

# مجلة كلية الإمام الهادي



## للعلوم التطبيقية والإنسانية

مجلة محكمة نصف سنوية تصدرها هيئة تحرير المجلة بالكلية

Alimam Alhadi College Journal For Applied Science and Humanities

العدد التاسع - أكتوبر 2022م



مجلة كلية الإمام الهادي

للعلوم التطبيقية والإنسانية

- نظام تخطيط موارد المنشأة ودوره في تحسين جودة المشروعات الصناعية الصغيرة
- الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية
- المسح الاستراتيجي وأثره على تنمية الموارد البشرية
- تنظيم حوكمة الشركات في قانون الشركات السوداني
- إدارة الجودة الشاملة في الفنادق وأثرها في الخدمة الفندقية فئة خمس نجوم
- دفع الصائل عن النفس بين الشريعة الإسلامية والقانون السوداني
- وجهة نظر الأسرة في ظاهرة التحرش الجنسي بالأطفال والمراهقين
- الدور الوسيط للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنماط القيادة وكفاءة الأداء
- فاعلية العلاقات العامة في التوعية بقضايا البيئة
- فاعلية استخدام البرمجة
- فاعلية توظيف برامج العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية
- فاعلية استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة

● Information Security and User Privileges Restriction on Database Reports

Mohamed Mohieeldien Ibrahim Hammad<sup>1</sup>, Abdelhamed Kadafor<sup>2</sup>, Ramy Bader Elden Hassan<sup>3</sup>



# مجلة كلية الإمام الهادي للعلوم التطبيقية والإنسانية



مجلة نصف سنوية تصدرها هيئة تحرير المجلة بالكلية

العدد التاسع - أكتوبر 2022م

تقرأ في هذا العدد:

كلمة التحرير - أسرة التحرير

نظام تخطيط موارد المنشأة ودوره في تحسين جودة المشروعات الصناعية الصغيرة

الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم - 2020 - 2022م

المسح الاستراتيجي وأثره على تنمية الموارد البشرية

تنظيم حوكمة الشركات في قانون الشركات السوداني

إدارة الجودة الشاملة في الفنادق وأثرها في الخدمة الفندقية فئة خمس نجوم

دفع الصائل عن النفس

وجهة نظر الأسرة في ظاهرة التحرش الجنسي بالأطفال والمراهقين

الدور الوسيط للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنماط القيادة وكفاءة الأداء

فاعلية العلاقات العامة في التوعية بقضايا البيئة

فاعلية استخدام البرمجة

فاعلية توظيف برامج العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية

فاعلية استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة

الرابعة

Information Security and User Privileges Restriction on Database Reports

**المشرف العام:**

د. بخيطة الإمام الهادي المهدي

رئيس هيئة التحرير:

أ.د / خالد فايت حسب الله

أعضاء هيئة التحرير:

أعضاء هيئة التحرير:

مدير التحرير: د. المسلمي عبدالوهاب محمد الشيخ

سكرتير التحرير: أ.د / سمير محمد علي الرديسي

نائب سكرتير التحرير: د. المشرف الأمين أحمد الشفيع

د. عبدالجليل حسن عبدالجليل

د. حامد محمد الحاج أزرق

د. عبدالمنعم المهل

د. بخيطة محمد عثمان

د. بابكر الياس محمد علي

مستشارو التحرير:

مستشارو التحرير:

أ.د عبدالباقي عبدالغني بابكر

أ.د علي محمد شمو

أ.د سعاد الفاتح البدوي

د. أزهرى التيجاني عوض السيد

أ.د فيصل عبدالرحمن موسى

المراجعة اللغوية:

د. المعتز حامد

أ.النعيم أحمد يوسف

التصميم: الشيخ الأمير محمد

حقوق الطبع والنشر محفوظة لكلية الإمام الهادي

ردمد: 1858 - 6031

:ISSN 6031 - 1858



## قواعد النشر بالمجلة:

- تقبل البحوث المبتكرة للنشر.
  - لا تنشر البحوث إلا بعد خضوعها للتحكيم من مختصين في المجال.
  - المواد والأوراق المقدمة للنشر يجب أن لا تكون قد سبق نشرها أو قبولها للنشر بغرض النشر لدى جهة أخرى.
- التقدم للنشر:
- تقدم المواد من أصل وصورتين باللغة العربية أو الإنجليزية أو في قرص مدمج مطبوعة على مسافتين وعلى وجه واحد فقط من الورقة، مع ترك بوصة لكل هامش ومرقمة ترقيماً مسلسلًا بما في ذلك الأشكال والجداول وعلى ورق A4.
  - يجب الا يزيد البحث عن 25 صفحة وبالإمكان كتابته باللغة العربية او الانجليزية.
  - يجب ان يكون هناك مستخلص لكل بحث باللغتين العربية والانجليزية.
- يتم تبويب البحث أو الورقة على النحو الآتي:
1. عنوان المقال ويكون مختصراً ومعبراً عن مضمون المقال.
  2. اسم الكاتب (الكتاب) المشاركين مع تبيان العناوين.
  3. يكون لكل باحث ملخصان احدهما باللغة العربية والآخر باللغة الإنجليزية شاملاً أهم الحقائق والاستنتاجات بحيث يغني عن قراءة الورقة، ويكون في حدود 200 كلمة.
  4. المتن: ويقسم إلى عناوين رئيسة محددة وفق المنهج البحثي المتبع (على سبيل المثال، المقدمة، التجارب، النتائج، المناقشة، الاستنتاج، المراجع، الملاحق).
  5. الهوامش: تكون مرقمة ترقيماً مسلسلًا خلال المتن وعند الإشارة إلى مرجع للمرة الأولى يكتب كاملاً على أن يكون المدخل بالاسم الأول متبوعاً باسم العائلة، وعند تكرار الإشارة إلى المرجع نفسه تستخدم اصطلاحات الإحالة المقننة. كما لا يغني ذكر المراجع كاملة في الهوامش من إعداد مراجع كاملة في نهاية المتن.
  6. يجوز أن يستخدم المؤلف، بدلاً من الهوامش، نظام اسم - تاريخ - صفحة في المتن، وعليه في هذه الحالة مراعاة القواعد المتبعة في هذا المنهج.

## المراجع:

ترتب هجائياً حسب اسم عائلة المؤلف وتكون جميع العناصر المعرفية للمرجع كاملة، وكذلك أسماء المؤلفين المشاركين كاملة، ولا يقبل (وآخرون) وأيضاً يجب التأكد من أن جميع المراجع الواردة بالمتن المذكورة بالقائمة، كما أنه يجب ألا تكون هناك مراجع بالقائمة لم يشر إليها في المتن.

- ترقم الجداول وتسميتها.
- تقدم الصور الفوتوغرافية من نسخ أصلية.
- لا تقبل الصور الملونة إلا إذا كان للون دلالة علمية.
- في حالة عدم إعداد البحث وفقاً لما ورد أعلاه من إرشادات فإن البحث سيعاد للباحث دون النظر في إجراء تحكيمه.
- هيئة التحرير غير ملزمة بإعادة البحوث والأوراق التي لم يتم قبولها للنشر.
- في حالة قبول البحث في المجلة يجب عدم نشره في أي مكان آخر وبنفس الصيغة واللغة أو أي لغة أخرى.
- على الباحث إرفاق عنوانه كاملاً مع الورقة المقدمة (مكان العمل - رقم الجوال - البريد الإلكتروني).
- كل مضامين البحوث تعبر عن رأي أصحابها ومجلة كلية الإمام الهادي غير مسؤولة عن أي قضايا أو أحكام تلاحق مقدم البحث أو الورقة.
- يحصل مؤلف كل بحث على عدد (3) مستلآت من كل بحث بدون مقابل تصله على عنوانه.
- يتم إخطار المتقدمين المقبولة أوراقهم بموعد صدور وطباعة العدد الذي يضم بحوثهم لتأكيد الموافقة النهائية للنشر.

ترسل المكاتبات إلى رئيس هيئة التحرير

كلية الإمام الهادي

أم درمان

البريد الإلكتروني ihc.journal@gmail.com

## المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
8	كلمة التحرير: هيئة التحرير	1
9	نظام تخطيط موارد المنشأة ودوره في تحسين جودة المشروعات الصناعية الصغيرة أ / مازن بدرالدين عمر الحاج موسى	2
49	الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية أ. حسن أكبر يحيى محمد - أ.د. عبد الرحمن عثمان عبدالمجيد	3
79	المسح الاستراتيجي وأثره على تنمية الموارد البشرية إعداد الباحث: د. المشرف الامين أحمد الشفيح	4
116	تنظيم حوكمة الشركات في قانون الشركات السوداني إعداد: د. محمد علي أحمد رحمة الله - د. أسماء عوض السيد محمد مصطفى	5
146	إدارة الجودة الشاملة في الفنادق وأثرها في الخدمة الفندقية فئة خمس نجوم - د. صافية عبدالله الزين آدم	6
202	دفع الصائل عن النفس بين الشريعة الإسلامية والقانون السوداني إعداد: د. أبو عبدة أحمد محمد إدريس	7
224	وجهة نظر الأسرة في ظاهرة التحرش الجنسي بالأطفال والمراهقين د. إبتسام محمد أحمد محمد خير أحمد، أ. اعتدال صديق الشريف	8
243	الدور الوسيط للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنماط القيادة وكفاءة الأداء - إعداد: د. أمجد إسماعيل عبد العزيز غندور	9
283	فاعلية العلاقات العامة في التوعية بقضايا البيئة إعداد: د. أسامة حسب الرسول البشير يوسف	10
319	فاعلية استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة إعداد: د. بخيطة محمد زين علي محمد	11
406	فاعلية توظيف برامج العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية اعداد : محمد عثمان عمر الفكي	12
13	Information Security and User Privileges Restriction on Database Reports Mohamed Mohieeldien Ibrahim Hammad <sup>1</sup> , Abdelhamed Kadafor <sup>2</sup> , Ramy Bader Elden Hassan <sup>3</sup>	433

## كلمة التحرير

◀ يسرنا في أسرة تحرير مجلة كلية الإمام الهادي للعلوم التطبيقية والإنسانية أن نقدم لمجتمع البحث العلمي العدد التاسع من المجلة في صورته الإلكترونية.. ونعتذر عن تأخير الذي لازم ظهور العدد بالتراتبية نصف السنوية التي درجت عليها.. يتميز هذا العدد بتنوع مواضيع الأوراق المنشورة وارتباطها بالقضايا المعاصرة والجديرة بالتناول والبحث والمدارسة ونأمل أن تتحقق الفائدة المرجوة.. نعد بأن تواصل المجلة تميزها والسير على درب التجويد والتميز.

نسأل الله التوفيق،،

## هيئة التحرير

---

# نظام تخطيط موارد المنشأة ودوره في تحسين جودة المشروعات الصناعية الصغيرة

**Enterprise Resource Planning System and its role in  
improving the quality of small industrial projects**

أ / مازن بدرالدين عمر الحاج موسي 

جامعة النيلين / كلية التجارة

mazinbeedo@hotmail.com

---

## المستخلص:

تناولت الدراسة نظام تخطيط موارد المنشأة ودوره في تحسين جودة المشروعات الصناعية الصغيرة. هدفت الدراسة إلى دراسة مفهوم نظام تخطيط موارد المنشأة و تحديد مكوناته و متطلباته، دراسة نظام تخطيط موارد المنشأة ومدى فاعليته كأداة لتحسين جودة الفحص الضريبي في المشروعات الصناعية الصغيرة، إختبار دور نظام تخطيط موارد المنشأة في تحسين جودة التقدير الضريبي للمشروعات الصناعية الصغيرة. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود محاسبين ومدراء ماليين ملمون بنظام الإدارة المالية الإلكتروني بالمشروع يزيد من القدرة على تحسين جودة الفحص الضريبي، تطبيق نظام تحصيل نظام تخطيط موارد المنشأة الإلكتروني يزيد من تأهيل المشروع ويحسن من جودة التحصيل الضريبي. أوصت الدراسة بضرورة ان تتبنى السلطة الضريبية الوسائل والطرائق التكنولوجية الحديثة كنظام تخطيط موارد المنشأة عند اجراء عملية التحاسب الضريبي مع المكلفين ضمانا لسرعة الانجاز ودقة الاحتساب ورفع كفاءة التحاسب الضريبي للمشاريع الصناعية الصغيرة، العمل على إحداث تغيير جوهري في بيئة العمل الضريبي وتهيئة الموظفين بصورة جيدة على العمل بالانظمة الحديثة كنظام تخطيط موارد المنشأة وتوعية الموظفين عن كيفية اجراء المعاملات الضريبية الكترونيا وبيان الفوائد المتحققة في حالة تطبيق النظام. الكلمات المفتاحية: نظام تخطيط موارد المنشأة، نظام المعلومات، المشروعات الصناعية الصغيرة، الممولين.

**Abstract:**

The study addressed the ERP system and its role in improving the quality of small industrial projects. The study aimed to study the concept of ERP system and determine its components and requirements, study the ERP system and its effectiveness as a tool to improve the quality of tax inspection in small industrial projects, testing the role of ERP system in improving the quality of tax estimation for small industrial projects. the study used the descriptive method to collect data and information. the study reached the following results: the presence of accountants and financial managers familiar with the electronic financial management system in the project increases the ability to improve the quality of tax inspection, the implementation of the ERP collection system increases project qualification and improve the quality of tax collection. the study recommended that the tax authority should adopt modern technological means and methods such as the ERP system when conducting the tax accounting process with the taxpayer to ensure the speed of completion and accuracy of calculation and raise the efficiency of tax accounting for small industrial projects, work to make a fundamental change in the tax work environment and prepare employees well to work with modern systems such as the system of Enterprise Resource planning and educate employees on how to conduct tax transactions electronically and indicates the benefits achieved in the case of the application the system.

**Keywords:** Enterprise Resource planning system, Information system, Small industrial projects, Financiers

## أولاً: الإطار المنهجي:

### التمهيد:

إن مواكبة التطور المتسارع لتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات من أهم سمات التقدم التكنولوجي في عصرنا الحديث كما أن نظم تخطيط موارد المنشأة تعتبر بمثابة العصا السحرية التي تبحث عنها الشركات من أجل تحقيق التكامل والفاعلية في عملياتها الداخلية بالتزامن مع تحقيقها لقدرة تنافسية أعلى من خلال تكامل عملياتها الخارجية وإرتباط نظم معلوماتها مع شركاء المؤسسة في البيئة الخارجية من عملاء وموردين وغيرهم، وتلعب نظم تخطيط موارد المنشأة دوراً مهماً في كافة الشركات الصناعية لقدرتها على ربط الإدارات المختلفة داخل المنشأة بقاعدة بيانات مركزية موحدة.

إن المشروعات الصناعية الصغيرة تستخدم وسائل وإجراءات تقليدية في عملية التحاسب الضريبي مما جعلها تتسم بالروتين وطول وقت انجازها، فضلاً عن إفتقارها إلى الوسائل التقنية الحديثة التي يمكن إستخدامها في تحسين جودة إجراءات عملية التحاسب الضريبي، لذا من الضروري للمشروعات الصغيرة بأن تتبنى نظم إلكترونية حديثة تعمل على تحسين وتطوير نظم العمل الضريبية الإلكترونية الخاصة بالمكلف الأمر الذي يساعد في تخفيف الضغط على الموظفين وإختصار الوقت والجهد والمال وتأمين الإستيفاء السريع للضرائب إلى الخزينة العامة للدولة.

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من ناحيتين علمية وعملية:



## 1 - الأهمية العلمية:

- أ - ترسيخ دور نظام تخطيط موارد المنشأة فى حماية المكلفين عن طريق تفعيل إجراءات التحاسب الضريبي الإلكتروني.
- ب - تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فى أنها تتناول جميع مكونات نظام تخطيط موارد المنشأة وقدرة تلك المكونات على تحسين جودة التحاسب الضريبي للمشروعات الصناعية الصغيرة.
- ج - تزويد المكتبات بمعلومات جديدة عن نظام تخطيط موارد المنشأة وجودة التحاسب الضريبي للمشروعات الصناعية الصغيرة.

## 2 - الأهمية العملية:

- أ - مساعدة إدارات المشروعات الصناعية الصغيرة على تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة و بالأخص وحدة المحاسبة و المالية.
- ب - إرشاد الممولين وديوان الضرائب ومساعدتهم فى زيادة الثقة فى أعمال التحاسب الضريبي التى يقومون بها عن طريق تبنى نظام تخطيط موارد المنشأة فى المشروعات الصناعية الصغيرة.
- ج - مساعدة إدارات المشروعات الصناعية الصغيرة فى تحسين جودة التحاسب الضريبي عن طريق تبنى نظام تخطيط موارد منشأة متكامل يربط جميع وظائف المنشأة مع بعضها البعض.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- 1 - دراسة مفهوم نظام تخطيط موارد المنشأة و تحديد مكوناته و متطلباته.
- 2 - دراسة نظام تخطيط موارد المنشأة ومدى فاعليته كأداة لتحسين جودة

الفحص الضريبي في المشروعات الصناعية الصغيرة.

3 - إختبار دور نظام تخطيط موارد المنشأة في تحسين جودة التقدير الضريبي للمشروعات الصناعية الصغيرة.

### منهجية الدراسة:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات من المدراء الماليين العاملين بالمشروعات الصناعية الصغيرة، حيث يتم دراسة الحالة لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة و تحليلها بالطرق الإحصائية. فرضيات الدراسة:

### لتحقيق أهداف الدراسة يتم إختبار الفرضيات الآتية:

**الفرضية الاولى:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المنشأة و عملية الفحص الضريبي للمشروعات الصناعية الصغيرة.

**الفرضية الثانية:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المنشأة و عملية التقدير الضريبي للمشروعات الصناعية الصغيرة.

**الفرضية الثالثة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة و عملية الربط الضريبي للمشروعات الصناعية الصغيرة.

**الفرضية الرابعة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة و تحسين جودة عملية التحصيل الضريبي للمشروعات الصناعية الصغيرة.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة: ريمون، 2016م(1):

(1) ريمون ميلاد فواد، اثر تكامل نظم تخطيط موارد المنشأة و مدخل المراجعة المستمرة في تحسين جودة تقارير الاعمال المنشورة الكترونياً، (القااهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبى، المجلد 20، العدد 2، 2016م)، ص ص 575 - 616.

تمثلت مشكلة البحث في أن شركات صناعة البرمجيات الكبرى ساهمت في تطوير العديد من اصدارات نظم تخطيط موارد المنشأة واكثر نظم تخطيط موارد المنشأة انتشاراً هي تلك الصادرة عن شركتى ساب واوراكل. هدفت الدراسة إلى دراسة اثر تكامل نظم تخطيط موارد المنشأة ومدخل المراجعة المستمرة في تحسين جودة تقارير الاعمال المنشورة الكترونياً، ودراسة نظم تخطيط موارد المنشأة من حيث مفهومها، واهدافها واسباب انتشار استخدام هذه النظم، تحليل مقومات نجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة بمنشآت الاعمال المصرية، واثرها على تقارير الاعمال المنشورة الكترونياً. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود تأثير معنوى لاستخدام نظم تخطيط موارد المنشأة في تحسين جودة تقارير الاعمال الالكترونية، أن اداء المراجعة المستمرة بواسطة احد مكاتب المراجعة يساهم في تحسين جودة تقارير الاعمال الالكترونية.

دراسة: أحمد، 2017م<sup>(2)</sup>:

تمثلت مشكلة الدراسة في هل يوجد اثر لتطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على الاداء بالتطبيق على الشركات المساهمة المصرية؟، وهل يوجد اثر لتطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على معدل العائد على الاستثمار؟، وهل يوجد اثر لتطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على معدل العائد على المبيعات؟. هدفت الدراسة الى اختبار اثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على الاداء للشركات المساهمة المصرية، وتحديد الاحتياجات المختلفة من المعلومات التى يتم انتاجها للمستخدمين المختلفين داخل وخارج المنشأة.

(2) احمد محمد حجازى عبدالرحيم درغام، اثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على الاداء بالتطبيق على الشركات المساهمة المصرية- دراسة اختبارية، (القاهرة: جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، المجلد39، العدد 1، 2017م)، ص ص 18 - 37.

توصلت الدراسة الى انه لا يوجد اثر لتطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على معدل العائد على الاصول، معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على المبيعات، وأن نظام تخطيط موارد المنشأة له تأثير على الكفاءة التشغيلية.

دراسة: عبدالماجد، 2018م<sup>(3)</sup>:

تمثلت مشكلة الدراسة في انه لا بد من التوجه الى توحيد انظمة المؤسسات التي ستؤدي الى سهولة سير العمل وسهولة تدفقه وبالتالي سهولة افتتاح شركات المملكة على العالم الخارجى. هدفت الدراسة إلى معرفة الاثر الجوهري على القوائم المالية للشركات بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، والتعرف على مدى تقبل الشركات لتطبيق تخطيط موارد المؤسسة، وبيان العلاقة بين تطبيق تخطيط موارد المؤسسة وفعالية البيانات المحاسبية والقوائم المالية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود اثر ايجابي لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشركات القطاع الخاص السعودى، وأن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يزيد من فرص تحسين القدرة على ارضاء العملاء.

ثالثاً: الإطار النظرى لنظام تخطيط موارد المنشأة (ERP)

1/1/1 مفهوم نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP):

عرف نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) بأنه نظام معلومات متكامل لجميع وظائف المؤسسة الرئيسية من تخطيط وتصنيع وموارد بشرية وأمور مالية وبيع وشراء وتخزين، فهو عبارة عن نظام معلومات ضخم يستخدم فى الانشطة المختلفة لعمل المؤسسة، واهم ما يميز هذا النظام انه يمكن من

(3) عبدالماجد محمد منير الجنباز، اثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على فعالية البيانات المحاسبية، (الرياض: جامعة كاي، كلية الاقتصاد، رسالة دكتوراة فى المحاسبة غير منشورة، 2018م).

خلاله تبادل المعلومات بين الوظائف المختلفة، وبعض المؤسسات قد يكون لديها نظام معلومات للمخازن، ونظام معلومات لتخطيط الانتاج ونظام معلومات للموارد البشرية، ولكن هذه الانظمة لا يمكن تبادل المعلومات والتفاعل فيما بينها فهي انظمة مستقلة<sup>4</sup>.

كما عرف نظام تخطيط موارد المنشأة بأنه نظام متكامل لأتمتة كافة الاجراءات والأعمال الإدارية والمالية للمنشأة، ويعتمد على نموذج أعمال للتخطيط والتحكم والاستخدام الأمثل والشامل لكافة موارد المؤسسة البشرية والفنية والمادية وتسخير أحدث التقنيات ونظم الأعمال لإنجاز الأعمال والخدمات (5).

عرف أيضاً بأنه حزمة من البرامج التي تتكون من مجموعة من النماذج (وحدات) مختلفة مثل المالية، الصناعية، الموارد البشرية والتخطيط حيث ترتبط كل وظيفة مختلفة لكل وحدة ببعضها البعض الى قاعدة بيانات واحدة مركزية من خلال نظام ERP<sup>(6)</sup>.

كما عرف ERP بأنه عبارة عن نظام معلومات يتكون من مجموعة من البرامج التي تشمل عدة وحدات تشترك في قاعدة بيانات مركزية، وأنه يساعد على أتمتة ودمج العمليات والممارسات داخل المنظمة<sup>(7)</sup>.

---

(4) أحمد يوسف دودين، ادارة الانتاج و العمليات، (عمان: الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2012م)، ص358.  
(5) فهد بن ناصر العبود، الحكومة الذكية والتعاملات الحكومية، (الرياض: العبيكان للنشر، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2016م)، ص159.  
(6) ناصر نور الدين، المحاسبة الالكترونية و تكنولوجيا المعلومات - تصميم وادارة قواعد البيانات، (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للنشر، 2014م)، ص ص 65-66  
(7) أسماء الهادي على محمد، دور نظم تخطيط موارد المنظمة في تقييم الرقابة الداخلية- دراسة ميدانية، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 22، العدد 1، 2018م)، ص391

### ٢/١/١ اهداف نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP):

تقوم المنظمات المتخصصة في صناعة البرمجيات و تكنولوجيا المعلومات مثل ( Oracle, sap, Baan, People Soft ) بانتاج برامج نظم تخطيط الموارد وتصميمها في نماذج متعددة، وتشمل هذه النماذج المحاسبية والموارد البشرية والانتاج والامداد والمخزون وغيرها ويتخصص كل نموذج في مرحلة معينة من مراحل اعمال المشروع حيث يتم استخدام قاعدة بيانات واحدة مشتركة وتسعى نظم تخطيط موارد المنشأة الى تحقيق العديد من الاهداف أهمها<sup>(١)</sup>:

- رفع كفاءة العمل و زيادة الانتاجية في المشاريع.
- دعم عملية اتخاذ القرارات و خفض الدورة المالية و المحاسبية و الحصول على المعلومات الدقيقة والفورية عن جميع أنشطة المنظمة.
- تسهيل عمليات التجارة الالكترونية و تحقيق المرونة والسرعة في استجابة وتكيف المنظمة مع الظروف والمتغيرات الخارجية.
- مواكبة التقدم التكنولوجي ومواجهة المنافسين الذين سبق لهم تطبيق هذه النظم المتقدمة.
- تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصال بين مختلف الوظائف الوظيفية وبالتالي مقابلة احتياجات العاملين والعملاء<sup>(٢)</sup>.

### ٣/١/١ أهمية نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP):

تظهر أهمية نظام تخطيط موارد المنشأة في أنه يساعد في تحسين الانتاجية، والمرونة في العمل، والاستجابة للعملاء، حيث تدمج العمليات ضمن تطبيق واحد يساعد الشركة في رفع مستوى الكفاءة في العمل في جميع اقسام الشركة، والسرعة

(١) وليد احمد محمد علي، اثر التكامل بين نظام محاسبة استهلاك الموارد ونظام تخطيط موارد المشروع في دعم ادارة التكلفة- دراسة ميدانية، (بنى سويف: جامعة بنى سويف بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد ٢، العدد ١، ٢٠١٤م)، ص٢٧٣.

(٢) إبراهيم جمال الدين محمد أحمد محمود، اطار مقترح لتحقيق متطلبات نظم تخطيط موارد المنشأة، (المنصورة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، ٢٠١٤م)، ص١٨.

فى تنفيذ طلبيات العملاء، وتوصيل الطلبيات فى الوقت المحدد، والقدرة على التنبؤ بطلبات الإنتاج بشكل أسرع، وبالتالي توفير المواد من الموردين، وبهذا يتحسن مستوى خدمة الزبائن وهو ما يعرف بإدارة علاقات العملاء<sup>(١)</sup>.

يعتبر نظام تخطيط موارد المنشأة مهما لأى شركة لأنه يسهل عملية تتبع الاوامر فى جميع المراحل، فعندما تستلم الشركة امر إنتاج فانها باستخدام هذا النظام تستطيع تتبع هذا الامر مما يساعدها فى الحصول على معلومات تفصيلية عن الزبائن واستراتيجيات التسويق<sup>(٢)</sup>.

كما أن هذا النظام يساهم فى توحيد مقاييس عمليات الأعمال والمساندة مما يحقق التميز والتكامل بين الوحدات فى بيئة الاعمال المتطورة و المتشابهة، وما يقدمه النظام من أدوات ضرورية لتشغيل الاعمال<sup>(٣)</sup>.

من العوامل التى تزيد من اهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة انه يعمل على تقليل التكاليف والوقت اللازم للعمليات، وسرعة اكتشاف الاخطاء واصلاحها، وسهولة تغيير الية العمل للشركة عندما تستدعى الضرورة ذلك، وسهولة الوصول لاسواق جديدة، واخذ قرارات مدروسة أكثر من خلال الاعتماد على الحسابات والارقام وكذلك زيادة كفاءة الخدمات، والقدرة على المنافسة فى السوق<sup>(٤)</sup>.

(١) بن ابراهيم الطيب، نظام ERP وأهميته لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، (الشلف: جامعة الحسين بن على، كلية العلوم الادارية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد ١٤، العدد ١٨، ٢٠١٨م)، ص ١٩٠.

(٢) أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق بونس، نظام تخطيط موارد المنظمة، (عمان: دار ومكتبة الخامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م)، ص ٦٧.

(٣) ماجدة عزت حسين، تكنولوجيا موارد المشروع و دورها فى الحد من مخاطر الإئتمان فى البنوك التجارية، (بنى سويف: جامعة بنى سويف، كلية التجارة، مجلة المحاسبة و المراجعة، المجلد ٢، العدد ٢، ٢٠١٤م)، ص ٦٤.

(٤) الاء حسيب عبدالهادى الجليلي، دور متطلبات نظام تخطيط موارد المنشأة فى تعزيز الإنتاجية، (الموصل: جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تنمية الافدر، المجلد ٣٥، العدد ١١٣، ٢٠١٣م)، ص ١٦٥.

## رابعاً: الإطار النظري للمشروعات الصغيرة

### ١/١/٣ مفهوم المشروعات الصغيرة

عرفت المشروعات الصغيرة بصفة عامة بأنها كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً إقتصادياً إنتاجياً أو تجارياً أو خدمياً و لا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه و لا يجاوز مليون جنيه و لا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملاً<sup>(١)</sup>.

كما عرفت المشروعات الصغيرة بأنها كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً إقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً و التي يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه<sup>(٢)</sup>. كذلك عرفت بأنها كل نشاط لإنتاج سلع و خدمات تستعمل فيه تقنية غير معقدة ويتميز بقلة رأس المال المستثمر و يعتمد على تشغيل العمالة بشكل أكبر<sup>(٣)</sup>.

كذلك عرفت بأنها تلك المنشآت التي يعمل بها اقل من ٥٠ عاملاً، و المبيعات اقل من ٧ ملايين يورو سنوياً، وإجمالي الاصول اقل من ٥ ملايين يورو، بينما المشروعات المتوسطة هي التي يعمل بها من ٥٠ الى ٢٥٠ عاملاً، والمبيعات اقل من ٤٠ مليون يورو سنوياً وإجمالي الاصول اقل من ٢٧ مليون يورو<sup>(٤)</sup>. أيضاً عرفت المنشآت الصغيرة بمعيار العمالة فى التمييز بين المنشآت، حيث تعرف المنشآت متناهية الصغر بأنها تلك المنشآت التي يعمل بها اقل من ١٠ عمال،

(١) شريف محمد عبدالحميد الشيخ ، المشروعات الصغيرة كنموذج للاستخدام الامثل للتكلفة وتوظيف الموارد الاقتصادية وتنمية الاقتصاد الوطني، (طنطا: جامعة طنطا، كلية التجارة، مجلة التجارة و التمويل، العدد ٣، ٢٠١٢م)، ص٢٩٢

(٢) هوشيار معروف، دراسات فى التنمية الاقتصادية، (السلط: دار صفاء للنشر، ٢٠٠٥م)، ص١١

(٣) ماهر حسن الخروق وابهاق مقابلة، المشروعات الصغيرة و المتوسطة " اهميتها ومعوقاتهما، (عمان: مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة للطباعة والنشر، ٢٠٠٦م)، ص ٢١

(٤) عثمان ابراهيم السيد، تخطيط و تنفيذ المشروعات، (الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين، ١٩٩٧م)، ص ٢١



والمنشآت الصغيرة التي يعمل بها من ١٠ الى ٤٩ عاملا في حين تعرف المنشآت المتوسطة بأنها التي يعمل بها من ٥٠ الى ١٩٩ عاملا<sup>(١)</sup>.

### ٣ / ١ / ٢ أهداف المشروعات الصغيرة

إن المشروعات الصغيرة تهدف إلى توفير نسب عوامل الإنتاج ودعم المجتمع عن طريق تهيئة الهياكل الاقتصادية والاجتماعية مع مراعاة التوزيع المكاني للسكان والنشاط، وتمثل أهداف المشروعات الصغيرة في الآتي<sup>(٢)</sup>:

- استخدام فنوناً إنتاجية بسيطة نسبياً تتميز بارتفاع كثافة العمل، مما يساعد الدول النامية التي تعاني من وفرة العمل و ندرة رأس المال على مواجهة مشكلة البطالة دون تكبد تكاليف رأسمالية كبيرة<sup>(٣)</sup>.

— المساعدة على تقليل التفاوتات الإقليمية، وتحقيق التنمية المكانية المتوازنة، وخدمة الاسواق المحدودة التي لا تغرى المنشآت الكبيرة بالتوطن بالقرب منها أو بالتعامل معها.

- توفر المنشآت الصغيرة سلعاً صناعية وخدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود والتي تسعى للحصول عليها بأسعار رخيصة نسبياً تنفق مع قدراتها الشرائية (وأن كان الامر يتطلب التنازل بعض الشيء عن اعتبارات الجودة)<sup>(٤)</sup>.

### ٣ / ١ / ٣ أهمية المشروعات الصغيرة :

ان المشروعات الصغيرة تمثل العمود الفقري للاقتصاد القومي و خاصة في الدول النامية فهي مصدر لتوليد الناتج القومي حيث تسهم في بعض الدول الغربية بأكثر من ٤٠ % من الناتج القومي<sup>(١)</sup>.

(١) رحوم أحمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (القاهرة: للكتبة المصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م)، ص ٢٨

(٢) غدير أحمد سليمان، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ( ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات غير منشورة، ٢٠٠٧م)، ص ٧

(٣) كاسر المنصور، شوقي حداد، إدارة المشروعات الصغيرة، (عمان: دار الخادم للنشر، ٢٠٠٠م)، ص ٤٣

(٤) محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، (القاهرة : مجموعة النيل العربية للنشر، ٢٠٠٣م)، ص ١٩

تشكل المشروعات الصغيرة أهم مكونات النشاط الاقتصادي في كل دول العالم ومنها الأردن، فهي تنتشر في مجالات الصناعة والتجارة والتوزيع والخدمات<sup>(٢)</sup>.

للمشروعات الصغيرة أهمية كبيرة لما تتميز به من مرونة وقدرة على التكيف مع الحاجات و الرغبات للعميل، بالإضافة الى قدرتها على خدمة قطاعات من المجتمع لا يمكن للمشروعات الكبيرة تقديمها، ففي المناطق النائية والصحراوية والريفية تعتمد في خدمتها على المشروعات الصغيرة التي تقوم بخدمة المجتمع بشكل أفضل، هذا كله من منظور اقتصادي أما من منظور اجتماعي فانها تعطي الفرصة للأفراد لاشباع رغباتهم واحتياجاتهم وحل مشكلاتهم الاجتماعية، والتعبير عن آرائهم، وخلق فرص عمل سواء لصاحب المشروع أم لغيره، و بالتالي الاسهام في حل مشاكل التوظيف وكذلك تقوية الاواصر الاجتماعية<sup>(٣)</sup>.

**خامساً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:**

**المحور الاول: "نظام تخطيط موارد المنشأة":**

يهدف هذا المحور لمعرفة الدور الذي يلعبه نظام تخطيط موارد المنشأة و لإختبار هذا المحور لابد من إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عباراته.

(١) ظاهر القشبي، هشام العبادي، اثر غياب الاستراتيجية المحاسبية في المؤسسات الصغيرة و متوسطة الحجم على كفاءة الاداء، (القاهرة:

جامعة بورسعيد، كلية التجارة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ١٥، العدد ٤، ٢٠١٤م)، ص ٧٥

(٢) سعاد نائف البرنوطي ، ادارة الاعمال الصغيرة، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٧م)، ص ٥٦

(٣) حياية عبدالله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الية لتحقيق التنمية المستدامة، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٣م)، ص

1/1/2 أهداف نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP):

الجدول (1)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الاول

التكرار والنسبة %										العبارة	الرقم
أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
0.7%	1	52%	78	16%	24	21.3%	32	10%	15	يوجد بالمشروع مبرمجين وخبراء يستطيعون تعديل وتحديث وتطوير تطبيقات نظام تخطيط موارد المنشأة.	1
9.3%	14	40%	60	32%	48	13.3%	20	5.3%	8	يتمتع الموظفون بمهارات ومؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع جميع تطبيقات نظام تخطيط موارد المنشأة.	2
59.3%	89	36%	54	4%	6	0.7%	1	0%	0	يتم استخدام المشروع لقاعدة البيانات المركزية الموحدة في القسم المالي.	3
36.7%	55	54.7%	82	6%	9	0.7%	1	2%	3	يقوم المدير المالي للمشروع بتطوير مستمر على نظام تخطيط موارد المنشأة.	4

نظام تخطيط موارد المنشأة ودوره في تحسين جودة المشروعات الصناعية الصغيرة

40%	60	36.7%	55	19.3%	29	2.7%	4	1.3%	2	تتوفر تقنيات حديثة بالمشروع تساعد على ربط نشاطات المشروع بقاعدة بيانات مركزية موحدة.	5
36.7%	55	44.7%	67	9.3%	14	7.3%	11	2%	3	وجود محاسبين ومدراء ماليين ملمون بنظام الإدارة المالية الإلكتروني بالمشروع.	6
29.3%	44	41.3%	62	10%	15	4.7%	7	14.7%	22	يؤدي دمج عمليات (المحاسبة والمالية، التسويق والمبيعات، ادارة المواد، الموارد البشرية) في قاعدة بيانات مركزية موحدة الى استخراج القوائم المالية بدقة وسرعة وكفاءة.	7
47.3%	71	31.3%	47	13.3%	20	4%	6	4%	6	يتم استخدام شبكات وبرمجيات متكاملة في تنفيذ إجراءات تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة.	8

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

من خلال الجدول (1) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات المحور الذي ينص على: « نظام تخطيط موارد المنشأة»

يلاحظ الباحث في العبارة الأولى: «يوجد بالمشروع مبرمجين وخبراء يستطيعون تعديل وتحديث و تطوير تطبيقات نظام تخطيط موارد المنشأة.» نجد أن (79) مبحوث وبنسبة (52.7%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (24) مبحوث ويمثلون نسبة (16%) من العينة المبحوثة، و يوجد (47) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (31.3%).

**العبارة الثانية:** «يتمتع الموظفون بمهارات ومؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع جميع تطبيقات نظام تخطيط موارد المنشأة.» نجد أن (74) مبحوث وبنسبة (49.3%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (48) مبحوث ويمثلون نسبة (32%) من العينة المبحوثة، و يوجد (28) مبحوث وبنسبة (18.6%) لا يوافق من العينة المبحوثة.

**العبارة الثالثة:** « يتم استخدام المشروع لقاعدة البيانات المركزية الموحدة فى القسم المالى.» نجد أن (143) مبحوث وبنسبة (95.3%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (6) مبحوث ويمثلون نسبة (4%) من العينة المبحوثة، و يوجد مبحوث واحد لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (0.7%).

**العبارة الرابعة:** «يقوم المدير المالى للمشروع بتطوير مستمر على نظام تخطيط موارد المنشأة.» نجد أن (137) مبحوث وبنسبة (91.4%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (9) مبحوث ويمثلون نسبة (6%) من العينة المبحوثة، و يوجد (4) مبحوث لا

يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (2.7%).

العبارة الخامسة القائلة: «تتوفر تقنيات حديثة بالمشروع تساعد على ربط نشاطات المشروع بقاعدة بيانات مركزية موحدة.» نجد أن (115) مبحوث وبنسبة (76.7%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (29) مبحوث ويمثلون نسبة (19.3%) من العينة المبحوثة، و يوجد (6) مبحوث وبنسبة (4%) لا يوافقون من العينة المبحوثة.

العبارة السادسة: التي تنص على «وجود محاسبين ومدراء ماليون ملمون بنظام الإدارة المالية الإلكتروني بالمشروع نجد أن (122) مبحوث وبنسبة (81.4%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، و يوجد (14) مبحوث محايد بنسبة (9.3%) من العينة المبحوثة، و يوجد (14) مبحوث لا يوافقون وبنسبة (9.3%) من العينة المبحوثة.

العبارة السابعة: «يؤدي دمج عمليات (المحاسبة والمالية، التسويق والمبيعات، ادارة المواد، الموارد البشرية) فى قاعدة بيانات مركزية موحدة الى استخراج القوائم المالية بدقة وسرعة وكفاءة نجد أن (106) مبحوث وبنسبة (70.6%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (15) مبحوث ويمثلون نسبة (10%) من العينة المبحوثة، و يوجد (29) مبحوث وبنسبة (19.4%) لا يوافق من العينة المبحوثة.

أما العبارة الثامنة: «يتم إستخدام شبكات وبرمجيات متكاملة فى تنفيذ إجراءات تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة.» نجد أن (118) مبحوث وبنسبة (78.6%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (20) مبحوث ويمثلون نسبة (13.3%) من العينة المبحوثة،

ويوجد (12) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (8%).

### المحور الثاني: التحصيل الضريبي

يهدف هذا المحور لمعرفة الدور الذي يلعبه التحصيل الضريبي ولإختبار هذا المحور لابد من إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذا البعد.

### الجدول (2)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %									
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	يتم تحصيل الضريبة عن طريق اجراءات التحصيل الضريبي الالكتروني.	13	8.7%	9	6%	9	6%	61	40.7%	58	38.7%
2	يستخدم المشروع كافة مكونات تكنولوجيا المعلومات في تحصيل الضريبة.	4	2.7%	9	6%	17	11.3%	61	40.7%	59	39.3%
3	يتم تحصيل الضريبة المفروضة على المشروع من قبل ديوان الضرائب عن طريق شبكة الإنترنت.	5	3.3%	3	2%	16	10.7%	71	47.3%	55	36.7%

نظام تخطيط موارد المنشأة ودوره في تحسين جودة المشروعات الصناعية الصغيرة

33.3%	50	32.7%	49	11.3%	17	10%	15	12.7%	19	تتوفر برمجيات وشبكات التحصيل الإلكتروني في الإدارة الضريبية والمشروع.	4
46%	69	45.3%	68	8%	12	0.7%	1	0%	0	يعد المشروع مؤهل حالياً للعمل بنظام تحصيل نظام تخطيط موارد المنشأة الإلكتروني	5
39.3%	59	38.7%	58	11.3%	17	6%	9	4.7%	7	تدعم إدارة المشروع تنفيذ إجراءات التحصيل الضريبي الإلكتروني	6
32.7%	49	36.7%	55	16.7%	25	9.3%	14	4.7%	7	يوجد استعداد نفسي لدى الموظفين لتقبل التغيير من التحصيل التقليدي إلى نظام تحصيل موارد المنشأة الإلكتروني.	7
30%	45	38.7%	58	16%	24	9.3%	14	6%	9	يتم تطوير اجراءات التحصيل الضريبي في المشروع باستمرار.	8

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

من خلال الجدول (2) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات المحور



الذي ينص على: "التحصيل الضريبي":  
يلاحظ الباحث في العبارة الأولى القائلة « يتم تحصيل الضريبة عن طريق اجراءات التحصيل الضريبي الالكترونى.» نجد أن (119) مبحوث وبنسبة (79.4%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و يوجد (9) مبحوث محايد وبنسبة (6%)، بينما يوجد (22) مبحوث من العينة من لا يوافقون وبنسبة (14.7%) من العينة المبحوثة.

العبارة الثانية: والتي تنص على « يستخدم المشروع كافة مكونات تكنولوجيا المعلومات فى تحصيل الضريبة» نجد أن (120) مبحوث وبنسبة (80%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، يوجد (17) مبحوث محايد وبنسبة (11.3%)، و يوجد (13) مبحوث لا يوافقون من العينة المبحوثة وبنسبة (8.7%).

**العبارة الثالثة:** والتي تنص على «يتم تحصيل الضريبة المفروضة على المشروع من قبل ديوان الضرائب عن طريق شبكة الإنترنت.» نجد أن (126) مبحوث وبنسبة (84%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون بلغ عددهم (16) مبحوث من العينة ويمثلون نسبة (10.7%) من العينة، و يوجد (8) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (5.3%).  
**أما العبارة الرابعة** التي تنص على « تتوفر برمجيات وشبكات التحصيل الإلكترونى فى الإدارة الضريبية والمشروع. نجد أن (99) مبحوث بنسبة (66%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (17) مبحوث ويمثلون نسبة (11.3%)، و يوجد (34) مبحوث لا يوافقون وبنسبة (22.7%) من العينة المبحوثة.

**العبرة الخامسة:** التي تنص على « يعد المشروع مؤهل حالياً للعمل بنظام تحصيل نظام تخطيط موارد المنشأة الإلكتروني نجد أن (137) مبحث وبنسبة (91.3%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (12) مبحث محايد بنسبة (8%) من العينة المبحوثة، ويوجد مبحث لا يوافقون وبنسبة (0.7%) من العينة المبحوثة.

**العبرة السادسة:** التي تنص على « تدعم إدارة المشروع تنفيذ إجراءات التحصيل الضريبي الإلكتروني نجد أن (117) مبحث وبنسبة (78%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (17) مبحث محايد بنسبة (11.3%) من العينة المبحوثة، ويوجد (16) مبحث لا يوافقون وبنسبة (10.7%) من العينة المبحوثة.

**العبرة السابعة:** التي تنص على « يوجد استعداد نفسى لدى الموظفين لتقبل التغيير من التحصيل التقليدي إلى نظام تحصيل موارد المنشأة الإلكتروني نجد أن (104) مبحث وبنسبة (69.4%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (25) مبحث محايد بنسبة (16.7%) من العينة المبحوثة، ويوجد (21) مبحث لا يوافقون وبنسبة (14%) من العينة المبحوثة.

**العبرة الثامنة:** التي تنص على « يتم تطوير اجراءات التحصيل الضريبي فى المشروع باستمرار». نجد أن (103) مبحث وبنسبة (68.7%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (24) مبحث محايد بنسبة (16%) من العينة المبحوثة، ويوجد (23) مبحث لا يوافقون وبنسبة (15.3%) من العينة المبحوثة.

### المحور الثالث: «الربط الضريبي»:

يهدف هذا المحور لمعرفة الربط الضريبي ولإختبار هذا المحور لابد من إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عباراته.

#### الجدول (3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %									
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	يتوافر لدى المشروع ربط إلكتروني يسهل اجراءات الفحص الضريبي اللاحق لعملية تقديم الاقرارات الضريبية	46.7%	70	42%	63	6.7%	10	2.7%	4	2%	3
2	يلتزم المكلف بتطبيق الربط الضريبي الالكتروني في المشروع.	36.7%	55	50%	75	6%	9	4.7%	7	2.7%	4

نظام تخطيط موارد المنشأة ودوره في تحسين جودة المشروعات الصناعية الصغيرة

43.3%	65	46%	69	6%	9	4.7%	7	0%	0	يستخدم المشروع كافة مكونات نظام تخطيط موارد المنشأة وتكنولوجيا المعلومات في عملية الربط الضريبي	3
22.7%	34	44.7%	67	17.3%	26	8.7%	13	6.7%	10	تتسم اجراءات الربط الضريبي الإلكتروني بالبساطة وسهولة الامتثال من قبل المكلف.	4
36.7%	55	41.3%	62	14.7%	22	6.7%	10	0.7%	1	يتم ممارسة أعمال الربط الضريبي الإلكتروني في المشروع بشكل فعال.	5
34.7%	52	39.3%	59	14%	21	6%	9	6%	9	يستخدم المشروع حاسب آلي متصل بالانشطة والوحدات الادارية المختلفة في انجاز اجراءات الربط الضريبي.	6

38.7%	58	47.3%	71	10.7%	16	2.7%	4	0.7%	1	يوفر المكلف نظام تخطيط موارد المنشأة في تبسيط إجراءات الربط و تقليل تكاليفه.	7
34%	51	30%	45	24.7%	37	10.7%	16	0.7%	1	تتم ممارسة وظائف الربط الضريبي الإلكتروني إذا كان الربط الإلكتروني يقلل النزاعات الادارية والقضائية بين المكلف والسلطة الضريبية.	8

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

من خلال الجدول (3) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات المحور الذي ينص على: « الربط الضريبي» يلاحظ الباحث في العبارة الأولى القائلة « يتوافر لدى المشروع ربط إلكتروني يسهل اجراءات الفحص الضريبي اللاحق لعملية تقديم الاقرارات الضريبية» نجد أن (133) مبحوث وبنسبة (88.7%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و(10) مبحوث وبنسبة (6.7%) محايد، بينما يوجد (7) مبحوث من العينة من لا يوافقون وبنسبة (4.7%) من العينة المبحوثة. العبارة الثانية: والتي تنص على « يلتزم المكلف بتطبيق الربط الضريبي الإلكتروني في المشروع.» نجد أن (130) مبحوث وبنسبة (86.7%) من

العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، يوجد (10) مبحوث محايد ونسبة (6.7%)، ويوجد (7) مبحوث ونسبة (4.7%) لا يوافق من العينة المبحوثة. العبارة الثالثة: والتي تنص على « يستخدم المشروع كافة مكونات نظام تخطيط موارد المنشأة وتكنولوجيا المعلومات في عملية الربط الضريبي.» نجد أن (134) مبحوث ونسبة (89.3%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (9) مبحوث محايد من العينة و نسبة (6%) من العينة، ويوجد (7) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة ونسبة (4.7%).

أما العبارة الرابعة التي تنص على «تتسم اجراءات الربط الضريبي الالكتروني بالبساطة وسهولة الامتثال من قبل المكلف.» نجد أن (91) مبحوث بنسبة (67.4%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (26) مبحوث ويمثلون نسبة (17.3%)، ويوجد (23) مبحوث لا يوافق ونسبة (15.4%) من العينة المبحوثة.

العبارة الخامسة « يتم ممارسة أعمال الربط الضريبي الإلكتروني في المشروع بشكل فعال.» نجد أن (117) مبحوث ونسبة (78%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (22) مبحوث ويمثلون نسبة (14.7%) من العينة المبحوثة، و يوجد (11) مبحوث ونسبة (7.4%) لا يوافق من العينة المبحوثة.

العبارة السادسة: « يستخدم المشروع حاسب آلي متصل بالانشطة والوحدات الادارية المختلفة في انجاز اجراءات الربط الضريبي.» نجد أن (111) مبحوث ونسبة (74%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (21) مبحوث ويمثلون نسبة (14%) من العينة

المبحوثة، ويوجد (18) مبحوث وبنسبة (12%) لا يوافق من العينة المبحوثة. العبارة السابعة: «يوفر المكلف نظام تخطيط موارد المنشأة في تبسيط إجراءات الربط وتقليل تكاليفه» نجد أن (129) مبحوث وبنسبة (86%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (16) مبحوث ويمثلون نسبة (10.7%) من العينة المبحوثة، و يوجد (5) مبحوث وبنسبة (3.4%) لا يوافق من العينة المبحوثة.

العبارة الثامنة: «تتم ممارسة وظائف الربط الضريبي الإلكتروني إذا كان الربط الإلكتروني يقلل النزاعات الادارية والقضائية بين المكلف والسلطة الضريبية» نجد أن (96) مبحوث وبنسبة (64%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (37) مبحوث ويمثلون نسبة (24.7%) من العينة المبحوثة، و يوجد (17) مبحوث وبنسبة (11.4%) لا يوافق من العينة المبحوثة.

#### المحور الرابع: «التقدير الضريبي»

يهدف هذا المحور لمعرفة التقدير الضريبي وإختبار هذا المحور لابد من إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عباراته.

#### الجدول (4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الرابع

الرقم	العبرة	التكرار والنسبة %									
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	يستخدم المشروع قوائم مالية الكترونية مستخرجة من نظام تخطيط موارد المنشأة في عملية التقدير الضريبي.	34%	51	38%	57	16.7%	25	7.3%	11	4%	6
2	يتم استخدام شبكة الانترنت في تزويد ديوان الضرائب بتفاصيل مالية دقيقة عن النشاط تدعم عملية التقدير الضريبي بشكل الكتروني منطور.	36%	54	42%	63	14%	21	6%	9	2%	3



27.3%	41	45.3%	68	15.3%	23	12%	18	0%	0	يستخدم المشروع نظام (SAP) الذي يساعد في استخراج سجلات محاسبية الكترونية تختصر الوقت و الجهد و المال في تنفيذ عملية التقدير الضريبي الالكتروني.	3
24.7%	37	46%	69	18.7%	28	5.3%	8	5.3%	8	يوجد لدى المشروع اجهزة وبرمجيات وتقنيات حديثة تساعد في امداد السلطة الضريبية بدفاتر محاسبية تساعد في تجويد عملية التقدير الضريبي.	4

نظام تخطيط موارد المنشأة ودوره في تحسين جودة المشروعات الصناعية الصغيرة

37.3%	56	38.7%	58	16%	24	3.3%	5	4.7%	7	تستخدم الإدارة المالية نظام (Oracle) المدعوم بشبكة الإنترنت في تحديد الدخل الخاضع للضريبة.	5
32%	48	41.3%	62	16.7%	25	6%	9	4%	6	يتم تطوير مهارات موظفي المشروع في أدائهم لمهام التقدير الضريبي الإلكتروني	6
31.3%	47	44.7%	67	13.3%	20	4.7%	7	6%	9	يسهم استعمال المشروع لنظام تخطيط موارد المنشأة في الدورة المستندية المحاسبية الى انجاز اعمال الإقرار الضريبي بكفاءة وفاعلية.	7

يوجد محاسبين ومراجعين داخليين يستطيعون تعديل وتحديث وتطوير البرمجيات من أجل امداد الجهات القائمة بأعمال التقدير بسجلات ودفاتر سليمة ودقيقة.	8	6	4%	12	8%	27	18%	62	41.3%	43	28.7%
---	---	---	----	----	----	----	-----	----	-------	----	-------

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

من خلال الجدول (4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات المحور الذي ينص على: «التقدير الضريبي» يلاحظ الباحث في العبارة الأولى القائلة « يستخدم المشروع قوائم مالية الكترونية مستخرجة من نظام تخطيط موارد المنشأة في عملية التقدير الضريبي.» نجد أن (108) مبحوث وبنسبة (72%) من العينة يوافقون على ما جاء في العبارة، و (25) مبحوث وبنسبة (16.7%) محايدون من العينة المبحوثة، بينما يوجد (17) مبحوث من العينة لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (11.3%).

العبارة الثانية: والتي تنص على « يتم استخدام شبكة الانترنت في تزويد ديوان الضرائب بتفاصيل مالية دقيقة عن النشاط تدعم عملية التقدير

الضريبي بشكل الكتروني متطور.» نجد أن (117) مبحوث وبنسبة (78%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون بلغ عددهم (21) مبحوث من العينة ويمثلون (14%) من العينة المبحوثة، ويوجد (12) مبحوث وبنسبة (8%) لا يوافق.

العبارة الثالثة: والتي تنص على « يستخدم المشروع نظام (SAP) الذي يساعد في استخراج سجلات محاسبية الكترونية تختصر الوقت و الجهد و المال في تنفيذ عملية التقدير الضريبي الالكتروني.» نجد أن (109) مبحوث وبنسبة (72.6%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون بلغ عددهم (23) مبحوث من العينة ويمثلون بنسبة (15.3%) من العينة، بينما يوجد (41) مبحوث من العينة لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (27.3%).

أما العبارة الرابعة التي تنص على « يوجد لدى المشروع اجهزة وبرمجيات و تقنيات حديثة تساعد في امداد السلطة الضريبية بدفاتر محاسبية تساعد في تجويد عملية التقدير الضريبي.» نجد أن (106) مبحوث بنسبة (70.7%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (28) مبحوث ويمثلون نسبة (18.7%)، ويوجد (16) مبحوث لا يوافقون وبنسبة (10.6%) من العينة المبحوثة.

العبارة الخامسة: « تستخدم الادارة المالية نظام (Oracle) المدعوم بشبكة الانترنت في تحديد الدخل الخاضع للضريبة.» نجد أن (114) مبحوث وبنسبة (76%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (24) مبحوث ويمثلون نسبة (16%) من العينة المبحوثة، و

الجدول (5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الخامس

التكرار والنسبة %										العبارة	الرقم
أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
41.3%	62	34.7%	52	9.3%	14	6.7%	10	8%	12	يوجد إعداد جيد لأوراق العمل مع وضع خطة جيدة للفحص الضريبي	1
27.3%	41	33.3%	50	24%	36	4.7%	7	10.7%	16	يتم بذل العناية المهنية اللازمة للوصول إلى الدخل الحقيقية الخاضع للضريبة بالمشروع	2
20.7%	31	33.3%	50	25.3%	38	20.7%	31	0%	0	يملك الفاحص الضريبي المقدرة على إكتشاف الغش والخطأ في الإقرارات الضريبية	3
27.3%	41	30.7%	46	21.3%	32	15.3%	23	5.3%	8	توجد شفافية في جمع البيانات والمعلومات المالية من الممولين	4

نظام تخطيط موارد المنشأة ودوره في تحسين جودة المشروعات الصناعية الصغيرة

32.7%	49	36.7%	55	16.7%	25	8%	12	6%	9	يسعى مدراء المشروع الى ايجاد بيئة تكنولوجية مناسبة لتسهيل و تيسير عملية الفحص الضريبي	5
44%	66	36.7%	55	8.7%	13	9.3%	14	1.3%	2	يستخدم المشروع التطبيقات الحديثة في تجويد عملية الفحص الانتقائي و الشامل للعينات	6
39.3%	59	39.3%	59	12%	18	5.3%	8	4%	6	يلتزم المشروع بتبنى الفحص الشامل باستخدام تطبيقات نظام تخطيط موارد المنشأة.	7
34%	51	43.3%	65	5.3%	8	0.7%	1	16.7%	25	يلتزم الفاحص الضريبي لعمليات المشروع بتطبيق برنامج الفحص الإلكتروني والمدة الزمنية لعملية الفحص.	8

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

من خلال الجدول (5) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات المحور الذي ينص على: « الفحص الضريبي »:

يلاحظ الباحث في العبارة الأولى القائلة « يوجد إعداد جيد لأوراق العمل مع وضع خطة جيدة للفحص الضريبي » نجد أن (114) مبحوث وبنسبة (76%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (14) مبحوث وبنسبة (9.3%) محايد، يوجد (22) مبحوث وبنسبة (14.7%) من لا يوافقون من العينة المبحوثة.

**العبارة الثانية:** والتي تنص على "يتم بذل العناية المهنية اللازمة للوصول إلى الدخل الحقيقية الخاضع للضريبة بالمشروع « نجد أن (91) مبحوث وبنسبة (60.6%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، يوجد (36) مبحوث محايد وبنسبة (24%)، ويوجد (23) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (15.4%).

**العبارة الثالثة:** والتي تنص على «يملك الفاحص الضريبي المقدرة على إكتشاف الغش و الخطأ في الإقرارات الضريبية «نجد أن (81) مبحوث وبنسبة (54%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون بلغ عددهم (38) مبحوث من العينة ويمثلون نسبة (25.3%) من العينة، و يوجد (69) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة وبتسبة (46%).

أما العبارة الرابعة التي تنص على «توجد شفافية في جمع البيانات والمعلومات المالية من الممولين « نجد أن (87) مبحوث بنسبة (58%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (32) مبحوث ويمثلون نسبة (21.3%)، ويوجد (31) مبحوث لا يوافق وبنسبة (20.6%) من العينة المبحوثة.

**العبرة الخامسة:** «يسعى مدراء المشروع الى ايجاد بيئة تكنولوجية مناسبة لتسهيل و تيسير عملية الفحص الضريبي» نجد أن (104) مبحوث وبنسبة (69.4%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (25) مبحوث ويمثلون نسبة (16.7%) من العينة المبحوثة، ويوجد (21) مبحوث وبنسبة (14%) لا يوافقون من العينة المبحوثة.

**العبرة السادسة:** « يستخدم المشروع التطبيقات الحديثة في تجويد عملية الفحص الانتقائي و الشامل للعينات» نجد أن (121) مبحوث وبنسبة (80.7%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (13) مبحوث ويمثلون نسبة (8.7%) من العينة المبحوثة، و يوجد (16) مبحوث وبنسبة (10.6%) لا يوافقون من العينة المبحوثة.

**العبرة السابعة:** « يلتزم المشروع بتبنى الفحص الشامل بإستخدام تطبيقات نظام تخطيط موارد المنشأة » نجد أن (118) مبحوث وبنسبة (78.6%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (18) مبحوث ويمثلون نسبة (12%) من العينة المبحوثة، و يوجد (14) مبحوث وبنسبة (9.3%) لا يوافقون من العينة المبحوثة.

**العبرة الثامنة:** « يلتزم الفاحص الضريبي لعمليات المشروع بتطبيق برنامج الفحص الإلكتروني و المدة الزمنية لعملية الفحص.» نجد أن (116) مبحوث وبنسبة (77.3%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (8) مبحوث ويمثلون نسبة (5.3%) من العينة المبحوثة، ويوجد (26) مبحوث وبنسبة (17.4%) لا يوافقون من العينة المبحوثة.



## النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود محاسبين ومدراء ماليون ملمون بنظام الإدارة المالية الإلكتروني بالمشروع يزيد من القدرة على تحسين جودة الفحص الضريبي.
- 2- تطبيق نظام تحصيل نظام تخطيط موارد المنشأة الإلكتروني يزيد من تأهيل المشروع ويحسن من جودة التحصيل الضريبي.
- 3- يعتبر نظام تخطيط موارد المنشأة من أهم الأنظمة الحديثة التي يجب الإعتماد عليها في ممارسة أعمال الربط الضريبي وذلك لإتمام العملية بكفاءة وفعالية.
- 4 - الإلمام التام للمحاسبين والمراجعين الداخليين بتعديل وتحديث وتطوير البرمجيات يساهم في تحقيق جودة أعمال التقدير الضريبي.
- 5 - يساهم التخطيط الجيد لموارد المنشأة في وضع برنامج فحص إلكتروني مناسب يساعد في تقليل المدة الزمنية لعملية الفحص.

### ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يوصى الباحث بالآتي:

- 1- ضرورة ان تتبنى السلطة الضريبية الوسائل والطرائق التكنولوجية الحديثة كنظام تخطيط موارد المنشأة عند اجراء عملية التحاسب الضريبي مع المكلفين ضمانا لسرعة الانجاز ودقة الاحتساب ورفع كفاءة التحاسب الضريبي للمشاريع الصناعية الصغيرة.

- 2 - العمل على إحداث تغيير جوهري في بيئة العمل الضريبي وتهيئة الموظفين بصورة جيدة على العمل بالانظمة الحديثة كنظام تخطيط موارد المنشأة وتوعية الموظفين عن كيفية اجراء المعاملات الضريبية الكترونيا وبيان الفوائد المتحققة في حالة تطبيق النظام.
- 3 - العمل على تأهيل البنى التحتية للدوائر الضريبية وأتمنتها وبناء قاعدة بيانات موزعة بين الهيئة العامة للضرائب وفروعها وربطها مع المشاريع الصناعية الصغيرة بشبكة الانترنت لتفعيل الاتصال والقيام بتحديث هذه البيانات باستمرار وبما يتناسب مع الربط الضريبي الالكتروني.
- 4 - أن تتبنى المشروعات الصناعية الصغيرة تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة ومتابعة تنفيذ عمليات تطويره وتأهيل المحاسبين والإداريين وجميع الاطراف المستفيدة من تطبيق هذا النظام.
- 5 - الإهتمام بإختيار محاسبين ومدراء ماليين لديهم الخبرة في التعامل مع أجهزة الحاسوب والبرامجيات الحديثة الجاهزة وشبكات الاتصال.

### قائمة المصادر والمراجع:

الاء حسيب عبدالهادى الجليلى، دور متطلبات نظام تخطيط موارد المنشأة فى تعزيز الإنتاجية، (الموصل: جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، المجلد35، العدد113، 2013م).

إبراهيم جمال الدين محمد أحمد محجوب، اطار مقترح لتحقيق متطلبات نظم تخطيط موارد المنشأة، (المنصورة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال غير منشورة، 2014م).

احمد محمد حجازى عبدالرحيم درغام، اثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على الاداء بالتطبيق على الشركات المساهمة المصرية- دراسة اختبارية، (القاهرة: جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، المجلد39، العدد 1، 2017م).

أحمد يوسف دودين، ادارة الانتاج و العمليات، (عمان: الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2012م).  
أسماء الهادى على محمد، دور نظم تخطيط موارد المنظمة فى تقييم الرقابة الداخلية- دراسة ميدانية، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبى، المجلد 22، العدد1، 2018م).

أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة، (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012م).

بن ابراهيم الطيب، نظام ERP وأهميته لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، (الشلف: جامعة الحسين بن على، كلية العلوم الادارية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد14، العدد18، 2018م).

خبابة عبدالله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الية لتحقيق التنمية المستدامة، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003م).

رحموى أحمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (القاهرة: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2001م).

ريمون ميلاد فؤاد، اثر تكامل نظم تخطيط موارد المنشأة و مدخل المراجعة المستمرة فى تحسين جودة تقارير الاعمال المنشورة الكترونياً، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبى، المجلد 20، العدد 2، 2016م).

سعاد نائف البرنوطى، ادارة الاعمال الصغيرة، (عمان: دار وائل للنشر، 2007م).  
شريف محمد عبدالحميد الشيخ، المشروعات الصغيرة كنموذج للاستخدام الامثل للتكلفة

## نظام تخطيط موارد المنشأة ودوره في تحسين جودة المشروعات الصناعية الصغيرة

- وتوظيف الموارد الاقتصادية وتنمية الاقتصاد الوطنى، (طنطا: جامعة طنطا، كلية التجارة، مجلة التجارة و التمويل، العدد 3، 2012م)
- ظاهر القشى، هيثم العبادى، اثر غياب الاستراتيجية المحاسبية فى المؤسسات الصغيرة و متوسطة الحجم على كفاءة الاداء، (القاهرة: جامعة بورسعيد، كلية التجارة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد15، العدد4، 2014م)
- عبدالماجد محمد منير الجناز، اثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على فعالية البيانات المحاسبية، (الرياض: جامعة كاي، كلية الاقتصاد، رسالة دكتوراة فى المحاسبة غير منشورة، 2018م).
- عثمان ابراهيم السيد، تخطيط وتنفيذ المشروعات، (الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين، 1997م).
- غير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فى الجزائر، ( ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد، رسالة ماجستير فى تسيير المؤسسات غير منشورة، 2007م)، ص7
- فهد بن ناصر العبود، الحكومة الذكية والتعاملات الحكومية، (الرياض: العبيكان للنشر، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2016م).
- كاسر المنصور، شوقى حداد، إدارة المشروعات الصغيرة، (عمان: دار الحامد للنشر، 2000م).
- ماجدة عزت حسين، تكنولوجيا موارد المشروع و دورها فى الحد من مخاطر الإلتمان فى البنوك التجارية، ( بنى سويف: جامعة بنى سويف، كلية التجارة، مجلة المحاسبة و المراجعة، المجلد2، العدد2، 2014م).
- ماهر حسن المحروق وايهاب مقابلة، المشروعات الصغيرة و المتوسطة « اهميتها ومعوقاتهما، (عمان: مركز المنشآت الصغيرة و المتوسطة للطباعة و النشر، 2006م).

---

# الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم

2020 - 2022م

أ. حسن أبكر يحيى محمد  
أ.د. عبد الرحمن عثمان عبدالمجيد  
اختصاصي نفسي - جامعة الأحفاد



## مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة لمعرفة الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، لجمع البيانات استخدم مقياس الكفاءة الذاتية عمر بن عبد الله مصطفى (1429هـ)، بلغ حجم العينة (400) طالب وطالبة منهم (218) ذكور و(182) إناث تراوحت أعمارهم ما بين (18- وأكثر من 27 سنة)، تم اختبارهم عن طريق العينة القصدية العشوائية البسيطة. كما استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss) بغرض تحليل البيانات واستخدام معادلة الفاكرونباخ واختبار (ت) لعينة واحدة وعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي أنوفا، توصل البحث إلى النتائج التالية: تتسم الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم بالإيجابية. لا توجد فروق دالة إحصائية في الكفاءة الذاتية بين طلاب الجامعات السودانية بولاية الخرطوم تُعزى لمتغير النوع. لا توجد فروق دالة إحصائية في الكفاءة الذاتية بين طلاب الجامعات السودانية بولاية الخرطوم تُعزى لمتغير العمر. في الختام يوصى الباحثان توفير الرعاية الكافية لهم وتشجيع التعليم باستخدام أساليب الحل الذكي للمشكلات وتوفير الإمكانيات داخل الجامعة من حيث المباني وأماكن الأنشطة. ومقترحات لبحوث مستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة الذاتية - الجامعات السودانية الحكومية - ولاية الخرطوم.

**Abstract:**

The study aims to know the self -efficacy of Sudanese governmental university students in the state of Khartoum, where the researcher used the descriptive approach, to collect data. The self -efficiency scale Umar bin Abdullah Mustafa (1429 AH) used, the size of the sample reached (400) students, including (218) males and (182) Females whose age ranged between (18- more than 27 years old), tested by the simple random sample. The researcher also used the statistical package program in social sciences ((SPSS) for the purpose of analyzing data and used the Focronbach equation and testing (T) for one sample and two independent samples and the analysis of unilateral contrast, the research reached the following results: Self -efficiency among Sudanese government universities in Khartoum State is positive. Statistical differences in self -efficacy between students of Sudanese universities in the state of Khartoum attribute to the variable of the type. There are no statistical differences in self -efficacy between students of Sudanese universities in the state of Khartoum attributed to the age variable. In conclusion, the researcher recommends providing adequate care for them and encouraging education using the methods of smart solution to problems and providing capabilities Inside the university in terms of buildings and the activities of activities. And proposals for future research.

**Keywords:** self -efficacy - Sudanese government universities - Khartoum State

## مقدمة:

إن الطلاب الذين لا يثقون في قدرتهم على التعلم يختلفون تماماً عن الطلاب الذين يشعرون بكفاءتهم الذاتية في التعلم والأداء، حيث يكون هؤلاء أكثر استعداداً للمشاركة في المهام، كما أنهم يتمتعون بمستوى عالٍ من الطموح والتحدي عند مواجهة الصعوبات ويكون تحصيلهم مرتفعاً، وتؤثر الكفاءة الذاتية على مثابرة الطلاب حتى تحقيق الأهداف، فالإصرار يكون كبيراً لدى الطلاب ذوي المستويات العليا من الكفاءة الذاتية، ومما يجدر ذكره أن الطلاب ذوي المستويات العليا من الكفاءة الذاتية، ومما يجدر ذكره أن الطلاب ذوي المستويات العليا من الكفاءة الذاتية المترتبة فإنهم يعززون فشلهم إلى أنفسهم وتدني قدراتهم مع العلم أنهم يمتلكون حقاً هذه القدرات (Schunok، 1994).

تعتبر الكفاءة الذاتية طريقة يتعامل بها الأفراد داخل مؤسساتهم في بيئة العمل. وعدالة التعامل تعني مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة داخل المؤسسة، وينظر لتوقعات الكفاءة الذاتية كبعد ثابت للكفاية الشخصية، كما أن المثابرة المرتبطة بالكفاءة الذاتية العالية يمكن أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية والإحساس بالكفاءة الذاتية، بينما يساعد الاستسلام المرتبط بالكفاءة الذاتية المنخفضة على الفشل. (الخليل، 2009م).

## مشكلة البحث:

إن الحاجة إلى معرفة الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية هي حاجة ملحة لخدمة البحث العلمي وإثراء الدراسات الخاصة بهذه المتغيرات، وفي ضوء ما سبق تظهر الحاجة لإجراء مثل هذا البحث، فهي محاولة لتعرف الكفاءة الذاتية، ومن هنا يمكن صياغة التساؤلات الآتية:



1. ما هي السمة العامة للكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم؟.
2. هل توجد فروق دالة إحصائية في الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم تُعزى لمتغيري النوع والعمر.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في جانبين هما:

### أهمية نظرية:

1. تقديم إطار نظري واستعراض رؤى مختلفة وعدد من الدراسات السابقة حول الكفاءة الذاتية بما تضمنته من جوانب فكرية ومنهجية متعددة تزيد في إثراء المكتبة.
2. تسليط الضوء على الدراسات المهمة والبحوث المتعلقة بالكفاءة الذاتية لدى الطلاب.

### الأهمية التطبيقية:

1. الاستفادة من نتائج هذا البحث في الاهتمام بالطلاب من خلال عمل برامج إرشادية لتحسين الكفاءة الذاتية لديهم.
2. الاستفادة من نتائج هذا البحث في تطوير البرامج التعليمية والتربوية من خلال تدريب الطلاب على التحاور وتنمية المهارات اللازمة لتحسين الكفاءة الذاتية.

### أهداف البحث:

1. التعرف على السمة العامة للكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم.
2. التعرف على ما إذا كانت هناك فروق في الكفاءة الذاتية بين طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم تُعزى لمتغيري النوع - العمر.

### فروض البحث:

1. تتسم الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم بالإيجابية.
2. توجد فروق دالة إحصائية في الكفاءة الذاتية بين طلاب الجامعات السودانية بولاية الخرطوم تُعزى لمتغير النوع.
3. توجد فروق دالة إحصائية في الكفاءة الذاتية بين طلاب الجامعات السودانية بولاية الخرطوم تُعزى لمتغير العمر.

### حدود البحث:

- الحدود المكانية: ولاية الخرطوم.  
الحدود الزمانية: 2020 - 2022م.

### مصطلحات البحث:

**الكفاءة الذاتية:** تتمثل الكفاءة الذاتية في معتقدات الأفراد حول قدراتهم على ضبط الأحداث التي تؤثر على حياتهم، ولها أبعاد ثلاثة هي: الصعوبة،

والتعميم، والقدرة ( يخلف، 2001).

**التعريف الإجرائي:** هي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها المفحوص في مقياس الكفاءة الذاتية المعد في هذا البحث.

### الكفاءة الذاتية

#### مفهوم الكفاءة الذاتية:

ينظر لتوقعات الكفاءة الذاتية بأنها عبارة عن بعد ثابت للكفاية الذاتية وتعرف الكفاءة الذاتية المدركة بأنها توقعات الفرد أنه قادر على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوب فيها في موقف معين، وتشير إلى الاعتقادات الافتراضية التي يمتلكها الفرد حول قدرته. (الخليل. 2009م).

يعتبر مفهوم الكفاءة الذاتية من المفاهيم المهمة في تفسير السلوك الإنساني خاصة من وجهة نظر أصحاب نظرية التعلم الاجتماعي، وقد ظهر مفهوم الكفاءة الذاتية على يد باندورا Bandura عندما قدم نظرية التعلم الاجتماعي، حدد فيها أبعاد ومصادر الكفاءة الذاتية، وقد تناول بعض الباحثين في البيئة العربية مثل الزيات (2001) مصطلح الكفاءة الشخصية Self Efficacy حيث ترجمها إلى مصطلح كفاءة الذات، أو فعالية الذات، وقد عرف باندورا الكفاءة الذاتية كما ورد في (ارتينو، 2006) على أنها أحكام الفرد أو توقعاته عن أدائه للسلوك في مواقف تتسم بالغموض، وتنعكس هذه التوقعات على اختيار الأنشطة المتضمنة في الأداء والجهد المبذول ومواجهة الصعوبات وإنجاز السلوك، وتتولد الكفاءة الذاتية من تجارب الحياة ومن أشخاص نتخذهم قدوة لنا، والكفاءة الذاتية يمكن أن تحدد المسار الذي يتبعه الفرد إما في صورة ابتكارية أو نمطية (Movies).

(2001) (ملنر 2002، Milner). وقد عرف العدل الكفاءة الذاتية بأنها ثقة الفرد الكامنة في قدراته خلال المواقف الجديدة، أو المواقف ذات المطالب الكثيرة وغير المألوفة، مع التركيز على الكفاءة في تفسير السلوك دون المصادر أو الأسباب الأخرى للتفاوت (العدل، 2001)

### الكفاءة الذاتية ومفهوم الذات:

يعد مفهوم الكفاءة الذاتية من المفاهيم المهمة في تفسير السلوك الإنساني خاصة من وجهة نظر أصحاب نظرية التعلم الاجتماعي، ويستخدم مصطلح فعالية الذات من قبل العالم الاجتماعي البرت باندورا (Bandura) حيث يرى أن الكفاءة الذاتية تعد بمثابة مرآة معرفية (Cognition Mirrors) فهي مؤشر لمدى قدرة الفرد على التحكم في أفعاله الذاتية وأعماله، ويفسر ويقسم ريموند كاتل (Kattel) الذات إلى ذات واقعية وذات مثالية فالذات الواقعية هي ذات حقيقية أو فعلية تمثل مستوى الاقتدار، في حين أن الذات المثالية هي ذات تطلعية يؤمل منها أن تكون. أي تمثل ما يطمح الفرد أن يكون ويصبح. (براون 2007، Brown).

إن الذات بناء معرفي يتكون من أفكار الإنسان عند مختلف نواحي شخصية فمفهومه عن جسده يمثل الذات البدنية ومفهومه عن بنائه العقلي يمثل الذات المعرفية أو العقلية، ومفهومه عن سلوكه الاجتماعي مثال للذات الاجتماعية. ويطلقون على العملية الإدراكية في شخصية الإنسان (الذات المدركة) (perceived self) والتي من خلالها تتراكم الخبرات ويتم بناء الذات ويكون الفرد مفهوماً عن ذاته. (بريما 2010، Brima).

## الحاجة إلى تأكيد الذات:

إن أهم المحددات الأساسية للشخصية هي مفهوم الذات (ConceptSelf)، وهي جملة المعتقدات التي يحملها الشخص حول ذاته، والقيمة التي تعطيها لتلك المعتقدات والبيئة المحيطة به. ويتكون مفهوم الذات من السنة الأولى من عمر الإنسان ويظهر في سلوكه اللعبي الذي تظهر فيه ملامح شخصيته الأولى كالذاتية القيادية أو الاعتمادية أو الذاتية القهرية والذي يوصف بالعجز عن التعبير عن العواطف الدافئة أو الذاتية الانهزامية، وتعد الخبرة هي العنصر الأساسي في تكوين مفهوم ذات إيجابي للتنمية أو إظهار الجوانب السلبية لتعديلها. (برايت 2002، Bright، K).

## أنواع الكفاءة الذاتية (برايت 2002، Bright، K):

1. الكفاءة القومية: ترتبط الكفاءة القومية بأحداث لا يستطيع الأفراد السيطرة عليها كما تعمل على إكسابهم أفكاراً ومعتقدات عن أنفسهم بوصفهم أصحاب قومية واحدة أو بلد واحد، ومثال ذلك انتشار التكنولوجيا الحديثة وتأثيرها على جميع الأفراد.

## 2. الكفاءة العامة:

إن الكفاءة العامة ليست سمة من سمات الذاتية ولا تقاس بوصفها سمة، بل توقعات محددة ترتبط بسلوك محدد في موقف محدد وفي الوقت نفسه فإن توقعات الكفاءة الذاتية العامة قابلة للتعميم عبر السلوكيات والمواقف المختلفة اللاحقة بناءً على مدى التشابه بينها من حيث المهارات المطلوبة.

## 3. الكفاءة الذاتية: هي أحكام الأفراد الخاصة والمرتبطة بقدرتهم على

أداء مهمة معينة في نشاط محدد، مثل معرفة العمليات الحسابية في مادة

## الرياضيات.

4. **الكفاءة (المعرفية) الأكاديمية:** تشير إلى إدراك الطلاب لقدراتهم الأكاديمية وهذا يعني الاعتقاد بأنهم قادرين على فهم وأداء أعمالهم المدرسية، إن كفاءتنا المعرفية العالية غالباً ما تحدد اتجاهاتنا وأفعالنا، فنحن نتمثل الأحداث الخارجية بشكل رمزي وفيما بعد نستعملها بصورة لفظية أو بتمثيلات شكلية صورية ونحدد مسارات سلوكنا في ضوء هذه العملية المعرفية، فنحن نحل مشكلاتنا بشكل رمزي من دون لجوئنا إلى سلوك المحاولة والخطأ، وندرك الأحداث قبل وقوعها فنحور أفعالنا لاحتمالات توقعاتنا، وهذا يعني أن عملياتنا العقلية تمكننا من أداء سلوكنا الحاضر والمتوقع..

## 5. الكفاءة الاجتماعية:

تشير إلى أن الكفاءة الاجتماعية هي تكوين عدد كبير من الأصدقاء وإلى كون الفرد محبوباً، وأن يكون عضواً مهماً ويرتبط كل من الدعم العاطفي والاجتماعي المدرك والتماسك الأسري ارتباطاً إيجابياً بالكفاءة الاجتماعية المدركة والإحساس بالانتماء للزملاء والجهد الدراسي والاهتمام في المدرسة.

وقد أوضح النذير (2009م) أن الكفاءة الاجتماعية المدركة تقوى، وكذلك يزداد تعلمها عندما يسمح للأفراد أن يؤديوا مهاماً جديدة في صحبة أفراد حميمين حيث إنه عن طريق تكوين صداقات جديدة في الفصل، فإن الطلاب يقللون عدد الأفراد المتفرجين غير المعروفين ويخلقون بيئة تعلم

مدعمة وحميمية، وعلى العكس فإنه عندما يشعر الفرد بأنه غير محبوب أن مكانته بين الزملاء تقل فإنه يشعر بالوحدة والإحباط مما يؤدي إلى إدراكات سلبية للكفاية الاجتماعية وتقدير الذات. وترتبط مظاهر الكفاءة الاجتماعية -مثل وضع الهدف الاجتماعي والقدرة- على حل المشكلات والشعور بالدعم الاجتماعي والثقة بالإنجاز العقلي، فالطلاب المقبولون من الزملاء يسلكون سلوكاً اجتماعياً مسؤولاً في المدرسة يميلون إلى أن يكونوا مرتفعي التحصيل بين المرفوضين اجتماعياً والعدوانيين ويبدو أنهم يواجهون خطر الفشل الدراسي. وقد ذكر باندورا (Bandora) أن هناك اتجاهين من الكفاءة (الكفاءة الذاتية العالية، والكفاءة الذاتية المنخفضة) حيث تؤثر الكفاءة الذاتية المدركة في طبيعة ونوعية الأهداف التي يضعها الأفراد لأنفسهم وفي مستوى المثابرة والأداء، فالاعتقاد بوجود مستوى عالي من الكفاءة الذاتية يزيد من الدافعية إلى وضع أهداف أكثر صعوبة وبذل المزيد من الجهد لتحقيق مثل هذه الأهداف، أما في حالة الاعتقاد بتدني مستوى الكفاءة الذاتية فهذا من شأنه أن يؤدي إلى وضع أهداف سهلة تجنباً للفشل. (لينر، 2013 KENER).

و أكد كيندي (KENDEDY، 2002) أنه عادة ما يكون الأفراد من ذوي الكفاءة العالية قادرين على السيطرة على واقع حياتهم وعندهم نظرة تفاعلية عن أنفسهم وهم مستقلون وينظرون إلى مستقبلهم نظرة طيبة ويتوقعون لأنفسهم النجاح في تخطي عقبة الحياة، وعندهم ثقة في أنفسهم ولا تعنيهم الأفكار الموحية بالعجز وعدم الكفاءة، ويبدلون بالغ الجهد في تحقيق أهدافهم ويقبلون التحدي وينجحون في تجاوزه. أما الأشخاص ذوي الكفاءة المنخفضة فهم على العكس لا يستطيعون السيطرة على الأحداث والظروف

المحيطة بهم ونتيجة لذلك يعتقدون أن أي جهد يبذلونه هو مجهود ضائع و عديم الجدوى مما يزيدهم سلبية.

وقد أوضح طريف (2002م) الكفاءة الذاتية مؤثرة على جميع خبرات الحياة تقريباً في اختيار الشخص لدراسته ومهنته مثلاً، وكلما زادت الكفاءة الذاتية كلما كان المدى واسعاً في اختيار المهنة لأن الفرد يكون لديه استعداد للنجاح في أعمال كثيرة كما أن الكفاءة الذاتية تقلل من الوقت الذي يستغرقه الفرد في الحصول على عمل كما تؤثر على كفاءة الجهاز الجسمي في المواقف العلاجية. وكلما كان العلاج ناجحاً كلما تحسن شعور الفرد بالكفاءة الذاتية المدركة.

وأشارت دراسة فاطمة (2012م) إلى وجود علاقة بين الكفاءة الذاتية والأداء الأكاديمي سواء لدى المعلمين أو الطلاب، إذ يساهم المعلمون عبر معتقداتهم حيال ما يملكون من كفاءة ذاتية في تنمية توقعات متفائلة لدى تلاميذهم حول نجاحاتهم المتوقعة في المستقبل من خلال ملاحظة الطلاب لتجارب وممارسات أساتذتهم، وفي المقابل فإن المعلمين الذين لا يمتلكون معتقدات مرتفعة عن كفاءتهم الذاتية فمن المحتمل أن تعوق توقعاتهم السالبة هذه، قدرتهم على التأثير في طلابهم (ILBER،T، 2006).

#### الدراسات السابقة:

دراسة عبد القادر وأبو هاشم (2007) بعنوان: البناء العاملي للذكاء في ضوء تصنيف جاردرنر وعلاقته بكل من فعالية الذات وحل المشكلات والتحصيل الدراسي لدى طلاب الجامعة. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة البناء العاملي للذكاء في ضوء تصنيف جاردرنر، وتحديد مسار



العلاقة بين الذكاءات المتعددة وكل من: فعالية الذات، وأسلوب حل المشكلات، والتحصيل الدراسي، وكذلك دراسة تأثير كل من: النوع والفرقة الدراسية والتخصص الدراسي والتفاعلات ( الثنائية والثلاثية) بينها على درجات الذكاءات المتعددة. وتكونت العينة من (475) طالباً وطالبة بكلية التربية جامعة الزقازيق، منهم (184) طالباً، (291) طالبة. وتم تطبيق قائمة الذكاءات المتعددة، ومقياس فعالية الذات، ومقياس أسلوب حل المشكلات، ودرجات التحصيل الدراسي من واقع نتائج الاختبارات النهائية. أظهرت النتائج ما يلي: أن الذكاءات المتعددة لدى طلاب وطالبات الجامعة عبارة عن عامل كامن عام تنتظم حوله العوامل المشاهدة التسعة. وجود تأثير دال إحصائياً للذكاءات المتعددة على كل من: فعالية الذات وحل المشكلات والتحصيل الدراسي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات العلمية والتخصصات الأدبية في الذكاءات (المكاني، والجسمي، والموسيقي، والاجتماعي، والطبيعي، والوجودي، والدرجة الكلية) وذلك لصالح التخصصات العلمية.

دراسة عبد القادر (2003) بعنوان: الكفاءة الذاتية واتخاذ القرار هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الكفاءة الذاتية واتخاذ القرار، واشتملت الدراسة على عينة من الطلاب تراوحت أعمارهم بين (13/19) عاماً، بمتوسط عمري قدره (15.1) عاماً، وانحراف معياري قدره (1.33) وتم استخدام مقياسي الكفاءة وأساليب التفكير المستخدمة في صنع القرار، وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي: وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الكفاءة الذاتية وأساليب التفكير الخمسة المستخدمة في صنع القرار، ووجود

فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في الكفاءة الذاتية وأساليب التفكير الخمسة المستخدمة في صنع القرار تجاه الذكور.

دراسة حسيب (2001) بعنوان: المهارات الاجتماعية والكفاءة الذاتية لدى الطلاب، ماجستير.

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين المهارات الاجتماعية والكفاءة الذاتية. واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (188) طالباً وطالبة من المرحلة الجامعية، عن الطريقة العشوائية البسيطة. تم استخدام مقياس المهارات الاجتماعية والكفاءة الذاتية. وتم استخدام المعادلات الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً: اختبار (ت) لمتوسط مجتمع واحد. واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين. ومعامل الارتباط العزمي بيرسون. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين بعض المهارات الاجتماعية والكفاءة الذاتية، ووجود فروق بين المتفوقين والعاديين والمتأخرين دراسياً في المهارات الاجتماعية تجاه المتفوقين، وأيضاً هناك فروق ذات دلالة في الكفاءة الذاتية تعزى إلى الجنس تجاه الذكور.

دراسة الشعراوي (2000) بعنوان: الكفاءة الذاتية وبعض المتغيرات الدافعية لدى طلاب المرحلة الثانوية هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الكفاءة الذاتية وبعض المتغيرات الدافعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (467) طالباً وطالبة بالصف الأول الثانوي طبق عليهم مقياسان هما: الكفاءة الذاتية، والدافع للإنجاز الأكاديمي، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين الجنسين في الكفاءة الذاتية بالإضافة إلى ارتباط الكفاءة الذاتية بالدافع للإنجاز الأكاديمي.

دراسة كارتر (Carter 2004) بعنوان: أثر الكفاءة الذاتية ومركز التحكم وتقدير الذات في الأداء الأكاديمي لطلاب قسم التربية الأساسية ضمن برامج الخدمات العامة.

اهتمت الدراسة بالتعرف على أثر الكفاءة الذاتية ومركز التحكم وتقدير الذات في الأداء الأكاديمي لطلاب قسم التربية الأساسية ضمن برامج الخدمات العامة، إذ تم استخدام مقياس الكفاءة الذاتية، ومقياس الاعتقاد في التحكم الشخصي، ومقياس تقدير الذات، واستمارة البيانات الديموغرافية، إذ تكونت عينة الدراسة من (125) طالباً، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الطلاب مرتفعي الكفاءة الذاتية ذوي التحكم الداخلي كان أداءهم الأكاديمي أعلى نسبياً من منخفضي المستوى في هذه المتغيرات إلا أن تلك الفروق لم تصل إلى حد الدلالة.

### منهج وإجراءات البحث

#### منهج البحث:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي بشكل عام، ويعتبر المنهج الوصفي أحد أشكال البحوث الشائعة التي تسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها، وبالتالي فهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً (علام، 2004).

#### مجتمع البحث:

يقصد بالمجتمع جميع الأفراد ( أو الأشياء أو العناصر) الذين لهم

خصائص واحدة يمكن ملاحظتها ( أبو علام، 2001) ويمكن تحديد خصائص مجتمع البحث الحالية بالآتي:

- أ. من حيث النطاق الجغرافي: تقتصر الدراسة على ولاية الخرطوم.
- ب. من حيث نوعية الجامعة: يغطي البحث طلاب الجامعات الحكومية (النيلين - السودان - الخرطوم - جامعة القرآن الكريم - أمدرمان الإسلامية، جامعة بحري - جامعة الزعيم الأزهري).

### عينه البحث وطريقة اختيارها:

اختار الباحث عينة البحث الميدانية من طلاب الجامعات الحكومية، واستخدام الباحث لعينة تمثل خصائص المجتمع الأصلي والعينة هي مجموعة أفراد تتمثل فيهم الصفات الرئيسية للمجتمع الأصلي ( كامل، 2006).

### حجم العينة:

بلغ حجم العينة المختارة حوالي (400) طالب وطالبة من طلاب الجامعة الحكومية. حيث بلغ عدد الذكور (218) والإناث (182) وتراوحت أعمارهم ما بين (18- وأكثر من 27) سنة، وتم اختيارهم عن طريق الطريقة العشوائية البسيطة.

### جدول (1) وصف العينة حسب النوع.

النسبة المئوية	التكرار	النوع
%54.5	218	ذكر
%45.5	182	أنثى

100%	400	المجموع
------	-----	---------

### جدول (2) وصف العينة حسب العمر:

النسبة المئوية	التكرار	العمر
34.2%	137	20-18
42.5%	170	23-21
18.8%	75	26-24
4.5%	18	27 فأكثر
100%	400	المجموع

### أدوات البحث:

1. استمارة المعلومات الأولية.

2. مقياس الكفاءة الذاتية.

### أولاً: استمارة المعلومات الأولية:

تشتمل استمارة المعلومات الأولية على متغير الديمغرافية وهي (العمر

- الجامعة - النوع - التخصص).

### مقياس الكفاءة الذاتية:

استند الباحث على مقياس الكفاءة الذاتية من إعداد عمر بن عبد الله مصطفى (1429هـ) وتحتوي على قائمة بالكفاءة الذاتية للطلاب من خلال اعتماد الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الصدق الظاهري: للتأكد من صلاحية كل العبارات قام الباحث بعرض هذا المقياس علي عدد من الخبراء والمحكمين المختصين في مجال علم النفس وبعد اطلاع الخبراء عليها أوصي بعضهم بتعديل بعض العبارات وإضافة عبارة واحده ولم يتم حذف أي عبارة.

### الخصائص السايكومترية للمقياس:

لمعرفة الخصائص القياسية للفقرات بالمقياس بمجتمع البحث الحالي، قام الباحث بتطبيق صورة المقياس المعدلة بتوجيهات المحكمين والمكونة من (27) فقرة على عينة أولية حجمها (50) مفحوصاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث الحالي، وبعد تصحيح الاستجابات قام الباحث برصد الدرجات وإدخالها في الحاسب الإلي، ومن ثم تم الآتي:

### صدق الاتساق الداخلي للفقرات:

لمعرفة صدق اتساق الفقرات مع الدرجة الكلية بالمقياس بمجتمع البحث الحالي، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس الفرعي الذي تقع تحته الفقرة المعنية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

### جدول (3) يوضح الاتساق الداخلي لبنود مقياس الكفاءة الذاتية باستخدام

### معامل ارتباط بيرسون العزمي ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمقياس

اسم البعد	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
بعد الإحساس بالقدرة على الإنتاج	1	0.524	6	0.544	11	0.473
	2	0.516	7	0.460	12	0.504
	3	0.64	8	0.704	13	0.743
	4	0.560	9	0.428	14	0.584
	5	0.617	10	0.030	-	-
بعد القدرة على تنظيم أحداث الحياة	1	0.589	6	0.686	11	0.639
	2	0.635	7	0.597	12	0.734
	3	0.651	8	0.623	13	0.624
	4	0.084	9	0.604	-	-
	5	0.746	10	0.649	-	-

يتضح من الجدول أعلاه والذي يوضح معامل الارتباط لفقرات المقياس تبين أن ارتباط العبارات ذو دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة 0.05 ما عدا العبارات رقم (4،10) ذات ارتباط ضعيف لذلك يجب حذفها حتى لا تؤثر على الاتساق الداخلي للمقياس ليصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من 35 عبارة بدلاً عن 37 عبارة.

جدول رقم (4) يوضح الثبات بواسطة الفاكرونباخ والصدق الذاتي بواسطة

الجذر التربيعي لمقياس الكفاءة الذاتية:

الصدق الذاتي بواسطة الجذر التربيعي	الثبات بواسطة الفاكرونباخ	عدد العبارات		اسم البعد
		الضعيفة	السالبة	
٠,٨٧١	٠,٧٦٠	١	-	بعد الإحساس بالقدرة على الإنتاج
٠,٨٩٤	٠,٨٠١	١	-	بعد القدرة على تنظيم أحداث الحياة
٠,٨٨٣	٠,٧٨٠	٢	-	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه والذي يوضح معامل الفاكرونباخ للثبات والذي بلغ (0.780) والصدق الذاتي بواسطة الجذر التربيعي والذي بلغ (0.883) لمعامل الثبات لمقياس الكفاءة الذاتية وبعد حذف العبارات ضعيفة الارتباط نستنتج أن المقياس يتمتع بمعاملات ثبات عالية ودالة إحصائية وبالتالي يصلح لمقياس السمة المبحوثة.

**إجراءات البحث الميدانية:**

قام الباحث باتخاذ عدد من الإجراءات في تطبيقها للعمل الميداني، حيث قام بالحصول على الموافقة من إدارة كل جامعه على حده بإجراء

تطبيق البحث على العينة، ثم قام الباحث بنفسه على التطبيق، بعد اطلاع الباحث على طبيعة البحث والتعليمات الخاصة بأدوات التطبيق واستخدام المعلومات الأولية للمعلومات، بعد التأكد من صلاحية أدوات البحث وتحقيق أهداف البحث، قام الباحث بتطبيق هذه الأدوات بغرض الوصول إلى نتائج ولكن هناك بعض العقبات التي حالت دون الوصول إلى تغطية العينة الكلية للبحث، وذلك برفض بعض الطلاب للاستجابة على أدوات البحث، إضافة إلى غياب بعض الطلاب أثناء فترة التطبيق، وكذلك وجد الباحث صعوبة في الدخول لإدارة الجامعة إلا بعد استخراج إذن تطبيق من إدارة كل جامعة على حده، تم قامت بتفريغ البيانات المتحصلة، وإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي ومن ثم استخدام النتائج.

### المعالجات الإحصائية:

لتحليل البيانات استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج (SPSS) واستخدم للتحقيق من فروضه المعادلات الآتية:

1. اختبار (ت) (t-test) لعينة واحدة لمعرفة السمة العامة للذكاءات المتعددة والتوافق الدراسي لدى الطلاب.
2. اختبار (ت) (t-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين المجموعتين.
3. معامل الفاكرونباخ لحساب ثبات المقاييس.

عرض ومناقشة نتيجة الفرض الأول:



أ. حسن أبكر يحيى محمد - أ.د. عبد الرحمن عثمان عبدالمجيد

لاختبار قيمة الفرض الثاني والذي نصه (تتسم الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم بالإيجابية) قام الباحث باستخدام الاختبار التائي (ت) لعينة واحدة وفيما يلي بيان لنتيجة هذا الإجراء.

جدول (5) التالي يوضح اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة السمة العامة للكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم ن=400.

اسم البعد	الوسط الحسابي	الوسط المحكي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
الإحساس بالقدرة على الإنتاج	47.92	42	6.840	96.73	399	0.000	يتسم بالارتفاع عند مستوى الدلالة 0.01
القدرة على تنظيم أحداث الحياة	50.14	39	35.480	17.39	399	0.000	يتسم بالارتفاع عند مستوى الدلالة 0.01
المجموع الكلي	98.06	81	42.32	114.12	399	0.000	تتسم بالارتفاع عند مستوى الدلالة 0.01

يلاحظ من الجدول أعلاه والذي يوضح اختبار ت لمعرفة السمة العامة السمة العامة للكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم. حيث يلاحظ أن المجموع الكلي الوسط الحسابي (98.06)، والمجموع الكلي لقيمة ت المحسوبة (114.12) والقيمة الاحتمالية (0.000) مما يدل على أن السمة العامة للكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم تتسم بالارتفاع وعند مستوى الدلالة 0.01 وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه نتيجة دراسة الشعراوي (2000) إلى

ارتباط الكفاءة الذاتية بالدافع للإنجاز الأكاديمي كما اتفقت أيضاً مع دراسة كارتر (2004) أن الطلاب مرتفعي الكفاءة الذاتية ذوي التحكم الداخلي كان أداءهم الأكاديمي أعلى نسبياً من منخفضي المستوى.

يرى الباحثان أن الطلاب يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية ذلك لأن الذات وكفاءتها تتطور بشكل منتظم مع التقدم بالعمر وتصبح أكثر تمايزاً وتكاملاً مع مرور الوقت والخبرة الذين يمر بهما الإنسان في حياته، ويمكن اعتبار نتيجة البحث منطقية لأن عينة البحث هم طلبة المرحلة الجامعية وهذه المرحلة تتميز بالكفاءة الذاتية والنضج والخبرة.

ونجد ارتفاع الكفاءة الذاتية لدى الطلاب ينعكس على ثقتهم في ذاتهم وامتلاك رصيد أكبر من المعرفة من خلال بذل جهود عالية كي يحتفظوا بمواقعهم ولديهم طاقة على مواجهة الضغوط والمعيقات ولديهم مستوى عالٍ من الطموح، وهذه السمات مجتمعة ويترتب عليها نظرة إيجابية نحو ذاتهم وبالتالي ارتفاع الكفاءة الذاتية بسبب خبرات النجاح والإنجاز.

وقد أوضح طريف (2002م) الكفاءة الذاتية مؤثرة على جميع خبرات الحياة تقريباً في اختيار الشخص لدراسته ومهنته مثلاً وكلما زادت الكفاءة الذاتية كلما كان المدى واسعاً في اختيار المهنة لأن الفرد يكون لديه استعداد للنجاح في أعمال كثيرة كما أن الكفاءة الذاتية تقلل من الوقت الذي يستغرقه الفرد في الحصول على عمل كما تؤثر على كفاءة الجهاز الجسمي في المواقف العلاجية وكلما كان العلاج ناجحاً كلما تحسن شعور الفرد بالكفاءة الذاتية المدركة.

وأشارت دراسة فاطمة (2012م) إلى وجود علاقة بين الكفاءة الذاتية والأداء الأكاديمي سواء لدى المعلمين أو الطلاب، إذ يساهم المعلمون عبر

معتقداتهم حيال ما يملكون من كفاءة ذاتية في تنمية توقعات متفائلة لدى تلاميذهم حول نجاحاتهم المتوقعة في المستقبل من خلال ملاحظة الطلاب لتجارب وممارسات أساتذتهم، وفي المقابل فإن المعلمين الذين لا يمتلكون معتقدات مرتفعة عن كفاءتهم الذاتية فمن المحتمل أن تعوق توقعاتهم السالبة هذه قدرتهم على التأثير في طلابهم (ILBER،T، 2006).

### عرض ومناقشة نتيجة الفرض الثاني:

لاختبار قيمة الفرض السادس والذي نصه (توجد فروق دالة إحصائية في الكفاءة الذاتية بين طلاب الجامعات السودانية بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع)

جدول (6) التالي يوضح اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم حسب النوع

اسم البعد	مجموعتا المقارنة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
الاحساس بالقدرة على الانتاج	الطلاب	218	48.20	6.915	398	1.665	0.061	لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05
	الطالبات	182	47.58	6.752				
القدرة على تنظيم أحداث الحياة	الطلاب	218	51.49	40.274	398	2.014	0.048	توجد فروق دالة إحصائية ولصالح الطلاب عند مستوى الدلالة 0.05
	الطالبات	182	42.52	28.733				
المجموع الكلي	الطلاب	218	99.69	47.189	398	1.839	0.056	لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05
	الطالبات	182	90.10	35.482				

يلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح اختبارات لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم حسب النوع، حيث يلاحظ أن القيمة المحسوبة (1.839)، والقيمة الاحتمالية (0.056) مما يدل على أنه لا توجد فروق دالة في الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم حسب النوع عدا بعد القدرة على تنظيم أحداث الحياة الذي أظهرت النتائج وجود فروق فيه لصالح الطلاب وعند مستوى الدلالة 0.05.

يرى الباحثان أن الذات بناء معرفي يتكون من أفكار الإنسان عند مختلف نواحي شخصيته فمفهومه عن جسده يمثل الذات البدنية، ومفهومه عن بنائه العقلي يمثل الذات المعرفية أو العقلية، ومفهومه عن سلوكه الاجتماعي مثال للذات الاجتماعية. ويطلقون على العملية الإدراكية في شخصية الإنسان (الذات المدركة) *perceived self* والتي من خلالها تتراكم الخبرات ويتم بناء الذات ويكون الفرد مفهوماً عن ذاته. (بريما 2010، Brima).

### عرض ومناقشة نتيجة الفرض الثالث:

لاختبار قيمة الفرض السابع والذي نصه (توجد فروق دالة إحصائية في ما بين طلاب الجامعات السودانية بولاية الخرطوم تعزى لمتغير العمر). جدول (7) التالي يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم حسب العمر.

اسم البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
الإحساس بالقدرة على الإنتاج	بين المجموعات	911.893	65.135	14	1.412	0.144	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05
	داخل المجموعات	17754.384	46.115	385			
	المجموع	18666.278		399			
القدرة على تنظيم أحداث الحياة	بين المجموعات	13867.238	990.517	14	0.781	0.690	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05
	داخل المجموعات	488402.200	1268.577	385			
	المجموع	502269.437		399			
المجموع الكلي	بين المجموعات	14779.131	1055.652	14	1.910	0.417	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05
	داخل المجموعات	506156.584	1314.692	385			
	المجموع	520935.715		399			

يلاحظ من الجدول أعلاه والذي يوضح تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق في الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم حسب العمر، حيث يلاحظ أن قيمة ف (1.910) والقيمة الاحتمالية (0.417) مما يدل على أنه توجد فروق في الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم على حسب العمر.

يرى الباحثان أن العمر يلعب دوراً كبيراً في التفاعل الاجتماعي لدى الأفراد لا سيما الطلاب باعتبار أن الفرد الذي يصل مرحلة عمرية محددة

كالمرحلة الجامعية أو أكبر، قد تزداد خبرته في الحياة وبالتالي قد يتحسن تصرفه تجاه مجتمعه ويصبح تقديره لذاته مرتفعاً، ولكن نجد أن النتيجة الحالية توصلت إلى عكس ذلك باعتبار أن كبار السن وصغارهم من هؤلاء الطلاب لديهم كفاءة ذاتية واحدة ليس بينهم أي اختلاف يذكر، باعتبار أن الكفاءة الذاتية التي توجد لديهم بدرجة كبيرة قد تعزى لأسباب أخرى قد يرجع إلى البيئة التي يعيش فيها الفرد إضافة إلى العوامل الاجتماعية والاقتصادية والجو الأسري؛ هذه جميعها قد تؤدي إلى ارتفاع تقدير الذات إذا كانت متوفرة بصورة جيدة تناسب المراحل العمرية التي يمر بها الفرد. فالعمر ليس له تأثير واضح على تقدير الفرد لذاته وهذا ما أشارت إليه النتيجة.

إن أهم المحددات الأساسية للشخصية هي مفهوم الذات (ConceptSelf)، وهي جملة المعتقدات التي يحملها الشخص حول ذاته، والقيمة التي تعطيها لتلك المعتقدات والبيئة المحيطة به. ويتكون مفهوم الذات من السنة الأولى من عمر الإنسان ويظهر في سلوكه اللعبي الذي تظهر فيه ملامح شخصيته الأولى كالذاتية القيادية أو الاعتمادية أو الذاتية القهرية والذي يوصف بالعجز عن التعبير عن العواطف الدافئة أو الذاتية الانهزامية. وتعدّ الخبرة هي العنصر الأساسي في تكوين مفهوم ذات إيجابي للتنمية أو إظهار الجوانب السلبية لتعديلها. (برايت 2002، Bright، K.).

### التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال البحث هذا فإنهما يوصيان بمجموعة من التوصيات كالاتي:

1. توفير الرعاية الكافية لهم وتشجيع التعليم باستخدام أساليب الحل الذكي للمشكلات وتوفير الإمكانيات داخل الجامعة من حيث المباني وأماكن الأنشطة.

2. ضرورة تنمية الكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعات وذلك من خلال البرامج التدريبية والإرشادية التي تمكنهم من استثمار كفاءتهم الذاتية في ضبط سلوكياتهم في جميع المواقف.

3. الاهتمام بالدراسات التي تهتم بالكفاءة الذاتية.

#### المصادر والمراجع:

1. بول، رتشاد ( 1997 ) تنمية التفكير الناقد عند أعضاء الهيئة إستراتيجية إعادة صياغة الأسئلة، ترجمة علاء الدين كفاقي في منهج مدرسي للتفكير القاهرة، دار النهضة العربية.

2. الخليل، أحمد محمد (2009) علاقة الكفاءة الذاتية المدركة بالقدرة على حل المشكلات لدى طلبة جامعة الطفيلة التقنية في الأردن، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، مج23ع92 ص 181-214.

3. الزيات، فتحي (2001) علم النفس المعرفي، ج2 ، مداخل ونماذج ونظريات، القاهرة، دار النشر للجامعات.

4. العدل، عادل (2001) تحليل المسار للعلاقة بين مكونات القدرة على حل المشكلات الاجتماعية وكل من فعالية الذات والاتجاه نحو المخاطرة، جامعة عين شمس، مجلة كلية-178 التربية، ج1، ع2، 121 .

5. النذير. شهاب محمد النذير.(2009م). العوامل النفسية المرتبطة بضعف التحصيل، والتفوق الأكاديمي لمنخفضي الذكاء: دراسة استكشاف لأثر متغيرات وجهة الضبط، ودافعية

performance representation and solution. Pennsylvania University.

3. Brown, M. (2007). Consulting with Disabled Children and Young People. Paper Presented to children's Society.

4. Brown, H. D. (2007). Principles of Language Learning and Teaching. San Francisco State University

5. Ibler, T. (2006). The role of pattering and cooperative learning in developing self-Competency skills- Journal of Special Education

6. Kener C. (2002). A new psychological approach to learning difficulties. San Paolo University Press  
7. Kener C. (2013). A new psychological approach to learning difficulties. San Paolo University Press

8. Schwarzer, R (1992). Psychologie des Gesundheitsverhaltens. Goettingen: Hogrefe.

9. - Schwarzer, R (1992). Optimistische Kompetenzerwartung: zur Erfassung einer personellen **Bewältigung Ressource. Diagnostika. Heft 2, 40.**

10. Jerusalem, M. & Schwarzer, R (1989). Selbstkonzept und Ängstlichkeit als Einflussgrößen: fuer Stresserleben. BERLIN



---

## المسح الاستراتيجي وأثره على تنمية الموارد البشرية

إعداد الباحث: د. المشرف الامين أحمد الشفيح

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية الإمام الهادي

**Musharaf.shafie@gmail.com**

---



## المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة استراتيجية وتنمية الموارد البشرية في ربط المؤسسات في الإدارة الاستراتيجية المستقبلية وكيفية التدريب. تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي عدم وجود إدارة استراتيجية واضحة في تنمية الموارد البشرية للعاملين. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بكلية الإمام الهادي والبالغ عددهم (50) استبانة حجم العينة، وزع عدد (50) استبانة واسترجع (0) صالحة للتحليل بنسبة (100%)، واستخدم في هذه الدراسة الإحصاء الوصفي والتحليل ومعامل ألفا كرونباخ واختبار مربع كاي والانحراف المعياري. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين في إدارة الموارد البشرية والتخطيط في الكلية يتم وفقاً لخطة العمل. وأن زيادة أداء العمل تقوم على خطة تدريب واضحة وفق خطط استراتيجية. توصي الدراسة بأن تكون هنالك خطط مستقبلية لعملية التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية). تدريب الموظفين الجدد على أداء العمل بالصورة الصحيحة المطلوبة.

**Abstract:**

The study aimed to know the role of strategic management and human resources development in linking institutions in future strategic management and training. The problem of the study was the main question, the lack of clear strategic management in the development of the human resources of the workers. The study population consists of the employees of the Imam Hadi College (50). The sample size was distributed. The number of (50) questionnaires was distributed and received (0) valid for analysis by 100%. The descriptive statistics and analysis were used in this study. The study concluded that the concept of strategic planning is clear among the human resources managers and planning in the College according to the work plan. The increase in work performance is based on a clear training plan according to strategic plans. The study recommends that there be future plans for the manpower planning process, train new employees to do the right job.

## مقدمة:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة

في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة، وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة.

احتلت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، باعتبارها مدخلاً لاستثمار الموارد البشرية وأحد محددات النمو الاقتصادي. ولقد توصلت الجهود إلى اعتماد عدد كبير من مؤشرات التنمية البشرية بغرض قياس جهود دول العالم في تحقيق أعلى مؤشرات التنمية البشرية، و تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتنمية الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية و التكنولوجية، وزيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام

تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظلّ العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات.

### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس ما هو تأثير وجود إدارة استراتيجية واضحة على تنمية الموارد البشرية للعاملين؟ ومنها الأسئلة الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى يؤثر المسح الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية.
2. إلى أي مدى يؤثر «التحليل الاستراتيجي» على تنمية الموارد البشرية.
3. إلى أي مدى يؤثر التطبيق الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.

### فرضيات البحث:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسح الاستراتيجي وبين التنمية البشرية.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي والموارد البشرية.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الاستراتيجي والموارد البشرية.

### أهداف البحث:

1. التعرف على مفاهيم الاستراتيجية.
2. معرفة التحليل الاستراتيجي.
3. التعرف على تنمية الموارد البشرية

### أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من كون وجود إدارة استراتيجية فاعلة تضيف للموارد البشرية، التي تعتبر أغنى موارد للدولة. ويجب الحفاظ عليها والاهتمام بتخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى إثراء المكتبة بالدراسات العليا الخاصة بالموارد كإضافة للمكتبة السودانية والعربية.

### منهج البحث:

اتبع الباحث للوصول إلى نتائج علمية المنهج الوصفي لدراسة الحالة والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والمنهج الاستقرائي لإثبات صحة الفروض والمنهج الاستنباطي ليوضح فروق الوقت.

**المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية**

**لمحور الثاني: إدارة الموارد البشرية**

**المحور الثالث: الدراسة الميدانية**

**الإدارة الاستراتيجية:**

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط

والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. وتستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategies والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها<sup>1</sup>.

وقد نشأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة، وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة. فقد أدى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية...) إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشرًا في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الاستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية<sup>2</sup>.

1 سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار البازوري للنشر، 1998، ص19.

2 سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص20.

## تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الاستراتيجية، حيث يعرفها Ansoff، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها: «تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها». أما Strickland & Thampson فقد عرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها: «رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها»<sup>3</sup>.

وعرف كل من جوش و جلويك Jauch & Glueck الإدارة الاستراتيجية بأنها: «الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزاي الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة».

## التحليل الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>4</sup>.

3 المرجع السابق،ص22.

4 يونس حيدر، التحليل الاستراتيجي اساليبه ونماجه وأدواته، دار الرضا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص145.



## التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية (الفرص والتحديات):

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية، والعوامل الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية، وعوامل البيئة الدولية والعالمية.

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية تعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث إن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما:

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.

- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

### عوامل البيئة الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية المهمة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتتمثل العوامل الاقتصادية في معدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة.

### عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية<sup>5</sup>:

تتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد، والقيم، واتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني.

### عوامل البيئة التكنولوجية:

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة.

### الرقابة الاستراتيجية:

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة systematic process يتأكد من خلالها المديرون من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية effective and efficient manner. ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية control process فيقول إن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم systematic effort لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة<sup>6</sup>. ويمكن القول إن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة لم تكن مفهومة. ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود

5 المرجع السابق، ص147.

6 حيدر، يونس ابراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات و الشركات. مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق 1999

المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

ويمكننا القول إن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي:

- 1 - لا بد من وجود هدف مخطط له.
- 2 - أن يكون هناك أداء مخطط له.
- 3 - أن هناك أداء سيتحقق عند التنفيذ.
- 4 - سيتم تقييم الأداء.
- 5 - سيتم كشف الانحرافات.
- 6 - سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة.

#### دور الرقابة:

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى ويعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المديرين من خلال خمسة تحديات وهي:

#### 1- التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد:

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو

حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها ويمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

## 2- كشف الأشياء غير المنتظمة:

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ وغير المرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء غير العادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

## 3 - تحديد الفرص:

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحديد طبيعة الأجهزة المرغوب شرائها ومكان شرائها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بحيازته.

## 4 - إدارة المواقف الصعبة:

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق

coordination، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.

### 5 - لا مركزية السلطة:

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المديرين على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة -إلى حد كبير- في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول إن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها<sup>7</sup>.

### الموارد البشرية:

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوباً وقبائل ليتعارفوا. إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث أننا إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداء بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلان الإدارة

7 الخفاجي، عباس خضير الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004..

والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت في العائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت في العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وإعماله في بيئة العمل حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

### الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة وأن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات والنظريات أن نسبة كبيرة من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لا بد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي ولكن هنالك مجموعة من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الارتباط ولكن قبل أن نتحدث عن موقع إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لا بد أن نعرف ما هو الهيكل التنظيمي حيث يعبر عن « الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها، وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة لذلك ولكي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى وتؤدي وظيفتها التي أنشئت من أجلها.

## التدريب:

التدريب هو التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والتوجيهات اللازم توفرها لدى الفرد لكي ينجز المهمة الموكلة إليه بصورة مناسبة. وتشير كلمة «المنتظم» إلى الدقة والاتساق، فالتدريب المنتظم هو التدريب الذي يتم تصميمه بطريقة دقيقة لاستيفاء احتياجات محددة، فضلاً عن أنه يتسق مع حاجات المنظمة والأفراد العاملين فيها لذلك لا بد أن يتم تخطيطه ويتم تقديمه بواسطة أفراد مختصين ملمين بأساليب وطرق التدريب. وبرامج التدريب يمكن أن تصبح غير ذات فائدة إذا لم تتم إدارتها بدقة واتساق، ولذا فإنه من الضروري أن يقوم التدريب على منهج منتظم يستند على الآتي:

1. تحديد احتياجات المنظمة من التدريب.
  2. تحديد أي أنواع التدريب يجب توفيره لإشباع الاحتياجات المذكورة أعلاه
  3. استخدام مدربين من ذوي الخبرة لتخطيط وتنفيذ التدريب.
  4. المتابعة والتقويم المستمر للتدريب والتأكد من فعاليته.
- إن التدريب يعني التعلم بأنواعه المختلفة وفي أوضاعه المختلفة كما يعني التوجيه بكيفية استخدام ما تعلمه والتعلم قد يكون مرغوباً من المتدرب يسعى إليه بنفسه أو قد يكون مطلوباً من المنظمة توفره له وتحته عليه وفي كلا الحالتين لا بد أن يكون مشفوعاً بحافز يدفعه إليه ويرغبه فيه ويحثه على تطبيق ما تعلمه. أما التوجيه فهو المرحلة اللاحقة للتعلم حتى يتم من خلالها حشد طاقات المتدربين وتوجيهها نحو تطوير الأداء وتحقيق الأهداف.

## المسار الوظيفي:

عند بداية الحديث عن المسار الوظيفي وتخطيطه وأهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، يجب التنويه إلى أن الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريباً من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>8</sup>

تخطيط المسار الوظيفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً ببطاقات الوصف الوظيفي لأن الفرد في المنظمة يجب أن تكون لديه دراية كافية بما تتضمنه بطاقات الوصف الوظيفي من واجبات ومسؤوليات وخبرات ومهارات وذلك على تدرج السلم الوظيفي لعمليات الترقى للمناصب العليا في المنظمة وهو بذلك يجعله يرسم خطة ذاتية لنفسه في الاختيار الأمثل للوظيفة التي تتوافق مع طموحاته وقدراته المادية والمعنوية فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وأن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين وحتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري. إن منظمات الأعمال العربية تفنقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين،

8 صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003م، ص266.



وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين.

### خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية

#### 1/ منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إذ أن المنهج الوصفي يعدّ من أنسب المناهج لمعالجة مشكلة هذه الدراسة حيث أنه يساعد على إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لمشكلة الدراسة.

#### 2 / مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بكلية الإمام الهادي والبالغ عددهم 50 مبحوثاً.

#### 3 / اختيار عينة البحث:

قام الباحث باختيار العينة عن طريق الاختيار العشوائي. قام الباحث باختيار الاستبانة لإجراء الدراسة الميدانية لبحثه وذلك للآتي:

1. يمكن تطبيقها على عدد كبير من المفحوصين.
2. تختصر الوقت والجهد.
3. سهولة تبويب نتائجها.

#### 4 / ثبات المقياس ( الاستبانة):

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)<sup>(9)</sup>.

ويستخدم لقياس الثبات « معامل الفا كرونباخ» (Cronbach Alpha)،

9 عز عبدالفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص 560.

والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. وقد بلغت قيمته (0.536) وهي قيمة مقبولة.

#### 5 / معايير صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق (أن المقياس يقيس ما وُضع لقياسه)<sup>(10)</sup> وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### (أ) صدق المحكمين:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقياس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع، أو نتيجة لترجمة المقياس من لغة إلى أخرى حيث قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في تخصص الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقياس. ولتحديد مدى التوافق بين العبارات ثم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

#### (ب) - صدق المقياس:

تم إجراء اختبار الصدق (Validity) لعبارات الاستبانة المستخدمة

10 عز عبدالفتاح، المرجع السابق، ص 560.

في جمع البيانات، عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الفا كرونباخ حيث بلغ (0.732).

#### 6 / تطبيق أدوات البحث:

قام الباحث بمقابلة المفحوصين مباشرة وبعد التأكد من الاستبيان في صورته النهائية قدم لهم استبانتهم، وبعد ملئها تم إرجاعها عن طريق التسليم باليد بواسطة الباحث، تم توزيع عدد 50 استمارة على العينة المذكورة أعلاه.

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

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

أ- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام «معامل الفا كرونباخ» (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء، ويعد المقياس جيداً وملائماً.

#### ب- أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل

التعليمي، التخصص العلمي، المهنة، سنوات الخبرة) للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حده، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي، كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين.

### عرض وتحليل البيانات الشخصية:

إن الغرض الأساسي من تحليل هذه البيانات هو معرفة درجة التشابه والاختلاف بين أفراد العينة ومدى تمثيلها لمجتمع عينة البحث، وهذا التحليل يقوم في الأساس على الإحصاء الوصفي وذلك عن طريق استخدام النسب البسيطة ويركز على (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، التخصص العلمي، المهنة، سنوات الخبرة).

### النوع:

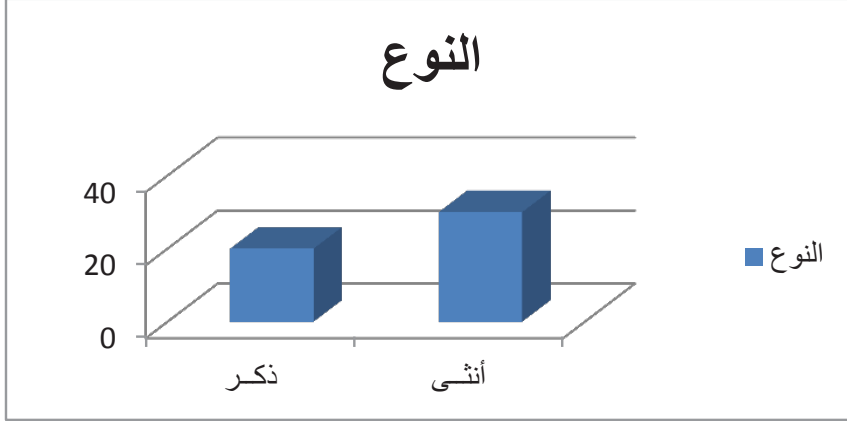
#### توزيع المبحوثين حسب النوع

النسبة %	العدد	الجنس
40.0%	20	ذكور
60.0%	30	إناث
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 60% بينما بلغت نسبة الذكور 40%.

### شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع



### توزيع المبحوثين حسب العمر

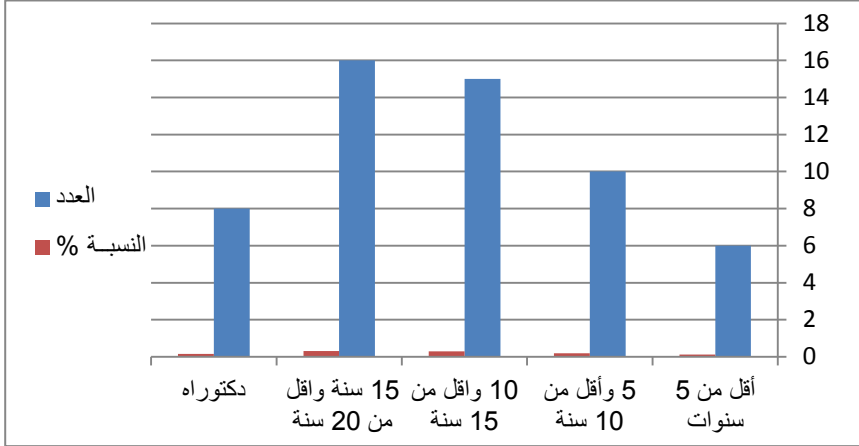
العمر:

النسبة %	العدد	الفئة العمرية
0	0	أقل من 30 سنة
48.0%	24	من 30 وأقل من 35 سنة
28.0%	14	من 35 وأقل من 40 سنة
24.0%	12	أكثر من 40 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة من 30 وأقل من 40 سنة بلغت 48.0% و نسبة من 35 وأقل من 40 سنة بلغت 28.0% ونسبة أكثر من 40 سنة بلغت 24.0%.

### شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر



### المستوى التعليمي:

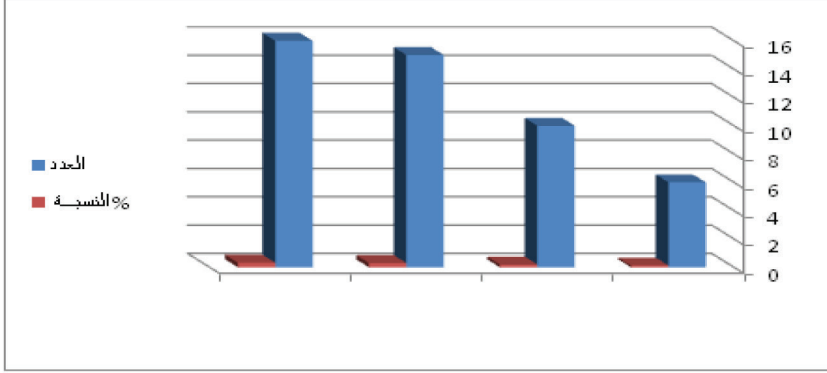
#### توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
14.0%	7	ثانوي
40.0%	20	بكالوريوس
18.0%	9	دبلوم عالي
12.0%	6	ماجستير
16.0%	8	دكتوراه
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة ثانوي بلغت 14.0% و نسبة بكالوريوس بلغت 40.0% ونسبة دبلوم عالي بلغت 18.0% ونسبة ماجستير بلغت 12.0% ونسبة دكتوراه بلغت 16.0%.

### شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



### المهنة:

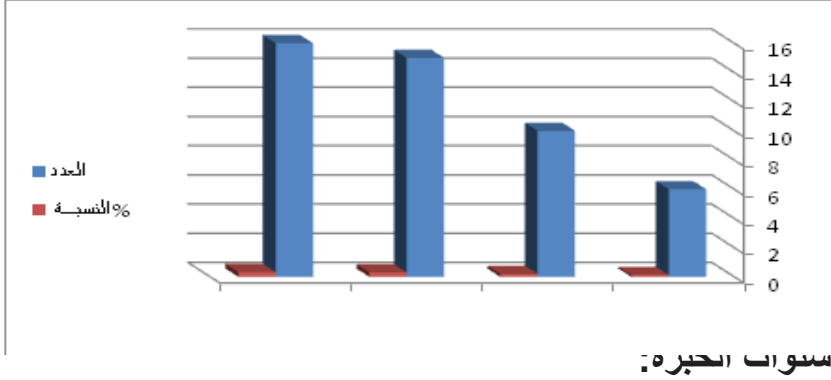
### توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
60.0%	30	موظف
16.0%	8	مدير إداري
24.0%	12	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة موظف بلغت 60.0% ونسبة مدير إداري بلغت 16.0% ونسبة أخرى بلغت 24.0%.

### شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب المسمى المهني



### توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

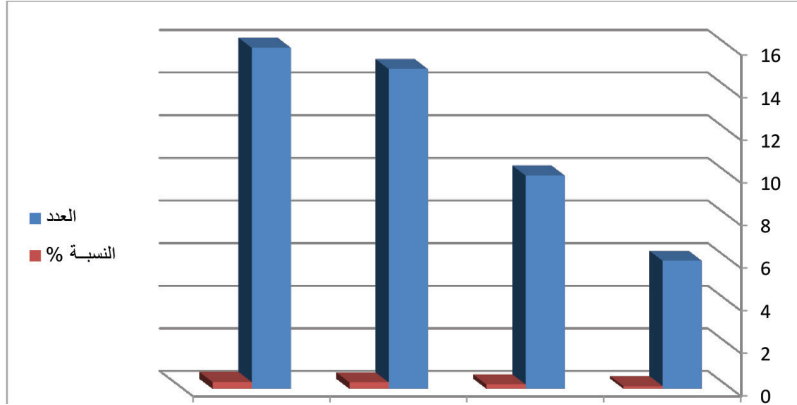
النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
12.0%	6	أقل من 5 سنوات
20.0%	10	5 وأقل من 10 سنة
30.0%	15	10 وأقل من 15 سنة
32.0%	16	15 سنة وأقل من 20 سنة
6.0%	3	20 سنة وأكثر
100%	50	العدد الكلي

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة أقل من 10 سنوات بلغت 0% و نسبة من 10 وأقل من 15 سنة بلغت 20.0% ونسبة من 15 وأقل من 20 سنة بلغت 32.0% ونسبة من 20 سنة فما فوق بلغت 48.0%.



### شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة



#### الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتفسير النتائج:

تناول الباحث في هذا الجزء تفسير النتائج للدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية استناداً إلى التحليل الإحصائي العام من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة والأهمية النسبية لعبارات المقياس.

## اختبار الفروض:

### المحور الأول: المسح الاستراتيجي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المحور الأول
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
-	-	2	20	28	1/ أداء العاملين في الكلية يقوم وفقاً لخطة مرسومة
-	-	4.0%	40.0%	56.0%	
-	2	4	28	16	2./ زيادة أداء العمل يقوم على خطة التدريب.
-	4.0%	8.0%	56.0%	32.0%	
-	-	8	18	24	3/ تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
-	-	16.0%	36.0%	48.0%	
-	-	-	18	32	4/ التخطيط في الكلية يتم وفقاً لخطة العمل.
-	-	-	36.0%	64.0%	
-	-	2	20	28	5/ هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة الكلية تمكنهم من الالتزام بها.
-	-	4.0%	40.0%	56.0%	
8	8	2	10	22	6/ يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضحاً لدى القائمين في إدارة الموارد البشرية.
16.0%	16.0%	4.0%	20.0%	44.0%	
10	9	6	9	16	7/ يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط.
20.0%	18.0%	12.0%	18.0%	32.0%	

### المحور الأول: المسح الاستراتيجي

الاتجاه	ترتيب العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الأول
أوافق بشدة	2	0.580	4.52	1/ أداء العاملين في الكلية يقوم وفقاً لخطة مرسومة.
أوافق	6	0.738	4.16	2/. زيادة أداء العمل يقوم على خطة التدريب.
أوافق بشدة	4	0.741	4.32	3/ تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
أوافق بشدة	1	0.485	4.64	4/ التخطيط في الكلية يتم وفقاً لخطة العمل.
أوافق بشدة	2	0.576	4.50	5/ هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة الكلية تمكنهم من الالتزام بها.
أوافق بشدة	5	0.480	4.23	6/ يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضحاً لدى القائمين في إدارة الموارد البشرية.
أوافق بشدة	7	0.750	4.36	7/ يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط.

#### يتضح من الجدول السابق:

إن أعلى عبارة في هذا المحور كانت العبارة رقم (4) والمتعلقة ب «التخطيط في الكلية يتم وفقاً لخطة العمل» احتلت المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (4.64) وانحراف معياري قدره (0.485)، بينما كانت أدنى عبارة في هذا المحور العبارة رقم (7) والمتعلقة ب « يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط بمتوسط مرجح قدره (4.16) وانحراف معياري قدره (0.738).

## المحور الثاني: تحليل البيئة الخارجية.

### الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني

المحور الثاني	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
1/تقوم المنشأة بتحليل البيئة الخارجية	30	18	-	2	-
	60.0%	36.0%	-	4.0%	-
2/تولي المنشأة اهتماماً بتحليل البيئة الاجتماعية	22	26	2	-	-
	44.0%	52.0%	4.0%	-	-
3/تهتم المنشأة بتحليل البيئة السياسية	32	12	4	2	-
	64.0%	24.0%	8.0%	4.0%	-
4/تقوم المنشأة بتحليل المتنافسين	22	22	6	-	-
	44.0%	44.0%	12.0%	-	-
5/تعمل المنشأة على زيادة الحصة السوقية	28	20	2	-	-
	56.0%	40.0%	4.0%	-	-
6/تستجلب الكلية تكنولوجيا متطورة مواكبة.	20	12	2	8	8
	40.0%	24.0%	4.0%	16.0%	16.0%

المحور الثاني	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1/تقوم المنشأة بتحليل البيئة الخارجية	4.52	0.707	1	أوافق بشدة
2/تولي المنشأة اهتماماً بتحليل البيئة الاجتماعية	4.40	0.571	4	أوافق بشدة
3/تهتم المنشأة بتحليل البيئة السياسية	4.44	0.951	2	أوافق بشدة

أوافق بشدة	6	0.683	4.32	4/تقوم المنشأة بتحليل المتنافسين
موافق بشدة	3	0.861	4.44	5/تعمل المنشأة على زيادة الحصة السوقية
موافق بشدة	5	0.698	4.37	6/تستجلب الكلية تكنولوجيا متطورة مواكبة

### يتضح من الجدول أعلاه:

إن أعلى عبارة في هذا المحور كانت العبارات رقم (1) والمتعلقة ب « تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية. احتلت المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (4.52) وانحراف معياري قدره (0.707)، بينما كانت أدنى عبارة في هذا المحور العبارة رقم (4) والمتعلقة ب « تقوم المنشأة بتحليل المتنافسين. بمتوسط مرجح قدره (4.32) وانحراف معياري قدره (0.683)

### المحور الثالث: تحليل البيئة الداخلية

#### الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المحور الثالث
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
-	-	6	12	32	1/تقوم الكلية بتدريب وتأهيل العاملين بها
-	-	12.0%	24.0%	64.0%	2/يتم الأخذ في الاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة
-	-	2	20	28	3/تقوم الكلية بتحفيز العاملين بها
-	3	7	18	22	
-	6.0%	14.0%	36.0%	44.0%	

الاتجاه	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الثالث
أوافق بشدة	1	0.707	4.52	1/تقوم الكلية بتدريب وتأهيل العاملين بها.
أوافق بشدة	2	0.861	4.44	2/يتم الأخذ في الاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة.
أوافق بشدة	3	0.741	4.32	3/تقوم الكلية بتحفيز العاملين بها.

### يتضح من الجدول أعلاه

أن أعلى عبارة في هذا المحور كانت العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ «تقوم الكلية بتدريب وتأهيل العاملين بها. احتلت المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (4.52) وانحراف معياري قدره (0.707)، بينما كانت أدنى عبارة في هذا المحور العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ «تقوم الكلية بتحفيز العاملين بها. بمتوسط مرجح قدره (4.32) وانحراف معياري قدره (0.741)

### المحور الرابع: التخطيط الاستراتيجي.

#### الإحصاء الوصفي لعبارة المحور الرابع

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المحور الرابع
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
-	-	6	12	32	1/تقوم الكلية بتطبيق استراتيجية واضحة
-	-	12.0%	24.0%	64.0%	
-	-	2	20	28	2/العاملون بالكلية يدركون عملية التخطيط الاستراتيجي
-	-	4.0%	40.0%	56.0%	
-	3	7	18	22	3/التطبيق الاستراتيجي أساس نجاح المنظمة
-	6.0%	14.0%	36.0%	44.0%	
-	6	-	32	12	4/التطبيق الاستراتيجي مرتبط بتدريب العاملين
-	12.0%	-	64.0%	24.0%	

الاتجاه	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الرابع
أوافق بشدة	1	0.707	4.52	1/تقوم الكلية بتطبيق استراتيجيات واضحة
أوافق بشدة	2	0.861	4.44	2/العاملون بالكلية يدركون عملية التخطيط الاستراتيجي
أوافق بشدة	3	0.741	4.32	3/التطبيق الاستراتيجي أساس نجاح المنظمة
أوافق بشدة	4	0.716	4.25	4/التطبيق الاستراتيجي مرتبط بتدريب العاملين

يتضح من الجدول أعلاه:

أن أعلى عبارة في هذا المحور كانت العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ «تقوم الكلية بتطبيق استراتيجيات واضحة. احتلت المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (4.52) وانحراف معياري قدره (0.707)، بينما كانت أدنى عبارة في هذا المحور العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ «التطبيق الاستراتيجي مرتبط بتدريب العاملين». بمتوسط مرجح قدره (4.25) وانحراف معياري قدره (0.716)

### المحور الخامس: تنمية الموارد البشرية

#### المحور الخامس: جدول (9/2/4) يوضح المسح الاستراتيجي

المحور الأول	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
1/ توجد في الكلية هيئة لمراجعة إدارة الموارد البشرية	20	19	5	2	4
	40.0%	38.0%	10.0%	4.0%	8.0%
2/ تغير الكلية بصفة دورية المعايير التي على أساسها تقدم الحوافز	25	15	4	2	4
	50.0%	30.0%	8.0%	4.0%	8.0%

المسح الاستراتيجي وأثره على تنمية الموارد البشرية

-	-	8	18	24	3/ تحاول الكلية دورياً تغيير طريقة ومعايير
-	-	16.0%	36.0%	48.0%	توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب
2	3	5	18	22	4/ تضع إدارة الكلية تعليمات داخلية ولوائح إدارية تلزم جميع الإدارات بمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها والتأكد من ملاءمتها
4.0%	6.0%	10.0%	36.0%	44.0%	
6	5	4	17	18	5/ إدارة الموارد البشرية في الكلية دورياً تدرس مدى الإنجاز الصحيح والمناسب لأنشطتها مثل التوظيف، التدريب، الحوافز... وتغير من طريقة إنجاز النشاط الذي يحتاج لذلك
12.0%	10.0%	8.0%	34.0%	36.0%	
9	8	6	10	17	6/ تقوم الكلية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه
18.0%	16.0%	12.0%	20.0%	34.0%	
5	10	5	10	20	7/ يساهم عمال الكلية بتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول الأنشطة التي تحتاج إلى تغيير في طريقة أو معايير إنجازها
10.0%	20.0%	10.0%	20.0%	40.0%	
1	1	7	18	23	8/ تلجأ الكلية لأشخاص معينين للقيام بذلك عند الرغبة في تغيير طريقة إنجاز نشاط معين مثل التوظيف
2.0%	2.0%	14.0%	36.0%	46.0%	



4	5	6	15	20	9/في حالة تغيير طريقة إنجاز نشاط معين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقوم الكلية بإبلاغ وتوعية العمال
8.0%	10.0%	12.0%	30.0%	40.0%	

### المحور الخامس: تنمية الموارد البشرية

الاتجاه	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الخامس
أوافق بشدة	2	0.580	4.52	1/ توجد في الكلية هيئة لمراجعة إدارة الموارد البشرية
أوافق بشدة	7	0.738	4.16	2/ تغيير الكلية بصفة دورية المعايير التي على أساسها تقدم الحوافز
أوافق بشدة	8	0.741	4.32	3/ تحاول الكلية دورياً تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب
أوافق بشدة	3	0.576	4.50	4/ تضع إدارة الكلية تعليمات داخلية ولوائح إدارية تلزم جميع الإدارات بمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها والتأكد من ملاءمتها
أوافق بشدة	1	0.485	4.64	5/ إدارة الموارد البشرية في الكلية دورياً تدرس مدى الإنجاز الصحيح والمناسب لأنشطتها مثل التوظيف، التدريب، الحوافز... وتغير من طريقة إنجاز النشاط الذي يحتاج لذلك
أوافق بشدة	4	0.480	4.23	6/ تقوم الكلية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه
أوافق بشدة	6	0.750	4.36	7/ يساهم عمال الكلية بتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول الأنشطة التي تحتاج إلى تغيير في طريقة أو معايير إنجازها

8/ تلجأ الكلية لأشخاص مؤهلين للقيام بذلك عند الرغبة في تغيير طريقة إنجاز نشاط معين مثل التوظيف	4.51	0.578	5
9/ في حالة تغيير طريقة إنجاز نشاط معين في إدارة الموارد البشرية في الكلية تقوم المؤسسة بإبلاغ وتوعية العمال	4.20	0.440	9

### يتضح من الجدول أعلاه:

أن أعلى عبارة في هذا المحور كانت العبارة رقم (5) والمتعلقة بـ « إدارة الموارد البشرية في الكلية دورياً تدرس مدى الإنجاز الصحيح والمناسب لأنشطتها مثل التوظيف، التدريب، الحوافز... وتغير من طريقة إنجاز النشاط الذي يحتاج لذلك » احتلت المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (4.64) وانحراف معياري قدره (0.485)، بينما كانت أدنى عبارة في هذا المحور العبارة رقم (9) والمتعلقة بـ « في حالة تغيير طريقة إنجاز نشاط معين في إدارة الموارد البشرية في الكلية تقوم الكلية بإبلاغ وتوعية العمال بمتوسط مرجح قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.440).

### النتائج:

1. وجود إدارة استراتيجية في الكلية له تأثير على تنمية الموارد البشرية.
2. يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنميتها وتطويرها.
3. مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين في إدارة الموارد البشرية
4. التخطيط في الكلية يتم وفقاً لخطة العمل.
5. زيادة أداء العمل تقوم على خطة تدريب واضحة وفق خطط استراتيجية.

### التوصيات:

- ❖ العمل على إنشاء وحدات متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات.
- ❖ إعداد خطط مستقبلية لعملية التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية).
- ❖ تدريب الموظفين الجدد على أداء العمل بالصورة الصحيحة المطلوبة.
- ❖ الاهتمام بنظام التغذية الراجعة التي تتم الاستفادة منها في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

**المصادر والمراجع:**

1. أبو رakan. مدخل في إدارة الأفراد. مجلة الابتسامة الموقع الإلكتروني. <http://www.ibtesama.com> يناير 2007م
2. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص236.
3. احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، شركة الجلال للطباعة والنشر الإسكندرية، 2003.
4. باسل. الإدارة العلمية لفريدريك تايلر. موقع إلكتروني: موسوعة دهشة. <http://www.dah-sha.com> 2007
5. بكري، ليلي. تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر. 2009م.
6. البنك الإفريقي للتنمية (ADF)، تحليل آثار تنفيذ مشروع تطوير التعليم الأساسي، ومشروع التخطيط التربوي في غامبيا (1993م).
7. تخطيط الموارد البشرية. مجموعة الموارد البشرية. موقع إلكتروني. <http://www.hrm-group.com>
8. تركمان، حنان، « الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات »، رسالة دكتوراه، جامعة تشرين، 2005.
9. جمال الدين محمد المرسي، د. مصطفى محمود أبو بكر، د. طارق رشدي جبة، « التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية »، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
10. جمعية الموارد البشرية الموقع الإلكتروني للجمعية. <http://www.shrm.org>
11. حامد تاج الدين الصافي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، (السعودية، أبها)، 1996م.
12. حريم، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع. 1997م.
13. حسنين، محمد حامد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية، 1987م.
14. الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها. عملياتها المعاصرة، 2000 عمان دار وائل للنشر 2000.
15. حمداوي، إبراهيم. نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السيبيولوجيا الصناعية. الموقع الإلكتروني حمداوي <http://www.bhamdaoui.com>
16. حيدر، يونس إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق 1999.
17. الخفاجي، عباس خضير، الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2004.
18. خيضر كاظم حمود الفريحات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009.

19. د. أحمد ماهر، الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية)، 2005م.
20. دراسة «البنك الآسيوي للتنمية (ADB)»، تقدير آثار التعليم الثانوي في تطوير النظام التعليمي الأساسي والثانوي في إندونيسيا، مايو/حزيران 2002
21. دراسة «فائق محمد نايف فائق أبو صافية، معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية، الأردن، 2005م
22. دراسة إيمان قصاب، تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، سوريا، 2008م.
23. دراسة سليطين، سوما علي «مبادئ الإدارة الاستراتيجية وأثرها على رفع الأداء» رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، 2006.
24. دراسة وائل رمضان السليمان، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، سورية 2007.
25. دونالد كير باتريك (1407هـ). تقييم التدريب. ترجمة فارس حلمي، المجلة العربية للتدريب دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، 1(1). 111-145
26. ذكي محمودا هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت)، 1979م.
27. رشيد، مازن. إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان 2001.
28. الزعبي، دلال، الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية: عمان 1991
29. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر، 1998.
30. سلمان، علاء جاسم، دور معلومات ادارة الكلفة الاستراتيجية في تقييم الأداء: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. 2003م.
31. سهيلة عباس وعلي، إدارة الموارد البشرية، ط3، (دار وائل للنشر، عمان)، 2003م.
32. السيد إسماعيل محمد الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، جامعة الإسكندرية، القاهرة، 1990.
33. الشريف، حمود. نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية. بحث مقدم جامعة الملك سعود. الرياض.
34. الصغير، قراوي. الموارد البشرية. المعهد المهني و التدريب التقني. 2009م.
35. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003م، ص266.
36. الصيرفي، محمد. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان 2003.
37. طاهر محمود كلاكدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار اليازوري، 2013م

---

**تنظيم حوكمة الشركات في قانون  
الشركات السوداني 2015م  
على ضوء معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية  
إعداد:**

**د. محمد علي أحمد رحمة الله**   
**د. أسماء عوض السيد محمد مصطفى**

دكتوراه إدارة الأعمال DBA (جامعة النيلين)  
دكتوراه قانون (جامعة الزعيم الزهري)  
ماجستير قانون (جامعة الخرطوم)  
السودان - الخرطوم بحري  
السودان - أم درمان ود نوباوي  
Abusahar2008@gmail.com  
[Asmaawad249@gmail.com](mailto:Asmaawad249@gmail.com)  
00249912216777  
00249912962233

---

## المستخلص:

يعتبر مفهوم حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي نشأت وتطورت عقب الأزمات المالية العالمية سواء الأزمة المالية التي ضربت بعض الدول الآسيوية في العام 1997، أو التي طالت الشركات الأمريكية الكبيرة في العام 2008، وتأثر من جرائها الاقتصاد العالمي، وكان من أبرز أسباب تلك الأزمات غياب الحوكمة والحكم الرشيد، نتيجة لذلك لجأت الدول لتنظيم حوكمة الشركات في قوانين ولوائح متعلقة بالنشاط الاقتصادي مثال قوانين الشركات، الأسواق المالية، الإفلاس، المنافسة وغيرها.

تعتبر المعايير الستة لحوكمة الشركات والتي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الأكثر تداولاً عالمياً وذلك لما تحتويه من تكامل للأدوار بين أصحاب المصلحة مما يعظم قيم الشفافية والإفصاح ومحاربة الفساد بكافة أشكاله.

هذه الورقة تهدف إلى التعرف على مفهوم حوكمة الشركات وإلى أي مدى تناول قانون الشركات السوداني معايير منظمة التعاون الدولي والتنمية، بما يعزز وسائل حماية حملة الأسهم على وجه الخصوص وحماية أصحاب المصلحة الآخرين.

**Abstract:**

The concept of corporate governance is one of the modern concepts that emerged and developed after the global financial crises, whether the financial crisis that struck some Asian countries in 1997, or that affected large American companies in 2008, and affected the global economy, and one of the main reasons for those crises was the absence of governance. After that, countries resorted to regulating corporate governance in laws and regulations related to economic activity, such as corporate laws, financial markets, bankruptcy, competition and others.

The six standards of corporate governance developed by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) are considered the most widely used globally because of the integration of roles among stakeholders, which maximizes the values of transparency, disclosure and fighting corruption in all its forms.

This paper aims to introduce the concept of corporate governance and the extent to which the Sudanese Companies Law deals with the standards of the Organization for Economic Cooperation and Development, in a way that enhances the means of protecting shareholders in particular and protecting other stakeholders.



## المقدمة:

تشير حوكمة الشركات عمومًا إلى مجموعة الآليات التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المديرون عندما يكون هناك فصل بين الملكية والسيطرة (Bhatia، 2018)، تساعد الحوكمة الجيدة للشركات على منع فضائح الشركات والاحتيال والمسؤولية المدنية والجنائية المحتملة للمنظمة، كما تعزز الصورة الجيدة لحوكمة الشركات من سمعة المنظمة التجارية وتجعلها أكثر جاذبية للعملاء والمستثمرين والموردين، في حالة المنظمات غير الربحية تعتبر الحوكمة مهمة للمشاركين والمتبرعين في المنظمة (LIPMAN، 2006).

إنّ الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة ويعود ظهوره أولاً للأمريكيين (Means & Berle) في العام 1932، اللذين تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهما «الشركة الحديثة والملكية الخاصة» الذي يعني أداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلاً عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة (فرحان والمشهداني، 2011). أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية والفضائح المالية التي حدثت لكبريات الشركات الأمريكية في بداية الألفية الثانية، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هو أول اعتراف دولي بهذا المفهوم (العابدي، 2016)، عليه يتضح أن المفهوم النظري لحوكمة الشركات ظهر في بداية الثلاثينات، بينما تناول العملي للمفهوم لم يتم إلا في نهاية التسعينات.

### مشكلة الدراسة:

تعتبر المعايير التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والخاصة بحوكمة الشركات من المفاهيم المهمة التي ساهمت في محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات بحيث يقود تطبيقها إلى حماية حقوق أصحاب المصلحة واستمرارية ونمو الشركات، كما تعصم الحوكمة والحكم الرشيد من انهيار الشركات.

السؤال الذي ينشأ من مشكلة الدراسة هو: إلى أي مدى نظم قانون الشركات السوداني 2015 حوكمة الشركات بناء على مبادئ ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؟ مع العلم أن هذه المبادئ متعارف عليها ومقبولة عالمياً.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في تناول حوكمة الشركات والتي تمثل جانباً مهماً يتعلق بالإدارة الرشيدة للشركات، فمن الناحية النظرية تلقي الدراسة الضوء على مبادئ ومعايير حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وإلى أي مدى تم تنظيم تلك المبادئ في قانون الشركات السوداني، ومن الناحية العملية تساهم الدراسة في تأسيس إطار تنظيمي لحوكمة الشركات يعزز مبادئ الشفافية والإفصاح ويستهدي به المشرع ومجالس إدارات الشركات على حد سواء في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف على:

مفهوم حوكمة الشركات وأهميته.

مبادئ ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

العلاقة بين حوكمة الشركات وقانون الشركات.

إلى أي مدى نظم قانون الشركات السوداني حوكمة الشركات.

فرضيات الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة

على النحو الآتي:

حوكمة الشركات تساهم في حماية حقوق أصحاب المصلحة وتؤكد

مبادئ الشفافية والإفصاح.

تطبيق معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعزز مبادئ الحوكمة

والحكم الرشيد.

قوانين الشركات يمكن أن يستوعب معايير منظمة التعاون الاقتصادي

والتنمية بخصوص الحوكمة.

## حدود الدراسة:

حدود مكانية: تتمثل في جمهورية السودان

حدود زمانية: الفترة التي أعقبت إجازة قانون الشركات السوداني 2015

## أدوات جمع البيانات:

تم استخدام المقابلات لجمع البيانات من عينة من الشركات التجارية

والعاملين في مجال إدارة الأعمال والقانون التجاري.

## منهجية الدراسة:

الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة.

## هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: حوكمة الشركات

المحور الثاني: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المحور الثالث: قانون الشركات السوداني 2015

المحور الأول:

حوكمة الشركات

### 1.1 تعريف حوكمة الشركات:

لا يوجد في أدبيات الحوكمة تعريف متفق عليه لمصطلح حوكمة الشركات، على الرغم من الاتفاق على المبادئ العامة لنظام الحوكمة، حوكمة الشركات نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المنشأة داخلياً وخارجياً من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل (درويش، 2007)، أو هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم

ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أداءها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالتها والأهداف المرسومة لها، أي ما معناه تضمن مصالح جميع الأطراف؛ المديرين Managers، والمستخدمين Employees، والموردين Suppliers، والزبائن Customers، والمراقبين Controllers، وأصحاب المصالح Stakeholders، والمساهمين Shareholders، والمجتمع Society (الشمري، 2008).

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD حوكمة الشركات بأنها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف ذات العلاقة، فهي الأسلوب الذي يقدم الهيكل الذي من خلاله يتم تحديد أهداف الشركة ومراقبة الأداء والنتائج والتوجيه بالأسلوب الناجح لممارسة وإدارة السلطة، والذي من خلاله تقدم جميع الحوافز اللازمة إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في سعيهما إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها لخدمة مصالح الشركة ومساهمتها وفق إجراءات المراقبة والتوجيه الأمثل لاستخدام موارد الشركة بكفاءة وفعالية (غادر، 2012). من خلال هذه التعريفات يتضح أن حوكمة الشركات عبارة عن إطار قانوني وممارسة سليمة للإدارة الراشدة باستخدام الأدوات المحاسبية وغير المحاسبية السليمة بغرض حماية حقوق حملة الأسهم وكافة أصحاب المصلحة وتعزيز قيم الشفافية والمحاسبة والمساءلة من خلال صيغ تعاقدية واضحة.

## 2.1 أهمية حوكمة الشركات:

زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بعد الأزمات المالية العالمية والتي

آخرها في العام 2008، بانهييار شركتي انرون وورلدكوم الأمريكيتين، ويعتبر أحد أهم أسبابها غياب الحوكمة وتتمثل أهمية حوكمة الشركات في: بالنسبة للمؤسسات: المؤسسات التي تدار بشكل جيد يكون أداؤها أفضل فالمؤسسات التي تطبق الحوكمة يتوقع تخفيض تكلفة رأسمالها، ومن ثم تستطيع أن تجذب مستثمرين على نطاق أوسع أو معظمهم من الذين يسعون للاستثمار طويل الأجل؛ كما تقلل من احتمالات تعرض المؤسسة للمخاطر المختلفة، كما أن المؤسسة إذا تصرفت بمسؤولية وبعدل يمكن أن تبني علاقات مثمرة وطويلة المدى مع كل أصحاب المصلحة بما في ذلك الدائنين والعاملين والعملاء والموردين.

بالنسبة للمستثمرين وحملة الأسهم: يدرك المستثمرون احتمال حصولهم على عائد أكبر من المؤسسات التي تدار بشكل جيد، وهذا يحفزهم على الاستثمار، كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع والإهمال واستهتار المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم، فالحوكمة تحمي حقوق المستثمرين وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم، بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة الشركة، إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

بالنسبة لأصحاب المصلحة والمجتمع: تتطلب الحوكمة احترام المؤسسات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعملائها ودائنيها ومورديها والمجتمعات التي تعمل فيها، فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجودة العمل في هذه المؤسسات والقدرة على الاعتماد عليها ومن ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة المؤسسات بشكل جيد، فذلك يوفر فرص عمل

ويبني الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد (أفروخ، 2015).  
وفي الجانب المحاسبي والرقابي تتجسد أهمية حوكمة الشركات بما يأتي  
(ميخائيل، 2005):

1. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
  2. تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة ابتداءً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
  3. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
  4. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- 3.1 أهداف حوكمة الشركات:

تسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي  
(OECD، 2001):

1. تحسين أداء الشركات.
2. وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وأدائياً وأخلاقياً.
3. وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها.
4. وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة والمساهمين.
5. وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.

#### 4.1 محددات حوكمة الشركات:

يتطلب التطبيق الصحيح لحوكمة الشركات وجود نوعين من المحددات، خارجية وداخلية (غادر، 2012):

1.4.1 المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها (سليمان، 2009).

2.4.1 المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحكم عملية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (عيادي، 2013).

#### 5.1 مفهوم حوكمة الشركات في الفقه الإسلامي:

إنّ الدين الإسلامي يدعم كل ما هو وسيلة إلى الخير شرط ألا تخالف الشرع فإن الغايات لا تبرر الوسائل، ويكاد يجمع الباحثون والكتابون حول



حوكمة الشركات أنها تقوم على أربعة أسس رئيسة هي العدالة وتحديد المسؤولية بدقة والمساءلة والمحاسبة وأخيراً الشفافية (الصدق والأمانة). وإجمالاً، فإن هذا المعنى للحوكمة يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية في حفاظها على المقاصد، فالمال يعد أحد المقاصد الخمسة التي يجب حفظها وحمايتها بكل الطرق والسبل المشروعة (الناهض وصالحي، 2018)، كما أننا لسنا في حاجة إلى التأكيد على موقف الإسلام من قيم العدالة والصدق والأمانة والحث عليهما بشكل عام. وتعد العدالة من أهم الأسس التي تقوم العقود الشرعية عليها، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم منها قول الله عز وجل: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ»، كما نهى النبي صلى الله عليه وسلم عن الكذب وشهادة الزور.

### المحور:

#### معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) هي منظمة دولية تعمل على وضع معايير دولية قائمة على الأدلة وإيجاد حلول لمجموعة من التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. من تحسين الأداء الاقتصادي وخلق فرص العمل إلى تعزيز التعليم القوي ومكافحة التهريب الضريبي الدولي ومشاركة أفضل الممارسات، وتقديم المشورة بشأن السياسات العامة ووضع المعايير الدولية.

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتوصل إلى مجموعة من المعايير الخاصة بالحوكمة في عام 1999، علماً بأنها قامت بتعديلها في عام

2004، وتتمثل هذه المعايير في:

## 1.2 ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة، كما جاء في دليل «أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم الصادر عن مركز أبوظبي للحوكمة» والذي يعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة. ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.

يجدر هنا التعرف على مصطلح «إطار framework» والذي تم تعريفه في قاموس كامبريدج: نظام من القواعد أو الأفكار أو المعتقدات يستخدم للتخطيط أو تقرير شيء ما، و النظام system هو مجموعة من العناصر المترابطة، والمتكاملة، والمتفاعلة مع بعضها لتحقيق هدف مشترك سبق تعيينه. يتكون النظام من مدخلات، عمليات معالجة، مخرجات، عملية تغذية راجعة (إدريس، 2003).

هذا الإطار يجب أن يكون فعالاً، والفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها والأهداف التي أنشئت من أجلها (دعاء، 2015)، إذن الفعالية هي مفهوم إداري يرتبط باستراتيجيات وخطط المنظمة ومدى تنفيذها، أو بعبارة أخرى مقياس لمخرجات النظام مقارنة مع مدخلاته، فالإطار الفعال هو نظام تحقق مخرجاته الأهداف والغايات التي أنشئ من أجلها، وهي:

تعزيز كفاءة وشفافية الأسواق المالية: الأسواق المالية عبارة عن نظام يتم بموجبه الجمع بين البائعين والمشتريين لنوع معين من الأوراق، حيث يتمكن بذلك المستثمرون من بيع وشراء عدد من الأسهم والسندات داخل السوق إما عن طريق السماسرة أو الشركات العاملة في ذلك المجال (هيئة السوق المالية السعودية، الاستثمارات المالية وأسواق الأسهم) وتواصل ورقة هيئة السوق المالية السعودية في تعريف كفاءة الأسواق المالية: كفاءة سوق الأوراق المالية تعني أن أسعار الورقة المالية (السهم أو السند) تتحدد تبعاً لكامل المعلومات المتوافرة عن الاقتصاد والقطاعات والشركات المصدرة لتلك الورقة. وتتميز الأسواق المالية بالكفاءة إذا كانت أسعار الأسهم والأوراق المالية المتداولة تتحدد بصورة صحيحة. والسعر الصحيح للورقة المالية سواء أكانت سهماً أم سنداً هو الذي يعكس جميع المعلومات المتاحة في حينها عن الورقة. وحتى يمكن القول بأن السوق المالي كفء لا بد أن تتوفر فيه ملامح عديدة، فمثلاً؛ يجب أن تكون جميع المعلومات المهمة للحكم على السهم والسند وتحديد السعر الصحيح لهما متاحة لجميع المتعاملين، ومن أمثلة ذلك المعلومات عن الشركات وربحياتها والتغيرات في إدارتها أو المعلومات عن المنافسين والعقود التي أبرمها، وغيرها من المعلومات التي تؤثر في قرارات الشراء والبيع.

الاتساق مع القوانين واللوائح: من المهم بل من الواجب أن يتسق إطار الحوكمة مع القوانين واللوائح السائدة، من أمثلة القوانين، قانون الشركات، قانون الأسواق المالية، قانون الإفلاس، قوانين المنافسة ومنع الاحتكار، قانون البنك المركزي وغيرها من القوانين واللوائح المالية والاقتصادية

## والمحاسبية.

تقسيم المسؤوليات والالتزامات بوضوح: يقصد بذلك تقسيم المسؤوليات بين السلطات التنظيمية والإشرافية والتنفيذية.

### 2.2 حفظ حقوق جميع المساهمين:

معظم الكتابات في أدبيات حوكمة الشركات تتعلق بشركات المساهمة العامة، بصفة عامة يمكن تقسيم حقوق المساهمين في تلك الشركات إلى حقوق مالية وحقوق غير مالية على النحو:

1.2.2 الحقوق المالية للمساهمين: إنّ أساس تعاقد المساهم مع الشركة هو استثمار أمواله، وتشمل الحقوق المالية طائفة من الحقوق يتمتع بها المساهم وهي ذات طبيعة مالية، أبرزها الحق في التصرف في أسهمه، وكذلك الحق في قبض نصيبه من الأرباح والفوائد، إضافة إلى حق الأفضلية في الاكتتاب بالأسهم الجديدة عند زيادة رأس مال الشركة، وكذا الحق في اقتسام موجودات الشركة عند التصفية (غيث، 2005).

2.2.2 الحقوق غير المالية للمساهمين: وهي حقوق إدارية تتمثل في حق المشاركة في إدارة الشركة، وللمساهم في هذا الشأن الحق في الترشح لعضوية مجلس الإدارة، والحق في حضور الجمعيات العامة، والاشتراك في مداولاتها، وذلك طبقاً لأحكام القانون وعقد الشركة، حق الحصول على البيانات المالية للشركة عن الفترة المحاسبية المنقضية، وكذلك الحصول على تقرير مجلس الإدارة وتقرير مراقب الحسابات، وذلك كله قبل الموعد المحدد لاجتماع الجمعية العامة العادية، الحق في الرقابة والإشراف على أعمال الإدارة، ولكن من دون التدخل فيها، وذلك للتأكد من حسن الإدارة

وسلامتها وللمحافظة على مصلحته في الشركة، ويجوز للمساهم في هذا الشأن اتخاذ الإجراءات القضائية إذا استدعى الأمر القيام بذلك، سواء كان للمطالبة بحقوقه أو بحقوق الشركة. (سلامة، 2019).

أما في الشركات الخاصة فهناك بعض القيود المفروضة على الدعوة للاكتتاب في الأسهم وتداولها، ولكن القاعدة العامة التي أرستها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تتمثل في ضرورة تنظيم وتفتين الحقوق المالية وغير المالية للمساهمين ضمن القانون.

### 3.2 المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

يمثل عدم التمييز، مع المساواة أمام القانون والحماية المتساوية التي يكفلها القانون دون أي تمييز، مبدأ أساسياً وعمماً يتعلق بحماية حقوق الإنسان. ومن ثم فإن الفقرة 1 من المادة 2 من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية تلزم كل دولة طرف باحترام الحقوق المعترف بها في العهد وبضمان هذه الحقوق لجميع الأفراد الموجودين في إقليمها والخاضعين لولايتها دون أي تمييز بسبب العرق أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو غير السياسي، أو الأصل القومي أو الاجتماعي، أو الثروة أو النسب أو غير ذلك من الأسباب (مكتبة حقوق الإنسان، جامعة مينسوتا).

تعني المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية،

وكذلك حقهم في الاطلاع علي كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين (رحومة وآخرين، 2017). خلصت نتيجة دراسة حول أسباب الخسائر التي يتعرض لها المستثمرون الأفراد في الشركات المصرية إلى غياب التطبيق السليم لمبادئ وقواعد حوكمة الشركات ومن تلك الأسباب وجود إفراط في عدم المعاملة المتكافئة لكل فئات المستثمرين، وأن الميزان يميل نحو كبار المستثمرين بالشركة على حساب المستثمرين الأفراد والأقليات منهم (دويدار، 2018).

دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية (الشركات المساهمة الخاصة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة، الشركات المساهمة العامة غير المدرجة في البورصة) الباب الخامس حقوق المساهمين /الشركاء:

البند 1.1 المعاملة المتساوية للمساهمين/الشركاء: يجب تزويد كل مساهم بمعلومات وافية وصحيحة عن الشركة إن لم يكن هناك سبب موضح لدى الشركة لعدم إعطاء هذه المعلومات. ولا يجوز للشركة الانحياز إلى مجموعة معينة من المساهمين بإعطائهم معلومات لم تعط لغيرهم. وتقدم هذه المعلومات لكل مساهم بغض النظر عن فئة الأسهم التي يمتلكها.

البند 2.1 الحقوق المتساوية: للمساهمين حق التصويت حسب نوع وعدد الأسهم التي يمتلكونها. وللشركة أن تخصص جزءاً من موقعها الإلكتروني، أو وسيلة اتصالات أخرى، لتوضيح حقوق المساهمين وكيفية المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين.

#### 4.2 دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء (درويش، 2007). على مجلس الإدارة وضع سياسات وإجراءات واضحة ومكتوبة لتنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح بهدف حمايتهم وحفظ حقوقهم، على أن تتضمن المتطلبات المنصوص عليها في قوانين ولوائح حوكمة الشركات.

في دراسة (بلحمو وكرزابي، 2019) خلصت الدراسة أن مصير الشركة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على التعامل مع أصحاب المصالح بها.

## 5.2 الإفصاح والشفافية:

ويتناول الإفصاح عن المعلومات المهمة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير. الإفصاح هو اتصال الشركة بالعالم الخارجي والوسائل المختلفة لكشف المعلومات المهمة للمستثمرين والمساهمين وسوق المال وغيرهم من أصحاب المصالح، وهو يعني إشهار كافة الحقائق عن الشركة وإظهار جميع المعلومات والبيانات، سواء كانت معلومات دورية أو غير دورية (خضر، 2012). أما الشفافية فهي قيام الشركات بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطها ووضعها تحت تصرف المساهمين وأصحاب الحصص، وإتاحة الفرصة لمن يريد الاطلاع عليها

وعدم حجب المعلومات، فيما عدا التي يكون من شأنها الإضرار بمصالح الشركة فيجوز لها الاحتفاظ بسريتها، مثل أسرار الصناعة والعلاقة مع الموردين وغير ذلك (البربري، 2007)، والشفافية مصطلح أشمل وأعم من الإفصاح، فالإفصاح عنصر من عناصر الشفافية بجانب المصادقية والوضوح والمشاركة (بن علوش، 2013).

## 6.2 مسؤوليات مجلس الإدارة:

ويشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. ويعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول عن حوكمة الشركة، يمكن تصنيف أعضاء مجلس الإدارة إلى ثلاثة أنواع:

**العضو التنفيذي:** وهو العضو الذي يشغل منصباً تنفيذياً بالشركة، ومن أمثله المدير التنفيذي للشركة أو العضو المنتدب ورؤساء القطاعات بالشركة مثل رئيس القطاع المالي.

**العضو غير التنفيذي:** هو العضو الذي لا يشغل منصباً تنفيذياً بالشركة التي هو عضو في مجلس إدارتها، ولا يكون متفرغاً لإدارة الشركة ولا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها، ويمكن أن يكون عضواً مستقلاً أو غير مستقل.

**العضو المستقل:** هو عضو في مجلس الإدارة تنحصر علاقته بالشركة في عضويته بمجلسها. وهذا العضو لا يمثل المالك وليس له تعاملات جوهرية مع الشركة ولا يتقاضى منها أجراً أو عمولات أو أتعاباً باستثناء بدلات الحضور والانتقال ومكافآت المجلس التي تقررها الجمعية العامة



وليس له مصلحة خاصة بالشركة كما لا تربطه صلة نسب أو قرابة بأي من أعضاء المجلس الآخرين أو قيادات الشركة.

### المحور الثالث

#### قانون الشركات السوداني

تمت إجازة قانون الشركات السوداني 2015 ليحل محل قانون الشركات 1925، وهي فترة زمنية طويلة بين تاريخ إصدار القانونين، هذه الفترة الطويلة من المفترض أن تغطي المسائل المستحدثة بسبب تطور البيئات التجارية وبيئات الأعمال.

من أهم المواضيع التي تناولتها القوانين التجارية بصفة عامة وقانون الشركات بصفة خاصة في معظم الدول هو موضوع حوكمة الشركات وذلك لاعتبارات تتعلق بحماية المستثمرين ومكافحة الفساد واضعين في الاعتبار انهيار العديد من الشركات العالمية الكبرى نتيجة غياب الحوكمة والذي بدوره قاد إلى ما يعرف بالأزمة المالية العالمية في العام 2008، وقبلها الأزمة المالية في بعض الدول الآسيوية في العام 1997.

قانون الشركات السوداني 2015 تناول بعض مبادئ وقواعد حوكمة الشركات -وإن لم ينص صراحة على مبادئ حوكمة الشركات- أسوة بما ورد في قانون الشركات الإماراتي 2018.

سنتعرف على مدى تناول قانون الشركات السوداني 2015 لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الستة بشأن حوكمة الشركات، وما إذا كان هنالك مبادئ في القانون لم يتم التطرق إليها.

### 1.3 المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:

يعتبر قانون الشركات أحد العناصر المتعلقة بإطار حوكمة الشركات، حيث يشمل الإطار العديد من القوانين واللوائح المختلفة، وتكمن الجزئية المهمة المتعلقة بالإطار الفعال لحوكمة الشركات فيما يخص قانون الشركات بتقسيم المسؤوليات والالتزامات بوضوح، وقد تناول قانون الشركات السوداني 2015 مسألة إدارة الشركة في الباب الثالث، حيث فصل في مواد كثيرة تكوين مجلس إدارة الشركة والتزاماته وواجباته مع التركيز على الإفصاح عن المصلحة، إضافة إلى ذلك تناول الباب الثالث اجتماعات وقرارات الجمعية العمومية، ومن خلال اطلاعي على بنود قانون الشركات السوداني أستطيع القول بأن القانون لم يقسم الالتزامات والواجبات بوضوح، حتى مجلس الإدارة لم يتم توضيح دوره الأساسي عبر اللجان المختلفة بصورة متكاملة، والإصلاح القانوني لهذه المسألة في وجهة نظري تكمن في النص في قانون الشركات على ضرورة وجوب إيجاد لائحة حوكمة الشركات تكون مرجعيتها القانون، تلزم الشركات الالتزام بها وإصدار لوائح داخلية للشركات تحكمها.

### 2.3 المبدأ الثاني: حفظ حقوق جميع المساهمين:

وهي تشمل الحقوق المالية والحقوق غير المالية، فالملاحظ أن قانون الشركات السوداني لم يورد نصاً منفصلاً يتناول وجوب حفظ حقوق جميع المساهمين، ولكنه أورد إشارات، المادة 8 عرفت الشركة العامة بالشركة التي لا يجوز تقييد نقل أسهمها وبالتالي يحق لأي مساهم التصرف في أسهمه متى شاء وكيفما شاء، في حين أجازت المادة للشركة الخاصة تقييد

نقل أسهمها، المادة 53 تناولت الواجبات العامة لأعضاء مجلس الإدارة ومنها العمل بحسن نية وبذل العناية المعقولة وتجنب حالات تضارب المصالح، كما تناولت المادة 59 التزامات المجلس وواجباته وخصت الواجبات المتعلقة بتسجيل تفاصيل الرهون والامتيازات التي تمس أموال الشركة أو التي أنشأتها، وكذلك الأحكام الخاصة بالاحتفاظ بسجل أعضاء المجلس وإرسال القائمة السنوية بأسمائهم إلى المسجل وموجز التفاصيل التي تشتمل عليها القائمة وإرسال الإعلان عن توحيد أو زيادة رأس المال للمسجل وكذلك صور القرارات الخاصة وصورة من سجل أعضاء المجلس والإخطار عن أي تغيير، إضافة إلى إعداد تقرير سنوي عن كل ما يتعلق بالشركة وأعمالها، ووجوب تقديم التقرير المعد من مجلس الإدارة والميزانية المعتمدة إلى المسجل.

المادة 65 تناولت أحكام خاصة بالاجتماعات والتصويت في الجمعية العمومية في البند (3) يكون لأي عضو صوت واحد عند التصويت برفع الأيدي، وفي حالة الاقتراع يكون لكل عضو صوت واحد عن كل سهم يمتلكه.

أما في جانب تخصيص الأسهم فقد نصت المادة (2)72 على عدم جواز تخصيص الأسهم بقيمة أقل من قيمتها الاسمية مما يحفظ حقوق المساهمين. المادة 156 تناولت إجازة القوائم المالية من قبل الجمعية العمومية وذلك بعد اعتمادها من مجلس الإدارة وعرضها عليهم، وتعتبر إجازة القوائم المالية من الجمعية العمومية من المتطلبات المهمة لقبول تلك القوائم من الجهات الرسمية، واشترط القانون إعداد

القوائم المالية للشركة وفق المعايير المالية المعتمدة من قبل مجلس المحاسبين القانونيين. كما تناول القانون في المادة 162 وجوب وجود تقرير للمراجعين يُقدم للجمعية العمومية؛ يوضح صحة القوائم المالية، وكل ذلك حماية لحقوق المساهمين.

من خلال ما أورده من أمثلة على مبدأ حفظ حقوق جميع المساهمين نلاحظ تفرق هذا الحق بين نصوص مختلفة وإن كانت الملاحظة الأوضح تركيز القانون على تمليك المسجل المعلومات والبيانات المختلفة أكثر من اهتمامه بتمليكها للمساهمين، ولعل السبب في ذلك اهتمام المشرع بالرقابة على أعمال الشركات بصورة كبيرة.

عموماً مبدأ حماية حقوق جميع المساهمين غير واضح في قانون الشركات السوداني بالصورة المثلى.

### 3.3 المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

المادة 73 من قانون الشركات السوداني 2015 على مبدأ شراء الأسهم بالأولوية، يحق لأعضاء الشركة العامة المسجلين في سجلاتها عند زيادة رأس المال، حق الأولوية في تغطية النسبة المئوية التي يحددها قانون السوق من الأسهم الجديدة المطروحة للاكتتاب العام وتوزع بينهم بنسبة ما يملكه كل منهم من أسهم بالشركة، هذا الحق في رأيي لم يقابله التزام من جانب مجلس الإدارة بذلك. المادة 151 تناولت حماية الأعضاء من الإجحاف ونصت على أنه يجوز لأي عضو في الشركة أن يرفع دعوى للمحكمة لإصدار أمر بناء على أن شؤون الشركة تدار أو كانت تدار على وجه مجحف بمصلحة الأعضاء جميعاً أو بمصلحة أي منهم بما في ذلك

مقدم الطلب أو أن قراراً للأعضاء أو أي منهم تم اتخاذه أو يزمع أن يتم اتخاذه يفرّق على وجه مجحف بين الأعضاء، ويجوز للمحكمة إصدار أي قرار إذا اقتنعت بوجود الإجحاف. المادة 128 أجازت لأي عضو من أعضاء الشركات المندمجة في فترة زمنية محددة بغرض الموافقة على مشروع الاندماج، الاطلاع على النسخ الخاصة بمشروع الاندماج وتقرير الخبراء.

### 4.3 المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:

أشرنا في المبدأين السابقين لدور أعضاء الشركة أو حملة الأسهم، أما بالنسبة لدائني الشركة سواء كانوا بنوكاً أو حملة سندات أو غيرهم، أجاز لهم قانون الشركات السوداني في المادة 83 الاعتراض على تخفيض رأس مال الشركة بما يؤثر على مديونياتهم، كما أجاز القانون لأي شخص الاطلاع على سجل الرهون وذلك في المادة 118، كذلك منح القانون دوراً كبيراً لمسجل الشركات -باعتباره الجهة الحكومية التنظيمية- دوراً كبيراً في كافة مراحل حياة الشركة بدءاً من تأسيسها وإدارتها وحتى انقضاءها بالتصفية، أما دور العاملين في الشركة فقد حصره قانون الشركات السوداني في حالة تصفية الشركة بخصوص حقوقهم المنصوص عليها في قانون العمل لتكون قبل حقوق حملة الأسهم، كما أن قانون الشركات السوداني لم يورد أي دور للمجتمع المحلي أو جماعات حماية البيئة.

ويظهر بذلك قصور القانون في توضيح دور أصحاب المصلحة في إدارة الشركة.

### 5.3 المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:

تناول قانون الشركات السوداني 2015 مبدأ الإفصاح في أجزاء متفرقة من القانون، المادة 12(2) نصت على وجوب تقديم المؤسس حساباً للشركة عن أي أموال أو معلومات في ظروف يكون من واجبه كمستأمن الحصول عليها باسم الشركة، وعن أي ربح يكون قد حققه من استخدام تلك الأموال أو المعلومات، المادة 12(3) أجازت للشركة فسخ أي معاملة بينها ومؤسسها إذا لم يفصح المؤسس عن جميع الوقائع المادية المعروفة لديه قبل دخول الشركة في تلك المعاملة، المادة 12(4) فصلت الجهات التي يجب على المؤسس الإفصاح لديها وهي للمجلس أو جميع الأعضاء عن طريق تضمين الوقائع في نشرة الإصدار أو لاجتماع عام للشركة شريطة أن يصوت المؤسس أو أي عضو لديه مصلحة، المادة 12(5) استبعدت بند التقادم في الدعاوى التي ترفع بموجب هذه المادة. والملاحظ تشدد المشرع السوداني في وجوب إفصاح المؤسس للمعاملات التي من الممكن أن يكون استفاد وتربح منها على المستوى الشخصي، هذه القيود على المؤسس تعزز ثقة المستثمرين وأصحاب الأسهم في مرحلة تعتبر من المراحل المهمة في تكوين الشركة وهي مرحلة التأسيس والتي تسبق عملية التسجيل.

المادة 45 (1) جعلت أمراً وجوبياً للشركة الاحتفاظ بسجل في مقرها يشتمل على أسماء أعضاء المجلس وجنسياتهم ومكافاتهم ومقار إقامتهم وعنوان كل منهم ومهنته واسم أي شركة أخرى يتمتع بعضوية مجلسها وتاريخ تعيينه فيها، وتودع الشركة سنوياً نسخة من هذا السجل لدى المسجل. هذا الأمر يوفر معلومة شفافة عن أعضاء مجلس الإدارة، واعتبر القانون

عدم الوفاء بهذا البند مخالفة تستوجب الجزاء، الملاحظ أن القانون لم يجز الاطلاع على هذه النسخة من بيانات أعضاء مجلس الإدارة لأصحاب المصلحة، وقد يكون ذلك بسبب تضمين هذه البيانات في التقرير السنوي، مع العلم أن مبدأ الإفصاح والشفافية الذي أقرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أشار إلى تضمين المعلومات سواء في تقارير دورية أو غير دورية تتيح لأصحاب المصالح الاطلاع عليها.

قانون الشركات السوداني أيضاً تطرق لمسألة الإفصاح في الواجبات العامة لأعضاء المجلس في المادة (1)53 ز: الإفصاح لأعضاء المجلس الآخرين عن طبيعة ومدى أي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة قد تكون له في أي معاملة مقترحة مع الشركة، وأوضحت المادة 54 كيفية الإفصاح عن المصلحة وذلك في اجتماع عام أو بناء على مكتوب من العضو صاحب المصلحة لأعضاء المجلس، المادة 56 أجازت للشركة مطالبة العضو المخل بهذا الالتزام بالتعويض عن أي ضرر لحق بالشركة جراء تصرفه، كما اعتبره القانون مخالفاً وبالتالي يكون عرضة للجزاء المنصوص عليه في القانون.

المادة 59 من القانون تناولت التزامات مجلس الإدارة وواجباته والتي تتضمن إيداع مجموعة من التقارير المالية والإدارية لدى المسجل مثل التقرير السنوي والقوائم المالية وتسجيلات الرهون والمواضيع المهمة في الشركة وبيانات أعضاء مجلس الإدارة وغيرها، وفي رأيي هذه التقارير تمثل صورة متكاملة للشركة، إلا أن القانون قصر الإيداع على المسجل فقط ولم يتم التطرق لأصحاب المصلحة وقد يكون ذلك بسبب إيجاد توازن

بين خصوصية بعض تقارير الشركة وبين الحق في الاطلاع على كافة معلومات وبيانات الشركة بمنتهى الشفافية، لكن الأرجح هو الإفصاح عن بعض التقارير لكافة أصحاب المصلحة ويكون ذلك واجباً على الشركة.

المادة 60 من قانون الشركات السوداني منعت بعض الفئات من التعامل في أسهم الشركة بناء على حصولهم على معلومات غير معلنة وهم المساهمون وأعضاء إدارة الشركة والعاملون فيها والمتعاملون مع الشركة بصفة مهنية كالمراجعين والمستشارين القانونيين، ويقصد بالمعلومات غير المعلن عنها تلك التي لم يفصح عنها للجمهور في الشركات العامة، هذا النص يعزز مبدأ الإفصاح والشفافية في التعامل في أسهم الشركة بناء على معلومات غير معلن عنها.

#### المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:

تناول قانون الشركات السوداني 2015 إدارة الشركة في الباب الثالث، الفصل الأول تم تخصيصه لتكوين مجلس الإدارة وإجراءاته بما فيها انتخاب رئيس المجلس والأعضاء واجتماعات المجلس، كما تناول الفصل التزامات ومسؤوليات مجلس الإدارة، الملاحظ أن القانون السوداني لم يشترط تنوع أعضاء مجلس الإدارة والتي تعتبر مسألة مهمة وأساسية تضمن حسن إدارة الشركة، وفي رأيي الإغفال عن النص على ضرورة تنوع أعضاء مجلس الإدارة وتمتعهم بالخبرات المعقولة يؤثر سلباً في فعالية وكفاءة مجلس الإدارة وبالتالي قد يعيق الحوكمة السليمة للشركة.



#### 4. الخاتمة

تناولت الدراسة تنظيم حوكمة الشركات في قانون الشركات السوداني 2015 على ضوء معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ناقشت الورقة عدداً من المحاور وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أهم نتائج الدراسة

بناء على تحليل المقابلات التي تمت على عينة من مجتمع الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

تلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في بناء الثقة في إدارات الشركات.

مجلس الإدارة عليه واجب التخطيط والرقابة لأنشطة الشركات.

أهمية لجان مجالس الإدارات في تعزيز عمل الشركات.

لأصحاب المصلحة دور مهم في إدارة الشركات بناء على الحوكمة

الرشيدة.

أهم توصيات الدراسة:

وجوب مراجعة قانون الشركات السوداني وإدراج مبادئ الحوكمة فيه.

على مجالس الإدارات بذل مزيد من الجهود في تعزيز إدارة الشركات.

أهمية وضع لائحة تنظيمية لحوكمة الشركات تحكم كافة الشركات

العامة والخاصة.

## المراجع:

### المراجع العربية

أولاً القرآن الكريم والسنة المطهرة.

### ثانياً الكتب:

أحمد خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2012.

أشرف حنا ميخائيل، «تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات»، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.

العيادي، ع.ع، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر»، دورية حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، الصادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2011.

ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.

خالد دويدار، دور المعاملة المتساوية للمساهمين في الحفاظ على حقوق المستثمرين الأفراد بسوق الأوراق المالية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 9، العدد 2، الجزء 2، 2018.

خديجة بلحمو وعبداللطيف كرزابي، أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات-دراسة حالة شركة الأسمنت سعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 3، ديسمبر 2019. دعاء رضا، التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية و تحليل طبيعة العلاقة بينهما، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد، 2015

دلال العابدي، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، رسالة دكتوراه، جامعو محمد خيضر، الجزائر، 2016.

رانيا أفروخ، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات -دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

ربيعة غيث، المساهم في شركة المساهمة، رسالة دكتوراه في القانون الخاص، جامعة محمد الخامس - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال - الرباط 2005/2004.

- سليمان، م. م. دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الدار الجامعية: الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2009.
- صالح البربري، قواعد الشفافية والإفصاح والأشخاص الملزمون بتطبيقها في سوق الأوراق المالية، القاهرة، 2007.
- طالب علاء فرحان، إيمانف شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
- فارس بن علوش، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، الرياض، 2013.
- منصور الميرغني رحومة، عبدالله رمضان بريم، محمد منصور الصيد، حوكمة الشركات (مبدأ المعاملة المتكافئة بين المساهمين)، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 2، 2017.

### المراجع الإنجليزية

Anuj Bhatia، Corporate Governance Philosophy of Selected Companies in India، <https://www.researchgate.net/publication/322592674>.

FREDERICK D. LIPMAN، CORPORATE GOVERNANCE BEST PRACTICES، Strategies for Public، Private، and Not-for-Profit Organizations، John Wiley & Sons، Inc.، Hoboken، New Jersey، 2006.

### القوانين واللوائح

دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية.

### مصادر أخرى

مكتبة حقوق الإنسان، جامعة منيسوتا، عدم التمييز، التعليق العام رقم (18)، اللجنة المعنية بالحقوق المدنية والسياسية، الدورة السابعة والثلاثون (1989).

---

إدارة الجودة الشاملة في الفنادق وأثرها  
في الخدمة الفندقية فئة خمس نجوم دراسة  
ميدانية على فندق السلام روتانا

د. صافية عبدالله الزين آدم



منسق برنامج السياحة والفندقة/ كلية الوسيلة للعلوم والتكنولوجيا

---

## المستخلص:

أجريت هذه الدراسة في الفترة 2020-2021م، وكان التطبيق العملي على فندق السلام روتانا بولاية الخرطوم. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق على الخدمة الفندقية في فنادق الخمس نجوم ومدى ارتباط ذلك برضاء العميل أو الزبون.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إذ أن المنهج الوصفي يساعد على توضيح الجوانب المختلفة لمشكلة الدراسة، عن طريق الوصف والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، ومتغيراتها الحالية، وذلك من خلال جمع معلومات دقيقة عنها، تزيد من توضيح أبعادها، وجوانبها المختلفة، مما يساعد على تفسيرها، والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية. وتمحورت مشكلة الدراسة في وجود تردد في الخدمات الفندقية وعدم استخدام التقانات الحديثة وتطبيق نظام الجودة الشاملة في بعض الفنادق.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة ومن أهمها أن تطبيق أنظمة وخطط الجودة الشاملة في الفنادق خمس نجوم يرضي الضيوف أو النزلاء في الفنادق ويقدم للإدارة بيانات أدق تحليلاً. وغيابها يؤثر سلباً على الخدمة الفندقية وبالتالي إرضاء الزبون أو العميل.

وكانت أهم التوصيات التي أتت بها الدراسة هي أهمية فهم الإدارة العليا في الفنادق لفلسفة الجودة الشاملة ومجالاتها وماذا ستقدم لها من إضافة وتميز. وأهمية المبادرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري حديث في الفنادق بصورة صحيحة وذلك لتحقيق إدارة الفندق المتميز. وأهمية انتهاج سياسة التحسين المستمر داخل الفندق لكافة العوامل المرتبطة بالعمليات والإجراءات بداية من التخطيط وانتهاء بعملية أداء الفرد في الفندق.

**Abstract:**

The study was conducted by the period 2000 – 2001 and applied application was on Asalam Rotana hotel in the state of Khartoum, this study around approval of the application of total quality management in five star hotel and the extend related to satisfy the action of the customer.

This study adopted a description analytical method are methodology, it in clarify differences of the study problem by description and accurate analyzed and that by is by call acting accurate formation about it that clarifies its difference dimensions and which help in inter periling it and understanding formation and change clarify a difference diminution and sight which helps in analysis and prophecy of future diminution. The main a study problems are defalcation in hotel service and application of modern technology which unpracticed the total quality management.

The study reach different results, the importance is the unpracticed of the total quality management in five star hotel provide satisfaction to the guest. And their absence cause opposite effect.

The study recommended that manager to understand the philosophy of total quality management in hotel its field, is would being the application of comprehensive quality improvement considers plan in hotel and end with the process of satisfaction guests and avoid the effect of hotel badly service

## الفصل الأول: الإطار العام

### المقدمة:

السياحة في عالم اليوم نقطة انطلاق لكثير من اقتصاديات الدول، كون السياحة ليست قطاعاً اقتصادياً عادياً فحسب بل صناعة إستراتيجية في هذا العصر، حيث تساهم بفاعلية في الدخل القومي للدول وفي جذب العملات الصعبة، وفي حل مشكلة البطالة بالتوظيف والعمل على جذب الاستثمارات، كما تساهم اجتماعياً وثقافياً بالتعريف بالآخر. وفي هذا الصدد نجد أن صناعة الفنادق ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياحة حيث لم يعد النشاط الفندقي قاصراً على مجرد تقديم خدمة فقط للسياح، وإنما تطور ذلك النشاط وتشعب وحل مكانته بين الأنشطة الاقتصادية المختلفة إلى أن صار يطلق عليه (صناعة الفنادق) حيث ظهرت مؤسسات سياحية عملاقة تنتشر فروعها في كافة أنحاء العالم، تتجاوز رؤوس أموالها مليارات الدولارات، وأصبح لتلك الصناعات دورها البارز في الحياة الاقتصادية وإسهامها وتأثيرها المباشر وغير المباشر على النمو الاقتصادي والاجتماعي والدخل القومي للبلاد، وذلك بما تحقّقه من عائد للنقد الأجنبي اللازم لعمليات التنمية و فرص العمل الجيدة للمواطنين.

نجد أنّ الثورة الصناعية التي قامت في القرن الثامن عشر قادت إلى ظهور نظام شامل وكامل للجودة الشاملة داخل المنشآت الفندقية ليساعدها على تحسين كفاءة الأداء والتطور المستمر والجيد للفنادق.

تسعى المنشآت الفندقية في العصر الحالي إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات مع التطوير المستمر لها، بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات العملاء ومتطلباتهم، فتقديم الأفضل هو مفتاح الأساس

الذي تحقق من خلاله التقدم والتميز على منافسيها، مما يساعدها على تحقيق أعلى مرتبات ورضا العملاء و تلبية احتياجاتهم و رغباتهم المتنامية. وفي هذا الإطار نجد قطاع الفنادق في السودان يشكل ميداناً رحباً للاستثمار. كما أنّ القطاع الخاص يقوم بدور المحرك الأساسي للتنمية في مجال الفنادق بالسودان، لأنه أصبح يشارك في الاقتصاد والاستثمار في البلاد بصورة أكبر من القطاع العام.

تهدف الدراسة إلى أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة في فنادق الخمس نجوم وتأثيرها على جودة الخدمة الفندقية وإرضاء الزبائن.

وتكمن مشكلة الدراسة في وجود تردّد في الخدمات وعدم الاهتمام بتطبيق قواعد الجودة اللازمة في بعض الفنادق وتأتي أهمية الدراسة على أهمية تطبيق الجودة الشاملة، بتقديم الخدمات المتطورة واستخدام التقانات الحديثة في فنادق الخمس نجوم بالسودان.

وتوصلت أهم النتائج إلى أن تطبيق نظم الجودة الشاملة الحديثة باستخدام التقانات الحديثة وتدريب الكوادر العاملة يساعد على تطوير الخدمات الفندقية وبالتالي إرضاء الزبائن.



### مشكلة الدراسة:

- 1 - الخدمة الفندقية دون مستوى وطموح إرضاء الزبون.
- 2 - عدم وجود خطط واضحة من تشريعات وقوانين من جانب المسؤولين والمختصين في المجال لتطوير الخدمة الفندقية.
- 3 - عدم توفر البنية الأساسية التي تساعد على تحسين وتطوير الخدمات الفندقية وبالتالي إرضاء الزبون أو العميل.

### أهمية الدراسة:

1. الحث على تطبيق الجودة الشاملة في الفنادق.
2. تقديم خدمات متطورة ذات جودة عالية ترضي الزبون أو العميل.
3. استعمال التقانات الحديثة في فنادق الخمس نجوم لتحقيق الجودة الشاملة.
4. التدريب المستمر للعاملين في مجال الجودة في الفنادق مع مراقبة تطبيقها.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة إدارة الجودة الشاملة في الفنادق وأثرها في الخدمة الفندقية لتحقيق إرضاء العملاء في الفنادق فئة خمس نجوم ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

- ❖ تحديد مفهوم الجودة الشاملة في الفنادق وأثرها في الخدمة الفندقية.
- ❖ توفير البيانات بالصورة التي تطلبها إدارة الجودة الشاملة في الفنادق. ومعرفة مستوى تحقيقها في فنادق الخمس نجوم في السودان.

❖ التاكيد من أن جودة الخدمة الفندقية ترضي العملاء.

### فرضيات الدراسة:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإرضاء العملاء في فنادق الخمس نجوم.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في الفنادق وإرضاء الزبون أو العميل في الفنادق فئة الخمس نجوم.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم وجود مقومات محددة للجودة الشاملة وعملية تقييم الأداء في الفنادق فئة خمس نجوم.

### مناهج الدراسة:

- المنهج التاريخي: لتحديد الإنشاء ونبذة عن الفندق.
- المنهج الاستقرائي: لاختيار مدى صحة الفروض.
- المنهج الوصفي والتحليلي: الدراسات التطبيقية

### مصادر وأدوات البحث:

- ❖ مصادر أولية استبيان
- ❖ مصادر ثانوية: الكتب العربية والمجلات والنشرات والدوريات والرسائل الجامعية.

### حدود البحث:

❖ الحدود الزمانية: 2020-2021م

❖ الحدود المكائنية: فندق السلام روتانا

❖ الحدود البشرية: العاملين بفندق السلام روتانا عدا الفئة العمالية.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة هي الطريقة التي تضمن بأن جميع النشاطات الضرورية لتصميم وتطوير، ومن ثم تطبيق المنتج أو الخدمة في المؤسسة فعّالة وتعمل بكفاءة. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هي إدارة إستراتيجية تهتم

باستخدام الجودة في كل العمليات (مؤيد 2009م)

الفندق:

كان الفندق له عدة مسميات سابقة مثل (النزل) أو (الخان) وهو عبارة عن مبنى مجهّز ومعدّ لاستقبال الضيوف والإقامة للنزلاء، بحيث يجد فيه النزيل الراحة والمأوى والمأكل والخدمة لمدة زمنية معينة مقابل أجر معلوم ومحدد.

- يمكن تعريفه أيضاً بأنه «عبارة عن نزل أعدّ طبقاً لأحكام القانون ليجد فيه النزيل المأوى والمأكل والخدمة لمدة معينة لقاء أجر معلوم. «منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية، واجتماعية، تقدم الضيافة في إطار القوانين المحلية والدولية، لقاء أجر محدد لضيف داخل بناء مصمم لهذا الغرض. (صبري 2007م).

## الخدمة الفندقية:

هي كلمة معربة توجد نظريتين لتعريبها الأولى إنها يونانية قديمة من بونتيكوس كارو Pontikos karuon ونفس الكلمة هي أصل أوائل الفنادق كانت من الخشب نقلت إلى العربية فندق بقلب أول حرف باء في بونتيكوس إلى حرف الفاء. المنشأة الفندقية هي عبارة عن مكان يقوم على تقديم المأكولات والمشروبات والإقامة والخدمات الترفيهية الأخرى بمقابل (عبد الحكيم، 2010م)

## الدراسات السابقة:

1/ دراسة ياسر، (2016م): أثر الاستثمارات الأجنبية في تطوير الخدمات الفندقية وتنميتها في السودان.

تكمن مشكلة البحث في أن الدولة: لا تعطي الاستثمارات اهتماماً كافياً في مجال أو قطاع الفنادق وكذلك يوجد نقص في الكوادر البشرية المؤهلة في قطاع الفنادق بالرغم من أن كل الجامعات وكليات السياحة والفنادق تخرّج كوادر مؤهلة لبيئة العمل الفندقي، وأن تطوير الفنادق ليس مهمة أحادية الجانب بمعنى أنها مهمة وزارة السياحة فقط أو القطاعات الخاصة، وإنما مهمة وطنية لمجموعة الوزارات والمؤسسات التي تشكل حلقات متكاملة تعمل جميعاً في إطار صناعة الفنادق لزيادة البنيات التحتية والقومية

وتأتي أهمية البحث: إن الفنادق من أهم الموارد الاقتصادية للدولة وتساعد على نهضة الاقتصاد بدخول العملات الأجنبية، وتطور الدولة، ومن أهم ركائز السياحة في الدولة هي الفنادق التي تساهم بالقدر الأكبر

في توفير تلك العملات الحرة والتباين الثقافي والعلمي والصناعي. وتأتي أهداف البحث في تعريف وتطوير صناعة الفنادق. والتعرف على الفنادق من خلال تقديم الخدمات الراقية والممتازة. وجاءت أهم النتائج بأن تقديم الخدمة الجيدة يساعد على جذب العملاء الجدد، وأن بالسرعة والدقة في أداء العمل تنال رضا النزيل. وكانت أهم التوصيات أنه يجب تحسين الخدمة في الفنادق إلى أعلى مستوى بتدريب وتأهيل الموظفين لتقديم خدمة جيدة.

2- دراسة فدوى، أحمد داو (2014م)، معايير ضبط جودة الأغذية والمشروبات في الفنادق السودانية (بالتطبيق على فندق كورال 2009-2013م)

تكمن مشكلة البحث في عدة أسباب منها عدم وجود نظام متبع لضبط جودة المواد الأولية في أماكن تواجدها وقلة الوعي الثقافي والإدراكي عن فوائد ضبط الجودة للمنتجات وعدم الاعتماد بتطبيق المواصفات القياسية علماً بأنها تمثل حجر الأساس لنظام الجودة.

تتمثل أهمية البحث في إظهار أهمية ضبط الجودة في الأتي: أهمها حماية المستهلك من الأغذية غير المأمونة ووضع حل لمشكلات سلامة الغذاء وحماية الأخطار على طول مراحل السلسلة الغذائية. وتهدف الدراسة إلى أهداف متعدّدة أهمها تحسين الإنتاج ورفع جودة المادة الغذائية بأقل تكلفة وبأعلى درجة من الجودة ورفع الوعي الصحي للعاملين في مجال تصنيع الأغذية للوقاية من التلوث خلال عملية التداول وكانت أهم ما توصلت إليه من نتائج الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر العاملة والعمل على ضبط

جودة الأغذية والمشروبات بالفندق، يتم بوضع بروتوكول للتأكد من صحة العاملين وخلوهم من الأمراض.

### 3 - دراسة خالد(2016م): بعنوان أثر تطبيق نظام الحاسب في جودة خدمات الأغذية والمشروبات.

الدراسة تناولت تطبيق نظام الحاسب، وعكس تأثيره على جودة خدمات الأغذية والمشروبات المقدمة داخل الفنادق فكانت مشكلة التثقيف بهذا الأمر محل اهتمام هذه الدراسة والتي تعنى بتطبيق نظام متكامل يهتم بسلامة الغذاء ورقابته. وتأتي أهمية الدراسة بأن تعمل على ضمان سلامة الغذاء لتحقيق رغبات المستهلك والمحافظة على صحته، وضمان فعاليته في إنتاج غذاء آمن. وكانت أهداف الدراسة تحديد مفاهيم نظام الحاسب وتدريب العاملين على تطبيقها لخلق ميزة تنافسية بين الفنادق. وتهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي: التأكيد على أهمية جودة الخدمة المقدمة وتقييم جودتها كميزة تنافسية تستغلها الفنادق في ظل الانفتاح على السوق العالمي. بث الوعي لدى إدارات الفنادق والعاملين بأهمية تطبيق نظام الحاسب في المؤسسات الفندقية وتدريبهم على ذلك. تحليل صفة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء.

وكما تم التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في رفع كفاءة قطاع الأغذية والمشروبات بالفنادق.

#### 4 - دراسة المصطفى (2013م) بعنوان أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا الزبائن، جامعة دمشق.

هدفت الدراسة إلى التعريف بخدمة الضمان المرتبطة بمختلف أنواع السلع والخدمات وتحديد العلاقة بين جودة خدمة الضمان ورضا الزبون وتحديد العوامل المؤثرة في رضاه.

توصلت إلى النتائج التالية: أولاً: يعد عملاء الشركات أن خدمة الضمان المقدمة للمنتجات تتميز بعدم الالتزام الكافي من قبل هذه الشركات، نتيجة عدم الوضوح في وثيقة الضمان، وهذا ما يعكسه الانطباع السلبي بأن العملاء غير راضين عن الحلول المقدمة من الشركة عن خدمة الضمان.

ثانياً: تبين وجود ضعف الاستجابة لمشكلات العملاء المرتبطة بالضمان للمنتج بالسرعة المناسبة نتيجة طول مدة الرد على استفسارات العملاء، مما يضعف عملية تعزيز رضا العملاء، وشعور العملاء بضعف الثقة لخدمة الضمان للمنتجات التي تقدمها الشركات عند التعامل معها، كما يرى العملاء أن أغلب خدمة الضمان للمنتج المقدمة لهم هي أقل من توقعاتهم ولذلك لا يوافق بعض العملاء على دفع ثمن الخدمات المقدمة من الشركة برضاهم.

### الفصل الثاني: الإطار النظري

#### المبحث الأول: الجودة وإدارة الجودة الشاملة

##### 1- تعريف الجودة:

الجودة كمصطلح (Quality) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities)

والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل، المجتمع.... وغيره). أحمد سعيد، (2011م).

وتعرف المعايير البريطانية الجودة بأنها (مجمّل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة)، أشرف جمعة، (2002م).

من خلال استعراض هذه التعاريف يمكن القول إنه من الملاحظ أن تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة، بل يأخذ أبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وغيرها. ومما سبق ذكره يمكن استخلاص ما يلي كاظم، (2003 م):

❖ إن الجودة لا تعكس التصور الشائع لها والتي تعني (الأحسن) بشكل مطلق، بل بشكل نسبي وهي تعني الأحسن للعميل الذي تعمل لإرضائه وتحقيق تطلعاته.

❖ إن الجودة لا تنشأ من العدم ولكنها تنشأ من خلال علاقة تربط المنتج والعميل، والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة وليست سطحية ووظيفية.

❖ تكنسي الجودة طابعاً حركياً وهذا يتطلب من المنتج أن يكيف ويضبط باستمرار منتجاته وخدماته وفق تطور حاجات ورغبات العملاء.

## 2- الخلفية التاريخية للجودة:

بدأت الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية هناك.



وبعد النجاح المتميز لهذه الفكرة انتشرت وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على مؤسساتها وكانت الولايات المتحدة من أوائل تلك الدول ورغم ذلك فإننا عندما نلقي نظرة تاريخية سريعة سنجد أن الاهتمام بقضية الجودة له تاريخ طويل وعريق؛ ففي الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية كان يوجد العديد من القوانين والقواعد الجيدة لممارسة بعض المهن كالبناء والزراعة والطب وغيرها. عقيلي، (2001م:ص 19).

### 3- إدارة الجودة الشاملة والنظام العالمي (أيزو 9000):

- الجودة الشاملة هي فلسفة مشتركة و مترابطة تهدف لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبناجح أكبر من المنافسين وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعّالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

- أيزو 9000، هي سلسلة من المواصفات والمقاييس المعتمدة عالمياً وتستخدم في توكيد جودة العمليات والنشاطات في المؤسسات، و برمز الرقم 9000 لسلطة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المؤسسات المختلفة، والتي قد تكون مصنعاً، أو بنكاً، أو مستشفى، أو مدرسة، أو عيادة طبيب أو أي شيء آخر. هي عائلة معايير أساسية عالمية، تتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة. ومقاييس الأيزو ISO 9000 تصدرها وتحفظ بها «المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس International Organization for Standardization». وتقوم بإدارتها «مصلحة الاعتماد

والتصديق» المختصة في البلاد المختلفة. يتم تحديث القواعد المتبعة فيها بحسب المتطلبات التي يتفق عليها دولياً طبقاً للتطور التكنولوجي وتطور المعرفة والخبرة. وهي توجيهات للتطبيق في المؤسسات والشركات بغرض تحسين الجودة.

- إن كلمة أيزو (ISO) هي اختصار لعبارة المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Organization for Standardization (ISO)، وهي اتحاد دولي أو منظمة دولية غير حكومية non-governmental وليست من منظمات الأمم المتحدة، تضم هيئات أو أجهزة المواصفات والمقاييس في الدول المختلفة، ويشارك فيها عضو من كل دولة، وتختص بإصدار المواصفات الدولية.

- هي عبارة عن مجموعة من الشهادات تدل على تطبيق نظام توكيد الجودة في المؤسسة الحاصلة عليها، فهي تعمل على ضمان تأكيد لطرف ثالث بقدرة المؤسسة التي تحصل عليها على تلبية المواصفات المطلوبة للجودة في المنتج الذي تقدمه، كما تدل على أن أداءها يصل إلى المستويات التفاوضية فهي عبارة عن ثلاث شهادات تطبق كل منها على نوع معين من المؤسسات.

- شهادة الجودة أيزو 9001 تطبق على المؤسسات التي تصمم وتنتج وتبيع منتجاتها.

- شهادة الجودة أيزو 9002 تطبق على المؤسسات التي تنتج وتبيع منتجاتها.

- شهادة الجودة أيزو 9003 تطبق على المؤسسات التي تبيع المنتجات فقط

من الذين يحق لهم طلب شهادة الأيزو.

- إن (عائلة الأيزو 9000) الأكثر شيوعاً، هي ليست مواصفات خاصة بمنتجات، بل هي مجموعة من المواصفات تعطي متطلبات و إرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة للجودة تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات تطابق متطلبات محددة ولتقييم هذه الأنظمة. أشرف،(2005م)

- أي أن نظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع هذه المواصفات و ليس المنتجات التي تقدمها.

- والأيزو نظام مرن هدفه ضمان إرضاء احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين عن طريق الرقابة الصارمة على جودة المنتج والتقيد بها طالما بقي المصنع أو المؤسسة قائماً وينتج.

- ويمكن اعتبار الأيزو هي إحدى الخطوات الموجهة لرضاء المستهلك.

- مواصفات الأيزو 9000 مواصفات عامة يمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، إنتاجية أم خدمية، أو كانت تقدم منتجات خاصة أو مواد مصنعة.

- ما هي المجالات التي يمكن الحصول فيها على شهادة الأيزو؟

- لا توجد حدود أو مدى للشركات والمؤسسات والهيئات والخدمات التي يمكنها الحصول على شهادة الأيزو، فهي مقسمة كما سيتم تفصيله إلى عدة تصنيفات (الأيزو 9000 وتقسيماته والأيزو 1400 الخاص بالبيئة)...

- إن تنوع فئات الأيزو جعلها ملائمة لكافة القطاعات والخدمات. أشرف،  
(2005م)

#### 4 - مقاييس جودة الخدمة:

تعد جودة الخدمة مفهوماً مركباً ينطوي على مجموعة من الأبعاد التي تشكل محتواه المفاهيمي إذ يقصد بها المعايير المستخدمة من قبل العملاء للحكم على جودة الخدمة أو التي تشكل إدراكاتهم لها، إذ قدم Zeithaml وآخرون عام 1985 مقياساً لجودة الخدمة مكوناً من خمس أبعاد أطلق عليها نموذج جودة الخدمة Quality Service لقياس الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين الأداء الفعلي لمقدمي الخدمة.

- ونموذج جودة الخدمة (Quality Service) هو عبارة عن استمارة مؤلفة من 22 بنداً صممت من أجل فهم أفضل لتوقعات ومفاهيم العملاء لجودة الخدمة وهو ينطبق على نطاق واسع من الصناعات الخدمية إذ يمكن تعديله بسهولة ليضع في الاعتبار متطلبات المؤسسة.

- ويشير (Zeithaml، ET.al 2006، p116) إلى أن هذه الأبعاد تشمل:

- الدليل المادي الملموس Physical Evidence وهو يمثل الأشياء المادية الملموسة في بيئة العمل.

- الاعتمادية Reliability (الضمانات) وهي الضمانات المقدمة والمقدرة على الالتزام بالمواعيد المحددة للقيام بالأعمال وإمكانية الاعتماد على مقدم الخدمة والاحتفاظ بسجلات دقيقة لأعماله.

- الاستجابة Responsiveness وهي أخبار العملاء بالوقت الصحيح لتأدية الخدمة والحصول على خدمة فورية والرغبة لدى الموظفين لأداء الخدمة واهتمام الموظفين بتلبية طلبات العملاء.

- التوكيد (المصدقية) Assurance وهو مدى وجود موظفين يوثق بهم والشعور بالأمانة في التعامل مع العملاء.

- التعاطف Empathy (الرعاية والاهتمام) ويقوم هذا البعد على الرعاية وحسن التعامل ومدى الاهتمام بعميل دون الآخر ومدى معرفة الموظفين بحاجات العملاء ومصحة العميل، (فريد، 2004م).

#### 5- مفهوم الجودة في الخدمة الفندقية وأهميتها:

تتصف الخدمات بدرجة من النمطية، فالخدمة لا تختلف من حيث طبيعتها التي تتضمن تقديمها، وهذه النمطية تجعل من الصعب التمييز بين هذه الخدمات وتقلل من المنافسة في مجال تقديم الخدمات، من هنا برز مفهوم جودة الخدمة كمجال يمكن أن يسهم في تحقيق نوع من التميز النسبي بين مخرجات العملية الخدمية وفي ما يبحث عنه العميل من قيم يستند عليها في تحديد مفهوم جودة الخدمة الخاصة به، ووفق تصوراته ومعايير الخاصة به أثناء الحكم على جودة الخدمة.

تعرف الجودة بأنها (التطابق مع المتطلبات) وبالتالي الامتثال لهذه المتطلبات والمواصفات كهدف للجودة وهنا يبرز خلل بالتعريف حول تحديد متطلبات ومواصفات من؟

وعليه فهناك تعريف يعد مكملاً لهذا التعريف إذ تعرف الجودة بأنها

(كل ما يقال عن الملاءمة للاستعمال) وهو تعريف يقوم على أساس تلبية حاجات العملاء من منظورهم الخاص وحسب معاييرهم الخاصة بهم، فيمكن اعتبارها درجة وفاء الخدمة بمتطلبات العملاء ولكن تظل المشكلة قائمة في تحديد تلك المتطلبات، ولذلك تبقى معايير تقييم الجودة صعبة قياساً مع السلع المادية إذ أن جودة الخدمة شيء معنوي تسيطر عليه جوانب الجودة الفنية التي تبدأ في معالجة التوقعات المعنوية الموجودة لدى العملاء فيما يخص الجودة، فيحكمون عليها بأنها درجة مطابقة ما يرونه من تقديم الخدمة لتوقعاتهم الأساسية، فمستهلكو الخدمات إنما يبحثون عن ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم وذلك بتقييم هذه الخدمة حسب إدراكهم لها. (علوان، 2006م).

ونظراً لأن هذا التقييم يخضع لمعايير خاصة بالعملاء فيمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من إدراك العميل للخدمة هي:

❖ الخدمة الجوهرية: Core service وتتمثل في المنفعة التي تلبي الحاجة للخدمة لدى العميل إذ أن ذلك يعد الدافع لطلب الخدمة.

❖ الخدمة الحقيقية: Actual Service تتمثل في مجموعة الخصائص المرتبطة بالخدمة التي تعبر عن مستوى متقدم من الطلب على الخدمة بمعنى درجة نسبية من الجودة يبحث عنها القليل من العملاء.

❖ الخدمة المدعمة: Support Service هي التي تعبر عن مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة إلى مستوى تفضيلات وتوقعات العملاء ويعكس درجة عالية من الجودة الشاملة التي تصبح مطلباً للعملاء في ظل المنافسة العالية التي تضع أمام العميل حرية الاختيار من بينها.

نستنتج مما سبق أن جودة الخدمة هي (معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة) أو بأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم لها) فهي مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة، ومن خلال استعراض مفاهيم وتعريفات جودة الخدمة نرى ما يلي:

- يعد بعض الكتاب والباحثين العميل ركيزة أساسية في تقييم جودة الخدمة، وذلك من خلال مقارنة توقعاته للخدمة بالأداء الفعلي. وبعضهم يركز على مفهوم الجودة من منظور الإدارة. بعدها تقوم بتصميم الخدمة وتشرف على الأداء الفعلي لها وتضع السياسات التي تحكم تقديمها. (علوان، 2006م)

#### 6- أهمية الجودة الشاملة في ترقية العمل السياحي والفندقي

إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة لجعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول. لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم، بل يجب أن تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية TQM (total quality management)، ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها (الإستراتيجية) لأنّ هنالك احتمالاً بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها.

- بعض الكتاب يركز على مفهوم الجودة من منظور العميل إذ يقيس اتجاه العميل بشكل مباشر نحو الأداء الفعلي. (علوان، المصدر المذكور: سابقاً)

#### 7 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة

لمتطلبات العميل، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالات العمل ونشاطاتها، ولذلك أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة، لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتسطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لا يقبل إلا الشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها، واختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى آخر. (أحمد سعيد، 2011م).

1/ تعريف منظمة (أيزو ISO) إدارة الجودة الشاملة: هي منهج إداري لمؤسسة أو شركة يركز على الجودة، وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء، وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل واستفادة جميع أعضاء المؤسسة والمجتمع أيضاً.

2/ عرفها أيضاً على أنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى. (أشرف جمعة، 2002م).

3/ هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً



على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات (الفكر، السلوك، القيم، نظم إجراءات العمل، الأداء) وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقلّ تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفقاً لما يتوقعونه، بل تخطى هذا التوقع تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية (عقيلي، 2001م).

إن التحديّ الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين:  
الأول: توفير الاستقرار في الخدمة التي تساعد على تخطيط إنتاجها ومستلزماتها بشكل جيد بدرجة عالية من الدقة.

الثاني: إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص مواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر.

#### 8- خصائص إدارة الجودة الشاملة:

- الجودة الشاملة ليست عملية منتهية أي أنها مستمرة للأبد، وليست مرتبطة بوقت تنتهي عنده، فعندما تصبح الجودة سليمة بنسبة 100% فهناك طرق جديدة لأداء الأشياء في مجالي الإنتاج والخدمات، كما أن السعي وراء الجودة لا ينتهي عندما تحصل المنظمة على موافقة تليبيتها بمعيار الجودة، وبالرغم من أن بعض المنظمات تشعر بأن التوجه نحو الجودة ينتهي بمجرد الحصول على شهادة بتلبية المنظمة لذلك المعيار.

- إدارة الجودة مبنية على أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة والوقاية من الأخطاء. وتعتبر إدارة الجودة بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية.(الدرادكة والشلبي، 2002م).

### 9- أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة وخطوط عريضة، ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة بهدف خلق قيمة مضافة لتحقيق إرضاء زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تدنيها حيث تؤدي إلى تحقيق التالي:

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.

- تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.

- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.

- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع والخدمات.

- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.

- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطور الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطور عمل المؤسسة.
- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد (أشرف جمعة 2005م).

#### 10 - أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطور الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم (المصطفى 2013).

#### 11- الدور الذي تلعبه الإدارات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- اشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات مع تشجيع العمل الجماعي.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب، ثم تحليل المشاكل وتجزئتها كي يمكن السيطرة عليها.

- تعلّم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا على المشاعر.
  - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
  - زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
  - تحسين الثقة وأداء العمل للعملاء.
  - زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
  - تحسين الربحية والقدرة على المنافسة.
  - زيادة الفعالية التنظيمية.
  - تحقيق رضا العميل. (صالح وبوحروة، 2007م)
- 12- مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة:

- 1/ المرحلة الأولى: وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم المؤسسة عن الجودة.
- 2/ المرحلة الثانية: تخطيط الجودة الاستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج إلى تحسين مثل (القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الإستراتيجي، تنمية الموظفين، العمليات التجارية أو الصناعية، إرضاء الزبائن).
- 3/ المرحلة الثالثة: التعليم والتدريب لكل شخص في المؤسسة بدايةً من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين.
- 4/ المرحلة الرابعة: التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء وتحسينه بصفة مستمرة وتتلخص تلك المرحلة في أربع كلمات هي: خطط، نفذ، قيّم، تفاعل، وطور من العمل.

### 13- مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من أن المؤسسات تستخدم مصطلحات مختلفة لأجل الإشارة إلى أسلوبها في إدارة الجودة إلا أن تلك المؤسسات تتفق إلى حد كبير على عناصر عامة لإدارة الجودة الشاملة وهذه المبادئ هي: (أحمد سيد، 2005م).

❖ التركيز على الزبون: ترى إدارة الجودة الشاملة أن الزبون هو الذي يضع المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتجات التي سيقتنيها وليس التنظيم، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على إرضاء جميع الزبائن وتطوير علاقات شراكة قوية وطويلة الأمد لا تعتمد على تخفيض الأسعار مع البائعين.

❖ اقتناع والتزام وحرص الإدارة العليا على أهمية ضرورة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء والسعي إلى التطوير والتحسين المستمر من خلال البحث والتحليل المستمر.

❖ سهولة وسرعة وفعالية الاتصالات الأفقية والرأسية بما يسهل نشر مفاهيم وثقافة الجودة الشاملة في أرجاء المؤسسة.

❖ الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تغير الخدمة.

❖ تحسين الأداء المؤسسي ومسؤولية جميع موظفي المؤسسة بمختلف مراتبهم.

- ❖ التحسين المستمر: حيث إن إنجاز أعلى المستويات من الجودة والقدرة التنافسية يتطلب اتباع آلية محددة بشكل دقيق، لأجل التحسين المستمر.
- ❖ مشاركة العاملين: يعتمد نجاح المؤسسة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات قوة العمل لديهم (خضر، 2003م).
- ❖ التدريب والتطوير واتخاذ القرار: تحتاج المؤسسات إلى استثمار في تطوير قوة العمل لديها.

### 13 - أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

#### البعد الأول: التركيز على العميل.

الزبون: الشخص الذي ارتبط بعلاقة مالية أو تجارية أو خدمية يؤديها أو يأخذها من جهة معينة سواء كان شخصاً أو مؤسسة أو شركة وغالباً ما تأخذ صفة الاستمرار والتكرار والتعامل، هذا هو المفتاح الأساسي والواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق.

التوجه نحو الزبون يعني أن تستثمر المؤسسة وقت لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة كي لا يتسربوا إلى منافسين آخرين.

#### البعد الثاني: التركيز على تلبية احتياجات العاملين.

يبرز التركيز على العاملين بالاهتمام بالعديد من الجوانب أهمها: تدريب وتأهيل وتحفيز، لتشجع العاملين على الأداء الفعال (الدرادكة، المصدر المذكور: سابقاً).

#### - البعد الثالث: التركيز على تحسين العمليات.

- عندما نحصل على سلعة لا تلبي حاجتنا أو تزيد من توقعاتنا فإننا نذهب إلى المنافس أو نشتكى، لكن في ظل إدارة الجودة الشاملة فإننا نستخدم تلك النتائج الناقصة كأعراض أو كمؤشرات على أن شيئاً ما قد تم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج تلك المنتجات وأخيراً المرحلة الثانية لمنهج التطبيق نرى كيف أن تلك الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح تلك الأخطاء ونواحي القصور. ( الدرادكة والشلبي، 2002م).

## المبحث الثاني

### تصنيف وتقسيم الفنادق/ التصنيف الدولي والمحلي للفنادق:

#### 1 - التصنيف الفندقية وفقاً لنوعية الفندق:

إن للفنادق تصنيفات متعددة وأنواعاً مختلفة، فقد صنفها أحد الكتاب إلى فنادق المؤتمرات البرجية، وفنادق المنتجعات، وفنادق المدينة، والفنادق الجبلية، وفنادق المطارات، والفنادق السياحية، والموتيلات، وقرى العطل والمخيمات.

وكتب آخر يصنفها إلى أنواع عدة هي: الفندق، الفندق المفروش، البنسيون، والقرى السياحية، البيت المفروش، المأوى الريفي «الأوبيرج» الاستراحة (المطعم)، منشأة المياه المعدنية، بيوت الشباب، بيوت الإجازة العائلية. (أحمد إمام وآخرون 2010م).

وقد صنفها الدكتور ماهر عبد العزيز توفيق في كتابه «إدارة الفنادق» إلى عدة تصنيفات:

#### 2- تقسيم الفنادق من حيث الملكية:

1. فنادق القطاع الخاص، وهي عادة يمتلكها شخص واحد ويديرها وهي

ذات إمكانيات محدودة.

2. الشركات والسلاسل الفندقية، وقد ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، وتعني إدارة فنادق من قبل شركة واحدة.

3. الحكومية، وهي تعود ملكيتها للحكومة، وتؤدي خدمات للعمامة أو القطاع العام وموظفيه فقط كبيوت الشباب.

4. المختلطة أو المشتركة، أي تعود ملكيتها للدولة وللقطاع الخاص، أو بين الدولة والشركات الأجنبية. (BK- Chak،2014).

### 3- التصنيف الفندقي وفقاً لدرجة الفندق:

وهذا التصنيف الفندقي عالمي ولكل درجة معينة تقدمها وأسعار تتلاءم مع درجتها وهذه الدرجات كالتالي:

1. الدرجة الممتازة: وهي الراقية في العالم والأعلى سعراً، وحجمها كبير وخدماتها متميزة والأطعمة والخدمات فيها ممتازة.

2. الدرجة الأولى: وتصنف ضمن الراقية، وفي كل غرفة حمام مستقل وتلفاز وهاتف وخدماتها وأسعارها أقل من الممتازة.

3. الدرجة الثانية: وخدمات هذه الدرجة أقل وأسعارها أقل والحمام لكل أربع أو خمس غرف.

4. الدرجة الثالثة: وهي محدودة الأسعار والخدمات وأشباه الشعبية. (أحمد وعصام، 2010م).

### 4- التصنيف الفندقي وفقاً لعدد النجوم الفندقية:

أما تصنيف الفنادق من حيث النجوم فهي كلما زادت عدد نجومه، كلما



زادت خدماته وأسعاره؛ ففنادق الخمس نجوم تعد أرقى الفنادق والخدمات فيها ممتازة، ثم فنادق الأربع نجوم، ثم ثلاث نجوم، ونجمتان، ونجمة واحدة.

#### 5- التصنيف الفندقي وفقاً للأسعار:

وتصنف إلى فنادق غالية جداً، ومتوسطة، ثم اقتصادية، ثم رخيصة، وكلما انخفضت الأسعار كلما قلت الخدمات، وهذه تساعد الجميع على تحديد الفندق الذي يمكن للمسافر أو السائح النزول به وحسب قدرته المالية (صبري، 2007م).

#### \* مواصفات الفنادق: عناصر وأسس التقييم للفنادق:

إن نجاح الفنادق وزيادة نسب الأشغال فيها مرهون بنجاح إدارتها والاستفادة من جميع العوامل التي تساعد على تحسين إيراداتها ومن أهم العوامل التي تساعد على نجاح الفندق وتفضيله على الفنادق الأخرى هي:

1 - السعر Price:

فإن السعر في حالات كثيرة يلعب دوراً مهماً في نجاح الفندق وزيادة نسب أشغاله وبخاصة إذا كانت أسعاره اقتصادية أو معتدلة، إضافة لتقديمه بعض الخدمات مجاناً (كالمسبح) أو منح بعض التخفيضات وخاصة للضيوف الدائمين وقد تصل إلى 20% وهكذا ما يجعل بعض الضيوف يفضلون فندقاً على آخر.

#### 2 - الموقع Location:

وله أهمية كبيرة بالنسبة لتفضيل الضيوف لفندق على الآخر وبالتالي

موقع الفندق الجديد، وتوفر طرق المواصلات إليه يساعد على زيادة نسب إشغاله ونجاحه، وإن كان في وسط المدينة (تجاري) أو في منطقة جميلة (كمنتجع) أو على طريق سريع (كالموتيلات).

### 3 - الإعلان Advertising:

الإعلان ووسائله ضرورية في التأثير على اختيار الضيف لفندق معين وتفضيله عن الفنادق الأخرى.

الإعلان وهو وسيلة مهمة من وسائل التسويق والترويج، والفنادق الأمريكية تنفق كثيراً على الإعلان وخاصة إذا كان الإعلان موفقاً.

فهو يؤثر في العملاء ويحفزهم على زيارة الفندق والتعرف على خدماته وخاصة في حالة المنافسة ووجود عدد كبير من الفنادق، فإن المواطن العادي لا يعرف أن الفندق المعين يقدم أجود أنواع الأطعمة أو يحتوي على مطعم معين أو غرف واسعة أو يقدم شبكة فيديو داخلي مجاناً.

### 4 - الأطعمة والمشروبات Food and beverage:

نلاحظ أن كثيراً من الضيوف يفضلون فندقاً معيناً على آخر لأنه يقدم المأكولات أو يحتوي على مطاعم متخصصة يفضلها الضيوف وهذا بدوره يساعد على زيادة إيرادات الفندق وزيادة إشغاله وبالتالي نجاح الفندق. (Sudhir, 2009).

### 5 - الديكور Decor:

تتميز بعض الفنادق بديكوراتها الجذابة وتصرف أموال طائلة على

ترتيب ديكوراتها لتجعلها علامة أو مكاناً مميزاً عن غيره. وكلما كان ديكور الفندق الداخلي والخارجي جذاباً ومؤثراً بالإضافة إلى التجهيز والنظافة، كان الفندق ناجحاً.

#### 6 - الخدمات التي يقدمها الفندق Services:

تعتبر الخدمات التي يقدمها الفندق مهمة جداً لنجاح الفندق فتوجد الفنادق العالمية وخاصة السلاسل تقدم خدمات متكاملة. ومن هذه الخدمات خدمات البريد، البرق، التلكس، الفاكس، السكرتارية، الترجمة، الحاسبة الإلكترونية، قاعات الاجتماعات صغيرة وكبيرة، وقاعات للمؤتمرات، خدمات شخصية داخل الغرف وشقق صغيرة وكبيرة، نظام فيديو داخلي، النادي الصحي وحمامات الساونا، التدليك، قاعات التنس، اسكواش، سياحة، تلفونات خارجية، اتصال مباشر، بنوك، سيارة الأجرة، مكتب سياحي، مكتب معلومات، مكتب خطوط جوية، مطاعم متنوعة، مشارب، نادي ليلي، مراقص، محلات تسويق، نظام إلكتروني لتوصيل الرسائل المستعجلة.

7 - الإدارة الناجحة والموظفون الأكفاء وخاصة في المكاتب الأمامية، فحسن الاستقبال له دور كبير في ذلك، الابتسامة للزبائن ضرورية لنجاحه. (عبد الحكيم 2010م).

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

### أولاً: نبذة تعريفية عن الفندق

#### مقدمة

فندق السلام روتانا أحد فنادق مجموعة روتانا العالمية بالفنادق وفيها ما لا يقل عن 55 فندقاً حول العالم متركزة في منطقة الشرق الأوسط ويعتبر الفندق الوحيد في السودان الذي يتبع لها هو من فئة الخمس نجوم ومن أكبر الفنادق بالدولة بالسودان (5 star) وتوجد بمقاييس معينة وتتمثل هذه المقاييس أولاً في الخدمات ولا بد أن تكون الخدمات ممتازة، وكذلك الديكور والإدارة ولا بد أيضاً أن تكون الإدارة قوية.

### نبذة تاريخية عن الفندق

نشأ السلام روتانا 2006م تم افتتاحه شهر 2 سنة 2007م وهو شراكة ما بين إماراتيين وسودانيين.<sup>(1)</sup>

#### أقسام الفندق:

1. قسم الحسابات.
2. قسم الاستقبال.
3. قسم الحجوزات.
4. قسم الأغذية والمشروبات.
5. قسم المطبخ.
6. قسم التدبير المنزلي.

7. قسم الأمن.
8. قسم المشتريات والمبيعات.
9. قسم المغسلة.
- 10 قسم التدريب
11. قسم الموارد البشرية
12. قسم الصيانة.
13. مكتب المدير العام

### نوع الزبائن:

يعتبر الزبائن بفندق روتانا بنسبة 90% أجنب «ناس بزنس» وشركات كبرى، وإن الأجنب هم الذين يأتون إلينا فنحن روتانا نجذب المصدر والمصدر هو الذي يجذب لنا الزبائن.

### متطلبات الفندق:

تتمثل في المحافظة عليه وعلى سمعته وأن يكون روتانا دائماً يعطي الصورة الممتازة.

### متطلبات التوظيف:

على حسب الوظيفة يعني مثلاً أن تكون له خبرة في المجال ويكون ملماً باللغات خصوصاً اللغة الإنجليزية وأن يكون شكله مقبولاً وأن تكون لديه شهادة خدمة وطنية. هيثم (2020م).

### ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشتمل ذلك وصفاً لمجتمع وعينة البحث، تصميم أداة الدراسة وإجراء اختبارات الثبات والصدق والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك عن طريق الآتي:-

#### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إذ أن المنهج الوصفي يُعدُّ من أنسب المناهج لمعالجة مشكلة هذه الدراسة حيث أنه يساعد على إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لمشكلة الدراسة، عن طريق الوصف والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، ومتغيراتها الحالية، وذلك من خلال جمع معلومات غزيرة عنها، تزيد من توضيح أبعادها، وجوانبها المختلفة، مما يساعد على تفسيرها، والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من موظفي فندق السلام روتانا عينة عشوائية، تضمنت (30) شخصاً؛ وقد كان اختيار الباحث للعينة، من جملة أفراد مجتمع الدراسة اختياراً عشوائياً بسيطاً من حجم العينة.

#### أدوات الدراسة:

#### المحور الأول:

يشتمل على البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد. ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي بيانات شخصية تتمثل في النوع، العمر، المؤهل العلمي والمؤهل الوظيفي.

## وصف الاستبانة:

احتوت الاستبانة على خطاب يوضح الهدف من هذه الدراسة وإبراز أهمية الإجابات التي سوف يدلي بها أفراد العينة وضرورة تعاون المبحوث مع الباحث مع التأكيد على أن المعلومات التي سيدلي بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي هذا وقد روعي في صياغة عبارات الاستبانة، الترتيب المنطقي والجاذب حتى تساعد أفراد العينة على الإدلاء بآرائهم بسهولة.

ضمنت بنود الاستبانة والخاصة بإدارة الجودة الشاملة في الفنادق وأثرها في الخدمة الفندقية فئة خمس نجوم دراسة ميدانية على فندق السلام روتانا بنداً مقسمة على جزأين. تضمن الجزء الأول البيانات الشخصية وهي خمس بنود (النوع - العمر - المؤهل العلمي - المؤهل الوظيفي - سنوات الخبرة).

أما القسم الثاني فقد تضمن محاور الاستبانة الأساسية وهي مختصة بالموضوع حيث تم تقسيم هذا القسم إلى ثلاث فرضيات (كل فرضية تحتوي على 5 أسئلة) والفرضيات هي.

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإرضاء العملاء في فنادق الخمس نجوم.

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في الفنادق وإرضاء الزبون أو العميل في الفنادق فئة الخمس نجوم.

3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم وجود مقومات محددة للجودة الشاملة وعملية تقييم الأداء في الفنادق فئة خمس نجوم.

### ثبات الاستبانة:

ويعني الثبات هنا أن تكون عبارات الاستبانة بنفس المعنى عند جميع أفراد العينة، بحيث أنه لو أعيدت الاستبانة على الأفراد أنفسهم، فإنها تعطي النتائج نفسها أو نتائج متقاربة.

### صدق الاستبانة:

يعني الصدق أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه دون أن تقيس وظيفة أخرى. والصدق هو أهم صفة تميز الاستبانة الجيدة لأن المقياس غير الصادق لا يمكن أن يقيس ما وضع لأجله.

الصدق الظاهري يدل على المظهر العام للاستبانة ويطلق على الاستبانة صفة الصدق أحياناً إذا كانت تبدو ظاهرياً أنها صادقة، أو كانت سهلة الاستعمال ومغرية المظهر ولكن هذا الصدق لا يؤخذ به فلا بد من توفر الصدق التجريبي ويعتبر الصدق الظاهري مهماً في اكتساب ثقة شخص ما وإقناعه بأن الاستبانة حقيقية.

### معامل الثبات:

وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 11.5) تمكن الباحث من (بيانات العينة الاستطلاعية) معرفة معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونباك) المكونة من (12) بنداً، حيث معامل الثبات للاستبانة (0.8541)، وهي قيمة كبيرة نسبياً تدل على تمتع الاستبانة بدرجات جيدة جداً من الثبات في مجتمع الدراسة الحالية.

### ثالثاً: عرض فروض الدراسة وتحليلها ومناقشتها



### عرض النتائج:

نتناول في هذا الجزء عرض النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تفريغ الاستبانة المحتوية على المحاور. حيث تم إجراء المعالجة الإحصائية للاستبانة باستخدام اختبار (ت) لمتوسط مجتمع الدراسة الواحد، وذلك للحكم على مستوى الدلالة الإحصائية.

### تعريف اختبار (ت):

هي عبارة عن مجموعة من الاختبارات تستخدم في مقارنة متوسطات العينات لمعرفة ما إذا كان هنالك دلالة إحصائية أم لا ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية.

معادلة (ت):

$$t = \frac{\bar{m}_2 - \bar{m}_1}{\left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right) \frac{24n_1 + 16n_2}{2 - 2n_1}}$$

حيث:

م = المتوسط.

ع = الانحراف المعياري.

ن = العدد الكلي للعيينة.

معادلة درجة الحرية:

$$\frac{n - 1}{1}$$

حيث:  $n$  = العدد الكلي للعينة.

ولتحقيق فروض الدراسة قام الباحث بتحديد العبارات المرتبطة بالفروض ثم اختبارها باستخدام كل من:

(1) التكرارات ونسبها المئوية.

(2) اختبار (ت) T-test لعينة واحدة.

في اختبارات تقارن بين قيمة ت المحسوبة مع قيمة ت الجدولية إذا كانت قيمة ت المحسوبة أكبر من قيمة ت الجدولية والقيمة الاحتمالية أقل من (0.05) هذا يعني أنه توجد دلالة إحصائية مما يدل على موافقة أفراد العينة على أسئلة هذا الفرض.

وفيما يلي اختبار ومناقشة فرضيات البحث.

إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإرضاء الضيوف أو العملاء في الفنادق.

### جدول (9/2/4) يوضح نتيجة اختبارات للفرضية الأولى

المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحكية	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الاستنتاج
إدارة الجودة الشاملة	30	23.6869	2.31184	0.387	59	75.827	0.000	دالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

الاستنتاج: بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن الوسط الحسابي 23.6869 ومستوى الدالة 0.000 وقيمة اختبار (ت) 75.827.

إذن النتيجة هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإرضاء الضيوف في الفنادق لقد تحقق الفرض كما توقعه الباحث.

إثبات صحة الفرضية الثانية القائلة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في الفندق وإرضاء العميل فئة خمس نجوم

### جدول (10/2/4) يوضح نتيجة اختبارات للفرضية الثانية

المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحكية	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الاستنتاج
إدارة الجودة الشاملة	30	21.55557	2.31194	0.374	52	75.817	0.000	دالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

الاستنتاج: بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن الوسط الحسابي 21.55557 ومستوى الدالة 0.000 وقيمة اختبار (ت) 75.817. إذن النتيجة بين إدارة الجودة الشاملة في الفندق وإرضاء العميل فئة خمس نجوم.

إثبات صحة الفرضية الثالثة القائلة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية

إدارة الجودة الشاملة في الفنادق وأثرها في الخدمة الفندقية فئة خمس نجوم.....

بين عدم وجود مقومات محدودة للجودة الشاملة وعملية تقييم الأداء في الفنادق فئة خمس نجوم.

جدول (13/2/4) يوضح نتيجة اختبارات للفرضية الثالثة

المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحكبة	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الاستنتاج
عدم وجود مقومات محدودة للجودة الشاملة	30	23.22217	2.1212	0.374	52	72.117	0.000	دالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

الاستنتاج: بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن الوسط الحسابي 23.22217 ومستوى الدالة 0.000 وقيمة اختبار (ت) 72.117.

إذن النتيجة هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم وجود مقومات للجودة الشاملة وعملية تقييم الأداء في الفنادق فئة خمس نجوم وقد تم تحقيق الفرضية كما توقعه الباحثون.

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات

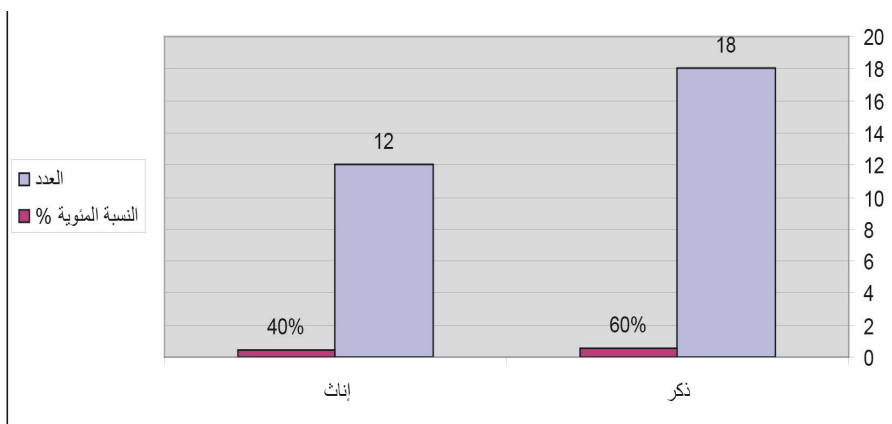
أو لاً: تحليل الأسئلة الشخصية

(1/2/4) تحليل بيانات النوع

النسبة المئوية %	العدد	البيان
60%	18	ذكر
40%	12	إناث
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

شكل (1/2/4) النوع



المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

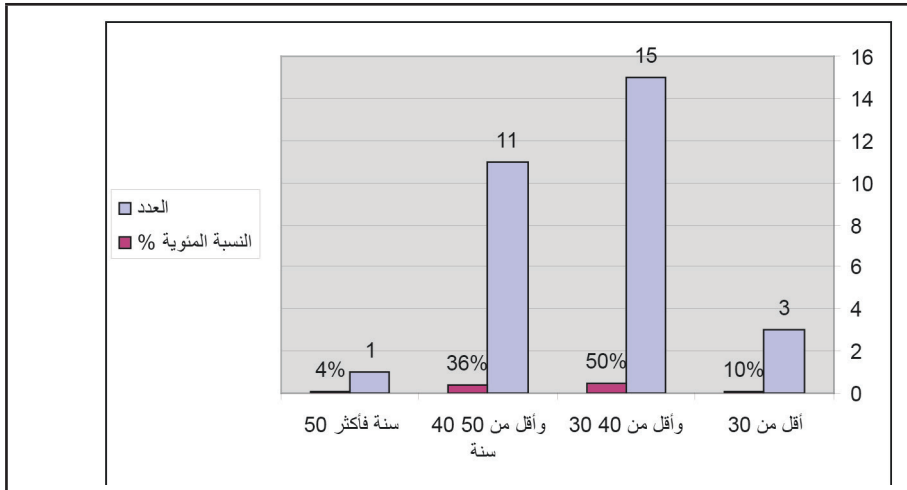
من خلال الجدول والشكل (1/2/4) النوع تبين أن أغلبية المبحوثين من الذكور بنسبة 60% ويليهم الإناث بنسبة 40% أو لحظة اختيار العينة.

### جدول (2/2/4) العمر

النسبة المئوية %	العدد	البيان
10%	3	أقل من 30
50%	15	30 وأقل من 40 سنة
36%	11	40 وأقل من 50 سنة
4%	1	50 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

### شكل (2/2/4) العمر



المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

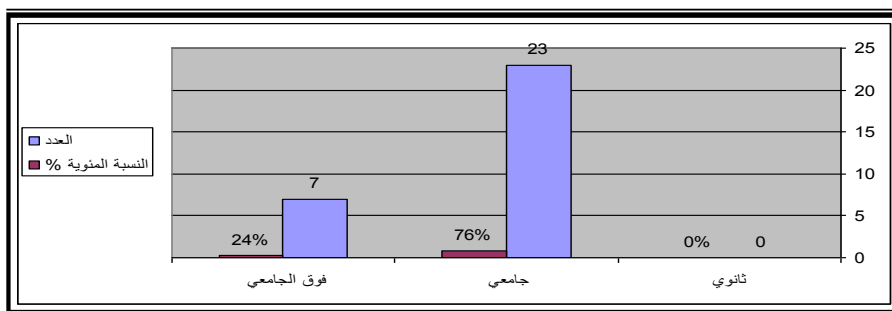
من خلال الجدول والشكل (2/2/4) تبين أن أكثر الفئة العمرية هي 30

وأقل من 40 نسبة 50% ويليهما الفئة العمرية ما بين 40 وأقل من 50 نسبة 36% ويليهما أقل من 30 سنة بنسبة 10% وأقل فئة من المبحوثين 50 سنة فأكثر بنسبة 4%

### جدول رقم (3/2/4) المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	البيان
0%	0	ثانوي
76%	23	جامعي
24%	7	فوق الجامعي
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م



### شكل (3/2/4) المؤهل العلمي

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

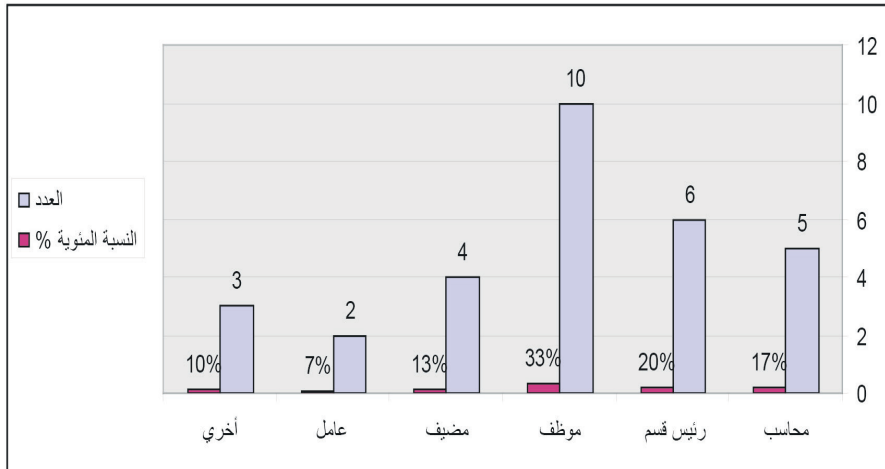
من خلال الجدول والشكل (3/2/4) المؤهل العلمي نجد أن أغلب المبحوثين من الجامعيين بنسبة 76%، ويليهما فوق الجامعي بنسبة 24%.

جدول رقم (4/2/4) المؤهل الوظيفي:

النسبة المئوية %	العدد	البيان
17%	5	محاسب
20%	6	رئيس قسم
33%	10	موظف
13%	4	مضيف
7%	2	عامل
10%	3	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

شكل رقم (4/2/4) المؤهل الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

من خلال الجدول والشكل (4/2/4) المؤهل الوظيفي نجد أغلب المبحوثين موظفين بنسبة 33% ويليهم رؤساء الأقسام بنسبة 20% ويليهم المحاسبون بنسبة 17% ثم المضيفون بنسبة 13% ويليهم أخرى بنسبة 10% وأقل فئة عامل بنسبة 7%

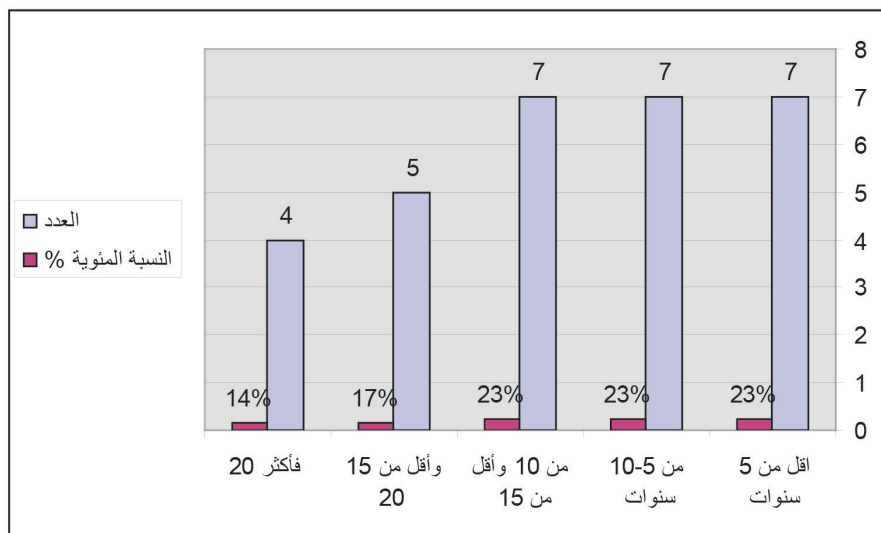


جدول رقم (5/2/4) عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	البيان
23%	7	أقل من 5 سنوات
23%	7	من 5 وأقل 10 سنوات
23%	7	من 10 وأقل من 15
17%	5	15 وأقل من 20
14%	4	20 فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

شكل (5/2/4) عدد سنوات الخبرة



من خلال الجدول والشكل (5/2/4) سنوات الخبرة نجد أن أغلب المبحوثين سنوات خبرتهم بنسب متساوية وهم أقل من 5 سنوات، ومن 5 – 10 سنوات ومن 10- 15 سنة بنسبة 23% ويليهم 15 وأقل من 20 بنسبة 17% وأقل فئة عمرية من المبحوثين هم أكثر من 20 عاماً بنسبة 14%.

إدارة الجودة الشاملة في الفنادق وأثرها في الخدمة الفندقية فئة خمس نجوم.....

**ثانياً: أسئلة الاستبيان:**

**الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإرضاء العملاء**

جدول (6/2/4)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الباحث لعبارات الفرضية الأولى

للعبارات (5-1)

العبرة	التكرارات والنسب المئوية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
إن تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في الفنادق خمس نجوم يرضي الضيوف أو العملاء في الفنادق	ك %	10 33%	12 40%	5 17%	3 10%	0 0%
إن استخدام نظام الجودة الشاملة الحديث كبديل للنظم التقليدية المطبقة حالياً يقدم للإدارة بيانات أدق وتحليلاً أفضل لإرضاء الضيوف أو العميل في الفنادق	ك %	5 17%	15 50%	7 23%	3 10%	0 0%
تكون الجودة الشاملة إدارة غير حقيقية إذا تم قياسها بدون الاعتماد على رقابة الخدمات المقدمة للضيوف أو العملاء	ك %	10 33%	10 33%	6 20%	4 14%	0 0%
غياب الاستخدام الأمثل للجودة الشاملة يؤثر سلباً في خدمة الضيوف أو العملاء في الفنادق خمس نجوم	ك %	8 26%	12 40%	5 17%	5 17%	0 0%
ضرورة تطوير وتحسين أساليب الجودة في الفنادق	ك %	15 50%	10 33%	4 14%	1 3%	0 0%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2020م

نلاحظ من الجدول (6/2/4)

أجاب كل أفراد العينة عن أسئلة هذه الفرضية حيث بلغ حجم العينة (30) فرداً.

1. فيما يخص العبارة الأولى « إن تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في الفنادق خمس نجوم يرضي الضيوف في الفنادق » تشير النتائج إلى أن معظم أفراد العينة موافقين بنسبة 73% ومحايدون بنسبة 17% وغير الموافقين بنسبة 10%.

2. فيما يخص العبارة الثانية « إن استخدام نظام الجودة الشاملة الحديث كبديل للنظم التقليدية المطبقة حالياً يقدم للإدارة بيانات أدق وتحليلاً أفضل لإرضاء الضيوف في الفنادق » نسبة الإجابة بأوافق 67% والمحايدون 23% والذين لا يوافقون 10%

3. فيما يخص العبارة الثالثة « تكون الجودة الشاملة إدارة غير حقيقية إذا تم قياسها بدون الاعتماد على رقابة الخدمات المقدمة للضيوف » تشير النتائج إلى أن أفراد العينة موافقون بنسبة 66% والمحايدون بنسبة 20% وغير موافقين بنسبة 14%.

4. فيما يخص العبارة الرابعة « غياب الاستخدام الأمثل للجودة الشاملة يؤثر سلباً في خدمة الضيوف في الفنادق خمس نجوم » تشير النتائج إلى أن أفراد العينة موافقون بنسبة 66% والمحايدون بنسبة 17% وغير موافقين بنسبة 17%.

5. فيما يخص العبارة الخامسة « ضرورة تطوير وتحسين أساليب الجودة

إدارة الجودة الشاملة في الفنادق وأثرها في الخدمة الفندقية فئة خمس نجوم.....

في الفنادق» تشير النتائج إلى أن معظم أفراد العينة موافقون بنسبة 83% ولا رأي بنسبة 14% وغير الموافقين بنسبة 3%.

**الفرضية الثانية: الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في الفندق وإرضاء الزبون فئة خمس نجوم**

جدول (7/2/4)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الباحث للفرضية الثانية

العبرة	التكرارات والنسب المئوية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
لا يهتم كثير من المديرين بأهميّة نظام الجودة الشاملة في الفنادق مما يشكل عائقاً في إرضاء الزبون أو العميل	ك	10	12	6	2	0
المؤسسات الفندقية تعاني من تطبيق الجودة الشاملة بالصورة العالمية مما يؤدي إلى عدم رضا الزبون أو العميل	%	33%	40%	20%	7%	0
الحفاظ على الممتلكات السياحية والفندقية وتأمين السياح وممتلكاتهم يزيد من تقدم القطاع الفندقي	ك	7	15	6	2	0
	%	23%	50%	20%	7%	0%

0	3	7	10	10	ك	تدريب كوادر مؤهلة في مجال الجودة الشاملة ساعد على تنفيذ وتطبيق خطط وإستراتيجية الفندق
0	7%	23%	33%	33%	%	
0	5	2	15	8	ك	تسعى إدارة الفندق في تطوير أنشطتها ومواكبة مسيرة التقدم الفندقي ومواكبة التطورات
0	17%	7%	50%	26%	%	

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

نلاحظ من الجدول (9/2/4):

أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذه الفرضية حيث بلغ حجم العينة (30) فرداً

1. فيما يخص العبارة الأولى «لا يهتم كثير من المديرين بأهمية نظام الجودة الشاملة في الفنادق مما يشكل عائقاً في إرضاء الزبون» نسبة الإجابة بأوافق 73% والمحايدين 20% والغير موافقين بنسبة 7%.

2. فيما يخص العبارة الثانية «المؤسسات الفندقية تعاني من تطبيق الجودة الشاملة بالصورة العالمية مما يؤدي إلى عدم رضا الزبون» نسبة الإجابة بأوافق 60% والمحايدين 17% وغير الموافقين بنسبة 10%.

3. فيما يخص العبارة الثالثة «الحفاظ على الممتلكات السياحية والفندقية وتأمين السياح وممتلكاتهم يزيد من تقدم القطاع الفندقي» تشير النتائج إلى أن أفراد العينة موافقين بنسبة 76% والمحايدين بنسبة 20% وغير موافقين بنسبة 7%.

إدارة الجودة الشاملة في الفنادق وأثرها في الخدمة الفندقية فئة خمس نجوم.....

4. فيما يخص العبارة الرابعة» تدريب كوادر مؤهلة في مجال الجودة الشاملة يساعد على تنفيذ وتطبيق خطط وإستراتيجية الفندق.» تشير النتائج إلى أن أفراد العينة موافقين بنسبة 66% والمحايد بنسبة 23% وغير الموافقين بنسبة 7%.

5. فيما يخص العبارة الخامسة» تسعى إدارة الفندق في تطوير أنشطتها ومواكبة مسيرة التقدم الفندقي ومواكبة التطورات « تشير النتائج إلى أن أفراد العينة موافقين بنسبة 76% والمحايد بنسبة 7% وغير الموافقين بنسبة 17%.

**الفرضية الثالثة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم وجود مقومات محدودة للجودة الشاملة وعملية تقييم الأداء في الفنادق فئة خمس نجوم.

جدول (8/2/3)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الباحث للفرضية الثالثة

العبارة	التكرارات والنسب المئوية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
معظم الأقسام الفندقية في الفنادق فئة خمس نجوم تهتم بالجودة وتقييم الأداء	ك	10	18	2	0	0
استخدام نظام الجودة فعال يؤدي إلى الارتقاء بالأداء الفعلي للمشروع ويقيم الأداء	ك	15	10	5	0	0
	%	33%	60%	7%	0%	0

0	0	17%	33%	50%	%	تساعد إدارة الجودة في قياس الانحرافات ومعرفة مسبباته ومعالجته أول بأول
0	4	6	10	10	ك	في ظل غياب دور الجودة الشاملة يؤدي إلى قرارات غير سليمة في الفندق
0	14%	20%	33%	33%	%	
	5	5	12	8	ك	الجودة الشاملة في القطاع السياحي من أهم القطاعات الاقتصادية التي تساعد في اتخاذ القرار.
	17%	17%	40%	26%	%	

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبانة 2020م

نلاحظ من الجدول (8/2/3):

أجاب كل أفراد العينة عن أسئلة هذه الفرضية حيث بلغ حجم العينة (30) فرداً.

1. فيما يخص العبارة الأولى « معظم الأقسام الفندقية في الفنادق فئة خمس نجوم تهتم بالجودة وتقييم الأداء » تشير النتائج إلى أن معظم أفراد العينة موافقين بنسبة 93% والمحايدون بنسبة 7%.

2. فيما يخص العبارة الثانية « استخدام نظام الجودة فعال يؤدي إلى الارتقاء بالأداء الفعلي للمشروع ويقيم الأداء » نسبة الإجابة بأوافق 83%

والمحايدون 17%.

3. فيما يخص العبارة الثالثة «تساعد إدارة الجودة في قياس الانحرافات ومعرفة مسبباته ومعالجته أول بأول» تشير النتائج إلى أن أفراد العينة موافقين بنسبة 66% والمحايدين بنسبة 20% وغير موافقين بنسبة 14%.

4. فيما يخص العبارة الرابعة» في ظل غياب دور الجودة الشاملة يؤدي إلى قرارات غير سليمة في الفندق» تشير النتائج إلى أن أفراد العينة موافقين بنسبة 66% والمحايدين بنسبة 17% وغير موافقين بنسبة 17%.

5. فيما يخص العبارة الخامسة « الجودة الشاملة في القطاع السياحي من أهم القطاعات الاقتصادية التي تساعد في اتخاذ القرار » تشير النتائج إلى أن معظم أفراد العينة موافقين بنسبة 83% والمحايدين بنسبة 14% وغير موافقين بنسبة 3%.

### الخاتمة: تحتوى على النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج:

1. إن تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في الفنادق خمس نجوم يرضي الضيوف أو النزلاء في الفنادق ويقدم للإدارة بيانات أدق تحليلاً.

2. غياب الاستخدام الأمثل للجودة الشاملة يؤثر سلباً في خدمة الضيوف في الفنادق خمس نجوم.

3. لا يهتم كثير من المديرين أو المؤسسات الفندقية بأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة في الفنادق، مما يشكل عائقاً في إرضاء الزبون أو العميل.



4. تدريب كوادر مؤهلة في مجال الجودة الشاملة ساعد على تنفيذ وتطبيق خطط وإستراتيجية الجودة في الفندق.
  5. تسعى إدارة الفندق في تطوير أنشطتها لمواكبة مسيرة التقدم الفندقي ومواكبة التطورات.
  6. معظم الأقسام الفندقية في الفنادق فئة خمس نجوم تهتم بالجودة وتقييم الأداء.
  7. استخدام نظام الجودة الفعال يؤدي إلى الارتقاء بالأداء الفعلي للمشروع الفندقي وتحسين الأداء وقياس الانحرافات ومعرفة مسبباتها ومعالجتها.
- ثانياً: التوصيات:**

1. أهميّة فهم الإدارة العليا في الفنادق لفلسفة الجودة الشاملة ومجالاتها وماذا ستقدم لها من إضافة وتميّز.
2. أهميّة المبادرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري حديث في الفنادق بصورة صحيحة وذلك لتحقيق إدارة الفندق للتمييز.
3. أهميّة انتهاج سياسة التحسين المستمر داخل الفندق لكافة العوامل المرتبطة بالعمليات والإجراءات بداية من التخطيط وانتهاء بعملية أداء الفرد في الفندق.
4. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشري داخل الفندق والذي تعتبره الدراسة رأس المال الفكري للشركة وذلك بحسن التفاؤل له وتوفير فرص التدريب المستمر وتهيئة جو العمل الصحي المشجع على الإبداع، وتحقيق الرضا الوظيفي من رواتب وحوافز لهم.

5. أهمية إنشاء مراكز التدريب الفاعلة في الفنادق أو الارتباط بأحد مراكز التدريب المتميزة لإقامة دورات تدريبية أو ورش عمل دورية لتدريب العاملين في مختلف المجالات لتساهم في عملية التحسين المستمر بطريقة عملية مدروسة شاملة لجميع الموظفين من أصغر عامل إلى رئيس مجلس الإدارة.

### المصادر والمراجع:

#### أولاً: الكتب:

1. أحمد إمام، د. عصام زكريا، د. هيثم مختار، مبادئ الإدارة الفندقية، (القاهرة: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2010).
2. أحمد سعيد درباس، إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقها التربوي، ط 1 (الرياض مجلة رسالة الخليج، 2011م).
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9009، كلية التجارة جامعة بنها، ليبيا، 2005.
4. أشرف جمعة - إدارة الجودة الشاملة مفاهيم، ط 1، (مصر: القاهرة، الدار الجامعية للنشر) 2002 م.
5. أشرف فضيل جمعة، فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة، ط 1 (السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2005م).
6. المصطفى (2013) بعنوان أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا الزبائن، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29 العدد الأول.
7. خضر كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، (عمان: دار الميسر للطباعة والنشر، 2003م).

8. صالح صالح، وبوحروة فتحية، رضا العميل، (الفاخرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007م)

9. عبد الحكيم حافظ إدارة الفندقية والسياحة دار أسامة للنشر والتوزيع عمان – الأردن العنوان العبدلي مقابل البنك العربي / الطبعة الأولى 2010م.

10. عقيلي، عمرو صفي، 2001، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.

11. علوان، قاسم نايف لمحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط2 (الأردن: عمان، دار الشروق، 2006)، ص 195.

12. فريد عبد الفتاح زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ط 1 ( سوريا: دمشق، الدار الجامعية للنشر)، 2004م

13. مأمون الدرادكة وطارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1 ( عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002م).

14. مؤيد الفضل، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (عمان- دار اليازودرى العلمية للنشر 2009م).

ثانياً: المراجع الإنجليزية

1- B.K.Chak ravarti ; The hotel operation، C.B.C publisher،Newdelhi،(201).

2- Sudhahr Andrews; Food and beverage service،2<sup>nd</sup>.ed.

Tata MC Graw – Hill،publishing company، New York)2009).

### ثالثاً: الرسائل

1- خالد إبراهيم أبو الحسين: بعنوان أثر تطبيق نظام الحاسب في جودة خدمات الأغذية والمشروبات، رسالة ماجستير، جامعة شندى(2016م).

2- فدوى أحمد داو: معايير ضبط جودة الأغذية، والمشروبات في الفنادق السودانية (بالتطبيق على فندق كورال 2009 -2013م)، بحث تكميلي لنيل البكالوريوس،جامعة الزعيم الأزهرى،كلية السياحة والفنادق (2014م).

---

# دفع الصائل عن النفس بين الشريعة الإسلامية والقانون السوداني

(دراسة فقهية مقارنة)

إعداد:

د. أبو عبيدة أحمد محمد إدريس



الأستاذ المشارك بكلية الإمام الهادي

---

### ملخص البحث:

أقرت الشريعة الإسلامية دفع الصائل لرد اعتدائه عن النفس والعرض والمال ونفس الغير وماله وعرضه، والمقصود منه دفع الاعتداء وليس عليه عقوبة، لقوله صلى الله عليه وسلم. (انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً). وصف الفقهاء الصائل بأنه ظالم، والمراد بالصائل مريد الصول وإن لم يصل بالفعل، بل كان يريد الصول، إذ كان على وشك أن يصول. اتفق الجمهور من الحنفية والملكية والقانون السوداني على مشروعية الدفاع الشرعي لحماية الإنسان لنفسه أو نفس غيره من اعتداء الصائل، وعند الشافعية بالوجوب إذا كان كافراً وبالاستسلام إذا كان مسلماً، وعند الحنابلة وجوب دفع الصائل عن النفس في غير وقت الفتنة.

اختلف الفقهاء في الصائل وضمانه: عند الجمهور لا ضمان عليه وأخذ به القانون الجنائي السوداني، وذهب الحنفية إلى أن المصول عليه يضمن البهيمة.

اتفق الفقهاء من الخنفية والمالكية والشافعية والحنابلة والقانون الجنائي السوداني على وجوب الدفاع عن العرض.

احتوى البحث على ستة مباحث، **المبحث الأول:** تعريف الدفاع الشرعي في الشريعة والقانون السوداني، **المبحث الثاني:** حكم الدفاع عن العرض، **المبحث الثالث:** الدفاع عن المال، **المبحث الرابع:** الدفاع الشرعي عن الغير.

### الخاتمة احتوت على نتائج منها:

وجوب نصره المظلوم.

جواز قتل الصائل من وجده يزنني بامرأته أو بنته أو أخته.

3 - وجوب قتل من قصد إنساناً بالقتل.

## Research Summary:

Approved Islamic Alhaaah pay off the attacker respond assaulting self-supply and the money and the same of others and property and honor, and is intended to push the attack and put on him death, for saying peace be upon him. (Support your brother right or wrong.

Description jurists off the attacker as unjust, and who wants to be Balsail assets that have not already up, but he wants to assets, as it was about to pan.

The audience agreed from the tap, property and the law of Sudan on the legality of the defense's legitimate to protect the rights of the same or the same as other assault off the attacker, and when Ahafiehbalojob if an infidel and to surrender if he was a Muslim, and when Hanbali must pay off the attacker self in the time of strife.

Scholars differed in off the attacker and assured: When the public for collateral and taken by Sudanese criminal law, and he went Alhnqah, serums that it ensures the beast.

Unanimously agreed to Knvih and Almopkyh and Shafi'i and Hanbali and Sudanese criminal law on the necessity of defending the show.

The research includes six sections, the first section: Definition of the defense's legitimate law and the law of Sudan, second topic: the legality of the defense's legitimate, Section III: pay off the attacker in self-fourth theme: the rule of the defense of the show, fifth section: Defend money, sixth topic: legitimate defense of third parties.

Conclusion contained the results, including: 1 should be defending the oppressed. 2-permissibility of killing off the attacker from his grandfather and his wife commit adultery, or daughter, or sister. 3-must be killed in order to kill a man.

## مقدمة:

الحمد لله الذي أمر بالعدل والإحسان ونهى عن البغي والظلم والعدوان وأشهد أن محمداً عبده ورسوله، الذي أرسله بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله، صلاة الله وسلامه عليه وعلى آله وصحبه وسلم.

أما بعد:

فدفع الصائل سواء كان واجباً أو حقاً مقصوداً به دفع الاعتداء، ليس عقوبة عليه بدليل أن دفع الاعتداء فعلاً لا يمنع من عقاب المعتدي على اعتدائه.

وكما أقرت الشريعة الإسلامية دفع الصائل لرد اعتدائه من نفس الدافع أو عرضه أو ماله لقوله صلى الله عليه وسلم: (انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً<sup>(1)</sup>)

ليس للاعتداء حق مقرر، فيصح أن يكون الاعتداء شديداً ويصح أن يكون بسيطاً وبساطة الاعتداء لا تمنع من الدفاع ولكنها تقيد المدافع بأن يدفع الاعتداء بالقوة اللازمة لدفعه. ولكن إذا زادت أعمال دفع الصائل عن الحد اللازم لرد العدوان، اعتبر الزائد منها عدواناً، وكان للصائل أن يدفعه ويقاد المصول عليه بما زاد عن حاجة الدفاع ويؤخذ بما زاد ويعاقب عليه.

نجد بين الاعتداء ودفع الصائل ارتباطاً وثيقاً، لأن الدفاع يتولد عن الاعتداء، فإذا بدأ الاعتداء بدأت حالة الدفاع، وإذا انتهى الاعتداء انتهت حالة دفع الصائل، ومن ثم لا يعتبر المصول عليه مدافعاً إذا انتهى الاعتداء، ويسأل عن كل فعل يقع منه بعد انتهاء الاعتداء، ولكن لا يعتبر الاعتداء منتهياً إذا

(1) أخرجه البخاري في صحيحه 92/5، المكتبة الإسلامية، إستانبول، تركيا

هرب الصائل وأخذ منه مال الموصول عليه، وللمدافع أن يتتبعه حتى يسترد منه ما أخذه وأن يستعمل معه القوة اللازمة لاسترداده، فإن لم يكن إلا القتل لإمكان استرداد المأخوذ قتله.

**أهداف البحث: منها:** إبراز مفهوم دفع الصائل ومشروعيته، والدفاع عن النفس.

**المنهج المستخدم:** استخدمت المنهج الاستقرائي ثم منهج المقارنة والاستدال وفيه نسبت الأقوال إلى قائلها كلما أتى قول.

**حدود الدراسة:** دفع الصائل بين الشريعة الإسلامية والقانون الجنائي السوداني.

**أسباب اختيار الموضوع:**

متى تبدأ حالة دفع الصائل.

2 - ارتباط الاعتداء بحالة دفع الصائل.

اشتمل البحث على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تعريف دفع الصائل في الشريعة الإسلامية والقانون الجنائي السوداني، **المبحث الثاني:** مشروعية دفع الصائل، **المبحث الثالث:** دفع الصائل عن النفس،



## المبحث الأول:

### تعريف الصائل في الشريعة والقانون

فقهاء الشريعة الإسلامية اصطلاحوا على تسمية الخطر غير المشروع الحال بـ (الصيال) واصطلاحوا على تسمية المعتدي بـ (الصائل) والمعتدى عليه بـ (المصول عليه) وعلى الدفاع الشرعي (دفع الصائل).

**والصيال في اللغة:** يقال صال على قرنه صولاً وصيلاً، بمعنى: سطا وصال عليه بمعنى سطا ووثب. والصؤول من الرجال: الذي يضرب الناس ويتناول عليهم. والمصاولة هي: المواكبة، وصال الجمل يصول صيلاً وهو جمل صؤول: أي الجمل الذي يأكل راعيه أي يواثب الناس فيأكلهم، أو صار.

ويصف الفقهاء الصائل بأنه الظالم<sup>(2)</sup> فالصائل هو الظالم عند الشريبي<sup>(3)</sup> ويقول الدسوقي في حاشيته على الشرح الكبير: (إن المراد بالصائل مريد الصول) ويفهم من هذا التعريف أنه يسمى صائل وإن لم يصل بالفعل، بل كان يريد الصول، إذ كان على وشك أن يصول.

ويعرفه ابن تيمية بقوله: (هو ظالم بلا تأويل ولا دلالة)<sup>(4)</sup>.

**ثالثاً: تعريف الصائل في القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م:**

(2) حاشية الباجوري، 256/2، مغني المحتاج للشريبي، 194/2، حاشية الجمل، 165/5، الأم للإمام الشافعي 31/6، المبسوط للسرخسي 50/24، المغني لابن قدامة 320/8، الطبعة الثالثة، مطبعة السلفية، القاهرة.

(3) مغني المحتاج ج 4 ص 194، دار صادر، بيروت.

(4) السياسة الشرعية، لابن تيمية ص 87، دار الفكر.

هو حق الشخص في حماية نفسه أو ماله ونفس غيره أو ماله من خطر كل اعتداء غير مشروع حال أو على وشك الوقوع كما جاء في نص المادة (ينشأ حق الدفاع الشرعي: إذا واجه الشخص خطر اعتداء حال، أو وشيك الوقوع على نفسه أو ماله أو عرضه أو نفس الغير أو ماله أو عرضه وكان من المتعذر اتقاء الخطر باللجوء إلى السلطات العامة أو بأي طريقة أخرى فيجوز أن يدفع الخطر بقدر ما يلزم لردده وبالوسيلة المناسبة)<sup>(5)</sup>.

وكذلك المشرع السوداني، حيث اعتبر الدفاع الشرعي أحد أسباب التبرير أو الإباحة وذكر هذه الأسباب في الباب الثاني عند الكلام عن المسؤولية الجنائية، ونص في المواد 9-18، على حالات تنتفي فيها المسؤولية، فنص في المادة 12 من قانون 1991م على أن الفعل الواقع دفاعاً شرعياً لا يعد جريمة وصاحبه غير مؤاخذ بفعله. وكل فعل تنتفي عن أركانه صفة الجريمة، فهو مشروع قانوناً. كما جعل الدفاع حقاً للمعتدى عليه لتعبيره عنه بأنه حق الدفاع الشرعي كما اشترط المشرع السوداني، تكون القوة المبذولة في الدفاع مناسبة للقوة المبذولة في الاعتداء تناسباً تقريبياً، بحيث لا تفوقها بما يجاوز القدر اللازم لأغراض الدفاع، ولا يشترط التكافؤ الدقيق بين القوتين لأن ذلك معيار يعسر ضبطه<sup>(6)</sup>.

(5) انظر المادة 12 (2) من القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م، حق الدفاع الشرعي.

(6) حق الدفاع الشرعي الخاص، الصديق أبو الحسن محمد، ص31، وكذلك ص140، من نفس المرجع.

## المبحث الثاني:

### مشروعية دفع الصائل:

#### المطلب الأول: دليل المشروعية من القرآن الكريم

1/ يقول سبحانه وتعالى: ﴿فَمَنْ أَعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ فَأَعْتَدُوا عَلَيْهِ بِمِثْلِ مَا أَعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ ۗ وَأَتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ مَعَ الْمُتَّقِينَ﴾ (١٩٤) (7).

فالآية تقرر مشروعية دفع العدوان في كل صورته، سواء كان الاعتداء واقعاً على فرد من أفراد المؤمنين، أو كان واقعاً على المؤمنين جميعهم، أو على جيوشهم<sup>(8)</sup>، كما تدل الآية الكريمة على أن المثلية في الجزاء مشتقة من معدن الفعل نفسه، وذلك هو سر التعبير في قوله تعالى (فاعتدوا) لأن المصول عليه ليس معتدياً على التحقيق، إذ أن الفعل الأول حرام والثاني مشروع، فتبين أن الجزاء العدل هو الذي يكون من جنس العمل<sup>(9)</sup>.

ولا يصح أن يقال إن هذه الآية لا تصدق إلا على الاعتداء الواقع فعلاً، بدليل التعبير بالفعل الماضي (اعتدى) وذلك لأن الآية وإن أباحت رد الاعتداء بمثله بعد وقوعه، فإنها – من باب أولى – تصدق على تفادي الاعتداء قبل وقوعه، لأن من يحاول الاعتداء يسمى معتدياً<sup>(10)</sup>.

(7) سورة البقرة، الآية 194

(8) الجامع لأحكام القرآن 356/2، وما بعدها، أسنى المطالب شرح روض الطالب 66/4، المكتبة العلمية، بيروت.

(9) الجامع لأحكام القرآن، القرطبي 39/16

(10) الطبري (محمد بن جرير) جامع البيان في تأويل أي القرآن، 116/2، دار المعرفة، بيروت، 1977م

2/ يستدلون على وجوب رد عدوان الصائل بقول الله تعالى: ﴿ وَإِنْ طَافَيْنَا مِنْ الْمُؤْمِنِينَ أَمْتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَت إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقْتِلُوا الَّتِي تَبَغَى حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنَّ فَاءَ ت فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴾ (١) (11).

وجاء في تفسير هذه الآية: (أن هذه الآية دليل على وجوب قتل من قصد إنساناً بالقتل إن أمكن ذلك وأنه لا يسعه ترك قتله مع الإمكان).

ويقول الجصاص<sup>(12)</sup> رحمه الله: (أمر الله بقتال الفئة الباغية ولابغي أشد من قصد إنسان بالقتل بغير استحقاق، فاقتضت الآية قتل من قصد قتل غيره بغير حق)<sup>(13)</sup>.

3/ يقول الله تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ إِذَا أَصَابَهُمُ الْبَغْيُ هُمْ يَنْتَصِرُونَ ﴾ (٣٩) وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ (٤٠) وَلَمَنْ أَنْتَصَرَ بَعْدَ ظُلْمِهِ فَأُولَئِكَ مَاعَلَيْهِمْ مِنْ سَبِيلٍ (٤١) الشورى: ٣٩ - ٤١ (14).

فقد مدح سبحانه وتعالى عباده الذين ينتصرون ممن باغى عليهم وظلمهم، ووصف المدافعين بالشجاعة بعد أن وصفهم بسائر الفضائل<sup>(15)</sup>، لأن الله تعالى حرم الظلم والذل وأمر بدفعهما. وهذا يدل على مشروعية دفع

(11) من سورة الحجرات، الآية 9

(12) الجصاص أبو بكر بن علي الرازي الجصاص، إمام من أئمتهم، ولد سنة 305، من مصنفاته، أحكام القرآن، وشرح الجامعين الكبير والصغير، لمحمد بن الحسن الشيباني، وأصول الجصاص، توفي سنة 370هـ، شذرات الذهب، المجلد 3، ص71.

(13) أحكام القرآن للجصاص، ج2، ص487-488، دار صادر، بيروت.

(14) سورة الشورى، الآية 39-41

(15) أحكام القرآن، للجصاص 41/2

الصائل، وهو لا يتنافى مع استحباب العفو عن الكرام والعاجزين، في حين أن العفو عن الظلمة تمكين وإغراء لهم بزيادة عدوانهم.

4/ يقول تعالى: (وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ) (16).

تدل هذه الآية الكريمة على وجوب الدفاع عن النفس خاصة، ووجوب الدفاع الشرعي عامة، وكما تدل بإشارتها على وجوب قتل المعتدي إن تعين ذلك. والسر في النهي عن إلقاء النفس في التهلكة، أن ذلك تمكين من قتل النفس وهو محرم، ودفع الحرام واجب الاتفاق (17).

#### المطلب الثاني: دليل المشروعية من السنة الشريفة:

1/ يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من قتل دون ماله فهو شهيد، ومن قتل دون دينه فهو شهيد، ومن قتل دون دمه فهو شهيد، ومن قتل دون أهله فهو شهيد) (18).

2/ يقول صلى الله عليه وسلم: (من قتل دون ماله فهو شهيد) (19)، وفي رواية: من أتى عند ماله فقتل فقتل فهو شهيد) (20).

3/ يقول صلى الله عليه وسلم: (من قتل دون مظلّمته فهو شهيد) (21).

4/ روي عن أبي هريرة أنه قال: (جاء رجل إلى رسول الله صلى الله عليه

(16) سورة البقرة، الآية 195

(17) الجامع لأحكام القرآن، القرطبي، مرجع سبق ذكره.

(18) سنن الترمذي 681/4، (1440)، سنن أبي داود 121/13 (4746)، سنن ابن ماجه 861/2 (2580)

(19) صحيح البخاري 93/5، صحيح مسلم بشرح النووي، 164/2.

(20) سنن ابن ماجه 86/2 (2094)

(21) سنن النسائي 117م7 (4096)

وسلم فقال: (يا رسول الله، أرأيت إن جاء رجل يريد أخذ مالي؟ قال: فلا تعطه مالك قال: أرأيت إن قاتلني؟ قال: اقتله. قال: أرأيت إن قتلني؟ قال: فأنت شهيد. قال: أرأيت إن قتلته؟ قال: هو في النار)<sup>(22)</sup>.

15/ يقول صلى الله عليه وسلم: (من شهر سيفه ثم وضعه<sup>(23)</sup> فدمه هدر<sup>(24)</sup>).

6/وروي أن رجلاً عض يد رجل، فنزع يده من فمه فوقعت ثنيتاه، فاختصما إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقال: (يعض أحدكم أخاه كما يعض الفحل، لا دية لك)<sup>(25)</sup>.

فهذه الأحاديث تدل على مشروعية الدفاع بل وجوب الدفاع عن الدين والنفس والعرض والمال، كما تدل على رفع المسؤولية الجنائية عن المدافع وهدر دم الصائل<sup>(26)</sup>، ذلك أن المدافع لا يكون شهيداً<sup>(27)</sup>، إلا إذا كان مأموراً بالقتال دون هذه الأمور، ولأن الصائل أهدر عصمته بصياله وظلمه، فجاز قتله.

17/ ويقول صلى الله عليه وسلم: (انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً)<sup>(28)</sup>.

18/ ويقول صلى الله عليه وسلم (من أذلّ عنده مسلم فلم ينصره وهو قادر

(22) صحيح مسلم 163/2

(23) بمعنى وضعه في موضع يريد به القتل، أي ضرب به الناس بغير حق.

(24) سنن النسائي 7م117 (4097)

(25) صحيح البخاري 185/12، 186، صحيح مسلم 159/11، 160

(26) الشافعي، الأم، 227/4، ابن قدامة، المغني 352/10

(27) يراد بذلك أنه شهيد في الثواب وأحكام الآخرة، دون أحكام الدنيا (شرح النووي لصحيح

مسلم 164/2)

(28) صحيح البخاري 74/5، صحيح مسلم 138/16

أن ينصره أذله الله على رؤوس الخلائق يوم القيامة<sup>(29)</sup>.

يتضح لنا من هذين الحديثين وجوب نصرته المسلم، والدفع عن نفسه وعرضه وماله<sup>(30)</sup>، فقد أوجب النبي صلى الله عليه وسلم نصرته المسلم مطلقاً<sup>(31)</sup>، ورتب العقوبة الشديدة على ترك القيام بهذا الواجب.

### المبحث الثالث:

#### دفع الصائل عن النفس:

#### أولاً: معنى النفس في معاجم اللغة:

نفس التنفس: خروج النسيم من الجوف، ونفس الله كربته أي فرجها، فتأتي النفس بمعنى الانفراج، والنفس: الروح والنفس، الروح والعين، وقال أبو إسحاق: النفس في كلام العرب يجري على ضربين: أحدهما قولك خرجت نفس فلان أي روحه والضرب الآخر يعني جملة الشيء وحقيقته.

تقول قتل فلاناً نفسه وأهلك نفسه أي أوقع الإهلاك بذاته كلها، والجمع أنفس ونفوس<sup>(32)</sup>.

فنرى أن معنى النفس في اللغة يغلب عليه عين الشيء وحقيقته وبمعنى الروح كذلك. وعن علاقة معنى النفس والروح والقلب والعقل عند أهل

(29) مسند أحمد 487/3

(30) أسنى المطالب 166/4

(31) مغني المحتاج 195/4

(32) ابن فارس، أحمد (مجلد اللغة) دراسة وتحقيق زهير عبدالمحسن سلطان، ص879، بتصرف وإبن منظور، محمد بن مكرم (لسان العرب) م14، ص233، الأصفهاني الراغب (مفردات الفاظ القرآن الكريم) تحقيق نديم مرعشلي، ص522

اللغة يحدثنا الدكتور عبدالكريم العثمان فيقول: (ذكرت النفس في القواميس بمعنى عين الشيء وحقيقته. أما الروح فقد أورد علماء اللغة بالنسبة لها نفس المعاني التي أوردها القرآن وقالوا إنها ما به حياة الأنفس وعندهم الروح والنفس على الأغلب بمعنى واحد، أما القلب فإنه محض الشيء وحقيقته، ولفظ العقل يدل عندهم على العلم بصفات الأشياء وفهمها<sup>(33)</sup> .

### ثانياً: النفس اصطلاحاً:

القوى الكامنة في الجسم الإنساني والتي هي مجمع عواطف الخير ونوازع الشر، ومستقر الغرائز والنزعات والعواطف والشهوات والمحركة لهذا الجسم المادي في تصرفه واتجاهه.

### حكم دفع الصائل:

اتفق الفقهاء على مشروعية الدفاع الشرعي لحماية الإنسان نفسه أو غيره من الاعتداء على النفس والمال والعرض والاعتداء حرام على الغير<sup>(34)</sup>، ووجوبه من القرآن والسنة.

المحافظة على هذه الضروريات التي إن فقدت أو أهملت تعذرت الحياة.

ولأنه لو منع المعتدى عليه من الدفاع لأدى ذلك إلى تلفه وأذاه في نفسه وحرمة وماله<sup>(35)</sup>، ولكنه شرع اختياراً لأهون الشرين، فضلاً عن أن

الصائل ظلم، وقد أهدر عصمته بصياله.

(33) العطار، عبدالخالق (النفوس المؤمنة الزكية) ص13-15

(34) الذخيرة للإمام القرافي 262/12، حاشية الجمل 165/5، مواهب الجليل للحطاب 6/330، المسبوط للسرخسي 50/24، كشف القناع للبهوتي 143/4.

(35) حاشية الدسوقي (على الشرح الكبير للدردير) 357/40



اختلف الفقهاء في حكم دفع الصائل على النفس إلى الأقوال الآتية:

### القول الأول: وجوب دفع الصائل:

جاء في المجموع شرح المهذب: أما المدفوع فكل صائل إنساناً كان أو غيره فمن خشي ذلك فدفعه فهو هدر حتى الصبي والمجنون إذا صالاً أو البهيمة<sup>(36)</sup> وهو قول الحنفية والمالكية إلى وجوب دفع الصائل على النفس وما دونها ولا فرق بين أن يكون الصائل كافراً أو مسلماً<sup>(37)</sup>.

وهذا ما أخذ به القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م، حيث جاء في نص المادة: (ينشأ حق الدفاع الشرعي: إذا واجه الشخص خطر اعتداء حال أو وشيك الوقوع على نفسه أو ماله أو عرضه أو نفس الغير أو ماله أو عرضه، وكان من المتعذر اتقاء الخطر باللجوء إلى السلطات العامة أو بأي طريقة أخرى)<sup>(38)</sup>.

واستدل أصحاب هذا القول من الكتاب والسنة:

أولاً: من الكتاب وردت آيات من القرآن الكريم تدل على وجوب دفع الصائل عن النفس منها:

1/ قوله تعالى: (وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ)<sup>(39)</sup>.

(36) المجموع للنووي 262/3، المكتبة العلمية، بيروت، 1980م.

(37) حاشية ابن عابدين 351/5، أحكام القرآن للجصاص 487/2، جواهر الإكليل للآبي 297/2، مواهب الجليل للحطاب 323/6.

(38) انظر المادة 12 (2) من القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م، حق الدفاع الشرعي

(39) سورة البقرة، الآية 195

2/ قوله تعالى: (وَقَاتِلُوهُمْ حَتَّى لَا تَكُونَ فِتْنَةً)<sup>(40)</sup>.

**ثانياً: من السنة:** وردت أحاديث كثيرة من السنة تدل على وجوب الدفاع عن النفس منها:

1/ قوله صلى الله عليه وسلم: ( من قتل دون ماله فهو شهيد)<sup>(41)</sup>.

2/ قوله صلى الله عليه وسلم: ( من أشار بحديدة إلى أحد من المسلمين يريد قتله فقد وجب دمه)<sup>(42)</sup>، ولأنه كما يحرم على المصول عليه قتل نفسه يحرم عليه إباحة قتلها لأنه قدر على إحياء نفسه فوجب فعل ذلك كالمضطر لأكل الميتة ونحوها<sup>(43)</sup>.

**القول الثاني:** بالوجوب إذا كان كافراً بالاستسلام إذا كان مسلماً

ذهب الشافعية إلى أنه إذا كان الصائل كافراً والمصول عليه مسلماً وجب الدفاع سواء كان هذا كافراً معصوماً أو غير معصوم إذ غير المعصوم لا حرمة له والمعصوم بطلت حرمة بصياله ولأن الاستسلام للكافر ذل في الدين وفي حكمه كل مهذور الدم من المسلمين كالزاني ومن تحتم قتله في قطع الطريق وغير ذلك من الجنايات.

كما يجب دفع البهيمة الصائلة لأنها تذبح لاستيفاء الأدمي فلا وجه للاستسلام

(40) سورة الأنفال، الآية 39

(41) أخرجه النسائي في كتاب المحاربة، باب من قتل دون ماله حديث رقم 3547، السنن الكبرى للنسائي 309/2

(42) أخرجه الترمذي في كتاب الفتن، باب ما جاء في إشارة المسلم إلى أخيه بالسلاح رقم 2162، الجامع الصحيح ص 594

(43) مواهب الجليل للحطاب 323/6، أحكام القرآن للجصاص 487/2

لها ومثلها ما لو سقطت جرّة ونحوها على إنسان ولم تندفع عنه إلا بكسرهما. أما الصائل إذا كان مسلماً غير مهذور الدم، فلا يجب دفعه في الأظهر بل يجوز الاستسلام له سواء كان الصائل صبيّاً أو مجنوناً وسواء أمكن دفعه بغير قتله أو لم يمكن واستدلوا بقوله صلى الله عليه وسلم: (كن كابن آدم)<sup>(44)</sup> يعني هابيل، لما روي عن الأحنف بن قيس قال خرجت بسلاحي ليالي الفتنة فاستقبلني أبو بكر فقال أين تريد؟ قلت: أريد نصرة ابن عم رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إذا تواجه مسلمان بسيفيهما فكلهما من أهل النار قيل: هذا القاتل فما بال المقتول؟ قال: إنه أراد قتل صاحبه)<sup>(45)</sup>. ولأن عثمان بن عفان ترك القتال مع إمكانه ومع علمه بأنهم يريدون نفسه ومنع حراسه من الدفاع عنه.

### القول الثالث: وجوب دفع الصائل عن النفس في غير وقت الفتنة

ذهب الحنابلة إلى وجوب دفع الصائل عن النفس في غير وقت الفتنة واستدلوا بقوله تعالى: (وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ)<sup>(46)</sup>.

أما في زمان الفتنة فلا يلزمه الدفاع عن نفسه لقوله صلى الله عليه وسلم: (فإن خشيت أن يبهرك شعاع السيف فألق ثوبك على وجهك)<sup>(47)</sup> وفي الحديث دلالة على عدم الوقوع في الفتن.

(44) أخرجه الترمذي في كتاب الفتن، باب ما جاء تكون فتنة القاعد فيها خير من القائم حديث رقم 2194، 486/4، سنن الترمذي.

(45) أخرجه البخاري في كتاب الفتن، باب إذا التقى المسلمان بسيفيهما رقم 7083، 31/13، فتح الباري.

(46) سورة البقرة، الآية 195

(47) أخرجه أبو داود في كتاب دفع الأذى حديث رقم 3958، سنن أبي داود 9/4، والألباني في إرواء الغليل في باب حد الطريق حديث رقم 2451، 100/8.

## القول الراجح:

وجوب دفع الصائل عن النفس لقوة الدلالة التي اعتمد عليها أصحاب القول الأول.

## قتل الصائل وضمانه:

اختلف الفقهاء في قتل الصائل وضمانه إلى الأقوال الآتية:

### القول الأول: لا ضمان على الموصول عليه.

إن قتل الموصول عليه الصائل دفاعاً عن نفسه ونحوها فهو هدر، وهو قول الجمهور فلا ضمان عليه بقصاص ولا دية ولا كفارة ولا قيمة ولا إثم عليه لأنه مأمور بذلك<sup>(48)</sup> وبهذا أخذ القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م حيث اعتبر الفعل في حق الدفاع الشرعي لا يعدّ جريمة حيث جاء في نص المادة: (لا يعدّ الفعل جريمة إذا وقع عند استعمال حق الدفاع الشرعي استعمالاً مشروعاً)<sup>(49)</sup> ولا ضمان على الموصول عليه إذا كان الخطر المراد دفعه يخشى منه إحداث الموت حيث جاء في نص المادة: (لا يبلغ حق الدفاع الشرعي تعمد تسبب الموت إلا إذا كان الخطر المراد دفعه يخشى منه إحداث الموت أو الأذى الجسيم أو الاغتصاب أو الاستدراج أو الخطف أو الحرابة أو النهب أو الإتلاف الجنائي لمال أو مرفق عام أو بالإتلاف الجنائي بالإغراق أو إشعال النار أو باستخدام المواد الحارقة أو

(48) جواهر الإكليل للآبي الأزهرى 297/2، حاشية الباجوري 256/2، كفاية الأخيار تقي الدين أبي بكر 120/2، مغني المحتاج للشربيني 194/4، المغني لابن قدامة، 328/8، حاشية الدسوقي 357/2 (49) انظر المادة 12 (1) من القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م، حق الدفاع الشرعي.

الناسفة أو السامة)<sup>(50)</sup>.

ذهب الحنفية إلى أن الموصول عليه يضمن البهيمة الصائلة عليه إذا كانت لغيره لأنه أتلف مال غيره لإحياء نفسه كالمضطر إلى طعام غيره إذا أكله. والبهيمة عندهم غير المكلف من الأدميين كالصبي والمجنون فيضمنهما إذا قتلها لأنهما لا يمكن إباحتهم<sup>(51)</sup>.

### القول الراجح:

إذا قتل الموصول عليه الصائل لا ضمان لأنه في مواجهة خطر اعتداء حال أو وشيك الوقوع على نفسه أو ماله أو عرضه ولأنه مضطر لدفع ذلك الخطر.

### الهرب من الصائل:

اختلف الفقهاء في وجوب الهرب من الصائل إلى الأقوال الآتية:

### القول الأول:

الهرب: قال ابن قدامة من الحنابلة: لو قدر الموصول عليه على الهرب من غير مضرة تلحقه وجب عليه ذلك<sup>(52)</sup>، وهو قول الحنفية والمالكية ورواية عن الشافعية والحنابلة: أنه إن أمكن الموصول عليه أن يهرب أو يلتجئ إلى حصن أو جماعة أو حاكم وجب عليه ذلك<sup>(53)</sup>.

(50) انظر المادة 12 (4) من القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م، حق الدفاع الشرعي

(51) حاشية ابن عابدين 351/5

(52) المغني لابن قدامة 363/10

(53) حاشية ابن عابدين 351/5، مواهب الجليل للخطاب 323/6، مغني المحتاج للشربيني 197/4، كشف القناع للبهوتي 153/6.

واشترط المالكية والشافعية لوجوب الهرب، أن يكون بلا مشقة فإن كان بمشقة فلا يجب، وزاد الشافعية أن يكون الصائل معصوم الدم فلو صال عليه مرتد أو حرب لا يجب الهرب، فإن كان الهرب واجباً وقتل الصائل لزمه الدم<sup>(54)</sup>.

### القول الثاني: عدم الهرب مطلقاً:

ذهب الحنابلة ورواية عن الشافعية إلى عدم الهروب من الصائل لأن إقامته في ذلك الموضع جائزة فلا يكفي الانصراف<sup>(55)</sup>، وهذا القول أخذت به البيئة السودانية التي تمجد الأبطال والشجعان المتصددين للعدوان بالشعر والأغاني والمعايرة من أرض المواجهة وفخر النساء بانتسابهن إلى مثل هؤلاء وب حمايتهن بإخوانهن وأهلهن وأن الهرب من الصائل يعتبر من المعايرة في البيئة السودانية.

أما المشرع السوداني فلم يشر إلى موضوع الهرب بصورة واضحة في القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م حيث جاء في نص المادة (وكان من المتعذر عليه اتقاء الخطر باللجوء إلى السلطة العامة أو بأي طريقة أخرى فيجوز له أن يدفع الخطر بقدر ما يلزم لرده وبالوسيلة المناسبة)<sup>(56)</sup>.

(54) جواهر الإكليل للأبي 297/2، كافية الأخبار للحسيني 120/2

(55) حاشية الجمل 168/5، المغني لابن قدامة 321/8

(56) انظر المادة 12 (2) من القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م، حق الدفاع الشرعي، شرح القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م، عبدالله الفاضل، الخرطوم 1999م، ص20.

## القول الراجح:

عدم الهرب من الصائل لأن الهرب يساعد الصائل على تماديه في ارتكاب جرائم أخرى أكثر خطورة.

مقارنة بين الشريعة الإسلامية والقانون السوداني لسنة 1991م وقانون العقوبات السوداني لسنة 1979م في الدفاع الشرعي:

1/ يوافق القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م وقانون العقوبات السوداني لسنة 1979م، الشريعة الإسلامية في أن الدفاع الشرعي من أسباب الإباحة إذا استعمل استعمالاً مشروعاً وذلك في حالة إذا واجه الشخص خطر الاعتداء حالاً أو وشيك الوقوع على نفسه أو ماله أو عرضه أو نفس الغير.

2/ حكم الدفاع الشرعي في القانون الجنائي السوداني يتفق مع المبدأ المقرر في الشريعة الإسلامية وهو اعتبار الفعل مباحاً غير مستوجب المسؤولية سواء كانت جنائية أو مدنية وعلى المدافع ألا يتجاوز حق الدفاع الشرعي.

3/ يوافق القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م الشريعة الإسلامية حيث لا يبيح استعمال الدفاع الشرعي تسبب الموت والأذى الجسيم إلا في بعض الحالات منها:

أ/ إذا كان الخطر المراد دفعه يخشى منه إحداث الموت.

ب/ الاغتصاب والاستدراج والخطف والنهب والإتلاف الجنائي لمال أو مرفق عام أو استعمال النار أو استخدام المواد الحارقة أو الناسفة.

## الخاتمة:

وخرجت من هذا البحث بالنتائج الآتية:

- 1/ وجوب قتل من قصد إنساناً بالقتل إن أمكن ذلك.
- 2/ دفع الصائل هو حق الشخص في حماية نفسه وعرضه وماله أو نفس غيره أو عرضه أو ماله من خطر كل اعتداء عليه مشروع مطلقاً.
- 3/ النفس هي القوة الكامنة في الجسم وهي مجمع عواطف الخير ونوازع الشر.
- 4/ الصائل إذا كان مسلماً غير مهدر الدم لا يجب دفعه بل يجوز الاستسلام له عند الشافعية.
- 5/ وجوب دفع الصائل عن النفس في غير وقت الفتنة عند الحنابلة.
- 6/ جاز قتل الصائل للرجل من وجد يزني بامرأته أو بنته أو أخته.
- 7/ عدم الهرب من الصائل مطلقاً لأن إقامته في ذلك الموضع جائزة وأن الهرب يساعد الصائل على تماديه في ارتكاب جرائم أخرى أكثر خطورة.



## المصادر والمراجع:

- 1/ الأشباه والنظائر، ابن نجيم، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان 1400 هـ - 1980 م
- 2/ أحكام القرآن، الجصاص، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.
- 3/ إعانة الطالب، الدمياطي البكري، دار الكتب العربية، القاهرة، عيسى البابي
- 4/ حاشية ابن عابدين، محمد أمين، دار الفكر، طبعة 2، 1999 م.
- 5/ حاشية الجمل، أبي زكريا الأنصاري، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- 6/ حاشية الدسوقي، شمس الدين بن عرفة، دار إحياء الكتب العربية، القاهرة.
- 7/ الجامع لأحكام القرآن، القرطبي، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.
- 8/ جواهر الإكليل، الأبي الأزهر، دار الفكر للطباعة والنشر.
- 9/ سنن أبي داود، سليمان بن الأشعث، دار إحياء السنة النبوية.
- 10/ سنن ابن ماجه، أبو عبد الله القزويني، دار الفكر للطباعة والنشر.
- 11/ سنن الترمذي، عيسى بن محمد، دار الفكر، 1974 م.
- 12/ الشرح الصغير، الشيخ الصاوي، دار الفكر، بيروت.
- 13/ الصحاح في علوم اللغة، إعداد وتصنيف نديم وأسامة، بيروت، لبنان، 1974 م.
- 14/ صحيح البخاري، أبو عبد الله البخاري، المكتبة الإسلامية، استانبول، تركيا.
- 15/ صحيح مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، توزيع رئاسة البحوث العلمية والإفتاء، السعودية.
- 16/ فتح القدير، كمال الدين بن الهمام، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان.
- 17/ القانون الجنائي السوداني لسنة 1991 م، السلطة القضائية، الخرطوم.
- 18/ لسان العرب، ابن منظور، دار لسان العرب، بيروت، لبنان.
- 19/ المبسوط، السرخسي، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 20/ المجموع، النووي، دار الفكر للطباعة والنشر.
- 21/ المغني، ابن قدامة، مكتبة الرياض الحديثة.
- 22/ مغني المحتاج، الخطيب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان.
- 23/ النهاية في غريب الحديث والأثر، ابن الأثير، دار الفكر، ط1، 1344 هـ
- 24/ نهاية المحتاج، الرملي، دار إحياء التراث العربي.

---

## وجعة نظر الأسرة في ظاهرة التحرش الجنسي بالأطفال والمرافقين

إعداد:

د. إبتسام محمد أحمد محمد خير أحمد،

أ. اعتدال صديق الشريف



### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجهة نظر الأسرة في ظاهرة التحرش الجنسي بالأطفال والمراهقين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وإجراء المقابلات، تكونت عينة الدراسة من (300) أسرة بولاية الخرطوم، تمثلت أدوات الدراسة في دراسة الحالة والمقابلات بالإضافة إلى الملاحظة، وأثبتت نتائج الدراسة أن أكثر حالات الاعتداء جاءت من الأقارب أو الجيران أو المعارف المتداخلين مع الأسر، أن غالبية الأسر حينما يتعرض أطفالهم للتحرش يعملون على منعهم من الخروج من المنزل، الآثار النفسية قد تظهر على الطفل المتحرش به جنسياً. مما يعرضه لاضطرابات نفسية وسلوكية مستقبلاً تؤثر على حياته بشكل كبير، أن أسر الأطفال ينظرون إلى التحرش كظاهرة خطيرة ينبغي الانتباه لها ووضع الآليات للحد منها، معظم الأسر تتحاشى الحديث عن التحرش لحساسية الموضوع، أن التدابير التي تحرص الأسر على اتباعها لحماية أطفالهم من التحرش الجنسي، متابعة الأطفال ومعرفة رفاقهم خارج المنزل، والحرص على ارتداء زي محتشم، وأوصت الدراسة بالسعي لمواجهة المشكلة وتحجيمها من خلال القيام بأبحاث علمية لمعرفة كل ما يحيط بأسباب ومخاطر التحرش بالأطفال.

**الكلمات الدالة:** التحرش الجنسي، الأطفال والمراهقون، الأسرة.

**Abstract:**

The study aimed to reveal the family's viewpoint on the phenomenon of sexual harassment of children and adolescents. The study used the descriptive analytical approach and conducting interviews. The study sample consisted of (300) families in Khartoum State. The study tools consisted of case studies, interviews and in addition to observation. The study results proved that Most of the cases of abuse came from relatives, neighbors, or acquaintances interfering with families. The majority of families, when their children are subjected to harassment, work to prevent them from leaving the house. The psychological effects may appear on the sexually harassed child. Which exposes him to psychological and behavioral disturbances in the future that will affect his life greatly. Families of children view harassment as a dangerous phenomenon that should be paid attention to and mechanisms to be put in place to reduce it. Most families avoid talking about harassment due to the sensitivity of the issue. Follow-up children and know their companions outside the home, and make sure to wear a decent dress, and the study recommended, seeking to confront the problem and reduce it by carrying out scientific research to know everything surrounding the causes and risks of child molestation.

**Keywords:** sexual harassment, children and adolescents, family

## المقدمة:

التحرش الجنسي بالأطفال من أخطر الجرائم التي تفتت في المجتمع في الآونة الأخيرة وهو نوع من أنواع الاستغلال الجنسي والتحرش بالأطفال أو الاعتداء الجنسي على الطفل باللغة الإنجليزية child sexual abuse redophilia وهو استخدام الطفل لإشباع الرغبات الجنسية لبالغ ويشمل التحرش تعريض الطفل لأي نشاط أو سلوك جنسي ويتضمن غالباً التحرش بالطفل من قبيل ملامسته أو حمله على ملامسة المتحرش جنسياً (عبداللطيف، عبد الغفور، 2004).

إن رعاية الأطفال والاهتمام بهم من واجبات الأسرة بتوفير الأمن والعاطفي والهدوء النفسي لبناء شخصية سوية، فالتحرش بالطفل له آثار عاطفية مدمرة بالإضافة إلى سوء المعاملة وهو ينطوي على خذلان البالغ للطفل وخيانة ثقته واستغلال سلطته عليه. ورغم أن التحرش بكل أشكاله يترك آثاراً عميقة مريعة إلا أن التحرش باستخدام القوة يخلف صدمة عنيفة في نفس الطفل بسبب عنصر الخوف والعجز مما يسبب أذى يستمر لمدة طويلة من عمر الطفل وتنعكس سلباً على بقية جوانب حياته (غيث، 2006).

على الرغم من أن المسؤولية الأساسية تقع على الجاني إلا أن للأسرة دورها الأساسي والمهم، فغالباً ما يخجل الآباء والأمهات من الإفصاح لأبنائهم عن أمور مهمة للطفل كيف يحافظ على نفسه ويحميها كما يجب أن يشرح الآباء لأطفالهم أنه ليس من اللائق أن يكشف هذه المناطق من جسمه، بل يجب أن يسترها وأن يمنع أي شخص من لمسه أو الاقتراب منه

ومنهم يتعلم الطفل كيف يحافظ على نفسه (كرار، 2005).  
كما يجب الاهتمام بالدور التنقيفي للطفل بأسلوب بسيط وبطريقة تدريجية تناسب مع مستواه وأن يمنع أي شخص من لمسه.  
التحرش الجنسي بالأطفال وكما تشير العديد من الإحصائيات يشكل ظاهره منتشرة في جميع المجتمعات وفي جميع الطبقات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وفي تقرير المعهد القومي للعدالة في امريكا عام 1997 اتضح أن هناك من بين 22.3 مليون طفل بين عمر 12 إلى 17 يوجد 1.8 ملايين طفل كانوا عرضة للإساءة الجنسية (Dominguez،2001).  
أشارت دراسة الطنباري (2002) أن الاعتداء الجنسي على الأطفال يمثل 18% من إجمالي حوادث الإساءة للطفل وأنه في تزايد مستمر وقد رصد تقرير مصر الدوري المقدم للجنة حقوق الطفل بالأمم المتحدة (2017) عدداً من الحالات، وقد شخصت دراسة دوبي (Dube،2005) إلى أن الأسباب تعود إلى تربية الذكر حيث تركز على الأفعال الجنسية بدلاً من بث الجوانب العاطفية، وأن الرجال بطبيعتهم أكثر عدوانية، وتأخذ الإساءة الجنسية عدة أشكال حددتها دراسة الزيود وعكروش (2007) مثل مشاهدة حقيقية لممارسات جنسية وقد تكون على شكل اغتصاب أو هتك للعرض من قبل الأخ الأكبر أو أصدقائه، ويقف وراء أشكال الإساءة الجنسية للطفل آثار متعددة سعت دراسة والش (walsh،2010) لتصنيفها حيث انحصرت في البدايات على الآثار الجسمية إلا أنها أثبتت بعد ذلك حدوث الاضطرابات العقلية والنفسية، كما أفادت دراسة عمران (2008) وموسى (2009) أن صمت الأطفال المساء إليهم جنسياً ما هو إلا آلام جسدية

ونفسية يصعب التعامل معها وتحتاج للمساندة ودعم الآخرين، وهذا ما اتفقت عليه دراسة السوالفة (2016) على أهمية تقديم المساعدة الاجتماعية والنفسية والدعم المباشر للمعتدى عليهم جنسياً تحت إشراف متخصصين في هذا المجال.

أما في الأردن فتشير التقارير أن الحالات التي تمت معابنتها خلال عام 1998 قد بلغ 437 حالة، أما في مصر فتشير الدراسات أن الاعتداء الجنسي على الأطفال يمثل 18% من إجمالي الحوادث المتعلقة بالطفل، وأن 35% من الجناة كانوا من أقارب الأطفال الضحايا (نبريص وآخرون، 2006) فقد أصبحت هذه الظاهرة منتشرة في المجتمع السوداني مما يستوجب الوقوف عندها.

### مشكلة الدراسة:

تعالج الدراسة مشكلة التحرش الجنسي بالأطفال والمراهقين وما يرتبط بالتحرش من مشكلات اجتماعية. فهي مشكلة جديرة بالاهتمام فقد لفت انتباه الباحثة المشكلة الأسرية التي تترتب على التحرش بأحد أطفالها وما يتركه ذلك من أثر على أفراد الأسرة من الحرج الاجتماعي والتوتر، عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال المحوري التالي:

ما دور الأسرة السودانية في حماية الأطفال والمراهقين من التعرض للتحرش الجنسي؟

تنفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الوسائل التي تتبعها الأسرة في حماية أطفالها من التعرض للتحرش الجنسي؟

2. ما مدى وعي الأسرة التي يتعرض ابنها لحالة تحرش جنسي بالآثار المترتبة على هذه الحالة اجتماعياً ونفسياً؟

3. ما هي الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التحرش الجنسي في المجتمع السوداني؟

4. ما هي الأساليب التي يمكن أن تتبعها الأسر للوقاية من تعرض أطفالها للتحرش الجنسي؟

#### أهمية الدراسة:

وتتبع أهمية هذا البحث من كونه ظاهرة اجتماعية خطيرة تحولت إلى مشكلة أصبح يعاني منها المجتمع السوداني كله فهي تحتاج إلى تضافر ودرء الأضرار المترتبة عليها وذلك بتضافر جهود الأسرة والمؤسسات التربوية والدينية في المجتمع.

#### أهداف الدراسة:

1 - التعرف على مدى متابعة الأسر لأبنائها وعدم وجود وسائل لحماية أطفالها من التعرض للتحرش الجنسي.

2 - التعرف على مدى وعي الأسرة التي يتعرض أطفالها للتحرش وعدم معرفتهم بالآثار المترتبة عليه نفسياً واجتماعياً.

3 - التعرف على العلاقة بين عدم الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التحرش الجنسي في المجتمع وبين انتشارها وتحولها إلى مشكلة.



### فروض الدراسة:

- 1 - أغلب المتحرشين من الجيران والأصدقاء.
- 2 - معظم الأسر لا تقوم بأي إجراء ضد المتحرش.
- 3 - توجد آثار نفسية واجتماعية سالبة تظهر على الطفل المتحرش به.
- 4 - نظرة الأسرة للتحرش الجنسي بأنه موضوع خطير
- 5 - عدم توعية الأسر للأطفال بالتحرش خوفاً من الحرج
- 6 - الأسرة تمنع أطفالها من الخروج من المنزل خوفاً من التحرش

**الحدود المكانية:** ولاية الخرطوم بمحلياتها الثلاث. الحدود الزمانية:

2015، 2017م.

### مصطلحات الدراسة:

**الأسرة: اصطلاحاً:** الأسرة هي جماعة اجتماعية بيولوجية نظامية تتكون من رجل وامرأة (تقوم بينهما رابطة زوجية مقررة) وأبنائهما. ( مصطفى سويف، 1975م،)

### التحرش الجنسي:

التحرش لغة في اللغة العربية حرش - حرشاً: خدشه والداية: حك ظهرها بعصا، والصيد: هيجه ليصيده، حرش بينهم: أفسد، والإنسان والحيوان: أغراه، تحرش به: تعرض له ليهيجه. وفي الإنجليزية (harass) يرهق وينهك ويضايق باستمرار.

واصطلاحاً هو اتصال جنسي بين طفل وبالغ من أجل إرضاء رغبات جنسية عند الأخير مستخدماً القوة والسيطرة عليه ويقصد بهذا النوع من

الاستغلال القيام بممارسات مثل كشف الأعضاء التناسلية للطفل، إزالة الملابس والثياب عن الطفل، ملامسة أو ملاطفة جسدية للطفل، التلصص على الطفل، تعريض الطفل لصور وأفلام فاضحة، إجبار الطفل على القيام بأعمال مشينة غير أخلاقية، اغتصاب الطفل (عبد اللطيف، عبدالغفور، 2004)

### الدراسات السابقة:

1/ دراسة **Ganga Vitay Asiri 2008**: أفادت هذه الدراسة خوف السيدات العاملات من التبليغ الرسمي عن حالات التحرش الجنسي خوفاً من الانتقام عن التحرش، وتكتفي بتعرضها لآثار نفسية سيئة مثل الاكتئاب والتوتر والغضب والأعراض الجسدية مثل فقدان الوزن، وبالتالي تزداد تغييبن عن العمل وأشارت الدراسة أيضاً إلى خسارة الشركات الحكومية لحوالي 189 مليون دولار خلال سنتي (2007-2008) نتيجة التغييب عن العمل انخفاض الإنتاجية وزيادة مطالب التأمين الصحي.

### 2/ دراسة **محمد ضو (2002م)**:

**بعنوان:** الاعتداءات الجنسية على الأطفال دراسة في مركز الطبابة الشرعية بحلب أهداف الدراسة: التعرف على حجم هذه الظاهرة في مجتمعنا. التعرف على كيفية تشخيص حالات الاعتداء. التوصيات بالطرق التي تكفل القضاء إلى هذه الظاهرة أو الحد منها، مجال الدراسة: تحليل إحصائي لحالات العنف ضد الأطفال التي تم الكشف عليها في مركز الطبابة الشرعية في مدينة حلب خلال عام 2002م. **عينة الدراسة:** وتم تقسيم الفئات العمرية إلى ثلاث مجموعات:

• **المجموعة الأولى:** من عمر 0 - 8 سنوات.

● المجموعة الثانية: من عمر 8 – 15 سنة.

● المجموعة الثالثة: من عمر 15 – 18 سنة.

منهج الدراسة: تحليل إحصائي لحالات العنف الجنسي ضد الأطفال التي تم الكشف عليها للوقوف على حجم هذه الظاهرة ومحاولة تحديد العوامل التي تقف خلفها والمقترحات التي تساعد في القضاء على هذه الظاهرة. نتائج الدراسة: عدم وجود نص تشريعي صريح في قانون العقوبات المصري أو أي قانون آخر يجرم التحرش الجنسي ويضع له العقوبة المناسبة. تبدو آثار رافة القضاة بتبديل العقوبة على الرغم من التشدد في العقوبات التي نظمها المشرع المصري مؤخراً لحماية العرض عدم جدوى عقوبة الوضع تحت مراقبة الشرطة في شأن مكافحة التحرش والاعتصاب. إن الضرر المترتب على عدم تنفيذ القانون الدولي الإنساني تنفيذاً فعلياً في ظل ظروف النزاعات المسلحة والاحتلال الحربي- خاصة في أن حماية الأطفال – غالباً يكون ضرراً لا يعوض ويتعذر تداركه أو إصلاحه، وهكذا تبدو الضرورة

الملحة التي تقتضي تنفيذ هذا القانون. إجماع عدد كبير من المجني عليهم في مثل هذه الجرائم عن الإبلاغ بالأقسام والمراكز لما يسببه هذا الأمر من حرج بالغ لهن نظراً لعدم الرغبة في التعامل في مثل هذه الموضوعات.

3/ دراسة مبارك سعيد الصافي 2016م: بعنوان: الاعتداءات الجنسية المرتكبة ضد الأطفال وآثارها الاجتماعية والنفسية، دراسة حالة وحدة حماية الأسرة والطفل ولاية الخرطوم، أهداف البحث: هدف البحث إلى التعرف على أسباب انتشار ظاهرة جريمة الاعتداء الجنسي على الأطفال

في السودان وإلقاء الضوء على الآثار النفسية والاجتماعية المترتبة عليها والعمل على وضع المعالجات لها.

**منهجية البحث:** المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي والمنهج العلمي المعاصر.

**أهم النتائج:** العنف الجنسي ضد الأطفال يشكل انتهاكاً جسيماً لحقوق الطفل، ومع ذلك يمثل أيضاً واقعاً عالمياً في كافة البلدان وبين جميع الفئات الاجتماعية، تعتبر ظاهرة التحرش الجنسي ضد الأطفال مشكلة عالمية تعاني منها المجتمعات المتقدمة والمتخلفة، التقليل من هذه الظاهرة ينبغي أن يكون وفق إستراتيجية تشارك فيها جميع المؤسسات الاجتماعية كل منها حسب نطاق عملها حتى تتحقق الفاعلية في مواجهة الظاهرة والتقليل قدر الإمكان من مخلفاتها.

(2) دراسة الطيب أحمد عمر (2015م): بعنوان: **جريمة اغتصاب الأطفال بولاية الجزيرة الأسباب والحلول** أهداف البحث: إلقاء الضوء على جريمة الاغتصاب بولاية الجزيرة والتعرف عليها ومعرفة الأسباب التي أدت إلى بروزها وظهورها في الفترة الأخيرة ووضع الترتيبات ومقدمات الحلول اللازمة لمعالجة المشكلة والتعرف على الدور الذي تقوم به وحدة حماية الأسرة والطفل بولاية الجزيرة. فرضيات البحث: الثقة الزائدة في الأقارب والجيران تؤدي إلى ظهور مثل هذه الجرائم، الدور الذي تقوم به وحدة حماية الأسرة والطفل في التوعية والحد من الجريمة ساعد بحدوث الجريمة في العلن. القوانين الموجودة والآليات الخاصة بتنفيذها تكفي لتقليل أو انتهاء هذه الجرائم أو الحد منها. الخوف من المجتمع والوصمة

الاجتماعية يساعد في ازدياد وتكرار الجريمة. الاستقرار الأسري والإيمان والمحبة الأسرية من أبرز وسائل الحماية من هذه الجريمة.

**منهج البحث وأدواته:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي وإجراء بعض المقابلات مع الجهات ذات الصلة واستطلاع الآراء (استبيان).

**أدوات الدراسة:** تستخدم الباحثة المسح بالعينة ودراسة الحالة والمقابلات وبالإضافة إلى الملاحظة.

#### عينة الدراسة:

تتكون العينة من (300) أسرة بولاية الخرطوم بمحلياتها الثلاث، استطاعت الباحثة الالتقاء بهم في المركز على مدى ستة أشهر. وقد استطاعت الالتقاء بالغالبية العظمى منهم، مع إجماع عدد قليل جداً في التجاوب مع الأسئلة.

#### جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	124	41.3%
أنثى	176	58.7%
المجموع	300	100%

يتبين من الجدول والشكل أن العينة مكونة من 41.3% من الذكور، و58.7% من الإناث، وقد لاحظت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية أن الأمهات هن في الغالب يرافقن أطفالهن ممن تعرضوا لحالات تحرش جنسي. كما يُلاحظ أن التحرش يقع على الإناث بصورة أعلى من الذكور ومرافقة الأمهات توضع أن الأعباء تقع عليهن لغياب الآباء لأي سبب كالعمل لفترات طويلة أو السفر أو الطلاق.

### ثانياً: مناقشة وتحليل النتائج:

**السؤال الأول:** الأشخاص المحتمل أن يتعرضوا للأطفال بالتحرش الجنسي حسب وجهة نظر أسرهم:

#### جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب الأشخاص المعتدين على الأطفال

النسبة المئوية	العدد	صفة المعتدي
19.3%	58	صاحب الدكان في الحي
34%	102	أحد الجيران المتداخلين مع الأسرة
42.3%	127	الأقارب والأصدقاء والمعارف
4.3%	13	أي شخص في الشارع العام
100%	300	المجموع

يتبين من الجدول أن أكثر حالات الاعتداء جاءت من الأقارب أو الجيران أو المعارف المتداخلين مع الأسرة، حيث يمثلون 76% من حالات الاعتداء، و19% تعرضوا لحالات تحرش من أصحاب المتاجر بالحي، و4% فقط من شخص ما في الشارع. تلاحظ الباحثة أن غالبية الحالات هي من أقارب أو جيران، أي أنها من المجتمع المحيط القريب من الأسرة، وهذا يتناسب مع انحياز الباحثة لنظرية الضبط الاجتماعي في تفسير ظاهرة التحرش الجنسي بالأطفال، حيث أن انتشار الظواهر سلبية أو إيجابية في المجتمع إنما تتعلق مباشرة بخصائص المجتمع التي يتشكل منها، سواء كان الوازع الديني أو الأخلاقي، أو غيره من الضوابط التي تشكل سمة هذا المجتمع.

**السؤال الثاني:** الإجراء الذي قام به الوالدان تجاه تعرض طفلهما

لاعتداء جنسي.

#### جدول (3) الإجراءات التي يتبعها الوالدان في حالات الاعتداء على أطفالهم

النسبة المئوية	العدد	الإجراء
5.7%	17	القيام باتتباع إجراءات قانونية ضد المتحرش
28%	84	التدخل مباشرة وحسم الأمر مع المتحرش
36.7%	110	منع الأطفال من الخروج من المنزل
29.7%	89	السكوت على ما حدث
100%	300	المجموع

يتبين من الجدول أن غالبية أفراد العينة حينما يتعرض أطفالهم للتحرش يعملون على منعهم من الخروج من المنزل، حيث أجاب 37% منهم بذلك. أما الذين يتدخلون مباشرةً لحسم الأمر فنسبتهم 28%، و30% يفضلون الصمت والتكتم على الأمر، و6% فقط يعملون على اتتباع إجراءات قانونية بحق المتحرش. ترى الباحثة أن تدني نسبة الاستعانة القانونية في حدث التحرش يرجع لاعتبارات اجتماعية سيكولوجية أسرية. كذلك ترى الباحثة أن غالبية الأسر يلجأون لمنع الأطفال من الخروج من المنزل، وهذا لا يحد من حدوث المشكلة فعلياً، لأنه من الجداول السابقة قد تبين أن غالبية المتحرشين هم من الأقارب والجيران، وهي فئات متاح لها دخول منزل الأسرة. وهذا أيضاً يفسر قلة اللجوء إلى الإجراءات القانونية من قبل الأسر.

**السؤال الثالث:** الآثار النفسية والاجتماعية السالبة التي قد تظهر على الطفل المتحرش به جنسياً:

جدول (4) الآثار النفسية والاجتماعية التي قد تظهر على الطفل

النسبة المئوية	العدد	الآثار
35.3%	106	الخوف والقلق والتوتر من التعامل مع الآخرين
28%	84	الخجل وضعف الشخصية
36.7%	110	موجات من البكاء والتشنج
0%	0	لا يحدث له شيء
100%	300	المجموع
	1.99	الوسط الحسابي
	0.85	الانحراف المعياري
	3.92	قيمة كاي <sup>2</sup>
	0.14	القيمة الاحتمالية

يتبين من الجدول أن نسبة 37% يرون أن الطفل المتحرش به جنسياً تنتابه موجات من البكاء والتشنج، و35% يرون أنه يشعر بالخوف والقلق والتوتر من التعامل مع الآخرين، و28% يرون أنه يشعر بالخجل وضعف الشخصية. ويُلاحظ أن النسب هذه متقاربة، وبالنظر إلى قيمة كاي<sup>2</sup> 3.92، والقيمة الاحتمالية المقابلة لها 0.14 تشير إلى عدم دلالة الفروق بين هذه النسب عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

يُستنتج من هذه النتيجة أن هذه الآثار النفسية جميعها قد تظهر على الطفل المتحرش به جنسياً. مما يعرضه لاضطرابات نفسية وسلوكية مستقبلاً تؤثر على حياته بشكل كبير، وهذا ما أكدته دراسة السوالفة (2016) على أهمية تقديم المساعدة الاجتماعية والنفسية والدعم المباشر للمعتدى عليهم جنسياً تحت إشراف متخصصين بهذا المجال.



## السؤال الرابع: نظرة الأسر للتحرش الجنسي بالأطفال والمراهقين:

### جدول (5) نظرة الأسرة للتحرش الجنسي بالأطفال المراهقين

النسبة المئوية	العدد	نظرة الأسرة للتحرش الجنسي
53.3%	160	مشكلة خطيرة ينبغي الانتباه لها
38.3%	115	موضوع بسيط وعادي ضخمه الأعلام فقط
8.3%	25	لا يوجد
0%	0	قضية وراءها منظمات أجنبية
100%	300	المجموع
	2.45	الوسط الحسابي
	0.64	الانحراف المعياري
	94.5	قيمة كاي 2
	0.00	القيمة الاحتمالية

يتبين من الجدول أن نسبة 53% يرون أن التحرش بالأطفال والمراهقين مشكلة خطيرة ينبغي الانتباه له، و38% يرون أنها موضوع عادي تم تضخيمه من قبل الإعلام، و8% يرون أنه لا توجد مشكلة تحرش جنسي كظاهرة تفشت في المجتمع وإنما حالات نادرة. وبالنظر إلى قيمة كاي 2 94.5، والقيمة الاحتمالية المقابلة لها 0.00 تشير إلى دلالة الفروق إحصائياً بين هذه النسب عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

يُستنتج من هذه النتيجة أن أسر الأطفال ينظرون إلى التحرش كظاهرة خطيرة ينبغي الانتباه لها ووضع الآليات للحد منها ومحاربتها. أشارت دراسة الطنباري (2002) أن الاعتداء الجنسي على الأطفال يمثل 18% من إجمالي حوادث الإساءة للطفل وأنه في تزايد مستمر.

**السؤال الخامس:** توعية الأسر لأطفالهم بموضوع التحرش الجنسي:  
**جدول (6) أسباب عدم توعية الأسر لأبنائهم بموضوع التحرش الجنسي**

النسبة المئوية	العدد	السبب
52.3%	157	لحساسية الحديث عن التحرش
38.3%	115	مسألة خلقها الإعلام ولا وجود لها في الواقع
9.3%	25	الشعور بوعي الأبناء وعدم حاجتهم للحديث معهم في الأمر

يتبين من الجدول والشكل أن نسبة 52% أجابوا بعدم خوضهم في الحديث عن التحرش الجنسي مع أبنائهم لحساسية الموضوع، و38% يرون أنه لا حاجة للحديث عنه في الأساس لعدم وجوده وإنما تم تضخيمه من قبل الإعلام، و9% يرون أنه لا توجد مشكلة تحرش جنسي كظاهرة تفشت في المجتمع وإنما حالات نادرة.

**السؤال السادس:** تتبع الأسر تدابير لحماية أطفالها من التعرض للتحرش الجنسي.

**جدول (7) التدابير التي تتبعها الأسر لحماية أطفالها من التعرض للتحرش الجنسي**

السبب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
سؤال الطفل عن يتعاملون معه خارج المنزل	2.16	0.76	3.63	0.00	دالة
الحرص على لباس الأطفال والمراهقين لباساً محتشماً	2.13	0.81	2.70	0.00	دالة
عدم تركهم لوحدهم	2.11	0.76	2.59	0.00	دالة
عدم السماح لهم بالكلام مع أشخاص غريبين	2.25	0.81	5.25	0.00	دالة
تفقد الأطفال ومعرفة مكانهم إذا كانوا خارج المنزل	1.97	0.82	-0.71	0.00	سلبية دالة

يتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأربعة من التدابير الواردة في

الجدول جاءت أكبر من الوسط المحكي (2) حسب مقياس ليكارت الثلاثي وقيم (ت) لمقارنتها مع الوسط المحكي جاءت موجبة والقيم الاحتمالية 0.00 تشير إلى دلالة الفروق بينها وبين الوسط المحكي بمستوى ثقة أعلى من 99%. وهذه التدابير التالية:

- سؤال الطفل عن يتعاملون معه خارج المنزل
  - الحرص على إلباس الأطفال والمراهقين لباساً محتشماً
  - عدم تركهم لوحدهم
  - عدم السماح لهم بالكلام مع أشخاص غريبين
- أما (تفقد الأطفال ومعرفة مكانهم إذا كانوا خارج المنزل، فجاء الوسط الحسابي 1.97 وقيمة (ت) سالبة الإشارة أي الوسط المحسوب أقل من الوسط المحكي مع وجود دلالة إحصائية (القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05).

يمكن استخلاص الآتي من هذه النتيجة: أن التدابير التي تحرص الأسر على اتباعها لحماية أطفالهم من التحرش الجنسي، متابعة الأطفال ومعرفة رفاقهم خارج المنزل، والحرص على ارتداء زي محتشم.

### النتائج:

- 1/ أن أكثر حالات الاعتداء جاءت من الأقارب أو الجيران أو المعارف المتداخلين مع الأسر.
- 2/ أن غالبية الأسر حينما يتعرض أطفالهم للتحرش يعملون على منعهم من الخروج من المنزل.
- 3/ الآثار النفسية قد تظهر على الطفل المتحرش به جنسياً. مما يعرضه

- لاضطرابات نفسية وسلوكية مستقبلاً تؤثر على حياته بشكل كبير.
- 4/ أن أسر الأطفال ينظرون إلى التحرش كظاهرة خطيرة ينبغي الانتباه لها ووضع الآليات للحد منها ومحاربتها.
- 5/ معظم الأسر تتحاشى الحديث عن التحرش لحساسية الموضوع.
- 6/ أن التدابير التي تحرص الأسر على اتباعها لحماية أطفالهم من التحرش الجنسي، متابعة الأطفال ومعرفة رفاقهم خارج المنزل، والحرص على ارتداء زي محتشم.

### التوصيات:

1. أن أكثر حالات الاعتداء جاءت من الأقارب أو الجيران أو المعارف المتداخلين مع الأسر.
2. أن غالبية الأسر حينما يتعرض أطفالهم للتحرش يعملون على منعهم من الخروج من المنزل.
3. الآثار النفسية قد تظهر على الطفل المتحرش به جنسياً، مما يعرضه لاضطرابات نفسية وسلوكية مستقبلاً تؤثر على حياته بشكل كبير.
4. أن أسر الأطفال ينظرون إلى التحرش كظاهرة خطيرة ينبغي الانتباه لها ووضع الآليات للحد منها ومحاربتها.
5. معظم الأسر تتحاشى الحديث عن التحرش لحساسية الموضوع.
6. أن التدابير التي تحرص الأسر على اتباعها لحماية أطفالهم من التحرش الجنسي، متابعة الأطفال ومعرفة رفاقهم خارج المنزل، والحرص على ارتداء زي محتشم.
7. السعي لمواجهة المشكلة وتحجيمها من خلال القيام بأبحاث علمية لمعرفة كل ما يحيط بأسباب ومخاطر التحرش بالأطفال.

## المصادر والمراجع:

1. حسين، طه: (2008). إساءة معاملة الأطفال النظرية والعلاج، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.
2. الخولي، سناء (2009م): الأسرة والحياة العائلية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية
3. سويف، مصطفى. (1975م): معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
4. السيد، إيمان: (2005). التحرش الجنسي بالأطفال، دار القلم للنشر، بيروت
5. عاطف غيث (2006م): قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
6. عبد اللطيف ريم، عبد الغفور، شاهيناز: (2004). الاستغلال الجنسي لجسد الطفل. أوراق المؤتمر الإقليمي لحماية الطفل، عمان، الأردن.
7. كرار، الشيخ (2005م): الأسرة في الغرب أسباب تغير مفهومها ووظيفتها، دراسة نقدية تحليلية، مطابع السودان للعملة، الخرطوم.
8. الطنباري، رندا مصطفى (2002) التحرش الجنسي بالأطفال وطرق الوقاية منه دراسة استطلاعية، بحث منشور بمجلة رعاية وتنمية الطفولة، جامعة المنصورة.
9. الزيود، محمد، العكروش، ميسون (2007): المسؤولية التربوية والأخلاقية للأسرة تجاه الإساءة إلى الأطفال في المجتمع الأردني، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية.
10. عمران، منى مصطفى (2008) أثر الاتصال الشخصي في تنمية الوعي بمفاهيم الحماية من الإساءة الجنسية للأطفال ذوي التخلف العقلي البسيط، مجلة دراسات الطفولة، جامعة عين شمس.
11. موسى، م (2009) تساؤلات حول التحرش والاعتصاب الجنسي، عالم الكتاب للنشر، القاهرة.

12. السوالفة، رولا عودة (2016) المساندة الاجتماعية للفتيات القاصرات المساء إليهن جنسياً، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة الأردنية.

13/ Peat Diana ; Theories of social change pandan, Berttels, stif.J. 2005.

14/ Dube, R., Anda, R., & Et al (2015). Long-term consequences of childhood sexual abuse by gender of victim. American Journal of Preventive Medicine, 28

---

# الدور الوسيط للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنماط القيادة وكفاءة الأداء

إعداد:

د. أمجد إسماعيل عبد العزيز غندور

---

## ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنماط القيادة وكفاءة الأداء وركزت الدراسة للإجابة عن السؤال التالي: ما هي العلاقة بين النمط القيادي المتبع وكفاءة الأداء الذي يبين الرضا الوظيفي للعاملين بمجموعة شركة الساطع للنقل والاستثمار المحدودة؟ هدفت الدراسة: إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي باختلاف الأنماط القيادية (ديمقراطي، أوتوقراطي، حر) السائدة بمجموعة شركات الساطع للنقل والاستثمار المحدودة. وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وكفاءة الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب طبيعة الدراسة التي نحن بصدد إنجازها، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة على عينة قوامها (75) فرداً حيث تم توزيع الاستبانة عن طريق العينة العشوائية على مجتمع الدراسة من (مديرين، ورؤساء أقسام، وأخرى) كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ (spss) لتحليل بيانات الدراسة. افترضت الدراسة أربع فرضيات رئيسية تمثلت في الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وكفاءة الأداء، الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وكفاءة الأداء، الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وكفاءة الأداء، الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين النمط القيادي الحر وكفاءة الأداء. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها: أظهرت الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً ثم يليها النمط القيادي الحر ثم يليه نمط القيادة الأوتوقراطي،



أوضحت الدراسة أن هنالك عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى كفاءة الأداء وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى كفاءة الأداء. توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها، تعزيز وتكثيف من ممارسة نمط القيادة الديمقراطي والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسات، أوصت الدراسة بضرورة بناء علاقات شفافة وقوية بين القائد والعاملين في المؤسسة.

**Abstract:**

The study dealt with the mediating role of job satisfaction for the relationship between leadership styles and performance efficiency. The study focused on answering the following question: What is the relationship between the followed leadership style and the efficiency of performance that shows the job satisfaction of the employees of the Al Sata Group for Transport and Investment Ltd. The study aimed to: To identify the level of job satisfaction in the different leadership styles (democratic, autocratic, and free) prevailing in the Al-Sata Transport and Investment Limited Company. As well as identifying the nature of the relationship between leadership styles and performance efficiency. The study relied on the descriptive and analytical approach because it fits the nature of the study that we are about to complete, In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire as a tool for the study on a sample of (75) individuals, where the questionnaire was distributed by random sample to the study population (managers, heads of departments, and others). The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was also used to analyze data studying. The study assumed four main hypotheses: job satisfaction mediates the relationship between administrative leadership styles and performance efficiency, job

satisfaction mediates the relationship between democratic leadership style and performance efficiency, job satisfaction mediates the relationship between autocratic leadership style and performance efficiency, job satisfaction mediates the relationship between free leadership style and performance efficiency. The study reached a number of results, including: The study showed that the democratic leadership style is the most used, followed by the free leadership style, then followed by the autocratic leadership style. The study referred to a number of recommendations, including strengthening and intensifying the practice of the democratic leadership style and working to raise the morale of workers and make them aware of their importance in institutions. The study recommended the necessity of building transparent and strong relationships between the leader and the workers in the institution.

### المقدمة:

حظي موضوع القيادة الإدارية باهتمام واسع وكبير من قبل الكتاب والباحثين، حيث احتل حيزاً مهماً في الأدب الإداري، نظراً لدور القيادات الإدارية في التأثير في سلوك العاملين وإسهاماتها الفعالة في توفير المناخ التنظيمي المناسب والعمل على إنجاز العمل الإداري، من خلال النمط القيادي الذي يمارس في الإدارة وانعكاساته على الأنشطة المختلفة في المنظمة، حيث يعد النمط القيادي العامل الأهم في نجاح أو فشل المنظمات. وتعدّ القيادة سواء كانت في القطاع الخاصة أو القطاع العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت، وعنصراً مهماً لتفعيل قدرة المؤسسات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً مهماً في معرفة

نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية.

كما تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وفي هذا المقال سنعرفكم على القيادة الإدارية بشكل أكبر، كما أن دور القيادة في إدارة الأداء وتقويمه وتطويره يعتبر مجالاً خصباً للدراسة والتحليل. وفي الحقب التاريخية الماضية كان لهذا الدور أثر كبير في تطوير العمليات والممارسات الإدارية على أرض الواقع. ويظهر ذلك فيما توضحه العبارات الإدارية في المواقع المختلفة من إسهامات رائعة كان لها الأثر في ترسيخ أسس ومفاهيم جديدة للإدارة في جوانبها المتعددة، كما أكد ذلك الدور الوثيق بين عمليتي الإدارة والقيادة والدور المتعدد الجوانب الذي تقوم به القيادة في مجال العمل الإداري تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً. وقد تلاحظ أن القيادة في المنظمات والشركات الخاصة هي الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين.

### مشكلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال التالي لتتفرع منه الأسئلة التالية: ما هي العلاقة بين النمط القيادي المتبع وكفاءة الأداء الذي يبين الرضا الوظيفي للعاملين بمجموعة شركة الساطع للنقل والاستثمار المحدودة؟

1. هل هنالك علاقة بين أنماط القيادة السائدة والمؤسسات المعاصرة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية؟.
  2. ماهي آثار أنماط القيادة المتبعة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؟.
  3. ما هي آثار أنماط القيادة المتبعة على كفاءة الأداء؟.
  4. هل الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين أنماط القيادة وكفاءة الأداء؟.
- أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وكفاءة الأداء.
  2. استعراض أنماط القيادة ومناقشة فعالية تطبيقها في المنظمات الإدارية.
  3. التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي والعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وكفاءة الأداء.
- أهمية الدراسة:**

الهدف النظري: يتم من خلال التعرف على طبيعة الحقائق والعلاقات الاجتماعية والنظم المتبعة.

الهدف العلمي: يمكن الاستفادة منه في وضع خطة للإصلاح على أساس سليم وفق ما يرتضيه التطور الطبيعي. تأتي أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع مهم وهو أنماط القيادة الإدارية. حيث حاولت إلقاء الضوء على طبيعة وماهية هذه الأنماط لما لها من آثار إيجابية أو سلبية على مستوى الرضا الوظيفي مما ينعكس على أداء العاملين ويؤدي بالتالي إلى

زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وأيضاً تساهم هذه الدراسة في التعرف على الآثار الإيجابية والعمل على تعزيزها والتعرف على الآثار السلبية والعمل على معالجتها والتخفيف منها وذلك بإدراك الطبيعة الموقفية لهذه الأنماط مما يساعد على تبني النمط القيادي المناسب في الموقف المناسب وذلك من أجل زيادة فعالية هذه الأنماط وتعزيز دورها في قدرة المؤسسات المعاصرة على مواجهة التحديات المعاصرة.

### فرضيات الدراسة:

افتترضت الدراسة أربع فرضيات أساسية تمثلت في الآتي:  
الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وكفاءة الأداء.  
الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وكفاءة الأداء.

الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وكفاءة الأداء.

الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين النمط القيادي الحر وكفاءة الأداء.  
منهجية الدراسة: تحقيقاً لأهداف الدراسة سوف يعتمد على المناهج التالية:

1. المنهج الوصفي: لصياغة مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها وأهميتها وصياغة فرضياتها ومحاولة الربط بطريقة منطقية بين الجوانب المختلفة للقيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء.

2. المنهج التحليلي: لتفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والتي سوف يقوم بها الباحث لاختبار فروض الدراسة والتحقق من نتائج الاختبار من

خلال استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل الأداة الرئيسية (الاستبانة) حيث يتم ذلك من خلال استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

### مصادر جمع البيانات:

سيعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات على مصدرين هما: المصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب/ المراجع / الدوريات / الرسائل العلمية/ الصحف والمجلات/ التقارير/ مواقع الإنترنت.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شركة الساطع للاستثمار المحدودة

الحدود الزمانية: 2020م - 2022م .

المحور الأول: القيادة الإدارية

القيادة الإدارية وأنماطها

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمة وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية. وبدون تلك القيادة الواعية والمسؤولة، فإنه يتعذر عليه ممارسة نشاطها المرغوب فيه، بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها. وقد أدى تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية عبر هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا

تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة. ولذلك تحظى القيادة الإدارية باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير وتحسين المؤسسات، وأصبح واضحاً في عصرنا الحاضر أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات لذلك تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية. فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة التي ترجع أسبابها إلى عظم المهام والمسؤوليات الملقة على عاتق المدير والتي لا يتحمل أعباءها إلا القلة من الأفراد.<sup>(1)</sup>

### مفهوم القيادة:

يجمع علماء وخبراء الإدارة على أن موضع القيادة من أهم المبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية. وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة. ولكنها مع تعدد تعريفها فإن تشابهاً ملحوظاً بين هذه التعاريف، ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهة نظر العلماء فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق مع طبيعة المدرسة التي ينتمون إليها وسوف يعرض الباحث هذه التعاريف على النحو التالي: فالقيادة Leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود. وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو

١. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة الاستكمال درجة الماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، الرياض ٢٠٠٤م ص ١.

الذي يصدر الأوامر والمقودون هم اللذين ينفذون أوامر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم إلى تحقيق الأهداف التي يسعون إليها<sup>(2)</sup>.

أيضاً تم تعريفها بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة<sup>(3)</sup>. وعرفها أوردواي تيدواي (Ordway Tead): بأنها الجهد أو العمل الذي يمارسه الشخص للتأثير على الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه (4). وأيضاً عرفت القيادة: بأنها دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية.

ويعرف ليكرت (Likert) القيادة: بأنها قدر الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجات من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة<sup>(5)</sup>.

وعرفت القيادة: بأنها المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق

1. كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان/ مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع 1995م ص 85.

164. — 163 ص م 1995، رشنلا ركفلا راد، لولاً تمعبطلا، ةرادلا تاياسأ، نورخأو يبرغملا ل مكا د. 2.

3. TeadOrdway (1963) The Art of Leader ship. New York MC. Garw/ Hill Inc.

4. NOW York MC.Graw\ Hill Book CO. P3 Liekert Reniss(1961) New petterns of Management



جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة<sup>(6)</sup>.

وقد عرف إبراهيم المنيف القيادة: بأنها نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوفر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة<sup>(7)</sup>.

### أهمية القيادة:

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم، وقد دلت الدراسات على قلة عدد القادرة نسبياً «فالقادرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القليل من أفراد المجتمع»<sup>(8)</sup>.

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي ظهر أولاً في المجال الصناعي، إلا أنه لم يقتصر على هذا فقط، بل اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي، فهو ذلك العامل

1. يوامشع سعد الدين، أسس الإدارة وتطبيقها، الرياض: مطابع أكاديمية نايف العربية 1995م ص 86.

2. المنيف إبراهيم عبد الله، تطور الفكر المعاصر الرياض: في آفاق الإبداع للنشر والتوزيع والثقافة 1999م ص 101.

1. د. المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع 1995م ص 164.

المحرك الذي يعبر عن درجة رضا المعلم بشرط عدم وجود معيقات تؤثر على درجة رضائه عن العمل، فغيابها يعني ارتفاع نسبة الرضا عن العمل، أي هو نتاج لشعوره بإشباع رغباته وحاجاته.

وفي الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أو أطراف التبادل فتقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن الانتماء إلى المنظمة أو المؤسسة، ومن الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين وغير راضين بصفة مطلقة، لأنه أحياناً قد نجد فرداً أو زبوناً راضياً عن مصرف معين لأن أسعاره مناسبة، ولكنه غير راضٍ عن مستوى الاستقبال وطول فترة الانتظار وقد نجد العكس بالنسبة لشخص أو زبون آخر، وإذا حاولنا إسقاط هذا المنطق على الزبون الداخلي نجد أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف أو العامل جراء انتمائه إلى المنظمة، أو ما يطلق عليه جودة الحياة الوظيفية أي تلك الانطباعات وردود الأفعال الإيجابية ومشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت والجهد الذي يمضيه في المنظمة له، وأن اكتمال العرض النظري لمفهوم الرضا الوظيفي لا يتم إلا بعد عرض أهم المقاييس التي يتم من خلالها قياس الرضا الوظيفي<sup>(9)</sup>.

### أهمية الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي مسألة مهمة للفرد والمجتمع، فرضا الفرد عن عمله يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي وزيادة الولاء، ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساس تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف الأخرى الأسرية والاجتماعية.

١-نبهية السامرائي: العلوم السلوكية في التنظيمات الإدارية: مكتبة طرابلس العلمية العالمية: طرابلس ١٩٩٩م ص ٢٩٦.

كما أن رضا الفرد عن عمله يزيد من ولائه ويؤثر على مدى كفاءته في العمل وحرصه عليه، ويزداد جهد الفرد في عمله بزيادة ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلاله لقدراته<sup>(10)</sup>.

### المحور الثالث: كفاءة الأداء الوظيفي

يحظى موضوع كفاءة الأداء الوظيفي بأهمية بالغة ومرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضاً عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء أهمها: تحسين أداء الموظف وتطويره. ويعد أيضاً مفهوم كفاءة الأداء من المفاهيم الجوهرية والمهمة بالنسبة للمنظمات بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروق وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات أو المؤسسات من عدمه<sup>(11)</sup>.

### مفهوم كفاءة الأداء:

تعد الكفاءة موضوعاً حديثاً حيث أولاه الباحثون أهمية بالغة في ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، وذلك لما للمورد البشري من أولوية لدى أي منظمة حيث إنه عنصر مهم في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه

١. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضاء والولاء قيم وأخلاقيات الأعمال ط ١: «زمزم ناشرون

وموزعون الأردن، ٢٠١١م، ص، ص١٢٩ — ١٣٠.

١. الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل - الإدارة الاستراتيجية ( منظور منهجي متكامل عمان دار وائل للنشر ٢٠٠٧م

ص٤٧٦).

من خبرات، ومعارف ومهارات، ومن هذا المنطق، فإن الكفاءة في تسيير الموارد البشرية الركن الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة<sup>(12)</sup>.

### أهداف كفاءة الأداء:

لقد تحول الهدف من تقييم كفاءة الأداء من مجرد التركيز على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل أي ما يحققه الفرد من قيمة مضافة، وهذا ما أطلق عليه الإدارة بالأهداف (Management By Objective) والجدير بالذكر أنه لا يجب أن يتم إهمال الصفات الشخصية في عملية تقييم كفاءة الأداء وضرورة استخدامها كمعيار في التقييم لكن أهميته تكون بدرجة أقل من المعيار الأول (تحقيق الهدف) يمكن أن نجل أهم أهداف تقييم كفاءة الأداء بما يلي:<sup>(13)</sup>

توفر نتائج تقييم كفاءة الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.

إن جواً من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة، وخاصة عندما يعرفون أن هدف تقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.

١. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، الأردن، عمان، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١١ ص٣٦٦.

٢. عمر، وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، ٢٠٠٥، ص٣٦٥.

إن وجود نظام تقييم لكفاءة الأداء، موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.

### الدراسة الميدانية

#### أولاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعد من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، كما يعرف بأنه من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة موضوع محدد في البحث بغرض معرفة الدور الوسيط للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنماط القيادة وكفاءة الأداء لشركة الساطع للنقل والاستثمار المحدودة، وذلك من خلال جمع معلومات تتعلق بالمشكلة والتي توضح أبعادها المختلفة مما يسهل تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

#### ثانياً: وصف مجتمع وعينة الدراسة:

##### مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين بشركة الساطع للنقل والاستثمار والبالغ عددهم (120) موظفاً، حيث تم توزيع الاستبانة عن طريق العينة العشوائية.

## (2) عينة الدراسة.

قام الباحث بتوزيع عدد (75) استمارة استبانة على المستهدفين بتلك الجهة واستجاب (64) فرداً منهم والتي تمثل نسبة 90% من عدد الاستبيانات الموزعة وتعتبر هذه النسبة كبيرة نسبياً من الناحية الإحصائية بما يؤدي إلى القبول بنتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع الأصلي والخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان، حرص الباحث على تنوع وحدات العينة وأن هذا التنوع في خصائص المبحوثين له علاقة بأرائهم حول الدور الوسيط للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وكفاءة الأداء.

وفيما يلي جدول يوضح توزيع عينة الدراسة

جدول رقم (3-1) يوضح الاستبانة الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	75	الاستبيانات الموزعة
90%	64	الاستبيانات التي تم إرجاعها
10%	11	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
90%	64	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية سبتمبر 2022م

## ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة حيث قام بتصميم استمارة مكونة من قسمين القسم الأول يوضح البيانات الشخصية من حيث العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي،

المؤهل المهني، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.  
أما القسم الثاني فيوضح موضوعات الاستبانة المطلوبة لاختبار الفروض وقد ضم هذا القسم (عدد العبارات) طالب من المبحوثين الإجابة عنها وفقاً لدرجة بيكار الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وقد تم عرض أداة البحث على المشرف وعدد من المحكمين البالغ عددهم (4) من مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية، وقد أبدوا بعض الملاحظات حول تركيبة عبارات الاستبانة إذ تم إعادة صياغة بعضها، وشطب بعضها، وإضافة بعض العبارات الجديدة، وقد أخذ الباحث بكل هذه الملاحظات وقام بصياغة الاستبانة في صورتها النهائية ومن ثم قام بتوزيعها على عينة البحث من خلال مندوب لشركة الساطع للنقل والاستثمار، حيث قاما بتسليمها يداً بيد وجمعها بعد ملئها.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

##### 1. اختبار درجة مصداقية البيانات:

لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات عن الأسئلة يتم احتساب المصدقية الفاكرونباخ في  $\text{Alph-crobbach}$  وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ في 60% وقد تم إجراء اختبار المصدقية على إجابات المستجيبين لجميع محاور الاستبانة وجاءت نتائج التقدير أن قيم ألفا كرونباخ في جميع عبارات الدراسة أكبر من (78%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ في المقاييس الكلية 0.90 وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع

بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## 2. الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من مدى الصدق الظاهري للاستبيان وصلاحيته أسئلته من حيث الصياغة والوضوح، قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (4) محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي افترضت عليه، فيما أشار العدد الآخر من المحكمين أن الاستبيان بشكله الحالي مستوفٍ لشروط الدراسة.

## 3. الأساليب الإحصائية الوصفية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج النتائج الإحصائية الوصفية التي تبني خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة وحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وحساب مربع كاي.

## الوسط الحسابي:

تم استخدام مقياس الوسط الحسابي ليعكس متوسط عبارات الدراسة حيث تم إعطاء الوزن (5) لعبارات موافق بشدة والوزن (4) لعبارات موافق والوزن (3) لعبارة محايد والوزن (2) لعبارة غير موافق والوزن (1) لعبارة غير موافق بشدة.



## الانحراف المعياري:

تم استخدامه لقياس مدى تجانس إجابات الوحدات المبحوثة و لقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبانة.

## استخدام اختبار (كاي تربيع):

ويتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة كاي تربيع المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة كاي تربيع المحسوبة عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض البحث غير صحيح).

## عرض وتحليل البيانات

الخطوات التي تمت من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومن ثم خطوات جمع البيانات وتصميم الاستبانة وقياس مدى صدق وثبات الاستبانة والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الإحصاء الوصفي، والمتوسطات، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات. وتم تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي: «أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة». حيث تم إعطاء الأوزان التالية في عملية التحليل «أوافق بشدة (1)، أوافق (2)، محايد (3)، لا أوافق (4)، لا أوافق بشدة

(5)». وتم توزيع عدد 200 استبانة على الشركات الربحية في السودان.

### معدل الاستجابة

الجدول رقم(-) يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين، كما تم توزيع عدد 75 استبانة عن طريق العينة القصدية للعاملين بشركة الساطع للنقل والاستثمار المحدودة، وتم استلام الاستبيانات بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الاستبيانات المستردة يساوي حوالي 64 استبانة، أي بنسبة (85%)، والاستبيانات التي لم تسترد حوالي 11 استبانة أي بنسبة (15%). إذن الاستبيانات الصالحة للتحليل حوالي 85 في المئة وهي نسبة كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات التي تعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

### معدل استجابة المبحوثين(حجم العينة =75)

النسبة%	العدد	البيان
100%	75	الاستبانة الموزعة
85%	64	الاستبيانات المستردة
15%	11	الاستبيانات التي لم تسترد
-	-	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
85%	64	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

### 4\ التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية

الجدول رقم (-) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص

الديمغرافية حيث بلغت مفردات العينة حسب الفئة العمرية أقل من 30 سنة 31%، بينما بلغت الفئة العمرية من 30 سنة وأقل من 40 سنة 41% وهي أكبر نسبة بين الفئات العمرية، بينما شكلت الفئة العمرية من 40 سنة وأقل من 50 سنة 22% بينما بلغت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر 6%. أما المؤهل التعليمي فيوضح حسب نتائج التحليل، الدبلوم الوسيط بنسبة 11%، بينما حملة شهادة البكالوريوس يشكلون نسبة 47% وهي أكبر نسبة في المستوى التعليمي، ثم الدبلوم العالي يشكل نسبة 16%، بينما شكلت درجة الماجستير نسبة 22% وهي النسبة الثانية في المستوى التعليمي، بينما شكلت الدكتوراه نسبة 4% وهي أقل نسبة. كما تشير تحليل التخصص أن تخصص المحاسبة بلغت 42% وهي أعلى نسبة بين المبحوثين، وتخصص إدارة الأعمال بلغت 31%، والاقتصاد بنسبة 17%، بينما بلغت نسبة تخصص نظم المعلومات الإدارية 3% ونظم المعلومات المحاسبية أيضاً 3% (44%) وهي أقل النسب. وتوضح نتائج التحليل أن المؤهل المهني لزمالة المحاسبين القانونيين السودانية بلغت 16%، بينما بلغت نسبة الزمالات الأخرى 36%، ولا يوجد مؤهل مهني 48%. كما كانت ترتيب العينة حسب المسمى الوظيفي ووظيفة المدير 8%، نائب مدير بلغت 6%، وبلغت نسبة مدير إدارة 12%، محاسب بلغت 44% وهي أعلى نسبة بين المبحوثين، ومراجع بلغت نسبة 3% وهي أقل نسبة. وبشير التحليل أن سنوات الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بلغت 23%، والخبرة المهنية 5 وأقل من 10 سنوات بلغت 49% وهي أعلى نسبة بين المبحوثين، ومن 10 سنوات وأقل من 15 سنة بلغت 23%، بينما شكلت الخبرة المهنية من 15 سنة وأقل من 20 سنة 5% وهي أقل نسبة بين

المبحوثين. والجدول التالي يوضح التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للدراسة:

التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للدراسة

النوع	البيان	العدد	النسبة
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	20	31%
	30 وأقل من 40	26	41%
	40 وأقل من 50	14	22%
	50 سنة فأكثر	04	06%
	<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	دبلوم وسيط	07	11%
	بكالوريوس	30	47%
	دبلوم عالي	10	16%
	ماجستير	14	22%
	دكتوراه	03	04%
	<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

42%	27	محاسبة	التخصص
31%	20	إدارة أعمال	
17%	11	اقتصاد	
05%	03	نظم معلومات إدارية	
05%	03	نظم معلومات محاسبية	
100%	64	المجموع	
16%	10	زمانة المحاسبين السودانية	المؤهل المهني
48%	31	لا يوجد مؤهل مهني	
36%	23	أخرى	
100%	64	المجموع	
08%	05	مدير شركة	المسمى الوظيفي
06%	04	نائب مدير شركة	
12%	08	مدير إدارة	
25%	16	رئيس قسم	
44%	28	محاسب	
05%	03	مراجع	
100%	64	المجموع	

9%	17	مواد غذائية	طبيعة العمل
6%	12	مواد هندسية	
27%	51	مواد خدمية	
30%	57	مواد طبيعية	
3%	5	مواد إنشائية	
25%	47	أخرى	
100%	64	المجموع	
23%	10	أقل من 5 سنة	سنوات الخبرة
49%	31	5 وأقل من 10 سنوات	
23%	15	10 وأقل من 15 سنة	
05%	03	15 وأقل من 20 سنة	
100%	64	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

### التحليل العاملي الاستكشافي Factor Analysis

تأتي أهمية هذا الإجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى، أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية

يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكوناتها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى. وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً على ذلك الهدف، ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما ازدادت القيمة المطلقة للتحميل ازدادت المعنوية الإحصائية. وبمراعاة الشروط التي حددها Churchill والتي تتمثل في النقاط التالية:

أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة أو متغير 0.60 أو أكثر.  
أن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.2.  
أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.5 أو فأكثر.

أن لا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت.

أن لا تقل قيمة Eigen Value لكل عامل عن الواحد الصحيح.  
أي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوارن، وأن لا تقل قيمة KMO عن 0.50% تناسب العينة، وأن لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of sphericity عن الواحد الصحيح، وأن تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من 0.50%، وأن لا يقل تشبع العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيمة متقاطعة تزيد عن 50% من العوامل الأخرى، وأن لا تقل قيمة الجزر الكامن عن واحد.

### التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل والمكون من أربعة محاور مع بعضها البعض وعدد عباراتها (9) وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) حيث أن قيم الاشتراكات الأولية والتشبعات لا تقل عن (0.50) أيضاً قيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وتم تدوير العوامل عن طرق التدوير المتعامد arimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها بحيث يكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً، وأظهرت نتائج التحليل مصفوفة العوامل المدارة ( Rotated Component Matrix) أن هناك أربعة عوامل من مصفوفة المساهمات (Component Matrix) ساهمت بنسبة ((93.306 أي أن هناك أربعة عوامل فسر نسبة التباين بنسبة ((93.306. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-6):

### التحليل العاملي للمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية

المتغيرات	العبرة	1	2	3	4
النمط الديمقراطي	Q1	0.942	0.123	-0.025	0.321
	Q8	0.821	0.012	0.184	0.214
	Q9	0.775	-0.021	0.321	0.002



0.082	0.213	0.895	-0.231	Q4	النمط الأوتوقراطي
0.156	0.24-	0.784	0.154	Q7	
0.035	0.012	0.723	0.312	Q8	
0.321	0.825	-0.005	0.231	Q5	النمط الحر
0.129	0.921	0.241	0.025	Q6	

المصدر: نتائج بيانات الدراسة تحليل SPSS-2022م

#### KMO and Bartlett's Test

نسبة التباين	Sig	الجزر الكامن	اختبار KOM
93.3	000	1279.5	0.94

المصدر: نتائج بيانات الدراسة تحليل SPSS-2022م

وبلغ قيمة اختبار KOM 0.94 وهي أكبر من 0.60 للمتغيرات المستقلة والجزر الكامن 1279.5 وجميع المتغيرات المستقلة معنوي. وتم حذف عبارة واحدة نتيجة لوجود تقاطعات في المتغيرات، بعض الحذف تم الإبقاء على ثمانية مكونات من عبارات الأنماط القيادية وتفسر تلك المكونات مجتمعة حوالي 93.3 من التباين لكل العبارات، والجدول التالي يوضح مصفوفة الإسهامات للمتغير المستقل ومساهمة كل عامل في المكون:

#### مصفوفة الإسهامات للمتغير المستقل

Component 1	العبارات
0.972	Q1

0.974	Q2
0.938	Q3
0.970	Q4
0.977	Q5
0.953	Q6
0.947	Q7
0.979	Q8
0.982	Q9

المصدر: نتائج بيانات الدراسة تحليل SPSS-2022م

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع كفاءة الأداء

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير التابع والمكون من محورين وعدد عباراتها (7) وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) حيث أن قيم الاشتراكات الأولية والتشبعات لا تقل عن (0.50) أيضاً قيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وتم تدوير العوامل عن طرق التدوير المتعامد Varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها بحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً، وأظهرت نتائج التحليل مصفوفة العوامل المدارة ( Rotated Component Matrix) أن هناك عاملين من مصفوفة المساهمات (Component Matrix) ساهما بنسبة (91.3). والجدول التالي

يوضح ذلك:

التحليل العاملي للمتغير التابع كفاءة الأداء

المتغيرات	العبارة	1	2	3
التدريب	Q10	0.877	-0.125	0.185
	Q15	0.921	0.023	0.050
	Q14	0.788	0.245	0.321
	Q11	0.825	0.254	-0.126
الإبداع	Q12	-0.198	0.988	0.312
	Q13	0.251	0.922	0.214

المصدر: نتائج بيانات الدراسة تحليل SPSS-2022م

ج KMO and Bartlett's Test

اختبار KOM	الجزر الكامن	Sig	نسبة التباين
0.92	794.04	000	91.352

المصدر: نتائج بيانات الدراسة تحليل SPSS-2022م

وبلغ قيمة اختبار KOM 0.92 وهي أكبر من 0.60 للمتغيرات المستقلة والجزر الكامن 794.04 وجميع المتغيرات المستقلة معنوي. وتم حذف عبارة واحدة نتيجة لوجود تقاطعات في المتغيرات، بعد الحذف تم الإبقاء على ستة مكونات وتفسر تلك المكونات مجتمعة حوالي 91.352 من التباين لكل العبارات، والجدول التالي يوضح مصفوفة الإسهامات للمتغير التابع ومساهمة كل عامل في المكون:

مصفوفة الإسهامات للمتغير التابع:

Component	العبارات
1	

0.963	Q10
0.968	Q11
0.960	Q12
0.965	Q13
0.923	Q14
0.955	Q15
0.956	Q16

المصدر: نتائج بيانات الدراسة تحليل SPSS- 2022م

### اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة. وتم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة والوسيط والمعدل، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية مع فرضياتها الفرعية:

اختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وكفاءة الأداء (التدريب):

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على التدريب، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الإدارية والتدريب حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وإشارة اختبار (F) أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية حيث

بلغت قيمة (F) المحسوبة (156.0) بمستوى دلالة معنوية (0.00). أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فبلغت (0.88) مما يشير إلى أن 88% من التغيرات في درجة التدريب تفسرها أنماط القيادة الإدارية، أي كلما زادت أنماط

القيادة الإدارية زادت درجة التدريب والباقي حوالي 12% تفسرها العوامل الأخرى خارج موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. أيضاً من خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي) والتدريب، فقد جاءت نتيجة التحليل موجبة (0.487) وهذه النتيجة تعكس أهمية الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين عن طريق التدريب نحو دعم ومساندة برامج أنماط القيادة الإدارية عن طريق رفع كفاءة الأداء. ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى وجود علاقة سلبية بين أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي) والتدريب فقد جاءت نتيجة التحليل سالبة (-0.026)، وهذه النتيجة تعكس عدم أهمية النمط الأوتوقراطي في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين عن طريق التدريب نحو دعم ومساندة برامج أنماط القيادة الإدارية عن طريق رفع كفاءة الأداء. ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الإدارية (النمط الحر) والتدريب فقد جاءت نتيجة التحليل موجبة (0.382) وهذه النتيجة تعكس أهمية النمط الحر في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين عن طريق التدريب نحو دعم ومساندة برامج أنماط القيادة الإدارية عن طريق رفع الأداء. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين أنماط القيادة الإدارية والتدريب، فقد أشارت

نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أنماط القيادة الإدارية والتدريب حيث بلغت قيمة بيتا (Beta) للمتغير المستقل النمط الديمقراطي 0.609 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية، مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في المتغير التابع التدريب، أيضاً عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل النمط الأوتوقراطي في المتغير التابع التدريب حيث بلغت قيمة بيتا (Beta) 0.028 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية، أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الحر، حيث بلغت قيمتا بيتا (Beta) 0.381. الجدول التالي يوضح ذلك:  
جدول رقم (3-19):

تحليل العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والتدريب

المتغيرات المستقلة	الثابت	بيتا (Beta)	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	0.487	0.609	0.000
النمط الأوتوقراطي	-0.026	-0.028	0.829
النمط الحر	0.382	0.381	.0010
R	0.94		
R Square	0.88		
Adjusted R Square	0.88		
قيمة F	156.0		
مستوى الدلالة	0.000		

المصدر: نتائج بيانات الدراسة تحليل SPSS-2022م

اختبار الفرضية الثانية: هناك علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وكفاءة

### الأداء (المعرفة):

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على المعرفة، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الإدارية والمعرفة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ومن خلال اختبار (F) نجد أن نموذج الانحدار ذي دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (373.9) بمستوى دلالة معنوية (0.00). أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فبلغت (0.94) مما يشير إلى أن 94% من التغيرات في درجة المعرفة تفسرها أنماط القيادة الإدارية، أي كلما زادت أنماط القيادة الإدارية زادت درجة المعرفة والباقي حوالي 6% تفسرها العوامل الأخرى خارج موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي) والمعرفة، فقد جاءت نتيجة التحليل موجبة (0.665) وهذه النتيجة تعكس أهمية درجة الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين عن طريق درجة المعرفة نحو دعم ومساندة برامج أنماط القيادة الإدارية عن طريق رفع الكفاءة الإدارية. ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي) ودرجة المعرفة فقد جاءت نتيجة التحليل موجبة (0.225) وهذه النتيجة تعكس أهمية النمط الأوتوقراطي في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين عن طريق درجة المعرفة نحو

دعم ومساندة برامج أنماط القيادة الإدارية عن طريق رفع كفاءة الأداء. ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الإدارية (النمط الحر) ودرجة المعرفة، فقد جاءت نتيجة التحليل موجبة (0.234) وهذه النتيجة تعكس أهمية النمط الحر في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين عن طريق درجة الثقافة نحو دعم ومساندة برامج أنماط القيادة الإدارية عن طريق رفع كفاءة الأداء. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين أنماط القيادة الإدارية ودرجة المعرفة، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أنماط القيادة الإدارية ودرجة المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (Beta) للمتغير المستقل النمط الديمقراطي 0.633 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في المتغير التابع درجة المعرفة، أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل النمط الأوتوقراطي في المتغير التابع درجة المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (Beta) 0.185 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي في المتغير التابع درجة المعرفة، أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الحر حيث بلغت قيمتا بيتا (Beta) 0.178 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الحر في المتغير التابع درجة المعرفة. الجدول التالي يوضح ذلك:

### تحليل العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والمعرفة



المتغيرات المستقلة	الثابت	(Beta) بيتا	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	0.663	0.633	0.000
النمط الأوتوقراطي	0.225	0.185	0.038
النمط الحر	0.234	0.178	0.015
R	0.97		
R Square	0.94		
Adjusted R Square	0.94		
قيمة F	373.9		
مستوى الدلالة	0.000		

المصدر: نتائج بيانات الدراسة تحليل SPSS-2022م

اختبار الفرضية الثالثة: الرضا الوظيفي ( التحفيز ) يتوسط العلاقة بين مكونات أنماط القيادة الإدارية والتدريب:

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية المختبرة وكذلك تم حساب قيم تباين المكونات في النموذج الثاني. حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة مؤثر موجبة بين الرضا الوظيفي بعد التحفيز\* النمط الديمقراطي حيث بلغت نسبة بيتا (0.518)، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي بعد (التحفيز) يتوسط أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي) والتدريب، بينما يوجد تأثير موجب بين الرضا الوظيفي بعد التحفيز\* النمط الأوتوقراطي حيث بلغت نسبة بيتا (0.045)، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي بعد (التحفيز) يتوسط أنماط القيادة الإدارية (النمط

الدور الوسيط للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنماط القيادة وكفاءة الأداء

الأوتوقراطي) والتدريب. بينما يوجد تأثير موجب بين الرضا الوظيفي بعد التحفيز\* النمط الحر، حيث بلغت نسبة بيتا (0.169)، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي بعد (التحفيز) يتوسط أنماط القيادة الإدارية (النمط الحر) والتدريب.

الرضا الوظيفي (التحفيز) يتوسط العلاقة بين مكونات القيادة الإدارية والتدريب

المتغيرات	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
النمط الديمقراطي	0.609	0.633	0.533
النمط الأوتوقراطي	-0.028	0.040	0.040
النمط الحر	0.381	0.139	0.139
<b>الرضا الوظيفي بعد التحفيز</b>			
الرضا الوظيفي بعد التحفيز* النمط الديمقراطي			0.518
الرضا الوظيفي بعد التحفيز* النمط الأوتوقراطي			0.045
الرضا الوظيفي بعد التحفيز* النمط الحر			0.169
R	0.94	0.97	0.95
R Square	0.88	0.94	0.91
Adjusted R Square	0.88	0.94	0.91
قيمة F	156.0	373.9	167.7

المصدر: نتائج بيانات الدراسة تحليل SPSS-2022م

اختبار الفرضية الرابعة: الرضا الوظيفي (التحفيز) يتوسط العلاقة بين مكونات أنماط القيادة الإدارية والمعرفة:

يوجد تأثير موجب بين الرضا الوظيفي بعد التحفيز \* النمط الديمقراطي، حيث بلغت نسبة بيتا (0.589)، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي بعد (التحفيز) يتوسط أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي) والمعرفة. بينما يوجد تأثير موجب بين الرضا الوظيفي بعد التحفيز \* النمط الأوتوقراطي حيث بلغت نسبة بيتا (0.006)، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي بعد (التحفيز) يتوسط أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي) والمعرفة. كما يوجد تأثير موجب بين الرضا الوظيفي بعد التحفيز \* النمط الحر حيث بلغت نسبة بيتا (0.263)، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي بعد (التحفيز) يتوسط أنماط القيادة الإدارية (النمط الحر) والمعرفة.

الرضا الوظيفي (التحفيز) يتوسط العلاقة بين مكونات القيادة الإدارية والمعرفة

المتغيرات	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
النمط الديمقراطي	0.609	0.633	0.606
النمط الأوتوقراطي	-0.028	0.040	0.005
النمط الحر	0.381	0.139	0.216
<b>الرضا الوظيفي بعد التحفيز</b>			
الرضا الوظيفي بعد التحفيز * النمط الديمقراطي			0.589
الرضا الوظيفي بعد التحفيز * النمط الأوتوقراطي			0.006

0.263			الرضا الوظيفي بعد التحفيز * النمط الحر
0.95	0.97	0.94	R
0.91	0.94	0.88	R Square
0.90	0.94	0.88	Adjusted R Square
152.6	373.9	156.0	قيمة F

المصدر: نتائج بيانات الدراسة تحليل SPSS-2022 م

اختبار الفرضية الخامسة: الرضا الوظيفي (الإبداع) تتوسط العلاقة بين مكونات أنماط القيادة الإدارية والتدريب:

يوجد تأثير موجب بين الرضا الوظيفي بعد الإبداع\* النمط الديمقراطي حيث بلغت نسبة بيتا (0.661)، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي بعد (الإبداع) يتوسط أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي) والتدريب. بينما يوجد تأثير موجب بين الرضا الوظيفي بعد الإبداع\* النمط الأوتوقراطي حيث بلغت نسبة بيتا (0.016)، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي بعد (الإبداع) يتوسط أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي) والتدريب. كما يوجد تأثير موجب بين الرضا الوظيفي بعد التدريب\* النمط الحر حيث بلغت نسبة بيتا (0.286)، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي بعد (الإبداع) يتوسط أنماط القيادة الإدارية (النمط الحر) والتدريب.

الرضا الوظيفي (الإبداع) يتوسط العلاقة بين مكونات القيادة الإدارية والتدريب

المتغيرات	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
النمط الديمقراطي	0.609	0.633	0.606
النمط الأوتوقراطي	-0.028	0.040	0.005
النمط الحر	0.381	0.139	0.216
<b>الرضا الوظيفي بعد الإبداع</b>			
الرضا الوظيفي بعد الإبداع* النمط الديمقراطي			0.589
الرضا الوظيفي بعد الإبداع* النمط الأوتوقراطي			0.005
الرضا الوظيفي بعد الإبداع* النمط الحر			0.263
R	0.94	0.97	0.98
R Square	0.88	0.94	0.96
Adjusted R Square	0.88	0.94	0.96
قيمة F	156.0	373.9	421.7

المصدر: نتائج بيانات الدراسة تحليل SPSS-2022م

## المصادر والمراجع:

### القرآن الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية  
الكتب العربية:

- كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان/ مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع 1995م ص85.
- د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، 1995م ص 163 — 164.
- شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 1984م ص81.
- عشماوي سعد الدين، أسس الإدارة وتطبيقها، الرياض: مطابع أكاديمية نايف العربية 1995م ص ص86.
- المنيف إبراهيم عبد الله، تطور الفكر المعاصر الرياض: في آفاق الإبداع للنشر والتوزيع والثقافة 1999م ص 151.
- شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب سنة 1992م ص41.
- الهوري سيد، الإدارة بالأهداف والنتائج: القاهرة مكتبة عين شمس 1996م ص230.
- العديلي، ناصر محمد إدارة السلوك التنظيمي: الرياض 1404 هـ ص227.
- السلمي على محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة مكتبة غريب 1987م ص223.
- د. المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع 1995م ص164.
- إسماعيل خميس إعداد المدربين في مجال التنظيم والإدارة: القاهرة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الفكر للنشر والتوزيع 1972م ص9.
- درويش عبد الكريم، وتكلا، ليلي، أصول الإدارة العامة، القاهرة: الأنجلو المصرية 1987م، ص220.
- علاقي مدني عبد القادر، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: 1998م ص، ص 291 292.
- كنعان نواف، القيادة الإدارية (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع 2009م ص ص 99 — 104.
- ديموك وزملاؤه، عناصر الإدارة: ترجمة علي أحمد بكر، مراجعة كمال دسوقي: القاهرة دار الفكر 1976م ص429.
3. كلا لده ظاهر، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للطباعة والنشر 1997م ص ص 31 — 34.
- إسماعيل خميس، إعداد المدربين في مجال التنظيم والإدارة: القاهرة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب الإداري، 1972م ص 9.

---

# فاعلية العلاقات العامة في التوعية بقضايا البيئة

(دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على المجلس الأعلى للبيئة والترقية الحضرية - ولاية الخرطوم)

الفترة من 2021 – 2022م

إعداد:

د. أسامة حسب الرسول البشير يوسف



**Effectiveness of Public Relations in Raising Awareness  
of Environmental Issues.**

**(Descriptive analytical study, applying to the Supreme  
Council for Environment and Urban Upgrade –  
Khartoum State)**

**During the period 2021 – 2022**

**Dr.Osama Hassab Elrsoul Albashier Yousif**

---

### مستخلص البحث:

يناقش هذا البحث فاعلية العلاقات العامة في التوعية بقضايا البيئة، ويهدف إلى التعريف بمفهوم التوعية بقضايا البيئة، التعرف على السلوكيات والممارسات الخاطئة التي تؤثر على البيئة، أما مشكلة البحث فتكمن في تكدس النفايات بولاية الخرطوم وانتشار الأمراض، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أهمية فاعلية العلاقات العامة في التوعية بقضايا البيئة بالمجلس الأعلى للبيئة والترقية الحضرية بولاية الخرطوم، إستخدم البحث أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة البحث، وقد احتوى البحث على ثلاث فصول، الفصل الأول الإطار المنهجي، الفصل الثاني إحتوى على فاعلية العلاقات العامة، الفصل الثالث يحتوي على الدراسة الميدانية ومن أهم النتائج: أكد البحث أن العلاقات العامة تعمل على جعل النظافة سلوك حضري، أثبت البحث أن العلاقات العامة تقوم بتعزيز الثقة بين المواطن والدولة فيما يخص إصاح البيئة، وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات منها دعم برامج وأنشطة إدارة العلاقات العامة بالمجلس الأعلى للبيئة والترقية الحضرية بولاية الخرطوم، زيادة الجرعات التوعوية لترقية السلوك البيئي من قبل إدارة العلاقات العامة بالمجلس الأعلى للبيئة والترقية الحضرية بولاية الخرطوم.



### **Abstract:**

This research discusses the effectiveness of public relations in raising awareness of environmental issues. It aims to identify the extent of the effectiveness of public relations in raising awareness of environmental issues and promoting wrong behavior and practices that affect the environment. The research problem lies in the amassed of waste in the state and the spread of deadly diseases and bad behavior in dealing with waste. The researcher used the descriptive analytical method to know the importance of the effectiveness of public relations in raising awareness of environmental issues in the council. The research community consisted of workers and employees of the Supreme Council for Environment and Urban Upgrade in the state of Khartoum State. The research included three chapters, the first chapter contains the methodological framework, the second chapter contains the effectiveness of public relations, and the third chapter contains the field study. One of the most important results and recommendations reached by the research is that the public relations link between the senior management and the rest of the departments through the programs and activities that they carry out. The public relations of the Council is based on awareness and guidance through the programs offered by the Department of Awareness and Information. In light of these results, a number of recommendations were developed, including: supporting programs and activities by activating awareness doses to promote environmental behavior. The Public Relations Department of the Council should make use of all the Council's media means to publicize the danger of pollution. The senior management of the Council should financially support the Public Relations Department so that it performs its role as required in raising awareness and promoting urban behavior.

## المقدمة:

تعتبر العلاقات العامة من أهم الإدارات الحديثة التي يجب أن تتبع مباشرة إلى الإدارة العليا دون وسيط وذلك لأهمية الدور الذي تقوم به في المؤسسة داخلياً وخارجياً، وبما أن نشاط العلاقات العامة يهدف إلى إيجاد التفاهم المتبادل والتجاوب المشترك بين العملاء والإدارة في أي مؤسسة أو هيئة، وأي تنظيم يجب أن يكون حريصاً على تفعيل نشاط العلاقات العامة وتوظيفه بما يخدم مصالحه ويساعده على تطوير مستوى خدماته.

إن البيئة هي كل ما يحيط بنا من ماء وهواء ونبات وكائنات حية والتي تؤثر فينا ونؤثر فيها وترتبط حياتنا بها ارتباطاً وثيقاً لأنها الإطار الذي نمارس فيه نشاطاتنا المختلفة وقد أدت ممارسات الإنسان على مدى عقود إلى ظهور كثير من السلوكيات التي تهدد البيئة وتخلق مشكلات بيئية خطيرة، تؤثر على حياة لإنسان في العالم.

ونتيجة لذلك ظهر فرع جديد من الإعلام يهتم بقضايا البيئة، حمل اسم الإعلام البيئي الذي يهدف إلى خدمة قضايا البيئة وتسليط الضوء على المشكلات البيئية وأثارها والتوعية بأخطارها والتعريف بالوسائل والقنوات التقليدية والحديثة للإعلام البيئي للوصول إلى الجمهور المستهدف، حيث استفادت العلاقات العامة من تفعيل نشاط الإعلام في الجانب البيئي وهو إحدى أنشطتها الهامة في توصيل وتمليك المعلومات.

## مشكلة البحث:

إن اختلال العلاقة بين الإنسان وبيئته التي يعيش فيها أدت إلى ظهور المشكلات البيئية أو المشكلات التي يعاني منها الإنسان عند تفاعله مع

البيئة الطبيعية ومواردها من حوله، فالناظر إلى البيئة بولاية الخرطوم يجد الكثير من المشكلات البيئية منها تكدس النفايات داخل الولاية الذي كان له أثر واضح في تدهور البيئة العامة وانتشار الأمراض بصورة ملحوظة في الفترة الأخيرة نسبة لعدم اهتمام حكومة الولاية بأمر البيئة، فانعدمت الرعاية الحكومية والمجتمعية بالبيئة، مما أدى إلى ظهور بعض السلوكيات والممارسات الخاطئة، وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما مدى فاعلية العلاقات العامة في التوعية بقضايا البيئة؟

### تساؤلات البحث:

- 1 - ما الأنشطة والبرامج الإعلامية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بالمجلس الأعلى للبيئة لتعريف بقضايا البيئة؟
- 2 - إلى أي مدى يمكن لإدارة العلاقات العامة بالمجلس الأعلى للبيئة تحقيق التوعية بقضايا البيئة لسكان ولاية الخرطوم؟
- 3 - ما الخطط والاستراتيجيات التي يتبناها المجلس الأعلى للبيئة بولاية الخرطوم في حل مشكلات البيئة؟
- 4 - كيف تحقق إدارة العلاقات العامة بالمجلس الأعلى للبيئة التوعية بقضايا البيئة بالولاية الخرطوم؟

أهداف البحث:

### تتمثل أهداف البحث في الآتي:

- 1 - التعريف بمفهوم التوعية بقضايا البيئة.
- 2 - التعرف على السلوكيات والممارسات الخاطئة التي تؤثر على البيئة.
- 3 - الوقوف على الوسائل الاتصالية التي تستخدمها إدارة العلاقات

العامة بالمجلس الأعلى للبيئة لرفع الوعي المجتمعي بقضايا البيئة.  
4 - الخروج بنتائج وتوصيات تسهم في المحافظة على البيئة بولاية الخرطوم.

### أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من حاجة السودان الماسة لمثل هذه الدراسات التي تؤثر وبصورة مباشرة على حياة الناس وبالأخص في ولاية الخرطوم لأنها تمثل عاصمة السودان ووجهه المشرق، فجد الإهتمام بمشاكل البيئة والمحافظة عليها أمر في غاية الأهمية بالنسبة للقائمين على إدارة الدولة. وتتمثل الأهمية في الآتي:

1 - إضافة معلومات وإيجاد حلول للمشكلات البيئية تفيد الباحثين والمهتمين بقضايا البيئة.

2 - تحديد العلاقة بين مفهوم التوعية وقضايا البيئة.

### منهج البحث:

حدد العلماء المنهج بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون (المسلمي، إبراهيم، 1999م، ص 17).  
إستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة وذلك لما يوفره من معلومات حقيقية وعلمية وواقعية.

### أدوات البحث:

### الملاحظة:

وهي الانتباه والنظر لشيء ما وهي المعاينة المباشرة للشيء أو

مشاهدته على النحو الذي هو عليه عرفها قاموس إكسفورد بأنها عملية متابعة شيء ما أو شخص بدقة لفترة من الزمن ويتم خلال تلك الفترة تدوين أو تسجيل بعض الأشياء الهامة عن السلوك أو الشيء موضوع الملاحظة وذلك لأغراض البحث العلمي (نجم الدين، 2015، ص285).

### الإستبيان:

وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة والتي يتم الإجابة عليها من قبل المبحوثين لجمع البيانات حول مشكلة البحث (عليان بدون تاريخ، 2004م)

### مجتمع البحث والعينة المختارة:

تم اختيار وتحديد مجتمع البحث من القوى العاملة بالمجلس الأعلى للبيئة والترقية الحضرية بولاية الخرطوم والبالغ عددهم 120 فرد، أما العينة تمثلت في العينة العمدية (القصدية) لأفراد مجتمع البحث.

### حدود البحث:

### الإطار المكاني:

السودان ولاية الخرطوم، مقر المجلس الأعلى للبيئة بشارع الغابة تم اختيار المجلس نسبة لإرتباطه بمجتمع البحث، وباعتباره الجهة المسؤولة عن البيئة بولاية الخرطوم.

### الإطار الزمني:

تم اختيار الفترة من (2021-2022م) وذلك لأن في هذه الفترة عانت ولاية الخرطوم من تكدس النفايات وتوالد الحشرات الضارة والبعوض والذباب وإنتشار كثير من الأمراض الفتاكة.

### المصطلحات والمفاهيم:

الفاعلية في اللغة: هي وصف لكل ما هو فاعل (www.almaany.com)

### المعنى الاصطلاحي:

العمل على بلوغ أعلى درجات الإنجاز وتحقيق أفضل النتائج ويوصف القادة الفاعلية عندما تكون المخرجات والنتائج التي يحصلون عليها أكثر من المدخلات والجهود والتكاليف البشرية والمادية التي استثمروها وكانت المدخلات أقل من المخرجات والوقت أقصر، كانت الفاعلية أقوى درجة وأعظم أثراً ( الجيلاني 2005م - ص2).

المعنى الإجرائي: يقصد بالفاعلية في هذا البحث مدى تحقق الأهداف المرجوة من قبل الإدارة وقدرة العاملين على إنجازها.

### العلاقات العامة:

المعنى الاصطلاحي: هي الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم بين المنشأة وجمهورها. ( جوده، 1999م، ص 19) المعنى الإجرائي: هي الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي وهي التي تؤثر على الجماهير أو العملاء من حيث الرأي وتكوين الاتجاهات ومحاولة إقناع العملاء المستهدفين بتقديم الخدمات لهم.

### التوعية:

لغة: الفهم وسلامة الإدراك (هنا، 1970م، ص«644»).

### اصطلاحاً:

إعادة إنتاج البشر للواقع في شكل أفكار وتصورات ونظريات في

مرحلة معينة من التطور التاريخي والارتباط معه (عبد المعطي - -1955 ص «15»).

**إجرائياً:** الثقافة والتوجيه.

**البيئة:**

لغة: اسم وهي مجموع العناصر الطبيعية والاصطناعية التي تحيط بالإنسان والحيوان (معجم المعاني الجامع)

**إصطلاحاً:**

في قاموس ويستر مجموعة من الظروف الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على حياة الفرد والجماعة كالعرف واللغة والدين والمنظمات (عبد الفتاح، بدون تاريخ، ص 26).

**إجرائياً:**

ما يحيط بالإنسان في مجتمعه ويتأثر به ويؤثر فيه.

**الدراسات السابقة:**

الدراسة الاولى بعنوان: وظيفة العلاقات العامة في التوعية بقضايا البيئة (أبكر، 2008م).

**أهداف الدراسة:**

دراسة تجربة الجمعية السودانية لحماية البيئة على وجه التحديد باعتبارها من أنشطة الجمعيات العاملة في مجال البيئة للتعرف على مدى فاعليتها في تغيير السلوك والمفاهيم البيئية للمواطن، دراسة القضايا المتعلقة بالوعي البيئي وكيفية تشكيل الوعي وتنميته.

**منهج الدراسة:**

أستخدمت المنهج الوصفي الذي يعتمد على أسلوب المسح الميداني وعن طريق جمع البيانات بالملاحظة والمقابلة والاستبيان.

### أهم النتائج:

أكدت الدراسة على أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه العلاقات العامة في رفع الوعي البيئي، أثبتت الدراسة إسهام الجمعية أسهاماً كبيراً في الحد من المشكلات البيئية في السودان، أكدت الدراسة على أن أنسب طريقة للتخلص من المشكلات البيئية هي إقامة حملات التوعية.

### علاقة الدراسة بالدراسة الحالية:

يوجد تطابق بين الدراستين من حيث الموضوع والأهداف والمنهج والدراسة وكيفية جمع البيانات أما الاختلاف أنحصر في مجتمع الدراسة لكلا الدراستين.

### موقف الدراسة الحالية والإضافة المرجوة:

ركزت الدراسة على فاعلية العلاقات العامة في التوعية بقضايا البيئة بولاية الخرطوم.

### الدراسة الثانية بعنوان:

«دور وسائل الإعلام المتخصصة في تطوير الوعي البيئي (خلف، وآخرون، 2012م).

### أهداف الدراسة:

تعزيز الوعي البيئي لدى مجتمع الدراسة، والإهتمام بقضايا البيئة، منح قضايا البيئة فرصة للتناول اليومي والتفاعل عبر وسائل الإعلام المختلفة، فحص الفجوة بين الوعي النظري والممارسة العملية لقضايا البيئة.



### المنهج المستخدم:

أستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي.

### أهم النتائج:

النظرة السيئة والتعامل السلبي من قبل الطلاب مع البيئة، ويعزى السبب إلى عدم الاستقرار النفسي لدى الطلاب، عدم اعتبار التعامل مع البيئة كقيمة تؤثر في حياة الإنسان.

### علاقة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

أستفادة الدراسة من الدراسة السابقة في تحديد الأهداف والتساؤلات واختيار المنهج الأمثل.

### موقف الدراسة الحالية والإضافة المرجوة.

حاولت الدراسة الاستفادة من الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في التوعية بقضايا البيئة والخروج بنتائج تثري البحث العلمي.

### الفصل الثاني: فاعلية العلاقات العامة في التوعية بقضايا البيئة

إن العلاقات العامة هي واحدة من الأنشطة الإعلامية الفعالة التي لها دور كبير وملحوس في جميع المجالات خاصة التي لها علاقة مباشرة بحياة الإنسان لذلك أستخدمت كواحدة من الوسائل الإعلامية في التوعية بقضايا البيئة.

اهتمت العلاقات العامة بقضايا البيئة وذلك من خلال مساهمتها في التخلص من النفايات بالطرق العلمية السليمة للمحافظة على البيئة، فالتلوث بكلياته ما هو إلا ممارسات لسلوكيات خاطئة أدت إلى التلوث، وهناك تلوث طبيعي نتيجة تفاعلات الطبيعة مع بعضها البعض مثال إنفجار بركان، أو

أمطار غزيرة تؤدي إلى سيول، أو حوادث طبيعية، وكذلك هناك تلوث سلوكي نتيجة لممارسات خاطئة يقوم بها الإنسان وتؤثر على البيئة مثال حرق الغابات أو قطعها بدون أسس علمية، ووضع النفايات على قارعة الطريق بالقرب من المنازل السكنية مما يؤدي إلى توالد الحشرات الضارة التي تسبب الأمراض وتلوث البيئة العامة (مخلف، 2015م، ص7).

### العلاقات العامة في مجال التوعية:

من خلال أداء العلاقات العامة لمهامها في المؤسسات، فإنها تعمل على تحقيق رضا الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة عن طريق معرفة آرائهم تجاه برامج العلاقات العامة، والعمل على تحسين جودة الخدمات، مما يساعد على الوصول بالمؤسسات إلى مستويات متقدمة، كما تعمل على تحقيق التواصل الفعال مع الجمهور والتفاعل المتبادل بين المؤسسات والشرائح المستهدفة من خدماتها، بالإضافة إلى متابعة ما يحدث من تطورات إيجابية أو سلبية في أداء المؤسسات، واكتشاف مكامن القوة والضعف في النظام البيئي الوطني، ورصد نبض المواطن بشأن جودة وفعالية الخدمات التي تقدمها المؤسسات المختلفة بالدولة، وتطوير النواحي التي تحتاج إلى التحسين للتأكد من الالتزام بالمعايير وتحقيق الأهداف المرجوة (e3arabi.com// zeqooqah)

مهام العلاقات العامة في مجال التوعية: ( e3arabi.com// zeqooqah )

- 1 - تقديم النشرات والبرامج التي تساعد على التعريف بالمجال التوعوي، بالتنسيق مع الوحدات الإدارية المعنية.
- 2 - ملاحقة ما يُنشر في الصحف ووسائل الإعلام من موضوعات ترتبط

بالمجال التوعوي واختصاصاتها.

3 - الحصول على المعلومات والشكاوى وتحويلها إلى الوحدات الإدارية المسؤولة عنها، والرد على الاستفسارات.

4 - العمل على التخطيط للمؤتمرات والندوات والمعارض التي تقدمها في المجال التوعوي، وتحضير الموازنة المناسبة لذلك، بالتعاون مع الجهات المرتبطة بها والوحدات الإدارية المعنية.

### واقع العلاقات العامة في مجال التوعية:

ظلت وظيفة العلاقات العامة محدودة الانتشار في المجال التوعوي وهو ما قد يعود إلى طبيعة نشوء هذه الوظيفة في العصر الحديث لكن مع توسع مؤسسات القطاع العام وزيادة عدد السكان انعكس ذلك على طالبي الخدمات وتنامي الوعي المعرفي لدى المواطنين أدى إلى تنامي المشكلات في كثير من القطاعات الحكومية والتي يمكن حلها من خلال وظيفة العلاقات العامة ((<https://e3arabi.com>)).

### وسائل التوعية الجماهيرية التي تستخدمها العلاقات العامة:

تستخدم العلاقات العامة وسائل توعوية لتزويد الأفراد بالمعلومات تجاه الخدمات، فالخدمات التوعوية هي (جميع النشاطات والعمليات التي توضح المعلومات وتحقق الرضا والقبول لدى المواطن) مفهوم التوعية هو تحقيق مستوى عالي وجيد في الخدمات العامة.

انتشرت الكثير من الدراسات النظرية التي حاولت رسم مهمة العلاقات العامة في مجال البيئة ونسبة لأهمية الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في مجال البيئة ظهر تأثيرها على المجتمع من خلال الرسائل التوعوية

التي تعدها أو تعمل على تفسيرها، وإيصال تلك الرسائل تستخدم العلاقات العامة كافة الوسائل الإعلامية التي لها تأثير على سلوك الإنسان في المدى القريب أو البعيد، وأهم هذه الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة هو الإعلام ويعتبر من أهم أنشطة العلاقات العامة.

### الإعلام البيئي وأثره في الوعي المجتمعي:

يعرف الإعلام البيئي على أنه أداة تعمل على توضيح المفاهيم البيئية من خلال إحاطة الجمهور المتلقي والمستهدف بالرسالة الإعلامية البيئية بكافة الحقائق و المعلومات الموضوعية بما يسهم في تأصيل تنمية البيئة المستدامة وتثوير المستهدفين برأي سديد في الموضوعات و المشكلات البيئية المثارة و المطروحة (عبد العزيز، 2003م، ص 18).

كما يعرف أيضا بأنه «عملية إنشاء و نشر الحقائق العلمية المتعلقة بالبيئة من خلال وسائل الإعلام بهدف إيجاد درجة من الوعي البيئي وصولاً إلى التنمية المستدامة ( حمادة، 2008م، ص510).

وجاء في تعريف آخر بأنه هو الإعلام الذي يهدف إلى تشكيل الوعي البيئي لدى الجماهير وزيادة اهتمامهم بقضايا البيئة وإتاحة الفرصة لهم لاكتساب المعلومات و المعارف و الخبرات المختلفة التي تدعم القيم والمعارف و الاتجاهات البيئية الإيجابية لديهم بما يضمن سلوكيات إيجابية محتملة يمكن توقعها مستقبلاً حيال قضايا البيئة إنطلاقاً من القاعدة العريضة من الجماهير التي نجح الإعلام في تحويلها من جموع سلبية إلى فئات مهمة و مشاركة إيجابية إزاء مجتمعنا و قضاياها خاصة القضايا البيئية ( محمود، 2008 م، ص015).

بدايات الإعلام البيئي: ترجع الأصول الأولى لاهتمام وسائل الإعلام بالبيئة إلى سنة 1870, وذلك في مدينة «ميني سوتا» بالولايات المتحدة الأمريكية, فقد أسس Hallock مجلة عنيت بقضايا البيئة، حيث ركزت على الحياة البرية في المدينة، و في عام 1920 بدأت وسائل الإعلام الأمريكية تهتم بالبيئة، وفي عام 1962 صدر كتاب Rachel Carson بعنوان «الربيع الصامت»، أما في عام 1963 شارك نحو 300000 أمريكي في مظاهرة يوم الأرض، كما أعلن الرئيس «نيكسون» عن إنشاء وكالة حماية البيئة، وفي عام 1970 أنشأ إيوارد هيث رئيس الوزراء بإنجلترا وزارة البيئة عام 1970م، ثم بدأت وسائل الإعلام في تناول القضايا البيئية، وفي عام 1992 عقد مؤتمر قمة الأرض في البرازيل (محمود، 2008 م، ص215). .

وتعد نظرية وضع الأجندة من أهم النظريات التي إعتد عليها الباحثون لدراسة أثر التغطية الإعلامية البيئية وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين التغطية الإعلامية لقضايا البيئة واهتمام الجمهور بنفس القضايا البيئية، كما تهتم هذه النظرية بتشكيل إتجاهات الجمهور وسلوكياته نحو ذات القضايا المثارة وهو التأثير الأشمل لوضع الأجندة.

كما قامت دراسات عديدة وفقا لنظرية الفجوة المعرفية وفيها يفترض الباحث وجود فجوة واسعة في كم المعلومات التي تقدمها وسائل الإعلام حول القضايا والأزمات البيئية وبين المستوى المعرفي للجمهور حول ذات القضايا.

### أهمية الإعلام البيئي تتمثل في الآتي:

1 - التوجه إلى العلماء و المفكرين و المثقفين و السياسيين و أصحاب

القرار لحثهم على وضع قدراتهم الإبداعية في الحفاظ على الطبيعة والحد من تلوث البيئة على مر الزمن.

2 - إيجاد الوعي البيئي ونشر مفهوم التنمية المستدامة، ولقد ساعدت النقلة النوعية الكبيرة في سرعة تدفق وتناول المعلومات المتعلقة بالبيئة والتنمية على زيادة الوعي البيئي بمشكلات البيئة.

وقد اتسم تناول الإعلام لقضايا البيئة بخاصتين أساسيتين الأولى بالتركيز على الرسالة الإعلامية المتخصصة والتي تخاطب فئة العلماء المتخصصين والمعنيين بدراسة المواضيع البيئية بصورة متخصصة، والخاصية الثانية هي إهتمام وسائل الإعلام واسعة الانتشار بالتغطية الإعلامية الإخبارية بالمؤتمرات والبحوث المعنية بقضايا البيئة (عبد العزيز، 2003م، ص 35).

**خصائص الإعلام البيئي (أبو سمرة، 2009م، ص 40):**

1 - **جودة المعلومات البيئية:** Quality of Environmental Information وتتركز حول الدقة المعلوماتية وكذلك التوازن والموضوعية في المعالجة، والاستقلال عن أي جهة باستثناء المعايير الموضوعية للعمل الصحفي.

2 - **حجم الإعلام البيئي:** Quality of Environmental Information قد يكون الطلب على المعلومات من جانب الجهات المختلفة أعلى من المعروف منها، أو تكون المعلومات المتاحة على الرغم من وفرتها غير قادرة على المساهمة في حل مشكلة معينة.

3 - **التفاعل والتعددية:** Interactivity and Multiplicity أي التفاعل

المشترك وتعدد الأصوات الصحفية من خلال إتاحة الفرصة أمام كل الأطراف المعنية للمساهمة في تقديم المادة الإعلامية والتعليق عليها. أهداف الإعلام البيئي:

استخدام وسائل الإعلام جميعها لتوعية الإنسان، وإمداده بكل المعلومات التي من شأنها أن تعمل على ترشيد سلوكه وترتقي به إلى مستوى المسؤولية للمحافظة التلقائية على البيئة والعمل على تنمية قدراتها. أو بصيغة أخرى هي (صالح، بدون تاريخ، ص 95):

1 - **المعرفة:** معاونة الأفراد والجماعات على إكتساب خبرات متنوعة في مجال البيئة.

2 - **المواقف:** معاونة الأفراد والجماعات على إكتساب مجموعة من القيم والمشاعر للاهتمام بالبيئة.

3 - **القيم:** معاونة الأفراد والجماعات على إكتساب المهارات اللازمة لتحديد المشكلات البيئية وحلها.

4 - **المشاركة:** إتاحة الفرص للأفراد والجماعات للمشاركة بشكل إيجابي على كافة المستويات في العمل على حل المشكلات البيئية.

**عوامل نجاح الإعلام البيئي:** لكي يتحقق نجاح الإعلام البيئي في توفير المعلومة البيئية والتأثير على الجمهور المستهدف طبقا للأهداف الموضوعية لحماية البيئة وبما يتناسب مع الأوضاع والظروف المحيطة ينبغي أن يتم التنسيق والتعاون بين مختلف الوسائل الإعلامية للعمل في اتجاه واحد ومن خلال خطة إعلامية متكاملة، ولتحقيق هذا يتطلب وضع الآتي:

أ - **السياسة الإعلامية:** ويتحدد في ضوءها علاقة وسائل الاتصال الجماهيري بالسلطة السياسية وما يرتبط بها من تحكم وتوجيه للسياسات الإعلامية ومدى قدرة وسائل الإعلام على مناقشة مظاهر التدهور البيئي وما يتعلق منها بالأداء الحكومي أو التلوث الناتج عن منشآت القطاع الحكومي، فإن درجة الحرية المتاحة تتوقف على المعالجة الإعلامية لقضايا المجتمع.

ب- **السياسة البيئية للدولة:** وتتمثل في الاهتمام الذي توليه القيادة السياسية لمشكلات البيئة فهذا الاهتمام هو المحرك لمعالجة المشكلات البيئية ومتابعتها إعلامياً، فالتوسع في تغطية حدث بيئي ينبع من الاهتمام السياسي بها.

**أهداف التوعية البيئية بوسائل الإعلام (مخلف، 2015م، ص92):**  
**أولاً:** الاستنزاف الكبير للموارد: يأتي دور التوعية في الترشيد من الاستخدام الغير مرشد وتوضيح أهميته في المحافظة على هذه الموارد.  
**ثانياً:** إيجاد البدائل الممكنة والأقل تأثير على البيئة مثل بدائل الطاقة وبدائل إنهاك التربة والاستفادة من مياه الأمطار والفيضانات التي تهدر وإمكانية تخزينها والاستفادة منها وقت الحاجة.

كما ينبغي على الجهات البيئية الرسمية والجهات الإعلامية لإنجاح و إحداث نقلة نوعية في العمل الإعلامي البيئي انتهاز السياسات التالية:  
الدعم والتشجيع الدائمين من قبل الإدارات البيئية للفنانين والإعلاميين والصحفيين وتحفيزهم للإبداع في الطرح البيئي، وتوفير قواعد البيانات ومصادر للمعلومات البيئية وتعيين جهة مسئولة لديها القدرة على إيصال



المعلومة البيئية بشكل جيد مدعومة بالأرقام والبيانات. توعية شاغلي المناصب العليا الإعلامية بأهمية الدور الذي يقومون به للحفاظ على البيئة والمساهمة في إستمرارية التنمية المستدامة بالوطن. التخطيط الإعلامي المسبق للأهداف المرجوة من الطرح الإعلامي البيئي لما يخدم المصالح العليا للوطن وبعيدا عن الإثارة غير المبررة. تبادل الخبرات المكتسبة في مجال التوعية والإعلام البيئي بين الجهات المسؤولة عن التوعية والإعلام البيئي في القطاعين الحكومي والخاص لصقل وتنمية مهارات القائمين على الإعلام البيئي. منح المجتمع وعلى جميع مستوياته الفرص في تحمل مسؤوليته بالمشاركة في طرح رأيه البيئي عبر القنوات الإعلامية لتكون وسيلة إبداعية تفاعلية لنشر الوعي والثقافة البيئية (حمادة، 2008م، ص520). مشكلات الإعلام البيئي: يواجه الإعلام البيئي في العالم عدداً من المشكلات أهمها (حمادة، 2008م، ص522): الشك في مصداقية الدول الغنية وجهودها نحو المحافظة على البيئة. التناقص التدريجي لعدد القراء المهتمين بالقضايا البيئية. اتجاه بعض الصحف والمجلات لتقليل عدد الصفحات المخصصة للإعلام البيئي. تدني مستوى الاهتمام بتغطية قضايا البيئة لحساب قضايا المشاهير والجريمة والشائعات. التأثير السلبي لجماعات الضغط لمنع النشر أو تقييده في الحالات التي يمكن أن يتسبب النشر في الإساءة له.

عزوف الإعلاميين على التخصص في الإعلام البيئي.  
دور الإعلام البيئي في حماية البيئة: بما أن مهمة الإعلام البيئي تتمثل في استخدام وسائل الإعلام جميعها لتوعية الإنسان ومده بكل المعلومات التي من شأنها أن ترشد سلوكه، وترتقي به إلى مستوى المسؤولية للمحافظة التلقائية على البيئة والعمل على تنمية قدراتها، فقد صنف الباحثون وسائل الإعلام إلى ستة أصناف وهي (راتب السعود، 2007 م، ص 255):  
وسائل الإعلام المكتوبة وتشمل الصحف و المجلات والكتب والملصقات.  
وسائل الإعلام المسموعة وتشمل الإذاعة والتسجيلات.  
وسائل الإعلام المرئية وتشمل التلفاز والإنترنت والسينما.  
وسائل الاتصال الشخصي كالمقابلات الشخصية والمحاضرات والندوات والخطب والاجتماعات والزيارات الميدانية.  
المتاحف والمعارض.  
وسائل التواصل الاجتماعي.  
وتعتبر وسائل الإعلام بكافة أشكالها المصدر الرئيسي للمعلومات حول البيئة، ولها أثر كبير في تشكيل الاهتمامات البيئية لدى مختلف قطاعات السكان، لذا يتعين على القطاع الإعلامي أن يتناول باستمرار قضايا البيئة المطروحة.

الأساليب التي يستخدمها العلاقات العامة عن طريق الإعلام البيئي:

1 - تنفيذ محاضرات متخصصة وندوات وحلقات بحث ومؤتمرات وورش عمل لنشر التوعية وزيادة التعليم في مختلف قضايا البيئة كتنظيم النسل أو مكافحة التلوث.

2- تنفيذ البرامج الإذاعية والتلفازية التي تكشف الحقائق البيئية للمواطن، وتبصره بدوره ومسؤولياته تجاه مشكلات البيئة.

3 - تسخير الصحافة لنشر الوعي البيئي عبر المقالات والتحقيقات والرسوم الكاريكاتيرية... الخ.

4 - تشجيع الأفراد على زيارة المتاحف والمعارض وحدائق الحيوان والمحميات الطبيعية التي تشكل مصادر هامة للمعلومات البيئية للناس بكافة فئاتهم.

5 - تشجيع الأفراد على تشكيل النوادي والجمعيات المهنية والهيئات الأهلية ذات الأهداف البيئية والانخراط فيها، وتسليط الضوء على أهدافها ونشاطاتها.

إن عالمنا اليوم يتقدم علميا ويتخلف إنسانيا في كثير من المسارات الحياتية، تهمة التقنية بأصنافها الكلية والجزئية، وإبداعاتها ولا يهتم بمؤثراتها ومضارها البيئية، يهتم بفوائدها المرجوة والمطلوبة للإنسان، ويسخر حملات إعلامية مزعومة باسم نظافة البيئة، وبالتالي يفقد جزء من ثوابته ومبادئه وقيمه ومعطياته، والعيب ليس في التقنية بكافة أنواعها وأصنافها ومستوياتها، ولكن العيب في من يوظف تلك التقنية، خاصة في المجالات الصناعية والتجارية والنقل، ولا ننكر الجهود العلمية البحثية الرصينة في مجال حماية البيئة، ولكن تطبيقها على أرض الواقع قليل، لأنها تتضاد مع تحقيق المؤسسات الربحية هامش ربح عال، لكونها تتطلب نفقات وتكاليف أعلى، وهنا تطغى المادية على كافة الجوانب الإنسانية، على الرغم من الزعم الدائم القاضي بتوظيف التقنية بما يخدم الإنسان (عبد

(العزیز، 2003م، ص 20).

### **الإجراءات المنهجية للبحث:**

يتضمن هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ هذا البحث، وتشمل وصف مجتمع البحث وعينته، وطريقة اختيار أدواته، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدق وثبات أدواته، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج.

### **مجتمع وعينة البحث:**

يقصد بمجتمع الدراسة المجموع الكلي للعناصر التي يسعى الباحث أن تعم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع البحث الأصلي من جميع (موظفي المجلس الأعلى للبيئة والترقية الحضرية بولاية الخرطوم) والبالغ عددهم 120 فرد، أما العينة فتم استخدام العينة العمدية (القصدية) لجميع العاملين بإدارتي الإعلام والعلاقات العامة ومديري الإدارات والبالغ عددهم 30 فرد.

حيث قام الباحث بتوزيع عدد (30) استبانة على المستهدفين، تم استرجاعها وملئها بكل المعلومات المطلوبة أي ما نسبته (100%) من المستهدفين.

### **أداة البحث:**

اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من أفراد البحث.

### **وصف وتصميم الاستبيان:**

احتوى الاستبيان على البيانات الشخصية والموضوعية المتعلقة

بالعلاقات العامة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

التوزيع التكراري للإجابات.

النسب المئوية.

معادلة ألفا-كرونباخ لحساب معامل الثبات.

الوسيط.

اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات.

للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والذي يشير إختصاراً إلى الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وللخروج بنتائج دقيقة حرص الباحث على تنوع عينة البحث.

**ثبات وصدق أداة البحث:**

**الثبات والصدق الإحصائي:**

يقصد به ثبات الاختبار أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

$$\sqrt{\text{الصدق}} = \text{الثبات}$$

وقامت الباحثة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ.

### وكانت النتيجة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على

الإستبيان

العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
جميع العبارات	0.718	0.847

يتضح من نتائج الجدول رقم (1) أن معاملي الثبات والصدق لإجابات أفراد البحث على كل عبارة وجميع عبارات البحث تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على أن الإستبيان يتصف بالثبات والصدق بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

#### اختبار صحة عبارات البحث:

للإجابة على تساؤلات البحث و التحقق من فرضياته تم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان و التي تبين أراء أفراد البحث، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة « أوافق بشدة»، و الدرجة (4) كوزن لكل إجابة « أوافق»، و الدرجة (3) كوزن لكل إجابة « محايد»، و الدرجة (2) لكل إجابة « لا أوافق»، و الدرجة (1) كوزن لكل إجابة « لا أوافق بشدة»، ولمعرفة اتجاه الاستجابة تم حساب الوسيط، واختبار مربع كأي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد البحث على عبارات البحث.

#### عرض وتحليل وتفسير بيانات البحث الميدانية:

##### المحور الأول: العلاقات العامة بالمؤسسات:

الجدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث

لعبارة المفاهيم المتعلقة بالعلاقات العامة بالمؤسسات.

ت	العبارة	التكرار النسبة				
		لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق بشدة	
١	تعمل العلاقات العامة علي ترقية الخدمات بالمؤسسات.	0 0.0%	0 0.0%	1 3.3%	11 36.7%	18 60%
٢	تساهم العلاقات العامة في تجويد وتطوير العمل داخل المؤسسات.	0 0.0%	0 0.0%	5 16.6%	17 56.7%	8 26.7%
٣	تقوم العلاقات العامة بالتوعية والتوجيه داخل المؤسسات.	0 0.0%	3 10%	5 16.6%	8 26.7%	14 46.7%
٤	تستخدم العلاقات العامة كافة الوسائل الاتصالية لتحقيق أهداف المؤسسة.	1 3.3%	2 6.7%	4 13.3%	8 26.7%	15 50%

الجدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارة المفاهيم المتعلقة بالعلاقات العامة بالمؤسسات.

ت	العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الوسيط	تفسير اتجاه المبحوثين
1	تعمل العلاقات العامة علي ترقية الخدمات بالمؤسسات.	14.600	0.001	5	وافق بشدة

2	تساهم العلاقات العامة في تجويد وتطوير العمل داخل المؤسسات.	7.800	0.020	4	اوافق
3	تقوم العلاقات العامة بالتوعية والتوجيه داخل المؤسسات.	9.200	0.027	5	اوافق بشدة
4	تستخدم العلاقات العامة كافة الوسائل الاتصالية لتحقيق أهداف المؤسسة.	21.667	0.000	5	اوافق بشدة
	جميع العبارات	16.575	0.000	4	اوافق

من الجدول أعلاه يتضح الآتي:

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد البحث على ما جاء بالعبارة الاولى (14.600) و القيمة الإحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون بشدة.

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد البحث على ما جاء بالعبارة الثانية (7.800) و القيمة الاحتمالية لها (0.020) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون.



بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد البحث على ما جاء بالعبرة الثالثة (9.200) و القيمة الاحتمالية لها (0.027) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون بشدة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد البحث على ما جاء بالعبرة الرابعة (21.667) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون بشدة.

ولقد بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الاولي (16.575)، والقيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقين علي الفرضية الأولى.

مما تقدم نستنتج أن فرضية البحث الأولى قد تحققت ولصالح الموافقون.

المحور الثاني: العلاقات العامة والتوعية بقضايا البيئة:

الجدول رقم (3) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارة المفاهيم المتعلقة بالعلاقات العامة والتوعية بقضايا البيئة.

فاعلية العلاقات العامة في التوعية بقضايا البيئة

ت	العبارة	التكرار النسبة				
		لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة
1	تعمل العلاقات العامة علي عكس أنشطتها في التوعية بقضايا البيئة.	0 0.0%	1 3.3%	1 3.3%	9 30%	19 63.3%
2	تفعل العلاقات العامة برامجها بالتركيز علي التلوث البيئي وخطورته على صحة الإنسان.	0 0.0%	2 6.7%	3 10%	16 53.3%	9 30%
3	تقوم العلاقات العامة بتوظيف وسائل الإعلام في التوعية بقضايا البيئة.	0 0.0%	1 3.3%	3 10%	13 43.3%	13 43.3%
4	تستخدم العلاقات العامة كل الوسائل الإعلامية لتوصيل رسالتها التوعوية	0 0.0%	2 6.7%	5 16.7%	12 40%	11 36.7%

الجدول رقم (3) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارة المفاهيم المتعلقة بالعلاقات العامة بالمؤسسات.

ت	العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الوسيط	تفسير اتجاه المبحوثين
1	تعمل العلاقات العامة علي عكس أنشطتها في التوعية بقضايا البيئة.	29.200	0.000	5	اوافق بشدة
2	تفعل العلاقات العامة برامجها بالتركيز علي التلوث البيئي وخطورته على صحة الإنسان.	16.667	0.001	4	اوافق
3	تقوم العلاقات العامة بتوظيف وسائل الإعلام في التوعية بقضايا البيئة.	16.400	0.001	4	اوافق
4	تستخدم العلاقات العامة كل الوسائل الإعلامية لتوصيل رسالتها التوعوية.	9.200	0.027	4	اوافق
	جميع العبارات	18.794	0.000	4	اوافق

من الجدول أعلاه يتضح الآتي:

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد البحث

على ما جاء بالعبارة الاولى (29.200) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون بشدة .

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد البحث على ما جاء بالعبارة الثانية (16.667) و القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد البحث على ما جاء بالعبارة الثالثة (16.400) و القيمة الاحتمالية لها (0.027) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد البحث على ما جاء بالعبارة الرابعة (9.200) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون.

ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية (18.794)، و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي

المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون. مما تقدم نستنتج أن فرضية البحث الثانية قد تحققت ولصالح الموافقون المحور الثالث: فاعلية العلاقات العامة بالمجلس الأعلى للبيئة والتنمية الحضرية بولاية الخرطوم

الجدول رقم (4) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارة المفاهيم المتعلقة بفاعلية إدارة العلاقات العامة بالمجلس الأعلى للبيئة والتنمية الحضرية بولاية الخرطوم.

ت	العبارة	التكرار النسبة				
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	
1	تقوم إدارة العلاقات العامة بالمجلس بالتوعية بقضايا البيئة.	0 0.0%	1 3.3%	4 13.3%	11 36.7%	14 46.7%
2	توظف إدارة العلاقات العامة بالمجلس كافة إمكاناتها لتحقيق التنمية الحضرية.	0 0.0%	1 3.3%	2 6.7%	14 46.7%	13 43.3%
3	تعمل إدارة العلاقات العامة بالمجلس علي جعل النظافة سلوك حضري	0 0.0%	2 6.7%	8 26.7%	11 36.7%	9 30%

0 0.0%	3 10%	6 20%	16 53.3%	4 13.3%	تقوم إدارة العلاقات العامة بالمجلس بتعزيز الثقة بين المواطن والدولة فيما يخص إصاح البيئة.	4
-----------	----------	----------	-------------	------------	---	---

الجدول رقم (4) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارة المفاهيم المتعلقة بفاعلية إدارة العلاقات العامة بالمجلس الأعلى للبيئة والتنمية الحضرية بولاية الخرطوم.

ت	العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الوسيط	تفسير اتجاه المبحوثين
1	تقوم إدارة العلاقات العامة بالمجلس بالتوعية بقضايا البيئة.	14.533	0.002	5	اوافق بشدة
2	توظف إدارة العلاقات العامة بالمجلس كافة إمكانياتها لتحقيق التنمية الحضرية.	19.333	0.000	4	اوافق
3	تعمل إدارة العلاقات العامة بالمجلس علي جعل النظافة سلوك حضري	16.000	0.001	4	اوافق

4	تقوم إدارة العلاقات العامة بالمجلس بتعزيز الثقة بين المواطن والدولة فيما يخص إصاح البيئة.	23.000	0.000	4	اوافق
جميع العبارات		17.351	0.000	4	اوافق

من الجدول أعلاه يتضح الآتي:

بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد البحث على ما جاء بالعبرة الأولى (14.533) و القيمة الاحتمالية لها (0.002) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون بشدة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد البحث على ما جاء بالعبرة الثانية (19.333) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد البحث على ما جاء بالعبرة الثالثة (16.000) و القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد البحث على ما جاء بالعبارة الرابعة (23.000) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون.

ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة (17.351)، والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد البحث ولصالح الموافقون على الفرضية الثالثة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية البحث الثالثة قد تحققت ولصالح الموافقون.

### النتائج:

- 1 - بين البحث أن العلاقات العامة تعمل على ترقية الخدمات بالمؤسسات.
- 2 - أثبت البحث أن العلاقات العامة تساهم في تجويد وتطوير العمل داخل المؤسسات.
- 3 - أوضح البحث أن العلاقات العامة تقوم بالتوعية والتوجيه بالمؤسسات.
- 4 - أكد البحث أن العلاقات العامة تستخدم كافة وسائل الاتصال لتحقيق أهداف المؤسسات
- 5 - بين البحث أن العلاقات العامة توجه أنشطتها للتوعية بقضايا البيئة.
- 6 - أثبت البحث أن إدارة العلاقات العامة تركز في برامجها على



التعريف بخطورة التلوث البيئي.

7 - أوضح البحث أن إدارة العلاقات العامة تستخدم كل الوسائل الإعلامية لتوصيل رسالتها التوعوية.

8 - أكد البحث أن إدارة العلاقات العامة تعمل على جعل النظافة سلوك حضري.

#### التوصيات:

1 - على المجلس الأعلى للبيئة والترقية الحضرية بولاية الخرطوم تفعيل كافة الوسائل الإعلامية لنشر مفهوم التوعية وسط المجتمع معنأ ومضمونأ.

2 - على الإدارة العليا بالمجلس إعطاء إدارة العلاقات العامة الدور الريادي لأهمية ما تقوم به من مهام وأدوار في حياة الأفراد.

3 - توفير ميزانية كافية لإدارة العلاقات العامة لتنفيذ جميع برامجها في مجال التوعية بقضايا البيئة.

## المصادر والمراجع:

أولاً: المعاجم:

- 4 - المسلمي، إبراهيم، 1999م، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي.
  - 5 - هناء، عطية محمود، 1975م، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة. الرسائل الجامعية:
  - 6 - عبدالله، سعاد آدم، 2008م، وظيفة العلاقات العامة في التوعية البيئية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.
  - 7 - خلف، عبدالباسط، 2012م، دور وسائل الإعلام المتخصصة في تطوير الوعي البيئي.
  - 8 - مخلف، شاكرا الحاج، 2015م، الإعلام البيئي، دار دجلة للنشر والتوزيع الأردن، ط1.
  - 9 - جودة، محفوظ أحمد، 2012م، الاتصال في العلاقات العامة، القاهرة.
  - 10 - عبد العزيز، عبدالله احمد الشايع، 2003 م، الإعلام و دوره في تحقيق الأمن البيئي، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
  - 11 - عبدالمعطي، عبدالباسط، 1979م، الإعلام وتزييف الوعي، دار الثقافة الجديدة، القاهرة.
  - 12 - عبدالفتاح، كنعان، 2016م، الإعلام البيئي، دار النشر البازوري، ط1.
  - 13 - بيوني، إبراهيم حمادة، 2008م، دراسات في الإعلام وتكنولوجيا الاتصال والرأي العام، ط1، عالم الكتب، القاهرة .
  - 14 - محمد، أبو سمرة، 2009م، الإعلام الزراعي والبيئي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
  - 15 - جمال الدين السيد صالح، الإعلام البيئي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
  - 16- راتب السعود، 2007م، الإنسان والبيئة دراسة في ضوء التربية البيئية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن .
- مواقع الإنترنت:
- 17- (www.almaany.com)

# فاعلية استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة دراسة شبه تجريبية بقسم علم النفس جامعة السودان.

إعداد:

د. بخيطة محمد زين علي محمد



\* استاذ مشارك بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

E.Mail:bakhitacab2011@hotmail.com

T:0913801939

## مستخلص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة فاعلية تأثير استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة بقسم علم النفس، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج التجريبي التصميم شبه التجريبي للعينة الواحدة، وتم اختيار (38) طالباً منهم (2) طالب و(36) طالبة اختيرت بالطريقة الكلية من طلاب قسم علم النفس بكلية التربية، طبقت الباحثة مقياس هيرمانز للبالغين تعريب فاروق موس (1991) لدافعية الإنجاز، وبرنامج البرمجة اللغوية العصبية من إعداد الباحثة، وتم تحليل البيانات، اختبار (ت) لمجتمع واحد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين. وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها: تتميز دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة بقسم علم نفس بكلية التربية بالارتفاع بعد الاختبار البعدي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية برنامج البرمجة اللغوية العصبية في زيادة دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة بقسم علم النفس بين الاختبار القبلي والبعدي لصالح الاختبار البعدي. ومن أهم توصيات هذه الدراسة تطبيق برنامج البرمجة اللغوية العصبية في كافة الجامعات السودانية لزيادة دافعية الإنجاز الأكاديمية للطلاب.

### Abstract:

This study aims at identifying the impact of the use of the neuro- linguistic programming for developing achievement motivation. The sample consisted one experimental group (38) students (2) males and (36) females, The researcher has used the scale of achievement motivation for adults prepared by “HERMANS” and arabized by Farwog Mousa 1991, and the training program which she prepared. The collected data has been analysis using statistical package for social sciences (SPSS) using the following statistical tests. T. test. Major finding were as follows: There was a high degree of achievement motivation among the students after the post-test . The motivation achievement for the students in the 4<sup>th</sup> grade at psychology department in Education college is engh after the post-test. The main recommendation for this study to apply the neuro- linguistic program all over the Sudanse onivers for increasing there students motivational for achievement.

### مقدمة:

البحث في كوامن النفس البشرية وتعقيداتها أحد المداخل الرئيسية لخلق الإنسان الراقى المبدع.. حيث شكّلت البرمجة اللغوية العصبية مدخلاً مهماً في محاولات كشف غموض الذات البشرية وتطويرها نحو درجة عالية من الشفافية والروحانية والجمال استجابة لقوله تعالى (وفي أنفسكم أفلا تبصرون) (الذاريات: 21).

وإن إرادة الإنسان خاضعة لإرادة الخالق سبحانه وتعالى الذي سن قوانين هذا الكون، وإذا أراد الله خيراً بالإنسان فإنه هو الهادي. وفي هذا الإطار يخضع الإنسان لقانون التغيير { إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم } {الرعد: 11}

ولذا نجد من الوسائل المعينة على تغيير سلوك الإنسان علم البرمجة اللغوية العصبية، وهو علم الهندسة النفسية، أو ما يصطلح عليه بالإنجليزية (Neuro Linguistic Programmin NLP). وهذا العلم يعنى بتغيير النفس والتأثير على الآخرين من خلال إصلاح التفكير، وتهذيب السلوك، وتحفيز الهمة، وتعديل العادات، وتدعيم القدرات. فعلم البرمجة اللغوية العصبية هو مجموعة قدراتنا على استخدام لغة العقل بطريقة إيجابية تمكننا من تحقيق أهدافنا (براهيم الفقي، 2001).

والبرمجة اللغوية العصبية هي تكنولوجيا التميز والتفوق، واكتشاف ما تمتلكه من طاقات كامنة وقدرات مخبوءة في داخلك، فهي تركز بشكل أساسي على دراسة حالة التفوق أو النبوغ لدى الأفراد، ومعرفة التفوق وكيفية تجزئته إلى عناصره الأولية الأساسية، ومن ثم تطبيقه على أشخاص آخرين لتحسين أدائهم العملي، فهي تمدنا خطوة بخطوة بكيفية تحقيق التفوق والتوازن بدافعية وإنجاز، للتخلص من المصاعب الحياتية (عنتر سليمان، 2007: 3).

ويشير ماكلياند (McClelland, 1985) إلى أن دافعية الإنجاز تكوين افتراضي يعني الشعور المرتبط بالأداء التقييمي حيث المنافسة لبلوغ

معايير الامتياز، وأن هذا الشعور يعكس مكونين أساسيين هما الرغبة في النجاح، والخوف من الفشل، خلال سعي الفرد لبذل أقصى جهده وكفاحه من أجل النجاح وبلوغ الأفضل، والتفوق على الآخرين. وانطلاقاً من الأهمية السابقة للبرمجة اللغوية العصبية في زيادة دافعية الإنجاز وللدور الذي تلعبه في حياة الأفراد، وفي ضوء قلة الدراسات الإجرائية – في حدود علم الباحثة- التي بحثت برامج تنمية الدافعية للإنجاز كدراسة في شكل دورة تدريبية، أتت الدراسة الحالية لتقدم دراسة تدريبية واقعية تتضح بها الاجراءات العملية لزيادة دافعية الإنجاز لدى الطلاب.

### مشكلة الدراسة:

من خلال خبرة الباحثة في مجال توعية الطلاب، والحالات التي كان يطلب فيها تدخل الباحثة لمساعدة بعض الطلبة على زيادة دافعية الإنجاز لديهم وتحسين تحصيلهم الأكاديمي، تولد لديها إحساس بمشكلة الدراسة، والتي يمكن تحديدها في أن منهج البرمجة اللغوية يمكن أن ينمي من دافعية الإنجاز لدى الطلبة، وماعزز هذا الإحساس هو ملاحظات الأساتذة الذين كانوا دائمي الشكوى من قلة حماس الطلاب لتلقي دروسهم باهتمام. ولعل هذا الفتور في الهمة الذي كان أحد أهم الأسباب التي شكلت الرؤية الأولية لدى الباحثة، في أنه لا بد أن يكون هناك مظاهر وأسباب تقف وراء تدني الدافعية، معظمها مرتبط بالمُتعلم، وإذا ما استطعنا الكشف عنها وتحديدها، فإنه يمكن ضبطها والتخفيف من آثارها، لذا بات من الضروري البحث عن وسائل من شأنها أن تعمل على مساعدة الطلاب في الابتعاد عن العصاب والاقتراب إلى الصحة النفسية، لذلك أتت هذه الدراسة

كمحاولة لإلقاء الضوء على أثر عدد من فنيات البرمجة اللغوية العصبية) دعائم البرمجة اللغوية العصبية، والتحدث مع الذات، والتعرف إلى الإطار السالب والموجب للطالب، والتدريب على الشكليات الثانوية، وتكوين الرابط السلبي، وتحطيم الرابط السلبي) كمحاولة في إعادة التوازن ورفع مستوى دافعية الإنجاز، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى فاعلية منهج البرمجة اللغوية العصبية في تنمية الدافعية للإنجاز لدى طلاب المستوى الرابع بكلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل لبرنامج البرمجة اللغوية العصبية فاعلية في زيادة دافعية الإنجاز لطلاب الفرقة الرابعة بقسم علم نفس بكلية التربية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية برنامج البرمجة اللغوية العصبية في زيادة دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة بقسم علم النفس بين الاختبار القبلي والبعدي؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى البحث عن إجراءات وأنشطة عملية ذات صلة وثيقة لتنشيط دافعية الإنجاز لدى طلاب المستوى الرابع بقسم علم النفس، والعمل من أجل بلورتها في برنامج محدد، واختبار مدى فاعليتها في زيادة دافعية الإنجاز، بحيث يتمثل هدف الدراسة في اختبار أثر برنامج لتنمية دافعية الإنجاز من خلال تدريب الطلاب نظرياً وعملياً على بعض مفاهيم منهج البرمجة اللغوية العصبية التي ربما تؤثر على



خصائصهم العقلية والانفعالية والسلوكية، بما يساعدهم على فهم ذواتهم والآخرين، ويساعدهم بالتالي على تحقيق مزيد من النجاح والاستفادة من إمكاناتهم، ومن المتوقع أن تكشف هذه الدراسة عن مدى فاعلية البرمجة اللغوية العصبية في تنمية الدافعية للطلاب بقسم علم النفس بكلية التربية عن طريق إعادة برمجتهم من خلال الآتي:

- التحقق من أن لبرنامج البرمجة اللغوية العصبية فاعلية في زيادة دافعية الإنجاز لطلاب الفرقة الرابعة بقسم علم نفس بكلية التربية.  
- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في فاعلية برنامج البرمجة اللغوية العصبية في زيادة دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة بقسم علم النفس بين الاختبار القبلي والبعدي.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة الحالية من عدة محاور منها:  
- إنها أول دراسة علمية تجريبية تناولت منهج البرمجة اللغوية العصبية على المستوى المحلي (في حدود علم الباحثة).  
- ربما توجه أنظار الباحثين إلى أهمية البرمجة اللغوية العصبية، ودورها في تنمية الجوانب الإيجابية لدى الإنسان.

- قد تفيد نتائج هذه الدراسة في توجيه أنظار المتخصصين إلى أهمية البرمجة اللغوية العصبية في مجالات التعليم، والصحة، والدين، والإعلام، والشخصية، والأعمال.

#### فروض الدراسة:

- لبرنامج البرمجة اللغوية العصبية فاعلية في زيادة دافعية الإنجاز لطلاب الفرقة الرابعة بقسم علم نفس بكلية التربية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية برنامج البرمجة اللغوية العصبية في زيادة دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة بقسم علم النفس بين الاختبار القبلي والبعدي .

### مصطلحات الدراسة:

#### دافعية الإنجاز:

1. تحقيق شيء صعب في الموضوعات أو الأفكار وتناولها وتنظيمها وأداء ذلك بأكبر قدر من السرعة والاستقلالية والتغلب على العقبات وتحقيق مستوى مرتفع من التفوق على الذات عن طريق الممارسة الناجحة القادرة الطموحة والمثابرة والتحمل (حسن: 1998م).

2. تعريف الباحثة: الإجرائي لدافعية الإنجاز: القدرة على الأداء الجيد، والطموح، والحراك الاجتماعي، والمثابرة، وإدراك الزمن، والتحمل، وتقدير الذات، واختيار الرفيق، وتحديد الدرجة التي يحصل عليها الطالب/ الطالبة على مقياس دافعية الإنجاز المستخدم في هذه الدراسة.

#### تعريف البرمجة اللغوية العصبية:

نعني بها البرامج العقلية المتواجدة في أذهاننا وعقولنا وهي البرامج التي تسيرنا في حياتنا اليومية وتختلف من شخص لآخر سواء منها السلبية أو الإيجابية، لكن من الممكن تغيير هذه بطرق شتى (إبراهيم الفقي، 2001).

تعريف الباحثة الإجرائي للبرمجة اللغوية العصبية: علم يساعد الفرد على

تغيير الذات، ويدعم القدرات، ويهذب السلوك، ويحفز الهمم، والوصول بالإنسان لدرجة الامتياز البشري التي بها يستطيع أن يحقق أهدافه، ويرفع دائماً من مستوى حياته، ويستدل عليه بالعلامة التي يحصل عليها الطالب/ الطالبة على مقياس دافعية الإنجاز في التطبيق البعدي.

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بمجتمعها من الطلاب بالمستوى الرابع قسم علم النفس بكلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وستكون عينة الدراسة الحالية هي التي تتبع الباحثة فيها المنهج التجريبي ذو المجموعة الواحدة (ذكور وإناث) مع قياس قبلي وبعدي، كما تقتصر الدراسة على مصطلحاتها ومتغيراتها وأدواتها المتمثلة ببرنامج علم البرمجة اللغوية العصبية التدريبي، واختبار الدافع للإنجاز، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الجامعي 2021/ 2022م.

### الاطار النظري:

#### 1. البرمجة اللغوية العصبية:

بدأ علم البرمجة اللغوية العصبية أو علم النمذجة اللغوية العصبية في الظهور كعلم مستقل في أوساط السبعينيات على يد جون جرندر أستاذ علم اللغويات) ورتشارد باندير، بعد ما قاما بنمذجة معالجين أقوياء مثل فرتز بيرلنز) مؤسس علم الجشطالت، وفرجينيا ساتي (أخصائية علاج مشكلات العائلة)، و ملتن أركسون( المعالج التنويم )، حيث نشرا أول

كتاب ذكرنا فيه اكتشافهما باسم The structure of Magic . ثم خطأ هذا العلم خطوات كبيرة في الثمانينيات، وانتشرت مراكزه وتوسعت معاهد التدريب عليه في أمريكا وبريطانيا وبعض البلدان الأوروبية، ولا تجد اليوم بلداً من بلدان العالم الصناعي إلا وفيه عدد من المراكز والمؤسسات لهذا العلم الجديد ( عنتر سليمان، 2006 : 17).

ويشار إلى أن طبيعة البرنامج تربوي متنوع الأداء، يطرح قضايا التنمية الذاتية من خلال قالب حوارى مباشر يعتمد على سهولة الطرح وخصوصية المعلومات، وآلية التدريب والبناء التراكمي للمفاهيم والمبادئ، ومن خلال البرنامج سيتم الربط غير المباشر بالقيم الحميدة والأخلاق الحسنة للمفاهيم المطلوبة، بما يرفع بالدرجة الأولى الجوانب الإيجابية لدى طالب المستوى الرابع ، ونشر المسؤولية الذاتية، وضبط النفس والمشاعر، وتحسين التفكير والسلوك، ومحاولة إتقان الأعمال والمهام اليومية.

**الافتراضات التي تقوم عليها البرمجة اللغوية العصبية:**

**تعريف البرمجة العصبية اللغوية:**

رغم ثبات هذا المصطلح في اللغة الإنجليزية إلا أن هنالك عدداً من المقترحات في اللغة العربية تبعاً لمحاولات التصرف والتقنين من قبل المترجمين .

العديد من المسميات تطلق على ما يعرف بـ (NLP) أو : Neuro Linguistic Programming - فالترجمة الحرفية تعني (البرمجة اللغوية العصبية) وهو المسمى الأكثر انتشاراً وشيوعاً وهو ما سنستخدمه في هذه الدراسة، وتوجد مسميات أخرى مثل الهندسة النفسية وهندسة النفس

البشرية وهندسة النجاح وبرمجة الذهن وهندسة الاتصال البشري والبرمجة الإيجابية ... وكلها تنتهي إلى نفس نقطة الالتقاء (Malika, 1999).

ذكر إبراهيم الفقي (2008) أن «كارول هايس» يعرفها في كتابه عناصر البرمجة اللغوية على أنها برامج تشغيل العقل، وكذلك هي دليل استخدام العقل ودراسة التجريب الموضوعي. أما ستيف أندرياس فيعرفها على أنها التكنولوجيا الجديدة للإنجازات، إذ أنها دراسة التفوق الإنساني وهي القدرة على بذل قصارى الجهد أكثر فأكثر هي حصيلة ثلاثة مصطلحات تمثل ثلاثة علوم مختلفة كالتالي:

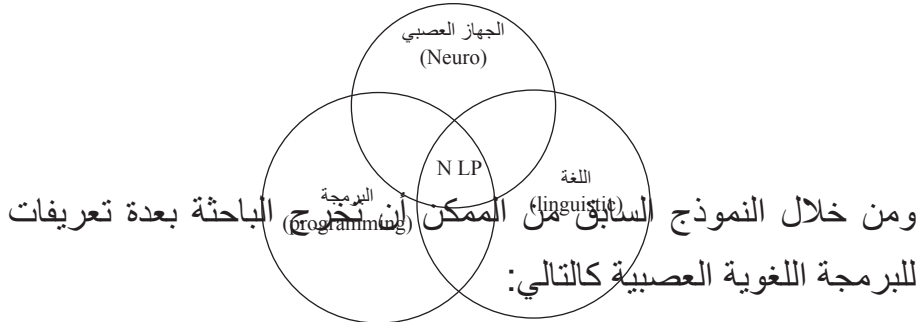
1 - البرمجة (Programming): وهي مشاعرنا وأفكارنا وتصرفاتنا والتي تنتج عن ما لدينا من عادات وخبرات وتؤثر على اتصالنا مع ذاتنا أو مع الآخرين وعليها يتحدد النمط العام لسير حياتنا.

2 - اللغوية (Linguistic):

وهي مقدرتنا على استخدام اللغة المنطوقة وغير المنطوقة أي اللفظية كالكلمات والحروف وغير اللفظية كلغة الإشارة وإيماءات الجسم ولغة الجسد.

3 - العصبية: (Neuro):

وقصد بها المسلك العام لحواسنا الخمس وجهازنا العصبي وملايين الخلايا والأعصاب المتحكمة في إدراك وتخزين واسترجاع المعلومات (إبراهيم الفقي، 2008). إذن فمن خلال المزج بين العناصر الثلاثة آنفة الذكر ترى الباحثة أنه يمكن أن يخرج لنا الشكل التالي لموقع البرمجة اللغوية العصبية:



- طريقة منظمة لمعرفة تركيب النفس الإنسانية والتعامل معها بطرق معينة حيث يمكن التأثير بها بشكل سريع .

- علم وفن الاتصال الداخلي والخارجي.

- القدرة على استخدام العقل باستراتيجية إيجابية يمكننا من تحقيق أهدافنا .

- العلم الذي يساعد على فهم ذاتنا وفهم العالم من حولنا وزيادة الفاعلية على التأثير والتغيير .

مجالات تطبيقات البرمجة اللغوية العصبية والاستفادة منها :

- القدرة على التأثير الإيجابي على الآخرين.

- رصد الحالة الذهنية للشخص المقابل .

- تصنيف الأشخاص وفقاً لتركيباتهم الداخلية وتصرفاتهم الخارجية .

- معالجات بعض الحالات والأمراض النفسية كالقوبيا والقلق والأرق والصداع.

- إعادة تركيب ذاتنا من الداخل بشكل أفضل .

- القدرة على اكتشاف مواهبنا ومهاراتنا واستغلالها بشكل شبه كامل.

- الوصول إلى العقل الباطن واللاشعور .

- زيادة القدرة على التعلم والتذكر والاستيعاب .

- الاستفادة منها تجارياً عن طريق تنمية مهارات الإعلان والتسويق

والمقابلة.

- زيادة الفاعلية في بناء أسرة ناجحة وتحقيق تربية ناجحة (إبراهيم الفقي:2001).

من خلال ذلك يمكن القول بأن البرمجة اللغوية العصبية تدخل في تطوير مجالات عدة كالتربية والتعليم وعلم النفس والاقتصاد والدعاية والإعلام والتوجيه والإرشاد والدعوة والإبداع والأدب والفكر والطب وإدارة الاجتماعات والتفاوض والعلاقات الخاصة والعامة. ويشار إلى أن طبيعة البرنامج تربوي متنوع الأداء، يطرح قضايا التنمية الذاتية من خلال قالب حوارى مباشر يعتمد على سهولة الطرح وخصوصية المعلومات، وآلية التدريب والبناء التراكمي للمفاهيم والمبادئ، و من خلال البرنامج سيتم الربط غير المباشر بالقيم الحميدة الأخلاق الحسنة للمفاهيم المطلوبة، بما يرفع بالدرجة الأولى الجوانب الإيجابية لدى الطالب ، ونشر المسؤولية الذاتية، وضبط النفس والمشاعر، وتحسين التفكير والسلوك، ومحاولة إتقان الأعمال والمهام اليومية (محمد التكريتي، 1419هـ).

### الافتراضات التي تقوم عليها البرمجة اللغوية العصبية:

الافتراض الأول - الخريطة ليس هي الواقع: وضع هذا المبدأ العالم البولندي ألفريد كورزيبسكي، فخريطة العالم في أذهاننا تتشكل من المعلومات التي تصل إلى أذهاننا عن طريق اللغة والحواس، والتي نسميها ونقرأها والقيم والمعتقدات التي تستقر في نفوسنا.

الافتراض الثاني - وراء أي سلوك مقصد إيجابي: إن أي سلوك يصدر

عنا خلفه مقصد إيجابي من وجهة نظرك أنت، وهو الذي يدفعك إلى ذلك السلوك، إن استخدام كلمة ( مقصد ) دون غيرها، أضحت الدلالة على أن الحكم بإيجابية الدافع، هو حكم صاحب السلوك ذاته بغض النظر عن رأينا نحن أو رأي الآخرين في هذا الدافع . فهو باختصار يقرر أن لكل إنسان دوافعه الذاتية وراء أي سلوك يقوم به ، وأنه ينظر إلى هذه الدوافع على أنها إيجابية، أما موافقتنا نحن على إيجابية هذا المقصد أو معارضتنا له فأمرٌ آخر.

**الافتراض الثالث -** أنا أتحكم في عقلي إذن أنا مسؤول عن نتائج أفعالي: إن استعدادك وتقبلك لتحمل المسؤولية عن سلوكك وأفعالك يجعلك قادراً على توجيه إمكانياتك نحو حصيلتك والبرمجة اللغوية العصبية تعطيك مرونة وقدرة على التحكم في عملياتك الذهنية.

**الافتراض الرابع -** العقل والجسم يؤثر كل منهما على الآخر: إن الأفكار والحالات الذهنية التي تمر بها تنعكس على تعبيرات وجهك، وكذلك على فسيولوجيتك وتحركات جسمك، فالتمثيل الداخلي أو التحدث مع الذات سيؤثر على تعبيرات وجهك، وتحركات جسمك، وبالتالي ستؤثر على شعورك و أحاسيسك، وعليه فإن فهمك يجعلك أكثر تحكماً في حالتك الشعورية.

**الافتراض الخامس -** الشخص الأكثر مرونة يمكنه التحكم بالأمر: المرونة هي القدرة على التكيف الإيجابي مع الأحوال الأحداث بما يحقق الحصيلة. فالشخص الأكثر مرونة هو الأكثر تأثيراً ونجاحاً في بيئته ومجتمعه وبيئته،



و لمرونة لا تعني مسايرة الآخرين على أي حال الآن هذا يسمى ضعفاً،  
وعليه فإنه من المهم أن تكون مرناً لتستطيع مواجهة التحديات، وبطريقة  
إيجابية لتجد أمامك فرصاً عديدة لتكرار المحاولات ذاتها التي لا تؤدي إلى  
نتيجة لن تغير النتيجة مهما تكررت (إبراهيم الفقي، 2008).

**الافتراض السادس -** ليس هناك فشل بل خبرات وتجارب: إن ما يفعله  
الشخص في لحظة معينة إنما يركز على قيم الشخص و اعتقاداته ومهاراته  
وسلوكياته في تلك اللحظة، وإنه -بالنسبة إليه -يمثل أفضل اختيار، و إذا ما  
تعلم الإنسان شيئاً جديداً من سلوك وتصرفات وقيم و اعتقادات، فإنه بالتأكيد  
سيكون أمامه بدائل كثيرة تساعد على الاختيار.

ومعنى الاتصال أو الفعل أو السلوك هو الأثر الرجعي الذي نحصل  
عليه، فإذا كان هذا الأثر الرجعي ليس الأثر المرغوب، فهذا لا يعني  
بالضرورة الفشل، عليك أن تفعل كما فعل أيدسون حين اكتشف المصباح  
الكهربائي، وتذكر أنه إذا لم تحقق هدفك في الوقت الحالي، فهذا لا يعني  
فشلك، و إنما اكتسبت الخبرة التي تساعدك على الاستمرار وتحقيق أهدافك.

**الافتراض السابع -** يستخدم الناس أحسن اختيار لهم في حدود الإمكانيات  
المتاحة في وقت بعينه ويفعله: البرمجة اللغوية العصبية بنيت على تمثيل  
الامتياز البشري، فمعرفة ما الذي يقوم به المتميزون والمتخصصون،  
ومن ثم نمذجتهم تحصل على نتائج رائعة، و عليك اتباع الخطوات التي  
أوصلته للامتياز، و عليك أيضاً أن تحدد هدفك بدقة، وأن تكون لديك الرغبة  
المشتعلة لتحقيق الهدف، أو يمكنك أن تصل بطريقة أسرع إذا ما قمت

بنمذجة شخص لديه الهدف نفسه، واستطاع تحقيقه وتتبع طريقته حتى الوصول إلى الهدف نفسه.

**الافتراض الثامن -** إذا كان أي إنسان قادراً على فعل أي شيء فمن الممكن لأي إنسان آخر أن يتعلمه.

**الافتراض التاسع -** المقاومة تشير إلى ضعف الألفة: الأشخاص الذين يتقنون مهارات وفنون الاتصال لديهم أدوات كثيرة تساعدهم على التغلب على المقاومة، ومن هذه الأدوات المرونة، فبدلاً من لوم الآخرين أو عدم استجابتهم يجدر بمن يقوم بعملية الاتصال أن يتحمل مسؤولية إيصال رسالته من خلال التوافق والمجاراة (إبراهيم الفقي، 2008).

**الافتراض العاشر -** السلوك ليس الشخص: هناك فرق يجب إدراكه، بين هوية الشخص وسلوكه، فسلوك ما يصدر عن الشخص لا يعبر عن الشخص، إدراكنا لذلك يجعلنا نتوقع أن السلوك يعتمد على السياق، فنفع في علاقتنا في خطأ عندما نسوي بين هوية الشخص وسلوك ما سلكه في لحظة ما، فعدم نجاح الشخص أو اجتيازه لهدف معين، يعني أنه فشل في تحقيق الهدف، ولا يدل على أن هذا الشخص فاشل.

**الافتراض الحادي عشر -** لا يمكن إلا أن نتصل: في عملية الاتصال تنتقل الرسالة بطريقة ملفوظة أو غير ملفوظة، حتى عندما نحاول عدم التعبير لفظياً عن رسالة ما، فإنه يمكن أن تنتقل بطرق متعددة غير ملفوظة. اكتشف العالم ألبرت مهارابيان ALBERT MEHARABIAN من جامعة هارفارد أن (93%) من عملية الاتصالات تكون غير ملفوظة.

**الافتراض الثاني عشر** - الخيار أفضل من اللأخيار: إن تعدد الأختيارات وتوافر البدائل يعطي فرصة أكبر للتحكم في النتائج، فوجود اختيار واحد لا يجعل هناك فرصة للتنوع، ووجود الأختيارين يجعلك في حيرة، ووجود تنوع يعطيك قوة أكبر. وفي حال عدم إعطاء بدائل في عملية الأتصال فإنك تكسر الألفة.

**الافتراض الثالث عشر** - احترام الأخرين وتقبلهم كما هم: كل شخص يرى الأمور من وجهة نظره و إننا مختلفون في إدراكنا للأمر، فمن الأخرى بنا أن نحترم الأخرين ونقبلهم كما هم حتى يتسنى لنا إحداث اتصاف قوي و إقامة ثقة واحترام، فنتمكن من مساعدتهم و إحداث تغيير إيجابي مرغوب.

**الافتراض الرابع عشر** - معنى الأتصال هو النتيجة التي تحصل عليها: الأتصال يعني تبادل المعلومات، ويتكون من رسالة ومرسل ومستقبل ووسط اتصاف وأثر رجعي، والأثر الرجعي للرسالة التي نرسلها لشخص ما تعكس فعالية أو عدم فعالية اتصافنا، لذلك عليك أن تغيير أفعالك أو اتصافاتك إذا أردت أن تحصل على نتائج مختلفة(www.Alhandasa.net Harry&Heather,1999)، ( عنتر سلمان، 2007 ، 11 - 8 ).

كما تستند موضوعات البرمجة اللغوية العصبية و أهدافها ومحتواها ومهامها وسير جلساتها في تعلمها إلى أسس نظرية وعملية، فقد استخدمت الباحثة أسلوب المركز العالمي للبرمجة اللغوية العصبية(www.icnlp.net بمعناه الواسع، وفنياته التي تشترك مع فنيات العديد من الأساليب الحديثة في التدريب والعلاج والإرشاد النفسي. علماً بأن الباحثة مدربة معتمدة من

## مركز الثريا للتدريب والتنمية البشرية.

2. **الدافع للإنجاز:** اختارت الباحثة متغير دافعية الإنجاز باعتبارها أهم منظومة لتنمية الدوافع للطلاب. حيث يؤكد (ماكلياند، ) الدور المهم الذي يقوم به الدافع للإنجاز في رفع مستوى الفرد، وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة (علي حسن، 1998: 9) ، ويمتاز الأفراد ذوو الدافعية العالية للإنجاز بقدرتهم على وضع تصورات مستقبلية معقولة ومنطقية في تصوراتهم للمشكلات التي يواجهونها، والتي تمتاز بأنها متوسطة الصعوبة ويمكن تحقيقها (جيلالي بوحمامة وآخرون: 2006). لهذا ربما تعدُّ تنمية دافعية الإنجاز لدى الفرد من الأمور المهمة والضرورية لرفي الفرد والمجتمع، وتشير ( صفاء الأعرس: 1989م) إلى اهتمام كثير من الدول المتقدمة والهيئات العلمية بتشجيع البحوث على تنمية دافعية الإنجاز على مستوى رائع، و إعداد البرامج بهدف اكتساب المشاركين فيها الخصائص الفكرية والسلوكية التي تميز الأفراد ذوي الدافعية للإنجاز.

وقد عرف موراي دافعية الإنجاز بأنها تحقيق الأشياء التي يرى الآخرون أنها صعبة، والسيطرة على البيئة الفيزيائية والاجتماعية والتحكم في الأفكار وحسن تناولها، وتنظيمها وسرعة الأداء والاستقلالية، والتغلب على العقبات وبلوغ معايير الامتياز والتفوق على الذات، ومناقسة الآخرين والتفوق عليهم، والاعتزاز بالذات وتقديرها بالممارسة الناجحة للقدرة (عبد الحفيظ شحادة، 2005: 16) وعرف أتكسون 1964 الدافع للإنجاز بأنه استعداد ثابت سبباً لدى الفرد في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد تجاه

الوصول إلى مستوى من التفوق أو الامتياز الذي يكون محصلة الصراع بين هدفين متعارضين هما: الميل نحو تحقيق النجاح، والميل نحو تجنب الفشل ( سحر الشعراوي، 199: 9).

وتعد نظرية موراي ( Murray, 1938 ) من أولى النظريات التي أدخلت الحاجة للإنجاز في التراث السيكولوجي، حيث يرى موراي أنه قد يطلق على الحاجة للإنجاز اسم إرادة القوة في كثير من الأحيان، و أنشدة الحاجة إلى الإنجاز تظهر من خلال سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة، وعلى هذا فإن مفهوم الحاجة للإنجاز يتضمن:

- رغبة الفرد في تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة، والتحكم في الأفكار وحسن تناولها وتنظيمها وسرعة الأداء والاستقلال والتغلب على العقبات وبلوغ معايير الامتياز.

- حرص الفرد على أن يقوم بمجهود وفير ومستمر للوصول إلى شيء أصعب، وأن يعمل بغرض واحد نحو هدف عال وبعيد، وأن يكون متفوقاً، وأن ينافس الآخرين ويتفوق عليهم.

تقدير الفرد لذاته لما لديه من قدرات وإمكانات ويرى موراي بأنه تتحدد إشباع الحاجة للإنجاز حسب نوعية الاهتمام أو الميل في الحاجة إلى الإنجاز في المجال العقلي، وتكون على هيئة رغبة في التفوق العقلي، أو الامتياز، والحاجة إلى الإنجاز الجسمي تكون على هيئة رغبة في المجال الرياضي، وهكذا تتعدد الحاجات على تعدد مجالات الحياة (غازي العتيبي، 2001: 57). ونجد أن (اليس الس) أكد أن الناس واقعيون وغير واقعيين

وأن معتقداتهم تؤثر في سلوكهم أن الناس عرضة للمشاعر السالبة بسبب تفكيرهم اللاواعي وحالاتهم الانفعالية التي يمكن التغلب عليها بتنمية قدرة الفرد العقلية وزيادة درجة إدراكه (محمد سعفان 2006م).

كما تشير نظرية ماكلييلاند (Mclelland, 1971) إلى أن الدافع للإنجاز يشير إلى استجابة التوقع للأهداف الإيجابية أو السلبية التي تستثار في المواقف التي تتضمن سعياً لمستوى معين من الامتياز أو التفوق، حيث يقوم الأداء على أنه نجاح أو فشل (إبراهيم قشقوش وطلعت منصور، 37 - 34 : 1979). وتعد نظرية ماسلو (Maslow, 1954: 47 - 35) من أعظم نظريات الدافعية، حيث تؤكد أن الحاجات مرتبة وفقاً لنظام هرمي يمتد من أكثر الحاجات فسيولوجية إلى أكثرها نضجاً، وإنسانية من الناحية النفسية وفي هذا الإطار يفترض خمسة مستويات لنظام الحاجات الأساسية هي:

- الحاجات الفسيولوجية: وتتمثل في الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والجنس (حاجات البقاء) ..

- الحاجة إلى الأمن: ويتمثل في الحصول على الحب والعطف والاهتمام والسند العاطفي.

- الحاجة إلى الحب والانتماء: ويتمثل في الحاجة إلى الحب والإخلاص مع الآخرين، كما أنه يشعر بحرارة الأم الوحدة وقسوتها الناتجة عن عدم وجود أصدقاء أو محبوبة أو ذرية أو أبناء أو زوجة (زوج) .

- الحاجة إلى تقدير الذات: ويتمثل في أن يكون الفرد ممتعاً بالتقبل

والتقدير كشخص يحظى باحترام الذات وله مكانة وسط الآخرين، وأن يتجنب الرفض أو النبذ أو عدم الاستحسان.

- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** يتمثل في أن يكون الشخص مبدعاً أو منتجاً، وأن يقوم بأفعال وتصرفات مفيدة، وذات أهمية للآخرين.

يضع ماسلو تحقيق الذات على قمة نظامه الهرمي، فعندما تشبع الحاجات الأربع، يسعى الأفراد لتحقيق ذواتهم ويجاهدون لتحقيق قدراتهم الكامنة، ومثلهم العليا، فبمجرد أن يجد الفرد هدفاً، فإنه يسخر طاقته ومواهبه لتحقيقه والوصول إليه. ونتيجة إلى عدد من الأبحاث التي قام بها ماسلو، فقد أضاف ثلاثة أبعاد أخرى لنموذجه الأصلي، وهي: الحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية، والحاجات العصبية، وتتداخل الحاجات المعرفية والحاجات الجمالية مع الحاجات الأساسية، بينما تختلف الحاجات العصبية عن الأبعاد الأخرى في أنها تؤدي إلى المرض أكثر من الصحة.

ترى **النظريات النفسية الاجتماعية المتمثلة:** (بآدلر 1930، Adler، وفروم Fromm)، ( وهورني ) Horney, 1885 ، وسولفان (Sullivan, 1958 ) أن سلوك الإنسان الفرد تحركه توقعات للمستقبل أكبر مما تحركه خبرات ماضية، وسلوك الفرد يفسر دائماً من أجل بلوغ الكمال التام ، ويؤكد آدلر أن في كل ظاهرة سيكولوجية يظهر فيها بوضوح الكفاح في سبيل التفوق، ويسير ذلك موازياً للنمو الفيزيقي، كما أنه ضرورة داخلية للحياة ذاتها، فهي تعمل من أجل تحقيق الانتصار والزيادة، سواء أكان ذلك في الإنجاز الصحيح أم الخطأ، إن الحافز من النقص إلى الزائد لا ينتهي،

والدافع من الأسفل إلى الأعلى لا يتوقف (لندزي هول، 1978: 165).

وقد أكد فروم أن الإنسان لديه حاجة إلى التعالي، وحاجة إلى الارتفاع فوق طبيعته الحيوانية، ليصبح شخصاً خلاقاً بدلاً من أن يظل مخلوقاً، وإذا ما أحبطت هذه الحوافز الخلاقية، فإن الإنسان يصبح مدمراً. كما بين فروم أن الحب والكرهية ليسا دافعين متناقضين، بل أن كليهما إجابة للحاجة للتعالي على طبيعته الحيوانية ( هول، 17. 1978 ) إن مشاعر النقص والتعويض لها دلالتها في إرادة القوة، كما يجذبها رغبة في التفوق. وكما أكد ( أدلر) أن لكل إنسان الهدف ذاته، هدف التفوق إلا أن هناك طرقاً لا حصر لها لبلوغ هذا الهدف ( هول لندزي ، 1978: 168).

وقد صاغ اتكنسون نظريته ( Atkinson, 1964 ) في الدافع للإنجاز بأن يعطي تقديراً رياضياً للسلوك المرتبط بالإنجاز، فالسلوك المرتبط بالإنجاز بإعتباره استعداداً ثابتاً نسبياً في الشخصية، يحدد بمدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيقه، أو بلوغ نجاح معين، ويترتب عليه نوعٌ من الإشباع في المواقف التي تتضمن تقويم الأداء في مستوى محدد من الامتياز.

**حيث يرى أن دافع الإنجاز له جانبان:**

**الجانب الأول:** يختص بالفرد نفسه، ويمثل استعداداً ثابتاً نسبياً لا يتغير في مواقف الإنجاز المختلفة.



الجانب الثاني: خاص باحتمالات النجاح أو الفشل، وجاذبية الحافز للنجاح وقيمة الحافز السلبي للفشل. و يشير اتكسون بأن ميل الفرد إلى اتجاه السلوكيات الإنجازية هو تفاعل جوانب ثلاثة هي: دافع الإنجاز وتوقع النجاح أو احتمال الفشل والقيمة الحافزة لهذا النجاح (العتيبي، 60: 2001).

إن قوة الدافعية للإنجاز تسهم في تقديم مستويات أداء مرتفعة للطلبة دون مراقبة خارجية، ويتضح ذلك من خلال العلاقة الموجبة بين دافعية الإنجاز والمثابرة في العمل والأداء الجيد، بغض النظر عن القدرات العقلية للمتعلمين، وبهذا تكون دافعية الإنجاز وسيلة بالسلوك الإنجازي المرتبط بالنجاح شفيق علاونة، 200).

يؤكد (عاطف شواشرة) أن دافعية الإنجاز العالية تقف وراء عمق عمليات التفكير والمعالجة المعرفية، وأن الأفراد يبذلون كل طاقاتهم للتفكير والإنجاز إذا كانوا مدفوعين داخلياً، وفي هذه الحالة، فإن أغلب الأفراد يبذلون كل طاقاتهم للتفكير والإنجاز إذا كانوا مدفوعين داخلياً، وفي هذه الحالة فإن أغلب الأفراد يعدون المشكلة تحدياً شخصياً لهم. وأن حلها يوصلهم إلى حالة من التوازن المعرفي، ويلبي حاجات داخلية لديهم، وبالتالي يؤدي حتماً إلى تحسن ورفع تحصيلهم الأكاديمي الذي هو في الأصل مستوى محدد من الإنجاز، أو براعة في العمل المدرسي، أو براعة في الأداء في مهارة ما أو في مجموعة من المعارف (عاطف شواشرة، 2007).

وأيضاً الدافع للإنجاز يتسم بالرغبة للوصول إلى النجاح والرغبة في تجنب الفشل بحيث يتحقق تقدير الذات والتقدير الاجتماعي وتجنب اللوم

والعقاب وأن ذوي الدافعية الإنجازية يميلون إلى النظرة المستقبلية وعمل الحسابات والتوقعات (سعاد الدودي : 2014) . وتستخلص الباحثة مما سبق أن الإنسان مميز عن باقي المخلوقات الأخرى حيث أن لديه نزعة فطرية نحو التفوق وبلوغ الكمال، وهذا يتضح بصورة جلية لدى أصحاب ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة ببذل الجهد من أجل تحقيق الهدف، وتحقيق الذات، والخوف من الفشل، والسعي نحو التفوق على الآخرين، وحب المنافسة والمخاطرة والتحدي، وتوقع الأهداف الإيجابية، ووضع أهداف متوسطة الصعوبة.

**الدراسات السابقة:** لم تجد الباحثة دراسة من الدراسات السابقة بحثت في البرمجة اللغوية العصبية (حسب علم الباحثة)، ولذا اكتفت بدراسات سابقة في دافعية الإنجاز وهي كالآتي:

دراسة رونق التاج أحمد محمد (2014م) التي هدفت إلى معرفة علاقة دافعية الإنجاز بالتحصيل الكاديمي لدى طلاب كلية التربية بجامعة السودان، وتوصلت نتائج دراستها أن الدافعية الإنجاز لدى الطلاب تتسم بالارتفاع، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى طلاب كلية التربية بجامعة السودان تعزى لمتغير النوع، ووجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى طلاب كلية التربية تعزى لمتغير المستوى الدراسي لصالح طلاب المستوى الثاني.

دراسة هبة الله سالم وآخرين (2012) بعنوان علاقة دافعية الإنجاز بموضع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات

التعليم العالي بالسودان. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين دافعية الإنجاز وموضع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى الطلبة الجامعيين بالسودان بلغ حجم العينة (235) طالباً وطالبة منهم (151) ذكراً و (134) أنثى بالسنة الدراسية الثالثة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية ثم استخدم مقاييس جيمس ونيجاراد لدافعية الإنجاز ومقياس جيمس لموضع الضبط ومقياس كاميليا لقياس مستوى الطموح، وفضلاً عن الامتحانات النهائية لكل عام دراسي وظهرت النتائج الآتية :- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائية بين دافعية الإنجاز وموضع الضبط. توجد علاقة ارتباطية طردية بين دافعية الإنجاز ومستوى الطموح. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي.

دراسة غادة الأمين أحمد (2002م) عنوان الدراسة: مشكلات طلاب المرحلة الثانوية وتصميم مقترح لبرنامج إرشادي بمحافظة بحري. هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بمحافظة بحري وكذلك معرفة الفروق النوعية لهذه المشكلات لدى كل من الجنسين. استخدمت الباحثة المنهج التجريبي في هذه الدراسة، كما استخدمت الإرشاد الجمعي لعام دراسي كامل، استخدمت فيه محاضرات أسبوعية ومناقشات إضافية إلى جلسات فردية للحالات الخاصة. أُجريت الدراسة على عينة قوامها (198) اختيرت من طلاب وطالبات المدارس الثانوية الحكومية ببحري وكما استخدمت الأسلوب الطبقي العشوائي المتساوي في اختيار العينة (32) طالباً وطالبة من كل صف .

كما اعتمدت الباحثة الأستبانة كأداة لجمع البيانات من الطلاب

موضوع الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة فقد كانت تحليل التباين لمعرفة الأداة ومعادلة الصدق الذاتي والنسب المئوية لقياس مستوى المشكلات واختبار ( ت ) لمتوسط مجموعتين مستقلتين ومؤشر حد المشكلات لتصل إلى النتائج التالية:

**وجود مشكلات صحية :** مالية،أسرية ، نفسية ، اجتماعية، دراسية ، وعاطفية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة بحري . توجد فروق بين الطلاب والطالبات في هذه المحافظة بالمدارس الثانوية في المشكلات المختلفة التي تواجههم والتي تحتاج للتوجيه والإرشاد تعزى لمتغير النوع .أظهرت الدراسة فروقاً واضحة في المشكلات العاطفية والدراسة الاجتماعية لدى الطلاب دون الطالبات بينما وجدت المشكلات المالية بدرجة أكبر لدى الذكور دون الإناث .توجد فروق الطلاب والطالبات في المرحلة الثانوية بمحافظة بحري في ترتيب المشكلات التي تواجه كلاً منها والتي تحتاج إلى إرشاد وتوجيه وقد جاء ترتيبها كما يلي ( الأسرية والاجتماعية والصحية ) أما عن الطلاب فقد كانت بالترتيب التالي :- «العاطفي، الدراسية ، النفسية، المالية، الاجتماعية ، والأسرية.»

أما دراسة: إياس عطية نمر العبادي (2003) رسالة دكتوراه منشورة بعنوان: أثر كل من دوافع الإنجاز وموقع الضبط ومفهوم الذات والتنشئة الأسرية على التفكير الابتكاري لدى طلاب المدارس الثانوية في الأردن . تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر كل دافع للإنجاز وموقع الضبط ومفهوم الذات والتنشئة الأسرية على التفكير الابتكاري لدى طلبة المدارس الثانوية في الأردن . تم اختيار عينة عشوائية عنقودية مكونة من (724) طالباً وطالبة موزعين على متغيرات الدراسة . استخدمت الباحثة الاختبارات

والمقاييس التالية:- مقياس دافع الإنجاز، والصورة الأردنية لمقياس روتر لموقع الضبط، الصورة الأردنية لمقياس مفهوم الذات لكوبر سميث، مقياس نمط التنشئة الأسرية تمت المعالجة الإحصائية عن طريق الحزمة الإحصائية (SPSS) .

تم التوصل إلى النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدالة (0,05) بين متوسطات درجة الطلاب ذوي الضبط الداخلي ومتوسطات درجات الطلاب وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدالة (0,01) بين متوسطات أداء الطلاب ذوي مفهوم الذات المرتفع ومتوسطات أداء الطلاب ومفهوم الذات المنخفض على اختبار تورنس للتفكير الابتكاري.

وفي دراسة أجراها الشافعي، (1998) ، والناقلي، (1986) تبين أن دافعية الإنجاز ترتبط إيجابياً بالقدرة على حل المشكلات، وفي دراسة أجراها الناقلي (1986)، هدفت إلى تحديد ما إذا كانت مكونات دافعية الإنجاز ترتبط بأساليب حل المشكلات.

أما سيري (Siry, 1990) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التحقق من العلاقة بين مستوى الطموح لدى مرتفعي ومنخفضي دافعية الإنجاز وبين قدرتهم على حل المشكلات، وقد افترض سيري (Siry, 1990) أن الأفراد ذوي الدافعية العالية للإنجاز يمتازون بطموح عالٍ وقوي للتوصل إلى الحل، وأن هذا الطموح يتمثل بمحاولاتهم الجادة ومثابرتهم الدائمة من أجل ذلك، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن الطلبة ذوي مستوى الطموح العالي للإنجاز كان أدائهم عالياً في حل المشكلات، وبفارق دال إحصائياً عن

زملائهم منخفضي الطموح للإنجاز، كما وجد أن مستوى الطموح لأفراد الدراسة كان يتذبذب خلال العمل على مهمة حل المشكلات، والذي يزيد بعد أي أداء ناجح، ويقل بعد أي أداء غير ناجح، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الطموح للإنجاز.

وفي دراسة أجراها كلنجر (Klinger,1966) حاول فيها تقصي الدراسات التي بحثت العلاقة بين دافعية الإنجاز والتحصيل الأكاديمي تبين أن هناك دراستين من كل خمس دراسات تمت مراجعتها أثبتت أن الطلاب ذوي الدافعية العالية للإنجاز كانوا أعلى تحصيلاً من الآخرين ذوي الدافعية المنخفضة في الإنجاز.

وقامت نائلة (1991) خلال شحادة(2005) بدراسة لدى عينة من(62) طفلاً من الصف الأول الإعدادي، بهدف تدريبهم على تنمية الخصائص العقلية والانفعالية والسلوكية التي تميز ذوي الدافعية العالية للإنجاز، وقسمت العينة إلى مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة، تلقت المجموعة التجريبية برنامجاً تدريبياً لمدة (60) جلسة، وطُبِّق مقياس دافعية الإنجاز، ومقياس مفهوم الذات الإنجازية، ومقياس تقدير الذات ومقياس وجهة الضبط. وتشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق القبلي والبعدى والتتبعي لصالح البعدى والتتبعي لدى المجموعة التجريبية في دافعية الإنجاز. ومفهوم الذات الإنجازية و تقدير الذات. ووجود فروق دالة إحصائية في المجموعة التجريبية بين متوسط درجات التطبيق القبلي ومتوسط درجات التطبيق البعدى لصالح التطبيق القبلي في وجهة الضبط،

بينما الفروق بين التطبيق القبلي والتتبعي كانت دالة لصالح متوسط درجات التطبيق التتبعي. ووجدت فروق ذات دلالة في المجموعة التجريبية بين متوسط التطبيق القبلي والبعدي والتتبعي لصالح التطبيق البعدي والتتبعي ولم تجد الدراسة كذلك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسط درجات الذكور والإناث على مقياس دافعية الإنجاز قبل تقديم البرنامج وبعده.

**منهج الدراسة وإجراءاتها:**

يستخدم في هذه الدراسة المنهج شبه التجريبي وهو الذي عرفه حمداوي (2013م) بأنه الملاحظة التي تتم تحت ظروف مضبوطة لاختبار الفروض عن طريق التجريب ، ويعتمد المنهج شبه التجريبي على استخدام التجربة في قياس متغيرات الظاهرة وذلك بالتحكم في كل المتغيرات ما عدا المتغير المستقل (التجريبي) وذلك لقياس تأثيره على الظاهرة موضوع البحث وملاحظة التغيرات الناتجة في هذه الواقعة ذاتها. واستخدمت الباحثة طريقة المجموعة الواحدة بقياس قبلي وبعدي.

**مجتمع الدراسة:**

يشمل مجتمع الدراسة طلاب المستوى الرابع بقسم علم النفس - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. وقد بلغ مجتمع البحث (44) فرداً، منه (4) ذكور ، وعدد (40) إناث.

**عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من كل مجتمع الدراسة الذي يشمل طلاب المستوى الرابع قسم علم النفس بكلية التربية البالغ عددهم (44) منهم (4)

طلاب (40) طالبة الذي تم اختياره بالطريقة الكلية، وقد وقع الاختيار لمعمل علم النفس لإجراء التجربة نسبة لأنه مقر المحاضرة الرسمي المصدق عليه من قبل رئيس المكتب الأكاديمي بالكلية. وبلغ عدد الطلاب المسجلين الحاضرين للبرنامج في المستوى الرابع (44) طالباً وطالبة، تقلصت بسبب الغياب أثناء تطبيق برنامج البرمجة اللغوية، أو أثناء القياس القبلي أو البعدي لأدوات البحث إلى (38)، لذلك بلغت العينة المتبقية (38) بنسبة %86.4 من مجتمع الدراسة الكلي. منها (2) طالب و(36) طالبة. وتراوحت أعمارهم بين (18-22).

#### أدوات الدراسة:

##### 1. اختبار الدافع للإنجاز:

أعد هذا الاختبار في الأصل. هيرمانز H. J. M Hermens بعنوان sa Questionnaire Measure of Achievement Motivation، وقد قننه وعرّبه عبد الفتاح موسى (1991)، يذكر (هيرمانز) أنه عند إعداد فقرات المقياس، استخدم الصفات العشر، التي تميز ذوي المستوى المرتفع في التحصيل الدراسي من ذوي المستوى المنخفض، وهذه الصفات هي: مستوى الطموح المرتفع، والسلوك وتقبل المخاطر، والحراك الاجتماعي، والمثابرة، وتوتر العمل، وإدراك الزمن، والتوجه للمستقبل، واختيار الرفيق، وسلوك التعرف وسلوك الإنجاز.

ويتكون الاختبار من (28) فقرة اختيار من متعدد، تتكون كل فقرة من جملة ناقصة يليها خمس عبارات أوسط (تقابلها الرموز أ، ب، ج، د، هـ)، وعلى المفحوص أن يختار العبارة التي يرى أنها تكمل الفقرة. ويعطى المفحوص درجة على الاستجابة تمتد من 1 إلى 5 في الفقرة ذات الاختيارات الخمسة،



وتمتد من 1 إلى 4 في الفقرات ذات الاختبارات الأربعة. وتحدد الدرجة على الاستجابة المعينة للمفحوص طبقاً لدرجة إيجابية الفقرة. ففي الفقرات الموجبة تعطى الدرجات 5، 4، 3، 2، 1 للاستجابات أ، ب، ج، د، هـ على الترتيب، وينعكس ترتيب الدرجات في الفقرات السلبية.

حسب ثبات الاختبار بتطبيقه على عينة من البنين والبنات في المرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية والجامعية في المحافظة الشرقية بجمهورية مصر العربية من الأعمار 1328- سنة، وبلغ حجم العينة الكلية (598) فرداً، منه (372) من البنين، (226) من البنات، وقد بلغ معامل الثبات 0.80 للبنين، 0.64 للبنات 0.76 للعينة كلها. كما حسب (فاروق موسى، 1991) الصدق التجريبي، إذ اختير (200) فرد من أفراد العينة بطريقة عشوائية، ثم حُسب معامل الارتباط بين درجاتهم في اختبار الدافع للإنجاز، وبين درجات تحصيلهم الدراسي في نهاية العام، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.67. أما في الدراسة الحالية فقد اكتفت الباحثة بالصدق الظاهري حيث حُسب الصدق عن طريق عدد من المحكمين من أساتذة علم النفس، واتضح أن تقديرات المحكمين تدل على أن فقرات الاختبار كافة تنتمي إلى الدافع للإنجاز، حيث أن النسبة المئوية لاتفاق المحكمين وصلت حد 91.5 وهي نسبة جيدة للأخذ بها.

## 2. برنامج البرمجة اللغوية العصبية: إعداد الباحثة

**مقدمة:** يعد هذا البرنامج الأداة الأساسية التي أُعدت لتحقيق هدف الدراسة وهو برنامج مخطط منظم في ضوء الأسس العلمية اللغوية العصبية في علم النفس لتقديم الخدمات التدريبية لتنمية دافعية الإنجاز لدى الطالب حتى يواكب التطور الحادث اليوم. ونظراً لاحتكاك الباحثة بالطلاب، فقد لمست

فاعلية استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة

مدى دافع الطالب نحو التطوع للتعلم الفعال كان من الحق عليها، أن تقابل ذلك العطاء بالوفاء ومد يد العون لديهم ومساعدتهم بقدر الإمكان من خلال **منهجهم الدراسي.**

**إجراءات الدراسة:**

- اقتضت طبيعة هذه الدراسة وأهدافها استخدام المنهج شبه التجريبي.

- بعد تأكد الباحثة من أن جميع أفراد العينة الكلية لم يتعرضوا إلى أي تدريب سابق للبرمجة اللغوية العصبية، وليس لديهم معرفة بمفرداتها وأهدافها، طبقت الباحثة اختبار دافعية الإنجاز على أفراد العينة الكلية في معمل علم النفس بشكل جماعي، ثم فرغت استجاباتهم على اختبار دافعية الإنجاز وأدخلتها الحاسب الآلي لمعالجتها.

ثم درّبت الباحثة المجموعة التجريبية على البرنامج التدريبي، بغرض الكشف عن أثر البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية الإنجاز للطلاب.

وازنت الباحثة بين الأداء القبلي، والأداء البعدي، والأداء التبعي) بعد أسبوعين (لمعرفة ما إذا كان هناك أثر جوهري للبرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية الإنجاز.

قبل البدء بتنفيذ الدراسة، طبقت اختبار دافعية الإنجاز للتعرف إلى إمكانية تكافؤ المجموعة الواحدة، وبعد الانتهاء من تدريب أفراد المجموعة التجريبية الواحدة على البرنامج التدريبي، طبقت اختبار دافعية الإنجاز على أفراد العينة مرة أخرى.

تحدد متغيرات الدراسة بالمتغير المستقل وهو برنامج البرمجة

اللغوية العصبية، والمتغير التابع، وهو درجة الطالب في اختبار دافعية الإنجاز.

الجدول (1) يوضح الفرق بين متوسط درجات التطبيق القبلي

والبعدي لدى أفراد المجموعة التجريبية على دافعية الإنجاز، باستخدام اختبار (ت) لإيجاد الفروق بين متوسطي اختبارين مستقلتين .

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	مجموعتا المقارنة
توجد فروق بين الاختبارين لصالح الاختبار البعدي	0.039	36	2.11	13.1	89.9	38	بعدي
				13.3	87.1	38	قبلي

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي للبعدي (89.9) والمتوسط الحسابي للقبلي (87.1) وقيمة (ت) (2.11) وكانت القيمة الاحتمالية لها (0.039) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهي قيمة دالة إحصائياً.

#### أهمية البرنامج:

من الأهداف الرئيسية لأي طالب جيد السعي إلى زيادة المعرفة، وتحقيق حياة أفضل له وللآخرين، ويتوقف ذلك على سعي طلاب المستوى الرابع للاقتراب من تحقيق أهدافهم، فذوو الدافعية من أجل بناء الذات، وتحقيق مستوى أفضل لما يتصف به هؤلاء الطلاب من خصائص عقلية وانفعالية وسلوكية جيدة، وبناء على ذلك، فإن تنمية دافعية الإنجاز لدى الطالب عند التخرج تعد إحدى الدعائم الأساسية والضرورية لرقيه ، ومن

ثم المجتمع عامة. ويمكن بيان أهمية البرنامج في الآتي: يمكن للبرنامج أن يساعد في تنمية الدافعية وزيادة ألفة الطالب مع أسرته وزملائه. ويؤدي وإلى زيادة فهم الذات والآخر.

### أهداف البرنامج:

- تنمية دافعية الإنجاز للطلاب.
  - تدريب الطلاب على بعض مهارات البرمجة اللغوية العصبية كي يصبحوا أفراداً منجزين.
  - تعلم الطلاب خصائص التمايز البشري. وذلك من خلال تحمل المسؤولية بفهم الذات أكثر.
  - بناء أكثر ألفة مع الآخر.
  - التخطيط لتحقيق أهداف آنية ومتوسطة المدى وطويلة المدى
  - اكتساب الطلاب المهارات الأساسية للنجاح.
  - توظيف مستويات التمثيل للامتياز البشري.
  - اكتساب الطلاب وعياً بالآثار الإيجابية والسلبية لرفع دافعية الإنجاز.
  - زيادة قدرة الطلاب على بناء التوافق من خلال النظام التمثيلي البصري والسمعي والحسي.
  - الأسس التي يقوم عليها البرنامج: يستند أي برنامج تعليمي إلى أساس نظري ينطلق منه، فقد استخدمت الباحثة أسلوب المركز العالمي للبرمجة اللغوية العصبية [www.icnlp.net](http://www.icnlp.net) بمعناه الواسع وفنياته التي تشترك مع فنيات العديد من الأساليب الحديثة في التدريب والعلاج والإرشاد النفسي.
- الملاح الرئيسة للبرنامج:

- أعدت الباحثة جلسات التدريب على البرمجة اللغوية العصبية بعد الاطلاع على الأدب الخاص بالبرمجة اللغوية العصبية.

- اشتمل البرنامج على ست عشرة جلسة ، بواقع لقاء واحد أسبوعياً ، لمدة ساعتين ساعة محاضرة وساعة تدريب وقد استمرت التجربة لمدة ثلاثة أشهر، فصل دراسي كامل.

- استخدمت الباحثة العديد من الفنيات التي تساعده على تحقيق البرنامج، ومن هذه الفنيات: الحوار والحديث مع الذات و التفرغ الانفعالي و تبادل الأدوار و المحاضرة و الممارسة العملية و الاسترخاء، كما أن استخدام هذه الفنيات لايتطلب قدرات خاصة عند الطلاب، ولا يعتمد استخدامها على المستويات العلمية المعرفية للطلاب.

- إجراء القياسات البعدية بعد الانتهاء من تطبيق برنامج البرمجة العصبية اللغوية باستخدام نفس المقاييس المذكورة سابقاً.

- رصد درجات الطلاب في المقياسين وإجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، وذلك لاختبار مدى فاعلية برنامج البرمجة العصبية اللغوية.

جدول رقم (2) يبين جلسات البرمجة اللغوية العصبية وأهدافها

رقم الجلسة	موضوع الجلسة/ ساعة لكل جلسة	أهداف الجلسة

فاعلية استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة

الأولى	تعارف - عرض مواضيع البرمجة	بناء الألفة مع الطلاب - تنوير الطلاب بموضوعات البرمجة اللغوية العصبية
الثانية	توقعات الطلاب وتحديد مدى الاستفادة من البرمجة اللغوية العصبية	يحدد الطلاب/ الأهداف التي يتوقعون تحقيقها من خلال مشاركتهم في البرمجة اللغوية ويتم مناقشتهم فيها
الثالثة	مقدمة عامة	أن يناقش / تاريخ البرمجة والمؤسسين، وتعريفات البرمجة اللغوية العصبية،
الرابعة	افتراضات البرمجة اللغوية العصبية	أن يعرف / أن الخريطة ليس هي الواقع، وراء أي سلوك مقصد إيجابي، أنا أتحكم في عقلي إذن أنا مسؤول عن نتائج أفعالي، العقل والجسم يؤثر كل منهما على الآخر، الشخص الأكثر مرونة يمكنه التحكم بالأمر، ليس هناك فشل بل خبرات وتجارب.
الخامسة	تابع افتراضات البرمجة اللغوية العصبية	أن يدرك / أن الناس يستخدمون أحسن اختيار لهم في حدود الإمكانيات المتاحة في وقت بعينه، إذا كان أي إنسان قادراً على فعل أي شيء فمن الممكن لأي إنسان آخر أن يتعلمه ويفعله، المقاومة تشير إلى ضعف الألفة، السلوك ليس الشخص، لا يمكن إلا أن نتصل، الخيار أفضل من اللا خيار، احترم الآخرين وتقبلهم كما هم، معنى الاتصال هو النتيجة التي تحصل عليها.
السادسة	الطاقة	أن يعرق / الطاقة طاقة الكون والإنسان، مفاهيم عامة للطاقة، الطاقة الإنسانية، مصادر الطاقة للإنسان، أعظم مولدات الطاقة.

السابعة	الدعائم الأربعة	أن يناقش /الدعائم الأربعة الحصييلة والحواس والمرونة والعمل
الثامنة	تمثيل الامتياز البشري	أن يعدد /مراحل التمثيل البشري ومستوياته
التاسعة	التحدث مع الذات	أن يعرف /صورة الذات، مستويات التحدث مع الذات، القواعد الخمس، برمجة الذات.
العاشرة	الإطار السلبي	أن يفهم / الإطار السلبي، تدريب عملي على الإطار السلبي.
الحادية عشرة	الإطار الإيجابي	أن يفهم / الإطار الإيجابي، تدريب عملي على الإطار الإيجابي.
الثانية عشرة	الشكليات الثانوية	أن يفهم / الشكليات الثانوية، تدريب عملي على الشكليات الثانوية.
الثالث عشر	تكوين الرابط	أن يتدرب على / تكوين الرابط، تدريب عملي على تكوين الرابط.
الرابع عشر	الرابط السلبي	أن يتدرب / الرابط السلبي، تدريب عملي على الرابط السلبي.
الخامس عشر	الرابط الإيجابي	أن يتدرب / الرابط الإيجابي، تدريب عملي على الرابط الإيجابي.
السادس عشر	تحطيم الرابط السلبي	أن يتدرب/ تحطيم الرابط السلبي، تدريب عملي على تحطيم الرابط السلبي.

نوع التدريب: التدريب الجمعي باستخدام الطريقة المباشرة وغير المباشرة.

تقويم البرنامج: التقويم التكويني – التقويم البعدي – التقويم التبعي.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

### (1) عرض ومناقشة نتيجة الفرض الأول :

نص الفرض الأول ( لبرنامج البرمجة اللغوية العصبية فاعلية في زيادة دافعية الإنجاز لطلاب الفرقة الرابعة بقسم علم نفس بكلية التربية) وللتحقق من صحة الفرض، قامت الباحثة بإجراء اختبار(ت) لمتوسط مجتمع واحد،

فاعلية استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاجراء:

جدول رقم (3) يوضح اختبار (ت) لمجتمع واحد لمعرفة السمة المميزة لدافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة بقسم علم النفس

حجم العينة	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
38	84	88.3	13.7	2.03	37	0.001	تتميز دافعية الإنجاز للطلاب بالارتفاع

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن الوسط الفرضي بلغ (84) والوسط الحسابي بلغ (88.3) بانحراف معياري بلغ (2.03) وقيمة (ت) بلغت (2.03) وكانت القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهي قيمة دالة إحصائياً.

#### (1) مناقشة الفرض الأول:

جاء هذا الفرض وفق ما توقعت الباحثة لأن البرنامج المستخدم كان بالقوة ما يدفع لأن تتميز دافعية الإنجاز للطلاب بالارتفاع، لأن الاتجاه الإيجابي، تشير النتائج إلى أن البرنامج قد يساعد المشارك على تنمية الشبكة الإنجازية، وإتاحة الفرصة للشعور بها، ومعايشتها بكل عناصرها، ومنها وضع الهدف والتخطيط له، وتنمية المخيلة الإنجازية والتطبيق العملي، وبالرجوع إلى محتوى البرنامج نجد أن جذور النجاح تقوم على محتوى علاقة المشارك بالله، وهي من أقوى الأشياء المانحة للدافعية والقوة والطاقة، فالدافع هو التوجه نحو الهدف. وبالرجوع للدراسات السابقة نجد



أن هذه النتيجة اتفقت مع دراسة رونق التاج احمد محمد 2014م وتوصلت نتائج دراستها أن الدافعية الإنجاز لدى الطلاب تنسم بالارتفاع.

وبالرجوع الي أدبيات البحث ومن خلال النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز أن السلوك الناتج عن الإنجاز يتسم بالرغبة للوصول إلي النجاح والرغبة في تجنب الفشل بحيث يتحقق تقدير الذات والتقدير الاجتماعي وتجنب اللؤم والعقاب وأن ذوي الدافعية الإنجازية يميلون إلى النظرة المستقبلية وعمل الحسابات والتوقعات ( سعاد الدودي : 2014 ). وهذا ما أكده الافتراض الثاني - وراء أي سلوك مقصد إيجابي: إن أي سلوك يصدر عنك خلفه مقصد إيجابي من وجهة نظرك أنت، وهو الذي يدفعك إلى ذلك السلوك فهو يقرر أن لكل إنسان دوافعه الذاتية وراء أي سلوك يقوم به ، وأنه ينظر إلى هذه الدوافع على أنها إيجابية.

وترى الباحثه أن الباعث هو الموقف الخارجي إذا كان مادياً أو اجتماعياً تستجيب له الدوافع فيؤدي إلى إشباع ،ومن ثم استعادة التوازن للكائن الحي وأن البرنامج هو الباعث الذي تم تطبيقه على طلاب المستوى الرابع مما أدى إلى ارتفاع دافعية الإنجاز لديهم لأنهم تعرضوا لمثير حفز الدافعية لديهم.

## (2) عرض ومناقشة النتيجة الفرض الثاني:

للتحقق من صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة الحالية والذي نصه: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية برنامج البرمجة اللغوية العصبية في زيادة دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة بقسم علم النفس

بين الاختبار القبلي والبعدي): وللتحقق من صحة الفرض، قامت الباحثة بإجراء اختبار (Paired-Samples Test)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

جدول رقم (4) يوضح اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين الذكور والإناث في الاختبار البعدي والاختبار القبلي

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	مجموعتا المقارنة
توجد فروق بين الاختبارين لصالح الاختبار البعدي	0.039	36	2.11	13.1	89.9	38	بعدي
				13.3	87.1	38	قبلي

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي للبعدي (89.9) والمتوسط الحسابي للقبلي (87.1) وقيمة (ت) (2.11) وكانت القيمة الاحتمالية لها (0.039) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهي قيمة دالة إحصائياً.

#### مناقشة نتيجة الفرض الثاني:

من الجدول السابق: توجد فروق بين الاختبارين لصالح الاختبار البعدي لأفراد المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي والتطبيق التبعي على مقياس دافعية الإنجاز. ويمكن تفسير وجود هذه الفروق للمتوسط الحسابي للبعدي (89.9) والمتوسط الحسابي القبلي (87.1)، وهذا يدل على قوة استمرار آثار البرنامج على سلوك أفراد العينة التجريبية. فقد تمثل أفراد المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي مفاهيم وخبرات البرمجة

اللغوية العصبية، والتي تذكرها أفراد العينة من خلال القدرة على استرجاع التعريفات، وفهم معنى افتراضات البرمجة اللغوية، والتطبيق العملي المركز على تحطيم الروابط السلبية، وإعادة برمجة الروابط السلبية، وترميز الروابط الإيجابية، وربما لم يتوقف استخدام مفاهيم البرمجة اللغوية على الجلسات، بل امتد إلى مواقف الحياة اليومية (انتقال أثر التعلم) مما ينعكس على درجات مقياس دافعية الإنجاز. وبذلك يمكن تفسير ارتفاع متوسط درجات التطبيق البعدي بقوة الخبرة التي تحصل عليها أفراد المجموعة التجريبية، بحيث أحدثت تغييراً غير جوهري في سلوك الطلاب الذين شاركوا في التجربة.

وبالرجوع للدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة اتفقت مع دراسة نائلة (1991) التي تشير إحدى نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق القبلي والبعدي والتتبعي لصالح البعدي والتتبعي لدى المجموعة التجريبية في دافعية الإنجاز.

نجد أن (اليس الس) أكد أن الناس واقعيون وغير واقعيين وأن معتقداتهم تؤثر في سلوكهم أن الناس عرضة للمشاعر السالبة بسبب تفكيرهم اللا واقعي وحالاتهم الانفعالية التي يمكن التغلب عليها بتنمية قدرة الفرد العقلية وزيادة درجة إدراكه (محمد سعفان 2006م). وبالرجوع إلى أديبات البحث نجد أن الافتراض الرابع- يفسر هذا الفرض؛ العقل والجسم يؤثر كل منهما على الآخر: إن الأفكار والحالات الذهنية التي تمر بها تنعكس على تعبيرات وجهك، وكذلك على فسيولوجيتك وتحركات جسمك، فالتمثيل

الداخلي أو التحدث مع الذات سيؤثر على تعبيرات وجهك، وتحركات جسمك، وبالتالي ستؤثر على شعورك وأحاسيسك، وعليه فإن فهمك يجعلك أكثر تحكماً في حالتك الشعورية (إبراهيم الفقي، 2008). وترى الباحثة إن دل هذا إنما يدل على فاعلية البرنامج في تحقيق الهدف الذي وضع من أجله، وهو إحداث تغيير في تفكير وشعور المشاركين، الأمر الذي أدى إلى وجود فروق بين الاختبارين لصالح الاختبار البعدي.

### الاستنتاجات والتوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

أظهرت الدراسة الحالية دور البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية الإنجاز للطلاب الفرقة الرابعة في ضوء منهج دراستهم، وربما كان للبرنامج دور فعال في تنمية جميع جوانب الشخصية المعرفية والانفعالية والأخلاقية والاجتماعية والعاطفية والجسمية وفهم الذات والآخر، ولهذا:

- توصي الباحثة المسؤولين في التعليم العالي بضروة تنظيم دورات لأساتذة الجامعات في البرمجة اللغوية العصبية، حتى لا يقتصر دور الأستاذ على توصيل المعارف للطلاب، بل يتعدى ذلك إلى التوجيه والتشخيص والعلاج.

- توصي الباحثة أساتذة الجامعات بالتركيز على لغة الجسم ونبرة الصوت، لما لهما من نسبة عالية حوالي 90 % في توصيل المعلومات للطلاب.

- تؤكد الدراسة ضرورة الاهتمام بالعوامل المؤثرة في رفع مستوى الدافعية للإنجاز لدى جميع طلاب الجامعات.

- الاهتمام بالجوانب النفسية لدى الطلاب.
- العمل والتشجيع على ضرورة تبني التلاميذ مشاريع فردية
- الدراسات المقترحة:**
- من خلال نتائج الدراسة تقترح الباحثة تتبع الموضوعات البحثية الآتية:
  - مدى فاعلية البرمجة اللغوية العصبية في تمثيل الامتياز البشري لدى طلبة الجامعات.
  - دراسة الروابط السلبية والإيجابية في ضوء نظرية الاشتراط البسيط.
  - دراسة النظام التمثيلي وعلاقته بالذكاءات المتعددة وبعض الأساليب المعرفية.
  - فاعلية البرمجة اللغوية العصبية في علاج الاكتئاب لدى طلبة الجامعات.

### المراجع:

- إبراهيم الفقي، ( 2001 ): البرمجة اللغوية العصبية فن الاتصال اللامحدود، المركز الكندي للبرمجة اللغوية العصبية.

- إبراهيم الفقي (2008). البرمجة اللغوية العصبية جمهورية مصر العربية: القاهرة ،إبداع للإعلام والنشر.
- إبراهيم قشقوش، وطلعت منصور (1979): دافعية الإنجاز وقياسها ،ط1، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- الكلالدة ظاهر و جودة كاظم (1997) ، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية- زهران للنشر. عمان.
- جابر عبد الحميد وأحمد خيرى.(1987). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. الطبعة الثانية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- جيلالي بوحمامة وآخرون(2006): علم النفس التعلم والتعليم ،الأهلية للنشر والتوزيع، الكويت.
- حسن علي حسن (1998م)، سيكولوجية الإنجاز، مكتبة القاهرة .
- حمداوي، جميل أحمد ، (2013م) ، البحث التربوي مناهجه وتقنياته ، الطبعة الأولى ، دار الجسور للطبع والنشر ، المغرب.
- سعاد معروف الدودي : ( 2014 ) ' دراسات في الصحة النفسية والإرشاد النفسي، دار الوفاء للطباعة والنشر .
- شفيق علاونة،(2004)الدافعية، علم النفس العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع،إربد، الأردن.
- صفاء الأعرس(1989)(برنامج في تنمية دافعية الإنجاز ) مركز البحوث التربوي ،قطر، المجلد الرابع والعشرون ،ص165-303.
- علي حسن حسن (1998): سيكولوجية الإنجاز والخصائص المعرفية المزاجية للشخصية الإنجازية، القاهرة ،مكتبة النهضة.
- عنتر سليمان،(2007م):البرمجة اللغوية العصبية،دبلوم وممارس معتمد المركز العالمي للبرمجة اللغوية العصبية [www.icnip.net](http://www.icnip.net)
- فاروق عبد الفتاح موسى،(1991):اختبار الدافع للإنجاز للأطفال والرشدين ، كراسة التعليمات ،ط2، القاهرة ،مكتبة النهضة المصرية.
- لندزي هول(1971):« نظريات الشخصية » ترجمة أحمد فرج وأحمد

وآخرون ،ط2،القاهرة ،الهيئة المصرية العامة للتأليف .

- محمد أحمد إبراهيم سعيان : (2006م) : الإرشاد النفسي الجماعي الفلسفة والمبادئ والأهداف أدوار المرشد النفسي الجماعة الإرشادية (تشكيلها وتفاعلها وخطواتها والفتيات والتقييم) ، دار الكتاب الحديثة .

- محمد التكريتي . آفاق بلا حدود . بحث في هندسة النفس الإنسانية. دار المعارج 1419 هـ

#### الرسائل والبحوث الجامعية:

- أياس عطية نمر العبادي (2003م) أثر كل من دافع الإنجاز وموقع الضبط ومفهوم الذات والتنشئة الأسرية على التفكير الابتكاري لدى طلاب المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه منشورة، جامعه السودان .

- النابلسي، نظام. (1986). مكونات دافعية الإنجاز وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات، رسالة دكتوراه، جامعة طنطا، القاهرة، مصر.

- الشافعي، فداء. (1998). علاقة مركز الضبط بالقدرة على حل المشكلات لدى طلبة جامعة النجاح الوطنية بنابلس بالضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- رونق التاج أحمد محمد (2014م) دافعية الإنجاز وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي لدى طلاب كلية التربية جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير منشور،السودان .

- سحر الشعراوي(1994): أثر برنامج؟؟؟ في تنمية دافعية الإنجاز على بعض المتغيرات الشخصية والمهنية ،لدى عينة من المدرسين ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عين شمس.

فاعلية استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية الإنجاز لدى طلاب الفرقة الرابعة

- عاطف شواشرة (2004): 50 اختبار نموذج سببي للقدرة على حل المشكلات، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- عبد الحفيظ شحادة (2005) مدى فاعلية برنامج الإنجاز وعلاقته نحو المخاطرة ومستوى الطموح ومستوى التحصيل، رسالة دكتوراه غير منشورة، المعهد العربي للبحوث والدراسات، القاهرة.

- غادة الأمين أحمد (2002م): مشكلات طلاب المرحلة الثانوية وتصميم مقترح لبرنامج إرشادي بمحافظه بحري. رسالة ماجستير غير منشورة.

- غازي العتيبي (2001) : ضغوط ما بعد الصدمة وأثرها في الدافعية للإنجاز والتوجيه المستقبلي لدى عينة من الشباب الكويتي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

- هبة الله سالم، كبشور كوكو، عمر هارون، علاقة دافعية الإنجاز بموضوع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان، المجلة العربية لتطوير التفوق، 2012م .

**المراجع باللغة الإنجليزية:**

- Maslow·A.H.(1954):”Toward Psychology of being “(2and)N.Y.Van Nostrand Reinhold

- McClelland,D.(1985)Human Motivation .Glenview,Illion is Scott Forwsman.

- Malika Belkassan·La Psychotherapy in pnl.1999.

- Harry Alder&Heather,1999.NLP in 21 .Judy Piteous LTI.

- Siry, J. (1990). Level of Aspiration of high and Low Achievers in Problem



solving Task. Journal of Psychological Record, 40 (2): 197-205.

- Klinger.E, (1966) Fantasy need achievement as a motivational construct, Psychological Bulletin, 66, 291-308.

المراجع من النت:0

- [www.Alhandasa.net/forum](http://www.Alhandasa.net/forum/archive/index.php/t-91947.html) \archive\index, php\t -91947.html- 2lk

---

فاعلية برنامج علاجي سلوكي في تعزيز  
مهارات الاتصال (الاستماع، التحدث، الفهم،  
الحركة) لذوي أطفال اضطراب التوحد  
دراسة شبه تجريبية بمركز الرعاية واضطرابات الطفولة

إعداد:

د. يوسف الدود جمعة عبدالله، أ. مشاعر مبارك عباس  
محيي الدين، أ. محاسن محمد الحسن.



## المستخلص:

هدف البحث إلى معرفة فاعلية برنامج علاجي سلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد بمركز الرعاية للتوحد واضطرابات الطفولة وقد اتبع الباحثين المنهج شبه التجريبي وتكونت عينة الدراسة من (15) طفل توحد تم اختيارهم بالطريقة القصدية تتراوح أعمارهم ما بين (3-11) سنة ثم استخدمت مقياس مهارات الاتصال القبلي ، خضعوا لبرنامج علاجي سلوكي بعد الانتهاء من الجلسات العلاجية (البرنامج العلاجي) ثم تطبيق مقياس مهارات الاتصال البعدي، وبعد جمع البيانات ثم إدخالها وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية هي (اختبار (ت) t. test للعينتين المرتبطين، اختبار (ف) anova لتحليل التباين الأحادي، معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، المتوسطات الحسابية، النسب المئوية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : للبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد لصالح القياس البعدي بمركز التوحد بمحلية ام درمان، للبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير التشخيص لصالح طيف التوحد، و لمتغير فترة الإصابة لصالح فترة (4) سنوات، لا توجد فروق دالة احصائياً في فاعلية البرنامج العلاجي السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير الترتيب الولادي و لمتغير نوع السكن . وبناء على هذه النتائج أوصى الباحثين ببعض التوصيات وهي اعتماد البرنامج كأساس مرجعي في معالجة مهارات الاتصال لأطفال التوحد.

### **Abstract:**

The research aims at to recognizing the Effectiveness of the Behavioral Therapy Program in Enhancing the Communication Skills of Children with Autism in Care Centers for autism and childhood disorders. The researcher followed the experimental method, the study sample composed of (15) autistic child have been chosen in intentional method whose their age range between (3-11) years old, then Pre- Communication Skills Scale has been used, and behavioral therapy program after completing the therapeutic sessions (therapeutic program), then applying the Post Communication Skills Scale, and after collecting data and then inserting and analyzing them by the Statistical Packages Program (SPSS) to analyze the findings of the study, using a set of statistical methods namely (T-test for the two correlative samples, (P) Anova test for one-way analysis of variance, Cronbach's alpha Coefficient, Pearson Coefficient, means, percentages, and the study concluded to the following findings: A behavioral therapy program is effective in enhancing communication skills among children with autism disorder in favor of post -measurement in autism centers in Omdurman Locality, behavioral therapy program is effective in enhancing communication skills for children with autism disorder due to the diagnosis variable in favor of autism spectrum, and for the period of infection variable in favor of a period of (4) years, there are no statistical significant differences in the effectiveness of the behavioral therapy program in enhancing communication skills for children with autism disorder due to the variable of birth order, and to the variable of family type. Based on these findings, the researcher draws some recommendations and suggestions, adopting the program as a reference in addressing the communication skills of children with autism disorder

## مقدمة:

يعد التوحد من أكثر الاضطرابات النمائية صعوبة فهو شكل من أشكال الاضطرابات السلوكية التي يحوطها الكثير من الغموض الذي يرتبط بأسباب الإصابة والتشخيص وطرق العلاج وهو من أكثر الاضطرابات انتشاراً ويتميز بوجود تأخر حاد في مجالات النمو المختلفة مثل التفاعل الاجتماعي ومهارات التواصل وصعوبات اللغة وضعف الاهتمامات والأنشطة والاضطرابات السلوكية ومهارات الاتصال. تشير التقديرات إلى أن شخصاً واحداً من كل 160 شخصاً يعاني من اضطرابات طيف التوحد. تمثل هذه التقديرات رقماً متوسطاً وبتفاوت معدل الانتشار بدرجة كبيرة بين الدراسات. ومع ذلك، أفادت بعض الدراسات المضبوطة جيداً بمعدلات أعلى بكثير. وما زال معدل انتشار اضطرابات طيف التوحد غير معروف في العديد من الدول ذات الدخل المنخفض والمتوسط. (WHO:2021).

وأن الاتصال واللغة من أهم المشكلات الرئيسية الذي يتسم بها الطفل التوحيدي ويواجه العديد من التوحيدين مشاكل وصعوبات في التعلم أي أنهم لا يستطيعون اكتساب الكثير من المفاهيم الأساسية التي تساعدهم على الاتصال والتعامل مع الآخرين وهؤلاء الأطفال يفقدون القدرة على استخدام أشكال الاتصال بطريقه سليمة تحقق لهم الاتصال بمن حولهم بطريقة طبيعية ويعتبر الاتصال هو العنصر المكمل للأحداث اليومية فمن خلاله يتبادل الناس الأفكار والمعلومات والمشاعر ويحققون أهدافهم (محمود عبدالرحمن 2018م).

وأن مهارات الاتصال الأساسية (التقليد – الانتباه – الفهم – التعرف) تعتبر من العوامل الهامة للتعامل مع الآخرين بطريقة طبيعية ولكن العديد من الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة منهم الأطفال التوحديين يواجهون مشاكل في إيجاد لغة اتصال سليمة يتعاملون بها مع المجتمع الخارجي.

### مشكلة البحث:

التوحد من الاضطرابات الارتقائية التي تصيب الأطفال ولا تقل أهمية عن باقي الاضطرابات بل تتجاوزها من حيث الشدة والخطورة، والانتشار، اوضحت المدير الفني لمنظمة السودان للتوحد ان بين كل (166) طفلا هناك حالة اصابة ونسبة انتشار الحالات بلغت (3413.600) حالة ونسبة الاصابة بالتوحد في العالم تفوق نسبة الاصابة بالسرطان والايذز والاعاقات الاخرى والمصاب باضطراب التوحد يجد صعوبة كبيرة في عملية الاتصال مع الآخرين و العزلة والانطواء وضعف إقامة علاقات مع الآخرين وفشل في المهارات اللغوية والاجتماعية والمعرفية من أجل التخفيف من حدة هذا الاضطراب وإخراج المتوحد من حياة العزلة والانطواء وتنمية مهاراته وإدماجه في المجتمع لابد من خطة علاجية ناجحة. تمكن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. هل لبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد؟
2. هل لبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير التشخيص، وفترة الاصابة، الترتيب الميلادي، نوع الاسرة؟

### اهداف البحث:

1. التعرف على فاعلية البرنامج العلاجي السلوكي فاعليته في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال التوحد بمراكز التوحد بمحلية ام درمان.
2. معرفة مدى وجود فروق في البرنامج العلاجي السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير التشخيص.
3. معرفة فروق البرنامج العلاجي السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير فترة الإصابة.
4. معرفة فروق البرنامج في فاعلية العلاجي السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير الترتيب الميلادي.
5. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية البرنامج العلاجي السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير نوع الاسرة.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالية في انه يتناول فئة من اهم الاضطرابات التي يعاني منها الاطفال وهي (اضطراب التوحد) والتي يكون لها تأثير واضح علي الطفل في مرحلة الطفولة.

تقديم برنامج لهذه الفئة (اطفال اضطراب التوحد) يمكن ان يحقق تقدماً إيجابياً في شخصية الطفل وسلوكه وتفاعله مع الآخرين كما انها تقدم برنامجاً لتعزيز مهارات الاتصال يمكن تطبيقه والاستفادة منه.

### فروض البحث:

1. للبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال التوحد بمراكز التوحد بمحلية ام درمان.

2. للبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير التشخيص.

3. للبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير فترة الإصابة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية البرنامج العلاجي السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير الترتيب الميلادي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية البرنامج العلاجي السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير نوع الاسرة.

### مصطلحات البحث:

### البرنامج العلاجي:



د. يوسف الدود جمعة عبدالله، أ. مشاعر مبارك عباس محيي الدين، أ. محاسن محمد الحسن

مجموعة من الأنشطة والألعاب والممارسات العملية التي يقوم بها الطفل تحت إشراف وتوجيه من جانب المشرفة التي تعمل على تزويده بالخبرات والمعلومات والمفاهيم والاتجاهات التي من شأنها تدريبه على أساليب التفكير السليم وحل المشكلات (جوخه محمد، 2015م).

التعريف الإجرائي:

الدرجة التي يكتسبها المفحوص بعد تطبيق المقياس والبرنامج.

العلاج السلوكي (be heavier therapy):

العلاج السلوكي هو شكل من أشكال العلاج يهدف إلى تحقيق تغييرات في سلوك الفرد تجعل حياته وحياة المحيطين به أكثر إيجابية وفاعلية (محمد غانم، 2008م)

التعريف الإجرائي:

هو أحد أساليب العلاج النفسي يستخدم قوانين ونظريات التعلم لحل المشكلات السلوكية عن طريق استخدام تقنيات واستراتيجيات العلاج السلوكي التي من خلالها يمكن تعديل السلوك غير السوي للوصول إلى السوي.

التعزيز:

هو مكافأة الطفل عند قيامه بالسلوك السوي قد يكون التعزيز مادي او معنوي.

## مهارات الاتصال:

هي عملية مشاركة وتجارب علاقات مع الآخرين ومع البيئة الخارجية والتي تتم عن طريق أفعال اتصالية رمزية وقد تكون شفوية مثل التحدث أو غير شفوية مثل إيماءات حركات الوجه التعبيرية وحركات الجسد المختل.

## العلاج السلوكي

### تمهيد:

يعد العلاج السلوكي من الفنيات العلاجية الفعالة التي أثبتت صحتها في علاج كثير من الاضطرابات النفسية والعقلية والسلوكية للإنسان ولتزايد الاهتمام به يوماً بعد يوم أدى إلى تطوره كثيراً.

## العلاج السلوكي لأطفال اضطراب التوحد:

يعد العلاج السلوكي من الأساليب الفعالة في علاج وتعديل سلوكيات الأطفال التوحدين لعدة أسباب منها:

1. أنه مبني على مبادئ يمكن أن يتعلمها الآباء والمعلمين وغيرهم وأن يطبقوها بشكل صحيح بعد التدريب عليها.

2. أنه يمكن قياس تأثيرها بشكل واضح ودون تأثر بالعوامل الشخصية.

ثبت نجاح هذا الأسلوب في تنمية مهارات وقدرات الأطفال وتعديل سلوكياتهم المضطربة.

يأتي العلاج السلوكي بنتائج أفضل مع هؤلاء الأطفال لابد من التدخل المبكر أي قبل بلوغهم أربع سنوات بهدف انقاص الأعراض السلوكية

غير السوية والارتقاء بالوظائف الضعيفة وغير الموجودة لديهم مثل اللغة ومهارات رعاية الذات ويتحقق نمو اللغة والمجالات المعرفية والاجتماعية للسلوك من خلال التدريب الدقيق على مهارات مفاهيم تعديل السلوك والمشكلات السلوكية ويعتمد العلاج السلوكي على فنية إدارة السلوك للتخلص من السلوكيات غير المقبولة وتنمية المهارات المعرفية واكتساب المهارات الاجتماعية ومهارات التواصل ورعاية الذات ولضمان نجاح البرنامج العلاجي السلوكي لأطفال التوحد نتبع الخطوات التالية:

### خطوات نجاح البرنامج العلاجي السلوكي لأطفال التوحد:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف إذا لا بد من العمل على اختيار السلوك المراد تعليمه للطفل بشكل محدود و واضح مثل الرغبة في تعليم الطفل الابتسامه لغيره أو مشاركة الآخرين في اللعب أو تعزيز مهارات الاتصال.  
**الخطوة الثانية:** سهولة التعليمات ومناسبتها للطفل حيث يتم توجيه التعليمات بشكل سهل لا يتحمل ازدواج المعنى ولا يكون مطولاً لا يؤدي إلى صعوبة المتابعة وتكون علي حسب قدرات الطفل مثل أرفع يدك امسك القلم أنظر لأعلى.

**الخطوة الثالثة:** حث الطفل على الاستجابة عن طريق الملاءمة بين المطلوب تأديته وخبرات الطفل الحاضرة وقد لا يستجيب الطفل أحياناً لأن الإجابة ليست حاضره لديه.

**الخطوة الرابعة:** مراعاة أن تتم عملية تشكيل السلوك عن طريق تقسيم الهدف إلى وحدات صغيره مع استمرار إثابة ومكافاة هذه الخطوات الصغيرة جميعا إلى أن يتم تحقيق الهدف مثل حث الطفل على نطق كلمة باب مثلاً يقوم الطفل بنطق حرف ب ثم باء وتتم مكافاة في كل مره.

الخطوة الخامسة: نوعية المكافاة تكون المكافاة ذات تأثير على الطفل فتكون مثلاً تقبل الطفل أو ضمه وتنجح المكافاة المعنوية أكثر من المادية مع هؤلاء الأطفال (عبدالله حسين، 2015م).

النظريات المفسرة للعلاج السلوكي:

أولاً: النظرية السلوكية (اسكندر skinner):

تميز هذه النظرية بين نمطين من السلوك هما :

1. السلوك الاستجابي: هو ما ترتبط فيه الاستجابة بمثير معين في العالم الخارجي مثل طرفة العين أو سحب اليد عن لمس النار أو الرجفة عند سماع صوت مفاجئ وما إلى ذلك من انعكاسات ترتبط مباشرة بمثيرات محدودة في العالم الخارجي وهذا النمط من السلوك هو ما يطلق عليه استجابة بدون مثير.

2. السلوك الإجرائي: هو ما لا يرتبط بمثير معين في العالم الخارجي كسلوك الإنسان وهو يتناول الطعام أو حينما يقود سيارته أو سلوك كتابة خطاب وكل هذه الأنماط من السلوك تكاد تخلو من الانعكاسات الأولية وهي تتكون من استجابات لا مثيرات محددة لها وهذا النمط من السلوك هو ما يسمى بالسلوك الإجرائي (محمد حسن، 2018).

ثانياً: نظرية التعلم الاجتماعي

الفكرة المحورية في هذه النظرية تأسست على أن معظم نشاطنا الإنساني نكتسبه عن طريق التعلم من خلال ملاحظتنا لغيرنا من الناس وتقليدهم والاقتراء بسلوكهم وأيضاً من خلال علاقاتنا المتبادلة والتفاعل القائم بيننا وبينهم واعتبرت النظرية مبدأ التعزيز الداخلي أو المعزز الداخلي يعد من أهم مبادئ التعلم، وذلك باعتبار أن الإنسان كائن يتوفر

لديه ويفضل خصائصه العقلية إمكاناته التخيلية حيث يستطيع أن يقدم لنفسه معززات وإثبات ذاته دون أن تقدم له من الخارج.

### ثالثاً: نظرية الدافع:

تعرف هذه النظرية بأسماء أخرى مثل نظرية الدافع أو نظرية هل في السلوك النظامي أو ترابطية هل السلوكية والى غير ذلك من الأسماء الأخرى وتصف هذه النظرية تؤكد مبدأ الارتباط بين مثير واستجابة ومثير تعزيزي.

طور هذه النظرية عالم النفس الأمريكي «جون واطسون» وتعد نظرية هل السلوكية وميكانيكيه بالوقت نفسه ليتمحور اهتمامها حول مفهوم العادة المضمون النظري لنظريته يعتمد على الفكرة القائلة بأن التعزيز يتطلب تحفيزاً للدافع . أما أشهر تطبيقات نظرية هل التعليم ما قام به جون دولارد ونيل ميللر اللذان حللاً العلاج كموقف تعليمي خاص بالمكافاة الوسيلة وتوقعا الكثير من جوانب العلاج السلوكي الحديث (الزغول عماد، 2003م).

### مهارات الاتصال

#### لمحة تاريخية عن الاتصال:

أثبتت الدراسات أن (85%) من نجاح الفرد في حياته الشخصية والعملية يتوقف على مدى استخدامه للمهارات الاتصالية مع ذاته ومع الآخرين حيث يقوم الاتصال بدور أساسي في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة والاتصال يساعدهم على التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم فهو من المهارات الضرورية التي تعين على جميع الأفراد

اكتسابها وتطبيقها في تعاملاتهم ليتمكنوا من تنمية ذواتهم وتطوير معارفهم لتحقيق مهامهم على افضل درجة (عادل عبد المحسن، 2016).

تعود كلمة اتصال "communication" إلى اللغات الأوروبية والتي اقتبست وترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم إلى جذور الكلمة اللاتينية 'communies' والتي كانت تعني الشيء المشترك ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة "commune" «و التي تعني في القرنين العاشر والحادي عشر الجماعة المدنية والكلمة الفرنسية "communigue" تعني البيان وذلك لأن الإنسان عندما يتصل بأخر فانه يهدف عادة إلى الوصول إلى نتيجة أو وحده أو فكره.

### تعريف مهارات الاتصال:

### تعريف الاتصال:

اصطلاحاً: هو سلسلة من السلوك اللفظي وغير اللفظي المخطط له يحدث بين شخصين أو أكثر يؤدي إلى تعديل السلوك أو اتجاه أو تبادل خبرات ومعلومات وهو العملية التي يتفاعل فيها طرف عملية الاتصال- المرسل والمستقبل- عن طريق المشاركة الإيجابية بالسلوك اللفظي وغير اللفظي في نطاق رسائل معينه بهدف إحداث تأثير معين.

تعريف علماء النفس للاتصال هو عملية من أهدافها تغيير سلوك الناس واتجاهاتهم بما يحدثه في بناء النفس للمتلقي بحيث يرى الإنسان الأشياء ويفسرها ويقيمها بطريقه تختلف عما قبل ومن ثم فان يعيد ترتيب نظام القيم والاتجاهات في نفسها (عبدالرزاق حسين، 2010م).

مهارات الاتصال هي القدرة على الاستماع والانتباه والإدراك والاستجابة اللفظية وهذه القدرة يمكن أن يتعلمها الأفراد بغض النظر عن مستويات تعليمهم وخلفياتهم الاجتماعية أو شخصياتهم فهي مهارات تتطلب التدريب المستمر كسائر المهارات الأخرى .

أنواع الاتصال:

**لعملية الاتصال أربعة أنواع رئيسة هي:**

1. التواصل الذاتي: التواصل بين الفرد وذاته وهو التواصل الذي يتمثل في الشعور و الوعي والفكر والوجدان وسائر العمليات الداخلية.
2. التواصل الشخصي: يتم بين فرد وآخر وهذا الشكل من التواصل يتحقق في الجماعات الأولية التي تتمثل في الأسرة وجماعات النشاط والجماعات الصغيرة التي تنشأ بين أعضائها علاقات شخصية، حيث يجرى فيها التواصل على نمط أساسه المواجهة والاحتكاك المباشر وجها لوجه.
3. التواصل الجمعي: يتم بين عدد كبير من الناس من مختلف الميول والاتجاهات والثقافات مع وجود فروق فردية متباينة من حيث السن والمزاج والذكاء والقدرات.
4. التواصل الثقافي: هو الذي تتفاعل فيه البيئة الثقافية (انتصار حجازي، 2008م).

**أساليب الاتصال:**

تنقسم إلى مهارات الاتصال اللفظي ومهارات الاتصال غير اللفظي:

**أولاً: مهارات الاتصال اللفظي:**

1. مهارات الاتصال الكتابي (كمهارة الكتابة ومهارة القراءة).

## 2. مهارات الاتصال الشفهي هي التي تتعلق بعملية النطق وتشمل:

أ. مهارة التحدث: وهي القدرة على الاستخدام الجيد للغة أثناء عملية الاتصال بالإضافة إلى الإلقاء الجيد لها. مهارة التحدث: هي عملية توظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة للتواصل مع الآخرين وتبادل ونقل المشاعر والآراء والأفكار بين طرفي الاتصال، تعتبر مهارات التحدث من أهم وسائل الاتصال بالآخرين والتأثير عليهم لأنها تعبر عن قدرة المرسل على نقل أفكاره ومشاعره ورغباته باستخدام كلمات منطوقة ، خطوات عملية التحدث هي (الاستثارة – التفكير – الصياغة – النطق).

ب. مهارة الاستماع: هي القدرة على أعمال العقل فيما يقال والتفاعل معه والاستجابة الصحيحة، بانها مهاره يهتم فيها الشخص المستمع بحديث الشخص المتكلم بقصد فهم ما يقوله ويركز انتباهه إليه ويحاول تفسير أصواته وإيماءات وكل حركاته

أهمية الاستماع: السمع أول حاسة تقوم بعملها بعد الميلاد، يتسم السمع بالقدرة على الشمول والإحاطة للمرافق المحيطة بالفرد، يمكن للفرد أن يتكيف في المعيشة بشكل شبه طبيعي بفضل حاسة السمع، يعمل الاستماع إلى الآخرين على تحسين العلاقات وتأكيد الأهمية الذاتية، الاستماع إلى خبرات الآخرين شرط أساسي للنمو اللغوي، يساعد الاستماع على إجراء عمليات الفهم والتقييم للآخرين، ويمر الاستماع بعدة مراحل وهي (الانتباه – التفسير – الاستيعاب – التذكر – التقييم – الاستجابة).

ثانياً مهارات الاتصال غير اللفظي:



يقصد بالاتصال غير اللفظي ذاك الاتصال الذي لا يعتمد على إصدار أصوات في عملية الاتصالية ويعتمد على حركات الجسد وتنقسم إلى:

1. مهارة لغة الجسد: وتشمل (تعبيرات الوجه- حركات العينين والحاجب- حركة اليدين والكفين- حركة وضع الأرجل - وضع الجسم).
2. مهارة الاتصال الرمزي: وتشمل (الشعر- اللحية والشارب- الجواهر- المقننات الشخصية الملابس).

### التوحد :

### تمهيد:

يعتبر اضطراب التوحد من أكثر الاضطرابات النمائية المنتشرة صعوبة وشدة من حيث تأثيرها على سلوك الفرد الذي يعاني منها وقابليته للتعلم أو التنشئة الاجتماعية أو التدريب على الإعداد المهني أو تحقيق أي قدر على العمل (محمود عبدالرحمن، 2018م).

البداية التاريخية لدراسة التوحد: يعتبر «ليو كانر» وهو طبيب نفسي أمريكي أول من أشار إلى الذاتويه «إعاقة التوحد» كاضطراب يحدث في الطفولة وقد كان في عام «1943م» وعلي الرغم من وصف كانر وآخرون للاضطراب مثل «ريميلاند، 1946م» إلا أن اسم الاضطراب لم يتم قبوله في الاصطلاحات التشخيصية الرسمية حتى نشر DSM في عام «1980م» ثم تصنيف اضطراب الذاتوي التوحدي (محمد أحمد، 2005م).

### تعريفات التوحد

## تعريف الجمعية الأمريكية للتوحد:

يعتبر التوحد إعاقة نمائية شديده تستمر طوال الحياة وتظهر عادة خلال الأعوام الثلاثة الأولى من العمر ويؤثر التوحد في النمو السوي للدماغ في المجالات التي تتحكم بالثلاثية التالية

الاتصال اللفظي وغير اللفظي، التفاعل الاجتماعي، التطور الحسي. تشير الجمعية الأمريكية للتوحد في تعريفها أنه نوع من الاضطرابات التطورية التي تظهر خلال الثلاث سنوات الأولى من عمر الطفل وتكون نتيجة لاضطرابات نيورولوجية تؤثر على وظائف المخ وبالتالي تؤثر على مختلف نواحي النمو فيجعل الاتصال الاجتماعي صعب عند هؤلاء الأطفال ويجعل عندهم صعوبة في الاتصال سواء كان لفظي أو غير لفظي وهؤلاء الأطفال يستجيبون دائماً للأشياء أكثر من الاستجابة للأشخاص ويضطرب هؤلاء الأطفال من أي تغيير يحدث في بيئتهم دائماً يكررون حركات جسمانية أو مقاطع من الكلمات بطريقة إليه متكررة (محمود عبدالرحمن، 2018م).

## انتشار التوحد:

نسبة شيوع إعاقة التوحد عالمياً: تقدر نسبة شيوع التوحد تقريبا (4-5) حالات توحد كلاسيكيه في كل (10000) مولود ومن (14-20) حالة «اسبيرجر» توجد ذا كفاءة أعلى كما أنه أكثر شيوعا في الأولاد عن البنات بنسبة 1:4 وللتوحد دور حياة طبيعة كما أن بعض أنواع السلوك المرتبطة بالمصابين بالتوحد قد تتغير أو تختفي بمرور الزمن ويوجد التوحد في جميع أنحاء العالم وفي جميع الطبقات العرقية والاجتماعية في العائلات.

### نسبة الإصابة بالتوحد بين الذكور والإناث:

تظهر حالات الإصابة بالتوحد بنسبة 1:4 بين الذكور والإناث بشكل عام لكن التوحد يظهر غالباً شديداً لدى الإناث ويكون مصحوباً بتخلف عقلي شديد وفي فئة التوحد الشديد يوجد ذكراً مقابل كل أنثى 1:2. عمر البداية لاضطراب التوحد:

يظهر التوحد بوضوح عادة قبل أن يبلغ الطفل الثالثة من عمره وفي (70-80%) من المصابين به يظهر خلال السنة الأولى أما الباقي منهم فيموتون بصوره طبيعية أو شبه طبيعية ثم يترجعون بين السنة الثانية ويفقدون بعض المهارات التي اكتسبوها مثل استخدام بعض الكلمات واهتماماتهم الاجتماعية.

### اسباب تزايد عدد الإصابات بالتوحد:

يرتفع مدى انتشار التوحد بنسبة (10-17%) سنوياً وبالتالي أعلنت الحكومة الأمريكية بأن التوحد قد أصبح مشكله صحيه وطنيه طارئه وأثبتت الدراسات العلمية أسباب ارتفاع نسبة الإصابة بالتوحد وهما:

1/ زيادة الوعي واتساع النطاق للمعايير التشخيصية للتوحد أصبح الاختصاصيون والمجتمع الآن أكثر وعياً بحالات التوحد ويعتبر هذا الوعي وحده عاملاً كافياً لرؤية عدد أكبر من المصابين بالتوحد وانتشار هذا الوعي أدى بدوره إلى زيادة عدد الحالات المحولة إلى العيادات المختصة.

2/ بالإضافة إلى أن معايير التشخيص أصبحت أكثر دقة وأوسع نطاقاً من ذي قبل في تحديد حالات التوحد أي أنها أصبحت تشمل نطاقاً من سلوكيات التوحد (محمد عدنان, 2007م).

## انتشار التوحد في السودان :

اوضحت المدير الفني لمنظمة السودان للتوحد ان النتائج الاولية للتعداد السكاني الخامس اظهرت ان بين كل (166) طفلاً هناك حالة اصابة وان حالات الاصابة فاقت (3413,600) حالة وأكدت ان نسبة الاصابة بالتوحد في العالم تفوق نسبة الاصابة بالسرطان و الايدز والاعاقات الاخرى، وقالت ان هنالك الكثير من المشكلات تواجه قضية التوحد في السودان علي رأسها عدم تشخيص التوحد بسبب عدم وجود مراكز تشخيص بفريق عمل متكامل متخصص وغياب التدخل المبكر، حيث اثبتت الدراسات العلمية ان تطور الحالة وتحسنها يكونان افضل بكثير اذا كان الطفل يخضع لبرنامج تعليمي منظم بدرجة عالية مكثفة عند سن سنتين الي ثلاثة سنوات مما يجعل الفرصة اكبر لتطور ونمو المخ عند الطفل (سارة ابراهيم، 2014م).

## البرامج العلاجية لأطفال التوحد:

هناك عدة طرق مختلفة لعلاج التوحد وليس هناك طريقة علاج واحده تناسب جميع المصابين بالتوحد والهدف من العلاج هو زيادة قدرة الطفل على أداء الأعمال بأكبر قدر ممكن (وليد السيد ومراد علي، 2007م).

### 1. طريق لوفاس:

وتسمى كذلك بالعلاج السلوكي أو العلاج التحليل السلوكي وتعتبر واحدة من طرق العلاج السلوكي حيث تقوم النظرية السلوكية على أساس أنه يمكن التحكم بالسلوك بدراسة البيئة التي تحدث بها والتحكم في العوامل المثيرة لهذا السلوك ويعتبر أي سلوك عبارة عن استجابة لمثيرات ما ومبتكر هذه الطريقة هو «لوفاس» وهذا العلاج السلوكي قائم على النظرية

السلوكية والاستجابة الشرطية في علم النفس حيث يتم مكافأة الطفل على كل سلوك جيد أو على عدم ارتكاب السلوك السيئ كما يتم عقابه على كل سلوك سيئ وطريقة لوفاس تعتمد على استخدام الاستجابة الشرطية بشكل مكثف.

## 2. طريقة تيتش:

تمتاز هذه الطريقة بأنها طريقه تعليمية شاملة لا تتعامل مع جانب واحد كاللغة أو السلوك بل تقوم على تأهيل متكامل للطفل وهي طريقه مصممه بشكل فردي على حسب احتياجات كل طفل.

## 3. طريقة فاست فورورد:

هو عبارة عن برنامج إلكتروني يعمل بالكمبيوتر ويعمل على تحسين المستوى اللغوي للطفل المصاب بالتوحد وتقوم فكرة هذا البرنامج على وضع سماعات على أذني الطفل بينما يجلس أمام الشاشة الكمبيوتر ويلعب ويسمع الأصوات الصادرة من هذا البرنامج ويركز على جانب اللغة والاستماع والانتباه (وليد السيد ومراد علي، 2007م).

## الدراسات السابقة

دراسة سامر الحساني (2005م):

**عنوان الدراسة:** فاعلية برنامج تعليمي باللعب في تنمية الاتصال اللغوي للأطفال التوحدين.

هدفت الدراسة إلى قياس فاعلية البرنامج التعليمي في تنمية الاتصال اللغوي لدى عينة من الأطفال التوحدين حيث تكونت عينة الدراسة من

(20) طفلاً توحيداً قسموا إلى مجموعتين (تجريبية وضابطة) وطبق عليها مقياس الاتصال اللغوي كاختبار قبلي وبعدي بالإضافة للبرنامج التعليمي باللعب أظهرت النتائج الدراسة أن البرنامج التدريبي باللعب يعمل على تنمية الاتصال اللغوي للمجموعة التي طبق عليها البرنامج (المجموعة التجريبية).

2-دراسة (weiss- 2002):

هدف الدراسة التعرف على المعدلات المختلفة لاكتساب المهارات ونتائج التدخل السلوكي المكثف المبكر مع الأطفال التوحدين.

عينة الدراسة: تكونت من (20) طفلاً توحيداً تتراوح أعمارهم ما بين (6-4) سنوات تلقوا علاجاً سلوكياً مكثفاً مبكراً لاكتساب الأول للمهارات ارتبطت معدلات تعلم لاحقه واستمر التدريب على السلوك التكيفي لمدة سنة ومن ثم مناقشة النتائج على ضوء ما تحقق من فائدة لهؤلاء الأطفال أكدت الاحتياج العالمي للتدخل المكثف مع هذه الفئة من الأطفال.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة::

يلخص الباحثين مدى استفادتهم من الدراسات السابقة في الآتي:

1/ تعتبر الدراسات السابقة بمثابة خبرات علمية استفادة منها الباحثين في تصميم ادوات الدراسة(المقياس والبرنامج العلاجي) وايضا الاستفادة من بعض المراجع.

2/ بعد الاطلاع على أهداف الدراسات السابقة تمكن الباحثين من

تحديد أهداف دراستها الحالية.

### موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

هذه الدراسة تناولت موضوع التشخيص بالنسبة لأطفال التوحد وطيف التوحد و هو لم تقوم عليه الدراسات السابقة .

### المنهج وإجراءات البحث

#### أولاً: منهج البحث:

قام الباحثين باتباع المنهج شبه التجريبي ذو المجموعة الواحدة والذي يعرف بأنه (تغيير معتمد ومضبوط للشروط المحددة لواقعه معينة ملاحظة التغيرات الناتجة في هذه الظاهرة والواقعة ذاتها وتفسيرها) (حمدي أبو الفتح، 2012م).

البحث شبه التجريبي هو تغيير معتمد ومضبوط للشروط المحددة للواقع أو الظاهرة التي تكون موضوعاً للدراسة والملاحظة ما ينتج عن هذا التغيير من آثار ومعرفة العلاقات البيئية (عبدالقادر أحمد، 2004م).

#### ثانياً: مجتمع البحث:

يعرف بأنه مجموعة من العناصر أو الأشياء أو الأفراد التي تكون بينهم خصائص مشتركة (رجاء أبو علام، 2014م).

يتكون مجتمع البحث من مجموعة من أطفال اضطراب التوحد من الجنسين حيث توصل الباحثين إلى إحصائية الأطفال التوحدين بمراكز ذوي الاحتياجات الخاصة بمحلية أم درمان وعددهم (49) طفلاً منهم (38) ذكور و(11) إناث انظر الي الملحق رقم (6).

### ثالثاً: عينة البحث:

العينة هي جزء من المجتمع يتمثل المجتمع الأصلي لعينة البحث (رجاء أبو علامة، 2004م).

تتكون عينة البحث من (15) طفلاً منهم (7) اطفال توحد و(8) اطفال طيف توحد تم اختيارهم بالطريقة القصدية من المراكز بمحلية أم درمان ومن ثم تطبيق البرنامج العلاجي بمركز الرعاية واضطرابات الطفولة نسبة لتوفر عينة الدراسة ويمكن أن تعمم نتائج الدراسة على بقية المراكز بمحلية أم درمان.

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات

النسبة	التكرار	التشخيص
46.7	7	توحد
53.3	8	طيف توحد
100.0	15	Total
النسبة	التكرار	فترة الإصابة
6.7	1	3 سنوات
13.3	2	4 سنوات
80.0	12	اكتر من 5 سنوات
100.0	15	Total
النسبة	التكرار	الترتيب الولادي
46.7	7	الأول
40.0	6	الثاني
13.3	2	الثالث
النسبة	التكرار	السكن
60.0	9	الأسرة الكبيرة
40.0	6	الأسرة الصغيرة
100.0	15	Total

### رابعاً: أدوات البحث:



الأداة هي الوسيلة أو الطريقة التي تستخدم في جمع المعلومات الأولية اللازمة لمعالجة مشكلة البحث الحالية وللتحقق من صحة الفرض والوصول إلى أهداف البحث واستخدام الباحثين عدداً من الأدوات وهي:

#### أ- استمارة جمع المعلومات الأولية:

قام الباحثين بتصميم استمارة جمع المعلومات الأولية والملحق رقم (1) وذلك بعد الاطلاع على عدد من الدراسات واستمارة جمع المعلومات هي عبارة عن أداة لضبط العينة حسب متغيرات البحث.

#### ب- مقياس مهارات الاتصال:

يتكون هذا المقياس من (31) عبارة وهو المقياس الذي أعده الباحثين الذي يقس بدرجة كبيرة وموضوعية كما تم عرضه على مجموعة من المحكمين الاتية اسمائهم.

1. سعاد موسى أحمد - أستاذ مشارك - جامعة الأحفاد.
2. أسماء سراج الدين فتح الرحمن- أستاذ مساعد- جامعة الخرطوم
3. حسين الشريف الأمين- أستاذ مساعد- جامعة النيلين
4. مالك يوسف مالك- أستاذ مساعد- مركز المههم- جامعة أم درمان الإسلامية.

5. صديق محمد أحمد- أستاذ مساعد- جامعة النيلين.

6. فاطمة محمد أحمد- معلمة- معلمة بمركز البلسم.

الخصائص السايكومترية لمقياس مهارات الاتصال:

لمعرفة الخصائص القياسية لل فقرات بالمقياس مهارات الاتصال بمجتمع البحث الحالي، قام الباحثين بتطبيق صورة المقياس المعدلة بتوجيهات المحكمين والمكونة من (31) فقرة على عينة أولية حجمها (15)

مفحوصاً تم اختيارهم بالطريقة القصدية من مجتمع البحث الحالي، وبعد تصحيح الاستجابات قام الباحثين برصد الدرجات وإدخالها في الحاسب الألى، ومن ثم تم الآتي:

### صدق الاتساق الداخلي للفقرات:

لمعرفة صدق اتساق الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس بمجتمع البحث الحالي، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس الفرعي الذي تقع تحته الفقرة المعنية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

جدول رقم (3) يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس مهارات الاتصال بمجتمع البحث الحالي

مقياس مهارات الاتصال							
مهارات الحركة		مهارات القدرة على فهم الآخرين		مهارات التحدث		مهارات الاستماع	
الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند
-0.361	27	.111	17	.520	7	-0.418	1
.021	28	.085	18	.160	8	.666	2
.145	29	.617	19	.460	9	.694	3
.593	30	-.372	20	.203	10	.719	5
		-.456	21	.093	11	.460	6
		-.456	22	.191	12		
		-.361	23	.055	13		
		-.418	24	.168	14		
-.323	25	.613	15				
.613	26	.040	16				

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباطات جميع الفقرات دالة

د. يوسف الدود جمعة عبدالله، أ. مشاعر مبارك عباس محيي الدين، أ. محاسن محمد الحسن

إحصائياً عند مستوى (0.05)، وأن جميع الفقرات تتمتع بصدق اتساق داخلي قوي. عدا الفقرات المشار إليها بال (-) وهي فقرات صفرية وسالبة الارتباط لذلك رأى الباحث أن تحذف هذه الفقرات حتى لا تؤثر على الثبات. وهي الفقرة رقم (1, 20, 21, 22, 24, 23, 25, 27).

### معاملات الثبات للمقياس:

لمعرفة الثبات للدرجة الكلية للمقياس في صورته النهائية المكونة من (22) فقرة في مجتمع البحث الحالي، قام الباحثين بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ على بيانات العينة الأولية، فبيّنت نتائج هذا الإجراء النتائج المعروضة بالجدول التالي:

جدول رقم (4) يوضح نتائج معاملات الثبات للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية بمقياس مهارات الاتصال بمجتمع البحث الحالي

الخصائص السيكومترية للمقياس		عدد العبارات	أبعاد المقياس	
معامل تميز	الفا كرونباخ			
3.573	3.229	5	مهارات الاستماع	
.348	.310	10	مهارات التحدث	
3.037	4.203	4	مهارات القدرة على فهم الآخرين	
.135	.059	3	مهارات الحركة	
-1.148		55.0	22	الدرجة الكلية للمقياس

يتضح من الجدول أن التباين على المقياس باستخدام معامل الفا

كرونباخ (.55). وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة متوسطة من الثبات وهذا يعني أن الأدوات لو أعيد تطبيقها على أفراد البحث انفسهم أكثر من مرة تكون النتائج مطابقة ويطلق عليها بأنها نتائج ثابتة, وبذلك أصبح المقياس يتكون من (23) عبارة الملحق رقم (3).

ج- البرنامج العلاجي (فاعلية برنامج العلاج السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد):

#### نبذة عن البرنامج العلاجي:

برنامج علاجي سلوكي لتعزيز مهارات الاتصال لذوي اطفال اضطراب التوحد للأعمار من (3-11) سنة يهدف البرنامج الي تعزيز مهارات الاتصال اطفال التوحد.

جدول يوضح عدد الجلسات العلاجية والهدف منها والوسائل المستخدمة

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	أهداف الجلسة	الوسائل والتقنيات المستخدمة	زمن الجلسة
1	الاستقبال و دراسة الحالة	1/ التعرف بين المعالج والعميل. 2/ إجراء دراسة الحالة. 3/ شرح محتوى البرنامج للمعلمة.	دراسة الحالة والتحفيز على المشاركة في البرنامج	60 دقيقة
2	تطبيق المقياس مهارات الاتصال	1/ الترحيب بالأطفال. 2/ تطبيق المقياس	تطبيق المقياس - مهارات الاتصال بواسطة المعلمة	60 دقيقة

60 دقيقة	ملء استمارة السلوكيات السالبة بواسطة المعلمة	1/ تحديد السلوكيات السالبة. 2/ الكف عن ممارستها.	3 تحديد السلوكيات السالبة
60 دقيقة	التدريب - التعزيز	1/ التعرف على المهارات الأساسية. 2/ التدريب على التحليل من الحركة الزائدة.	4 تنمية مهارات الاتصال الأساسية (التقليد - الانتباه - التركيز)
60 دقيقة	التعزيز والتحفيز - لعب الدور	1/ التعرف على زملائه وتعريف نفسه. 2/ خلق علاقات شخصية بين الأطفال. 3/ تكوين مجموعة من الأطفال نشاط(ما)	5 تنمية مهارات التعامل الشخصي
60 دقيقة	السيكودراما - التدريب	1/ التدريب على الانتباه والتركيز. 2/ تدريب على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين. 3/ التحفيز على التفاعل مع من حوله.	6 تنمية مهارات التواصل الاجتماعية

60 دقيقة	التدريب - لعب الدور	1/ تنمية التواصل والتعاون والأخذ والعطاء. 2/ اللعب يساعد على التعبير عن الأفكار. 3/ التقليل من السلوك العدواني.	تنمية مهارات الاتصال من خلال اللعب	7
60 دقيقة	التحفيز - لعب الدور	1/ تنمية قدرة الطفل على الاتصال والتواصل. 2/ بناء علاقات اجتماعية. 3/ تعلم الأطفال الصدق والأمانة	مواصلة الجلسة السابقة	8
60 دقيقة	تدريب - التعزيز	1/ تعزيز الأطفال على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية. 2/ تشجيع الأطفال على ممارسة المهارات التي تم تعلمها.	تدعيم مهارات المشاركة الاجتماعية	9
60 دقيقة	التحفيز - التعزيز وتطبيق القياس البعدي وتقييم الجلسات العلاجية	1/ تطبيق المقياس البعدي. 2/ تحفيز الأطفال على ممارسة المهارات في حياتهم اليومية.	الجلسة الختامية	10

### خامساً: الأساليب الإحصائية :

اختبار (ت) t.test للعينتين المرتبطتين. اختبار (ف) anova لتحليل التباين الأحادي. معامل ألفا كرونباخ. معامل ارتباط بيرسون. المتوسطات الحسابية. النسب المئوية

إجراءات الدراسة الميدانية :

1. تم تصميم البرنامج في ضوء عدد من النظريات المعرفية والسلوكية.
2. عرض البرنامج في صورته الأولية على عدد من المحكمين المهنيين والاكاديميين.
3. اقتباس مقياس مهارات الاتصال وتحكيمة ازدواجيا مع البرنامج.
4. تطبيق المقياس على عينة استطلاعية للتأكد من صلاحيته.
5. اجراء القياس القبلي .
6. تطبيق جلسات البرنامج .
7. اجراء القياس البعدي واستخراج النتائج.

عرض ومناقشة النتائج:

عرض نتيجة الفرض الأول:

ينص الفرض علي انه للبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد. جدول رقم (5) يوضح اختبار (ت) للعينتين المرتبطتين لمعرفة فاعلية البرنامج

المتغير	مجموعتي المقارنة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الاستنتاج
فاعلية البرنامج	القياس القبلي	15	61.1333	4.73387	1.944	١,٥٥٨	14	.072	دالة إحصائياً
	القياس البعدي	15	62.8667	3.87052					

يلاحظ من الجدول أن قيمة (ت) المسحوبة (1944) اعلي من قيمة (ت) الجدولية (1.558) مما دل علي فاعلية البرنامج بدالة إحصائية تحت مستوى ثقة 95%.

العلاج السلوكي من افضل العلاجات النفسية التي أظهرت فاعليتها في علاج تعديل السلوكيات الأطفال التوحدين حيث يوضع الطفل التوحدي وفقاً لهذا العلاج في فصل منظم للتدريب على السلوكيات المقبولة ورعاية الذات واكتساب اللغة واكتساب مفاهيم لغوية وتنمية السلوك المقبول، و يعتمد العلاج السلوكي على نظريات التعلم ويستخدمها للتخلص من السلوكيات المصاحبة للتوحد (عبد الرقيب أحمد ومحمود محمد، 2019م). أن اضطرابات التواصل لدى الطفل التوحدي من الاضطرابات التي تؤثر على حياة الطفل وتؤدي إلى ظهور اضطرابات أخرى مثل التفاعل الاجتماعي الذي يتأثر مباشرة باكتساب اللغة والاتصال ويعاني هؤلاء الأطفال من مشكلات عديدة منها عدم القدرة على فهم اللغة وانخفاض الحصيلة اللغوية ومشكلة التعبير عن انفعالاتهم لذا لا بد من محاولات التدخل العلاجي من خلال برامج علاجية تساعدهم على تعلم



السلوكيات والمهارات الاجتماعية والتي تعمل على خفض الاضطرابات السلوكية الموجودة لدى هؤلاء الأطفال (سهى أحمد, 2002م).  
يري الباحثين ان معظم السلوك الانساني متعلم ومكتسب والسلوك المضطرب يتم تعديله بحيث يوضع الطفل في فصل منظم ويتم تدريب الطفل فريداً وتدريب الطفل علي السلوكيات المقبولة وتعزيز الطفل عند القيام بالسلوك المقبول وتحفيزه وتجاهل الطفل عند القيام بالسلوك غير المقبول وكذلك تدريب الطفل في المنزل من قبل الام والاب علي المهارات التي تم تعلمها في المركز وتكرارها حتي يتقنها الطفل ويمارسها في حياته اليومية و كذلك التحدث مع الطفل وفقا لعمره العقلي يساعد في تعلم مهارات الاتصال ودمجه مع الاطفال الاسوياء لتعلم المهارات الاجتماعية مما يجعل الطفل يتحسن وينمو لغويا ويتفاعل مع من حوله.

### عرض نتيجة الفرض الثاني:

ينص الفرض علي انه للبرنامج العلاج السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال تعزي لمتغير التشخيص

الاستنتاج	مستوي	درجة	قيمة (ت)	قيمة (ت)	الانحراف	الوسط	حجم	مجموعي	المتغير
	الدلالة	الحرية	الجدولية	المحسوبة	المعياري	الحسابي	العينة	المقارنة	
دالة					3.26599	65.0000	7	توحد	نمط
إحصائياً	.947	13	-	2.275	3.50510	61.0000	8	طيف توحد	التشخيص

جدول رقم (6) يوضح اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لمعرفة نمط التشخيص.

يلاحظ من الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة (2.275) أعلى من قيمة (ت) الجدولية (-) ومستوى دلالة (.947). مما دل على وجود دالة إحصائية. للبرنامج العلاج السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير التشخيص لصالح طيف التوحد. تعتبر اللحظة التي تتم فيها اكتشاف إعاقة الطفل في الأسرة مرحلة حاسمة في حياة الأسرة:

وأفرادها وتعود أهمية هذه المرحلة من حيث أنها تقود إلى إحداث تغيير جذري على مسار الحياة النفسية والاجتماعية وحتى السلوكية للوالدين ولكل فرد من أفراد الأسرة، وهناك بعض الدراسات التي اهتمت بالجانب النفسي لأسر أطفال التوحد أي معظم الأسر تتعرض لضغط النفسي على الوالدين كمشاعر الذنب والرفض المستمر للطفل والحماية الزائدة وحبس الطفل في المنزل وعدم إظهاره لناس والانعزال عن الحياة الاجتماعية وكل من هذه المظاهر تعبر عن الضغوط النفسية (سوسن شاكر، 2010م).

طيف التوحد هو اضطراب في النمو العصبي يتصف بضعف التفاعل الاجتماعي والتواصل اللفظي وغير اللفظي وأنماط السلوكية مقيدة ومتكررة وتتطلب معايير التشخيص ضرورة وضوح الأعراض قبل بلوغ ثلاث سنوات من العمر (محمد عبدالنواب ويحي مبارك، 2018م).

أثبتت الدراسات العلمية أسباب ارتفاع نسبة الإصابة بالتوحد وذلك لزيادة الوعي واتساع نطاق المعايير التشخيصية للتوحد، أصبح الاختصاصيون والمجتمع الآن أكثر وعياً بحالات التوحد ويعتبر هذا الوعي وحده عاملاً كافياً لرؤية عدد أكبر من المصابين بالتوحد انتشار هذا

الوعي أدى بدوره إلى زيادة عدد الحالات المحولة إلى العيادات المختصة بالإضافة إلى أن المعايير التشخيص أصبحت أكثر دقة وأوسع نطاقاً من ذي قبل في تحديد حالات التوحد أي أنها أصبحت تشمل نطاقاً أوسع من سلوكيات التوحد (محمد عدنان و2007م).

يري الباحثين ان تعاون الوالدين مع الطفل والتفاؤل بمستقبل الطفل والاهتمام به والمتابعة مع الاخصائي النفسي عن الشعور بعدم تفاعل الطفل معهم وتشخيص المبكر للطفل قبل ان تصبح الاعراض اكثر شدة وغموض كل هذا يساعد في تعلم الطفل للمهارات بشكل اسرع.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	(ف) الجدولية	مستوي الدلالة	الاستنتاج
بين المجموعات	138.567	69.283	2	4.746	-	0.030	دالة احصائياً

### عرض نتيجة الفرض الثالث:

ينص الفرض علي انه للبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير فترة الاصابة.

جدول رقم (7) يوضح اختبار (ف) التباين الأحادي للكشف عن درجة الفروق.

فترة الإصابة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣ سنوات	1	50.0000	-
٤ سنوات	2	63.5000	6.36396
٥ سنوات فاكثر	12	61.6667	3.49892
Total	15	61.1333	4.73387

يلاحظ من الجدول ( ف ) المسحوبة (4.746) و اعلي من قيمة (ف) الجدولية ومستوي لالة (0.30) مما دلة علي وجود دلالة احصائية للبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير فترة الإصابة لصالح اربعة سنوات. تظهر أعراض التوحد في المراحل الباكرة من النمو وأن الأطفال المصابين بالتوحد يحملون هذا الاضطراب من فترة الولادة وتتضح أعراض هذا الاضطراب بين عمر(16-20) شهراً من حياة الطفل إلا أنه يصعب الكشف عن هذا الاضطراب قبل عمر الثانية ويكون التشخيص صعباً وذلك بسبب عدم وجود نضج معرفي ونضج لغوي لدى الطفل، وإلا أن الاضطراب في التواصل الاجتماعي خاص مع الأم والأسرة يمكن ملاحظته في عمر السنتين فما فوق وحتى (3) سنوات، وأن الطفل التوحدي غالباً ما تظهر عليه أعراض التوحد في عمر المهد . أكدت دراسة خلال السنة الأولى من العمر حيث لوحظ الانعزال عن الناس المحيطين به وصعوبة تقليد الحركات وتجنب المواجهة عند النظر وضعف القدرة على الانتباه بشكل عام، وقد لوحظ بأن الطفل خلال عامة الثاني والثالث تظهر لديه الحركة الذائدة بالإضافة إلى صعوبة الاتصال اللغوي والانفعالات الشاذة التي لا تتناسب مع الموقف والطفل المتوحد لا يفرح مع مواقف الفرح ولا يحزن في مواقف الحزن وصعوبة اللعب مع الآخرين وخاصة اللعب التخيلي ويتأثر بأي تغيير يطرأ على البيئة المحيطة به ونادراً ما يستمر في نومه لأكثر من ثلاث ساعات ويكون شكل فترات منقطعة، ولوحظ بأن الطفل في عمر(3-5) سنوات تظهر لديه عدم مبادلة النظر أو التواصل بالبصر وعدم القدرة على مشاركة الآخرين وضعف فهم

## الانفعالات والتعبير.

يري الباحثين ان العلاج السلوكي اكثر فاعلية مع الاطفال في سن اربعة سنوات بحيث يكون الطفل قد بدأت تظهر عليه اعراض التوحد ويمكن ملاحظتها والتدخل المبكر والسيطرة عليها وبالتالي في هذه الفترة يكون فيها الطفل اكثر تقبل للعلاج وتحسن.

عرض نتيجة الفرض الرابع:

ينص الفرض علي انه لا توجد فروق دالة إحصائياً في فاعلية برنامج العلاج السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي اطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير الترتيب الولادي.

جدول رقم (8) يوضح اختبار (ف) لتباين أحادي للكشف عن درجة الفروق.

الترتيب الولادي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	7	61.0000	6.45497
الثاني	6	62.0000	3.09839
الثالث فما بعد	2	59.0000	1.41421
Total	15	61.1333	4.73387

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	(ف) الجدولية	مستوي الدلالة	الاستنتاج
بين المجموعات	13.733	6.867	2	.275	-	.764	الفرق غير دال إحصائياً
داخل المجموعات	300.000	25.000	12				
المجموع	313.733	-	14				

يلاحظ من الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة (.275) أعلى من قيمة (ت)

الجدولية (-) ومستوى دلالة (.764) مما دل على وجود دالة إحصائية

أن الترتيب الولادي لطفل في العائلة على سبيل المثال الطفل الأول والطفل الثاني وهكذا حيث إشارات بعض الدراسات بأن أثر الترتيب الولادي للطفل التوحد يكاد يكون معدوم أو شبه معدوم (هدى أمين, 2009م). يري الباحثين ان ليس هناك فرق في فاعلية العلاج السلوكي مع الترتيب الولادي للطفل قد يكون الاول او الثاني أو الثالث.

### عرض نتيجة الفرض الخامس:

ينص الفرض علي انه لا توجد فروق دالة إحصائية في فاعلية برنامج العلاج السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال التوحد تعزي لمتغير نوع الاسرة

جدول رقم (9) يوضح اختبار (ف) للتباين الأحادي للكشف عن الفروق

المتغير	مجموعي المقارنة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	درجة الحرية	مستوي الدلالة	الاستنتاج
السكن	الأسرة الكبيرة	9	62.1111	4.37163	-921		.458	-	دالة إحصائياً
	الأسرة الصغيرة	6	64.0000	2.96648					

يلاحظ من الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة (-.921) أعلى من قيمة

(ت) الجدولية (13) ومستوى

دلالة (.458). مما دل على وجود دالة إحصائية.

بالنظر إلى الجدول رقم (9) نجد أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في فاعلية برنامج العلاج السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير نوع السكن.

للأسرة دور كبير في تطوير مهارات الحياة اليومية ومهارات

العناية بالذات لدى طفل التوحدي لذلك يجب تكون الأسرة أحد أعضاء فريق العلاجي ولا بد من المعلومات التي تؤهل أفرادها من الناحية العملية لمتابعة وتدريب طفلهم في المنزل وتدريبه على تعميم المهارات التي تعلمها في المركز ونقلها للمنزل وهناك العديد من أولياء الأمور الذين وصلوا لمرحلة الابتكار في العمل مع طفلهم التوحدي (سوسن شاكر، 2010م). يري الباحثين ان للأسر السودانية لها دور فعال في تنمية وتعزيز مهارات الاطفال بغض النظر عن حجم الاسرة كان كبير أو صغير يؤدي نفس الغرض.

### النتائج:

1. للبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد لصالح القياس البعدي بمراكز التوحد بمحلية ام درمان.
2. للبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير التشخيص لصالح طيف التوحد.
3. للبرنامج العلاجي السلوكي فاعلية في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير فترة الإصابة لصالح فترة (4) سنوات.
4. لا توجد فروق دالة إحصائية في فاعلية برنامج العلاجي السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال اضطراب التوحد تعزي لمتغير الترتيب الولادي.
5. لا توجد فروق دالة إحصائية في فاعلية برنامج العلاجي السلوكي في تعزيز مهارات الاتصال لذوي أطفال التوحد تعزي لمتغير نوع الاسرة.

## التوصيات:

- في ضوء من توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثان بما يلي:
1. اعتماد البرنامج العلاجي كأساس مرجعي في معالجة مهارات الاتصال للأطفال اضطراب التوحد لأنها من أفضل العلاجات النفسية التي أظهرت فاعليتها في العلاج أطفال اضطراب التوحد.
  2. للأسرة دور فعال في نجاح البرامج العلاجية لذلك يجب أن تكون الأسرة أحد أعضاء الفريق العلاجي وتأهيلها بالمعلومات لمتابعة الطفل وتدريبه في المنزل على المهارات التي أخذها في المركز.



## المراجع :

1. محمود عيسى الشرفاوي (2018م): التوحد ووسائل علاجه، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
2. جوخة محمد سليم (2015م): فاعلية برنامج تدريبي في تنمية بعض المهارات الاجتماعية لدى عينه من أطفال ما قبل الروضة.
3. محمد حسن غانم (2008م): اتجاهات حديثه في العلاج النفسي، الطبعة الأولى، مكتبة مدبولي- القاهرة
4. عبدالله حسين الزغبى، 2015 التوحد وتنمية مهارات التواصل لدي الأطفال التوحدين، الطبعة الثانية، دار الخليج للنشر والتوزيع.
5. الزغول عماد (2003م): نظريات التعلم، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان- الأردن.
6. عادل بن عبدالمحسن الضويحي (2016م): مقرر مهارات الاتصال، جامعة الدمام.
7. عبد الرازق حسين (2010م): مهارات الاتصال اللغوي، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكات للنشر والتوزيع.
8. انتصار حجازي إدريسي (2008م): مهارات الاتصال الشامل وعلاقتها بالذكاء غير اللفظي لدى الصم دراسة مسحية بمعاهد الأمل لتعليم وتأهيل الصم والبكم.
9. محمد أحمد خطاب (2005م): سيكولوجية الطفل التوحدي، دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع- جامعة عين شمس.
10. محمد عدنان عليوات (2007م): الأطفال التوحديون دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- عمان.
11. الانتباهة (2014م): سارة ابراهيم عباس
12. وليد السيد أحمد خليفه ومراد على عيسى سعد (2007م): كيف يتعلم المخ التوحدي، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والشر- إسكندرية.
13. سامر الحساني (2005م): فاعلية برنامج تعليمي باللعب في تنمية الاتصال اللغوي للأطفال التوحدين.
14. Weiss mary- jane (2002) differential ratws of skills acquisitions and outcomes of early intensive behavioral intervention for autism behavior interventions- jane- mary-vol 14

---

## فاعلية توظيف برامج العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية

اعداد:

أ. محمد عثمان عمر الفكي



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

---

## المستخلص:

**هدفت الدراسة بعنوان:** فاعلية توظيف برامج العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية إلى ارتباط برامج العلاقات العامة بأداء جامعة أمدرمان الإسلامية وحددت الدراسة كيفية الاستفادة من برامج العلاقات العامة في تحسين الأداء، واشتملت الدراسة على ثلاثة فصول: مفهوم العلاقات العامة، ووظائف العلاقات العامة، والدراسة التطبيقية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب التحليل الإحصائي (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لتحليل المعلومات والبيانات واحتوت الدراسة على أداة رئيسة وهي المقابلة، وتم اختيار عينة الدراسة من فئة الموظفين والعاملين بالعلاقات العامة.

وجاءت الدراسة بنتائج أهمها: عدم كفاية الميزانية المخصصة للعلاقات العامة بجامعة أمدرمان الإسلامية، الدورات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بالجامعة دورات تدريبية أساسية، أداء موظفي العلاقات العامة بالجامعة مقنع ويقومون بعكس صورة ذهنية طيبة عن الجامعة. وبناءً على النتائج خرجت الدراسة بتوصيات لمعالجة القصور من أهمها: تخصيص ميزانية كافية لإدارة العلاقات العامة بالجامعة حتى تتيح لها القيام ببرامجها وأنشطتها بفعالية أكثر، فوظيفة العلاقات العامة قابلة للتطوير والتحديث ومواكبة العصر لذا يجب إخضاع الموظفين لدورات تدريبية متقدمة، وأن تعطي الإدارة العليا قدراً أكبر من الاهتمام لإدارة العلاقات العامة بالجامعة وبرامجها لدورها الكبير في تطوير التعليم بالبلاد.

## مقدمة:

تطور علم الاتصال بشكل هائل منذ منتصف القرن الماضي حتى أصبح العلم الأسرع تطوراً على مدى التاريخ، كان الاتصال ولا يزال أحد الأنشطة الإنسانية التي ارتبطت في وجودها بوجود الإنسان ذاته وأثبتت وسائل الاتصال من تأثيرها على المجتمعات وذلك لقوتها الفعلية في إحداث التغييرات. وتزداد وسائل الاتصال حداثة وإضافات جديدة وأهمها وسائل الاتصال في التعليم كنظام المؤتمرات عن بعد في إلقاء المحاضرات وامتحانات الأون لاين.

الإعلام التربوي مصطلح جديد نسبياً ظهر في أواخر السبعينيات عندما استخدمته المنظمة الدولية للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) للدلالة على التطور الذي طرأ على نظم المعلومات التربوية وأساليب توثيقها وتصنيفها والإفادة منها، ومع التطور التقني الهائل في وسائل الإعلام والذي تمثل في إلغاء الحواجز الزمانية والمكانية من خلال تقنية البث الفضائي عبر الأقمار الصناعية تطور مفهوم الإعلام التربوي، وامتد ليشمل الواجبات التربوية لوسائل الإعلام العامة ذات الاتجاهات المتعددة التي تسعى لتحقيق الأهداف العامة للتعليم في المجتمع.

واكبت العلاقات العامة التطور الموجود في المجتمع وأصبح الاعتماد على العلاقات العامة في دوافع الأفراد والجماعات والعلاقات المتبادلة بين المؤسسات ذات أهمية بالغة، نظراً لما تؤديه من مهام في تنمية ورفعة المؤسسة، فممارستها تتطلب قدراً من الحساسية في علاقتها مع الإدارة العليا والإدارات الأخرى وكذلك مع البيئة الاجتماعية المحيطة

حيث أن التكامل في مفهومها جعلها بنياناً اجتماعياً هادفاً وليست فقط مهنة متخصصة ومستحدثة في المجتمع الحديث، وتساعد العلاقات العامة بمفهومها على معرفة احتياجات الجمهور ورغباته وبالتالي تزويد الإدارة العليا ومتخذي القرار بانتهاج السياسات المناسبة التي تؤثر على الجمهور. والعلاقات العامة وظيفة إدارية مستمرة ومخططة تحتاج إلى ممارسة العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة،

### مشكلة البحث:

العلاقات العامة تعتبر وظيفة إدارية أساسية لها جانبها الاستشاري الذي يتمثل في تقديم النصح والمشورة بما يسهم في ترشيد القرارات الإدارية والتنفيذية التي تتمثل في القيام بالعمليات الإعلامية في السياسة التعليمية الحكومية وإحداث تأثيرات إيجابية.

وعلي ذلك فإن إشكالية هذا البحث الذي يتناول فاعلية توظيف برامج العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية والتعرف على طبيعة هذه الفاعلية وتأثيرها ومدى نجاح العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية أو فشلها.

### تساؤلات البحث:

- 1- هل مهام العلاقات العامة سياسات متبعة أم مبنية على أسس علمية ومناهج حديثة قابلة للتطور.
- 2- ما هي تأثيرات وإنجازات مكاتب العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية تجاه جمهورها؟.
- 3- ما هي الخدمات التي تقدمها مكاتب العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية؟.

- 4- ما هي كيفية تقييم وظيفة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية؟.
- 5- ما هي المعوقات التي تواجه مكاتب العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية؟.
- 6- هل تسهم العلاقات العامة في الجامعات بتقديم النصح والمشورة لإدارة الجامعة؟.
- 7- ما هي الصلاحيات والمسئوليات والمهام الموكلة لموظفي العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية؟

#### أهمية البحث:

- تلقي هذه الدراسة الضوء على مدى فعالية الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية و العمل على تقويم أدائها أو حذف ما هو غير فعال أو إضافة ما هو مناسب لزيادة الفعالية.
- تعتبر الدراسة إضافة علمية في مجال علم العلاقات العامة.
- ترجع أهمية الدراسة إلى أنها تعطي للدارسين دراسة جديدة عن فاعلية العلاقات العامة كوسيلة اتصالية قوية في التعليم العالي.
- محاولة إقناع الإدارة العليا في الجامعات بأن العلاقات العامة عامل رئيس في إنجاح المؤسسة التعليمية.

#### أهداف البحث:

- 1- التعرف على كيفية تفعيل العلاقات العامة في الجامعة.
- 2- التوصل إلى معرفة مدى إلمام الجمهور بمعلومات عن مؤسسات التعليم العالي وسياستها ورسالة تلك المؤسسات وأهدافها وخططها وبرامجها.
- 3- التركيز على الهدف الرئيس للعلاقات العامة المتمثل في تحقيق الانسجام

- والتوافق في المجتمع الحديث بين المؤسسات التعليمية و جماهيرها.
- 4- الوصول إلى نتائج تقييمية واضحة للفاعلية التي تقوم بها مكاتب العلاقات العامة في مؤسسات التعليم الحكومية.
- 5- الوقوف على العقبات التي تحول دون ظهور وتقدم العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي والانعكاسات السلبية لذلك.
- 6- توضيح كيفية إمداد العلاقات العامة لإدارة الجامعة بالمقترحات والإرشادات.
- 7- بيان مهام العلاقات العامة ووظائفها في الجامعات.

### مصطلحات البحث:

#### فاعلية:

هي الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من مقاييس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.

#### العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة إحدى وظائف الإدارة والتي تهتم بتقييم الاتجاهات العامة وتحديد السياسات والإجراءات التنظيمية التي تهتم الجمهور وتحتاج إلى تطبيق تكنولوجيا الاتصالات.

#### منهج البحث:

استخدام الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

#### مجتمع البحث:

السودان، أم درمان، جامعة أم درمان الإسلامية.

#### أدوات البحث:

- 1- المقابلة: هي محاولة موجهة يقوم بها الباحث مع فرد آخر أو أفراد

آخرين للحصول على بيانات أو معلومات بهدف استخدامها في بحث علمي أو الاستفادة منها في التشخيص أو المعالجة أو التوصية.

2- الملاحظة: عرفها الإنسان منذ القدم واستخدمها في استخراج المعلومات من بيئته وما زال يستخدمها إلى الآن.

3- الأدوات المكتبية:

- المصادر

- الكتب

- المراجع

**حدود البحث:**

**الإطار المكاني:**

السودان – أدرمان – جامعة أدرمان الإسلامية

**الإطار الزمني:**

الفترة ← 2021م – 2022م

**أولاً: مفهوم العلاقات العامة :**

رغم الدور المحوري والإستراتيجي للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة وعلى مستوى جماهيرها وعلى مستوى المجتمع ما زال الكثير ينظر للعلاقات العامة على أنها مهنة المدح والتسبيح للمؤسسة والحصول على أكبر حجم ممكن من التغطية الإعلامية في وسائل الإعلام المختلفة والتأكيد على نشر صورة المدير وكبار المسؤولين في الصحف والمجلات،



واقع العلاقات العامة يختلف تماماً عن هذا الفهم الخاطئ لمهنة تلعب دوراً إستراتيجياً في المؤسسة فالعلاقات العامة في عالم اليوم سلطة الرأي العام وثورة المعلومات وعالم يتميز بالتعقيد والتداخل والتبعية المتبادلة. فالعلاقات العامة وظيفية إدارية لا تقل أهمية عن الإدارات المالية وتلعب دوراً مهماً في إستراتيجية المؤسسة وتساهم بحجم كبير في توفير المعلومات والبيانات والاستشارات الضرورية لصناعة القرار في المؤسسة. (المشرف- 2011م-ص5).

إن مصطلح العلاقات العامة أصبح شائعاً في ميدان العلوم الاتصالية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، بل في كل مناحي الحياة اليومية إلا أن ذلك لا يدل على وضوح مفهومه أو بساطة مضمونه فهناك إشكالية في مفهوم هذا المصطلح بين تخصص وآخر حتى إن خبراء العلاقات العامة أنفسهم لم يتوصلوا إلى تعريف محدد يتفقون عليه فالعلاقات العامة تمارس كنشاط علمي تحت أسماء عديدة منها الشؤون العامة – المعلومات العامة – الإعلام – النشر – الاستعلامات وهذا لا يقلل من أهمية العلاقات العامة، بل نتيجة طبيعية لكون العلاقات العامة ظاهرة حديثة بدأت تتبلور في مطلع القرن العشرين، إضافة إلى أنها فرع من العلوم الاجتماعية التطبيقية التي يصعب وضع تعريف لها يصلح لكل زمان ومكان، وذلك نظراً لتعلق تطبيقها بالفرد والجماعة والمجتمع وما يسود فيه من أوضاع، فمفهوم العلاقات العامة ظل يحيط به الغموض في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الخمسينيات من القرن العشرين كما أنه لا تزال بعض التفسيرات الخاطئة تعاني في أجزاء أخرى من العالم حتى الآن، ورغم أن

تفسير الشؤون العامة قد انتشر كجزء من وظيفة العلاقات العامة، إلا أنه وفي بعض الأحيان يستخدم كمرادف لها. (مصطفى-2013م-ص39).

ومن الواضح أن مفهوم الشؤون العامة ينصب على المستويات الاجتماعية لأي منظمة إزاء جمهورها العام ومشكلاته في المجتمع المعنى وهذا يدخل في إطار العلاقات العامة ويندرج تحت إشراف إدارتها ويتضمن برنامج الشؤون العامة خمسة أنشطة هي العلاقات العامة الحكومية وتشجيع الأنشطة السياسية للمستخدمين والتربية والاقتصادية وخدمة المجتمع وحل مشكلات البيئة. (مصطفى-مرجع سابق-ص40)

تعددت واختلفت مفاهيم العلاقات العامة بتعدد واختلاف وجهات النظر

للباحثين والممارسين ويمكن القول بأن العلاقات العامة هي: -

• إدارة الثقة والفهم المشترك بين المنظمة و جماهيرها.

• إدارة سمعة المنظمة داخلياً وخارجياً.

• إدارة التوافق في المصالح بين المنظمة و جماهيرها.

قبل استعراض المحاولات المختلفة لتعريف العلاقات العامة تجدر

الإشارة إلى أن معظم الباحثين والممارسين والكتّاب يتفقون حول الهدف أو

أهداف العلاقات العامة وأن الاختلاف يكمن في عدة جوانب منها:

الأطر العامة حيث يركز البعض على الإطار البيئي، بينما يركز البعض

الآخر على الإطار الوظيفي فقط وفريق ثالث يهتم بالإطار السياسي

والاجتماعي، وأيضاً الاختلاف في محاور التركيز للنشاط فبينما يهتم البعض

بالجمهور الخارجي فالبعض الآخر يهتم بالجمهور الداخلي والخارجي معاً.

عرض المفاهيم الخاصة بالعلاقات العامة على النحو التالي: -

تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية:

عرفت الجمعية العلاقات العامة بأنها نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء والموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام. (أبو قحف-1998م-ص322).

**ثانياً: نشأة وتطور العلاقات العامة**

إن غالبية الكتاب ترى (إيفي لي) هو المؤسس الحقيقي لها وهو صحفي أمريكي ولقب بأبي العلاقات العامة ووضع الكثير من مبادئها خلال رحلته مع المهنة حيث افتتح مكتباً للعلاقات العامة في عام 1906 وقد استخدم إيفي لي عبارات مثل مستشار النشر، خبير النشر، مدير النشر حتى عام 1921 حيث استخدم مرة تعبير العلاقات العامة وكانت آراؤه تنطلق من الأخبار السلبية والشائعات لابد أن تحارب بأخبار إيجابية.

وفي عام 1916 أنشأ إيفي لي مكتبه الثاني للنشر (العلاقات العامة) ومعه هاريس وفي عام 1919 أنشأ مكتباً استشارياً أكثر تنظيماً وظل هذا المكتب يحمل اسمه حتى بعد وفاته.

ومن الرواد الذين مارسوا مهنة العلاقات العامة إدوارد بيرنز وهو أول من استخدم عبارة مستشار العلاقات العامة وفي عام 1920م وقد خصّب بيرنز نشاط العلاقات العامة بالكثير من الدراسات النفسية والاجتماعية من خلال الكتب والمقالات مثل كتابة هندسة الإقناع في 1955م كما أصدر بيرنز كتاباً للمشتغلين بالمهنة تحت عنوان مستقبلك في العلاقات العامة في العام 1961م.

ومن الرجال الأفاضل الذين ساهموا في إرساء قواعد المهنة جورج كريل رئيس لجنة الاستعلامات العامة الأمريكية خلال الحرب العالمية الأولى. إضافة إلي جون هل الذي أسس في عام 1927م وكالة هل آند نلتون والتي ظلت أكبر وكالة عالمية للعلاقات العامة حتى عام 1990م. وأيضاً بول جاردين الذي أسس قسم العلاقات العامة بشركة جنرال موتورز عام 1931م، وأرثر بيج الذي عُين نائباً لرئيس شركة التلغراف والتلغراف الأمريكية 1927م.

ويقسم أحد الباحثين في مجال العلاقات العامة المراحل التي مرت بها بلورة المنهج العلمي للعلاقات العامة في العصر الحديث إلى ثلاث مراحل كما يلي:

**المرحلة الأولى:** مرحلة عدم الاهتمام بالعلاقات العامة: - وهي المرحلة الممتدة 1880م-1930م وفي هذه الفترة لم تدرك الإدارة العليا في المؤسسات أهمية الوظائف ومن بينها وظيفة العلاقات العامة ولم يكن للإدارة العليا في تلك المؤسسات أدنى اهتمام بالجمهور بنوعيه وكأن المؤسسة كيان مغلق ليس له تفاعل مع البيئة.

**المرحلة الثانية:** الاهتمام بالعلاقات العامة داخل المنظمات: - وتستمر هذه المرحلة من 1930م-1950م، وإلى المرحلة التي تطورت فيها المفاهيم الإدارية وظهر اتجاه ملحوظ للعلاقات الإنسانية وكذلك برز عنصر التفاعل بين العاملين والإدارة لأهمية المصالح المشتركة بينهما وقد أدى ذلك إلى ظهور وظيفة العلاقات العامة كوظيفة إدارية.

**المرحلة الثالثة:** الاهتمام بالعلاقات العامة داخلياً وخارجياً: - بدأت هذه المرحلة من أواسط القرن العشرين وهذه الفترة شهدت اهتماماً متزايداً

من قبل الإدارة في المنظمات المختلفة تجاه العلاقات العامة وارتبط هذا الاهتمام بتطور الإدارة الحديثة واعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً مع المجتمع واعتبارها كنظام مفتوح يتفاعل أفرادها داخلياً كما يتفاعل خارجياً مع البيئة والجماهير والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها المنظمة.

### ثالثاً: خصائص وأهداف العلاقات العامة

#### خصائص العلاقات العامة:

- تتميز العلاقات العامة بمجموعة عديدة من الخصائص نذكر منها:
- 1- أن العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية، بل تشكّل عنصراً أساسياً في أنشطة المؤسسات فهي ضرورية يفرضها المجتمع الحديث.
  - 2- القصدية ← العلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تغيير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين مختار.
  - 3- العلاقات العامة هي همزة الوصل بين فلسفة المشروع والجمهور وهذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة، ويرتكب كثير من المديرين خطأ كبيراً عندما يتصورون أن الجمهور لا يهتم بما تفعله المنظمة وكثيرون منهم يعتبرون أن الجمهور إنما هو مسار للافتخار بالنفس.
  - 4- تستهدف العلاقات العامة الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير أي أنها تدار بمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد والهابط من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون.
  - 5- تركز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية وطرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آرائها واتجاهاتها وتحسن مشكلاتها ونقل هذه الدراسة بأمانة وصدق إلى

- المستويات الإدارية العليا، لهذا فهي لا تعتمد على الارتجال والصدفة.
- 6- العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة ولذلك تحتاج هذه الوظيفة إلى متخصصين لممارسة أنشطتها المختلفة.
- 7- تتصف العلاقات العامة بالشمولية فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتعليمية، الخ وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.
- 8- جوهر العلاقات العامة هو الاتصال من خلال وسائله المختلفة وذلك للتوفيق بين مصالح المؤسسة وجمهورها، وتقوم العلاقات العامة على التخطيط لإحداث التأثيرات المرغوب فيها في وقت محدد وبسلوب معين يتناسب مع الظروف المحيطة بالمؤسسة. (كامل، الصيرفي- 2006م-ص26)

#### خصائص ومواصفات رسالة الاتصال في العلاقات العامة :-

مقدمة ← تعد الرسالة عنصراً مهماً من عناصر عملية الاتصال فالقائم بالاتصال ينقل إلى المتلقي معنى ما عن طريق الرسالة أي عن طريق مجموعة من الكلمات أو المعلومات أو الأفكار بهدف تحقيق نوع من التأثير على آرائه واتجاهاته .

ولعل ما دفع بعض خبراء العلاقات العامة إلى إسراء نصيحة غالية للممارسين أن المنفعة هي الكلمة السحرية و من هذا يجب أن يؤكد المشتغلون بالعلاقات العامة على النفع الذي يتحقق لحياة الفرد أو مهنته أو عائلته.

وخصائص ومواصفات الرسالة في العلاقات العامة هي :-

أ/ احترام المتلقي وعقيده ← ينبغي أن تخلو رسالة الاتصال من أي مضمون يعد تهجماً على المتلقي أو انتقاصاً من قدره فالاحترام والتقدير يقرب بين طرفي عملية الاتصال.

ب/ اشتمال الرسالة على نقاط تلاقٍ بين القائم بالاتصال والمتلقي ← قد يحدث شخص بفكرة ما أحد الناس وهو يتفق معه في أمور ويختلف معه في أخرى ومن المستحسن أن يبدأ صاحب الفكرة بالنقاط التي يلتقي عندها الطرفان فهي التي تجمع بينهما وتسهل الحديث.

أهداف العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية ←

تهدف أجهزة العلاقات العامة إلى تطوير العملية الإدارية للجهاز الحكومي من خلال تغذيته بالمعلومات الدقيقة حول اتجاهات الرأي العام كما تساهم في اكتشاف مدى التأثير الذي تحدثه القوى الاجتماعية داخل المجتمع ويمكن تلخيص أهداف العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية فيما يلي :-

1- الحصول على تأييد الرأي العام ومد جسور الثقة والتواصل بينه وبين الحكومة وذلك من خلال إمداده بالمعلومات الصحيحة والاعتماد على الصدق والأمانة في إيصال المعلومات إليه.

ب- القيام بشرح أهداف النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي السائد في الدولة.

ج- شرح القوانين الجديدة وأي تغييرات أو تعديلات في القوانين بالإضافة إلى شرح مبررات اتخاذ هذه القوانين أو التعديلات التي تجري عليها.

د- تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين من خلال وسائل الاتصال

- المعروفة كالصحف والمجلات والتلفزيون. (يوسف-2012م-ص21)
- ه- إرشاد المواطنين بما فيه مصلحتهم والمصلحة العامة.
- ن- تحسين العلاقات سواء مع الجمهور الداخلي أو الخارجي.
- و- ضرورة تبليغ المواطنين بالخدمات والوظائف التي تزاولها الحكومة حتى يمكن أن يسهم فيها ويفيد منها بالكامل.
- ط- تدعيم العلاقة مع وسائل الاتصال المعروفة من الصحف والمجلات والتلفزيون وغيرها.
- ك- الدفاع عن موقف الدائرة الحكومية إذا تعرضت لأي انتقاد من قبل الآخرين.

#### وعلى الصعيد الخارجي تهدف العلاقات العامة الحكومية إلى ما يلي:-

- 1- رسم صورة إيجابية حقيقية للدولة على الصعيد الدولي للاستفادة منها سياسياً واقتصادياً وثقافياً.
- 2- ترويج المفاهيم التي تقوم عليها الدولة وسياستها على المستوى الدولي.
- 3- كسب التأييد لسياسات الدولة ومواقفها تجاه القضايا الإقليمية والدولية.
- 4- تسهيل مهمة وسائل الاتصال الخارجية وتوافر الظروف المناسبة لها بهدف لنقل صورة للوطن خارج حدوده.
- 5- رصد ما ينشر أو يبيث من خلال وسائل الاتصال الخارجية ومتابعته وتقويمه والرد عليه إذا لزم الأمر .
- 6- متابعة ما يجري في مراكز صناعة القرار الدولي وتقويم آثاره السياسية والاقتصادية على الوطن، ولتحقيق الأهداف من خلال تقديم معلومات دقيقة بصورة مستمرة ومنظمة عن الحكومة وسياستها وإنجازاتها للمواطنين



وإعلامهم بالقوانين والأنظمة والإجراءات التي تمس حياتهم.

### مستويات قياس أهداف برامج العلاقات العامة:

يحدد الخبراء خمسة مستويات لقياس أهداف برامج العلاقات العامة :-

1- تقويم الهدف الأول ← ويستهدف الوقوف على مدى التعرض للرسالة هل تم توصيل الرسالة أم لا ؟ .

2- تقويم الهدف الثاني ← ويستهدف الوقوف على مدى دقة انتشار الرسالة حيث يقيس الأشخاص الذين يتذكرون الرسالة. (كنعان-2015م-ص92).

3- تقويم الهدف الثالث ← ويستهدف الوقوف على مدى تقبل الرسالة حيث يقيس النسبة المئوية من الجمهور الذي يتقبل الرسالة.

4- تقويم الهدف الرابع ← ويستهدف قياس درجة الرغبة في التغيير السلوكي نتيجة لتأثير الرسالة.

5- تقويم الهدف الخامس ← ويستهدف قياس التغيير في سلوك نتيجة تأثير الرسالة. (مصطفى-مرجع سابق-ص94).

### رابعاً: وظائف العلاقات العامة :

**الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة حددت ثمانى وظائف أساسية لمهنة العلاقات العامة:**

1- كتابة التقارير والبيانات الصحفية والكتيبات ونصوص برامج الراديو والتلفزيون والخطب وحوار الأفلام ومقالات المجالات والصحف التجارية وإنتاج المواد الإعلامية والفنية.

2- تحرير النشرات العمالية والصحفية وتقارير المساهمين وسائر المخاطبات الموجهة من الإدارة إلى كل أفراد المؤسسة وال جماهير الخارجية.

3- الاتصال بالصحافة والراديو والتلفزيون وكذلك المجالات والملاحق

الأسبوعية ومحرري الأقسام التجارية بهدف إثارة اهتمامهم لنشر الأخبار والموضوعات التي تتعلق بالمؤسسة.

4- تحسين صورة المؤسسة من خلال الأحداث الخاصة كالحفلات التي تقام لرجال الصحافة والمعارض وتنظيم الزيارات، بالإضافة إلى غيرها من الوسائل البصرية الأخرى كالشرائح وشرائط الفيديو.

5- مواجهة الجماعات المختلفة والتحدث إليها من خلال لقاءات طبيعية وإعداد الخطب للغير وتخصيص متحدث باسم المنظمة في الحفلات والاجتماعات العامة.

6- إنتاج النشرات والكتيبات والتقارير الخاصة ومواد الاتصال المصورة ودوريات المؤسسة وإخراجها على نحو فني يتفق مع الذوق العام.

7- تحديد الاحتياجات والأهداف والخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع وهذا يحتاج إلى خبرة خاصة في توجيه النصح والمشورة إلى رجال الأعمال.

8- استخدام الإعلانات الإعلامية في إعلان اسم المؤسسة والتنسيق المستمر مع قسم الإعلان وغالباً ما تكون مسؤولية قسمي العلاقات العامة والإعلان بالمؤسسة مسؤولية مزدوجة. (المشرف-2011م-ص34)

وقد حددت جمعية العلاقات العامة الدولية في العام 1990 وظائف العلاقات العامة ومن أهمها ما يلي :

- الإرشاد القائم على فهم السلوك الإنساني.
- تحليل اتجاهات المستقبل والتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً.
- بحوث الرأي العام والاتجاهات والتوقعات والمشورة حول القضايا الحيوية.
- بناء نظام اتصالي ثنائي مزدوج بناء على معلومات صادقة ودقيقة.

- تعزيز الاحترام المتبادل من خلال المسؤولية الاجتماعية.
  - التنسيق بين المصالح العامة والخاصة.
  - تحديد الأهداف والغايات ووضع برامج عملية وتنفيذها.
- أما وظائف العلاقات العامة خارج المؤسسة فهي: -

1- إمداد الجمهور الخارجي بالمعلومات الصادقة عن المؤسسة وأهدافها ونشاطها وإثارة اهتمامه بها.

2- حماية المؤسسة من أي هجوم أو دعاية مضادة.

3- التأكد من أن أنشطة المؤسسة وأهدافها تلقى الاهتمام الكافي من الجمهور الخارجي.

4- التعرف على اتجاهات وآراء الجماهير المختلفة والاستفادة منها في وضع السياسات واتخاذ القرارات المتعددة.

5- الاتصال الشخصي مع الجمهور الخارجي لإنجاز حاجات وأهداف المؤسسة وجماهيرها. (مصطفى-مرجع-سابق-ص69)

**التعلم أو الإلمام بظروف المنشأة** ← أي عمل يبدأ بجمع المعلومات؛ فقبل تخطيط البرامج يحتاج رجل العلاقات العامة إلى أن يتعلم البيئة التي يعمل فيها أي أن يكون باحثاً، أنه يحتاج إلى مقابلة العاملين الذين لهم خبرة طويلة في المنشأة ويلم معهم بهذه الخبرة والتغيرات والتطورات التي مرت بها سياسات المنظمة كما يحتاج إلى دراسة جميع إدارات المنشأة وعلاقاتها، ومن الناحية المثالية ينبغي أن يكون أكثر الناس إلماماً بظروف وتاريخ وواقع المنشأة، ويدخل في إطار هذه النقطة فحص خطابات الشكاوى، قراءة ملفات التظلمات والاستقالات والاجتماعات المهمة، تصفح كتيب العاملين وسياساتهم ومن هذا كله فإنه يحاول الوقوف على الأسباب الماضية

والمحتملة لفشل اتصالات المنظمة مع جماهيرها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم تكرارها أو تفاديها .

- **عملية التعليم والتوعية** ← يمكن النظر إلى مستشار العلاقات العامة على أنه دارس ومدرس في نفس الوقت فهو يحاول باستمرار وتحديد مناخ الرأي العام، والتغيرات فيه التي تأخذ اتجاهها أو آخر كما يحاول إمداد المديرين بنظرة العلاقات العامة.

- **تقديم الخدمة** ← هناك مجال واسع لتقديم الخدمة للآخرين في المؤسسات وعلى الرغم من أنها قد تبدو ثانوية أو صغيرة فإن لها تأثيراً كبيراً لدى من تقدم إليه الخدمة إنها تزيد من قيمة وفائدة الاستشاريين للآخرين،

وهذا لا يعني التملق لكنه يعني روح الخدمة وعلى سبيل المثال هناك كثيرون من المديرين يدعون إلى إلقاء كلمات ولا يكون لديهم القدرة على وضع أفكارهم على الورق أو اختيار التعبيرات والكلمات المناسبة كما أن هناك المتخصصين البارزين الذين يحتاجون إلى وضع المصطلحات المتخصصة في كلمات بسيطة تخاطب الجمهور العادي وفي مثل هذه المواقف يظهر فن ممارسة العلاقات العامة، وبهذا يتحقق التعاون بين العلاقات العامة والإدارات الأخرى في المنظمة. (الصحف-2014م-ص53)

### وظائف إدارة العلاقات العامة:

علي الرغم من تنوع واختلاف الوظائف التي تؤديها إدارات العلاقات العامة لبلوغ الأهداف المحددة لها من منظمة لأخرى فإن ثمة نمطاً محدداً من الوظائف التي تشيع في أغلب إدارات العلاقات العامة هي:

1- تقديم المشورة ← تقديم المشورة لإدارة المنظمة فيما يخص السياسات والعلاقات بالجماهير وبوسائل الاتصال أي تقديم المشورة للإدارة بالنسبة

- لوعي وإدراك واتجاهات وسلوك الجماهير التي تتعامل معها.
- 2- البحوث ← التعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير وأسبابها ودوافعها من أجل تخطيط وتنفيذ وقياس الأنشطة التي تستهدف التأثير في وعي ومعرفة واتجاهات هذه الجماهير.
- 3- العلاقات بوسائل الاتصال ← إقامة علاقات جيدة ومستمرة مع وسائل الاتصال سعياً لنشر أخبار وتحليلات وصور عن المنظمة وترويجها وإشباع الاحتياجات الإعلامية لوسائل الاتصال.
- 4- العلاقات بالعاملين وأعضاء المؤسسة ← من خلال الاستجابة للاهتمامات ومصالح العاملين بالمؤسسة وأعضائها وإعلامهم عن كل ما يخص المؤسسة وسياساتها وسلوكياتها وإنجازاتها أو المعلومات التي تعترضها (الجمال-2005م-ص282).
- 5- الشؤون العامة ← عن طريق تطوير اهتمام المنظمة وانغماسها في السياسة العامة وشؤون المجتمع والمساعدة على تكيف المنظمة مع توقعات الجماهير.
- 6- الشؤون الحكومية ← حيث تربط مباشرة بالأجهزة والهيئات التشريعية والتنظيمية وتمارسها العلاقات العامة نيابة عن المنظمة.
- 7- الأحداث الخاصة والمشاركة العامة ← حيث تركز على إثارة الاهتمام بفرد أو سلعة أو منظمة من خلال الأحداث المركزة التي تنظمها العلاقات العامة وتتضمن أيضاً الأنشطة التي تنظم من أجل أن تستمع المنظمة إلى جماهيرها وتتفاعل معهم.
- وهناك وظائف تتعلق بإدارة العلاقات العامة وتشمل:
- 1/ مد الإدارة العليا بالمؤسسة برد فعل سياستها في فئات الجماهير المختلفة.

2/ بحث وتحليل وعرض الموضوعات المختلفة التي تهتم الإدارة العليا خاصة نتائج بحوث قياس الرأي العام أو ما تنشره الصحف أو ما يتردد من موضوعات حول نشاط الهيئة.

3/ مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأخرى وكذلك الاتصال بين المستويات الإدارية الأدنى والمستويات الإدارية العليا.

4/ تعمل العلاقات العامة على تنسيق العمل بين الإدارات المختلفة حتى يتحقق الانسجام بين هذه الإدارات وبين جماهيرها الداخلية والخارجية (مراد-2013م-ص40)

#### خامساً: العوامل والمعايير المؤثرة على وظائف العلاقات العامة

تتمثل وظيفة العلاقات العامة على المستوى القومي في تسهيل مهام دوائر الحكومة في نقل وتأمين ما تحدده من إجراءات لصالح الجمهور ومحاولة إيجاد نوع من التعاون بين المواطنين والأجهزة الحكومية، إن تحديد وظائف العلاقات العامة في أي مؤسسة أمر في غاية الأهمية خاصة وأن الخلط وصل إلى أن العلاقات العامة هي وظيفة كل فرد في المؤسسة أي أن أي فرد في أي منظمة يتعامل مع جمهور هذه المؤسسة لا بد أن يمارس العلاقات العامة وذلك لا يأتي من خلال ممارسته لوظائف العلاقات العامة، وإنما من خلال تعاونه مع إدارة العلاقات العامة لتحقيق أهدافها. أما إذا تعلق الأمر بوظائف العلاقات العامة فلا بد من تحديدها وتحديد القائمين بها. (خليل—ص65).

وتقوم العلاقات العامة بالعديد من الوظائف التي تتأثر بمجموعة من العوامل

منها:

- 1- طبيعة المؤسسة من حيث رسالتها وأهدافها ونظامها.
- 2- حجم المؤسسة من حيث الصغر والكبر.
- 3- الظروف المحيطة بها والبيئة التي تعيش فيها والأحوال التي تمر بها.
- 4- النظام السياسي والأطر الاجتماعية السائدة والمنافسة في المؤسسات الشبيهة كعوامل تؤثر في وظائف العلاقات العامة.
- 5- حجم الموارد المالية المخصصة لإدارة العلاقات العامة.
- 6 المناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي لإدارة العلاقات العامة.(خليل- 2013م-ص40)

ومهما اختلفت أغراض ووظائف العلاقات العامة فإنّ هناك محوراً عاماً للاتفاق بين وظائف العلاقات العامة.

ويرى كل من كاتليب وسنتر وبروم أن العلاقات العامة تنهض بمجموعة من الوظائف هي :

- تسهيل وتأمين انتقال الآراء بين طرفين هما: الجمهور والمنظمة وذلك بهدف خلق التوازن بين سياسات المنظمة من جانب واحتياجات الجمهور من جانب آخر .

- اطلاع المسؤولين في المنظمة على تنفيذ البرامج العملية والاتصالية بهدف مضاعفة درجة القبول لدى المنظمة.

#### تصنيفات ووظائف العلاقات العامة:

طرح الباحثون والمتخصصون العديد من التقسيمات لوظائف العلاقات العامة نذكر منها:

- توقع اتجاهات الرأي العام وتحليلها وتفسيرها ودراسة القضايا ذات

التأثير الإيجابي والسلبي على خطط المنظمة وعملياتها وسلوكياتها.  
- تقديم النصح والمشورة لإدارة المنظمة عبر مختلف المستويات فيما يتعلق بصناعة قرارات المنظمة وأفعالها وأصالتها ومسؤولياتها الاجتماعية.  
- مواولة عمليات البحث وإعداد البرامج الاتصالية وتنفيذها وتقويمها بهدف تحقيق أهداف المنظمة، ومن أمثلة هذه البرامج تلك التي توجه للعاملين والمجتمع المحلي وكذلك للإدارات الحكومية. (مراد-مرجع سابق-ص36).  
سادساً: الدراسة التطبيقية :

ما هو تقييمكم لوظيفة العلاقات العامة كإدارة للعلاقات العامة بالجامعة؟  
وكانت الإجابة: تحتل العلاقات العامة أهمية بالغة في النظم الإدارية الحديثة وتستند إليها أدواراً حيوية لتحسين الصورة المشرقة وما تقدمه من خدمات وتشكل حلقة اتصال وتواصل وأداة تفاعل نشطة وهناك مشاكل تواجه التعليم بالجامعة دعت الحاجة لعلاقات عامة فاعلة تؤدي دورها بكل مهنية وتزيل الشك القائم بين الجامعة والمجتمع وتنقل وجهات النظر إلى إدارات الجامعة المختلفة وتعمل على آلية مهنية للتعامل الفعال بين الجامعة ومجتمعها.

ما هي الإنجازات التي حققها مكتب العلاقات العامة بالجامعة؟  
وكانت الإجابة: أهم إنجازات مكتب العلاقات العامة بالجامعة من خلال القيام بالعديد من الأعمال فقد تم إعداد فيلم وثائقي عن الجامعة وإصدار صحيفة شهرية عن أنشطة الجامعة الأكاديمية والثقافية وحديثاً إذاعة جامعة أمدرمان الإسلامية التي تم إنشائها في أكتوبر 2016م، هذا بالإضافة إلي مساندة مكتب العلاقات العامة مع الإدارات في كثير من الأعمال والإنجازات، والتعريف بالفروع والمراكز الداخلية والخارجية للجامعة



وكذلك إشراف مكتب العلاقات العامة لإصدار مجلات كليات الجامعة المختلفة.

هل يخضع موظفو العلاقات العامة بالجامعة لدورات تدريبية للارتقاء في الأداء؟

وكانت الإجابة: تقوم إدارة الإعلام والعلاقات العامة بالجامعة بدورات تدريبية لتأهيل الكادر البشري ومعظم هذه الدورات أساسية.

ما هي الوظائف التي تقوم بأدائها العلاقات العامة بالجامعة؟

وكانت الإجابة: تتمثل وظائف هذا القسم في إيجاد علاقات مع بعض المؤسسات الشبيهة وتبادل المنفعة والاستفادة من تجارب هذه المؤسسات، من خلال الأنشطة المختلفة على سبيل المثال: تصميم اللافتات، تصميم المطبوعات، والإشراف على إصدارات الجامعة الصحفية، وتنظيم المؤتمرات، والفعاليات الخاصة بالجامعة، واستقبال الزوار والرد على استفساراتهم، وأيضاً توثيق وأرشفة المعلومات الإعلامية الخاصة بالجامعة.

**النتائج:**

تنفيذ المهام الموكلة للعلاقات العامة بالجامعة يتم بأسلوب تقليدي وعلى مكتب العلاقات العامة التنفيذ فقط.

1. عدم كفاية الميزانية المخصصة للعلاقات العامة بجامعة أمدرمان الإسلامية.

2. الدورات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بالجامعة دورات تدريبية أساسية.

3. أداء موظفي العلاقات العامة بالجامعة مقنع ويقومون بعكس صورة ذهنية طيبة عن الجامعة.

### التوصيات:

1. الالتزام بمعايير وظائف العلاقات العامة باتباع الأسلوب العلمي وهو التخطيط ثم التقييم ثم التنفيذ لضمان أكثر فعالية لبرامج العلاقات العامة بالجامعة.

2. تخصيص ميزانية كافية لإدارة العلاقات العامة بالجامعة حتى تتيح لها القيام ببرامجها وأنشطتها بفعالية أكثر.

1. وظيفة العلاقات العامة قابلة للتطوير والتحديث ومواكبة العصر لذا يجب إخضاع الموظفين لدورات تدريبية متقدمة.

2. أن تعطي الإدارة العليا قدراً أكبر من الاهتمام لإدارة العلاقات العامة بالجامعة وبرامجها لدورها الكبير في تطوير التعليم بالبلاد.

## المصادر والمراجع والدوريات: -

- 1- أبوقحف، عبد السلام-1998م-هندسة الإعلان والعلاقات العامة-ط1-مطبعة الإشعاع-القااهرة-مصر
- 2-الجمال، راسم محمد-عياد، خيرت معوض-2005م-إدارة العلاقات العامة-ط1-الدار المصرية اللبنانية-بيروت-لبنان
- 3-الصحن، محمد فريد-2014م-العلاقات العامة المبادئ والتطبيق-ط1-الدار الجامعية للنشر-الإسكندرية-مصر
- 4-المشرف، عبد اللطيف-2011م-العلاقات العامة في الإسلام-ط1-شركة مطابع العملة-الخرطوم-السودان
- 5-كامل، الصيرفي-أسامة، محمد-2006م-إدارة العلاقات العامة-ط1-مكتبة الوفاء للنشر-الإسكندرية-مصر
- 6-كنعان، على-2015م-العلاقات العامة في الصحافة والإعلام-ط1-دار الأيام للطباعة والنشر-عمان-الأردن
- 7-مراد، منال محمد-2013م-القائم بالاتصال في العلاقات العامة السمات والخصائص-ط2-دار جامعة أمدرمان الإسلامية للنشر-أمدرمان-السودان
- 8-مصطفى، عبد الحكيم خليل-2-13م-الصورة الذهنية وحملات العلاقات العامة-ط1-دار الخرطوم للنشر-الخرطوم-السودان
- 9-يوسف، محمود-2012م-فن العلاقات العامة-ط2-الدار العربية للنشر-القااهرة-مصر
- 10/ جامعة أمدرمان الإسلامية - الموقع الإلكتروني الرسمي ← [www.oiu.edu.sd](http://www.oiu.edu.sd)
- 11/ موقع الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي ← [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- 21/ بروفييسور كامل الباقر - قصة جامعة أمدرمان الإسلامية في السودان حقائق ووثائق.
- 22/ جامعة أمدرمان الإسلامية - الدليل المختصر.



---

## Information Security and User Privileges Restriction on Database Reports

**Mohamed Mohieeldien Ibrahim Hammad<sup>1</sup>,  
Abdelhamed Kadafor<sup>2</sup>, Ramy Bader Elden  
Hassan<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Assistant professor - Dean of Faculty of Applied Science and Computer  
- Omdurman Ahlia University

<sup>2</sup>Lecturer of Computer Science, Faculty of Applied Science and  
Computer, Computer Science Department  
Omdurman Ahlia University

<sup>3</sup>Lecturer of Information Technology, Faculty of Applied Science and  
Computer, Information Technology Department  
Omdurman Ahlia University

---

specific individual and used to facilitate identity theft Sensitive data is any data that reveals:

- Racial or ethnic origin.
- Political opinions.
- Religious or philosophical beliefs.
- Trade union membership.
- Genetic data.
- Biometric data for the purpose of uniquely identifying a natural person.
  - Data concerning health or a natural person's sex life and/or sexual orientation.

**Key words:** Database, statistical database, security, privacy

**Problem:**

The problem is escalated in recent years due to massive data collection and growing social awareness of individual privacy and the need of data protection for personal information of the individuals from being used by authorized users for different purpose(modification, deletion, ....,etc.). The techniques used for preventing statistical database compromise fall into two categories:

- 1- Noise addition, where all data and/or statistics are available but are only approximate rather than exact, and \_\_\_\_\_
- 2- Restriction, where the system only provides those statistics and/or data that are considered safe. (Ljiljana Brankovic and Helen Giggins,2007). \_\_\_\_\_

Both groups of techniques have their advantages and disadvantages and it may be necessary to apply both simultaneously in order to provide the required level of privacy.

### **Abstract:**

The study focused on the problem that escalated in recent years due to massive data collection and growing social awareness of individual privacy and the need of data protection for personal information of the individuals from being used by authorized users for different purpose(modification, deletion, ....etc.). The objectives of the study is to maximize the privacy while minimizing the information loss and to preventing authorized database users from accessing the personal information individuals. We follow the applied research methodology which refers to finding a solution for specific, practical problem facing by an individual, society or an industrial or business organization. By applying the SDBS we ensure that the security of retrieving one personal data item of a single record that violates the ethics by restricting the database queries to ensure the privacy of the data. Finally we recommend to apply the model of SBDS on the database ensure the privacy of the information and restrict the users from accessing a single data item in the database.

### **Introduction:**

Statistical database security focuses on the protection of confidential individual values stored in so-called statistical databases and used for statistical purposes. Examples detailed phone call records, statistically analyzed by phone companies in order to improve their services.

Advanced security technologies should enable new services in the open environment of the future. Trust management is an important mechanism closely related to security that supports interoperation, exactly in this open environment. Therefore, trust management systems are becoming increasingly important and getting more and attention (Milan, Willem, 2007). Personal Information, also called PII (personally identifiable information), personal information is any data that can be linked to a

- For the purposes of this section, we are concerned only with the latter type of database and, for convenience, refer to this as an SDB. The access control objective for an SDB system is to provide users with the aggregate information without compromising the confidentiality of any individual entity represented in the database. The security problem is one of inference. The database administrator must prevent, or at least detect, the statistical user who attempts to gain individual information through one or a series of statistical queries. (William Stallings, 2007)

### **Importance of the study:**

The importance of the study comes from the important of the privacy of the individuals framework include confidentiality, integrity and availability and (CIA), which can be implemented by applying the concepts of access control mechanism. One of these mechanism is the statistical database security. As we knew as researchers there is limitation of such researches in this area especially in Sudan.

### **Methodology:**

In this study we follow the applied research methodology which refers to finding a solution for specific, practical problem facing by an individual, society or an industrial or business organization (Shanti, 2019).

### **The Scenario:**

- We suppose that we have a database that contains a sensitive data and there are different levels of user's authorities in accessing the various level of database, the users are:

1- Data entry users

2- Database users



In order to evaluate a particular technique it is important to establish a theoretical lower bound on the information loss necessary to achieve a given level of privacy.

### Objectives:

- 1- To maximize the privacy while minimizing the information loss.
- 2- To preventing authorized database users from accessing the personal information individuals.

### Literature Review:

A statistical database (SDB) is one that provides data of a statistical nature, such as counts and averages. The term statistical database is used in two contexts: • Pure statistical database: This type of database only stores statistical data. An example is a census database. Typically, access control for a pure SDB is straightforward: Certain users are authorized to access the entire database.

- Ordinary database with statistical access: This type of database contains individual entries; this is the type of database discussed so far in this study. The database supports a population of non-statistical users who are allowed access to selected portions of the database using DAC, RBAC, or MAC. In addition, the database supports a set of statistical users who are only permitted statistical queries. For these latter users, aggregate statistics based on the underlying raw data are generated in response to a user query, or may be pre-calculated and stored as part of the database.

internal sources over the period of last 5 years. The top 10 security threats to database were also highlighted in the paper along with the strategies which are being used to prevent the data attacks. Privacy, data protection and the misuse of data are now driving the political agenda around information security in some sectors. How did this come to be and why has information security risen up the political and commercial agenda?

---

### The second study:

#### Information security

June 2016 - Business Information Review Claire Laybats, Luke Tredinnick - London Metropolitan University

Information security is not simply a matter of IT security; it also encompasses legal compliance, governance and workflow issues. Nevertheless a series of high-profile cyber-attacks in recent years have bought the question of information security to greater public attention and thrown light on our growing dependency on digital technologies. Privacy, data protection and the misuse of data are now driving the political agenda around information security in some sectors. How did this come to be and why has information security risen up the political and commercial agenda ?The rise of information security for many, 2015 was the year that information security became global news, with a string of news stories concerning major hacking or data breaches.

Information security is a matter of understanding and managing risk, and not eliminating threats. When every functional computing device is also a networked computing device, there is no such thing as an absolutely secure information system. More secure systems bring about their own kinds of risks for organizations, the very real trade of between

### 3- Administrator users

---

- Generating a report that contains a sensitive data from database before applying the SDBS mechanism.
  - Applying the mechanism of SDBS on the database.
  - Generating a report after applying the mechanism of SDBS on the database.
- 

Related work

The first Study:

Different Database Security Threats and their Security Techniques Swati Jain<sup>1</sup>, Dimple Chawla<sup>2</sup> Assistant Professor, Vivekananda Institute of Professional Studies

---

### Abstract:

Looking the amount of data stored in a database and the importance of that data for any organization, it is crucial for the organization to secure the data in the database. With the increase in number of reported cases of data breaches, cybercrime, exposure of sensitive information, disclosure of confidential data to unauthenticated users, data intrusion there is a need for industries dependent on databases to ensure their data security and to defend their data from all the security threats. This paper focuses on the most recent database security threats, their origin and security techniques for ensuring database security.

Conclusion:

Database management systems provide an easy and efficient way to manage and manipulate data. Protecting data and the DBMS from any attacks is the goal with the highest priority for any organization. In this paper, we have discussed the origins of security threats for an organization and how the pattern has shifted from external sources to

### **Abstract:**

As an information-rich collective, there are always some people who choose to take risks for some ulterior purpose and others are committed to finding ways to deal with database security threats. The purpose of database security research is to prevent the database from being illegally used or destroyed. This paper introduces the main literature in the field of database security research in recent years. First of all, we classify these papers, the classification criteria are the influencing factors of database security. Compared with the traditional and machine learning (ML) methods, some explanations of concepts are interspersed to make these methods easier to understand. Secondly, we find that the related research has achieved some gratifying results, but there are also some shortcomings, such as weak generalization, deviation from reality. Then, possible future work in this research is proposed. Finally, we summarize the main contribution.

### **Conclusions**

According to the above contents, in the light of data, users, protection system and external attackers, researchers study database security. Some efficient and high recognition methods have been produced in the field of data tampering, data exposure and illegal access. However, some methods to deal with database security threats are only feasible in theory. Therefore, they should improve to adapt the actual needs.

1) The generalization ability of the method is improvement required. In reality, database security is threatened in many ways. However, most of the research only focuses on one aspect or even a specific threat to database security. Although some methods may perform well in well-designed experiments, the protection effect may not be ideal in real environment. People hope that a solution can be extended to all aspects of database security as far as possible. It has become a difficult problem

security and the free flow of information need to be weighed every day. Almost without exception, the real information security weak-spots in any system or process are not technological vulnerabilities but human operators. Humans have a habit of behaving in unpredictable and sometimes inexplicable ways. Hackers have a name for exploiting the human problem in information security. It is called social engineering. (Simon and Mitnick, 2003, p. 87).

The way to address information security is to understand how information slots into the work processes within an organization, and where the vulnerabilities lie. Information security and Business Information Review – July 2016 In 1984, while Robert Schiffrin was idly experimenting with the Prestel log in page, Business Information Review had just published its first issue. That issue included coverage of the Prestel service and later the journal covered the ensuing court case (Tagg, 1986).

The paper rounds off for us an exciting issue and a new venture into themed content than hopefully we shall be developing in the future.

Initiatives and perspectives Regular readers will know that a key part of each issue of Business Information Review are the regular Initiatives and Perspectives columns, which both round up some of the developments in the business information world. In Perspectives, Martin White explores recent publications both in the information world and beyond that have relevance for professional practice.

### **The third study:**

Database Security Threats' Solutions: Traditional and Machine Learning  
Yong Wang, Jinsong Xi, Tong Cheng, Guangxi Key Laboratory of Cryptography and Information Security, Guilin University of Electronic Technology, Guilin, China.

## Database Entries Description:

Field Name	Data Type	Description (Optional)
id	Number	Household Id
gender	Short Text	Gender
Age	Number	How old are you?(write exact age in years) If it is younger than 18, END INTERVIEW
Edu	Short Text	Which was the last grade you finished in school? Do not read the options.
M_status	Short Text	What is your legal marital status?
age_Frist_Marry	Short Text	At what age did you first marry?(write exact age in years)
No_of_Chld	Short Text	How many children do you have? (WRITE 00 IF DON'T HAVE ANY)
Home_type	Short Text	Do you own, rent, or share your home?
Emp_type	Short Text	Are you employed outside the home?
Income	Number	What is your monthly household income, including all sources;(WRITE IN AMOUNT IN SUDANESE POUNDS)

Generating Reports from the database:

In the next section we try to follow the process of generating reports before and after applying the SDBS mechanism.

### Generating Report before applying SBDS:

The design of the report in the normal database before implementing the SDBS mechanism to retrieve the personal data as an example should be according to the following SQL statement:

```
Select id, gender,age,edu, No_of_chld
from house_h
where id=5;
```

This piece of code have the ability to retrieve at least one single data item just like (id, gender,age,edu and No\_of\_chld )

So the purpose of implementing SDBS mechanism is to prevent that query from retrieving the data and this can be applied from the begging of the stage of the database design by developing only queries that maintain the data as an group of information related to group of people (as the above example)

Generating Report After applying SBDS:

to be studied.

2) Some methods need requirements that are more practical. There are conditions when any idea or scheme is put into practice: safety, ease of implementation and understanding, cost, etc. Previous studies paid more attention to security and accuracy, some of which were too complex and costly. In future research, we should pay attention to convenience, simplicity, efficiency, user experience, cost and other factors while ensuring security.

---

### Implementation:

#### Database Description:

In this study we go through the different types of the database users with different level of access: This type of database contains individual entries such as (house\_h table)

id	gender	Age	Edu	M_status	age_ Frist_ Marry	No_of _Chld	Home_ type	Emp_type	Income
1	Male	47	No school	Married	20	5	Own	Full time	10000
9	Female	55	C o m p l e t e elementary	Married	17	3	Rent	Part time	15000
11	Male	49	Incomplete elementary	Married	25	7	Own	Part time	5000
23	Female	45	Incomplete elementary	Separated	19	2	Rent	Part time	7500
33	Female	33	Incomplete elementary	Separated	20	3	Share with others	N o t currently employed	0

### Recommendations:

4 - Applying the model of SBDS on the ant database that contains sensitive information that ensure the privacy of the information.

---

5 - Building the database that restrict the users from accessing a single data items from databases.

---

6 - Capacity building for the data entry users on ethics of dealing with the personal information.

---

### Conclusion:

Maintaining the confidentiality of data from access, modification and circulation has become a worrying thing for everyone who has data stored in a party, so we must not trust the data and its confidentiality, especially in the era of permanent communication and communication with databases from anywhere in the world and at any moment, database users must be restricted in ways and policies that enable From data preservation and in this research, a sample of sensitive data was taken from a database and the security policy was applied to it. Hence, we recommend restricting the powers of database users and the types of reports that they extract.

### Reference:

- Security, Privacy, and Trust in Modern Data Management (Data-Centric Systems and Applications) -by Milan Petkovic and Willem Jonker | 18 May 2007

---

- Security, Privacy, and Trust in Modern Data Management 2007: 167-181

---

(Statistical Database Security) By: Ljiljana Brankovic, Helen Giggins

---

- Computer Security and Statistical Databases -By William Stallings -Aug 17, 2007

---



The design of the report in the database that apply the SDBS mechanism to retrieve the personal data should designed according to the aggregation functions (avg, sum, max, min and count) only, to prevent the database users from retrieving personal data or single data item from the database. The following SQL statement as an examples of design of the queries:

Ave

Select avg(id) from hh group by id;

Sum

Select sum(id) from hh group by id;

Max

Select max(id) from hh group by id;

Min

Select min(id) from hh group by id;

Count

Select count(id) from hh group by id;

By implementing the above queries in the design of the reports, no personal data can be retrieved from the database, so the idea is based on the design of the report from the begging.

Results

1- Increase the security of retrieving one personal data item of a single record that violates the ethics by Restricting the database queries to ensure the privacy of the data instead of that we can provide an overall data statistics on the database reports.

2 - According to what we mentioned the SDBS ensure the privacy of the personal information of the database.

3 - Encourage the data entry users and increase the level of ethics when dealing with the personal information.

• <https://enterprise.verizon.com/resources/reports/2019-data-breach-investigations-report.pdf>. Chris Brook, "What's the Cost 2020"

• Zhan, S.Q. (2017) Security Threats and Measures of Computer Network Database. Telecom World, 3, 39-40.

---

- HANDBOOK OF RESEARCH METHODOLOGY - Dr. Shanti Bhushan Mishra - Publisher: Educreation ISBN: 978-1-5457-0340-3

---

- Social Engineering - Palgrave International Handbook of Cybercrime and Cyberdeviance (pp.849-875) Publisher: Palgrave Macmillan –by: Jan-Willem H. Bullée & Marianne Junger - October 2021

---

- The Art of Deception: Controlling the Human Element of Security Paperback – October 17, 2003 - by Kevin D. Mitnick (Author),

---

- International Journal of Innovative Science and Research Technology ISSN No:-2456-2165 IJISRT20JAN618

---

- [www.ijisrt.com](http://www.ijisrt.com) 799 Nenad Jovanovic, Christopher Kruegel, and Engin Kirda,

---

- “Pixy: A Static Analysis Tool for Detecting Web Application Vulnerabilities

---

- (ShortPaper)”, [https://www.auto.tuwien.ac.at/~chris/research/doc/oakland06\\_pixy.pdf](https://www.auto.tuwien.ac.at/~chris/research/doc/oakland06_pixy.pdf)

---

- [Mubina Malik, Trisha Patel, “Database Security – Attacks and Control Methods”,

---

- International Journal of Information Sciences and Techniques (IJIST) Vol.6, No.1/2, March 2016, pp.175-183

---

- Shivnandan Singh, Rakesh Kumar Rai, “A Review Report on Security Threats on Database”,

---

- Ram and keep Kaur, Kiranpreet, Prince Verma, “Survey on Database Security”, International Journal of Computer Applications (0975 – 8887) Volume 105 – No. 10, November 2014, pp. 27-31

---

- Emil Burtescu, “Database Security - Attacks And Control Methods”,

---

- Journal of Applied Quantitative Methods, Vol. 4 No. 4 Winter 2009, pp. 449-454

---

- Verizon, 2017 Data Breach Investigations Report 10th Edition, [https://enterprise.verizon.com/resources/reports/2017\\_dbir.pdf](https://enterprise.verizon.com/resources/reports/2017_dbir.pdf)

---



