلة، واحمرار الصوارم كناية عن كثرة القتلى بها ، وسواد النقع كناية عن شدة الحرب، واخضرار الرحاب كناية عن طيب العيش ورغده (13).

أما تدبيج التورية، فقد مثل له القزويني بقول الحريري:

" فمذ أزور المحبوب الأصفر، وأغبر العيش الأخضر؛ اسود يومي الأبيض، وابيض فودي الأسود ، حتى رنا لي العدو الأزرق، فيا حبذا الموت الأحمر (22)" ، فقول المحبوب الأصفر تورية عن الذهب، وإنما كان تورية ؛ لأن المحبوب الأصفر معناه القريب (الإنسان) والبعيد (الذهب) ولا شك في كون المراد به الذهب . واغبر العيش الأصفر ، كناية عن تكدر العيش الناعم، واسوداد اليوم الأبيض كناية عن سوء الحال الحسن، وابيضاد الفودين وهما جانبا الرأس كناية عن وهن البنية، كما أن اسوداده كناية عن قوتها. ثم يحتمل أن يراد بالمحسوب الأصفر الجميل ، لما أن

بنات الأصفر كناية عن نساء الروم المشتهرة بالحسن فيما بينهم، قال عليه الصلاة والسلام لأصحابه في الترغيب إلى غزوة تبوك: (هل لكم في بنات الأصفر)⁽²⁸⁾.
 زعم ابن عريشاه أن (بنات الأصفر) كناية وليس تورية، وكأنه لم يجد المصنف لصرف التورية مثالا⁽¹⁸⁾. والباحث يرى أن الوجهين جائزان، طالما الأمر تدبيج؛ لأن المراد بالألوان ما فوق الواحد.

ومن تدبيج التورية أيضاً قوله تعالى: (وَقَالَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا لَوْ أَنَّ لَنَا كَرَّةً فَنَتَبَرَّأَ مِنْهُمْ كَمَا تَبَرَّءُوا مِنَّا كَذَلِكَ يُرِيهِمُ اللَّهُ أَعْمَالَهُمْ حَسَرَاتٍ عَلَيْهِمْ وَمَا هُمْ بِخَارِجِينَ مِنَ النَّارِ) سورة البقرة، الآية 187.

فإن الخيط الأبيض والخيط الأسود معناهما القريب وهو الحبل غير مراد، وإنما المراد منهما: النور والظلمة، وهما المعنيان البعيان المورى عنها.

ج/ما يلحق بالطباق شيئان:

أحدهما: **الطباق الخفي**: وهو أن يجمع بين معنيين لا يتنافيان في ذاتهما، ولكن يتعلق أحدهما بما يقابل الآخر بسببه أو لزومه أو نحوهما⁽¹⁶⁾. أي ما كانت المقابلة فيه

بين الشيء وضده في المعنى لا في اللفظ. وقد مثل له القزويني بقوله تعالى: (مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْئَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سَوَاقٍ يُعِجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا

^{٢٩} سورة الفتح، الآية 29؛ فإن الرحمة وإن لم تكن مقابلة للشدة؛ لكنها مسببة عن اللين الذي هو ضد الشدة، واختيرت الرحمة على اللين؛ لأنها محببة إلى النفوس، والمرء يتعلق بها ويرجوها دائماً، أما اللين فإنه يوحي بالضعف والرخاوة. والسبكي يزعم: (أن الرحمة من الإنسان ليست مسببة عن اللين؛ بل هي نفس اللين؛ لأنها رقة القلب وانعطافه).⁽¹⁾

وعليه قوله تعالى:

وَقَالَ مُوسَىٰ رَبِّي أَعْلَمُ بِمَنْ جَاءَ بِالْهُدَىٰ مِنْ عِنْدِهِ وَمَنْ تَكُونُ لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

سورة القصص: الآية 73، فإن ابتغاء الفضل يستلزم الحركة المضادة للسكون ، والعدول عن الحركة إلى لفظ (ابتغاء الفضل)؛ لأن الحركة ضربان: حركة لمصلحة ، وحركة لمفسدة، والمراد الأول لا الثانية⁽²²⁾ .

وابن عريشاه يرى في ذلك: (أن السكون أيضاً فيه ضربان ، فينبغي أن يعدل عنه ، ويمكن دفعه ، بأن العدول عن الحركة إلى ايتاء الفضل يعين السكون للمصلحة ، ويمكن أن يجعل نكتة العدول ما في ابتغاء الفضل من التنبيه على أن كل ما ينتفع به من فضل الله، لا مدخل لسعي العبد حقيقة)⁽¹⁸⁾.

و قد يكون الطباق خفياً كقوله تعالى: (مِمَّا خَطِيئَاتِهِمْ أُغْرِقُوا فَأُدْخِلُوا نَارًا فَلَمْ يَجِدُوا لَهُمْ مِنْ دُونِ اللَّهِ أَنْصَارًا) سورة نوح: الآية 25. فقد طابق القرويني بين (أغرقوا) و (أدخلوا ناراً)، فإدخال النار يستلزم الإحراق المضاد للإغراق ، ف (أغرقوا وأدخلوا) لا تضاد بينهما وإنما حصل التضاد بجعل مفعوله (ناراً).

وقوله تعالى وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ سورة البقرة: الآية 179؛

لأن معناه: " القتل أنفى للقتل " فصار القتل سبب الحياة.⁽¹¹⁾

وقول أبي تمام :

مها الوحش إلا أن هاتا أوانس قفا الخط إلا أن تلك نوا بل (5)

يشبه الشاعر عيون الأوانس بعيون البقر الوحشي في سعة الحدة وحسن سوادها ، كما يشبه قدودهن بالرماح في الاعتدال و التثني ، ف (هاتا وتلك) هما ليستا إلا اسمي إشارة ، الأول إشارة للقريب وهو الأوانس ، والثاني إشارة للبعيد وهو الأغصان ، وليس هناك تضاد، وإنما صارا متضادين بجعل المشار إليه بها تارة بعيداً بعداً تاماً ، وتارة بعيد في الجملة لا بعداً تاماً . ويعد صاحب تحرير التحرير: هذا البيت من أفضل بيوت المناسبة المعنوية، لما انضم إليه فيها من المحاسن ، فإن فيه مع المناسبين التشبيه من غير أداة والمساواة والاستثناء والطباق اللفظي ، وائتلاف اللفظ مع المعنى والتمكين ، فأما المناسبة فيه قد عرفت ، وأما التشبيه ففي قوله : (مها وقفا) فإن التقدير كـ(مها)وكـ(قفا)، وحذف الأداة ليدل على قرب

المشبه من المشبه به. وأما الاستثناء البديعي ، ففي قوله : (إلا أن هاتا أوانس) , وقوله : (إلا أن تلك ذوابل) ليس للموصوفات التأنيث , وينفي عنها النفار والتوحش , وكذلك فعل في الاستثناء الثاني فإنه أثبت لهن اللين ونفى عنهن اليبس والصلابة . وأما المطابقة ففي قوله : (الوحش وأوانس) و (هاتا وتلك) فإن هاتا للقريب وتلك للبعيد . وأما المساواة فلفظ البيت لا يفضل عن معناه ولا يقصر عنه . وأما الائتلاف فلكون ألفاظه من وادٍ واحد، متوسطة بين الغرابة والاستعمال وكل لفظة منها لائقة بمعناها، لا يكاد يصلح موضعها غيرها . وأما التمكين فاستقرار قافية البيت في موضعها وعدم نفارها في محلها⁽⁹⁾.

وقد أورد صاحب المنهاج أمثلة للطباق الخفي، كقول الشاعر :

فإن تقتلونني في الحديد فإنني قتلت أخاكم مطلقاً لم يكبل (21)

المطابقة في البيت بين (في الحديد) و (مطلقاً لم يكبل) حيث يفهم من (في الحديد) أنه (مقيد) والتي هي ضد (مطلقاً) ومن هنا تتجلى بوضوح جماليات الطباق الخفي بين المعنيين .

وقد أورد أيضاً قول السموأل بن عاديا :

إذا سيد منا خلا قام سيد قؤول لما قال الكرام فعول

الطباق موجود بين (خلا، قام) , وقد يبدو فيهما التباعد من أول وهلة ، في حين أن التقارب بينهما قائم في التضاد الخفي وقد يفهم من (خلا) مات ، و من (قام) (ما حل محل الذي مات ؛ أي حياً ، ففي ذلك يظهر إعجاب المتلقي عندما يدرك مقصد الشاعر من ورائها .

ومن فاسد هذا الضرب قول أبي الطيب :

لمن تطلب الدنيا إذا لم ترد بها سرور محب أو إساءة مجرم⁽¹⁷⁾؟

فإن المقابلة الصحيحة بين (المحب والمبغض) لا بين (المحب والمجرم)، وليست متوسطة أيضاً حتى يقرب الحال فيها وإنما هي بعيدة، فإنه ليس كل من أجرم إليك كان مبغضاً لك.

والثاني: إيهام التضاد:

وهو ما كان التقابل فيه بين الظاهر من مفهوم اللفظين، وإن يكن بين حقيقة المراد منهما تقابل ما. كقول دعبل الخزاعي:

لا تعجبي يا سلم من رجل ضحك المشيب برأسه فبكى

فإنه لا تقابل بين البكاء وظهور الشيب ، لكنه عبر عن ظهور الشيب بالضحك الذي يكون معناه الحقيقي مضاداً لمعنى البكاء . أما ابن عريشاه يرى : (ألا تقابل بين ظهور الشيب و البكاء، بل يكاد يكون بينهما تلازم، لكن بين المعنى الحقيقي للضحك والبكاء تقابل، ويمكن أن يراد بضحك المشيب سروره تشبيهاً للمشيب برجلٍ سار من قوته وغلبته ، والبكاء الحزن ، فحينئذٍ يكون من أصل الطباق)(18) .

وكقوله أيضاً في الشيب :

له منظر في العين أبيض ناصع ولكنه في القلب أسود

يريد الشاعر :أن الشيب في القلب بغيض المنظر ، لا ترتاح إليه النفس ، وهو بهذا المعنى لا يقابل البياض، غير أنه عبر بـ(أسود) ليقابل بمعناه الحقيقي قوله(أبيض)في الشطر الأول، فاللفظان يوهمان بالتضاد؛ لأنه لا يريد من (أسود) المعنى الحقيقي للسواد.

د/ ترشيح الطباق :

لغة من رشح :ولد الطيبة تقوى على المشي(26)،والجمع بين المتضادين في الكلام أمر ميسور ،فينبغي أن يرشح الطباق بلون آخر من ألوان البديع؛يشاركه البهجة والرونق ويزيد من حسن الكلام وفخامة المعنى(10).

ونجد ذلك في قوله تعالى

تُولِجُ اللَّيْلَ فِي النَّهَارِ وَتُولِجُ النَّهَارَ فِي اللَّيْلِ وَتُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَتُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ^٣
وَتَرْزُقُ مَنْ تَشَاءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ سورة آل عمران: الآية 27. ، فقد رشح الطبايق بلونين هما العكس
والتكميل ، قال ابن حجة الحموي :ففي العطف بقوله تعالى:(وترزق من تشاء بغير
حساب)، دلالة على أن من قدر على تلك الأفعال العظيمة، قدر على أن يرزق
بغير حساب من شاء من عباده . وهذه مبالغة التكميل المشحونة بقدرة الرب سبحانه
وتعالى، فانظر إلى عظيم كلام الخالق هنا، فقد اجتمع فيه المطابقة الحقيقية
والعكس الذي لا يدرك لوجازته وبلاغته ومبالغة التكميل التي لا تليق بغير قدرته⁽¹⁰⁾
. وفي قوله تعالى (هُوَ الَّذِي يُرِيكُمُ الْبَرْقَ خَوْفًا وَطَمَعًا وَيُنْشِئُ السَّحَابَ الثِّقَالَ) سورة الرعد: الآية
12. وقعت المطابقة بين (الخوف والطمع) ، ورشحت بالتقسيم البديع الذي أضفى
عليها فخامةً وجعل الحكم جامعاً قاطعاً ، إذ ليس رؤية البرق إلا الخوف من
الصواعق ، والطمع في الأمطار ، ولا ثالث لهما القسامين.
ومن ذلك قول امرئ القيس.

مَكْرٍ مَفْرٍ مَقْبَلٍ مَدْبِرٍ مَعَاً كَجَلْمُودٍ صَخْرٍ حَطَه السَّيْلُ مِنْ عَلٍ⁽³⁾

فطابق بين الكر والفر والإقبال والإدبار ، وشرح الطبايق بالتكميل في قوله (معاً) فزاده
تكميلاً في غاية الكمال، حيث دل بذلك على قرب الحركة في جميع الحالات ، ولو
ترك المطابقة مجردة من هذا التكميل ما حصل لها هذا الموقع ، ولا كانت بهذه
البهجة ، ثم أنه استطرده بعد تمام المطابقة وكمال التشبيه على سبيل الاستطراد
البديعي ، وبذلك اشتمل على المطابقة والتكميل والإستطراد.

وقول أبي تمام:

بيض الصفائح لا سود الصحائف في متونهن جلاء الشك والريب⁽⁵⁾

حيث رشح الطبايق بالجناس، فجمع بين المعاني المتضادة والألفاظ المتجانسة، وأفرغ
الكلام في قالب القصر فجاءت عبارته فخمة ذات معنى قوي محدد .

ومن خلال ما سبق، أبانت الدراسة أن المطابقة لا تكون بين اللفظين المتطابقين فحسب، بل لا بد أن يكون هناك تطابق في المعنى مع استصحاب الصور والمشاهد والظلال التي ترسمها الفكرة الكلية للمعنى المراد تبليغه، لذا أنها تنمي الذهن بالصور المتخيلة.

بلاغة المطابقة:

تكمن بلاغة المطابقة في عرض المتضادات في نسق مؤتلف يثير انتباه السامع للفكرة، فيشتد تقبله لها؛ لما بين التفكير والتعبير من انسجام. كما أنها تضيف على الكلام جمالاً ورونقاً، وتزيده حسناً وقبولاً، لاسيما اتاحتها فرصةً للمتلقي لإعمال الفكر والخيال لرسم صورة بين المتضادات. كما أنها تسهم في إيضاح المعنى واطهاره، وتأكيده وتقويته؛ عن طريق المقارنة بين الضدين، وتصور أحد الضدين فيه تصور للآخر، وعلى هذا فالذهن عند ذكر الضد يكون مهياً للآخر ومستعداً له، ومما يلحق ببلاغة الطباق أنه يزيد من وضوح الفكرة ويجعل لها ظلالاً من المعاني الممتدة والتي لا يحدها سوى ضيق أفق المتلقي وعجزه عن رصد المعنى وتوليده كما أن الجمع بين معنيين متضادين يجعل كل معنى مرآة للمعنى الآخر يزيد كل الآخر ثراء وتكثيفاً ومن هنا قيل : والضدّ يظهر حسنه الضد، وما ذاك الحسن إلا إيجاز المعنى وترسيخه في نفس متلقيه.

النتائج:

- أنَّ (المطابقة) عبارة عن صورة جمالية تعكس روعة المتضادين سواءً أكانا في الألفاظ أم المعاني.
- تتيح فرصةً للمتلقي لإعمال الفكر والخيال لرسم صورة بين المتضادات.
- تسهم في إيضاح المعنى وإظهاره، وتأكيدُه وتقويته؛ عن طريق المقارنة بين الضدين .
- أنَّ تصور أحد الضدين فيه تصور للآخر، وعلى هذا فالذهن عند ذكر الضد يكون مهياً للآخر.
- أنَّ الجمع بين معنيين متضادين يجعل كل معنى مرآة للمعنى الآخر .
- أنَّ جماليات الطباق الخفي بين المعنيين، يكمن في إدراك المعنى لا الوقوف على عارض اللفظ.

التوصيات:

- ومن خلال الطواف على ألوان البديع لا سيما المطابقة وضح جلياً أن علم البلاغة زاخرٌ بالدرر النفيسة التي لم تكشف بعد، وهي قطعاً بحاجة لجهد الباحثين لتمعن المعاني المخبوءة بستار الكلم، ولتحقيق ذلك أوصت الدراسة بالآتي:
- على الباحثين التركيز على معاني الأضاد لا على ظاهر الضدّ اللفظي .
 - الاطلاع على ما خلفه علماء البلاغة العظام، بغية الوصول إلى ما توصلوا إليه من جهد .
 - على الباحثين عرض المفاهيم البلاغية بصورة تنمي أذواق العامة .

فهرس المصادر والمراجع

_ القرآن الكريم:

- (1) ابن الأثير: ضياء الدين، المثل السائر، تحقيق/الشيخ كامل محمد محمد عويضة، دار الكتب العلمية - بيروت - لبنان ، ط1، سنة 1419هـ - 1998م.
- (2) ابن أبي الأصبع المصري: تحرير التعبير في صناعة الشعر والنثر وبيان إعجاز القرآن، تقديم وتحقيق/حنفي محمد شريف، سنة 1383 هـ.
- (3) امرؤ القيس: ديوانه، تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم، دار المعارف - مصر
- (4) بشار بن برد: ديوانه، تحقيق صلاح الدين الهواري ، دار مكتبة الهلال، سنة 1998م.
- (5) أبو تمام: ديوانه، تحقيق/الخطيب التبريزي، دار الكتاب العربي، ط1، سنة 1413هـ - 1992م.
- (6) ثعلب: أحمد بن يحيى، قواعد الشعر، تحقيق/ رمضان عبد التواب، طبعة دار المعارف، سنة 1966م.
- (7) الجاحظ: أبوعثمان عمرو بن بحر، البيان والتبيين، تحقيق عبد السلام محمد هارون، ط4، دار الفكر،
- (8) جعفر: أبي الفرج قدامة، نقد الشعر - تحقيق/محمد عبد المنعم خفاجة، نشر مكتبة الكليات الأزهرية - القاهرة، ط1، سنة 1399هـ - 1979م.
- (9) جعفر: أبي الفرج قدامة نقد النثر، المكتبة العلمية، بيروت ،مقدمة نقد النثر .
- (10) الحموي: ابن حجة، خزانة الأدب وغاية الأرب ، شرح عصام شعيتو، دار ومكتبة الهلال ، بيروت، لبنان، سنة 1987م. ط1.
- (11) ابن رشيق القيرواني، العمدة في محاسن الشعر وآدابه، تحقيق محمد محي الدين ، الطبعة الرابعة دار الجيل ، بيروت ، سنة 1972م.
- (12) السبكي: بهاء الدين السبكي، عروس الأفراح في شرح تلخيص المفتاح، مصر، ط2، سنة 1342هـ.

- (13) أبو ستيت: الشحات محمد، دراسات منهجية في علم البديع، ط1، سنة1414هـ-1994م.
- (14) السموأل بن عادياء:ديوانه،شرح المرزوقي.
- (15) السيوطي،جلال الدين : معترك الأقران ،دار الكتب العلمية -بيروت،ط1،سنة 1408هـ-1988م.
- (16) الصعيدي: عبد المتعال، بغيةالإيضاح في شرح تلخيص المفتاح، مكتبة المعارف- الرياض- الناشر: مكتبة الآداب، سنة 1420هـ - 1999م.
- (17) أبو الطيب المتنبي:ديوانه،شرح أبي البقاء العكبري،دار الفكر.
- (18) ابن عريشاه :إبراهيم بن محمد ، الأطول، تحقيق د/عبد الحميد هنداوي.
- (19) الفراهيدي : الخليل بن أحمد ، كتاب العين ، تحقيق مهدي المخزومي وإبراهيم السامرائي ، دار الرشيد للنشر .
- (20) الفرزدق:شرح/مجيد طراد، دار الكتاب العربي-بيروت،ط1،سنة1412هـ- 1992م.
- (21) القرطاجني:منهاج البلغاء وسراج الأدباء.
- (22) القزويني: الإيضاح في علوم البلاغة المعاني والبيان والبديع،تحقيق/ عبد الحميد هنداوي ،طبعة مؤسسة المختار الثالثة،سنة1428هـ-2007م.
- (23) ابن كثير: تفسير القرآن العظيم، تحقيق/ محمد ناصر الدين الألباني، مكتبة الصفا،ج5، الطبعة الأولى سنة1423هـ. 2002م .
- (24) المبرد: أبو العباس محمد بن يزيد،الكامل في اللغة والأدب،تعليق محمد أبو الفضل إبراهيم، المكتبة العصرية، صيدا ،بيروت،سنة 1427هـ-2006م.
- (25) ابن منظور : ابو الفضل محمد بن مكرم بن علي ، لسان العرب ، دار صادر بيروت ، ط3 ، سنة 1414هـ - 1994م .
- (26) المعجم الوسيط، ط4،سنة1429هـ-2008م،مكتبة الشروق الدولية.

- 27) الهاشمي: السيد أحمد، جواهر البلاغة، تحقيق/د. يوسف الصميلي، المكتبة
العصرية - صيدا بيروت، سنة 1427هـ - 2006م.
- 28) ابن هشام: أبي محمد عبد الملك، السيرة النبوية، دار البيان
الحديثة، ط1، سنة 1422هـ - 2001م.
- 29) ابن يعقوب المغربي: مواهب الفتاح في شرح تلخيص المفتاح، دار الكتب
العلمية - بيروت.

بسم الله الرحمن الرحيم

ورقة بحثية بعنوان:

طرق قياس تكاليف الموارد البشرية وأثرها على القوائم المالية
(دراسة تطبيقية علي شركة سكر كنانة)

**Methods of Measuring Human Resource Costs and their
Impact on The Financial Statements**

(A Case study Of Kennan Sugar)

إعداد الدكتور:

حمزة بشري جمعة أبكر

أستاذ المحاسبة المساعد – جامعة الإمام المهدي

موبايل: 012396396

Hamzaabaker81@gmail.com

إعداد الاستاذة:

مناهل الطيب أبو القاسم محمد

المراقب المالي – كلية النيل الابيض الاهلية

موبايل: 0127034481

المستخلص

تمثلت مشكلة الدراسة في غياب المنهجية السليمة لقياس قيمة الموارد البشرية على مستوى المشروع ، لذا هدفت الدراسة إلى بيان أهمية محاسبة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة و توضيح أهم المشاكل التي تواجه عملية قياس وتقييم للموارد البشرية على مستوى المنشأة ، افترضت الدراسة وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتبار مجمل الإنفاق على الموارد البشرية إنفاقاً جارياً وعدم ظهور النفقات في القوائم المالية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق أهداف ومزايا قياس تكاليف الموارد البشرية وصحة بيانات القوائم المالية .توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : عدم الإفصاح عن الموارد البشرية يعد قصور في تحديد الربح المحاسبي في قائمة الدخل وأن اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق رأسمالي يؤدي إلى ظهور قائمة الدخل وبيانات غير صحيحة قياس قيمة الموارد البشرية بشكل سليم يؤدي إلى صدق ودقة بيانات القوائم المالية ، أو صى الدراسة بضرورة اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يحمل إلى حساب قائمة الدخل.

Abstract

The problem of the study is that; there is no proper basis for measuring the value of human resources at the level of the project as well.? The objective of the Study is to show the importance of accounting for human resources in achieving the objectives of the establishment. Clarify the most important problems in the process of measuring and evaluating human resources at the enterprise level. The study assumes that there is a statistically significant relationship between the consideration of the total expenditure on human resources expenditure and the absence of this expenditure in the financial statements. There is a statistically significant relationship between achieving the objectives and benefits of measuring human resources costs and the validity of financial statement data. On human resources , deficiency in the determination of accounting gain is recognized in the income statement. In

addition, expenditure on human resources is considered a capital expenditure leading to the emergence of the income statement and incorrect data. The proper measurement of the value of human resources leads to the perfection and accuracy of financial statement data, or the study should consider expenditure on human resources as current expenditure.

أولاً: الإطار المنهجي

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري هو المورد الحقيقي لأي مشروع والموارد المادية ما هي إلا عوامل مساعدة، فالمشروع ينفق أموال طائلة في اختبار و تدريب العاملين، وأدى تزايد الموارد البشرية في الاقتصاد إلي تنشيط البحوث و الدراسات الهادفة لتكوين وتطوير المبادئ العلمية والنظم المحاسبية عن الاستثمارات البشرية باعتبارها أصلاً من أصول المنشأة وهذا ما يعرف بمحاسبة الموارد البشرية. حيث أن المحاسبة التقليدية تنظر إلي الموارد البشرية أنها نفقات جارية تحمل على إيرادات الفترة المالية عن حساب صافي الربح، ورغم أنها تمثل استثمارات تدفق من أجل تكوين أصول للمؤسسة، بينما محاسبة الموارد البشرية تؤدي إلى تعديلات جوهرية في القوائم المالية حيث يتمرسلة الإنفاق على الاستثمار في الموارد البشرية وظهورها كأصل من الأصول تحت بند الأصول البشرية في الميزانية الختامية عوضاً عن اعتبارها مصاريف جارية مما يؤدي إلي إظهار صافي نتيجة تنشيط المشروع بشكل موضوعي ويقدم صورة حقيقية عن المركز المالي للوحدة الاقتصادية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في قيام النظام المحاسبي بعرض وتجهيز بيانات الاستثمار في الموارد البشرية، فإن المعالجة المحاسبية القائمة تعد ناقصة وغير سليمة ولذلك فإن القرارات المتخذة في ظل الواقع الراهن لاشك سيكون بعضاً منها على الأقل غير سليم خاصة جميع عناصر عرض النتائج المحاسبية لا تعطي صورة عن إمكانية وهيكلية وأداء العاملين، وبالتالي فإن متخذ القرار لا يكون مستنداً على قاعدة معلومات تساعد في اتخاذ القرار الصحيح، وعليه يمكن عرض مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1/ هل يتم احتسابهما إنفاق جاري يحمل إلى حساب إرباح وخسائر أم اعتباره أصول أنفاق رأسمالي؟
2/ الي أي مدى يمكن أن تعتمد المنشآت الحديثة في تحقيق أهدافها ونجاحها بصورة متزايدة على العنصر البشري؟

3/ ما هي الأسس السليمة لقياس قيمة الموارد البشرية على مستوى المشروع؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أن العنصر الإنساني يستطيع أن يعمل في أقل الإمكانيات وأن يبني وينمى نفسه، لذلك فإن المنشأة ومهما عظمت إمكانياتها المادية لا تستطيع أن تحقق أهدافها بدون العنصر الإنساني وعليه تظهر أهمية البحث من خلال الفوائد التي ستعود على كل من :

أهمية علمية :

يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل دور الموارد البشرية وأثرها على القوائم المالية ، و يساهم كذلك في زيادة الاهتمام العلمي بتطبيق و طرق محاسبة تكاليف الموارد البشرية .

أهمية عملية :

تشكل الدراسة الإطار المعرفي الخاص بطرق وقياس تكاليف الموارد البشرية و بالتالي سيقدم فوائد و أساليب حديثة المتعلقة بهذا النشاط ، يجسد هذا البحث مختلف الوسائل المستخدمة لتحسين قدرة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الاتي:

1/ بيان أهمية محاسبة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة.

2/ استعراض أهم المشاكل التي تواجه عمليات القياس والتقييم للموارد البشرية وأداءها على مستوى المنشأة.

3/ عرض طرق قياس تكلفة الموارد البشرية السائدة وبيان الطريقة الأمثل في عملية قياس قيم الموارد البشرية.

فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتبار مجمل الإنفاق على الموارد البشرية إنفاقاً جاريًا وعدم ظهور النفقات في القوائم المالية.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق أهداف ومزايا قياس تكاليف الموارد البشرية وصحة بيانات القوائم المالية.

مناهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المناهج التالية: المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع. المنهج الوصفي لتوصيف الظواهر المرتبطة بالدراسة المنهج الاستنباطي لاستنباط الفرضيات المنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شركة سكر كنانة المحدودة- ولاية النيل الأبيض – كنانة.

الحدود الزمانية: دراسة ميدانية عام 2017م.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية: تتمثل في الاستبيان.

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب و المراجع والدوريات والمنشورات و البحوث والانترنت.

تنظيم الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى مقدمة واربعة مباحث كالآتي :

المبحث الأول : مفهوم وأهداف وأهمية المحاسبة عن الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مفهوم تكلفة الموارد البشرية

المبحث الثالث :مفهوم وأهداف القوائم المالية

المبحث الرابع - تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

ثانيا: الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث يقوم الباحث بعرضها وفقا للتصنيف التالي:

1/ دراسة أحمد 2001م(1)

تناولت الدراسة دور الإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية في ترشيد القرارات الاستثمارية تمثلت مشكلة الدراسة في اعتبار الموارد البشرية أحد دعائم التنمية الاقتصادية أساس تحريك عجلات النمو ، ولقد حظي العنصر البشري كعامل أساسي في العملية الإنتاجية بعددية من الدراسات وذلك بهدف كفاءة وزيادة طاقته الإنتاجية. هدفت الدراسة إلى: أهمية العنصر البشري ووجهات النظر المختلفة حول المعالج محاسبة الموارد البشرية عرض بعض نماذج القياس للموارد البشرية. إبراز أهمية الإفصاح المحاسبي عن المعلومات للموارد البشرية. عرض بعض نماذج الإفصاح عن هذه المعلومات التي وردت في الفكر المحاسبي والتطبيق العملي مع عرض موقف المعايير أساسيات المحاسبة المنظمة للإفصاح المحاسبي عن موضوع أبرزها دور المعلومات الموارد المحاسبية عن الموارد البشرية ترشيد تزايد المستثمرين. توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية: تعتبر البيانات المحاسبية بمثابة الركيزة والأساليب التي يعتمد عليها مستخدمي قرارات الاستثمار في الأوراق المالية. الهدف الأساسي هو إعداد ونشر المعلومات المحاسبية. يتمثل في مساعدة الأطراف المهنية في ترشيد قرارات الاستثمار في الأوراق المالية . اعتمدت الدراسة على طرق تكاليف الموارد البشرية وأثرها على القوائم المالية. ألقت هذه الدراسة نظرة على قيمة الموارد البشرية على أنها أحد دعائم التنمية الاقتصادية في تحريك عجلة التنمية بينما الدراسة الحالية تناولت طرق قياس تكاليف الموارد البشرية.

2/ دراسة محمد 2004م(2)

تناولت الدراسة إطار مقترح لتطوير القياس والإفصاح المحاسبي للأصول البشرية بالمشروعات كمدخل لتحسين جودة المحتوى الإخباري للتقارير المحاسبية . تمثلت مشكلة الدراسة في استخدام الموارد البشرية في المجال الإداري. أن الأبحاث والدراسات المحاسبية نصبت اهتمامها على جانب واحد وهو قياس أو تكلفة الموارد البشرية والتقارير عنها مما جعلها تتصف بالضعف في معالجة مشكلات المحاسبة عن الأصول البشرية لأنها لم تعطيها اهتمام للجوانب الأخرى المتعلقة بالمحاسبة عن الموارد البشرية. هدفت الدراسة في اختراع إطار لتطوير الأخبار والإفصاح المحاسبي للأصول البشرية بالمشروعات كمدخل لتحسين جودة المحتوى الإخباري للتقارير المالية. اتبعت الدراسة

المنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها اختبار إخضاع الموارد البشرية للقياس المحاسبي طبقاً للنموذج أخبار وتقرير عام باعتباره أصل من أصول الشراء . وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: إخضاع الموارد البشرية للقياس المحاسبي طبقاً للنموذج أخبار وتقرير عام باعتباره أصل من أصول الشراء و تعديل حسابات منشأة القطاع الخاص وكذلك الشركات الملزمة بتطبيق النظام المحاسبي الموحد بحيث يتسع ليشمل العمليات المتعلقة بالأصول البشرية تتمشى مخرجاته مع احتياجات مستخدمي المعلومات المحاسبية. من توصيات الدراسة ضرورة توسيع محتوى الإفصاح المحاسبي عن الأصول البشرية ليشمل معلومات مالية وغير مالية عن الأصول البشرية وذلك من خلال المبدأ في إعداد ونشر تقرير محاسبي مستقل عن الأصول البشرية ، وعرض طريق مسبق وسهولة العلم والإدراك. نجد أن هذه الدراسة تناولت مدخل تحسين الجودة بالمحتوى الإخباري للتقارير المحاسبية لتلقي الدراسة أيضاً في استخدام نفس المنهج في التحليل و استخدمت الدراسة القياس والإفصاح المحاسبي لمعرفة جودة الموارد البشرية من التقارير السنوية، بينما استخدمت الدراسة الحالية طرق تكاليف الموارد البشرية في القوائم المالية.

3/ دراسة إلهام 2010م (3)

تناولت الدراسة طرق قياس تكاليف الموارد البشرية والإفصاح عنها في القوائم المالية و تمثلت مشكلة الدراسة كالآتي: المعالج التقليدية لتكاليف الموارد البشرية والتي تضمنت تكلفة الموارد البشرية ضمن النفقات الجارية بتحمل قائمة الدخل بتلك النفقات في سنة الحصول على الموارد مما يؤدي إلى إظهار بيانات القوائم المالية في صورة صحيحة وغير عادلة. و التصرف على ماهية وطبيعة خصائص الموارد البشرية والتصرف على طرق التي تتم بها معالجة تكاليف الموارد البشرية في ظل المحاسبة التقليدية والمحاسبة على الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: اعتبار الموارد البشرية أصلاً وفقاً للمعايير والخصائص الواجب توافرها في الأصل. والاهتمام بالموارد البشرية من قبل المنشآت بإخضاع الأصل البشرية للقياس المحاسبي وتقييم الأداء البشري. ومعالجة تكاليف الموارد البشرية كأصل رأسمالية وإظهارها في القوائم المالية لأهمية ظهور القوائم المالية بصورة أكثر مصداقية. الربط بين النفقة وحجم تكلفة. حجم التكلفة نفقات الموارد البشرية غالباً ما تكون كبيرة لاستنفادها لعدة سنوات وهي: حيث تؤثر بشكل إيجابي على القوائم المالية رأس مالة الموارد البشرية فكرة ما زالت لها الكثير من المشاكل والشكوك رغم أنه بدأ واضحاً، أهمية التطرق إليها وإظهار الأصول البشرية بالقوائم المالية. ضرورة إبراز المزيد من البحث والدراسات سواء النظرية أو العملية لهذه الأصول. تتفق هذه الدراسة مع الدراسة.

4/ دراسة الطيب 2013م (4)

تناولت الدراسة محاسبة الموارد البشرية على مستوى المشروع. و تمثلت مشكلة الدراسة كالآتي: عدم اعتبار الموارد البشرية أصول طويل الأجل. عدم إخضاع الأصول البشرية للقياس المحاسبي باعتبار تكاليف الموارد البشرية مجرد مصاريف إيراداته دورية ويتم إقفالها في نهاية فتح بالحسابات الختامية. اعتبار رأس المال المادي هو الأساس في المشروع الاقتصادي بمعزل عن أهمية رأس المال البشري. هدفت الدراسة كالآتي: التأصيل النظري لعملية المحاسبة عن الموارد البشرية باعتبارها من الأصول مثل الأصول الأخرى. توضيح مدى انطباق وسريان الخصائص الأساسية للأصول طويل الأجل. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي كالآتي: ضرورة إنشاء نظام متكامل للمحاسبة عن الموارد البشرية في مختلف المشروعات تهتم هذه الدراسة بالموارد البشرية كأصل

للمنشأة لان بعض المنشآت لا تهتم بأصول الموارد البشرية وكذلك تعبر الموارد أصل من أصول رأس المال بينما تهتم الدراسة الحالية أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على عناصر القوائم المالية.

المبحث الأول

مفهوم واهداف واهمية المحاسبة عن الموارد البشرية

أولاً: نشأة المحاسبة عن الموارد البشرية

منذ الستينيات نشطت البحوث والتجارب في محاولة لوضع نظرية وطرق للمحاسبة عن الأصول البشرية على مستوى المنشأة، وكان ذلك نتيجة طبيعية للاعتراف بالدور الكبير والهام الذي يلعبه كل من الأصول البشرية ورأس المال البشري في الاقتصاد حتى الآن. وفي ظل الاقتصاد الزراعي وحتى الصناعي وحينما كانت الأهمية النسبية للعنصر البشري أقل مما هي عليه الآن، فإن النظريات المحاسبية وطرق المحاسبة وأساليبها لم تكن تعترف بالبشر، ولا بالاستثمارات في البشر باعتبارها أصولاً (باستثناء الرقيق الذين كان نظرنا إليهم كموارد مملوكة). ولكن على الرغم من ذلك ونتيجة لتزايد أهمية رأس المال البشري للمنشأة الفردية، وللاقتصاد ككل، نشطت البحوث والدراسات التي تهدف إلى تكوين وتطوير المبادئ العلمية والنظم المحاسبية للمحاسبة عن الاستثمارات في البشر باعتبارهم أصولاً، وهذا الميدان الجديد عُرف باسم المحاسبة عن الموارد البشرية (5).

كما نلاحظ أن الباحثين النظريين في إدارة الأفراد مثل أودي ورن والباحثين فيسيكولوجية التنظيم مثل ليكرت تعاملوا مع البشر باعتبارهم موارد تنظيمية ذات قيمة مالية واقتصادية ولقد ذكر ليكرت في كتابه والذي بعنوان التنظيم البشري، إدارته وقيمه تتحدد كفاءة أي وجه من أوجه نشاط المنشأة نتيجة للكفاءة والدافعية والفعالية للتنظيم البشري لهذا النشاط (6).

مع بداية هذا القرن كان يُنظر للعنصر البشري على أنه جزء من الجانب الفني، المتمثلة في طرق العمل والأساليب والمعدات والخامات اللازمة لأدائه، لذلك فإن العنصر البشري كونه يتلقى أجراً على عمله فإن عليه الانقياد التام للخطط المرسومة وأن يقوم بعمله على أكمل وجه (6).

ثانياً: مفهوم المحاسبة عن الموارد البشرية

إن مفهوم محاسبة الموارد البشرية يعنى أنه فهم عميق لقيمة الموارد البشرية والاقتصادية وتطوير لها من بعدها الاجتماعي إلى دورها الفعلي في بنية العملية الاقتصادية. وهي عبارة عن نظرية أو طريقة معينة لها ثوابت ومبادئ معينة وهي مفهوم يعني كل العمليات الحسابية الملموسة وغير الملموسة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تقييم رأس مالها الفكري والاستثمار الاقتصادي وهذا بالاعتماد على كل الأنظمة الموجودة في المؤسسة من نظام المعلومات الإداري، نظام المعلومات المحاسبي، نظام مراقبة التسيير ومختلف الأنظمة الأخرى.

يستعرض الباحثون من خلال المفهوم السابق مجموعة من المفاهيم لمحاسبة الموارد البشرية والتي استعرضها بعض الكتاب في مختلف الكتب والتي منها ما هو تقليدي يركز على الجانب المادي الملموس فقط ومنها ما هو حديث يركز على قيمة الفرد المادية والمعنوية.

1/ المفهوم الكلاسيكي للمحاسبة عن الموارد البشرية :

تعتبر محاسبة الموارد البشرية هي محاسبة الأجور التي تعنى بحساب مختلف مستحقات العمال من خلال العمل على تحديد مكونات أجرة أو راتب العامل يركز هذا التعريف على تعريف محاسبة المورد البشري من منظور الأجر أو الراتب وهو تعريف مشتق من وظيفة المحاسبة العامة (7)

يضيف هذا التعريف للتعريف الأول الذي استند على الأجر أو الراتب مختلف مصاريف التدريب والتكوين حيث يُعرف محاسبة رأس المال الفكري على أنها المحاسبة التي تعنى بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة الرواتب أو الأجور ومختلف مصاريف الإعداد والتدريب، وبالتالي يتم تقييم رأس المال الفكري على أساس مستحقات العامل من الأجر بالإضافة إلى مصاريف التدريب والإعداد.

2/ المفهوم الحديث للمحاسبة عن الموارد البشرية :

أ- **المفهوم الاول: تعرفها جمعية المحاسبة الأمريكية (A.A.A)** بأنها “عملية تحديد وقياس الموارد البشرية، وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بالمعلومات وهذا المفهوم بات من المعارف العامة.

ب- **المفهوم الثاني:** هي ” عملية قياس وإعداد التقارير عن الديناميكيات البشرية في المنظمة، وهي عملية تقييم حالة الموارد البشرية في المنشأة وقياس التغير في هذه الحالة على مدار الزمن، كما أنها عملية توفير معلومات عن الأفراد والجماعات للمنشأة لمتخذي القرارات سواء داخل المنشأة أو خارجها من المفاهيم السابقة أن محاسبة الموارد البشرية هي ” المحاسبة التي تهتم بقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية من خلال مختلف العمليات الحسابية المتعلقة بتقييم تكلفة وأداء المورد البشري وأثرهما على الأداء الكلي للمؤسسة في وسط بيئة الأعمال التي تنشط فيها “، والجدير بالذكر أن المقصود بالقيمة الاقتصادية هو قيمة المورد البشري بعد تطويره إضافة إلى تكاليف استقطابه وكل التكاليف التي تنصب تجاهه للمحافظة على قيمته المستقبلية(7).

ثالثاً: أهداف محاسبة الموارد البشرية

يعتبر الهدف العام للمحاسبة كأداة من أدوات الإدارة هو تقديم المعلومات الصحيحة والموقوتة عن الموقف المالي والتنافسي للمنظمة. وذلك مع مراعاة الإطار البيئي التنظيمي والتكنولوجي الذي تعمل فيه المنظمة ولا يخرج هدف محاسبة الموارد البشرية عن جوهر ذلك، إذ تهدف هذه إلى توفير المعلومات الضرورية عن العنصر البشري للمنظمة، مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بذلك العنصر. بصفة عامة يمكن القول إن تصميم وتنفيذ نظام خاص للمحاسبة عن الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق كل أو بعض الأهداف الآتية(8):

1/ هدف القياس :

يقصد بذلك قياس نواحي معينة تتعلق بالموارد البشرية وتشمل بصفة أساسية ما يلي :

- أ/ قياس قيمة الموارد البشرية العاملة بالمشروع باستخدام طرق علمية مناسبة قابلة للتطبيق العملي .
- ب/ قياس تكلفة أعداد وتجهيز الموارد البشرية مثل تكاليف التعيين والتدريب .
- ج/ قياس تكلفة استخدام الموارد البشرية من مرتبات وأجور وغير ذلك .
- د/ قياس الكفاءة الإنتاجية للأصول البشرية .
- ح/ قياس ربحية استخدام الأصول البشرية .
- خ/ قياس معدل العائد على الاستثمار البشري .

2/ هدف التقرير :

يقصد بذلك التقرير عن بيانات الموارد البشرية في القوائم والتقارير المحاسبية وإظهار البيانات التي تم التوصل إليها خلال تحقيق هدف القياس ويشمل التقرير عن بيانات الموارد البشرية الآتي :

- تسجيل بيانات الموارد البشرية في مختلف البطاقات والسجلات المحاسبية .

- تلخيص البيانات المتعلقة بالموارد البشرية باستخدام الأساليب المحاسبية المعروفة لتلخيص البيانات
- 3 عرض النتائج التي يتم التوصل إليها في القوائم المالية .
- إعداد قوائم خاصة لعرض بيانات الموارد البشرية إلى جانب القوائم المالية التقليدية .
- إعداد أي تقارير إضافية تتعلق بالموارد البشرية بناءً على رغبات إدارة المشروع أو المستثمرين أو أي جهات أخرى خارجية .
- دراسة المشاكل الخاصة بالموارد البشرية مثل ارتفاع معدل أوراق العمل أو ظاهرة الغياب وإعداد تقارير كمية عنها(8).

3/ هدف ترشيد القرارات :

يُقصد بترشيد القرارات تقديم بيانات ذات فائدة لمساندة الإدارة في اتخاذ القرار المناسب، حيث يهدف أسلوب المحاسبة عن الموارد البشرية إلى تقديم معلومات إدارة المشروع أو المستثمرين أو غير ذلك من الجهات المهتمة بالمشروع وذلك لترشيد القرارات التي يتعين على هذه الجهات اتخاذها وتتعلق هذه القرارات بالعنصر البشري ومن أهم أغراض ترشيد القرارات المتعلقة بالموارد البشرية الآتي:

- 1/ دراسة البدائل المتاحة لاستغلال الموارد البشرية ومساندة الإدارة في اختيار البديل المناسب وذلك لتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري .
 - 2/ ترشيد القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية مثل القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستقالة وهكذا إلى آخر القرارات ذات الصلة .
 - 3/ ترشيد القرارات الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية وهي قرارات تتعلق بإضافة عناصر جديدة إلى القوى العاملة التابعة للمنشأة .
 - 4/ فرض الرقابة على تكلفة استخدام الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق أساليب الرقابة على التكاليف المتعارف عليها مثل أسلوب المعايرة .
 - 5/ ترشيد قرارات تقييم أداء العاملين .
 - 6/ ترشيد قرارات المستثمرين في المشروع أو الراغبين في الاستثمار فيه، بإعطائهم صورة واقعية عن حقيقة موارد المشروع بما فيها الموارد البشرية من خلال التقرير عن هذه الموارد في القوائم المالية .
 - 7/ ترشيد القرارات المتعلقة بتقييم إدارة المشروع أو تقييم المشروع كوحدة واحدة من جانب جهات خارجية وذلك بعدم إغفال الموارد البشرية خلال هذه النوع من التقييم وباستخراج نسب ومعدلات تتعلق ببيانات الموارد البشرية(8).
- مما تقدم يرى بعض الكتاب أن المحاسبة عن الموارد البشرية نشأت لكي تطلع عدة وظائف أهمها :
- 1/ توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية .
 - 2/ تقديم المعلومات الكمية الرقمية للتكلفة والقيمة الخاصة بالموارد البشرية .
 - 3/ تحفز الإدارة على الاهتمام بمفهوم رأس المال البشري عند اتخاذ أية قرارات متعلقة بالموارد البشرية .

رابعاً: أهمية محاسبة الموارد البشرية

يمكن تحديد أهمية العنصر الإنساني للمنشأة إذا تصورنا الوضع الذي يمكن أن يحدث للمنشأة إذا اختفى العنصر الإنساني، لذلك هناك دلائل عديدة يمكن الإشارة إليها باعتبارها تؤيد وتؤكد على أهمية العنصر الإنساني للمنشأة، نذكر منها بعض الأمثلة:

1/ العنصر الإنساني هو أهم أنواع الأصول في أي منشأة، وخاصة في المجتمعات المتقدمة حيث أن المفكر والمنفذ في أي منشأة هم البشر الذين يتولون أعمال الإدارة.

2/ العنصر الإنساني له قيمة سوقية، وما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1986م يؤكد هذا فعندما استقال ثمانية من كبار المديرين بشركة "موتورولا" والتحقوا بالعمل لدى شركة منافسة وهي شركة "فيرتشيلر" فقد انخفضت القيمة السوقية لأسهم الشركة الأولى بحوالي 41 مليون دولار وارتفعت القيمة السوقية لأسهم الشركة الثانية بمبلغ 14 مليون دولار خلال 24 ساعة من تاريخ إعلان خبر الاستقالة.

3/ أوضحت بعض الدراسات العلمية التي أجريت على عينة من 91 طالباً بالدراسات العليا "قسم التمويل" بإحدى الجامعات الأمريكية أن قرارات الاستثمار المتعلقة بشركتين مختلفتين كانت في صالح الشركة التي أعلنت عن أهمية العنصر الإنساني واهتمامها به (9).

إن الإنسان هو المحدد الرئيسي للأعمال ومقدار كفايتها ونجاحها، فهو الذي يخطط لقيام المنظمة ويحدد أهدافها ويعين سبل الوصول إلى هذه الأهداف ويختار الآلات والمعدات والخامات التي سيشغلها لبلوغ هذه الأهداف ثم هو المنفذ للعمل الفعلي، وهو الذي يقيم نتائج هذا العمل ويحدد درجة نجاحه أو فشله (9).

مما تقدم يمكن القول أن تجاهل أهمية العنصر الإنساني وعدم قيام المنشآت بالمحاسبة عن الموارد البشرية يؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات غير سليمة ومن أجل ذلك زاد الاهتمام بمحاسبة الموارد البشرية التي تعطي الإدارة أساساً أفضل للاختيار من بين البدائل واتخاذ قراراتها بطريقة رشيدة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والموجودة.

خامساً: نظرة الاقتصاديين لقيمة المورد البشري:

العلوم الاقتصادية من وجهتي نظر، هما أنه مستهلك للسلع والخدمات وفي نفس الوقت هو منتج للسلع والخدمات، وبالتركيز على الجانب الأخير تعالج النظرية الاقتصادية العامل البشري باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج له عائد متمثل في الأجر الذي يتحدد من خلال كمية السلع والخدمات التي ينتجها وفقاً لقوى السوق أو أي جهات رسمية تختص بالتسعير، ولهذا يجب أن يحل الفرد باعتباره منتجاً باستخدام طرق قياس وتصنيف لقراراته الإنتاجية.

من خلال الحديث السابق تم التعرف على فكرة "رأس المال البشري" في التحليل الاقتصادي للوصول إلى تحديد قيمته ولقد انعكس ذلك في كتابات العديد من الاقتصاديين أمثال "Adam Fischer & Smith" على ضوء ذلك يتم تعريف رأس المال البشري بأنه "الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والمعتمدة على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدى إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة

مما ذكر تعتبر الموارد البشرية في مفهوم الاقتصاديين مصدراً من مصادر الدخل ويمكن قياسها بقياس القيمة الحالية للسلع والخدمات المنتظرة نتيجة لاستخدامها في المنشأة وتفاعلها مع مصادر الدخل الأخرى (9).

سادساً: نظرة الفكر المحاسبي لقيمة المورد البشري:

في الفكر المحاسبي لا نجد تفرقة واضحة بين الموارد البشرية وغيرها من الموارد الأخرى في المنشأة حيث يتجه التركيز على الموارد المالية والطبيعية، فإذا تم شراء آلة جديدة مثلاً فإنه يتم تسجيل ملكية هذه الآلة في الدفاتر وتسجيل قيمتها، ولكن عندما يلتحق عضو جديد بالهيئة العاملة في تنظيم المنشأة لا يهتم إطلاقاً بكمية النفقات التي تم إنفاقها من أجل الحصول على هذا العضو أو تدريبه ولا يتخذ أية إجراءات محاسبية، ويرجع عدم قيام المحاسبين بالتمييز بين الموارد البشرية والموارد الأخرى في المنشأة إلى الطريقة التي تطورت بها المحاسبة تاريخياً، فبينما نجد أن المحاسبة في العصور الرومانية قد اعترفت بملكية العنصر البشري في صورة عبيد وقامت بتسجيلهم كأصول، إلا أن المحاسبة الحديثة والتي تستمد جذورها من المجتمع الرأسمالي وفلسفته التي تقوم على استغلال العناصر البشرية فقط وليس امتلاكها، طبقت وجهة النظر هذه واعتبرت العناصر البشرية لا تمتلك ولكن خدماتها هي التي تستغل وهو ما يؤيد الرأي القائل بأن المحاسبة ما هي إلا أداة تنعكس فيها المؤثرات الاجتماعية والاقتصادية والفلسفية للمجتمع الذي تعيش فيه (10).

ثامناً: المشاكل المحاسبية للأصول البشرية:

متى ما أخذ قرار إظهار قيمة الأصول البشرية ضمن القوائم المالية المنشورة، يواجه المحاسب بخمسة مشاكل أساسية يجب عليه إن يقوم بحلها، هذه المشاكل تتمثل في الآتي :

1/ رسملة تكلفة الموارد البشرية:

المعيار الرئيسي للتفرقة بين الأصل والمصروف هو الخدمات المتوقعة من النفقة في المستقبل، فالتكلفة يجب أن تعالج كمصروف في الفترة التي تتحقق فيها منافعها، ومن ثم فإذا كانت منافع التكلفة تتعلق أو تفيد عدة سنوات فإنها يجب أن تعالج كأصل، فعلى سبيل المثال عام 1970م صدر بالتقرير السنوي لشركة " إلكترونيك سيستم Data System " الميزانية العمومية للشركة مشتملة على بند خاص عن تكلفة نظم تدريب المهندسين ضمن برنامج التدريب للشركة، وقد أعتبر هذا البند أصلاً لأنه يتوقع منه أن يقدم خدمات للمنشأة في فترات مالية مستقبلية .

2/ استنفاد الموارد البشرية: متى ماتم رسملة الأصول البشرية واعتبرت أصلاً فإن المشكلة التالية هي قياس النسبة من قيمة الأصل التي سوف تستهلك خلال الفترة المحاسبية، وبالنسبة للأصول الملموسة مثل الآلات والمعدات فإن هذه العملية تسمى بالإهلاك Depreciation، أما بالنسبة للأصول غير الملموسة والتي تسمى بالأصول المعنوية.

الهدف الرئيسي من استنفاد الأصول البشرية هي مقابلة ما يستهلك من خدمات هذا الأصل بالعوائد التي تم الحصول عليها منه، وهذه العملية في المحاسبة التقليدية تسمى مقابلة الإيرادات بالمصروفات.

3/ تسوية حسابات الأصول البشرية :

بالرغم من أن الاستنفاد هو الطريقة الأساسية لتحويل تكاليف الأصول البشرية إلى مصروف، فإنه قد توجد بعض الظروف التي تؤدي إلى تسوية وتعديل قيمة هذه الأصول، ومن الأمثلة على ذلك هو استبعاد أو شطب قيمة أصول بشرية نتيجة دوران العمل أو التغير في تقديرات العمر الإنتاجي للأصل البشري، ويحدث دوران العمل إما اختيارياً، أو بالاستغناء، أو بالفصل وغير ذلك، وفي أي من هذه الحالات فإن قيمة الرصيد غير المستنفد للأصل البشري تعامل كأنها خسارة في الفترة التي

حدثت فيها، والعمر الإنتاجي التقديري للأصل البشري نتيجة لعد عوامل، تدهور الحالة الصحية، التقاعد المبكر، التقادم التكنولوجي.

4/ عرض بيانات الموارد البشرية في القوائم المالية :

من أهم المشاكل التي تواجه عملية عرض الأصول البشرية في القوائم المالية هي احتمالات دوران العمل، فالأفراد ليسوا مملوكين للمنشأة، وبالرغم من أن بعض المنشآت تلزم العاملين فيها بعقود تقيد حركتهم، مثل النوادي الرياضية حيث يصبح من حق تلك المنشآت شراء أو بيع أو مبادلة عقود الأفراد، ومع ذلك فلا زال الأفراد لديهم حرية نسبية في ترك المنشأة بدون موافقتها في معظم الحالات، ومن ثم فما زالت هناك حالة من عدم التأكد حول المدى الزمني للاستفادة من الخدمات المستقبلية للبشر (10).

المبحث الثاني

مفهوم تكلفة الموارد البشرية

أولاً: تكلفة الموارد البشرية

تعرف التكلفة بصورة عامة على أنها : “قياس للتضحية بالموارد من أجل الحصول على منفعة ، والتي تؤثر بالنقصان على الموجودات عند اكتساب المنفعة بالمستقبل.

أما التعريف الحديث للتكلفة: “فهو مقدار التضحية بالموارد دون الإشارة إلى الحصول على المنفعة أن التكلفة المستنفذة متى ما قابلها إيراد سميت مصاريف من أجل الحصول على منفعة، أما إذا لم يقابلها إيرادات سُميت خسارة، إذاً الخسارة هي أيضاً كلفة بالرغم من عدم تحقيق منفعة.

تقسم التكلفة طبقاً للمنافع والخدمات التي تترتب عليها إلى:

- 1/ تكلفة إيرادي: هي التي تؤدي إلى الحصول على منافع تستنفذ خلال فترة محاسبية مثل الأجور.
- 2/ تكلفة إيرادي مؤجلة: هي التي تؤدي إلى الحصول على موارد اقتصادية قد تبقى بالمنشأة لأكثر من فترة محاسبية مثل تكلفة الاستحواذ على الموارد الأولية .
- 3/ تكلفة رأسمالية: هي التي تؤدي إلى الحصول على موارد اقتصادية طويلة الأجل وتتمثل في الحصول على الأصول الثابتة أو زيادة طاقتها الإنتاجية . أما عند الربط بين التكلفة والاسترداد فتتقسم إلى:

- 1/ تكلفة مستنفذة: هي التي ترتبط بتحقيق الإيراد خلال الفترة التي تم فيها استنفاد التكلفة .
- 2/ تكلفة غير مستنفذة: وهي تعبر عن منافع اقتصادية ستنتقل إلى الفترات التالية وتعد ضمن أصول المشروع أو ممتلكاته.

ثانياً: مفهوم تكلفة الموارد البشرية

مما ذكر فإن مفهوم تكلفة الموارد البشرية نجده يُشتق من المفهوم العام للتكلفة حيث يقصد به ” تكلفة الموارد الاقتصادية التي تتحملها المنشأة في سبيل الحصول على البشر أو استبدالهم(11). إن تكلفة الموارد البشرية، كغيرها من تكاليف الأصول الأخرى، تخضع لمفهوم استنفاد التكلفة، حيث أن التكلفة الغير مستنفذة تمثل أصولاً يتوقع أن تحقق للمنشأة منافع اقتصادية مستقبلية، وتكلفة مستنفذة حققت خدمات للمنشأة وتمثل مصروفات خلال الفترة، ويمكن أن تكون التكلفة مدفوعة أو تكلفة فرصة بديلة أو تكون مباشرة أو غير مباشرة .

ثالثاً: القياس المحاسبي لقيمة الموارد البشرية

أن النظر إلى الموارد البشرية على أنها بند من بنود الموجودات، قد ترتب عليه استحداث العديد من الطرق التي تستهدف قياس قيمة منافعها المستقبلية والإفصاح بشكل كمي في الكشوفات المالية . على ضوء ذلك فإن الطرق التي بصدد تقييم الأصول البشرية تنقسم إلى مجموعتين على النحو التالي

نظراً لأهمية هذه الطرق للقياس المحاسبي للموارد البشرية، فإن محاول توضيحها وبشيء من التفصيل وكما يلي :

المجموعة الأولى :

(1) طريقة التقييم على أساس التكلفة التاريخية:

تتمثل التكلفة التاريخية في التكاليف الأصلية للحصول على الأصل، حيث تعرف التكلفة الأصلية للموارد البشرية بأنها ” التضحية التي تتحملها المنشأة في سبيل الحصول على البشر “، وهذا التعريف هو نفسه المفهوم المتبع في تعريف تكلفة الأصول الأخرى. وعلى سبيل المثال فإن تكلفة المعدات والآلات هي التضحية التي تتحملها المنشأة في سبيل الحصول على هذه الموارد (11). مما ذكر سابقاً فإن طريقة التكلفة التاريخية تتضمن وضع الأصل في المكان والزمان المناسبين لتهيئة المساهمة في الإنتاج. وتتميز هذه الطريقة عن غيرها من طرق التكلفة بسهولة القياس حيث يفترض المحاسبون في ظلها ثبات قيمة النقد، ولكنه لضمان سهولة القياس فقط.

لقد تعرض المحاسبون لنقد شديد من الاقتصاديين الذين يستندون في انتقادهم إلى أن إعداد القوائم المالية على أساس التكلفة التاريخية يعتبر تضليلاً في دلالات حسابات النتيجة، حيث أنها لا تعكس التغيير المستمر في الحياة الاقتصادية، كما تغفل عامل التضخم الاقتصادي في هذا الصدد .

إن أنصار محاسبة الموارد البشرية يرون عند تقييم الأصول الإنسانية على أساس التكلفة التاريخية أنه لا بد من رسملة النفقات المتعلقة ببعض التكاليف والمتمثلة في الآتي:

(2) طريقة التقييم على أساس التكلفة الاستبدالية (تكلفة الإحلال) :

تكلفة الاستبدال هي ” تقدير التكلفة التي ستتحملها المنشأة لإحلال موارد بشرية جديدة بدلاً من موارد الحالية .

على ضوء ذلك يمكن تقسيم تكلفة الاستبدال إلى نوعين كالآتي :

1/ تكلفة الاستبدال الوظيفي :

إن تكلفة الاستبدال الوظيفي هي ” التضحية بالموارد الاقتصادية التي ستتحملها المنشأة في سبيل إحلال شخص محل شخص آخر يشغل وظيفة معينة في التنظيم بحيث يكون البديل قادراً على القيام بنفس المهام وتقديم نفس الخدمات اللازمة لهذه الوظيفة (12).

تتضمن تكلفة الاستبدال الوظيفي الآتي :

أ/ تكلفة الحصول .

ب/ تكاليف التأهيل والتدريب .

ج/ تكلفة ترك العمل أو الانفصال .

تكلفة ترك الخدمة هي ” التكلفة التي تتحملها المنشأة حينما يقوم فرد معين بشغل وظيفة معينة بترك العمل لأي سبب سواء بالاستقالة، أو الوفاة أو الإصابة التي تقعه عن العمل وما إلى ذلك، وهذه التكلفة يمكن أن تشمل على عناصر مباشرة وأخرى غير مباشرة ” .

2/ تكلفة الاستبدال الشخصي:

إن تكلفة الاستبدال الشخصي هي "تقدير التكلفة (تكلفة الحصول فقط) التي ستتحملها المنشأة في سبيل إحلال شخص محل آخر يكون قادراً على تقديم مجموعة الخدمات التي يقدمها الشخص الحالي".

إن الميزة الأساسية لطريقة تكلفة الاستبدال هي أنها تمثل بديلاً جيداً عن القيمة الاقتصادية للأصل، بمعنى أنها تراعى وبصورة جوهرية اعتبارات السوق عند تحديد أرقامها النهائية. إن مثل تلك الأرقام النهائية تهدف من حيث الجوهر بأن تكون معادلة لمفهوم القيمة الاقتصادية للشخص بالنسبة للمنظمة.

(3) طريقة التقييم على أساس تكلفة الفرصة البديلة:

تعرف تكلفة الفرصة البديلة للمورد البشرى بأنها "قيمة هذا المورد في الاستخدام البديل المتاح لاستخدامه (12)".

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد قيمة الموارد البشرية على أساس ماتصل إليه قيمتها في المزداد العلني الذي يُجرى بين مدراء الأقسام في المنشأة للحصول على الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة النادرة، أي أن قيمتها تحدد بالثمن الذي يكون المدير في قسم معين على استعداد لدفعه مقابل الحصول على موظف معين يعمل في قسم آخر في المنشأة، وعلى ذلك لا يكون للموظف قيمة اقتصادية إلا إذا أُعتبر عنصراً نادراً، ولا يكون الموظف عنصراً نادراً حسب هذا المفهوم إلا بتوفر الشرطين التاليين:

1/ ألا يكون بإمكان القسم الجديد الحصول على خدمات الموارد البشرية إلا بعد انتهاء علاقتها التنظيمية بالقسم التابع له في ذلك الوقت.

2/ ألا يكون بالإمكان الحصول على الموارد البشرية النادرة من خارج المنشأة.

في حالة غياب أي من الشرطين أعلاه تكون قيمة ذلك الموظف بمفهوم تكلفة الفرصة البديلة مساوية للصفر، لأنه عندئذ لا يعد عنصراً نادراً (12).

رابعاً: طريقة التقييم بخضم الأرباح غير العادية أو شهرة المحل

طريقة لتقييم الموارد البشرية تعتمد على خضم الأرباح غير العادية للمنشأة، حيث ربط في طريقته هذه بين مقومات شهرة المحل مثل الوضع المالي الجيد والموظفين الأكفاء وسمعة وصيت المنشأة الحسن بين المنشآت الأخرى، وبين قيمة الموارد البشرية وصاغ نموذج الأتي:

$$\text{قيمة الموارد البشرية} = \text{شهرة المحل} \times \text{تكاليف تكوين الموارد البشرية}$$

إجمالي قيمة الموجودات

بما أن هذه الطريقة قائمة على أرقام الأرباح المتحققة فعلاً للمنشأة، إلا أن نتائجها تعد غير منطقية فيما إذا حققت المنشأة أرباحاً اعتيادية فقط، بالمقابل ينطبق نفس الانتقاد في حالة تحقيقها لخسائر اعتيادية

تجدر الإشارة إلى أن الاجتهادات للوصول إلى محاولة لتقييم الموارد البشرية وما يترتب عليها من إثراء للفكر المحاسبي لا تؤدي إلى التسليم بفكرة تقييم الموارد البشرية عن طريق ربطها بشهرة المحل نظراً لكون العوامل التي تحدد قيمة شهرة المحل تختلف كثيراً عن العوامل التي تحدد قيمة الموارد البشرية، إلا في الحالات التي يُعزى فيها وجود الشهرة بشكل واضح إلى العامل البشرى، إذ أنه في مثل هذه الحالات يمكن الاعتماد عليها في تقييم الموارد البشرية.

مما ذكر يرى الباحث ومن خلال تلك الطرق المختلفة والتي تم استعراضها والمتعلقة بقياس قيمة الموارد البشرية، أن هناك اختلاف واضح حول تحديد قيمة الموارد البشرية الأمر الذي جعل من هذه النقطة مثاراً للجدل حول هذا الموضوع.

المبحث الثالث

مفهوم وأهداف القوائم المالية

أولاً: مفهوم القوائم المالية

تعتبر القوائم المالية مصدراً أساسياً للبيانات المالية المستخدمة لتحليل أسباب النجاح أو الفشل بالوحدة الاقتصادية وتقويم الأداء وتكوين المؤشرات للأدوات المستقبلية، وتعتبر أداة من أدوات النظام المحاسبية التي تستخدم في عرض نتائج فعاليات وأنشطة الوحدة الاقتصادية حيث يتم تلخيص أداة المنشأة بتصوير قائمة الدخل وحساب الأرباح والخسائر، وتصوير وضعها المالي في قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) ويتم تقديمها إلى مختلف الفئات داخل وخارج المنشأة لاتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة.

وتنص هيئة المحاسبين القانونيين بأمريكا على أن القوائم المالية هي مجموعة من البيانات المسجلة وفقاً لتطبيق مبادئ متعارف عليها في المحاسبة وتقدير شخصي ومدى سلامة عنصر التقدير الشخصي يتوقف على مدى تمكن وخبرة الأشخاص القائمين بإعداد القوائم ومدى استيعابهم وتفهمهم للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها (13).

كما تعرف القوائم المالية بأنها القوائم التي تعكس نتائج تسجيل وتبويب وتلخيص الأحداث الاقتصادية على كل من المركز المالي ودخل المنشأة خلال الفترة المحاسبية.

ثانياً: الغرض من القوائم المالية

إن التقارير هي وسيلة اتصال ودية مع المستثمرين وكتيب يحوي معلومات تهم الموظفين لأداء عملهم على الوجه الأكمل، كما تمثل كترويج لمنتجات الشركة ومعلومات اقتصادية مفيدة للصحافة المهتمة لشئون أعمال الإدارة لتقويم الروابط بين المشروع والمجتمع الذي يعيش فيه، ووسيلة لاكتساب ثقة العملاء والموردين ودليل سنوي لرجل الأعمال.

ثالثاً: أنواع القوائم المالية

تنقسم إلى نوعين هما قوائم مالية أساسية وأخرى مكملية أو ملحقة، فالقوائم المالية الأساسية هي تلك التي تعد بصورة منظمة ودورية من الحسابات لتوفير الحد الأدنى من المعلومات المحاسبية اللازمة لتحقيق أهداف المحاسبة المالية، ولقد حدد مجلس المعايير المحاسبية الأمريكية مجموعة من القوائم الأساسية يتعين على كافة الوحدات المحاسبية إعدادها بصورة دورية وهي:-

1- قائمة الدخل

2- قائمة المركز المالي

3- قائمة التغير في الحقوق الملكية

4- قائمة التدفق النقدي: أما القوائم المالية الملحقة فهي قوائم إضافية تعدها الوحدة المحاسبية بصورة اختيارية بناءً على متطلبات محاسبية محددة، إعداد قوائم مالية معدلة بالتغير في الأسعار ، وقوائم مالية مجمعة لمجموعة شركات تكون وحدة اقتصادية. كما أشار دونالد كيسو إلى القوائم المالية بأنها تشتمل على:-

1 - قائمة المركز المالي التي تصور الحالة المالية للمنشأة في نهاية العام.

- 2- قائمة الدخل التي تقيس نتائج النشاط الاقتصادي للمنشأة في نهاية العام.
- 3- قائمة التغير في المركز المالي التي تحدد مصادر الموارد المالية التي حصلت عليها المنشأة وتبين استخدامات هذه المصادر خلال الفترة المحاسبية علماً بأن قائمة التغير في المركز المالي تم استبدالها بقائمة التدفق النقدي (13).
- فإن قائمة التغير في صافي رأس المال العامل وقائمة التدفقات النقدية تعطي معلومات مالية قيمة تعجز قائمة الدخل عن إمداد القارئ بها (14).

رابعاً: أهداف القوائم المالية

- الهدف الأساسي والعام للقوائم المالية هو توصيل المعلومات لأصحاب المصلحة عن المركز المالي ونتائج الأعمال والتدفقات النقدية والتغيرات في حقوق الملكية للمساعدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية المستقبلية، وهناك أهداف أخرى يمكن إنجازها فيما يلي:-
- 1- الإفصاح عن نتائج الوكالة الإدارية الممنوحة لإدارة المنشأة كوكيل عن أصحاب المصلحة لتوضيح مدى وكفاءة الأداء المالي أمام المساهمون.
 - 2- وسيلة اتصال للتأثير في سلوك متخذي القرارات مثل المستثمرين الحاليين والمرتقبين ، حيث أن القوائم المالية يتم مراجعتها وإبداء الري الفني عليها من جانب مراجع حسابات خارجي مستقل.
 - 3- توفير معلومات توفر ثقة الملاك في إدارة المنشأة.
 - 4- توفير معلومات لتقييم قدرة المنشأة على تزايد النقدية ومافي حكمها ، وكذلك توقيت ودرجة التأكد من هذه الفترة.

- 5- توفير معلومات عن الهيكل التمويلي للمنشأة خاصة للمقرضين (15).

من خلال استعراض التعريفات والأهداف المختلفة للقوائم المالية يصل الباحث إلى أهمية الدور الذي تلعبه هذه القوائم المالية كمرآة تعكس نتيجة أعمال المنشأة ومركزها المالي وتوفير البيانات والمعلومات المالية إلى مختلف الأطراف الداخلية والخارجية كالإدارة بمختلف مستوياتها والمستثمرين والمقرضين يهدف المساعدة في اتخاذ القرارات المختلفة (15).

المبحث الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يحتوي هذا المبحث على إجراءات الدراسة الميدانية، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، تحليل بيانات الدراسة (البيانات الشخصية و البيانات الأساسية) بالإضافة لاختبار فروض الدراسة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

يشتمل هذا المبحث على الإجراءات التي أتبعها الباحثون في الدراسة الميدانية من تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، و اختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها، مع بيان الأداء المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الثبات و الصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس و الأساليب الإحصائية التي تستخدم لدراسة و تحليل البيانات وذلك على النحو التالي:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في كادر العاملين بشركة سكر كنانة المحدودة، أما عينة البحث في المدراء العاملين والمدراء الماليين والمحاسبين والمراجعين في هذه الشركة حيث تم اختيار عينة عشوائية قوامها (62) مفردة أي ما يمثل 95% من مجتمع الدراسة.

الجدول (1) يوضح الاستبيانات الموزعة و المعادة

البيان	العدد	النسبة
استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة	59	95%
استبيانات لم يتم إعادتها	3	5%
إجمالي الاستبيانات الموزعة	62	100%

المصدر : اعدا الباحثون من بيانات الدراسة 2017م.

من الجدول (1) يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 95% من الاستبيانات الموزعة و أن 5% من الاستبيانات لم يتم إعادتها، و هذا المعدل جيد جداً في الدراسات الميدانية.

تصميم أداة الدراسة :

من أجل الحصول على المعلومات و البيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحثون بتصميم استبانة لدراسة طرق قياس تكاليف الموارد البشرية و أثرها على القوائم المالية، هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية و تتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة و يتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة. و قد اتبع الباحثون خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية :

1. الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بتكاليف الموارد البشرية و القوائم المالية بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، و ذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.
2. إعداد قائمة الاستبيان و التي تتألف من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: اشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة و عنوانها.

القسم الثاني: شمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة : و هي التي شملت البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة و هي : (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، التخصص المهني).

القسم الثالث : شمل متغيرات الدراسة الأساسية: و التي تتكون من ثلاثة محاور فمن خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة. ويشمل هذا القسم عدد(15) عبارة تمثل فرضيات الدراسة وفق لما يلي:

المحور الأول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتبار مجمل الإنفاق على الموارد البشرية إنفاقاً جارياً وعدم ظهور النفقات في القوائم المالية ، و يتكون من (5) عبارات .

المحور الثاني : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق أهداف ومزايا قياس تكاليف الموارد البشرية وصحة بيانات القوائم المالية و يتكون من (5) عبارات

اعتمد الباحثون في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي و هو يتراوح بين (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة) و قد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي :

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات مع إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي : أوافق بشدة (1)، أوافق (2)، محايد (3) ، لا أوافق (4) ، لا أوافق بشدة (5) . و قد تم حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي :

الخيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 - 01	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	4.20 - 5

المصدر : اعدا الباحثون من بيانات الدراسة 2017م.

من الجدول السابق نلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي ناتج قسمة (5\4) أي حوالي (0.80) و قد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام 1، 2، 3، 4، 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات و عليه للوصول إلى نتائج أكثر دقة يتم تصحيح المقياس المستخدم للتفرقة بين المستويات التالية :

- أقل من 1.8 أعلى درجات الموافقة .
 - من 1.8 إلى أقل من 2.6 موافقة ايجابية .
 - من 2.6 إلى أقل من 3.4 درجة متوسطة من الموافقة (يميل إلى الإيجابية) .
 - من 3.4 إلى أقل من 4.2 درجة متوسطة من عدم الموافقة (يميل إلى السلبية) .
 - من 4.2 إلى أقل من 5 غير موافق (سلبي) .
 - أكبر من 4.2 غير موافق إطلاقاً (سلبي جداً) .
- أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم :**

قام الباحثون بترميز أسئلة الاستبانة و من ثم تفرغ البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانات و ذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences . و من ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات و نوع متغيرات الدراسة، و ذلك لتحقيق أهداف البحث و اختبار فروض الدراسة، فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

1. إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) : لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) . و تم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداة ، و يعد المقياس جيداً و ملائماً إذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن (78%) .

2. أساليب الإحصاء الوصفي : و ذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات و النسب المئوية ، و الرسومات البيانية لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة العملية ، الوظيفة، المهني)، و ذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدة، و الانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات الباحثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. و كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاه آراء الباحثين .

3. أساليب الإحصاء الاستدلالية : و ذلك لاختبار فروض الدراسة، و تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% و يعني ذلك أنه إذا كانت قيمة (t المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم و يكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم و بالتالي يكون الفرض البديل (فرض) البحث غير صحيح .

تقييم أدوات القياس : و يتم تقييم و اختيار أدوات القياس من خلال المقاييس التالية :

1. ثبات المقياس (الاستبانة) :

يقصد بالثبات (استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه ، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) (38) . و يستخدم لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) ، و الذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد صحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، و على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على المجتمع الدراسة.

فقد أخذ الباحث في اعتباره التأكد من ثبات المقياس قبل استخدامه في الدراسة بإعادة اختباره على 69 فرداً و حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) ، عن عبارات الدراسة و قد بلغت قيمته (0.78) و هي قيمة مرتفعة كثيراً . كما قام بإجراء الاختبار على عبارات كل فرضية من الفرضيات على حدا و حساب معامل الثبات، كما يبين الجدول (3\5) التالي :

الجدول (3) يوضح معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ :

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتبار مجمل الإنفاق على الموارد البشرية إنفاقاً جازياً و عدم ظهور النفقات في القوائم المالية ..	5	0.84
المحور الثاني : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق أهداف ومزايا قياس تكاليف الموارد البشرية وصحة بيانات القوائم المالية.	5	0.79
إجمالي العبارات	15	0.81

المصدر : اعدا الباحثون من بيانات الدراسة 2017م.

من الجدول (3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) و تعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع محاور الإستبانة سواء كان ذلك لكل محور على حدا أو على مستوى جميع محاور الاستبانة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.81) و هو ثبات مرتفع . و من ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة و تحليل نتائجها.

2. معايير صدق الاستبانة : يقصد بالصدق (أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه) (39) ، و قد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين :

38- عز عبد الفتاح ، (مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss) القاهرة ، دار النهضة العربية للنشر ، ص 560 .

39- المرجع نفسه ، ص 560 .

أ. **صدق المحكمين** : تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم و صلاحية أسئلته من حيث الصياغة و الوضوح، و التي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لتقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى. حيث قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين و المتخصصين في تخصص الدراسة و البالغ عددهم (4) محكمين لتحليل مضامين عبارات المقاييس و لتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول و تعديل بعض العبارات، و بعد استعادة الاستبيان من المحكمين، تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم 1) .

ب- **صدق المقياس** : تم إجراء اختبار الصدق (Validity) لعبارات الإستبانة المستخدمة في جميع البيانات، عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ كما يتضح من الجدول التالي

الجدول (4) يوضح صدق المحكمين لعبارات الاستبانة:

الفروض	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	5	0.84	0.89
المحور الثالث	5	0.79	0.76
إجمالي المحور	15	0.81	0.84

المصدر : اعدا الباحثون من بيانات الدراسة 2017م.

يتضح من الجدول (4-4) أن درجة الصدق لعبارات الاستبانة الـ (15) تنحصر قيمه بين (0.76 - 0.89) و هي قيم كبيره جداً مما يعني صدق الإستبانة لقياس ما وضعت لقياسه.

اختبارات الفروض :

يتناول الباحثون في هذا المبحث تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، و قد قام الباحث بتلخيص البيانات في جداول، و التي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة بالإضافة لمناقشة و تفسير نتائج الدراسة الميدانية، و ذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية و ذلك وفقاً للخطوات التالية :

1. التوزيع التكراري لعبارات محاور الدراسة .
 2. التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات فرضيات الدراسة . تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس عبارات الإستبانة، و الذي شمل خمس عبارات هي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشده. و فيما يلي تحليل لبيانات الدراسة الميدانية .
- الفرضية الأولى :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتبار مجمل الإنفاق على الموارد البشرية إنفاقاً جاريّاً وعدم ظهور النفقات في القوائم المالية:

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور: فيما يلي التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى:

الجدول يوضح (5) التوزيع التكراري

العبارة		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشده	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة

18	30.5	30	50.8	1	1.8	10	16.9	0	0	1-عدم الإفصاح عن الموارد البشرية يعد قصور في تحديد الربح المحاسبي في قائمة الدخل.
22	37.3	24	40.6	8	13.7	4	6.8	1	1.6	2-عدم اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يؤدي إلى ظهور بيانات قائمة الدخل بصورة غير سلمية.
30	50.8	20	33.9	9	15.3	0	0	0	0	3-اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق رأس مالي يؤدي إلى ظهور قائمة الدخل ببيانات غير صحيحة.
17	28.8	22	37.3	12	20.3	7	11.9	1	1.7	4-اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يؤدي إلى صحة وعدالة القوائم المالية.
28	47.5	22	37.3	5	8.4	2	3.4	2	3.4	5-تقوم الشركة بتحديد قيمة الموارد البشرية بناء على مفهوم النفقة الجارية.
115	39	118	40	35	11.7	23	7.8	4	1.5	إجمالي المحور

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج الاستبيان، 2017 .

يتضح من الجدول (5) ما يلي :

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن عدم الإفصاح عن الموارد البشرية يعد قصور في تحديد الربح المحاسبي في قائمة الدخل بنسبة (81.3%) أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.7%) مما يعني أن عدم الإفصاح عن الموارد البشرية يعد قصور في تحديد الربح المحاسبي في قائمة الدخل.

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عدم اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يؤدي إلى ظهور بيانات قائمة الدخل بصورة غير سلمية بنسبة (77.9%) أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.7%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.4%). مما يعني أن عدم اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يؤدي إلى ظهور بيانات قائمة الدخل بصورة غير سلمية.

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق رأس مالي يؤدي إلى ظهور قائمة الدخل ببيانات غير صحيحة بلغت نسبتهم (84.7%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (00.0%) أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم

(15.3%) مما يعني أن اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق رأس مالي يؤدي إلى ظهور قائمة الدخل ببيانات غير صحيحة.

4. أن أفراد العينة الذين يوافقون على اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يؤدي إلى صحة وعدالة القوائم المالية بلغت نسبتهم (66.1%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.6%) . أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (20.3%) مما يعني أن اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يؤدي إلى صحة وعدالة القوائم المالية.

5. أن أفراد العينة الذين يوافقون على أن تقوم الشركة بتحديد قيمة الموارد البشرية بناء على مفهوم النفقة الجارية حيث بلغت نسبتهم (84.8%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.8%). أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (8.4%) مما يعني توضيح الأنشطة الخاصة بالمصنع تعمل على زيادة أداء العاملين.

ثانياً : التحليل الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الأولى :

فيما يلي تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة و الأهمية النسبية لعبارات المقياس لكل محور ، و لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين و غير الموافقين للنتائج أعلاه ثم اختبار كاي تربيع Chi-square لدلالة الفروق .

الجدول (6) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

عبارات المحور	المتوسط	التفسير	الانحراف المعياري	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
1-عدم الإفصاح عن الموارد البشرية يعد قصور في تحديد الربح المحاسبي في قائمة الدخل.	2.00	أوافق	1.007	30.831	.000
2-عدم اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يؤدي إلى ظهور بيانات قائمة الدخل بصور غير سليمة.	1.95	أوافق	0.972	37.695	.000
3-اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق رأس مالي يؤدي إلى ظهور قائمة الدخل ببيانات غير صحيحة.	1.64	أوافق	0.727	11.220	.004
4-اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يؤدي إلى صحة وعدالة القوائم المالية.	2	أوافق	1.046	22.949	.000
5-تقوم الشركة بتحديد قيمة الموارد البشرية بناء على مفهوم النفقة الجارية.	1.78	أوافق	0.984	51.254	.000
إجمالي المحور	1.87	أوافق	0.947	30.790	.001

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج الاستبيان، 2017 .

يتضح من الجدول (6) ما يلي :

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (2.00) بانحراف معياري (1.007) كما بلغت قيمة كاي تربيع (30.831) بمستوى معنوية (0.000). و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) . و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على عدم الإفصاح عن الموارد البشرية يعد قصور في تحديد الربح المحاسبي في قائمة الدخل.

2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (1.949) بانحراف معياري (0.972) كما بلغت قيمة كأي تربيع (37.695) بمستوى معنوية (0.000) و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) . و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أن عدم اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يؤدي إلى ظهور بيانات قائمة الدخل بصور غير سلمية.

3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (1.64) بانحراف معياري (0.727) كما بلغت قيمة كأي تربيع (11.220) بمستوى معنوية (0.004) و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) . و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أن اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق رأس مالي يؤدي إلى ظهور قائمة الدخل ببيانات غير صحيحة.

4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (2) بانحراف معياري (1.046) كما بلغت قيمة كأي تربيع (22.949) بمستوى معنوية (0.000) و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) . و عليه فإن

ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أن اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يؤدي إلى صحة وعدالة القوائم المالية.

5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (1.779) بانحراف معياري (0.9840) كما بلغت قيمة كأي تربيع (51.254) بمستوى معنوية (0.000) و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أن تقوم الشركة بتحديد قيمة الموارد البشرية بناء على مفهوم النفقة الجارية.

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق أهداف ومزايا قياس تكاليف الموارد البشرية وصحة بيانات القوائم المالية.

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور: فيما يلي التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية
الجدول (7) التوزيع التكراري

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشده	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1/ قياس قيمة الموارد البشرية بشكل سليم يؤدي إلى صدق ودقة بيانات القوائم المالية.	23	39	26	44.1	4	6.8	5	8.4	1	1.7
2/ عدم قياس وتقدير تكاليف الموارد البشرية للشركة بشكل سليم يؤدي إلى تقديم معلومات محاسبية مفضلة.	14	23.7	30	50.8	9	15.3	6	10.2	0	0
3/ قياس قيمة الموارد البشرية على الشركة يمكن من إعداد	19	32.2	22	37.3	13	22.0	5	8.5	0	0

										قوائم مالية تعبر بصدق عن المركز المالي للشركة.
0	0	10.2	6	8.5	5	50.8	30	30.5	18	4/ هنالك أكثر من طريقة لقياس قيمة الموارد البشرية على مستوى الشركة.
5	3	8.5	5	13.6	8	33.9	20	39	23	5/ قياس وتحديد تكاليف الموارد البشرية بشكل سليم على مستوى الشركة يؤدي إلى تقديم قوائم مالية تعبر عن الوضع المالي الحقيقي للشركة.
1.3	4	9.2	27	13.2	39	43.4	128	32.9	97	إجمالي المحور

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي ، 2017 .

يتضح من الجدول (7) ما يلي :

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن قياس قيمة الموارد البشرية بشكل سليم يؤدي إلى صدق ودقة بيانات القوائم المالية حيث بلغت نسبتهم (83.1%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.1%) أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.8%) مما يعني أن قياس قيمة الموارد البشرية بشكل سليم يؤدي إلى صدق ودقة بيانات القوائم المالية.
2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن عدم قياس وتقدير تكاليف الموارد البشرية للشركة بشكل سليم يؤدي إلى تقديم معلومات محاسبية مفضلة حيث بلغت نسبتهم (74.5%) بينما بلغت نسبة عدم الموافقة على ذلك (10.2%). أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.3%) مما يعني أن عدم قياس وتقدير تكاليف الموارد البشرية للشركة بشكل سليم يؤدي إلى تقديم معلومات محاسبية مفضلة.
3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن قياس قيمة الموارد البشرية على الشركة يمكن من إعداد قوائم مالية تعبر بصدق عن المركز المالي للشركة حيث بلغت نسبتهم (69.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.5%). أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (22.0%) مما يعني أن قياس قيمة الموارد البشرية على الشركة يمكن من إعداد قوائم مالية تعبر بصدق عن المركز المالي للشركة.
4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هنالك أكثر من طريقة لقياس قيمة الموارد البشرية على مستوى الشركة حيث بلغت نسبتهم (81.3%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.2%) (أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (8.5%) مما يعني أن هنالك أكثر من طريقة لقياس قيمة الموارد البشرية على مستوى الشركة.
5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن قياس وتحديد تكاليف الموارد البشرية بشكل سليم على مستوى الشركة يؤدي إلى تقديم قوائم مالية تعبر عن الوضع المالي الحقيقي للشركة حيث بلغت نسبتهم (72.9%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.5%). أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (13.6%) مما يعني أن قياس وتحديد تكاليف الموارد البشرية بشكل سليم على مستوى الشركة يؤدي إلى تقديم قوائم مالية تعبر عن الوضع المالي الحقيقي للشركة.

ثانياً : التحليل الوصفي و اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية : فيما يلي تقدير المتوسط و الانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة و الأهمية النسبية لعبارات المقياس لكل محور ، و لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين و المحايدين و غير الموافقين للنتائج أعلاه ثم اختبار كأي تربيع Chi-square لدلالة الفروق .

الجدول (8) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية :

عبارات المحور	المتوسط	التفسير	الانحراف المعياري	قيمة كأي تربيع	مستوى المعنوية
1/ قياس قيمة الموارد البشرية بشكل سليم يؤدي إلى صدق ودقة بيانات القوائم المالية.	1.90	أوافق	0.971	46.678	.000
2/ عدم قياس و تقدير تكاليف الموارد البشرية للشركة بشكل سليم يؤدي إلى تقديم معلومات محاسبية مفضلة.	1.11	أوافق	0.892	23.237	.000
3/ قياس قيمة الموارد البشرية على الشركة يمكن من إعداد قوائم مالية تعبر بصدق عن المركز المالي للشركة.	1.06	أوافق	0.944	11.441	.010
4/ هنالك أكثر من طريقة لقياس قيمة الموارد البشرية على مستوى الشركة.	1.98	أوافق	0.900	28.119	.000
5/ قياس وتحديد تكاليف الموارد البشرية بشكل سليم على مستوى الشركة يؤدي إلى تقديم قوائم مالية تعبر عن الوضع المالي الحقيقي للشركة.	1.07	أوافق	1.158	28.034	.000
إجمالي المحور	1.42	أوافق	0.973	27.502	.002

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي ، 2017 .

يتضح من الجدول (8) ما يلي :

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (1.90) بانحراف معياري (0.971) كما بلغت قيمة كاي تربيع (46.678) بمستوى معنوية (.000) و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) و عليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أن قياس قيمة الموارد البشرية بشكل سليم يؤدي إلى صدق ودقة بيانات القوائم المالية.
2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (1.11) بانحراف معياري (0.892) كما بلغت قيمة كاي تربيع (23.237) بمستوى معنوية (.000) و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) . و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أن عدم قياس و تقدير تكاليف الموارد البشرية للشركة بشكل سليم يؤدي إلى تقديم معلومات محاسبية مفضلة.
3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (1.068) بانحراف معياري (0.944) كما بلغت قيمة كاي تربيع (11.441) بمستوى معنوية (.010) ، و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد

العينة و لصالح الموافقين على أن قياس قيمة الموارد البشرية على الشركة يمكن من إعداد قوائم مالية تعبر بصدق عن المركز المالي للشركة.

4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (1.981) بانحراف معياري (0.900) كما بلغت قيمة كأي تربيع (28.119) بمستوى معنوية (0.000). و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أن هنالك أكثر من طريقة لقياس قيمة الموارد البشرية على مستوى الشركة.

5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (1.068) بانحراف معياري (1.158) كما بلغت قيمة كأي تربيع (28.034) بمستوى معنوية (0.000). و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أن قياس وتحديد تكاليف الموارد البشرية بشكل سليم على مستوى الشركة يؤدي إلى تقديم قوائم مالية تعبر عن الوضع المالي الحقيقي للشركة.

أولاً: النتائج :

توصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

- 1/ عدم الإفصاح عن الموارد البشرية يعد قصور في تحديد الربح المحاسبي في قائمة الدخل.
- 2/ عدم اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يؤدي إلى ظهور بيانات قائمة الدخل بصورة غير سليمة.
- 3/ اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق رأسمالي يؤدي إلى ظهور قائمة الدخل وبيانات غير صحيحة.
- 4/ قياس قيمة الموظفين بصيغة مالية يساعد الإدارة في تحسين قرارات التوظيف و تحقيق الكفاءة في التوظيف.
- 5/ قياس قيمة الموظفين بصيغة مالية يساعد الإدارة في تحديد مستوى رواتب الموظفين.
- 6/ تقييم الموارد البشرية كأحد أصول الشركة يؤدي إلى قياس أداء الأفراد كقيمة عند دراسة قرارات إنهاء الخدمة
- 7/ معرفة الإدارة بتكاليف الموارد البشرية يرفع من كفاءة القرارات الخاصة بتوزيع الموظفين على المهام و الوظائف المختلفة
- 8/ معرفة الإدارة لمقدار القيمة الحالية للأفراد يقيدھا في اتخاذ القرارات الخاصة ببرامج التدريب و التطوير
- 9/ قياس قيمة الموارد البشرية بشكل سليم يؤدي إلى صدق ودقة بيانات القوائم المالية .
- 10/ قياس قيمة الموارد البشرية في الشركة يمكن من إعداد قوائم مالية تعبر بصدق عن المركز المالي للشركة.
- 11/ قياس وتحديد تكاليف الموارد البشرية بشكل سليم على مستوى الشركة يؤدي إلى تقديم قوائم مالية تعبر عن الوضع المالي الحقيقي للشركة

ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي بالاتي:

- 1/ ضرورة اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق جاري يحمل إلى حساب قائمة الدخل.

- 2/ ينبغي عدم اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية أنفاق رأسمالي.
- 3/ يجب الاهتمام بالعنصر البشري على مستوى المشاريع وعلى مستوى الاقتصاد القومي لذلك يجب الاهتمام بقياس تكلفته وقيمه.
- 4/ ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام للمحافظة على الموارد البشرية وتدعيمها والاهتمام بالعمالة البشرية ذات الكفاءة.
- 5/ ضرورة تطبيق محاسبة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات والشركات امرا نسبيا وهذا يتعلق بمدة اعتماد كل شركة على العنصر البشري ومدى اهميته لها ونعتقد ان تطبيق ذلك يجب ان يكون واجبا في هذه الشركات ذات الانشطة التي اساسها العقل البشري المتميز والنادر بشكل عام.
- 6/ العمل على انشاء نظام معلومات الكتروني يوفر المعلومات والبيانات للمحاسبة عن الموارد البشرية لاتخاذ القرارات الادارية ويسهل العملية المحاسبية عن الموارد البشرية.

المصادر والمراجع

- 1- أحمد جمعة أحمد رضوان، دور الإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية في ترشيد القرارات الاستثمارية (بحث منشور، جامعة حلوان كلية التجارة وإدارة الأعمال، 2001).
- 2- محمد عبد الرحيم حسين، إطار مقدم في تطوير والقياس والإفصاح المحاسبي للأصول البشرية كمدخل لتحسين جودة المحتوى الاخباري وللتقارير المحاسبية، (بحث منشور، جامعة الزقازيق فرع بنها، كلية التجارة، 2004م).
- 3- إلهام محمد علي الرضا، طرق قياس تكاليف الموارد البشرية والإفصاح عنها في القوائم المالية، (بحث دكتوراه، غير منشور، جامعة النيل كلية التجارة والدراسات العليا، 2010).
- 4- الطيب الزبير هجانة محمد، محاسبة الموارد البشرية على المشروعات، (بحث دكتوراه، منشور، جامعة أم درمان الإسلامية، بحوث ودراسات العالم الاسلامي، 2013م).
- 5- اريك فلامهولز، المحاسبة عن الموارد البشرية، تعريب: محمد عصام الدين زايد، مراجعة: أحمد حامد حجاج، تقديم: سلطان محمد السلطان (الرياض: دار المريخ للنشر، 1992م).
- 6- وليد ناجي الحياي، المشاكل المحاسبية ونماذج مقترحة (الدنمارك: دار الأكاديمية العربية المفتوحة، 2007م).
- 7- حامد عبد المعطى شعبان، الإنفاق على الموارد البشرية (القاهرة: دار المكتبة الفكرية، 1986م).
- 8- رشا حمادة، القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية (دمشق: مجلة جامعة دمشق، 2002م).
- 9- مروان خالد، المحاسبة عن الموارد البشرية، (الخرطوم: جامعة الخرطوم، 2005م).
- 10- رضوان حلوة حنان، بدائل القياس المحاسبي المعاصر (عمان: دار وائل للنشر، 2003م).
- 11- أحمد محمد موسى، المحاسبة عن تكلفة الموارد البشرية كأداة لزيادة الفاعلية الإدارية، (القاهرة: مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الثاني والعشرون، 1975م).
- 12- محمود علي الجبالي، قصى السامرائي، محاسبة التكاليف (عمان: دار وائل للنشر، د ت).
- 13- طارق عبد العال، دليل المستثمر إلى الأوراق المالية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م).
- 14- خالد أمين عبد الله وحمزة أبو عاصي، أساسيات المحاسبة وطرقها، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1998م).
- 15- International Financial Accounting Standards (SFAS) No 95 statement of cash flows jual of Accounting FEB 1988 PP 139-153

بسم الله الرحمن الرحيم

ورقة علمية بعنوان:

(اثر سياسة النقد الأجنبي على المستوى العام للأسعار)

دراسة تطبيقية في السودان للفترة من (2011 - 2015)

إعداد : د. موسى عبدالله محمد

أستاذ مساعد : قسم نظم المعلومات المحاسبية والمصرفية

رقم الهاتف : 0911107161 - 0113306497

البريد الإلكتروني : Musa Kandak56@ gimal . com

المستخلص

لعبت سياسات النقد الأجنبي في السودان دوراً مهماً ومؤثراً على النشاط الاقتصادي عامة والجهاز المصرفي بصفة خاصة إلى جانب المصارف في سوق النقد الأجنبي حيث تمثل هذا الدور في جذب النقد الأجنبي والمساهمة في تلبية الاحتياجات المحلية من العملات الأجنبية وتهدف الدراسة إلى التعريف بأثر سياسة النقد الأجنبي ودوره في المستويات العامة للأسعار في السودان وفي رسم وتنفيذ السياسات وتكمن مشكلة الدراسة عدم توفر النقد الأجنبي بالقدر الذي يساعد على الوفاء بالالتزامات ويساعد على استقرار قيمة العملة المحلية مما ينعكس بدوره على مستويات الأسعار بالسودان.

وقد انتهجت الدراسة كل من المنهج الاستنباطي والاستقرائي والتحليلي ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث : السلع الغذائية (الحبوب ، السكر، الزيوت النباتية ،الألبان ومنتجاتها)اعتماد السودان على استيراد هذه السلع يتطلب توفير قدر من النقد الأجنبي الأمر الذي ينعكس على ارتفاع الأسعار في السودان .ومن أهم التوصيات : يجب بذل جهد حقيقي لتنشيط الصادرات والعمل على الإصلاح الهيكلي للاقتصاد وزيادة الإنتاج والإنتاجية والجودة للمنافسة الحرة في الأسواق العالمية .

Abstract

Foreign exchange policies in Sudan an important Role and influential on general economic activity and the banking system. As well as banks in the foreign exchange market. Acting for this role in attracting foreign Cash resources and contribute to the local needs of foreign currencies.

The study aims to identify the impact offoreign Cashpoliciesand itsrole in general price level in Sudan and in drawing implementing policies. The problem of the study liesin the lack offoreign Cash to the, that helps to meet the obligations andhelps to stabilize local currency. Cycle which is reflected on the pricelevel in Sudan.

The study was conducted (inductive and deductive andanalysis) approach so the most important finding of the researcher; food commodities (sugar,vegetable, oils and dairy products). Andthe adoption of Sudan on the important of these goods. It requires that your provide measure of foreign Cash and which is reflected on higher pricesin Sudan and the most important recommendation : you must make a real effort to stimulate the exports and to work on structural reform of the economy and Production and producing Increase , quality for free completion in international markets .

المقدمة:

ظل الوضع الاقتصادي يتدهور باستمرار منذ نهاية العام 2011م وعندما خرجت عائدات النفط من السودان إلى جنوب السودان بعد انفصال الجنوب وبات النقد الأجنبي الذي توفره صادرات السودان لا يغطي إلا جزءاً يسيراً من احتياجات السودان وانعكس الوضع سلباً على العملة السودانية التي استمر انخفاض قيمتها حتى بلغت قيمة العملات الأجنبية بالجنيه السوداني ما يقارب ضعف السعر الرسمي تقريباً وسعى السودان للاستعانة بقروض وتسهيلات ائتمانية خارجية لسد الفجوة من احتياجاته من النقد الأجنبي والموارد المتوافرة من حصيلة صادراته إلا أن ذلك يعد أمراً مستحيلاً بسبب الحصار الاقتصادي والعقوبات المفروضة على السودان والديون الخارجية التي تجاوزت الخمسة والأربعين بليون دولار والتي فشل السودان في سدادها، كما أن محاولة الاستفادة من عائدات الذهب المكتشف حديثاً في السودان كانت لها مثالبها لأن الذهب ملكية خاصة للمعدنين وهم لا يبيعونه حسب سعر الدولار الرسمي لأن الأجدى لهم اقتصادياً أن يهربوه خارج السودان ليعه بالعملات الأجنبية ولم يكن أمام بنك السودان من سبيل للاستفادة منه سوى أن يشتري الذهب بالعملة المحلية بحساب سعر الصرف الحر الذي يصل ضعف السعر الرسمي وهذا إجراء له سلبياته الاقتصادية المدمرة التي تضع البنك المركزي في وضع المساهم في خلق السوق الموازي .

لقد نجحت الحكومة في تطوير علاقاتها مع دول الخليج لدرجة سمحت لها بالحصول على بعض الدعم منها ولكن ذلك الدعم لم يوقف تدهور قيمة العملة المحلية وسعت الحكومة بدراسة إجراءات اقتصادية أكثر شجاعة في حل الأزمة الاقتصادية مستفيدة من الودائع الاستثمارية

ويبدو أن تلك الودائع الاستثمارية قد عززت احتياطات البنك المركزي الآن بدرجة تسمح له أن يتدخل بطريقة فعالة لدعم العملة الوطنية فأقدم لأول مرة منذ فترة طويلة على ضخ مئة مليون دولار للبنوك التجارية لمقابلة احتياجات عملائها العاملين في مجال الاستيراد من النقد الأجنبي مما سيخفف الضغط على دولار السوق الموازية وبالتالي هذه نقلة نوعية في مواجهة الأزمة الاقتصادية وذلك بتوفير عملات أجنبية كافية تتوافر بالسعر الرسمي لكي يتناقص الطلب على النقد الأجنبي مما يقلل من سعر صرفه ويرفع قيمة العملة المحلية.

مشكلة الدراسة :

تكمن المشكلة في شح النقد الأجنبي بالقدر الذي يساعد على الوفاء بالالتزامات ويساعد على استقرار قيمة العملة المحلية مما ينعكس بدوره على مستويات الأسعار بالسودان ما الأدوات لتوفر النقد الأجنبي وكيفية الاستفادة منه لتغطية الفجوة في النقد الأجنبي ؟

أهداف من الدراسة:

1/ معرفة اثر النقد الأجنبي على المستوى العام للأسعار والنشاط الاقتصادي والجهاز المصرفي

2/ معرفة حجم تدفقات النقد الأجنبي وكذلك سياسات سعر الصرف في السودان .

أهمية الدراسة:

يعتبر النقد الأجنبي هو احد أهم الوسائل التي تحقق الاستقرار الاقتصادي من خلال تحقيق الاستقرار في مستوى الأسعار وتلبية احتياجات الدولة من النقد الأجنبي لعمليات الاستيراد وتحقيق الاستقرار في الكتلة النقدية لذلك حاول البحث تحديد اثر النقد الأجنبي على مستويات الأسعار في السودان .

فرضيات الدراسة :

1/ السياسات الخاصة بالنقد الأجنبي وعدم اتخاذ الإجراءات المناسبة هي التي أدت إلى زيادة الطلب على النقد الأجنبي وارتفاع الأسعار.

2/ النقد الأجنبي استخدم كمخزن للقيمة وارتفاع التوقعات الخاصة بأسعار الفائدة أثرت في حجم النقد الأجنبي .

منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الاستنباطي والاستقرائي والتحليلي لدراسة ظاهرة النقد الأجنبي وأثره على مستويات الأسعار في السودان

حدود الدراسة : الحدود المكانية : السودان ' الحدود الزمانية (2011-2015)

مصادر جمع بيانات الدراسة: الكتب ، المجلات ، الدوريات ، الانترنت

هيكل الدراسة : تشمل الدراسة على الإطار المنهجي وثلاثة محاور المحور الأول تعريف وأهمية النقد الأجنبي والمحور الثاني سياسات سعر الصرف للنقد الأجنبي والمحور الثالث النقد الأجنبي ومستويات الأسعار في السودان.

المحور الأول : تعريف وأهمية النقد الأجنبي

تمهيد :

تؤثر سياسة النقد الأجنبي بصورة كبيرة على الاقتصاد السوداني الأمر الذي أحدث تصاعدا في أسعار العملات الأجنبية مما أثر سلبا على قيمة العملة الوطنية وأدى ذلك إلى ارتفاع أسعار السلع والخدمات خلال الخمسة سنوات الماضية وبصورة تصاعدية مما أثر على المستوى المعيشي للمواطنين وعلى حركة الاستيراد والمستثمرين سواء المحليين والأجانب وأثر ذلك إجمالا على الاقتصاد الكلى .

إنشح النقد الأجنبي وارتفاع أسعاره في الأسواق أدى إلى خلق أسواق موازية لتجارة العملة وبالتالي أصبح تداولها خارج الجهاز المصرفي ، وأصبحت معظم السلع المستوردة مرتفعة القيمة خاصة السلع الحيوية كالأدوية نتيجة لشح النقد الأجنبي

كما تقلصت نسب الاستثمار بصورة كبيرة بسبب نقص النقد الأجنبي لمقابلة تحويلات المستثمرين .

تعريف النقد الأجنبي :

يقصد به العملات والأرصدة الأجنبية والشيكات والتحويلات المصرفية المقومة بعملات أجنبية والقابلة للصرف [3].

السيولة بالعملة الأجنبية :

يغطي مفهوم السيولة بالعملة الأجنبية نطاقاً أوسع من مفهوم الاحتياطيات الدولية وهناك بعدان للسيولة بالعملة الأجنبية في النموذج القياسي لبيانات الاحتياطيات وهما :

- 1/ موارد العملات الأجنبية (بما في ذلك الأصول والاحتياطيات الرسمية والأصول الأخرى بالعملة الأجنبية) المتاحة تحت تصرف السلطات والتي يمكن الحصول عليها بسهولة لتلبية الطلبات على النقد الأجنبي .

2/ التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة : وهى المحددة سلفا والاحتمالية (التي يمكن حدوثها) من موارد العملات الأجنبية والناجمة من خصوم قصيرة الأجل بالعملة الأجنبية[6]

تقدير السيولة بالنقد الأجنبي :

تقدر السيولة بالعملة الأجنبية لبلد ما بالمقارنة بين مجموع موارده بالعملة الأجنبية وقنوات التسرب الاحتمالية والمحددة سلفا على المدى القصير من هذه الموارد[5] .

وتشمل الموارد بالعملة الأجنبية حيازات السلطات من الأصول الاحتياطية والأصول الأخرى بالعملة الأجنبية[5] .

اثر إحلال العملة الأجنبية في دالة الطلب على النقد :

تستخدم العملة الأجنبية كمخزن للقيمة ووسيلة لحماية الثروة وهى عوامل تؤثر على دالة الطلب على النقد الأجنبي وهذا يعنى إن فروق الأسعار والفائدة والتوقعات حول تغيير سعر الصرف تؤثر في الطلب على النقد الأجنبي لهذا أصبح الترابط بين عرض العملة المحلية من جهة والتضخم وقيمة العملة المحلية من جهة اضعف العلاقة التنبؤية بين التضخم وعرض النقد الأجنبي [6].

احتياطي النقد الأجنبي :

احتياطي النقد الأجنبي (Foreign currency reserves) (وتسمى أيضا احتياطي الفوركس) هي الودائع والسندات من النقد الأجنبي التي يحتفظ بها البنك المركزي . يحتوي أيضا صرف العملات الأجنبية والمعادن النفيسة. ويحتفظ بالأصول في المصرف المركزي

بمختلف العملات الأجنبية، ومعظمهما من الدولار الأمريكي، ومنها باليورو والجنيه الإسترليني والين الياباني[3].

في نظام سعر الصرف المرن، تسمح أصول الاحتياطي الرسمي للبنك المركزي للدولة بشراء العملة المحلية، وهذا يمكن من تحقيق الاستقرار في سعر العملة المحلية. و أحيانا تعمل البنوك المركزية في كل دول العالم في بيع وشراء الاحتياطي الأجنبي. يمكن لكمية الاحتياطي أن تتغير عندما ينفذ البنك المركزي إستراتيجية نقدية معينة. في نظام سعر الصرف الثابت قد يواجه المصرف المركزي وضعا معينا حيث يدفع العرض والطلب قيمة[3]

صرف العملة للهبوط أو الارتفاع، في نظام سعر الصرف المرن، هذا يحدث تلقائيا، حيث يقوم المصرف المركزي بإزالة أي زيادة في الطلب أو العرض و ذلك بواسطة شراء أو بيع ويسمح الاحتياطي الكبير من العملات الأجنبية للحكومة باتخاذ إجراءات بأسعار الصرف عادة لتنفيذ الاستقرار في أسعار صرف العملة الأجنبية لتوفير بيئة اقتصادية مواتية بشكل أفضل. يوجد عيوب تنتج عن الحفاظ على احتياطي كبير من العملة الأجنبية حيث تؤدي التقلبات في سعر الصرف في الأسواق إلى مكاسب أو خسائر في القوة الشرائية للاحتياطي الأجنبي وحتى في غياب أزمة في العملة، فقد تؤدي التغيرات إلى خسائر ضخمة بشكل مستمر نتيجة لتخفيض سعر صرف العملة عن طريق التضخم. لذا

بتوجب على البنك المركزي باستمرار زيادة كمية الاحتياطي للمحافظة على نفس الإمكانية على عدم التلاعب في سعر الصرف. و يوفر احتياطي العملات الأجنبية عائدا صغيرا من الفائدة. و لكن هذا قد يكون أصغر من الانخفاض في القدرة الشرائية لهذه العملة خلال نفس الفترة من الزمن نتيجة التضخم، مما يؤدي إلى عائد سلبي يدعى "شبه التكلفة المالية" (quasi-fiscal cost). علاوة على ذلك، قد يكون من الأكثر ربحا استثمار الاحتياطي الضخم من الاحتياطي هو مقياس هام على قدرة الدولة على تسديد الديون الخارجية والدفاع عن العملة المحلية ويستخدم لتحديد التصنيف الائتماني للبلاد[2].

وسائل الحصول على النقد الأجنبي :

تعد مصادر الدخل القومي بالعملات الأجنبية للاقتصاد السوداني الحصن الهام لتدبير الموارد الخاصة للاستيراد من الخارج في ظل واردات ضخمة، إلى جانب وظيفتها الهامة الأخرى في دعم أرصدة الاحتياطي من النقد الأجنبي لدى بنك السودان الذي يستخدم في أوقات الأزمات ولسداد مديونيات السودان الخارجية.. والسؤال الآن ما هي مصادر النقد الأجنبي.

تتمثل مصادر النقد الأجنبي ذات الأهمية للبلاد، في الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وإيرادات قطاع السياحة وتحويلات العاملين السودانيين بالخارج، وإيرادات الصادرات، إلى جانب المساعدات والمنح والودائع من دول الخليج وتركيا التي دعمت أرصدة الاحتياطي.

ويعد المصدر الثاني وهو إلغاء الحدود القصوى المقررة للإيداع والسحب النقدي بالعملات الأجنبية للأفراد والشركات العاملة في السلع الأساسية مثل الأغذية والأدوية ومستلزمات الإنتاج، للأشخاص الاعتبارية، التي تتعامل في مجال السلع والمنتجات الأساسية، هو البداية لتعزيز الأرصدة للقطاع المصرفي وعودة الثقة في إيداع المدخرات داخل الجهاز المصرفي، ويأتي هذا في إطار تعزيز انسياب حركة التجارة الخارجية وتيسير المعاملات المصرفية للأشخاص الاعتبارية التي تتعامل في مجال السلع والمنتجات الأساسية دعمًا لقطاعات الصناعة والتجارة، وتوفير السلع والمنتجات الأساسية في السوق مع الإبقاء على الحدود المعمول بها للأشخاص الاعتبارية في مجال استيراد السلع الأخرى بخلاف السلع[2].

وثالث تلك المصادر يتمثل في إصدارات شهادات الادخار بالعملات الأجنبية وتبقى السياحة أهم وأسرع موارد العملة الصعبة دعمًا للاحتياطي الأجنبي للسودان ويتطلب ذلك خطة شاملة للترويج السياحي والقروض من صندوق النقد الدولي والصناديق العربية وتستهدف تلك الإجراءات التي اتخذها بنك السودان والتي سوف يتخذها خلال الفترة المقبلة، العمل على ترشيد استخدامات أرصدة النقد لدى البنوك العاملة في السوق المحلية وتوظيف العملة الأجنبية في العمليات الاستيراد بشكل أمثل، إلى جانب السيطرة على فوضى الاستيراد من الخارج للسلع غير الضرورية ومنتجات الرفاهية في ظل الأزمة الخاصة بتأثر موارد العملة الصعبة من قطاعي السلع والاستثمارات، وتشجيع الطلب على

وتعمل البنوك على تنمية مواردها من النقد الأجنبي الذاتية من عمليات تنازلات العملاء عن العملة والإيداعات في الأوعية الادخارية بالعملات الأجنبية الرئيسية، ومكون العملات الأجنبية بالاحتياطي الأجنبي للسودان يتكون من سلة من العملات الدولية الرئيسية، هي الدولار الأمريكي والعملة الأوروبية الموحدة "اليورو"، والجنيه الإسترليني والين الياباني، وهى نسبة تتوزع حيازات السودان منها على أساس أسعار الصرف لتلك العملات ومدى استقرارها في الأسواق الدولية، وهى تتغير حسب خطة موضوعة من قبل مسئولي بنك السودان

وتعد الوظيفة الأساسية للاحتياطي من النقد الأجنبي لدى بنك السودان، بمكوناته من الذهب [4]

والعملات الدولية المختلفة، هي توفير السلع الأساسية وسداد أقساط وفوائد الديون الخارجية، ومواجهة الأزمات الاقتصادية، في الظروف الاستثنائية، مع تأثر الموارد من القطاعات المدرة للعملة الصعبة، مثل الصادرات والسياحة والاستثمارات، إلا أن مصادر أخرى للعملة الصعبة، مثل تحويلات السودانيين في الخارج التي لم تصل إلى مستوى قياسي، واستقرار عائدات الذهب، تساهم في دعم الاحتياطي [4] .

المحور الثانى : سياسات سعر الصرف للنقد الأجنبى

تختلف آليات كل بلد ، وتدير قيمة عملتها كجزء من هذه المهمة ، فإنه يحدد نظام سعر الصرف التي سيتم تطبيقه على عملاتها على سبيل المثال ، قد تكون عملة التعويم الحر ، مربوط أوثابتة ، أو هجين .إذا كان النقد هو التعويم الحر ، فإنه يسمح لسعر صرف بعملتها المختلفة ضد ذلك من العملات الأخرى و يتم تحديدها من قبل قوى السوق من العرض والطلب . لهذا فإن تقريبا أسعار صرف العملات تتغير باستمرار كما نقلت في الأسواق المالية ، وذلك أساسا من قبل البنوك ، في جميع أنحاء العالم .نظام ربط العملة المنقولة أو النظام القابل للتعديل وهو نظام لأسعار الصرف الثابت ، ولكن مع توفير إعادة التقييم (عادة تقوم بتخفيض قيمة العملة) . على سبيل المثال ، بين عامي 1994 و 2005 ، وقدرت قيمة الرنمينبي الصينية يوان ل دولار الولايات المتحدة على 8.2768 يوان 1 دولار. لم تكن الصين هي الدولة الوحيدة التي تقوم بذلك ؛ فمن بعد نهاية الحرب العالمية الثانية حتى عام 1967، حافظت دول أوروبا الغربية عن أسعار الصرف الثابتة[2]مع الدولار الأمريكي على أساس نظام بريتون وودز . ولكن كان ذلك النظام يتخلى عنها المصالح العائمة ، مع الأنظمة المستندة إلى السوق بسبب ضغوط السوق والمضاربات في عام 1970 .هناك أسعار الصرف القائمة على السوق والتي كلما تتغير في القيم مع أي من العملتين المكونة . وهناك عملات تزداد قيمتها كلما زاد الطلب عليها من العرض المتاح . وسوف تصبح أقل قيمة كلما نقص الطلب من العرض المتاح (وهذا لا يعني إن الناس لم تعد تريد المال ، بل يعني فقط أنهم يفضلون اعتماد ثرواتهم في

شكل آخر، وربما على عملة أخرى) زيادة الطلب على عملة يمكن أن يكون راجعا إما إلى زيادة طلب الصفقة مقابل المال أو زيادة الطلب على المضاربة مقابل المال . يرتبط ارتباطا وثيقا بطلب الصفقة إلى مستوى البلاد من النشاط التجاري ، الناتج المحلي الإجمالي (GDP) ، ومستويات التوظيف . والمزيد من الناس العاطلون عن العمل ، فإن أقل الجمهور ككل تتفق على السلع و الخدمات . البنوك المركزية عادة لديهم صعوبة تذكر لضبط المعروض من النقود المتاحة ل استيعاب التغيرات في الطلب على النقود بسبب المعاملات التجارية[2] .

سعر الصرف الحقيقي (RER): هو القوة الشرائية للعملة مقارنة بأسعار الصرف الحالية والأسعار . وذلك يرجع لنسب عدد الوحدات من عملة البلد اللازمة لشراء سلة السوق من السلع عن البلاد الأخرى ، بعد الحصول على عملة دولة أخرى في سوق الصرف الأجنبي ، إلى عدد من الوحدات من عملة البلد المعين لأنها ستكون ضرورية لشراء تلك السلة من السوق مباشرة[3] .

وبالتالي فإن سعر الصرف الحقيقي يبلغ أضعاف سعر صرف الأسعار النسبية من سلة السوق من السلع في البلدين . على سبيل المثال ، فإن القوة الشرائية للدولار الأمريكي مقابل اليورو الذي هو سعر الدولار من اليورو (دولار لكل يورو) وبذلك يكون أضعاف

سعر اليورو من وحدة واحدة من سلة السوق (وحدة يورو / البضائع) مقسوماً على سعر الدولار سلة السوق (دولار لكل وحدة البضائع) ، و بالتالي هي أبعاد[3] .

معدل التغير لسعر الصرف الحقيقي على مر الزمن يساوي معدل ارتفاع قيمة اليورو (معدل النسبة الإيجابية أو السلبية لتغير سعر الصرف دولار لكل يورو) بالإضافة إلى معدل التضخم في منطقة اليورو مع المعدل الناقص للتضخم من الدولار[3] .

المحور الثالث : النقد الأجنبي ومستويات الأسعار في السودان :

النقد الأجنبي وارتفاع الأسعار:

عند انخفاض قيمة العملة تظهر لنا مشكلة اقتصادية أخرى لا تقل أهمية عن العجز في الميزان التجاري وهي التضخم ، حيث ترتفع قيمة الواردات سواء أكانت سلعاً نهائية أو مواد خام أولية وتزداد التكاليف وترتفع على إثرها أسعار السلع والبضائع بالنسبة للمستهلك ، هذه الحالة من الممكن أن تحدث بشكل تدريجي أو بشكل مفاجئ مشابهاً لما حدث في دول شرق آسيا قبل عدة سنوات حيث انخفضت قيمة بعض المشتريات بشكل تدريجي إلى درجة أن[4]

بعضها أكانت أسهمها تقدر ببلايين الدولارات وفي الجانب الآخر فإنه عندما يكون هنا كفاءض في الميزان التجاري فهو يعبر عن زيادة حجم الصادرات عن الواردات والذي

يزيد من حجم النقد الأجنبي لدى الدولة بسبب زيادة حجم الطلب على العملة المحلية، ومثال على ذلك عندما يقوم مستورد أوروبي بدفع قيمة صادرات السعودية من البترول بالدولار أو عندما تقوم شركات هولندية بشراء الريال لدفع قيمة صفقة بضائع تستوردها من السعودية.

ونفهم أيضاً بأن زيادة قيمة العملة أو استقرارها يؤثر على مستوى التضخم، فإذا انخفض تزداد قيمة النقد الأجنبي الشرائية ويقل حجم ما يدفع للسلع، خاصة المستوردة أو التي تحتوي على أجزاء مستوردة، وأقرب مثال على ذلك انخفاض أسعار السيارات الألمانية قبل فترة عندما أصبح النقد الأجنبي مرتفعاً بسبب تحسن الاقتصاد الأمريكي . تتحمل الحكومة مسؤولية المحافظة على عملتها ولكن تعود المسؤولية الأكبر على القطاع الاقتصادي الذي يعتمد على الاستيراد، حيث توجد عدة طرق لمواجهة حالات ارتفاع قيمة العملات الأجنبية، وأحد هذه الطرق تسمى الوقاية فبدلاً من Margin والذي تتنوع أساليبه، ولكن

أشهرها يستخدم عن طريق نظام الهامش Currency Hedging

استخدام مسيولة كبير لشراء العملة لخزنها حتى وقت السداد، نحصل على نفس حجم المبلغ من العملة الأجنبية بما

ستخدام

مبالغ ضئيلة للتأمين لحين وقت السداد بحيث يضمن تثبيت التكلفة عند حد معين، ومثال على ذلك يتم شراء مليون يورو بسعر اليوم مقابل وضع مبلغ عشرة آلاف دولار تأمين إلى حين حلول موعد التسديد فتتبقى العملية بسعر الصرف حينها وتسدد القيمة كاملة

مع [4]المحافظة على حجم التكلفة بنفس قيمتها المحددة سلفاً، بحيث لا يتأثر حجم التكاليف بارتفاع قيمة العملة الأجنبية ،النقد الأجنبي في السودان أثرعلى ارتفاع أسعار بالذات على السلع والغذائية، مثل الزيوت الألبان ومنتجاتها والسكر وذلك لعدم توفير البنك المركزي عملات أجنبية للاستيراد ذلك أثر سلبا على توفر السلع الغذائية، نجد إن أكثر من 50% من السلع الغذائية زاد سعرها وزادت زيادة لا تتناسب مع زيادة النقد الأجنبي، وزادت بنسبة أكبر من ارتفاع أسعار النقد الأجنبي في السوق الموازي، هناك بعض السلع عليها احتكار، بعض الأدوية المنقذة للحياة عليها احتكار[1] .

أسباب ارتفاع الأسعار للسلع الغذائية :

يرجع ارتفاع أسعار السلع الغذائية إلى عدة عوامل أهمها :

1/ انخفاض أسعار النفط

2/ ارتفاع أسعار النقد الأجنبي

3/ اثار الأزمة المالية العالمية

4/ ارتفاع سعر اليورو]

الجوانب الاقتصادية لارتفاع الأسعار :

1/ انخفاض الإنتاج العالمي من الحبوب والمحاصيل الزراعية نتيجة الآثار التغير المناخي وموجات الجفاف .

2/ قيام الدول المصدرة للمنتجات الغذائية بفرض رسوم جمركية عالية على صادراتها .

3/ انخفاض المخزون العالمي من الحبوب خلال الأعوام الماضية

بالنسبة للعوامل المرتبطة بالطلب منها ارتفاع مستويات المعيشة ومعدلات النمو في الاقتصاديات الناشئة وارتفاع أسعار النفط [1].

أزمة السودان في احتياطات النقد الأجنبي :

يعانى السودان أزمة في النقد الأجنبي وذلك لعدة أسباب :

1/ تراجع عائدات النفط بعد انفصال جنوب السودان

2/ انخفاض الصادرات السودانية وعدم اعتمادها على القيمة المضافة

3/ ارتفاع الإنفاق الحكومي على الجوانب السياسية والعسكرية

4/ انخفاض عائد السياحة [2]

5/ لجؤ بعض التجار إلى السوق الموازية لتوفير العملات من اجل عملية الاستيراد

(السلع الغذائية) أدى ذلك إلى ارتفاع في النقد الأجنبي وانخفاض موارده [2].

تعويم الجنية ومستوى الأسعار:

تعويم " الجنيه، يعنى أن يتم ترك السعر في السوق الرسمية بالبنوك العاملة في السوق المحلية، ليتحدد وفقًا لآليات العرض والطلب (قوى السوق) كمثال المستوى الحالي للسعر في السوق السوداء والذي يصل إلى (16) جنية للدولار وهو ناتج عن تفاعل العرض والطلب إلى جانب جزء من المضاربات ، ولا يتدخل البنك المركزي في تحديد السعر، في حين يعنى "التعويم المدار" أن يتم خفض عنيف لمستوى السوق السوداء ثم بعدها يتدخل البنك المركزي في السعر جزئيًا.

ويعنى "خفض قيمة العملة المحلية"، النزول بسعرها أمام الدولار لقيمة يحددها مسؤولي بنك السودان، في توقعيات محسوبة تراعى عدة معايير اقتصادية، وهو المتوقع في ظل أرصدة الاحتياطي الأجنبي ومستوى سعر السوق السوداء للعملة، ويثبت بعدها السعر عند مستوى محدد، ويتدخل في توقعيات معينة لوقف المضاربات عبر إجراءات صارمة، وعلى الجانب المقابل ينتهج بنك السودان سياسة سعر الصرف المرنة التي لا تستهدف سعرًا محددًا لفترة طويلة.

وبعد الأثر التضخمي لارتفاع أسعار السلع والخدمات أهم الآثار الاقتصادية لخفض الجنيه ولكن وفقًا لخطة الحكومة بالتنسيق مع بنك السودان فإن هناك إجراءات معلنة وأخرى[2] متوقعة للسيطرة على أسعار السلع، وتوفيرها بسعر مناسب لحماية الشرائح الاجتماعية

الأكثر احتياجًا، ونجد أن السودان يستورد نحو 70% من احتياجاته الغذائية من الخارج ويعد سعر صرف الدولار أحد أهم العناصر المؤثرة على الأسعار وقرارات الاستيراد[2].

التحليل النظري للدراسة :

شهد العالم ارتفاع مستمرا في أسعار السلع الغذائية الرئيسية فقد ارتفعت أسعار الغذاء ارتفاعا حادا بين عامي (2006- 2007) وفقا لتقرير منظمة الأغذية والزراعة العالمية فان الرقم القياسي لأسعار الغذاء ارتفع في المتوسط بين عامي (2005- 2006) بنحو (8%) وبنحو (24%) بين عامي (2006- 2007) وتقدر الزيادة لمتوسط الرقم القياسي في بداية 2008 بنحو (53%) ، وقد قدرت نسب الزيادة في الأسعار خلال العام (2009) بنحو (97%) للزيوت النباتية ،(87%) للحبوب (58%) للألبان ومنتجاتها[1] .

وبناء على النسب أعلاه : اعتماد السودان على استيراد تلك الأغذية يؤثر على حجم النقد الأجنبي ونخلص إلى بعض المؤشرات التالية :

1/ تداعيات ارتفاع الأسعار وخاصة أسعار الغذاء يؤدي إلى عجز في الميزان التجاري وارتفاع نسبة التضخم الأمر الذي يزيد الإضرار المترتبة على مستوى الأسرة والمواطن .

2/ السلع الغذائية (الحبوب ، السكر، الزيوت النباتية ، الألبان ومنتجاتها) تساهم بنحو بالنسبة الكبرى من قيمة الفجوة الغذائية الرئيسية على مستوى السودان ، واعتماد السودان

على استيراد هذه السلع يتطلب توفير قدر من النقد الأجنبي الأمر الذي ينعكس على ارتفاع الأسعار في السودان .

3/ على بنك السودان إن يعرض مباشرة على المصارف بعض من احتياطاته عندما يجد معدلات الصرف قد خرجت من توازنها بغية تحقيق الاستقرار النقدي ولا يمنع البنك المركزي نفسه من شراء العملات ولاسيما التدفقات الداخلة والخارجة من النقد الأجنبي بعيداً عن التدفقات الحكومية .

النتائج :

1/زيادة الطلب على الواردات مع زيادة بطيئة في الصادرات ساهمت في تدهور قيمة العملة الوطنية مقابل النقد الأجنبي.

2/فجوة الطلب الدائنة من النقد الأجنبي أدت إلى ارتفاع المستوى العام للأسعار وزيادة عرض الأرصدة النقدية الحقيقة مما أدى إلى فقدان الجنية السودان بجزء كبيراً من قوته الشرائية .

3/ التحول إلى اقتناء النقد الأجنبي كمستودع للقيمة وحدث إحلال نقدي للعملات الأجنبية محل الجنية ، وهو الأمر الذي يؤدي صعوبة السيطرة على إجراءات تفضي إلى هروب رؤوس الأموال إلى الخارج .

التوصيات :

1/ يجب إتباع إستراتيجية تركز على الاجليين طويل المدى والقصير المدى ففي الأجل القصير يجب العمل بكل الطرق على تثبيت أسعار العملات الأجنبية مقابل الجنية مع المقاومة لأشكال المضاربة على قيمة الجنية وإحداث تخفيض في الواردات وتخفيض الإنفاق الحكومي في الداخل والخارج والعمل على إيقاف الحرب وتحقيق السلام .

2/ في الأجل الطويل يجب بذل جهد حقيقي لتنشيط الصادرات والعمل على الإصلاح الهيكلي للاقتصاد.

3/ يجب تحقيق الاستقرار النقدي من خلال استقرار المستوى العام للأسعار ونمو العرض النقدي الاسمي بمعدل يقترب من معدل نمو الإنتاج السلعي .

قائمة المراجع والمصادر

1/ المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، جامعة الدول العربية ، ورقة بعنوان (تداعيات ارتفاع الأسعار العالمية للمواد الغذائية الأساسية وتأثيرها على مستوى معيشة المواطن العربي ، 2009م

2/ أميمه صديق عبد الرحمن وعبد الرحمن محمد عبد الرحمن، بنك السودان ،إدارة السياسات،الإدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء، 2016م

3/ بنك السودان المركزي، لائحة تنظيم التعامل بالنقد الأجنبي ، 1999م

4/صندوق النقد الدولي، الاحتياطات الدولية للسيولة بالعملات الأجنبية ، واشنطن ،

2013م

5/ رجاء عزيز بندر ، انعكاس ظاهرة إحلال النقد الأجنبي في فاعلية السياسة النقدية 'المديرية العامة للإحصاء والأبحاث ، العراق ، (ب.ت)

6/ هجيرعدنان، ظاهرة إحلال العملة في البلدان النامية،المجلة والاقتصادية الادارة /

الجامعة المستنصرية، 2003م