



مركز ستاردوم للدراسات والأبحاث العلمية
Stardom Center for Scientific Studies and Research

مجلة ستاردوم

لدراسات الاقتصادية والإدارية



— مجلة علمية محكمة للدراسات الاقتصادية و الإدارية —
تصدر بشكل نصف سنوي عن أكاديمية ستاردوم
العدد الثاني - لعام 2023م

رقم الإيداع الدولي : ISSN 2980-3799





هيئة تحرير مجلة ستار دوم للدراسات " الاقتصادية والإدارية "

رئيس التحرير

د.أمير عمر حسنين صالح - السودان

مدير التحرير

د.سفيان الطيب عبدالقادر - سلطنة عُمان

المدقق اللغوي

د.سليمان يوسف عبد الله - السودان

عضو هيئة تحرير

د.خضير عباس الوائلي - العراق

د.عبد الناصر بشير الصغير - ليبيا

د.محمد أحمد عثمان - السعودية

د.حنان محمد المعيوفى - ليبيا

د.عبد الله محمد النهاري - اليمن

د.نوال سعيد بركات - ليبيا

د.هيثم خلف الحنيطي - الأردن

د.مروان جابر أحمد - مصر

د.سميرة منصور صميذة - ليبيا

د.عماد عبد الرحمن الحداد - مصر

د.رانيا عبد الله طلبة - مصر

الهيئة العلمية " الاستشارية "

د.حسن عباس حسن - السودان

أ.د افتخار محمد الرفيعي - العراق

أ.دعصام صبري سليمان - مصر

أ.دعصام عبد الوهاب بوب - السودان

أ.د فريال مشرف عيدان - العراق

أ.د شريف محجوب يوسف - السودان

د.طارق محمد صالح - سلطنة عُمان

د.محمد عباس الحاج - السعودية

د.محمد عبد الله صليح - اليمن

د.فتح الرحمن محمد علي - السعودية

كلمة المشرف العام لمجلة ستاردوم

- ”
- ◀ يعتبر البحث العلمي ركيزة أساسية من ركائز أي صرح علمي متين ، وهو دليلٌ على مدى وعي ونضوج أصحاب هذا الصرح في سبيل خدمة مجتمعاتهم ، من خلال معالجة قضايا تلامس واقعاً مُعاش وموجود ، ويتطلب تحقيق أهداف البحث العلمي إلى تشجيع التواصل العلمي بين الباحثين خاصةً إذا كانت المجلة تتيح المجال للباحثين من مختلف البلدان والثقافات .
 - ◀ وهذا ما تركز عليه المجلة ، والتي تصدر عن أكاديمية ستاردوم ، وإننا إذ نفتح المجال للباحثين والباحثات للمشاركة في المجلة من خلال أبحاث ومواضيع نوعية ومتميزة لم يطرقتها أبواب البحث العلمي
 - ◀ ولهذا ومن خلال إصدارات المجلة فإننا ندعو جميع الباحثين والمهتمين للمشاركة معنا ، والباب مفتوح للجميع
 - ◀ **ختاماً:** تتمنى أن تكون موضوعات أعداد المجلة مفيدة وتطرق وتلامس مجالات اهتمامات الجميع

د. ميسون محمد النباهين

المشرف العام



- ◀ العوامل المؤثرة على التهرب الضريبي والأشكال التي يتخذها والاساليب المقترحة للحد منه: دراسة تطبيقية على ادارات الضرائب في ليبيا
أ. صالح محمد بشير الفاخري - أ. فاطمة فيتور يوسف فرج
- ◀ "أثر المسؤولية الاجتماعية على رضا المواطنين دراسة تطبيقية على شركات التعدين الأجنبية العاملة بولاية نهر النيل"
د. بابكر اليسع الخليفة مفضل - د. أبوبكر عامر محمد لقمة
- ◀ القيادة الخادمة لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية- وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية
أ. رباب محمد أحمد جعفر
- ◀ أثر نظم المعلومات الإدارية في علي القرارات الإدارية في شركات الاتصالات الخدمية
د. صديق عبد الرحمن شعيب صالح - د. أبوبكر عامر محمد لقمة - د. الفاتح أحمد سالم حجازي
- ◀ مفهوم وأهمية القرار الإستراتيجي وكيفية صناعة القرار
د. خالد محمد عيسى السليمي
- ◀ تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و التفكير الإستراتيجي للقيادات بوزارة الصحة السودانية - دراسة حالة مستشفى الخرطوم التعليمي 2018-2022
د. امير عمر حسنين
- ◀ تقييم أثر تقلبات معدل التضخم في صادرات الثروة الحيوانية في السودان
د.المهدي موسى الطاهر موسى
- ◀ التحديات والمعوقات التي تواجه طلبة الدراسات العليا في عملية البحث العلمي في الجامعات الليبية
أ.عبد الباسط صلاح محمد الشكري
- ◀ دور منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية
"دراسة ميدانية على عينة من منظمات المجتمع المدني"
د. تيمور عزائم سعد غازي
- ◀ دور ميناء كوستي الجاف في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بولاية النيل الأبيض (2010-2021م)
د. المهدي موسى الطاهر موسى - د. محمد النور محمد كيلاني

► The Impact of Internal Control on Reducing Financial Risks

Dr. Amir Omer Hassnain Salih - Dr. Mozamel Mohamed Ali

Dr. Shareef Mahgoub Mohammed

شروط النشر في مجلة ستاردم للدراسات الاقتصادية و الإدارية

مجالات النشر:

تهتم مجلة ستاردم للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، بالأبحاث والأوراق العلمية في المجالات التالية:

✓ العلوم القانونية والإدارية والاقتصادية ذات الصلة.

✓ العلوم السياسية.

✓ البيئة.

✓ العمران.

شروط النشر:

1. أن يتسم البحث بالأصالة والجدة والموضوعية، ويُمثل قيمة علمية ومعرفية جديدة في مجال العلوم الاقتصادية و الإدارية
2. تُقبل الأبحاث باللغتين العربية والإنجليزية، على أن تتسم بالأصالة والجدية العلمية
3. ألا يكون البحث قد سبق نشره، أو نُشر جزئياً أو كلياً، أو أُرسِل للنشر في مجلة أخرى، أو تم تقديمه لمؤتمر أو أي جهة أخرى. ويُقدّم الباحث تعهداً خطياً بذلك، وبعدم إرساله لمجلة أخرى إلا بعد أخذ موافقة خطية من مجلة إيفاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية.
4. تقبل المجلة الأبحاث المُستلّة من رسائل الماجستير والدكتوراه، بعد إعادة صياغتها من جديد، والإشارة إلى أنه بحث مُستل في الصفحة الأولى من البحث، وإرفاق نسخة إلكترونية من الرسالة للمجلة، لعرضها على هيئة تحرير المجلة والمحكّمين؛ لاقتراح أي تعديلات جوهرية –إذا لزم الأمر.
5. للمجلة الحق بإجراء أي تعديلات شكلية على البحث بما يتناسب وطبيعة المجلة.
6. الأبحاث المُرسلة للمجلة لا يُعاد إرسالها للباحثين سواء تم قبولها أم رُفضت.
7. الباحث مسؤول مسؤولية كاملة عن صحة الاقتباس من المراجع المُشار إليها، كما أن هيئة تحرير المجلة غير مسؤولة عن أي سرقة علمية تتم في هذه الأبحاث، وعند ثبوت ذلك؛ يتم سحب البحث من العدد، وللمجلة الحق باتخاذ ما يلزم من إجراءات حيال الباحث.
8. يُكتب عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية، والملخص باللغتين العربية والإنجليزية، على ألا يزيد عدد كلمات كل مُلخص عن (250) كلمة، بالإضافة إلى خمس كلمات مفتاحية على الأكثر.

9. ألا تزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة، بما في ذلك الهوامش وقائمة المصادر والمراجع وتُدْرَج الملاحق بعد قائمة المراجع، (مع العلم بأن الملاحق لا تُنشر، وإنما توضع بهدف التحكيم والاطلاع فقط).

القواعد العامة للنشر في المجلة

1. الالتزام بشروط وقواعد وأخلاقيات البحث العلمي وضوابطه المنهجية المتعارف عليها في التخصص.
2. الأبحاث المخالفة لشروط النشر وقواعده لن يتم النظر فيها أو الردّ عليها.
3. للمجلة الحق في رفض أي بحث علمي حتى بعد قبوله؛ إن اتضح وجود مخالفات لقواعد وسياسة النشر بالمجلة.
4. تخضع جميع الأبحاث لفحص أولي، وفحص درجة الاستلال، على ألا تزيد عن (30%)؛ للتأكد من أهلية البحث قبل تقديمه للتحكيم، وتقوم هيئة تحرير المجلة ببيان أسباب الرفض بالبحث.
5. تخضع الأبحاث لتحكيم سري تام، وحسب الأصول العلمية من قبل مُحكّمين اثنين على الأقل متخصصين في مجال البحث، ويتم تزويد الباحث بأسباب رفض البحث أو بالتعديلات المقترحة في غضون عشرة إلى خمسة عشر يوماً من تاريخ استلام الباحث كتاباً يفيد بالموافقة الأولية على البحث، ويلتزم الباحث بإجراء هذه التعديلات المطلوبة في غضون خمسة إلى سبعة أيام من تاريخ استلامه قرار التعديلات، ومن ثم إعادة إرسال التعديلات للمجلة، وإلا سيُصرف النظر عن البحث.
6. يتم الردّ بقبول البحث بصورة نهائية أو رفضه في غضون ثلاثة إلى ستة أشهر من تاريخ استلام البحث، وبعد إجراء الباحث للتعديلات المقترحة والالتزام بها.
7. تُعبّر الأبحاث المنشورة عن وجهات نظر مؤلفيها فقط، ولا تُعبّر بالضرورة عن وجهة نظر المجلة، كما ويتحملون مسؤولية صحة المعلومات والنتائج ودقتها.
8. تعتمد المجلة نظام الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA 6.0) للتوثيق والنشر العلمي.
9. يخضع ترتيب الأبحاث عند النشر لاعتبارات فنية فقط، ولا تمس بمكانة الباحث أو بقيمة بحثه.
10. جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة للمجلة، وذلك بعد قبول ونشر البحث، ولا يجوز النقل أو النشر إلاّ بالإشارة للمجلة.

عناصر البحث المقدم للنشر

1. عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية، اسم الباحث ثلاثياً، الرتبة العلمية، المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها، والبريد الإلكتروني.
2. ملخص البحث باللغتين العربية والإنجليزية، بما لا يزيد عن (250) كلمة، ويشتمل الملخص على: أهمية البحث، الهدف من البحث، المنهج المُتبع، إضافة إلى خمس كلمات مفتاحية على الأكثر.

3. مقدمة تحتوي على:

- ✓ تمهيد للبحث او ما يعبر عنه بالتعريف بموضوع البحث.
- ✓ إشكالية البحث
- ✓ اهداف البحث
- ✓ المنهج المتبع

4. الخاتمة والتي يجب ان تحتوي على

- ✓ ملخص بسيط للبحث
- ✓ النتائج المتوصل اليها
- ✓ المقترحات التي يمكن الخروج بها من البحث

5. قائمة المصادر والمراجع والتي تبدأ بالعربية منها، ثم الاجنبية وتكون مرتبة زمنيا بالنسبة للنصوص الرسمية وابدنيا بالنسبة لباقي المراجع.

تنسيق ورقة البحث

يجب تنسيق ملف البحث على برنامج مايكروسوفت ورد (MS Word)، حسب النظام التالي:

- ✓ الورق: حجم (A4) بأبعاده القياسية (297×210) ملم.
- ✓ الهوامش للأبحاث العربية والإنجليزية: (2.54 سم) من أعلى وأسفل، (3.18 سم) من اليمين واليسار، هوامش "عادي".
- ✓ المسافة بين الأسطر: 1 سم
- ✓ تُدرج أرقام الصفحات في أسفل الصفحة.
- ✓ يجب ألا يتجاوز حجم الجداول والأشكال والرسومات البيانية حجم وهوامش الصفحة.
- ✓ الخطوط:
- ✓ الأبحاث المكتوبة باللغة العربية: نوع الخط (Simplified Arabic).
- ✓ الأبحاث المكتوبة باللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman).
- ✓ حجم الخط: (14) غامق للعنوان الرئيس، (12) غامق للعناوين الفرعية.

العوامل المؤثرة على التهرب الضريبي والأشكال التي يتخذها والاساليب المقترحة للحد منه: دراسة تطبيقية على ادارات الضرائب في ليبيا

Factors affecting tax evasion, the forms it takes, and proposed methods to reduce it: an applied study on tax administrations in Libya

أ. فاطمة فيتور يوسف فرج

أ. صلاح محمد بشير الفاخري

مستخلص البحث:

لتحقيق هدف هذه الدراسة اتبع الباحثون المنهج الاستنباطي الاستقرائي من خلال دراسة الأدب المتعلق بالعوامل المؤثرة في التهرب الضريبي بشكل عام ومن ثم دراستها في إطار البيئة المحلية وصياغة فرضيات الدراسة ، واستخدم الباحثون الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة ، وكذلك الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة ، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن أهم العوامل المؤثرة في التهرب الضريبي تتمثل في العوامل التشريعية بمصلحة الضرائب بالإضافة الى العوامل الادارية والفنية بمصلحة الضرائب و العوامل الاقتصادية والسياسية للدولة ، كما أظهرت أن للعوامل الاجتماعية والأخلاقية أثر على التهرب الضريبي ، كما توصل هذه الدراسة الى أن أحد أهم أشكال التهرب الضريبي في ليبيا يتمثل في تقديم بيانات غير صحيحة من خلال العمل على تخفيض الإيرادات وتضخيم النفقات ، وأوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على اصدار تشريعات تمنع الممولين من استغلال الثغرات القانونية ، وكذلك العمل على الرفع من كفاءة العاملين بإدارات مصلحة الضرائب ، والعمل على خلق وعي ضريبي لدى الممولين واتباع سياسة واضحة من أجل الرفع من كفاءة الموظفين بمصلحة الضرائب .

الكلمات المفتاحية: التهرب الضريبي، ادارات الضرائب، العوامل الاجتماعية والأخلاقية

Abstract :

In order to achieve the aim of this study, the researchers followed the deductive–inductive approach by studying the literature related to the factors affecting tax evasion in general, and then studying them in the context of the local environment and formulating the study hypotheses. The data obtained from the study sample, where the results of the study showed that the most important factors affecting tax evasion are the legislative factors in the tax authority in addition to the administrative and technical factors in the tax authority and the economic and political factors of the state, and it also showed that the social and moral factors have an impact on tax evasion, as it was concluded This study indicates that one of the most important forms of tax evasion in Libya is presenting incorrect data by working to reduce revenues and inflate expenditures. Taxes, and work to create tax awareness among

taxpayers and follow a clear policy in order to raise the efficiency of employees at the Tax Authority.

key words: Tax evasion, tax administration, social and ethical factors

المقدمة:

نشأت الضريبة واختلف دورها منذ نشأت المجتمعات الانسانية وأخذت الضريبة دوراً بارزاً في توجيه الأنشطة الاقتصادية في المجتمعات المعاصرة، وتعتبر من أهم مصادر الموارد المالية لدى الدولة (الخطيب وشامية، 2007)، فقد عرف (Methil) بأنها استقطاع نقدي تفرضه السلطات العامة على الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين وفقاً لقدراتهم المالية ، وبطريقة نهائية وبلا مقابل بقصد تغطية الأعباء ولتحقيق دخل للدولة (Methil, 1945)، نقلاً عن الخطيب .(2007) كما تمثل الضريبة وسيلة هامة في إنعاش الحياة الاقتصادية والاجتماعية للدول والمصدر الرئيسي للإيرادات العامة لهذه الدول، وأصبحت تؤدي وظائف مختلفة سواء في تنمية استثمار هذه الدول أو في تغطية نفقاتها العامة أو في تحقيق مجموعة من الغايات الاقتصادية واجتماعية الهامة، ولكن العوائق والتحديات التي تواجهها النظم الضريبية في الوقت الراهن أصبحت تقف أمام تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الوظائف ، فالتهرب الضريبي أضحت يشكل تحد كبير لجميع دول العالم ، نظراً لخطورته المتمثلة في تنوع وتعدد الاساليب المستعملة لارتكابه، ومن ثم آثاره السيئة التي تنعكس على الموارد المالية للدول وسياسات الاقتصادية والاجتماعية التي تعتمد على الضرائب في تنميتها وتطويرها.

مشكلة البحث:

تعتبر الضريبة من أهم المصادر الرئيسية لإيرادات الدولة التي تعتمد عليها في رسم سياستها المالية وتوفر الأموال اللازمة لتغطية نفقاتها، حيث تلعب الضريبة دور أساسي في رفع عجلة التنمية الاقتصادية وتحقيق العدالة الاجتماعية، وفي الوقت الذي تعتبر فيه الضرائب المصدر الثاني لتمويل الموازنة العامة للدولة الليبية ، تعاني الإدارات الموكلة اليها مهمة تحصيل الضرائب في ليبيا من كثرة التهرب الضريبي لاسيما في الوقت الراهن وما تعانيه البلاد من انقسام في الاجسام السياسية والتشريعية والمؤسسية ، فأن مشكلة تهرب المكلفين من دفع الضرائب المستحقة عليهم أثر على الإيرادات العامة للدولة، حيث أن ظاهرة التهرب الضريبي تعتبر إحدى أهم المشاكل الاقتصادية التي يواجهها نظام الجباية في ليبيا مما أثر سلباً على الحصيلة الضريبية، لذا فإن تشخيص ظاهرة التهرب الضريبي، بالإضافة إلى التطرق لأهم الأساليب التي تسمح بمعالجة هذه الظاهرة والحد من خطورتها وما تسببه من تأثيرات سلبية على الدولة يعد من النقاط التي تركز عليها الدراسة، وعليه

فإن مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال الرئيسي، ما هي العوامل المؤثرة على التهرب الضريبي من وجهة نظر الموظفين في مصلحة الضرائب في ليبيا؟

تكمن مشكل الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي أهم العوامل المؤثرة في التهرب الضريبي؟
- ما هي الأشكال والأساليب التي يلجأ إليها المكلفين للتهرب من دفع الضريبة؟
- ماهي الوسائل والإجراءات التي تحد من التهرب الضريبي وتكافحه؟

أهداف البحث:

يكن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في بيان أهم الأسباب والعوامل التي أدت إلى انتشار ظاهرة التهرب الضريبي في ليبيا وتحديد أهم الأشكال والمظاهر التي يتخذها المكلفين للتهرب من دفع الضريبة المستحقة عليهم سواء كانت بطرق وأساليب مشروعة أو غير مشروعة، وتقديم المقترحات والتوصيات للحد من التهرب الضريبي في ليبيا ومكافحته، وتقليص الفجوة بين المكلفين ومصلحة الضرائب من خلال زيادة الثقة فيما بينهم.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال التعرف على التهرب الضريبي ومظاهره وتحدد أهم الأسباب والعوامل الرئيسية للتهرب الضريبي، الأمر الذي قد يساعد على اقتراح الحلول اللازمة للحد من هذه الظاهرة السلبية والتي تعتبر جريمة يعاقب عليها القانون.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التشريعية والادارية والفنية والاجتماعية والاخلاقية والسياسية والاقتصادية مجتمعة والتهرب الضريبي.

ومنها تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين العوامل التشريعية بمصلحة الضرائب والتهرب الضريبي.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين العوامل الإدارية والفنية بمصلحة الضرائب والتهرب الضريبي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين العوامل الاجتماعية والأخلاقية والتهرب الضريبي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين العوامل السياسية والاقتصادية للدولة والتهرب الضريبي.

منهج البحث:

تبنى الباحثون المنهج الاستنباطي (Deductive Approach) والاستقرائي (Inductive Approach) لاختبار أدبيات الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات، مراجعة العوامل المؤثرة على التهرب الضريبي بصفة عامة في الأدبيات الغربية والعربية. تحديد الإطار النظري للبحث (Theoretical Framework) وذلك بالاعتماد على ما ورد في الأدب لتوفير أرضية نظرية يمكن من خلالها إيجاد تفسيرات للعلاقات التي قد تنشأ من التحليل العملي للبيانات. دراسة الإطار النظري في ضوء خصائص البيئة المحلية والتنبؤ بالعوامل المؤثرة في التهرب الضريبي ومن ثم صياغة الفرضيات (الاستنتاجات النظرية للبحث). استخدام صحيفة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لاختبار

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث الموظفون بمصلحة الضرائب في منطقة بنغازي الكبرى وسائل جمع البيانات وطرق معالجتها. استخدم الباحثون وسيلة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة

حدود ونطاق البحث:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة الموظفون بإدارة الضرائب في منطقة بنغازي الكبرى.

مصطلحات البحث :

التهرب الضريبي: الظاهرة التي يحاول بموجبها الشخص المكلف بدفع الضريبة التخلص من دفعها جزئياً أو كلياً مستخدماً كافة الوسائل التي تمكنه من ذلك.

2- التهرب الضريبي

2-1 مفهوم التهرب الضريبي:

لقد تعددت الآراء حول تعريف التهرب الضريبي واختلفت نظراً لاختلاف العادات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية بين الدول. فقد عرف⁽¹⁾ التهرب الضريبي بأنه "تخلص غير مشروع من العبء الضريبي

يتم بمخالفة نصوص قوانين الضرائب ". كما عرفه (2) بأنه "عدم دفع الضريبة المستحقة على المكلف، ويكون ذلك إما جزءاً منها أو كل النسبة المفروضة عليه، ويتم التهرب قبل بدء فترة الدفع أو خلالها باستخدام وسائل غير مشروعة" وذكر وهبة أن خبراء الميزانية يعرف التهرب الضريبي على أنه "مساع أو جهود أو محاولات يقوم بها المكلف للتخلص من كل أو جزء من التزاماته القانونية بأداء الضريبة المستحقة عليه". وعرفه أيضاً (7) بأنه "تلك الأعمال أو الأفعال المرتكبة من طرف المكلف بالضريبة للتخلص بصفة جزئية أو كلية من الضريبة المفروضة".

2- 2 أنواع التهرب الضريبي:

- التهرب المشروع (التجنب الضريبي): عرفه ابوسنينة (1) بأنه "تخلص مشروع من العبء الضريبي لأنه يتم دون مخالفة النصوص القانونية ". وبموجبه يتمكن بعض المكلفين من استغلال بعض الثغرات التي لا يخلو منها التشريع الضريبي للتهرب من دفع الضريبة المستحقة عليهم كلياً أو جانب منها (9).
- التهرب غير المشروع (الغش الضريبي): فعدم قيام المكلف بدفع الضريبة هو مخالفة للأحكام والنصوص القانونية بوسائل الغش والتحايل على القانون بغية عدم الالتزام المكلف بدفع الضريبة فهي مخالفات يعاقب عليها القانون، ويصعب تحديد الطرق التي يتبعها المكلف في سبيل ذلك (4).
- التهرب المحلي: هذا النوع يحدث في نطاق حدود الدولة الموجود بها المكلف بحيث تكون أفعال التزوير لا تتعدى هذه الحدود، إما لاستغلال الثغرات الموجودة في النظام الجبائي أو باستخدام المكلف أساليب وطرق آخر من طرق التهرب الضريبي (12).
- التهرب الدولي: هذه الصورة من التهرب تتمثل في العمل على التخلص من دفع الضريبة في بلدها عن طريق التهرب غير القانوني للدخول والأرباح التي من المفترض أن تخضع لضريبة البلد التي تحققت فيه بالفعل إلى بلد آخر يتميز بمعدلات ضريبة منخفضة (12).

2-3 العوامل المؤثرة في التهرب الضريبي:

هناك الكثير من الأسباب والعوامل التي لا يمكن حصرها التي تختلف باختلاف الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية واختلاف التشريعات المالية وكفاءة الأجهزة وفعالية الإجراءات ومستوى الوعي العام، ومن أهم هذه الأسباب والعوامل هي (9):

الأسباب التشريعية: فإن النقص في التشريع الضريبي، وعدم إحكام صياغته واحتواه على ثغرات ينفذ منها المكلفون تعتبر من أهم الأسباب للتهرب الضريبي.

- الأسباب الاقتصادية: ارتفاع معدلات الضرائب يؤدي إلى تهرب المكلف من دفع الضريبة وشعوره بأن الضريبة تقطع جزء كبير من دخله .
- الأسباب الإدارية والفنية: تعتبر الإدارة التنفيذية المطبقة أهم أداء فكلما كانت الإدارة ضعيفة الكفاءة سهلت التهرب الضريبي على المكلف.
- الأسباب الاجتماعية والأخلاقية: في بعض المجتمعات العربية تنظر إلى المتهرب من دفع الضريبة نظرة إعجاب وتقدير على اعتبار أن سرقة الخزانة العامة للدولة ليست سرقة على عكس الحال في المجتمعات الأوروبية التي تسعى للوفاء بالتزاماتها الضريبية احتراماً منها للالتزام الأخلاقي بضرورة المساهمة في تحمل الأعباء المالية.
- تلعب سياسة الإنفاق العامة في الدولة وعدم استقرارها واستقلالها سياسياً دوراً أساسياً ومهم في التهرب الضريبي فكلما أحسنت الدولة استخدام الأموال العامة قل ميل المكلف نحو التهرب من دفع الضريبة.

2-4 أشكال التهرب الضريبي:

- لقد تعددت وتوعدت الأساليب والطرق أمال المكلف للتخلص من الضريبة حيث يسعى لتحقيق ذلك بشتى الطرق المتاحة. ويمكن ذكر أهمها فيما يلي (2):
- كتمان النشاط كلياً بحيث لا يصل عنه أية معلومات إلى وزارة المالية وبالتالي لا يدفع أية ضرائب على الاطلاق، ويعتبر هذا أكثر الوسائل أماناً.
 - إخفاء أرقام الأعمال في جميع بيانات مكلفي ضرائب الأرباح الحقيقية. وهذا يحدث في النشاطات التي لا تكون الحكومة طرفاً منها ولا تكون لها علاقة مباشرة بها.
 - زيادة النفقات والتكاليف على نحو وهمي حيث يتم زيادة تكاليف السلع والعمل وزيادة أجور العمال حتى تصبح الأرباح الظاهرة قليلة وبالتالي تقل الضرائب المفروضة عليها.
 - تخفيض أسعار البيع للسلع وكذلك تزوير أوراق وفواتير الاستيراد حيث تظهر عدد المواد المستوردة قليلة من أجل التهرب من دفع الجمارك.
 - تنظيم أسماء كمستوردين للسلع المستوردة وليس لهم علاقة بالتجارة والاستيراد من أجل التهرب من دفع الضريبة (إخراج الذمة المالية للمستورد).
 - عدم سداد ضريبة دخل العاملين في المصانع والشركات (رواتب العاملين) هذه من أجل تقليل التكلفة المفروضة على أصحاب العمل (الأرباب) والتهرب هنا يقع على عاتق صاحب العمل وليس العامل.

- قيام المكلفون بتأخير دفع الضريبة لسنوات عدة من أجل استخدام مبلغ الضريبة في فترة التأخير كربح وعندما يقوم المراقبون بطلب الضريب بعد عدد من السنوات بالإضافة إلى الفوائد بسبب التأخير في دفع الضريبة، حيناً إذا يقوم المكلفون برفع دعوى قضائية لدى المحكمة حتى تقف بجانبهم في قضية الفوائد وتستمر القضية لعدة سنوات حتى يخرجون ببراءة كما هو معتاد عند بعض الدول .

2-5 وسائل مكافحة التهرب الضريبي:

تعد ظاهرة التهرب الضريبي واحدة من أهم الظواهر العالمية التي تعاني منها العديد من الدول في الوقت الراهن، وبما أن الضرائب تعتبر من أهم المصادر المالية التي تعمل على توفير الأموال اللازمة لتمويل عملية التنمية الاقتصادية لهذه الدول، فهناك الكثير من الدول استخدمت العديد من الوسائل والأساليب لحد من هذه الظاهرة منها ما يلي:

- الاجراءات الوقائية (5):
- حق اطلاع: وهنا يجب أن تتضمن القوانين الضريبية نصوص قانونية تسمح للسلطة المالية بالاطلاع على سجلات ومستندات المكلفين، كما تسمح بزيارة محتهم والاطلاع على نشاطهم عن قرب وبذلك تتمكن السلطة المالية من معرفة تفصيل نشاط المكلف وتكون وسيلة ردع لمن أراد أن يتهرب من دفع الضريبة.
- الجباية عند المنبع: أن يتم وضع نصوص قانونية في قوانين الضرائب تسمح لمصلحة الضرائب بالطلب من الجهات المختصة وامهال المكلفين لأرسال ما لديهم من مبالغ وعادة تكون هذه المبالغ المطلوب ارسالها لدوائر الضريبة محددة بنسبة قانونية كأن تكون 10% أو 7% من مبلغ الإيراد.
- التبليغ بواسطة الغير: وهو وضع نصوص قانوني تلزم الجهات التي لها علاقة بأعمال المكلف أن تبلغ دوائر الضريبة بما لديها من معلومات تخص المكلف عن أعماله والمبالغ المدفوعة إليه .
- اقرار المؤيد باليمين: هو اقرار الذي يقدم إلى السلطة المالية مؤيدا باليمين لكي تفرض العقوبة المتعلقة باليمين الكاذب إذا كان الاقرار غير صحيح .
- الوسائل الجزائية (اجراءات العقابية): وهي تتمثل في فرض عقوبات قاسية على من يحاولون التهرب من دفع الضريبة المستحقة عليهم كان تفرض عقوبات مالية كمضاعفة الضريبة أو جزائية كالحكم بالغرامة أو الحبس بحيث تكون عقوبة وقائية رادعة (9).
- نشر الوعي الضريبي في المجتمع: حتى إذا كانت التشريعات الضريبية مناسبة والادارة الضريبية كفاءة فإن التهرب الضريبي لن يزول وذلك لأن الطرف المهم في هذا هو المكلف بدفع الضريبة حيث يستند التزامه بدفع بشكل رئيسي على ما يمتلكه من وعي ضريبي، ولذلك يتعين على السلطة المالية اتخاذ ما

من شأنها في رفع مستوى الوعي الضريبي في المجتمع كالبداية ببرامج نشر مفهوم الضرائب وأهميتها في تنمية الاقتصادية للدولة (9).

- إعادة النظر بالعقوبات في القوانين النافذة على المتهربين من الضرائب، مع التأكيد على أن التهرب الضريبي يعني اعتداء على حقوق أفراد المجتمع كافة، وتحميل مسؤولية جزائية ومدنية وتأديبية على جميع الشركاء في التهرب الضريبي، من مجالس ادارة، ومحاسبين قانونيين، واعتبار من لديه معرفة بموضوع التهرب ولم يتم الإبلاغ شريكا بذا التهرب، وضرورة وجود ضابط امان لتقييم العقوبات ووقعها اجتماعي (2).

- التأكيد على مبدأ العدالة الضريبية مما يستدعي تحديد نسب ومقاييس معتدلة للضرائب حتى يتولد لدى المكلف شعور بأنه يقع تحت أعباء ضريبية تتجاوز طاقته المالية لكيلا يضطر إلى ممارسة أي حالة من حالات التهرب الضريبي (2).

- دعم الإدارات المكلفة بجباية الضرائب بأعداد كافية من العاملين الكفؤين وتزويدها بما تحتاج من أجهزة ومعدات آلية متطورة تتلاءم مع درجة المهمة المكلفين بها إذ أن مكافحة التهرب الضريبي تعني قبل كل شيء وجود أداة ضريبية عالية الكفاءة (2).

الدراسات السابقة :

على الرغم من أهمية ظاهرة التهرب الضريبي وأهمية التعرف على أسبابها وأشكالها وطرق علاجها، إلا أن الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي من قبل الباحثين في البيئة الليبية، وقد يعود ذلك لصعوبة قياس التهرب الضريبي بشكل مباشر، ومن أبرز الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع على المستوى الوطني والدولي. هدفت دراسة (1) إلى التعرف على العوامل المؤثرة في التهرب والتجنب الضريبي من وجهة نظر مكاتب المراجعة والمحاسبة من جهة، والشركات الصناعية المساهمة من جهة أخرى، وتوصلت الدراسة إلى أن تعتبر خبرة مراجعي الحسابات ومحاسبى الشركات في قانون الضريبة من أهم العوامل التي تساعد على التهرب والتجنب الضريبي، بالإضافة إلى الجهل بالفوائد الاجتماعية واقتصادية والتنموية للضرائب يساعد على التهرب والتجنب الضريبي، وأخيراً تعتبر أنظمة جمع المعلومات والعقوبات غير مجدية للحد من عملية التهرب والتجنب الضريب المؤثرة على التهرب الضريبي من وجهة نظر العاملين في دوائر الهيئة العامة للضرائب في محافظة بغداد، وبين أن تصورات الباحثين لدور العوامل التشريعية والاقتصادية والإدارية في التهرب الضريبي جاءت بدرجة مرتفعة، وبينت أيضاً أن تصورات الباحثين لمستوى التهرب الضريبي جاءت مرتفعة. وبينت الدراسة أن هناك أثراً للعوامل التشريعية والاقتصادية والإدارية في التهرب الضريبي. واستهدفت دراسة (7) تسليط الضوء على ظاهرة التهرب الضريبي، وتوصلت الدراسة إلى أنه من الصعب بمكان مكافحة ظاهرة التهرب الضريبي نظراً

للتقنيات والحيل التي يصعب حصرها والمستعملة في ذلك من طرف المكلفين للتخلص من العبء الضريبية المفروض عليهم بموجب القانون دونما أي مراعاة منه لما قد ينجم عن فعلهم من آثار وخيمة على المالية العامة والحياة الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك منح المشرع المكلفين ثغرات في النصوص التشريعية لمساعدتهم عن غير قصد في التملص من واجباتهم كما تهدف⁽⁸⁾ إلى التعرف على العوامل الشخصية المؤثرة على الالتزام الضريبي للممول، دراسة ميدانية على أصحاب المهن الحرة بمدينة زليتن، وبينت الدراسة وجود أثر لشخصية الممول على قرار الإفصاح عن الدخل الضريبي، حيث يوجد أثر للمتغيرات التالية (غريزة حب التملك لدى الإنسان، المستوى الأخلاقي للممول، أهمية النقود بالنسبة للفرد، مستوى دخل الممول، الوعي الضريبي للممول، مدى الشعور بالروح الجماعة، الوازع الديني) على قرار الإفصاح عن الدخل الضريبي. وبينت دراسة⁽¹⁰⁾ الآثار السلبية الاقتصادية والبيئي الناتجة عن التهرب الضريبي، وتوصلت الدراسة إلى أن ظاهرة التهرب الضريبي تحدث نتيجة لتفاعل عدد من الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وقد ساعد على استفحالها اتساع ظاهرة العولمة المالية ودورها في انفتاح الاقتصاديات الدولية وتحرير الاسواق العالمية، اضافة إلى تطور وسائل الاتصالات، وبينت ايضا أن مكافحة التهرب الضريبي تستلزم إدخال جملة من الإصلاحات على النظام الضريبي والإدارة الضريبية وتوعية المواطنين وتحفيزهم على أداء الضريبي. تناولت دراسة⁽¹¹⁾ موضوع ظاهرة التهرب الضريبي والتهرب الجمركي مع إشارة خاصة للاقتصاد الليبي، وتحليل نسب مساهمة الضرائب والرسوم الجمركية في كل من إجمالي الإيرادات الفعلية غير النفطية والنتاج المحلي الجمالي خلال الفترة 1990-2015، وتوصلت الدراسة إلى أن ارتفاع معدت الضريبة، والقصور في التشريعات الضريبية وعدم تحديثها بصورة دورية، وضعف الجهاز الإداري، أدى إلى زيادة ظاهرة التهرب الضريبي، وهذا بدوره له أثر سلبي على التنمية في ليبيا، وكذلك إضعاف بنية الدولة وركائزها السياسية والاقتصادية والأمنية. استهدفت⁽¹³⁾ تسليط الضوء على الطرق والوسائل التي يلجأ إليها مكلفو ضريبة الدخل لاستمرار تهربهم من دفع الضريبة سواء كانت مشروعة أو غير مشروعة مع تحديد العوامل التي تؤدي إلى استمرار تهرب المكلف من دفع ضريبة الدخل في العراق، توصلت الدراسة كما هدفت دراسة⁽³⁾ إلى التعرف على العوامل إلى ارتفاع معدلات تهرب مكلفي من دفع ضريبة الدخل للأنشطة المنظمة، وضعف تعاون الإدارات السائدة مع الهيئة العامة للضرائب بل انعدامه في بعض الأحيان بتزويدها بنشاطات المكلفين، وتوصلت ايضا إلى أن كيفية تصرف الحكومة بالإيرادات الضريبية يعد من العوامل المؤثرة في خلق نظرة إيجابية إلى الضريبة، وأن احد أسباب التهرب الضريبي يرتبط بسياسة الأنفاق الحكومة التي قد لا تخلق القناعة الكافية لدى المكلف لتسديد ما عليه من ضريبة سنويا. تناولت دراسة⁽¹⁴⁾ تحليل العوامل الاقتصادية والتشريعية والإدارية للتهرب الضريبي، وتوصلت الدراسة إلى أن تعتبر ظاهرة التهرب الضريبي ظاهرة عالمية وتعتبر من أهم الأخطار التي تتسبب في تسريب

الإيرادات العامة للدولة، وأن التهرب الضريبي يتم من خلال طريقتين؛ التهرب عن طريق عمليات محاسبية والتهرب عن طريق عمليات مادية وقانونية. هدفت دراسة (15) إلى التعريف بمفهوم التهرب الضريبي والعوامل التي تساعد على التهرب الضريبي والتعرف على أشكال وصور التهرب الضريبي ودوافع انتشار ظاهرة التهرب الضريبي والآثار المترتبة عليه، تبين الدراسة أن العوامل التي تؤدي إلى التهرب الضريبي شعور المكلفين بسوء الإنفاق العام وتبذير الأموال في أوجه لا تعود بالنفع العام من قبل الحكومة وعدم الشعور بالخدمات المقدمة من الحكومة، وأن العقوبات المعمول بها غير رادعة ، وأنه يوجد تقصير بين الدوائر الضريبية والمؤسسات العامة والخاصة التي يمكن أن تساعد في مكافحة التهرب الضريبي، وبينت الدراسة أيضاً أن سوء الأوضاع الاقتصادية والسياسية يضيف شعور لدى المكلفين بعدم الأمان وهذا يؤدي إلى زيادة نسبة المتهربين من دفع الضرائب المستحقة عليهم .

3- الجانب العملي:

سنستعرض في هذا الجانب الاحصاءات الوصفية لمجتمع الدراسة وكذلك مناقشة فرضيات الدراسة واختبارها.

3-1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمصلحة الضرائب ولكون نظام الضرائب في ليبيا له نفس القوانين وتحكمه نفس الظروف الاقتصادية والسياسية اقتصرت الدراسة على العالمين بمصلحة الضرائب بمنطقة بنغازي الكبرى والبالغ عددهم 45 موظف، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة 45 والمسترجعة 42 استبانة وتم استبعاد عدد 5 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وبذلك بلغت عدد الاستبانات المستخدمة 37 استبانة وبما يعادل 82% من عينة الدراسة المستهدفة.

3-2 ثبات وصدق مقياس الدراسة:

3.2.1 الثبات:

إن المقياس الذي يتمتع بالثبات غالباً ما يقترن بالصدق، حيث إن الصدق مظهر الثبات، أي بمعنى أن الصادق يكون ثابتاً وليس العكس صحيحاً، فقد يكون الاختبار ثابتاً، ولكنه لا يتمتع بالصدق (الطيب، 1999). ويقصد بالثبات "الاتساق في قياس الشيء الذي تقيسه أداة القياس أو درجة الاتساق داخل الفقرات للمقياس والتجانس الكلي له، ودرجة الدقة في نتائج المقياس". (ملحم، 2002). وللتأكد من ثبات الاستبانة تم إجراء معامل الاختبار الداخلي باستخدام برنامج (SPSS) ومن خلال جدول (1) تبين معامل الثبات للاستبانة بالكامل كان مرتفعاً حيث بلغ (0.825) ، وعلى مستوى متغيرات الدراسة كان مرتفعاً أيضاً وهي مرتبة على النحو التالي: حيث

بلغ، للعوامل التشريعية (0.82)، وللعوامل الادارية والفنية (0.818)، وللعوامل الاجتماعية والأخلاقية (0.822)، بينما بلغ للعوامل الاقتصادية والسياسية (0.820) وهذا دليل على أن الاستبانة تتمتع بالثبات مما يدل على اتصاف المقاييس المستخدمة بدرجة عالية من الثبات.

2.2.3. الصدق:

تم التأكد من الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في قسم المحاسبة

جدول (1) يوضح معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات	المقياس
0.95	0.82	العوامل التشريعية
0.94	0.818	العوامل الإدارية والفنية
0.93	0.822	العوامل الاجتماعية والأخلاقية
0.87	0.820	العوامل الاقتصادية والسياسية
0.92	.825	الاستبانة بالكامل

3-2-3 الاحصاء الوصفي:

يتضمن هذا الجزء المعلومات العامة الخاصة بمتغيرات الدراسة (النوع، المستوى العلمي، مدة الخبرة، العمر، المسمى الوظيفي).

جدول (2) يوضح حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	%62
أنثى	14	%38
المجموع	37	%100

يوضح الجدول (2) النتائج حسب نوع عينة الدراسة نسبة الذكور في مصلحة الضرائب (62%) وكانت نسبة الإناث (38%).

جدول (3) يوضح المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
8.10%	3	دبلوم متوسط
8.10%	3	دبلوم عالي
54.10%	20	بكالوريوس أو ليسانس
29.7%	11	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	37	المجموع

يتضح من الجدول (3) أن نسبة الحاصلين على البكالوريوس أو ليسانس كانت (54.10%) وهي نسبة مرتفعة وكبيرة نوعا ما، ثم تليها مباشرة فئة الحاصلين على الماجستير وبنسبة (29.7%)، وهذه النسب تعتبر عاملا إيجابيا لأغلب أفراد العينة؛ لارتفاع مستواهم التعليمي بدوره يساعد على مصداقية المعلومات التي تم جمعها، ثم تليها نسبة الحاصلين على الدبلوم المتوسط والعالي حيث بلغت (8.10%) وهي بدورها عامل إيجابي للمصداقية، ولا وجود لدرجة الدكتوراه بين أفراد العينة.

جدول رقم (4) يوضح نوع الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخبرة في ادارة الضرائب
40.5%	15	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
59.5%	22	من 15 سنة فما فوق
100%	37	المجموع

يتضح من الجدول (4) أن نسبة (59.5%) من مفردات مجتمع الدراسة لديهم خبرة تزيد عن (15) سنة فما فوق، ثم تليها نسبة (40.5%) من أفراد العينة لديهم خبرة من (10) سنوات إلى أقل من (15) سنة، وهذا

بدوره يعزز من الإلمام بالجوانب والأنشطة التي يقومون بها ويعزز مصداقية البيانات التي تم جمعها لخبرتهم في العمل الضريبي.

جدول (5) يوضح حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
4.9%	9	من 30 سنة إلى أقل من 40
23.0%	22	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
27.9%	6	50 سنة فأكثر
100%	37	المجموع

يتضح من الجدول (5) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم، نجد أن ما نسبته (23%) تتراوح أعمارهم من (40) الى أقل من (50) سنة، وأن أعمار أفراد العينة (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) كانت بنسبة (4.9%)، بينما بلغت نسبة أعمار أفراد العينة من 50 سنة فأكثر نسبة (27.9%).

جدول (6) يوضح المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
21.6%	8	اداري
5.4%	2	قانوني
62.19%	23	مالي
10.81%	4	أخرى
100%	37	المجموع

يظهر من الجدول (6) أن نسبة (62.19%) يديرون العمل تحت المسمى الوظيفي مالي، يليها فئة الاداريين بنسبة (21.6%)، ومن ثم يأتي بعد ذلك شاغلي وظائف أخرى بنسبة (10.81%)، وأخيراً شاغلي الوظائف قانوني بالمصلحة، وبنسبة (5.4%). وهذا يلائم عينة الدراسة المستهدفين بها.

4.3 نتائج البحث.

نقوم في هذا الجانب بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اختبار t.

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة مجتمعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل المؤثرة على التهرب الضريبي
.33381	4.1467	العوامل الإدارية والفنية والتشريعية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعتقدات

وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي للعوامل الإدارية والفنية والتشريعية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعتقدات بلغ (4.1467) وانحراف معياري (0.33381).

جدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل المؤثرة على التهرب الضريبي
.42216	4.1622	العوامل الإدارية والفنية
.51252	4.0586	العوامل التشريعية
.40617	4.2905	العوامل الاقتصادية والسياسية
.49520	4.0757	العوامل الاجتماعية والمعتقدات

أظهرت النتائج الموضحة بالجدول (8) أن المتوسط الحسابي للعوامل الإدارية والفنية بلغ (4.1622) وانحراف معياري (0.42216) والمتوسط الحسابي للعوامل التشريعية (4.0586) وانحراف معياري (0.51252) وكما بلغ المتوسط الحسابي للعوامل الاقتصادية والسياسية (4.2905) وانحراف معياري (0.40617) بينما بلغ المتوسط الحسابي للعوامل الاجتماعية والمعتقدات (4.0757) وانحراف (0.49520).

3-5 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة، وذلك بعد التحقق من تبعية بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التشريعية بمصلحة الضرائب والتهرب الضريبي:

جدول (9) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	المتوسط العام	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
العوامل التشريعية	4.0586	.51252	12.563	.000

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول (9) إلى أن متوسط العوامل التشريعية قد بلغ (4.0586) وانحراف معياري (0.51252) وعند إجراء الاختبار تبين أن هذا المتوسط يفوق الوسط الفرضي للمقياس (3) بشكل معنوي وذلك لأن القيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (t) قد قلت عن المستوى المعنوية (5%) حيث بلغت قيمة $p < 0.00$ وبهذا فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التشريعية بمصلحة الضرائب والتهرب الضريبي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الإدارية والفنية بمصلحة الضرائب والتهرب الضريبي:

جدول (10) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	المتوسط العام	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
العوامل الإدارية والفنية	4.1622	.42216	16.745	0.00

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول (10) إلى أن متوسط العوامل الإدارية والفنية قد بلغ (4.1622) وانحراف معياري (0.422) وعند إجراء الاختبار تبين أن هذا المتوسط يفوق الوسط الفرضي للمقياس (3) بشكل معنوي؛ وذلك لأن القيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (t) قد قلت عن المستوى المعنوية (5%) وبهذا فإننا

نقبل فرضية الدراسة الت نصت على وجود ذات دلالة احصائية بين العوامل الإدارية والفنية بمصلحة الضرائب والتهرب الضريبي

الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الاجتماعية والأخلاقية والتهرب الضريبي.

جدول (11) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	المتوسط العام	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
العوامل الاجتماعية والأخلاقية	4.0757	.49520	13.213	0.000

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول (11) إلى أن متوسط بالعوامل الاجتماعية والأخلاقية قد بلغ (4.0757) بانحراف معياري (0.495) وعند إجراء الاختبار تبين أن هذا المتوسط يفوق الوسط الفرضي للمقياس (3) بشكل معنوي؛ وذلك لأن القيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (t) قد قلت عن المستوى المعنوية (5%) وبهذا فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الاجتماعية والأخلاقية والتهرب الضريبي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل السياسية والاقتصادية للدولة والتهرب الضريبي:

جدول (12) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	المتوسط العام	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
العوامل السياسية والاقتصادية	4.2905	.40617	19.327	0.00

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول (12) إلى أن متوسط العوامل السياسية والاقتصادية قد بلغ (4.295) بانحراف معياري (0.406) وعند إجراء الاختبار تبين أن هذا المتوسط يفوق الوسط الفرضي للمقياس (3) بشكل معنوي؛ وذلك لأن القيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (t) قلت عن مستوى المعنوية (5%) وبهذا فإننا

نقبل الفرضية التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل السياسية والاقتصادية للدولة والتهرب الضريبي.

جدول (13) يوضح اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	المتوسط العام	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
العوامل الاجتماعية والأخلاقية	4.1467	.33381	20.896	0.000

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول (13) إلى أن متوسط العوامل السياسية والاقتصادية قد بلغ (4.1467) بانحراف معياري (0.33381) وعند إجراء الاختبار تبين أن هذا المتوسط يفوق الوسط الفرضي للمقياس (3) بشكل معنوي؛ وذلك لأن القيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (t) قلت عن مستوى المعنوية (5%) وبهذا فإننا نقبل الفرضية التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التشريعية والادارية والفنية والاجتماعية والاخلاقية والسياسية والاقتصادية مجتمعة والتهرب الضريبي.

5- النتائج والتوصيات:

5-1 النتائج:

فيما يتعلق بالأشكال التي يتخذها التهرب الضريبي فقد توصل الدراسة الى أن التهرب الضريبي الشائع في ليبيا من خلال عينة الدراسة والتي أجمعت فيه على أن التهرب الضريبي جزئي من خلال تقديم بيانات غير صحيحة ، تتمثل في تخفيض قيمة الإيرادات والعمل على تضخيم قيمة النفقات مستغلين بذلك ضعف مكاتب المراجعة المحاسبية المعتمدة لدى ادارة الضرائب والتي أصبح الكثير منها يصادق على بيانات دون التحقق من مصداقيتها الأمر الذي دفع ادارة الضرائب الى التركيز أكثر على التقدير الجزافي بدلا من اعتماد البيانات المقدمة من قبل الممولين .

توصلت هذه الدراسة الى النتائج الآتية:

- العوامل التشريعية المتمثلة في وجود ثغرات في القانون الضريبي بالإضافة الى ارتفاع سعر الضريبة وعدم استقرار التشريع الضريبي تعد أهم من أهم العوامل المؤثرة على التهرب الضريبي

- العوامل الادارية والفنية المتمثلة في تعقيد الاجراءات وافتقار المصلحة الى الكوادر الفنية المتمكنة بالإضافة الى التعامل السيئ مع الممولين والفساد المالي والاداري بالمصلحة من أهم العوامل المؤثرة في التهرب الضريبي
- العوامل الاقتصادية والسياسية والمتمثلة في سوء الظروف الاقتصادية وسوء تخصيص النفقات العامة والوضع السياسي غير المستقر من أهم العوامل المؤثرة في التهرب الضريبي
- العوامل الاجتماعية والأخلاقية المتمثلة في الاعتقاد الديني لدى الممول بعدم شرعية احتساب الضريبة بالإضافة الى اعتبار التهرب الضريبي عمل مشروع وعدم شعور الممول بدوره تجاه الوطن من أهم العوامل المؤثرة في التهرب الضريبي.

5-2 توصيات البحث:

- نوصى الأخوة في مصلحة الضرائب بضرورة العمل على تطوير التشريع الضريبي بما يتماشى مع التطورات الحديثة وبما يكفل سد الثغرات القانونية الموجودة في القانون الحالي.
- نوصي بضرورة الاهتمام بالرفع من كفاءة العاملين بالمصلحة وذلك عن طريق اجراء دورات في كيفية الاستفادة التطور التكنولوجي بما يخدم العمل الضريبي واجراء دورات في كيفية التعامل مع الممولين وفق أساليب تعدد في كيفية التواصل والاقناع.
- العمل على الاستفادة من وسائل التواصل الحديثة في عملية نشر الوعي الضريبي، والدور الذي يقدمه الممول للوطن الذي ينتمي الية أو يعمل ضمن نطاقه.
- العمل على إلزام الممولين بالاحتفاظ بسجلات متكاملة مدعومة بكافة المستندات المؤيدة للبيانات المقدمة لمصلحة الضرائب.
- العمل على تأسيس قاعدة بيانات الكترونية يمكن من خلالها ربط جميع الأنشطة التجارية بجميع مؤسسات الدولة تفاديا للتلاعب ببيانات دخل الممولين.
- محاربة النشاط الاقتصادي غير المرخص لتقليل البيانات التي ترد من جهات لا وجود لقاعدة بيانات لها لدى الدولة.
- تطبيق نظام صارم من العقوبات لكل من يثبت قيامه بتقديم بيانات مغلوطة لمصلحة الضرائب بغية التهرب من دفع الضريبة.

5-3 الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة على التهرب الضريبي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الضرائب بليبيا ، واستخدم فيها الباحثون الاساليب الاحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسات ، وتوصلت هذه الدراسة الى أن لكل من العوامل التشريعية والعوامل الادارية والفنية والعوامل الاجتماعية والأخلاقية والعوامل الاقتصادية والسياسية أثر ايجابي على التهرب الضريبي من وجهة عينة الدراسة والتي كان حدودها المكانية متمثلة في موظفي مصلحة الضرائب بمنطقة بنغازي الكبرى وذلك لتشابه الظروف الاقتصادية والسياسية والقانونية و، وامكانية الوصول اليها والحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

5-4 آفاق الدراسة:

- تفتح هذه الدراسة افاقا بحثية تتمثل في اجراء دراسات تفصيلية للبحث عن الثغرات القانونية في نظام الضرائب الليبي ومعالجتها بما يكفل منع التهرب الضريبي من خلال تلك الثغرات
- اجراء دراسات تفصيلية عن الوعي الضريبي ودروره في الحد من التهرب الضريبي
- ايضا اجراء دراسات على كيفية تطوير نظم الاتصال والتوال ما بين الممول والموظفون بمصلحة الضرائب والاستفادة من وسائل التواصل الحديثة بغية الحد من التهرب الضريبي الناتج عن سوء المعاملة التي يتلقاها الممول عند تقديم اقراره الضريبي
- تفتح هذه الدراسة افاق للبحث عن امكانية الاستفادة من التقنية الحديثة في نظم تحصيل الضرائب ودورها في الحد من التهرب الضريبي.

المراجع:

1. أبوسنينه، طارق حمدي حمدان (2008) " العوامل المؤثرة في التهرب و التجنب الضريبي وعلاقتها بالشكل القانوني لمكتب التدقيق والمحاسبة والشكل القانوني للشركة الصناعية" دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
2. وهبة، محمد سليم(2010) " التهرب الضريبي- واقع وتوصيات" المؤتمر الثاني للشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 26-27 تموز، يوليو 2010.
3. الأنباري، جس نجم عبدالحسين(2010) " العوامل المؤثرة على التهرب الضريبي من وجهة نظر العاملين في دوائر الهيئة العامة للضرائب في محافظة بغداد" رسالة ماجستير، جامعة مؤتة ، عمادة الدراسات العليا.
4. السامرائي، يسر مهدي حسن؛ العبيدي، زهرة خضير عباس (2012)"تحليل ظاهرة التهرب الضريبي ووسائل معالجته في النظام الضريبي العراقي" مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد4 العدد9، ص120-146.
5. كشكول، سهاد(2013) "التهرب الضريبي واثره على التنمية الاقتصادية في العراق" مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 24، الفصل الثالث لسنة 2013، ص456-496.
6. عليمات، خالد عيادة(2013) "التهرب الضريبي أسبابه وأشكاله وطرق الحد منه" مجلة الاقتصاد الجديد، العدد9-سبتمبر 2013، ص17-38.
7. إبراهيم، طرشي (2015) "التهرب الضريبي وآليات مكافحته" شهادة الماستر أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
8. الشويرف، محمد عطية؛ الشويرف، عادل امحمد(2016) "العوامل الشخصية المؤثرة على الالتزام الضريبي للممول، دراسة ميدانية على أصحاب المهن الحرة بمدينة زليتن" مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن، الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد السابع، يونيو 2016، ص185-217.

9. عيسى، هاوكر رمضان (2017) "تحليل اسباب واثار ظاهرة التهرب الضريبي وطرق معالجته في النظام الضريبي العراقي" مجلة دهوك، المجلد2 (العلوم الانسانية والاجتماعية)،ص 136-149.
10. مندور، أحمد؛ السعيد، ايمان؛ السيد، هدى فوزي عبدالعال(2017) "الآثار الاقتصادية والبيئية لظاهرة التهرب الضريبي في مصر خل الفترة من 2000 إلى 2010" مجلة العلوم البيئية ،معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، المجلد الثامن والثلاثون، الجزء الأول، يونيو2017،ص 463-480.
11. العربي، طارق الهادي العربي؛ عبيد، محمد سليمان (2017) "ظاهرة التهرب الضريبي والتهرب الجمركي إشارة خاصة للاقتصاد الليبي خلال الفترة 1990-2015" مجلة الأستاذ، العدد 12-ربيع 2017، ص9-30.
12. بن كردة، رشيدة (2016-2017) " أثر التهرب الضريبي على التنمية الاقتصادية" دراسة حالة مركز الضرائب، شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
13. سهرة، حيدر عمران (2018) "التهرب من الضريبة الدخل والعوامل المسببة له والية مكافحته" مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد10، العدد2، ص 509-383.
14. دراجي، راقى؛ سفيان، لراي (2019) "تحليل العوامل الاقتصادية والتشريعي والإدارية للتهرب الضريبي" مجلة دراسات جبائية، المجلد 8، العدد1 (2019)، ص201-122.
15. جراره، بهاء بسام (2021) "العوامل المؤثرة على التهرب الضريبي من وجهة نظر الموظفين في الدوائر الضريبية" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

أثر المسؤولية الاجتماعية على رضا المواطنين دراسة تطبيقية على شركات التعدين "
"الأجنبية العاملة بولاية نهر النيل"

د. بوبكر عامر محمد لقمة

د. بابكر اليسع الخليفة مفضل

مستخلص البحث:

هدف البحث لمعرفة أثر المسؤولية الاجتماعية على رضا المواطنين، التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على رضا المواطنين، إبراز أهمية تأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي على رضا المواطنين. طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من (400) مفردة، قد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها تحليل ألفا كرونباخ، الارتباط والمتوسطات الحسابية، قد تم اختبار الفرضيات باستخدام برنامج (Spss)، توصلت البحث لعدة نتائج أهمها؛ عدم التزام شركات التعدين في ولاية نهر النيل بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، أن شركات التعدين بولاية نهر النيل لا تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن. أوصى البحث بعدة توصيات منها: ضرورة أن تقوم الشركات التجارية بتنمية الوعي البيئي من خلال عقد الدورات التدريبية، توظيف أفراد لديهم قدرات إبداعية لتحقيق رضا الأهالي، ضرورة وجود منظمات مجتمع مدني تمارس مزيد من الضغوط المتزايدة على شركات التعدين للاستجابة لمطالب الأطراف ذات المصلحة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، رضا المواطن، شركات التعدين

Abstract :

The study aimed to determine the impact of social responsibility on citizens' satisfaction, identify the impact of social responsibility on the environment on citizens' satisfaction, and highlight the importance of social responsibility towards the community on citizens' satisfaction. The study was applied to a random sample of 400 individuals. A group of statistical methods were used; the most important was the analysis of Alpha Cronbach, the correlations, and the averages. The hypotheses were tested using the SPSS program. The study found several results; the most important was the failure of mining companies in the Nile River State to commit to social responsibility towards the environment. Mining companies in the Nile River State do not commit to social responsibility towards the citizens. The study recommends that mining companies contribute to developing environmental awareness through training courses and hiring individuals with creative capacities to achieve citizens' satisfaction. There is a necessity for the existence of civil society

organizations to exert more pressure on mining companies to respond to the stakeholders' claims.

key words: social responsibility, citizen satisfaction, mining companies.

مقدمة:

تواجه الشركات اليوم تحديات اقتصادية واجتماعية في تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع المحلي، يكمن هذا التحدي في التضارب الذي تواجهه هذه الشركات ما بين تحقيق أهدافها الاقتصادية وأهداف المجتمع الذي تعمل فيه في ظل ازدياد حدة المنافسة بين هذه الشركات، من ناحية أخرى وفي ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية فقد أصبح المواطنين أكثر وعياً، فأصبح المجتمع معنياً بالآثار البيئية التي تتركها ممارسات الشركات على صحة الإنسان والنباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء، فأصبح الناس ينظرون إلى الشركات من الناحية الاجتماعية بأن تساهم هذه الشركات الاجتماعية وتقدم خدمات للمجتمع والمواطن بعيداً عن البعد الاقتصادي والربحي لهذه الشركات، ويكتسب الدور الاجتماعي للشركات والقطاع الخاص أهمية متزايدة بعد تخلي الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية التي صحبتها بطبيعة الحال برامج اجتماعية كان ينظر إليها على أنها أمر طبيعي ومنتوق في ظل انتفاء الهدف الربحي للمؤسسات الاقتصادية التي تديرها الحكومات. وفي هذا السياق يشير (المغربي، 2007م) إلى أن المسؤولية الاجتماعية مطلباً مهماً كي تصبح المؤسسة قادرة على تفهم ومعرفة النظام الاقتصادي تمام المعرفة من أجل تحقيق رغبات عامة الناس وبالتالي يعم الرخاء في المجتمع. فالمؤسسات المدركة لهذه القضايا الاجتماعية تحسب حساب المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحيط مع المؤسسة، وبعض المؤسسات قد تهمل ذلك وتركز في أغلب الأحيان على فهم تفضيلات المستهلكين وتحقيقها حتى ولو كان ذلك يتنافى مع المسؤولية الاجتماعية للمجتمع.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم التزام وتبني شركات التعدين العاملة في ولاية نهر النيل بالمسؤولية الاجتماعية سواء كان تجاه البيئة او مواطن المنطقة او حتى على المستوى المحلي لذلك وجد أن هنالك نسبة كبيرة من شركات التعدين الأجنبية لا تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية مما لذلك أثر علي رضا المواطن والتعرف على المستوى الذي وصلت إليه هذه الشركات في بناء المسؤولية الاجتماعية. ويمكن تلخيص هذه المشكلة بصورة أكثر وضوحاً

في السؤال الرئيسي هو ما مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية على رضا المواطنين بولاية نهر النيل؟ . وتمثلت التساؤلات الفرعية في:

- ما مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على رضا المواطنين في ولاية نهر النيل؟
- إلى أي مدى تلتزم شركات التعدين العاملة في ولاية نهر النيل بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن بولاية نهر النيل؟
- هل للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي تأثير على رضا المواطنين في ولاية نهر النيل؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية على رضا المواطنين بولاية نهر النيل وذلك بتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على رضا المواطنين.
- توضيح تأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن على رضا المواطنين.
- إبراز أهمية تأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي على رضا المواطنين.

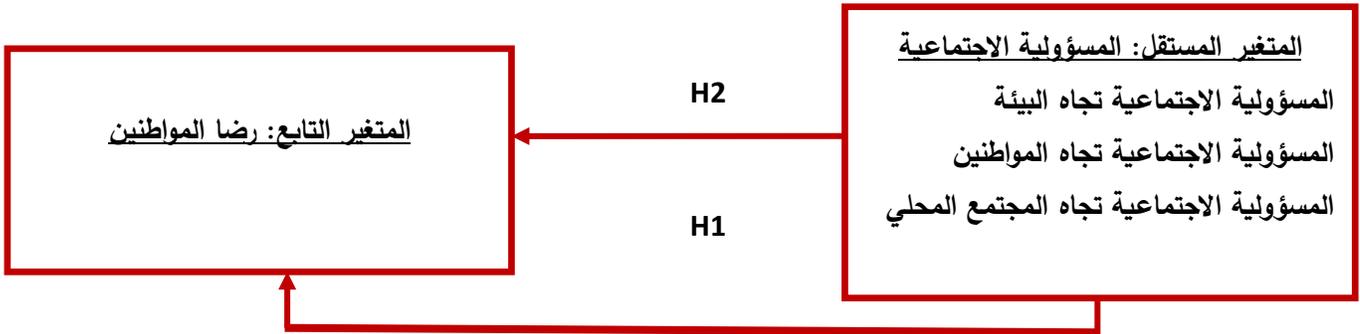
فرضيات البحث:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على مستويات رضا المواطن.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة ورضا المواطنين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطنين ورضا المواطنين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي ورضا المواطنين.

نموذج البحث:

يتكون البحث من متغيرين هي المسؤولية الاجتماعية بإبعادها المتمثلة في (المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطنين، المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي) باعتباره المتغير المستقل ورضا المواطنين والذي يمثل المتغير التابع كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل (1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

محددات البحث:

- اقتصرت الدراسة على بعض أبعاد ومستويات المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في (البيئة، المواطن، المجتمع المحلي) حيث توجد مجالات وأبعاد أخرى إلا أننا ركزنا على هذه لأن منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها ومهامها وأحجامها تواجه العديد من التحديات والصعوبات عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه هذه الأبعاد الثلاثة المذكورة لذلك يمكن أن تساهم في رفع أو خفض مستوى رضا المواطن.
- اقتصرت الدراسة على عينة من شركات التعدين الأجنبية العاملة بالسودان، مما يعني خروج شركات التعدين ذات الجنسية السودانية من هذه الدراسة.
- اقتصرت الدراسة على عينة من المواطنين نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وانتشاره على رقعة جغرافية واسعة، لذا تعذر أخذ عينة على مستوى كبير من شركات التعدين العاملة بجمهورية السودان في المناطق الأخرى وتم الاكتفاء بولاية نهر النيل.

الدراسات السابقة:

(1) تناول السبيعي(2018م) أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية. طبقت الدراسة على 28 شركة صناعية بمنطقة الرياض، هدفت الدراسة للتعرف على دافع تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بالشركات الصناعية بمنطقة الرياض، قياس أثر ذلك على سياسات إدارة الموارد البشرية بها وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها إن الشركات محل البحث تعمل على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين، كما تتيح فرص عمل للخريجين. (2) تناول بدري (2015م) إدراك الشباب ورؤاهم حول المسؤولية الاجتماعية. طبقت الدراسة على 1000 طالب وطالبة، بجامعة الباحة هدفت الدراسة للتعرف على إدراك وتوجهات الشباب نحو المسؤولية الاجتماعية والكشف على الصعوبات والحلول لبرامج المسؤولية

الاجتماعية، توصلت الدراسة الي عدة نتائج منها إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعني بتقديم المجتمع والوطن من خلال تنمية البناء المؤسسي للمجتمع، كما توصلت الدراسة إلي أن القطاع الخاص ليس من المتوقع أن يتبنى برامج المسؤولية الاجتماعية لكن يمكن أن يساعد مادياً بعض الجهات المختصة بالأعمال الاجتماعية.(3) تناول حسن(2013م) أثر المسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية للمنظمة بالتطبيق على بنك البركة السوداني. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 50 مفردة من مجتمع البحث المكون من 153 مفردة، هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للمنظمة وقد توصلت الدراسة إلي عدة استنتاجات منها: لا توجد علاقة بين المشاركة في النشاطات الاجتماعية والصورة الذهنية للمنظمة، كما توصلت الدراسة إلي أن بنك البركة السوداني يلتزم بالمحافظة على البيئة، يهتم بالعملين به، يعمل على تحقيق رضا عملائه مما أثر على الصورة الذهنية في أذهان المتعاملين معه.(4) تناول نزال(2011م) أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء شركة الاتصال الفلسطينية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود جوانب ايجابية في تعامل الشركة مع عملائها ودورها الفاعل في دعم الأنشطة الثقافية وغيرها، كما تبين وجود نظرة سلبية لمسؤولية الشركة، أيضاً تبين وجود العديد من الآراء التي تعارض وجود اهتمام كبير من الشركة تجاه البيئة.(5) عسيري(2011م) إفصاح شركات المساهمة السعودية عن المسؤولية الاجتماعية في تقاريرها المالية. طبقت الدراسة على 127 شركة سعودية، هدفت الدراسة لمعرفة مدى إفصاح شركات المساهمة السعودية عن المسؤولية الاجتماعية في تقاريرها المالية، توصلت الدراسة إلي أن غالبية الشركات السعودية أفصحت عن المسؤولية الاجتماعية، كما أتضح تركيز هذه الشركات كان على الموارد البشرية من حيث التوظيف والتدريب والتنمية، بينما كان الاهتمام بالبيئة وبالمساهمات الاجتماعية ضعيفاً.(6) تناول العناتي (2010م) محاسبة المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الأردني هدفت الدراسة إلي قياس الدور الذي تلعبه شركات الاتصالات الأردنية و تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والمحاسبة لتلك الشركات توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها مساهمة شركات الاتصالات الأردنية في تنمية مجتمعها المحلي الذي تعمل فيه من خلال دعم الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية، عدم مساهمة شركات الاتصالات الأردنية في تنمية مجتمعها المحلي الذي تعمل فيه عن طريق توفير فرص عمل دون أن يكون لديه حاجة فعلية، كما توصلت الدراسة أيضاً إلي أن هذه الشركات تساهم في الحد من مزار التلوث الناتج عن أبراج الاتصالات.(7) حسين وآخرون(2009م) العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبين أخلاقيات العمل بالتطبيق على مجموعة شركات دال بالسودان، حيث توصلت الدراسة إلي أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعد من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المنظمات المعاصرة والتي كانت تعبر في الماضي خلال فترة الستينات

عن تعظيم الأرباح ، أما في الوقت الحاضر فلقد أصبح المفهوم يقترن مع الجانب الاجتماعي للمنظمة، أن هنالك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين إذ يجب علي المنظمات الاتجاه إليها والأخذ بها لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمنظمة التي يعملون فيها.

2-1: تعريف المسؤولية الاجتماعية:

(1) المسؤولية الاجتماعية هي الدرجة التي يؤدي بها مديرو المنظمة أنشطتهم نحو حماية المجتمع وتحسينه بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الاقتصادية المباشرة للمنظمة. (2) ما يجب على الشركة القيام به من أجل حل المشاكل الاجتماعية، تمثل التزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل تحسين الخدمات الصحية ومحاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة المواصلات وغيرها. (3) الالتزامات والواجبات المطلوبة من المنظمات والشركات والأفراد تجاه المجتمع المحلي، يقصد بالمجتمع المحلي كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من النشاط الذي تمارسه الشركة. (4) وفاء المؤسسات بأداء مسؤوليتها الاجتماعية والتقرير عن نتائج ذلك الأداء الاجتماعي هو في حقيقة الأمر البديل الوحيد المتاح للمؤسسات لتحقيق أهدافها الاقتصادية. يعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية باعتبارها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد. (5) قيام المؤسسات بوضع البرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها.

مما سبق يتضح أن المسؤولية الاجتماعية تركز على الأنشطة الاجتماعية والوطنية والإنسانية الهادفة إلى التنمية والمشاركة في العمل العام، ليس عمليات معزولة عن أهداف المجتمعات والدول وتطلعاتها وكما يتضح أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام وواجب مطلوب من المنظمة والشركة والفرد تجاه المجتمع المحلي من مجالات ومحاور هذه المسؤوليات الاجتماعية تتمثل في: تنظيم وإدارة الأعمال وفق مبادئ وقواعد أخلاقية والمشاركة مع الفقراء والطبقات الوسطى وحماية البيئة وتطويرها وحماية الموارد الأساسية كالمياه والغابات والحياة البرية والتربة وتطويرها ومكافحة الفساد وتجنبه ومساعدة الفقراء في تحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية مثل الادخار والتأمين والرعاية لهم ولعائلاتهم ومشاركتهم في الأرباح.

2-2 مجالات المسؤولية الاجتماعية:

يصنف، (7) المسؤولية الاجتماعية إلى ثلاثة مستويات وهي؛ المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة الشركات الواعية بشكل عام، تتعلق المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة بالمدى الذي وصلت إليه الشركة في زيادة الوعي للاهتمام بالبيئة وضرورة الحفاظ عليها وإلى أي مدى تساهم

تلك الشركات في المحافظة على نظافة البيئة من خلال إتباع أساليب حديثة في الإنتاج بطريقة تكفل تقليل المخلفات، فضلاً عن استخدام تقنيات حديثة لتجنب مسببات التلوث، كما يشمل هذا المستوى مدى استخدام الشركات خطة للطوارئ في حالة حدوث كوارث طبيعية وعدم الاتجار بالمواد الضارة باختلاف أنواعها وحماية الأطفال صحياً وحماية المواطن من المواد المزورة والمزيفة ومنع تلوث الماء والهواء والتربة والتخلص من المنتجات بعد استهلاكها ومنع الاستخدام التعسفي للموارد.

2-3 المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن: تتعلق المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن بمدى اهتمام الشركات بالمواطنين وشكاويهم والعمل على حلها بصورة عاجلة، كما تتعلق بمدى اهتمام تلك الشركات بإقامة علاقات طيبة مع المواطنين ووضع شروط مسبقة تحدد طبيعة العلاقة ما بين الشركات والمواطن والالتزام بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها الشركة مع المواطنين وبالوقت المناسب، أخيراً تتعلق المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن بتقديم خدمات للمواطنين.

2-4 المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي: تتعلق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي بمدى توافق أهداف ورسالة الشركات مع أهداف وقيم المجتمع المحلي ونشر الفضيلة والمبادئ السامية بين أفراد ذلك المجتمع، كما تتعلق بمدى توجه تلك الشركات للنشاطات الاجتماعية والثقافية والتربوية لبناء الثقافة المجتمعية والمساهمة في حل مشكلة البطالة في المجتمع والشعور بالعدالة الاجتماعية وزيادة وعي الشعوب بممارسة الرقابة المجتمعية وإنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع (مدارس، طرق، مستشفيات) فضلاً عن المساهمة في الأعمال الخيرية والتطوعية بالمنطقة وقدرة هذه الشركات في الاندماج في المجتمع من خلال التنمية المحلية. عليه يتضح أن المستويات الثلاثة المذكورة تشكل محاور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالتالي الالتزام بهذه المحاور يعني أن الشركة ملتزمة اجتماعياً بمسؤوليتها تجاه المواطن والبيئة التي تحيط بالمواطن والمجتمع المحلي الذي يقطن فيه المواطن. (1)، (8) للمسؤولية الاجتماعية من أربعة أبعاد كما يلي :

- **المسؤولية المجتمعية:** تشير إلى التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه. **المسؤولية الأخلاقية:** تشير إلى أنه عندما تراعي المنظمة الأخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل وتتجنب الإضرار بالفئات المختلفة.
- **المسؤولية القانونية:** ترتبط بطاعة القوانين على اعتبار أن القوانين هي مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع ويمثل قواعد العمل الأساسية.
- **المسؤولية الاقتصادية:** تشير إلى أن المنظمة تحقق ربحاً فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى.

يشير (8) بأنه لا توجد خطوات معينة أو طريقة عمل توضح كيف يمكن للشركة أن تكون ملتزمة اجتماعياً، لكن هناك بعض الأسس والمراجع التي تسهل على المؤسسة مجال الالتزام ونطاقه، هي مستمدة من المدونات كمبادلات عالم الأعمال (مثل ميثاق غرفة التجارة الدولية بشأن التنمية المستدامة) ومبادرات منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية والمبادرات الصادرة عن المنظمات غير الحكومية (توجيهات منظمة العفو الدولية، المدونة الأساسية لممارسات العمل الصادرة عن الاتحاد الدولي للنقابات الحرة) والمبادرات التي وضعتها المؤسسات العالمية ذاتها (مدونات السلوك الفردية، آليات التقارير) وأخيراً المبادرات ذات الطابع الحكومي والمبادرات التجارية.

2-5 رضا المواطن:

يرى (9) أن المقصود برضا المواطن هو التشجيع الذي يجده المواطن وإضافة القيمة للمواطن وإرضاء المواطن من خلال توفير احتياجاته مع الأخذ في الاعتبار أن بعض هذه الاحتياجات مكلفة للشركات. فالرضا حسب (1) شعور عاطفي وإحساس جميل وارتياح يشعر به الفرد المواطن تجاه المؤسسة ويتوافق هذا التعريف مع رأي (2) عندما عرف الرضا بأنه البهجة التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإشباع المطلوب ما كان يتوقع الحصول عليه من المنافع، تبعاً لذلك يتكون الرضا من خلال مقارنة ما يتوقع المستفيد الحصول عليه وما يحصل عليه فعلاً، بمعنى أن الرضا يتعلق بمدى توافق المنفعة التي حصل عليها المستفيد مع المنافع التي كان يتوقع الحصول عليه. (10) يعرف الرضا على أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف المادية والبيئية التي تسهم جميعها في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد (11) أن نجاح المنظمات لا يتحقق من خلال أداء الواجبات المناط فيها فقط وإنما يجب توسيع أنشطة أعمالها ليشمل تحقيق الرفاهية للمجتمع أسوة بمنظمات المجتمعات المتقدمة التي هدفها كسب رضا الزبون والمواطن والمجتمع علي حدا سواء ويقصد بالمجتمع جودة حياة ذلك المجتمع ، يفسر (12) والشميمري، (4) جودة حياة المجتمع علي أنها درجة شعور الفرد بالسعادة النفسية الناتجة من رضاه بظروف حياته اليومية. في حين يضيف (4) أن نوعية الحياة تتعلق بالملابس ونوع التغذية والخدمات والذوق العام وأن نوعية الحياة تشكل جزء آخر من أبعاد المسؤولية الاجتماعية. عليه رضا المواطن يتعلق بمدى شعور المواطن بالرضا التام عن المسؤولية المجتمعية للشركات وشعوره بالثقة والأمان نتيجة وجود هذه الشركات لأنها تلبي طموحاته وشعوره بالارتياح عن عمل هذه الشركات لما تقدمه له من خدمات وينعكس ذلك الشعور في تحدث المواطن عن الجوانب الايجابية للزملاء والأصدقاء عن هذه الشركات وتسامحه مع بعض الأخطاء التي تحدث اتجاهه من قبل هذه الشركات.

4- التحليل والنتائج والتفسير

4-1 أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة اعتمدت على السلم الخماسي المتدرج، ثم تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة المكونة من (400) مواطن يقطنون بولاية نهر النيل موزعين على خمس محليات (معتمديات)، قد تم مراعاة ترتيب العبارات داخل الاستبانة بطريقة تؤدي إلى التأثير على إجابات عينة الدراسة وذلك باقتناع كل فرد باختبار الإجابة التي تناسبه للإدلاء برأيه، كما تم مراعاة الموضوعية والشمول في الاستبانة أيضا تمت مراعاة الجوانب النفسية لعينة الدراسة بوضع الخصائص الشخصية لعينة الدراسة في نهاية الاستبانة حتى يتثنى لعينة الدراسة الإجابة تلقائياً وبدون تردد. تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء. الجزء الأول أشتمل على عبارات لقياس المتغير المستقل، أما الجزء الثاني يتكون من عبارات لقياس المتغير التابع، في حين تناول الجزء الثالث البيانات الشخصية لعينة الدراسة حيث تم أخذ العبارات التي تم الاعتماد عليها في صياغة الاستبانة من الدراسات السابقة التي توثقها ضمناً بالاستبانة كما جرى عليها في عُرف البحث العلمي لكل الأبحاث وفعالياً في نهاية الورقة.

4-2 الأساليب الإحصائية: تم الاعتماد على استخدام أسلوب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأسلوب علاقات الارتباط، وأسلوب نموذج الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى النسب المئوية للتكرار التي تتحصل عليها كل إجابة وهذه الأساليب كافية لقياس العلاقة بين المتغيرات الخاص بالدراسة من وجهة نظر الإحصائيين والباحثان لذلك لم تستخدم تحليل الانحدار وتحليل الارتباط لبيرسون، لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة أفراد العينة عن كل عبارة والعبارة التي تليها حول درجات نقاط القياس الخماسي موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، ولا أوافق (2) درجة، وأخيراً لا أوافق إطلاقاً (1) درجة واحده. عليه فان القاعدة التي اتبعها الباحثان في تحديد درجة تحليل المتوسطات تعتمد على أن قيم المتوسطات الحسابية للمسؤولية الاجتماعية تتراوح كما يلي:

جدول (1) مقياس تحليل الوسط الحسابي:

الوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00- اقل من 1.80	درجة الموافقة ضعيفة جدا
من 1.80- اقل من 2.60	درجة الموافقة ضعيفة
من 2.60- اقل من 3.40	درجة الموافقة متوسطة
من 3.40- اقل من 4.20	درجة الموافقة عالية
من 4.20 - 5.00	درجة الموافقة عالية جدا

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

تم أيضا استخدام الانحراف المعياري لقياس تشتت إجابات العينة ومدى انحرافها عن وسطها الحسابي، كلما كان الانحراف صغيرا، كان معناه أن القيم متجمعة حول وسطها الحسابي، كما تم الاعتماد على متوسط ليكرت لتحليل العناصر التي تضمنتها الاستبانة، حيث تعتبر القيمة أقل من 3 (متوسط ليكرت) لأي عنصر من عناصر الاستبانة ذات دلالة ضعيفة على تأييد العينة لوجود العنصر، بينما تعتبر القيم أكبر من 3 ذات دلالة عالية على تأييد العينة لوجود العنصر، أيضا تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات العناصر وما يتبعها من متغيرات كما في الجدول (2) الآتي:

جدول (2): درجة الثبات (اختبار الاعتمادية):

مفردات المقاييس للمتغيرات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا للمقياس
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	5	0.79
المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن	5	0.81
المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	6	0.84
المجموع الكلي	16 عبارة	0.83.4

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

من الجدول (2) يتضح أن معامل كرونباخ بلغ 0.83، بذلك نستخلص أن الاعتمادية والكفاءة العملية متوفرة بدرجة معقولة في الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، أيضا نستخلص من ذلك أن استبانة الدراسة تتصف بدرجة من الثبات يتحقق من خلالها غرض الدراسة على الرغم من ازدياد عدد العناصر في المتغير التابع، عليه يطمئن الباحثان لتطبيق المقياس، نظرا لوجود درجة عالية من الاعتمادية للمقياس.

4-3 الإجابة على أسئلة الدراسة:

تشير فرضية الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية ورضا المواطن السوداني، هذه الفرضية يمكن إثباتها من خلال المحاور الثلاثة؛ المحور الأول: درجة التزام شركات التعدين بالمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر البيئة. تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة التزام شركات التعدين بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في ولاية نهر النيل؟ للإجابة عن هذا السؤال يمكن النظر إلى نتائج الجدول (3) الآتي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل الأول (التزام شركات التعدين بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة).

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تساهم شركات التعدين العاملة بالمنطقة في المحافظة على نظافة البيئة	2.15	1.2	30.2%	ضعيفة
2	تتبع شركات التعدين العاملة بالمنطقة أساليب حديثة في الإنتاج بطريقة تكفل تقليل سهولة التخلص من النفايات	2.30	1.3	32.3%	ضعيفة
3	تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة هذه الشركات بشكل عام	1.80	1.2	20.8%	ضعيفة
4	تستخدم شركات التعدين في منطقتي تقنيات حديثة لتجنب مسببات التلوث	2.30	1.4	33.3%	ضعيفة
5	تتبع شركات التعدين بالمنطقة خطة محكمة تجاه المواطنين في حالة حدوث كوارث طبيعية وذلك بتفعيل حلقات التوعية.	2.40	1.2	34.4%	ضعيفة
	مجموع المتوسطات	2.19	1.26	30%	ضعيفة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

من الجدول (3) يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تراوحت ما بين (1.80-2.40) وبانحرافات معيارية تراوحت درجاتها ما بين (1.2-1.4)، وبدرجة موافقة ضعيفة. فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، كما في الجدول (3) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت سلبية لكون المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة أقل من الوسط الفرضي (3) ، فقد جاءت العبارة (1) وهي: (تساهم شركات التعدين العاملة بالمنطقة في المحافظة علي نظافة البيئة) في مستوى موافقة بدرجة ضعيفة ، كذلك العبارة رقم (4) وهي: (تستخدم شركات التعدين في منطقتي تقنيات حديثة لتجنب مسببات التلوث)، مما يدل علي أن هناك اهتمام ضعيف من قبل شركات التعدين نحو البيئة التي يعيش فيها المواطن بدليل إجابات أفراد العينة عن هذه العبارات ، الدليل الآخر الذي يدعم هذا الاتجاه هو العبارة (5) وهي: (لدى شركات التعدين في منطقتي خطة للطوارئ في حالة حدوث كوارث طبيعية) بوسط حسابي تبلغ قيمته (2.40) وبدرجة موافقة ضعيفة. يتضح من الجدول (3) أيضا أن النسب المئوية للتكرار التي حصلت عليها كل إجابة من إجابات هذا المحور (المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة) تشير إلى عدم موافقة أفراد عينة الدراسة، هذا يدل على عدم التزام الشركات المبحوثة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى خفض مستوى رضا المواطن، فمن إجابات أفراد العينة يتضح عدم ثبات الفرضية الأولى من الدراسة وهي: (تلتزم شركات التعدين في ولاية نهر النيل بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة). بالتالي تكون النتيجة عدم التزام شركات التعدين المبحوثة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة. تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة التزام شركات التعدين بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن في ولاية نهر النيل؟ للإجابة عن هذا السؤال يمكن النظر إلى نتائج الجدول (4) الآتي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل الثاني) التزام شركات التعدين بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن) .

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تهتم شركات التعدين بشكاوى المواطن والعمل على حلها بصورة عاجلة	1.70	1.4	16.4%	ضعيفة جداً
2	الشروط التي تحدد طبيعة العلاقة ما بين شركة التعدين والمواطن واضحة	2.30	1.1	31.1%	ضعيفة
3	تلتزم الشركة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع المواطنين وبالوقت المناسب	2.40	1.2	15.7%	ضعيفة
4	تهتم الشركة بإقامة علاقات طيبة مع المواطن	2.15	1.2	32.1%	ضعيفة
5	تساهم الشركات العاملة بالتعدين في تقديم خدمات للمواطنين	1.90	1.5	17.4%	ضعيفة
	مجموع المتوسطات	2.09	1.28	22.5%	ضعيفة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

من الجدول (4) يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تراوحت ما بين (1.70-2.40) وبانحرافات معيارية تراوحت درجاتها ما بين (1.1-1.5)، بدرجة موافقة تراوحت ما بين الضعيفة والضعيفة جداً. فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، كما في الجدول رقم(4) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت سلبية ، ذلك لكون المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة أقل من الوسط الفرضي(3) ، فقد استحوذت العبارة رقم (1) وهي: (تهتم شركات التعدين بشكاوي المواطن والعمل علي حلها بصورة عاجلة) على ادنى درجة للوسط الحسابي وهي (1.70) بمعنى أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة صغير وهذا يعني

أيضا أن مستوى الموافقة بدرجة ضعيفة جداً ، ويقترب من النقطة (1) على المقياس المستخدم وهي التي تمثل الإجابة المفترضة غير موافق إطلاقاً ، بانحراف معياري صغير تبلغ قيمته (1.4) ، مما يدل على أن نسبة (84.6%) من أفراد العينة يعتقدون أن الشركات قيد الدراسة لا تهتم بشكاوي المواطنين، أما العبارات المتبقية من هذا المحور فقد حصلت على درجة موافقة ضعيفة ، مما يدل على أن المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن ضعيفة بمعنى أن الشركات قيد الدراسة لا تهتم كثيراً بخدمات المواطنين و بشكاويهم، كما لا تلتزم هذه الشركات بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع المواطنين. هذا يدل على عدم التزام الشركات قيد الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن. نستخلص من إجابات أفراد العينة عدم ثبات الفرضية الثانية من الدراسة (تلتزم شركات التعدين في ولاية نهر النيل بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن). المحور الثالث: ما درجة التزام شركات التعدين بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في ولاية نهر النيل؟ للإجابة عن هذا السؤال يمكن النظر إلى نتائج الجدول (5) .

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل الثالث (التزام شركات التعدين بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع).

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تتوافق أهداف الشركات العاملة بالتعدين مع أهداف المجتمع.	2.35	1.30	22.5%	ضعيفة
2	تتوافق رسالة الشركات العاملة بالتعدين مع قيم المجتمع.	2.39	1.36	27.5%	ضعيفة
3	تساهم شركات التعدين العاملة بالمنطقة في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع	2.32	1.30	25%	ضعيفة
4	تساهم الشركات العاملة بالتعدين في انجاز المشاريع	2.18	1.31	26.2%	ضعيفة

				الأساسية للمجتمع (مدارس، طرق، مستشفيات) .	
ضعيفة	25%	1.37	2.22	تساهم شركات التعدين في الأعمال الخيرية والتطوعية بالمنطقة	5
ضعيفة	31.2%	1.31	2.34	لشركات التعدين قدرة في الاندماج في المجتمع من خلال التنمية المحلية	6
ضعيفة	26.2	1.32	2.30	مجموع المتوسطات	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

من الجدول رقم (5) يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تراوحت ما بين (2.18-2.39) وبانحرافات معيارية تراوحت درجاتها ما بين (1.37-1.30)، بدرجة موافقة ضعيفة. فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، كما في الجدول (4) أن اتجاهات عينة الدراسة تجاه الشركات المبحوثة كانت سلبية، ذلك لكون المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة أصغر من الوسط الفرضي (3)، فقد جاءت كل عبارة من عبارات هذا المحور في مستوى موافقة ضعيفة، مما يدل على عدم التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، يتضح من ذلك عدم مساهمة هذه الشركات العاملة بالتعدين في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع (مدارس، طرق، مستشفيات). عدم مساهمتها في الأعمال الخيرية، التطوعية بالمنطقة، حل مشكلة البطالة أن يؤدي ذلك إلى خفض مستوى رضا المواطن. نستخلص من ذلك عدم ثبات الفرضية الثانية من الدراسة وهي: (تلتزم شركات التعدين في ولاية نهر النيل بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع). بالتالي تكون النتيجة عدم التزام الشركات المبحوثة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد العينة على المتغيرات المستقلة:

م	المتغيرات المستقلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	(a) المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن	2.09	1.28	ضعيفة	3
2	(b) المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	2.30	1.32	ضعيفة	1
3	(c) المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	2.19	1.26	ضعيفة	2
	المسؤولية الاجتماعية	2.19	1.28	ضعيفة	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

من بيانات الجدول يتضح ، أن الأوساط الحسابية تراوحت ما بين (2.09- 2.30) ، بانحراف معياري بين (1.26- 1.32) بدرجات موافقة ضعيفة ، تبعاً للمتوسط الحسابي فقد جاء متغير (المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع) في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.30 بانحراف معياري 1.32 وبدرجة ضعيفة، يليه متغير (المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة) في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغت قيمته (2.19) ، بانحراف معياري (1.26) ، بدرجة موافقة ضعيفة ، في حين جاء متغير (المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن) في المرتبة الأخيرة بأقل وسط حسابي بلغت قيمته 2.09 بمتوسط انحراف معياري قيمته 1.28، وبدرجة موافقة ضعيفة أيضاً .من إجابات أفراد العينة نستخلص أن اهتمام الشركات تجاه المسؤولية الاجتماعية اهتمام ضعيف. للإجابة عن السؤال: ما مستوى رضا المواطنين عن الشركات قيد الدراسة؟ يمكن النظر إلى نتائج الجدول (7)

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع رضا المواطنين

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	اشعر بالرضا التام عن المسؤولية المجتمعية لشركات التعدين العاملة في المنطقة	1.10	1.4	13.7%	ضعيفة جداً
2	أحدث عن الجوانب الايجابية لزملائي وأصدقائي عن هذه الشركات	2.59	1.5	26.4%	ضعيفة
3	ممكن أتسامح مع بعض الأخطاء التي تحدث اتجاهي من قبل هذه الشركات	2.00	1.2	31.6%	ضعيفة
4	لدى شعور بانني شريك في هذه الشركات	1.70	1.3	24.8%	ضعيفة جداً
5	اشعر بالثقة والامان نتيجة وجود هذه الشركات لانها تلبى طموحاتي	2.54	1.4	25.1%	ضعيفة
6	اعتقد ان عمل هذه الشركات مفيد لي	2.50	1.5	33.6%	ضعيفة
7	أشعر بالارتياح عن عمل هذه الشركات لما تقدمه لي من خدمات	1.20	1.3	12.8%	ضعيفة جداً
8	تتم معاملة جميع المواطنين من قبل هذه الشركات معاملة جيدة تتصف بالإنصاف والعدالة	2.66	1.5	32.4%	ضعيفة
	مجموع المتوسطات	2.04	1.39	25.05%	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول رقم (7) إن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تراوحت ما بين (1.10-2.66) وبانحرافات معيارية تراوحت درجاتها ما بين (1.2-1.5)، بدرجة موافقة ضعيفة. فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من الجدول رقم (7) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت سلبية ، ذلك لكون المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة أقل من الوسط الفرضي، أيضا يتضح من الجدول رقم (7) أن العبارة رقم (1) هي: (اشعر بالرضا التام عن المسؤولية المجتمعية لشركات التعدين العاملة في المنطقة) جاءت في مستوى الموافقة (بدرجة ضعيفة جداً)، فقد بلغ الوسط الحسابي (1.10) كأقل وسط حسابي في هذا المحور، هذا يدل على خفض مستوى رضا المواطن الناتج من عدم التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن والمجتمع والبيئة. بناء على نتائج لتحليل هذا المحور وبناء على المتوسط الحسابي الكلي الذي بلغت قيمته 2.04 بمتوسط انحراف معياري قيمته 1.39، فإنه يمكن القول أن الاتجاه العام لأفراد العينة يغلب عليه عدم الموافقة على عبارات هذا المحور، قد يرجع ذلك أن الاتجاه لعدم التزام الشركات قيد الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية مما خلق حالة من عدم رضا المواطن عن أداء هذه الشركات إلى الدرجة التي يراها الكثيرون تشكل عبء على المواطن نسبة لاستخدامها مواد تضر بمصلحة المواطن والحيوان مثل مادة السيانيد و الزئبق وغيره من الأدوات التي تستخدم في البحث عن الذهب، وربما يعود عدم رضا المواطن إلى عدم مقدرة هذه الشركات على التطبيق الصحيح أو الجيد لمفاهيم ومستويات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال التالي: هل توجد علاقة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات قيد الدراسة ورضا مواطن ولاية نهر النيل؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين. الجدول (8) يوضح العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية ورضا الأهالي.

جدول (8): نتائج علاقات الارتباط بين مدى التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية ورضا المواطن:

متغير تابع (رضا المواطن) معامل الارتباط	متغير مستقل (المسؤولية الاجتماعية)
0.812**	المسؤولية الاجتماعية
0.005	الدلالة الإحصائية
400 مفردة	العدد

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

تشير النجنتين في أس الرقم إلى وجود تأثير معنوي قوي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

التفسير	القيمة الاحتمالية	اختبار (t)	الارتباط	معاملات الانحدار	متغيرات المسؤولية الاجتماعية
معنوي	0.000	10.342	0.544	0.873	1(a) المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن
معنوي	0.013	7.645	0.606	0.167	2 (b) المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
معنوي	0.001	6.289	0.627	0.058	3 (c) المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
0.81					الارتباط
0.83					معامل التحديد R2
55.384					اختبار F

تشير معطيات الجدول (8) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين عدم التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية ورضا المواطن، بمعامل ارتباط قدره (0.812^{**})، هذا يدعو لقبول الفرضية والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات العاملة في مجال التعدين بنهر النيل ورضا مواطن ولاية نهر النيل. فقد اتضح وجود ارتباط قوي وفقاً لتصنيف الزعبي، (2006م) لمستويات العلاقات بين المتغيرات حيث يرى أنه عندما يكون مستوى العلاقة من 0.70 إلى 1.00 تصنف العلاقة على أنها علاقة قوية. بناء عليه، وتبعاً لنتائج الجدول (8) يتضح أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات العاملة في مجال التعدين بنهر النيل ورضا مواطن ولاية نهر النيل عن هذه الشركات علاقة قوية، هذا يوضح أن التغيير في ممارسة المسؤولية الاجتماعية ينعكس على رضا المواطن. تم إجراء بعض الاختبارات للتأكد من وجود ارتباطات بين المتغيرات ولإثبات الفرضية الرابعة.

جدول (9) ملخص نموذج الانحدار المتعدد لقياس أثر المسؤولية الاجتماعية على رضا المواطن

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات تحليل برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين كل من (المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن، المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة) حيث بلغ معامل الارتباط (0.81). يظهر من نتائج الجدول أعلاه أنّ هناك ارتباط قوي بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

والمسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن). كما يتبين من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين (المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن) من جهة وكل من المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة) من جهة أخرى. علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$)، فقد بلغ معامل التحديد (0.83). أن نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (55.384). القيمة الاحتمالية لجميع المتغيرات المستقلة أقل من مستوى الدلالة (0.05). بلغت قيمة (t) المحسوبة لعنصر المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن 10.342 وهي عند مستوى اقل من (0.000)، بينما بلغت قيمة (t) المحسوبة لعنصر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع (7.645) وهي عند مستوى اقل من (0.013) وأخيرا بلغت قيمة (t) المحسوبة لعنصر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة (6.289) وهي عند مستوى اقل من (0.001). عليه يمكن القول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على رضا المواطن، بذلك تم قبول الفرضية الرابعة وهي: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام شركات التعدين بالمسؤولية الاجتماعية والرضا لدى المواطن في ولاية نهر النيل عند مستوى معنوية (0.05)).

4-4 مناقشة النتائج:

حصل المتغير (المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع) على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (2.30)، وبدرجة موافقة ضعيفة مما يعنى أن هذا المتغير جاء في المرتبة الأولى، فقد اتضح عدم مساهمة الشركات العاملة بالتعدين في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع (مدارس، طرق، مستشفيات). بجانب عدم مساهمتها في الأعمال الخيرية والتطوعية بالمنطقة وحل مشكلة البطالة، مما أدى ذلك إلى خفض مستوى رضا المواطن، فقد اتضح وجود نظرة سلبية لتبنى الشركة لمتغير (المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع) حيث كانت النتائج سلبية، هذه النتيجة تختلف جزئياً مع دراسة نزال، (2011م) التي توصلت إلى وجود نظرة ايجابية لتبنى الشركة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة العناتي، (2010م) التي ترى ان شركات الاتصالات الأردنية لا تساهم في تنمية مجتمعها المحلي الذي تعمل فيه عن طريق خلق فرص عمل دون ان يكون لديها حاجة فعلية، كما تختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة عسيري، (2011م) التي توصلت إلى أن غالبية الشركات السعودية تركز على الموارد البشرية من حيث التوظيف والتدريب والتنمية يعزى الباحثان هذا الاختلاف إلى اختلاف ظروف العمل بين دولة ودولة أخرى. أيضاً تختلف النتيجة التي تم التوصل إليها (عدم سعي الشركات لحل مشكلتي التوظيف والبطالة) مع دراسة السبيعي، (2018م) والتي توصلت إلى أن الشركات محل البحث تعمل على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين، كما تتيح فرص عمل للخريجين. وأخيرا تتفق هذه النتيجة مع دراسة بدري، (2015م) التي ترى أن القطاع الخاص ليس من المتوقع

ان يتبنى برامج المسؤولية الاجتماعية. المتغير (المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة) فقد حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (2.19)، بدرجة موافقة ضعيفة مما يعنى أن هذا المتغير جاء في المرتبة الثانية من وجه نظر أفراد العينة، فقد اتضح أن اتجاهات عينة الدراسة كانت سلبية ، أن هناك اهتمام ضعيف من قبل شركات التعدين نحو البيئة التي يعيش فيها المواطن، هذه النتيجة تتفق مع دراسة نزال،(2011م) التي توصلت لوجود العديد من الآراء التي تعارض وجود اهتمام كبير من الشركة تجاه البيئة، وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة عسيري، (2011م) التي توصلت إلي أن بعض الشركات السعودية في اهتمامها بالبيئة وبالمساهمات الاجتماعية كان ضعيفا ، كما تختلف مع دراسة العناتي،(2010م) التي ترى أن شركات الاتصالات الأردنية تساهم في الحد من مزار التلوث الإشعاعي الناتج عن أبراج الاتصالات ، ان أي شركة مخالفة تتعرض للقانون والمحاسبة ، كما تختلف مع دراسة حسن، (2013م) التي توصلت إلي أن بنك البركة السوداني يلتزم بالمحافظة على البيئة، يعمل على تحقيق رضا عملائه، مما أثر على الصورة الذهنية في أذهان المتعاملين معه ويعزي الباحثان هذا الاختلاف إلي اختلاف مدى الرقابة بين قطاع التعدين والقطاع المصرفي بالإضافة إلي اختلاف الثقافة التنظيمية بين القطاع المصرفي وقطاع التعدين. أخيرا حصل المتغير (المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن) على وسط حسابي بلغت قيمته (2.09)، مما يعنى أن هذا المتغير جاء في المرتبة الثالثة من وجه نظر افراد العينة، فقد يتضح أن الشركات قيد الدراسة لا تهتم بالمواطنين، بمعنى أن اتجاهات أفراد العينة عن هذه الشركات اتجاهات سلبية، مما يدل على أن المسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن ضعيفة بمعنى أن الشركات قيد الدراسة لا تهتم كثيرا بخدمات المواطنين وبشكاويهم، كما لا تلتزم هذه الشركات بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع المواطنين. مما أدى ذلك إلى خفض مستوى رضا المواطن، هذه النتيجة تختلف مع دراسة العناتي، (2010م) والتي ترى أن شركات الاتصالات الأردنية تساهم في تنمية مجتمعها المحلي الذي تعمل فيه عن طريق الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية. متغير (رضا المواطن) فقد حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (2.04)، فقد أظهرت النتائج أن عدم التزام الشركات قيد الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية خلق نوعا من عدم رضا المواطن. يتضح أيضا انخفاض رضا الأهالي عن المسؤولية الاجتماعية لدى تلك الشركات، يعزو الباحثان ذلك لعدم مقدرة هذه الشركات على التطبيق الصحيح أو الجيد لمفهوم ومستويات المسؤولية الاجتماعية. تتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة بدري،(2015م)، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة حسن، (2013م) التي توصلت إلي أن بنك البركة السوداني يعمل على تحقيق رضا عملائه ويعزي الباحثان هذا الاختلاف في النتائج إلي اختلاف الظروف بين القطاعات ، كما يعزي الاختلاف إلى النظرة قصيرة الأجل لشركات التعدين عند تحقيق أهدافها في التتقيب عن الذهب بمعنى أن شركات التعدين في تحقيقها لأهدافها

تغلب عليها النظرة قصيرة المدى التي لا تراعي تسويق العلاقات على عكس بعض المصارف السودانية التي تعمل بمفهوم تسويق العلاقات القائم على بناء علاقة طويلة الأجل مع عملاء تلك المصارف.

4-5 النتائج:

- لا تلتزم شركات التعدين في ولاية نهر النيل بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة.
- لا تلتزم شركات التعدين في ولاية نهر النيل بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المواطن.
- لا تلتزم شركات التعدين في ولاية نهر النيل بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- مستوى رضا المواطنين عن الشركات العاملة بالتعدين ضعيف جداً، وبذلك فقد تُسبب عدم التزام شركات التعدين بالمسؤولية الاجتماعية في عدم شعور المواطن بالرضا التام عن مستوى المسؤولية المجتمعية لشركات التعدين العاملة في المنطقة.
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات العاملة في مجال التعدين بنهر النيل ورضا مواطن ولاية نهر النيل.

4-6 التوصيات:

- إن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية أصبح الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال في كافة البلدان النامية منها والمتقدمة ذلك لتأثيرها المباشر وغير المباشر على أعمال المؤسسة وفعاليتها عليه توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها:
- ضرورة قيام الشركات التجارية بتنمية الوعي البيئي لدى المواطنين بولاية نهر النيل من خلال عقد الدورات التدريبية وتوظيف أفراد لديهم قدرات إبداعية لتحقيق رضا الأهالي.
 - ضرورة أن تقوم الشركات التجارية بتغليب المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة وذلك بالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمواطن والمجتمع المحلي.
 - ضرورة وجود منظمات مجتمع مدني تمارس مزيد من الضغوط المتزايدة على شركات التعدين للاستجابة لمطالب الأطراف ذات المصلحة.
 - ضرورة أن تقوم الشركات بتعزيز سمعتها من خلال الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، لما لها من أثر ايجابي علي رضا الأهالي بالتركيز على الاهتمام بالبيئة والأساليب الأكثر أهمية في رضا الأهالي فضلاً عن إقامة علاقات جيدة ومباشرة مع المجتمع المحلي والمواطنين والاستماع لهم.
 - ضرورة نظرة مدراء الشركات إلى المسؤولية الاجتماعية من زاوية المواطنين وليس بالضرورة من زاوية المدراء.

- ضرورة إجراء دراسات بحثيه أخرى مماثلة لموضوع الدراسة بحيث تشمل عينة أكبر ومتغيرات أكثر تدرس أسباب تأخر شركات التعدين المختلفة في عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمعوقات التي تحول دون التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة تضمين موضوع المسؤولية الاجتماعية في المناهج الأكاديمية للجامعات السودانية لأهميته.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. البكري، ثامر ياسر التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (2001م).
2. البرواري، نزار عبد المجيد، البرزنجي أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004م
3. الزعبي، محمد بلال، الطلافحة، عباس، النظام الاحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الجامعة الأردنية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، (2006م).
4. المغزبي، كامل محمد، الإدارة، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، (2007م).
5. جودة، محفوظ أحمد، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، (2010م).
6. نزال، وصفي وآخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركات الاتصال الفلسطينية، بحث غير منشور، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، (2011م).
7. سلطان، محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، (2005م).

المراجع الاجنبية :

1. Koteler, Philip and Gray Amstrong (2014) Is Edition, Prentice, Hull,USA
2. Padee, SitiFalindah and Yaakop, AzizualYadi, (2013), Service Quality of Malaysian Higher Educational Institutions: A conceptual Framework International Journal of Business Vol.2 , Issue 1(June) .

الاوراق العلمية :

1. السبيعي خالد أحمد، أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين علي سياسات إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 42، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الامام محمد بن سعود،السعودية، (2018م).
2. العناتي ، رضوان محمد ، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الأردنية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، العدد 1 ، كلية التجارة ،جامعة بور سعيد ، مصر ، (2010م).
3. الربيعاوي، سعدون حمود، التوجه الاجتماعي للتسويق ودوره في استراتيجيات التنافس، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 94، المجلد،22، (2016م).
4. الشميمري، احمد عبد الرحمن،ريادة الأعمال، الطبعة الرابعة، مكتبة الملك فهد، الرياض، 2016م.
5. الغالبي، طاهر محسن منصور،المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 13، عمان، الأردن، (2002م).
6. بدري، أميره يوسف بانكر، إدراك الشباب ورؤاهم حول المسؤولية الاجتماعية، المجلة العربية لعلم الاجتماع، العدد 30، لبنان، (2015م).
7. حسن،سمية كمال محمد،أثر المسؤولية الاجتماعية علي الصورة الذهنية للمنظمة، مجلة كلية العلوم الإدارية للبحوث العلمية ، العدد 14 ، جامعة ام درمان الإسلامية ، السودان ، (2013م).
8. مبارك، بشري عناد،جودة الحياة وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي لدي النساء، مجلة كلية الآداب، العدد 99، جامعة ديالي، (2012م).
9. علام، محمد نبيل، حدود المسؤولية الاجتماعية، مجلة الإدارة العامة، العدد 72، أكتوبر(1991م).

10. عسيري، عبد الله بن علي ، افصاح شركات المساهمة السعودية عن المسؤولية الاجتماعية ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد 33، العدد 2، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق، مصر، (2011م).
11. خضرة، صديقي ، التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها ، مؤتمر المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات ، جامعة بشار ،(2015م).

الرسائل الجامعية :

1. بوسلامي، عمر، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سطيف، (2012م).
2. حسين الجميل، العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإقتصادية وبين أخلاقيات العمل بالتطبيق على مجموعة شركات دال بالسودان رسالة ماجستير، غير منشورة، (2009م)

القيادة الخادمة لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية - وزارة
التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية

أ. رباب محمد أحمد جعفر

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الخادمة لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية، وكذلك التعرف على مستوى ممارسات القيادة الخادمة في (SFHRP) بأبعادها: (المهارات المعرفية، التمكين، الاهتمام بالعاملين أولاً، التصرف بأخلاق، تقديم قيمة للمجتمع)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع (المدير العام ونوابه، ومديري الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام، والمختصين) في ((SFHRP)) البالغ عددهم (202) مفردة، وقد تم تطبيق الأداة على عينة عشوائية طبقية، واستخدمت الاستبانة، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها الآتي: أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في (SFHRP) محل الدراسة كان مرتفعاً في جميع الأبعاد، عدا البعد الثالث: الاهتمام بالعاملين أولاً فقد حصل على درجة متوسطة، حيث جاءت الأبعاد بالترتيب: (تقديم قيمة للمجتمع، التصرف بأخلاق، المهارات المعرفية، التمكين، الاهتمام بالعاملين أولاً)، أن جميع أبعاد القيادة الخادمة متوفرة بمستويات متفاوتة، وقد جاء بُعد تقديم قيمة للمجتمع في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية بُعد التصرف بأخلاق، والمرتبة الثالثة بُعد المهارات المعرفية، والمرتبة الرابعة بُعد التمكين، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الاهتمام بالعاملين أولاً، وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية: (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في المشروع).

وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها الآتي: زيادة الاهتمام بممارسات القيادة الخادمة، وزيادة الاهتمام بالعاملين أولاً في (SFHRP) من خلال تلبية حاجاتهم الشخصية وحل المشكلات التي يواجهونها أثناء عملهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية.

Abstract :

school feeding The study aimed to identify the servant leadership of workers in the and humanitarian relief project, as well as to identify the level of service leadership practices in (SFHRP) in its dimensions: (cognitive skills, empowerment, attention to workers first, acting ethically, providing value to society), the study followed the descriptive analytical approach, and the study tool was the questionnaire, The study population consisted of all (the Director General and his deputies, directors of

departments and their deputies, heads of departments, and specialists) in (SFHRP) numbering (202) single, and the tool was applied to a stratified random sample, and the questionnaire was used, and the statistical packages program for social sciences (SPSS) was used to analyze the data, and the study reached many results, most notably the following: The level of practice of the dimensions of servant leadership in the (SFHRP) under study was high in all dimensions, except for the third dimension: attention to workers first, it obtained an average degree, where the dimensions came in order: (providing value to society, acting ethically, cognitive skills, empowerment, attention to workers first), All dimensions of servant leadership are available at varying levels, and it came after providing value to society in first place, in second place after acting ethically, third place after cognitive skills, fourth place after empowerment, and came in last place after caring for workers first, and there are differences in the responses of the sample members about the study variables due to their demographic variables: (gender, age, job level, educational qualification, employment status, number of years of service in the project).In light of the results of the study, the study made several recommendations, the most important of which are the following: increasing attention to servant leadership practices, and increasing attention to employees first in (SFHRP) by meeting their personal needs and solving the problems they face during their work.

key words: Servant Leadership, School Feeding and Humanitarian Relief Project.

المقدمة:

نتيجة التطورات تم ظهور أحد المداخل القيادية الحديثة وهو مدخل القيادة الخادمة (Servant Leadership) ، الذي ظهر في عام (1977م) وقدم الرعاية والخدمة والتعاون وكذلك السلوك الأخلاقي من خلال التواصل بالآخرين، إلا أنه كواقع عملي قد تجسد منذ زمن بعيد في صفات وشخصية (الرسول صل الله عليه وسلم) الذي تجسد القول المأثور فيه "سيد القوم خادهم". لذا فإن مفهوم القيادة الخادمة ليس غريباً في مجتمعنا حيث إن مبادئه مستقاة من القيم الإسلامية، فالرسول (صل الله عليه وسلم) هو أعظم من جسد القيادة وعلم البشرية منذ أكثر من ألف وأربعمائة عام كيف يكون قائداً خادماً، وذلك من خلال اهتمامه بأصحابه والعمل على إرشادهم وتلبية احتياجاتهم ومساعدتهم وتوجيههم والإشراف عليهم لقوله تعالى "وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ" (سورة القلم: 4)، وكان عليه السلام يعمل على مشاورتهم في أي أمر ويشجعهم ويحفزهم حتى يقوموا بمهامهم على أكمل وجه بكل حب ورضا. ونظراً لما للقيادة الخادمة من أهمية لدى العاملين رأته الباحثة دراسة هذا الموضوع على مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP, School Feeding and Humanitarian Relief Project) كونها إحدى العوامل في هذا المشروع وقد تأسس هذا المشروع في العام (1967م) منذ (50) عاماً، ويتميز بتنفيذ المشاريع المقدمة من برنامج الأغذية العالمي (WFP) والموجهة لدعم التنمية في قطاع التعليم العام والمشاريع الإغاثية الطارئة وبغرض دعم التعليم العام؛ وبعد ذلك تخصص بدعم الأقسام الداخلية بمدارس التعليم الفني؛ ثم بعد ذلك دعم تعليم الفتاة في المناطق الريفية لتقليل الفجوة بين تعليم الجنسين، وفي عام (2009)) بدأ المشروع يُنفذ مشروع الإغاثة الطارئ، وفي عام (2013) بدأ في تقديم مشروع الوجبة المدرسية لمكافحة التسرب من المدارس.

مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحثة في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية لاحظت وجود حاجة ملحة إلى تطبيق نمط القيادة الخادمة في ((SFHRP)) لتكوين رؤية واضحة لدى القيادات الإدارية لأساليب القيادة الخادمة لما له من قدرة على تمكين القيادات من التأثير في الموظفين، ودعمهم، وتحفيزهم، وتكوين علاقات إيجابية، بما يُمكن ((SFHRP)) من تحقيق أهدافه، والتغلب على الصعوبات، وتُمثل القيادة الخادمة أروع نماذج القيادة على الإطلاق كونها احتلت الصدارة بين النظريات الأخلاقية التي تستند إلى الأفكار والمبادئ السماوية المرتبطة بالقيم والمثل الروحية حيث يجعل حاجات الأفراد التابعين أولوية للقائد الخادم قبل كل شيء، والعلاقات الإنسانية السليمة بين القائد وعامله أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة العاملين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون. إن القيادات الخادمة في (SFHRP) تتحمل المزيد من الأعباء خصوصاً في الأوضاع الراهنة نتيجة لمحدودية الدعم المادي اللازم لإنجاح العمل والمضي قدماً نحو التطور لذا وجب على هذه القيادات أن تكون قيادات خادمة وملهمة يكون من شأنها تقديم الدعم المعنوي للعاملين بغرض كسب ولائهم

للمشروع وإخراج الطاقات الداخلية والإبداعية لديهم وتشجيعهم في ذلك، وتحقيق الأهداف، لذا فهي بحاجة إلى إتباع مداخل قيادية حديثة وإبداعية وتتخلى عن الأنماط التقليدية كما أوصت دراسة العنزي (2021م) لإجراء دراسات مماثلة عن القيادة الخادمة وربطها بمتغيرات أخرى وتوسيع نطاق الدراسة إلى مراحل دراسية أخرى ومناطق تعليمية مختلفة حيث إن هذا النمط من القيادة يساعد على تحقيق متطلبات وحاجات العاملين المتعددة.

تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعد المهارات المعرفية لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية ((SFHRP)) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟
- ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعد التمكين لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية ((SFHRP)) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟
- ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعد الاهتمام بالعاملين أولاً في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية ((SFHRP)) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟
- ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعد التصرف بأخلاق لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية ((SFHRP)) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟
- ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعد تقديم قيمة للمجتمع لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية ((SFHRP)) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟
- ما مستوى توفر الفروق بين إجابات أفراد العينة في ((SFHRP)) حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في المشروع)؟

أهداف البحث:

- درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعد المهارات المعرفية لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعد التمكين لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعد الاهتمام بالعاملين أولاً في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعد التصرف بأخلاق لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

- درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعده تقديم قيمة للمجتمع لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- ما مستوى توفر الفروق بين إجابات أفراد العينة في (SFHRP) حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في المشروع).

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع الذي تتناوله كونه أحد المواضيع المهمة التي حظيت - وما تزال - باهتمام بالغ من قبل الباحثين، والمهتمين بهذا المجال، حيث إنّ تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادة التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وبخاصة نمط القائد الخادم الذي لم يأخذ نصيبه في الفكر الإداري العربي، والذي برز في العقدين الأخيرين من القرن المنصرم (العشرين والواحد والعشرين) كنمط قيادي فعال ومؤثر في المؤسسات الخدمية والإنتاجية والحكومية والخاصة. المساهمة في تبيان أهمية القيادة الخادمة لدى العاملين في (SFHRP). تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى - على حد علم الباحثة - التي تناولت القيادة الخادمة لدى العاملين في (SFHRP) على مستوى الجمهورية اليمنية. التركيز على أهمية ممارسة القيادة الخادمة بكافة أبعادها لما لها من إسهامات كبيرة لدى العاملين. تستفيد منها المؤسسات الحكومية والخاصة في الجمهورية اليمنية من خلال اختيار قيادات خادمة وأخلاقية تعمل على الاهتمام بالموارد البشرية وخاصة العاملين، وتقديم الدعم لهم وتلبية حاجاتهم وإشباعها؛ لضمان الديمومة والمضي قدماً نحو النجاح والتقدم. مُساعدة القائمين على قيادات (SFHRP) في ممارسة القيادة الخادمة. لفت أنظار قيادات (SFHRP) إلى أهمية ممارسة القيادة الخادمة للتعرف على الوضع الراهن بجميع مجالاته. تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تُحدث أثراً واضحاً في ممارسات القيادات التربوية لدى العاملين في (SFHRP).

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع محدد هو دور القيادة الخادمة والتي تشمل الأبعاد التالية: (المهارات المعرفية، التمكين، الاهتمام بالعاملين أولاً، التصرف بأخلاق، تقديم قيمة للمجتمع) لدى العاملين في (SFHRP) محل الدراسة.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على (SFHRP) - بديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، الأمانة.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على قيادات (SFHRP) والعاملين فيه.

إجراءات الدراسة

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع من خلال وصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كماً ونوعاً، باعتباره المنهج المناسب للدراسة. يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في (SFHRP) التابع لوزارة التربية والتعليم، والبالغ عددهم (202) مفردة. تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات الأولية لجميع مفردات المجتمع البالغ عددها (202) مائتين ومفردتين، وذلك للخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان ولكن بعد استرداد الاستبانة تبين أنه تم استرجاع (135) استبانة وبالتالي أصبحت عينة عشوائية طبقية.

مصطلحات البحث:

القيادة الخادمة: (Servant Leadership): نظراً لحدثة مفهوم القيادة الخادمة فإن الباحثين لم يستقروا على وضع تعريف محدد ومتفق عليه لها، ويُعتبر تعريف (جرينليف) رائد نظرية القيادة الخادمة ومؤسس (مركز جرينليف) للقيادة الخادمة حيث عرفها بأنها "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تُثري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد" (Greenleaf, R. K, 2017: 3). **تعريف القيادة الخادمة إجرائياً:** بأنها درجة ممارسة (SFHRP) محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة التي سوف يتم دراستها وهي كالتالي: (المهارات المعرفية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، تقديم قيمة للمجتمع).

الدراسات السابقة:

يتم تناول الدراسات السابقة المحلية والعربية والإنجليزية مرتبة ترتيب من الأحدث إلى الأقدم. الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة كمتغير مستقل. تناولت دراسة (1) "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة المالية"- اليمن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة وزارة المالية لأبعاد القيادة الخادمة: (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع). وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الخادمة في استجابة المبحوثين تُعزى لمتغيرات: (الجنس، الوظيفة، المؤهل، العمر، سنوات العمل)، وكذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده: (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي) لدى العاملين في وزارة المالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة بلغ حجمها (283) شخصاً من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1079) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى إنَّ درجة

ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة في وزارة المالية كانت ضعيفة من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت النسبة (62%). ووجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، حيث إن ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في وزارة المالية. (2) **تأثير عوامل القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي في (ACTED) اليمن**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عوامل القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي في (ACTED) اليمن والهدف منه إعادة تشكيل هوية تأثير الأبعاد السبعة للقيادة الخادمة: (المهارات المفاهيمية، التمكين، وضع المرؤوسين أولاً، الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، التصرف بأخلاق، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) على الرضا عن العمل، وتم استخدام المنهجية الوصفية الكمية حيث تم تطوير كمية ذاتية من (64) بنداً، وكانت أداة الدراسة الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتكونت عينة الدراسة من (124) موظفاً تم سحب (118) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى هناك مستوى متوسط من القيادة الخادمة من قبل الموظفين في (ACTED) ومتوسط الرضا الوظيفي على ضوء النتائج. إن القيادة الخادمة بأبعادها السبعة لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي. وعدم وجود أي تغييرات في مستوى عوامل القيادة الخادمة والرضا الوظيفي: (يدفع، ترقية وظيفية، إشراف، فوائد هامشية، مكافآت مشروطة، زملاء عمل، طبيعة العمل، الاتصالات، إجراءات التشغيل) للمتغيرات الديموغرافية. (3) كما تناولت "العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة الخادمة بأبعادها: (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المهارات المعرفية، المعالجة العاطفية، تقديم قيمة للمجتمع) وأدائهم الوظيفي، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (196) مفردة من العاملين بمديرية الزراعة بأسسيوط في جمهورية مصر العربية، وقد تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS/PC(22)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة إجمالاً والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً. ووجود علاقة موجبة معنوية بين بعض أبعاد القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده. (4) وتناول "دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك" - العراق، هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات عبر توزيع الاستمارات على الموظفين في الدوائر المبحوثة، إذ تم توزيع (92) استمارة كانت (86) استبانة منها صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي سالب بين أبعاد القيادة الخادمة المتمثلة: (بالمهارات المفاهيمية، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والالتزام

بتطوير المجتمع) وأبعاد التهكم التنظيمي المتمثل بـ (بُعد الاعتقاد، والبُعد العاطفي، والبُعد السلوكي).⁽⁵⁾ كما تناولت "درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها"- فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة بأبعادها: (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع) من وجهة نظر العاملين الإداريين وسبل تحسينها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بلغ حجم مجتمع الدراسة (114) عاملاً، بلغت الاستمارات المستردة (97) استمارة بمعدل استرداد بلغ (85%) من حجم العينة الكلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إنّ مستوى ممارسة القيادة الخادمة كان مرتفعاً بوزن نسبي (68.03%). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تعزى للمتغيرات: (سنوات الخدمة، الجنس، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، والتخصص).⁽⁶⁾ "واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (405) من المعلمين ومديري المدارس، وكانت أداة الدراسة هي استبانة القيادة الخادمة تضمنت (54) عبارة موزعة على سبعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها إنّ واقع ممارسة القيادة الخادمة ككل لدى مديري المدارس الثانوية قد جاء بدرجة متوسطة، وجاء مجال التصرف بأخلاق بدرجة كبيرة، وجاءت ستة مجالات بدرجة متوسطة، جاءت مجالات القيادة الخادمة بالترتيب التالي: التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية، الإيثار، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، التمكين، الالتزام بخدمة المجتمع، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً. وتوجد فروق في مجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح والالتزام بخدمة المجتمع لصالح المعلم. ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في جميع مجالات القيادة الخادمة تعزى لمتغير النوع، ووجود فروق في مجالات (التصرف بأخلاق، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بخدمة المجتمع) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بينما لا توجد فروق في مجالات (المهارات المفاهيمية، الإيثار، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً).⁽⁷⁾ " أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها: (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، تطوير المجتمع) والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (400) شخص من العاملين في الجامعات الأربع، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة في الجامعات محل الدراسة حيث بلغت النسبة (65.7%)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها؛ وجود أثر دال إحصائياً وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، ووجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين وفقاً لمتغير مكان العمل. "تأثير القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على أداء العاملين بواسطة اللغة التحفيزية"- طهران، إيران. (8) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير اللغة التحفيزية للقائد على أداء العاملين، وتم تطبيقها على شركات وكالات السفر في طهران إيران، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (225) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها؛ وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة وأداء العمل من خلال اللغة التحفيزية. وجود ارتباط ايجابي للقيادة الخادمة بأبعادها: (الشفاء العاطفي، التمكين، المهارات المفاهيمية، وضع المرؤوسين في المقام الأول، التصرف بشكل أخلاقي، تقديم خدمة للمجتمع) على أداء العاملين. (9) تناولت "القيادة الخادمة وتأثيرها في جهاز المناعة التنظيمي: بحث تحليلي"- العراق. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الخادمة بأبعادها: (التمكين، وخلق قيمة للمجتمع، ووضع المرؤوسين أولاً، والمهارات المفاهيمية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) في المناعة التنظيمية في وزارة التخطيط، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي لإجراء الدراسة، تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الادارية بوزارة التخطيط في مدينة بغداد، وكانت عينة الدراسة: (مدير عام ومعاونيه، رئيس قسم، مسؤول الشعبة) كعينة مقصودة في (مركز الوزارة المركزي الجهاز الاحصائي بالجهاز المركزي للتقييس والرقابة والادارة مركز التطوير)، وتم استخدام الحصر الشامل حسب التوزيع (220) استبانة، وتم استخدام المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية كأدوات مساعدة، واعتمدت الدراسة على برنامج (عاموس، V.23)، وبرنامج (SPSS V.23)، وأظهرت الدراسة عدد من النتائج أهمها؛ صحة علاقات الارتباط والتأثير على مستوى متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، مبينة الدور الأساسي للقيادة الخادمة في التأثير على جهاز المناعة التنظيمي بوزارة التخطيط. تناولت "القيادة الخادمة والالتزام العاطفي بالتغيير في مؤسسات التصنيع"- الولايات المتحدة الأمريكية. (10) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تصورات الموظفين عن مدى تمتع قادتهم بالقيادة الخادمة بأبعادها: (المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، إنشاء قيمة للمجتمع، الشفاء العاطفي، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح)، والالتزام العاطفي لديهم، وتم تنفيذ الدراسة على عينة مكونة من (107) من الموظفين في إحدى

المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية في ظل بيئة يغلب عليها درجة عالية من التغيير، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن بُعدين من أبعاد القيادة الخادمة: (إنشاء قيمة للمجتمع، والتصرف بأخلاق) هما الأكثر تأثيراً في الالتزام العاطفي، بينما كان بُعدا: (المعالجة العاطفية، والمهارات المفاهيمية) هما الأقل أهمية، ولهما علاقة سالبة مع الالتزام العاطفي. تناولت دراسة (11) "إدراك موظفي الفنادق لممارسة مسؤوليتهم للقيادة الخادمة وعلاقة ذلك بالالتزام العاطفي للموظفين"- الولايات المتحدة الأمريكية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين في الفنادق للقيادة الخادمة بأبعادها: (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع، الشفاء العاطفي، الالتزام العاطفي) مع موظفيهم بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين المشرفين والموظفين، ومدى الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، تم تطبيقها على العاملين في الفنادق بولاية أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم توزيع (142) استبانة تم استعادة (127) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها إن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين للقيادة الخادمة ومدى الالتزام العاطفي للعاملين تجاه المنظمة. وجود علاقة طردية موجبة بين كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة السبعة: (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع) والالتزام التنظيمي.

أجمعت الدراسات السابقة على أهمية وتأثير القيادة الخادمة في الجهات التي تمت دراستها سواء كانت خدمية أو إنتاجية، وأنها ذات جدوى وأثر بالغ الأهمية. اعتمدت الدراسة الحالية على أبعاد القيادة الخادمة التي وردت في الدراسات (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (8)، (9)، (10)، وغيرها، حيث شملت على أبعاد مختلفة للقيادة الخادمة منها؛ (المهارات المفاهيمية (المعرفية)، التمكين، الاهتمام بالعاملين أولاً، التصرف بأخلاق، استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين، العاطفة الفعالة، الشفاء العاطفي، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، الإيثار، التصوير، تقديم قيمة للمجتمع)، وبناءً على ذلك فقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على خمسة أبعاد للقيادة الخادمة بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعتها مجتمعة والمتمثلة في الآتي: (المهارات المعرفية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، تقديم قيمة للمجتمع). التي ترى الباحثة أنها تتوافق مع أهداف الدراسة الحالية وبيئة وطبيعتها مجتمعة، وتشابهت مع بعض الدراسات السابقة في بعض الأبعاد واختلفت مع الدراسات في اختيار الأبعاد وعددها، وتم توضيحها في دراسة تناولت سبعة أبعاد هي: (المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المعالجة العاطفية، تقديم قيمة للمجتمع، التصرف بأخلاق، مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح) اتفقت مع الدراسة الحالية في كافة الأبعاد. دراسة (4) تناولت ستة أبعاد هي:

(المهارات المفاهيمية، التمكين، وضع المرؤوسين في المقام الأول، الشفاء العاطفي، تقديم خدمة للمجتمع، التصرف بشكل أخلاقي) اتفقت مع الدراسة الحالية في كافة الأبعاد.⁽⁵⁾ تناولت سبعة أبعاد هي: (المهارات المفاهيمية، التمكين، وضع المرؤوسين أولاً، الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، التصرف بأخلاق، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) اتفقت مع الدراسة الحالية في كافة الأبعاد.دراسة⁽⁶⁾ تناولت خمسة أبعاد هي: (المهارات المفاهيمية، التمكين، وضع المرؤوسين أولاً، خلق قيمة للمجتمع، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) اتفقت مع الدراسة الحالية في كافة الأبعاد ما عدا بُعد (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح).دراسة محمد، وآخرون (2019) تناولت سبعة أبعاد هي: (التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية، الإيثار، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، التمكين، الالتزام بخدمة المجتمع، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) اتفقت مع الدراسة الحالية في كافة الأبعاد.دراسة⁽⁸⁾ تناولت سبعة أبعاد: هي (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، تطوير المجتمع) اتفقت مع الدراسة الحالية في كافة الأبعاد.دراسة⁽¹²⁾ تناولت سبعة أبعاد هي: (إنشاء قيمة للمجتمع، التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية، الشفاء العاطفي، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) اتفقت مع الدراسة الحالية في كافة أبعاد. وكان من أحدثها نظرية القيادة الخادمة، تلك القيادة الإنسانية الأخلاقية التي تحرص على العناية بالمرؤوسين، وخدمتهم، ورعاية مصالحهم⁽¹³⁾.

2-1-1 مفهوم القيادة (Leadership):

تعددت التعريفات لمفهوم القيادة فبعض الباحثين عرفوا القيادة من خلال القدرات والصفات الشخصية الكامنة في القائد، والبعض الآخر عرفها وفقاً للمنصب الذي يشغله القائد، وآخرون تناولوا القيادة وفقاً لقدرات ومهارات القائد؛ ولهذا لم يتفق الباحثون على تعريف واحد لمصطلح القيادة فتنوعت تعريفاتها، عُرفت القيادة بأنها: " هي عبارة عن فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد من خلال المعرفة، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطوير والنجاح، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، وحثهم على التصرف بأخلاق، وتقديم الرعاية الشخصية لهم، وتقديرهم وتنمية قدراتهم، وحل مشكلاتهم، والالتزام بتطوير المجتمع"⁽¹⁴⁾.وعُرفت القيادة بأنها: "عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة"⁽¹⁵⁾. وترى الباحثة أن القيادة تُعتبر عملية إنسانية دقيقة قائمة على التفاعل الاجتماعي، كما أنها مجموعة الأفعال والممارسات الناتجة عن تمتع القائد بصفات شخصية وخبرات ومهارات مكتسبة، من خلالها يقوم بالإقناع والتأثير في الآخرين وكسب ثقتهم ومشاركتهم وتحفيزهم وتوجيههم نحو أداء واجباتهم المطلوبة بصورة جيدة والتي بموجبها يمكن أن تُساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي تخدم الجميع.

2-1-2 الأنماط القيادية:

صُنفت الأنماط القيادية إلى خمسة أنماط وهي ، (16)

- **نمط القيادة الأوتوقراطية:** وهو القائد السلطوي ينفرد بالسلطة لا توجد شورى مركزية في اتخاذ القرارات، وينسب النجاح لنفسه، ويقلل من جهد الآخرين ويلقي بالفشل على التابعين.
 - **نمط القيادة البيروقراطية:** وهذا النوع من القادة يُريد إنجاز العمل المحدد ووفقاً للطريقة أو الاسلوب الذي سبق تحديدها، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقيق من أن العامل يؤدي العمل وفقاً للطريقة المفروضة.
 - **نمط القيادة الفوضوية:** وهذا النوع يُعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهام والأنشطة ولا يتواجد كثيراً مع الجماعة، وعندما تحتاجه لا تجده في كثير من الاحيان.
 - القيادة الديمقراطية:** وهذا النوع من القادة يشجع مشاركة المرؤوسين ويؤمن بأهمية الشورى والمشاركة والعمل الجماعي.
 - نمط القيادة الأبوية:** القائد يعامل الأفراد على أنهم أبناءه، ويحافظ عليهم ويُقدم لهم النصائح المفيدة في العمل والحياة.
- وهناك أنماط أخرى للقيادة تم الإشارة لها في (17) بحسب بعض الكُتاب والباحثين وهي :
- **القيادة الكارزمية (Charismatic leadership):** ويقصد بها التأثير في عقول الآخرين ومشاعرهم وتوجيههم نحو الاهداف بسهولة ويسر من خلال الشخصية الجذابة للقائد، وظهر عديد من هذه الشخصيات العظيمة عبر التاريخ البشري التي وجهت اتباعها نحو الاهداف بنجاح (18).
 - **القيادة التبادلية (Transactional leadership):** يقصد بهذا النوع من القيادة تبادل المنافع بين القائد والأتباع (تبادل الإنجاز مقابل تقديم الحوافز)، فالأفراد يلتزمون بأداء المهمات الموكلة إليهم لتحقيق الأهداف وبالمقابل يقوم القائد بمنحهم الحوافز التي تشبع حاجاتهم وتلبي رغباتهم (19).
 - **القيادة التحولية (Transformational leadership):** وهي ذلك النوع من القيادة الذي يعمل القائد على تحفيز الأتباع لاجراء التغيير من خلال التركيز على القيم والافكار المشتركة إذ يقوم القائد بدفع العاملين وتحفيزهم بزيادة إدراكهم بأهمية الأعمال التي يقومون بها ووضع مصلحة المؤسسة فوق المصالح الشخصية من خلال ثلاث مراحل؛ الاحساس بالحاجة للتغيير.
- وضع رؤية جديدة. وتنفيذ التغيير بعد اقتناع المجموعة بالتغيير) . (20)
- **القيادة الأخلاقية:** عرف بيلينجهام (21) القيادة الاخلاقية بانها: القيادة التي تضع مصلحة الأفراد فوق مصلحة القادة وتكون القيم على رأس أولويات العمل القيادي، وتشتمل القيادة الأخلاقية على نمط قيادة أنسنة العمل والتكنولوجيا، نمط القيادة الروحية

- **نمط القيادة الخادمة** الذي ينسب إلى (22) إذ قال في القيادة الخادمة إن "القائد العظيم هو خادم في المقام الأول، وتوضح هذه العبارة القصيرة جوهر نظرية القيادة الخادم.

2-1-3 علاقة القيادة الخادمة بأنماط القيادات الأخرى:

استنتج (23) من دراسته للقيادة الخادمة وجود تشابه بين القيادة الخادمة وأنماط قيادية أخرى في عدد من السمات وهي

- القيادة الخادمة تتشابه مع القيادة التحويلية في تنمية المرؤوسين والعمل على النهوض بهم.
- القيادة الخادمة تتشابه مع القيادة الأخلاقية في تنمية الأفراد والرغبة في القيام بالخدمة.
- القيادة الخادمة تتشابه مع القيادة الموثوق فيها في درجة الثقة الممنوحة للمرؤوسين.
- القيادة الخادمة تتشابه مع القيادة ذات المستويات الخمسة في خاصية التوجيه السليم للمرؤوسين بما يحقق الغايات والأهداف الكبرى للمنظمة
- القيادة الخادمة تتشابه مع القيادة الروحية فيما يخص التركيز على القيم وبناء عوامل القوة.
- القيادة الخادمة تتشابه مع نمط قيادة التضحية بالذات في حب الآخرين والسلوك الأخلاقي.

2-1-4 مفهوم القيادة الخادمة:

يرى (24) وفقاً لعدد من الكُتاب والباحثين أن البدايات الأولى لظهور نمط القيادة الخادمة في السبعينيات من القرن العشرين في مقالة لجرينليف (21) عام (1970م) بعنوان "القائد خادماً" (25) وقد استوحى جرينليف تسمية هذا النمط من القيادة من أحداث رواية قصيرة بعنوان "رحلة إلى الشرق" للكاتب (26) كتبها عام (1956) والتي تحدثت عن جماعة من الرجال تم انتقاؤهم لرحلة دينية أسطورية بصحبة خادم يدعى ليو (Leo)، مهمته الاعتناء بتلك الجماعة. وقد أشارت أحداث القصة إلى أن الرحلة سارت على أتم وجه إلى أن اختفى الخادم ذات يوم، فوقعت الجماعة بعده في فوضى انتهى بهم الأمر إلى إلغاء الرحلة. ثم أوضح الراوي وهو أحد أفراد هذه الجماعة الذين شاركوا في الرحلة أنه التقى الخادم بعد عدة سنوات وذهب به إلى رجل الدين منظم الرحلة، ليكتشف أن الخادم لم يكن إلا كبير رجال الدين، ومرشدهم الروحي، وقائد عظيم (21). ويمكن تعريف القيادة الخادمة: "بأنها درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لأبعاد القيادة الخادمة: المهارات المفاهيمية، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والمقاسة من خلال وجهة نظر أفراد العينة على أداة الدراسة" (27). وهناك من عرفها: "بأنها نمط من أنماط القيادة داخل المدارس والمؤسسات التربوية، تحقق جودة الحياة الوظيفية للمرؤوسين من المعلمين والعاملين، وتوفر بيئة عمل تتحقق فيها السعادة التنظيمية، والمصلحة المشتركة للمؤسسة والعاملين بها، ويشعر العاملون بها بأن المدير خادم لهم ويحقق ذواتهم" (28)

وتم تعريفها بأنها: "تمط من أنماط القيادة التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية، بحيث يكون خدمة الآخرين، بما في ذلك المعلمون والطلاب والمجتمع المحلي في المقام الأول، من خلال تمكين المعلمين، ووجود رؤية واضحة، والتخلي بالتواضع، والالتزام بتطوير المجتمع، والاهتمام بالمعلمين أولاً، بما يحقق الفائدة لجميع الأطراف" (29). وآخرون عرفوا القيادة الخادمة على أنها " أسلوب القيادة التي تركز في المقام الأول على نمو وخدمة التابعين ومعاونتهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولأئهم وزيادة انتمائهم وحبهم للعمل والتأثير فيهم من خلال تكوين مناخ تنظيمي تقوم على أساس الثقة والاحترام والتقدير والتمكين كي يعملوا بحماس والكفاءة والجدية وبالتالي يضع مصلحة مرؤوسيهما على المصلحة الذاتية" (31). وعُرفت بأنها: "القيادة المتمثلة في قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة والتي تعتمد على خدمة المعلمات وتحقيق احتياجاتهم وتمييزهم مهنيًا وشخصياً ووجدانياً؛ من أجل تحقيق المصلحة المشتركة للمعلمات والمدرسة، وذلك بإتباع القائدات لأبعاد المحبة والاهتمام بالآخرين، التواضع، الإيثار، الرؤية، الثقة، خدمة الآخرين، التمكين" (32). وتم تعريفها بأنها: "تمط قيادي محبب للآخرين يساهم في تطوير الاتجاهات الإيجابية لدى المرؤوسين ويزيد من ارتباطهم بالبيئة" (33).

ويمكن القول إن فلسفة القيادة الخادمة تتلخص في

- رؤية القيادة الخادمة: وهي كيف يمكن لها التعامل بحنكة وذكاء ومسؤولية.
- قدرة القيادة الخادمة: هي ما تمتلكه من مهارات وقدرات وخبرات تمكنها من تحقيق ما تصبو إليه.
- سلوك القيادة الخادمة: مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تقوم بها القيادة الخادمة لتحقيق أهدافها.

2-2 مبادئ القيادة الخادمة:

هناك تعدد لمبادئ القيادة الخادمة التي تُظهر من خلالها القائد خادماً، وتدل على تصرف القائد خادماً لا قائداً، وهي كالاتي (34):

- إتاحة مزيد من فرص الاختبار في العمل لمن هم أكثر قرباً من القائد.
- الدمج بين الإدارة وأداء العمل، باعتبار أن الإدارة ليست وظيفة مستقلة وإنما هي مجموعة من المهام والنشطة التي يتوجب على كل فرد القيام بجزء منها.
- الاهتمام بقياس الأداء والضوابط لتكون لصالح المرؤوسين في خدمتهم.
- دعم الحلول الداخلية المقترحة مع حرية الرأي وعدم فرض ذلك عليهم.
- على جماعة العمل أن تُقنع الآخرين بما يقدمونه من خدمات، باعتبار أنهم يُضيفون قيمة حقيقية لفرق العمل.
- الكل مسؤول أمام من يخدمونهم أتباعاً كانوا أم رؤساء، ويُعامل الرؤساء كمقدمين للخدمات.

- اعتماد السرية والكتمان بحدود واضحة.
- التعهد في الالتزام عند التصرف وفق مصلحة المؤسسة ككل.
- إعادة توزيع الثروات.

2-3 أهمية القيادة الخادمة:

تبرز أهمية القيادة الخادمة من خلال الآثار الإيجابية والفوائد التي تتحقق من جراء تطبيقها في المنظمات، وحصر العديد من الباحثين مجموعة كبيرة منها، من أبرزها: تحسين أداء المرؤوسين وتطويرهم، وذلك من خلال العديد من السلوكيات للقيادة الخادمة التي تهتم بالجوانب الشخصية للمرؤوسين، وربما أيضا سوف يتم بلورة قادة خادمين في المستقبل؛ إذا تم تطبيق القيادة الخادمة (35). ويرى (36) إن أهمية القيادة الخادمة تتمثل في:

بناء الفريق: Team Building إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القائد يدرك أن إتباع الأسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظف، لكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفرق بتقديم مساهماته بناءً على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق

الإنجاز: Achievement باتباع أسلوب القيادة الخادمة يُشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، لذلك سيصبح كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة

- إلى أن القائد يخلق جواً إيجابياً نحو قيمهم، وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة على المدى الطويل.

التغيير: Change تتطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناءً على وجهات نظر الموظفين، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر.

الرضا: Satisfaction عندما يعمل الموظفون تحت إمرة قائد خادم، فهم يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك إيجابياً على معدلات الرضا لديهم، لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها، وعندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار، فالقادة الخادمون يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها. وهناك أهمية أخرى للقيادة الخادمة وهي:

- **تطوير المؤسسة:** هناك نقاط قوة رئيسية لنظرية القيادة الخادمة تتجلى في مساهمتها في التطوير التنظيمي، حيث أن القائد الخادم يتخلى عن نمط القيادة التقليدية التي يتم فيها فرض الهيمنة والتلقين بما يجب عليهم عمله، واتجه إلى نمط القيادة الخادمة وتخويلهم وإلهامهم، وهذا الإلهام يؤدي إلى جهود جماعية تُعطي نتائج أفضل من الجهود الفردية.
 - **تطوير الموظفين:** إن أهداف المؤسسة لا تُلقى على عاتق الموظفين من وجهة نظر القيادة الخادمة، بل إن القائد الخادم يبذل الجهد والوقت لمساعدة المرؤوسين لفهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم، ويُقدم مصلحة الآخرين أولاً ويُبدي الصبر والتسامح مع مرؤوسيه. لذا يبحث معظم المرؤوسين على هذه الصفات في قائدهم، وذلك لأن تلك الصفات تُساعد المؤسسات على تطوير رأس المال البشري (محمد، وآخرون، 2019: 167-169).
 - **خدمة المجتمع:** تُعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة، حيث تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها (7).
 - وأشار (متعب، 2015: بدون) إلى أن أهمية القيادة الخادمة تكمن في الآتي:
 - يتضح دور القائد الخادم من خلال تجاوز مصالحه الشخصية والاهتمام بخدمة حاجات الآخرين.
 - تقوم على مساعدة الآخرين من أجل تحقيق النمو والتطور.
 - تُساعد على منح الآخرين الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً ومعنوياً.
 - تهتم بمساعدة الآخرين والعمل سوياً على بلوغ أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.
- 2-4 أبعاد القيادة الخادمة:**
- فيما يلي أبعاد القيادة الخادمة (7):
- **المهارات المعرفية:** وتعني امتلاك المعرفة المنظمة والمهام الموكلة للقائد بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين وللمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.
 - **التمكين:** ويظهر في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصاً المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد المشاكل وحلها فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، ويشمل تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.
 - **الاهتمام بالعاملين أولاً:** ويتمثل في الاهتمام باحتياجاتهم العاطفية والعملية داخل وخارج نطاق العمل.
 - **التصرف بأخلاق:** وذلك من خلال التعامل بشكل واضح وصريح وبإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.

- **تقديم قيمة للمجتمع:** من خلال امتلاك القائد الوعي الحقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع. وهناك بعض الباحثين اعتبرها سلوكيات للقيادة الخادمة والتي ينظر لها بأنها مركزية ومجمعة عند النظر للقيادة الخادمة، وكل واحد من هذه السلوكيات له تأثير فريد بذاته وهذه السلوكيات هي كالآتي (35):
- **التصور:** ويتعلق بفهم القائد لغايات المنظمة ورسالتها والنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة وأن يتعرف على الأمور التي تتم بشكل خاطئ ويتعامل معها بطريقة إبداعية تتفق مع أهداف المنظمة.
- **التعافي الأخلاقي:** أن يكون مهتماً بالشؤون الشخصية للتابعين وأحوالهم، ويتضمن ذلك الاهتمام بمشكلات المرؤوسين وإيجاد حلول لها، كما أنه يقف ويؤساند المرؤوسين للتغلب على تلك المشكلات.
- **التابعون أولاً:** يجب أن يوضح القائد من خلال أقواله وأفعاله للتابعين بأن أمورهم ومشاكلهم لها الأولوية، وكذلك تطويرهم ونجاحهم تمثل المرتبة الأولى في اهتماماته، فالتطور المهني للتابعين تمثل الأولوية الأولى للقائد الخادم، كما أظنه يهتم بتدريبهم ويساعدهم على تحقيق ذواتهم.
- **التصرف الأخلاقي:** يشير إلى التمسك بمعايير أخلاقية عالية تشمل الانفتاح على آخرين والأمانة والعدالة، فالقائد الخادم لا يضحى بمبادئه الأخلاقية كما أنه يميل لفعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة.
- **التمكين:** ويتعلق بإعطاء التابعين الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها، أي يتمثل بجعل المرؤوسين قادرين على إدارة أنفسهم، ويؤدي ذلك لبناء ثقة التابعين بأنفسهم وقدراتهم.
- **خلق قيمة للمجتمع:** وذلك من خلال المشاركة في الأنشطة المحلية، وتشجيع المرؤوسين على التطوع لتقديم الخدمات لمجتمعاتهم. وخلق هذه القيمة يمثل إحدى الطرق التي يستخدمها القادة لربط غايات وأهداف المنظمة مع الغايات الكبرى للمجتمع.

3- تحليل نتائج :

3-1 التحليل

من أهداف هذه الدراسة معرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها: (المهارات المعرفية، التمكين، الاهتمام بالعاملين أولاً، التصرف بأخلاق، تقديم قيمة للمجتمع) في (SFHRP)، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في (SFHRP)، ولتحقيق ذلك تم استخدام أداة الدراسة من خلال وضع فقرات واضحة على مقياس (ليكرت) الخماسي وبعد التحليل تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والمحاوير، والجدول (1) يوضح كيفية تفسير قيم الوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى توفر أو تحقق متغيرات الدراسة وأبعادها أدناه على النحو الآتي:7

جدول (1) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

مستوى التوفر (التحقق)	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	إذا كان المتوسط
منعدم	مطلقاً	أقل من 36%	أقل من 1.8
منخفض	نادراً	من 36% وأقل من 52%	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسط	أحياناً	من 52% وأقل من 68%	من 2.6 وأقل من 3.4
مرتفع	غالباً	من 68% وأقل من 84%	من 3.4 وأقل من 4.2
مرتفع جداً	دائماً	من 84% حتى 100%	من 4.2 حتى 5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فإن قيمته تعبر عن مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (صفر) فهذا يعني أن تشتت إجابات العينة حول المتوسط بسيط جداً وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري حتى قيمة (3 وسط المقياس) فهذا يدل على وجود تشتت كبير في إجابات العينة عن متوسط إجاباتهم.

للإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على (ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعده المهارات المعرفية لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (2).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد المهارات المعرفية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	تمتلك إدارة المشروع القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة.	4.04	1.07	80.80%	مرتفع	1
2	تُقدم إدارة المشروع بدائل لتحقيق الأهداف تنسجم مع أهداف المشروع.	3.63	1.16	72.60%	مرتفع	2
3	تتمتع إدارة المشروع بقدرتها على تنظيم وإدارة الوقت بشكل فعال.	3.61	1.32	72.20%	مرتفع	3
4	تستطيع إدارة المشروع حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.	3.61	1.27	72.20%	مرتفع	4
5	تسعى إدارة المشروع إلى بناء ثقافة مشتركة داخل المشروع.	3.54	1.33	70.80%	مرتفع	5
6	تُزود إدارة المشروع العاملين بخبرات تمكنهم من تطوير مهاراتهم.	3.39	1.34	67.80%	متوسط	6
7	تهتم إدارة المشروع بالتطوير المهني للعاملين في ضوء أهداف المشروع.	3.21	1.34	64.20%	متوسط	7
	متوسط بُعد المهارات المعرفية	3.57	1.00	71.40%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (2) أن فقرات بُعد المهارات المعرفية حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (4.04) و(3.21)، وبنسب موافقة بين (80.80%) و (64.20%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي تنص على (تمتلك إدارة المشروع القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة) بمتوسط حسابي (4.04) ونسبة موافقة (80.80%) وبلغ الانحراف المعياري (1.07)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة مرتفعة أن إدارة المشروع تمتلك القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة. فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على: "تهتم إدارة المشروع بالتطوير المهني للعاملين في ضوء أهداف المشروع" بمتوسط حسابي (3.21)، ونسبة موافقة (64.20%)، وانحراف معياري (1.34)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن إدارة المشروع تهتم بالتطوير المهني للعاملين في ضوء أهداف المشروع. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لُبُعد المهارات المعرفية (3.57)، بنسبة موافقة (71.40%)،

وانحراف معياري (1.00)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على أن المهارات المعرفية متوفرة في (SFHRP). بناءً على ما سبق يمكن القول: إن مستوى توفر المهارات المعرفية لدى القيادة الخادمة في (SFHRP) كان مرتفعاً، مما يعني أن إدارة المشروع تمتلك القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة، وتُقدم بدائل لتحقيق الأهداف تتسجم مع أهداف المشروع، وتتمتع بقدرتها على تنظيم وإدارة الوقت بشكل فعال، كما تستطيع إدارة المشروع حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة، وتسعى إدارة المشروع إلى بناء ثقافة مشتركة داخل المشروع. إلا أن اهتمام إدارة المشروع بالتطوير المهني للعاملين في ضوء أهداف المشروع لم يصل إلى المستوى المطلوب ويحتاج إلى مزيد من الاهتمام، كما يوجد قصور في اهتمام إدارة المشروع بتزويد العاملين بخبرات تمكنهم من تطوير مهاراتهم. للإجابة على التساؤل الثاني الذي ينص على (ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعث التمكين لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التمكين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	تشجع إدارة المشروع العاملين على تحمل المسؤولية.	3.89	1.21	77.80%	مرتفع	1
2	تُبادر إدارة المشروع بمساعدة العاملين على مواجهة الصعوبات المهنية.	3.64	1.15	72.80%	مرتفع	2
3	تُظهر إدارة المشروع الثقة في الآراء التي يطرحها العاملين بصدد العمل.	3.52	1.18	70.40%	مرتفع	3
4	تفوض إدارة المشروع للعاملين الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل.	3.41	1.29	68.20%	مرتفع	4
5	تثق إدارة المشروع بالعاملين عند صنع القرارات الإدارية.	3.30	1.29	66.00%	متوسط	5
6	تشارك إدارة المشروع العاملين في صنع القرارات الإدارية.	3.14	1.39	62.80%	متوسط	6
7	تُوفر إدارة المشروع الفرص للعاملين لتطوير إمكانياتهم بشكل كامل.	3.11	1.28	62.20%	متوسط	7
	متوسط بُعث التمكين	3.43	1.01	68.60%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (3) أن فقرات بُعد التمكين حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.89) و(3.11)، وبنسب موافقة بين (77.80%) و (62.20%)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي تنص على "تشجع إدارة المشروع العاملين على تحمل المسؤولية" بمتوسط حسابي (3.89) ونسبة موافقة (77.80%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.21)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن إدارة المشروع تشجع العاملين على تحمل المسؤولية. فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) التي تنص على "توفر إدارة المشروع الفرص للعاملين لتطوير إمكاناتهم بشكل كامل" بمتوسط حسابي (3.11) ونسبة موافقة (62.20%)، وانحراف معياري (1.28)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة متوسطة على أن إدارة المشروع توفر الفرص للعاملين لتطوير إمكاناتهم بشكل كامل. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد التمكين (3.43)، بنسبة موافقة (68.60%)، وانحراف معياري (1.01)، مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر التمكين في (SFHRP).

وفي ضوء كل ما تقدم يمكن القول: إن القيادة الخادمة في (SFHRP) تُمارس التمكين للعاملين بمستوى مرتفع، مما يعني: أن إدارة المشروع تُمكن العاملين من الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم، وتشجع العاملين على تحمل المسؤولية، وتُبادر إلى مساعدة العاملين لمواجهة الصعوبات المهنية إلا أنه يوجد قصور في توفير إدارة المشروع الفرص للعاملين لتطوير إمكاناتهم بشكل كامل، وفي مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية. للإجابة على التساؤل الثالث الذي ينص على (ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعدهم بالاهتمام بالعاملين أولاً في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟) تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الاهتمام بالعاملين أولاً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	تُدرِك إدارة المشروع أن خدمة الآخرين تُعد جوهر القيادة الخادمة.	3.93	1.21	78.60%	مرتفع	1
2	تُشجِع إدارة المشروع العاملين على أن يكونوا مبادرين.	3.56	1.21	71.20%	مرتفع	2
3	تهتم إدارة المشروع برفع الروح المعنوية لدى العاملين.	3.33	1.39	66.60%	متوسط	3
4	تتميز إدارة المشروع بالإيثار في العمل مع العاملين.	3.20	1.27	64.00%	متوسط	4
5	تحرص إدارة المشروع على نجاح العاملين أكثر من اهتمامها بنجاحها الشخصي.	3.06	1.36	61.20%	متوسط	5
6	تخصص إدارة المشروع جزء كبير من وقتها من أجل العاملين.	3.06	1.32	61.20%	متوسط	6
7	تُقدِّم إدارة المشروع احتياجات العاملين على احتياجاتها.	2.87	1.32	57.40%	متوسط	7
متوسط بُعد الاهتمام بالعاملين أولاً		3.29	0.96	65.80%	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (4) أن فقرات بُعد الاهتمام بالعاملين أولاً حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (3.93) و(2.87)، وبنسب موافقة بين (78.60%) و (57.40%)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على "تُدرِك إدارة المشروع أن خدمة الآخرين تُعد جوهر القيادة الخادمة"، بمتوسط حسابي (3.93)، ونسبة موافقة (78.60%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.21)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن إدارة المشروع تُدرِك أن خدمة الآخرين تُعد جوهر القيادة الخادمة. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) التي تنص على "تُقدِّم إدارة المشروع احتياجات العاملين على احتياجاتها"، بمتوسط حسابي (2.87)، ونسبة موافقة (57.40%)، وبلغ انحراف معياري (1.32)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة متوسطة على أن إدارة المشروع تُقدِّم احتياجات العاملين على احتياجاتها. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لُبُعد الاهتمام بالعاملين أولاً (3.29)، بنسبة موافقة (65.80%)، وانحراف معياري (0.96)، مما يدل على أن درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على تحقق بُعد الاهتمام بالعاملين أولاً في (SFHRP). وفي ضوء كل ما تقدم يمكن القول:

إن مستوى الاهتمام بالعاملين أولاً لدى القيادة الخادمة في (SFHRP) كان متوسطاً، مما يعني: أن إدارة المشروع تُدرك أن خدمة الآخرين تُعد جوهر القيادة الخادمة، وتُشجع العاملين على أن يكونوا مبادرين، وتهتم برفع الروح المعنوية لدى العاملين. إلا أنه يوجد ضعف في اهتمام إدارة المشروع بتخصيص جزء كبير من وقتها من أجل العاملين، وفي تقديمها احتياجات العاملين على احتياجاتها، وفي حرصها على نجاح العاملين أكثر من اهتمامها بنجاحها الشخصي. ولذا يمكن القول: إن القيادة الخادمة في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) مازالت بحاجة إلى كثير من الوعي بأهمية الاهتمام بالعاملين أولاً في تحقيق أهداف المشروع، حيث إن الاهتمام بالعاملين أولاً يرفع الروح المعنوية لديهم، ويزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال الاهتمام بهم وتشجيعهم والاهتمام بتنميتهم الشخصية والمهنية، ومساعدتهم على تحقيق ذاتهم. للإجابة على التساؤل الرابع الذي ينص على (ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعده التصرف بأخلاق لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التصرف بأخلاق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	تتفاعل إدارة المشروع مع المناسبات الاجتماعية التي يمر بها العاملون.	4.02	1.13	80.40%	مرتفع	1
2	تلتزم إدارة المشروع بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح.	3.95	1.13	79.00%	مرتفع	2
3	تفخر إدارة المشروع بما يقدمه العاملون من إنجازات.	3.84	1.27	76.80%	مرتفع	3
4	تهتم إدارة المشروع بأخلاقيات المهنة والصدق في تعاملها مع العاملين لديها.	3.61	1.22	72.20%	مرتفع	4
5	تُظهر إدارة المشروع اهتماماً بالعاملين من خلال تشجيعها لهم.	3.48	1.27	69.60%	مرتفع	5
6	تتقبل إدارة المشروع ما يقوله العاملون، حتى عندما يختلفون معها في الرأي.	3.30	1.22	66.00%	متوسط	6
7	تنظر إدارة المشروع إلى إنجازات العاملين على أنها إنجازات شخصية لهم.	3.06	1.47	61.20%	متوسط	7
	متوسط بُعده التصرف بأخلاق	3.61	0.90	72.20%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (5) أن فقرات بُعد التصرف بأخلاق حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (4.02) و(3.06)، وبنسب موافقة بين (80.40%) و (61.20%)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (7) التي تنص على "تتفاعل إدارة المشروع مع المناسبات الاجتماعية التي يمر بها العاملون"، بمتوسط حسابي (4.02)، ونسبة موافقة (80.40%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.13)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن إدارة المشروع تتفاعل مع المناسبات الاجتماعية التي يمر بها العاملون. فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) التي تنص على "تنظر إدارة المشروع إلى إنجازات العاملين على أنها إنجازات شخصية لهم"، بمتوسط حسابي (3.06)، ونسبة موافقة (61.20%)، وانحراف معياري (1.47)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة متوسطة على أن إدارة المشروع تنظر إلى إنجازات العاملين على أنها إنجازات شخصية لهم. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد التصرف بأخلاق (3.61)، بنسبة موافقة (72.20%)، وانحراف معياري (0.90)، مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على أن بُعد التصرف بأخلاق متوفر في (SFHRP). وفي ضوء ما تقدم يمكن القول: إن القيادة الخادمة في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) تمارس السلوكيات والأخلاقيات في العمل وأثناء التعامل مع الآخرين بمستوى مرتفع، مما يعني أن إدارة المشروع تحرص على تحقيق المصداقية في العمل، من خلال الالتزام بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح، وتهتم بأخلاقيات المهنة والصدق في تعاملها مع العاملين لديها، وتتفاعل مع المناسبات الاجتماعية التي يمر بها العاملون. للإجابة على التساؤل الخامس الذي ينص على (ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعد تقديم قيمة للمجتمع لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تقديم قيمة للمجتمع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	تُشارك إدارة المشروع في الأنشطة والفعاليات المجتمعية التي تُدعى إليها.	4.35	1.05	%87.00	مرتفع جداً	1
2	تحتفظ إدارة المشروع بعلاقات جيدة مع مكونات المجتمع المحلي بغض النظر عن العرق أو النوع أو المنطقة.	4.27	1.01	%85.40	مرتفع جداً	2
3	تحرص إدارة المشروع على إقامة علاقات جيدة مع قادة المجتمع المحلي الفاعلين.	4.20	0.93	%84.00	مرتفع جداً	3
4	تهتم إدارة المشروع بمساعدة أفراد المجتمع في حدود صلاحياتها وإمكانياتها.	3.99	1.14	%79.80	مرتفع	4
5	تُقدم إدارة المشروع حلولاً لمشكلات المجتمع المحلي من خلال مساهماتها في برامج الخدمة العامة في المجتمع المحلي.	3.97	1.05	%79.40	مرتفع	5
6	تُخصص إدارة المشروع جميع الإمكانيات المتوفرة لخدمة المجتمع المحلي.	3.87	1.07	%77.40	مرتفع	6
7	تُشجع إدارة المشروع العاملين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	3.50	1.27	%70.00	مرتفع	7
	متوسط بُعد تقديم قيمة للمجتمع	4.02	0.78	%80.40	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (6) أن فقرات بُعد تقديم قيمة للمجتمع حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (4.35) و(3.50)، وبنسب موافقة بين (87.00%) و (70.00%)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (7) التي تنص على "تُشارك إدارة المشروع في الأنشطة والفعاليات المجتمعية التي تُدعى إليها"، بمتوسط حسابي (4.35)، ونسبة موافقة (87.00%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.05)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً على أن إدارة المشروع تُشارك في الأنشطة والفعاليات المجتمعية القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على "تُشجع إدارة المشروع العاملين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (3.50)، ونسبة موافقة (70.00%)، وانحراف معياري (1.27)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن إدارة المشروع تنظر تُشجع العاملين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لُبُعد تقديم قيمة للمجتمع (4.02)،

بنسبة موافقة (80.40%)، وانحراف معياري (0.78)، مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على حرص المشروع على تقديم قيمة للمجتمع في (SFHRP). وفي ضوء كل ما تقدم يمكن القول: إن مستوى الاهتمام بتقديم قيمة للمجتمع لدى القيادة الخادمة في (SFHRP) كان مرتفعاً، مما يعني أن إدارة المشروع تُشارك في الأنشطة والفعاليات المجتمعية التي تُدعى إليها، وتحافظ بعلاقات جيدة مع مكونات المجتمع المحلي بغض النظر عن العرق أو النوع أو المنطقة، وتحرص على إقامة علاقات جيدة مع قادة المجتمع المحلي الفاعلين، كما تهتم بمساعدة أفراد المجتمع في حدود صلاحياتها وإمكانياتها، وتقدم حلولاً لمشكلات المجتمع المحلي من خلال مساهماتها في برامج الخدمة العامة في المجتمع المحلي، وتُشجع العاملين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي. بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير المستقل اتضح أن مستوى القيادة الخادمة في (SFHRP) بأبعدها: (المهارات المعرفية، والتمكين، والاهتمام بالعاملين أولاً، والتصرف بأخلاق، وتقديم قيمة للمجتمع) كان مرتفعاً، كما في دراسة (بركة، 2020)، وبذلك يمكن القول: إن الهدف الأول للدراسة الذي ينص على: "التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة في (SFHRP) محل الدراسة" قد تم تحقيقه.

3-2 النتائج:

وقد جاءت النتائج كما في الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة الخادمة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	المهارات المعرفية	3.57	1.00	71.40%	مرتفع	3
2	التمكين	3.43	1.01	68.60%	مرتفع	4
3	الاهتمام بالعاملين أولاً	3.29	0.96	65.80%	متوسط	5
4	التصرف بأخلاق	3.61	0.90	72.20%	مرتفع	2
5	تقديم قيمة للمجتمع	4.02	0.78	80.40%	مرتفع	1
	متوسط القيادة الخادمة	3.58	0.80	71.60%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (7) أن مستوى القيادة الخادمة في (SFHRP) كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة (71.60%) وبمتوسط حسابي (3.58)، وبلغ الانحراف المعياري (0.80). كما يتضح من الجدول (7) أن جميع أبعاد القيادة الخادمة متوفرة بمستويات متفاوتة، وقد جاء بُعد تقديم قيمة للمجتمع في

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) ونسبة موافقة (80.40%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.78)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد التصرف بأخلاق بمتوسط حسابي (3.61) ونسبة موافقة (72.20%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.90)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد المهارات المعرفية بمتوسط حسابي (3.57) ونسبة موافقة (71.40%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.00)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد التمكين بمتوسط حسابي (3.43) ونسبة موافقة (68.60%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.01)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الاهتمام بالعاملين أولاً بمتوسط حسابي (3.29) ونسبة موافقة بلغت (65.80%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.96). للإجابة على التساؤل السادس الذي ينص على (ما مستوى توفر الفروق بين إجابات أفراد العينة في (SFHRP) حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في المشروع)؟

فيما يلي الإجابة على التساؤل حسب المتغيرات:

- النوع:

استخدمت الدراسة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير (النوع) والنتائج كما في الجدول (8).

جدول (8) نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة حسب متغير النوع

T-Test			الإناث			الذكور			المحور
مستوى الدلالة عند 0.05	درجة الحرية	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.295	130	1.052	0.88	3.47	39	0.76	3.63	93	القيادة الخادمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (8) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور: (القيادة الخادمة)، وهذا يعني: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير (النوع)، وتبين هذه النتيجة تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف جنسهم: (ذكور، وإناث)، ويمكن تفسير عدم وجود اختلاف بين النوعان (ذكور، وإناث) إلى تقارب بيئة وظروف العمل التي يعمل فيها النوعين وبالتالي فنظرتهم متشابهة لموضوع الدراسة، ونلاحظ من خلال هذه النتيجة وجود اتفاق مع دراسة (الرحبي، 2022)، ودراسة (بركة، 2020)، ودراسة (Han, 2014)، التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

تُعزى لمتغير النوع. واختلفت النتيجة مع ودراسة (محمد، وآخرون، 2019)، التي ثبت فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير النوع.

- متغير العمر:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغير: (العمر) والنتائج كما في الجدول (9).

جدول (9) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء أفراد العينة حول متغيرات

الدراسة حسب متغير العمر

One-Way ANOVA						
المحور	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
القيادة الخادمة	20-30 سنة	23	3.50	0.92	0.307	0.820
	30-40 سنة	59	3.57	0.83		
	40-50 سنة	40	3.60	0.71		
	50 سنة فما فوق	10	3.79	0.70		
	الإجمالي	132	3.58	0.80		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري: (القيادة الخادمة، والروح المعنوية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير: (العمر). وتعزو الباحثة عدم وجود اختلافات بين الفئات العمرية حول متغيرات أداة الدراسة إلى أن جميع العاملين في المشروع محل الدراسة يُدركون دور القيادة الخادمة، والروح المعنوية، بغض النظر عن أعمارهم، وذلك لتعايشهم مع قيادتهم، ما جعل نظرتهم متشابهة ومتقاربة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرحبي، 2022)، ودراسة (دهليز وغالي، 2018)، ودراسة (Han, 2014)، التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير العمر.

- المستوى الوظيفي:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغير: (المستوى الوظيفي) والنتائج كما في الجدول (10).

جدول (10) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية حسب متغير المستوى الوظيفي

One-Way ANOVA						
مستوى الدلالة	اختبار	الانحراف	المتوسط	العدد	المستوى الوظيفي	البعد
عند 0.05	F	المعياري				
0.547	0.770	0.62	3.49	5	مدير عام/ نائب	القيادة الخادمة
		0.62	3.73	18	مدير إدارة/ نائب	
		0.75	3.31	19	رئيس قسم	
		0.86	3.62	79	مختص	
		0.76	3.58	11	اخرى	
		0.80	3.58	132	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور: (القيادة الخادمة)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير: (المستوى الوظيفي). ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المستوى الوظيفي حول متغيرات الدراسة، إلى أن المستويات الوظيفية لم تؤثر في رؤية أفراد المجتمع حول موضوع الدراسة، وتتفق النتيجة مع دراسة (دهليز وغالي، 2018) التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير: (المستوى الوظيفي). في حين تختلف النتيجة مع دراسة (الرحبي، 2022)، التي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير: (المستوى الوظيفي).

- المؤهل العلمي:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات أداة الدراسة تُعزى لمتغير: (المؤهل العلمي) والنتائج كما في الجدول (11).

جدول (11) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية حسب متغير المؤهل العلمي

One-Way ANOVA					
المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F
القيادة الخادمة	دبلوم متوسط فأقل	25	3.88	0.70	1.754
	بكالوريوس	100	3.53	0.81	
	ماجستير	5	3.31	0.88	
	دكتوراه	2	3.09	0.80	
	الإجمالي	132	3.58	0.81	
					مستوى الدلالة عند 0.05
					0.159

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور: (القيادة الخادمة)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير: (المؤهل العلمي). وتعزو الباحثة عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المؤهل العلمي حول متغيرات الدراسة، إلى أن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مؤهلاتهم ينظرون بنفس المنطق والموضوعية، وبالتالي جاءت وجهات نظرهم متقاربة، لوحظ اتفاق هذه النتيجة مع دراسة (الرحبي، 2022)، ودراسة (بركة، 2020)، ودراسة (دهليز، وغالي، 2018)، التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير: (المؤهل العلمي). وتختلف النتيجة مع دراسة (محمد، وآخرون، 2019)، التي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير: (المؤهل العلمي).

- الحالة الوظيفية:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغير: (الحالة الوظيفية) والنتائج كما في الجدول (12).

جدول (12) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية حسب متغير الحالة الوظيفية

One-Way ANOVA						
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الحالة الوظيفية	المحور
0.637	0.452	0.78	3.52	63	ثابت	القيادة الخادمة
		0.86	3.65	33	متعاقد	
		0.79	3.65	36	متعاون	
		0.80	3.58	132	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور: (القيادة الخادمة)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير (الحالة الوظيفية). وتبين هذه النتيجة تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف حالتهم الوظيفية (ثابت، متعاقد، متعاون)، واتفقت مع دراسة (الرحبي، 2022)، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة بغض النظر عن حالتهم الوظيفية إلا أنهم جميعاً تمارس عليهم أساليب القيادة الخادمة، ويعيشون ضمن بيئة تتعامل فيها القيادة معهم جميعاً، وتطبق عليهم إجراءات معينة، وبالتالي نظرتهم حول درجة ممارسة القيادة الخادمة وتعزيز الروح المعنوية لدى العاملين في (SFHRP) محل الدراسة جاءت متقاربة.

- عدد سنوات الخدمة:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغير: (عدد سنوات الخدمة) والنتائج كما في الجدول (13).

جدول (13) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية حسب متغير عدد سنوات الخدمة

One-Way ANOVA						
المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
القيادة الخادمة	أقل من 5 سنوات	20	3.76	0.81	0.543	0.654
	من 5-10 سنوات	45	3.60	0.83		
	من 11-15 سنة	17	3.44	0.85		
	من 16 سنة فأكثر	50	3.55	0.79		
	الإجمالي	132	3.58	0.81		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (13) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور: (القيادة الخادمة)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير: (عدد سنوات الخدمة).

2-3 النتائج:

- إن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في (SFHRP) محل الدراسة كان مرتفعاً، وقد كان مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في (SFHRP) محل الدراسة مرتفعاً في جميع الأبعاد، عدا البُعد الثالث: الاهتمام بالعاملين أولاً فقد حصل على درجة متوسطة، حيث جاءت الأبعاد بالترتيب: (تقديم قيمة للمجتمع، التصرف بأخلاق، المهارات المعرفية، التمكين، الاهتمام بالعاملين أولاً).
- تُبدي قيادة (SFHRP) محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بالمهارات المعرفية، حيث تمتلك القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة، وتتمتع بقدرتها على تنظيم وإدارة الوقت بشكل فعال، كما تستطيع حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة، وتسعى إلى بناء ثقافة مشتركة داخل المشروع.
- يوجد قصور في اهتمام قيادة (SFHRP) محل الدراسة بتزويد العاملين بخبرات تمكنهم من تطوير مهاراتهم، وبالتطوير المهني للعاملين في ضوء أهداف المشروع.
- يوجد ضعف في الاهتمام بالعاملين أولاً لدى قيادة (SFHRP) محل الدراسة وفي تخصيص جزء كبير من وقتها من أجل العاملين، وفي تقديمها احتياجاتهم على احتياجاتها، وفي حرصها على نجاحهم أكثر من اهتمامها بنجاحها الشخصي.

- تُولي قيادة (SFHRP) محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بممارسة السلوكيات والأخلاقيات في العمل وأثناء التعامل مع الآخرين، وتحقيق المصداقية في العمل، من خلال الالتزام بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح، وتهتم بأخلاقيات المهنة والصدق في تعاملها مع العاملين لديها.
- تُبدي قيادة (SFHRP) محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بتقديم قيمة للمجتمع، تُشارك في الأنشطة والفعاليات المجتمعية التي تُدعى إليها، وتُحافظ على علاقات جيدة مع مكونات المجتمع المحلي.
- عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية: (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في المشروع).

3-3 التوصيات:

- تم الخروج بمجموعة من التوصيات وهي:
- زيادة الاهتمام بممارسات القيادة الخادمة باعتبارها متغير مهم يتناسب مع طبيعة ومهام الوظائف والمساواة في الحقوق والواجبات والعدالة في تقييم الأداء.
 - زيادة الاهتمام بالعاملين أولاً في (SFHRP) محل الدراسة من خلال تلبية حاجاتهم الشخصية، وحل المشكلات التي يواجهونها أثناء عملهم، والحرص على نجاحهم، وتشجيعهم والاهتمام بتنميتهم الشخصية والمهنية، ومساعدتهم على تحقيق ذاتهم.
 - الحفاظ على مستوى الالتزام بالمبادئ والأخلاق، والحرص على رصد أي ممارسات يمكن أن تؤثر سلباً على ثقافة (SFHRP) محل الدراسة، والسعي إلى ترسيخ القيم الأخلاقية بين العاملين.
 - تعزيز مستوى الاهتمام بتقديم قيمة للمجتمع، من خلال زيادة اهتمام وسعي (SFHRP) محل الدراسة بمساعدة المجتمع وتطوره وبما يفضي لتحقيق المسؤولية الاجتماعية على الوجه الأمثل.
 - نشر ثقافة القيادة الخادمة بين جميع العاملين في المشروع، وحثهم على الاستمرار فيها.
 - عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية من أجل تحسين العلاقات بين الرؤساء والعاملين.

المراجع

1. أبو النصر، مدحت محمد (2013) "قائد المستقبل القيادة المتميزة الجديدة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة (3)، القاهرة، مصر.
2. عبد الجليل، أماني موسى (2022) "العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (3)، العدد (2): 95-198.
3. Hosseinabadi, Sima Sadat Faghihi. (2022) The Impact of Transformational and Servant Leadership on Work Engement With The Mediating Effect of Motivating Language, Tallinn University of Technology, Master's thesis.
4. AL-Shaibani, Moayed. Ali. (2021). " Impact of Servant Leadership Factors on Job Satisfaction in ACTED Yemen", Maastricht School Of Management (MSM), Maastricht.
5. Mahmood, Zaid Khawam. (2021): "Servant Leadership and Organization Immune Synthesis: Analytical Research", Turkish Journal of Computer Mathematics Education, Vol. 12 No. 6, p. 3961-3973.
6. دهليز، خالد عبد، وغالي، محمد أحمد سعد (2018) "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (14)، العدد (3): 494-465.
7. Han, R. (2014). Hotel employees' sepperceptions of supervisors' servant leadership behaviors, and relationships with employees' affective commitment. Published master's thesis, Iowa State University, Iowa.
8. Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment The Leadership Quarterly, 19, 2.
9. Schulkers, J. (2017), Servant Leadership and Affective Commitment to Change in Manufacturing Organizations. Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University.

10. أبو الغنم، عُلا عادل شريف (2019) "القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
11. الرّحبي، سليم محمد محمد (2022) "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة المالية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.
12. العميان، محمود سلمان (2005) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة (5)، طبعة مزیده، دار وائل، عمّان، الأردن.
13. بركة، إبراهيم سعيد (2020) "درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها" - غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، كلية التربية، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، فلسطين.
14. ديلمان، أحمد عزيز، وده رون، فريدون عبد الله، وجلال، عبد الله محمد (2018) "ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني في السلیمانية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (4)، العدد (1): 13-31.
15. شلیر، عبد الرحمن علي محمد، وشان، عصمت محمد (2020) "دور القيادة الخادمة في الحدّ من ظاهرة التهكم التّظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك" - العراق، مجلة جامعة دهوك، المجلد (23)، العدد (2) - (العلوم الإنسانية والاجتماعية): 494-514.
16. Greenleaf, R. K. (2017). What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. Electronic site in 7/5/2017 <https://www.greenleaf.org>.
17. Periodicals and Research:
18. VKumar, A., & Velmurugan, V. P. (2020). Employee Morale (Em) and Its Impact on Employee Attitude (Ea) In Self Financing Colleges of Kerala. Journal of Critical Reviews, 7(2), 261-264.
19. غالي، محمد أحمد سعد (2015) "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

20. الشمري، راضي بن تركي عذبي (2019) "واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد (3)، العدد (8): 1-19.
21. الأبيض، محمد حسن علي، وعبد العظيم، هاني عبد الحفيظ (2020) "القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"، مجلة أبحاث، كلية التربية، جامعة الحديدة- اليمن، العدد (20): 305-343.
22. أبو شمالة، أحمد عبد الحليم أحمد (2020) "أثر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
23. الراجحي، الهام نايف (2020) "القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة" دراسة تطبيقية"، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (9)، العدد (2): 377-396.
24. Sendjaya, S., Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations, *Journal of Management Studies*, Vol. (45), No. (2), p. 402-424.
25. العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر (2017) "علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.
26. Peter G. & house, north (2018). *Administrative Leadership Theory and Practice*, translated by Salah Al-Mayouf and Mazen Rashid, Riyadh, Institute of Public Administration.
27. Duggan, T. (2015). The Advantages of the Servant Leadership Style, [leadership-style-5282.html](http://www.sfp.gov.ye/leadership-style-5282.html).
28. Dierendonck, D. V. (2011) *Servant Leadership: A review and Synthesis*, *Journal of Management*, Vol. (37), No. (4).

المواقع الإلكترونية :

1. موقع مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية متاح على الرابط: [http:// WWW.Sfp.gov.ye](http://WWW.Sfp.gov.ye).

إثر نظم المعلومات الإدارية في علي القرارات الإدارية في شركات الاتصالات الخدمية

د.صديق عبدالرحمن شعيب صالح د.أبوبكر عامر محمد لقمة د.الفتاح أحمد سالم حجازي

المستخلص:

هدفت الدراسة الي التعرف علي اثر نظم المعلومات الإدارية علي القرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية، تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل ما هو اثر نظم المعلومات الإدارية علي القرارات الإدارية في المنشآت الخدمية؟، هدفت الدراسة للتعرف على اثر البرمجيات علي القرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية، معرفة اثر الاتصالات وقواعد البيانات علي القرارات الادارية بشركات الاتصالات الخدمية، معرفة اثر كفاءة الأفراد علي القرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة اثر نظم المعلومات الإدارية علي القرارات الإدارية، توصلت لعدة نتائج منها: أن هنالك علاقة ارتباطية بين نظم المعلومات الادارية و القرارات الادارية في شركة الاتصالات، وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظم المعلومات الادارية من حيث البرمجيات و كفاءة القرارات الادارية , أوصت الدراسة بعدة توصيات منها , السعي لتطوير ورفع كفاءة نظم المعلومات الإدارية في شركة الاتصالات الخدمية سعياً للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء تحقيقاً لكفاءة القرارات الإدارية المُتخذة. ضروره مراجعة البرمجيات ودورها في تعزيز القرارات الإدارية بحيث تسهم هذه البرمجيات في تحقيق الغايات المرجوة من القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها الآتي: زيادة الاهتمام بممارسات القيادة الخادمة، وزيادة الاهتمام بالعاملين أولاً في (SFHRP) من خلال تلبية حاجاتهم الشخصية وحل المشكلات التي يواجهونها أثناء عملهم.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الإدارية، القرارات الإدارية.

Abstract :

The study aimed to identify the impact of management information systems on administrative decisions in service communications companies. The problem of the study was to answer the question: What is the impact of management information systems on administrative decisions in service establishments? Knowledge of the impact of communications and databases on administrative decisions in service communications companies, knowledge of the impact of the efficiency of individuals on administrative decisions in service communications companies, the study relied on the descriptive analytical approach to study the impact of management information systems on administrative decisions, and reached several results,

including: that there is a correlation between information systems Administrative and administrative decisions in the telecommunications company, and the existence of a statistically significant relationship between the application of management information systems in terms of software and the efficiency of administrative decisions. In order to achieve the efficiency of the administrative decisions taken. The need to review the software and its role in enhancing administrative decisions so that this software contributes to achieving the desired goals of the administrative decisions that are taken.

key words: Management information systems, administrative decisions, Service communications.

المقدمة:

لقد واجهت الإدارة في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة لثورة المعلوماتية والتكنولوجية، في جميع الميادين، وما نجم عن ذلك من تعقد مهمات الإدارة ومتطلبات أدائها، وعليه فإن الوسائل التقليدية في اعتماد مجرد الخبرة الشخصية وأساليب التجربة والخطأ، لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المنظمة التجارية والتي تستلزم قرارات سديدة وسريعة في مجال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة. أن عملية اتخاذ القرار اصبحت جوهر العملية الادارية، ووسيلتها الاساسية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث انها تعتبر عامل مشترك بين كل الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، حيث تمتد لكل جوانب الهيكل التنظيمي للمنشأة، وبالتالي تزداد أهمية هذه العملية بالنسبة لأهداف المنظمة، أوجه أنشطتها، الحجم الذي وصلت اليه، رأس مالها، كذلك العمليات التنفيذية العديدة التي تمارس داخلها، ومن هنا بات حتماً على الإدارة التركيز على أسس و أساليب اتخاذ القرارات، كذلك أسس و إجراءات تنفيذ ما يصدر عنه من قرارات.

مشكلة البحث:

ضرورة معرفة اثر نظم المعلومات الإدارية علي القرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية ومن هنا تأتي الحاجة لمعرفة أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراته المتعددة وهي البرمجيات وقواعد البيانات وكفاءة الأفراد لأهميتها القصوى في القرارات الإدارية المُتخذة وذلك رفع كفاءة العاملون من حيث قدراتهم على أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية وقدرتهم على تحمل الضغوط الخاصة بالعمل والعمل بروح الفريق يمكن توضيح وبلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو اثر نظم المعلومات الإدارية علي القرارات الإدارية في المنشآت الخدمية؟ إلى جانب هذا التساؤل الرئيسي هنالك عدة تساؤلات فرعية هي:

- كيف تساهم البرمجيات في اتخاذ القرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية؟
- ما مدى تأثير الاتصالات وقواعد البيانات على القرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية؟
- هل هناك دور لكفاءة الأفراد في القرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية؟

أهداف البحث:

- معرفة دور البرمجيات في القرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية.
- معرفة دور قواعد البيانات في الاتصالات بشركات الاتصالات الخدمية.
- معرفة دور كفاءة الأفراد في القرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية.

مشكلة البحث:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية وكفاءة القرارات الإدارية.

الفرضيات الفرعية

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات القرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات وقواعد البيانات والقرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الأفراد والقرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية.

أهمية البحث :

تتحدد أهمية هذه الدراسة في أن نظم المعلومات الإدارية هي سمة العصر الحديث والميزة التنافسية بين منظمات الأعمال عند امتلاكها، وأهمية عملية اتخاذ القرار الذي يعتبر جوهر العملية الادارية والانطلاقة لجميع الانشطة الادارية الاخرى.

1-3 الدراسات السابقة:

تم عرض بعض من الدراسات السابقة التي تناولت نظم المعلومات الإدارية، كفاءة القرارات الإدارية من مختلف الزوايا والأبعاد بحسب وجهات نظر الباحثون. دراسة¹ أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة القرارات الإدارية والاستثمارية، هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام نظم المعلومات الادارية في رفع كفاءة القرارات الادارية والاستثمارية في المؤسسات المصرفية وعلى رأسها بنك اليمين الدولي محل الدراسة بالإضافة إلى التعرف على اتجاهات المستخدمين في بنك اليمين الدولي تجاه كفاءة نظم المعلومات، أيضاً لتعرف على اتجاهات المستخدمين في بنك اليمين الدولي تجاه فعالية القرارات الادارية، وتحليل أثر كفاءة نظم المعلومات في فعالية عملية صنع القرارات، وتقديم بعض التوصيات لجهات الادارية في بنك اليمين الدولي تعزز من زيادة فعالية القرارات المتخذة وفق نظم المعلومات الادارية، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة، الادارة العليا لبنك اليمين الدولي تسمح بشكل متوازع بالمشاركة الجماعية في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمل، بالإضافة إلى ان مستوى التعاون والتنسيق بين الاقسام المختلفة داخل البنك بشأن المعلومات الهادفة إلى تحقيق ما يسعى البنك إلى تحقيقه غير كافي، ايضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الادارية في فعالية صنع القرارات بدرجات متفاوتة في كافة مراحلها، كما و تؤكد النتائج بأن السياسات التي ينتهجها بنك اليمين الدولي لا تتسجم مع أهدافه، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة أن تحرص الادارة العليا للبنك على تقديم الدعم والتسهيلات اللازمة للعاملين مستخدمي النظام من خلال تشجيعهم باستخدام نظام المعلومات، وتفهم احتياجاتهم المختلفة واستطلاع آرائهم حول المشكلات التي تواجههم عند استخدام النظام حتى يتغلب عليها، ايضاً ضرورة اهتمام الادارة العليا للبنك بتبنيان خصائص المستفيدين وقيام ادارة البنك بعمليات تطوير مستمرة لمواقف المستفيدين تجاه أنظمة المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة ترسيخ التعاون بين مستخدمي نظام المعلومات والقائمين عليه في بنك اليمين الدولي حتى يتفهم العاملون الاحتياجات الادارية من

المعلومات لكافة مستخدمي أنظمة المعلومات، وذلك عن طريق عقد لقاءات دورية تهدف لتزويد العاملين بكل ما هو جديد ومتعلق بنظم المعلومات، أيضاً ضرورة قيام ادارة البنك بتعزيز استخدام الشبكة العريضة وأجهزة الصراف الألى واستخدام انظمة المعلومات والتي تسهل على العملاء قضاء مصالحهم. دراسة² نقاط ضعف نظم المعلومات الإدارية في الجامعات، هدفت الدراسة إلى التعرف على نقاط ضعف نظم المعلومات الإدارية في الجامعة والمساهمة في تعريف العاملين بأهمية نظم المعلومات الإدارية في الجامعة ودورها في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ابراز مدة اهتمام الجامعة باستخدام تقنية ونظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية وتحديث وتطوير الانظمة الموجودة والمستخدمة وذلك لتحسين فعالية الأنظمة على اتخاذ القرارات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة ان مجال التدريب في الجامعة يحتاج إلى المزيد من النفعيل بالإضافة إلى ان الأنظمة المتطورة تساعد بصورة جيدة على اتخاذ القرارات، وان نظم المعلومات تعمل على انتاج المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ان نظم المعلومات لا تقدم حلول جاهز بل تعتبر اداة مساعدة، أيضاً اظهرت الدراسة ان هناك بعض القصور في المعلومات التي توفرها نظم المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها، على إدارة الجامعة العمل على تعزيز السلوك الانساني والمهني لدى العاملين اثناء تعاملهم وإدارتهم لنظم المعلومات المطبقة في الجامعة، بالإضافة إلى ضرورة إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة للمعلومات وذلك من خلال الاشتراك في الندوات والمؤتمرات والدورات المتخصصة، أيضاً أوصت الدراسة بقياس فعالية نظم المعلومات الإدارية في الجامعة بشكل دوري، بالإضافة إلى الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالاستغلال الأمثل لكافة وسائل واساليب تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بنظم المعلومات الإدارية، و أوصت أيضاً بضرورة تدريب العاملين وتطوير مهارتهم والعمل علي رفع كفاءتهم وقدراتهم وذلك لتقديم افضل الاداء اثنا العمل، أيضاً على ادارة الجامعة العمل علي تحديث وتطوير الانظمة الموجودة والمستخدمة بالجامعة وذلك لتحسين فاعلية الانظمة على اتخاذ القرارات. دراسة³ أثر تكنولوجيا المعلومات على سياسات اتخاذ القرارات، هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على سياسات عملية اتخاذ القرارات خاصة في مرحلة صياغة الأهداف واختيارها بين عدة سياسات بديلة، وجود تغيير إيجابي لتأثير تكنولوجيا المعلومات على سياسات عملية اتخاذ القرار، هذه التغييرات تم تحقيقها عن طريق القيادة القوية ومبادرات الحكومة الالكترونية من قبل الحكومة المركزية وليس فقط عن طريق نشر التكنولوجيا والموظفين المؤهلين في المنظمات،

ازدياد العوائق لمشاركة المعلومات وذلك بسبب بعض التغيرات البيئية ومن ضمنها متطلبات تفويض تزويد المعلومات للمستخدمين، بالإضافة لطريقة المعقدة في إدارة البيانات والاثر السلبي للمشاركة الخاطئة للمعلومات، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها، تقوم الحكومات المحلية بتوفير علاج قانوني لمعيقات مشاركة المعلومات في المناطق التي تهتم بحماية الخصوصية، حماية الشبكات وتوفير تفويض رسمي لتوفير المعلومات للأشخاص محل هذه الدراسة. دراسة⁴ بعنوان تأثير أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرارات ومتطلباتها من المعلومات، هدفت الدراسة لتعرف على أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرارات ومتطلباتها من المعلومات، ومختلف أنواع نظم المعلومات الادارية، بالإضافة لتحديد أثر تكنولوجيا الاتصال ونظم المعلومات الادارية المبنية على الحاسب الالي على اتخاذ القرار، أيضاً ابراز أهمية استخدام التقنيات الحديثة والنماذج الكمية في عملية صناعة القرارات الادارية، بالإضافة لتحديد مدى فعالية القرارات الادارية في الشركة الجزائرية للألمنيوم محل الدراسة، وتحديد أنواع وتكنولوجيا ونظم المعلومات المعتمدة في الشركة محل الدراسة، وتحديد مستوى الامان والرقابة على المعلومات الذي تتمتع به الشركة، وتقييم نظام المعلومات الحالي في الشركة محل الدراسة وعلاقة اتخاذ القرار بها، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة، يساهم نظام معلومات الشركة بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، وبالتالي إنتاج قرارات اكثر دقة ومرونة وفعالية بجهد ووقت أقل، كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة الشركة بمحيطها، بالإضافة إلى لدى متخذي القرار في الشركة خبرة كافية في القطاع وفي الشركة محل الدراسة بالخصوص مما يسهل الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات مما يزيد من فعالية هذه الأخيرة، أيضاً أنظمة المعلومات الإدارية المعتمدة في الشركة محل الدراسة تساهم بقدر كبير في زيادة دقة المعلومات في الشركة وتوفير معلومات أغلبها ضروري لاتخاذ القرارات في وقت سريع نسبياً، كما تعطي شكلاً أحسن للمعلومات يسهل التعامل معها والاستفادة منها، كما تساهم في جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس الكمي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية، وجعلها بصفة دورية لزيادة كفاءة مستخدمي النظام في التعامل مع تكنولوجيا ونظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي، أيضاً العمل على تطوير نظام معلومات الشركة الحالي بإدخال عناصر أنظمة تجهيز المكاتب ونظم دعم القرارات ونظم معلومات الإدارة العليا، بالإضافة إلى زيادة اعتماد الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ضمن نظام المعلومات الإدارية لزيادة سرعة ودقة وكفاءة القرارات التي تبنى على نتائجها، أيضاً القيام بحملات تحسيسية وتوعية وأيام دراسية لتعريف مستخدمي النظام بأهمية

تكنولوجيا المعلومات التي يوفرها النظام المعلوماتي في تسهيل عملياتها الإدارية وزيادة فعالية قراراتها. عملية تقييم نظم المعلومات الإدارية قد حظى باهتمام كبير وعريض من طرف الباحثين من خلال التركيز على جوانب التأثير بشكل أكبر من حيث المعرفة والمهارة والتطبيق العملي، وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها على نظم المعلومات الإدارية ودورها في كفاءة القرارات الإدارية وذلك من خلال تحليلها دور كلٍ من البرمجيات والاتصالات وقواعد البيانات إضافة لكفاءة الأفراد في كفاءة القرارات الإدارية بشركات الاتصالات الخدمية بالإضافة لاختلاف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والفترة الزمنية لها ومكان التطبيق. اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم لتحليل الظاهرة محل الدراسة.

2-1: نظم المعلومات الإدارية

2-1-1 مفهوم نظم المعلومات الإدارية وخصائصها:

عُرِّفت نظم المعلومات الإدارية بأنها مجموعة من الأفراد والتجهيزات والاجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات، تعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو آلياً على تجميع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم الإفصاح عنها للمستخدمين. وتُعرف أيضاً بأنها " عبارة عن النظم الرسمية وغير الرسمية التي تزود الادارة بمعلومات تاريخية وحالية ومستقبلية تنبؤيه في صورة شفوية أو مرئية أو مكتوبة، تعكس من خلالها العمليات الداخلية في المنظمة والعناصر البيئية المحيطة بها، بهدف دعم الاداريين في كافة المستويات الإدارية من خلال تزويدهم بالمعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب وبالكمية والهيئة المناسبة بما يساعدهم على إنجاز العمل واتخاذ قرارات صحيحة"⁶.

2-1-2 خصائص نظم المعلومات الإدارية

من خلال التعريفات السابقة والعديد من التعاريف الاخرى يمكن استنتاج واستنباط العديد من الخصائص التي تميز نظم المعلومات الإدارية عن غيرها من نظم المعلومات:⁴

- يهدف النظام إلى المساعدة في صنع القرارات سواء تلك التي يمكن برمجتها من خلال الخبرات والتصرفات السابقة واسترجاعها حين الحاجة إليها في الوقت المناسب أو التي لا يمكن برمجتها من خلال امداد صانع القرار بالمعلومات اللازمة والصحيحة في الوقت المناسب.

- يعمل النظام على تدعيم ومساعد الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، نظراً لاهتمامه بالأحداث الماضية، الحاضرة، المستقبلية، وبالتالي يمكن استخدامه في التوقع والتنبؤ مما يخدم عملية التخطيط إضافة إلى عملية الرقابة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له.
 - يتميز هذا النظام بتوفيره للمعلومات عن البيئة الخارجية وعليه فإنه يساعد في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة، وكذلك التهديدات التي تواجه المنظمة.
 - يساعد على توفير معلومات عن عمليات المنظمة الداخلية مما يحدد نقاط القوة في العمل داخل المنظمة والعمل على تدعيمها وتميئتها والتنبية إلى مواطن الضعف لكي تعمل المنظمة على تصحيحها وتداركها أو التقليل من أثارها السلبية.
 - ومما يميز نظام المعلومات الإدارية بشكله الحديث هو اعتماده على الحاسب الآلي في شكل متكامل بين الأنسان والألة.
- يمكن القول بأن نظم المعلومات الإدارية تخدم كافة المجالات الوظيفية للمنظمة وكذلك جميع الأنشطة الإدارية في جميع المستويات التنظيمية وتحقق جملة من المهام التي تعكس أهمية نظام المعلومات الإدارية، سواء على الأداء الداخلي للمنظمة أو على مستوى أدائها الاستراتيجي في بيئة الأعمال التي تحيط بها.

2-2 القرارات الإدارية

2-2-1 مفهوم القرار الإداري وخصائصه

يُعرّف القرار بأنه "الفكرة المرتبطة بعملية الاختيار والالتزام" ويركز هذا التعريف على المعنى اللغوي حيث حصرها بمجرد فكرة ولكنها مقيدة بشرطين وهما الاختيار والالتزام.⁷

القرار الإداري هو النتيجة المنطقية لعدد من الاجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الاجراءات الموضوعة ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين.⁸

من التعاريف السابقة يُمكن استنباط الخصائص التالية للقرار الإداري وهي على النحو التالي:⁹

- يعتبر اتخاذ القرار سلوك هادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى لتحقيقها واتخاذ حلول للمشكلات والعقبات التي تعترض سبل المؤسسة في تحقيق هذه الاهداف.
- تعتبر عملية عقلية وتفكيرية منتظمة، أي انها تخضع لنمط وخطوات الاسلوب العلمي.
- تعتبر عملية علمية وفنية في وقت واحد لأنها تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقاً لها في مواجهة المشكلات الإدارية التي تعترض المؤسسة، وفنية تحتاج إلى تدريب وخبرة وإلى مهارات عملية وفنية عالية في الاتصال والاقناع والتنظيم والتحليل وتقويم المعلومات من أجل استخلاص النتائج.
- عملية انسانية تستهدف تحقيق أقصى اشباع ممكن من الحاجات الاساسية وتعمل أساساً من خلال السلوك الانساني، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك وما يندرج تحته من دوافع ورغبات واتجاهات وأفكار وقدرات ومهارات.
- تعتبر عملية ديناميكية مستمرة ومترابطة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، ونعني بالمترابطة ارتباط الماضي بالحاضر وكلاهما بالمستقبل.
- ان عملية اتخاذ القرارات الادارية تتأثر بشخصية متخذ القرار وشخصيات ودوافع وميول أو اتجاهات وحاجات ورغبات وأهداف المشاركين معه في صنع واتخاذ القرار الإداري سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة.
- ان القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الادارية متعددة ومتنوعة وتشمل جوانب الادارة كافة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة وتقويم.
- مما تقدم يُمكن القول ان القرار يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل يجب ان تنفذ او مشكلة قائمة تحتاج إلى حل، وفي كلتا الحالتين يجب توفر الامكانيات بين ايدي متخذي القرار، ويفترض توفر بدائل لتنفيذ وحلول للمشكلة القائمة، والقرار الإداري يقوم باختيار البديل الامثل (لتنفيذ المهمة وحل المشكلة) ما بين الامكانيات المتاحة والحاجات والمتطلبات المفروضة والشروط والعوامل والظروف داخل البيئة وخارجها، وهذا ناتج عن كون عملية صنع القرار واتخاذها يحتويان على المفاضلة والاختيار والتوفيق والتركيب والتصنيف والترتيب بين الامكانيات المتاحة والاهداف المرسومة.¹⁰

3- التحليل والتفسير:**3-1 النموذج:**

اعتمد الباحثون من أجل تحقيق أهداف الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها و العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركات الاتصالات الخدمية تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة تمثل ما نسبته (26.6%) من جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد بلغت النسبة المحددة (250) استبانة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها، ويتضح من خلال الجداول التالية توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة ، ثم قام الباحثون بتحديد حجم العينة عبر معادلة ستيفن سامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times (q^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع.

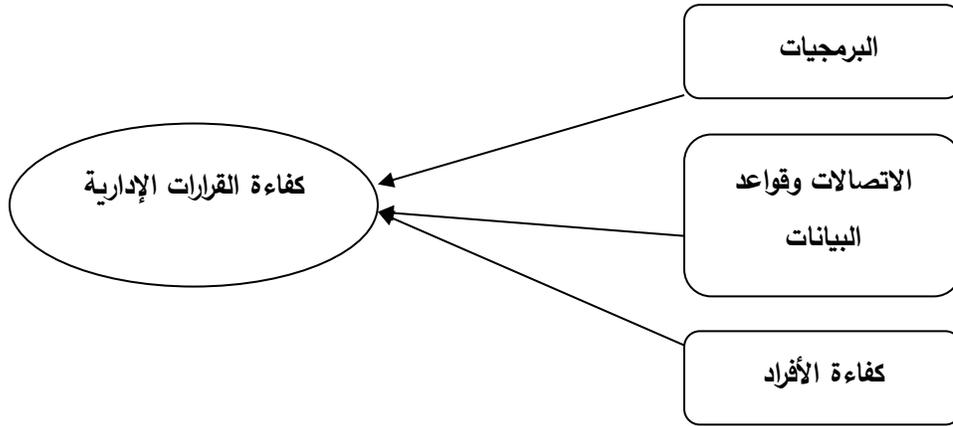
Z: لدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) ، وتساوي (1.96).

q: نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

3-2 تحليل فقرات محور مكونات النظم (البرمجيات، الاتصالات وقواعد البيانات، كفاءة الأفراد)

الشكل 1 يوضح فقرات مكونات النظم (البرمجيات، الاتصالات وقواعد البيانات، كفاءة الأفراد) والمتغير المستقل يمثل نظم المعلومات الإدارية. المتغير التابع يمثل كفاءة القرارات الإدارية.



المصدر: إعداد الباحثون، بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الشكل (1) يوضح فقرات مكونات النظم (البرمجيات، الاتصالات وقواعد البيانات، كفاءة الافراد)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة النتائج موضحة في الجدول (1):

جدول (1) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور " مكونات النظم (البرمجيات، الاتصالات وقواعد البيانات، كفاءة الافراد)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعتمد نظام المعلومات الإداري الحالي في المؤسسة بشكل أساسي على أجهزة حاسوب ذات امكانيات عالية.	3.97	0.843	79.40	5	كبيرة
2	يوفر الحاسب المركزي بالمؤسسة معلومات كافية متعلقة بجميع الموظفين.	4.12	0.850	82.40	1	كبيرة
3	تتناسب وسائل إدخال البيانات مع احتياجات العمل داخل المؤسسة.	4.06	0.781	81.20	3	كبيرة
4	تتلاءم الشبكة المتوفرة مع العمل بالمؤسسة بشكل دائم.	4.11	0.770	82.20	2	كبيرة

كبيرة	8	72.20	0.894	3.61	يمتلك القسم الفني بالمؤسسة نظام يعمل بكفاءة عالية لحل المشكلات التي تواجه المستخدمين.	5
كبيرة	6	75.60	0.931	3.78	تحرص الإدارة العليا بالمؤسسة على مواكبة المستجدات التقنية في مجال نظم المعلومات.	6
كبيرة	9	70.40	0.812	3.52	تحرص المؤسسة على القيام بعمل صيانة دورية لمعالجة المشاكل المرتبطة بنظم المعلومات فيها بشكل مستمر.	7
كبيرة	7	76.00	0.904	3.80	تتوفر في النظام مساحات تخزين مناسبة وكافية للمعلومات المستخدمة داخل المؤسسة.	8
كبيرة	4	79.60	0.901	3.98	يتمتع موظفي المؤسسة بكفاءة عالية في التعامل مع النظام وتحقيق أقصى استفادة ممكنة.	9
كبيرة	-	79.40	0.732	3.97	جميع فقرات المحور معاً	

المصدر: إعداد الباحثون من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023م

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3-3 تحليل فقرات استبانة محور كفاءة القرارات الإدارية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في الجدول 2:

جدول (2) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور " عملية صناعة القرار "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها ومناقشتها من قبل الإدارة العليا.	4.15	0.789	83.00	2	كبيرة
2	تحرص المؤسسة بان تكون القرارات الإدارة العليا مقبولة لدي العاملين	4.31	0.760	86.20	1	كبيرة جداً
3	معظم القرارات المتخذة بالمؤسسة تكون واضحة ومفهومة لدي العاملين	4.15	0.689	83.00	3	كبيرة
4	تعتبر نظم المعلومات بالمؤسسة أداء تساعد على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.	4.06	0.798	81.20	6	كبيرة
5	يعتبر نظام المعلومات الإدارية بالمؤسسة بمثابة أداء فعالة في صناعة القرارات الإدارية	4.04	0.745	80.80	7	كبيرة
6	تتوقف دقة القرارات المتخذة بالمؤسسة على كمية البيانات المتوفرة	4.03	0.701	80.60	8	كبيرة
7	تعمل نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة على توفير البيانات	4.12	0.744	82.40	5	كبيرة

					اللازمة لصناع القرار في الوقت المحدد وبالكمية المطلوبة
كبيرة	4	82.80	0.834	4.14	8 يتم التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
كبيرة	-	85.20	0.628	4.18	جميع فقرات المحور معاً

المصدر: إعداد الباحثون من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3-4 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والقرارات الإدارية في شركة الاتصالات ومن خلال هذه الفرضية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

جدول (3) يبين معامل الارتباط بين نظم المعلومات الإدارية وكفاءة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
0.627	0.000

المصدر: إعداد الباحثون من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023م

تضح من الجدول (3) أن معامل الارتباط يساوي (0.627) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية بين نظم المعلومات الإدارية والقرارات الإدارية في شركة الاتصالات، ويعزو الباحثون ذلك إلى اعتماد الإدارة العليا وهي رأس الهرم الإداري في الشركات في صناعة قراراتها على المعلومات الواردة من دائرة نظم المعلومات والتي تتميز بفعاليتها العالية والتي بكل تأكيد انعكست إيجاباً على كفاءة وفعالية القرارات الإدارية الصادرة.

الفرضيات الفرعية: الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين البرمجيات والقرارات الإدارية في شركة الاتصالات. يتضح من الجدول (3) أن معامل الارتباط يساوي (0.733) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين البرمجيات وك القرارات الإدارية في شركة الاتصالات. ويعزو الباحثون ذلك إلى حداثة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في شركة الاتصالات وهذا بدوره يعزز ويرفع مستوى الثقة بالمعلومات الصادرة عنه وبالتالي فان ذلك يشكل قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها في صناعة القرارات الإدارية والاستثمارية ذات الكفاءة والفعالية العالية.

جدول (4) يوضح معامل الارتباط بين البرمجيات وكفاءة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
0.733	0.000

المصدر: إعداد الباحثون من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية الاتصالات وقواعد البيانات والقرارات الإدارية في شركة الاتصالات. يتبين من الجدول (4) أن معامل الارتباط يساوي (0.721) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة الأفراد وكفاءة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات. ويعزو الباحثون ذلك إلى قوة نظام المعلومات الموجود في شركات الاتصالات والذي بدوره يوفر بيانات ومعلومات حديثة وصحيحة ذات جودة عالية وان التقارير الصادرة عن النظام خالية من التشويه ويمكن فهمها بسهولة، بالإضافة ان المعلومات الصادرة عن النظام لا تُهمل وهذا يدل على أنها معلومات غير مكررة وتتميز بسهولة الحصول عليها عند الحاجة، كل ذلك ينعكس ايجاباً على كفاء وفعالية القرارات الإدارية.

جدول (5) يوضح معامل الارتباط بين الاتصالات وقواعد البيانات وكفاءة القرارات الإدارية بشركات الاتصالات

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
0.721	0.000

المصدر: إعداد الباحثون من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023م

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة الأفراد والقرارات الإدارية في شركة الاتصالات. يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي (0.637) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات وقواعد البيانات وكفاءة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات. ويعزو الباحثون ذلك إلى وجود هيكل تنظيمي للدائرة الفنية القائمة بأعمال دائرة نظم المعلومات الإدارية في شركة الاتصالات وهيكل تنظيمي لدائرة نظم المعلومات الإدارية والذي بدوره يوضح الوصف الوظيفي لجميع العاملين في الدائرة الفنية أو دائرة نظم المعلومات واختصاص كل منهم والمهام المسندة إليهم وهذا بدوره يساعد الإدارة وبشكل مباشر في الحصول على المعلومات اللازمة من الموظف المختص بالاعتماد على الوصف الوظيفي له في الهيكل التنظيمي للدائرة التي يتبع لها وبالتالي الحصول على معلومات دقيقة من مصدرها الصحيح بدون هدر للوقت والجهد وهذا ينعكس ايجاباً على كفاءة وفعالية القرارات المتخذة.

جدول (6) يوضح معامل الارتباط بين كفاءة الأفراد وكفاءة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
0.637	0.000

المصدر: إعداد الباحثون من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023م

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (نظم المعلومات الإدارية والقرارات الإدارية في شركة الاتصالات) لاختبار الأثر بين أبعاد نظم المعلومات الإدارية (المتغيرات المستقلة) والقرارات الإدارية (المتغير التابع) تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويوضح الجدول (7) نتائج الاختبار.

جدول (7) يبين تحليل الانحدار الخطي المتعدد - المتغير التابع (كفاءة وفعالية القرارات الادارية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار		التأثير Beta	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	دال/ غير دال
	معاملات النموذج Coefficient	الخطأ المعياري Std error				
المقدار الثابت (Constant)	1.270	0.239		5.315	0.000	دال
مكونات النظم (المعدات، البرمجيات، الاتصالات وقواعد البيانات، كفاءة الأفراد)	0.320	0.087	0.407	3.696	0.000	دال
المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات:	0.082	0.091	0.104	0.901	0.370	دال
جودة المعلومات (الدقة، الملائمة، التوقيت، الكافية)	0.267	0.090	0.324	2.970	0.004	دال
معامل التحديد (R^2) = 0.560، قيمة اختبار (F) = 38.740، القيمة الاحتمالية (.Sig) لاختبار (F) = 0.000						

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2022م.

* النموذج المقدر دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$)

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أعلاه أن معامل التحديد يساوي (0.560) وهذا يعني أن ما نسبته (56.5%) من التغيرات الحادثة في كفاءة وفعالية القرارات الادارية ترجع إلى أبعاد دور نظم المعلومات الإدارية والنسبة المتبقية والتي تساوي (43.5%) ترجع إلى عوامل أخرى، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين

الانحدار (F) تساوي (38.740) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية و القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخدمية، ويعزو الباحث ذلك إلي ارتفاع مستوى جودة المعلومات الصادرة عن دائرة النظم والتي يتم الاعتماد عليها بشكل أساسي في صناعة القرارات، ويرجع السبب في ذلك إلى حداثة البرمجيات المستخدمة في شركة الاتصالات الخدمية و، بالإضافة إلى المهارات التي يتميز بها الموظفين حيث ان المؤسسة تهتم بصقل مهاراتهم من خلال برامج تدريبية حديثة تمكنهم من التعامل بحرفية عالية مع نظم المعلومات المعمول به في المؤسسة كل ذلك يؤثر على كفاءة وفعالية نظم المعلومات الإدارية وبالتالي يؤثر ايضاً على كفاءة وفعالية القرارات الإدارية.

3-5 الخاتمة، النتائج والتوصيات

3-5-1 النتائج

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الادارية والقرارات الادارية في شركة الاتصالات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية من حيث (البرمجيات) والقرارات الإدارية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية من حيث (الاتصالات وقواعد البيانات) والقرارات الإدارية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية من حيث (كفاءة الأفراد) والقرارات الإدارية.

3-5-2 التوصيات

يوصي الباحثون بالتوصيات التالية:

- السعي لتطوير ورفع كفاءة نظم المعلومات الإدارية في شركة الاتصالات الخدمية سعياً للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء تحقيقاً لكفاءة القرارات الإدارية المتخذة.

- ضرورة مراجعة البرمجيات ودورها في تعزيز القرارات الإدارية بحيث تسهم هذه البرمجيات في تحقيق الغايات المرجوة من القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها.
- حرص كل شركات الاتصالات على تحديث بيانات انظمة المعلومات لديها وربطها بمراكز الإحصاء الخارجية المتوفرة في الداخل والخارج من أجل توفير كافة المعلومات التي يحتاجها صناع القرارات.
- العمل على تطوير النظم الحالية على أن تشمل تقارير مختلفة ورسوم بيانية ومخططات يسهل فهمها وتحليلها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل.
- ضرورة صقل مواهب ومهارات الموظفين العاملين في دائرة النظم بشركات الاتصالات عبر برامج تدريبية متطورة تتواءم مع التسارع التكنولوجي وتسعى لرفع كفاءتهم الفنية والإدارية.
- ضرورة زيادة الاهتمام بأمن المعلومات وحمايتها في شركة الاتصالات الخدمية من خلال تصميم نظم معلومات تتمتع بأنماط متنوعة من الأمن والسرية في نقل البيانات بالإضافة لمراقبة توزيع المعلومات لضمان وصولها للمستفيدين المعنيين.

المراجع :

1. غسان هاشم، أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فعالية عملية صنع واتخاذ القرارات دراسة حالة بنك اليمن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنس العالمية، المكلا، اليمن، 2017م.
2. محمد عبد الله عيسى بورو، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات دراسة حالة جامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان، 2017م.
3. Myeong, Choi ، (2010) ، أثر تكنولوجيا المعلومات على سياسات إتخاذ القرارات
4. اسماعيل مناصريه، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر، 2004م.
5. شريف شاهين، نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات، دار الرياض للنشر، السعودية، 1994م.
6. طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الالية، دار الطباعة، الاسكندرية، 1999م.
7. موفق حديد، محمد، الادارة- المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001م.
8. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1998م.
9. كاسر ناصر المنصور، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر، عمان، الاردن، 2005م.
10. موفق حديد، محمد، الادارة- المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001م.

مفهوم وأهمية القرار الإستراتيجي وكيفية صناعة القرار

The concept and importance of strategic decision and how to make decisions

د. خالد محمد عيسى السليمي

المستخلص:

هدفت الدراسة الى معرفة أين تكمن أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مواجهة الأزمات والكوارث وفي قدرتها على تحديد بقاء المنظمات واستدامتها، مما يتطلب إجراءات سريعة وحاسمة للتعامل مع الأزمات، بحيث يصبح صنع القرار الفاعل أكثر أهمية عندما تكون المخاطر كبيرة، ويمكن أن يؤدي القرار الخاطئ أو التأخير في اتخاذ القرار إلى عواقب وخيمة، كالخسائر في الأرواح، والضرر الذي يلحق بالمتلكات، والضرر الذي يلحق بسمعة المؤسسات، والخسائر المالية ومن ثم يتعين على المنظمات أن تستعد لاتخاذ قرارات استراتيجية في مواجهة الأزمات والكوارث، وكيف أن عملية صنع القرار خلال الأزمة ليست عملية مباشرة، حيث إن تعقيد الوضع وعدم اليقين يصعبان عملية جمع البيانات وتحليلها وتقييم الخيارات وإبلاغ القرارات بشكل فاعل علاوة على ذلك، قد يؤدي الضغط للتصرف بسرعة إلى قرارات غير مجدية أو غير مدروسة بشكل جيد لذلك تحتاج المنظمات إلى تطوير عمليات فاعلة لصنع القرار مما يمكنها من اتخاذ قرارات مجدية وفاعلة وفي الوقت المناسب أثناء الأزمات.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الأزمات والكوارث.

Abstract :

The study aimed to find out where the importance of strategic decision-making in confronting crises and disasters lies and, in its ability, to determine the survival and sustainability of organizations, which requires quick and decisive action to deal with crises, so that effective decision-making becomes more important when the risks are great, and a wrong decision or delay can lead to... Decision-making can lead to serious consequences, such as loss of life, damage to property, damage to the reputation of institutions, and financial losses. Therefore, organizations must prepare to make strategic decisions in the face of crises and disasters, and how the decision-making process during a crisis is not a direct process. The complexity of the situation and uncertainty make it difficult to collect and analyze data, evaluate options, and communicate decisions effectively. Moreover, pressure to act quickly may lead to useless or poorly thought-out decisions, so organizations need to

develop effective decision-making processes that enable them to make Meaningful, effective and timely decisions during crises.

key words: decisions, strategy, industry, models, advantages

مقدمة البحث:

يُشير مفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى تحديد أفضل طريقة لتحقيق الأهداف والغايات، وعادةً ما تكون هذه الأهداف والغايات طويلة الأجل، ويساعد اتخاذ القرار الاستراتيجي في وصف الأهداف الرئيسية للشركة لتحقيق أهداف قصيرة المدى مع مهمة واسعة، على المدى الطويل، تحصل الشركة على الوضوح والاتساق في تحقيق أهدافها. يتم استخدام اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات التنافسية ويهدف إلى منح الشركة ميزة تنافسية من خلال تغيير نطاقها والطريقة التي تدير بها الشركة أنشطتها، الفرق بين صنع القرار الاستراتيجي وعمليات صنع القرار الأخرى مثل الإدارية والتشغيلية هو أن اتخاذ القرار الاستراتيجي هو عملية طويلة الأجل تتطلب الكثير من الموارد، وينتابها الكثير من عدم اليقين، القرارات الإدارية هي استراتيجيات قصيرة المدى بينما اتخاذ القرار الاستراتيجي يضع في الاعتبار مستقبل الشركة على المدى الطويل، على عكس عمليات صنع القرارات الأخرى. يستعرض هذا البحث القرار الاستراتيجي من حيث مفهومه وأهميته، والخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع القرارات الأخرى، ويتطرق إلى فوائد وسلبيات ونماذج القرارات الاستراتيجية، وما هي مراحل وخطوات صناعتها، والكيفية التي يتم خلالها صناعة هذا النوع من القرارات.

مشكلة البحث:

يشكل اتخاذ يشكل اتخاذ القرارات الاستراتيجية عاملاً حاسماً في تحديد نجاح المنظمات وبقائها، غير أن الأزمات والكوارث يمكن أن تشكل تحديات فريدة لصانعي القرار، لأنها تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ومجدية وفاعلة للتخفيف من آثارها وضمان استدامة المنظمة، ورغم أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مواجهة الأزمات والكوارث، إلا أن الأبحاث تشير إلى حقيقة أن العديد من المنظمات تكافح من أجل اتخاذ قرارات سليمة في ظل هذه الظروف ثم أن تعقيد الوضع وعدم اليقين يمكن أن يعرقلان عملية جمع البيانات وتحليلها وتقييم الخيارات وإبلاغ القرارات بالشكل المطلوب، علاوة على ذلك قد يؤدي الضغط من أجل التصرف بسرعة إلى قرارات غير مجدية أو ليست مدروسة بشكل جيد، وهنا تكمن معضلة البحث في توضيح ودراسة صناعة القرار الاستراتيجي في مواجهة الأزمات والكوارث.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تعزيز الفهم العميق حيث يساعد البحث في توفير فهم أعمق لمفهوم القرار الاستراتيجي وأهميته في سياق المؤسسات والمنظمات. يتيح للباحث فرصة لاستكشاف المفاهيم الرئيسية والنظريات المتعلقة بصنع القرارات الاستراتيجية توفير الأدلة والمعرفة، حيث يمكن للبحث أن يقدم أدلة قوية ومعرفة موثوقة حول أهمية صنع القرارات الاستراتيجية. يمكن أن يستند الباحث إلى دراسات سابقة وأبحاث ميدانية لتوضيح تأثيرات صنع القرارات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي والنجاح. تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال تحديد الأولويات والممارسات الفعالة في صنع القرارات الاستراتيجية. يمكن للباحث تحليل الخطوات والأدوات والإطارات التي يستخدمها المديرون وصناع القرار في عمليات صنع القرار الاستراتيجي، وبالتالي تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات. توجيه الممارسة العملية حيث يمكن للبحث أن يوجه صناع القرار والمدراء من خلال توفير إرشادات وتوصيات عملية لصنع القرارات الاستراتيجية. يمكن استخدام النتائج والاستنتاجات من البحث لتطوير إطارات وعمليات صنع القرار المستدامة والفعالة. استراتيجية المنظمة والتنافسية الذي يساهم البحث في فهم أهمية القرارات الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنظمة وتعزيز التنافسية. يمكن للباحث تحليل كيف يمكن لصنع القرارات الاستراتيجية أن يؤثر على توجه المنظمة وموقعها في سوق الأعمال. دعم القرارات الاستراتيجية المستدامة: يمكن أن يساهم البحث في تعزيز المفاهيم المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية المستدامة. يمكن أن يتناول الباحث العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند صنع القرارات الاستراتيجية.

منهجية البحث:

تم إتباع المنهج الإجرائي في هذا البحث، وذلك كونه مناسباً لنوع المعضلة أو المشكلة التي يستهدف البحث حلها، فهو منهج ينظم حل المشكلات والظواهر المعاصرة مع وجود مؤشرات لتزايدها في المستقبل، كما يساعد المنهج على تنظيم خطة العمل والسير بالبحث عن طريقة تساعد على تحليل المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، كما ينظم عملية التعامل مع المتغيرات والعوامل المؤثرة على المشكلة وحلها.

2-1 مفهوم القرار الإستراتيجي

يتخذ القادة والمدراء العديد من القرارات المهمة كل عام لزيادة أداء وإنتاجية منظماتهم على المدى القصير والنظر في الصورة الأكبر وتوجيه مستقبل المؤسسة، ويتبنى هؤلاء المدراء خيار القرارات الإستراتيجية في الأمور بالغة الحيوية، والتي تحدد الطريقة التي ستسير بها منظماتهم على المدى البعيد، وهو في الواقع انتخاب لأحد الخيارات المتاحة التي تفرزها عملية تحليل تتم على المستوى الاستراتيجي، وتعتبر القرارات الإستراتيجية

قرارات استثنائية شديدة الأهمية، وتتسم بالمركزية وتأثيرها الكبير على مستقبل المنظمات، وتتخذ هذه القرارات على مستوى الدول والمنظمات العامة والخاص. (1) القرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي يكون لها تأثير على مدى سنوات وعقود وحتى بعد عمر المشروع، بمجرد اتخاذ قرار استراتيجي، فمن غير المرجح أن يتم تغييره على المدى القصير. وهي أيضاً القرارات التي تتعلق بالبيئة بأكملها التي تعمل فيها المنظمة، والموارد بأكملها والأشخاص الذين يشكلون الشركة والواجهة بين الاثنين. كما أنها اختيارات يتم اتخاذها وتأخذ بعين الاعتبار مهمة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وهناك أوقات مختلفة عندما يكون من المهم وربما من الملح للمؤسسة أو الشركة اتخاذ هذا النوع من القرارات. ويشير القرار الاستراتيجي إلى تحديد وتقييم واختيار أفضل إستراتيجية تزيد من احتمالية تحقيقاً لأهداف التنظيمية، القرارات الإستراتيجية توجيهية ونادرة ومرتبطة أو متتابعة (Consequential). يرى الكثير من العلماء والباحثين في علوم الإدارة الإستراتيجية وعلوم صناعة القرار بأنه يمكن تعريف القرار الاستراتيجي بأنه قرار "مهم"، من حيث الإجراءات المتخذة، أو الموارد الملتمزم بها، أو السوابق المحددة وتأثير هذه القرارات على نجاح أو فشل المنظمات.

2-2 خصائص القرارات الإستراتيجية. القرارات الاستراتيجية هي عملية اختيار أفضل إستراتيجية لمنظمة ما لتحقيق ميزة تنافسية ضد المنافسين، وتتمتع بالعديد من الخصائص ومنها؛ (2) يتم تحديد الدورة طويلة المدى للمؤسسة من خلال القرارات الإستراتيجية، وبعبارة أخرى، تقدم خارطة طريق للعمليات المستقبلية في بيئة غير مؤكدة، القرارات الإستراتيجية لها آثار بعيدة المدى، كما أنها تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل. وتتطلب القرارات الكبيرة، مثل القرارات الإستراتيجية، الكثير من التفكير، يتم صنعها مرة واحدة كل فترة لأنها واسعة النطاق وتحتاج إلى الكثير من الموارد، وهي ضرورية لنمو المنظمة وتطورها على المدى الطويل، وهي تختلف عن القرارات الروتينية أو الإدارية، والتي يتم اتخاذها على أساس منتظم. وما يميز الشركة عن منافسيها في نظر المستهلكين، تسمح هذه المزايا للشركة بتحقيق هامش ربح عالية والحفاظ عليها، أو ملف نمو أفضل، وتعتمد المنظمات على النهج الاستراتيجي لتحقيق مثل المزايا والمحافظة عليها، وتمكن الشركات من أن تكون مؤهلة، ومستدامة، وتنمو في بيئة تنافسية. كما تتعلق القرارات الإستراتيجية بالحفاظ على الملائمة الإستراتيجية، والتي تُعرّف على أنها مواءمة الهيكل التنظيمي والسياسات والموارد والكفاءات مع آفاق السوق، كما يتم تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التوافق الاستراتيجي. ونظراً لأن القرارات الإستراتيجية مهمة جداً للأعمال التجارية، يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا بمدخلات من الإدارة الوسطى والدنيا، ونتيجة لذلك، فإن تقاني وكفاءة الإدارة العليا مطلوبان لاتخاذ القرارات الإستراتيجية لتكون فعالة. كما يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية للاستفادة من الفرص في البيئة، فهي ديناميكية بطبيعتها، وهي مصممة للدفاع عن المنظمة من المخاطر التي تشكلها البيئة، كما أنها قرارات غير مؤكدة ومعقدة وخطيرة. القرارات الإستراتيجية هي قرارات طويلة الأجل، وتنطوي على الموارد والجهود بشكل كبير، وبالتالي، على عكس القرارات التشغيلية، لا يمكن التراجع عنها بسهولة. وتختلف القرارات الإستراتيجية عن القرارات الإدارية والتشغيلية، القرارات الإدارية هي

قرارات روتينية تساعد أو بالأحرى تسهل القرارات الإستراتيجية أو القرارات التشغيلية، القرارات التشغيلية هي قرارات فنية تساعد في تنفيذ القرارات الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال فإن خفض التكلفة هو قرار استراتيجي يتم تحقيقه من خلال القرار التشغيلي لتقليل عدد الموظفين وكيفية تنفيذ هذه التخفيضات سيكون قراراً إدارياً.

2-3 مراحل القرار الاستراتيجي:

تكمن رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها في صميم استراتيجياتها، وتحدد سبب وجود المنظمة، كما تحدد كيف تريد أن تفعل الأشياء وإلى أين تريد أن تذهب، وهي مستقرة ولا تتغير مع كل قرار، إنه ما يبقى، وبعبارة أخرى، حجر الأساس للمؤسسة نفسها بمجرد دمج المهمة والرؤية والقيم في كل إستراتيجية، يمكن أن تساعد العملية المكونة من ثلاث مراحل في توجيه المديرين التنفيذيين لاتخاذ قرارات إستراتيجية أفضل⁽³⁾؛ التحليل يهدف إلى توفير فهم أفضل للبيئة الداخلية والخارجية، يتطلب مسافة ومنظور معينين، يجب أن تكون مفصلة ومدعومة بالبيانات، مع تحديد الفرص وتوقع الاتجاهات، الإستراتيجية هي قرار، وبدون قرار لا توجد إستراتيجية، الغرض من هذا الجزء من الإدارة الإستراتيجية هو اختيار الإستراتيجية، ويتطلب توليد الخيارات ومقارنتها واتخاذ القرار، يكمن فن الإدارة في اختيار مزيج فريد من الخيارات التي تشمل اختيار طريقة عمل، وبذلك، تحديد مسار للمستقبل، والتنفيذ هو الجزء الأخير من الإستراتيجية وهو الجزء الذي يمكن رؤيته والشعور بأنه يعني "فعل" أو "اتخاذ إجراء"، السؤال هو كيف ننتقل من اتخاذ القرار وتحويله إلى واقع، هذا له علاقة بالناس والموارد، والقدرة على إحداث التغيير وجعل الأشياء تحدث.

2-4 أهمية القرار الإستراتيجي

تقوم صناعة القرارات الإستراتيجية على رؤية للمستقبل مع الالتزام بقيم المؤسسة أو المنظمة، وتحديد الأهداف، وتوضيح التهديدات، وتحديد الأفضل، إن صنع القرار الاستراتيجي يحدث ثورة في المنظمة، وبغض النظر عن مدى بساطة الأمر، يمكن أن يكون للقرار تداعيات على أداء المؤسسة أو المنظمة، ومع زيادة تعقيد وخطورة بيئة المنظمة، تتضاعف آثار تلك القرارات، في حين أن القرارات الصحيحة المتخذة في الوقت المناسب يمكن أن تحدث تحولات، فإن القرارات الخاطئة في الوقت الخطأ قد تؤدي إلى عواقب وخيمة، ما يقرب من 100,000 شركة تفشل كل عام في الولايات المتحدة، ويحدث الافتقار إلى التركيز والتوجيه الاستراتيجي ليكون سبب معظم هذه الإخفاقات لقد ثبت في العديد من الدراسات أن الشركات التي تشارك في الإدارة الإستراتيجية تكون أكثر ربحية ونجاحاً من تلك التي لا تتمتع بمزايا التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية عندما تتخبط الشركات في تخطيط استراتيجي وتقييم دقيق لأولوياتها، فإنها تتحكم في المستقبل، وهو أمر ضروري في مشهد الأعمال سريع التغير في القرن الحادي والعشرين كما أن القرارات والإدارة الإستراتيجية ضرورية لأنها تساعد الشركات على ترشيد التغير وتحقيق التغير وإبصال الحاجة إلى التغير بشكل أفضل لموظفيها، أخيراً، تساعد الإدارة الإستراتيجية في تحقيق النظام والانضباط لأنشطة الشركة في كل من عملياتها الداخلية وأنشطتها الخارجية⁽⁴⁾

2-5 فوائد ومزايا القرارات الإستراتيجية (5)

بغض النظر عن الصناعة والحجم، كل شركة لديها أهداف لا تعد ولا تحصى لتحقيقها، يمكن أن تهدف إلى القدرة التنافسية الدولية، أو الوعي بالعلامة التجارية، أو خدمة عملاء أفضل، أو قيادة الصناعة، تعمل الإدارة الإستراتيجية على تسريع التقدم نحو تحقيق أي من هذه الأهداف بنجاح. تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لصنع القرار الاستراتيجي في أنه يمكّن المنظمات من ضمان تنسيق تدفقها النقدي مع أهدافها طويلة الأجل، يساعد تتبع تقارير السيولة أو أنظمة التدفق النقدي في الحفاظ على تدفقها. وتسمح الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا بإدخال تغييرات أساسية في عمليات التشغيل الحالية، غالبًا ما يساعد التفكير في استراتيجيات المنافسين للإلهام الشركات على تطوير أفكار أكثر ربحية وتعديل عملياتها لتتفوق في الأداء. الأفكار المبتكرة، عند تنفيذها بشكل استراتيجي، تعظم الفوائد طويلة الأجل من حيث الإيرادات، وتجذب المزيد من المستثمرين ويساعد في الحفاظ على علاقات صحية مع المستثمرين الحاليين. كما تعمل عملية الإدارة الإستراتيجية على تحسين السياسات المتعلقة بالموظفين وغيرها من الشركاء المعنيين، يساعد على تجنب التضارب بناءً على سياسات المصالح لأعضاء مجلس الإدارة والشركاء الآخرين، غالبًا ما تساعد استشارة محامٍ أو خبير تأمين وغيرهم من المهنيين في الحفاظ على الامتثال القانوني وتجنب مخاطر العقوبات المرتبطة بعدم الوفاء بالالتزامات القانونية. تجبر الإدارة الإستراتيجية الشركة على تحديد أهداف واضحة وقياس النجاح ويستلزم تحديد مقاييس النجاح أن تحدد المنظمة أولاً العوامل الحاسمة لنجاحها المستمر، بعد ذلك، تفرض الشركة تحديد الأهداف. أخيرًا، يتم عرض الإجراءات الحاسمة أمام مجلس الإدارة والإدارة العليا. واتخاذ القرار الاستراتيجي هو أداة رئيسية لدفع نمو الأعمال، إنه يساعد في اكتشاف أفضل طريقة لتحقيق هدف العمل، بشرط أن يكون لدى المنظمة عملية صنع القرار التي تتضمن مجموعة محددة جيدًا من السياسات التي يجب أن يلتزم بها الجميع. يساعد استخدام تحليلات البيانات المختلفة وأدوات اكتشاف البيانات على اتخاذ قرارات أفضل، تأتي أداة (Power BI) المرئية مع العديد من الخيارات الآمنة لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر ذكاءً. إن واحدة من أكثر الفوائد البارزة لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي هي أنه عندما تترجم هذه القرارات إلى عمل، فإنها تحسن كفاءة المنظمة، إن تحديد مسار النشاطات المستقبلية يحدد نغمة المنظمة بأكملها، وهو نهج بعيد النظر يُساعد في التخفيف من المخاطر المستقبلية. وإن التخطيط لتقدم المنظمة دون المعرفة الصحيحة بالتهديدات المحتملة يجعل الجهود الحثيثة دون جدوى، يتطلب اتخاذ القرار الاستراتيجي والإدارة أن تكون على دراية بالتهديدات الخارجية في الخطوة الأولى، وبالتالي، فهذا يقلل بشكل كبير من فرص الفشل من خلال التعاطي مع تلك التهديدات. يضمن اعتماد الإدارة الإستراتيجية بقاء ونجاح على المدى الطويل في السوق، إنه يحسن من الفهم لنقاط القوة والضعف لدى المنافس ويساعد على صياغة الإستراتيجية وفقًا لذلك، ويوفر بذلك فرص لأداء أفضل في السوق، وذلك عندما تنتج منتجًا أو خدمة تلبي احتياجات المستخدم بطريقة لا يستطيع المنافسون القيام بها. على الرغم من حقيقة أن القرارات الإستراتيجية طويلة الأمد، إلا أن لها تأثيرًا رئيسيًا ومباشرًا على النشاط التشغيلي. تؤثر على القرارات

التشغيلية لأنها مرتبطة بتخصيص الموارد وإجراءات العمل، نتيجة لذلك، فهي تساعد في إنشاء الفعالية التشغيلية. وفي الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد أمر بالغ الأهمية، تضمن القرارات الإستراتيجية أن الموارد متاحة عند الحاجة إليها، وأن يتم تخصيصها بشكل مناسب للوحدات المختلفة، وأن الإدارة فعالة، حيث تقود الإدارة الفعالة للموارد إلى تحسين قدرة وفعالية المنظمة. كما يُشار إلى الأفراد والمجموعات الذين لديهم مخاوف مباشرة أو غير مباشرة بشأن أداء المنظمة باسم أصحاب المصلحة (Stakeholders) ، عندما يلبي أداء المنظمة توقعاتها أو يفوقها، يستمر أصحاب المصلحة في دعمها، الهدف من القرارات الإستراتيجية هو إرضاء مصالح جميع أصحاب المصلحة.

2-6 كيفية صناعة القرار الإستراتيجي

إن صناعة القرار الاستراتيجي هي عملية رسم مسار بناءً على أهداف طويلة المدى ورؤية طويلة المدى، من خلال توضيح أهداف الصورة الكبيرة للمؤسسة، ستتاح الفرصة لمواءمة الخطط قصيرة المدى مع هذه المهمة الأعمق والأوسع، مما يمنح العمليات الوضوح والاتساق إن التعبير عن الأهداف قصيرة المدى في مراحل قابلة للقياس توفر القدرة على قياس النجاح والالتزام برؤية المنظمة. صناعة القرار ورؤية ورسالة المنظمة وأهدافها (6). ويجب أن يبدأ اتخاذ القرار الاستراتيجي بفكرة واضحة عن مهمة المنظمة ورؤيتها، وأسباب وجودها، قد يكون العمل مكرسًا لتقديم حلول بيئية، أو ببساطة الرغبة بجني أكبر قدر ممكن من المال، في كلتا الحالتين، إذا كانت الإدارة تعرف ما تريده على المدى الطويل، فسنتكون في وضع أفضل لإدخال هذه الأهداف والمبادئ في قراراتها اليومية. والأهداف طويلة المدى هي التجسيد الملموس لرسالة المنظمة ورؤيتها. الرؤية هي فكرة، والأهداف طويلة المدى هي تعبيرات عن كيفية تنفيذ هذه الأفكار مع المعالم والأهداف الواقعية، تُعد هذه الأهداف ضرورية لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، لأنها توجه اختيارات المخطط أو صانع القرار، وتوفر طرقًا قابلة للقياس الكمي لتقييم ما إذا كان ذلك المخطط يقوم بمواءمة اتجاه منظمته بنجاح مع القيم المحددة لتوجيه الأعمال. ومن السهل إغفال عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي عند التركيز على الأهداف والقرارات قصيرة المدى التي تتعلق بالأنشطة والقضايا اليومية، عادة ما تتعلق الأهداف والقرارات قصيرة الأجل بالاحتياجات الفورية، مثل تحسين التدفق النقدي بحيث يمكن تغطية الفواتير المستحقة، على الرغم من أهمية هذه الأهداف وإلحاحها، إلا أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يجب أن تتيح المضي قدمًا نحو كل من الرؤية والأهداف طويلة المدى، إذا كانت قيم المنظمة تتمحور حول الاستدامة، فعند الحاجة لسيارة لاستخدام مدير المنظمة مثلاً، فسيكون ذلك أكثر اتساقاً مع المهمة في تمويل بديل موفر للوقود بدلاً من شراء سيارة تستهلك كميات كبيرة من الوقود.

خطوات صناعة القرار الاستراتيجي (7):

تحديد وتشخيص المشكلة / الفرصة. ويتم تحديدها بصورة ممنهجة من خلال الإجابة على بعض الأسئلة مثل: ما هي المشكلة التي يجب حلها أو الفرصة التي يجب استغلالها؟ ما هو الهدف الذي يجب تحقيقه من

خلال تنفيذ هذا القرار؟ كيف يتم قياس النجاح؟، هذه الأسئلة كلها تقنيات تحديد الأهداف الشائعة التي ستساعد في النهاية على التوصل إلى حلول ممكنة، عندما يتم تحديد المشكلة بوضوح، يكون هنالك المزيد من الحاجة للمعلومات للتوصل إلى أفضل قرار لحل المشكلة.

جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة/ الفرصة. تعد عملية جمع المعلومات المتعلقة بالقرار الذي يتم اتخاذه خطوة مهمة لاتخاذ قرار فعال، ومن الفضل أن تطرح بعض الأسئلة مثل: هل لدى فريقك أي بيانات تاريخية تتعلق بهذه المشكلة؟ هل حاول أحد حل هذه المشكلة من قبل؟ من المهم أيضاً البحث عن معلومات خارج الفريق والمنظمة، حيث يتطلب اتخاذ القرار الفعال معلومات من العديد من المصادر المختلفة، ولهذا يجب البحث عن موارد خارجية، سواء كانت من خلال أبحاث السوق، أو العمل مع استشاري، أو التحدث مع الزملاء في منظمات مختلفة ممن لديهم خبرة ذات صلة، يُساعد جمع المعلومات الفريق على تحديد حلول مختلفة للمشكلة.

وضع الحلول والخيارات الممكنة. تتطلب هذه الخطوة البحث عن العديد من الحلول المختلفة للمشكلة المطروحة، يعد العثور على أكثر من بديل ممكن أمراً مهماً عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات التجارية، لأن أصحاب المصلحة المختلفين قد يكون لديهم احتياجات مختلفة اعتماداً على دورهم، على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تبحث عن أداة لإدارة العمل، فقد يكون لفريق التصميم احتياجات مختلفة عن فريق التطوير، ولهذا قد لا يكون اختيار حل واحد فقط فوراً هو الإجراء الصحيح.

وزن وتقييم الأدلة والحلول المتاحة. هذا عندما يتم اعتبار جميع الحلول المختلفة التي تم التوصل إليها وتحليل كيف ستعالج المشكلة الأولية، يبدأ فريق العمل في تحديد إيجابيات وسلبيات كل خيار، والتخلص من البدائل من تلك الاختيارات. هناك بعض الطرق الشائعة التي يمكن لفريق العمل من خلالها تحليل وتقييم أدلة الخيارات:

3 - قائمة الإيجابيات والسلبيات.

3-1 تحليل البيئة. (SWOT)

3-1-1 مصفوفة القرار. ((Decision matrix))

انتخاب الخيار الأفضل وجعله قراراً. المقصود عند اتخاذ القرار النهائي توضع في الاعتبار جميع المعلومات التي تم جمعها وكيف يمكن أن يؤثر هذا القرار على كل صاحب مصلحة، في بعض الأحيان، لا يكون القرار الصحيح أحد البدائل، ولكنه مزيج من بعض البدائل المختلفة، يتضمن صنع القرار الفعال حل المشكلات الإبداعي والتفكير خارج الصندوق، لذلك لا يجب عدم التقيد بخيارات محددة. بمجرد أن يعطي صانع القرار النهائي الضوء الأخضر، يحين الوقت لوضع الحل موضع التنفيذ، يجب أخذ الوقت الكافي لإنشاء خطة تنفيذ بحيث يكون الفريق جاهزاً للخطوات التالية، وهذا هو الوقت لوضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة التقدم لتحديد ما إذا كان هذا القرار جيداً أم لا. بمجرد اتخاذ قرار، يمكن مراقبة مقاييس النجاح التي حددتها في الخطوة 1،

هذه هي الطريقة التي تحدد بها ما إذا كان هذا الحل يلبي معايير نجاح الفريق أم لا، فيما يلي بعض الأسئلة التي يجب مراعاتها عند مراجعة قرارك: هل تم حل المشكلة التي حددها الفريق في الخطوة 1؟ هل أثر هذا القرار على الفريق بطريقة إيجابية أم سلبية؟ من هم أصحاب المصلحة الذين استفادوا من هذا القرار؟ من هم أصحاب المصلحة الذين تأثروا سلباً؟ إذا لم يكن هذا الحل هو البديل الأفضل، فقد يستفيد الفريق من استخدام شكل تكراري لإدارة المشروع، يمكّن هذا الفريق من التكيف بسرعة مع التغييرات واتخاذ أفضل القرارات بالموارد المتاحة لديهم.

4- نماذج عمليات صناعة القرار الاستراتيجي⁽⁸⁾:

النموذج العقلاني. هذا النوع من نماذج اتخاذ القرار هو النوع الأكثر شيوعاً، إنه منطقي ومرتبط، الخطوات السبع المذكورة آنفا هي مثال على نموذج اتخاذ القرار العقلاني، عندما يكون للقرار تأثير كبير على الفريق ونحتاج إلى تعظيم النتائج، فهذا هو نوع عملية صنع القرار التي يجب أن نستخدمها، يتطلب التفكير في مجموعة واسعة من وجهات النظر مع القليل من التحيز حتى نتمكن من اتخاذ أفضل قرار ممكن.

4-1 النموذج البديهي أو الغريزي. هذا النوع من نماذج اتخاذ القرار لا تمليه المعلومات أو البيانات، ولكن الغرائز، يتطلب هذا الشكل من صنع القرار خبرة سابقة والتعرف على الأنماط لتشكيل غرائز قوية، غالباً ما يتم اتخاذ هذا النوع من اتخاذ القرار من قبل صانعي القرار الذين لديهم خبرة كبيرة في أنواع مماثلة من المشاكل، لقد أثبتوا بالفعل نجاحهم مع الحل الذي يتطلعون إلى تنفيذه حيث يتم تبني هذا الخيار عند العمل في صناعة القرار الإستراتيجية خلال مرحلة الانتخاب بين عدة بدائل متاحة، خصوصاً في وجود حالة من التشابك والتعقيد والتشابه بين الحلول، حيث يعتمد بعض القادة من لديهم قدرة وخبرة ودراية بأمور مشابهة من الاعتماد على تقديرهم الذاتي وحدهم.

4-2 النموذج الإبداعي. يتضمن نموذج اتخاذ القرار الإبداعي جمع المعلومات والأفكار حول مشكلة والتوصل إلى أفكار محتملة لحلها، على غرار نموذج اتخاذ القرار العقلاني، الفرق هنا هو أنه بدلاً من تحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل، يدخل صانع القرار فترة يحاول فيها عدم التفكير بنشاط في الحل على الإطلاق، الهدف هو أن يتولى العقل الباطن الخاص بهم ويقودهم إلى القرار الصحيح، وعلى غرار نموذج صنع القرار البديهي، يتم استخدام هذا الموقف بشكل أفضل في عملية تكرارية بحيث يمكن للفرق اختبار حلولهم والتكيف مع تغير الأشياء.

5- سلبيات القرارات الإستراتيجية وتأثيرها على المنظمة:⁽⁹⁾

5-1 صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة. من أهم الانتقادات للإدارة الإستراتيجية أنها تتطلب من المنظمة توقع البيئة المستقبلية من أجل تطوير الخطط، وكما نعلم جميعاً، فإن التنبؤ بالمستقبل ليس بالمهمة السهلة، الاعتقاد

هو أنه إذا لم ينكشف المستقبل كما هو متوقع فقد يبطل الإستراتيجية المتبعة، أظهرت الأبحاث الحديثة التي أجريت في القطاع الخاص أن المنظمات التي تستخدم عملية التخطيط تحقق أداءً أفضل من تلك المنظمات التي لا تخطط بغض النظر عما إذا كانت قد حققت بالفعل هدفها المقصود أم لا، بالإضافة إلى ذلك، هناك مجموعة متنوعة من الأساليب للتخطيط الاستراتيجي التي لا تعتمد على التنبؤ بالمستقبل.

5-2 الكلفة. ليس هناك شك في أنه في القطاع غير الهادف للربح هناك العديد من المنظمات التي لا تستطيع تحمل تكاليف توظيف مستشار خارجي لمساعدتها على تطوير إستراتيجيتها، يوجد اليوم العديد من المتطوعين الذين يمكنهم مساعدة المنظمات الصغيرة وكذلك وكالات التمويل التي ستدعم تكلفة تعيين مستشارين خارجيين في تطوير إستراتيجية، بغض النظر، من المهم التأكد من أن تنفيذ عملية الإدارة الإستراتيجية يتوافق مع احتياجات المنظمة، وأن الضوابط المناسبة يتم تنفيذها للسماح بإجراء مناقشة الكلفة / الفائدة، قبل تنفيذ عملية الإدارة الإستراتيجية.

5-3 الفوائد طويلة الأجل مقابل النتائج الفورية. تم تصميم عمليات الإدارة الإستراتيجية لتزويد المنظمة بفوائد طويلة الأجل، إذا كنت تبحث في عملية الإدارة الإستراتيجية لمعالجة أزمة فورية داخل مؤسستك، فلن تفعل ذلك، من المنطقي دائماً معالجة الأزمات المباشرة قبل تخصيص الموارد (الوقت، المال، الأشخاص، الفرصة، التكلفة) لعملية الإدارة الإستراتيجية.

الحد من المرونة. عندما تقوم بعملية إدارة إستراتيجية فسوف يؤدي ذلك إلى أن تقول المنظمة "لا" لبعض الفرص التي قد تكون متاحة، إن عدم القدرة على اختيار جميع الفرص المقدمة للمنظمة أمر محبط في بعض الأحيان، بالإضافة إلى ذلك، تقوم بعض المنظمات بتطوير عملية إدارة إستراتيجية تصبح رسمية بشكل مفرط، تفتر العمليات التي أصبحت على هذا النحو "الراسخ" إلى الابتكار والإبداع، ويمكن أن تخنق قدرة المنظمة على تطوير استراتيجيات إبداعية، في هذا السيناريو أصبحت عملية الإدارة الإستراتيجية هي الأداة ذاتها التي تمنع الآن قدرة المنظمة على التغيير والتكيف، طريقة أخرى التي يمكن من خلالها توفير المرونة هي من خلال محاذاة وتكامل جيد التنفيذ للإستراتيجية داخل المنظمة، يجب تتماشى إستراتيجيته المنظمة جيداً مع هيكلها ومجلس إدارتها وموظفيها وأدائها وأنظمة المكافآت، يضمن هذا التوافق أن المنظمة بأكملها تسير في الاتجاه الصحيح، ولكن يمكن أن تمنع قدرة المنظمة على التكيف، مرة أخرى، هناك مجموعة متنوعة من الأساليب الأحدث لتطوير الإستراتيجيات المستخدمة في القطاع الخاص (لم يتم قبولها على نطاق واسع في القطاع غير الربحي حتى الآن) والتي تبني الإستراتيجية وتعالج قضايا التكيف التنظيمي.

6- النتائج والمناقشة

نستنتج من الدراسة بأن المديرين يتخذون مئات القرارات كل عام، ويفعلون ذلك لزيادة أرقام المبيعات على المدى القصير والتفكير في الصورة الكبيرة واتخاذ القرارات التي تأخذ الشركة إلى حيث تريد أن تكون، وهذا ما يسمى اتخاذ القرار الاستراتيجي، يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على مهمة الشركة ورؤيتها أو أهدافها، إن القرارات الإستراتيجية هي نتاج الإدارة الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات الخاصة والعامّة لوضع الإطار العام لعملها في المستقبل، بالتناظر التام مع رؤية تلك المنظمات وأهدافها وأسباب قيامها، ويحظى النوع من القرارات بجملة كبيرة من الحسنات مثل المساهمة بإدارة المصادر بصورة فعال والقدرة على تحقيق المزايا التنافسية وفهم المنافسين واستشراف المستقبل، وهي تمثل بحق أبرز معالم المنظمة العصرية. كما نستنتج بأن اتخاذ القرار الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي لأنه يتعلق بتوزيع الموارد واتجاه الشركة على المدى الطويل، على الرغم من أن العديد من المنظمات تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، إلا أن المستندات مثل مهمة الشركة ورؤيتها قد تظل دون تغيير، مثل أي عملية أو أداة، هناك مزايا وعيوب لعملية الإدارة الإستراتيجية، لسوء الحظ، فإن العديد من العيوب ناتجة عن التطبيق غير المناسب (غالباً بواسطة مستشارين غير أكفاء) كما هو الحال مع أي أداة أو عملية، يتحمل المدير المسؤولية النهائية لضمان أن عملية الإدارة الإستراتيجية التي يستخدمها مناسبة لاحتياجات منظمته. ويرى الباحث بأن القرار الاستراتيجي يمثل جوهر إدارة الأعمال ويتعلق باتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة او المنظومة، ويتطلب صناعة القرار الاستراتيجي معرفة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة او المنظومة وتحليل البيئة الخارجية والقدرات الداخلية، ومن ثم تقييم الخيارات المتاحة واختيار الخيار الأفضل، ويتطلب صناعة القرار الاستراتيجي أيضاً توفير بيئة ملائمة لاتخاذ القرارات بما في ذلك الحصول على المعلومات الكافية والتواصل الجيد بين الفرق المختلفة، وتنفيذ عملية صناعة القرار الاستراتيجي بشكل فعال يمكن للمنظومة او المؤسسة تحقيق نجاح مستدام على المدى الطويل.

7- التوصيات والمقترحات

أوصي بما يمكن أن تساعدك في فهم أهمية القرارات الاستراتيجية وكيفية صنعها بطريقة فعالة. تذكر أن صناعة القرار الاستراتيجي هي عملية تتطلب التحليل والتقييم والتنفيذ والتعلم المستمر، الاستمرار في الاستراتيجيات والخطط والسياسات التي تقوم بها الهيئات الوطنية لاتخاذ وصناعة القرارات وتحديث تلك الاستراتيجيات بالنظر للمستجدات والأخطار الناشئة.

- فهم المفهوم. قبل أن تبدأ في صناعة القرارات الاستراتيجية، عليك أن تفهم تماماً ماهية القرارات الاستراتيجية وتأثيرها على المؤسسات، تعد القرارات الاستراتيجية قرارات طويلة الأجل تؤثر على اتجاه المؤسسة وأهدافها العامة. تحليل البيئة. قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي، يجب عليك أن تقوم بتحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة،

قم بدراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية التي قد تؤثر على القرارات الاستراتيجية.

- تحديد الأهداف. حدد أهدافك الاستراتيجية بوضوح. يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس والواقعية والمحددة في زمن محدد، يساعد تحديد الأهداف في توجيه اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- تقييم البدائل. قم بتقييم مجموعة متنوعة من البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، قم بتحليل مزايا وعيوب كل بديل وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة.
- المرونة والتكيف. يجب أن تكون قراراتك الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف، قد تتغير الظروف المحيطة بالمؤسسة بمرور الوقت، ولذا يجب أن تكون قادرًا على ضبط القرارات الاستراتيجية وفقًا للتغيرات المحتملة.
- الاستشارة والتعاون. استشر وتعاون مع فريق عملك وخبراء آخرين قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة، قد يقدمون رؤى وخبرات قيمة تساعدك على اتخاذ القرارات الأفضل.
- تنفيذ القرارات. حدد خطة عمل واضحة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية، قم بتخصيص الموارد اللازمة وتحديد المسؤوليات والمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة.
- تقييم الأداء. قم بتقييم أداء القرارات الاستراتيجية بانتظام. قيم ما إذا كانت القرارات تحقق النتائج المرجوة وتحقق من الأهداف المحددة، إذا لزم الأمر، قم بإجراء التعديلات اللازمة لتحسين أداء القرارات.
- تعلم من الخبرة. قم بتوثيق وتحليل الخبرة المكتسبة من قراراتك الاستراتيجية السابقة، استفد من الأخطاء والنجاحات واستخدمها في صناعة القرارات المستقبلية.
- الاستمرارية والتطوير. لا تعتبر القرارات الاستراتيجية حدًا نهائيًا، بل اعتبرها عملية مستمرة، قم بتطوير وتحسين قراراتك الاستراتيجية بمرور الوقت لتلبية التحديات والفرص الجديدة.

المراجع:

1. الدعيمي، علاء فرحان، (2019)، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، الاردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
2. الطيطي، خضر مصباح، (2013)، الإدارة الإستراتيجية، الاردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
1. Marcel Planellas, (2019), The 3–stage process for making strategic decisions, Website: <https://dobetter.esade.edu>.
2. Benefits of Strategic Decision Making,(2023),Website: <https://www.simplilearn.com>.
3. Devra Gartenstein, (2019), What Is Strategic Decision Making?, Website: <https://smallbusiness.chron.com>.
4. Sarah Laoyan, (2022), 7 important steps in the decision making process, Website: <https://asana.com>.
5. Sarah Laoyan, (2022), 7 important steps in the decision making process, Previous Reference.
6. Ron Robinson,(2005), THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF STRATEGIC MANAGEMENT, <https://charityvillage.com>

تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و التفكير للقيادات بوزارة الصحة السودانية -
دراسة حالة مستشفى الخرطوم التعليمي 2018-2022

**Analysis The Relationship Between Transformational
leadership and the Strategic Thinking of leaders in the
Sudanese Ministry of Health – a case study of Khartoum
Hospital 2018-**

د. امير عمر حسنين صالح

المستخلص

الدراسة لدراسة وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتفكير للقيادات الخرطوم التعليمي، من خلال طرح المشكلة والمتمثلة معرفة مؤثرات القيادة التحويلية على التفكير وتم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت الأداة الرئيسية للدراسة والتي قامت على فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى استجابة إيجابية جيدة المعدل العام لقياس التوجه نحو التفكير والقيادة التحويلية لدى القيادات الخرطوم التعليمي. وهذا يدل على أن وزارة الصحة السودانية تشكل حاضنة مناسبة للتفكير يمكن استثمارها وتعزيزها للارتقاء والإبداع. كما تستنتج الدراسة بأن هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتفكير لدى القيادات الخرطوم التعليمي ($r=0.000$). وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ضوء النتائج.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التفكير ، الإبداع و. وزارة الصحة.

Abstract:

The study aimed to study and analyze the relationship between transformational leadership and the strategic thinking of leaders in Khartoum Hospital, by posing the problem represented in knowing the effects of transformational leadership on strategic thinking, and the descriptive analytical approach was used. There is a good positive response in the general rate of measuring the orientation towards strategic thinking and transformational leadership among leaders in Khartoum Hospital. This indicates that the Sudanese Ministry of Health constitutes an appropriate incubator for strategic thinking that can be invested and strengthened for advancement and creativity. The study also concludes that there is a strong relationship between transformational leadership and strategic thinking among leaders in Khartoum Hospital ($r = 0.000$). The study presented a set of recommendations in the light of the results.

key words: Transformational leadership. Strategic thinking. Leaders Ministry of Health Creativity. Innovation

المقدمة

تعد القيادة التحويلية من الموضوعات المهمة مجال الإدارة، وقد حظي - ولا يزال - متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت ممارسة القيادة التحويلية بنتائج ايجابية فردية وتنظيمية، وأوضحت تلك الدراسات مدى الفوائد العديدة التي توجدها القيادة التحويلية للموارد البشرية والتنظيمية (1). والقائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يؤثر مرؤوسيه ويوحى لهم بتطوير طرق جديدة التفكير وحل المشكلات، ويمكن تفسير اثار القيادة التحويلية من خلال كية شعور التابعين حول انفسهم وحول مجموعاتهم ما يتعلق بفاعليتهم وفاعلية مجموعاتهم. ويمتلك القادة التحويلين قوة العاطفة والرمزية للتغيير التنظيمي (2). والقائد التحويلي يدفع المرؤوسين الى السعي الى تحقيق ما هو ابعد من المصالح الذاتية سبيل مصلحة المنظمة (3). ويعمل القائد التحويلي على تنشئة بيئة اخلاقية لدى العاملين مما يدفعهم الى تحقيق مزيد من الفعالية لمنظمتهم وزرع روح الثقة بأنفسهم لزيادة الاداء ويجاد انظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل وتوسيع اهتمام المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى ادراك العاملين بالنظر الى ابعد من اهتماماتهم الشخصية للقيام بأدوار تفوق الادوار الرسمية من اجل مصلحة المنظمة. ويسهم التفكير ي بقدر كبير تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها وال من بينها، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي وإضافة إلى ذلك ف أو الإبداع يساعد بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور منظمات الأعمال المجتمع، كما ويشير التفكير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات وممارسة مهام الإدارة بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانات صياغة و القرارات المنكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة. ويرتبط الذكاء بنوع من القدرات العقلية يحتاجها المدير أو المفكر التي تتيح له التفكير الشمولي مستقبل المنظمة مواجهة ندرة المعلومات ومحدوديتها، مما يستوجب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة، والبحث عن أفضل السبل والامكانات التي توفر استحضارات مناسبة تهدف لتحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة من خلال التغلب على المنظمات المنافسة. ولا يك لشاغل الموقع الاداري أن يكون ذكياً، فلا بد من توافر القدرات المتقدمة لديه مجال القدرات العقلية وفق منظوم استراتيجي يحقق له وللمنظمة التي يعمل بها فرصاً مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بنفس المستوى (4).

مشكلة البحث:

تعتبر القيادة التحويلية مصدرا أساسيا للقيادة الفاعلة المنظمات اشكالها⁽⁵⁾، وتواجه المنظمات عالم اليوم والمتصف بالمتغيرات بالعديد من المشكلات ولعل من اهمها الدينامو المحرك للمنظمة الا وهو المورد البشرى ، فالقائد الذى يمتلك قدرات عالية من التفكير والإبداعي الإيجابي وروح التعاون وينجذب نحو المنظمة ويتناسب مع بيئته ، تكون لديه قدرات عالية لمواجهة التحديات والتغيرات ، يعتبر هو القائد المطلوب⁽⁶⁾. والقادة التحويليين هم من يلهمون مرؤوسيهم ثقافة الرقى بمصالحهم الشخصية من اجل مصالح المنظمة، ولهم القدرة على احداث تأثيرات خارقة على مرؤوسيهم، وتتمثل مهمة القائد ادارة النشاطات الادارية بالمنظمة فلذلك لا بد له من مشاركة وتشجيع مرؤوسيه للقيام بأدوارهم كاملة. يمكن صياغة مشكلة البحث السؤال الرئيسي الاتي :-

ما اثر القيادة التحويلية على التفكير لدى القيادات بوزارة الصحة السودانية -مستش الخرطوم . ومن السؤال تتفرع اسئلة فرعية :-

- هل تتوافر سمات القيادة التحويلية (الكارزمية -الحفز الالهامى - الاستثارة الفكرية -الاعتبار) لدى القيادات الخرطوم من وجهة نظر مرؤوسيهم ؟.
- هل تتوافر سمات التفكير (التفكير الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب -الفكر المبني على افتراضات -التعاطي مع الفرص بذكاء) ، لدى القيادات الخرطوم ، من وجهة نظر مرؤوسيهم
- ما طبيعة العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية (الكارزمية -الحفز الالهامى - الاستثارة الفكرية -الاعتبار) والتفكير (التفكير الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب -الفكر المبني على افتراضات -التعاطي مع الفرص بذكاء) ، لدى القيادات الخرطوم ؟

أهداف البحث:

- معرفة مدى توافر القيادة التحويلية بمكوناتها المختلفة (الكارزمية -الحفز الالهامى - الاستثارة الفكرية - الاعتبار) لدى القيادات الخرطوم .
- التعرف على مستوى التفكير (التفكير الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب -الفكر المبني على افتراضات -التعاطي مع الفرص بذكاء) لدى القيادات الخرطوم .

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بمكوناتها المختلفة (الكارزما -الحفز الالهامى - الاستثارة الفكرية -الاعتبار) والتفكير (التفكير الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب -الفكر المبني على افتراضات -التعاطي مع الفرص بذكاء) , لدى القيادات الخرطوم .
- تقديم مجموعة من التوصيات من شأنها توسيع قاعدة القيادة التحويلية بمكوناتها المختلفة (الكارزما - الحفز الالهامى - الاستثارة الفكرية -الاعتبار) والتفكير (التفكير الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب -الفكر المبني على افتراضات -التعاطي مع الفرص بذكاء) , لدى القيادات الخرطوم

فرضيات البحث:

- لا يوجد اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) للقيادة التحويلية (الكارزما -الحفز الالهامى - الاستثارة الفكرية -الاعتبار) لدى القيادات الخرطوم .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للتفكير (التفكير الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب -الفكر المبني على افتراضات -التعاطي مع الفرص بذكاء) لدى القيادات الخرطوم ؟
- لا يوجد اثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) للقيادة التحويلية (الكاريزما -الحفز الالهامى - الاستثارة الفكرية -الاعتبار الفكري) على التفكير (التفكير الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب -الفكر المبني على افتراضات -التعاطي مع الفرص بذكاء) , لدى القيادات الخرطوم
- توجد علاقة ذو دلالة احصائية موجبة بين القيادة التحويلية (الكاريزما -الحفز الالهامى - الاستثارة الفكرية -الاعتبار الفكري) بوصفها متغيرا" مجملا" او أحادي البعد وبين التفكير (التفكير الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب -الفكر المبني على افتراضات -التعاطي مع الفرص بذكاء) . بوصفه متغيرا" مجملا" او أحادي البعد لدى القيادات الخرطوم .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية تصورات المبحوثين نحو القيادة التحويلية والتفكير تعزى للمتغيرات الديمغرافية لدى القيادات الخرطوم .

منهجية البحث:

تبنّت الدراسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة منهجية البحث الوص والميداني التحليلي فعلى صعيد البحث الوص تمّ إجراء المسح المكتبي على الدراسات والبحوث والميدانية مجال القيادة التحويلية والتفكير لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي شكلت رافدا حيويا للدراسة وما تتضمنه من محاور معرفة بحيث تم توضيح مفهوم القيادة التحويلية والتفكير لدى القيادات الخرطوم ، وصياغة فروض الدراسة . أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فتّم إجراء المسح الاستطلاعي لعينة من أفراد مجتمع الدراسة والطلب منهم الإجابة على فقرات المصممة لهذه الدراسة ومن ثم تم تحليل البيانات المُجمّعة من خلال بالطرق الإحصائية المناسبة ب برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وبعد تحليل البيانات وتم النتائج وإختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها لغايات تحقيق أهداف الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة .

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية وحداثة موضوعه فهو يتعلق بالقيادة التحويلية المختلفة والتفكير بأبعاده المختلفة وتحليل هذه العلاقة وبيان اثر ذلك على القيادات بمسح الخرطوم . ويمكن أن تشكل هذه الدراسة فوائد من الناحيتين العملية والعملية ، فمن الناحية تعتبر هذه الدراسة نادرة موضوعها من حيث العلاقة بين القيادة التحويلية المختلفة والتفكير بأبعاده المختلفة لدى القيادات الخرطوم ، حيث لم يرصد الباحث - حدود علمه - أي سبق هذا الصدد سواء بيئة إدارة الأعمال العربية بشكل عام أو البيئة السودانية بشكل خاص رغم أن الأدب الإداري على الصعيد العالمي يزخر بالقليل - حسب ما توافر لدى الباحث . ويمكن أن تخرج الدراسة بإطار فكري يساهم رفد المكتبة العربية بالأدبيات الجديدة مجال القيادة التحويلية والعلاقة بينها وبين التفكير لدى القيادات الخرطوم .حيث ما زالت المكتبة العربية بحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات. أما من الناحية العملية من المؤمل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين مستش الخرطوم القرارات تتناسب مع بيئتهم وقياداتهم .

مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع الدراسة ، من القيادات الخرطوم تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية. أما عينة الدراسة فتم عينة عشوائية تشمل كافة الفئات الوظيفية الموجودة المستش , بعد أخذ المعلومات من إدارة الموارد البشرية وتم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية :-

$$n = Z^2(a/2) / \{ 4(E^2) + (Z^2(a/2) / N) \}$$

حيث أن :-

n = حجم العينة.

Z = معامل توزيع الطبيعي وتساوي 1.96

E = الخطأ المقبول وهي تساوي (0.05)

N = المجتمع الإحصائي.(حجم المجتمع).

الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة:-

للإجابة على أسئلة الدراسة صحة الفرضيات تم أساليب الإحصاء الوص والتحليلي، وذلك ب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences وما يلي الأساليب الإحصائية التي تم ها :-

ألفا كورنباخ Alpha - Cronbach :- عبارة عن معادلة الهدف منها قياس ثبات . ومعامل .

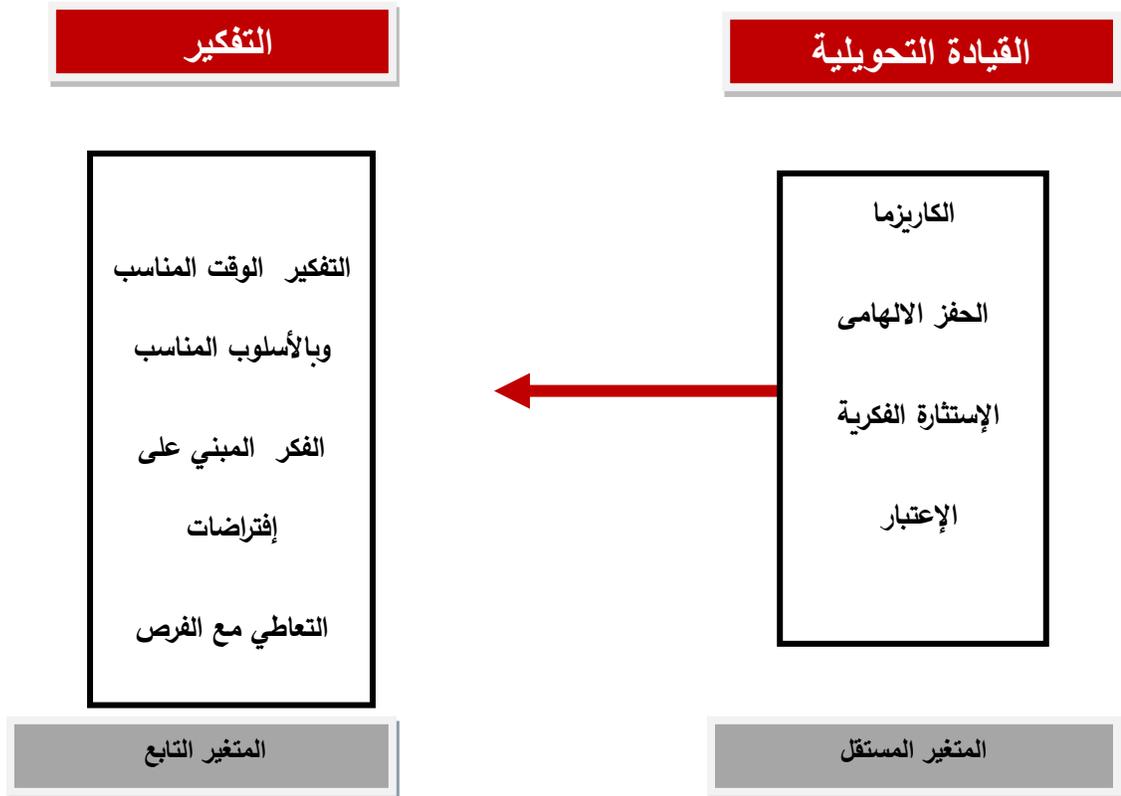
الإحصاء الوص (Descriptive Analysis) :- تضمن التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، و المتوسطات الحسابية المعياري، لقياس مستوى توفر المتغيرات بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المبحوثين والعوامل الأكثر تقديراً لديهم.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of Variance :- فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء القيادة التحويلية والتفكير والتي تعزى لمتغيرات المؤهل، الخدمة والعمر.

مصادر جمع المعلومات و البيانات:

تمثلت مصادر جمع المعلومات والبيانات مصدرين أساسيين هما المصادر الأولية وتمثلت المقابلات الشخصية للقيادات الخرطوم ، وملاحظة الباحث والاستبيان والمصادر الثانوية وتمثلت بعض المراجع والكتب والدوريات وأوراق العمل التي قدمت المجال.

شكل رقم (1) نموذج الدراسة : ويظهر نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي :



2- الإطار النظري وأدبيات الدراسة

تعد القيادة التحويلية من الموضوعات المهمة مجال الإدارة، وقد حظي - ولا يزال - متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت ممارسة القيادة التحويلية بنتائج إيجابية فردية وتنظيمية ، وأوضحت تلك الدراسات مدى الفوائد العديدة التي توجدها القيادة التحويلية للموارد البشرية والتنظيمية . من الأهمية المتزايدة للقيادة التحويلية والتفكير ، فقد تم عمل مسح للدراسات تناولت القيادة التحويلية والتفكير . ومن الدراسات تناولت القيادة التحويلية منها دراسة (محمد كريم حسني سعيد خلف) بعنوان (علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين الجامعة الإسلامية بغزة) رسالة ماجستير 2010م . و إلى معرفة العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة ، ولتحقيق أهداف الدراسة الباحث المنهج الوص التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم 50 رئيس قسم أكاديمي. وتم عينة الحصر الشامل ، وتم استرداد (45) و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي 80,6 و عنصر الجاذبية "التأثير المثالي (من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.89 %)، بينما عنصر (الاستثارة الفكرية) المرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.63 %) تقديرات أفراد العينة ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة أن تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد تطوير أداء المرؤوسين وضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحز الفكري والعاط والمادي لما له أثر كبير تحسين البيئة التعليمية بالجامعة. و التركيز على تنمية قادة التغيير الجامعة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه، سعون ما بعد إلى ترجمتها وبلورتها برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق الجامعة بصورة تعاونية ومحاولة تور التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة لعملية التغيير وتنذها من قبل إدارة الجامعة وكذلك التعليم العالي. أما دراسة التلباني والرقب (2013م) ، بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين الجامعات الفلسطينية قطاع غزة ، ف الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية المختلفة وتكونت العينة من 660 فرد ، وخلصت الدراسة الى توفر عناصر التمكين والقيادة التحويلية لدى المبحوثين بدرجة متوسطة وايجابية العلاقة بينهما ، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية وتشجيع المديرين لتفويض السلطة لتمكين العاملين وضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم وشحذ الافكار للتطوير والاهتمام بسلوكيات القائد لزيادة فعالية الاداء وتمكين العاملين . اما دراسة (ابوهاداف 2011) ، بعنوان دور القيادة التحويلية تطوير فعالية المعلمين

بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة فقد الى معرفة دور القيادة التحويلية تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس الغوث الدولية بغزة وتكون مجتمع الدراسة من المرحلة اية وبلغت العينة عدد(412) معلم بوكالة الغوث الدولية بغزة , وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها وجود فروق احصائية بين متوسطات درجات افراد العينة حول دور القيادة التحويلية تطوير فعالية التدريس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة لصالح الاناث , واوصت الدراسة بتوصيات منها ضرورة تحسين شروط مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل التعيين والاهتمام بالعلاقات الانسانية بين المدير والمعلمين وضرورة انشاء معاهد القادة التحويليين لما يمثله دورهم الكبير وزيادة الكفاءة والانتاجية . اما دراسة (الصرايرة 2012) , بعنوان درجة ممارسة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية فقد الى التعرف على درجة العلاقة بين المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وتكونت عينة الدراسة من 331 معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة المدارس للقيادة التحويلية وكذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية , وقدمت الدراسة توصيات منها ضرورة الاهتمام بتدريب القيادات على القيادة التحويلية وتهيئة الظروف المناسبة للمواطنة التنظيمية . اما (المعاني 2013) , فقد تناول اثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين الجامعة الاردنية -دراسة ميدانية و لمعرفة اثر القيادة التحويلية الجامعة الاردنية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بها . وبلغت العينة عدد (319) موظف و الاساليب الاحصائية الوصفية وتحليل التباين واختبار (ت) , وتوصلت الدراسة الى وجود وتبنى القيادة الادارية بالجامعة لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة وشعور الباحثين بمستوى عال من المواطنة التنظيمية , ومن توصيات الدراسة ضرورة الاخذ بعين الاعتبار عن تعيين القيادات الادارية الجامعة ضرورة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم وضرورة عقد برامج تدريبية للقيادات الادارية الحالية للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية واهميتها . اما دراسة (بنى عيسى 2006) بعنوان اثر القيادة التحويلية على الاداء المؤسسات العامة الاردنية , الى التعرف على اثر القيادة التحويلية الاداء ومعرفة العوامل الشخصية والوظيفية واثرها على اتجاهات العاملين نحو القيادة لتحويلية وتكونت عينة الدراسة من (450) موظف وتوصلت الدراسة الى ان المؤسسات العامة تتمتع بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية وكذلك وجود اثر للقيادة التحويلية الاداء بتلك المؤسسات , واوصت الدراسة بضرورة اسلوب القيادة التحويلية العمل لدورها ال رفع مستوى الاداء المؤسسات العامة الاردنية

2-2 دراسات تناولت التفكير :- دراسة الشهري (2010): بعنوان: " واقع التفكير لدى مديري المدارس

الثانوية بمدينة الطائف". هذه الدراسة للتعرف على أنماط التفكير وأعلى درجة ممارسة له ومعوقاته لمديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف, وقد تم المنهج الوصف الدراسة, وتكونت عينة الدراسة

من 57 مديراً، وقد تم استبانة مكونة من 99 فقرة تحتوي على ثلاثة محاور هي: أنماط التفكير ، ممارسات ، ومعوقات التفكير . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن امتلاك مديري المدارس للتفكير الشمولي بدرجة كبيرة، أما التفكير التجريدي والتخطيطي والتشخيصي كان بدرجة قليلة. كما أظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات التفكير وتقويمه كان بدرجة ضعيفة .وكانت معوقات البيئة الخارجية والمعوقات الشخصية والتنظيمية للتفكير بدرجة كبيرة. وقد وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين امتلاك مديري المدارس لأنماط التفكير وبين متغير نوع المدرسة والمؤهل وعدد سنوات الخبرة الإدارة والدورات التدريبية. وأوصى الباحث بضرورة ممارسة التفكير بشكل أوسع بين مديري المدارس بمدينة الطائف. **دراسة جيتز Getz (2002): بعنوان: التفكير مقابل التخطيط : نحو فهم متكامل.** هذه الدراسة لتحديد العناصر والعمليات المطلوبة لتطوير مهارات التفكير بين العاملين شركة اتصالات. وتكونت العينة من 46 عاملاً تم هم بطريقة عشوائية، شاركوا إحدى ورشتي عمل حول التفكير .وقد تم إحدى ورشتي العمل تقييم الاستعداد للتفكير / الابداع يب اختبار تقييم أوقات الحياة. بينما ت ورشة العمل الثانية على عملية التخطيط. وتم عمل جلسة متابعة بعد أسبوعين من ورشة العمل الأخيرة. **وقد أظهرت النتائج** نتائج اختبار تقييم أوقات الحياة أن انماط القرار السائدة عند غالبية أعضاء المجموعتين مثلت نقيضين: التخيليين (الذين يستطيعون فهم ومشاهدة صورة كبيرة وتحمل غموضها)، والمنتجون (العقلانيون، المنطقيون، الذين يحبون الحقائق والدقة). ولقد كان الأفراد من كلا النمطين قادرين على صنع سيناريوهات ابداعية. بينما كان التحليليين المعارضين للعمل ضمن فريق ضعيفاً كل جوانب تكوين سيناريوهات ابداعية ممكنة ومتاغمة. وتعزز نتائج هذه الدراسة الرؤية القائلة بأن قدرات التفكير يمكن أن يتم رعايتها و تنميتها خلال المؤسسة، ويحتاج ذلك إلى مدراء عمل على قدرة عالية من الذكاء العاطفي لريادة هذا المجال. **دراسة نافع (2006) بعنوان: "دراسة العلاقة بين التفكير و لدى المدراء وزارة الصحة قطاع غزة" الدراسة** لدراسة العلاقة بين التفكير ومؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية من خلال موظفيها الوظائف الإدارية المختلفة، والتي تشمل وظائف المدراء العاميين والمدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام كل أقسام الإدارات والدوائر العامة، والرعاية الأولية والمستشفيات. وقد الباحث هذه الرسالة المنهج الوصف التحليلي، وقد تم استبيان أعدته الباحثة يحتوي على 86 سؤال مغلق، موزعة على ثلاثة أقسام رئيسية: الجوانب الشخصية للموظف والخصائص التنظيمية لمكان عمله، وزارة الصحة والتفكير وزارة الصحة. وبينت الدراسة وجود درجة ضعيفة من ودرجة أعلى من التفكير وزارة الصحة، مع وجود درجة عالية من بين التفكير . كما أظهرت الدراسة درجة عالية

من بين كل من والتفكير وثقافة المدرسة والبيئة. كما بينت الدراسة أن البيئة وزارة الصحة سلبية ولا تقدم أي دعم لكل من والتفكير . كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من والتفكير على حدة ومستوى المؤهل الدراسي أو الموقع الوظيفي أو الخبرة السابقة أو المحافظة والقسم التي يعمل بها الموظف. وقد أوصت الباحثة بضرورة اهتمام وزارة الصحة ببناء البيئة والثقافة المناسبين لدعم والتفكير داخلها. وإجراء التعديلات اللازمة الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة لدعم والتفكير . وذلك باعتماد هيكل مسطح وتقليل عدد المستويات الإدارية الهرم التنظيمي وانشاء جهة محددة تعنى ب والتفكير وزارة الصحة. دراسة أورجان وجوباديان O,Rigan & Ghobadian (2004) بعنوان: الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم: أثر التوجه والتصورات البيئية. وقد لفحص أثر التوجه وتصور المدراء لبيئة التشغيل على والآليات الداعمة مثل التقنيات العملية والممارسات الإدارية الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم. وقد تم 1000 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم بطريقة عشوائية، وقد اقتصرت الدراسة على قطاعي الهندسة والإلكترونيات، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن التوجه كان مؤشراً جيداً للابتكار، ويجب أخذه بالاعتبار أثناء وضع ة ومراحل اعادة توزيع العاملين .
 - إن الممارسات الإدارية والتقنيات العملية الشركات المبادرة ساهم بفاعلية والمنافسة بيئة التشغيل.
 - إن التقنيات العملية أصبح أكثر شيوعاً بدلالة عزم الشركات المدافعة ادخال تقنيات حل المشكلات خلال العامين المقبلين.
- وقد أظهرت الدراسة استقطاب الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم إلى شركات مبادرة ترغب الانخراط تطور انتاجي جديد وتعمل بتقنيات عملية جديدة، وشركات مدافعة تمثل خمسة أضعاف وترغب تعديل المنتج الموجود. دراسة كوتام وآخرين Cottam et.al (2001). دراسة معيارية عن الالتزام ب. تصف هذه الدراسة نتائج فحص تجريبي ل 100 شركة تم عمله للتأكد من أن الصناعة البريطانية تتخذ خطوات لتعيين الابداع على المستوى أنظمتها. وقد تم تصميم الدراسة لتحديد ما إن تم تفعيل الموظف مجال محدد من ، وغن كان قد تم وضع تلك الترتيبات البناء الهيكلية لها. وقد تم تطبيق البحث على مرحلتين حيث تم المرحلة الأولى الاتصال ب 100 شركة لتحديد المسؤولين عن ها والذين مثلو عينة الدراسة. و المرحلة الثانية تم تجميع المعلومات من خلال مقابلات عبر الهاتف ب استبيان شبه منظم. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:
- معظم المؤسسات لا يوجد لديها طاقم مخصص للابتكار.

- القليل من المؤسسات استثمرت بعض العاملين عمليات ابتكار محددة وبسيطة.
 - وقد وجد عدد بسيط من المؤسسات أنه من المستحيل تحديد مكان وهوية المسؤولين عن المؤسسة.
- وقد أوصت الدراسة بزيادة الاستفادة من , وإعطاء توجيهات استراتيجية وتطوير طرق قياس لمدى نجاح استراتيجية , وذلك من خلال توضيح المعنى الشامل للابتكار, و النهاية للمؤسسة الحرية وفقاً لهيكلها الإداري الطريقة المناسبة لإدارة .

3- مفهوم القيادة التحويلية :

تعنى قيام القائد و مشاركته تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح. وتعتمد على عدد مختلف من الأليات التي ترفع الروح المعنوية كما وبتعزيز دوافعهم الذاتية وذلك بربط هوية المرؤوسين بالأهداف المرجو تحقيقها. القيادة التحويلية تعمل على تحز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصحة المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم. والقائد هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم للمرؤوسين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين. ومن أهم مهاراته جعل المرؤوسين يهتمون بالمشروع بدافع ذاتي. بالإضافة لذلك، يملك مهارة تحديد نقاط قوة وضعف مرؤوسيه يعين المهام للشخص المناسب بحسب قدراته لزيادة نجاحه عمله . وهى عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية). وعملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت. وهناك أربعة عناصر تعتمد لتحديد مدى تطبيق قائد ما، أو زعيم، للقيادة التحويلية أسلوب قيادته وهى **النظرة الفردية**: مدى ومستوى اعتباره للفرد. قائد التحول يعتبر كل فرد شخص بحد ذاته وله خصوصيته بدلا من اعتباره كجزء من المجموعة. ، يعمل كمرشد للفرد ويستمتع لهمومه واحتياجاته ويقدم العطف والدعم ويبقى خطوط الاتصال مفتوحة كما يعرض المشاكل عليه بشكل انفتاحي. كما يخلق علاقة مبنية على الاحترام والاعتراف بإنجازات الفرد بعلانية. وبذلك، يصبح للتابعين إرادة تطوير الذات واندفاع ذاتي للقيام بالمهام. و**التنشيط الفكري**: مدى ومستوى تحزه للتفكير الخلاق عند أتباعه. يقوم قائد التحول بتحيز الفكر الخلاق عند الاتباع بتحدى الواقع الافتراضات وأخذ المخاطر وتلمس أفكارهم. كما يشجع وينمي

الأشخاص الذين يفكرون باستقلالية. فهذا النوع من القادة يعتبرون أن التعلم قيمة أساسية وأن الحالات الغير متوقعة فرصة للتعلم، فإن أتباعهم يطرحون الاسئلة ويفكرون بعمق الطروحات ويبحثون على أفضل السبل لتتذر المهام.

والتحز الملهم: مدى ومستوى تحزه لأتباعه بإلهام وإيجابية. فالقادة الملهمين يقدمون رؤية واضحة تلهم أتباعه لتحقيق الأهداف بنجاح وتركز على معايير عالية ويصف التطلعات المستقبلية بفتائل ويعطي معنى غني للأهداف، الدافع الحقيقي لتحز التابعين للتعلم وتقديم الجماعات. القائد بحاجة لمهارات اتصالية عالية ليستطيع تقديم رؤية مفهومة ودقيقة وقوية وجذابة ليصبح الأتباع مستعدين لاستثمار وقتهم وجهودهم لتحقيقها، وليتقوا بأن مستقبلهم مشرق وبقدرتهم على تحقيقه.

والمثالية المؤثرة: مدى تأثير القائد بإعطاء نمذج مثالي. فقائد التحول يوفر نموذجاً يحتذى به السلوكيات الأخلاقية العالية ويكسب الاحترام والثقة

3-2 مفهوم التفكير :

يرتبط التفكير بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً. إن توافر القدرات والمهارات ضرورياً لقيام الفرد بممارسة مهام الإدارة، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانات صياغة القرارات المتكيفة ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة. ويصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا ها مهتممة بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده. ويتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر ولملموس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة منة، خاصة نظر أعضاء المنشأة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. وباختصار، فالتزام القيادة متطلب سابق لالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء متطلب سابق للتند الصادق، ونتيجة لذلك فالتزام القيادة ضروري لتتذ.

تطوير الوعي والقدرات لدفع التفكير لصانعي القرار، والتفكير الجماعي المنظومات، لضمان جودة الخططة وتيسير تنذها بأقل الإشكالات المتوقعة.

4- الدراسة الميدانية

تكون مجتمع الدراسة من السادة القيادات الخرطوم . وتم حصر العدد الاجمالي لمفردات المجتمع وبلغ (150) مفردة ونظراً لصعوبة جمع البيانات علي جهة الحصر الشامل . اعتمد الباحث علي اسلوب العينات وبالرجوع الي الجدول الاحصائية لتحديد حجم العينة تبين ان حجم العينة يبلغ (40) مفردة ضوء معامل ثقة قدره (97%) ومستوي معنوية (55) . وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً "طبيعياً فكان أنسب لنوع العينة هو تحديد عينة طبقية من خلال التوزيع المتناسب علي طبقات المجتمع . ما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصف للبيانات ، وهي قيمة المتوسطات الحسابية المعياري والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقرات المكونة لكل متغير، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم الدراسة كان (غير موافق تماماً) تعطى درجة واحدة (1)، (غير موافق) تعطى درجتان (2) ، (لا ادري) تعطى (3) درجات، (موافق) تعطى (4) درجات، و (موافق تماماً) تعطى (5) درجات. واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: 3.5 فما فوق يمثل مستوى مرتفع، 2.5-3.49 يمثل مستوى متوسط ، 1-2.49 يمثل مستوى منخفض. وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) كون مستوى تقدير المتغير مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى تقدير المتغير متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) كون مستوى التقدير منخفضاً.

يوضح الجدول (1) توزيع العينة

البيان	المجتمع	%	العينة
الإدارات	120	80	25
رؤساء الأقسام	30	20	15
الإجمالي	150	%100	40

المصدر الدراسة الميدانية 2022م

وبعد الانتهاء من جمع قوائم الاستفتاء قام الباحث بمراجعتها لاستبعاد غير المكتمل منها وبلغ عدد القوائم المكتملة (40) قائمة بنسبة استجابة (96%) .

4-2 تحليل البيانات :

تم التبويب وجدوله البيانات ب الحاسب الألي و برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . وقد تطلب تحليل البيانات واختبار الفرضيات تطبيق اساليب احصائية منها (مقاييس الاحصاء الوصف اعتماداً علي النسب المئوية المتوسطات الحسابية ات المعيارية لترتيب متغيرات الدراسة حسب اهميتها النسبية وعرض البيانات بصورة اكثر تقدماً وتحليل التباين (Anova) لمعرفة مدي اختلاف مفردات العينة ما يتعلق للقيادة التحويلية والتفكير الاستراتيجي , ومعرفة العلاقة بينهما . واختبار T.Test والفاكرونباخ لقياس وثبات وصدق . وكذلك معامل للتعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة .

4-2-1 إجراء اختبار الثبات والصدق لأسئلة الاستبيان المستخدمة من جميع البيانات:

وذلك يتم ب معامل "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha كمقياس للثبات ومنه يتم حساب صدق المحك Validity عن طريق جذر معامل الثبات:

جدول (2) يوضح اختبار الثبات والصدق

م	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	التفكير الاستراتيجي	12	0.97	0.995
3	القيادة التحويلية	12	0.993	0.996
	إجمالي	24	0.996	0.992

يتضح من الجدول السابق أن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة شكل مشابه لمقياس ليكارت الخماسي بغرض معرفة اتجاه آراء المستجيبين.

جدول (3) جدول الاتجاهات للمحور الأول (التفكير)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق تماماً	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق تماماً	أبعاد المحور الأول
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
أوافق	.96053	3.8375	3	7	5	50	15	الأول
			3.75	8.75	6.25	62.5	18.75	
أوافق	1.55241	3.9125	10	12	3	5	50	الثاني
			12.5	15.0	3.75	6.25	62.5	
أوافق	1.40433	3.5500	10	13	5	27	25	الثالث
			12.5	16.25	6.25	33.75	31.25	
أوافق	1.50925	3.4750	9	21	5	13	32	الرابع
			11.25	26.25	6.25	16.25	40.0	
أوافق	1.40473	3.5375	8	15	12	16	29	الخامس
			10.0	18.75	15.0	20.0	36.25	
لا أدري	1.22468	2.7625	2	50	8	5	15	السادس
			2.5	62.5	10.0	6.25	18.75	
أوافق	1.02183	3.7625	1	14	5	43	17	السابع
			1.25	17.5	6.25	53.75	21.25	
لا أدري	1.26391	3.3500	10	13	7	39	11	الثامن
			12.5	16.25	8.75	48.75	13.75	
أوافق	1.42175	3.5625	10	10	15	15	30	التاسع
			12.5	12.5	18.75	18.75	37.5	
أوافق	1.31778	3.6875	10	5	10	30	25	العاشر
			12.5	6.25	12.5	37.5	31.25	
أوافق	1.28870	3.4000	13	7	5	45	10	الحادي عشر
			16.25	8.75	6.25	56.25	12.5	

أوافق	1.33098	3.9750	7	8	5	20	40	الثاني عشر
			8.75	10.0	6.25	25.0	50.0	
أوافق	1.22597	3.5677						التفكير

ويتضح من الجدول السابق وجود موافقة على جميع أبعاد المحور الأول "التفكير" باستثناء البعدين السادس والثامن مقدر لا أدري، ويتضح أيضاً من الجدول أن التفكير مقدر بالموافقة.

جدول (4) جدول الاتجاهات للمحور الثاني "القيادة التحويلية"

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق تماماً	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق تماماً	أبعاد المحور الثاني
			العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%		
أوافق	1.10915	3.6875	0	15	20	20	25	الثالث عشر
			0.0	18.75	25.0	25.0	31.25	
لا أدري	1.12509	3.0000	5	25	25	15	10	الرابع عشر
			6.25	31.25	31.25	18.75	12.5	
أوافق	1.15225	3.9625	3	7	15	20	35	الخامس عشر
			3.75	8.75	18.75	25.0	43.75	
لا أدري	1.45475	2.6875	20	25	10	10	15	السادس عشر
			25.0	31.25	12.5	12.5	18.75	
أوافق	1.53931	3.6875	10	15	5	10	40	السابع عشر
			12.5	18.75	6.25	12.5	50.0	
أوافق تماماً	1.11598	4.2875	2	8	5	15	50	الثامن عشر
			2.5	10.0	6.25	18.75	62.5	
أوافق	1.56499	3.8625	15	4	1	17	43	التاسع عشر

			18.75	5.0	1.25	21.25	53.75	
أوافق بشدة	1.15177	4.2000	0	13	7	11	49	العشرون
			0.0	16.25	8.75	13.75	61.25	
أوافق	1.16923	4.0000	5	6	6	30	33	الحادي والعشرون
			6.25	7.5	7.5	37.5	41.25	
لا أدري	1.70164	2.6250	35	10	5	10	20	الثاني والعشرون
			43.75	12.5	6.25	12.5	25.0	
أوافق	1.43151	3.6625	11	9	6	24	30	الثالث والعشرون
			13.75	11.25	7.5	30.0	37.5	
لا أوافق	1.05835	2.3625	19	26	25	7	3	الرابع والعشرون
			23.75	32.5	31.25	8.75	3.75	
أوافق	1.20739	3.5021						القيادة التحويلية

يتضح من الجدول السابق وجود موافقة على جميع أبعاد المحور الثاني "القيادة التحويلية" باستثناء الأبعاد الرابع عشر والسادس عشر والثاني والعشرون مقدر لا أدري، ويتضح أيضاً من الجدول أن سلوك الالتزام التنظيمي مقدر بالموافقة.

جدول (5) قيمة "ت" ومستوى دلالتها الإحصائية للفروق بين متوسطات إجابات إجمالي القيادة التحويلية والتفكير

	Levene's Test for Equality of Variances		t- test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Differences	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Total Equal variances Assumed	0.800	0.373	0.266	158	0.791	0.0498	0.18773	-0.32094	0.42064
Equal variances Not Assumed			0.266	157.015	0.791	0.0498	0.18773	-0.32096	0.42066

	Levene's Test for Equality of Variances		t- test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Differences	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Total Equal variances Assumed	0.790	0.375	0.594	158	0.533	0.11027	0.18568	-0.25646	0.47700
Equal variances Not Assumed			0.594	157.458	0.533	0.11027	0.18568	-0.25647	0.47701

ويوضح الجدول السابق أن اختباري التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t- Test for Equality of Means) . من الأول يتضح عدم وجود دلالة حيث أن قيمة الدلالة 0.373 وهي أكبر من 0.05 ، ويعني ذلك وجود تجانس بين القيادة التحويلية والتفكير لدى القيادات الخرطوم .

ويتضح أيضاً من الجدول أن قيمة "ت" = 0.266 وقيمة الدلالة = 0.791 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهنا نقبل فرض العدم والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير دال إحصائياً لإجمالي القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 والتفكير لدى القيادات في الخرطوم .

جدول (6) قيمة "ت" ومستوى دلالتها الإحصائية للفروق بين متوسطات إجابات إجمالي القيادة التحويلية والتفكير لدى القيادات في الخرطوم .

ويوضح الجدول السابق أن اختبائي التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t- Test for Equality of Means).

من الأول يتضح عدم وجود دلالة حيث أن قيمة الدلالة 0.375 وهي أكبر من 0.05 ، ويعني ذلك وجود تجانس بين القيادة التحويلية والتفكير للقيادات في الخرطوم .

ويتضح أيضاً من الجدول أن قيمة "ت" = 0.594 وقيمة الدلالة = 0.533 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهنا نقبل فرض العدم والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير دال إحصائياً لإجمالي القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 المستشفى .

(5) اختبار الفرض الثالث:

وجود علاقة ذو دلالة احصائية موجبة بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين التفكير بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد.

جدول (7) يوضح العلاقة بين القيادة التحويلية والتفكير

Control Variables		القيادة التحويلية	التفكير	
التفكير	القيادة التحويلية	Correlation	1.000	.814
		Significance (2-tailed)		.000
		Df	0	77
التفكير	التفكير	Correlation	.814	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		Df	77	0

يتضح من النتائج أن قيمة معامل الجزئي بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين التفكير (0.814) وهو دال إحصائياً، وذلك عند (درجات حرية = 77).

جدول (7) يوضح Correlations			
		القيادة التحويلية	التفكير
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	.984**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
التفكير	Pearson Correlation	.984**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يتضح من النتائج السابقة أن معامل القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين التفكير (0.984) تأثيره إيجابي على شكل العلاقة بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين التفكير عند مستوى الدلالة 0.01.

4- النتائج والتوصيات:

4-1 النتائج:

- استناداً على ما تم عرضه ومناقشته من مبادئ وأسس وافكار خاصة بأثر القيادة التحويلية والتفكير لدى القيادات فى الخرطوم . توصل الباحث إلى الاتي :-
- معامل بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين التفكير لدى القيادات الخرطوم بلغ (0.995) . فهذا يعنى ان التفكير عامل مساعد أو تأثيره إيجابي على شكل العلاقة بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين التفكير لدى القيادين الملك صل بالطائف . عند مستوى الدلالة 0.01. ويعني ذلك وجود تجانس بين القيادة التحويلية والتفكير لدى القيادات الخرطوم .

- وجود علاقة ذو دلالة احصائية موجبة بين القيادة التحويلية (الكارزمية -الحفز الالهامى - الاستثارة الفكرية -الاعتبار) بوصفها متغيرا" مجملا" او أحادي البعد وبين والتفكير لدى القيادات الخرطوم بوصفه متغيرا" مجملا" او أحادي البعد .
- وجود فروق ذات دلالة احصائية تصورات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية لدى القيادات الخرطوم .
- لا يوجد تأثير دال إحصائيا لإجمالي القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 التفكير لدى القيادات الخرطوم .
- وجود تجانس بين القيادة التحويلية والتفكير لدى القيادات الخرطوم , حيث أن قيمة الدلالة 0.373 وهي أكبر من 0.05 .
- لا يوجد تأثير دال إحصائيا لإجمالي القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 والتفكير لدى القيادات الخرطوم . , لان قيمة "ت" = 0.266 وقيمة الدلالة = 0.791 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 .
- اظهرت الدراسة بأن القيادات الخرطوم , يمارسون القيادة التحويلية ويفهمون ما معنى قيادة تحويلية وذلك مستوياتهم الادارية وسنين خبرتهم المتفاوتة ومؤهلاتهم .
- التفكير مهم ومقوم استراتيجي للسلوكيات التنظيمية ويوجه السلوك نحو المصلحة العامة ويمثل قناة انسانية تجمع بين المقاصد المادية والسلوكية والقيمية تعكس موقف العامل ازاء منظمتكم وما يتخللها من نشاط وعمل.
- القيادة التحويلية تلهم المرؤوسين ثقافة الرقى بالمصلحة الخاصة سبيل المصلحة العامة وتوجه وتنمي احساس الفرد اتجاه منظمته واخلاصه لأهدافها وارتباطه الدائم بها ورغبته بذل أكبر جهد ممكن لصالحها ورغبته الاقتران بها.
- مصطلح القيادة التحويلة من المفاهيم الحديثة ما زالت تخضع لاجتهادات متباينة من حيث المفهوم والقياس كما يسود الاتفاق بين الكتاب أن القيادة التحويلية أصل إداري من أصول المنظمة وإن اهم مصادر الميزات التنافسية لمنظمات اليوم هو ما تحوزه هذه المنظمات من قيادة تحقق لها التفوق والثروة

4-2 التوصيات:

- ضوء ما أسفرت إليه نتائج الدراسة فإن الباحث يرى اقتراح التوصيات الآتية:
- ضرورة الاهتمام باتباع الأساليب الحديثة عند القيام بتعيين القيادات الخرطوم، وتشجيع البرامج التطويرية والطرائق الحديثة والمبادرات الإبداعية من خلال تهيئة مناخ العمل بالمستشفى للأبداع والتطوير والتحديث ووضع معايير للتحيز وخاصة ما يتعلق بفرق العمل والعمل الجماعي.
- ضرورة العمل على تبنى السلوك القيادي من قبل القيادات الخرطوم، من خلال اعداد وتزويد برامج تدريبية لإكساب القيادات المهارات اللازمة والحث والتشجيع لأساليب العمل الجماعي وحل المشكلات ونشر ثقافة الحوار ال تبادل الافكار وضرورة تفعيل العلاقات الانسانية بين القيادات والمرؤوسين .
- ضرورة الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي والانتماء والمواطنة التنظيمية لدى القيادات الخرطوم

المراجع

1. توقيف, عبد الرحمن. (2004). التفكير المهارات والممارسات, القاهرة: بميك للنشر والتوزيع.
2. الجياشي, علي الرضا. (2003). أثر حالة المنظمة على التسويقي وانعكاساته على الأداء: دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، المجلة العربية الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، الأردن، المجلد السادس، العدد الثاني، ص: 71.
3. حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 346.
4. الخفاجي, عباس. (2004). الإدارة المدخل والمفاهيم والعمليات, عمان: دار الثقافة.
5. العبيدي, أردان حاتم. (2010). تقنية المعلومات والتفكير وأثرهما استراتيجية الابداع التنظيمي, رسالة ماجستير - الجامعة المستنصرية, العراق
6. العساف، وفاء. (2004) "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض .

7. الفردان, سليمان.(2013). ورشة تدريبية عن التفكير , مجلةالنبأ, العدد 275, ص 1, البحرين.
8. قاسم, سعاد حرب (2011). أثر الذكاء على عملية القرارات لدى المدراء العاملين مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا.دراسة ماجستير: الجامعة الاسلامية: غزة
9. محمد, طارق.(2002). أنماط التفكير وأثرها مدخل القرار, اريد: دار المتنبني
10. الهلالي , الشربيني : (2001) : نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية بعض الكليات الجامعية .دراسة ميدانية , مجلة مستقبل التربية العربية , ع 21.
11. المقطرى , مصطفى محمد على , (2006) , العلاقة بين الرضا عن العمل والالتزام التنظيمى : دراسة تطبيقية الجامعات اليمنية , ماجستير ادارة اعمال, جامعة اسويط , غير منشورة.
12. المسدى , عادل عبد المنعم , (2011) , اثر المنظمة سلوكيات الالتزام التنظيمى : دراسة تطبيقية , دورية الادارة العامة , الرياض.
13. فهمي الفهداوي, ونشأت القطاونة, 2004 , "تأثيرات العدالة التنظيمية الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية محافظات الجنوب الأردنية", المجلة العربية للإدارة . القاهرة, جامعة الدول العربية, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, المجلد 24 , العدد 1
14. الكساسبة .واخرون , (2009) , تاثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة , المجلة الاردنية ادارة الاعمال , المجلد 5 , العدد 1.
15. غنيم , جمال , (2005) , القيادة التحويلية, مفهوم جديد للقيادة - ادارة الاعمال -جمعية إدارة الأعمال العربية, 109
16. العمرى , مشهور , (2004) , العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر ادارة الجودة الشاملة , رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض. السعودية.
17. عباس , سهيلة (2004) , القيادة ية والاداء المتميز , حقيبة تدريبية لتنمية الابداع المتميز ,
18. العامرى ,احمد , (2002) , سلوك المواطنة التنظيمية مستشآت وزارة الصحة , دراسة استطلاعية لاراء المديرين , مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد والادارة ,م16
19. Carrier,C., & Garand, D.J (1996).: The concept of innovation: debates and ambiguities in 5th International Conférence on Strategic Management, Lille: France.

- .20 Cottam, A., Ensor, J., & Band C.(2001). "A benchmark study of strategic commitment to innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4 Iss: 2, pp.88 – 94
- .21 Daft, R.(2001). *organizational Behavior*, Harcourt college Publishers, Inc, 2001,P 625.
- .22 Dangayach G.S., pathak v. & dasharma, A. (2005), « *Managing Innovation* ». *cacci Journal* , vol (01), P: 03.
- .23 Dardess,M.,B.,& Machan,R.,K., (2003), *tracking innovation report staff* , north Carolina board of science and technology,<http://www.ncscieneandtechnology.com>, P: 01.
- .24 Davil,T., Epstein M.,& shelton,R. (2006), « *Innovation : Creatinglong team value in new business models and technology*, paper for meodile meeting 30–31 march, research, european commission , warton school publishing .
- .25 Edquist, C.(2007), *The Systems of innovation approach and innovation policy : An account of the state of the art* , national systms of innovations and public policies, <http://www.tema.liu.se/temer-t/sirp/chaed.htm> P: 09
- .26 Graetz,F., (2002). "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities". *Management Decision*, Vol. 40, No. 5, PP 155– 160 .
- .27 Hamal Q & Prahalad C. K. (1989). “Strategic Intent”, *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3, P. 63–69.
19. Jezycki, A. (1997), "an Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle And Secondary Schools" .San

Francisco , Unpublished Ed.D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco.

20. Laurance,E.(1999), "Strategic Thinking, a discussion paper", paplic service commission of Canada,Aprile,in :

21. www.psc-cfp.gc.ca/research/knowledge/startthink_e.pdf.

22. Lyles M. A. & Thomas. J. (1988). "Strategic Problem Formulation: Biases And Assumptions Embedded In Alternative Decision Making Models", Journal Of Management Studies, Vol. 25, No.2, P. 135.

23. O,Regan N., & Ghobadian, A.(2004). "Innovation in SMEs: The impact of strategic orientation and environmental perceptions". International journal of productivity and performance management: 54(2). Pp. 81– 97.

24. Scott, S., and Bruce, R., (1994). "Identification of innovative behavior". Academy of Management Journal, 37, PP, 580–60.

25. Smeds.R.(1994), « Managing change towards enterprises », international journal of operation & production management, vol (14), no (03), P: 77–80.

26. Solso, R.L.(1988). Cognitive Psychology . 1st ed., University of Nevada.

27. West, M.A and Farr,J.(2008), Innovation and Creativity at Work, chichester : willey. P: 05

تقييم أثر تقلبات معدل التضخم في صادرات الثروة الحيوانية في السودان

Evaluation of the Effect of Inflation Volatility on Livestock

Exports in Sudan

د. المهدي موسى الطاهر موسى

المستخلص:

هدفت الدراسة لتقييم أثر التضخم في صادرات الثروة الحيوانية في السودان (1994-2018م). تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر التضخم في صادرات الثروة الحيوانية؟ بنيت الدراسة على الفرض الرئيس التالي: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التضخم وصادرات الثروة الحيوانية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى استخدام برنامج *E-views* في تحليل البيانات. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة عكسية بين التضخم وصادرات الثروة الحيوانية في السودان. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها اتباع سياسة اقتصادية مالية ونقدية لتخفيض معدل التضخم بهدف خلق ميزة تنافسية لصادرات الثروة الحيوانية في الخارج، العمل على ترقية السوق الداخلي والخارجي للثروة الحيوانية لأهميتها في تحسين الوضع الاقتصادي.

كلمات مفتاحية: تقييم، التضخم، صادرات، الثروة الحيوانية، السوق العالمية، السودان.

Abstract:

The study aimed to assess the effect of inflation on livestock exports in Sudan (1994-2018). The study problem was formulated in the following main question: What was the effect of inflation on livestock exports? The study was built on the following main hypothesis: There was a statistically significant relationship between inflation and livestock exports. The study used the descriptive, analytical methods, in addition to using the E-views package to analyze the study data. The study revealed a number of results, the most important of which was the existence of an inverse relationship between inflation and livestock exports in Sudan. The study came out with a number of recommendations, the most important of which was to follow a financial and monetary economic policy to reduce the rate of inflation in order to create a competitive advantage for livestock exports abroad, and to work on promoting the internal and external market for livestock due to its importance in improving the economic situation.

Keywords: Assessment, Inflation, Exports, Livestock, Global market, Sudan

المقدمة

يعد السودان أحد أكبر الدول والأفريقية العربية بثروته الحيوانية والتي قدرت بـ (20.5) مليون رأس من الأبقار و(20.2) من الأغنام و(14.8) من الماعز و(2.7) من الإبل، وتتم تربية الثروة الحيوانية بالنظم التقليدية اعتماداً على المراعي إلا أن عطائها يقدر بـ (22%) من جملة الناتج المحلي الإجمالي⁽¹⁾. تتمتع الماشية واللحوم السودانية بسمعة طيبة وفرضت نفسها في سوق الدول الصديقة والشقيقة مثل السعودية، الخليج، مصر وليبيا. حيث تشمل صادرات السودان من الثروة الحيوانية الضأن، الأبقار، الجمال والماعز الحية إضافة إلى الذبيح والأسماك والجلود، ويمثل صادرات الضأن حوالي (80%) من صادرات القطاع، والجمال (10%) بينما تصل نسبة صادر الأبقار واللحوم والماعز إلى حوالي (10%). بما أن السودان يمتلك كل هذه الثروة الضخمة فيمكن استغلالها في المساهمة الفاعلة في الناتج المحلي الإجمالي ودفع عجلة الصادرات السودانية نحو الأسواق العالمية. تتبع أهمية الدراسة في الدور المتعاطف الذي يلعبه قطاع الثروة الحيوانية في الاقتصاد وتعزيز الأمن الغذائي والتصدير، كما إن قطاع الثروة الحيوانية يشكل عماد القطاع الزراعي، ورغم كل ذلك عانى هذا القطاع من الإهمال من قبل الدولة، كما إنه يواجه بعض المعوقات والتي من ضمنها تقلبات معدل التضخم. تمثلت مشكلة الدراسة في أن الثروة الحيوانية وصادراتها تعتبر أحد أعمدة الاقتصاد، وتحاول الدراسة معرفة المعوقات التي تواجه صادرات البلاد الثروة الحيوانية ومدى تأثير التضخم على صادرات الثروة الحيوانية. تهدف الدراسة لإثراء الجانب العلمي التطبيقي من خلال التعرف على واقع الثروة الحيوانية والامكانيات الانتاجية ونظم علاقات الانتاج ومسارات التطور والتنمية، ومعرفة المعوقات التي يعاني منها قطاع الثروة الحيوانية، والتعرف على طبيعة التضخم في الاقتصاد السوداني وأثره في الثروة الحيوانية.

الدراسات السابقة:

كشفت دراسة عباس⁽¹⁾ سياسات سعر الصرف للمحاولة على توضيح أهمية هذه السياسة ومدى فعالية سياسات سعر الصرف المطبقة في الفترة (1990-2001) حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة؛ إلى أي مدى تعتبر سياسات سعر الصرف المنتهجة في فترة الدراسة ذات أثر على المؤشرات الاقتصادية الهامة مثل الناتج المحلي الإجمالي، معدلات التضخم، عرض النقود، الميزان التجاري وبالتالي على الاستقرار الاقتصادي. ما هي

السياسات الملائمة للاقتصاد السوداني؟ طبقت الدراسة منهج التحليل الإحصائي لتحديد العلاقة بين سعر الصرف وبقية المؤشرات الاقتصادية، كما قامت الدراسة بتحليل الفترة قبل وأثناء فترة التحرير لاختبار فعالية سياسة سعر الصرف خلال فترة الدراسة وتحديد السياسات الملائمة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تلعب سياسات سعر الصرف دورًا هامًا ومقدرًا في الاقتصاد. السياسات التحكمية تعيق النمو لأنها تقيد الاقتصاد، أما سياسات التحرير فتساعد على الاستثمار وتدفق رأس المال الأجنبي مما يساعد على تدفق النقد الأجنبي وبالتالي استقرار سعر الصرف، وأن تطبيق سياسة التحرير تؤدي إلى توحيد واستقرار سعر الصرف مما يعكس نتائج إيجابية على الاقتصاد. أوصت الدراسة بأنه يجب على الحكومة المحافظة على استقرار سعر الصرف. لا بد من وضع استراتيجيات شاملة ومتناسقة لمعالجة المشاكل الاقتصادية. الاستمرار في سياسة التحرير التي ساعدت على زيادة الاستثمار المحلي وفتحت الاقتصاد على العالم الخارجي. تناولت دراسة قيم مكي (2) أثر تقلبات سعر الصرف على متغيرات الاقتصاد السوداني التضخم والصادرات (1997-2013م). لقد اختبرت الدراسة تذبذب سعر الصرف يؤثر سلبًا على زيادة التضخم، تقلبات سعر الصرف تؤدي لتقليل الصادرات وجود سياسات نقدية ناجحة لسعر الصرف يؤدي إلى الاستقرار في الاقتصاد. استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي الاستنباطي والاستقرائي. توصلت الدراسة إلى أن تذبذبات سعر الصرف أدت إلى زيادة معدلات التضخم في بعض سنوات الدراسة، ضعف الأثر الاقتصادي الناتج عن تذبذب سعر الصرف في تقليل الصادرات، نجحت سياسة سعر الصرف المرن المدار في إيجاد سعر صرف فعال ومستقر ومتوازن في معظم سنوات الدراسة لكنها أخفقت في السنوات (2011-2013م). أوصت الدراسة بالعمل على استقرار سعر صرف الجنيه السوداني للسعي للحد من زيادة معدلات التضخم، تشجيع الصادرات والعمل على ترشيد الاستهلاك وذلك عن طريق إجراءات إدارية عبر برنامج الجمارك وتحقيق المنافسة الكاملة للمنتجات الوطنية، وإتاحة البيانات أمام الباحثين عن معدلات التضخم والصادرات وأسعار الصرف للتمكن من وضع سياسات ناجحة لتحقيق الاستقرار الاقتصادي. واختبر محمود والمنصور (3) أثر صادرات القطاع الزراعي على الناتج المحلي الإجمالي في السودان (1995-2014م). انتهجت الدراسة منهج التحليل الإحصائي القياسي. توصلت الدراسة إلى أن صادرات القطاع الزراعي بشقيه مؤثرة على الناتج المحلي بصورة جيدة وأنه لم يتم استغلال موارد صادرات البترول في تحسين أو النهوض بالصادرات الزراعية من خلال دعم البنية التحتية لها وتطوير وسائل الإنتاج. أوصت الدراسة بتركيز الاهتمام بتأهيل المشاريع الزراعية الكبرى المخصصة للصادر الزراعي

والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية التي يزخر بها السودان عبر مضاعفة الانتاج الزراعي، والحيواني والصناعات التحويلية بالتحول لسياسة اضافة قيمة مضافة للصادرات بدلا من تصديرها مواد خام لتحقيق مردود اقتصادي عالي. كما سلط البر وآخرون (4) الضوء على مساهمة الثروة الحيوانية في الصادرات السودانية في الفترة (1981-2013م). وتمثلت مشكلة الدراسة في سؤال مفاده ما هو أثر التضخم وسعر الصرف على صادرات الثروة الحيوانية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين التضخم وصادرات الثروة الحيوانية، وايضاً وجود علاقة عكسية بين سعر الصرف وصادرات الثروة الحيوانية. توصى الدراسة بالاهتمام بالسياسات الاقتصادية التي تعمل على زيادة الصادرات وتخفيض معدلات التضخم واستقرار أسعار الصرف، تحقيق التناسق الداخلي بين المؤشرات الاقتصادية لإحداث الاستقرار الاقتصادي، إتباع سياسة الإنتاج من أجل المنافسة في السوق العالمية، إزالة كافة المعوقات التي تحول دون ترقية السوق الداخلي والخارجي بتوفير البنية الأساسية التجارية. وتناول محمد (5) سياسة صادرات الماشية ودورها في ميزان المدفوعات التجارية السوداني وتوضيح الدور الذي يلعبه سعر الصرف في زيادة حجم حركة صادرات الماشية وتقدير دالة صادرات الماشية في السودان (2011-2018م). وتتمثل مشكلة البحث في التساؤلات التالية، ما أثر تقلبات سعر الصرف على صادرات الماشية في السودان؟ هل اثرت تقلبات سعر الصرف على حجم الماشية؟ ما اثر السياسات المالية والنقدية على سعر الصرف و ترقية الصادرات على صادرات الماشية. افترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين صادر قطاع الماشية وسعر الصرف، هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين صادر قطاع الماشية والتضخم في السودان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي والاحصائي والمنهج التاريخي. توصلت الدراسة لأن هنالك مساهمة كبيرة صادرات الماشية في اجمالي الصادرات في السودان، هنالك مساهمة صادرات الماشية في زيادة الناتج المحلي الاجمالي في السودان، واثرت تقلبات سعر الصرف كثيرا على صادرات الماشية في السودان في ظل ارتفاع سعر الدولار مقابل الجنيه السوداني. أوصت الدراسة بالاهتمام بالصادرات السودانية بصورة عامة لما لها من اثار كبيرة في الاقتصاد السوداني، توفير بيئة صحية للماشية السودانية بإقامة محاجر صحية وتوفير الاعلاف. اتضح أن البحث اتفق مع كل من دراسة البر وآخرون، ومحمد في أن تقلبات التضخم تؤثر سلبياً على صادرات الثروة الحيوانية، حيث ركزت الدراسات المذكورة على صادرات القطاع الزراعي والناتج المحلي الإجمالي ومساهمة الثروة الحيوانية في الصادرات وصادرات الماشية ودورها في ميزان المدفوعات التجاري وتقلبات سعر

الصرف وأثرها على التضخم والصادرات. بينما تناولت الدراسة الحالية أثر تقلبات التضخم في صادرات الثروة الحيوانية في السودان، ويكمن الاختلاف في الحدود الزمانية والمنهجية والأساليب الاحصائية المستخدمة.

2-الثروة الحيوانية في السودان:

تعد الثروة الحيوانية من أهم الأنشطة الفرعية لقطاع الزراعة، حيث يحتل هذا الجانب مكانة هامة في بنية الإنتاج الزراعي، والذي يساهم في توفير الغذاء وفرص العمل لعدد كبير من السكان وخاصة في مناطق الريف والبادية، إضافة إلى المناطق الحضرية، كما انه يغطي جانباً من احتياجات الأسر ضمن أنشطة الأسر الثانوية، حيث تقوم الكثير من الأسر بتربية الحيوانات داخل المنازل لتغطية احتياجات وبيع الفائض من الإنتاج، وأصبح قطاع الثروة الحيوانية من القطاعات التي تحترف التربية حيث توجهت إلى استخدام الوسائل الحديثة وخاصة في مجال تربية الدواجن والأبقار هذا بالإضافة إلى ما يقدمه هذا القطاع من توفير المواد الغذائية الأساسية للمواطنين⁽²⁾. تتكون الثروة الحيوانية بالسودان من الأبقار، والضأن، الماعز والإبل، وتعكس طبيعة الظروف الإقليمية خصائص وصفات تتميز بها الحيوانات المتواجدة بكل اقليم. تنتمي الأبقار السودانية الي فصيلة الزيرو قصيرة القرون التي تستوطن في المناطق المدارية، وتنقسم الى قسمين هما أبقار شمال السودان وأبقار جنوب السودان. ونجد أن الأبقار المتواجدة في السودان غير مخصصة لنوع واحد من الإنتاج، (أي يمكن تربيتها لإنتاج اللبن واللحوم معاً). الضأن: ينتمي ضأن السودان الى طويل الزيل ويمكن تقسيمها الى نوعين رئيسيين وفقاً للمناطق البيئية التي تعيش فيها وهما (الصحراوي بالشمال والنيلي بالجنوب). الضأن الصحراوي هو الأكثر ويعتبر المصدر الرئيسي لإنتاج لحوم الضأن للاستهلاك المحلي والتصدير لكبر حجمه وجودة لحومه. أشهر السلالات في السودان هنا الكاشي والحمري بشمال كردفان والوتيش بوسط السودان (البطانة). كما توجد أنواع عديدة من الماعز في السودان تربي اساساً لإنتاج اللبن في المركز الأول كما أنها مصدر للحوم، وتتزايد أهميته سنة بعد سنة مع ارتفاع اللحوم في الأنواع الأخرى ويمكن التميز بين اربعة انواع من الماعز هي النوبي، الصحراوي، النيلي والسويسري الذي وصل مع المبشرين في مطلع هذا القرن ويمتاز بإنتاجيته العالية من اللبن وتأقلمهم على الظروف المحلية. ويقوم بتربية الإبل الرحل وشبه الرحل في السودان شمال خط عرض 13 وتنتمي الى الإبل العربية ذات السنام الواحد وتنقسم الى إبل الحمل وإبل الركوب وذلك حسب العمل الذي تؤديه. تعتبر الإبل مصدراً هاماً للبن للعرب الرحل ولكن أهميتها تقل عن الحيوانات الأخرى كمصدر للحوم ولكنها

تذبح بأعداد كبيرة في مناطق الإنتاج للاستهلاك المحلي أما عن التصدير فتصدر الى مصر وتعتبر السوق الرئيسي لهذه الحيوانات (3).

2-1 أعداد الحيوانات وتوزيعها الجغرافي

توزيع الحيوانات على البيئات المختلفة تحكمه عدة عوامل أهمها المناخ والمزاج الثقافي والحافز أو الدافع الاقتصادي وراء تربية الحيوان المعنى. فالثروة الحيوانية في السودان تنتشر في نطاق واسع في المساحة الممتدة بين الصحراء شمالاً وحتى المنطقة الاستوائية جنوباً وتتركز بصورة أساسية في حزام السافانا . وفي الأطراف الشمالية من حزام السافانا (شمال خط عرض 14 شمالاً) تكثر الإبل، وفي الأجزاء الجنوبية من الحزام (12-10 شمالاً) تنتشر الأبقار، بينما ينشط رعى الأغنام (الضأن) متداخلاً مع تربية الإبل شمالاً ورعى الأبقار جنوباً . أما الماعز فتنتشر في كل ركن من بقاع السودان (4) وعلى الرغم مما قد يثار من نقد حول تقديرات أول حصر للحيوانات السودانية الذي استخدمت فيه الطائرات في العام (1975-1976م) إلا أنه يعتبر الأساس لأي دراسة في مجال الثروة الحيوانية. نتيجة لما سبق فإن من الأفضل أن تستند هذه الدراسة على أعداد الحيوانات وفقاً للحصر الحيواني 2012م يوضح (1) اعداد الحيوانات وتوزيعها الجغرافي وكل قطاع الثروة الحيوانية من الأبقار، ضأن، ماعز وابل في غرب السودان، فتيلها الولايات الوسطي، ثم الولايات الشرقية واخيراً الولايات الشمالية، نسبة للظروف الطبيعية للمناطق المختلفة (5). جدول (2) يبين اعداد الثروة الحيوانية بالسودان حيث يلاحظ ارتفاع معدلات النمو فيها وقد أشارت تقديرات تعداد الثروة الحيوانية تزايداً مضطرباً (1980-1997م) على النحو التالي في الجدول بالملاحق الملاحظ أن أعدادها مجتمعه تزيد زيادات سنوية مضطربة ولم تنخفض طوال فترة سبعة عشر عاماً ممتدة من (1980-1996م) إلا في عام (1986/85) انخفضت أعدادها ويعزي ذلك الى تأثر الثروة بالجفاف والتصحر علماً بأن الثروة الحيوانية في السودان تعتمد اعتماداً أساسياً على الظروف الطبيعية والمناخية السنوية. أما الاعوام الأخرى شهد ارتفاعاً ملحوظاً حتى 2010م أما الأعوام (2011، 2012، 2013م) شهدت انخفاض ملحوظاً في أعداد الأبقار والضأن والماعز ويعود ذلك الى انفصال الجنوب حيث يمثل معدل الانخفاض وهي نسبة مساهمة الجنوب في القطاع الحيواني قبل الانفصال وتقدر بحوالي 30% من إجمالي القطيع القومي عدا الإبل التي تنحصر تربيتها في الشمال بـ 100%، علماً بضعف مساهمة قطاع الثروة الحيوانية بجنوب السودان اقتصادياً، حيث تعتبر مظهراً اجتماعياً أكثر من انه

اقتصادياً. تعتبر المراعي الطبيعية في السودان المصدر الرئيسي للغذاء الحيواني، وتبلغ المساحة الكلية للمراعي 279.5 مليون فدان تشمل المراعي الطبيعية عدداً من البيئات الرعوية المختلفة وواقع الأمر أن المراعي الحالية تعاني من تدهور مستمر نتيجة للرعي الجائر والجفاف والحرائق الموسمية بالإضافة الى الزحف الصحراوي الناجم عن إزالة الغطاء النباتي بالإضافة الى عدم وجود قوانين تحكم الرعي والدورات الرعوية لترشيد الاستغلال مع الاستفادة من مياه السدود والخيران لزراعة الأعلاف (6)، (7).

جدول (1) مصادر غذاء الحيوانات في الفترة (2000-2005م) / القيمة (طن)

البيان	2000	2001	2002	2003	2004
المزارع الطبيعية	76566	62000	60000	61500	55000
الاعلاف الخضراء	2700	1500	146	225	3000
مخلفات المحاصيل	771	7616	12494	19951	18710
مخلفات التصنيع الزراعي	2314	3165	3772	2900	3366
الجملة	82351	74281	76412	84576	80076

المصدر: جمهورية السودان، وزارة الثروة الحيوانية والسلمكية - الإحصاء والمعلومات

2-2 تسويق الماشية واللحوم في السودان

يتسم تسويق الماشية واللحوم في السودان بالتعقيد نسبة لاتساع رقعة البلاد وتباعد أطرافها وعدم توفر وسائل النقل والترحيل وضعف البنيات الأساسية وموسمية العرض والطلب لتركز معظم المواشي بمناطق بعيدة من الأسواق خلال موسم الخريف. عند التطرق لتسويق الماشية واللحوم لا بد من التعرض الي الامكانات التسويقية المختلفة التي تلعب دوراً كبيراً ومهماً في انتظام امداد الأسواق بالمواشي بأسهل السبل، ينقسم التسويق الي التسويق الداخلي وتتمثل امكانياته في أسواق الماشية والمشتغلون بتجارة الماشية، القنوات التسويقية وترحيل الماشية التجارية، الأسعار، والسخانات. حيث تلعب المسالك التسويقية دوراً كبيراً في الصادرات السودانية من الثروة الحيوانية، فتتضمن هذه المسالك تكاليف الترحيل والأعداد والعرض والتوزيع. أما التسويق الخارجي فيحدد متطلبات التصدير من المواشي واللحوم السودانية احتياجات الاسواق الخارجية وإمكانية الوصول إليها والمقدرة

على المنافسة مع الأسواق المصدرة لهذه الأسواق. في هذا الإطار نجد أن الاجراءات الصحية التي تفرضها الدول المتقدمة على واردتها من اللحوم اضافة للحماية التي تفرضها التجمعات الاقليمية على انتاجها المحلي تفرض على كل صادرات دول العالم الثالث أن تتجه كلها نحو دول الخليج. وقد تضطر بعض الدول النامية ولظروفها الاقتصادية بتصدير مواشيتها ولحومها بأسعار تقل كثيراً عن سعر تكلفة انتاجها سعياً وراء الحصول على قدر من العملات الحرة وتدخّل مع الشركات والافراد في دول تلك المنطقة مما يساعدها على توسيع قاعدة صادراتها. تعتمد الخدمات البيطرية في السودان على اتجاهين الاول يختص بإنتاج وتوزيع الأمصال والأدوية ويتم مركزياً او ولائياً والثاني يختص بخدمات العلاج والتحصين ويتم ولائياً. يعتبر المعمل المركزي بسوبا أهم المعامل البيطرية لإنتاج اللقاحات والأمصال حيث يصل إنتاجه السنوي حوالي 5-6 مليون جرعة للتسمم الدموي، مليون جرعة لليرقان و314 مليون لابقونيت. يقوم المعمل بمد الولايات باحتياجاتها من الأمصال المنتجة والأدوية المضادة للطفيليات بأنواعها. أما فيما يتعلق الاتجاه الثاني والخاص بالخدمات العلاجية والتحصين فتتم عن طريق مستشفيات موجودة في رئاسة كل ولاية، بالإضافة الى المراكز والمحطات البيطرية حيث يوجد حوالي 64 مركز للخدمات البيطرية و15 فرق متحركة منتشرة في جميع انحاء البلاد. تمثل مكافحة الأمراض التي تصيب الحيوانات وخدمات صحة الحيوان ركناً أساسياً نحو تنمية حقيقية للثروة الحيوانية في السودان، وتتركز الخدمات البيطرية على مكافحة الأمراض الوبائية. إن للأمراض الوبائية آثار اقتصادية أهمها الخسارة الاقتصادية والمادية نتيجة للنفوق وانخفاض معدل الإنتاج، تكلفة الإمكانيات التي تستغل في إجراءات المكافحة وحملات التطعيم والأدوية واللقاحات، انخفاض الصادر نتيجة الحظر مع الأمراض الوبائية، ووجود أمراض وبائية تهدد إقامة مشاريع تعتبر تنموية ويعتبر الحيوان ضمن مكوناتها.

2-3 العوامل المؤثرة على الانتاجية

الظروف الطبيعية: تتمثل في الظروف المناخية وموسميتها والأمطار وموسمية المراعي، وهذه الظروف الطبيعية تؤثر مباشرة في الإنتاج والأعلاف مما يؤدي الى الندرة أي انخفاض مستوى التغذية للحيوان ويؤدي الى انخفاض الانتاجية. عوامل اقتصادية: تتمثل في أن المجتمع الرعوي التقليدي في السودان يتسم بانخفاض المستوى المعيشي وذلك بسبب النظرة الاجتماعية في تربية الحيوان وامتلاك هو الاهتمام بالكم وليس بالكيف. عوامل اجتماعية: الترحال الرعوي سائد منذ أن دخل العرب السودان وحدث التجمع الاجتماعي وأورث الحياة

الرعية الحالية واساليبها من حيث القيم والتقاليد والعادات وهذه تلعب دوراً كبيراً في تنظيم العلاقات في خلال عملية الترحل (8). أهم المشاكل التي تواجه إنتاج اللحوم ارتباط تربية الحيوانات الإنتاجية بالإنتاج العلفي وعدم استغلال بعض المراعي الطبيعية بسبب عدم توفر الماء، ارتفاع أسعار الأعلاف والعلائق مع عدم وجود المراعي الطبيعية البديلة لذلك، قساوة الظروف البيئية من ارتفاع درجات الحرارة وفترات جفاف خلال مواسم معينة في السنة ساهم في تدني إنتاجية الحيوانات، عدم وجود إدارة متميزة ذات خبرة داخل المزرعة، و عدم وجود جمعيات ترعي مثل هذه المجالات، وعدم توافر الدورة الزراعية لضمان توفر العلف، وضعف الأساليب المتبعة في إدارة ورعاية قطعان الحيوانات من قبل المربين وخصوصاً في الأنماط التقليدية السائدة و شح في توفير الموارد المالية اللازمة لمعالجة المشاكل الإنتاجية المستديمة (9).

2-4 مساهمة صادرات الثروة الحيوانية في الصادرات السودانية:

سجلت صادرات الثروة الحيوانية السودانية تذبذب في الفترة (1980-1988م) بسبب جودة الحيوانات المصدرة وزيادة الطلب عليها، الأثر السلبي الناتج عن حظر الاغنام في العام 1987/1986م حيث ادى الى انخفاض الصادرات في الاعوام التي تلت الحظر اذ اصبح المتوسط للأعداد المصدرة لثلاثة أعوام علي التوالي في حدود 55 الف راس من الاغنام، بلغ صادر الاغنام أعلي مستوي في الفترة (1981/80م) - (1986/85م) اذ بلغ معدل الأعداد المصدرة اكثر من نصف مليون، شهدت صادرات الأبقار في تلك الفترة نشاطاً ملحوظاً إلا أن الحظر الذي فرضته السعودية على الابقار المستوردة من دول افريقيا قد ادى الي توقف صادرات الابقار تماماً والاعداد القليلة التي تم تصديرها الي بلاد اخري تدرج تحت نظام الصفقات المتكافئة الذي كان معمول به آنذاك ويعزي هذا النشاط للانحسار النسبي لحالة الجفاف والتصحر في العام 1985م مقارنة بسابقة، صاحب حظر الأغنام نشاطاً في حركة الصادرات من الماعز مما يشير إلى امكانية استيعاب هذه الفصيلة في الاسواق (10). زادت مساهمة الماشية في اجمالي قيمة الصادرات من 6.3% عام 1989م الى 6.9% في 1990م هذا وقد تعرضت صادرات البلاد لارتفاع اسعارها داخليا، والتهريب لبعض الدول المجاورة ونقص الاعلاف ادى ذلك لخفض الكميات المصدرة. اما في الفترة (88-2000) وصل متوسط مساهمة الماشية في اجمالي الصادرات حوالي 8%. وقد بدأ قطاع الثروة الحيوانية يأخذ دورة في المساهمة الفاعلة في الصادرات وذلك نتيجة لفتح باب التصدير وتسهيل الإجراءات. ويعود سبب الانخفاض في عائد الماشية واللحوم لعام 1999/93م مقارنة بعام 1993/92م للحظر الذي تفرضه السعودية على صادرات الابقار ولحومها وارتفاع

اسعارها في الاسواق الخارجية. هنالك تدني في الصادرات وعوائدها، ورغم أن هذا التدني في عائدات الصادرات من الحيوانات الحية خلال السنوات الثلاثة بالنسب (-4.3% - 3% - 3.8%) علي التوالي إلا أنها احتلت المرتبة الثالثة بين سلع الصادر وذلك من مساهمة بنسبة 13.2% من جملة عائدات الصادرات لعام 1997م ويعود سبب التدني مؤخراً الى ضعف الاستشاريات في البلاد المستوردة، عدم تأمين خطوط المسار للثروة الحيوانية وضعف البنيات التحتية، انخفضت حصيله الصادر من الحيوانات 114.3 مليون دولار في عام 1999م الي 66.4 مليون دولار عام 2000م بسبب عدم تأكد خلو هذه الحيوانات من مرض حمي الوادي المتصدع من قبل المملكة العربية السعودية والتي تعتبر أكبر الاسواق للصادرات السودانية كما ادي ذلك انخفاض في كميات اللحم المصدره. تشير بيانات الفترة من (2002-2005م) لانخفاض صادرات الثروة الحيوانية فاحتلت المركز الثاني للصادرات غير البترولية حيث انخفضت صادرات الماشية الحية في العام 2003م بنسبة 17% عن العام 2002م بينما ارتفع عائد صادرات اللحم بنسبة 24.9% في العام 2003م وحدثت زيادة في عائد صادر الماشية في العام 2004م بنسبة 41% نتيجة لزيادة الكميات المصدره اما اللحم انخفضت عائداتها مما انعكس الأثر على حصيله الصادرات الكلية واستمر الحال في العام 2005م والعام 2006م مواصلاً القطاع بالمركز الثاني. تراجع مساهمة الثروة الحيوانية في العام 2007م بسبب تراجع الكميات المصدره من الماشية وكذلك اللحم حدثت نقله نوعية في صادرات الثروة الحيوانية ومنتجاتها حيث احتلت المركز الأول في الصادرات غير البترولية فارتفعت حصيله صادرات الماشية في العام 2009م بمعدل 294.5% وذلك بسبب زيادة الكميات المصدره وكذلك ارتفعت كميات اللحم المصدره وتواصل التميز والارتفاع حتي العام 2013م الي زيادة حجم الصادر لدول الخليج ومصر والاردن بعد التأكد من خلوها من حمي الوادي المتصدع، ارتفاع اسعار صادرات الثروة الحيوانية، وزيادة كميات اللحم المصدره مما ساعد في تنامي القطيع والاستفادة من مخلفاته.

3- التضخم

يعني الارتفاع المستمر في المستوى العام للأسعار لفترة طويلة وهذا المفهوم يقتضي ان يكون الارتفاع في المستوى العام لأسعار السلع والخدمات المختلفة وليس في الأسعار النسبية أي ارتفاع عدد محدود من السلع والخدمات وبقاء أسعار بقية السلع والخدمات الأخرى ثابتة او تكون منخفضة. ويجب أن تتوفر فيه الشروط التالية أن تكون هنالك زيادة نسبية كبيرة في المستوى العام للأسعار وأن تشمل هذه الزيادة معظم أسعار السلع

والخدمات خاصة والضرورية والأساسية منها. أن ستمر ذلك الارتفاع لفترة طويلة نسبياً. وقد عرف كنز التضخم الحقيقي بأنه ظرف اقتصادي لا تؤدي فيه زيادة إضافية في الطلب الكلي إلى زيادة أخرى في الناتج. يتم قياس معدلات التضخم باستخدام احصاءات مختلفة أهمها: الأرقام القياسية لأسعار المستهلك والجملة، الأرقام القياسية الضمنية للناتج المحلي الإجمالي. هناك عدة مؤشرات تظهر تطور التضخم ومعدلاته مثل معدل الضغط التضخمي ويتم فيه مقارنة معدل التغير النسبي للناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية بمعدل التغير النسبي للكتلة النقدية وتؤدي إلى معرفة ما إذا كان الاقتصاد يعاني من تضخم أو انكماش. معيار الإفراط النقدي ويستند هذا المعيار إلى أن التغير في نصيب الوحدة المنتجة من النقود، فائض المعروض النقدي (الفجوة التضخمية) يستخدم معيار فائض المعروض النقدي كمقياس للفجوة التضخمية، وللضغوط التضخمية.

3-1 التضخم في السودان

ظل السودان يعاني من التضخم ولفترات طويلة ولعبت السياسات الاقتصادية غير الملائمة دوراً رئيسياً في حدوثه يعزى ارتفاع معدل التضخم في السودان لمشاكل هيكلية ظلت تلازم الاقتصاد السوداني لفترة طويلة نتيجة لعدم وجود التخطيط السليم إلى جانب تسييس العملية الاقتصادية برمتها وقد لعب الانفاق الحكومي المتعاطف دوراً كبيراً في ارتفاع حدة التضخم لاسيما وأن هذا الإنفاق لا يقابله إنتاج حقيقي مثل الصرف على الأمن والدفاع الذي بلغ 75% من ميزانية الدولة بالإضافة إلى الصرف على مستحقات اتفاقيات السلام الموقعة بين الحكومة والاطراف الأخرى علاوة على زيادة حجم السيولة الناتجة عن استنادة الحكومة من الجهاز المصرفي لمواجهة عجز الميزانية. وتكمن مشكلة ارتفاع معدلات التضخم في توزيع الدخل والثروة التي تتركز بسببه عند فئة معينة بينما يزداد الفقراء فقراً وبالرغم من أن بعض الاقتصاديين يرون أن المعدلات المنخفضة للتضخم ضرورية لتحقيق النمو الاقتصادي إلا أن النسب المرتفعة للتضخم يمكن اعتبارها بمثابة أزمة اقتصادية ينبغي وضع الحلول الناجعة لها⁽¹¹⁾. اتسمت الفترة (1980-2013م) باختلالات هيكلية في النظام الاقتصادي حيث شملت هذه الاختلالات: اختلالات في العرض والطلب الكلي. اختلالات داخلية تمثلت في عجز الموازنة العامة للدولة وارتفاع معدلات التضخم. اختلالات خارجية تمثلت في عجز الحساب الجاري، عجز ميزان المدفوعات ومشاكل انسياب رؤوس الأموال الأجنبية مما انعكس سلباً على تدهور سعر صرف العملة المحلية وزيادة الفجوة بين سعر الصرف الرسمي وسعر الصرف في لسوق الموازي⁽¹²⁾، عليه ان صادرات البلاد تتأثر

بتقلبات التضخم مما ادي الي قلة الصادر وذلك لارتفاع الاسعار المحلية ادي الي انخفاض الطلب على الصادرات.

4- الجانب التطبيقي

$$AEXP_t = \alpha_0 - \alpha_1 INF_t + \mu_t$$

حيث أن:

$AEXP_t$: صادرات الثروة الحيوانية

INF_t : التضخم

μ_t : المتغير التصادفي.

t : الفترة الزمنية.

α_0, α_1 : معاملات.

تم تقدير النموذج السابق باستخدام طريقة المربعات الصغرى OLS اعتماداً على بيانات ملحق (3) وباستخدام الحزمة الحاسوبية (E-Views7). وتحصلنا على النموذج المقدر التالي:

$$\log(AEXP_t) = 3.22 - 0.85 \log(INF_t) + [AR(1) = 0.88]$$

(4.1 (3.3) (4.4)

$$R^2 = 0.68$$

$$F = 26.12 \quad F (prob) = (0.000) \quad D. W = 1.66$$

4-2 المعيار الاقتصادي

إن قيمة معاملات التضخم وسعر الصرف سالبة وهذا يدل على أن ارتباط التضخم وسعر الصرف عكسياً مع حجم صادرات الثروة الحيوانية وهذا مطابق للنظرية الاقتصادية عليه فالنموذج استوفى المعيار الاقتصادي.

4-3 المعيار الاحصائي

اختبار t: فقد أثبت الاختبار أن التضخم متغير هام وله أثر هام وجوهري وذلك لان القيمة الاحتمالية لمعلمته أقل من 5%.

اختبار F: أثبت هذا الاختبار أن النموذج معنوي وصالح إحصائياً وذلك لأن قيمة F المحسوبة (26.12) عند مستوي معنوية (0.05) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (0.000) وعليه فإن النموذج معنوي.

اختبار معامل التحديد R^2 : أوضح الاختبار أن 68% من المتغيرات التي تفسر صادرات الثروة الحيوانية من المتغيرات المستقلة موجودة ومضمنة في النموذج، وأن 32% فقط هي متغيرات اخرى تفسر صادرات الثروة الحيوانية لكنها غير موجودة وغير مضمنة في النموذج ومضمنة في المتغير العشوائي.

4-3 المعيار القياسي

اختبار دريبان واتسون (DW): بما أن قيمة (DW=1.66) ونلاحظ بأن هذه القيمة تقع في المنطقة الخالية من الارتباط الذاتي وعليه فإن النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي.

4-4 مناقشة فرضية الدراسة

نص فرضية الدراسة: أن صادرات الثروة الحيوانية تتأثر عكسياً مع التضخم ومن خلال الدراسة والتحليل لنموذج إثر التضخم على صادرات الثروة الحيوانية في السودان يتضح أن التضخم يؤثر سلباً على صادرات الثروة الحيوانية بمعنى كلما زادت معدلات التضخم كلما انخفض حجم صادرات الثروة الحيوانية بدورها تؤثر على الصادرات الكلية والناتج المحلي الإجمالي وهذا يثبت صحة فرضية الدراسة.

4-5 النتائج:

توجد علاقة عكسية بين تقلبات معدل التضخم والثروة الحيوانية في السودان.

2/ تسهم صادرات الثروة الحيوانية بنسبة كبيرة في زيادة الصادرات.

4-6 التوصيات

- 1/ اتباع سياسات نقدية لزيادة الصادرات وتخفض معدلات التضخم واستقرار سعر الصرف لإحداث الاستقرار الاقتصادي في السودان.
- 2/ ترقية السوق الداخلي والخارجي للثروة الحيوانية وتوفير خدمات النقل والتخزين خاصة في المناطق الاستهلاكية والتي تبعد عن مناطق الإنتاج.

المراجع:

1. (المنظمة العربية للتنمية الزراعية، 2010م).
2. مجلة الزراعة والتنمية، 1992م).
3. (FAO, 2001).
4. حسن محمد نور (2001م) تسويق الصادرات الحيوانية / الواقع -المشاكل -الحلول، ورقة مقدمة في ورشة الصادرات الزراعية والحيوانية، أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، الخرطوم، ص (11).
5. محمد سليمان محمد (2007م) الثروة الحيوانية في السودان، دار عزة للنشر والتوزيع، الخرطوم، السودان، 2007م، ص (144).
6. (وزارة الثروة الحيوانية والسمكية / الإدارة العامة للتخطيط، 1999).
7. (المنظمة العربية للتنمية الزراعية، 1991م).
8. المنظمة العربية للتنمية الزراعية، 1992م.
9. برنامج ندوة استخدام التقانات الحديثة لزيادة إنتاج اللحوم الحمراء، (2000م).
10. تقرير وزارة المالية والاقتصاد الوطني، جمهورية السودان،
11. عمران عباس يوسف عبد الله (2014م) الاستثمار في السودان، دار عز للنشر والتوزيع، الخرطوم، ص (65).
12. عثمان إبراهيم السيد (1998م) الاقتصاد-السوداني، الطبعة الأولى، الخرطوم، دار جامعة الخرطوم للطباعة، ص ص (11-24).

الملاحق:

ملحق (1) اعداد الثروة الحيوانية (1990-2018م) القيمة (ألف راس)

السنة/ الثروة الحيوانية	الابقار	الضأن	الماعز	الجمال	الجملة
1990	18.354	17623	12747	2609	34333
1991	19.474	18116	13270	2698	53558
1992	19.950	18860	13749	2697	55256
1993	20.910	19543	14186	2749	57388
1994	21.318	19832	14247	2801	58198
1995	1.940	19709	14266	2806	57721
1996	19.630	18691	13799	2713	54833
1997	19.737	18807	13942	2705	55191
1998	19.858	19207	14175	2722	55962
1999	20.167	19668	14481	2732	57048
2000	20.583	20167	14845	2742	58337
2001	20.551	20597	15034	2835	59010
2002	20.938	21180	15312	2851	60281
2003	21.379	22265	15714	2870	62228
2004	21.517	22929	15944	2889	63233
2005	22.083	24394	20665	2966	70108
2006	24.702	52954	26782	3045	80483
2007	33.1	39.84	36.04	2.940	111.92

116.41	2.970	36.50	42.36	34.58	2008
115.78	2.98	49.40	32.30	31.1	2009
124.77	3.17	38.50	46.00	37.1	2010
38090.2	3.20	40.00	47.00	38000	2011
132442	3342	41485	48136	39479	2012
133640	3503	42030	48440	39667	2013
134368	3519	42179	48910	39760	2014
136699	3908	42526	49797	40468	2014
138218	4078	42756	50390	40994	2015
138965	4238	42938	50651	41138	2016
140003	4406	43104	51067	41426	2017
140948	4560	43270	51555	41563	2018

المصدر: جمهورية السودان، وزارة المالية والاقتصاد الوطني. العرض الاقتصادي

ملحق (2) التضخم والثروة الحيوانية (1990-2018م) / القيمة (ألف دولار)

Obs	INF	AEXP
1990	26.1	16623
1991	22.5	35888.89
1992	27.7	61875.86
1993	31.1	93579
1994	32.4	110282
1995	46.3	91775
1996	29	22164
1997	25	4063.96
1998	49.1	3696.05

1999	74.1	1896.4
2000	67.4	24450.8
2001	122.5	23654
2002	119.2	36556
2003	101.2	77169
2004	115.9	112749
2005	69	53720
2006	130.4	68714
2007	47.2	132388
2008	17	170817
2009	16.2	52322
2010	8	90924
2011	4.9	19940
2012	8.5	138452
2013	7.4	138440
2014	8.7	183794
2015	8.3	155358
2016	7.3	131629
2017	8.1	86808
2018	14.1	50165

المصدر: جمهورية السودان، البنك المركزي، تقارير بنك السودان أعداد مختلف

ملحق (3)

Dependent Variable: LOG(AEXP)				
Method: Least Squares				
Date: 02/25/23 Time: 4:41				
Sample (adjusted): 1990 2018				
Included observations: 28 after adjustments				
Convergence achieved after 8 iterations				
Prob.	t-Statistic	Std. Error	Coefficient	Variable
0.0000	1.400378	0.704697	-0.851842	LOG(INF)
0.0000	3.323632	3.475952	3.221231	C
0.0000	4.421141	0.159738	0.876223	AR(1)
11.30078	Mean dependent var		0.684530	R-squared
3.647919	S.D. dependent var		0.573944	Adjusted R-squared
4.042325	Akaike info criterion		1.722867	S.E. of regression
4.225542	Schwarz criterion		83.11160	Sum squared resid
4.103057	Hannan-Quinn criter.		-60.67721	Log likelihood
1.661388	Durbin-Watson stat		26.12193	F-statistic
			0.000000	Prob(F-statistic)
			.81	Inverted AR Roots

التحديات والمعوقات التي تواجه طلبة الدراسات العليا في عملية البحث العلمي في
الجامعات الليبية

**Challenges and obstacles facing graduate students in the
scientific research process in Libyan universities**

د. عبد الباسط صلاح محمد الشكري

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص أهم ملامح التحديات والعقبات التي تواجه البحث العلمي في الجامعات الليبية ، بناءً على النتائج المنشورة والمقالات الأكاديمية والدراسات السابقة في هذا المجال الدراسي؛ بالإضافة إلى الإطار العام لمسألة البحث ، فقد تضمنت الدراسة وتستند أهدافها على خمسة مباحث رئيسة هي: المبحث الأول: الدراسات السابقة و المبحث الثاني: معوقات البحث العلمي في الجامعات الليبية وطرق معالجتها، المبحث الثالث: واقع البحث العلمي في الجامعات الليبية ،المبحث الرابع: اكتشاف حقيقية التحديات والمعوقات التي يواجهها طلبة الدراسات العليا عند استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية البحث العلمي ، المبحث الخامس : التوجيهات والآمال المستقبلية في اتجاه تطوير البحث العلمي في الجامعات الليبية .وخلصت الدراسة إلى أن أهمية تخطيط البحث العلمي في تحقيق أهداف الجامعة ، وأن هناك برنامج بحث علمي جامعي ، لكنه يواجه عدة معوقات، وأن التخطيط ينقصه الموارد بين تزايد مطالب الباحثين والتنسيق القائم.

الكلمات المفتاحية: تحديات، معوقات، البحث العلمي، الجامعات الليبية

Abstract :

This study aims to diagnose the most important features of the challenges and obstacles facing scientific research in Libyan universities. Based on published results, academic articles, and previous studies in this field of study; In addition to the general framework of the research issue, the study included and its objectives are based on five main topics: the first topic: previous studies, the second topic: obstacles to scientific research in Libyan universities and ways to address them, the third topic: the reality of scientific research in Libyan universities, the fourth topic: real discovery The challenges and obstacles faced by postgraduate students when using artificial intelligence applications in the scientific research process, the fifth topic: directions and future hopes towards the development of scientific research in Libyan universities, and the study concluded that the importance of planning scientific research in achieving the goals of the university, and that there is a scientific research program University, but it faces several obstacles, and that planning lacks resources between the increasing demands of researchers and the existing coordination.

key words: challenges, obstacles, scientific research, Libyan universities

مقدمة البحث:

تعتبر الجامعة المركز الإشعاعي لأي مجتمع، ولها ثلاث وظائف رئيسية هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وقد تختلف هذه الوظائف من وقت لآخر، ولكنها تمثل المحور الرئيسي الذي تدور حوله أهداف الجامعة واستراتيجياتها وعملها تنعكس المرحلة الأولى من عدم كفاية التعليم الجامعي على مستوى البحث العلمي في الجامعات، وهو محور التقدم الرئيسي في البلاد اليوم، وما زالت الجامعات الليبية تواجه العديد من التحديات والعقبات، من أهمها ضعف التنسيق فيما بينها. الجامعات ومراكز البحوث والمؤسسات الصناعية والإنتاجية، مما أدى إلى أن نسبة كبيرة من الطلاب المقبولين في الجامعات كطلاب دراسات عليا لديهم معرفة منخفضة بمهارات البحث العلمي، مما يخلق فرصاً للزواجية والجهود الضائعة. يمثل البحث العلمي جانباً مهماً من جوانب تنمية المجتمع من خلال دورها في نشر الوعي الثقافي في المجتمع. "البحث العلمي الجاد يساهم في تنمية المجتمع، ويهدف إلى الارتقاء به إلى مستوى تقني واقتصادي وصحي وثقافي واجتماعي أفضل، ويدعم كافة المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وبناءً عليه رغم أن البحث العلمي الجامعي شهد التطور الكمي إلا أنها لا تزال ضعيفة وتواجه العديد من المشاكل، ولمعالجتها يجب على الجامعات المساهمة في تخطيط وتشجيع وتمويل البحث العلمي المفيد. يبدو كثيرًا ولكن لا توجد خطة؛ مما أدى إلى نقص إمكانيات وموارد البحث العلمي في الجامعات، وعدم تكامل أصالة البحث مع المجتمع، وقلة التنسيق بين الجامعات في تحديد موضوعات البحث، هناك اختلاف أزمت البحث العلمي وأنواع العوائق التي يواجهها طلاب الدراسات العليا، وهي مشاكل التخطيط البحثي وإعداد الأطروحة وتنفيذها، والمشاكل المتعلقة بعدم كفاية الموارد للبحث العلمي وعدم الوصول إلى مجتمع البحث، ومشاكل نقص الكفاءة الإحصائية للباحثين، والمشاكل مع الباحثين المنتمين إلى غير - المجتمعات العلمية ومشكلة عدم وجود الوقت الكافي للبحث العلمي ومشكلة عدم امتلاك القدرات المادية اللازمة ومشكلة الاختيار الخاطئ لموضوع البحث العلمي ومشكلة عدم اختيار مشرف مناسب للبحث والمشكلة من عدم إتقان اللغة الإنجليزية كما توجد مشاكل مع المشرفين غير المتعاونين، إيقاع الحياة غير منتظم، لا يوجد باحث لا يجتاز العقبات أو المشاكل، والأهم هو التفكير في إيجاد الحلول، وتجنب التوتر المفرط والاستياء غير المجدي، ومن ثم التغلب عليها. قال الله تعالى: "خلقنا الإنسان في الكبد". صدق الله العظيم [سورة البلد: 4] أن الباحثين في الدراسات العليا لديهم أهداف يسعون إلى تحقيقها، فلا بد من عدم القيام بذلك. كن صعباً بسبب بعض الأشياء بينما يكون محبباً، من المهم أن تثق بالله - المجد له - الذي لا يضيع أفضل عمل مجزي، ثق دائماً بالله.

مشكلة البحث:

يعتبر البحث العلمي من أهم السبل لتحسين الجامعات والمؤسسات التعليمية والأعضاء هيئة التدريس كما يعتبر المعيار الأساسي للترقية أو التعيين في أساتذة الجامعات. كما يعتبر من أهم معايير تصنيف المؤسسات حسب التصنيف الدولي الموحد. بشكل عام، لا يزال البحث العلمي العربي يواجه العديد من التحديات التي تجعل تقدمه وتنميته بطيئاً. هذه التحديات والصعوبات مشتركة بين جميع مكونات عملية البحث، وخاصة على مستوى مؤسسات التعليم العالي. تقع على عاتق الجامعات والمؤسسات الأخرى ذات الصلة بالبحث العلمي والتعليم العالي مسؤولية كبيرة لقيادة برامج التطوير والتحديث للمجتمع في مجال التعليم والتدريب، ونشر الوعي المعرفي، والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال نظام متطور من الركائز ومكونات البحث العلمي واجهت عدة عقود من البحث العلمي العديد من التحديات. مثل التحديات المالية والاجتماعية، والإدارية، إضافة إلى دخول التحديات التقنية والتكنولوجية التي تجد عند البعض صعوبة في الاستخدام لأسباب شخصية ومهنية، وعدم رغبة البعض في تطوير انفسهم، وأيضاً من أهم التحديات التي تواجه البحث العلمي هو ضعف التمويل والإدارة، وعدم الاهتمام الكافي من الباحثين بالنشاط البحثي والنشر في الدوريات العلمية المحكمة و أن عدم توفر الدعم المالي للبحث أمام تطوره؛ لذا لا بد من تطوير البحث العلمي لدى الباحثين من خلال تخصيص جوائز بحثية لتحفيز العلمي يقف عائقا الباحثين على تطوير مهاراتهم البحثية، و أن عدم وجود خطط واضحة للتغلب على الصعوبات التي تواجه البحث العلمي وتدني مستوى البحث العلمي وعدم قابلية أغلبها للتطبيق العملي على أرض الواقع هي من أهم التحديات والمعوقات التي تواجه البحث العلمي إضافة إلى ضعف التمويل المالي، مما أفقد البحث العلمي ثقة أفراد المجتمع في التغلب على المشكلات الاجتماعية التي تواجه أفراد المجتمع.

أسئلة البحث:

- ما هي السمات الرئيسية للبحث العلمي في ليبيا؟
- ما هي التحديات التي تقف في طريق البحث العلمي في الجامعات الليبية؟
- ما هي التحديات التي يواجهها طلبة الدراسات العليا عند استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية البحث العلمي؟
- ما هي الآمال المستقبلية للبحث العلمي في الجامعات الليبية؟

أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- فهم وإدراك التحديات التي تواجه البحث العلمي (التحديات الاجتماعية، الاقتصادية، الإدارية، البيئية، التعليمية، التحديات الخاصة بالبحث العلمي، التحديات الخاصة بالباحث) .
- استنتاج أبرز وسائل وأساليب التغلب على التحديات التي تواجه البحث العلمي.
- الوصول إلى أبرز المقترحات والحلول التي تساعد في التغلب على التحديات التي تواجه البحث العلمي في التعليم العالي.

أهمية البحث:

بالطبع ان أهمية الدراسة من أهمية البحث العلمي في خدمة المجتمع من خلال تقديم الحلول العلمية للمشاكل التي يواجهها المجتمع ومحاولة تحسين مستوى البحث العلمي في الجامعات الليبية. ويحث من خلال إنجازاته الجامعات والمجتمع والإدارة الوطنية على إزالة التحديات التي يواجهها طلاب الدراسات العليا في البحث العلمي من أجل التنمية العلمية وخدمة المجتمع.

مصطلحات البحث:

التحديات: هي العوائق أو المشكلات أو التطورات التي تعيق وتعرقل من استمرار وضع معين يراد له الثبات والاستمرار وقد تكون هذه التحديات من البيئة المحلية أو من البيئة الخارجية (1)

المعوقات: يقصد بها كل الموانع، والمشكلات التي تعيق أو تمنع طلبة الدراسات العليا من تحقيق أهدافه وقد تكون هذه المعوقات مادية أو معنوية.

البحث العلمي: عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى (الباحث) من اجل تقصي الحقائق بشأن مسألة او مشكلة معينة تسمى (موضوع البحث)، تباع طريقة علمية منظمة تسمى (منهج البحث) بغية الوصول الي حلول ملائمة للعلاج، أو الى نتائج صالحة للتعميم على المشاكل المماثلة تسمى (نتائج البحث). (2)

الجامعات الليبية: المقصود بها الجامعات الرسمية الحكومية والمؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتمنح شهادات أو إجازات أكاديمية لخريجها وعددها سبعة وعشرون. (3)

حدود البحث

- الحد النوعي: يقتصر البحث على دراسة البحث العلمي.
- الحد المكاني: الجامعات الليبية والأكاديمية الليبية .
- الحد الزمني: العام الجامعي 2022 / 2023.

منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمد على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات مستفيد في ذلك من نتائج البحوث والكتابات والمقالات الأكاديمية والدراسات السابقة والتي تم نشرها في حقل هذه الدراسة .

مسار البحث: تم تقسيم البحث إلى خمسة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: معوقات البحث العلمي في الجامعات الليبية وطرق معالجتها .

المبحث الثالث: واقع البحث العلمي في الجامعات الليبية.

المبحث الرابع: حقيقية التحديات والمعوقات التي يواجهها طلبة الدراسات العليا عند استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية البحث العلمي .

المبحث الخامس: التوجيهات والآمال المستقبلية في اتجاه تطوير البحث العلمي في الجامعات الليبية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة :

دراسة محمد عنتر لطفي⁽⁴⁾ معوقات البحث العلمي في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس وسبل تطويره. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه البحث العلمي في جامعة الإسكندرية، ومن ثم تقديم بعض المقترحات التي تساهم في معالجة هذه المعوقات. جاءت مشكلة ضعف الحوافز المالية للبحث العلمي في مقدمة المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تليها في الترتيب عدم توفر الأجهزة والأدوات والمحلات العلمية لتسهيل نشر البحث العلمي. دراسة البرواني، ثوية البرواني وهندي، صالح⁽⁵⁾ معوقات البحث العلمي في جامعة السلطان قابوس كما يراها أعضاء هيئة التدريس. كان أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس محور الدراسة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي لجمع المعلومات. يتفق جميع أعضاء هيئة

التدريس، بغض النظر عن كلياتهم أو جنسياتهم أو خبراتهم أو رتبهم الأكاديمية، بالإجماع على أهمية معوقات البحث العلمي في المجالات الثلاثة المذكورة في الاستبيان، حيث احتلت مجالات السياسة البحثية المرتبة الأولى من حيث الأهمية. دراسة كمال وسيد أحمد (6) مشكلات البحث التربوي والنفسي في الوطن العربي، حوليات كلية التربية. تم تحديد المشكلات التي تواجه البحث التربوي والنفسي في العالم العربي. هناك سبع مشكلات أساسية تواجه البحث التربوي، وهي عدم وجود سياسة واضحة للبحث التربوي، وعدم وجود قاعدة بيانات، وقلة الكوادر البحثية، وضعف التفاعل بين البحث التربوي والعالم الخارجي. يتم تجديد البحث التربوي. دراسة كسناوي (7) توجيه البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات السعودية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الواقع - توجيهات مستقبلية): دراسة مكتبية لمسح مؤلفات البحث العلمي. تهدف إلى إبراز سبل النهوض بالبحث العلمي في الدراسات العليا بالجامعات لتلبية متطلبات التطوير، وتوضيح معوقات البحث العلمي في الدراسات العليا. وتحديد المعوقات التي تحول دون نسج روابط مثمرة وذات مغزى بين بحوث الدراسات العليا وقطاعات التنمية الحكومية والخاصة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات أمام تفعيل حركة البحث العلمي بالجامعة من النواحي المالية. كما خلص إلى أنه يمكن التخلص من معوقات البحث العلمي الجامعي من خلال إيجاد سبل الدعم المادي والمعنوي لتفعيل حركة البحث العلمي خاصة في المجال الصناعي. دراسة الشهران (8) الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) ودورها في تعزيز البحث العلمي لدى طلاب جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. هدفت إلى التعرف على دور الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) في دعم عملية البحث العلمي لخدمة العملية التعليمية لدى طلاب جامعة الملك سعود والأسباب التي دفعتهم إلى استخدامها ومدى الاستفادة منها، وقد اشتملت عينة الدراسة على (89) طالبا من طلبة جامعة الملك سعود. وأظهرت نتائج الدراسة أن استفادة الطلاب من الشبكة العالمية للمعلومات "الإنترنت" كانت متفاوتة. وأن هناك أسبابا عديدة أدت إلى تعزيز عملية البحث العلمي لدى الطلاب جاء في مقدمتها " السرعة الهائلة في الحصول على المعلومات الحديثة في محركات البحث المختلفة. دراسة جرادات (9) واقع البحث العلمي في الجامعات الحكومية في الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع البحث العلمي في الجامعات الأردنية والنظرة المستقبلية للبحث العلمي في الجامعات الرسمية في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ وأستاذ مشارك في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (438) وبنسبة 50%، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات تؤدي وظيفة البحث العلمي بدرجة مقبولة نسبيا على الرغم من النقلة النوعية التي يعيشها النظام التعليمي الجامعي إلا أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب الذي يرتبط بدرجة الأهمية لدور البحوث في التطوير والتحديث لأوجه النشاطات المجتمعية المختلفة، ولم يرق إلى درجة خدمة المجتمع، بالإضافة إلى ضرورة رسم السياسات وبناء البرامج والخطط

اللازمة لتطوير البحث العلمي في الجامعات وربطه بحاجات المجتمع والتنمية الاقتصادية. دراسة بركات وحسين (10) احتياجات التنمية المستقبلية لدى طلبة الدراسات العليا في التربية ببعض الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم. هدفت الدراسة إلى الكشف عن حاجات التنمية المهنية لدى طلبة الدراسات العليا في بعض الجامعات الفلسطينية، النجاح والقدس، وبيروزيت في عدد من المجالات منها البحث العلمي، وقد طبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 142 طالبا وطالبة من تخصصات مختلفة. وقد أظهرت النتائج حاجة الطلبة إلى التدريب على مهارات البحث العلمي من حيث تنظيم البحث وتأهيله للمناقشة أو النشر والتدريب على معالجة البيانات باستخدام الحاسوب، وقد أوصت الدراسة بزيادة التركيز على تدريب الطلبة في مجال البحث العلم. دراسة عبد الله المجيدل وسالم مستهيل شماس (11) معوقات البحث العلمي في كليات التربية من وجه نظر اعضاء الهيئة التدريسية (دراسة ميدانية - كلية التربية بصلالة نموذجاً). تناولت الدراسة المعوقات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية وكيف يمكنهم التغلب عليها. وشملت عينة البحث جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بصلالة، وكانت الحدود المكانية للبحث في كلية العلوم التربوية. دراسة الشرع والزعبي (12) مشكلات البحث التربوي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية. هدفت الدراسة إلى استقصاء المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية في البحث التربوي، ووضع الحلول والاقتراحات للتخلص من المعاناة التي يواجهونها في البحث التربوي، وقد تكونت عينة الدراسة من (85) مدرسا من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في كل من الجامعة الأردنية واليرموك ومؤتة والحسين بن طلال وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفا في المجالات الآتية مرتبة تنازليا المهارات البحثية لدى الباحثين وظروف العمل وإجراءات النشر، وتحكيم البحوث، كما أظهرت النتائج اختلاف المشكلات باختلاف سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس وعدد البحوث المنشورة وأوصت الدراسة بضرورة تدريب الباحثين على مهارات البحث العلمي وإعادة النظر في برامج الدراسات العليا للتركيز على البحوث العلمية. دراسة راضي (13) تصوير مقترح لتجويد البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية" دراسة هدفت إلى التعرف على واقع البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية والمعوقات التي تواجهه، ودور البحث العلمي في التنمية الشاملة، ودور الجودة الشاملة في تحسين البحث العلمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة البحوث التي كتبت في هذا المجال، وقد توصلت الدراسة إلى أن البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية في تطور مستمر، لكنه دون المستوى المأمول بسبب عدد من المعوقات تمثلت في عدم وجود سياسة وطنية للبحث تحدد مجالاته وأولوياته، وضعف الدعم والتأييد المجتمعي، وعدم الاهتمام بنتائج البحوث من الجهات الرسمية، وضعف التمويل، علاوة على الأجواء المناخية السياسية غير المناسبة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إصلاح هيكل التعليم العالي وإدارته

وإدماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة، واحترام الكفاءات العلمية وإعطائها مزيداً من الحرية. دراسة محسن⁽¹⁴⁾ الصعوبات التي تواجه البحث العلمي في جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين حددت دراسة الواقع الصعب الذي يواجه معهد العلوم في جامعة بغداد. تم تضمين عينة من أعضاء هيئة التدريس في الدراسة. ضعف التواصل بين المراكز البحثية. أوصت الدراسة بتشكيل لجنة بحث علمي أعلى مستوى. دراسة البو محمد البديري⁽¹⁵⁾ واقع البحث العلمي في الوطن العربي ومعوقاته" التي هدفت هذه الدراسة بناءً على دراسات وأبحاث أجريت في عدد من الدول العربية. وبعد مراجعة ودراسة هذه الدراسات توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج منها؛ أن واقع البحث العلمي في الوطن العربي لا يزال ضعيفاً وحتى دون مستوى المقبولية. هذا الواقع الذي يواجه جملة من المعوقات يتمثل في فصل البحث العلمي عن المجال التطبيقي، وانخفاض الإنفاق المعدلات، وعدم توافر قاعدة المعلومات وغياب المصادر العلمية الحديثة. دراسة كاظم ومصحب⁽¹⁶⁾ النشر الإلكتروني ودوره في تطوير البحث العلمي. هدفت دراسة إلى التعرف على استخدام النشر الإلكتروني لدى طلبة كلية العلوم في الجامعة المستنصرية ومصادر المعلومات التي يستخدمها الطلبة في مشاريعهم البحثية وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (426) طالباً وطالبة، وطبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (223) طالب وطالبة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تبايناً في آراء الطلبة لاستخدامهم مصادر المعلومات الإلكترونية، حيث كان الأعلى لصالح الكتب الإلكترونية، ومن ثم التقارير وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير تقنيات النشر الإلكتروني في المكتبات الجامعية وتدريب طلبة الجامعات والمعاهد على كيفية استخدام قواعد البيانات ومصادر المعلومات الإلكترونية. دراسة ابرييم سامية⁽¹⁷⁾ معوقات البحث العلمي في العالم العربي والاستراتيجيات المقترحة لتطويره"، هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة الصعوبات التي تواجه مسار البحث العلمي في الوطن العربي، ومن أبرز نتائج تلك الدراسة: ضعف التمويل المالي للبحث العلمي، وعدم وجود خطط واضحة لتجاوز الصعوبات التي تواجه البحث العلمي، تدني مستوى البحث العلمي وعدم قدرة معظمه على التطبيق العملي على أرض الواقع. جرى كل من خلفان بن زهران، وعبد الله بن حمود الصارمي⁽¹⁸⁾ التحديات التي تواجه البحث العلمي في كليات العلوم الإنسانية بجامعة السلطان قابوس. وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع البحث العلمي في كليات العلوم الإنسانية بجامعة السلطان قابوس والمعوقات التي تحد من تطوره، ومن ثم استخلاص الآراء المقترحة لتحسينه. ومن أبرز نتائج الدراسة؛ ضعف القدرات المالية والمادية المخصصة للبحث العلمي، وقلة المجالات العلمية وعدم انتظام الإصدار، وضعف التقدير المجتمعي للبحوث في مجال العلوم الإنسانية. دراسة داخل⁽¹⁹⁾ واقع البحث العلمي وتقصي المعوقات في المؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية العراقية وأسباب قلة البحوث العلمية العراقية المنشورة في الدوريات العالمية مقارنة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة" التي توصلت الدراسة إلى قلة المخصصات المالية الممنوحة للجامعات العراقية والمراكز

البحثية الاستحداث وتطوير المختبرات لارتقاء جودة البحوث العلمية المنجزة وزيادة أعباء التكاليف الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية وهجرة الكفاءات والخبرات العراقية بسبب الظروف السياسية والأمنية. دراسة كل من كرادشه، والمعلولي، والهاشمية (20) المعوقات الاقتصادية والمجتمعية التي تواجه البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، دراسة تحليلية كمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه الباحثين من النواحي الاقتصادية والمجتمعية، ودراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية والأكاديمية على اتجاهات عينة الدراسة تجاه هذه المعوقات بعد تحديد أثرها. إنها العقبة الاقتصادية الأولى التي تواجه البحث العلمي في سلطنة عمان. أما على الصعيد الاجتماعي، فإن عدم وعي المجتمع بأهمية البحث العلمي هو العقبة الاجتماعية الأولى. دراسة المصري (21) المعوقات التي تواجه الباحثين في محافظة الخليل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم والتي أشارت نتائج الدراسة إلى أهم المعوقات التي تواجه الباحثين وهي عدم إسهام الجامعات في نفقات البحث العلمي، وقلة اهتمامها بتطويره بما يتناسب مع متغيرات العصر وقلة المراجع الحديثة في المكتبات الجامعية وقلة المجالات العلمية المحكمة ذات التصنيف العالي المستوى. دراسة النمري، وآخرون (22) المشكلات التي تواجه طالب الدراسات العليا في إعداد البحوث العلمية التربوية (دراسة تحليلية ورؤية تطويرية). هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه طلبة الدراسات العليا في إعداد البحث العلمي في مجال التعليم. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ تحديد عدد من المشكلات التي تواجه الباحثين وحصرها في مشكلة المخرجات الفنية والشكلية للبحث، وكذلك مشكلة صياغة فكرة البحث ومضمونه، تطوير البحث العلمي بين الباحثين من خلال تخصيص جوائز بحثية لتحفيز الباحثين على تنمية مهاراتهم البحثية. دراسة عبد الوارث (23) معوقات البحث العلمي في ضوء افتقار مؤسسات المجتمع المدني لأهميته وبيان أهم التحديات التي تعرقل مسيرته في سبيل تحقيق التقدم والتنمية للمجتمع المصري. توصلت الدراسة أن البحث العلمي لم يصل بعد للمستوى المطلوب ويعاني من تحديات ومعوقات مادية وتطبيقية وأكاديمية واجتماعية وشخصية وقلة الإنتاجية العلمية للباحثين مقارنة بغيرهم من الدول العربية التي تنفق أكثر على البحث العلمي. دراسة الشخي والشخي (24) معوقات البحث العلمي في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإنسانية. توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات بالترتيب هي المعوقات: الإدارية، الذاتية، المالية، وأخيرا الاجتماعية، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات البحث العلمي تعزى للنوع، المؤهل العلمي، أو مدة الخدمة بالجامعة، وجود فروق ذات دالة إحصائية بين إجابات أف أرد العينة حول المعوقات الذاتية تعزى للدرجة العلمية. دراسة السفيناني (25) معوقات النشر العلمي وسبل معالجتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بالجامعات اليمينية. أشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة من المقترحات

منها، إعادة النظر في اللوائح والقوانين الصادرة عن التعليم العالي المتعلقة بالترقيات العلمية ووضع إستراتيجية لتشجيع وتحضير وتمويل عملية النشر العلمي وتسهيل إجراءاته وتوفير متطلباته المادية والفنية.

تناولت الدراسات السابقة موضوعات تتعلق بالتحديات التي تواجه البحث العلمي في التعليم العالي وخاصة لدى طلبة الدراسات العليا وتحديد تلك التحديات، وعدم وجود المحفزات لتطوير البحث العلمي والباحثين، وقد كانت الدراسات السابقة تركز على الوضع الحالي للعملية التعليمية وحيث استهدفت التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه البحث العلمي من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا والاساتذة والدكاترة، باعتبارهم المعنيين والفاعلين في البحث العلمي و التعرف على المشكلات المختلفة الادارية والشخصية والمادية و المالية و التنظيمية و التي تعتبر عائقاً في وجه البحث العلمي. إن هذه الدراسات التي اجريت في عدة دول عربية التي توصلت إلى نفس النتيجة وهي وجود مشكلات وعوائق تواجه البحث العلمي وتحول دون تحقيق اهدافه وتوصلت الدراسات الى انه لا يوجد تأثير المتغيرات الجنس والرتبة العلمية والتخصص على نظرة الاساتذة والدكاترة للمشكلات والمعوقات واقع البحث العلمي، مما يعني اتفاق الاساتذة والدكاترة على اختلاف جنسهم ومراتبهم العلمية وتخصصاتهم على الوضعية السيئة للبحث العلمي المعبر عنها بوجود مشكلات مختلفة.

2- معوقات البحث العلمي في الجامعات الليبية وطرق معالجتها:

تعاني في الوقت الحالي منظومة البحث العلمي في الجامعات الليبية تراجعاً ملحوظاً بسبب العديد من المعوقات اهمها الاستقرار السياسي والاداري وغيرها من المعوقات التي تواجه طلبة الدراسات العليا في الجامعات الليبية وهناك ضعف شديد في الانفاق وشبه انعدام للتواصل فيما بينها ومن المعلوم اليوم ان تقييم الجامعات من درجة تصنيفها الأكاديمي ومرهون بجودة بحوثها ومخرجاتها العلمية. وطرق معالجة المعوقات التي تواجه طلبة الدراسات العليا في الجامعات الليبية. تعدد المشكلات والصعوبات التي قد يواجهها طلبة الدراسات العليا أثناء رحلته البحثية ومن أهم هذه المعوقات؛ عدم وجود مصادر كافية للدراسة العلمية. أبرز المشكلات والصعوبات التي تواجه البحث العلمي قلة الدراسات السابقة المرتبطة كلياً أو جزئياً بموضوع الدراسة، فهذا سيؤثر بالتأكيد على جودة البحث العلمي وعلى قدرة الباحث إثراء دراسته بما تحتاجه من مصادر ومراجع ولذلك فإننا ننصح أي طالب الدراسات العليا أو باحث علمي

قبل بدء مراحل البحث التنفيذية، بأن يتأكد أن المصادر والمراجع للبحث كافية، وفي حال لم تكن كافية الاتجاه لدراسة موضوع آخر. وعدم القدرة على الوصول الى مجتمع البحث: يكون البحث العلمي بحاجة الى اختيار عينة دراسية يتم اختيارها من مجتمع البحث، وفي بعض الأحيان قد يكون الوصول الى هذا المجتمع أو العينة الدراسية فيه صعباً لسبب أو لآخر، كوجود كارثة طبيعية في المنطقة، أو اندلاع الحروب فيها، أو بسبب

الظروف الجوية، أو غير ذلك من الاسباب التي تعيق عمل الباحث العلمي في جمع للمعلومات البحثية المطلوبة ويجب على الباحث التأكد من هذا مجتمع أو العينة الدراسية. وكذلك عدم امتلاك الباحث للإمكانيات الإحصائية اللازمة وستكون القدرة الإحصائية الضعيفة للباحثين هي المشكلة والعقبة الرئيسية أمام عملهم البحثي عدم تحليل المعلومات أو البيانات بشكل صحيح سيؤدي به إلى نتائج خاطئة أو غير دقيقة لذلك يجب على الباحثين العلميين الحرص على التعرف على الأساليب الإحصائية وكيفية استخدامها. وأيضاً ارتباط الباحثين بالمجموعات غير العلمية من أبرز المشكلات والصعوبات التي يواجهها البحث العلمي وحلولها أن المجتمع الذي ينتمي إليه الباحث لا يولي الباحث العلمي أو البحث الأكاديمي الاهتمام الذي يستحقه. قد يكون هذا محبطاً للباحث الذي يدرك أن جهوده البحثية لن تحظى بالتقدير كما ينبغي من قبل المجتمع الذي يعيش فيه وذلك يجب على الباحث التأكد قبل من ذلك المجتمع هل هو صالح ومحل الدراسة ام لا. وعدم امتلاك الوقت الكافي للبحث العلمي: قد يتعامل باحث علمي مع ظاهرة أو مشكلة تتطلب قدرًا معينًا من وقت البحث لتحقيق أفضل النتائج، ولكنه قد يضطر إلى تقديم بحث في وقت أقل مما لديه، مما قد يدفعه إلى التعجيل أو التسرع. عمله الذي قد يؤدي به إلى نتائج غير دقيقة أو يؤثر سلباً على جودة البحث العلمي. في ظل هذه الظروف، ننصح الباحثين باختيار موضوعات البحث بعناية التي يمكن إكمالها بأعلى جودة والقيام بذلك خلال الفترة الزمنية التي يتعين عليهم خلالها تقديم أبحاثهم. وعدم امتلاك القدرات المادية اللازمة من أكثر المشكلات والصعوبات التي تواجه طلبة الدراسات العليا في البحث العلمي المصاريف المادية التي تحتاجها الدراسة العلمية وطريق معالجتها. فلكل موضوع او مشكلة بحثية مصاريف مالية يجب إنفاقها للوصول بالبحث الى الحل الأمثل والنتيجة الأدق، ولذلك يفترض على الباحث من خلال خطته البحثية أن يقوم بدراسة لتكاليف بحثه العلمي، فإن وجد نفسه غير قادر على تغطية هذه التكاليف فيفترض إما التوجه الى دراسة موضوع آخر يمكن تغطية تكاليفه، أو إيجاد شخص أو جهة تقنتع بأهمية البحث وفائدته، وتقبل تمويل دراسته. وكذلك عدم اختيار المشرف المناسب على البحث: إن اختيار المشرف المناسب هو عامل اساسي في وصول الطالب الدراسات العليا الى بحث علمي عالي الجودة، ولذلك يجب ان يكون اختيار المشرف صحيح ومنطقي، فلا يكفي اختيار أهم رجال العلم في تخصص البحث ليكون هو المشرف على الدراسة ليصل الطالب الدراسات العليا الى البحث المطلوب، بل عليه ان يتأكد من ان المشرف يملك بالإضافة الى الإمكانيات العلمية الكبيرة، الوقت الكافي للجلوس مع الطالب والاطلاع على الدراسة، ليعطي هذا الطالب الملاحظات والتوجيهات التي تساعده على تقديم بحث علمي عالية الجودة. وعدم إجادة اللغة الإنجليزية وهي تعتبر من أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه طلبة الدراسات العليا في البحث العلمي وطريقة معالجتها الأساسية تكون بتطوير الذات والدخول في دورات ودروس تمكّن الباحث من إجادة هذه اللغة التي تعتبر اللغة الثانية في البحث العلمي بالعالم العربي،

حيث تنشر بهذه اللغة مختلف الدراسات والابحاث العلمية ذات الاهمية الكبيرة ومن مختلف التخصصات العلمية. وايضاً الاختيار الخاطئ لموضوع البحث العلمي: من الامور الاساسية التي يتوقف عليها نجاح البحث العلمي من عدمه اختيار الموضوع العلمي، الذي يفترض أن يكون قابلاً للدراسة والحل وأن يحقق الفائدة للمجال العلمي الذي ينتمي اليه أو للمجتمع بشكل عام، مع ضرورة اختيار الموضوع غير المكرر حتى لا تكون الدراسة مجرد إضاعة للوقت والجهد. والإدارة الذاتية والتي يتعين على الطلبة الدراسات العليا التعامل مع مسؤوليات التعليم الأكاديمي وموازنة الوقت بين الدراسة والعمل والأسرة والأصدقاء ويحتاجون إلى مهارات الإدارة الذاتية الجيدة لتحقيق التوازن المناسب. وطرق معالجتها من خلال تطوير مهارات الإدارة الذاتية وتحديد أولويات الوقت وتخصيص الأوقات المناسبة للدراسة وللأنشطة الأخرى.

3- واقع البحث العلمي في الجامعات الليبية:

قلة قليلة جداً هم من يعون دور وأهمية البحث العلمي في ليبيا، وفي المقابل يرى البعض أن نتائج البحث العلمي قد لا تكون (واقعية) أي غير متماشية مع الواقع في ليبيا ولأسباب يطول شرحها، وكل هذا على الرغم من استحداث هيئة للبحث العلمي وأخرى للتعليم التقني وانتشار الجامعات أفقياً في طول البلاد وعرضها، وتخصيص باب كامل في مشروع الميزانية السنوي للتنمية بنوعها المكانية والبشرية وعلى مدار عقود (الباب الرابع من الميزانية خصص له في سنة 2019 مبلغ 7 مليار في حين كان المبلغ 13 مليار في سنة 2013)، الفرق شاسع بين ليبيا وبين بعض الدول العربية في جانب البحث العلمي، على الرغم من أن ليبيا لا ينقصها الموارد ولا العقول، وبالتالي يمكننا القول أن قاطرة البحث العلمي في ليبيا قد تآكلت بسبب توقفها الطويل وهي بحاجة لمن يدفعها، وبالعودة لتصنيف الجامعات فإن تصنيف QS السالف الذكر لم يضم أي جامعة ليبية، وفي المقابل فإن تصنيف WEBOMETRICS لجامعات العالم للعام 2020 صنف 30 جامعة وكلية ليبية بناءً على أربع مؤشرات، وجاءت فيه جامعة بنغازي على رأس الجامعات الليبية في المركز 3902 عالمياً والمركز 150 على مستوى قارة أفريقيا، تلتها جامعة طرابلس في المركز 4179 عالمياً و 163 على مستوى القارة، ثم جامعة مصراتة في المركز 4686 عالمياً و 190 على مستوى القارة، ثم جامعة سبها في المركز 5195 عالمياً و 209 على مستوى قارة أفريقيا، في حين جاءت أكاديمية بنغازي في المركز ال 30 والأخير ضمن الجامعات الليبية وفي المركز 29381 عالمياً ، والمركز 1148 على مستوى القارة، وتظهر هذه الأرقام مدى الحاجة للنهوض بالتعليم الجامعي والبحث العلمي في ليبيا ليحاري على الأقل نظيره في الدول العربية، فليبيا لا تفتقر للموارد ولا العقول كما أسلفت، ولكنها في حاجة ماسة لمن يعي أهمية البحث العلمي، كما أنها في حاجة لعدد من السياسات والبرامج التي من شأنها أن تنهض بمستوى التعليم عموماً والبحث العلمي خصوصاً، على أن تشمل على سبيل الذكر لا الحصر ما يلي:

- استحداث منظومة مركزية (أياً كان مسماها أو تبعيتها) لدعم مشاريع البحوث العلمية والابتكار والإبداع.
- استقطاب الكفاءات العلمية سواء المهاجرة أو تلك التي فضلت البقاء في البلد الذي أوفدت إليه لأجل دعم الكفاءات العلمية الموجودة في داخل البلاد.
- تأهيل البنية التحتية للبحث العلمي ومراكزه المتخصصة وفقاً لبيئة تشريعية وتنفيذية سليمة.
- دعم العلماء والباحثين والمبدعين، وتهيئة سبل العيش الكريم لهم بما فيها إقامة المدن العلمية أسوةً بالمدن المنتشرة حول العالم.
- حث القطاع الخاص على المساهمة في تمويل البحث العلمي والمبادرات العلمية (26)
- 4 تحديات ومعوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية البحث العلمي:

4-1 تحديات والمعوقات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية البحث العلمي

تشمل التحديات والمعوقات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية البحث العلمي من وجهة نظر الباحث في التالي:

- الحصول على البيانات البحثية المناسبة: يعتبر انعدام البيانات البحثية أو التحصيل عليها بشكل فعال ودقيق أحد التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية البحث العلمي.
- قلة الدراسات المستقبلية: يستدعي استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي وجود دراسات مستقبلية، وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر على إمكانية إجراء هذه الدراسات، بما في ذلك صعوبة الحصول على التمويل وإذن الإجراء، والتحديات التقنية.
- تقنيات البناء الجيدة: تحتاج تقنيات تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى تكنولوجيا بناء جيدة، حتى يتم إعداد بيانات بحثية دقيقة تساعد على فهم التحديات والمعوقات بشكل أفضل.
- عدم وجود المعلومات المفيدة: يحتاج تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى معرفة مسبقة عن التحديات والمعوقات ومعالجة المتاحة، وبشكل عام، وعندما لا يكون المعرفة متاحة أو محدودة، يصعب استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل فعال.
- الأخلاقيات: تحتاج تقنيات تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى تمييز أخلاقي صارم يحفظ النزاهة وحقوق الأفراد ويحافظ على تنظيم كافي للعمل البحثي.

4-2 تحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية البحث العلمي

التحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية البحث العلمي من وجهة نظر الباحث منها:

- الخطأ وعدم الدقة في النتائج: يمكن أن يؤدي التدريب على البيانات المختلفة إلى خطأ في التوقعات وعدم الدقة في النتائج.
- انعدام الشفافية: يمكن أن يكون من الصعب فهم كيف يتم تنفيذ القرارات الذكية.
- التحيز: يمكن أن يحدث تحيزاً في البيانات التي يستند إليها تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مما يؤدي إلى تحيز في النتائج.
- تغيير العمل وتأثير البطالة: يمكن أن يسبب استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي تغييراً في العمل وتأثيراً على البطالة في صناعات مختلفة.
- تهديد الخصوصية: يمكن تطبيقات الذكاء الاصطناعي جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات الشخصية، مما يهدد خصوصية الأفراد.

4-3 استنتاجات الباحث:

- قلة دقة الكتابة في بعض الأحيان: يمكن أن يحتوي مساعد الكتابة بالذكاء الاصطناعي على بعض الأخطاء في النصوص، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم قبول الأبحاث العلمية.
- نقص الأفكار الإبداعية: يعتمد المساعد الذكي على بعض الأدوات الجاهزة المسبقة، مما يحد من الخيارات الإبداعية للباحث.
- تكلفة استخدامه: في بعض الأحيان يمكن أن يكون استخدام المساعد الذكي مكلفاً، خاصة عندما يجب شراء أدوات متخصصة.
- لدى الجامعات الليبية أهداف بحث علمي محدودة ولذلك، وبسبب الاهتمام المحدود، لا تتطوي على قضايا كبرى، ولا تساعد في حل المشاكل الموجودة في مختلف المجالات في ليبيا، فهي لا تقدر ولا تقدر. لذلك من الضروري إعادة النظر في الظروف القائمة للبحث العلمي وإزالة العوامل السلبية والعقبات التي تمنعه من تحقيق أهدافه وآماله وفيما يلي بعض المقترحات التي تمثل حقائق وتوجهات جيدة للمستقبل وستساعد في رفع مستوى البحث العلمي في جامعاتنا ليكون هادفاً وعملياً ومفيداً.

5- النتائج والتوصيات:

5-1: النتائج:

- أهمية تخطيط البحث العلمي لتحقيق أهداف الجامعات الليبية.
- الجامعات الليبية لديها برامج بحثية لكنها تواجه بعض المعوقات.
- التخطيط لا يتماشى مع احتياجات العدد المتزايد من الباحثين والموارد المتاحة.

- التمويل غير الكافي لبرامج البحث.
- عدم تركيز البحث العلمي على التخطيط.
- عدم التنسيق والتكامل بين الكليات المختلفة في مجال البحث بالجامعات الليبية.

5-2: التوصيات:

- الاهتمام بتحسين كفاءة رئيس التخطيط الجامعي.
- يشترط وجود خطة بحث علمي جامعي.
- سياسة البحث على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم.
- احتياجات الخطط المستقبلية للجامعة للبحث العلمي ودراسة ما إذا كانت هناك موارد لتمويل البحث العلمي بخلاف التمويل الحكومي.
- إجراء التنسيق والتكامل بين أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث الجامعي.
- تقدم الجامعات دورات تدريبية لممارسة مهارات التخطيط.
- تخطيط البحث العلمي على أسس علمية سليمة.
- إبداء المرونة في إجراءات تنفيذ المستلزمات اللازمة للبرنامج.
- التنسيق مع هيئات المجتمع والجامعات لتحديد موضوعات البحث.
- ضمان تطوير وتحديث بعض مكاتب الكليات الجامعية النظر في تحديد وقت محدد لاستكمال الدراسة ودعوة الباحثين للالتزام بإتمامها بحلول ذلك الوقت لتلافي الهدر والتسرب الناتج عن ذلك.
- توفير الأموال اللازمة لمختلف أنواع البحوث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والموظفون، مع مراعاة الجوائز السنوية للأبحاث المتميزة. ويمكن القيام بذلك من خلال إنشاء صناديق مشتركة لدعم البحث العلمي والإنفاق.
- إلزام المشرع الليبي بفرض ضرائب معينة على أصحاب الشركات والمصانع وخاصة لدعم وتمويل البحث العلمي في ليبيا.
- الالتزام بتوفير قواعد البيانات البحثية كخدمة مكتبية إضافية بالجامعة وتزويد الأقسام الأكاديمية بقاعدة معلومات واسعة يستفيد منها كل من أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا.
- التعاون لبناء قواعد البيانات والوصول إليها باستخدام التقنيات الحديثة.
- أن يكون لعضو هيئة التدريس اهتمام بحثي خاص في مجال معين، مما يتيح له من ناحية اكتساب المعرفة العلمية اللازمة في هذا المجال، ومن ناحية أخرى تمكنه من إجراء البحوث والدراسة في نطاق هذا الحقل.
- نشر المناخ العلمي المناسب على مستوى الكليات وأقسام العلمية.

- تشجيع البحث الجماعي.
- تلتزم الجامعات الليبية بتوفير الشروط اللازمة للبحث العلمي وخاصة الاستقرار الوظيفي والنفسي الأعضاء هيئة التدريس في مكان العمل.

المراجع:

- 1- فتحي، أنيس (2005) الإمارات إلى أين .. استشراف التحديات والمخاطر على مدى 25 عاماً أبو ظبي : مركز الإمارات للدراسات والإعلام ، ١٥_١٧.
- ٢- خضر، عبد الفتاح (1981)، أزمة البحث العلمي في الوطن العربي، الرياض: معهد الإدارة العامة. إدارة البحوث.
- ٣- الجامعات والأكاديمية الليبية ، (٢٠٢٣)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي [/https://mhesr.gov.ly/university](https://mhesr.gov.ly/university)،
- ٤- محمد ، عنتر لطفي ، (١٩٩٥)، معوقات البحث العلمي بالجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس وسبل تطويرها، مجلة التربية المعاصرة ، (36) .
- ٥- النمري، حنان سرحان وباجابر، فاطمة سالم(٢٠١٩) المشكلات التي تواجه طالب الدراسات العليا في إعداد البحوث العلمية التربوية (دراسة تحليلية ورؤية تطويرية) السعودية، ورقة عمل لمؤتمر تطوير البحث العلمي في التعليم العالي، رؤية الغد للمؤتمرات، جامعة ام القرى،الشارقة.
- 7- كرادشه، منير والمعلولي ، ناصر و الهاشمية، أمل ناصر(٢٠١٩)المعوقات الاقتصادية والمجتمعية التي تواجه البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، دراسة تحليلية كمية، الأردن، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، ١٢(١).
- ٨- زهران، خلفان والصارمي، عبد الله بن حمود (٢٠١٦)التحديات التي تواجه البحث العلمي بكليات العلوم الإنسانية بجامعة السلطان قابوس، السعودية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٢ (١).
- ٩- سامية، ابرييم (٢٠١٥) معوقات البحث العلمي في العالم العربي والاستراتيجيات المقترحة لتطويره، أعمال المؤتمر الدولي التاسع، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي، الجزائر.
- 10- المجيدل، عبد الله وشماس، سالم مستهيل ،(٢٠١٠) ، معوقات البحث العلمي في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس(دراسة ميدانية - بصلالة أنموذجا) ، مجلة جامعة دمشق ، 26 (٢+١).

- ١١- كمال، عبد العزيز وسيد أحمد، شكري، (١٩٩٥)، مشكلات البحث التربوي والنفسي في الوطن العربي، حويلات كلية التربية، جامعة قطر، 12، 1٤٩- ١٩٠.
- ١٢- كسناوي ، محمود محمد عبدالله، (٢٠٠١)، توجية البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات السعودية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية(الواقع وتوجيهات المستقبلية)، ندوة الدراسات العليا في بالجامعات السعودية...توجهات مستقبلية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة
- ١٣- الشهران، جمال (2002)، الشبكة العالمية للمعلومات "الإنترنت" ودورها في تعزيز البحث العلمي لدى طلاب جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، متاح على: <http://Documents/12971/sa.edu.ksu.faculty://http>
- ١٤- جرادات، محمود خالد ، (٢٠٠٢) ، واقع البحث العلمي في الجامعات الحكومية في الأردن ، مجلة العلوم التربوية ، ٢ .
- ١٥- بركات، زياد وحسين، كفاح (2009)، احتياجات التنمية المستقبلية لدى طلبة الدراسات العليا في التربية ببعض الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم ، بحث مقدم لمؤتمر استكشاف مستقبل الدراسات العليا في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس .
- ١٦- الشرع، ابراهيم والزعبي، طلال (2011)، مشكلات البحث التربوي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية. مجلة دراسات: العلوم التربوية، ٣٨ ، ٤
- ١٧- راضي، ميرفت محمد، (٢٠١٢) ، تصور مقترح لتجويد البحوث العلمي في الجامعات الفلسطينية ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، كلية فلسطين التقنية، دير البلح .
- ١٨- محسن، منتهى عبد الزهرة، (٢٠١٢) ، الصعوبات التي تواجه البحث العلمي في جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين ، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 32 ، ٢٥٧- ٢٨٣.
- ١٩- كاظم، هناء و مصعب، سينا، (٢٠١٣) ، النشر الالكتروني ودروة في تطوير البحث العلمي. مجلة بابل - العلوم الإنسانية، ٢١(٣).
- ٢٠- البومحمد، علي والبديري، سميرة ، (٢٠١٢) ، واقع البحث العلمي في العالم العربي ومعوقاته، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، ٦٢٦-٦٣٣.

- ٢١- البرواني، ثوية أحمد وهندي ، صالح دياب ، (١٩٩٥)، معوقات البحث العلمي في جامعة السلطان قابوس كما يراها أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي، الاداء الجامعي(الكفاءة و الفاعلية و المستقبل) ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس.
- ٢٢- الشخي، نورية سعد والشخي، أحمد سعد، (202٠)، معوقات البحث العلمي بجامعة بنغازي، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، ٧(١٣).
- ٢٣- السفيني، هلال محمد علي سيف ،(٢٠٢١)، معوقات النشر العلمي وسبل معالجتها من وجهة أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات اليمنية، مؤتمر النشر العلمي في المجالات والدوريات المحكمة – العوائق والحلول، المركز الديمقراطي العربي، برلين.
- ٢٤- عبد الوارث، منى محمد ، (2020)، معوقات البحث العلمي في ضوء إفتقار مؤسسات المجتمع المدني لأهميته – دراسة ميدانية بجامعة المنوفية، جامعة أسيوط، المجلة العلمية لكلية الآداب بجامعة أسيوط ٢٣(٧٦) ، 301 – 37٤.
- ٢٥- المصري، إبراهيم سليمان ،(٢٠١٩)، المعوقات التي تواجه الباحثين في محافظة الخليل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، الخليل: جامعة الخليل، كلية التربية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (٤٣) ، 182-1٩٦.
- ٢٦- داخل، إحسان حبيب ،(2018)، واقع وتحديات البحث العلمي في العراق وأسس تقويمه، المؤتمر العلمي الثاني الدولي بعنوان تكامل النظام التربوي والتعليمي بين وزارتي التربية والتعليم العالي والبحث العلمي- المعوقات وآفاق النجاح، كلية المصطفى الجامعية، بغداد.
- ٢٧- الترهوني، عبد الله ونيس، (2020)، واقع البحث العلمي في ليبيا والوطن العربي، صحيفة صدى الاقتصادية، متاح على: <https://sada.ly>

دور منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية
"دراسة ميدانية على عينة من منظمات المجتمع المدني"

The role of civil society organizations in spreading the culture of
economic and social human rights

"A field study on a sample of civil society organizations"

د. .تيمور عزيم سعد غازي

المستخلص:

جاء البحث الحالي بعنوان " دور منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية" دراسة ميدانية على عينة من منظمات المجتمع المدني "هدف البحث الى التعرف على الدور الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية، واعتمد البحث على منهج المسح الاجتماعي باستخدام أاداتا الاستبيان على عينة من المستفيدين قوامها (372 مفردة)، والمقابلة المفتوحة على القائمين على ادارة المنظمة على عينة قوامها(63 مفردة) . وجاءت أهم النتائج كالتالي " كشفت التحليلات الميدانية أن أبرز الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، جاء الحق في العمل أول الحقوق بنسبة 30.4% ، ثم الحق في السكن بنسبة 20.6% ، ثم الحق في العيش الكريم بنسبة 15.6% ، يلي ذلك الحق في الضمان الاجتماعي بنسبة 14.1% ، ثم الحق في الغذاء بنسبة 7.8% ، ثم الحق في الرعاية الصحية بنسبة 6.3% ، وأخيرا جاء الحق في التعليم بنسبة 5% . كشفت التحليلات الميدانية أن هناك مظاهر متعددة لانتهاك الحق في العمل، حيث جاء المظهر الأول التفرقة في الأجور لنفس الشريحة، وهذا ما تعانيه مشكلة الأجور في مصر بشكل عام رغم ضخامتها، ثم مشاكل العمالة غير المنتظمة وتثبيت المؤقتين وعن النتائج المتعلقة بالوسائل والآليات التي تستخدمها هذه المنظمات في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية. كشفت التحليلات الميدانية أبرز الوسائل التي بينتها وجهة نظر المستفيدين من خلال تعاملهم مع المنظمات الحقوقية فتمثلت النسبة الأعلى من الوسائل استخدام الندوات والمحاضرات التثقيفية بنسبة 15% ، وتعتبر تلك الوسيلة من أهم الوسائل ننشر الثقافة الحقوقية لدي منظمات حقوق الانسان ، وعن النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية. من وجهة نظر المستفيدين ،فكشفت التحليلات الميدانية أن هناك تحديات عدة منها المعوقات الخاصة بالمنظمة أن عدم وضوح الرؤية للمنظمة جاء في المرتبة الأولى بنسبة 15.3% ، ومن جهة نظر القائمين علي ادارة المنظمة ، كشفت التحليلات الميدانية أن معوقات خاصة بالمنظمة من وجهة نظر القائمين على إدارة المنظمة ، لعبت مع العديد من العوامل دورا بالغ التأثير في تقليص دائرة مستقبلي رسالة منظمات حقوق الإنسان في مصر ، ويأتي في مقدمة هذه العوامل إشكالية التمويل من حيث ضآلته أو عدم وجود تمويل حكومي ، ومن ناحية أخرى ، الشك والريب المستمر للمنظمات التي تتلقي تمويل لأنشطتها .عدم تفرغ أعضائها التفرغ الكامل ، معوقات قانونية ، إشكالية التطوع حيث أن سيادة مناخ من الشك وعدم الثقة بين السلطة التنفيذية والقطاع الأهلي ، يؤدي حتما إلي جفاف هذا المنبع ، وعن النتائج المتعلقة بالرؤية المستقبلية لتفعيل دور منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال حقوق الإنسان في المجتمع المصري الاقتصادية والاجتماعية. رؤية المستفيدين من المنظمات ، كشفت التحليلات الميدانية لمواجهة المعوقات جاء المقترح الأول بنسبة 21.8% ، تطوير برامج المنظمة

لتناسب الاحتياجات الفعلية للمستفيدين حيث أن المنظمات الحقوقية في غالب أعمالها تخاطب النخبة ، الإعلان عن برامج وخدمات المنظمة وكيفية الاستفادة منها بنسبة 20.3% ، الاهتمام بزيادة البرامج التثقيفية لنشر الوعي ببرامج المنظمة بنسبة 19.7%، وعن رؤية القائمين علي إدارة المنظمات أظهرت لتحليلات الميدانية لمواجهة الاشكاليات والتحديات يقتضي العمل علي الكف عن انتهاكات حقوق الإنسان ، والعمل علي ملاحقة مرتكبيها وتقديمهم للعدالة ورفع كفاءة القيود المفروضة علي العمل الأهلي ، العمل علي تخصيص موارد مالية وطنية حتي تستقل تلك المنظمات عن تسلط الممولين ، واستحداث مصادر تمويل ، وأوصت الدراسة: بضرورة تمويل من الدولة دون قيود وشروط لمنظمات حقوق الإنسان بما يسمي (بالتمويل النزيه) ، تفعيل قواعد الدستور الجديد ، والذي ينسحب علي الوضع العام بشكل مباشر ، ومنظمات حقوق الإنسان بشكل مباشر ، والذي ينعكس بدوره علي القوانين الخاصة بالمجتمع المدني بصفة عامة والجمعيات الأهلية والمنظمات الحقوقية بصفة خاصة ، وبصفة خاصة تنقية القوانين السابقة من القيود الواقعة عليها ، علي المنظمات الحقوقية أن تتخطى أكثر داخل المجتمع ، تفعيل الوسائل المختلفة والجاذبة للجمهور البسيط ، العمل على جذب أكبر قدر من الشباب وتفعيله.

الكلمات المفتاحية: الدور، منظمات المجتمع المدني، نشر ثقافة، حقوق الإنسان، الحقوق الاقتصادية والاجتماعية.

Abstract:

The current research is entitled “The role of civil society organizations in spreading the culture of economic and social human rights,” a field study on a sample of civil society organizations. The research aimed to identify the role that civil society organizations play in spreading the culture of economic and social human rights. The research relied on the social survey approach using two questionnaire tools on a sample of beneficiaries consisting of (372 individuals), and an open interview with those in charge of the organization’s management on a sample of (63 individuals). The most important results were as follows: “Field analyzes revealed that the most prominent economic and social rights, the right to work, came first.” rights at a rate of 30.4%, then the right to housing at a rate of 20.6%, then the right to a decent living at a rate of 15.6%, followed by the right to social security at a rate of 14.1%, then the right to food at a rate of 7.8%, then the right to health care at a rate of

6.3%, and finally The right to education came at 5%. Field analyzes revealed that there are multiple manifestations of violation of the right to work, where the first manifestation was the discrimination in wages for the same segment, and this is what the problem of wages in Egypt suffers from in general, despite its magnitude, then the problems of irregular employment and the hiring of temporary people, and the results related to the means and mechanisms used by these organizations. In spreading the culture of economic and social human rights. Field analyzes revealed the most prominent means demonstrated by the beneficiaries' point of view through their dealings with human rights organizations. The highest percentage of means was the use of educational seminars and lectures, at 15%. This method is considered one of the most important means for spreading the legal culture in human rights organizations, and about the results related to the challenges facing organizations. Civil society in spreading the culture of economic and social human rights. From the point of view of the beneficiaries, field analyzes revealed that there are several challenges, including obstacles specific to the organization, such that the lack of clarity of vision for the organization came in first place with a rate of 15.3%. From the point of view of those in charge of managing the organization, field analyzes revealed that there are obstacles specific to the organization from the point of view of those in charge of managing The organization, along with many factors, played a very influential role in reducing the circle of recipients of the mission of human rights organizations in Egypt. At the forefront of these factors is the problem of funding in terms of its meager or non-existent government funding, and on the other hand, the constant doubt and suspicion of organizations that receive funding for their activities. The lack of full-time dedication of its members, legal obstacles, the problem of volunteering, as the prevailing climate of suspicion and mistrust between the executive authority and the civil sector inevitably leads to the drying up of this

source, and about the results related to the future vision for activating the role of civil society organizations working in the field of human rights in Egyptian society. Economic and social. The vision of the organizations' beneficiaries. Field analyzes revealed to confront the obstacles. The first proposal came at a rate of 21.8%. Developing the organization's programs to suit the actual needs of the beneficiaries, as human rights organizations mostly address the elite. Announcing the organization's programs and services and how to benefit from them at a rate of 20.3%. Interest in increasing educational programs. To spread awareness of the organization's programs by 19.7%, and the vision of those in charge of the organizations' management showed that field analyzes to confront problems and challenges require working to stop human rights violations, working to prosecute their perpetrators and bringing them to justice, raising the efficiency of the restrictions imposed on civil work, working to allocate national financial resources to These organizations are independent from the control of funders, and the creation of funding sources. The study recommended: the necessity of funding from the state without restrictions and conditions for human rights organizations in what is called (honest funding), activating the rules of the new constitution, which applies directly to the general situation, and to human rights organizations directly, Which in turn is reflected in the laws related to civil society in general and civil society organizations and human rights organizations in particular, and in particular purifying previous laws from the restrictions imposed on them. Human rights organizations must engage more within society, activate various means that are attractive to the simple public, and work to attract the largest possible number of young people. And activate it.

Keywords: role, civil society organizations, spreading culture, human rights, economic and social rights.

مقدمة البحث:

إن الاستثمار في العنصر البشري أضى غاية كل المجتمعات التواقفة إلى النمو والانعقاد من بوتقة التخلف الحضاري، فالأجاه السائد اليوم يرى أن مدخل التنمية وأساسها هو تنمية إمكانات كل فرد وتأهيله وتمتعته بكامل حقوقه وإلزامه بكافة واجباته حتى يكون معنيا بما يجري حوله ويتحمل نصيبه من الربح والخسارة العامين . لذلك أصبحت قضية حقوق الإنسان اليوم من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير سواء من جانب الباحثين أو الدارسين في نطاق العديد من فروع العلم أو من جانب الممارسين للعمل العام , ليس فقط علي مستوى كل دولة وإنما أيضا علي مستوى العلاقات المتبادلة في ما بين الدول .وقد يعتقد البعض أن النشأة الأولى لحقوق الإنسان وحرياته كانت غربية وأن الاعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر في 10 ديسمبر 1948 ما هو إلا ترجمة للفكر الغربي , لكن الحقيقة تنفي ذلك فلقد سبقت الشريعة الاسلامية كل المصادر في التحدث عن حقوق الانسان والنبات والحيوان , كما يدلنا علي ذلك وصية رسول الله صلي الله عليه وسلم لجنوده (لا تقطع شجرة ولا تقتل حيوانا ولا تهدم بيتا إلا بحقه) . فحقيقة القول إن حقوق الإنسان والمبادئ المستمدة منها هي قديمة قدم التاريخ، ومستمدة من كل الأديان السماوية والموروث الإنساني برمته، وبإيجاز بسيط هي تشكل القاسم المشترك بين المجتمعات والحضارات المختلفة في العالم. فعلى مر الزمن وتطور التاريخ والإنسانية وتساعد تعقيدات الحياة نفسها تزامن مع ذلك وتشابك معه تطور اكتشاف حقوق الإنسان وطرق تقنينها، وارتبط ذلك ارتباطا وثيق الصلة بتطور الدول والنظم الاجتماعية وتغييرات موازين القوى العالمية على مدار التاريخ. ولقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين , وبخاصة عقد الثمانينيات من القرن العشرين تغييرات ذات أهمية كبيرة منها انحصار دور الدولة ، وزيادة دور القطاع الخاص وانهايار الأنظمة الشيوعية، وقد أدى إلى تغير هذه الأمور الجديدة نمو الاتجاه النشط الذي دعم نظام الخصخصة والذي أدى إلى نمو دور المجتمع المدني ومنظماته في البلدان المتطورة لتقديم خدماتها والنداء بالإصلاح وسد الفجوة التي نجمت عن تقلص دور الدولة , فمنظمات المجتمع المدني تمثل آليات هامة لممارسة الضغط علي الحكومة بقدر ما هي آليات هامة لتأييد دعم الأنماط الفعالة والشرعية من الحكم (1) .واتجه بعضها لكي يحل محل الحكومة في الانفاق علي الرفاهية الاجتماعية كما في الولايات المتحدة الأمريكية , وبعض دول أوروبا الغربية , أما الدول النامية فقد عدت هذه المنظمات لدي البعض اقتراب جديد لتحقيق التنمية , واعتبرت لدي البعض الآخر بديلا لتراجع الدولة عن أداء عدد من الخدمات الاساسية اللازمة لتقوية المجتمع المدني وخاصة تجاه قضايا حقوق الإنسان . مدعومة بمعوقات بيروقراطية وتشريعية (1) ومنظمات حقوق الإنسان تلك المنظمات التي تتمثل مرجعيتها في الشرعة الدولية لحقوق الإنسان، كما تتبني النظر لحركة حقوق الإنسان باعتبارها كائنا اجتماعيا يسعى للعمل على خلق مناخ موات لاحترام حقوق الإنسان (2). ونشر ثقافته. وقد تزايد عدد تلك

المنظمات على الصعيدين الدولي والمحلي، فقد ازدادت لتصل إلى عدة آلاف على المستوى الدولي وأيضًا على المستوى المحلي⁽³⁾. يوجد في مصر ما يزيد عن 40 ألف تنظيم غير حكومي والتي تندرج تحت مظلة المجتمع المدني ينظمها قوانين مختلفة وتتبع وزارات حكومية متعددة ويأتي في مكان الصدارة من حيث الحجم الجمعيات الأهلية التي تشرف عليها وزارة التضامن الاجتماعي، وتمثل أكثر من 60% من إجمالي المؤسسات المدنية. وبنهاية عام 2004م وصل إجمالي الجمعيات إلي حوالي 18 ألف جمعية موزعة علي أنحاء الجمهورية، وفي مايو 2006م وصل عددها إلي 21345 منها 5916 جمعية للتنمية و1475 جمعية رعائية و679 جمعية مركزية⁽³⁾، وطبقا لآخر إحصاء لوزارة الشؤون الاجتماعية تخطي عدد الجمعيات الأهلية في مصر حوالي 43 ألف جمعية⁽⁴⁾ والتي أولها الدستور المصري الجديد عناية في مادته (51). وبالتالي فإن تلك المنظمات لها دور فعال في نشر ثقافة حقوق الانسان بكافة أنماطها الفردية والجماعية، وتعاضم هذا الدور في الآونة الأخيرة نتيجة لمعطيات التغيير الحادثة في المجتمع المحلي والعالمي سياسية واقتصادية واجتماعية، علاوة على اتجاه الأهالي نحو الاهتمام بالمنظمات الأهلية والاعتماد بشكل مباشر عليها في ظل القرارات الحكومية في مواجهة مشكلات المجتمع. وصعود جيل جديد الي صدارة منظمات حقوق الإنسان، هذا الجيل يتسم بقدر أكبر من المهنية والاستعداد للفصل بين خلفيته السياسية والتزامه تجاه قضايا حقوق الإنسان، وأكثر استيعابا لفنون العمل الجماهيري، بفضل التدريب الذي أتيح له خلال الحركة الطلابية والنقابية والأحزاب في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين⁽⁵⁾. ومن خلال ما سبق تتضح أهمية وجود منظمات المجتمع المدني بصفة عامة والمنظمات الحقوقية بصفة خاصة على الساحة الدولية والمحلية، وذلك من خلال تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية المتاحة داخل المجتمع، ومن المؤشرات الدالة على أهمية المنظمات الأهلية هذا الاتجاه الذي تتبناه الدولة حاليًا وهو خصخصة الخدمات ورفع يد الحكومات عنها من التدخل المباشر والمستمر وإتاحة الفرص للأفراد لاكتشاف وإشباع احتياجاتهم من خلال الموارد المتاحة.

مشكلة البحث:

تحدد إشكالية الدراسة الراهنة في ضوء الافتراض عن وجود علاقة تبادلية بين منظمات المجتمع المدني ونشر ثقافة حقوق الإنسان، فقضايا حقوق الإنسان تحتل أهمية عالمية وإقليمية ومحلية. سواء علي الصعيد الايديولوجي، أو علي صعيد الفعل والممارسة وإجراء الدراسات الامبريقية . فقد تصدرت في الآونة الأخيرة اهتمامات الأكاديميين والباحثين، والمنظمات الدولية والإقليمية الحكومية وغير الحكومية ونشطاء حقوق الإنسان. وهذا لا يعني أن قضية حقوق الإنسان قضية جديدة، ولكن نتيجة التطور الهائل لوسائل الاتصالات والتقنية الحديثة، أصبح الضوء مسلطاً عليها بصورة أوضح. فالاهتمام بالإنسان حقيقة تاريخية منذ بدء الخليقة وتوالت مع الأزمنة، وازدهرت في التحكيم الفعلي للشرائع السماوية وبخاصة الشريعة الإسلامية، إضافة إلى

المواثيق والإعلانات والعهود الدولية والإقليمية والتي أصبحت تشكل مصدرا هاما من مصادر حقوق الإنسان على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، والتي أصبحت لها الصفة الدستورية والقانونية داخل المجتمعات. ونتيجة التغيرات والتحويلات العالمية وبصفة خاصة بعد سقوط الاتحاد السوفيتي في نهاية الثمانينيات، وهيمنة النظام الرأسمالي بقيادة قطب واحد " الولايات المتحدة الأمريكية " وما تبع ذلك هيمنة أقطاب ذلك النظام وبصفة خاصة من انتهاج سياسة التخصصية وما نتج عنها من فساد وخلل اجتماعي في كثير من دول العالم، مما أثر على انتهاك كثير من حقوق الإنسان بمختلف أنماطها. والتي تكون عاملا من عوامل انهيار المجتمعات. وانطلاقا من ضمان تلك الحقوق وحمايتها كان لزاما أن يكون للمجتمع المدني دور هاما في تفعيل حقوق الإنسان من خلال نشر ثقافة تلك الحقوق. ومن هنا جاء دور المنظمات غير الحكومية بشقيها العالمي والمحلي بصفة عامة والمنظمات الحقوقية بصفة خاصة من حيث الوقوف علي دورها في نشر ثقافة حقوق الإنسان بأنماطه المختلفة والآليات التي تستعين بها وتحديد الصعوبات التي تقف حائلا أمام قيامها بتفعيل ونشر ثقافة حقوق الإنسان. إن حقوق الإنسان ظاهرة قديمة حديثة وقضية مستمرة تدافع عنها مؤسسات ومنظمات عدة متفرغة، متخصصة وغير متخصصة، فالحكومات عندما ترسم خطط وبرامج هي في الأساس تقصد حماية البشر ولكن بشكل غير مباشر، أما المنظمات غير الحكومية ومنها المنظمات الحقوقية فهي تشارك في هذا الأمر بشكل مباشر وتخصصي. فالمنظمات غير الحكومية " N.G.O.S وان كان هو الأكثر شيوعا في العالم، ليس هو التعبير الوحيد الذي يعبر عن نفس الظاهرة، فالعالم قد وصل بالفعل إلي اتفاق حول قطاعين أولهما قطاع الدولة أو القطاع العام وتاليها قطاع السوق أو الخاص، والقطاع الثالث خارج نطاق السوق "غير الهادف للربح" وخارج نطاق الحكومة مستقلة ذاتيا، وهناك من يطلق عليه القطاع التطوعي voluntary sector أو القطاع المستقل Independent أو القطاع المعفي من الضرائب، أو الخيري. وهناك مصطلح المنظمات غير الحكومية ويستخدم وصف ما يقوم به القطاع من مساهمة في عملية التنمية الاقتصادية وهناك القطاع الأهلي والذي يسود في كثير من الدول العربية حيث يعبر عن المنظمات الأهلية ⁽⁶⁾. ان الحديث عن انتهاك حقوق الإنسان في مصر من خلال الأرقام والمعدلات، لا يحتاج إلى دلالة لكن الأبرز هو حسب أرقام مؤشر حجم إنفاق دولار فيما أقل في اليوم تزايد عدد المصريين وفق هذا المؤشر من 16.7 % إلى نحو 20 %، وحسب بيانات تقرير البنك المركزي للعام المالي 2007/2006 فقد شمل الارتفاع في الأسعار كافة السلع والخدمات المكونة لسلة الأرقام القياسية لمعدل التضخم لأن الدولة قد أخرجت نفسها من المسؤولية تجاه القضايا الاقتصادية والاجتماعية بحجة تبني اقتصاديات السوق، وبلغ العجز التجاري لمصر في عام 2008/2006 نحو 15.8 مليار دولار، وقد أتى ذلك بسبب الفجوة بين الصادرات البالغة 22 مليار دولار فقط لا غير والواردات التي تتزايد بشكل كبير حيث وصلت لنحو 37.8 مليار دولار ووصل

الدين العام المحلي بمعناه الواسع والذي يتبناه تقرير البنك المركزي وصل إلى 637.2 مليار جنيه ، وبما يعادل 87.1 % من الناتج المحلي الإجمالي. (7). ولا يمكن نشر ثقافة حقوق الإنسان إلا بتوافر الإرادة السياسية وتعاون المؤسسات الحكومية ومنظمات حقوق الإنسان الوطنية والدولية. إلا إن ذلك لا يعني الصمت عن انتهاكات حقوق الإنسان أو تبعية منظمات حقوق الإنسان وخصوصاً الوطنية منها للحكومة. والعمل الذي تقوم به منظمات حقوق الإنسان كالدعوة للتغيير الاجتماعي وانتقاد السياسات الحكومية المتعارضة مع حقوق الإنسان يعتبر من ضرورات نشر ثقافة حقوق الإنسان. مما يتطلب التنسيق المستمر بين المنظمات غير الحكومية العاملة بقضايا حقوق الإنسان مع بعضها البعض، ومع منظمات المجتمع المدني الأخرى. وعلى نشطاء حقوق الإنسان أن يساهموا في تدريب أعضاء تلك الجمعيات ومساعدتهم على فهم المواثيق الدولية لحقوق الإنسان وآليات عملها ومدعم بالوثائق الضرورية التي يحتاجونها في عملهم.

أهمية البحث:

يكتسب موضوع دراسة "دور منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان " أهمية في ضوء الحقائق التالية:

- انتهاك حقوق الانسان في مجتمع ما، كان علي مر العصور سببا من أسباب انهيار المجتمعات، بالإضافة الي اضعاف القدرة علي الإبداع عند أفرادها، مما يعجل بقيام الثورات السياسية والاجتماعية فثورات الربيع العربي ، وثورة مصر 25 يناير 2011 ثورة ضد انتهاك حقوق الانسان السياسية والاجتماعية .
- البحث في حقوق الإنسان بشكل مباشر ظل لفترة طويلة والي عهد قريب أسير المعالجة القانونية فأهمل بذلك ما قد تحققه الدراسات السوسولوجية من دور كبير في نشر الوعي بهذا الموضوع.
- تنمية قدرات الشخصية الإنسانية بأبعادها الوجدانية والفكرية والاجتماعية وإحساسها بالكرامة والحرية والمساواة والعدل الاجتماعي والممارسة الديمقراطية.
- لعبت وتلعب منظمات المجتمع المدني دورا فاعلا في مجال حقوق الإنسان خاصة مع تزايد أعداد هذه المنظمات ونجاحها في مساعدة العديد من الفئات الضعيفة والمتضررة في الحصول علي حقوقها وخدماتها من، التوعية الحقوقية وتدعيم قيم المواطنة.
- بعد ثورة 25 يناير - تفرض على كافة منظمات المجتمع المدني فى مصر أن يكون لها دور قادم وأكبر فى تعميق قيم ومبادئ الممارسة الديمقراطية

أهداف البحث:

- تمثلت أهداف البحث في هدف رئيس مؤداه التعرف على " الدور الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية " والتي يتفرع منه عدة أهداف فرعية:
- التعرف على الواقع الراهن لحقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية في مصر .
- الكشف عن طبيعة دور منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الانسان الاقتصادية والاجتماعية.
- التعرف على الوسائل والآليات التي تستخدمها هذه المنظمات في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية.
- التعرف على التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية.
- التعرف على الرؤية المستقبلية لتفعيل دور منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال حقوق الإنسان في المجتمع المصري الاقتصادية والاجتماعية.

تساؤلات الدراسة:

- من خلال الدراسة يمكن الإجابة على تساؤل رئيس هو "ما الدور الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية؟" ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:
- ما الواقع الراهن لحقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية في مصر؟
 - ما طبيعة دور منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الانسان الاقتصادية والاجتماعية؟
 - ما الوسائل والآليات التي تستخدمها هذه المنظمات في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية؟
 - ما التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية؟
 - ما الرؤية المستقبلية لتفعيل دور منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال حقوق الإنسان في المجتمع المصري الاقتصادية والاجتماعية؟

2- الإطار المفاهيمي للبحث:

2-1 مفهوم منظمات المجتمع المدني:

حظي مصطلح " المجتمع المدني " بتداول واسع في الآونة الأخيرة ضمن أدبيات علم الاجتماع والعلوم السياسية، وتعددت التعريفات ، والتي تعكس تعدد مواقع الرؤية تجاهه . كما تعددت الأنساق الفرعية التي ظهر المصطلح من خلالها⁽⁸⁾. ويطلق مسمى المجتمع المدني على مجموعة المنظمات التطوعية، التي تملأ

المجال العام بين الأسرة والدولة، لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة بذلك بقيم ومعايير الاحترام والتواضع والتسامح والإدارة السليمة والتنوع والاختلاف. وتواجه إشكالية تعريف منظمات المجتمع المدني صعوبات كثيرة بسبب اختلاف الرؤى والمناظير، وكذلك بسبب تعدد الوظائف التي تقوم بها تلك المنظمات في المجتمعات المحلية المختلفة، ولذلك لجأت بعض البحوث الدولية المقارنة إلى الاعتماد على عدة معايير لتعريف منظمات المجتمع المدني. ويعرف البنك الدولي منظمات المجتمع المدني بأنها تتضمن العديد من الجماعات والمؤسسات التي تكون مستقلة تماما أو إلى حد كبير عن الحكومة والتي لها أهداف إنسانية أو تعاونية بالأساس أكثر من كونها أهدافا تجارية⁽²⁾. ويعرفها ROSS بأنها منظمات ينشئها سكان مجتمع ما بغرض حل مشكلاتهم وتنمية مجتمعهم⁽³⁾. وتحدد أدبيات العلوم الاجتماعية مفهوم المجتمع المدني، فتعرفه موسوعة ما كميلان للعلوم الاجتماعية بأنه " كل مجموعة من المواطنين انتقلوا أو نظموا أنفسهم من أجل دعم أو انجاز قضية عامة أو مدنية، أو مشروع عام⁽⁴⁾."

2-2 مفهوم منظمات حقوق الإنسان

منظمات حقوق الإنسان عبارة عن مؤسسات خاصة قد أفردت جميع مواردها الفعلية لتعزيز وحماية حقوق الإنسان والتي تكون مستقلة عن الحكومة أو الجماعات السياسية الأخرى والتي تقصد المباشرة السياسية لقوة السلطة، فهي لا تسعى على اكتساب مثل هذه القوة⁽⁹⁾. واعتبرها البعض آليات للحفاظ على التوازن الاجتماعي والسياسي القائم ومن خلال الاهتمام ببعض القضايا أو بعض الفئات المهمشة. ويعرفها آخرون بأنها أحدث أجيال للمؤسسات المدنية، برزت في الآونة الأخيرة ونعرفها بأنها منظمة تتبنى رؤية حقوقية لإحداث التغيير الاجتماعي والسياسي، وتتطلق من قناعات ومبادئ عبرت عنها موثيق واتفاقيات حقوق الإنسان، سواء السياسية والمدنية أو الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، هي إذن لا تقدم خدمات، أو مساعدات مادية، ولا تسير في اتجاه الدمج مع الدولة⁽¹⁰⁾. طرحت تعاريف عديدة بغية تحديد هذا المصطلح ويتضح منها، أن حقوق الإنسان ليست إلا فكرة جديدة لحقيقة قديمة، فيعرفها البعض بأنها مجموعة من الحقوق التي يتمتع أو يجب أن يتمتع بها كل فرد في المجتمع الذي يعيش فيه، وهو ما يحتم أن تكون هذه الحقوق عالمية، يتمتع بها كل فرد بصفته إنسانا دون تمييزين فرد آخر، كما يجب أن تجد هذه الحقوق صداها في التزام قانوني بتطبيقها، وليس التزاما أخلاقيا⁽¹¹⁾. وتعرف الأمم المتحدة لحقوق الإنسان بأنها " تلك الحقوق المتأصلة في طبيعتها، والتي يمكن بدونها أن نعيش كبشر وتستند هذه الحقوق إلى سعي الجنس البشري من أجل تضمن الاحترام والحماية للكرامة المتأصلة والقيمة الذاتية للإنسان⁽¹²⁾". كما تعرف بأنها "مجموعة الحقوق التي يتمتع بها الإنسان بوصفه إنسانا. هذا التعريف يجد سنده فيما نصت عليه المادة الأولى من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان "يولد جميع الناس أحرارا

ومتساوين في الكرامة والحقوق. وهم قد وهبوا العقل والوجدان وعليهم أن يعاملوا بعضهم البعض بروح الإخاء " (13). أما الرؤية الاجتماعية لحقوق الإنسان بتتنظر إليها باعتبارها الواجبات الملقاة علي الدولة من جهة، وكذلك علي المجتمع الوطني والدولي من جهة أخرى، بالإضافة إلي الواجبات الملقاة علي الإنسان ذاته تجاه مجتمعه، ودولته، وأفراد هذا المجتمع من جهة ثالثة (14). وهناك من يري أنها مجموعة الاحتياجات والمطالب الواجبة الوفاء لكل البشر علي قدم المساواة دون تمييز فيما بينهم نابعة من مجرد وجودهم كبشر (15). وتعرفه منظمة "كير" أحيوية كل البشر في ظروف أساسية تدعم وجودهم للعيش بكرامة، وفي سلام، ولإنماء قدراتهم الكامنة كبشر إلي أقصى قدر ممكن (6).

2-3 مفهوم نشر ثقافة حقوق الانسان:

تري منظمة العفو الدولية/أن مفهوم نشر حقوق الانسان يستند الي مجموعة متعددة من النشاطات التي تستهدف توعية الأفراد بالحقوق الرئيسية للإنسان والقيم وأنماط التفكير التي تؤدي الي احترام الأفراد لتلك الحقوق. وهذا يعني أنها عملية تعليمية تفاعلية تشاركية تتضمن جزءا تعليميا معرفيا يتعلق بنقل المعرفة المتصلة بحقوق الانسان من جهة، وجزءا تدريبيا سلوكيا يتصل بمحاولة تغيير المواقف والسلوك، وتعلم مهارات جديدة ودمج حقوق الانسان في الحياة اليومية للمواطنين من جهة أخرى (16). وهذه العملية طويلة الأجل وتشمل كافة مراحل التعليم وتمتد الي القطاعات الرسمية وغير الرسمية علي حد سواء.

2-4 منظمات المجتمع المدني في ضوء نظرية الدور:

يشكل " الدور " Role المفهوم المحوري الذي استند إليه منظرو ومحللو هذه النظرية في تحليلاتهم وافترضااتهم التي علي أساسها تم بناء هذه النظرية، التي تتبع فكرتها الأساسية من أن الأدوار ترتبط بالمناصب أو بالوضع الاجتماعي وكل وضع له مجموعة من الخصائص، وهنا تركز النظرية علي الفرد وسلوكه، فهي علم يهتم بدراسة السلوكيات التي تميز الأفراد في إطارات معينة. ثقافة حقوق الإنسان بين مدخل الاستبعاد ورأس المال الاجتماعي، مدخل الاستبعاد الاجتماعي والاستبعاد الاجتماعي والحقوق الاقتصادية والاجتماعية. ما نقصده هنا أن مفهوم التنمية قد مر بمراحل تطور فيها من مجرد حديث عن نمو اقتصادي يهدف الي تراكم الثروة ، الي آخر ذي طبيعة اقتصادية - اجتماعية ، بتأثير التجارب الاشتراكية ، ينحاز بقدر أكبر الي الشرائح الطبقيّة الدنيا و الوسطى في المجتمع ، لينتقل الي مفهوم أشمل للتنمية البشرية ، يركز بشكل " نوعي " عام علي صحتهم ، و تعليمهم ، و اسكانهم ، وتوظيفهم ...الخ ، إلا أن الانتقال الحاسم لهذا المفهوم قد حدث مؤخرا مع طرح مفهوم للتنمية الانسانية ، و هو المفهوم الذي تجاوز مجرد الحديث عن الانسان ككائن بشري له حقوق ، يغلب عليها الطابع المادي الأولي ، ليؤكد بقدر أكبر من القوة و الوضوح علي قيم أخرى تتجاوز ما

هو مادي الى ما هو معنوي و رمزي ، كالحرية ، و الكرامة ، و العدالة ..الخ ، و التي لابد أن يتمتع بها الجميع على حد سواء ، و ذلك دون اغفال للحقوق المادية ، و التي اعتبرت بمثابة حقوق قارة ليس لأحد أن يغفلها أو ينكرها.

2-5 العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وحقوق الانسان:

ترجع الكثير من الدراسات في وصفها لرأس المال الاجتماعي على أنه المادة الخام للمجتمع المدني. والذي يتم من خلاله التفاعلات بين الافراد، فلا يوجد عند شخص محدد أو داخل البناء الاجتماعي، لكنه يوجد بين الناس، فرأس المال الاجتماعي ليس ملك لأحد سواء كان منظمة رسمية أو دولة. وفقا لكتاب مثل التزر، ALESSANDRINI، نيوتاون ، وستول روشون ، فولي وإدواردز " المنظمات الخاصة التي شكلت ومستمرة من قبل مجموعات من الناس تعمل طوعا ودون الحصول على الأرباح الشخصية لتوفير منافع لأنفسهم أو للآخرين " (17) ، ومن ثم فان منظور نظرية رأس المال الاجتماعي هو منظور مهم وحديث (18) . وكذلك تعد المنظمة مجمعا اجتماعيا يتخصص بسرعة وكفاءة في خلق المعرفة ونقلها ، ومن خلال المجتمع المدني ، أو بدقة أكثر، والقطاع الثالث يشكل مصادر رأس المال الاجتماعي . فرأس المال الاجتماعي عنصر فعال وهام في تحقيق تنمية مجتمعية شاملة وذلك استناداً إلى نتائج الدراسات الاجتماعية والاقتصادية التي تشير إلى درجة عالية من الارتباط الوثيق بين رأس المال الاجتماعي والسعادة والنجاح المجتمعي. حيث أثبت البحث الاجتماعي أن المجتمعات التي تحظى بمستويات عالية من رأس المال الاجتماعي تتميز بدرجات عالية من التنمية الاقتصادية والاجتماعية. حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن رأس المال الاجتماعي يؤدي دوراً هاماً في تحقيق تنمية مجتمعية هادفة، ويساعد على تحسين الدخل الأسري، ويسهم في الخطط الاجتماعية الرامية إلى مواجهة مشكلة الفقر والتقليل من آثارها والتخفيف من حدتها. لقد أخفق النظام السابق (فترة مبارك) في إحداث تنمية حقيقية وتحقيق تراكم لرأس المال الاقتصادي؛ مما أدى إلى حالة التخلف والفقر والبطالة التي يعاني منها الشعب المصري؛ مما أدى إلى كثير من المشكلات الاجتماعية والثقافية المزمنة التي تركت بصماتها البائسة على وجه الوطن والمواطن. إن أي مشروع حضاري للنهضة يستهدف استعادة مصر لمكانتها وريادتها لا بد أن يبدأ أولاً بتحقيق تنمية اقتصادية تنتشر المواطن المصري من دائرة الفقر والجهل والمرض وتحقق العدالة الاجتماعية، حتى يتمكن هذا المواطن من استنهاض موروثه الحضاري، وبعث دوره التنويري الرائد الذي قام به منذ فجر التاريخ. ويظن الكثيرون أن تحقيق هذه الأهداف الكبرى لا يكون إلا عن طريق جذب الاستثمارات المالية، وتحقيق تراكم للثروة المادية، وننسى أن هناك نوعاً آخر من رأس المال لا يقل أهمية عن رأس المال الاقتصادي في تحقيق أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية، وهو ما يعرف " برأس المال

الاجتماعي. ولعل من أبرز الأدوار الكبرى عالمياً التي حققها "رأس المال الاجتماعي" هو ثورة الشعب المصري على الظلم والاستبداد في 25 يناير، والتي اندلعت شرارتها الأولى من خلال شبكات التواصل الاجتماعي على "فيس بوك" و"تويتر" وأجهزة المحمول، حيث تمكنت شبكات التواصل الاجتماعي (التي تعد أبرز تجليات رأس المال الاجتماعي) من تجميع جهود جميع الرافضين لسياسات النظام الفاشل وتحويل قوة الغضب والرفض داخلهم إلى فعل إيجابي ثوري وقوة تغييرية، لقد كانت ثورة 25 يناير هي أبرز مظاهر استثمار "رأس المال الاجتماعي".

2-6 قضايا حقوق الانسان الاقتصادية والاجتماعية:

ظلت الحقوق الاقتصادية والاجتماعية - وعن عمد - أسيرة التجاهل والتهميش الدولي منذ إقرارها - عام 1948 عبر الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، ثم عام 1966 عبر العهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية - وحتى النصف الأخير من التسعينات. إلا أنه ورغم ذلك التهميش والتجاهل الدوليين لم يبأس المدافعون عن هذه الحقوق من التنديد بهذا السلوك القسدي، والمطالبة بإقرار وإنفاذ هذه الحقوق في الواقع، وكان من آثار هذه المقاومة الحقوقية عددا من المؤشرات منها؛

- إنشاء اللجنة المعنية بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية لتتولى متابعة تنفيذ الدول لتعهداتها بالعهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية بدلا من المجلس الاقتصادي والاجتماعي بالأمم المتحدة والذي كان يمثل - بلا أدنى شك - نقطة ضعف تحول دون تطوير عمليات إنفاذ تلك الحقوق.
- حاولت اللجنة المعنية بحقوق الإنسان بالأمم المتحدة إصدار عددا من التعليقات العامة حول تعهدات الدول الأطراف، وآليات التطبيق المحلي للعهد، ومحتوى الحقوق الواردة به.
- كما ساهم العديد من الخبراء في الوكالات الدولية المختلفة مثل اليونسكو أو العمل الدولية إلى إقرار إعلانات ومبادئ وبيانات تحاول أن تساهم في إنفاذ هذه الحقوق، وتحول دون تحلل الدول منها.
- ثم كانت أبرز أشكال المقاومة الحقوقية هو العمل على إقرار البروتوكول الاختياري الأول للعهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والذي يتيح للأفراد والجماعات تقديم شكاوى ضد انتهاكات الدول لهذه الحقوق، وقد تم إقرار هذا البروتوكول بنهايات عام 2008.

أضحى من غير المقبول من المنظمات الحقوقية الكبرى أن تقف بمنأى عن هذا الصراع وأن تستمر في خططها السابقة بالاهتمام بالحقوق المدنية والسياسية على حساب الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ولعل أبرز تلك التطورات هي الخطط الجديدة لمنظمتي العفو الدولية، ومراقبة حقوق الإنسان حيث بدى اهتمامهما بتطوير آليات عملهما على هذه الحقوق، وهو ما يعد خطوة حقوقية بالغة الأهمية، ومن المرجح أن تساهم بقدر ما في إنصاف تلك الحقوق التي طالما سقطت من أجندة هذه المنظمات وأولوياتها. وليس

خفيا أن العادة جرت على مناقشة الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لا من منظور الحقوق بل من منظور التنمية أو سياسات الرعاية الاجتماعية ، لذا فإن أعمال هذه الحقوق أضحى يتوقف على سياسات التنمية التي تتبعها الدول مما يقوض المبدأ الأساسي بأن حقوق الإنسان ليست منحة ولا يجوز سلبها .ونستخلص مما سبق أن منظمات المجتمع المدني العالمي ، أصبحت واقع يتنامى علي المستوي الدولي ، وأنها أصبحت تشكل فاعل اساسي في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية بصفة عامة ونشر وتدعيم ثقافة حقوق الإنسان بصفة خاصة ، وتتحالف مع منظمات دولية مانحة ، وأصبح علي الدول ان تساير وتتوافق مع هذه المنظمات حتي يتم تمويل برامج وأنشطة حقوق الإنسان.

3- منهجية البحث:

المنهجية وصفية تحليلية قائمة على منهج المسح الاجتماعي.

استخدم الباحث هذا الأسلوب بنوعيه " المسح الشامل والمسح بالعينة " للحصول على البيانات. المسح الشامل لأعضاء مجلس ادارة المنظمة وأعضاء اللجان وأصحاب الخبرات داخل المنظمة، المسح عن طريق العينة للمستفيدين من خدمات المنظمة. وقد استخدم الباحث أدوات جمع البيانات الباحث على استبيان تم توزيعها على المستفيدين من منظمات حقوق الإنسان عينة الدراسة. واستبانة دليل مقابلة مفتوحة مطبقة على المسؤولين بمنظمات حقوق الإنسان عينة الدراسة.

3-1مجالات البحث:

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال حقوق الانسان في مصر، وقد وقع اختيار الباحث للعينة العمدية وهم بالترتيب (المنظمة المصرية لحقوق الانسان، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، مركز سواسية لحقوق الانسان ومناهضة التمييز، مركز هشام مبارك للقانون، مركز حماية للمدافعين عن حقوق الانسان). والمستفيدين من البرامج التي تقدمها منظمات حقوق الانسان لنشر ثقافة حقوق الانسان.

جدول (1) يوضح اسماء منظمات حقوق الانسان وعدد المستفيدين من كل منظمة

م	اسم المنظمة	عدد المستفيدين
1	المنظمة المصرية	1710
2	المركز المصري	840
3	مركز سواسية	380
4	مركز هشام مبارك	710
5	مركز حماية	80
الإجمالي		3720

كما تم اختيار عينة من المسؤولين عن ادارة تلك المنظمات قوامها (63 مفردة). استغرق البحث من شهر يناير 2013 الي نهاية شهر مارس ثم الي بداية منتصف يونيو 2013.

3-2 المناقشة والنتائج:

3-2-1 المناقشة:

كشفت التحليلات الميدانية أن للمنظمات الحقوقية أفرع عدة على مستوى الجمهورية وعدد فروع المنظمات موضع الدراسة تختلف من منظمة لأخرى حيث وجد أن المنظمة المصرية أكثر المنظمات انتشارا حيث لها 17 فرع بنسبة 89.4% من اجمالي العينة، أو ما يسمي مكتب للمنظمة في المحافظات للرصد الحقوقي ونشر ثقافة حقوق الإنسان، يلي ذلك كل من مركز هشام مبارك ومركز حماية حيث لكل منهم فرع وذلك بنسبة 5,3% لكل منهم، فمركز هشام له فرع بمحافظة أسوان، أما مركز حماية له فرع بمحافظة قنا. كما كشفت التحليلات الميدانية أن أوضاع المنظمات من الناحية البشرية بالنسبة للمستفيدين، أو بما أطلقت عليه الدراسة " القدرة الاستيعابية من حيث الكم والكيف للمنظمات "، وتبين أن المنظمة المصرية احتلت المرتبة الأولى للاستيعاب بنسبة (39.5%) من اجمالي العينة بشكل عام. وذلك للخبرة الكبيرة التي تميزت بها المنظمة، والفروع العديدة التي تمتلكها المنظمة والتي تقدر ب 17 مكتب منتشرين على مستوى المحافظات، والانتشار الإعلامي القوي للمنظمة، يلي ذلك الترتيب المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية بنسبة (26.6%)، ثم مركز هشام مبارك بنسبة (16%)، ثم سواسية وأخيرا مركز حماية لحدثه نسبيا. هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى نجد أن مركز سواسية أعلي المنظمات الحقوقية في التعامل مع الحقوق المدنية والسياسية بنسبة

(52.9%) لتركيزه شبه الكامل علي الدفاع عن الحريات وضد التمييز , في حين جاء المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية في الترتيب الأول بنسبة (45.2%) وقد يري ذلك أن المركز أساسا قائما علي نشر ثقافة الحقوق الاقتصادية والاجتماعية ومرصد كبير للحقوق العمالية والدفاع عنها , بينما جاء مركز حماية في الترتيب الأول في نشر الحقوق الثقافية بنسبة (6.7%) من اجمالي العينة لما له من دور بارز في ذلك المجال , ومن خلال استخدام الأساليب الإبداعية و الفنية في توصيل حقوق الانسان بأنماطها المختلفة , وبشكل يسير. ثم جاءت المنظمة المصرية أولا بنسبة (10.2%) في الحقوق البيئية حيث لديها العديد من مكاتب الرصد المنتشرة لرصد الانتهاكات في ذلك الحق , أما الحق في تداول المعلومات انفردت به المنظمة المصرية بنسبة (2.7%) من اجمالي العينة لما تتميز به المنظمة من كثافة الأعمال والتعاون الخارجي , وكذلك حقوق المرأة جاءت المنظمة المصرية في الترتيب الأول بنسبة (2.7%) لما تعقده من العديد من الفعاليات لتدعيم حقوق المرأة , وبنسبة (3.2%) جاءت المنظمة المصرية كأكثر المنظمات اهتماما بحقوق الطفل , وأيضا وبنسبة (2.7%) جاءت لتهتم بحقوق ذوو الاحتياجات الخاصة , بينما أتى مركز سواسية في المركز الأول بالنسبة للاهتمام بالمصريين العاملين بالخارج , حيث من خلال رصد الباحث تبين أنه المركز الوحيد في عينة الدراسة الذي قدم اهتماما كبيرا للمصريين المعتقلين بدولة الإمارات وتفاعل مع ذويهم بشكل كبير , ثم جاء سواسية ايضا في المركز الأول من حيث اهتمامه بحقوق طلاب الجامعة بنسبة (10%) من اجمالي العينة . وذلك لتوضيح مدي قدرة المنظمات على تقديم الخدمة الحقوقية لنشر ثقافة حقوق الإنسان، بالنسبة للمستفيدين. كشفت التحليلات الميدانية أن الخصائص العمرية لغالبية العينة الذين ضمتهم الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من (25-35) سنة تليها الفئة العمرية (35-45) سنة. وأن الذكور تمثل الغالبية العظمي من الدراسة حيث بلغت (74.1%). بينما توزيع المستفيدين تبعا للحالة المهنية جاء كالتالي، مهنة المحامي جاءت في مقدمة المهن للمستفيدين، أو المترددين للاستفادة من المنظمات الحقوقية بنسبة 18.5% , ثم تلي ذلك مهنة الصحفي بنسبة 17.2% من إجمالي المستفيدين. وتوزيع المستفيدين تبعا للحالة الاجتماعية نسبة المتزوجين (59.9%). كما كشفت التحليلات الميدانية أن توزيع المستفيدين تبعا للدخل الشهري يوضح بأن نسبة المستفيدين الذين يحصلون علي دخل أقل من 1000 جنيه جاء في الترتيب الأول بنسبة 37.4% وربما يرجع ذلك الي طبيعة الاقتصاد النمطي في مصر والفروق العالية في الأجور . كشفت التحليلات الميدانية أن توزيع المستفيدين تبعا لأوجه الاستفادة من المنظمة جاء في الترتيب الأول التوعية وثقافة قانونية وحقوقية بنسبة 19.3% والتي تشمل تقديم توعوي في ذلك المجال وتثقيفي وتدريب. كشفت التحليلات الميدانية أن النوع للقائمين على إدارة المنظمات من الذكور بلغت 77.8% من إجمالي العينة، بل أن نسبة من يرأسون المنظمات بلغت من الذكور 100%. وأن متغير السن للقائمين على إدارة المنظمات يبين أن الفئة العمرية من

(45 – 60) أعلى الفئات بنسبة 33.3%. وتم توزيع المستفيدين تبعاً للمستويات التعليمية للقائمين على إدارة المنظمة جاء من هم أصحاب التعليم الجامعي في الترتيب الأول بنسبة 77.8%. كشفت التحليلات الميدانية أن متغير المهنة يوضح أن نسبة القائمين على إدارة المنظمة، أن مهنة المحاماة مثلت أعلى المهن في إدارة منظمات حقوق الإنسان بنسبة 61.9%. أن توزيع القائمين على إدارة المنظمة تبعاً للحالة الاجتماعية جاءت النسبة الغالبة للمتزوجين بنسبة 79.3%، وربما وهذا يدل على أن أغلبية العاملين بالمنظمات الحقوقية في وضع استقرار اجتماعي. ويعتبر عامل له عائد مادي مجزي. وأظهرت التحليلات الميدانية في متغير تعدد مصادر الدخل والعمل داخل المنظمة أن إجمالي نسبة من يعملون مقابل أجر داخل المنظمات الحقوقية 79.3%. من حيث الوظائف والخبرات فمن حيث الموقع الوظيفي داخل المنظمة تبين أن نسبة القائمين على إدارة المنظمة من العاملين بوحدة المنظمات جاءت في الترتيب الأول بنسبة 30%. كما كشفت التحليلات الميدانية أن أوضاع المنظمات من الناحية التكنولوجية والتي تمثلت في أدوات كالتليفون الأرضي وإميل أو بريد إلكتروني للمنظمة للتواصل مع المنظمات من خلال " باب اتصل بنا " والذي توفر بنسبة 100% للمنظمات عبر الموقع الإلكتروني لكل منظمة وصفحاتها على الفيس بوك ، توفر أرقام موبايلات لبعض المسؤولين والذي بالفعل تفاعل الباحث كثيرا من خلال تلك الوسيلة التي اعتبرها المسؤولين من أسهل الوسائل ، فاكس ، توفير كاميرا تصوير لدي الباحثين والتي توفرت لدي 67% من المنظمات بينما المنظمات الباقية كان يستعين باحثيها بكاميرا الموبايلات لتصوير الانتهاكات ورصدها كالاحتجاجات العمالية ، داتا شو لعرض الانتهاكات ودراستها وتوثيقها إلكترونيا ، واستخدامها في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية . وتستعيز معظم المنظمات من خلال ايجار الأماكن المجهزة والقاعات لتنفيذ دوراتها التدريبية. وأظهرت التحليلات الميدانية أن الإطار القانوني لمنظمات حقوق الانسان في شكل الجمعيات الأهلية بنسبة (60%)، مثل المنظمة المصرية، مركز سواسية، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية. أما الإطار القانوني الأخر فهو في شكل الشركات المدنية كالمحاماة بنسبة 40% مثل مركز هشام مبارك للقانون، مركز حماية للمدافعين عن حقوق الإنسان، وتعمل دون توفيق أوضاعها. ويتضح من العرض السابق نفور المنظمات الحقوقية من العمل تحت مظلة وزارة التضامن الاجتماعي ويدفعها للعمل بعيدا عن مظلتها حتى لا تتعرض لتدخلاتها في شئونها وبرامجها، عانت أغلب منظمات حقوق الإنسان في مصر قبل ثورة 25 يناير، من المحاولات المستمرة من قبل مؤسسات الدولة للتدخل في شئونها، والحد من أنشطتها، والمحاولات المستمرة للسيطرة عليها، وإجبارها على العمل تحت مظلتها ووفق شروط وزارة التضامن الاجتماعي، الأمر الذي يعرقل قدرتها علي تنفيذ برامجها ومشروعاتها التي تأسست من أجل تنفيذها. لكن الدستور الجديد فتح الباب بشكل جيد وفي إطار وطني لتشكيل الجمعيات بمجرد الإخطار. تحليل نتائج البحث ومناقشتها في ضوء الأهداف والبحوث والدراسات السابقة

والتوجه النظري للبحث. النتائج المتعلقة بطبيعة دور منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الانسان الاقتصادية والاجتماعية.

جدول (2) يوضح أبرز الحقوق الاقتصادية والاجتماعية التي تقوم بها المنظمة

م	الحقوق الاقتصادية والاجتماعية	تكرار	%	الترتيب
1	الحق في العيش الكريم	22	15.6%	3
2	الحق في الغذاء	11	7.8%	5
3	الحق في التعليم	7	5%	7
4	الحق في السكن	29	20.6%	2
5	الحق في الرعاية الصحية	9	6.3%	6
6	الحق في العمل	43	30.5%	1
7	الحق في الضمان الاجتماعي	20	14.1%	4
الإجمالي		141	100%	

اختر أكثر من متغير، حيث أجاب 141 من إجمالي 372 مبحوثا. عدد الذين انطبقت عليهم شروط العينة لانتهاكات الحقوق الاقتصادية والاجتماعية 141 من إجمالي 372 مبحوث. كشفت التحليلات الميدانية أن أبرز الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، فجاء الحق في العمل أول الحقوق بنسبة 30.4%، ثم الحق في السكن بنسبة 20.6%، ثم الحق في العيش الكريم بنسبة 15.6%، يلي ذلك الحق في الضمان الاجتماعي بنسبة 14.1%، ثم الحق في الغذاء بنسبة 7.8%، ثم الحق في الرعاية الصحية بنسبة 6.3%، وأخيرا جاء الحق في التعليم بنسبة 5%. مدى العلاقة بين ارتباط نوعية انتهاكات انماط الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للمستفيدين والنوع

جدول رقم (3) يوضح العلاقة النوع وانماط الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للمستفيدين

اجمالي		أنثي		نكر		النوع
%	ك	%	ك	%	ك	
انماط الحقوق الاقتصادية والاجتماعية						
15.6	22	8.4	4	19.3	18	الحق في العيش الكريم
7.8	11	8.4	4	7.5	7	الحق في الغذاء
5	7	2.1	1	6.45	6	الحق في التعليم
20.6	29	41.7	20	9.7	9	الحق في السكن
6.3	9	4.2	2	7.52	7	الحق في الرعاية الصحية
30.4	43	16.7	8	37.6	35	الحق في العمل
14.1	20	18.7	9	11.8	11	الحق في الضمان الاجتماعي
100	141	34	48	66	93	الإجمالي

كا = 2 = 44.17 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 - معامل التوافق = 0.73. توافق قوى جدا.

كشف النتائج الموضحة بالجدول السابق عن مدي انتشار الانتهاكات الحقوقية للأحوال الاقتصادية والاجتماعية لأفراد العينة ، حيث بلغت نسبة ممن يعانون انتهاكا في الحق في العمل (30.4%) والتي ارتفعت فيها نسبة الذكو بشكل واضح حيث تبلغ (37.6%)، وقد يرجع ذلك بشكل منهجي أن أكثر من طبقت عليهم الدراسة الميدانية من الذكور لسهولة التواصل معهم من قبل الباحث ، كثرة عدد الذكور في الاحتياجات العمالية والوقفات الفئوية ، والتي قد تحتاج الي الاعتصام والذي لا تستطيع القيام به النساء بشكل كبير ، كذلك العادات والتقاليد المصرية تأتي ذلك الي حد كبير فقد تشارك النساء رمزيا لبعض الوقت ويستكمل الرجال ، يلي ذلك مباشرة الحق في السكن بنسبة (20.6%) ، وارتفعت نسبة الإناث في ذلك الحق حيث بلغت (41.7%) وقد يرجع ذلك أن أغلب الأسر الفقيرة هي التي ترأسها نساء أو بما يسمى المرأة المعيلة ، حيث أن أغلب الحالات التي اطع عليها الباحث لدي المنظمات الحقوقية وبصفة خاصة المنظمة المصرية لحقوق الإنسان تجاه هذا الحق

بالتحديد كانت نسب النساء بهن أعلى من نسبة الذكور ، يلي ذلك الحق في العيش الكريم والذي ارتفعت في نسبة الذكور حيث تبلغ (19.3%) . و قد تبين وجود علاقة ارتباطيه بين النوع وأبرز الانتهاكات للحقوق الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك من خلال اختبار (كا2) حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) أي أن هناك علاقة بين المتغيرين ، الأمر الذي يعنى أن النوع يمثل عاملا هاما ومؤثرا في وقوع الانتهاك في الحقوق الاقتصادية والاجتماعية ، و قد تبين وجود توافق دون المتوسط بين النوع وأبرز الحقوق الاقتصادية والاجتماعية ، والنتيجة التي يجب التوقف عندها أن الاناث الأكثر انتهاكا في الحقوق ذات الأولوية مثل الحق في الغذاء ، الضمان الاجتماعي ، السكن ولذلك يجب علي الدولة أن تضع ذلك في خططها ، وعلي منظمات حقوق الإنسان أن تصعد من خلال برامجها لتوضيح خطورة ذلك والضغط علي الدولة . كما كشفت التحليلات الميدانية أن هناك مظاهر متعددة لانتهاك الحق في العمل ، كما بينتها استمارة المستفيدين ، حيث جاء المظهر الأول التفرقة في الأجور لنفس الشريحة ، وهذا ما تعانیه مشكلة الأجور في مصر بشكل عام رغم ضخامتها ، ثم مشاكل العمالة غير المنتظمة وتثبيت المؤقتين تطابقت معها رؤية المنظمات الحقوقية من خلال المقابلة المفتوحة كما اتفقت مظاهر تلك الدراسة مع دراسة "محمد عطيفي" . قابل ذلك أدوار متعددة قامت بها منظمات حقوق الانسان لمواجهة انتهاك مظاهر الحق في العمل، حيث جاء الدور الأقوى رفض المنظمات للممارسات التي تهدر حقوق وكرامة العمال ، ثم مخاطبة الجهات العمالية المختصة و المطالبة بمساواة الحوافز لنفس الجهة الواحدة ، ثم يلي ذلك من طالب بملاحقة الفساد في بيئة العمل والقيام بنشر موضوعات الانتهاكات العمالية في حين اختلفت رؤية المسؤولين عن المستفيدين في أن من الأدوار الرئيسية للمنظمات المطالبة بإصلاح البيئة التشريعية للعمال ، جاء في أدني رؤي المستفيدين . وأن هناك مظاهر متعددة لانتهاك الحق في السكن ، حيث جاء المظهر بتباطؤ الحكومة في توفير الخدمات و المرافق ، يلي ذلك الإخلاء القسري للمنازل ، ويعد ذلك مخالفا لقواعد أمن الحياة القانوني ، بصرف النظر عن نوع الحياة ، ينبغي أن ينعم جميع الأشخاص بدرجة من أمن الحياة تكفل الحماية القانونية من الإخلاء القسري والمضايقة والتهديدات الأخرى وكشفت النتائج تكاملا مع رؤية المستفيدين . قابل ذلك ادوار متعددة قامت بها منظمات حقوق الانسان لمواجهة انتهاك الحق في السكن حيث مثل مخاطبة الجهات المسؤولة لبحث المشكلة وحلها الدور الأقوى من المشكلات التي تقدمت بهذا الخصوص، ثم قامت المنظمات بالإدانة للانتهاك في هذا المجال، يلي ذلك المطالبة بالمشاركة والحوار المجتمعي قبل الإخلاء، وقد دعمت المقابلات مع المسؤولين رؤية المستفيدين من المنظمات والتي تمثلت في المطالبة بإلغاء الخطط الحالية لتنمية المدن وتصميم خطط أخرى تخلو من عمليات تهجير للفقراء . وتوجد مظاهر متعددة لانتهاك الحق في العيش الكريم كل من استمرار موجة الغلاء ورفع أسعار الخدمات الاساسية وانخفاض دخل الموظف الحكومي، مما يعيق أداء واجبه، يلي ذلك العيش تحت

خط الفقر، كما أظهرت تطابقاً مع رؤية المسؤولين. قابل ذلك أدوار متعددة قامت بها منظمات حقوق الانسان لمواجهة انتهاك تلك المظاهر للحق في العيش الكريم من وجهة نظر المستفيدين، حيث جاء الدور بالمطالبة بتحسين نوعية الحياة للمواطنين الاقتصادية، ثم التدخل المباشر في الحالات الحرجة، ثم نشر قضية الباعة الجائلين ومناقشة قانونهم الأخير، وقد دعمت المقابلات مع المسؤولين رؤية المستفيدين من المنظمات والتي تجسدت في مطالبة الحكومة بـ " خطة إنقاذ لمكافحة الفقر " وأيضاً كشفت التحليلات أن هناك مظاهر متعددة لانتهاك الحق في الضمان الاجتماعي، حيث جاء المظهر الأول الإصابة بمرض ولا يوجد دخل ثابت، ويلي ذلك أرملة وتعول ولا يوجد دخل ثابت وكشفت عن تكامل بينها وتحليلات القائمين علي ادارة المنظمات. قابل ذلك أدوار متعددة قامت بها منظمات حقوق الانسان لمواجهة انتهاك تلك المظاهر للحق في الضمان الاجتماعي التي بينتها استمارة المستفيدين، حيث جاء الدور بالقيام بمخاطبة الجهات المسؤولة من حيث طلبها للجهات المختلفة في الحصول علي خدمات الضمان الاجتماعي، ثم المطالبة باستمرار وتحسين دعم السلع الأساسية، وقد دعمت المقابلات مع المسؤولين رؤية المستفيدين مثل الرصد في المحافظات المصرية المختلفة، المساندة والدعم القانوني. وكشفت التحليلات الميدانية أن هناك مظاهر متعددة لانتهاك الحق في الغذاء، حيث جاء المظهر الأكبر انتهاكاً عدم توفير الخبز المدعم لبعض المستحقين، حيث انه في أغلب مصر تم ربط توزيع الخبز المدعم بمنظمات المجتمع المدني وتوصيله الي المنازل، لكن هناك أعداد ليست بالقليلة لم يشملها الأمر فتعاني بعدم حصولها علي ذلك الدعم رغم استحقاقها وتطابقت وجهة نظر القائمين وبنفس الترتيب مع المستفيدين لتلك الانتهاكات. قابل ذلك أدوار قامت بها منظمات حقوق الانسان لمواجهة انتهاك الحق في الغذاء، حيث جاء الدور بمخاطبة الجهات المسؤولة من خلال مكتب شكاوي المنظمة في الترتيب الأول وتوجيه اللوم المعنوي للجهة باعتبار ذلك أحد مخالفات لقواعد حقوق الانسان وإهدار للكرامة الانسانية، ثم تلي ذلك ادانة المنظمة للأفعال المنتهكة، وقد دعمت المقابلات مع المسؤولين رؤية المستفيدين من المنظمات، تجسدت في رصد المنظمات لحالات انتهاك الحق في الغذاء ما بين المحافظات المختلفة، التنديد من خلال بيانات رفض ووقفات احتجاجية. وأظهرت التحليلات أن هناك مظاهر متعددة لانتهاك الحق في التمتع بالصحة والرعاية الصحية، بينتها استمارة المستفيدين و متطابقة مع رؤية المنظمات الحقوقية، حيث جاء المظهر الأول عدم وجود فريق معالج في الوحدات الصحية، يلي ذلك كل من بعد المستشفيات عن الأماكن السكنية و عدم وجود سيارات اسعاف، يلي ذلك ضعف نسبة الانفاق الحكومي علي الصحة ورواتب الاطباء و انخفاض أجور الأطباء وعدم وجود كادر و ضعف الاهتمام بمصايب الثورة. قابل ذلك أدوار متعددة قامت بها منظمات حقوق الانسان لمواجهة انتهاك تلك المظاهر للحق في التمتع بالصحة والرعاية الصحية التي بينتها استمارة المستفيدين، حيث جاء الدور بقيام المنظمة بالإدانة للأفعال المنتهكة، ثم يلي ذلك المطالبة بتوفير الخدمات

الصحية لمحدودي الدخل ، وقد دعمت المقابلات مع المسؤولين رؤية المستفيدين من المنظمات تجسدت في رصد المنظمات للمظاهر المنتهكة لذلك الحق خلال فترة الدراسة ، المساندة والدعم القانوني .أن هناك مظاهر متعددة لانتهاك الحق في التعليم ، حيث جاء المظهر الأول عدم توفر مكان حقيقي للطلاب في بعض المدرسة ، يلي ذلك ضعف في المرافق داخل المدرسة و تقام الدروس الخصوصية و ضعف الاهتمام بالمعلمين ماديا وصحيا ، ثم يلي ذلك كل من زيادة كثافة الفصول عدم التمكين من الالتحاق بالمدارس و ضعف المرافق ووسائل السلامة والصحة ، وقد اختلفت تلك المظاهر عما كشفت عنه المقابلات المفتوحة مع المسؤولين لإبراز ، والتي تتمثل في سوء معاملة داخل المدارس ، عدم الالتحاق بالمدارس. قابل ذلك أدوار متعددة قامت بها لمواجهة انتهاك تلك المظاهر للحق في التعليم ، حيث جاء الدور بالمطالبة بالحفاظ علي مجانية التعليم وإعادة الاعتبار له ، يلي ذلك مطالبة الدولة برفع ميزانية التعليم ، ثم بنفس النسبة جاء كل من مخاطبة الجهات المسؤولة من خلال مكتب الشكاوي ورفض الممارسات التي تهدر كرامة المعلمين والمطالبة بتحقيق أجر عادل للمعلمين ، وقد دعمت المقابلات مع المسؤولين رؤية المستفيدين من المنظمات ، تجسدت في مطالبة الوزارة في رصد ومتابعة سوء المعاملة داخل المدارس ، طلبات بناء مدارس ، الدعوة لتطوير التعليم في المدارس الحكومية عبر خطة حكومية شاملة . النتائج المتعلقة بالوسائل والآليات التي تستخدمها هذه المنظمات في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية بالنسبة للمستفيدين

جدول (4) يوضح أبرز الوسائل العامة التي تتخذها المنظمات لنشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية

والاجتماعية

م	الوسائل - المنظمة	تكرار	%
1	وسائل الاعلام الجماهيري	18	2%
2	المؤتمرات وورش العمل والتدريب	134	14.8%
3	تشكل لجان لتقصي الحقائق "العمل الميداني"	93	10.2%
4	تقديم الدعم القانوني وإجراءات التقاضي	112	12.3%
5	تنظيم حملات للتضامن مع بعض الفئات الضعيفة	71	7.8%
6	عن طريق إجراء مقابلات شخصية	86	9.5%
7	الندوات التثقيفية والمحاضرات	136	15%
8	النشرات والمطبوعات السنوية	98	10.8%

10.1%	92	الشبكة الدولية لمعلومات حقوق الإنسان	9
7.3%	67	حلقات نقاشية	10
100%	907	الإجمالي	

كشفت التحليلات الميدانية من خلال الجدول السابق أن أبرز الوسائل التي بينتها وجهة نظر المستفيدين من خلال تعاملهم مع المنظمات الحقوقية فتمثلت النسبة الأعلى من الوسائل استخدام الندوات والمحاضرات التثقيفية بنسبة 15% ، وتعتبر تلك الوسيلة من أهم الوسائل لنشر الثقافة الحقوقية لدى منظمات حقوق الانسان ، تلي ذلك بنسبة 14.8% المؤتمرات وورش العمل والتدريب ، ثم تقديم الدعم القانوني وإجراءات التقاضي بنسبة 12.3% ، وجاءت النشرات والمطبوعات السنوية بنسبة 10.8% ، وبنسبة 10.8% تشكل لجان لتقصي الحقائق "العمل الميداني" ، وكان لدور الشبكة الدولية لمعلومات حقوق الإنسان دور هام للمنظمات في نشر ثقافة حقوق الانسان بنسبة 10.1% . وأن طرق وصول الشكاوي تنوعت بين العديد من الوسائل ، حيث جاء الحضور الشخصي الطريقة الأولى بنسبة 20.9% حيث يمثل أفضل الطرق من وجهة نظر المستفيدين وخاصة في الشكاوي التي تحتاج الي توضيح وتفسير كالقضايا العمالية ، والحضور للتدريب علي مبادئ حقوق الانسان ، ثم جاءت إرسال الشكاوي عن طريق البريد الالكتروني للمنظمات بنسبة 20.7% ، بينما كان التواصل مع مندوبي المنظمات بنسبة 17.1% . النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية. ومن وجهة نظر المستفيدين_معوقات خاصة بالمنظمة من وجهة نظر المستفيدين

جدول (5) يوضح معوقات خاصة بالمنظمة من وجهة نظر المستفيدين

م	معوقات تتعلق بالمنظمة	تكرار	%
1	عدم وضوح الرؤية للمنظمة	189	15.3%
2	ضيق المكان المخصص بالمنظمة	104	8.4%
3	ضعف وضوح التعاون	64	5.2%
4	صعوبة متابعة سير الشكاوي التي قدمتها	103	8.3%
5	ضعف وجود كوادر نشطة للتعامل مع الشكاوي	179	14.4%

14.3%	177	برامج وخدمات المنظمة لا تتناسب مع الاحتياجات	6
9.8%	121	ضعف إمكانيات للمنظمة المادية والبشرية	7
14.6%	181	الدعاية الإعلامية عن المنظمة ضعيفة	8
7.8%	97	لا تنشط إلا في مواسم الانتخابات	9
5.5%	68	تعاني أزمة في ممارسة الديمقراطية داخلها	10
100%	1238	الإجمالي	

كشفت التحليلات الميدانية من خلال الجدول السابق أن هناك تحديات عدة منها المعوقات الخاصة بالمنظمة أن عدم وضوح الرؤية للمنظمة جاء في المرتبة الأولى بنسبة 15.3% ، ثم بنسبة قريبة بلغت 14.6% الدعاية الإعلامية عن المنظمة ضعيفة ، يلي ذلك ضعف في وجود كوادر نشطة للتعامل مع الشكاوي بنسبة 14.4% ، ثم وبنسبة قريبة عدم تناسب برامج وخدمات المنظمة مع الاحتياجات الفعلية بنسبة 14.3% . ومعوقات خاصة بالمستفيدين

جدول (6) يوضح المعوقات الخاصة بالمستفيدين

م	معوقات خاصة بالمستفيدين	تكرار	%
1	عدم اقتناع المستفيدين بأنشطة المنظمة	169	13.7%
2	صعوبة فهم كيفية الحصول علي خدمات المنظمة	208	16.9%
3	عدم القدرة علي التردد علي المنظمة	251	20.3%
4	قلة المشاركة في برامج وأنشطة المنظمة	239	19.4%
5	قلة الوعي ببرامج وأنشطة المنظمة	105	8.5%
6	التشكك في المنظمة	66	5.4%
7	عدم ملائمة أوقات العمل مع ظروف المواطنين	193	15.7%
	الإجمالي	1231	100%

كشفت التحليلات الميدانية يوضح المعوقات الخاصة بالمستفيد ينعدم القدرة علي الانتظام في التردد علي المنظمة بنسبة 20.3% ، قلة المشاركة في برامج وأنشطة المنظمة 19.4% ، صعوبة فهم كيفية الحصول علي خدمات المنظمة 16.9% ، عدم ملائمة أوقات العمل مع ظروف المواطنين 15.7% ، عدم اقتناع المستفيدين بأنشطة المنظمة بنسبة 13.7% .

3-مدى العلاقة بين النوع ومعوقات خاصة بالمستفيدين:

جدول (7) يوضح العلاقة بين النوع ومعوقات خاصة بالمستفيدين

الاجمالي		أنثى		ذكر		النوع معوقات خاصة بالمستفيدين
%	ك	%	ك	%	ك	
13.7	169	11.5	47	14.8	122	عدم اقتناع المستفيدين بأنشطة المنظمة
16.9	208	19.9	81	15.4	127	صعوبة فهم كيفية الحصول علي خدمات المنظمة
20.3	251	19.4	79	20.9	172	عدم القدرة علي الانتظام في التردد علي المنظمة
19.4	239	15	61	21.6	178	قلة المشاركة في برامج وأنشطة المنظمة
8.5	105	10.3	42	7.7	63	قلة الوعي ببرامج وأنشطة المنظمة
5.4	66	5.1	21	5.5	45	التشكك في المنظمة
15.7	193	18.9	77	14	116	عدم ملائمة أوقات العمل مع ظروف المواطنين
100	1231	33.1	408	66.9	823	الإجمالي

$\chi^2 = 17.99$ ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 معامل التوافق = 10. توافق ضعيف جدا.

كشفت البيانات الموضحة جدول 7 (7/39) أن الغالبية العظمي توافق علي أن هناك معوقات خاصة بهم تنوعت تبعا لاختلاف النوع كما هو موضح حيث بلغت في عدم اقتناع المستفيدين بأنشطة المنظمة (13.7%) ارتفعت عند الذكور حيث بلغت (14.8%) حيث أن أغلب أعمال المنظمات تميل الي المطالبة ومخاطبة

الجهات المختلفة وليس الحل النهائي ، في حين وصلت النسبة (16.9 %) لصعوبة فهم كيفية الحصول علي خدمات المنظمة والتي ارتفعت عند الإناث حيث تبلغ (19.9 %) ووصلت عدم القدرة علي الانتظام في التردد علي المنظمة (20.3 %) ارتفعت عند الذكور لتصل (20.9 %) ، قلة المشاركة في برامج وأنشطة المنظمة بلغت (19.4 %) ارتفعت عند الذكور لتصل (21.6 %) قلة الوعي ببرامج وأنشطة المنظمة بلغت (8.5 %) ارتفعت عند الإناث حيث بلغت (10.3 %) التشكك في المنظمة والتي بلغت (5.4 %) ارتفعت عند الذكور قليلا لتبلغ (5.5 %) ، عدم ملائمة أوقات العمل مع ظروف المواطنين حيث بلغت (15.7 %) ارتفعت عند الإناث لتسجل (18.9 %) . ومن الملاحظ ان هناك انفصال بين المستفيدين ودور المنظمات الحقوقية للأسباب التي ذكرها المستفيدين ، حيث أن أغلب المنظمات الحقوقية تعمل كدوام رسمي مثل الموظفين فيكون هناك صعوبة بالتواصل المباشر ، او الاستفادة من برامج المنظمة من تدريبات وندوات .. الخ ، كذلك هناك فجوة متسعة بين رغبات المستفيدين وواقع تلك المنظمات ، وكذلك في عدم وضوح رؤية المنظمة . هذا وقد تبين وجود علاقة ارتباطيه بين بين النوع والمعوقات الخاصة بالمستفيدين من خلال اختبار (كا²) الأمر الذي يبين وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.5 ومن هنا يتبين أن النوع يلعب دوراً هاماً ومؤثراً في المعوقات التي تقابل المستفيدين من المنظمات الحقوقية ، و لكن صاحب ذلك توافق ضعيف جدا بين بين النوع والمعوقات الخاصة. ومعوقات حكومية ومجتمعية من وجهة نظر المستفيدين.

جدول (8) يوضح معوقات حكومية ومجتمعية من وجهة نظر المستفيدين

م	معوقات حكومية ومجتمعية	تكرار	%
1	عدم وجود تمويل مادي ومعنوي للمنظمة	209	16%
2	عدم التعاون من قبل الدولة مع المنظمة	176	13.5%
3	التعقيد الحكومي في تسهيل مهمة المنظمة (بيروقراطية الدولة)	146	11.1%
4	مشكلات مع الجهات الرقابية او الاشرافية	207	15.9%
5	ضعف الاهتمام بالقضايا التي تنتمي الي صعيد مصر	189	14.5%
6	ضعف قناعة الناس بدور منظمات حقوق الانسان	138	10.6%
7	ضعف اعداد المتطوعين	240	18.3%
الإجمالي		1305	100%

حيث كشفت التحليلات الميدانية من خلال الجدول السابق المعوقات الحكومية ومجتمعية منها ضعف أعداد المتطوعين بنسبة 18.3% ، عدم وجود تمويل مادي ومعنوي للمنظمة بنسبة 16% ، مشكلات مع الجهات الرقابية أو الإشرافية بنسبة 15.9% ، ضعف الاهتمام بالقضايا التي تنتمي إلي صعيد مصر بنسبة 14.5% ، عدم التعاون من قبل الدولة مع المنظمة بنسبة 13.5% . ومن جهة نظر القائمين علي ادارة المنظمة كشفت التحليلات الميدانية أن معوقات خاصة بالمنظمة من وجهة نظر القائمين على إدارة المنظمة ، لعبت مع العديد من العوامل دورا بالغ التأثير في تقليص دائرة مستقبلي رسالة منظمات حقوق الإنسان في مصر ، ويأتي في مقدمة هذه العوامل إشكالية التمويل من حيث ضآلته أو عدم وجود تمويل حكومي ، ومن ناحية أخرى ، الشك والريب المستمر للمنظمات التي تتلقي تمويل لأنشطتها .عدم تفرغ أعضائها التفرغ الكامل ، معوقات قانونية ، إشكالية التطوع حيث أن سيادة مناخ من الشك وعدم الثقة بين السلطة التنفيذية والقطاع الأهلي ، يؤدي حتما إلي جفاف هذا المنبع ، فالقوانين التي تفترض منذ البداية أن المشتغلين بالعمل الأهلي مشكوك في نواياهم ودوافعهم إلي أن يثبت العكس . ثم من ناحية أخرى الانشغال الحياتي وتدبير أمور المعيشة لكثير ممن يأخذون هذا التوجه أو من لديهم استعداد لذلك العمل، إشكالية التشبيك، الخلفية السياسية للمشاركين في إدارة المنظمات، محدودية الانتشار، عدم تأهيل للناشطين، انخراط الكثير من الناشطين والباحثين والكوادر في مجال حقوق الإنسان في العمل في الاحزاب السياسية بعد الثورة وترك العمل الحقوقي والتطوعي. كشفت التحليلات الميدانية المعوقات الحكومية والمجتمعية من وجهة نظر القائمين على إدارة المنظمة منها تدخل الحكومة في عمل الجمعيات والمؤسسات، التضيق من قبل الجهات الحكومية وضعف التعاون بينها وبين الجهات الحكومية، ضعف الوعي لدي المجتمع بدور منظمات حقوق الإنسان، صعوبات الحصول على المعلومات، تعنت جهة الإدارة الحكومية تجاه نشطاء حقوق الإنسان، تباطؤ وتكاسل الحكومة أو الجهة التنفيذية في تنفيذ رؤية المنظمات أو الجمعيات الأهلية. وتحديات من الإطار الدولي تمثلت في التناقض بين الأهداف الحقيقية للعولمة والخصوصية الثقافية لحقوق الانسان، تصفية بعض الدول حساباتها على حساب انتهاك حقوق الإنسان، التعامل مع حقوق الإنسان حسب الجنسية، الكيل بأكثر من مكيال علي حسب توجه المنظمة، استخدام حقوق الإنسان كذريعة للتدخل في شئون الغير. النتائج المتعلقة بالرؤية المستقبلية لتفعيل دور منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال حقوق الإنسان في المجتمع المصري الاقتصادية والاجتماعية. رؤية المستفيدين من المنظمات.

جدول (9) يوضح كيف تواجه المنظمة تلك المعوقات

م	المقترحات لدعم المنظمة	تكرار	%
1	زيادة منشآت وفروع المنظمة	204	15.4%
2	تطوير برامج المنظمة لتناسب الاحتياجات الفعلية للمستفيدين	289	21.8%
3	الاهتمام بزيادة البرامج التثقيفية لنشر الوعي ببرامج المنظمة	262	19.7%
4	الإعلان عن برامج وخدمات المنظمة وكيفية الاستفادة منها	270	20.3%
5	تحسين معاملة العاملين بالمنظمة للمستفيدين	101	7.6%
6	اختيار كوادر حقوقية ذو خبرة في مجال حقوق الإنسان	202	15.2%
الإجمالي		1328	100%

كشفت التحليلات الميدانية من خلال الجدول السابق لمواجهة المعوقات جاء المقترح الأول بنسبة 21.8% ، تطوير برامج المنظمة لتناسب الاحتياجات الفعلية للمستفيدين حيث أن المنظمات الحقوقية في غالب أعمالها تخاطب النخبة ، الإعلان عن برامج وخدمات المنظمة وكيفية الاستفادة منها بنسبة 20.3% ، الاهتمام بزيادة البرامج التثقيفية لنشر الوعي ببرامج المنظمة بنسبة 19.7% . و رؤية القائمين علي إدارة المنظمات ولقد وضحت لتحليلات الميدانية لمواجهة الاشكاليات والتحديات يقتضي العمل علي الكف عن انتهاكات حقوق الإنسان ، والعمل علي ملاحقة مرتكبيها وتقديمهم للعدالة ورفع كفاءة القيود المفروضة علي العمل الأهلي . العمل علي تخصيص موارد مالية وطنية حتي تستقل تلك المنظمات عن تسلط الممولين ، واستحداث مصادر تمويل . استحداث وسائل جديدة وأكثر فاعلية للتفاعل الواقعي والنزول الميداني لمشاكل المواطنين ، التفاعل بقوة مع المجلس القومي لحقوق الإنسان ، تفعيل التعاون والتشبيك ، وتبادل الخبرات مع المنظمات الدولية ، تفعيل الحوار الوطني حول قانون جيد للمجتمع المدني تعميق الطابع المؤسسي للمنظمات الحقوقية ، تدعيم التواصل بين الإدارات الحقوقية داخل المنظمات والبحث والاستعانة بكوادر لديها مهارات في ذلك المجال .

3-2-2 النتائج: كشفت التحليلات الميدانية:

- أن أبرز الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، جاء الحق في العمل أول الحقوق بنسبة 30.4%، ثم الحق في السكن بنسبة 20.6% ، ثم الحق في العيش الكريم بنسبة 15.6% ، يلي ذلك الحق في الضمان الاجتماعي

بنسبة 14.1% ، ثم الحق في الغذاء بنسبة 7.8% ، ثم الحق في الرعاية الصحية بنسبة 6.3% ، وأخيرا جاء الحق في التعليم بنسبة 5% .

- هناك مظاهر متعددة لانتهاك الحق في العمل، حيث جاء المظهر الأول التفرقة في الأجور لنفس الشريحة، وهذا ما تعانيه مشكلة الأجور في مصر بشكل عام رغم ضخامتها، ثم مشاكل العمالة غير المنتظمة وثبيت المؤقتين وعن النتائج المتعلقة بالوسائل والآليات التي تستخدمها هذه المنظمات في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية.

- أبرز الوسائل التي بينتها وجهة نظر المستفيدين من خلال تعاملهم مع المنظمات الحقوقية فتمثلت النسبة الأعلى من الوسائل استخدام الندوات والمحاضرات التثقيفية بنسبة 15% ، وتعتبر تلك الوسيلة من أهم الوسائل ننشر الثقافة الحقوقية لدي منظمات حقوق الانسان ، وعن النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية. من وجهة نظر المستفيدين.

- هناك تحديات عدة منها المعوقات الخاصة بالمنظمة أن عدم وضوح الرؤية للمنظمة جاء في المرتبة الأولى بنسبة 15.3% ، ومن جهة نظر القائمين علي ادارة المنظمة .

معوقات خاصة بالمنظمة من وجهة نظر القائمين على إدارة المنظمة ، لعبت مع العديد من العوامل دورا بالغ التأثير في تقليص دائرة مستقبلي رسالة منظمات حقوق الإنسان في مصر ، ويأتي في مقدمة هذه العوامل إشكالية التمويل من حيث ضآلته أو عدم وجود تمويل حكومي ، ومن ناحية أخرى ، الشك والريب المستمر للمنظمات التي تتلقي تمويل لأنشطتها .عدم تفرغ أعضائها التفرغ الكامل ، معوقات قانونية ، إشكالية التطوع حيث أن سيادة مناخ من الشك وعدم الثقة بين السلطة التنفيذية والقطاع الأهلي ، يؤدي حتما إلي جفاف هذا المنبع .

- النتائج المتعلقة بالرؤية المستقبلية لتفعيل دور منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال حقوق الإنسان في المجتمع المصري الاقتصادية والاجتماعية. رؤية المستفيدين من المنظمات.

- لمواجهة المعوقات جاء المقترح الأول بنسبة 21.8% ، تطوير برامج المنظمة لتناسب الاحتياجات الفعلية للمستفيدين حيث أن المنظمات الحقوقية في غالب أعمالها تخاطب النخبة ، الإعلان عن برامج وخدمات المنظمة وكيفية الاستعادة منها بنسبة 20.3% ، الاهتمام بزيادة البرامج التثقيفية لنشر الوعي ببرامج

المنظمة بنسبة 19.7%، وعن رؤية القائمين علي إدارة المنظمات أظهرت لتحليلات الميدانية لمواجهة الاشكاليات والتحديات يقتضي العمل علي الكف عن انتهاكات حقوق الإنسان ، والعمل علي ملاحقة مرتكبيها وتقديمهم للعدالة ورفع كفاءة القيود المفروضة علي العمل الأهلي ، العمل علي تخصيص موارد مالية وطنية حتي تستقل تلك المنظمات عن تسلط الممولين ، واستحداث مصادر تمويل.

3-3-3 التوصيات:

- ينبغي دعم الدولة لدور تلك المنظمات وعدم وضع القيود أمامها.
- تفعيل قواعد الدستور الجديد، والذي ينسحب على الوضع العام بشكل مباشر، ومنظمات حقوق الإنسان بشكل مباشر، والذي ينعكس بدوره على القوانين الخاصة بالمجتمع المدني بصفة عامة والجمعيات الأهلية والمنظمات الحقوقية بصفة خاصة، وبصفة خاصة تنقية القوانين السابقة من القيود الواقعة عليها.
- ينبغي على منظمات المجتمع المدني والمنظمات الحقوقية أن تتخبط أكثر داخل المجتمع من خلال التواصل مع أصحاب المشكلات الاقتصادية والاجتماعية بشكل مباشر ووضع خطط حقيقية لحلها.
- ينبغي تفعيل الوسائل المختلفة وتنويعها أمام الجمهور البسيط للتفاعل مع تلك المنظمات.
- ينبغي العمل على جذب أكبر قدر من الشباب وتفعيله لما لدوره من أهمية في انجاز العمل.
- ينبغي تفعيل المتابعة اللاحقة والتواصل بين المركز والأفراد.
- ينبغي البحث عن آليات جديدة لزيادة عدد المتطوعين لهذه المنظمات وخاصة من فئات الشباب
- ينبغي تفعيل مفهوم حقوق الإنسان في المناهج التعليمية.
- وجود خطة وطنية محددة تشارك في وضعها مؤسسات الدولة، وكافة الأطراف ذات الصلة

المراجع:

القرآن الكريم:

- 1- سورة البقرة
- 2- سورة الذاريات، الآية .

أولاً: المراجع العربية

1. (عبدالعظيم، 2002 ، ص 45)
2. قاعود ، علاء،(2000)، نحو حركة عربية لحقوق الانسان ، افاق التطور والتحديات الراهنة ، في " بهي الدين حسين " محرر ، العرب بين قمع الداخل وظلم الخارج ، مهمات وأولويات حركة حقوق الانسان في العالم العربي علي مشارف القرن الحادي والعشرين ، قضايا حركية ، اعمال المؤتمر الدولي الاول للحركة العربية لحقوق الانسان الدار البيضاء في 23 - 25 ابريل 1999 ، مركز القاهرة لدراسات حقوق الانسان ، القاهرة .
3. سعيد، 1995، ص395
4. الاتحاد العام للجمعيات و المؤسسات الخاصة،(2006)،إحصائية بعدد الجمعيات الأهلية، القاهرة.
5. حسن ، بهي الدين،(2000)، الحركة العربية لحقوق الإنسان ، المهام والتحديات ، في بهي الدين حسن " العرب بين قمع الداخل . وظلم الخارج ، مهمات وأولويات حركة حقوق الإنسان في العالم العربي علي مشارف القرن الحادي والعشرين ، اعمال المؤتمر الدولي الاول للحركة العربية لحقوق الإنسان ، الدار البيضاء في 23 - 25 ابريل 1999 ، مركز القاهرة لدراسات حقوق الانسان ، قضايا حركية (3) ، القاهرة.
6. قنديل، أماني،(1999)، حقوق الإنسان والتنمية ، برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، ط1 .
7. عمارة، محمد،(2011)،ثورة 25 يناير، وكسر حاجز الخوف، رسائل الاصلاح، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة.
8. ابو زيتون ،ناصر عبدالله،(2007)، دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية المستدامة ، دراسة ميدانية للمنظمات غير الحكومية في محافظة العقبة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الاجتماع ،كلية الآداب ، جامعة عين شمس.
9. عبداللاه، ص44 العنزي، عبدالرحمن خلف،(2010)،دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة التطرف و الإرهاب، الكويت، دار الصباح.

10. عبد الغفار , مصطفى,(2003),ضمانات حقوق الإنسان علي المستوى الإقليمي ومركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان, القاهرة.
11. الزعير , محمد عبده ,(2010), أهمية التربية علي حقوق الإنسان , بدون دار نشر , مودع في مكتبة المنظمة العربية لحقوق الإنسان , القاهرة .
12. الأسرج , حسين عبداللطيف ,(2007), الحقوق الاقتصادية والتنمية في الدول العربية , سلسلة رسائل البنك الصناعي بالكويت , العدد 90 , سبتمبر 2007, الكويت .
13. القاضي , فتحية محمد,(2011), الملامح الرئيسية لحقوق الإنسان ,في" شعبان عبد الصادق عزام وآخرون " مكتبة المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفرالشيخ , مطلب جامعي , كفر الشيخ
14. دونللي , جاك ,(2006), حقوق الإنسان بين النظرية والتطبيق , ترجمة : مبارك عثمان ,محمد فرحات , سلسلة العلوم الاجتماعية ,مكتبة الاسرة , القاهرة .
15. شلبي , محمد عبدالمنعم,(2010), الاستبعاد الاجتماعي وحقوق الإنسان , في " مصطفى كامل السيد " محرر , الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحركة المصرية لحقوق الإنسان , عدالة حرية , نشرة غير دورية ,العدد الأول , المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية , القاهرة , فبراير 2010 .
16. ماضي , عبدالفتاح,(2009),تدريس حقوق الإنسان علي المستوى الجامعي والحركة السياسية المطالبة بالديمقراطية في مصر , في " مصطفى كامل السيد " , محررا , التربية الجامعية علي حقوق الإنسان والحركة السياسية في الوطن العربي , شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب , القاهرة.
17. المفرجي, عادل حرحوش ,و صالح , احمد علي,(28), رأس المال الفكري , طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه , المنظمة العربية للتنمية الادارية, بحوث ودراسات , ط2 , القاهرة.
18. البرعي عزت السيد,(1986), معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية , بيروت ,مكتبة لبنان
19. التويجري, عبدا لعزیز بن عثمان,(2000), حقوق الإنسان في التعاليم الانسانية , الندوة الاسلامية الدولية" حقوق الإنسان في الإسلام , روما , 25- 28 فبراير
20. الخواجة, محمد ياسر ,2011, علم اجتماع البطالة , تحليل لأخطر مشكلات الاقتصاد الحر , القاهرة, مصر العربية للنشر والتوزيع . السروجي,طلعت مصطفى,(209),رأس المال الاجتماعي,ط1 , القاهرة ,مكتبة الانجلو المصرية.
21. السقا , محمود(1978) , فلسفة وتاريخ النظم الاجتماعية والقانونية,القاهرة, دار الفكر العربي .
22. الغامدي ,عبد اللطيف بن سعيد (2000),حقوق الإنسان في الإسلام , اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية , مركز الدراسات والبحوث , مكتبة الملك فهد الوطنية , ط1 , الرياض .

23. الغزالي، محمد (1984)، حقوق الإنسان بين تعاليم الاسلام وإعلان الامم المتحدة ، دار الكتب الاسلامية ط3 ، القاهرة.
24. المرزوقي ، منصف(1996)، حقوق الإنسان ... الرؤيا الجديدة ، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان ، العدد الخامس .
25. حجازي، عزت(2006)، رأس المال الاجتماعي كأداة تحليليه في العلوم الاجتماعية ، المجلد الثالث والأربعون . العدد الأول . يناير 2006 ، القاهرة ، المجلة الاجتماعية القومية.
26. خليفة ، ابراهيم احمد(2006)، مصادر حقوق الإنسان في القانون الدولي العام في " ماجد الحلو وآخرون " حقوق الإنسان ، مطلب جامعي ، ط2 ، الاسكندرية .
27. فاجي ، محمد عبدالوهاب(2006) ، حقوق الإنسان في مصر الفرعونية ، في " ماجد راغب الحلو واخرون " حقوق الإنسان ، مطلب جامعي ، ط2 ، الاسكندرية .
28. رجب، سها عيد(2003) حقوق الانسان وواقع العالم الثالث ، دراسة تطبيقية لحالة مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الاجتماع ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس .
29. زايد، أحمد وآخرون ، رأس المال الاجتماعي لدي الشرائح المهنية من الطبقة الوسطي ، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية ، كلية الآداب ، ط1، جامعة القاهرة .
30. زيادة ، رضوان ، (2005)، الاسلاميون وحقوق الانسان اشكالية الخصوصية والعالمية ، في " برهان غليون " حقوق الانسان : الرؤي العالمية والإسلامية والعربية ،سلسلة كتاب المستقبل العربي ، 41 ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ط1،بيروت،نيسان، ابريل.
31. سالم ، أحمد حسين علي،(1421) حقوق الوالدين علي اولادهم والأولاد علي والديهم : دار الرأي ، ط1 ، الدمام، السعودية
32. شاهين ،سيف الدين حسين(1993)، حقوق الإنسان في الإسلام ، ط1 ، الرياض .
33. عبد الحميد ، إنجي محمد، 2010م دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي - دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر - سلسلة أبحاث ودراسات ، العدد الأول ، القاهرة ، المركز المصري للحقوق الاقتصادي والاجتماعي. عبد المسيح، سعيد،(1995)، دور المنظمات غير الحكومية في تنمية المجتمع،دراسة حالة الهيئة القبطية الإنجيلية ،في السيد غانم(محرر)السياسة والنظام المحلي في مصر،المؤتمر السنوي الثامن للبحوث السياسية،مركز البحوث والدراسات السياسية،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة .
34. بده،هاني خميس احمد،(2008)،رأس المال الاجتماعي والتنمية، مطبعة البحيرة ، الاسكندرية .

35. عثمان,محمد فتحي(1399 هـ),من اصول الفكر السياسي الاسلامي, مؤسسة الرسالة , بيروت
36. عطيفي ,محمد محمد عبدا للاه (2007),اسهامات الجمعيات الاهلية العاملة في مجال حقوق الانسان في تحقيق الامن الاجتماعي لسكان المجتمع المحلي " دراسة مطبقة علي الجمعيات الاهلية المركزية بمحافظة القاهرة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الخدمة الاجتماعية , جامعة حلوان .
37. عمارة ,محمد(1985), الاسلام وحقوق الإنسان " ضرورات لا حقوق , عالم المعرفة , العدد 89 , المجلس القومي للثقافة والعلوم والآداب , الكويت , مايو 1985 .
38. عمر , عبد الفتاح,(1994), حقوق الإنسان والتحول الحضاري في العالم اليوم ,المعهد العربي لحقوق الإنسان , العدد الأول , السنة الأولى , تونس .
39. فؤاد , هبة محمد,(2011), دور منظمة دور منظمة "هيومن رايتس ووتش"في رصد ومواجهة انتهاك حقوق الإنسان في مصر , في "احمد مجدي حجازي " المواطنة وحقوق الإنسان في ظل المتغيرات الدولية , الدار المصرية السعودية , جامعة 6 أكتوبر القاهرة
40. كيني ,براد(2008),المنظمات غير الحكومية والأعمال - أهداف مشتركة , ثقة متبادلة <http://www.america.gov>
41. ليلة, علي,(2007), المجتمع المدني العربي , قضايا المواطنة وحقوق الإنسان , مكتبة الانجلو المصرية , القاهرة .
42. متولي, محمود(2005 1425), حقوق الإنسان , الأهداف والآمال , ط1, القاهرة, المركز المصري للأبحاث والدراسات.
43. محادين, حسين, الإستبعاد الاجتماعي في الاردن , قراءة تحليلية , من شبكة الانترنت . www.Addustour.com , view
44. منيسي, أحمد,(2002),حقوق الإنسان موسوعة الشباب السياسية , العدد 16,القاهرة,مركز الدراسات السياسية الإستراتيجية. موسي, محمد فتحي علي (2002), الوعي بمبادئ حقوق الإنسان في الاسلام في ضوء الاعداد التربوي , دراسة ميدانية علي طلاب جامعة الازهر , رسالة دكتوراه غير منشورة , قسم أصول التربية , كلية التربية بالقاهرة , جامعة الازهر , القاهرة 1423هـ , 2002 .
45. موسوعة حقوق الانسان (1970), الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء , المجلد الأول , الأمم المتحدة .
46. هيلز, جون وآخرون ,(2007), الاستبعاد الاجتماعي - محاولة للفهم , ترجمة وتقديم محمد الجوهري , سلسلة عالم المعرفة , عدد344 , المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب , الكويت

المراجع باللغة الإنجليزية :

- 1.Rashid, Ahmed.(1993), Non.– Government Organization General Background Executive Report of the Conference on the Role of Non–Governmental Organization National Development Strategy, Cairo,.
2. Olena p . Maslyukivska, (1999), Role of non governmental organization in Devollpment Cooperation. Research paper , UNDP/ Yale Collaborative programme(1999) Research clinic , New Haven .
3. Mary Ross (1995),community organization and practice (M.J.Harper and Brath, ESE,
4. Edwin RA.Seligman and Alvin Johnsoneds, 1948, ,Encyclopedia of the Social Scineces(New York) Macmillan,
5. Arnold.J.lien(1982),the fragment of thoughts concerning the nature and the fulfillment of Human Rights – in , Human Rights comments and Intepretations ,Symposium ,edited by Unesco 1974p.24.ID:leon leah, Human Rights UNESCO.
- 6.Barnett, M & Duvall, R2005,. Power in Global Governance. Cambridge, Cambridge University Press,
- 7.Byrne, D. (2005),Social Exclusion, Open University Press, Berkshire, Second Edition
- 8.UN: (1965) the United Nation and Human Rights, new York,U.n.
- 9.Nick Crossley, 2005, Key Concepts in Critical Social Theory , London ; sage publication ,

**دور ميناء كوستي الجاف في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بولاية النيل الأبيض
(2010-2021م)**

**The role of Kosti Dry Port in the economic and social
development of White Nile State (2010-2021 AD)**

د. محمد النور محمد كيلاني

د. المهدي موسى الطاهر موسى

المستخلص:

هدف البحث لمعرفة دور ميناء كوستي الجاف في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بولاية النيل الأبيض خلال الفترة (2010-2016م). تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور ميناء كوستي الجاف في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بولاية النيل الأبيض؟ افترضت الدراسة أن لميناء كوستي الجاف دور كبير في تسهيل حركة التجارة الخارجية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي. أهم نتائج الدراسة ساهم ميناء كوستي الجاف في حل مشكلة تكديس البضائع. لميناء كوستي الجاف تأثير ايجابي كبير في خدمة مشاريع التنمية المختلفة بالولاية. ولموقع الميناء الدور الايجابي الكبير في خدمة المنظمات الانسانية وذلك بتسهيل امداد الاغاثة خاصة لدولة جنوب السودان. أوصت الدراسة بالتوسع في انشاء موانئ جافة ببقية مدن السودان الاستراتيجية بهدف التقليل من مشكلة تكديس البضائع بميناء بورتسودان والموانئ الأخرى. والاستفادة من المعلومات الاحصائية التي توفرها الموانئ الجافة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

كلمات مفتاحية: الموانئ البحرية، النقل النهري، التنمية الاقتصادية، ولاية النيل الأبيض، ميناء كوستي الجاف.

Abstract:

The aim of the research is to know the role of Kosti Dry Port in the economic and social development of White Nile State during the period (2010–2016 AD). The problem of the study was formulated in the following main question: What is the role of the Kosti Dry Port in the economic and social development of White Nile State? The study assumed that the Kosti dry port has a major role in facilitating the movement of foreign trade. The study followed the descriptive analytical method and the historical method. The most important results of the study: The Kosti Dry Port contributed to solving the problem of goods accumulation. Kosti Dry Port has a great positive impact in serving various development projects in the state. The port's location has a major positive role in serving humanitarian organizations by facilitating relief supplies, especially to South Sudan. The study recommended

expanding the establishment of dry ports in the rest of Sudan's strategic cities, with the aim of reducing the problem of goods overcrowding in Port Sudan and other ports. And benefit from the statistical information provided by dry ports in strategic planning processes.

key word: Dry Ports, River transport, Economic Development, White Nile State, Kosti.

المقدمة:

الموانئ الجافة هي منشآت متصلة بالموانئ البحرية مباشرة وتعكس التطورات العالمية في شتي مجالات الحياة الاقتصادية بدءاً من ظهور الحاويات في ستينيات القرن الماضي، واستحداث سفن جديدة متطورة، وابتكار أنظمة اتصالات حديثة ساهمت في انسياب البضائع على الموانئ الجافة. ظهرت الموانئ الجافة في السودان في العام 2005م، وشهد هذا العام تكديس الموانئ الجافة بالبضائع بصورة غير مسبوقة. إن مشكلة تكديس الموانئ البحرية تدل على زيادة معدل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وزيادة حركة التجارة الخارجية عبر النقل متعدد الوسائط، واللوجستيات، هذا بالإضافة لما تحدته الموانئ الجافة من فوائد اقتصادية واجتماعية بولاية النيل الأبيض. الموانئ الجافة تعمل على دعم ومساعدة مشروعات التنمية الاقتصادية وذلك بتوفير مدخلات الانتاج، وتشجيع الاستثمار، وتنشيط الحركة التجارية بين الولايات، كما تقوم بدور تنموي اجتماعي يتمثل في تقليل نسبة البطالة من خلال توفير فرص عمل. كما ان انشاء الموانئ الجافة بعيدة من المدن نسبياً يعطي المنطقة قيمة كبيرة من خلال امدادها بالخدمات الاقتصادية الاجتماعية. تتمثل أهمية الدراسة في معرفة الدور التنموي الذي يقوم به ميناء كوستي الجاف بولاية النيل الأبيض، إضافة لمعرفة مفهوم وتعريف مفاهيم الموانئ الجافة، النقل اللوجستي، محطات متعددة الوسائط، وتزويد المكتبة السودانية بمثل هذا النوع من الدراسات لمساعدة الباحثين وطلاب العلم في هذا المجال. إن الوظيفة الاساسية للموانئ الجافة هي القيام بدور الميناء البحري في الداخل، وهي إحدى مطلوبات التجارة الدولية، والهدف النهائي منها تقليل تكلفة السلع لأبسط ما يمكن في ظل المنافسة الحادة، ومنع تكديس الحاويات في الموانئ البحرية. وفي السودان بدأ التفكير في موضوع إنشاء الموانئ الجافة كحل لمشكلة تكديس الموانئ البحرية العام 2004م، وكان إنشاء أول ميناء جاف

هو ميناء كوستي الجاف في العام 2006م. يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور ميناء كوستي الجاف في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بولاية النيل الأبيض.

منهجية البحث:

يتكون مجتمع البحث من موظفي (الجمارك السودانية (50)، هيئة الموانئ البحرية (20)، هيئة المواصفات والمقاييس (5)، الحجر الزراعي (2)، الحجر البيطري (2)، الأمن الوطني (1)، قطاع الشاحنين (1)، قطاع النقل (2) المستفيدين (5)، الموردين والمصدرين (3)، البنوك (1)، شركات التأمين (1)، المنظمات الانسانية (3)، العمال (30)، اصحاب العقارات (1)، الرسميين (1)) فحجم مجتمع الدراسة (128) مفردة. عينة الدراسة (50) مفردة (1). توصلت هيئة الجمارك السودانية (2) في دراستها بعنوان الأسباب التي أدت لتدني الإيرادات الجمركية في الموانئ الجافة (2016) لتدني الإيرادات الجمركية بكل الموانئ الجافة عدا عطبرة والقضارف، ككشف دراسة (3) بعنوان تأثير المرفأ الجاف كعنصر جديد ضمن شبكة النقل اللوجستي علي الشبكة ككل إلى أن المناطق الصناعية الجنوبية هي أكثر المناطق المستفيدة، ومنطقة الحسياء الصناعية مؤهلة بنسبة 70% لإقامة الميناء الجاف أكدت دراسة (4) تحت عنوان أهمية الموانئ الجافة في تخفيض الضغط علي ميناء بورتسودان على أن ميناء سوبا الجاف ساهم في تخفيف الضغط على ميناء بورتسودان من خلال عدد الحاويات التي تم تخليصها في ميناء سوبا الجاف للعام (2010) وهي (22724) حاوية مقارنة بعدد الحاويات الواردة الي ميناء بورتسودان (157139) حاوية بنسبة 14.46% من اجمالي الحاويات الواردة، بين دوشان (5) في دراسته بعنوان كيفية تطوير ميناء بورتسودان وتحويله من ميناء رافدي لميناء محوري إلى ان تطوير ميناء بورتسودان سوف تزيد انتاجية الميناء، والتحول الي ميناء محوري، وبتحسين اسلوب التشغيل ورفع كفاءة الاداء سوف يزداد السفن التي تتردد على الميناء خاصة وان لميناء بورتسودان ميزة تتمثل في وجود منطقة ظهير متنوعة جغرافيا واقتصاديا توصل (6) في دراسته بعنوان أهمية الموانئ البحرية على اعتبار أنها المحرك للنمو الاقتصادي إلى أن هناك مجموعة متنوعة من ادوات السياسة للتخفيف من الآثار السلبية للموانئ، بدءاً من التنظيم إلى الحوافز السوقية وترقيات المعلومات والتكنولوجيا.

يتضح من الدراسات السابقة أن هذه الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في أن للموانئ الجافة دور هام في الاقتصاد والتجارة الخارجية كما أكدت الدراسات السابقة على أهمية الموانئ الجافة في النمو الاقتصادي وتختلف الدراسة عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية والزمانية.

2- الموانئ الجافة

2-1 مفهوم الموانئ الجافة

بقصد بها البلد او المكان الذي يحمي السفن أثناء تراكبها، ويكون في العادة مجهزة بأحدث المنشآت ومعدات تداول البضائع (شحن وتفريغ)، وتخزينها، ومزود بوسائل النقل والاتصالات، وقد تتوفر فيه إمكانيات بناء وإصلاح السفن، وتوفير متطلبات السفن للسطح، ولوازم الماكينات، وتمويل السفن من الأغذية والوقود، ومطبق لأحدث أنظمة المعلومات بغرض تسهيل العمليات بكفاءة وفعالية في اقصر وقت ممكن (7) وأول ما تجد كلمة ميناء مجردة تعني في الغالب الموانئ البحرية، وهي بمثابة منافذ مصرح بها من قبل الدولة بالدخول والخروج منها، لذا يستخدم الاضافة للتمييز بين الموانئ البحرية والموانئ الأخرى مثل الموانئ الجافة، والموانئ (8).

2-2 مصطلح الموانئ الجافة:

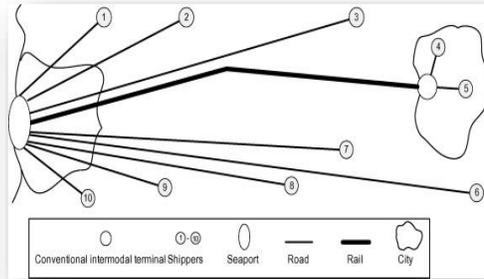
يشير لعقد النقل في شبكات المناطق النائية من الموانئ، والموانئ الداخلية، ومراكز الخدمات اللوجستية الداخلية، وقرى الشحن الداخلي، ومحطات النقل متعددة الوسائط الداخلية مستودع الحاويات الداخلية هو مرفق للاستخدام المشترك تحت رقابة السلطة العامة، ومجهز بالمنشآت الثابتة، ويقدم خدمات التخزين مؤقت للاستيراد /أو التصدير الخاصة بالحاويات معبأة الفارغة. مركز الشحن المتعدد الوسائط: خاص بالشركات المستقلة الاقتصادية العاملة في مجال نقل البضائع وتكملة الخدمات في منطقة معينة، حيث يمكن من تغيير وسائل النقل المختلفة. أما محطة الشحن الداخلي هي أي مرفق، باستثناء ميناء بحري أو مطار، يعمل على أساس الاستعمال المشترك، حيث يتم استلام أو نقل البضائع في التجارة الدولية. كما يعرف الميناء الجاف هو ميناء يقع في المناطق النائية ويخدم منطقة صناعية / تجارية، متصل بميناء واحد أو عدة موانئ بواسطة السكك الحديدية و/أو النقل البري، ويقدم خدمات متخصصة بين الميناء الجاف والوجهات البحرية العابرة.

2-3 تصنيف الموانئ الجافة:

2-3-1 الميناء الجاف بعيد المدى:

أكثر شهرة وأقدم من حيث التاريخ والسبب الرئيسي لتنفيذه هو ببساطة أن طول المسافة وحجم التدفق البضائع (اقتصاديات الحجم الكبير) تجعل السكك الحديدية أو البواخر هما الوسيلة الانسب للاستخدام.

شكل (1) ميناء بحري مع ميناء جاف بعيد



Source: Woxenius, J. Roso, V. Lumsden, K. The Dry Port Concept –
Connecting Seaports with their Hinterland by Rail, p 5.

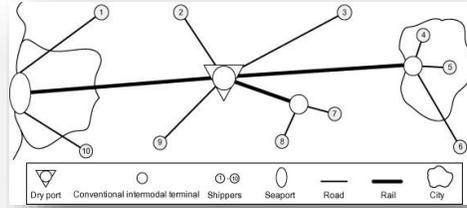
ان تنظيم ميناء جاف بعيد يزيد من القدرة التنافسية للسكك الحديدية على حساب النقل البري مما يؤدي إلى تقليل الازدحام في بوابات الميناء والمناطق المحيطة بها، حيث أن قاطرة واحدة يمكن أن تحل محل 40 شاحنة في اوروبا وأكثر من 100 شاحنة في امريكا، وهذا يؤدي الى انخفاض الآثار البيئية والحوادث المرورية والازدحام على طول الطريق. ومن وجهة نظر الشاحنين فهو يوفر -الميناء الجاف البعيد - مجموعة أكبر من الخدمات اللوجستية في منطقة الميناء الجاف. وتستفيد المدينة الساحلية من انخفاض حركة المرور على الطرق وبالتالي تحسين نوعية الحياة للمواطنين، كما أن حركة المرور الأقل قد تترك مساحة قيمة حول مركز المدينة لأغراض أخرى غير حركة المرور. ومن الأمثلة على الميناء الجاف البعيد ميناء إيساكا الجاف في تنزانيا، والذي كان محطة حاويات داخلية، ثم صارت ميناء جافاً في عام (1999)، وتحويل إيساكا إلى ميناء جاف يعني أن جميع الوثائق الجمركية يمكن أن يتم في إيساكا بدلاً من ميناء دار السلام، مما يمكن للمستوردين القيام بإنجاز جميع الوثائق اللازمة وتسليم البضائع الخاصة بهم في إيساكا. وميناء إيساكا الجاف يوفر خدمة مريحة للبلدان المجاورة غير الساحلية مثل رواندا وجمهورية الكونغو الديمقراطية وبوروندي .

2-3-2 الموانئ الجافة متوسطة المدى:

يعمل الميناء الجاف المتوسط كنقطة توطيد لخدمات السكك الحديدية المختلفة، مما يعني أن هناك حاجة ماسة إلى المعدات الإدارية والتقنية الخاصة بالنقل البحري، مثل المساحات الضوئية للأشعة السينية اللازمة لعمليات التفتيش الأمنية والجمركية، في محطة واحدة، ويقوم بدور محطة متعدد الوسائط التقليدية (سكة حديد، شاحنات،

صنادل، مطارات) ووجود التنافس بين انماط الحركة يؤدي لأسعار نقل مناسبة. ان ميزة الميناء الجاف متوسط المدى تتمثل في التدفقات العالية للبضائع من والى الميناء البحري مما يتيح امكانية استخدام قطارات متخصصة ومن ثم يكون الميناء الجاف منطقة تخزين مؤقت يخفف من ضيق منطقة تراس الحاويات في الميناء البحري.

شكل (2) ميناء بحري مع ميناء جاف متوسط المدى



Source: **Woxenius, J. Roso, V. Lumsden, K.** The Dry Port Concept – Connecting Seaports with their Hinterland by Rail, p7.

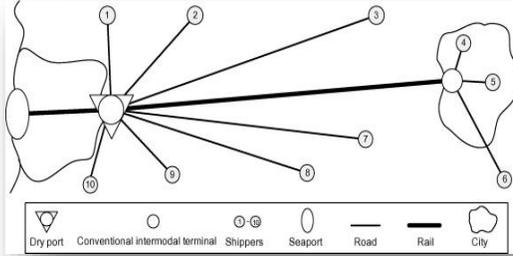
هنا يتم تقديم خدمة للشاحنات 2 و3 و9 مباشرة من قبل الميناء الجاف وتقديم خدمة للشاحنات 7 و8 من قبل أقرب محطة متعددة الوسائط التقليدية . وميناء فرجينيا الداخلي هو منفذ جاف متوسط المدى، حيث وسائط النقل المستخدمة تنقسم بين شاحنات (طرق مسفلتة) والسكك الحديدية لنقل الحاويات من وإلى ميناء فرجينيا، وخاصة محطاتها في هامبتون. ويقع ميناء فرجينيا الداخلي في فرونت رويال على بعد 330 كم من هامبتون وتتوفر مجموعة كاملة من الخدمات الجمركية للشاحنات وتم اختيار موقع الميناء من أجل زيادة خدمة المناطق النائية لميناء فيرجينيا البحري في وادي أوهايو.

2-3-3 الموانئ الجافة القريبة

مراكز النقل دائما ما تولد حركة مزعجة بين وضمن المدن الرئيسية وهذا مصدر ازعاج لسكان المدن، ومع تزايد النقل البحري في شكل الحاويات، فإن المشاكل الرئيسية التي تواجهها الموانئ البحرية اليوم هي عدم وجود الساحات الكبيرة لتداول البضائع، والوصول غير الملائم الي الداخل. يمكن للموانئ البحرية أن تزيد من طاقتها النهائية من خلال إنشاء ميناء جاف قريب على حافة المدينة الساحلية؛ وبزيادة قدرة المحطة الاستيعابية تأتي القدرة على زيادة الإنتاجية للميناء البحري؛ وبدخول سفن الحاويات العملاقة لدائرة النقل البحري، صار لزاما علي الموانئ البحرية ايجاد ميناء جاف موصول بالسكك الحديدية إلى الميناء البحري و يدمج النقل البري مع

السكة حديد خارج منطقة الميناء؛ وهذا بطبيعة الحال يؤدي الي تخفيف شوارع المدينة وبوابات الميناء كما في الشكل أدناه.

شكل (3) ميناء بحري مع ميناء جاف قريب المدى.



Source: Woxenius, J. Roso, V. Lumsden, K. the Dry Port Concept – Connecting Seaports with their Hinterland by Rail, p8.

في هذه الحالة، الشاحنين (1-3 و 7-10) الذين يستخدمون الميناء الجافة القريب من الميناء البحري ولا يولد - النقل البري - الازدحام عند بوابته من الشاحنين على مسافات طويلة أو متوسطة المدى. وبالمقارنة مع الأنواع الأخرى من الموانئ الجافة فهو يوفر إمكانات أكبر لتخزين الحاويات الي حين تحميلها على قطارات السكك الحديدية في تسلسل ومزامنة مع التحميل السفينة في الميناء. ومن الواضح أن هذا يتطلب خدمة سكك حديدية موثوقة جدا (انضباط في زمن الوصول متزامنا مع وصول السفن الي الميناء) حتى لا تحدث زيادة في اوقات الانتظار لسفن الحاويات، ومن اثار الميناء الجاف القريب علي اصحاب النقل بالشاحنات ان يفقدون حصة سوقية هامشية (هي طول المسافة بين الميناء البحري والميناء الجاف القريب) ولكنهم سيستفيدون من عمليات أسرع. وفي المدن التي لا تسمح بمرور مركبات الطرق الطويلة أو الملوثة، فإن وجود ميناء جاف قريب هو بديل لتغيير مركبات الطرق إلى مركبات أقل تلوثا. ان ممر (الأميدا) الذي يبلغ طوله 32 كم والذي يربط منافذ لوس أنجلوس ولونغ بيتش إلى المحطات متعددة الوسائط بالقرب من وسط مدينة لوس أنجلوس، يمكن الإشارة إليها كمثال على ميناء جاف قريب، حيث كانت الحاويات في السابق يتم نقلها بين المحطات والموانئ بواسطة خطوط السكك الحديدية الصغيرة المتدهورة، مما استدعي الامر الي تحديثها. وكمثال اخر لميناء جاف قريب محطة شحن الحاويات في وسط مدينة غوتيبورغ السويدية والتي ترتبط مع ميناء غوتيبورغ بالسويد في الوقت الحالي بمكوك السكك الحديدية المحلية والذي يقع على بعد حوالي 10 كم من الميناء البحري

من أجل الخروج من زحمة الأنشطة التي تتطلب فضاءات أرحب من الميناء. في السودان مثال لميناء جاف قريب هو ميناء سلوم الجاف في بورتسودان وهو عبار عن محطة تخزين الحاويات الفارغة.

2-3-4 وظيفة الموانئ الجافة في نظام النقل متعدد الوسائط.

لكي تقوم الموانئ الجافة باتمام نظام النقل متعدد الوسائط، تقام هذه الموانئ في نقطة تلاقي عقد المواصلات، حتي يتم فيها تغيير وسيلة النقل وهناك عدد من الموانئ الجافة تكون لديها وظيفة واحدة هي منطقة تبديل وسائل النقل من السكة حديد الي النهر او الطرق وبالعكس، ويمكن ان تكون الموانئ الجافة مراكز تحميل الشحنات الي الاسواق المحلية والاقليمية، خاصة اذا كان هناك انتعاش اقتصادي محلي واقليمي. للموانئ الجافة اهمية في نظام النقل العابر (transit) وفي هذه الحالة تشكل الموانئ الجافة مراكز تداول للبضائع بين وسائل النقل المخلفة (سكة حديد / نهري / طريق) او في نفس الوسيلة كأن يكون التداول من السكة حديد الي سكة حديد اخري. الميناء الجاف في هذه الحالة يكون مركز توزيع إما أصل او مقصد للشحن الذي يتم تداوله. وكثيراً ما توجد هذه الموانئ في الحدود بين البلدان بهدف الجمع بين العمليات الادارية المرتبطة بالحركة العابرة للحدود، والانشطة الخاصة بتوزيع وامداد السلع.

2-3-3 وظيفة الموانئ الجافة في تحقيق المفاهيم اللوجستية

الميناء الجاف كمحطة لتجميع المواد الخام، وهي تقام لتقليل تكلفة نقل عناصر الانتاج، بالإضافة الي الحصول علي أفضل الاسعار (خصم الكمية) عند شراء كميات كبيرة وتخزينها في الميناء الجاف وارسالها الي مواقع الانتاج طبقا للجدول الموضوع مسبقا وبدقة. والميناء الجاف كمحطة تجميع السلع تامة الصنع وتقام هذه الموانئ في منطقة ذات صناعات متقاربة وبالتالي تخفيض تكاليف النقل لأقل ما يمكن بتقليل مسافات النقل للأسواق، مع امكانية تحقيق رغبات المستهلكين في الحصول على احتياجاتهم في الوقت المحدد، والغاء عملية التخزين بالمصانع، وتقليل المصروفات الادارية المصاحبة لكل طلبية. كما أن الميناء الجاف كمحطة توزيع السلع للأسواق و تقام هذه الموانئ بالقرب من الاسواق - مناطق الاستهلاك - حيث يقوم الميناء الجاف بتجميع انتاج المصانع ثم اعداد طلبات كل سوق على حدة من جميع المنتجات وارسالها في دفعة واحدة، وبالتالي يستطيع الميناء الجاف تحقيق اهداف اللوجستية من خلال تخفيض تكاليف النقل، مع وجود دائم للسلع بالأسواق، وامكانية الاستغناء عن المخازن الموجودة بالمصانع.

2-3-5 وظائف اخري للموانئ الجافة

الميناء الجاف كمنطقة داخلية للميناء البحري ومفهوم المنطقة الداخلية للميناء البحري هي منطقة قارية، يخدمها الميناء البحري بتكلفة اقل مما يمكن ان يفعله ميناء بحري اخر، ووظيفتها ضمان تدفق الحركة الناشئة من الميناء البحري ويمكن ان يكون هناك أكثر من منطقة داخلية للميناء البحري الواحد كما تقوم بتسهيل التجارة وذلك بتعزيز قطاع الصادرات والواردات في المنطقة، خاصة للمشاريع الصغيرة التي لا تستطيع توفير وفورات الحجم من تلقاء نفسها، وفي هذه الحالة تقوم الموانئ الجافة بتحسين ظروف هذه المشاريع في الوصول الي الخارج والتعامل معه، وهذا يعني اسواق وفرص جديدة لهذه المشاريع. وكذلك مواقف التوزيع هي اماكن انتظار أو منتزهات لوجستية متطورة بتجهيزات وتسهيلات شاملة لعمليات التوزيع في موقف واحد بالقرب من محطة البضائع، وبها تسهيلات النقل متعدد الوسائط، مع توظيف أحدث تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. وتعد مواقف التوزيع من مطلوبات الشاحنين وشركات النقل دعما لأسلوب التسليم في نفس الوقت، وتوفر هذه المواقف مساحات تخزين وتسهيلات لأعمال الشحن مثل مناولة البضائع والتستيف والتربيط، وخدمات القيمة المضافة مثل التغليف واعداد التغليف ووضع العلامات التجارية والتجميع والتصنيف واصدار الفواتير ووثائق ومستندات التصدير والاستيراد⁽⁹⁾ الجدير بالذكر ان وظائف الموانئ الجافة كثيرة بحيث لا يمكن حصرها، والسبب في ذلك مرونة الموانئ الجافة كظاهاها وقابليتها للتشكل حسب مقتضي الظروف. وشكل ادارة الموانئ الجافة يختلف علي حسب الملكية وتنفيذ العمليات (المشغل اليومي للميناء).

والملكية تعني ملكية الموقع والمرافق بما فيها المعدات، وهي تختلف من دولة لأخري حسب القوانين التي تحكم ذلك ولكن بشكل عام يمكن ان تكون الموانئ الجافة مملوكة للقطاع العام، او القطاع الخاص، او ملكية مزدوجة بين القطاعين العام والخاص. الملكية العامة هي الشكل الاكثر شيوعا نظرا لأهميتها الاقتصادية والاستراتيجية للبلدان، وبموجب الملكية العامة تقوم السلطة العامة بإنشاء الميناء الجاف، وتوفير معدات المناولة ولديها الموظفين، وتقوم بإدارة الميناء. اما العمليات التشغيلية فيمكن ان تسند للقطاع الخاص بموجب عقود تأجير. اما الملكية الخاصة للموانئ الجافة فهي الشكل الاقل شيوعا في هذا المجال، بحيث يقوم القطاع الخاص بإنشاء البنيات الأساسية للميناء، اما العمليات اليومية يمكن ان تقوم بها جهات اخري. وفيما يلي الخيارات الموجودة لأسلوب إدارة الموانئ الجافة:

3- التنمية الاقتصادية

هي العملية التي بمقتضاها الانتقال من حالة التخلف الي حالة التقدم. هذا الانتقال يقتضي العديد من التغيرات الجذرية في الهيكل الاقتصادي، وعلى العموم التنمية الاقتصادية هي تلك العملية التي من خلالها تتحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي على مدار الزمن، والتي تحدث من خلال تغيرات في كل من هيكل الانتاج، ونوعية السلع والخدمات المنتجة، بالإضافة الي إحداث تغيير في هيكل توزيع الدخل لصالح الفقراء. وعلي ذلك فان العناصر التي تنطوي عليها عملية التنمية هي: أن جميع ما انطوت عليها عملية النمو مثل زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل، الزيادة تكون حقيقية وليست نقدية والزيادة تكون على المدى الطويل. ومن ناحية أخرى هنالك عوامل أخرى تنفرد بها التنمية مثل التغيير في الهيكل والبنيان الاقتصادي، اعادة توزيع الدخل لصالح الطبقة الفقيرة وضرورة الاهتمام بنوعية السلع والخدمات المنتجة، واعطاء الاولوية للأساسيات الانسانية.

3-2 مفهوم التنمية الاجتماعية:

يختلف المفكرون الاجتماعيون في تحديد مفهوم التنمية الاجتماعية كل علي حسب تخصصه، فيعرفها البعض بانها عملية توافق اجتماعي، وآخرون يقولون بانها تنمية طاقات الفرد بأقصى حد مستطاع، او انها اشباع الحاجات الاجتماعية للإنسان، او عملية تغيير اجتماعي الانسان، وتوفير الحاجات المتصلة بنشاطه و عمله، ورفع مستوي الانسان الثقافي والصحي والفكري والروحي⁽¹⁰⁾ وهي كعملية تعمل على استخدام الطاقات البشرية بمختلف انواعها لرفع مستوي معيشة الفرد، وخدمة اهداف التنمية على المستوي الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والفكري. والتنمية الاجتماعية عملية معقدة ولا يمكن فهمها دون التطرق الي بعض المفاهيم المتعلقة بالمجتمع نفسه، وقد ذكر دكتور عبد الكريم بكار في كتابه التنمية المتكاملة هذه المفاهيم.

المجتمع هو تعبير انساني عن مجمل العقائد، والمفاهيم، والاعراف، والعلاقات، والمصالح، التي تسود رقعة مكانية معينة، وتخضع لها مجموعة بشرية محددة. الفكر: وللفكر دور مهم في بناء المجتمعات وفي تغييرها، إلا أن طبيعة المجتمع يميل الي الجمود بسبب ان الحالة الاجتماعية السائدة في المجتمع وما هي الا تعبير عن قوة التوازنات الفكرية، والاقتصادية، والثقافية، والسياسية السائدة في المجتمع، وبالتالي هو لا يتغير الا إذا حدث تغيير ملموس في هذه التوازنات الفرد: اهمية الفرد تكمن في عضويته في الجماعة لأنها توفر له الرصيد الانساني اللازم لكونه انسان. والمهام الاساسية للتنمية الاجتماعية هي دعم العلاقات الاجتماعية (مثل علاقات

الاخوة، القرابة، الزمالة ... الخ). وقد عرفت بانها عملية تستهدف تقوية العلاقات والروابط الاجتماعية القائمة في المجتمع، ورفع مستوى الخدمات التي تؤمن للفرد نموه وغذائه، ورفع مستوياته الصحية والثقافية والاجتماعية، وزيادة قدرته على تفهم مشاكله، وحثه علي التعاون مع افراد مجتمعة لحياة أفضل. ايضا نجد من يحصر التنمية الاجتماعية في تنمية الانسان لعلاقاته المتبادلة مع الاخرين. ومما ذكر سابقا ان موضوع التنمية الاجتماعية قد تناوله العلماء الاجتماعيين بمختلف تخصصاتهم، فنجد مثلا المصلحين الاجتماعيين يعنون بالتنمية الاجتماعية توفير التعليم، والصحة، والمسكن الملائم، والعمل المناسب لقدرات الانسان، والدخل الذي يوفر احتياجاته، والانتفاع بالخدمات الاجتماعية، مع الاحتفاظ لكل مواطن الادلاء برايه في كل ما ذكر وفيما ينبغي ان يكون عليه مستوي ادائه. اما علم النفس الاجتماعي فقد ذكر تعريف للتنمية الاجتماعية بانها الجهود اللازمة لأحداث سلسلة من التغيرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لتنمية المجتمع، وذلك بزيادة قدرة الانسان لاستغلال الطاقة المتاحة لأقصى حد ممكن، لتحقيق أكبر قدر من الحرية والرفاهية للأفراد. ولعل من المفيد ذكر الوظائف الأساسية للمجتمع: تامين الشروط الأساسية للحياة المادية للأفراد، توفير شروط الحياة المعنوية والروحية والحرية، تنظيم الطاقة الحيوية للفرد حتى لا يكون عنصر تدمير للمجتمع، ادارة التكامل وحل التوترات بين المكونات المختلفة للحياة الاجتماعية. وذلك يترجمه المكاسب الاقتصادية التي حصل عليها شريحة من الناس الي مكاسب اجتماعية، وتلطيف الثمن الاجتماعي الذي يدفعه المجتمع نتيجة لاتساع المدن وتراجع الحياة الريفية. وهذا دور الحكومات في المقام الاول. بقي ان نشير الي اساليب ووسائل التنمية الاجتماعية: مسح القيادات المحلية للمشكلات الاجتماعية، تغيير نظرة الناس للعمل اليدوي والخدمة الذاتية، الاتجاه الي اللامركزية في انظمة الحكم والادارة، توفير اطر محلية لتنمية الحياة الاجتماعية، واشاعة روح التعاون الشعبي.

التنمية الريفية: يتكون مفهوم التنمية الريفية من كلمتين هما التنمية والريف، وحتى يتضح لنا المفهوم نقوم بتعريف مصطلح الريف ⁽¹¹⁾. الريف لغة الخصب والسعة في المأكل، والريف ما قارب الماء من ارض العرب، وقيل الريف حيث يكون الحضر والمياه، وقيل ارض زرع وخصب، ورأفت الماشية رعت الريف. اما الريف في الاصطلاح صفة تطلق على كل ما يتصل بالريف، وهو ضد الحضر، وإذا أطلقت على الشخص فمعناه انه يسكن الريف، اي ممن يقومون بأعمال تتصل بالزراعة، ويمكن ان تطلق مجازا على كل من سكن الريف وان لم يشتغل بالفلاحة. ايضا تستخدم كلمة ريف ويعني بها البيئة التي يعيش فيها الفلاحون ويمارسون فيها نشاطهم، هذا رأي الجغرافيين. وقد قام بن خلدون ⁽¹²⁾ بتقسيم المجتمعات الي بدو وحضر، لكنه عم البدو

لتشمل الريف حينما قسم البدو الي البدو العاملين بالزراعة والقيام بالفلاح وهذا القسم القيام به اولي من الظعن وهؤلاء هم سكان المدر والقرى والجبال، فهو لم يذكر الريف بالاسم لكنه ذكر صفاتهم واهمها الاستقرار والزراعة. ايضا ذكر اهم صفات المجتمع الريفي وهي: قلة السكان بالقياس بسكان المدن، قوة العلاقات الاجتماعية بين سكان الريف، التمسك بالعادات والتقاليد والاعراف.

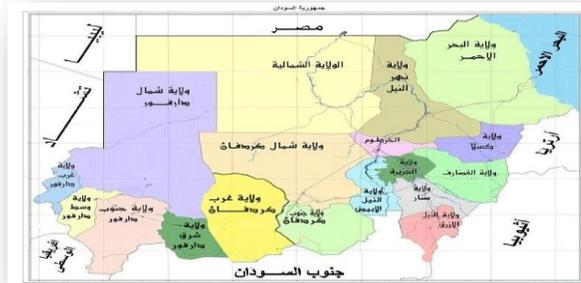
3-3 دور الموانئ الجافة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في السودان:

تشكل الموانئ اهمية اقتصادية كبرى من خلال تأثيرها على التجارة الخارجية، بالإضافة الى انها تساعد على تنمية المناطق التي تطل عليها، وتتفاعل مع الخدمات الداخلية للدولة، تسهل تدفق البضائع- والموانئ السودانية ليست بمنعزل عن هذا - فهي تقوم بدور استراتيجي في نقل تجارة السودان الخارجية، وهي الجهة الرسمية المسؤولة عن تطوير الخدمات المينائية، لتواكب التطورات العالمية والحفاظ علي الوضع التنافسي للموانئ السودانية، و للتغييرات في التجارة العالمية واللوجستيات ونظم سلاسل التوريد ذات تأثير على نظام الميناء علي مستوي الدول وفي السودان.

3-4 جمهورية السودان

يقع السودان في الجزء الشمالي الشرقي من قارة أفريقيا ويمتد بين خطي عرض (8.45-23.8) شمالا وخطي طول (21.49-38.34) شرقا، ويجاور سبع دول (ارتريا - اثيوبيا - دولة جنوب السودان -افريقيا الوسطي -تشاد -ليبيا - مصر). ويجاور المملكة العربية السعودية عبر البحر الاحمر الذي يمثل المنفذ البحري الوحيد للسودان وتقع عليه الموانئ البحرية السودانية والتي تمثل معبرا لعدد من الدول الافريقية المجاورة.

شكل (9) خريطة جمهورية السودان.



المصدر: http://mofa.gov.sd/new/images/sudan_map_ 2016/7

تبلغ مساحة السودان (1882000) كلم مربع محتلا المركز (16) عالميا والثاني افريقيا. ويقدر عدد سكان السودان (33,419,625) مليون نسمة محتلا المركز (35) عالميا و (9) افريقيا و(3) عربيا.

3-4-1 الموانئ البحرية السودانية⁽¹³⁾

نعد هيئة الموانئ البحرية السودانية أكبر هيئات الوزارة (وزارة النقل والطرف والجسور) مسؤولة عن إدارة الموانئ البحرية في البلاد وهي بورتسودان يعتبر الميناء الرئيسي والمنفذ البحري للسودان ويتكون من أربعة موانئ؛ الميناء الشمالي ويتضمن (12) مربط بطول (1866) متر، الميناء الشمالي: يتضمن (12) مربط بطول (1866) متر، الميناء الأخضر: يتضمن (4) مربط بطول (1226) متر، الميناء الجنوبي: يتضمن (6) مربط بطول (1564.8) متر: وهو ميناء الحاويات الرئيسي في السودان ومنه تتحرك الحاويات الي كل الموانئ الجافة في السودان. وسواكن (ميناء عثمان دقنه)، وأوسيف، بالإضافة إلى مينائي كوستي وحلفا النهري ومؤخرا ميناء كوستي الجاف.

جدول (1) امكانيات الميناء الجنوبي في السودان.

رقم المربط	العمق بالمتري	الطول بالمتري	الاستخدام
13	16	400	حاويات
14	16	400	حاويات
15	10.7	198.6	صب بضائع وغلل
16	10.7	146.2	حاويات
17	12.5	210	حاويات
18	12.5	210	حاويات

المصدر: جمهورية السودان، وزارة النقل والطرق والجسور، هيئة الموانئ البحرية(2015م)، النشرة الاحصائية السنوية، ص

شكل (10) سفينة حاويات في الميناء الجنوبي بورتسودان.



المصدر: كاميرا الباحث 6 / مارس 2017 م.

كل هذه المرائب مجهزة بالتجهيزات اللازمة من كرينات جسيه، وعملاقة، وكرينات ساحة مطاطية تبلغ في مجملها (8) كرينات جسيه و(23) كرين مطاطي.

ميناء الخير وهو ميناء متخصص في مناولة المواد البترولية ويحتوي على مرابط واحد بطول (310) متر وعمق (14.6) متر مع كامل التجهيزات اللازمة لخدمة سفن البترول. وميناء الأمير عثمان دقنه يقع بمدينة سواكن جنوب ميناء بورتسودان بحوالي (60) كلم وبه صالة مغادرة وصالة قدوم للركاب مجهزة بكافة الخدمات الخاصة بالركاب.

3-4-3 أسباب إنشاء الموانئ الجافة في السودان

تكس الموانئ البحرية، الموانئ البحرية السودانية المطلة علي البحر الاحمر هي المنافذ البحرية الوحيدة ومعبّر لتجارة السودان الخارجية من قديم الزمان، لكن وفي الآونة الأخيرة وبسبب عدة عوامل متعلقة بالتجارة العالمية مثل السفن الحديثة، ونقل البضائع عن طريق الحاويات، ادت الي تدفق البضائع علي الموانئ يصوره اكبر من امكانية التعامل معها واصبح البحث عن الحلول لها من الضروريات من اجل المحافظة علي تنافسية الموانئ البحرية السودانية.

شكل (11) سفينة العربات والاليات المتحركة في الميناء الشمالي بورتسودان.



المصدر: كاميرا الباحث 6 / مارس 2017 م.

شهدت الموانئ البحرية السودانية في الربع الأخير من عام 2004م زيادات مفاجئة فاقت التوقعات في عدد الحاويات (14).

جدول (2) الزيادة في عدد الحاويات في الميناء الجنوبي في النصف الاول من عامي 2004 2005م.

الشهر	العام 2004م	العام 2005م	نسبة الزيادة
يناير	14687	22415	%52.6
فبراير	14214	19535	%37.4
مارس	16942	19801	%17
ابريل	15790	16570	%4
مايو	17857	21138	%18

المصدر: جمهورية السودان، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، تقرير لجنة تفريغ ميناء بورتسودان(2005م).

هذه الظاهرة سميت بمشكلة تكديس الحاويات (15) وعند رصد عدد السفن التي تعاملت مع الموانئ السودانية من العام 2003م - 2007م.

جدول (3) عدد السفن التي زارت ميناء بورتسودان خلال الاعوام من 2003م - 2007م.

الأعوام	المجموع السفن الزائرة
2003 م	1216
2004 م	1379
2005 م	1512
2006 م	1234
2007م	1014

المصدر: جمهورية السودان، وزارة النقل والطرق والجسور، هيئة الموانئ البحرية(2007م)، النشرة الاحصائية السنوية، ص 2.

بعد العام 2005م أكثر الاعوام من حيث عدد السفن الزائرة لميناء بورتسودان حيث بلغت جملة السفن الزائرة (1512) سفينة.

(4) عدد الموانئ الجافة في السودان وتاريخ الانشاء.

الرقم	اسم الميناء الجاف	الولاية	التاريخ
1	ميناء كوستي الجاف	النيل الابيض	2006م
2	ميناء قضارف الجاف	ولاية القضارف	2009م
3	ميناء مدني الجاف	ولاية الجزيرة	2010م
4	ميناء عطبرة الجاف	نهر النيل	2012م
5	ميناء دنقلا الجاف	الولاية الشمالية	2013م
6	ميناء ابيض الجاف	شمال كردفان	2016م

المصدر: جمهورية السودان، وزارة النقل والطرق والجسور(2007م)، هيئة الموانئ البحرية، النشرة الاحصائية السنوية، ص 2.

3-4-4 الموانئ الجافة في السودان

تم تحديد ثلاثة مواضيع رئيسية والتي تنقسم الي تسع فئات فرعية لتعريف بالموانئ الجافة السودانية ويمكن القول ان هناك ثلاثة أنواع رئيسية للموانئ الجافة في السودان وهي ميناء بحري في الداخل، ومناطق خاصة داخلية ومحطات وحاويات (16) تعتبر الموانئ الجافة في السودان هي منافذ داخلية إقليمية تربط الموانئ البحرية والمناطق الداخلية بشبكة من الطرق البرية والسكة حديد. وهي أيضاً أنشئت للمساعدة في أنشطة الموانئ البحرية ولمساعدة المصنعين واصحاب الاعمال على توجيه حاوياتهم من وإلى الموانئ البحرية في أقصر وقت وبأقل تكلفة من أجل تعزيز قدرة الميناء على المنافسة تعتبر الموانئ الجافة في السودان مماثلة للموانئ البحرية من حيث الوظيفة ولكنها تقع في المناطق الحضرية. والموانئ الجافة تكون فعالة في تشغيلها إذا كانت تقع بالقرب من مناطق التصنيع أو المجمعات الصناعية لدعم حركة الحاويات من وإلى الميناء دون أي عوائق مثل ازدحام المرور أو التأخير في تخليص الحاويات. بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام الموانئ الجافة من قبل الشركات المصنعة أو الجهات المعنية الأخرى يقلل من الضغط على مرافق الموانئ البحرية ويخفف من القيود التي تواجه الموانئ البحرية الرئيسية في السودانية.

3-4-5 تصنيف الموانئ الجافة السودانية

استناد الي المسافة التي تفصل الموانئ الجافة عن الموانئ البحرية في السودان يمكن تصنيف الموانئ الجافة السودانية الي موانئ جافة بعيدة وقريبة المدي. وتقسم الموانئ الجافة الي بعيدة، ومتوسطة، وقريبة من الموانئ البحرية (17). فميناء (لوسكا) الجاف في تنزانيا يعتبر ميناء جاف بعيد، وذلك بالنظر الي المسافة التي تفصل بينه والميناء البحري في دار السلام (800 كلم) وبالتالي أفضل وسيلة نقل هي السكة حديد من منظور التكلفة والميزات الأخرى. اما ميناء فرجينيا الداخلي (لوسكا) الجاف في تنزانيا يعتبر ميناء جاف بعيد، وذلك بالنظر الي المسافة التي تفصل بينه والميناء البحري في دار السلام (800 كلم) وبالتالي أفضل وسيلة نقل هي السكة حديد من منظور التكلفة والميزات الأخرى ميناء فرجينيا الداخلي في أمريكا كمثال لميناء جاف متوسط المدي فالمسافة بينه وميناء فرجينيا الساحلي حوالي 330 كلم. وهناك مثال للميناء الجاف القريب في استراليا والمسافة 18 كلم من ميناء سندي الحري. فمثلا كل من ميناء (عطبرة، دنقلا، قضارف، مدني، كوستي، الابيض) تعد من الموانئ الجافة البعيدة، وبالتالي الوسيلة المناسبة للنقل من الناحية الاقتصادية والبيئية هي السكة حديد. اما ميناء سلوم الجاف فهو مثال لميناء جاف قريب المدي.

جدول (5) طول المسافة بين ميناء بورتسودان والموانئ الجافة في السودان.

اسم الميناء الجاف	البعد من ميناء بورتسودان	من الخرطوم العاصمة
عطبرة	491	330
دنقلا	707	453
القضارف	766	417
مدني	932	189
الأبيض	1212	414
سلوم	10	830

المصدر: ورقة بحثية بعنوان اسباب تدني الإيرادات بالموانئ الجافة يناير 2017، ص 8.

يتضح من جدول (5) ان الموانئ الجافة في السودان تقع في نطاق الموانئ الجافة بعيدة المدى. وبالتالي من الافضل ان تكون موصولة بالميناء الرئيسي عن طريق السكة حديد، وهو امر يؤكد الكثير من الدراسات، ولكن رغم وجود الموانئ الجافة نجد ان مشكلة التكدس بسبب النقل تظهر في بعض الاحيان. الموانئ الجافة في السودان تعمل على وصول السلع والخدمات بشكل أفضل وبالتالي تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية محليا (الولايات) وقوميا (السودان) واقليميا (دول الاقليم). انخفاض تكاليف النقل تنعكس في انخفاض الأسعار للسلع المتداولة وهي ضروري للإنتاج والرفاهية. انخفاض أسعار السلع المتداولة تقدم حوافز للتجارة ونمو الناتج المحلي الإجمالي. من المفترض أن يولد الاستثمار في مرافق الموانئ الجافة أنشطة اقتصادية أخرى في المنطقة المجاورة (مناطق اقتصادية خاصة). تحسين وصول السلع السودانية إلى الموانئ البحرية (الموسم -الموز- المانجو). خدمات لوجستية أرخص (المخازن، ساحات للحاويات). وصول أكثر كفاءة للخدمات التخليص الجمركي. الوصول إلى خدمات لوجستية إضافية (التغليف، وضع العلامات، التخزين).

3-4-6 فوائد الموانئ البحرية من الموانئ الجافة :

منع تكدس الموانئ البحرية يعمل علي دعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية السودانية وهذا يعني المحافظة و استمرار الخطوط الملاحية وزيادتها لما تتميز بها الموانئ السودانية من موقع استراتيجي علي البحر الاحمر ويمكن اعتبار القدرة التنافسية إيجابية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأنها تؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة

وزيادة الحصة السوقية للموانئ وتعتبر بيانات المنافسة اليوم والاستراتيجيات التنافسية من القضايا الاستراتيجية في إدارة الموانئ وعادة ما يتم تقييم القدرة التنافسية لموانئ البحرية على أساس عوامل مثل عدد خطوط الشحن المتاملة مع الميناء وقت الانتظار، وشغل المراسي، وسرعة التحميل/التفريغ، ووقت الدوران، ومعدات المناولة، ومساحة ساحات الكشف وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تدعم العمليات، والخدمات الإضافية للبضائع، ومرافق استقبال نفايات السفن وخطوط النقل الداخلي. منع تكديس الموانئ البحرية يتيح للموانئ البحرية السودانية امكانية التطوير والمواكبة والتعامل مع السفن الكبيرة (وفورات الحجم) وهذا يعني تقليل التكلفة مما ينعكس ايجابا على اسعار البضائع. منع تكديس الموانئ البحرية من مطلوبات اندماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي لان الاتجاه العالمي ينحو نحو جعل الموانئ البحرية هي بوابات (Gateway) عبور فقط اما العمليات الأخرى تجري في الداخل ففي المستقبل سيتم نقل الشحنات التجارية والتخليص الجمركي مباشرة بين الميناء الداخلي في بلد واحد وميناء داخلي آخر في البلد في منع تكديس الموانئ البحرية يعني المحافظة على البضائع وعدم تعرضها للعوامل السالبة (السرقه التلف الضياع وما الي ذلك). بالنسبة للسكان في المناطق النائية وجود الميناء الجاف في الولاية المعنية يساهم في ايجاد فرص عمل جديد للمواطنين الموجودين بالمنطقة (العمال، اصحاب المقاهي واماكن الاطعمة والشراب، الاتصالات، المواصلات، البنوك، شركات التأمين، الترحيل، وغيرها). وجود الميناء الجاف بالمنطقة يعمل علي تنمية المنطقة بالعمران، لان غالبية الموانئ الجافة الموجودة في السودان تقع خارج عواصم الولايات بمسافات تفوق العشر كيلومترات واكثر (مناطق خلوية)، وهذا يتطلب اصال الخدمات الاجتماعية (من مياه، وكهرباء، واتصالات، وطرق مسفلته) الي الميناء الجاف، لكن لا تقف هذه الخدمات عند الميناء الجاف فقط، وانما تمتد للمواطنين، ومن ثم نجد العمران (الخطة الاسكانية) قد امتد علي طول المسافة بين الميناء الجاف واطراف عاصمة الولاية، وليس هذا فحسب انما نجد العمران امتد لمسافات حول منطقة الميناء، كما ان القرى الموجودة بمنطقة الميناء الجاف هي الأخرى تستفيد من الميناء الجاف وتمتد اليها خطوط مواصلات منتظمة. هذا الامر مشاهد في كل من موانئ الجافة الموجودة في مدني، ودنقلا، والابيض. غالبا ما يصاحب افتتاح الموانئ الجافة في الولايات ان يتم استيعاب دفعات جديدة في الجمارك سواء كانت ضباط والجنود، ويتم استيعاب هؤلاء من ابناء المنطقة خاصة الجنود وهذا يعكس مدي مساهمة الميناء في خلق فرص عمل جديدة في المنطقة. الموظفون العاملون بالميناء واغلبهم من (موظفي الجمارك) قوة شرائية كبيرة للمنطقة، بالإضافة الي ارتفاع اسعار ايجارات العقارات بالمنطقة. والمثال على هذا ميناء كوستي الجاف تم استيعاب عمال النقل النهري منذ العام 2010م وكذلك ميناء دنقلا الجاف استيعاب

المسرحين من الطيران المدني (مطار دنقلا). ولمدن الميناء فرص أفضل لاستخدام الأراضي. وللمجتمع ككل الطريق أقل ازدحام (من المفترض استخدام النقل بالسكة حديد) وانخفاض عدد حوادث الطرق من خلال عدد أقل من الشاحنات وانخفاض الازدحام على شبكة الطرق. انخفاض غازات الدفيئة من خلال التحول النموذجي من الطرق الي السكة حديد وهذا الامر يحتاج الي دراسات في السودان. اما الدور الاكبر للميناء الجاف في التنمية فيتمثل في الدور الغير مباشر من خلال دور المؤسسات (أكبر المؤسسات العاملة في الميناء الجاف هي الجمارك)، لذا ننظر الي هذا الدور من خلال دور الجمارك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن المعروف ان اي عملية تبادل خارجي للبضائع، سواء كانت استيرادا او تصديرا، لابد وان تمر بدائرة جمركية ومنفذ جمركي، سواء في البلد المصدر او البلد المستورد. لذا تعتبر العملية الجمركية المرحلة الاخيرة من عمليات التجارة الخارجية. وللعملية الجمركية تأثيرات اقتصادية مختلفة وهي ما اصطلح عليها باقتصاديات (20) الجمارك والتي فيما تضم الاثار الاقتصادية للتعريف الجمركية، الاثار الاقتصادية لإلغاء وتخفيض القيود الجمركية،...النظم الجمركية الخاصة واثارها. والجمارك Customs تشير الي الجهة الحكومية التي تمتلك السلطة لتنفيذ القوانين الخاصة بتوفير الحماية للصادرات والواردات، وتنظيم عملية دخول وخروج البضاعة بين الدول ولتحقيق هذا تقوم الجمارك بمجموعة من العمليات والإجراءات التي تضم عدد من العناصر أهمها الرقابة الحدودية لمواجهة كافة اشكال الإدخال غير المشروع أو التهريب من والي الدولة (21) وتطلق الجمارك ايضا علي الضريبة التي تفرض على المنتجات المستوردة، وأصل مصطلح الجمارك يعود للغة التركية، وهو مشتق من كلمة (كمرك) وتعني انفاذ مجموعة القوانين واللوائح والاجراءات بغية تحقيق عدد من الاهداف من بينها الهدف المالي، وعرفت باللغة العربية بكلمة (مكس).ومن تعريفات الجمارك ايضا هي مكان يوجد في المطارات والحدود الدولية والموانئ البحرية، ويشرف عليه مجموعة من الأفراد المسؤولين عن متابعة المسافرين والبضائع المتبادلة بين الدول.

3-4-7 لمحة تاريخية للجمارك السودانية:

قبل عام 1905م كان تحصيل الرسوم الجمركية يتم على نظام التوكيلات بصدور المنشورات من الحاكم العام الي مديري المديرية اللذين يقومون بتحصيل الرسوم والضرائب الجمركية ويوردون الحصيلة للسكربتير المالي. في العام 1905م صدر أول قانون للجمارك بموجبه تم انشاء ادارة الجمارك، واستقلت من مصلحة المالية واصبحت تحصل ايراداتها وتحدد مصروفاتها وتراجع حساباتها دون تدخل من مصلحة المالية. وفي نفس العام تم تعيين اول مدير للجمارك الكابتن هايس سادلر (His Sadlar) وكان برتبة العميد ومارس أعماله في بداية

يناير 1906م. أهم ما قام به كابتن هايس سادلر هو وضع خطة لإنشاء وتطوير العمل الجمركي وقد كان العمل يسير في كل المحطات الجمركية (سواكن، وادى حلفا، بورتسودان) وفقا للنظام الجمركي المصري. ومن ثم قام بتحديد المواقع وأنشاء سبعة عشر مركزا جمركيا هي (سواكن، وادى حلفا، بورتسودان الخرطوم، كسلا، القضارف، قنبيل، قلابات، الروصيرص، الكرمك، ابوهاشم، شنينة، قرورة، سنا، الدند، وابونعامه). ويلاحظ أنه أهمل الشمال والغرب، ذلك أن الشمال به محطة وادى حلفا وكان التحصيل فيها يتم لصالح الحكومة المصرية، أما الغرب فلم يتم الالتفات له الا بعد افتتاح مطار الجينية عام 1940م. بالإضافة لذلك فان من أهم أعمال الكابتن سادلر تنظيم العلاقة بين ادارة الجمارك الوليدة مصلحة المالية ومصلحة التجارة. تعاقب على ادارة الجمارك ثمانية من الانجليز آخرهم المستر ووكلي⁽²²⁾ والذي عمل كثيرا فترة لأتزيد عن ستة أشهر تمت بعدها سودنة الوظائف بالجمارك. تعاقب على ادارة مصلحة الجمارك بعد الاستقلال ثلاثة عشر مديرا آخرهم اللواء شرطة دكتور بشير الطاهر بشير الجعلي.

أول قانون للجمارك عام 1905م اصدره المستر ونجت باشا حاكم عام السودان عبارة عن موجّهات مبسطة جدا لا تتعدى نصف الصفحة استنادا الى اتفاقية الحكم الثنائي لعام 1899م، واهم ما جاء في هذا القانون هو الغاء البضائع المستوردة من مصر من الرسوم الجمركية وتخفيض الرسوم الجمركية على سلع الانشاء والتعمير والمواد الغذائية. بعدها صدر قانون عام 1913م مع ظهور اول ميزانية لحكومة السودان كما تزامنت مع وقف الدعم المصري لتغطيه العجز في الموازنة العامة بالإضافة لذلك وقف توريد الإيرادات للحكومة المصرية. تم ادخال بعض الانظمة الجمركية الخاصة مثل (الدروياك، والترانسيت، والنقل من سفينة الى اخرى). قانون عام 1926م لا يختلف كثيرا عن قانون 1913م وانما اشتمل تعديلات مثل رفع الفئات الجمركية على السلع الكمالية وهي (السجائر والخمور والتمباك). ومن ثم صدر قانون عام 1939م لدواعي امنية خالصة مع ارهاصات قيام الحرب العالمية الثانية لدرء آثارها السالبة عند نشوبها. وقد اشتمل على تقييد بعض السلع عند الاستيراد والتصدير وارتفاع قيمة التعريفات الجمركية عموما ويلاحظ ان هذا القانون قد الحقت به اللوائح التي تنظم عمل المصالح الاخرى ذات الصلة بالعمل الجمركي كما الحق به كتاب تعليمات ضباط الجمارك وهو المرشد المهم الذي ينظم العمل الجمركي. قانون عام 1984م اول قانون يصدر في السيادة الوطنية، افرد القانون فصلا كاملا عن الجرائم والمخالفات، و اشار الي المعهد الجمركي الذي يختص بتدريب وتأهيل واعداد امتحان الترقى. وفي ضوء ازدياد حركة التجارة العالمية اعطي القانون لأمين عام الجمارك وهو تسمية القانون لمدير الجمارك اعطي سلطة ابرام الاتفاقات خاصة مع هيئات ذات شخصية اعتبارية بشأن البضائع المصدرة لغير الاغراض

التجارية، وكذلك منح سلطة وضع اللوائح. أما قانون عام 1404هـ: استمر العمل بقانون 1939حتي عام 1984م عندما أمر الرئيس الأسبق جعفر نميري العمل بموجب الشريعة الإسلامية وأصدر قانون الجمارك لعام 1404هـ.ومن أهم اسباب صدور القانون؛ تحويل مصلحة الجمارك من مصلحة مدنية إلى قوات نظامية عسكرية. والعمل بقوانين الشريعة الإسلامية بديلا للقوانين المدنية الوضعية. وتطور الحياة التجارية وتنوع واختلاف اساليب الشحن والتهرب والتحايل على الجمارك كما أصبح السفر خارج الحدود متاحا لقطاعات كبيرة من السودانيين... وغيرها من الاسباب. ومن مميزات هذا؛ صدر باللغة العربية. وتحويل الجمارك لقوة نظامية تتبع لرئاسة الجمهورية. ونص القانون لأول مرة على نظام تجارة الحدود. كما عالج القانون الأسواق الحرة ضمن المستودعات والزم الأمين العام بالتصديق بفتح فروع في المدن والأسواق والمحطات الجمركية. وبصدور قانون 1986م الغي قانون 1404هـ، واهم ما يميز هذا القانون هو ما يتعلق بالأحكام الاسلامية مثل منع استيراد الخمر وادوات الميسر استمر العمل بهذا القانون حتى عام 2010م حيث اضيف له بعض التعديلات بلغت في جملتها (54). بجانب هذا القانون هناك عدد من اللوائح (20 لائحة) التي تنظم العمل الجمركي. المشرع في قانون الشرطة لسنة 1991م اكد على خصوصية وافية المهام والواجبات التي تقوم بها الجمارك. فحسب المادة (13) الفقرة (4) من قانون الشرطة لسنة 1991م ورد الاتي فيما يتعلق بسلطات المدير العام لقوات الشرطة (يتولى المدير العام والمدير رسم الخطط وضع البرامج الكفيلة بتنفيذ واجبات قوات الشرطة، وادارتها، وتوزيعها...ويكون مسئول عن جميع المهمات والاموال الخاصة بهذه القوات). لكن المشرع استثنى الجمارك من هذه المادة، وذلك في المادة (13) الفقرة (5) (على الرغم من سلطات المدير العام المنصوص عليها في البند (4) يكون المدير العام للجمارك مسؤولا عن تنفيذ قانون الجمارك والقوانين الضرورية الأخرى...وتنفيذ ما يناط به من السياسات والخطط والبرامج التي تعدها وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي).

تهدف الجمارك إلى تحصيل الضرائب غير المباشرة على السلع المستوردة والمصدرة والمنتج محليا، حماية الصناعة المحلية من خطر المنافسة الأجنبية، تنفيذ القوانين الأخرى الرامية لحماية الامن والصحة العامة واخلاق وقيم المجتمع، توفير المعلومات الاحصائية عن تجارة السودان الخارجية والصناعات المحلية، وبتحويل الجمارك الي قوة نظامية شرطية وفقا لقرار مجلس الوزراء (1137) بتاريخ 1/12/1991م اصبحت للجمارك اهداف امنية اخري مثل مكافحة التهريب بشتى انواعها، والمساهمة مع قوات الامن الأخرى في توفير الامن للمواطن والوطن. هذا بالإضافة الي اهداف اخري مثل المشاركة في وضع السياسات المالية الدولية تمثيل السودان في الاتفاقيات الثنائية والاقليمية والدولية.

4- الوظائف الجمركية وتأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية

تحصيل الضرائب الجمركية تفرض علي السلع الصادرة والواردة وذلك حين اجتيازها لحدود الدولة (23) ولها تأثيرات اقتصادية واجتماعية أهمها الضرائب الجمركية تعد أداة الاكبر لرفد خزينة الدولة بالإيرادات اللازمة لتمويل عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، نسبة لعجز القطاع العام عن تحقيق فوائض من المشاريع الاقتصادية العامة كالمشاريع الزراعية والنقل والطاقة، بالإضافة إلى ضعف إيرادات الضرائب المباشرة. ومن المعلوم ان الدول النامية والسودان واحد منها تعتمد على الضرائب الجمركية بشكل اساسي من جملة الايرادات العامة للدولة. فوفقا لاحد التقديرات ان جملة الايرادات النقدية المتحصلة من الضرائب الجمركية على الصادرات والواردات في 47 دولة نامية، قد وصلت الي مل يقارب من ثلث اجمالي الايرادات الضريبية في تلك الدول. وفي السودان دائما الضرائب الجمركية تكون هي الأعلى من بين جملة الايرادات الضريبية، فخلال الفترة من 1996 وحتى 2005 كانت مساهمة الايرادات الجمركية هي الاكبر من بين الايرادات الضريبية الأخرى. والدولة تحصل على هذه الايرادات لتفقيها على النفقات العامة والتي تختلف في اولوياتها من دولة الي اخري، وفي السودان نجد الاولويات الامنية هي في الصدارة، وغني عن القول ان القطاع العام هو المخدم الرئيسي والاساسي في الدولة مقارنة بالقطاع الخاص وإذا نظرنا الي ان القطاع العام هو أكبر مخدم في الدول يتضح لنا مدي اهمية الايرادات الجمركية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في السودان. وفي هذا الصدد افادت وزيرة المالية السابقة بولاية شمال كرفان سميرة احمد رجب: "بان المبالغ التي تصل من المركز مبالغ كبيرة لكن جلها ان لم تكن كلها تصرف في الفصل الاول المتعلق بالمرتبات والاجور".

4-2 الضريبة الجمركية إحدى ادوات السياسة الاقتصادية:

السياسة الاقتصادية هي مجموعة التوجهات والإجراءات الاقتصادية التي تتخذها حكومة من الحكومات من أجل دفع الاقتصاد الوطني نحو التقدم والنمو. وتعد الضريبة الجمركية جزءاً أساسياً من السياسة الاقتصادية إلى جانب السياسات الأخرى كسياسات الضرائب والأسعار والإقراض والتصنيع وغيرها. وتسعى الحكومات عادة من خلال الضريبة الجمركية إلى التأثير في حركة تبادل السلع فتشجع الصادرات وتقلص الواردات لتحقيق توازن في الميزان التجاري مع العالم الخارجي. ويجب أن تكون السياسة الجمركية منسجمة مع الوضع الإنتاجي والاستهلاكي في البلد المعني إذ تفرض رسوم جمركية عالية على البضائع المستوردة المنافسة للمنتجات الوطنية في حين تخفض هذه الرسوم على المواد الأولية لتشجيع الإنتاج الصناعي الوطني وتدعيم قدرته التنافسية. يتم

التوازن بين متطلبات المجتمع التجاري وحركة التجارة العالمية والدور التقليدي للجمارك في فرض الرقابة وتحصيل الإيرادات ويغطي هذا الدور العناصر التالية: تنفيذ القوانين واللوائح الجمركية والجهات الأخرى لتنظيم حركة السلع والأشخاص، الرقابة السابقة والمقبلة للتخليص، المراجعة الداخلية الفاعلة، تطبيق مفاهيم ونظم تقويم وإدارة المخاطر، إزالة الحواجز غير الجمركية، تسريع وتبسيط إجراءات التجارة المشروعة وفق المعايير الدولية (اتفاقية كيوتو 1999)، إضفاء الشفافية والنزاهة على القوتين واللوائح والإجراءات الإدارية بالقدر الذي يقلل من زمن التخليص والتكلفة المالية. اما الرقابة الجمركية الفاعلة فهي من أهم الأدوار للجمارك بالأخص خلال القرن الواحد والعشرين الذي تضاءل فيه الدور الايرادي للجمارك. واليات الجمارك للقيام بهذا الدور إدارة التفقيش العام، والمراجعة الداخلية امن الشرطة الإدارة القانونية مكافحة التهريب.ومن خلال محاور السياسات التجارية تنفيذ الاتفاقيات الدولية، والإقليمية، والثنائية، وتجارة الحدود، والترانسيت، ومعايير الجودة الفنية للسلع، والضوابط الصحية، وتطبيق الإعفاءات الممنوحة للمشروعات الاستثمارية، وحماية الإنتاج الوطني من خلال التعريف الجمركي للقطاعات الزراعية، و الصناعية، والاستراتيجية. السياسة المالية، والنقدية، تطبيق لائحة النقد الأجنبي والتقييد بالمستندات المصرفية التي تنظم حركة الاستيراد والتصدير، تسهيل حركة التجارة الدولية، وتحقيق الرقابة الجمركية الفاعلة، وحماية المجتمع - مثل حقوق الملكية الفكرية ومكافحة الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وغسيل الأموال.

3-4 وظيفة احصاءات التجارة الخارجية:

تساهم المعلومات الاحصائية مساهمة فعالة في عملية التخطيط ورسم السياسات الاقتصادية، بالإضافة الي معرفة ميزان المدفوعات للدولة، كما انها تقوم بدور هام في تقويم الخطط والبرامج بعد تنفيذها. والجمارك عالميا هي الجهة الرئيسية في توفير الاحصاءات المتعلقة بالتجارة الخارجية، حيث تتطلب القوانين المحلية ان يقوم المستوردين، والمصدرين للبضائع بالإبلاغ عن معاملاتهم الي الجمارك من اجل تقدير الرسوم والضرائب، ولأغراض تتعلق بالصحة العامة، والبيئة، ولأغراض احصائية، وكثير من البلدان يعتبر عدم تقديم الاقرار المطلوب، او تقديم بيانات غير دقيقة في الاقرار عن عمد، او اهمال، يعتبر هذا الامر جنائية يعاقب عليها القانون، هذا ما يجعل سجلات الجمارك مصدر للبيانات الموثوق به. ومن مزايا استعمال سجلات الجمارك تغطيتها الواسعة للتجارة الخارجية، وغير مكلفة مقارنة بمصادر البيانات الأخرى مثل اجراء مسح احصائي لبعض المؤسسات⁽²⁴⁾ في الجمارك السودانية وبفضل التطور التقني والتكنولوجي الذي شهدته، حيث تم ادخال الحاسب الالي في العمليات الجمركية، واستخدم أحدث تقنية للكمبيوتر هي نظام الاسكودا العالمية الذي اتاح

الحصول على المعلومات الاحصائية سليمة ولاي فترة زمنية وبأقل جهد ووقت. ومن المعلومات التي يوفرها النظام على سبيل المثال لا الحصر بيانات عن السلع المستوردة من حيث كمياتها وقيمتها والرسوم الجمركية والدول التي استوردت منها، وحجم عمل الموردين والمصدرين للبضائع، والسلع المضدرة حسب عقود الصادر وعائدات الصادر.

4-4 النظم الجمركية الخاصة ودورها التنموي:

الاصل العام في النظم الجمركية هو خضوع البضائع الواردة للرسوم المقررة في التعريفة الجمركية، بالإضافة الي الضرائب الرسوم الأخرى المقررة. الا ان قانون الجمارك اضاف الي هذا الوضع العام اوضاع خاصة يتم فيها الافراج عن البضائع الواردة دون تحصيل الرسوم المقررة وتسمي بالنظم الجمركية الخاصة. فيمكن المستورد من استيراد كميات كبيرة من البضائع، كما ان تعليق دفع الرسوم يمكن المستورد من دفع الكتل النقدية في السوق ليتم دورتها الاقتصادية فتستفيد منها قطاعات اخري من الاقتصاد يتم تحديد نطاقها المكاني، وتقام فيها مشروعات اقتصادية، ويأخذ حكم الارض الاجنبية فيما يتعلق بالصادر والوارد من البضاعة. كذلك نظام الافراج المؤقت تم العمل به في السودان كحوافز للمغتربين ان يقضوا اجازاتهم في السودان، بمعنى استقطاب مدخرات المغتربين الي داخل البلاد. نظام الدروباك يتعلق برد الرسوم التي تم تحصيلها على المواد الاجنبية التي استوردت اما لإصلاحها او تصنيعها عند تصديرها الي الخارج وهو نظام جمركي عالمي. نظام الاستيراد المؤقت يتعلق برد جزء من الرسوم عند اعادة تصدير اي بضاعة من نوع غير متوفر في السودان مثل الآلات والمهامات التي استوردت للمشاريع الاقتصادية الكبرى (كهرباء ام دباكر في النيل الابيض). نظام العبور (transit) نظام جمركي خاص يتم وفق احكام نقل البضائع الاجنبية من محطة جمركية على الحدود الي محطة جمركية اخري على الحدود داخل اقليم الدولة تحت الرقابة الجمركية.

4- لمححة عن ولاية النيل الأبيض⁽²⁵⁾

تقع ولاية النيل الأبيض بين خطى طول 33 - 31 شرقا وخطى عرض 33 - 15 شمالا، وتبلغ مساحتها حوالي اربعين الف كيلو متر مربع أو ما يعادل 9,452,610 فدان، او ما يعادل (39,700,962 هكتار). وهي تجاور ولاية شمال كردفان من ناحية الغرب والشمال الغربي، وولاية جنوب كردفان من ناحية الجنوب الغربي، وولاية الخرطوم من الشمال، وولاية الجزيرة من الشمال الشرقي، وولاية سنار من ناحية الشرق والجنوب الشرقي. وولاية النيل الأبيض كانت إحدى الولايات الوسطى، أنشئت في العام 1994م بموجب القرار الجمهوري

رقم (10) ⁽²⁶⁾ بعد انفصال جنوب السودان وتكوين دولتين عام 2011م أصبحت ولاية النيل الأبيض ولاية حدودية تجاور دولة جنوب السودان من الناحية الجنوبية والجنوبية الغربية بحدود حوالي 160 كيلومتر تتكون المياه من مياه النيل الأبيض، حيث يجري النيل الأبيض من جنوب السودان إلى الشمال مع ولاية الخرطوم بمسافة 605 كلم، مياه الأمطار الغزيرة، مياه الأودية والخيران، والمياه الفائض من المشاريع الزراعية. وتتمثل الموارد النباتية بالولاية في الغابات الطبيعية، والغابات المزروعة، والعلف الطبيعي، وعلف المشاريع الزراعية. تتمثل الموارد الحيوانية في الإبل، الأبقار، ال للجمارك ضان، الماعز، الأسماك، الدواجن، طيور بريا. ومن ضمن الموارد الأخرى تتمثل في الجير، الجبس، الجلود، مخلفات المصانع الصغيرة، المولاص، مخلفات قصب السكر، خام الاسمنت.

4-2 التقسيم الإداري وتوزيع السكان بولاية (27)

تضم ولاية النيل الابيض تسع محليات وهي محلية ربك (عاصمة الولاية) محلية ربك تحتل المرتبة الاولى في صناعة الاسمنت بالولاية، وبها مؤسسات استراتيجية مثل محطة كهرباء ام دباكر، وصومعة الغلال، والمستودع الاستراتيجي للمواد البترولية. أما محلية كوستي يوجد بها رئاسة النقل النهري وبها ميناء كوستي الجاف وهي ملتقي الطرق بين الشمال والجنوب: وهي من أكبر محليات الولاية. محلية الدويم يوجد بها المركز القومي للمناهج ببخت الرضا. وتتوافر بها الثروة الحيوانية اللازمة. محلية الفطينة تتميز بموقع حيوي نسبة لقربها من العاصمة وبها مشروع سكر النيل الابيض. فمحلية ام رمتة بها منطقة باجة السياحية. وتتوافر بها الثروة الحيوانية اللازمة لازدهار صناعة منتجات الالبان. ومحلية قلي بها مساحات كبيرة من الاراضي صالحة لزراعة قصب السكر (200) ألف فدان. محلية تندلتي تمتاز بتربة رملية طينية خصبة تصلح لزراعة الحبوب الزيتية. ويمر بها خط السكة حديد. تمثل السلام تمثل ملتقي طرق حيث تربط عدد (4) ولايات. تتمتع بثروة حيوانية ضخمة حوالي (1425966) رأس من الماشية بأنواعها. بها ابار بترول (بترول الراوات). ويوجد بمحلية الجبلين بترول في المربعات (4و7) وبها أكبر مصنع لإنتاج السكر بأفريقيا (مصنع سكر كنانة). وبها أكبر وحدة معالجة للبترول بأفريقيا (مصفي بترول بالجلين).

4-3 الأنشطة الاقتصادية بالولاية:

النشاط الاقتصادي المهيمن في الولاية هو الزراعة، فمعظم اراضي الولاية عبارة عن سهول طينية منبسطة صالحة للزراعة، وتنوع الزراعة فيها من زراعة مطرية تقليدية (700 الف فدان) الي مطرية الية(18000 فدان) وري فيضي في الجروف (265000 فدان) وارااضي زراعية بالري الانسيابي وهي اكبر مساحة (657458

فدان) وارياضي مروية بالظلمبات (152622 فدان).ومن المحاصيل الزراعية التي تنتج بالولاية الذرة، البيضاء، وقصب السكر، والسهم، والدخن، والفول السوداني، والكردي، والبطيخ، واللوبيا، والاعلاف، والخضر. فالصيد السمكي أحد النشاطات الاقتصادية الهامة بالولاية نسبة للميزة التي تتمتع بها الولاية حيث مجري النيل من أقصى الجنوب الي اقصي شمال الولاية بطول حوالي (605) كيلو متر، تكثر الخلجان والجزر وتقل سرعة التيار، مما يشكل بيئة ملائمة لتكاثر الاسماك. يشكل الانتاج السمكي (18%) من النتاج الولاية وحوالي (7000) طن في العام. يشمل القطاع الصناعي صناعات الخفيفة والثقيلة موزعة على عدد من مناطق الولاية تمثلها مصانع السكر، الاسمنت، الزيوت، ومصانع الصابون، والصناعات الغذائية وتمثلها مصانع الحلويات، الطحين، المكرونة، الشعيرية، المشروبات الغازية، الثلج، ومطاحن الغلال، للأثاث، والبلاط، والجير، والاحذية ودباغة الجلود، ومصانع النسيج، والمطابع.

4-4 المقومات الاقتصادية والاجتماعية للولاية:

الوظيفة الاساسية للميناء الجاف هي القيام بوظيفة الميناء البحري في الداخل فيما يلي تخلص البضائع سواء كانت صادرات او واردات، وما يستتبع عملية التخليص من تحصيل ايرادات مالية للدولة، حماية المجتمع من السلع الضارة، والغير مطابق للمواصفات والمقاييس، بالإضافة للدور الاحصائي في مجال التجارة الخارجية. وهناك وظائف اخري مساعدة للميناء الجاف في المنطقة، مثل دور الميناء الجاف في نظام النقل متعدد الوسائط، وايضا دوره في الامداد والتوزيع للسلع (الدور اللوجستي). لكي يكتسب اي ميناء جاف اهميته لابداء من وجود طلب على خدماته، لان العرض وحده لا يكفي. والطلب على خدمات الموانئ - الجافة يتوقف على جوانب كثيرة لابداء ان تتوفر في المنطقة الموجود فيها الميناء الجاف، واهمها وجود اعداد كبيرة من الناس متواجدين حولي الميناء الجاف (يشكلون العمال، والموظفون، والتجار، وغيرهم) ووجود مناطق متنوعة الانشطة الاقتصادية في نطاق مناطق الميناء الجاف يسهل الوصول اليها، وهذا يعني وجود تجارة بحاجة الي استخدام الميناء الجاف (28)

4-5 المشروعات الاستراتيجية بالولاية:

يوجد عدة مشروعات استراتيجية بالولاية والتي تعتمد في مدخلات انتاجها، اوفي توزيع منتجاتها علي التجارة الخارجية منها مشروعات انتاج السكر (سكر كنانة نموذجاً)⁽²⁹⁾ حيث بدأ الإنتاج عام 1978م ويقع مشروع سكر كنانة في الاتجاه الجنوب الشرقي لمحلية ربك بحوالي 15 كيلو متر.

فيوفر فرص عمل مباشر، كما اوجدت فرص عمل أخرى كالأسواق والتجارة لعدد كبير من السودانيين؛ وكذلك لها المساهمة في توفير سلعة إستراتيجية هامة وضرورية. والمساهمة في تطوير تقنية تصنيع السكر والاهتمام بتأهيل الكادر الإداري للمصانع الأخرى. كما ساهم مشروع سكر كنانة السودان في عضوية اللجنة الإدارية لمنظمة السكر العالمية، وبوائته موقعا مميزا ضمن مصدري السكر في العالم، والمشاركة في المجال الزراعي لاستنباط نوعيات باسم كنانة تم اجازتها عالميا، وإدخال السودان في ما يسمى بالاقتصاد الأخضر وذلك بإنتاج الايثانول. وكذلك ينطبق على مصنع سكر عسلاية، ومصنع سكر النيل الابيض. كل الواردات اللازمة لعمل المشروع بالضرورة تأتي عن طريق الموانئ السودانية سواء كانت البحرية منها أو الجافة وكذلك الصادرات، الأمر الذي يعكس مدى اهمية الميناء للمشروع. ومن المشروعات المهمة بالولاية والتي تعتمد في بعض مدخلات انتاجها (مواد التغليف، قطع غيار) خارج مصنع اسمنت ربك. ومن المشروعات الاستراتيجية الأخرى مثل محطة كهرباء ام دباكر، والمستودع الاستراتيجي للمواد البترولية بربك، وصومعة الغلال. ومصفي البترول بمحلية الجبلين. كل هذا يشكل عوامل طلب على خدمات الميناء الجاف.

4-6 البني التحتية بالولاية:

ترتبط الولاية بمعظم مدن البلاد بطرق معبدة، وخطوط السكة حديد، وايضا مع دولة جنوب السودان بالنقل النهري، وبالتالي يمكن ان تكون الولاية المؤهلة لقيام ميناء جاف وفقا للمعايير العالمية. اما فيما يتعلق بالاتصالات فنجد ان كل ارجاء الولاية مغطي بشبكة الاتصالات والهاتف السيار. كما يوجد ميناء كوستي الجاف هو أحد أفرع هيئة الموانئ البحرية، ويهدف الى دعم حركة التجارة، وتسهيل انسياب حركة الصادرات والواردات الخاصة بمناطق جنوب وغرب ووسط السودان. وجاء اختيار مدينة كوستي بولاية النيل الابيض لموقعها الاستراتيجي المتميز، والذي عبره تتحقق دورة سلسلة النقل متعدد الوسائط (نقل نهري - سكة حديد - نقل بري)، وتطبيق نظام التسليم في الحال، وانشاء المراكز اللوجستية لتهيئة وقيام أنشطة القيمة المضافة. اضافة للاستفادة من تجميع المواد الخام لقيام الصناعات في المناطق الخلفية ومن ثم تقديم صادرات نوعية ذات جودة عالية تنافس في الاسواق العالمية. ويوفر ميناء كوستي الجاف في قبول كافة انواع البضائع والسلع لاكتسابه ميزة الوسط الحاكم المتصالح مع كافة وسائل النقل والتي تشمل نقل نهري - سكة حديد -نقل بري لكافة مناطق السودان. يستوعب الميناء مناطق خلفية مهيئة ومعدة لاستقبال كل مقومات الميناء من نقل - ترحيل - تفرغ - تستيف - تخزين ومناولة وساحات ومناطق في جملتها (2 مليون متر مربع) بها مخزن بمساحة 4000 متر مربع ومخزنان بمساحة 1000 متر مربع، أضف الى ذلك المعدات والاليات التي تساهم

في تفريغ و شحن ونقل البضائع وتسليمها مع امكانية فتح فرص لأشياء مستودعات ومخازن ومناطق تخزين خاصة بالميناء. يوجد بالميناء مكاتب للعملاء والجهات الرئيسية، طرناطة لوزن البضائع - موقف للشاحنات والسيارات الخصوصية - خدمات اتصالات - بوفيهات - كافتريا؛ يعمل الميناء بنظام النافذة الواحدة وذلك بتجميع جميع شرائح العمل المينائي (جمارك، ومواصلات ومقاييس، وحجر زراعي، وحجر صحي، ومخلصين، ووكلاء شحن، ونافذة بنكية) في مبنى واحد تتم كل اجراءات التخليص من داخله. وتخفيض لكافة الاجور والرسوم بنسبة 25% ماعدا خدمات الرصيف. وتمثل واردات وصادرات الجنوب تمنح تخفيض 50 % من الارضيات. والحاويات الفارغة تمنح ثلاثة ايام مجاناً بعد اكمال تفريغها. تمنح رسائل ميناء كوستي الجاف وبضائعها مدة فترة سماح 15 يوماً بميناء كوستي الجاف. و توفير امكانية التفريغ الوقتي للحاوية او البضائع او السيارات في حالة الحاوية يتم تفريغ الحاوية على ظهر الشاحنة. مدينة كوستي، بحيث انها تمثل رابط حقيقي ما بين شرق السودان والغرب والجنوب بوضع محوري اشتمل على معظم اذرع النقل والتي تمثل ادوات الحركة التبادلية مثل الطرق البرية، السكة حديد، النقل النهري، اضع الى ذلك تركيز مقومات الحركة و انشطتها المتعددة ومجالاتها المتكاملة مثل الزراعية، الحيوانية، الصناعية ومقومات الإنتاج و يستوعبه الميناء مواقع للشركات الصناعية والملاحية والمخلصين والبنوك، الاتصالات، مخازن مبردة / مخازن عادية، مكاتب ادارية، ومحطة كهرباء. وكذلك الفوائد العائدة على الأطراف مثل مواقع الشركات تتيح التخزين الممتد والارضيات بلا قيود، السحب على نظام With Draws عند الحاجة والطلب، التخزين الامن بالميناء بدلاً من المواقع. أما الناحية الاقتصادية تتمثل في توفير مصروفات التخزين بالميناء الرئيسي والاستفادة من فترة السماح، توفير المواد والمعينات بكميات كبيرة ويقرب من مواقع الانتاج تحسب لاي طارئ يلم بالنقل، وتقادي تذبذب سعر الصرف. و المستندات المطلوبة (من بورتسودان): مثل المنفستو يقدم قبل 72 ساعة من رسو الباخرة محددًا به حاويات كوستي مفصولة، يتم النقل في مدى 48 ساعة من الانزال، تحمل حاويات كوستي دبياجة خاصة من ميناء الشحن، المطلوب لكوستي محلياً يتم ذلك التدبيج بواسطة الوكيل، عند التخليص النهائي لتسليم البضائع بموجب افراج جمركي اضافة لبوليصة الشحن بالإضافة لفاتورة الميناء.

5- التحليل والنتائج والتوصيات

1-5 التحليل:

ميناء كوستي الجاف هو أحد أفرع هيئة الموانئ البحرية، وبالتالي الملكية والادارة من مسئولية هيئة الموانئ البحرية، والهيكل التنظيمي من هذه الناحية عبارة عن صورة من التنظيم الهرمي الوظيفي، حيث يوجد علي راس الهرم مدير الميناء يمثل مستوى الادارة العليا في الميناء، ويليه مجموعة من الاقسام مثل الحسابات، التسويق، التفتيش. والعمل في ميناء كوستي الجاف بنظام النافذة الواحدة وهذا يعني ان هناك وحدات اخري موجودة بالميناء مثل الجمارك التي تمثل بمستوي فرع في الهيكل التنظيمي، حيث هناك فرع جمارك الميناء الجاف، بالإضافة للوحدات الأخرى مثل جهاز الامن الوطني، والحجر الصحي، الحجر البيطري وغيرها. اداء ميناء كوستي الجاف: مجموع الربط المقرر على ميناء كوستي خلال فترة البحث (4155600)، بمتوسط (593657).

جدول (8) اداء الميناء الجاف كوستي من حيث تحصيل الإيرادات الجمركية في الفترة 2010 - 2016م

العام	الربط المقرر (جنيه سوداني)	التحصيل	نسبة التحصيل
2010	2600000	3415362.66	131.36%
2011	3070000	10964158	357.14%
2012	24350000	56862465/42	233.52%
2013	36750000	63474416.27	172.72%
2014	150000000	78780652	75.029%
2015	105000000	80810043/66	76.96%
2016	96130000	27512935.49	28.62%

المصدر البيانات: تقارير إيرادات إدارة جمارك النيل الأبيض- فرع الميناء الجاف.

يتضح من جدول (8) ان التحصيل الفعلي للإيرادات خلال سنوات البحث (321820031)، بمتوسط سنوي (45974290)، اما مجموع نسبة الاداء لسنوات البحث 2049% بمتوسط نسبة الاداء السنوي 150%. كما

نلاحظ من الجدول الاعوام 2010 م و 2011 م و 2012 م و 2013 م كان هناك ارتفاع في نسبة الأداء بصورة كبيرة، 131.36% للعام 2010 و 357.14% عام 2011 و 233.52% عام 2012م و 171.72% للعام 2013م بالنسبة الي تقدير الربط السنوي المقرر تحصيله وهي الاعوام التي كانت العلاقات التجارية نشطة مع دولة الجنوب وهو دليل واضح لأهمية العلاقات التجارية الخارجية للميناء.

جدول (9) اداء الميناء الجاف كوستي عدد الشهادات الجمركية في الفترة 2012 – 2016م

الجملة	شهادات الوارد	شهادات صادر	العام
1016	1006	10	2012
1564	1546	18	2013
1089	1075	14	2014
692	679	13	2015
211	193	18	2016

المصدر: شعبة الاحصاء إدارة جمارك النيل الأبيض - فرع الميناء الجاف.

يتضح من جدول (9) ان الواردات أكثر من الصادر، أي هنالك عجز في الميزان، ولا بد من وجود دراسات توضح كيفية النهوض بالصادرات. كما ان العام 2013م هو الأعلى من حيث شهادات الصادر وهو ذات العام الذي بدأت فيه الحرب الاهلية في دول جنوب السودان مما يعني ان هذه الشهادات عبارة عن صادرات المنظمات الانسانية.

جدول (10) التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المدروس وفقا لمتغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة%
ذكر	44	91.7
أنثي	4	8.3
المجموع	48	100

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

يتضح من جدول (10) أن 91.7 % من أفراد العينة ذكور، بينما 8.3% إناث بسبب طبيعة العمل بالموانئ البحرية والجافة.

جدول (11) التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المبحوث، وفقاً لمتغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
25 - 18	3	6.3
40-26	19	39.6
اكبر من 40	25	52.1
لم يفصح عن العمر	1	2.1
المجموع	48	100

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

يتضح من جدول (11) أن 6.3 % من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تقع أعمارهم في الفئة العمرية (18 - 25)، 39.6% أعمارهم في الفئة (26-40)، وكانت 52.1 % أعمارهم أكبر من 40 سنة، بينما 2.1% ممتعون عن الإفصاح بأعمارهم من هنا فأن من تزيد أعمارهم عن 26 سنة يمثلون 91.7 % من المبحوثين مما يدل على رشدهم وخبرتهم في العمل بالموانئ البحرية مما يعطي مؤشراً واضحاً لمعرفة بدور الموانئ الجافة في تخفيف العبء على الموانئ البحرية.

جدول (12) التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المبحوث وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
أمي	1	2.1
أساس	5	10.4
ثانوي	7	14.6
جامعي	30	62.5
فوق الجامعي	5	10.4
المجموع	48	100

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

يتضح من جدول (12)، أن 12.5% من أفراد عينة الدراسة تلقوا تعليماً أساسياً أو أميين، 14.6% تلقوا تعليماً ثانوياً، بينما 72.9% تلقوا تعليماً جامعياً فما فوق. فإن هذه النسبة العالية للمتعلمين وسط هذه العينة تعكس مدى صدق وعلمية اجابات المبحوثين عما تقوم به الموانئ الجافة من تأثير على الموانئ البحرية والاقتصاد بصورة خاصة.

جدول (13) التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المبحوث وفقاً لمتغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة%
موظفي جمارك	11	22.9
موظفي مواني	3	6.3
موظفي مواصفات ومقاييس	2	4.2
موظفي الحجر الزراعي	1	2.1
موظفي الحجر الصحي	2	4.2
موظفي الامن	1	2.1
مستفيد شركات النقل	2	4.2
مستفيد وكيل ملاحى	2	4.2
مستفيد بنوك	1	2.1
مستفيد شركات تأمين	1	2.1
مستفيد المخلصون ومساعدو التخليص	5	10.4
مستفيد الموردون والمصدرون	4	8.3
مستفيد أصحاب عقارات	1	2.1
مستفيد عمل الشحن والتفريغ	1	2.1

مستفيد المنظمات الانسانية	3	6.3
أخرى	8	16.7
المجموع	48	100

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

يتضح من جدول (13) أن 41.7 % من أفراد عينة الدراسة كانوا من موظفي الموانئ الحكوميين، وأن نسبة 41.7 % من المبحوثين تمثل الجهات التي تستفيد من الموانئ مع اختلاف مسمياتها، وأما البقية فهي أخرى غير محددة بنسب 16.7% من جملة المبحوثين وهذا التوزيع يدل على شمول العينة وتمثيلها لجميع الجهات المستفيدة والعاملة بالموانئ.

جدول (14) التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الأولى.

العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الموانئ الجافة أفضل الحلول لمشكلة تكديس الموانئ البحرية بالبضائع	التكرار	0	2	1	18	27
	النسبة	0	4.2	2.1	37.5	56.3
حل مشكلة التكدس يزيد القدرة الانتاجية للموانئ البحرية	التكرار	0	1	3	16	28
	النسبة	0	2.1	6.3	33.3	58.3
النقل البحري متأثر جداً بالتكدس	التكرار	0	0	3	17	28
	النسبة	0	0	6.3	35.4	58.3
يتم تلافى الظواهر السالبة مثل الضياع والسرقة للبضائع بحل التكدس	التكرار	0	1	3	17	27
	النسبة	0	2.1	6.3	35.4	56.3

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

يتضح من جدول (14) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على الموائى الجافة أفضل الحلول لمشكلة تكس الموائى البحرية بالبضائع، بلغت (93.8) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (4.2) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة نسبتهم (2.1) %، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على حل مشكلة التكس يزيد القدرة الانتاجية للموائى البحرية، بلغت (91.6) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2.1) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة نسبتهم (6.3) %، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على النقل البحري متأثر جداً بالتكس، بلغت (93.7) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم (6.3) %، وأعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على يتم تلافى الظواهر السالبة مثل التلف والضياع والسرقة للبضائع بحل مشكلة التكس، بلغت (91.7) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2.1) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم (6.3) %.

جدول (15) التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الثانية.

العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
عدم وجود علاقة تجارية مع بعض دول الجوار يؤثر على عمل الموائى الجافة	التكرار	0	0	0	25	23
	النسبة	0	0	0	52.1	47.9
لكي تحقق الموائى الجافة أغراضها يجب أن يتابع أمرها من قبل مسؤولي الدولة على كافة المستويات	التكرار	0	1	4	25	18
	النسبة	0	2.1	8.3	52.1	37.5
توفر البنى التحتية عوامل لازمة لكفاءة الموائى الجافة	التكرار	0	0	1	17	30
	النسبة	0	0	2.1	35.4	62.5
الموائى الجافة تعمل على تسهيل وصول عوامل الانتاج الى مناطق الإنتاج	التكرار	1	2	4	18	23
	النسبة	2.1	4.2	8.3	37.5	47.9

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

يتضح من جدول (15) إن نسبة أفراد العينة الموافقين (100%)، بلغت نسبة أفراد العينة الذين يوافقون لكي تحقق الموائئ الجافة أغراضها يجب أن يتابع أمرها من قبل مسؤولي الدولة على كافة المستويات (89.6%)، ونسبة غير الموافقين (2.1%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم (8.3%)، أعلى نسبة من أفراد العينة الموافقين (97.9%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة نسبتهم (2.1%)، وأعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على الموائئ الجافة تعمل على تسهيل وصول عوامل الانتاج الى مناطق الانتاج (85.4%)، ونسبة غير الموافقين (6.3%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة نسبتهم (8.3%).

جدول (17) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	النتيجة
الموائئ الجافة أفضل الحلول لمشكلة تكديس الموائئ البحرية بالبضائع	0.74	4.46	4	أوافق بشدة
حل مشكلة التكديس يزيد القدرة الانتاجية للموائئ البحرية	0.71	4.48	2	أوافق بشدة
النقل البحري متأثر جداً بالتكديس	0.62	4.52	1	أوافق بشدة
يتم تلافي الظواهر السالبة مثل التلف والسرقة للبضائع بحل مشكلة التكديس	0.71	4.46	3	أوافق بشدة
المتوسط	0.57	4.48		

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

يتضح من جدول (17) إن جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الأولى يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على كل العبارات التي تقيس الفرضية الأولى، أهم عبارة من عبارات الفرضية الأولى هي (النقل البحري متأثر جداً بالتكديس)، بلغ متوسط الإجابة عليها (4.52)، بانحراف معياري (0.62)، أما أقل عبارة من حيث الأهمية هي (الموائئ الجافة أفضل الحلول لمشكلة تكديس الموائئ البحرية بالبضائع)، حيث بلغ متوسط الإجابة عليها (4.46)، بانحراف معياري (0.74)، 3- كما بلغ متوسط جميع

العبارات (4.48) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الأولى، بانحراف معياري (0.57)، مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي.

جدول (18) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية:

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	النتيجة
عدم وجود علاقة تجارية مع بعض دول الجوار يؤثر على عمل الموانئ الجافة	0.50	4.48	2	أوافق بشدة
لتحقق الموانئ الجافة أغراضها يجب متابعة أمرها من قبل المسؤولين بكافة المستويات	0.70	4.25	4	أوافق بشدة
توفر البنى التحتية عوامل لازمة لكفاءة الموانئ الجافة	0.54	4.60	1	أوافق بشدة
الموانئ الجافة تعمل على تسهيل وصول عوامل الانتاج الى مناطق الانتاج	0.93	4.25	3	أوافق بشدة
المتوسط	0.41	4.40		

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

يتضح من جدول (18) إن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات الفرضية الثانية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على كل العبارات التي تقيس المحور الثاني، أهم عبارة من عبارات الفرضية الثانية (توفر البنى التحتية عوامل لازمة لكفاءة الموانئ الجافة)، بلغ المتوسط (4.60)، بانحراف معياري (0.54)، وأقل عبارة من حيث الأهمية هي (لكي تحقق الموانئ الجافة أغراضها يجب أن يتابع أمرها من قبل مسؤولي الدولة على كافة المستويات)، حيث بلغ متوسط الإجابة عليها (4.25)، بانحراف (0.70)، كما بلغ متوسط عبارات (4.40)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية ، بانحراف (0.40) مما يدل على تمركز القيم حول الوسط.

جدول (20) اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى

القرار	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	العبارة
دالة	0.000	3	40.17	الموائى الجافة أفضل الحلول لمشكلة تكديس الموائى البحرية بالبضائع
دالة	0.000	3	39.50	حل مشكلة التكدس يزيد القدرة الانتاجية للموائى البحرية
دالة	0.000	2	19.63	النقل البحري متأثر جداً بالتكدس
دالة	0.000	3	37.67	يتم تلافي الظواهر السالبة مثل التلف والضياع والسرقة للبضائع بجل مشكلة التكدس

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

يتضح من جدول (20) بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد العينة للعبارة الأولى (الموائى الجافة أفضل الحلول لمشكلة تكديس الموائى البحرية بالبضائع) (40.17) عند درجات حرية (3) ومستوى 0.000 وهي أقل من (5%)، وهذا يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد العينة للعبارة الثانية (حل مشكلة التكدس يزيد القدرة الانتاجية للموائى البحرية) (39.50) عند درجات حرية (3) ومستوى (0.00) أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه إذا حلت مشكلة التكدس بالموائى البحرية يزيد ذلك من انتاجيتها، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق للعبارة الثالثة (النقل البحري متأثر جداً بالتكدس) (19.63) عند درجات حرية (2) ومستوى (0.00) أقل من (5%)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن التكدس أثر على كفاءة الموائى البحرية، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة التي تسأل عن تلافي الظواهر السالبة مثل التلف والضياع والسرقة للبضائع يتم بجل مشكلة التكدس (37.67) عند درجات حرية (3) ومستوى 0.000 وهي أقل من (5%)، وهذا يشير لوجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن التكسد اظهر بعض الظواهر السالبة والتي من أمثلتها التلف والضياع أو السرقات.

جدول (21) اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية:

القرار	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	العبارة
غير دالة	0.773	1	0.08	1-عدم وجود علاقة تجارية مع بعض دول الجوار يؤثر على عمل الموانئ الجافة
دالة	0.000	3	32.50	2-لكي تحقق الموانئ الجافة أغراضها يجب أن يتابع أمرها من قبل مسؤولي الدولة على كافة المستويات
دالة	0.000	2	26.38	3-توفر البنى التحتية عوامل لازمة لكفاءة الموانئ الجافة
دالة	0.000	4	43.04	4-الموانئ الجافة تعمل على تسهيل وصول عوامل الانتاج الى مناطق الانتاج

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

يتضح من جدول (21) أن قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق للعبارة الأولى (0.08) عند درجات حرية (1) ومستوى دلالة (0.773) أكبر من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق للعبارة الثانية التي جاء فيها لكي تحقق الموانئ الجافة أغراضها يجب أن يتابع أمرها من قبل مسؤولي الدولة على كافة المستويات (32.50) عند درجات حرية (3) ومستوى (0.00) أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق للعبارة الثالثة (26.38) عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%)، وهذا يشير لوجود فروق إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق للعبارة الرابعة (43.04) عند درجات حرية (4) ومستوى (0.00) وهي أقل من (5%)، وهذا يشير لوجود فروق

إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ان الموانئ الجافة تعمل على تسهيل وصول عوامل الانتاج لمناطق الانتاج.

5-2 اختبار الفرضيات

- ان ميناء كوستي الجاف له تأثير ايجابي على حل مشكلة تكديس الميناء الرئيس في بورتسودان
- ان ميناء كوستي الجاف له تأثير ايجابي على تحسن الحياة الاقتصادية والاجتماعية في الولاية.

5-3 النتائج:

- ساهم ميناء كوستي الجاف في حل مشكلة تكديس واثارها السلبية على الموانئ البحرية السودانية.
- لميناء كوستي الجاف تأثير ايجابي كبير في خدمة مشاريع التنمية المختلفة بالولاية.
- ميناء كوستي الجاف صار البديل للعمال العاطلين بسبب توقف نشاط النقل النهري بانفصال دولة جنوب السودان.
- لموقع الميناء الدور الايجابي الكبير في خدمة المنظمات الانسانية وتسهيل امداد الاغاثة خاصة لدولة جنوب السودان.

5-4 التوصيات

- الاهتمام بالموانئ الجافة لضمان وصول عوامل الانتاج لمناطق الانتاج الداخلية مع الاهتمام بالعلاقات التجارية مع دول.
- تغليب المصلحة الاقتصادية في اختيار موقع الميناء الجاف، وذلك بتحديد موقع الميناء الجاف ومدي قربه من السكة حديد، والمجري النهري، والطرق المعبدة، ومتي ما اجتمعت هذه الميزات في موقع واحد كان هو الافضل.
- الاستفادة من المعلومات الاحصائية التي توفرها الموانئ الجافة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

المراجع:

1. ايمن النحراوي، (2009م)، الموانئ البحرية العربية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص 25.
2. جمهورية السودان، وزارة الداخلية، هيئة الجمارك (2017م) ادارة الدراسات والبحوث، ورقة بحثية عن اسباب تدنى الايرادات بالموانئ الجافة.
3. يارا ابراهيم خير بك، (2013م) تأثيرات المرفأ الجاف المقترح في مدينة حسياء الصناعية على قطاع النقل اللوجستي، بحث ماجستير، كلية الهندسة، جامعة تشرين، سوريا.
4. مختار احمد دوشان محمد(2012م)، دور الموانئ البحرية في دعم تجارة السودان الخارجية دراسة تطبيقية على ميناء بورتسودان (1995-2005م)، بحث دكتوراه (غير منشور)، قسم اقتصاديات النقل البحري، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة البحر الاحمر.
5. فواز المرضي حسن (2012م)، الدور اللوجستي للموانئ الجافة وأثره على الموانئ السودانية، بالتطبيق على ميناء بورتسودان، بحث ماجستير (غير منشور)، قسم اقتصاديات النقل البحري، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة البحر الاحمر.
6. عمر الحسن علي البشاري(2005م)، الاتصال التنظيمي المكتوب والتنمية الادارية البشرية، حالة الجمارك السودانية، دار القومية العربية للثقافة والنشر، ص 27.
7. 1.Merk, O. (2010), Synthesis Report on The Competitiveness of Global Port-Cities, (OECD) Port-Cities Programme.
8. شريف ماهر هيكل، (2008م)، ادارة وسياسات الموانئ البحرية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 4.
9. شريف ماهر هيكل (2008م)، ادارة وسياسات الموانئ البحرية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 19 - 20.
10. مولود زايد الطيب،(2001م)، التنشئة السياسية ودورها في التنمية الاجتماعية، المؤسسة العربية الدولية للنشر، عمان، الاردن، ص 18.
11. بن شيخ علي و بوعكاز عامر،(2016م)، المخطط الوطني للتنمية الفلاحية و تأثيره علي التنمية الريفية دراسة حالة المناطق الريفية لبلدية الادريسية(2000-2015)، بحث ماجستير (غير منشور)، قسم

- العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر
ص 36.
12. حسن عبد الرازق منصور، (2006م)، الحضارة الحديثة والعلاقات الانسانية في مجتمع الريف، ط 2،
دار فضاءات للنشر، عمان، الاردن، ص 72-74.
13. جمهورية السودان، وزارة النقل والطرق والجسور، هيئة الموانئ البحرية، (2009م) النشرة الاحصائية
السنوية، ص ص (1-8).
14. جمهورية السودان، وزارة المالية والاقتصاد الوطني لجنة تفريغ ميناء بور تسودان لاحتواء ظاهرة
التكدس (2005م).
15. التكدس كظاهرة لها عدة مسببات منها: تخلف اليات الشحن والتفريغ في الميناء البحري. عدم وجود ايدي
عاملة مدربة على استعمال هذه الاليات. ضعف التنسيق والتعاون بين الاجهزة الموجودة بالميناء. القرارات
الفجائية. التكدس المعني هنا هو الناتج من تدفق البضائع بصورة مستمرة وأكبر من امكانية الميناء
البحري.
16. صابر علي ابراهيم (2013م)، مذكر عن الحاويات، ادارة جمارك ولاية النيل الابيض - فرع الميناء الجاف
كوستي
17. Roso, V.& Woxenius, J.& Olandersson, G.(2006) Organisation of Swedish Dry
Port Terminals , Division of Logistics and Transportation , Chalmers University
of Technology, Göteborg, P6.
18. Roso, V.& Woxenius, J.& Olandersson ,18.G. Organisation of Swedish Dry Port
Terminals , Op.Cit , P 8 .
19. Study (2015) Planning Development and Operation of Dry Ports of
International Importance , Transport Division, ESCAP, Bangkok on 25 -26
November, P 5.
19. محمود حامد عبد الرازق، (2009م)، اقتصاديات الجمارك بين النظرية والتطبيق، مكتبة الحرية للنشر
والتوزيع، القاهرة، ص 19.
20. عبد الرحيم ابو القاسم، (2013م)، تقييم وتنطوير استراتيجيية مكافحة التهريب في ظل انضمام السودان
لمنظمة التجارة العالمية، ردمك للطباعة والنشر، الخرطوم، السودان، ص 8.

21. بشير الطاهر بشير الجعلي، (2014م)، التطور التاريخي والتحولات الكبرى في جمارك السودان (1956-2014)، ردمط للطباعة والنشر، السودان، ص 4.
22. محمود حامد عبد الرازق، مرجع سبق ذكره، ص 20.
23. الامم المتحدة، ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، احصاءات التجارة الدولية في البضائع (2004م)، نيويورك، ص 7.
24. عمران عباس يوسف، وعلي محمد زين، (2012م)، الاستثمار في السودان، والرؤية المستقبلية للاستثمار في ولاية النيل الابيض، دار عزة للنشر والتوزيع، الخرطوم، السودان، ص 107.
25. جمهورية السودان (2015م) دور المباحث المركزية في مكافحة الجريمة، وزارة الداخلية، رئاسة قوات الشرطة، شرطة ولاية النيل الابيض، شرطة المباحث المركزية ص 1.
26. علاء الدين احمد بابكر مهدي، فبراير (2016م)، دور التمويل الأصغر في التخفيف من حدة الفقر بولاية النيل الابيض، دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع كوستي في الفترة من 2009 - 2014، بحث ماجستير (غير منشور)، جامعة الامام المهدي، ص 81.
27. شريف ماهر هيكل، (2008م)، ادارة وسياسات الموانئ البحرية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 5

The Impact of Internal Control on Reducing Financial Risks

Dr. Shareef Mahgoub Mohammed

Dr. Mozamel Mohamed Ali

Dr. Amir Omer Hassnain Salih

Abstract:

The research aimed To know What is the role of internal control in reducing finance risks in Sudanese banks and How does internal control system will lead to decrease credit risks, the Problem of the research formulated In to the flowing question What is the role of internal control in reducing finance risks the research found Effectiveness of Internal control systems in the Sudanese banks has an important role in reducing the finance risks, Effectiveness of ICS lead to minimize the credit risks in general to the banks and Also, ongoing monitoring activities lead to decrease credit risks the research Recommended: The bank need for the Effectiveness of Internal control systems , because it has important role in minimizing the finance risks. and the necessity of bank to have Effectiveness of Internal control systems.

Key Word: Internal control. Finance Risk. Reducing. Effectiveness

المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة دور الرقابة الداخلية في الحد من مخاطر التمويل في البنوك السودانية وما هو اثر نظام الرقابة الداخلية في تقليل مخاطر الائتمان ، وتمثلت مشكلة البحث في ما هو دور الرقابة الداخلية في الحد من مخاطر التمويل ، وتم استخدام الحزم الاحصائية في تحليل الاستبيان وخلص البحث الى أن فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك السودانية لها دور مهم في الحد من مخاطر التمويل ، وتؤدي فعالية نظام الرقابة الداخلية إلى تقليل مخاطر الائتمان بشكل عام إلى البنوك و كما أن أنشطة المراقبة المستمرة تؤدي إلى تقليل مخاطر الائتمان ، أوصى البحث بعدة توصيات منها ان يحتاج البنك إلى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية ، لما له من دور مهم في تقليل مخاطر التمويل. وضرورة أن يكون للبنك فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية.

Introduction:

The risk is the possibility of the loss, and its determination is based on a long experience or information that could allow you to perform some estimates of the probability of its consequences. In a general approach risk means hazard, the probability of eventual losses or possible loss which we are trying to prevent or diminish through a modern economic policy. The perception of risk with all its effects implies the awareness of the danger as well as the responsibility assumed by any individual when he/she states that she/ he solves an issue or takes a “risk”. Economic agents perceive the risk as an unfavorable result, a probability of loss, but still attached to a gain. In the field of investment, the risk is accepted if it is compounded with an additional gain that can be predicted with some probability.

Problem of the research;

We can formulate the problem of the study in the flowing question

- What is the role of internal control in reducing finance risks in Sudanese banks
- How does internal control system will lead to decrease credit risks

Important of the research;

The purpose of the study attempts to know role of internal control in reducing finance risks on banks in Sudan

However, much emphasis has been placed on a good internal control system of banks this research work will go a long way in helping an institution discover the role of internal control in reducing finance risks.

Objectives of the research;

- To know What is the role of internal control in reducing finance risks in Sudanese banks
- To know How does internal control system will lead to decrease credit risks

Research hypotheses;

H0;1 there is significance relationship between internal control systems and reducing finance risks

H0;2 Effectiveness of the internal control systems will lead to decrease the credit risks

H0;3 There are statistically significant relationship between internal controls and compliance risk mitigation.

H0;4 Effectiveness of the internal control systems will lead to increase the profitability

H0;5 There are statistically significant relationship internal controls and reduce operational risk

Research Methodology;

The methods adopted by this researcher in collection the data throw the questionnaire. The research is analytical descriptive in nature.

Tools of data collection

- Primary data
- The secondary data

Research limits:

- Time limits: the academic year 2021 – 2022
- Spatial limits: family bank - saving and social development bank. **Section two:** previous studies

The study (1)Effect of internal controls on credit risk among listed Spanish banks

Purpose: The paper examines the effectiveness of internal control systems, explores the exposure of Spanish banks to the dangers of default as a result of internal control systems and establishes a relationship between internal controls and credit risk.

Design/methodology/approach: Quantitative research approach is used to test hypotheses on the relationship between internal controls and credit risk among listed banks in Spain. Data from Bankscope and company websites from 2004-2013 were used.

Generalized Least Squares (random effect) econometric estimation technique was used for the model.

Findings: We find that internal control systems are in place but their effectiveness cannot be guaranteed. This exposes Spanish listed banks to serious default situations.

There is significant effect of internal controls on credit risk especially the control environment, risk management, control activities and monitoring.

The non-disclosure of material internal control weakness is a contributory factor to the ineffective internal control systems.

There is however a perceived board ineffectiveness which does not augur well for effective internal control systems.

Board characteristics for Spanish banks confirm the agency theory.

Research limitations/implications: Data unavailability for certain years, variables and many inactive banks did not permit a larger sample size than expected. The use of quantitative variables lacks flexibility.

The previous study focused on finding the effect of internal controls on credit risk among listed Spanish banks while the current study focused on the role of internal control in reducing finance risks in Sudanese banks.

1) Hossam Haddad (2016)

Internal Controls in Jordanian Banks and Compliance Risk

The study aim to determine the tools and techniques of internal control that could be applied through its dynamic systems and by deploying a risk management approach

that banks could establish when addressing compliance risk for monitoring and control purposes; also investigating whether or not Jordanian banks are applying integrated internal controls to deal with possible compliance risks. The researcher distributed the 15 questionnaires for banks in Jordan undertaken. Interviewer-administered questionnaire was conducted. The findings have revealed that Jordanian banks apply integrated internal controls through its dynamic and the enforcement of those controls into systems, people and processes in order to mitigate and deal with compliance risks that could be facing those banks. Moreover internal controls in banks to be successful in promoting sound and effective in order to deal with compliance risks, regulators and governments should demonstrate to banks in Jordan how significant internal controls are, so that they can be able to cope with the risks they are exposed to more efficiently. In addition this study will be of value to those interested in compliance management through integrated internal controls in the banking industry. Keywords: Internal Controls, Risk management, Compliance, Jordanian banks.

The above study focused on finding Internal Controls in Jordanian Banks and Compliance Risk while the current study focused on the role of internal control in reducing finance risks in Sudanese banks.

1) Dimitrijevic, Dragomir; Milovanovic, Vesna; Stancic, Vladimir (2015)

The role of a company's internal control system in fraud prevention

Received: 09.07.2015

Accepted: 08.12.2015

The emergence of internal control over specific segments of activities has been associated with management needs for evaluation of the consistency between the actual situation and development targets. Monitoring activities should enable detection and timely reaction to possible target-related deviations. While responding

to complex market needs, companies are exposed to numerous internal and external influences, some of which may cause significant damage. Companies have realized that it is safer and cheaper to establish their own internal control systems in order to prevent such influences. The aim of this work is to show how the overall quality of control and company performance is improved through implementation of preventive methods by internal controls, and to indicate that a developed system of internal control represents a protective barrier against various kinds of data manipulation and fraud inside the companies. Special attention was paid to fraud in financial statements since it can cause the most serious damage leading to instability of the economic-financial environment.

The previous study focused on finding the role of a company's internal control system in fraud prevention while our study focused on the role of internal control in reducing finance risks in Sudanese banks.

1) Edith Wakida august (2015)

INTERNAL CONTROLS IN FINANCIAL MANAGEMENT: Balancing Controls and Risks

Abstract

Having internal controls in any institution is very important to ensure efficiency and effectiveness of operations and delivery of services. It ensures accuracy and reliability of financial and management information, compliance with all financial, regulatory and operational requirements, and assists in achieving the agency's objectives and delivery of its services by managing risk exposure, including highlighting possible fraud and inefficiency. Five components of internal controls are addressed in this paper and how controls and risks can be balanced. The components include: control environment, risk assessment, control activities, communication and information and finally monitoring.

The previous study focused on finding INTERNAL CONTROLS IN FINANCIAL MANAGEMENT: Balancing Controls and Risks while the current study focused on the role of internal control in reducing finance risks in Sudanese banks.

2) Ibrahim Nandom Yakubu, 2Mohammed Mubarik Alhassan, 3Abdul-Nasiru Iddrisu Alhassan, 4Jamaldeen Adam, 5Mujeeb Rahman Sumaila September (2017)

The Effectiveness of Internal Control System in Safeguarding Assets in the Ghanaian Banking Industry (The Case of Agricultural Development Bank)

Abstract:

The study assessed the effectiveness of internal control system in safeguarding assets against fraud in Agricultural Development Bank Ghana Limited (ADB). The study specifically highlighted the major causes of fraud; determined the extent of implementation of internal control systems; assessed the effectiveness of internal control system on fraud detection and prevention; and ascertained the effect of fraud on the bank in terms of its profitability, liquidity and operational efficiency. A structured questionnaire was used as a primary data collection instrument to select employees of ADB by purposive and convenient means. Items of the questionnaire were measured on the ranking scale. 37 employees from five branches of the bank were sampled. Data analysis was done using descriptive statistics. The study found that employees of the bank perceived that; poor internal control system, presence of unqualified staff, inadequate staffing, poor record-keeping practices, and inadequate training and re-training of staff among others were the main causes of fraud. All aspects of internal control system were strongly implemented and practiced by the bank. Internal control system was effective in controlling fraud in the bank in various forms. Fraud had negative and insignificant effect on the performance of the bank.

The study recommends the continuous practice of the internal control system to ensure that fraud of any form is reduced to the barest minimum.

The previous study focused on finding The Effectiveness of Internal Control System in Safeguarding Assets in the Ghanaian Banking Industry while our study focused on the role of internal control in reducing finance risks in Sudanese banks.

1) Ana Maria Dinu (2014)

Risk in financial transactions and financial risk management

Abstract

In banking activities, for example, the risk may occur in credit operations, when the bank might not be able to recover its credits in due time or in accordance with the conditions laid down in loan contracts. Also, for a depositor of the bank, the risk may be associated with the possibility of no benefit – when and how he/she wants, from the money resources-deposited to the bank. In this case, the risk can be other interest rate apart from the originally anticipated one, the unfavorable evolution of the currency corresponding to the deposit account or even financial difficulties of the bank. Similar situations of financial risk may occur in different situations related to insurance, leasing, stock etc.

The previous study focused on finding Risk in financial transactions and financial risk management while the current study focused on the role of internal control in reducing finance risks in Sudanese banks.

2) Peiqing Zhu * and Jianbo Song (2021)

The Role of Internal Control in Firms' Coping with the Impact of the COVID-19 Pandemic: Evidence from China

Internal control plays a role in risk prevention for firms when dealing with serious emergencies, which ensures the sustainable development of firms during a crisis. Based on the rapid outbreak of COVID-19 in China, this paper empirically tests whether internal control alleviates the negative impact of the pandemic on firm performance. Using a sample of Chinese listed firms from the first quarter of 2019 to the third quarter of 2020 and employing the difference-in-difference (DID) method, we find that the firms with a higher quality of internal control achieve better financial performance during the pandemic period; the more serious the pandemic is, the more obvious effect internal control plays. Furthermore, we consider the industry heterogeneity and firm heterogeneity of the risk resistance effect of internal control. In the manufacturing industry, which is a “disaster zone” of the pandemic, and the non-high-tech industry with a low degree of digitization, internal control can play a more important role in firms’ performance. Moreover, for state-owned enterprises, and firms with strong financing constraints, the role of internal control is more prominent. The above results provide empirical evidence for the risk prevention function of internal control and shed new light on the measures for firms to resist emergencies in the future.

The previous study focused on finding The Role of Internal Control in Firms’ Coping with the Impact of the COVID-19 Pandemic: Evidence from China while the current study focused on the role of internal control in reducing finance risks in Sudanese banks.

1) Mohammed Bayyoud*, Nermeen Ahmad Sayyad (2015)

The Impact of Internal Control and Risk Management on Banks in Palestine

Abstract: The purpose of the study attempts to analyze the impact of internal control and risk management on banks in Palestine. The investigation helped in identifying the impacts of new banking reformations and rules on the risk assessment,

identification, and mitigation in banks. It was also assessed that whether frauds and errors are reduced, different types of risk are controlled, duties are segregated and practices are aligned with international standards in banks due to reformed internal control procedures. A qualitative close-ended survey was carried out for collecting data from managers of 10 banks in Palestine. The responses of 22 statements were collected in five different categories. The findings showed that overall internal control and risk management systems in Palestine have positively affected the banks in terms of quantitative as well as qualitative performance.

The previous study focused on finding The Impact of Internal Control and Risk Management on Banks in Palestine while our study focused on the role of internal control in reducing finance risks in Sudanese banks.

Literature Review and Conceptual Framework

2.1 Section one: Internal Control System

Establishment of Internal Control System:

Attwood and Stein (1986)¹ argue that every business has some kind of accounting system by which transactions are processed, and records of those transactions maintained. Millichamp (2002)² further stipulates that management establish internal control system, either directly or by means of external consultants, internal audit, or accounting personnel. It follows that management is responsible for designing controls in order to carry on the business of the enterprise in orderly and efficient manner, ensure adherence to management policies, safeguard its assets and secure as far as possible the completeness and accuracy of the records. The above responsibility stems from the fiduciary responsibility of management. Internal controls are designed to suit the purpose of management. It must be noted, however, that even though the establishment of internal control system is purely a managerial

function and the internal audit department contributes significantly in the design of these controls. Since Internal Auditors are professionals who possess the necessary skill to evaluate the potential impact of any control system to be instituted, their input is vital in establishing effective internal control⁽³⁾ **Internal Control System**

Definition of internal control proposed by Konrath, quoting from the American Institute of Certified Public Accountants Professional Standards, defines internal control as follows: “The process effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: (a) Operating control-relating to the effective and efficient use of the entity’s resources; (b) financial reporting controls-relating to the preparation of reliable published financial statements; and (c) compliance controls-relating to the entity’s compliance with applicable laws and regulations.”

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)¹ defines internal control is “a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance, Control the safeguarding of assets against unauthorized acquisition, use, and, disposition. Internal control comprises the plan of organization and all of the entity at the end of the period. The quality of financial reporting is generating useful information for their use: Information which the characteristics of quality information or financial information quality characteristics.

Internal control can be defined as the process designed and affected by those charged with management, governance, and other personnel to provide reasonable assurance about the attainment of entity’s objectives about efficiency and effectiveness of operations; compliance with applicable laws and regulations; the reliability of

financial reporting, internal controls consist of “an organization’s system of checks and balances designed to ensure reliable financial reporting, effective and efficient operations, safeguarding assets against theft and unauthorized use, and compliance with applicable laws and regulations. The COSO definition of internal control extends to all objectives of an entity from financial reporting to proficiency and effectiveness of operations and compliance with applicable laws and regulations (COSO, 2013). It further helps to ensure reliable financial reporting information and that a company complies with laws and regulations (COSO 2013)¹. It can be derived from these concepts that internal control continues processing from a series of procedures and rules. It based on judgment and cost /benefit considerations and is related to financial and non- financial activities. The COSO framework came out with five components of internal control in organizations. Thus, are (i.) the control environment (ii)the entity’s risk assessment process (iii)the information and communication system, (iv)control activities, and (v) Monitoring. The banking institutions constitute a critical sector of any economy. Subsequently, the aftermath of the financial crisis, in the early 1990’s, the stability of the financial system has assumed a greater focus as a key objective of economic policy in Nigeria. Most of the Nigerian financial institutions have been in a circle of weak internal controls thus constituting serious dangers to the existence and smooth running of these firms \.

According to COSO (1992), the main objectives of the internal control process can be categorized as follows: compliance with applicable laws and regulations; reliability of financial reporting; and effectiveness and efficiency of operations. According to COSO framework, it is proposed that internal controls are to be performed based upon five principles components related to ensuring regularity, efficiency, operational effectiveness, and reliable financial reporting which must be integrated into business processes across the entire entity, in its efforts to achieve objectives.

Objectives of Internal Controls:

According to Howard (1984)², increasing attention has been paid to the methods of internal control in recent years. He argues further that not only the complexity of modern business techniques but also the increased size of business units have encouraged the adoption of methods which, whilst increasing the efficiency of the business, also act as safeguards against error or fraud. The objectives that internal controls must meet to prevent errors and to be efficient so as to provide reasonable assurance are that:

- Recorded transactions are valid. The system should not permit the inclusion of fictitious or non - existent transactions in accounting records.
- The transactions are properly authorized. The system should ensure that transactions are properly authorized.
- Transactions are recorded. The procedures must provide controls to prevent omissions of transactions from the records. Transactions are properly valued. An adequate system must include procedures to avoid errors in calculating and recording transactions at various stages in the recording process.
- Transactions are properly classified. Proper account classification accounting to appropriate categories or divisions must be ensured by the system⁽⁴⁾ Transactions are recorded at the proper time. The recording of transactions either before or after the time they took place increases the likelihood of failing to record transactions or recording them at the wrong amount. Therefore, effective control system should ensure timely recording of transactions.

Types of Internal Control Systems:

Internal controls are of different types and are grouped into preventive, detective and corrective control. However, different writers have come out with different types of Internal Control Systems. Milichamp (2002)² indicates that the types of Internal Controls are safeguarding of assets, separation of duties, supervision, verification,

approval and authorization, documentation and reporting. Other authors such as Lousteau (2006)¹, the State University of New York and Dinapoli (2005) have agreed that the types of internal controls includes directive controls, preventive controls, compensating controls, detective controls, and corrective actions. These types of internal controls are explained below.

Preventive Control:

Preventive controls are measures put in place by management to deter and prevent noncompliance with directives, policies and procedures. These preventive controls are intended to prevent risk of error, frauds and irregularities from occurring in transactions and prevention of loss. These preventive controls are in the form of segregation of duties, proper authorization and approval, establishment of organizational chart to allocate jobs to responsible officers, adequate documentation, physical control over assets and constant training of staff.

Detective Controls:

These are controls which are aimed at detecting and uncovering problems such as fraud, irregularities and errors after they have been committed. Although, detection is necessary prevention is more desirable. These controls are in the form of post-audits, exception reports and validation. They provide evidence that a loss has occurred but do not prevent a loss from occurring. Examples of detective controls are reviews, analyses, variance analyses, reconciliation, physical inventories and audits. However, detective controls play critical role in providing evidence that the preventive controls are functioning and preventing losses.

Corrective Controls:

Corrective controls are put in place to address anything which is foreign and every problem that has occurred in the system. Examples of corrective control are system re-design, follow-ups, post audits and application of punishments by management for wrong doing.

Directive Controls:

Directive Controls refers to policies and procedures put in place by top management to promote compliance with independence rules. The policies and procedures from management that are important must pervade the organization and must be clear and consistent in order to ensure compliance Rittenberg et al. (2007)³.

Compensating Controls:

Compensating controls are put in place for lack of controls elsewhere in the system. For example, firms with an electronic database could maintain a⁽⁵⁾ hard copy of the client list in the office library. Such a list would compensate for downtime in electronic systems and difficulties in locating client names in an electronic system.

Definition of Finance

Understanding money management and how needed funds are acquired.

Finance is a broad term that describes activities associated with banking, leverage or debt, credit, capital markets, money, and investments. Basically, finance represents money management and the process of acquiring needed funds. Finance also encompasses the oversight, creation, and study of money, banking, credit, investments, assets, and liabilities that make up financial systems.

Many of the basic concepts in finance originate from microeconomic and macroeconomic theories. One of the most fundamental theories is the time value of money, which essentially states that a dollar today is worth more than a dollar in the future.

Section One : Case Study (Family bank and SAVING AND SOCIAL DEVELOPMENT BANK)



SAVING AND SOCIAL DEVELOPMENT

The saving and social development bank was established in 1996 as an extension of the Sudanese savings bank (1974-1995). It is a specialized banking institution specializing in microfinance and financing of projects with a social dimension, in addition to the practice of all other banking activities through a network of 55 branches, and 74 automatic teller in all states of Sudan.

Test of hypotheses:

The First hypothesis:

H₀: There is no significance relationship between internal control systems and reducing finance risks.

H₁: There are a significance relationship between internal control systems and reducing finance risks.

Table (1): Chi-square test statements of the first hypothesis.

	Statement	Chi-Square	df	Asymp. Sig.	
1	Effectiveness of the Internal control systems lead to decrease finance risks in general	19.388	2	0.000	Statistically significant
2	Risk assessment in investment lead to minimize finance risk	42.960	2	0.000	Statistically significant
3	Effective control activity in the bank will lead to minimize finance risk in general	61.680	1	0.000	Statistically significant
4	Effective control activities and monitoring will lead to minimize finance risk	53.150	2	0.000	Statistically significant

Table (6) displays the results of chi-square test for correlation between internal control systems and reducing finance risks. For statement number (1) The value of (x^2) equal 19.38 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.000) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or ($p= 0.000$) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means Effectiveness of the internal control systems lead to decrease finance risks in general.

For statement number (2) the value of (x^2) equal 42.68 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or ($p= 0.00$) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means Risk assessment in investment lead to minimize finance risk.

For statement number (3) the value of (x^2) equal 61.96 taken at degree of freedom (1). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or ($p= 0.00$) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means Effective control activity in the bank will lead to minimize finance risk in general.

For statement number (4) the value of (x^2) equal 53.15 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or ($p= 0.00$) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means Effective control activities and monitoring will lead to minimize finance risk.

Since, all the four statements of this hypothesis have statistical significance and their (p-value) are lesser than level of significance, consequently (H_0) rejected, and accept the alternative (H_1) that “*There are a significance relationship between internal control systems and reducing finance risks*”.

The second hypothesis;

H_0 : Effectiveness of the internal control systems will not lead to decrease credit risks

H_1 : Effectiveness of the internal control systems will lead to decrease the credit risks

Table (2): Chi-square test for statements of the second hypothesis

	Statement	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.	
1	Effectiveness of the internal control systems will not lead to minimize credit risks in general	47.0	3	0.12	Not Statistically significant
2	ongoing monitoring activities lead to decrease credit risks	76.40	2	0.00	Statistically significant
3	The good risk management help in decrease the credit risks	28.167	2	0.00	Statistically significant
3	Effectiveness of control environment help in decrease credit risks	55.60	2	0.00	Statistically significant

Table (7) shows the results of chi-square test for correlation between internal control systems and decreasing credit risks. For statement number (5) The value of (x^2) equal 47.00 taken at degree of freedom (3). The (p-value = 0.12) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or (p= 0.12) greater than(0.05), so it is not statistically significant. This means Effectiveness of the internal control systems will lead to minimize credit risks in general.

For statement number (6) the value of (x^2) equal 76.4 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or (p= 0.00)

which less than (0.05), so it is statistically significant. This means ongoing monitoring activities lead to decrease credit risks.

For statement number (7) the value of (χ^2) equal 28.14 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or (p= 0.00) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means the good risk management help in decrease the credit risks.

For statement number (8) the value of (χ^2) equal 55.6 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or (p= 0.00) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means Effectiveness of control environment help in decrease credit risks.

Since, most of the statements of this hypothesis have statistical significance and their (p-value) are lesser than level of significance, consequently (H_0) rejected, and accept the alternative (H_1) that “*Effectiveness of the internal control systems will lead to decrease the credit risks*”.

The third hypothesis;

H₀: There are no statistically significant relationship internal controls and mitigate compliance risk.

H₁: There are a statistically significant relationship internal controls and mitigate compliance risk.

Table (3): Chi-square test for statements of the third hypothesis

Table (3): Chi-square test for statements of the third hypothesis

	Statement	Chi-Square	df	Asymp. Sig.	
1	Applies integrated governance, risk management help to mitigate compliance risk	22.388	2	0.000	Statistically significant
2	tracking progress by management and communicates it with the board of directors will lead to mitigate compliance risk	42.960	2	0.000	Statistically significant
3	Sufficient training opportunities will improve employee’s work related competencies in accordance with the bank’s program	66.680	1	0.000	Statistically significant
4	Your bank concerns about quality assurance	55.150	2	0.000	Statistically significant

Table (8) displays the results of chi-square test for correlation between internal controls and mitigates compliance risk. For statement number (9) The value of (x^2) equal 22.388 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.000) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or (p= 0.000) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means Applies integrated governance, risk management help to mitigate compliance risk.

For statement number (10) the value of (x^2) equal 42.68 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or (p= 0.00) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means tracking progress by management and communicates it with the board of directors will lead to mitigate compliance risk.

For statement number (11) the value of (x^2) equal 66.96 taken at degree of freedom (1). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or ($p=0.00$) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means sufficient training opportunities will improve employee's work related competencies in accordance with the bank's program.

For statement number (12) the value of (x^2) equal 55.15 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or ($p=0.00$) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means the banks concerns about quality assurance.

Since, all the four statements of this hypothesis have statistical significance and their (p-value) are lesser than level of significance, consequently (H_0) rejected, and accept the alternative (H_1) that *“There are a statistically significant relationship internal controls and mitigate compliance risk”*.

The fourth hypothesis;

H_0 : Effectiveness of the internal control s

ystems will not lead to increase the profitability.

H_1 : Effectiveness of the internal control systems will lead to increase the profitability.

Table (4): Chi-square test for statements of the fourth hypothesis

	Statement	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.	
1	Effectiveness of the Internal control systems lead to increase the profitability of the bank	44.0	2	0.00	Statistically significant
2	Effectiveness of the Internal control systems lead to increasing the efficiency of the bank	28.167	2	0.00	Statistically significant
3	Effectiveness of the Internal control systems reduce risks in the bank	55.60	2	0.00	Statistically significant
4	Effectiveness of the Internal control systems not lead to increase the efficiency of the banks	22.50	3	0.08	Not Statistically significant

Table (9) shows the results of chi-square test for correlation between internal control systems and profitability. For statement number (13) the value of (x^2) equal 44.0 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or (p= 0.00) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means Effectiveness of the internal control systems lead to increase the profitability of the bank.

For statement number (14) the value of (x^2) equal 28.17 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or (p= 0.00) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means Effectiveness of the internal control systems lead to increasing the efficiency of the bank.

For statement number (15) the value of (x^2) equal 55.6 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that

sigma or ($p= 0.00$) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means Effectiveness of the internal control systems reduce the risks in the bank.

For statement number (15) the value of (x^2) equal 22.50 taken at degree of freedom (3). The (p -value = 0.08) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or ($p= 0.08$) greater than (0.05), so it is not statistically significant. This means Effectiveness of the internal control systems lead to increase the efficiency of the banks.

Since, most of the statements of this hypothesis have statistical significance and their (p -value) are lesser than level of significance, consequently (H_0) rejected, and accept the alternative (H_1) that “*Effectiveness of the internal control systems will lead to increase the profitability*”.

The fifth hypothesis;

H₀: There are no statistically significant relationship internal controls and reduce operational risk.

H₁: There are a statistically significant relationship internal controls and reduce operational risk.

Table (5): Chi-square test for statements of the fifth hypothesis

	Statement	Chi-Square	df	Asymp. Sig.	
1	Effectiveness of the Internal control systems will help to minimize operational risk	25.388	2	0.000	Statistically significant
2	The good supervision by the banks lead to decrease operational risk	45.960	2	0.000	Statistically significant
3	segregation of duties, proper authorization and approval lead to decrease operational risk	62.680	1	0.000	Statistically significant
4	physical control over assets and constant training of staff help to minimize operational risk	19.150	2	0.000	Statistically significant

Table (10) displays the results of chi-square test for correlation between internal controls and operational risk. For statement number (17) The value of (x^2) equal 25.388 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.000) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or ($p= 0.000$) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means Effectiveness of the internal control systems will help to minimize operational risk.

For statement number (18) the value of (x^2) equal 45.68 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or ($p= 0.00$) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means the good supervision by the banks lead to decrease operational risk.

For statement number (19) the value of (x^2) equal 62.96 taken at degree of freedom (1). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or ($p= 0.00$) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means segregation of duties, proper authorization and approval lead to decrease operational risk.

For statement number (20) the value of (x^2) equal 19.15 taken at degree of freedom (2). The (p-value = 0.00) at (0.05 level of significance). It is clear that sigma or (p= 0.00) which less than (0.05), so it is statistically significant. This means physical control over assets and constant training of staff help to minimize operational risk.

Since, all the four statements of this hypothesis have statistical significance and their (p-value) are lesser than level of significance, consequently (H_0) rejected, and accept the alternative (H_1) that ***“There are a statistically significant relationship internal controls and reduce operational risk”***.

CONCLUSIONS:

Based on the analysis and discussion of the research results can be concluded as follows:

- Effectiveness of Internal control systems in the Sudanese banks has an important role in reducing the finance risks
- Effectiveness of ICS lead to minimize the credit risks in general to the banks
- Also, ongoing monitoring activities lead to decrease credit risks
- Effectiveness of control environment help in decrease credit risks
- Applies integrated governance, risk management help to mitigate compliance risk
- tracking progress by management and communicates it with the board of directors will lead to mitigate compliance risk
- the banks are concerns about quality assurance
- Effectiveness of the Internal control systems lead to increase the profitability of the company
- Effectiveness of the Internal control systems reduce risks
- Effectiveness of the Internal control systems lead to increasing the efficiency of the banks

- Sufficient training opportunities will improve employee's work-related competencies in accordance with the bank's program
- Effectiveness of the Internal control systems will help to minimize operational risk
- The good supervision by the banks lead to decrease operational risk

Recommendations:

1- The bank need for the Effectiveness of Internal control systems , because it has important role in minimizing the finance risks.

2- The necessity of bank to have Effectiveness of Internal control systems, because the Effectiveness of ICS in the bank lead to decrease finance risks in general, minimize credit risks and mitigate compliance risk.

3- the Effectiveness of Internal control systems have effective efficiency in increasing the profitability.

4- the banks should concerns about quality assurance, and physical control over assets and constant training of staffs

5- The banks should take care about Risk assessment in investment and integrated governance, risk management itself, ongoing monitoring activities because all this lead us to minimize the finance risks and have strong ICS.

References

- 1) Ellis Kofi Akwaa-Sekyi^{1,2}, Jordi Moreno Gené¹ (2015)
- 2) Hossam Haddad (2016) (2) Internal Controls in Jordanian Banks and Compliance Risk
- 3) Dimitrijevic, Dragomir; Milovanovic, Vesna; Stancic, Vladimir (2015)
- 4) Edith Wakida august (2015)
- 5) 1Ibrahim Nandom Yakubu, 2Mohammed Mubarik Alhassan, 3Abdul-Nasiru Iddrisu Alhassan, 4Jamaldeen Adam, 5Mujeeb Rahman Sumaila September (2017)
- 6) Ana Maria Dinu (2014)
- 7) Peiqing Zhu * and Jianbo Song (2021)
- 8) Mohammed Bayyoud*, Nermeen Ahmad Sayyad (2015)
- 9) Attwood, F. A. & Stein, N. D. (1986). Auditing (17th ed.). Pitman Publishing Ltd.
- 10) Millichamp, A.H. (2002). Auditing(8th Ed.). London: Thomson Learning Queensland University of Technology (2005); Manual of Policies and Procedures: Internal Control Policy [online] available at <http://www.mopp.qut.edu.au/contact.jsp> [accessed 7 June2012].
- 11) COSO Internal Control -Integrated Framework (1992), Available:http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm(Accessed:10 July 2012).
- 12) Howard L.R. (1984). Auditing7th Ed.). London: ELBS/Macdonald and Evans, .
- 13) Loustea (2006). The role of controls; financial journal; March 2006 page 12.
- 14) Millichamp, A.H. (2002). Auditing(8th Ed.). London: Thomson Learning Queensland University of Technology (2005); Manual of Policies and Procedures: Internal Control Policy [online] available at <http://www.mopp.qut.edu.au/contact.jsp> [accessed 7 June2012].
- 15) Rittenberg et al. (2007). Internal Control Guidance Not Just a Small Matter Journal of Accountancy March p.5[Online Issue]
- 16) COSO Internal Control -Integrated Framework (1992),
- 17) Amudo, A. & Inanga, E. L. (2009). Evaluation of Internal Control Systems: A Case Study from Uganda. International Research Journal of Finance and Economics, ISSN 1450-2887 Issue 27, 124-144.

References:

18) Ellis Kofi Akwaa-Sekyi^{1,2}, Jordi Moreno Gené¹ (2015)

¹ Attwood, F. A. & Stein, N. D. (1986). Auditing (17th ed.). Pitman Publishing Ltd.

² Millichamp, A.H. (2002). Auditing(8th Ed.). London: Thomson Learning
Queensland University of Technology (2005); Manual of Policies and Procedures:
Internal Control Policy [online] available at <http://www.mopp.qut.edu.au/contact.jsp> [accessed 7 June2012].

1 COSO Internal Control -Integrated Framework (1992), Available:
http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm
(Accessed:10 July 2012)

¹ Howard L.R. (1984). Auditing7th Ed.). London: ELBS/Macdonald and Evans, .

1- Loustea (2006). The role of controls; financial journal; March 2006 page 12.

2- Millichamp, A.H. (2002). Auditing(8th Ed.). London: Thomson Learning
Queensland University of Technology (2005); Manual of Policies and Procedures:
Internal Control Policy [online] available at <http://www.mopp.qut.edu.au/contact.jsp> [accessed 7 June2012].

¹ Rittenberg et al. (2007). Internal Control Guidance Not Just a Small Matter Journal
of Accountancy March p.5[Online Issue]

1- COSO Internal Control -Integrated Framework (1992), Available:

2- Amudo, A. & Inanga, E. L. (2009). Evaluation of Internal Control Systems: A
Case Study from Uganda. International Research Journal of Finance and
Economics, ISSN 1450-2887 Issue 27, 124-144.



STARDOM JOURNAL

OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE



— A PEER-REVIEWED SCIENTIFIC JOURNAL FOR ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES —

Published semi-annually by Stardom Academy

THE 2ND EDITION OF 2023

International deposit number : ISSN 2980-3799