

جامعة دنقلا- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية

Journal of Economic and Social Studies

مجلة علمية دورية نصف سنوية محكمة

ISSN – 1858 – 7119



تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة دنقلا

University of Dongola – Faculty of Economics & Administrative Sciences

العدد الثالث عشر - السنة الثامنة - مارس 2022 م

العدد الثالث عشر - مارس 2022م

## مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية

مجلة علمية دورية نصف سنوية محكمة

تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة دنقلا

### المشرف العام

د. الوليد مصطفى إبراهيم موسى

### رئيس هيئة التحرير

أ.د. تاج الختم محمد علي نوري

### نائب رئيس هيئة التحرير

أ.د. أسامة معاوية بخيت حسين

### هيئة التحرير

د. أكرم بابكر الشريف حمد

د. عصام عبد المطلب عثمان أحمد

د. إشراقة محمد صالح إبراهيم

أ. عثمان الصادق مختار محمد علي

د. فاطمة الزهراء عبد المجيد أحمد

### المدقق اللغوي

د. ياسر محمد عثمان

### سكرتارية التحرير

هنادي محمد فضل

مستشارو التحرير

أ.د حسن على الساعوري

أ.د حسن محمد صالح

أ.د أبو القاسم أبو النور

أ.د عبد الماجد عبد الله حسن

أ.د بكري الطيب موسى

أ.د محمد حسين أبو صالح

أ.د عمر محمد علي

أ.د على عبد الله على خيري

أ.د تاج الختم محمد على نوري

أ.د أمير محمد دياب إسماعيل

## كلمة العدد

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على النبي الأكرم وبعد.

بين أيديكم العدد الثالث عشر من مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية والتي تصدر عن كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة دنقلا، والذي يأتي حافلاً بالعديد من الإسهامات العلمية في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

كما تهيب المجلة قرائها الكرام التواصل مع المجلة بغية التطوير والارتقاء.

ونتمنى أن ينال هذا العدد رضاكم وحسن إعجابكم وندعو الله سبحانه وتعالى أن يوفقنا في تقديم المزيد لخدمة مجتمع الولاية والشكر أجزله لكل من أعاننا في إصدار هذا العدد.

اللهم أجزمهم عنا خير الجزاء.

والله نسأله التوفيق والسداد،،،،

هيئة التحرير

**العدد الثالث عشر - مارس 2022م**

مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية

مجلة علمية دورية نصف سنوية محكمة

تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة دنقلا

دنقلا - السودان

**مقدمة:**

مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية (مجلة علمية محكمة نصف سنوية) تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة دنقلا .

تقبل المجلة البحوث والأوراق العلمية التي تتسم بالأمانة والموضوعية والمنهجية والفائدة العلمية، وذلك باللغتين العربية والإنجليزية، وترحب المجلة بإسهامات الباحثين من داخل وخارج الجامعة والتي تتوفر فيها كل أساسيات البحث العلمي شريطة ألا تكون هذه الإسهامات قد نشرت من قبل أو تحت النشر في أي مجلة علمية أخرى.

**قواعد النشر:**

1. الموضوعية والمستوى العلمي والدقة.
2. تُقدّم الدراسة أو المقال مدققاً لغوياً ومطبوعاً على ورق A4، ومرفقاً معه قرص مدمج 3.5 فيما لا يزيد عن (7000) كلمة (20 صفحة) بفراغات مزدوجة وهوامش 2.5 سم وترقم الصفحات في الأسفل على الجانب الأيسر بشكل متسلسل سواء باللغة العربية، أم الإنجليزية، أم الفرنسية. ويرفق ملخص للبحث لا يزيد عن (100) كلمة بإحدى اللغات المستخدمة في المجلة خلافاً للغة البحث.
3. تعرض المقالات والبحوث على محكم مختص في المجال المعين لإجازتها وتقوم المجلة بإخطار أصحاب المقال بقرار المحكم، ولها حق إجراء أي تعديلات شكلية جزئية قبل نشر المادة دون أن يخل ذلك بمضمون المادة المنشورة في حالة الموافقة بنشرها.

4. عدم نشر المواد التي سبق نشرها أو المرسله للنشر بأي مجلة أو دورية أخرى.
5. تخضع المساهمات لتحكيم الهيئة الاستشارية للمجلة ولا تعاد المواد التي لم تنشر لصاحبها.
6. تحتفظ المجلة بحقها في حذف أو إعادة صياغة بعض الكلمات بما يتلاءم وأسلوبها في النشر مع عدم الإخلال بالنسق العام للموضوع أو الأفكار أو المعلومات الواردة فيه.
7. تُمنح الأولوية للدراسات والبحوث التي لا يتعدى عمر مصادرها ومراجعتها خمس سنوات.
8. تتبع الطريقة الأمريكية في توثيق المصادر.
9. يجب أن تتبع الطريقة العلمية المثلى لعرض البحث، أو الورقة من حيث الخلاصة ومناهج ووسائل البحث، وعرض الموضوع وتحليله، والنتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات المقدمة، وقائمة المراجع وفق المنهج المتبع.
10. بعد التحكيم يطلب من الباحث تسليم البحث في قرص مدمج (CD) أو إرسال البحث على البريد الإلكتروني للمجلة.
11. يحق للمجلة استبعاد أو عدم نشر المقالات والبحوث التي لم يلتزم أصحابها بإجراء التعديلات المطلوبة خلال فترة أقصاها ثلاثة أشهر من تاريخ استلام رد المحكم.
12. تقبل البحوث من كافة الباحثين من داخل وخارج السودان.
13. الأفكار والمعلومات الواردة في البحوث تعبر عن آراء كاتبها فقط ويتحمل الباحث العلمي صاحب البحث العلمي المنشور المسؤولية القانونية لما جاء في البحث من معلومات وحقائق، وأن البحث خالي من السرقات الأدبية أو العلمية .
14. تمنح المجلة كاتب المقال الموقع الإلكتروني للمجلة للاطلاع.
15. أصول المقالات التي ترد إلى المجلة لا تسترجع سواء نشرت أم لم تنشر.
16. تحتفظ المجلة بكافة حقوق النشر.

17. رسوم النشر للورقة (7000 جنيه) داخل السودان، و(50 دولار) خارج السودان.

18. ترسل البحوث إلى المجلة على العنوان التالي:

مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية

هيئة التحرير

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة دنقلا - ص ب 47

تلفون 0124250666

البريد الإلكتروني [ecoandsoc.dog@gmail.com](mailto:ecoandsoc.dog@gmail.com)

موقع المجلة على الانترنت: <http://Journals.uofd.edu.sd>

مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية

## مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية

## الفهرس

رقم الصفحة	المحتويات	م
9	أثر نظام الإستعلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تعثر القروض المصرفية في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية د. المعز لدين الله محمد الأمين أوشي خيرى & د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد	1
46	الدور الوسيط للهيكل التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي دراسة حالة شركة الإتصالات السودانية ولاية الخرطوم د.أبو بكر عامر محمد لقمة & د.تهاني الرشيد أحمد حمزة & أ. مؤيد عبدالعزیز عثمان محمد أحمد	2
76	دور جودة وتحسين برامج المراجعة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية (بالتطبيق على الإدارة العامة للمراجعة الداخلية) محمد عز الدين سيد حسن	3
101	الدور المعدل لأخلاقيات مهنة الهندسة للعلاقة بين إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الآيزو 9001: 2015 والقيمة المضافة المتحققة بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد & أ.د محمد حسين سليمان أبو صالح	4
141	أثر نشر الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية على صياغة مبادرات استراتيجية ذات مزايا تنافسية (بالتطبيق على جامعة دنقلا) د. محمد سليمان محمد ابوصالح & د.محمد الجلي محمد سليمان & د.عاطف محمد عبدالباري مبروك & د.مبارك محمد منصور	5
169	أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران د. سالم مسفر عبد الله آل فابج & الباحثة/ منال مانع فهد آل شريان	6
196	الإجماع عند النحويين وأثره في القراءات القرآنية د.أحمد شمس الدين أحمد محمد علي	7
216	Estimation of House Hold Saving in Sudan (applied Study of the Period 1990-2021) DR: Salih Ahmed Ali Jaami	8

## أثر نظام الإستعلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تعثر القروض المصرفية في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية

### The Influence of Credit Inquiries System in Granting Banking Finance on Faltering Banking Loans at The Banking System in The Northern State

د. المعز لدين الله محمّد الأمين أوّسّي خيري & د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد

أستاذ علوم الحاسوب المساعد بجامعة دنقلا (السودان) الباحث بمعهد الدراسات الإستراتيجية بجامعة دنقلا

#### Abstract:

The study aimed to investigate the influence of Credit Inquiries System in Granting Banking Finance on Faltering Banking Loans and the role of Technological Infrastructure as modified variable at The Banking System in The Northern State. The problem of the study focuses on increase level of Faltering Banking Loans which may be refer to unawareness of implementing Credit Inquiries System in Granting Banking Finance and weakness of Technological Infrastructure at the Banking System. Five hypotheses were developed and a questionnaire was designed. After data collection and analysis from the respondents, the study stated that there is a significant influence of Credit Inquiries System in Granting Banking Finance on reducing Faltering Banking Loans with an Indirect Effect of (0.665) and modifying Technological Infrastructure relationship between Credit Inquiries System and reducing Faltering Banking Loans with a change in the determination coefficients of (0.028). The study recommended that should be increased Employees at (BS) awareness in the importance of Credit Inquiries System and

Technological Infrastructure in Granting Banking Finance to reflex on reducing Faltering Banking Loans.

**Key words:** Credit Inquiries System; Granting Banking Finance; Technological Infrastructure; Faltering Banking Loans; The Banking System in The Northern State.

### مستخلص:

هدفت الدراسة لبيان أثر نظام الإستهلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تعثر القروض المصرفية ودور البنية التحتية التكنولوجية كمتغير مُعدّل في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في زيادة مستوى تعثر القروض المصرفية والذي قد يكون مرده لإهمال تطبيق نظام الإستهلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي وضعف البنية التحتية التكنولوجية في الجهاز، حيث تم وضع خمس فرضيات وتصميم إستبانة، وبعد جمع وتحليل البيانات من المبحوثين، توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لنظام الإستهلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تخفيض تعثر القروض المصرفية بتأثير غير مباشر (0.665). وتُعدّل البنية التحتية التكنولوجية العلاقة بين نظام الإستهلام الإئتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية بقيمة تغير في معامل التحديد (0.028). وأوصت الدراسة بضرورة توعية العاملين بالجهاز بأهمية نظام الإستهلام الإئتماني والبنية التحتية التكنولوجية في منح التمويل المصرفي لتنعكس على تخفيض تعثر القروض المصرفية.

**الكلمات الدالة:** نظام الإستهلام الإئتماني؛ منح التمويل المصرفي؛ البنية التحتية التكنولوجية؛ تعثر القروض المصرفية؛ الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية (الجهاز).

### مقدمة:

يُعتبر نظام الإستهلام الإئتماني أحد الأنظمة المالية العالمية التي تمتاز بدرجة عالية من المهنية المصرفية والمرونة والدقة وتغطية الحاجات التمويلية للمجتمع المعاصر، كما أنها من أفضل الوسائل لمعالجة المشاكل المصرفية

المتجذرة مثل التعثر. من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر نظام الإستعلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تعثر القروض المصرفية ودور البنية التحتية التكنولوجية كمتغير مُعدّل في الجهاز.

### مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في زيادة مستوى تعثر القروض المصرفية والذي قد يكون مرده لإهمال تطبيق نظام الإستعلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي وضعف البنية التحتية التكنولوجية في الجهاز، لهذا تحاول هذه الدراسة التعرف على إمكانية الحل من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل يمكن لنظام الإستعلام الإئتماني أن يخفض من تعثر القروض المصرفية في ظل توسيط منح التمويل المصرفي وتعديل البنية التحتية التكنولوجية في الجهاز؟ ويشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين تطبيق نظام الإستعلام الإئتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز؟
2. هل يوجد أثر مشترك دال إحصائياً لنظام الإستعلام الإئتماني ومنح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز؟
3. هل يوجد أثر دال إحصائياً لنظام الإستعلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز؟
4. هل تُعدّل البنية التحتية التكنولوجية العلاقة بين نظام الإستعلام الإئتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز؟
5. هل توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين؟

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

1. الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية لم تتطرق لها الدراسات السابقة- على حد علم الباحثين- وذلك من خلال التعرض للعلاقة بين نظام الإستعلام الإئتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في ظل توسيط منح

التمويل المصرفي وتعديل البنية التحتية التكنولوجية وهي قضية لم تتعرض لها الدراسات السابقة بكامل أبعادها كما تعرضت له هذه الدراسة. فضلاً عن أن الدراسة تسهم من الناحية العلمية في توفير مرجعية علمية حول علاقات المتغيرات المبحوثة لتسهم في دعم المكتبة المرئية ويعين الباحثين على تطوير المعرفة في هذا المجال.

2. الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها توفر بيانات ومعلومات لمتخذي القرار في الجهاز تعينهم على ترشيد قراراتهم، فضلاً عن أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية نظام الإئتمان في حل مشاكل تعثر القروض المصرفية وتعزز أهمية منح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية في الجهاز.

#### أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على أثر نظام الإئتمان في منح التمويل المصرفي على تعثر القروض المصرفية ودور البنية التحتية التكنولوجية كمتغير مُعدّل في الجهاز، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع نظام الإئتمان ومنح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية على تعثر القروض المصرفية في الجهاز.

2. التعرف على العلاقة بين نظام الإئتمان وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز.

3. تحديد الأثر المشترك لنظام الإئتمان ومنح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز.

4. تحديد أثر نظام الإئتمان في منح التمويل المصرفي على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز.

5. اختبار تعديل البنية التحتية التكنولوجية للعلاقة بين نظام الإئتمان وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز.

6. إبراز الفروق الجوهرية تجاه متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين.

#### فرضيات الدراسة:

تمثلت في الفرضيات التالية:-

1. توجد علاقة دالة إحصائياً بين نظام الإستهلام الإئتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز.
2. يوجد أثر مشترك دال إحصائياً لنظام الإستهلام الإئتماني ومنح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز.
3. يوجد أثر دال إحصائياً لنظام الإستهلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز.
4. تُعدّل البنية التحتية التكنولوجية العلاقة بين نظام الإستهلام الإئتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز.
5. توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين.

#### منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان الباحثان بالمنهج التاريخي.

#### مصادر البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية والمتمثلة في المبحوثين والخبراء وتستخدم الإستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات تالياً، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، التقارير، المجالات والصحف، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

#### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في حدود زمنية خلال الفترة من 2011م - 2022م، وحدود مكانية في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية، وحدود بشرية متمثلة في العاملين بالجهاز.

#### متغيرات الدراسة:

تتكون الدراسة من أربعة متغيرات هي:-

المتغير المستقل: وهو نظام الإستعلام الإئتماني ويقاس بثلاثة أبعاد هي: (المعلومات الإئتمانية، السجل الإئتماني، مرونة النظام).

المتغير الوسيط: وهو منح التمويل المصرفي ويقاس ببُعدي (قرار منح التمويل، عمليات منح التمويل المصرفي).

المتغير المُعدّل: وهو البنية التحتية التكنولوجية ويقاس بثلاثة أبعاد هي: (الحاسبات الآلية، البرمجيات، شبكات الاتصال).

المتغير التابع: وهو تعثر القروض المصرفية ويقاس ببُعدي (مخاطر العملاء، مخاطر العمليات الممولة).

### نموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغيرين الوسيط والمُعدّل، فقد قام الباحثان بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة اعتماداً على الأدبيات السابقة. والشكل (1) يوضح شكل النموذج لهذه المتغيرات.

الشكل رقم (1): يوضح أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2022م، دنقلا.

### الدراسات السابقة:

وتتناول (بخيت وهاشم، 2022م) دراسة العلاقة بين التمويل بصيغة المرابحة الإسلامية ونجاح مشروع التمويل

الأصغر. واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً.

وتوصلا إلى ارتفاع مستوى التمويل بصيغة المرابحة الإسلامية، ووجود علاقة بين التمويل بصيغة المرابحة الإسلامية

ونجاح مشروع التمويل الأصغر، ولا توجد فروق تجاه التمويل بصيغة المربحة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأوصيا بمتابعة مشاريع التمويل الأصغر الممولة عبر المربحة متابعة دورية لضمان نجاحها وعدم تعثر مالكيها مستقبلاً. وأجرت (قسم الله، 2022م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية على منح التمويل المصرفي للعملاء. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى منح التمويل المصرفي، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين نظم المعلومات الإدارية ومنح التمويل المصرفي للعملاء. وأوصت بضرورة الإهتمام بأبعاد نظم المعلومات الإدارية بشكل متكامل، لأنها تعتبر عنصراً حاسماً لمنح التمويل المصرفي للعملاء بهدف تطوير الخدمات التمويلية بالمصارف. وأجرى (محمد، 2019م) دراسة هدفت إلى التعرف على الإستعمال الإئتماني وأثره على تقليل التعثر المصرفي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصل إلى ارتفاع مستوى أهمية الإستعمال الإئتماني ببعديه (قاعدة بيانات العملاء ومرونة النظام) والحد من تعثر الديون المصرفية، ووجود علاقة بين الإستعمال الإئتماني وتقليل التعثر المصرفي، ووجود اختلاف تجاه العلاقة بين الإستعمال الإئتماني والتعثر المصرفي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة الانفتاح على التجارب العالمية في مجال نظام الإستعمال الإئتماني ومنح التمويل المصرفي في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً للاستفادة من تطبيقاتها. وأجرى (عبد الحميد، 2018م) دراسة هدفت إلى التعرف على الدور المعدل للتكنولوجيا للعلاقة بين بيئة العمل والإبتكار وتحقيق الميزة التنافسية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصل إلى ارتفاع مستوى أهمية التكنولوجيا، وتعدّل التكنولوجيا العلاقة بين بيئة العمل والإبتكار وتحقيق الميزة التنافسية. وأوصى بزيادة الاستثمار في التكنولوجيا لأهميتها في توفير المعلومة بسرعة أكبر، وتحويلها إلى نجاحات على المدى البعيد. وأجرى (بو عبد الله وبريشي، 2017م) دراسة هدفت إلى معرفة الأسباب الحقيقية للقروض المتعثرة وكذا التركيز على معرفة من يشغل الحيز الأكبر من نسبة القروض المتعثرة في المصرف لتسهيل وضع خطط لعلاجها بأقل أضرار ممكنة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا على المقابلة الشخصية في جمع

المعلومات. وأكدت الدراسة أن الفئة الغالبة التي تشغل خانة القروض المتعثرة هي القروض الموجهة لتشغيل الشباب. وأوصا برفع مستوى الكفاءة الإدارية والفنية للشباب للحد من تعثرهم مستقبلاً. وأجريا (عبد الجبار وسعيد، 2016م) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على التعثر في القروض المصرفية وتحديد أسبابه والآثار المترتبة عليه. وتوصلت إلى أن مشكلة تعثر القروض المصرفية مرتبطة أساساً بحجم النمو المالي، وتغيرات البيئة الاقتصادية المحيطة، وكيفية تعامل إدارات المصارف مع هذه العوامل. وأوصت بالتأكيد على المتابعة المستمرة والدقيقة من إدارات المصارف لاتجاهات وسبل استخدام القروض الممنوحة وبالوسائل المتاحة لضمان المعرفة الدقيقة لكفاءة استخدامها. وأجريا (الطاهر، 2015م) دراسة أحد أهدافها التعرف على دور نظام الإستماعل الإئتماني في الحد من التعثر المالي لعملاء الجهاز المصرفي السوداني. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية تطبيق نظام الإستماعل الإئتماني والحد من التعثر المالي للعملاء، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين تطبيق نظام الإستماعل الإئتماني والحد من التعثر المالي للعملاء. وأوصت بضرورة تطبيق نظام الإستماعل الإئتماني في المصارف السودانية للحد من التعثر المالي لعملاء الجهاز المصرفي السوداني. وأجريا (Lu & Ramamurthy, 2011) دراسة هدفت فهم الارتباط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والخفة التنظيمية. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والخفة التنظيمية للمؤسسات. وأوصت بالتأكيد على الإهتمام بتعزيز قدرات تكنولوجيا المعلومات. وأجريا (Allen & Jery, 2004) دراسة هدفت فحص التدخلات التقليدية والمدعومة من قبل المصارف بخصوص الودائع في النشاطات الاستثمارية. ومن خلال استخدام بيانات البنك الأسترالي لتسع سنوات مسجلة. وتوصلت إلى أن إدارة الأموال لا تحل مكان مطلوبات المصرف. وأوصت المصارف بضرورة التنوع في أساليب الاستثمار المباشرة وغير المباشرة. وأجريا (Chee, 1989) دراسة أحد أهدافها معرفة محددات المضاعف النقدي وأثره على الاقتصاد الكوري. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وأن المضاعف النقدي الكوري يحدد بثلاثة عوامل؛ هي: نسبة ما تحتفظ به المصارف من احتياطي الفائض بالنسبة لإجمالي الودائع، ومعدل الدخل، ونسبة النقد

المتداول إلى عرض النقود، وقد تبين أن الودائع لأجل النقد المتداول ونسبته تعتمدان على متوسط الدخل الفردي. وأوصت بالاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتحقيق التنمية الاقتصادية في كوريا.

تميزت هذه الدراسة بجمعها أربعة متغيرات في دراسة واحدة وتوضيح العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بينها، علاوة على اختبار دور المتغيرين المعدل والوسيط.

### أولاً: الإطار النظري

بحسب ما ورد في (العيطر، 1996م) و(أرشيد وجودة، 1999م) و(الهادي، 2001م) و(قسم الله، 2022م) يمكن اعتماد تعريف مصطلحات (نظام الإستهلام الإئتماني، تعثر القروض المصرفية، البنية التحتية التكنولوجية، منح التمويل المصرفي) على النحو التالي: إذ يعرف (العيطر، 1996م: 125) نظام الإستهلام الإئتماني بأنه النظام الذي يوفر طلب معلومات عن شخص معين من مصادر مختلفة أهمها الجهات التي يتعامل معها أي أنه خدمة توفير معلومات مهمة عن طالب التمويل المصرفي. ويعرف (أرشيد وجودة، 279) تعثر القروض المصرفية بأنها القروض التي لا يقوم المقترض بتسديدها حسب جدول السداد المتفق عليه، مع ملاحظة المقترض في تزويد المصرف بالبيانات والمستندات المطلوبة. ويعرف (الهادي، 2001م: 86) البنية التحتية التكنولوجية بأنه مجموعة الوسائل والتقنيات والقدرات التي يتم تنسيقها بواسطة منظمة مركزية للمعلومات وتشمل جميع المعدات والأنظمة والبرمجيات والشبكات التي تسهل تلك العمليات. وتبين (قسم الله، 2022م: 205) يعد منح التمويل المصرفي من الأدوات المنظمة لتوظيف المال والجهد في نشاط اقتصادي مشروع (منح التمويل المصرفي للعملاء) بهدف الحصول على نفع يعود على المصارف.

### أثر نظام الإستهلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تعثر القروض المصرفية

استخدمت هذه الدراسة نظام الإستهلام الإئتماني كمتغير مستقل ومنح التمويل المصرفي كمتغير وسيط وتعثر القروض المصرفية كمتغير تابع، فهناك علاقة توسط لمنح التمويل المصرفي في العلاقة بين نظام الإستهلام الإئتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية. ويعرف (سليمان ونور الدائم، 2021م: 64) الدور الوسيط بأنه أحد العمليات التي

تتم بين شيئين وذلك من أجل التوصل إلى إضافة ميزة مناسبة للعملية التجارية أو غير التجارية. ويلعب الدور الوسيط دوراً جوهرياً يتمثل في توفيره البيئة الملائمة في وصل أو تكلمة ما قد ينقص في أحد طرفي الوساطة، ويعد الدور الوسيط أحد أبرز الأساليب الفعالة التي يعتمد عليها في الحصول على حلول مناسبة ترضي جميع الأطراف في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمات. ويوضح (محمد، 2011م: 4) أن نظام الإستعلام الإئتماني يزيد من معرفة واستقطاب عملاء جدد جيدين للمصرف يمارسون نشاطاً اقتصادياً معروفاً ويتعاملون مع عملاء يمارسون أنشطة اقتصادية حقيقية وبالتالي تزيد ثقتهم في الجهاز المصرفي، كما تُعتبر عملية توظيف الموارد الوجه الآخر لعملية استقطاب الموارد إذ أن دور المصارف في الوساطة بين ذوي الفوائض المالية (المدخرين) وذوي الحاجة للتمويل (المستثمرين) وبالتالي فإن نظام الإستعلام الإئتماني يُمكن إدارات المصارف من معرفة عملائهم والتقارير بشأن منحهم التمويل المصرفي من عدمه وينتج عن ذلك زيادة معدلات التوظيف إذ يتم إختيار العميل ذو السجل الإئتماني الجيد والنشط اقتصادياً مما يزيد من قاعدة العملاء الجيدين المريحين للمصرف وينتج عن ذلك بالتأكيد زيادة نسبة توظيف موارد المصرف مما يقلل ويحد من مخاطر التعثر. ويشير (حنفي، 2001م: 287) إلى يحتاج متخذ قرار منح التمويل إلى توفر المعلومات من كل العمليات الإئتمانية بشكل يضمن تكاملها لإعطاء مؤشرات أداء دقيقة وشاملة، وأن نظام الإستعلام الإئتماني ببساطة هو نظام معلومات ائتماني يُسهل تدفق المعلومات ويُنسق كل الموارد والفعاليات داخل المصرف والمتعلقة بعمليات التمويل. وبحسب (الخضيري، 1987م: 243) يُعتبر تعثر القروض المصرفية من المشاكل الاقتصادية ذات الآثار المتعددة والممتدة وذلك لأن آثارها لا تقف عند صاحب التعثر فقط وإنما تؤثر سلباً في أداء الجهاز المصرفي، وإذا ما أصيب أو انهيار تحدث الآثار لكل القطاعات الاقتصادية الأخرى، وذلك لأن الخلل سينتقل بدوره إلى السياسة المالية والنقدية للدولة، وتكمن المشكلة الرئيسية في تعثر القروض المصرفية في تجميد موارد ورأس مال المصارف وهذا بدوره يؤثر على سرعة دوران المصارف وبالتالي انخفاض أرباح المصارف العاملة ومن ناحية أخرى يؤثر بصورة سلبية في السياسات التمويلية للمصرف مما يجعله عاجزاً عن القيام بدوره في الاقتصاد.

**الدور المُعدّل للبنية التحتية التكنولوجية:**

تبين (خان، 2015م: 374) أن استخدام المتغير المعدّل له أهمية كبيرة في تطوير واختبار النظريات الفردية والتنظيمية المعقدة على نحو أفضل. فلم تقتصر دراسات الباحثين في إدارة الأعمال على الآثار الرئيسة للمتغيرات التفسيرية على التابعة، وإنما ركزوا أيضاً على دور المتغيرات المعدّلة في النماذج المدروسة لفهم آليات التأثير بين المتغيرات بشكل أفضل. ويعرفا (عبد الحميد وكفاي، 1992م: 223) المتغير المعدّل بأنه المتغير الذي لا يتصل بالمتغير المقاس ولكنه لا يزال فاعلاً في معادلة الإنحدار بسبب علاقاته المهمة بالمتغيرات المنبئة الأخرى. وبحسب (Cole & Turner, 1993: 275) يقصد بالمتغير المعدّل، المتغير الذي يظهر أثره عندما تتنوع قوة أو وجهة العلاقة بين متغيرين كوظيفة لتواجده. فالمتغير المعدّل ليس بحاجة إلى التأثير على المتغير التابع، ولكنه بالأحرى يمثل مجموعة من الظروف تخفف أو تُعدّل من العلاقة بين متغيرين أو أكثر. ويبين (عبد الحميد، 2018م: 127) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عالم المنافسة عمل على صياغة وتشكيل إستراتيجية الأعمال، وأن ثورة المعلومات وتطور تكنولوجياتها قادت إلى ما أصبح يُعرف بالعمالة المعرفية، كما أسهمت في تغيير العمل وأوقاته ومكانه وهو ما أصبح يُعرف بالشركات الافتراضية، وهو ما ينبغي على الجهاز فهمه وإدراك ضرورة التعامل معه بكل حيثياته ومستجداته لتكون داعمة وبقوة لعمله. وبحسب (العني وجواد، 2008م: 280) تحتاج المصارف إلى المعلومات بصفة مستمرة ومنتظمة، وبسبب التغييرات البيئية السريعة والمتلاحقة يحتاج المديرون وبصورة ملحة إلى تحديث المعلومات التي يحصلون عليها للوصول إلى قرارات تتصف بجودة وكفاءة عالية من خلال استخدام أجهزة وبرمجيات متطورة مدعمة بشبكة اتصال سريعة لنقل المعلومات والبيانات بين كافة الأقسام تعمل على تدفق وتبادل المعلومات في المصرف بسهولة. وتصيف (قسم الله، 2022م: 206) أن استخدام أجهزة حاسوب ذات كفاءة تشغيلية عالية تسهل عملية تخزين المعلومات، تؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية ومالية فاعلة خاصة القرارات المتعلقة بمنح التمويل المصرفي للمستحقين من العملاء. كما يحتاج المصرف إلى توفير برمجيات يمكن تحديثها عند الحاجة بصورة تجعلها ملائمة لانجاز العمل.

## واقع نظام الإستعلام الإئتماني ومنح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية على تعثر القروض المصرفية في الجهاز

تذكر (محمد، 2019م: 66) يُمثل ازدياد القروض المتعثرة لدى الجهاز أكبر مشاكله وبالرغم من كل الجهود المبذولة في هذا الصدد لحل مشكلة تعثر القروض المصرفية من خلال عدة جوانب أهمها: تغطية مخاطر التمويل، التركيز على الودائع المصرفية، استخدام نموذج التنبؤ بالتعثر المالي من خلال تناول أساليب التحليل المحاسبي، وحصر التمويل في عملاء بالمواصفات المطلوبة من ناحية الأمانة والفقہ والخبرة. ويضيف (محمد، 2022م) تتمثل أهمية نظام الإستعلام الإئتماني بالنسبة للصناعة المصرفية للحد والتقليل من ظاهرة الديون المتعثرة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الاقتراض والتمويل، وتوسيع قاعدة العملاء الممولين، وتوجيه التمويل للعملاء الذين يوفون بالتزاماتهم ويساهمون في زيادة الإنتاج وتوفير السلع والخدمات على مستوى الاقتصاد القومي. ويتطلب ذلك الإهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية المستخدمة في المصارف من تحديث وصيانة لتوفير المرونة الكافية لنظام الإستعلام الإئتماني لتأدية المهام المناط به وبأعلى معايير الجودة والسرعة والدقة والموثوقية والأمان في الأداء لتكون داعم حقيقي للعاملين في أقسام الاستثمار والتمويل ومتخذي قرار منح التمويل المصرفي للعملاء.

### ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الإستبانة

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجهاز وقد بلغ عدد العاملين (240) يشمل كل الموظفين والعمال من مختلف أفرع المصارف منهم (95) عمال. ولقد قام الباحثان بإختيار عينة قصدية من العاملين ضمن فئات (مديري الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين)، وبلغ عدد مفرداتها (144) مفردة في الجهاز وذلك بعد استبعاد فئة العمال بالفروع التي طبقت نظام الإستعلام الإئتماني بمحليات حلفا ودنقلا والبرقيق، وموظفي شركة الشمالية للتمويل الأصغر بمدينة دنقلا، حيث تم توزيع (150) استمارة على كافة المستهدفين من الإداريين والموظفين، استلمت (144) استمارة، ووجدت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

## أداة الدراسة:

بعد تناول أدبيات نظام الإستهلام الإئتماني ومنح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية وتعثر القروض المصرفية، تم تطوير إستبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت الإستبانة من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (32) عبارة توزعت على أربعة محاور للدراسة. تناول المحور الأول نظام الإستهلام الإئتماني؛ وتناول المحور الثاني منح التمويل المصرفي، أما المحور الثالث فتناول البنية التحتية التكنولوجية؛ بينما تناول الرابع تعثر القروض المصرفية.

## الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً، من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها معامل كرونباخ ألفا، اختبار Skewness، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T لعينة واحدة، معامل الارتباط، نموذج الإنحدار، اختبار (Independent- Sample T Test)، واختبار (One Way ANOVA).

## اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

لاختبار مدى الثبات الداخلي والصدق الذاتي لفقرات الإستبانة، تم تقييم تماسك الإستبانة بحساب قيمة  $(\alpha)$  ألفا لحساب معامل الثبات الداخلي والجذر التربيعي لحساب معامل الصدق الذاتي وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha) لكن من الناحية التطبيقية يعد  $(\alpha \geq 0.60)$  معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق للمتغيرات.

جدول (1): معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمتغيرات ومحاور الإستبانة (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة

## الميدانية

المتغير	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الداخلي	معامل الصدق الذاتي
المستقل	نظام الإستهلام الإئتماني	12	0.829	0.910

0.913	0.834	8	منح التمويل المصرفي	الوسيط
0.784	0.615	4	البنية التحتية التكنولوجية	المُعدّل
0.896	0.803	8	تعثر الديون المصرفية	التابع
0.964	0.930	32	الإستبانة ككل	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

اتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين جداً على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للإستبانة (0.930) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.964) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها.

#### الصدق الظاهري:

وتحقق الباحثان منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد خمسة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد وعلوم الحاسوب وحرصاً على أن يُنجز ملء الإستبانة بحضورهما لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المناسبة.

#### الصدق البنائي:

فبعد أن تأكد الباحثان من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قاما بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه (مديري الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين) بعدد (15) مفردة. واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الإستبانة، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبانة، وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في

حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزع البيانات طبيعياً والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (2): اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الإستبانة للعينة التجريبية

القرار الإحصائي	Error	Skewness	عدد العبارات	المحور	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	+0.202	-0.196	12	نظام الإستعلام الإئتماني	المستقل
	+0.202	-0.618	8	منح التمويل المصرفي	الوسيط
	+0.202	-0.421	4	البنية التحتية التكنولوجية	المعدّل
	+0.202	-0.712	8	تعثر الديون المصرفية	التابع
	+0.202	-0.436	32	الإستبانة ككل	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

اتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى  $(\pm 3)$  وقيمة الخطأ المعياري له  $(+0.202)$  أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وأن محاور الإستبانة تتبع التوزيع الطبيعي. وأن معامل الالتواء محصور في المدى  $(\pm 3)$  وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة. وهذا يدل على الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة، والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

#### التحليل واختبار الفرضيات:

#### وصف البيانات الشخصية للعينة المبحوثة:

حيث شكل الذكور ما نسبته 70.8%، والإناث ما نسبته 29.2%. وهذا يدل على الاعتماد على الذكور بدرجة أكبر من الإناث في الجهاز. وأن 45.1% تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 40 عام)، وأن 24.3% تتراوح أعمارهم ما بين (20 - 30 عام) و(40 - 50 عام) توالياً، وأن 6.3% تزيد أعمارهم عن 60 عام. وهذا يدل على توزيع المبحوثين على جميع الفئات العمرية. وأن 71.5% مؤهلهم العلمي جامعي، وأن 21.5% مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن 7% ثانويين، وهذا يدل على الكفاءة العلمية للمبحوثين. وأن 32.7% تخصصهم محاسبة، وأن

22.2% تخصصهم إدارة الأعمال، وأن 21.5% تخصصهم اقتصاد، وأن 10.4% تخصصهم آخر تمثل في؛ إحصاء، مصارف، مصرفية ومالية، بنوك وتمويل، ولا يوجد، وأن 7.6% تخصصهم تقنية معلومات، وأن 5.6% تخصصهم علوم حاسوب، وتمكن هذه التخصصات العلمية من الإيفاء بحاجات عملاء الجهاز. وأن 36.1% تتراوح خبرتهم ما بين (5 - 10 أعوام)، وأن 29.9% تقل خبرتهم عن 5 أعوام، وأن 20.1% تزيد خبرتهم عن 15 عام، وأن 13.9% تتراوح خبرتهم ما بين (10 - 15 عام)، وهذا يظهر توزيع المبحوثين على مستويات مدة الخدمة بالشركة بشكل جيد. وأن 54.9% موظفين، وأن 18.8% موظفي استثمار، وأن 16% مديري أقسام، وأن 5.6% نواب مديرين، وأن 2.7% موظفي استعلام ائتماني، وأن 2% مديري فروع/ قطاع، وبالتالي تتم الموازنة بين أفراد عينة الدراسة وإشراك مديري الفروع والقطاعات كجزء من العينة. وأن 47.2% لم يتلقوا أي دورات تدريبية في نظام الإستماع الإئتماني، وأن 24.3% تلقوا ثلاثة دورات تدريبية فأكثر في نظام الإستماع الإئتماني، وأن 16.7% تلقوا دورة تدريبية واحدة في نظام الإستماع الإئتماني، وأن 11.8% تلقوا دورتين تدريبيتين في نظام الإستماع الإئتماني. وتعزى النسبة المرتفعة نوعاً ما للذين لم يتدربوا على استخدام نظام الإستماع الإئتماني إلى حداثة النظام وتركيز التدريب حالياً للعاملين في قسم الاستثمار وإدارات المخاطر والوظائف القيادية بالجهاز. وأن 31.3% تلقوا دورة تدريبية واحدة في التمويل المصرفي، وأن 27% لم يتلقوا أي دورات تدريبية في التمويل المصرفي، وأن 25% تلقوا ثلاثة دورات تدريبية فأكثر في التمويل المصرفي، وأن 16.7% تلقوا دورتين تدريبيتين في التمويل المصرفي. وهذا يدل على تركيز الجهاز على التدريب في التمويل المصرفي. ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية للعينة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية المبحوثين للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستماع ومن ثم يمكن الاعتماد على إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة الميدانية.

**التكرارات والنسب المئوية لمحاور الدراسة:**

**محور نظام الإستماع الإئتماني:**

**المعلومات الإئتمانية: حيث تبين:**

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 138 مفردة ونسبة 95.8% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُوفر معلومات ائتمانية عن كافة العملاء الممولين بالجهاز.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 136 مفردة ونسبة 94.4% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُوفر معلومات ائتمانية عن كافة العملاء المتعثرين بالجهاز.
3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 134 مفردة ونسبة 93.1% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يستخدم آلية تبادل المعلومات الإئتمانية عن العملاء بين المصارف العاملة بالولاية الشمالية.
4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 123 مفردة ونسبة 85.4% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُوفر معلومات ائتمانية تُساعد في تصنيف العملاء حسب الجدارة الإئتمانية بالجهاز.  
السجل الإئتماني: حيث تبين:
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 127 مفردة ونسبة 88.2% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُوفر سجل ائتماني يُسهّم في حل مشكلة تشابه الأسماء التي يعاني منها الجهاز.
6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 126 مفردة ونسبة 87.5% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُوفر سجل ائتماني يُوحد شخصية العملاء الذين لديهم أكثر من حساب مصرفي بأفرع المصارف المكونة للجهاز.
7. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 107 مفردة ونسبة 74.3% يقرون بأن نظام الإستعلام الإئتماني يُوفر دراسات تحليلية عن الموقف المالي للعملاء بالجهاز.
8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 117 مفردة ونسبة 81.3% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُسهل متابعة العميل والوصول إليه عند الضرورة بالجهاز.  
مرونة النظام: حيث تبين:
9. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 120 مفردة ونسبة 83.3% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يسمح بتحليل المعلومات والبيانات بسهولة وسرعة في الأفرع المكونة للجهاز.

10. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 120 مفردة ونسبة 83.3% يؤكدون على يسهل التحكم في عمل نظام الإستعلام الإئتماني من حيث تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية بالجهاز .

11. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 101 مفردة ونسبة 70.2% يقرون بأن نظام الإستعلام الإئتماني يعمل على اكتشاف الأخطاء وإصدار رسائل خاصة بهذه الأخطاء بالجهاز .

12. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 129 مفردة ونسبة 89.6% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يمتاز بقدرته على توفير المعلومات بالرغم من تزايد حجم العمليات التشغيلية بالجهاز .

### محور منح التمويل المصرفي:

قرار منح التمويل المصرفي: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 82.6% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُساعد في توجيه التمويل للعملاء ذوى الجدارة الإئتمانية بالجهاز .

2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 82.6% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُوفر كافة المعلومات التي تلبى حاجات متخذ قرار منح التمويل بالجهاز .

3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 114 مفردة ونسبة 79.2% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُوفر معلومات تُساعد في وضع نظام جيد لاستقطاب وتوظيف موارد جديدة بالجهاز .

4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 133 مفردة ونسبة 92.4% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُساعد المديرين في اتخاذ قرار منح التمويل السليم مما يحد من التعثر .

عمليات منح التمويل المصرفي: حيث تبين:

5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 115 مفردة ونسبة 79.8% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يعمل على توفير معلومات أساسية لبيان طرق تخطيط العمليات الإئتمانية بالجهاز .

6. أن جُلّ العينة بعدد 121 مفردة ونسبة 84.0% يؤكدون أن استخدام نظام الإستعلام الإئتماني يؤدي إلى توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على عمليات منح التمويل لضمان انجازها بالشكل الصحيح بالجهاز.

7. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 124 مفردة ونسبة 84.7% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُمكن إدارات أفرع المصارف من إدارة العمليات الممولة بصورة تضمن السلامة المصرفية.

8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 124 مفردة ونسبة 84.7% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُمكن من إدارة العمليات الممولة بصورة تحد من التعثر بالجهاز.

**محور البنية التحتية التكنولوجية (الحاسبات الآلية، البرمجيات، الشبكات): حيث تبين:**

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 126 مفردة ونسبة 87.5% يؤكدون أن أفرع المصارف المكونة للجهاز تستخدم حاسبات آلية متطورة توفر السرعة في الدخول والحصول على المعلومات.

2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 126 مفردة ونسبة 87.5% يؤكدون أن أفرع المصارف المكونة للجهاز تستخدم برمجيات متطورة توفر السرعة في الدخول والحصول على المعلومات.

3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 128 مفردة ونسبة 88.9% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يستخدم شبكة اتصال لنقل البيانات والمعلومات بين كافة المصارف المكونة للجهاز.

4. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 101 مفردة ونسبة 70.2% يقررون بأن سرعة شبكة الاتصال المستخدمة والمرتبطة بنظام الإستعلام الإئتماني كافية لانجاز المهام المطلوبة في الوقت المناسب.

**محور تعثر الديون المصرفية:**

مخاطر العملاء: حيث تبين:

1. أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 124 مفردة ونسبة 86.1% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُوفر عملاء جيدين مما يقلل من حجم مخصصات الديون المتعثرة بالجهاز.

2. أن جُلّ العينة بعدد 126 مفردة ونسبة 87.5% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُساعد على سرعة ودقة الإستعلام الالكتروني والانتقاء السليم للعملاء مما يقلل من مخاطر التعثر بالجهاز.
3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 123 مفردة ونسبة 85.4% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُمكن أفرع المصارف من تصنيف العملاء مما يقلل من مخاطر التعثر بالجهاز.
4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 128 مفردة ونسبة 88.9% يؤكدون أن آلية تبادل المعلومات الإئتمانية عن العملاء بين المصارف تُساهم في الحد من مخاطر التعثر بالجهاز.  
مخاطر العمليات الممولة: حيث تبين:
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 130 مفردة ونسبة 90.3% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُوفر معلومات ائتمانية عن الأقساط المستحقة والمتعثرة على العملاء بالجهاز.
6. أن ثلاثة أرباع العينة بعدد 108 مفردة ونسبة 75% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُوفر معلومات عن مدى جدارة العملية المراد تمويلها مما يقلل من مخاطر التعثر بالجهاز.
7. أن جُلّ العينة بعدد 128 مفردة ونسبة 88.9% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُساعد الجهاز على الإدارة المالية لمخاطر العمليات الممولة بشكل أفضل مما يحد من التعثر.
8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 115 مفردة ونسبة 79.9% يؤكدون أن نظام الإستعلام الإئتماني يُمكن أفرع المصارف من متابعة العملية الممولة بصورة فعّالة تستشعر خطر التعثر.  
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لمحاور متغيرات الدراسة الأربعة

المتغير	البيان	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة الإحصائية	مستوى الأهمية	الترتيب
المستقل	المعلومات الإئتمانية	الأول	4.35	0.490	33.06	0.000	مرتفع	1
	السجل الإئتماني		4.17	0.567	24.68	0.000	مرتفع	2
	مرونة النظام		4.10	0.611	21.54	0.000	مرتفع	3
	ن. الإستعلام الإئتماني		4.20	0.452	31.95	0.000	مرتفع	1
الوسيط	قرار منح التمويل	الثاني	4.17	0.587	23.98	0.000	مرتفع	2
	عمليات منح التمويل		4.15	0.649	21.34	0.000	مرتفع	1
	منح التمويل المصرفي		4.16	0.575	24.27	0.000	مرتفع	4
المُعَدَّل	الحاسبات الآلية	الثالث	4.21	0.747	19.41	0.000	مرتفع	1
	البرمجيات		4.21	0.747	19.41	0.000	مرتفع	1
	شبكات الاتصال		4.09	0.679	19.32	0.000	مرتفع	3
	البنية التكنولوجية		4.19	0.558	25.66	0.000	مرتفع	2
التابع	مخاطر العملاء	الرابع	4.22	0.528	27.75	0.000	مرتفع	1
	مخاطر العمليات		4.16	0.555	25.19	0.000	مرتفع	2

			5				
2	مرتفع	0.000	28.25 8	0.506	4.19		تعثر الديون المصرفية

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، وكان أعلاها لمتغير نظام الإستعلام الإئتماني يليه متغيرا البنية التحتية التكنولوجية ومنح التمويل المصرفي، وأدناها لمتغير تعثر القروض المصرفية. ويعود ذلك إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين توافق على أن أبعاد متغيرات الدراسة هي أبعاد مهمة. واتفقت مع ما توصل إليه: (حسين وعبد الحميد، 2022م) و(قسم الله، 2022م) و(محمد، 2019م) و(عبد الحميد، 2018م) و(الطاهر، 2015م).

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائياً بين نظام الإستعلام الإئتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز:

جدول (4): نموذج الانحدار المتعدد للعلاقة الإحصائية بين نظام الإستعلام الإئتماني وتخفيض تعثر القروض

المصرفية في الجهاز

Sig* (F)	(F)	(R <sup>2</sup> )	(R)	Sig* (T)	(T)	B	المتغير المستقل
				0.002	3.134	0.887	الثابت
0.000	55.067	0.541	0.736	0.010	2.597	0.183	المعلومات الإئتمانية
				0.000	3.734	0.248	السجل الإئتماني
				0.000	6.302	0.360	مرونة النظام

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

اتضح من الجدول (4) أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة الإحصائية بين نظام الإستهلاك الائتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز، حيث بلغت قيمة (F) (55.067) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع تعثر القروض المصرفية؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.541) وهذا يعني أن نظام الإستهلاك الائتماني يفسر ما مقداره (54.1%) من التغير الحاصل على تعثر القروض المصرفية في الجهاز وهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن نسبة (45.9%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة من بينها المتغير العشوائي؛ كما يتضح أيضاً أن أبعاد نظام الإستهلاك الائتماني (المعلومات الائتمانية، السجل الائتماني، مرونة النظام) تؤثر طردياً على تعثر القروض المصرفية في الجهاز بمستوى معنوية (0.000)، مما يقتضي قبول الفرضية الأولى والتي نصت على: توجد علاقة دالة إحصائياً بين نظام الإستهلاك الائتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز. وهذا يتفق مع (محمد، 2019م) و(الطاهر، 2015م). ويعود ذلك إلى أهمية الإستهلاك الائتماني بالنسبة للصناعة المصرفية للحد والتقليل من ظاهرة الديون المتعثرة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الاقتراض والتمويل فضلاً عن ذلك توسيع قاعدة العملاء الممولين وتوجيه التمويل للعملاء الذين يوفون بالتزاماتهم ويساهمون في زيادة الإنتاج وتوفير السلع والخدمات على مستوى الاقتصاد القومي.

الفرضية الثانية: يوجد أثر مشترك دال إحصائياً لنظام الإستهلاك الائتماني ومنح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز: لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (Canonical Analysis):

جدول (5) تحليل الارتباط التشابكي للتأثير المشترك لنظام الإستهلاك الائتماني ومنح التمويل المصرفي والبنية

البنية التحتية التكنولوجية على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز

المتغيرات المستقلة والوسيطية والمُعَدَّل	معدلات تحميل (Canonical)	البناء العاملي	المتغير التابع	معامل الارتباط (R Canonical)	معامل التحديد ( $R^2$ Canonical)
معلومات النظام الائتمان	0.553	0.496	التعثر	0.898	0.807

70.454	(F)	0.606	0.567	السجل الإئتماني	
0.000	Sig*	0.656	0.730	مرونة النظام	
%80.7	نسبة التباين المفسر من المستقلة والوسيطه والمُعَدَّلة	0.767	0.854	قرار منح التمويل	المنح
		0.752	0.838	عمليات التمويل	
%41.7	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	0.746	0.830	الحاسبات الآلية	البنية
		0.623	0.694	البرمجيات	
%19.3	نسبة التباين غير المفسر	0.436	0.468	شبكات الاتصال	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

اتضح من الجدول (5) وجود أثر مشترك دال إحصائياً لنظام الإستعلام الإئتماني (المعلومات الإئتمانية، السجل الإئتماني، مرونة النظام) ومنح التمويل المصرفي (قرار منح التمويل المصرفي، عمليات منح التمويل المصرفي) والبنية التحتية التكنولوجية (الحاسبات الآلية، البرمجيات، شبكات الاتصال) على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز. إذ تبين أن (المتغيرات المستقلة والوسيطه والمُعَدَّلة) قد فسرت ما نسبته (80.7%) من التباين الحاصل على تعثر القروض المصرفية. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع تعثر القروض المصرفية تجاه العلاقة المشتركة بين أبعاد كل من (المتغيرات المستقلة والوسيطه والمُعَدَّلة) بلغت (41.7%). وهو ما يؤشر العلاقة التشابكية بين أبعاد كل من نظام الإستعلام الإئتماني ومنح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية. وقد تراوحت معدلات تحميل الارتباط التشابكي ما بين (0.468) كحد أدنى و(0.854) كحد أعلى، وهذا يؤشر وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والمُعَدَّلة والمتغير التابع في الجهاز. كما بلغت معدلات الارتباط التشابكي المتبادل (البناء العاملي) ما بين (0.436) كحد أدنى و(0.767) كحد أعلى، وهو ما يعكس علاقة كل بُعد من أبعاد نظام الإستعلام الإئتماني ومنح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية في جذر المتغير التابع تعثر

القروض المصرفية. وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (R Canonical) (0.898). كما بلغ معامل التحديد التشابكي (R<sup>2</sup> Canonical) (0.807) وهذا يعني أن ما قيمته (0.807) من التغيرات في تعثر القروض المصرفية ناتج عن التغير في مستوى العلاقة التشابكية بين أبعاد كل من نظام الإستهلاك الائتماني ومنح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية. وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب أبعاد كل من نظام الإستهلاك الائتماني ومنح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية من أجل التنبؤ بمقدار تعثر القروض المصرفية، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (19.3%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل الارتباط التشابكي أن قيمة (F) بلغت (70.454) وهي دالة عند مستوى (0.000). مما يقتضي قبول الفرضية الثانية والتي نصت على: يوجد أثر مشترك دال إحصائياً لنظام الإستهلاك الائتماني (المعلومات الائتمانية، السجل الائتماني، مرونة النظام) ومنح التمويل المصرفي (قرار منح التمويل المصرفي، عمليات منح التمويل المصرفي) والبنية التحتية التكنولوجية (الحاسبات الآلية، البرمجيات، شبكات الاتصال) على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز. واتسقت مع (عبد الجبار وسعيد، 2016م).

**الفرضية الثالثة: يوجد أثر دال إحصائياً لنظام الإستهلاك الائتماني في منح التمويل المصرفي على تخفيض تعثر القروض المصرفية:**

باستخدام اختبار تحليل المسار (Path Analysis) تم التحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لنظام الإستهلاك الائتماني على تخفيض تعثر القروض المصرفية بوجود منح التمويل المصرفي كمتغير وسيط حيث تمثل المسار الأول في (نظام الإستهلاك الائتماني - منح التمويل المصرفي) بينما تمثل المسار الثاني في (منح التمويل المصرفي - تخفيض تعثر القروض المصرفية) حيث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل نظام الإستهلاك الائتماني والمتغير الوسيط منح التمويل المصرفي والمتغير التابع تخفيض تعثر القروض المصرفية كما يلي:

جدول (6): نتائج تحليل المسار لبيان أثر نظام الإستهلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تخفيض تعثر

القروض المصرفية في الجهاز

المسار	(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	Sig*	Direct Effect	Indirect Effect	(T)	Sig*
الأول	0.72	0.53	160.0	0.00	0.926	0.665*	12.65	0.000
الثاني	0.81	0.66	282.1	0.00	0.718		16.80	0.000

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

أوضح الجدول (6) نتائج تحليل المسار لتأثير نظام الإستهلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً لنظام الإستهلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تخفيض تعثر القروض المصرفية، إذ بلغ التأثير المباشر لنظام الإستهلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي (0.926)، وهو ما يشير إلى أن نظام الإستهلام الإئتماني يؤثر في منح التمويل المصرفي، وبالتالي فإن زيادة اهتمام إدارات أفرع المصارف المكونة للجهاز بتطبيق نظام الإستهلام الإئتماني من شأنه توليد تأثير إيجابي في منح التمويل المصرفي للعملاء، وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لمنح التمويل المصرفي على تخفيض تعثر القروض المصرفية (0.718)، وهو ما يشير إلى أن منح التمويل المصرفي يؤثر على تخفيض تعثر القروض المصرفية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بمنح التمويل المصرفي للعملاء من ذوي الجدارة الإئتمانية من شأنه توليد تأثير إيجابي على تخفيض تعثر القروض المصرفية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لنظام الإستهلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تخفيض تعثر القروض المصرفية (66.5%)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه منح التمويل المصرفي في تعزيز تأثير نظام الإستهلام الإئتماني على تخفيض تعثر القروض المصرفية. وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. مما يقتضي قبول الفرضية الثالثة التي نصت

على وجود أثر دال إحصائياً لنظام الإستعلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز، وجاءت متسقة مع (حسين وعبد الحميد، 2022م) و(Allen & Jery, 2004). ويعود ذلك إلى أن زيادة الإهتمام بتطبيق نظام الإستعلام الإئتماني في الجهاز في ظل توسط منح التمويل المصرفي لمستحقيه من شأنه توليد تأثير إيجابي على تخفيض تعثر القروض المصرفية.

الفرضية الرابعة: تُعدّل البنية التحتية التكنولوجية العلاقة بين نظام الإستعلام الإئتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار نموذج الإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، وكما يلي:

جدول (7): نموذج الإنحدار المتعدد المتدرج لبيان تعديل البنية التحتية التكنولوجية العلاقة بين نظام الإستعلام

الإئتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز

المتغير	النموذج		(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	Sig*. F		
تعثر القروض	الأول	نظام الإستعلام	0.728	0.530	159.996	0.000		
	الثاني	النظام البنية	0.747	0.558	89.065	0.000		
التغيرات الإحصائية (Change Statistics)								
	R <sup>2</sup>	F	Sig*.F	DF1	DF2	B	T	Sig*. T
	0.530	159.996	0.000	1	142	0.815	12.649	0.000
	0.028	9.057	0.003	1	141	0.687	9.077	0.000
						0.185	3.009	0.003

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

اتضح من الجدول (7) وجود نموذجين للتأثير، النموذج الأول يُبين علاقة نظام الإستعلام الإئتماني وتخفيض

تعثر القروض المصرفية في الجهاز، إذ يتضح أنه يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة الإحصائية بين المتغيرين (المستقل والتابع)، حيث بلغت قيمة (F) (159.996) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن النموذج الأول صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (تعثر القروض المصرفية في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.530) وهذا يعني أن نظام الإستعلام الإئتماني يفسر ما مقداره (53%) من التباين الحاصل

على تعثر القروض المصرفية في الجهاز وهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن نسبة (47%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي.

أما النموذج الثاني فيُبيّن دور كل من نظام الإستهلام الائتماني والبنية التحتية التكنولوجية على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز، إذ يتضح أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة الإحصائية لتطبيق نظام الإستهلام الائتماني والبنية التحتية التكنولوجية بأن واحد على تعثر القروض المصرفية في الجهاز، حيث بلغت قيمة (F) (89.065) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (تعثر القروض المصرفية)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.558) وهذا يعني أن نظام الإستهلام الائتماني والبنية التحتية التكنولوجية بأن واحد يفسران معاً ما مقداره (55.8%) من التباين الحاصل على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز وهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن نسبة (44.2%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي. وقد بلغت قيمة ( $R^2$  Change) (قيمة التغير في معامل التحديد) (0.028) بمستوى معنوية (0.003) وهذا يعني أن النموذج الثاني يُخفض من تعثر القروض المصرفية في الجهاز بقيمة (0.558) بمستوى معنوية (0.003)، أي أنه في حالة دخول البنية التحتية التكنولوجية متغير مُعدّل (مُغيّر) في العلاقة بين نظام الإستهلام الائتماني وتعثر القروض المصرفية في الجهاز فإن التأثير يزيد بقيمة (0.028). ويؤكد ذلك قيمة (F-Change) (9.057) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.687) لنظام الإستهلام الائتماني و(0.185) للبنية التحتية التكنولوجية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتطبيق نظام الإستهلام الائتماني والبنية التحتية التكنولوجية بأن واحد يؤدي إلى تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز بقيمة (0.687) و(0.185) لتطبيق نظام الإستهلام الائتماني والبنية التحتية التكنولوجية على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (9.077) لنظام الإستهلام الائتماني و(3.009) للبنية التحتية التكنولوجية بمستوى دلالة معنوية أقل من (0.05). وهذا يدل على تعديل البنية التحتية التكنولوجية للعلاقة بين نظام الإستهلام الائتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز. وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

مما يقتضي قبول الفرضية الرابعة، والتي نصت على تُعدّل البنية التحتية التكنولوجية العلاقة بين نظام الإستهلاك الإئتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز. واتفقت مع نتائج (قسم الله، 2022م) و(عبد الحميد، 2018م) و(Lu & Ramamurthy, 2011). ويعود ذلك إلى أن تطبيق نظام الإستهلاك الإئتماني في ظل تعديل البنية التحتية التكنولوجية من شأنه توليد تأثير إيجابي على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز.

**الفرضية الخامسة: يوجد اختلاف بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة:**

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام (Independent- Sample T Test) و(One Way ANOVA):

**جدول (8): نتائج تحليل اختباري (Independent- Sample T Test) و(One Way ANOVA) لمعرفة**

### الفروق

تعثر القروض		البنية التكنولوجية		منح التمويل المصرفي		ن. الإستهلاك الإئتماني		المتغير الحكمي
Sig.	T or F	Sig.	T or F	Sig.	T or F	Sig.	T or F	
0.973	0.034	0.705	- 0.379	0.454	- 0.751	0.736	- 0.338	النوع
0.872	0.235	0.833	0.289	0.584	0.650	0.660	0.534	العمر
0.038	3.341	0.225	1.507	0.004	5.654	0.019	4.055	المؤهل العلمي
0.307	1.211	0.896	0.327	0.711	0.585	0.252	1.338	التخصص العلمي
0.036	2.918	0.374	1.047	0.047	2.716	0.513	0.769	الخبرة العملية
0.484	0.899	0.669	0.640	0.534	0.826	0.528	0.834	الوظيفة
0.188	1.619	0.132	1.903	0.140	1.855	0.055	2.601	التدريب في النظام
0.699	0.477	0.469	0.850	0.107	2.067	0.917	0.169	التدريب في التمويل

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

اتضح من الجدول (8) وجود فروق تبعاً للمؤهل العلمي تجاه نظام الإستعلام الإئتماني ومنح التمويل المصرفي وتعثر القروض المصرفية، وفروق تبعاً للخبرة العلمية تجاه منح التمويل المصرفي وتعثر القروض المصرفية ولمعرفة مواقع الفروق تم تطبيق اختبارات (Scheffe) و (LSD) و (Sidak) كما بالجدول التالية:

جدول (9): نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تجاه نظام الإستعلام

#### الإئتماني

المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	جامعي	فوق الجامعي
جامعي	103	4.27	-	-0.243(*)
فوق الجامعي	31	4.03	0.243(*)	-

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

اتضح من الجدول (9) أن الفروق لصالح الجامعيين استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. واتفقت مع (محمد، 2019م)، ويعود ذلك لأن وظائف أقسام الاستثمار معظم شاغليها من الجامعيين.

جدول (10) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تجاه منح التمويل

#### المصرفي

المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	جامعي	فوق الجامعي
جامعي	103	4.26	-	-0.379(*)
فوق الجامعي	31	3.88	0.379(*)	-

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

اتضح من الجدول (10) أن الفروق لصالح الجامعيين استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. واختلفت مع (حسين وعبد الحميد، 2022م) ويعود ذلك لأن متخذي قرار منح التمويل معظمهم جامعيين.

جدول (11): نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تجاه تعثر القروض

#### المصرفية

المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	جامعي	فوق الجامعي
جامعي	103	4.26	-	-0.261(*)
فوق الجامعي	31	4.00	0.261(*)	-

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

اتضح من الجدول (11) أن الفروق لصالح الجامعيين استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. واتفقت

مع (محمد، 2019م). ويعود ذلك لأن موظفي أقسام الاستثمار والتمويل (الجامعيين) يعملون على تخفيض تعثر

القروض المصرفية ولو بحدوده الدنيا في أفرع المصارف المكونة للجهاز.

جدول (12): نتائج اختبار (LSD) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الخبرة العلمية تجاه منح التمويل المصرفي

الخبرة العلمية	التكرار	المتوسط الحسابي	أقل من 5 أعوام	5 - 10 أعوام	15 عام فأكثر
أقل من 5 أعوام	43	4.26	-	-0.025	-0.335(*)
5 - 10 أعوام	52	4.23	0.025	-	-0.330(*)
15 عام فأكثر	29	3.90	0.335(*)	0.330(*)	-

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

اتضح من الجدول (12) أن الفروق لصالح الفئتين (أقل من 5 أعوام) و(5 - 10 أعوام) استناداً على نتيجة

المتوسط الحسابي الأعلى. واختلفت مع (حسين وعبد الحميد، 2022م). ويعود ذلك إلى أن العاملين في الفئتين الأقل

(أقل من 5 أعوام) و(5 - 10 أعوام) لديهم حافز أكبر لاتخاذ قرارات منح التمويل المصرفي وذلك لاكتساب الخبرة

العملية في مجال التمويل المصرفي.

جدول (13): نتائج اختبار (Sidak) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الخبرة العملية تجاه تعثر الديون المصرفية

الخبرة العملية	التكرار	المتوسط الحسابي	5 - 10 أعوام	15 عام فأكثر
5 - 10 أعوام	52	4.28	-	-0.324(*)
15 عام فأكثر	29	3.95	0.324(*)	-

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

اتضح من الجدول (13) أن الفروق لصالح الفئة (5 - 10 أعوام) استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. واتفقت مع (محمد، 2019م). ويعود ذلك لأن موظفي أقسام الاستثمار والتمويل معظمهم خبرتهم العملية في الفئة (5 - 10 أعوام) ويعملون على تخفيض تعثر القروض المصرفية ولو بحدوده الدنيا في الجهاز.

#### خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع أثر نظام الإستهلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تعثر القروض المصرفية ودور البنية التحتية التكنولوجية كمتغير مُعدّل من وجهة نظر (الإداريين والموظفين) في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية. وتوصلت إلى النتائج والتوصيات والمقترحات التالية:

#### النتائج:

1. تبين أن درجة الحد من تعثر القروض المصرفية في الجهاز مرتفعة بمتوسط حسابي (4.19)، وما أكد ذلك؛ مستوى تطبيق نظام الإستهلام الإئتماني، البنية التحتية التكنولوجية ومنح التمويل المصرفي بمتوسط حسابي (4.20، 4.19، 4.16) توالياً.
2. تبين وجود علاقة دالة إحصائياً (73.6%) بين نظام الإستهلام الإئتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز.
3. تحقق وجود أثر مشترك دال إحصائياً لنظام الإستهلام الإئتماني (المعلومات الإئتمانية، السجل الإئتماني، مرونة النظام) ومنح التمويل المصرفي (قرار منح التمويل المصرفي، عمليات منح التمويل المصرفي) والبنية التحتية التكنولوجية (الحاسبات الآلية، البرمجيات، شبكات الاتصال) على تخفيض تعثر القروض المصرفية في الجهاز، بمعامل تحديد تشابكي (0.807).
4. اتضح وجود أثر دال إحصائياً لنظام الإستهلام الإئتماني في منح التمويل المصرفي على تعثر القروض المصرفية، بتأثير غير مباشر (0.665).

5. أن منح التمويل المصرفي لذوي الجدارة الائتمانية يعزز تطبيق نظام الإستهلام الائتماني، الأمر الذي ينعكس على خفض تعثر القروض المصرفية، وهو ما يؤكد أهمية منح التمويل كمتغير وسيط.
6. تُعدّل البنية التحتية التكنولوجية العلاقة بين نظام الإستهلام الائتماني وتخفيض تعثر القروض المصرفية، بقيمة تغير في معامل التحديد (0.028).
5. أن الجهاز يستخدم حاسبات آلية وبرمجيات متطورة مدعومة بشبكة اتصالات توفر السرعة في الدخول والحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، وهو ما يؤكد أهمية البنية التحتية التكنولوجية كمتغير مُعدّل.
7. اتضح وجود فروق تبعاً للمؤهل العلمي تجاه نظام الإستهلام الائتماني ومنح التمويل المصرفي وتعثر القروض المصرفية، وفروق تبعاً للخبرة العلمية تجاه منح التمويل المصرفي وتعثر القروض المصرفية ولصالح الجامعيين وفئتي الخبرة العملية الأقل.

#### التوصيات:

1. أن تحرص القيادة العليا بالمصارف السودانية على تطبيق نظام الإستهلام الائتماني وفق جميع آلياته المختلفة والاستعانة في ذلك بموارد بشرية مدربة ومؤهلة خاصة في الولايات.
2. أن تهتم إدارات التدريب بالمصارف السودانية بجوانب التأهيل والتدريب للعناصر البشرية لرفع كفاءة أداء العاملين بصورة عامة والعاملين بإدارات تقنية المعلومات والاستثمار والتمويل بصورة خاصة.
3. ضرورة تجديد الإستهلام عن العملاء والقيام بعمل زيارات دورية من حين لآخر، والتأكد من حُسن إدارة العميل لمشروعه وتقييم وضعه المالي بشكل مستمر، والعمل على تقديم النصيحة والمشورة له.
4. أن يعمل الجهاز وباستمرار على اتخاذ قرارات منح التمويل المصرفي في الوقت المناسب، وللمستحقين من ذوي الجدارة الائتمانية لتخفيض نسبة تعثر القروض المصرفية.
5. أن تتأكد إدارات تقنية المعلومات بالمصارف من كفاءة الأجهزة والبرمجيات وشبكات الإتصالات الخاصة بنظام الإستهلام الائتماني وربطها بوحدة البيانات والترميز ببنك السودان المركزي.

6. ضرورة اهتمام القيادة العليا بالبنية التحتية التكنولوجية في المصارف من تحديث وصيانة لتكون داعم حقيقي للعاملين في أقسام الاستثمار والتمويل ومتخذي قرار منح التمويل المصرفي للعملاء.
7. التأكيد على المتابعة المستمرة والدقيقة من إدارات المصارف لاتجاهات وسبل استخدام القروض الممنوحة وبالوسائل المتاحة لضمان المعرفة الدقيقة لكفاءة استخدامها للحد من تعثرها.

#### المقترحات:

1. أن تتبنى قيادات الجهاز برامج توعية تثقيفية، قائمة على ندوات ومحاضرات ولقاءات وبرامج إذاعية وتلفزيونية، لرفع درجة الوعي المصرفي بين أفراد المجتمع في معالجة التجاوزات الضارة بالعمل المصرفي، لا سيما المتعلق منها بالمماطلة في سداد أقساط التمويل وخطورتها على تعثر العملاء.
2. استمرارية البحث الإداري والاقتصادي ببيئة المصارف نحو إجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية، بهدف سد الفجوة المعرفية بين الجانب العلمي وواقع تطبيق نظم التقنية المالية الجارية حالياً.

#### قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

1. أرشيد، عبد المعطي رضا، وجودة، محفوظ أحمد، 1999م، إدارة الائتمان، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. الخضير، محسن أحمد، 1987م، الائتمان المصرفي منهج متكامل في التحليل والبحث الإئتماني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
3. العني، مزهر شعبان، وجواد، شوقي ناجي، 2008م، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن.

4. العيطر، عبد القادر، 1996م، سر المهنة المصرفي في التشريع الأردني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

5. الهادي، محمد محمد، 2001م، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، مصر.

6. حنفي، عبد الغفار، 2001م، إدارة المصارف، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

7. عامر، طارق عبد الرؤوف، 2007م، الإدارة الالكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

8. عبد الحميد، جابر، وكفافي، علا، 1992م، معجم علم النفس والطب النفسي، النهضة العربية، القاهرة، مصر.

#### الرسائل الجامعية:

9. الطاهر، الفاتح بشير يوسف، 2015م، دور نظام الإستعلام الإئتماني في الحد من التعثر وأثره في الأداء المالي

للمصارف التجارية العاملة في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

10. بو عبد الله، منال، وبريشي، سهيلة، 2017م، القروض المصرفية المتعثرة ومعالجتها، دراسة حالة البنك الوطني

الجزائري بعين الدفلى، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.

11. خان، أحلام، 2015م، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية،

دراسة استطلاعية لآراء مسئولو الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

الجزائر.

12. قسم الله، أمل ربحان، 2022م، أثر نظم المعلومات الإدارية على منح التمويل المصرفي للعملاء - دراسة عينة

من المصارف العاملة بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

13. محمد، عزيزة يحيى، 2019م، الإستعلام الإئتماني وأثره على تقليل التعثر المصرفي - بالتطبيق على الجهاز

المصرفي بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.

#### الدوريات والبحوث:

14. بخيت، أسامة معاوية، وهاشم، محمود عبد المعطي، 2022م، اختبار الدور المُعدّل لدراسة الجدوى الاقتصادية في العلاقة بين التمويل بصيغة المرابحة الإسلامية ونجاح مشروع التمويل الأصغر، مجلة إضافات اقتصادية، الجزائر.
15. عبد الجبار، عبد الجبار هاني، وسعيد، عفراء هادي، 2016م، إشكالية القروض المصرفية المتعثرة في العراق وسبل معالجتها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (22)، العدد (87)، ص 383-369.
16. سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، ونور الدائم، موسى الهزيل، 2021م، الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في النقل البري، دراسة حالة شركة (WST)، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، السودان، العدد (21)، ص 75-58.
17. محمد، عبد الله الحسن، 2011م، دور الإستعلام الإئتماني في ترقية أداء المصارف، مجلة المصرفي، العدد (62).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

18. Allen, David E. & Jerry, T., 2004, Effects of Bank Funds Management Activities on the Disintermediation of Bank Deposits, Journal of Business, Finance & Accounting, Vol. (31), No. (07), P. 251-261.
19. Cole, David & Turner, J., 1993, Models of Cognitive Mediation and Moderation in Child Depression, Journal of Abnormal Psychology, Vol. (102), No. (02), P. 271-281.
20. Chee, Yoon Sung, 1989, An Econometric Investigation on the Determination of the Monetary Base and Money Multiplier in Korea, Unpublished Doctoral Dissertation, West Virginia University, Virginia, United States of America.

21. Lu, Ying & Ramamurthy, K., 2011, Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination, MIS Quarterly, Vol. (35), No. (4), pp. 4-18.

### ثالثاً: المقابلات الشخصية:

22. محمد، نادر أحمد حامد، رئيس قسم الاستثمار بمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع دنقلا، مقابلة شخصية بعنوان واقع نظام الإستعلام الإئتماني ومنح التمويل المصرفي والبنية التحتية التكنولوجية على تعثر القروض المصرفية في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية، بتاريخ 2022/07/25م.

**الدور الوسيط للهياكل التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي**

(دراسة حالة شركة الإتصالات السودانية ولاية الخرطوم)

إعداد:

د. أبوبكر عامر محمد لقمة - أستاذ مساعد - جامعة السلام - كلية العلوم الإدارية والمالية

د. تهناني الرشيد أحمد حمزة - أستاذ مساعد - جامعة السلام - كلية العلوم الإدارية والمالية

أ. مؤيد عبدالعزيز عثمان محمد أحمد - بنك النيل للتجارة والتنمية

**Abstract:**

This study addressed the mediating role of organizational structures in the relationship between knowledge management and organizational change. The study aimed to identify the impact of knowledge management on re-organizational change, furthermore to identify the impact of knowledge management on organizational structures. The study hypothesized that there is a statistically significant relationship between knowledge management and organizational change, also there is a statistically significant relationship between knowledge management and organizational structures. The study used a descriptive-analytical method and found with several results that there is a statistically significant relationship between knowledge management and organizational change. The company's management provides employees with information sources (such as the library and the Internet) to help them acquire knowledge. This study provides some most important policy recommendations that Attention should be given to internal communications network (Intranet) and developing it in a way that contributes to facilitating the transfer of ideas and knowledge between all departments. Holding regular meetings between the senior management and workers in order to listen to the workers and discuss the obstacles facing the company's work and seek to remove them through the senior management of the company.

مستخلص:

تناولت الدراسة الدور الوسيط للهياكل التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي هدفت الدراسة

إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على إعادة التغيير التنظيمي معرفة أثر إدارة المعرفة على الهياكل التنظيمية، جاءت فرضيات الدراسة في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والهياكل التنظيمية، إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، أن إدارة الشركة توفر للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعدتهم على اكتساب المعرفة، أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة الإهتمام بشبكة الإتصالات الداخلية (الإنترنت) وتطويرها بما يساهم في تسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الاقسام، عقد الإجتماعات الدورية بين الإدارة العليا والعاملين بهدف الإستماع للعاملين ومناقشة المعوقات التي تواجه العمل بالشركة والسعي لتزليلها من طرف الإدارة العليا بالشركة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، التغيير التنظيمي، الهياكل التنظيمية.

#### المقدمة:

تواجه المنظمات الحديثة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد أهدافها وخاصة إمكانية البقاء والإستمرار وسط بيئة تمتاز بالديناميكية والتغيير المستمر وهذا ما نتج عنه إشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي لذلك أصبحت عملية التغيير التنظيمي حتمية أمام هذه المنظمات لتضمن بقاءها وإستمراريتها، وفي هذا الصدد نجد العديد من المداخل لعل أبرزها إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تُعبر عن إحدى إستراتيجيات التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المنظمات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل وذلك لإسباب داخلية وخارجية، فالأولى ناتجة عن المنظمة وطريقة إدارتها، والثانية ترجع لأسباب خارج نطاقها وتفرض عليها ضرورة ذلك، حيث تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها وتبنيها لما يميزها من خصائص عن غيرها من مداخل التغيير وهذا يتطلب معرفة بالهياكل التنظيمية داخل المنظمة حتى تتسنى لإدارة المنظمات القيام بعمليات التغيير المطلوبة.

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن عمليات التغيير التنظيمي والتي لا تتم بالصورة المطلوبة، والذي قد يعود سبب ذلك للعمليات المرتبطة بإدارة المعرفة وتوسط الهياكل التنظيمية بينهما ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بطريقة أكثر وضوحاً في التساؤل الرئيسي التالي:-

ما مدى تأثير إدارة المعرفة والهياكل التنظيمية على التغيير التنظيمي بشركات الإتصالات السودانية للهاتف السيار؟

إلى جانب التساؤل الرئيسي هنالك عدة تساؤلات فرعية هي:

1. ما مدى تأثير إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني)؟

2. ما مدى تأثير إدارة المعرفة على الهياكل التنظيمية بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني)؟

3. ما هي طبيعة العلاقة بين الهياكل التنظيمية والتغيير التنظيمي بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني)؟

4. هل الهياكل التنظيمية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار

(سوداني)؟

## أهمية الدراسة:

يسد ثغرة علمية، يوفر مرجع للدارسين بالمكتبة، يوفر معلومات تفيد متخذي القرار، الوصول إلي النتائج والتوصيات بالإضافة إلي تطوير أداء العاملين في شركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني) من خلال الإلتزام بالمعايير المعرفية.

## أهداف الدراسة:

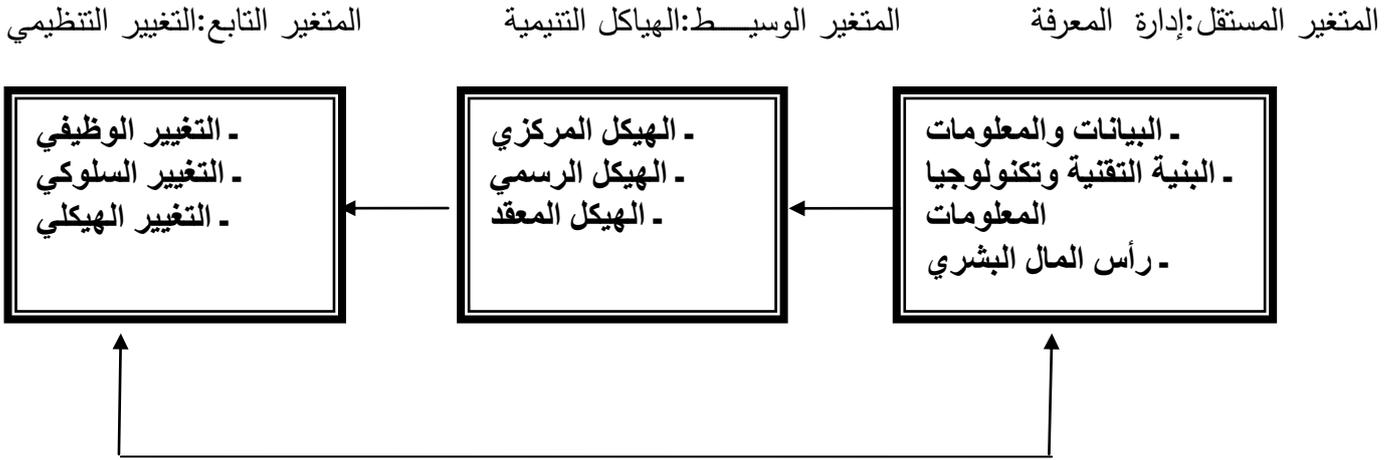
الهدف العام للدراسة هو معرفة أثر إدارة المعرفة على إعادة هندسة العمليات الإدارية بتوسيط الهياكل التنظيمية من

خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

1. معرفة أثر إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).
2. معرفة أثر إدارة المعرفة على الهياكل التنظيمية بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).
3. معرفة أثر الهياكل التنظيمية على التغيير التنظيمي بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).
4. معرفة الدور الوسيط للهياكل التنظيمية عندما تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).

### نموذج الدراسة:

يمكن صياغة نموذج الدراسة بخصوص المشكلة بعينها على النحو التالي :



المصدر: إعداد الباحث، 2021م

### فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ولقياس علاقة الارتباط والأثر بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بتوسيط الهياكل

التنظيمية جرى الاعتماد على الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بتوسيط الهياكل التنظيمية.

الفرضيات الفرعية

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والهيكل التنظيمية بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهياكل التنظيمية والتغيير التنظيمي بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).
4. الهياكل التنظيمية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).

#### أدوات الدراسة:

هنالك نوعان من المصادر المستخدمة في هذه الدراسة هما :

1. المصادر الأولية: وتشمل الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من ميدان الدراسة.
2. المصادر الثانوية: وتشمل المراجع والكتب والمجلات العلمية والدوريات والرسائل الجامعية والشبكة العنكبوتية.

#### منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي لوصف وتحليل الظاهرة التي تعد أداة مناسبة لتحديد إدارة المعرفة وأثرها على هندسة العمليات الإدارية بتوسيط الهياكل التنظيمية بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني) على الوقوف على الوضع الراهن.

#### حدود الدراسة:

بههدف الاقتراب من الموضوعية والتوصل إلى استنتاجات منطقية تقتضى منهجية الدراسة وضع حدود للدراسة وذلك من اجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة الدراسة لذلك تم تقسيم حدود الدراسة إلى المجالات التالية :

1. المجال المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على شركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).

2. المجال الزمني : تغطي هذه الدراسة من حيث الفترة الزمنية من (2015-2020).

3. المجال البشري : يشمل هذه الدراسة جميع العاملين بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار محل الدراسة عدا

شريحة الدرجة العمالية .

**الدراسات السابقة:**

**دراسة/ ابراهيم بلقاسم بلحاج (2020م):**

**بعنوان: عمليات ادراة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي:** هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسس بمستشفى الزاوية التعليمي، كما هدفت التعرف على مستوي العلاقة بين (توليد، تخزين، نقل ونشر،تطبيق) المعرفة والأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي، افترضت الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرفة ومستوي الاداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي، ومن هذه الفرضية انبثقت تساؤل فرعي هو توجد علاقة بين (توليد، تخزين، نقل ونشر، تطبيق) المعرفة ومستوي الاداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود اهتمام بدرجة متوسطة في استخدام إدارة المعرفة في العمليات الداخلية كإتخاذ القرارات وتحسين نوعية العمل، كما يوجد ضعف في مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق رضا العملاء، ايضا بينت النتائج وجود علاقة بين (توليد، تخزين، نقل ونشر، تطبيق) المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة. بناء على النتائج قدم الباحث عدد من التوصيات منها السعي إلى تطوير وسائل الاتصال الإلكترونية وبرامج الإنترنت كوسيلة لإكتساب المعرفة وتبادلها، العمل على تحويل المعرفة الكامنة لدى العاملين إلى معرفة صريحة، تشجيع الإدارة العليا العاملين على إكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية، إنشاء فرق عمل متخصصة في مجال المعرفة، إشراك العاملين في دورات تدريبية لزيادة رصيدهم المعرفي.

**دراسة/ أحمد يوسف الحنيطي ومرزوق عايد القعيد (2019م):**

**بعنوان: أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية:** تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو

أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني

للتميز؟ ما هو مستوى إهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني بهيكلها التنظيمي؟ ما مستوى الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز؟ هدفت الدراسة للتعرف على أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، أيضاً التعرف إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، والتعرف إلى مستوى الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. الفرضية الرئيسة للدراسة على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة. أما أهم التوصيات هي الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات، تفعيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، التعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة والسيطرة عليها لزيادة قدرتها على إحداث التغيير ومواجهة التحديات الداخلية.

دراسة/ هادي عبد الوهاب الأبرو ووسام بدر كاظم (2018م):

بعنوان: دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرارات والاتصالات التنظيمية: تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: إلى أي مدى تستطيع الهياكل التنظيمية الحالية في الوزارات الحكومية العراقية أن تتكيف مع تكنولوجيا المعلومات ومن ثم تأثير ذلك على عملية إتخاذ القرارات وكفاءة الإتصالات التنظيمية؟ تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي: معرفة مدى قدرة الهياكل التنظيمية في الوزارات العراقية على الاستجابة لدخول تكنولوجيا المعلومات. السعي لمعرفة تأثير (it) على القرارات المتخذة وعملية الإتصالات داخل الوزارات العراقية. اختبار علاقة تأثير الهياكل التنظيمية الحالية على كل من القرارات المتخذة، وعملية الإتصالات التنظيمية كما هدفت إلى اختبار علاقة تأثير الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط مع تأثير دخول التكنولوجيا الحديثة على كل

من إتخاذ القرارات والإتصالات التنظيمية. افترضت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات. توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التنظيمية. هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي. أيضاً هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات من خلال الهيكل التنظيمي. هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات من خلال الهيكل التنظيمي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تأثيراً إيجابياً لتكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات وكذلك وجود تأثير موجب لتكنولوجيا المعلومات على الإتصالات التنظيمية وكذلك تأثير تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات والإتصالات التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي، أيضاً أن الإتصالات التنظيمية تمتلك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على اتخاذ القرارات.

دراسة/ سناء حسن عثمان صالح (2017م):

**بعنوان: تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي:** تمثلت مشكلة الدراسة في تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود . هدف الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق خصائص الهيكل التنظيمي السائد في الإدارة العامة للمعابر والحدود ودوره في رضا الموظفين الإداريين فيها. كما تهدف التعرف إلى درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمعابر والحدود. كما هدفت التعرف إلى درجة المركزية في الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود. والتعرف إلى درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي في الإدارة، أيضاً التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود. والتعرف إلى تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين للمعابر والحدود من حيث المتغيرات الديموغرافية. افترضت الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين مستوى الرضا الموظفين ونوع الهيكل التنظيمي المتبع في المنظمة من حيث المركزية، الرسمية، التعقيد. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن هناك تأثير واضح لخصائص الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، وأن درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود جاءت بدرجة عالية، كما أن متغيري الجنس وموقع العمل الحالي لهما تأثير على الرضا الوظيفي. واستناداً إلى النتائج أوصت الباحثة بضرورة العمل

على إقرار الهيكل التنظيمي من قبل ديوان الموظفين بما يتلاءم مع طبيعة المهام والأنشطة التي يقوم بها الموظفين وتخصصاتهم مع خصوصية العمل على النقاط الحدودية الحساسة. أيضاً على الإدارة العليا السماح بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين الإدارات الدنيا وذلك بعد تدريبهم ليصبحوا قادرين على اتخاذ القرارات، كما أوصت بضرورة العمل على إشراك الموظفين عند إعداد الخطط الإستراتيجية والبرامج الخاصة بالإدارة العامة للمعابر والحدود.

دراسة/ محمد ابراهيم تايه وصباح مجيد النجار(2017م):

بعنوان تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء الخدمة التأمينية بشركة التأمين الوطنية العامة: تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: ما العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الشركة المبحوثة؟، هل تسهم عمليات إدارة المعرفة في تفسير تباين مستويات الأداء؟. هدفت الدراسة الى عرض وتحليل وأقع عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الاداء المتميز للشركة محل الدراسة، التعرف على العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة والأداء، التعرف على مستوى الأداء. افترضت الدراسة وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الخدمة التأمينية بالشركة المبحوثة، وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أداء الشركة المبحوثة جاء متذبذباً لقلة إهتمام الإدارة العليا بإدارة المعرفة وتطبيق عملياتها وتوظيفها في كافة أعمال الشركة، اوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل دور إدارة المعرفة الجوهرية في تحقيق اهداف نمو المبيعات ورضا الزبون والذي بدوره يحقق الاداء المتميز بالشركة.

الإستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور أهمها ما يلي:-

1. إختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي.
2. الإطلاع على تجارب الآخرين محلياً وعربياً.
3. المساعدة في الوصول إلى الفجوة البحثية.

4. الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وإنتقاء ما يتناسب منها وموضوع الدراسة والمتمثلة في الإستبانة.

5. التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

#### أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية والعربية من حيث:

1. التشابه في المنهج الرئيس وهو المنهج الوصفي التحليلي.
2. التشابه مع بعض الدراسات من حيث المتغيرات الخاصة بالدراسة.
3. التشابه في العينات وتنوعت طبيعة العاملين فمنهم (المديرين، الموظفين، العاملين).

#### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المحلية والعربية من حيث القطاعات التي تدرسها وتحليلها، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي سيتم تناولها، أيضاً من حيث الهدف ومجال التطبيق، كما اختلفت عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على ثلاثة متغيرات بينما ركزت الدراسات السابقة على متغيرين فقط فالدراسة الحالية سوف تتناول دراسة الدور الوسيط للهيكل التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. اعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات عكس الدراسات السابقة.
2. هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بتوسيط الهياكل التنظيمية.
3. تميزت هذه الدراسة بأنها ستطبق في قطاع الإتصالات، وهذا ما لم يكن موجودا في الدراسات السابقة.
4. أيضاً تميزت هذه الدراسة بأنها ستأخذ العينة من جميع الدرجات الوظيفية عدا الشريحة العمالية.

النقاط الأربعة السالفة الذكر (ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة) تشكل الفجوة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## الإطار النظري:

### مفهوم إدارة المعرفة:

تُعرف إدارة المعرفة على أنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواء (موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة" (الكلبي على ذبيب، 2008م).

من التعريف السابق يُعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها: "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة."

### أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ وفيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟ لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وهي تعود للأسباب التالية: (نجم عبود، 2005م).

1. زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.

2. تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.

3. زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من
4. المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
5. المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.
6. تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل.
7. القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاياته .
8. جذب الزبائن الجدد.
9. تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة

### مفهوم الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي مجموعة القواعد واللوائح التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن تُصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة . فالهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم فيها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً تُعد إلى حدٍ كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة أي أنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.(محمود حسن الهواسي، 2014م).

من التعريف السابق يُعرّف الباحث الهيكل التنظيمي بأنه: هو عبارة عن إطار أو بناء يتم من خلاله تحديد التقسيمات الإدارية داخل المنظمة وتحديد خطوط السلطة وتوزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بناءً على التخصص من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### أهمية الهيكل التنظيمي:

تتبع أهمية الهيكل التنظيمي من أنه يحدد الإدارات الأساسية الموجودة في المنظمة، كما يوضح التقسيمات الإدارية المختلفة للمنظمة.

وتكمن الأهمية في الآتي: (محمد قاسم القريوتي، 2008م)

1. ترتيب العلاقات داخل المنظمة.

2. يُعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه وبناءً على ذلك يُشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يتمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها، وهو أداة مهمة وهادفة تساعد التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة.

3. الهيكل التنظيمي يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية.

كما إن توفر هيكل تنظيمي ملائم في المنظمة يؤدي إلى سرعة إتخاذ القرارات، كما يمكن المنظمة من الإستجابة للمستجدات والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويساهم في تخفيف حدة الصراعات، كما تتبع أهمية الهيكل التنظيمي من الفوائد التي يحققها والتي أهمها: توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات وقنوات الإتصال وللمن يتبع كل شخص، وتنسيق الأعمال من خلال تنظيم الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر، والدوائر في وحدات، بالإضافة إلى تفويض السلطات ومشاركة الأفراد في صنع القرارات (رمانة 2010).

### مفهوم التغيير التنظيمي:

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: "التغيير الجذري في طريقة أداء العمل، بحيث يتم تصميم العمليات الادارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به سابقا، وبشرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد، وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل". (مايكل هامر، 2011م).

من التعريف السابق يُعرف الباحث التغيير التنظيمي بأنها: "إعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة المضافة، وذلك من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها البعض يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي إلى عمليات كاملة موزعة على فرق عمل بحيث يؤدي كل فريق عملية كاملة يجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي، مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافة التنظيمية، وذلك بغرض تعظيم القيمة المقدمة للعميل".

## أهمية التغيير التنظيمي:

تظهر التغيير التنظيمي أهميتها من خلال:

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الاعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء وفريق العمل.
3. تزيد من إستقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والإبتكار.
4. التشجيع على التعلم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم وتقسيم نتائج عملهم بناءً على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
5. تعمل على تغيير ثقافة المنظمة السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والإهتمام بالزبائن هو من أولويات العاملين.
6. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، الذي يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.
7. تساعد العاملين على إتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.

## إجراءات الدراسة الميدانية:

نبذة تاريخية عن شركات الإتصالات السودانية: تأسست سوداتل في 31/9/1993م، وبدأت نقل الحركة في 1994/2/1م، ومجموعة سوداتل للإتصالات هي إحدى كبريات شركات الإتصالات في المنطقة لتلبية احتياجات العملاء في السودان وأفريقيا، فمنذ تأسيسها في 31 سبتمبر 1993م خطت سوداتل بخطوات ثابتة للانتقال من الأسواق المحلية نحو الأسواق العالمية، لتضرب مثلاً يحتذى في توجهات الدولة نحو سياسة الخصخصة، وتمثل

(سوداتل) جسراً لتلاقح الإتصالات بين العالم العربي وأفريقيا وبقية أرجاء العالم، تقدم (سوداتل) خدمات إتصالات متنوعة ، وظلت على الدوام ذات قدرة على المنافسة مع الشركات الأخرى، وتعنى (سوداتل) بتوفير خدمات الهاتف المحمول والثابت ونقل الحركة وخدمات البيع بالجملة، تقدم (سوداتل) خدماتها في مجال نقل الصوت والبيانات والصور بأحدث التقنيات التي توصل لها العالم في مجال الإتصالات والمعلومات عبر شبكة الجيل الثالث، توسعت خدمات سوداتل لتعم المدن والمناطق الريفية لتشكل بذلك حضوراً كبيراً وتغطية واسعة، وتنسجم البنية التحتية لسوداتل وتتكامل جيداً مع كافة عناصر الإتصالات الحديثة، سواء فيما يتعلق بشبكات الألياف البصرية أو الشبكات النحاسية واللاسلكية، تتولى (سوداتل) حالياً تشغيل أعمال الإتصالات في أربع دول أفريقية غير السودان (موريتانيا ، السنغال، غانا ، غينيا) في مجال الهاتف المحمول والثابت والإنترنت وخدمات السعات العريضة.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة لهذا البحث من مجموع العاملين بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات والموظفين والبالغ عددهم (330) فرد وذلك حسب المعلومات التي تحصل عليها الباحث من مدير إدارة البحوث الإقتصادية بالشركة بتاريخ 2021/8/8م.

**عينة الدراسة:** تستهدف الدراسة عينة ميسرة نسبة لتجانس مجتمع الدراسة والتي بلغ حجمها (95) من العاملين بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار وتشتمل العينة على المديرين، نواب المديرين، رؤساء الأقسام، رؤساء الوحدات، موظفين.

**كيفية إختيار عينة الدراسة:** تشمل عينة الدراسة نسبة (75%) من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددهم (330) وتم إختيار العينة بطريقة ميسرة حسب جداول أوما سكيران التي تشمل كل أنواع الوظائف.

**إعداد صحيفة الإستبانة:** إعتد الباحث في تجهيز البيانات الأولية على إستخدام صحيفة الإستبانة حيث قام الباحث بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي إستخدمت صحيفة الإستبانة لاختبار الفرضيات بتصميم صحيفة الإستبانة المبينة في الملحق رقم (4) والتي إستندت في أساسها على مقياس ليكرت الخماسي وتتكون الصحيفة من مجموعة من الأسئلة في قسمين حيث يشمل القسم الأول على البيانات الشخصية بينما يشمل القسم الثاني على محاور

الدراسة والتي تحتوي على الاسئلة الموزعة على ثلاثة محاور حيث يكون مجموع الأسئلة (27) سؤال والتي تهدف إلى معرفة رأي المبحوثين حول كل سؤال وهذه الاسئلة موضوعة رأسياً تقابلها أفقياً خمسة درجات كما جاء في مقياس ليكرت الخماسي.

ثبات وصدق الإستبانة: وتم تناولها كما هي موضحة في الجدول أدناه:

#### جدول يوضح معاملات الثبات والصدق للإستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
0.95	0.91	9	الأول
0.94	0.89	9	الثاني
0.95	0.90	9	الثالث
<b>0.98</b>	<b>0.96</b>	<b>27</b>	<b>كل الإستبيان</b>

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع معاملات الثبات والصدق عالية جداً جميعها (أكبر من 60%) للمحاور الثلاثة إضافة إلى الإستبيان الكلي وهذا يوضح أن الإستبيان النهائي بصورة عامة يتمتع بثبات وصدق كبيرين، وتفسير ذلك يعني أننا إذا طبقنا الدراسة باستخدام هذا الإستبيان بصورته الحالية على مجتمع مماثل مئة مرة سوف نحصل على نفس النتائج بنسبة 96% وهي تمثل قيمة معامل الثبات الكلية وتكون النتائج صادقة أي أن الإستبيان يفى بالغرض الذي صُمم من أجله بنسبة تصل إلى 98% تقريباً وهي قيمة معامل الصدق الكلية، على ضوء ذلك سيتم اعتماد الإستبيان بصورته النهائية الحالية (سبعة وعشرون) لتطبيق الدراسة.

الاساليب الإحصائية المستخدمة: للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) وبالإضافة إلى (AMOS 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة المكون من ثلاث متغيرات هي (إدارة المعرفة كمتغير مستقل، التغيير التنظيمي كمتغير تابع، الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط) حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الإستبانة حيث إحتوت الإستبانة على (27 عبارة) تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من أجل

تحديد معاملات التشبع وتم حذف العبارات التي يقل فيها 0.50 تم استخدام مقياس (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة وأقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.6 وإجراء اختبار (Bartlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات لذا يجب أن تكون قيمته الدالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05). أي وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وأن لا تقل قيمة KMO عن 0.50%، تناسب العينة، وألا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وأن تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من 0.50%، وألا يقل تشبع العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 75% في العوامل الأخرى، وأن لا تقل قيم الجذر الكامن عن الواحد.

#### عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

**وصف خصائص عينة الدراسة:** احتوت البيانات الأساسية على ستة عناصر هي: النوع، العمر، الحالة الزوجية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة. أما فيما يتعلق بالفئة النوع أن العينة شملت (نسبة 85% ذكور، 15% إناث)، أما الفئة العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم (أقل من 30 سنة بنسبة 36.5% والفئة 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 25.0%، والفئة 40 وأقل من 50 سنة بنسبة 16.3%، والفئة 50 وأقل من 60 سنة بنسبة 17.3% والفئة 60 سنة فأكثر بنسبة 4.8%) أما فيما يتعلق بالفئة الحالة الزوجية فنجد أن أفراد العينة (عازب بنسبة 41.3% والفئة متزوج بنسبة 21.2%، والفئة أرمل بنسبة 20.2%، والفئة مطلق بنسبة 17.3%). أما فيما يتعلق بالفئة المؤهل العلمي فنجد أن طلاب ثانوي بنسبة 7.7%، وجامعي بنسبة 19.2%، وفوق الثانوي/الدبلوم الوسيط بنسبة 51.0%، وفوق الجامعي بنسبة 22.1%). أما فيما يتعلق بالفئة الوظيفة فنجد أن مدير إدارة بنسبة 10.6%، و موظف بنسبة 18.3%، و رئيس وحدة بنسبة 44.2%، و نائب مدير إدارة بنسبة 17.3%، و رئيس قسم بنسبة 2.9%، و أخرى بنسبة 6.7%). أما فيما يتعلق بالفئة سنوات الخبرة فنجد أن 5 سنوات وأقل من 10 بنسبة 23.1%، و 10 وأقل من 15 سنة بنسبة 22.0%، و 15 وأقل من 20 سنة بنسبة 15.4%، و 20 وأقل من 25 سنة بنسبة 9.6%، و 25 سنة فأكثر بنسبة 31.7%).

التحليل العاملي للمتغير المستقل إدارة المعرفة: من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تم حذف محور البيانات والمعلومات، ومحور رأس المال البشري، كما تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

جدول يوضح التحليل العاملي لإدارة المعرفة (حجم العينة: 95)

المتغيرات	العبارات	العوامل
		1
إدارة المعرفة	B2	7.80
	B1	.809
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>		006.
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		10.292
<b>Total Variance Explained</b>		65.526

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

التحليل العاملي للمتغير التابع التغيير التنظيمي: من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تم حذف محور التغيير الوظيفي، ومحور التغيير السلوكي، وتم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

جدول يوضح التحليل العاملي للتغيير التنظيمي (حجم العينة: 95)

المتغيرات	العبارات	العوامل
		1
التغيير الهيكلية	K1	.637
	K3	.667
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>		.610
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		11.956
<b>Total Variance Explained</b>		66.668

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

التحليل العاملي للمتغير الوسيط الهيكل التنظيمي: من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تم حذف محور الهيكل الرسمي، ومحور الهيكل المعقد، وتم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

جدول يوضح التحليل العاملي للهيكل التنظيمي (حجم العينة: 95)

العوامل	العبارات	المتغيرات
1		
97.8	D3	الهيكل المركزي
.803	D1	
.650	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
8.842	Bartlett's Test of Sphericity	
64.442	Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

جدول يوضح مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة

المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	4.935	4	1.234	.998	.985	.049	.188
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

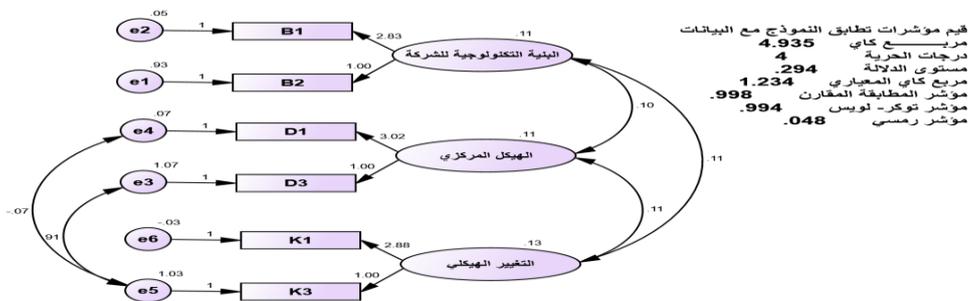
الاعتمادية وصلاحيه متغيرات الدراسة: يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولإتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1968) إلى أن المصدقية من (0.50-0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من (0.80) وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أقتراح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة. جدول يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي واختبار المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

جدول يبين الاعتمادية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة

المتغيرات	نوع المتغير	الاعتمادية	المتوسطات	الانحراف المعياري
البنية التكنولوجية للشركة	مستقل	736.	3.706	.799
الهيكل المركزي	متابع	.747	3.437	.846
التغير الهيكلي	تابع	.699	3.461	.855

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

شكل يوضح التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة

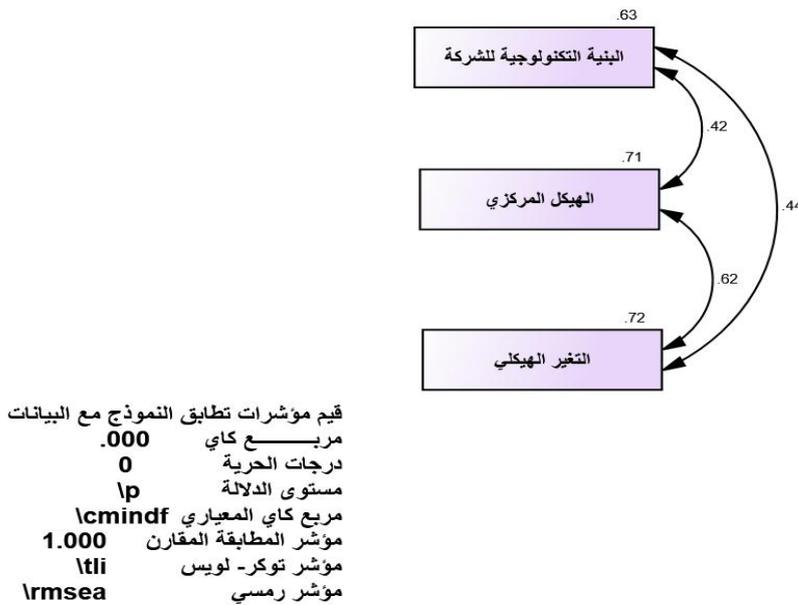


المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اختبار الاعتمادية كان مرتفعاً والوسط الحسابي لجميع المتغيرات أكبر من الوسط الفرضي 3 مما يدل على قوة وتجانس العبارات. أما الانحراف المعياري فنجد كل المتغيرات كانت مرتفعة مما يدل على وجود تجانس بين إجابات الباحثين.

**تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة (Person Correlation):** تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين. أوضح اختبار تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول أدناه أن جميع الارتباطات ضعيفة بين متغيرات الدراسة.

#### شكل يبين تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

## جدول يوضح تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

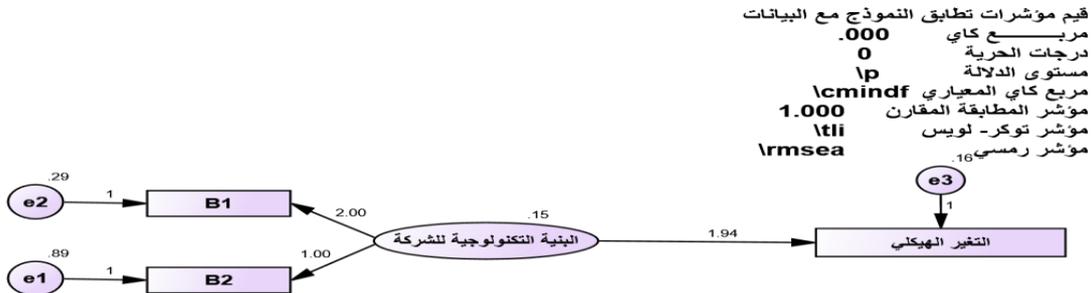
العبارات		Estimate
التغيير الهيكلي	<-->	.436
التغيير الهيكلي	<-->	.625
البنية التكنولوجية للشركة	<-->	.422

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

## إختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: تنص على أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي ويتضح ذلك من خلال الشكل والجدول أدناه.

## شكل يوضح اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

لاختبار فروض الدراسة لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS 25) analysis of

moment structure والذي يهدف إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي كما في الشكل تم

الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة

من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى آخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة .

### جدول يوضح تحليل المسار من إدارة المعرفة الى التغيير التنظيمي

الفروض		Estimate	S.E.	C.R.	P		
التغيير الهيكلي	<--	البنية التكنولوجية للشركة	1.942	.584	3.328	***	
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	0.000	0	0.000	0.000	1.000	.089	0.00
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المسار من البنية التكنولوجية للشركة إلى التغيير الهيكلي حيث بلغت (1.942) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، ومما يشير إلى أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة (البنية التكنولوجية للشركة) وإعادة هندسية العمليات الإدارية (التغيير الهيكلي).

مما تقدم يمكن القول أن اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي قد تحققت مما يعني أن هناك تطابق في تحقق هذه الفرضية بين دراسة إبراهيم بلقاسم (2020م)، ودراسة محمد إبراهيم تاية (2017م).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص على أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة والهيكل التنظيمي. يتضح ذلك من خلال الشكل والجدول أدناه.

## شكل يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

## جدول يوضح تحليل المسار من إدارة المعرفة الى الهيكل التنظيمي

الفروض		Estimate	S.E.	C.R.	P		
الهيكل المركزي	<--	البنية التكنولوجية للشركة	1.942	.584	3.328	***	
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	0.000	0	0.000	0.000	1.000	.089	0.00
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المسار من البنية التكنولوجية للشركة إلى الهيكل المركزي حيث بلغت (1.942)

وهي دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.001)، ومما يشير إلى أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة (البنية التكنولوجية للشركة) والهيكل التنظيمي (الهيكل المركزي).

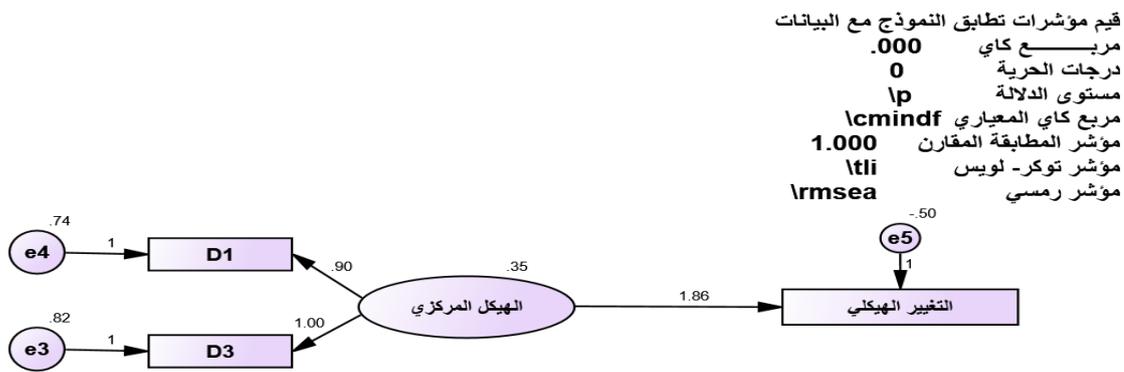
مما تقدم يمكن القول أن إختبار الفرضية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة والهيكل

التنظيمي قد تحققت مما يعني أن هناك تطابق في تحقق هذه الفرضية مع دراسة أحمد يوسف الحنيطي(2019م)

والتي تناولت الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص على انه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والتغيير التنظيمي ويتضح ذلك من خلال الشكل والجدول أدناه.

شكل يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

جدول يوضح تحليل المسار من الهيكل التنظيمي الى التغيير التنظيمي

الفروض		Estimate	S.E.	C.R.	P		
التغيير الهيكلي	<-- الهيكل المركزي	1.926	.586	3.290	.001		
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/D	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	0.000	0	0.000	0.000	1.000	75.0	0.00
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المسار من الهيكل المركزي إلى التغيير الهيكلي حيث بلغت (1.926) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)، ومما يشير إلى أنه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي (الهيكل المركزي) والتغيير التنظيمي (التغير الهيكلي).

مما تقدم يمكن القول أن إختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والتغيير التنظيمي قد تحققت مما يعني أن هناك تطابق في تحقق هذه الفرضية مع دراسة سناء حسن عثمان (2017م) والتي تناولت الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل أيضاً.

إختبار الفرضية الرئيسة الرابعة: تنص على أن الهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي: تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لإختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائياً للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائياً للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائياً للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. من الجدول أدناه يتضح أن الهيكل التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05).

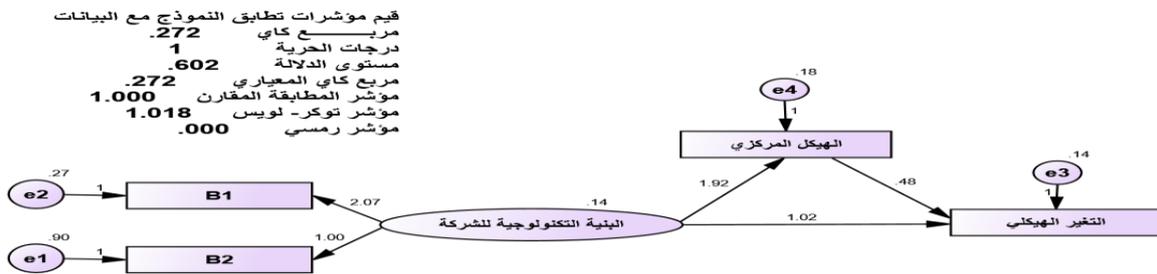
مما تقدم يمكن القول أن إختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على أن الهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي لم تتحقق مما يعني أن هناك عدم تطابق في تحقق هذه الفرضية مع دراسة هادي عبدالوهاب الأبرو، وسام بدر كاظم (2018م) والتي تناولت الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط بين تكنولوجيا المعلومات وصنع القرارات في الإتصالات التنظيمية.

## جدول يوضح اختبار المتغير الوسيط

النتيجة	العلاقات غير المباشرة	العلاقات المباشرة	الفرضيات
لا يوجد توسط	.304	.228	البنية التكنولوجية للشركة --> الهيكل المركزي --> التغيير الهيكلي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

## شكل يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

## النتائج والتوصيات:

## أولاً: النتائج

على ضوء تبويب وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات الباحثين وبعد الإنتهاء منها يمكن تلخيص أهم النتائج التي

توصلت إليها الدراسة وهي على النحو التالي:-

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (البنية التكنولوجية للشركة) والتغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي).

2. أن إدارة الشركة توفر للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة.

3. وجود صعوبة بالشركة في إيصال الشكاوى والآراء من طرف العاملين إلى الإدارات العليا بسبب طول التسلسل الهرمي بالشركة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (البنية التكنولوجية للشركة) والهيكل التنظيمي (الهيكل المركزي).
5. توفر إدارة الشركة للعاملين شبكة إتصالات داخلية (انترانت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام.
6. أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي (الهيكل المركزي) والتغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي).
7. يؤدي التغيير السلوكي الذي يتم من قبل الإدارة العليا بالشركة للعاملين إلى زيادة الرغبة في الإستمرار بالعمل في الشركة.
8. أن الهيكل التنظيمي لا تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.
9. تعتمد إدارة الشركة على هيكل تنظيمي من لمواجهة كافة التغيرات التي تطرأ في بيئة العمل الداخلية بالشركة.

### ثانياً: التوصيات

إستناداً إلى ما تقدم من إستنتاجات الدراسة يمكن صياغة عدد من التوصيات وفق الآتي:-

1. ضرورة الإهتمام بشبكة الإتصالات الداخلية (الإنترانت) وتطويرها بما يساهم بصورة فعالة في تسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام.
2. العمل على إيجاد قنوات إتصال مباشرة بين العاملين والإدارة العليا لتوصيل الشكاوى والمقترحات والآراء في الوقت المناسب (صندوق الشكاوى والإقتراحات) يتم مراجعتها بصفة دورية من طرف الإدارة العليا بالشركة.
3. عقد الإجتماعات الدورية بين الإدارة العليا والعاملين بهدف الإستماع للعاملين ومناقشة المعوقات التي تواجه العمل بالشركة والسعي لتزليلها من طرف الإدارة العليا بالشركة.

4. عدم التركيز على مركزية الإدارة بل الإعتماد على أنظمة الإدارة الحديثة بما يُمكن كل قسم من أقسام الشركة ووحداتها الإدارية من القيام بالعمل الصحيح وفقاً لما تقتضيه الحاجة الذي يصب في مصلحة الشركة.
5. ضرورة الإهتمام بشبكة الإتصالات الداخلية(الإنترنت) وتطويرها بما يساهم في تبادل المعلومات والمعارف بين كل الاقسام والوحدات بالشركة.
6. العمل على الإهتمام بالهيكل المرن في الشركة لما تقتضيه الحاجة الماسة في ظل التغيير المستمر في بيئة العمل الداخلية حتى تتمكن إدارة الشركة من مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الخارجية.
7. مواصلة الشركة نهجها في إختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية في كافة المجالات المعرفية ودعم وتشجيع روح المبادرة والإبتكار وسط العاملين وتحفيز العاملين المبدعين والعمل على خلق المنافسة الشريفة بين الإدارات بما يصب في مصلحة الشركة.
8. ضرورة تطوير مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية الداخلية والخارجية بما يؤدي لزيادة كفاءة العاملين والذي ينعكس بصورة مباشرة على الأداء بالشركة.

#### قائمة المصادر والمراجع:

1. أبراهيم بلقاسم بلحاج، "دور إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي" ،مجلة جامعة صبراتة العلمية،العدد7،(ليبيا:جامعة صبراتة،2020م).
2. أحمد يوسف الحنيطي ومرزوق عايد القعيد،"أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،مجلد15،العدد1،(الأردن:الجامعة الأردنية،أبريل2019م).
3. الاكليبي ، على ذيب ، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، الأردن عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2008م.
4. سناء حسن عثمان صالح، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، معهد التنمية المستدامة،جامعة القدس،2017م.

5. مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان،(القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي،2011).
6. محمد ابراهيم تايه وصباح مجيد النجار،"تأثير عمليات إدارة المعرفة في الخدمة التأمينية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد38،(العراق:جامعة بغداد،2017م).
7. محمد عبد الهادي، إستراتيجية إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية: رؤية مستقبلية وخطة عمل مقترحة.
8. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم،ط3،(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2008).
9. محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة،ط5(القاهرة : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،2014).
10. مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري،(دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع،2018م).
11. نجم،عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الأردن ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،2005م.
12. هادي عبد الوهاب الابرو ووسام بدر كاظم،"دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرارات والاتصالات التنظيمية"،المجلة العربية للإدارة، مجلد38،العدد1،(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مارس2018م).

**دور جودة وتحسين برامج المراجعة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**

(بالتطبيق على الإدارة العامة للمراجعة الداخلية)

إعداد : محمد عز الدين سيد حسن

**Abstract:**

The study aimed to identify the standard of quality and improvement of internal audit programs to limit creative accounting practices, in order to answer the questions of the study and test the hypotheses of the study, the researcher relied on the historical approach to review previous studies related to the subject of the study , the descriptive analytical approach for analyzing the data of the field study, the deductive approach for formulating hypotheses, and the inductive approach formulating the study problem. The results of the field study have proven that good planning for the internal audit process helps in limiting the spread of creative accounting methods, one of the most important recommendations is to spread sufficient awareness about creative accounting practices and indicate their harms and how to reduce and combat them.

Internal Audit Creative Accounting.

**مستخلص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على معيار جودة وتحسين برامج المراجعة الداخلية للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج التاريخي ذلك لاستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية والمنهج الاستنباطي لصياغة الفرضيات والمنهج الاستقرائي لصياغة مشكلة الدراسة، وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن التخطيط الجيد لعملية المراجعة الداخلية يساعد في الحد من انتشار أساليب المحاسبة الإبداعية، من أهم التوصيات لنشر الوعي الكافي حول ممارسات المحاسبة الإبداعية وبيان أضرارها وكيفية الحد منها ومحاربتها.

**المراجعة الداخلية المحاسبة الإبداعية:**

## أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

## المقدمة:

يجب على مدير المراجعة الداخلية التطوير والحفاظ على برنامج ضمان الجودة والتحسين الذي يغطي جميع جوانب نشاط المراجعة الداخلية وأن يتابع بصورة مستمرة مدى فعالية هذا البرنامج لمساعدة أنشطة المراجعة الداخلية وإضافة قيمة إلى عمليات المنشأة وتطويرها بما يؤكد تماشي أنشطة المراجعة الداخلية مع المعايير المهنية ودليل أخلاق المهنة.

تعد المحاسبة الإبداعية من أحدث ممارسات التلاعب المحاسبي التي تلجأ إليها إدارة بعض الشركات في بعض الأحيان من أجل إجراءات تحسين صوري غير حقيقي في ربحيتها أو في مركزها المالي الذي يمارس باستغلال المرونة المحاسبية، تعدد البدائل والطرق والسياسات المحاسبية بحيث يؤثر على جودة المعلومة المحاسبية بتحريفها وتضليلها. سبب إختيار الموضوع أهمية التخطيط الجيد لتقليل ممارسات المحاسبة الإبداعية.

**مشكلة الدراسة:** تتمثل مشكلة الدراسة في مدى المعرفة وكفاءة المراجع الداخلي من خلال المزج بين الخبرة والتكوين النظري لتقليل ممارسات المحاسبة الإبداعية وعليه مشكلة الدراسة السؤال الآتي:-

هل تطبيق معيار جودة وتحسين برامج المراجعة الداخلية يمكن أن يؤدي إلى الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية؟

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- 1) التعرف على معيار جودة وتحسين برامج المراجعة الداخلية للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.
  - 2) التعرف على التقارير المتعلقة بجودة وتحسين برامج المراجعة الداخلية والحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.
- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في المتطلبات المهنية واللوجستية اللازمة لتطبيق معيار جودة وتحسين برامج المراجعة الداخلية، وتقييم ما إذا كان المراجعون الداخليين يطبقون مدونة قواعد السلوك وتقييم كفاءة وفعالية نشاط المراجعة الداخلية.

فرضيات الدراسة: تتمثل فرضية الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين معيار جودة وتحسين برامج المراجعة الداخلية والحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

### مناهج البحث:

اتبع الباحث المناهج الآتية:-

اعتمد الباحث على المنهج التاريخي ذلك لاستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية والمنهج الاستنباطي لصياغة الفرضيات والمنهج الاستقرائي لصياغة مشكلة الدراسة.

حدود الدراسة: الحدود المكانية: الإدارة العامة للمراجعة الداخلية.

الحدود الزمانية: 2020م

تنظيم الدراسة:

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

ثالثاً: الدراسات الميدانية

رابعاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: معايير المراجعة الداخلية : أصدر معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية ( IIA ) معايير المراجعة الداخلية في عام 1978م، وتضمنت مقدمة تلك المعايير قائمة بمسؤوليات المراجعة الداخلية بالإضافة إلى التعريف بمهنة المراجعة الداخلية هي مقاييس لجودة الأداء للمراجع الداخلي للإجراءات والأهداف التي يجب تحقيقها باستخدام الإجراءات التي يتبعها المراجع في الفحص، فالمعايير هي النموذج أو النمط الذي يستخدم للحكم على جودة العمل الذي يقوم به المراجع، وتتميز المعايير بالإثبات النسبي فهي نادرا ما تتغير. (احمد، 2012م)

في رأي الباحث فقد تطورت نظرة المجتمع لمهنة المراجعة الداخلية بدرجة كبيرة في السنوات الأخيرة، وذلك يرجع أساساً إلى الإهتمام بتطبيق معايير المراجعة بصفة عامة والمراجعة الداخلية بصفة خاصة وقد ساهم تطبيق معايير المراجعة الداخلية في تحقيق الغايات وأهداف المؤسسات سواء كانت المؤسسات الربحية أو الخدمية. وقد عرف أحد الكتاب معايير المراجعة الداخلية: هي عبارة عن الأنماط التي يجب أن يهتدي بها المراجع أثناء أداءه لمهنة المراجعة والتي تستنتج منطقيات من الفروض والمفاهيم التي تدعمها. (على 2013 م).

وقام كاتب آخر بوضع أحد أهداف معايير المراجعة الداخلية:

1- رسم الخطط العريضة للمبادئ الأساسية لممارسة المراجعة الداخلية.

2- وضع الأساس للمراجعة الداخلية.

3- وضع إطار عام لإيجاد وتعزيز مدى أنشطة المراجعة أو المراجعة الداخلية. (محمد، 2012م)

ثانياً: مكونات معايير المراجعة الداخلية: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية التي تم وضعها من قبل معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA). وهذه المعايير مقسمة إلى:

- معايير عامة: وهي التي تختص بالصفات الخاصة بالمنشآت والأفراد الذين يؤدون أعمال المراجعة الداخلية.
- معيار الأداء: فهي تصف طبيعة أنشطة المراجعة الداخلية وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس أداء المراجعة الداخلية بواسطتها. (مخلوف، 2007م).

والجدول التالي يبين هذه المعايير:

جدول رقم (1): المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

رقم المعيار	المعايير العامة (الصفات)	رقم المعيار	معايير الأداء
1000	الغرض والسلطة والمسئولية	2000	أنشطة المراجعة الداخلية
1100	الموضوعية	2100	طبيعة العمل
1200	الكفاءة والعناية المهنية	2200	تخطيط المهمة

أداء المهمة	2300	جودة الضمان وبرامج التحسين	1300
نتائج الاتصال	2400		
برامج المراقبة	2500		
قبول الإدارة للمخاطر	2600		

(أ. رائد محمد عبدربه، 2010م، ص 53)

يرى الباحث أن المعايير العامة هي التي تختص بالصفات الخاصة بالمؤسسة والمراجع الذي يقوم بأعمال المراجعة الداخلية، وأن معايير الأداء تعتبر من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لأي عمل مهني، وأن عدم التزام المراجع بمعايير المراجعة الدولية يؤدي إلى ضعف عملية المراجعة الداخلية.

#### ثالثاً: معيار المراجعة الداخلية جودة وتحسين برامج المراجعة:

مفهوم جودة وتحسين برامج المراجعة الداخلية: ينص هذا المعيار على انه "يجب على مدير المراجعة الداخلية تطوير والحفاظ على برنامج ضمان الجودة والتحسين الذي يغطي جميع جوانب نشاط المراجعة الداخلية وأن يتابع بصورة مستمرة مدى فعالية هذا البرنامج" (الموني، 2013م). ويجب أن يختص البرنامج لمساعدة أنشطة المراجعة الداخلية وإضافة قيمة إلى عمليات المنشأة وتطويرها بما يؤكد تماشي أنشطة المراجعة الداخلية مع المعايير المهنية ودليل أخلاق المهنة.

متطلبات جودة وتحسين برامج المراجعة الداخلية: أن يحتوي برنامج تأكيد وتحسين الجودة على تقييمات داخلية وتقييمات خارجية على السواء.

التقييمات الداخلية: أن تتضمن التقييمات الداخلية ما يلي:-

1- المراقبة المستمرة لأداء نشاط المراجعة الداخلية.

2- المراجعات الدورية التي تنفذ بأسلوب التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل المؤسسة ممن تتوفر لديهم المعرفة الكافية بممارسات المراجعة الداخلية. (الموني، 2013م).

**تقييمات خارجية:** يمكن إجراء تقييمات خارجية على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات بواسطة مراجع أو فريق مراجعة مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة، وفي هذا الإطار يجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للمراجعين مع المجلس النقاط التالية: شكل ووتيرة التقييم الخارجي واحتمال وجود تضارب في مصالح فريق المراجع الخارجي يبرهن عن كفاءة المهنية للمرجعة الداخلية.

**التقارير المتعلقة بجودة وتحسين البرامج:** على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية تبليغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة، وينبغي أن تتضمن الإفصاحات ما يلي:

- 1- نطاق ووتيرة التقييمات الداخلية والخارجية.
- 2- مؤهلات واستقلالية المراجع أو فريق المراجعة.
- 3- استنتاجات المراجعين.
- 4- عدم التوافق مع ميثاق الأخلاقيات أو المعايير إذا كان هناك تأثير على النطاق العام أو عمليات نشاط المراجعة الداخلية.
- 5- خطط الإجراءات التصحيحية (الموني، 2013م)

**استعمال عبارة (متقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية):**

إن الإشارة إلى أن نشاط المراجعة الداخلية يتقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية تكون مناسبة فقط إذا كانت مدعومة بنتائج جودة وتحسين البرامج. (الموني، 2013م)

يرى الباحث نشاط المراجعة الداخلية متقيداً بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير لتحقيق الغايات وتكون نتائج جودة وتحسين البرامج تتضمن التقييمات الداخلية والخارجية، وتطبيق نتائج التقييم الداخلي على كل أنشطة المراجعة الداخلية، كما تنطبق نتائج التقييم الخارجي على أنشطة المراجعة الداخلية.

**الإفصاح عن حالات عدم التنفيذ:**

حين يكون هنالك عدم التزام كامل بمبادئ أخلاقيات المهنة ومعايير المراجعة الداخلية فإنه على التقرير أن يوضح المعيار الذي لم يتم الإلتزام به بشكل كامل سبب عدم الإلتزام وتأثير عدم الإلتزام، ويشير المعيار إلى أن المدير التنفيذي للمراجعة الداخلية يجب أن يوصل نتائج العمل إلى الأطراف المناسبة والتي يعتقد أنه من الضروري حصولها على هذه المعلومات. (اعلموني، 2013م)

#### رابعاً: المحاسبة الإبداعية

مفهوم المحاسبة الإبداعية : تطلق ممارسات المحاسبة الإبداعية على بعض الممارسات التي تلجأ إليها إدارة بعض الشركات في بعض الأحيان من أجل إجراءات تحسين صوري غير حقيقي في ربحيتها أو في مركزها المالي ، إذ يستخدم بواسطتها الحاسوب (وبعلم الإدارة ) لمعرفتهم بالمبادئ والقواعد المحاسبية للتلاعب في قيم الحسابات المتعلقة بالوحدة الاقتصادية دون تجاوز المعايير والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها و إنما باستغلال عنصري المرونة والإختيار في تلك المعايير والمبادئ لخدمة المصالح الشخصية للإدارة ، مما يؤثر بشكل سلبي على نوعية الأرقام التي تظهرها تلك القوائم سواء بالنسبة للأرباح أو بالنسبة للمركز المالي ومن ثم على موثوقية البيانات المالية . إذ أن الكثير من النمو الظاهري في الأرباح التي حدثت لعدد من الشركات كانت نتيجة ممارسة المحاسبة الإبداعية وليس نتيجة للنمو الاقتصادي الحقيقي. (علي، 2010)

فالمحاسبة الإبداعية هي وسيلة ممكن استخدامها للتلاعب في العناصر الخاصة بالقوائم المالية، ولوصف حالات إظهار الدخل، الموجودات، الإلتزامات لمنشآت الأعمال بصورة غير صادقة وغير حقيقية الأمر الذي قاد إلى حدوث العديد من الانهيارات والفضائح المالية في العديد من الشركات الاقتصادية الكبرى، ومن ثم إخفاق مهنة المحاسبة في الوصول الي المستوي المتوقع لهذه المهنة. (بزران، 2008)

كما تعد المحاسبة الإبداعية حدثاً من مواليد الثمانينات ، ومن المحتمل ان تكون قد بدأت عندما واجهت الشركات صعوبتها في فترات الركود التي حدثت في بداية الثمانينات وكان هنالك ضغوط لإنتاج أرباح أفضل بينما كان من الصعب إيجاد أرباح ومن أي نوع وعندما اكتشفت الشركات بأن القوانين تخبرك فقط بما لا تستطيع فعله وليس ما

تستطيع فعله فإذا كانت لا تستطيع أن تكسب الأرباح فإنك تستطيع على الأقل تبندعها وبهذا قد تكسبت المحاسبة الإبداعية الوقت للشركات ، ولقد استمر الركود الأخير فترة طويلة وأجبرت الكثير من الشركات التي أبلغت عن إرباح (مبتدعة) على التصفية ، وفي الحقيقة قد يكون هذا هو الركود الوحيد الذي أفلس فيه الكثير من الشركات المربحة ظاهريا ومن هنا صارت المحاسبة الإبداعية محل تركيز واهتمام من قبل المحاسبين والمراجعين بشكل كبير جدا خلال السنوات الأخيرة ، ولاسيما بعد أحداث انهيار شركة البترول الأمريكية الكبرى انرون وغيرها من الشركات العالمية الأخرى وتحميل المسؤولية القانونية والمالية والمحاسبية لشركة مراجعة الحسابات العالمية شركة (آرثر اندرسون) كونها شركة مسؤولة عن مراجعة حسابات الشركة الأمريكية وكانت جزءا رئيسيا من مسؤولية انهيار الشركة واتهامها بالتلاعب بالبيانات المحاسبية بغير شكلها الحقيقي والصحيح. (أبو زر ، 2005)

يرى الباحث أن المحاسبة الإبداعية هي بعض الممارسات التي تلجأ إليها إدارة بعض الشركات في بعض الأحيان من أجل إجراءات تحسين صوري غير حقيقي في ربحيتها أو في مركزها المالي، كما تعد المحاسبة الإبداعية حدثا من مواليد الثمانينيات، بدأت عندما واجهت الشركات صعوبتها في فترات الركود التي حدثت.

### 1- التعريفات:

ويعرفها مطر وليندا بأنها " عملية تحويل القيم المحاسبية المالية من صورتها الحقيقية إلى صورة مرغوبة، بحيث تعطي القيم الجديدة ميزة إيجابية للمنشأة دون المس بأبي من المبادئ والقواعد المحاسبية (الحلبي، 200).

ويعرفها الكيلاني: بأنها تحافظ كل شركة في البلاد على أرباحها. وكل مجموعة من الحسابات الصادرة تستند على السجلات التي طبخت وشويت برفق وعناية لقد تم تغيير الأرقام التي ظهرت للعامة مرتين بالسنة من أجل حماية المذنب. أنها أكبر حيلة منذ حضان طروادة وفي الحقيقة كل ذلك الخداع مذاق جيد وأنه بالأجمال شرعي أنه المحاسبة الإبداعية. (شهاب الدين ، 2008)

فيما يرى حمدان 2009: أساليب المحاسبة الاحتيالية وغش القوائم المالية بأنها الأساليب التي تستخدمها الإدارة لإظهار نتائج نشاط الشركة ومركزها المالي بصورة مخالفة للواقع الاقتصادي، وبالتالي إخفاء بعض الأنشطة أو تعديلها بما يلاءم أغراض الإدارة. (حمدان، 2009)

ويرى رمو، 2008 بأنها الطرق والوسائل التي يعتمد عليها المحاسب في سبيل التوصل إلى أقرب ما يكون من الحقيقة حول نتيجة النشاط والمركز المالي لشركته وأن المحاسب يكون مبدعاً إذا كان إختياره للطريقة أو السياسة المحاسبية الأنسب لطبيعة نشاط شركته والوضع الاقتصادي سليماً. (رمو، 2008)

ويعطي (ملفورد) تعريفه عن المحاسبة الإبداعية بأنها عبارة عن الإجراءات أو الخطوات التي تستخدم للتلاعب بالأرقام المالية، باستخدام خيارات وممارسات.

ولدى البعض: يتمثل الإبداع المحاسبي في التجديد والتطوير في طرق توفير المعلومات لاتخاذ القرارات، كما يتمثل في العناصر التي يشملها النظام المحاسبي كالموارد البشرية (المحاسبين) عن طريق إختيارها وتدريبها ورفع كفاءتها، كما يتضمن الإبداع المحاسبي جانب الموارد المادية كالتجهيزات الآلية والبرمجة المالية والمحاسبية اللازمة للأداء المحاسبي المتطور.

يرى الباحث: في ضوء قراءة ما جاء آنفاً من قبل الباحثين والكتاب وآخرين نستخلص أن ممارسات المحاسبة الإبداعية حديثة ومعقدة ومبتكرة يقوم من خلاله بعض المحاسبون والمراجعون باستخدام معرفتهم بالقواعد والقوانين المحاسبية.

## 2- دوافع المحاسبة الإبداعية: وأشار كاتب بان دوافع المحاسبة الإبداعية هي ما يلي (السفير، 2008)

1- تعزيز الحصول على القروض المصرفية.

2- المحافظة على أداء العام الماضي من الأرباح.

3- تفادي الإعلان عن الخسائر والتقارير عن الأرباح.

4- إضافة قيمة عالية للمنشأة.

5- التحقيق من التهديدات التي تواجه المنشأة.

6- تخفيض الضرائب.

7- تلبية توقعات المحللين الماليين.

8- تخفيض تعويضات الاستحواد.

يرى الباحث أن المحاسبة الإبداعية هي عبارة عن عملية خداع تقوم على مجموعة من الإجراءات والأساليب أو وسائل للتلاعب بالأرقام المالية وتحويلها وتغييرها من صورتها الحقيقية إلى صورة أخرى حسب رغبة الإدارة من قبل المراجعين والمحاسبين لمعرفةهم بالقواعد والقوانين المحاسبية بهدف إظهار وضعية معينة أو إخفاء حقائق معينة مع الحرص على ابتداء تلك الإجراءات والأساليب بشكل هادئ وبطريقة خفية

**خامسا:** تأثير معيار المراجعة الداخلية (1300) جودة وتحسين برامج المراجعة على المحاسبة الإبداعية :عدم التزام المراجع بمعايير المراجعة الدولية يؤدي إلى ضعف عملية المراجعة الداخلية، وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن التزام المراجعين الداخليين بمعيار المراجعة الداخلية (1300) جودة وتحسين برامج المراجعة وزيادة الكفاءة المهنية واهتمام المراجع الداخلي بأخلاقيات المهنة يساعد في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، ووصت بتدريب المراجعين الداخليين بالمؤسسات على كيفية معيار المراجعة الداخلية جودة وتحسين برامج المراجعة لزيادة الوعي من اجل رفع كفاءة أدائهم وأن يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلال وحياد تام وتأهيله العلمي والعملية عند مزاوله المهنة.

#### الدراسات السابقة:

1- تناولت دراسة حامد (2017م): تناول البحث دور جودة المراجعة الخارجية في الحد من أساليب المحاسبة الإبداعية بشركات التأمين السودانية، وتتمثل مشكلة الدراسة هل هنالك شركات تأمين تمارس ممارسات المحاسبة الإبداعية بالسودان؟ هل تساهم خصائص جودة المراجعة الخارجية المرتبطة بمكتب المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية بشركات التأمين السودانية. توصل الباحث إلى العديد من النتائج التالية أثبتت صحة بعض الفرضيات أهمها: أن المحاسبة الإبداعية هي مجموعة الأساليب والممارسات التي يتبعها المحاسبون وإدارات الشركات

للتلاعب في أرقام القوائم المالية استغلالاً للمرونة والبدائل التي سمحت بها المبادئ والمعايير المحاسبية. في ضوء النتائج السابقة التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بالآتي، ضرورة بث الوعي لتوضيح المحاسبة الإبداعية ودوافعها وممارستها وبيان أضرارها.

2- تناولت دراسة عمر (2017م): تناول دور لجان المراجعة في دعم استقلال المراجع الداخلي وزيادة كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية وتمثلت المشكلة في التساؤلات الآتية: هل تدع لجان المراجعة مصداقية التقارير المالية، ما هو دور لجان المراجعة في تدعيم استقلال المراجع، ما هو تأثير لجان المراجعة في زيادة كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية في النهاية لزيادة فعالية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية. وتمثلت أهمية الدراسة في الإهتمام بضرورة وجود لجان مراجعة في بيئة الأعمال السودانية لمالها من اثار إيجابية، وتحديد دور لجان المراجعة في تدعيم استقلال المراجع الداخلي. تم إثبات الفرضيات وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها: إن الهدف الرئيسي من تكوين لجان المراجعة هو تأكيد وزيادة مصداقية موثوقية القوائم المالية، استقلال لجان المراجعة يعزز من مصداقية القوائم المالية، قيام إدارة لجان المراجعة بتقديم تقارير النشاط للجنة المراجعة يساعد في زيادة الثقة في التقارير المالية، أن الاختصاصات التي تقوم بها لجان المراجعة تسعى .

3- تناولت دراسة عيسى (2016م): تناول البحث دور مدى أثر المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات وتمثلت المشكلة في أن هناك الكثير من الصعوبات التي تواجه المراجعة الداخلية بنظامها التقليدي مثل كثرت الملفات ويترتب على ذلك من مشقة تواجه المراجع الداخلي في المنشأة. تم إثبات الفرضيات وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها: التقارير التي يتم رفعها بواسطة المراجع الداخلي يشوبها الكثير من الأخطاء المحاسبية وذلك لاعتمادها على العنصر البشري المحدود، لكن مع استخدام أسلوب التشغيل الإلكتروني زالت جميع الصعوبات وأصبح المراجع الداخلي يؤدي عمله على أكمل وجه. من أهم التوصيات كانت ضرورة استخدام الحاسب الآلي وبرامج المراجعة الإلكترونية في عمليات المراجعة الداخلية وذلك للدور الكبير الذي يؤديه في عملية المراجعة، الإهتمام بتطوير

وإجراءات وأساليب المراجعة الداخلية في ظل المعادلة الآلية للمعلومات والأحداث المستمرة لها لتواكب التقدم والتطور السريع.

4- تناولت دراسة عبد الله (2015): مشكلة الدراسة في هل يؤدي تطبيق معايير المراجعة الداخلية بالقطاع المصرفي دوره بكفاءة وفعالية في رفع جودة التقارير المالية، هل يؤدي تطبيق معايير المراجعة الداخلية بالقطاع المصرفي بالقطاع المصرفي بتطبيق معايير المراجعة المقبولة عامة، هل تهتم إدارة المراجعة الداخلية بالقطاع المصرفي بتطبيق اللوائح والإجراءات المالية والإدارية على الإدارات المختلفة بالقطاع المصرفي بالسودان. هدفت الدراسة إلى دراسة التعريف بأثر معايير المراجعة في جودة التقارير المالية بالقطاع المصرفي. تكمن أهمية الدراسة في تطبيق معايير المراجعة وتعددت الهيئات التي تعتمد على خدمات المراجعين ومدى الاعتماد على تقاريرهم المنشورة. توصيات الدراسة أهمها إختيار وتعيين الكوادر المدربة والمؤهلة علميا يساعد في ضبط الأداء المالي بالقطاع المصرفي مما يؤدي إلى جودة التقارير المالية، الدوران الوظيفي له تأثير إيجابي في خلق بيئة جديدة للعمل ويقلل من احتمالات حدوث التزوير والغش في التقارير المالية.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية

#### نبذة تعريفية لمجمع الدراسة (الإدارة العامة للمراجعة الداخلية):

تتبع إدارة المراجعة الداخلية لوزير المالية والاقتصاد وشؤون المستهلك ولاية الخرطوم وادارياً لمدير عام الهيئة وتمثل أهدافها ومسؤولية نطاق عملها في الآتي:-

1- التأكد من تطبيق كافة اجراءات اللوائح المالية والمحاسبية المجازة من (وزارة المالية والاقتصاد الوطني ) على كافة المستندات المالية بدقة وكفاءة وفعالية داخل الدورة المستندية .

2- فحص المستندات المالية والادارية وتقديم الإفادات وفق ما جاء في لائحة الاجراءات المالية والمحاسبية والقوانين واللوائح والمنشورات التي تصدر من وزارة المالية والاقتصاد وشؤون المستهلك ولاية الخرطوم .

3- إتسام المعلومات المالية والإدارية الهامة وتلك التي تخص العمليات بموثوقية ودقة عالية والتأكد من أن الأنجاز يتم حسب الأطر الزمنية المحددة.

4- التأكد من الحصول على موارد الهيئة بطريقة اقتصادية واستخدامها بكفاءة ، مع توفير الحماية الكافية لها .

5- التأكد من تحقيق الأهداف وانجاز الخطط والبرامج الخاصة بالهيئة وفق ما جاء في الخطة والميزانية المجازة.

6- الحفاظ على الجودة وتطوير عمليات واجراءات الرقابة الداخلية في الهيئة .

7- اعداد تقارير دورية لنتائج المراجعة الشهرية وتوصياتها ورفعها للمدير العام للهيئة ومدير المراجعة الداخلية بوزارة المالية ولاية الخرطوم.

8- تقديم تقارير دورية بموقف ونتائج تنفيذ الخطة السنوية للإدارة العامة للمراجعة الداخلية بوزارة المالية ولاية الخرطوم.

**حيث تناول هذا الجانب الإجراءات التالية:-**

**منهج الدراسة:** قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يقوم بعملية جمع المعلومات والبيانات والملاحظات عن الظاهرة أو الأحداث أو الأشياء. ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها، كما توجد عليه في الواقع.

**1- المصادر الثانوية:** تتكون من الكتب والابحاث والدوريات وشبكة الانترنت.

**2- المصادر الأولية:** وتتكون من الإستبانة التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض، للحصول على المعلومات المطلوبة،

كما يتم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) لتحليل الإستبانة، واختبار فرضيات الدراسة.

**أدوات الدراسة:**

قام الباحث استناداً إلى مرجعيته في مجال البحوث والدراسات السابقة واستناداً على اطلاعه على كيفية بناء أدوات ومقاييس الدراسات السابقة بتصميم أداة لهذه الدراسة تمكنه من جمع المعلومات اللازمة وتمكنه من تحقيق الأهداف المرجوة من الإجابة عن أسئلة الدراسة:

**إدارة الدراسة:** تم تقسيم الإستبانة الى قسمين كما يلي:-

**1- القسم الاول:** بيانات عن أفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) .

**2- القسم الثاني:** تم التقسيم إلى محورين كما يلي:-

**-المحور الأول:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية (1300) وجودة تحسين البرامج.

**- المحور الثاني:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية (1300) والحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

**مرحلة الإعداد:**

قام الباحث بإعداد الإستبانة في صيغتها المبدئية لتغطي أسئلة الدراسة وتجبب عنها وتحقق أهدافها، ثم قام بعرضها على المشرف الذي قدم ما يلزم من توجيهات وإرشادات قام الباحث بتنفيذها إلى أن انتهت الإستبانة في صورة تسمح بعرضها على محكمين بغرض تعديل ما يروونه مناسب.

**إجراءات الدراسة:**

إنّ الإجابة عن أسئلة الدراسة وإثبات فرضياتها يتطلب أن يقوم الباحث بسلسلة من الإجراءات للحصول على إجابات لأسئلة الدراسة وتحقيق للأهداف المرجوة منها، لذلك يشتمل هذا الفصل على الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة والكيفية التي تم بها تفرغ تلك البيانات والمعلومات ثم توضيح للطرق الإحصائية التي أتبع للحصول على النتائج من تلك البيانات والمعلومات.

**عينة الدراسة:**

تم إختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع عدد (60) استمارة، وتم استرداد (50) استبانة نسبته 95% من المستهدفين، وتعتبر هذه النسبة عالية، مما يدل على قبول نتائج العينة.

### طريقة التحليل:

- بعد جمع الباحث للاستبانة من أفراد عينة الدراسة تمّ تفريغ البيانات في جداول، وتحليلها إحصائياً بعد إدخالها جهاز الحاسوب حيث استخدم في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن خلال هذا البرنامج استخدمت مجموعة من القوانين والمعادلات الإحصائية وهي:-
- 1- معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.
  - 2- التكرارات النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
  - 3- الوسط الحسابي.
  - 4- الإنحراف المعياري.
  - 5- مربع كاي تربيع.
- مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الإستبانة المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس لبكرت الخماسي Likert Scale))، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلي وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلي أدني وزن له والذي أعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة). وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لإختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة كما هو موضح في الجدول.

### جدول رقم (2): قياس درجة الإستبانة المحتملة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة عالية جداً
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة عالية

درجة موافقة متوسطة	50-69%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	20-49%	2	غير موافق
درجة موافقة منعدمة	أقل من 20%	1	غير موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات

$$(1+2+3+4+5)/5 = (15/5) = 3$$

وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على أفراد العينة على العبارة.

تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة على قياس ما صُممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة وخلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبار الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم.

جدول رقم (3): يوضح الثبات والصدق لكل عبارات الإستبانة (1)

الصدق	الثبات	عدد العبارات	المحاور
89%	0.79	5	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية (1300) وجودة تحسين البرامج.
88%	0.78	5	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية (1300) والحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.
93%	0.86	10	جميع المحاور

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

## تطبيق الدراسة الميدانية:

- 1- بعد التأكد من صدق وثبات الإستبانة تم تطبيقها ميدانياً.
- 2- قام الباحث بتوزيع استمارات الإستبانة على أفراد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة.
- 3- قام الباحث بإدخال المعلومات في جهاز الحاسوب وتحليلها وفق البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## عرض البيانات:

قام الباحث في هذا الفصل بعرض للنتائج التي توصل إليها بعد التحليل الإحصائي للإستبانة وتحليل هذه النتائج مع مناقشتها.

أولاً: محاور الإستبانة

المؤهل العلمي والتخصص العلمي:

## جدول رقم (4): يوضح الذين تم البحث عنهم من حيث المؤهل العلمي والتخصص العلمي

Percent%	Frequency	Valid	Percent%	Frequency	Valid
اقتصاد	16	0	بكالوريوس	23	46
إدارة	6	4	ماجستير	11	22
محاسبة	21	2	دبلوم عالي	10	20
أخرى	7	22	أخرى	6	12
Total	50	70	Total	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

بالنظر للجدول أعلاه يتضح أن المؤهل العلمي نسبة البكالوريوس هي الأعلى حيث جاءت بنسبة 46%، يليها مؤهل الماجستير بنسبة 22%، يليها مؤهل الدبلوم العالي بنسبة 20% ومثلت نسبة 12% أخرى، التخصص العلمي أن غالبية التخصص العلمي كانت من المحاسبة ونسبتهم 42%، يليها الذين تخصصهم اقتصاد وكانت نسبتهم 32%، ثم أخرى بنسبة 14% أما الذين تخصصهم العلمي إدارة فكانت بنسبة 12% وهي الأقل.

المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة:

جدول رقم (5): يوضح الذين تم البحث عنهم من حيث المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة:

Percent%	Frequency	Valid	Percent%	Frequency	Valid
من 5 سنوات وأقل	20	10	مدير إداري	0	0
5 وأقل من 10 سنوات	10	5	مدير مالي	2	4
10 وأقل من 15 سنة	22	11	مدير فرع	1	2
15 سنة فأكثر	48	24	محاسب	11	22
Total	100.0	50	مراجع داخلي	35	70
			أخرى	1	2
			Total	50	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

بالنظر للجدول أعلاه والشكل يتضح المسمى الوظيفي أن نسبة الذين مساهم الوظيفي مراجع داخلي 70% وهي الأعلى، يليها محاسب بنسبة 22%، يليها مدير مالي بنسبة 4% يليها مدير فرع وأخرى بنسبة 2% وهي الأقل، وأن سنوات الخبرة الغالبية من الفئة من (15 سنة فأكثر) بنسبة 48% وهي الأعلى، تليها الفئة من (10-15 سنة) بنسبة 22%، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 20%، تليها الفئة من (5-10 سنة) بنسبة 10% وهي الأقل.

قام الباحث في هذا الفصل بعرض للنتائج التي توصل إليها بعد التحليل الإحصائي للاستبانة وتحليل هذه النتائج مع مناقشتها.

اختبار الفروض ومناقشتها

## المحور الأول:

جدول رقم (6): الإحصاءات الوصفية لعبارة المحور الأول وتم اختبار (كا) لأفراد العينة

العبارات	المتوسط	المنوال	الإنحراف المعياري	Chi-Square	درجات الحرية	درجة المعنوية (الثقة) Sig.
لدى إدارة المراجعة الداخلية أهداف سنوية محددة تعمل على تحقيقها	4.7500	5	.49355	36.950 <sup>a</sup>	2	.000
تقوم إدارة المراجعة الداخلية بقياس أدائها بصورة مستمرة مقارنة بالأهداف	4.6250	5	.62788	25.550 <sup>a</sup>	2	.000
لدى إدارة المراجعة الداخلية إجراءات عمل محددة وواضحة لأداء مهامها	4.6750	5	.65584	56.600 <sup>b</sup>	3	.000
تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتحليل نتائج القياس لتحديد فرص التحسين المطلوبة	4.5500	5	.59700	18.200 <sup>a</sup>	2	.000
اعتمادا على ما سبق تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتحسين أدائها باستمرار	4.6500	5	.53349	25.550 <sup>a</sup>	2	.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

لمعرفة نتيجة استجابات أفراد عينة الدراسة القائل (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية "1300" وجوده تحسين البرامج) نجد أن الإحصاءات الوصفية لعبارة المحور الأول (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية "1300" وجوده تحسين البرامج) إن أغلب المتوسطات تدون حول الرقم (5) وأن المنوال لا يتجاوز الرقم (4) أيضاً الإنحراف المعياري لا يتجاوز الرقم (1) مما يعني أن جميع العبارات ذات

انسجام وتوافق عالي، وتم استخدام اختبار (كا) (2) لأفراد العينة لمعرفة نتيجة استجابات المفحوصين نجد أن جميع العبارات تتمتع بدرجات حرية من (2 - 3) وبدرجة معنوية (0.00) وقيمة كاي تتراوح ما (18 - 36) أي أنها جميعها ذات دلالة إحصائية ولها اثر معنوي أي أنهم جميعهم يوافقون وبشدة على عبارات المحور الأول. وعند مقارنة قيم مستوى الدلالة بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عنه كثيراً مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات الفرضية، ومما سبق من جدول النسب والإحصاءات الوصفية ومربع كأي تم إثبات الفرضية.

تحليل ومناقشة الفرض الأول القائل): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية "1300" وجودة تحسين البرامج). .

بالنظر لإجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الأولى بالجدول وبالنظر إلى جدول مربع كاي وجدول الإحصاءات الوصفية أن غالبية أفراد العينة التي تم البحث عنها يوافقون بشدة على عبارات الفرضية الأولى يثبت صحة الفرضية وبذلك يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل القائل: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية "1300" وجودة تحسين البرامج .

المحور الثاني:

جدول رقم (7): الإحصاءات الوصفية لعبارة المحور الثاني وتم اختبار (كا) (2) لأفراد

درجة المعنوية (الثقة) Sig.	درجات الحرية	Chi-Square	الانحراف المعياري	المتوسط	المنوال	العبارات
.000	3	23.400 <sup>a</sup>	.74248	4.2500	4	تتمكن دائماً إدارة المراجعة الداخلية من الحد من التغيير في السياسات المحاسبية
.007	2	9.950 <sup>b</sup>	.66747	4.3750	5	تتمكن دائماً إدارة المراجعة الداخلية من الحد من التغيير في

حجم المخزون السلعي					
4.3333	5	.92717	24.897 <sup>c</sup>	3	.000
4.4500	5	.67748	33.200 <sup>a</sup>	3	.000
4.5750	5	.54948	20.150 <sup>b</sup>	2	.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

جدول الإحصاءات الوصفية لعبارة المحور الأول وتم اختبار (كاي) لأفراد العينة لمعرفة نتيجة استجابات المفحوصين (القائل) هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية "1300" والحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية

نجد أن الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثاني هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية (1300) والحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، إن أغلب المتوسطات تدور حول الرقم (4-5) وأن المنوال لا يتجاوز الرقم (5) أيضاً الانحراف المعياري لا يتجاوز الرقم (1) فهذا يعني أن جميع العبارات ذات انسجام وتوافق عالي، وتم استخدام اختبار (كاي) لأفراد العينة لمعرفة نتيجة استجابات المفحوصين نجد أن جميع العبارات تتمتع بدرجات حرية من (2-3) وبدرجة معنوية (0.00) وقيمة كاي تتراوح ما (9 - 33) أي أنها جميعها ذات دلالة إحصائية ولها اثر معنوي أي أنهم جميعهم يوافقون وبشدة على عبارات المحور الثاني.

وعند مقارنة قيم مستوى الدلالة بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عنه كثيراً مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات الفرضية، ومما سبق من جدول النسب والإحصاءات الوصفية ومربع كاي تم إثبات الفرضية.

تحليل ومناقشة الفرض الثاني (القائل): هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية "1300" والحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية .

بالنظر لإجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الثانية بالجدول وبالنظر إلى جدول مربع كاي وجدول الإحصاءات الوصفية أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون وبشدة على عبارات الفرضية الثانية وبذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل إنه هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية (1300) والحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

مناقشة:

يوجد تشابه بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة وكانت في الآتي: اهتمام المراجع الداخلي بأخلاقيات المهنة يساعد في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، إن عدم التزام المراجع بمعايير المراجعة الدولية يؤدي إلى ضعف عملية المراجعة الداخلية، نقص الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي يساعد في انتشار ممارسات المحاسبة الإبداعية. ويلاحظ أن غالبية أفراد العينة التي تم البحث عنها في الدراسة كانت نتائجها يوافقون بشدة مما يدل على إثبات الفرضية.

**النتائج والتوصيات:**

## أولاً: النتائج

بعد الدراسة النظرية والميدانية خلص البحث إلى النتائج الآتية:-

- 1- أن المحاسبة الإبداعية هي عملية خداع تقوم على مجموعة من الإجراءات والأساليب للتلاعب بالأرقام المالية وتحويلها وتغييرها من صورتها الحقيقية إلى صورة أخرى حسب رغبة الإدارة بهدف إظهار وضعية معينة أو إخفاء حقائق معينة مع الحرص على ابتداع تلك الإجراءات والأساليب بشكل هادئ وبطريقة خفية.
- 2- اهتمام المراجع الداخلي بأخلاقيات المهنة يساعد في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.
- 3- إن عدم التزام المراجع بمعايير المراجعة الدولية يؤدي إلى ضعف عملية المراجعة الداخلية.
- 4- نقص الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي يساعد في انتشار ممارسات المحاسبة الإبداعية.
- 5- التخطيط الجيد لعملية المراجعة الداخلية يساعد في الحد من انتشار أساليب المحاسبة الإبداعية.

## ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:-

- 1- توصي الدراسة بأهمية التخطيط للإجراءات التصحيحية
- 2- إختيار وتعيين الكوادر المدربة علمياً وعملياً واستقلالية فريق المراجعة
- 3- التعريف بالمحاسبة الإبداعية وإبراز نتائجها السلبية على كل الأطراف.
- 4- العمل على التدريب المستمر للكوادر العاملة وزيادة الوعي من أجل رفع كفاءة أدائهم.
- 5- نشر الوعي الكافي حول ممارسات المحاسبة الإبداعية وبيان أضرارها وكيفية الحد منها ومحاربتها.
- 6- تدريب المراجعين الداخليين بالمؤسسات على كيفية معيار المراجعة الداخلية جودة وتحسين برامج المراجعة.

## المصادر والمراجع:

- 1- إبراهيم عبد الله احمد الموني، أثر تطبيق المعايير الدولية على أداء التدقيق الداخلي، إشراف د. بابكر إبراهيم الصديق، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، 2013م.

- 2- محمد عوض احمد .أثر المراجعة الداخلية في تحقيق أهداف حوكمة الشركات، إشراف د. محمد عبيد كافي، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، 2012م.
- 3- احمد محمد مخلوف. المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، رسالة ماجستير، إشراف د. شبابك يسعدان،
- 4- ادم الطيب حماد حامد، 2007، جودة المراجعة الخارجية في الحد من أساليب المحاسبة الإبداعية بشركات التأمين السودانية، الخرطوم، جامعة النيلين، رسالة ماجستير منشورة، 2017م.
- 5- د. همش نعيم ابوزر عفان، أخلاقيات المحاسبة الإبداعية عرض وتحليل، جامعة الاسراء الاهلية، عمان الاردن، 2005م.
- 6- سلمى الباقر عمر محمد، دور لجان المراجعة في دعم استقلال المراجع الداخلي وزيادة كفاءة، جامعة النيلين، رسالة ماجستير منشورة، 2017م.
- 7- صحيفة (السفير) العدد رقم 11044 - 9 يوليو 2008.
- 8- طارق محمد عبد الله محمد. دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، إشراف د. محمد عبيد كافي، الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، 2012م.
- 9- عاصم محمد عيسى النعيم، مدى تأثير أعمال المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات، إشراف د. هشام محمد صالح، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2016م.
- 10- العبيدي صيحة بزران، دور التحكم المؤسسي في تخفيض ممارسات المحاسبة الإبداعية وتحقيق التوافق بين مصالح أطراف الوكالة، 2008.
- 11- علاّم محمد موسى حمدان، 2009، دور التدقيق الخارجي في التنبؤ بالأزمات المالية، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الأهلية، البحرين.

- 12- علاّم محمد موسى حمدان، الإبداعية على موثوقية البيانات المالية الصادرة عن شركات المساهمة العامة الأردنية، ملخص رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 13- عمر إسماعيل على محمد، أثر المراجعة الداخلية على الأداء المالي للمستشفيات، رسالة دكتوراه، إشراف د. مصطفى حامد الحكيم، مكتبة جامعة الزعيم الأزهري، 2013م.
- 14- الكيلاني، بسمة قيس شهاب الدين ، 2008، تأثير المحاسبة الإبداعية على القوائم المالية ودور مراقب الحسابات في الحد منها، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد.
- 15- معتز عبد الله عوض الطيب، أثر استخدام المحاسبة الابداعية على موثوقية المعلومات بالقوائم المالية، إشراف مصطفى حامد سالم الحكيم، رسالة ماجستير ،2014م .
- 16- مهند كمال عبد الله موسى. أثر الإلتزام بمعايير المراجعة الداخلية في جودة التقارير المالية بمصارف السودان، إشراف د. إسماعيل محمد احمد شيو، الزعيم الأزهري، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، 2015م.
- 17- ميسون بنت محمد بن على القرني، دوافع واساليب المحاسبة الإبداعية في شركات المساهمة، دراسة ميدانية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والادارة، قسم المحاسبة، 2019.
- 18- وحيد محمود رمو، 2008، الإطار المفاهيمي للمحاسبة الإبداعية في ظل قواعد وأخلاقيات مهنة المحاسبة والمعايير المحاسبية والتدقيقية الدولية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 89، العدد 30، العراق.

**الدور المُعدّل لأخلاقيات مهنة الهندسة للعلاقة بين إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات****الأيزو 9001: 2015 والقيمة المضافة المتحققة بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية****الشمالية**

أ.د محمد حسين سليمان أبو صالح

د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد

الباحث بمعهد الدراسات الإستراتيجية بجامعة دنقلا (الولاية الشمالية) أستاذ بجامعة أم درمان الإسلامية (السودان)

**Abstract:**

The study aimed to investigate the modulating role of engineering profession ethics for relationship between strategy of building quality management system according to (ISO 9001: 2015) requirements and achieving addative value at Ministry of Infrastructure and Urban Development in The Northern State. The problem of the study focuses on decrease of addative value level in the ministry because of unawareness of implementing effective managerial systems as well as quality management system (ISO 9001: 2015) & engineering profession ethics. Four hypotheses were developed and a questionnaire was designed. After data collection and analysis from the respondents, the study reached up to a significant collective effect of strategy according to (ISO 9001: 2015) requirements and engineering profession ethics on achieving addative value with a canonical determination coefficient of (0.865), a significant relationship between strategy according to (ISO 9001: 2015) requirements & addative value with a correlation coefficient of (0.815) and engineering profession ethics modulates the relationship between strategy according to (ISO 9001: 2015) requirements & added value with a change in the

determination coefficient of (0.032). The study recommended there is a need to increase leadership & engineers awareness in the importance of implementing strategy according to ISO 9001: 2015 requirements and engineering profession ethics to reflex on added value at the ministry.

**Key words:** Strategy of Building Quality Management System According to (ISO 9001: 2015) Requirements; Engineering Profession Ethics; Added Value; Ministry of Infrastructure and Urban Development in The Northern State.

#### مستخلص:

هدفت الدراسة لبيان الدور المُعدّل لأخلاقيات مهنة الهندسة للعلاقة بين إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 والقيمة المضافة المتحققة بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في تدنى مستوى القيمة المضافة في الوزارة وذلك لإهمال تطبيق أنظمة إدارية فاعلة مثل نظام إدارة الجودة (الأيزو 9001: 2015) وأخلاقيات مهنة الهندسة، حيث تم وضع أربعة فرضيات وتصميم إستبانة، وبعد جمع وتحليل البيانات من المبحوثين، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مشترك للإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة على القيمة المضافة بمعامل تحديد تشابكي (0.865). ووجود علاقة دالة إحصائياً بين الإستراتيجية والقيمة المضافة بمعامل ارتباط (0.815). وتُعدّل أخلاقيات مهنة الهندسة العلاقة بين الإستراتيجية والقيمة المضافة بقيمة تغير في معامل التحديد (0.032). وأوصت الدراسة بضرورة توعية القيادة والمهندسين بأهمية تطبيق الإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة لتنعكس على القيمة المضافة بالوزارة.

**الكلمات الدالة:** إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015؛ أخلاقيات مهنة الهندسة؛ القيمة المضافة؛ وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية.

**مقدمة:** نظراً لأن وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية لها دور مهم في مجتمع الولاية الشمالية، لما تقدمه من خدمات في مجالي البنى التحتية والتنمية العمرانية، ولعل موضوع القيمة المضافة من خلال الإلتزام بأخلاقيات مهنة الهندسة من أكثر المواضيع تعقيداً داخل الوزارة، حيث تحتل موقع الصدارة في اهتمام قيادات الوزارة، إذ تشكل الصورة السائدة داخلها، وتعتبر تلك الصورة أحد ملامح الخصوصية. وتتشكل هذه الصورة بفعل عدة عوامل مختلفة باختلاف التنظيمات وطبيعة النشاط الممارس وتولد هي الأخرى عدة عوامل أخرى من شأنها العمل على الحفاظ وديمومة هذه القيمة المضافة. ولعل أهم ما يؤثر في تحقيق القيمة المضافة للوزارة، هو تطبيق أبعاد إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 (التوجه الإستراتيجي بالجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، مبادئ نظام إدارة الجودة). لذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور المُعدّل لأخلاقيات مهنة الهندسة في العلاقة بين إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 والقيمة المضافة المتحققة بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية.

**أهمية الدراسة:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

3. الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية لم تتطرق لها الدراسات السابقة - على حد علم الباحثين - وذلك من خلال التعرض للعلاقات بين الإستراتيجية والقيمة المضافة في ظل الإلتزام بأخلاقيات مهنة الهندسة وهي قضية لم تتعرض لها الدراسات السابقة بكامل أبعادها كما تعرضت له هذه الدراسة. فضلاً عن أن الدراسة تسهم من الناحية العلمية في توفير مرجعية علمية حول علاقات نظام إدارة الجودة المبني على المواصفة القياسية الأيزو 9001: 2015 بالقيمة المضافة ليسهم في دعم المكتبة المرئية ويعين الباحثين على تطوير المعرفة في هذا المجال.
4. الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها توفر بيانات ومعلومات لمتخذي القرار في الوزارة تعينهم على ترشيد قراراتهم، فضلاً عن أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية تطبيق إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 في حل مشاكل تدني مستوى تحقيق القيمة المضافة وتعزز من الإلتزام بأخلاقيات مهنة الهندسة بين المهندسين في الإدارات العامة الهندسية الرئاسية بالوزارة.

**أهداف الدراسة:** الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على الدور المُعدّل لأخلاقيات مهنة الهندسة للعلاقة بين إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 والقيمة المضافة والمتحققة بالوزارة. وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

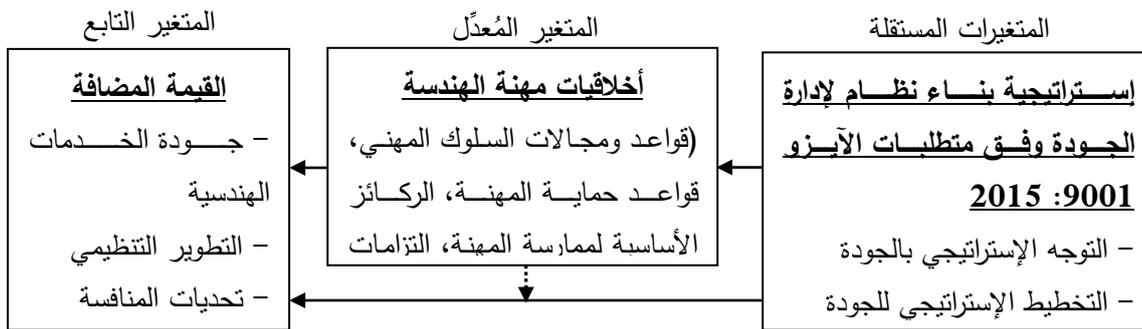
7. تبيان العلاقة بين الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة والقيمة المضافة المتحققة في الوزارة.
  8. تحديد الأثر المشترك للإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة على القيمة المضافة المتحققة بالوزارة.
  9. اختبار تعديل أخلاقيات مهنة الهندسة للعلاقة بين الإستراتيجية والقيمة المضافة المتحققة بالوزارة.
  10. التعرف على الاختلاف بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الثلاثة.
- مشكلة الدراسة:** تمثلت مشكلة الدراسة في تدنى مستوى القيمة المضافة في الوزارة وذلك لإهمال تطبيق أنظمة إدارية فاعلة مثل نظام إدارة الجودة (الأيزو 9001: 2015) وأخلاقيات مهنة الهندسة، لهذا تحاول الدراسة التعرف على إمكانية الحل من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي: هل يمكن لإستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 أن تحقق القيمة المضافة للوزارة في ظل الإلتزام بأخلاقيات مهنة الهندسة بالإدارات العامة الهندسية الرئاسية بالوزارة؟. ويندرج تحت هذا السؤال المحوري عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:
6. هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين الإستراتيجية والقيمة المضافة في الوزارة؟
  7. هل يوجد تأثير مشترك دال إحصائياً للإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة على القيمة المضافة؟
  8. هل تُعدّل للإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة على القيمة المضافة في الوزارة؟
  9. هل توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين؟
- منهجية الدراسة:** تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار (26) للوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول. كما استخدمت الدراسة الكتب والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية، إضافة

للاستبيان والمقابلة الشخصية كمصادر أولية لجمع البيانات والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة خلال الفترة من 2022/02/13م حتى 2022/02/17م.

أنموذج وفرضيات الدراسة:

أ- أنموذج الدراسة: تمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): يوضح أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2022م، دنقلا

ب- فرضيات الدراسة: تمثلت في الفرضيات التالية:-

1. توجد علاقة دالة إحصائياً بين الإستراتيجية والقيمة المضافة في الوزارة.
2. يوجد أثر مشترك دال إحصائياً للإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة على القيمة المضافة في الوزارة.
3. تُعدّل للإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة على القيمة المضافة في الوزارة.
4. توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمهندسين.

الدراسات السابقة:

أجرى (عبد الحميد، 2022م) دراسة هدفت إلى التعرف على التأثير المشترك لقواعد حماية المهنة وركائز أخلاقيات المهنة على جودة الخدمة المقدمة. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى الركائز الأساسية لأخلاقيات ممارسة مهنة الهندسة وقواعد حماية المهنة وجودة الخدمة الهندسية المقدمة، ولوجود تأثير مشترك لقواعد حماية المهنة وركائز أخلاقيات

المهنة على جودة الخدمة المقدمة. وأوصت بتدعيم جوانب قوة قواعد حماية المهنة وركائز أخلاقيات المهنة ومعالجة حالة القصور التي تحيط بهما في الوزارة المبحوثة. وأجرى (عبد الحميد، 2021م) دراسة أحد أهدافها التعرف على العلاقة بين التوجه بالجودة وتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة وتحقيق التفوق المؤسسي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى التوجه بالجودة ومبادئ نظام إدارة الجودة، ووجود علاقة تأثير قوية بين التوجه بالجودة ونظام إدارة الجودة والتفوق المؤسسي. وأوصت أن تضمن أفرع المصارف مستوى تكامل عالٍ بين التوجه بالجودة مع تطبيق أسس ومبادئ نظام إدارة الجودة لضمان واستدامة النجاح في اكتساب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق المؤسسي. وأجرى (حسين وعبد الحميد (1)، 2020م) دراسة أحد أهدافها التعرف على مستوى أهمية الأسبقيات التنافسية وتحديات المنافسة وتحقيق التفوق التنافسي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى تحديات المنافسة والأسبقيات التنافسية والتفوق التنافسي. وأوصت بضرورة الإهتمام بامتلاك الأسبقيات التنافسية للاستفادة من انعكاساتها في تطوير الإستراتيجية التنافسية وتحقيق التكامل مع التحديات التنافسية. وأجرى (حسين وعبد الحميد (2)، 2020م) دراسة أحد أهدافها التعرف على العلاقة بين التوجه الإستراتيجي التحليلي وتحقيق القيمة المضافة. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى التوجه الإستراتيجي التحليلي وتحقيق القيمة المضافة، ووجود علاقة قوية بين التوجه الإستراتيجي التحليلي وتحقيق القيمة المضافة. وأوصت بتفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة في المصارف محل الدراسة. وأجرى (أبو الكاس، 2015م) دراسة هدفت إلى التعرف على دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع درجة الإلتزام بأخلاقيات المهنة، ووجود علاقة ارتباط بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي للعاملين. وأوصت بتشكيل هيئة رقابية متخصصة لمتابعة التزام العاملين بأخلاقيات المهنة. وأجرت (أحمد، 2011م) دراسة هدفت إلى بيان أثر استخدام أنموذج

(Deming's) للجودة في تحسين إدارة الصيانة على تحقيق القيمة المضافة. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى القيمة المضافة، ووجود أثر لاستخدام أنموذج (Deming's) للجودة في تحقيق القيمة المضافة. وأوصت بالاعتماد على أنموذج (Deming's) للجودة لضمان جودة خدمات النقل وتحسينها على المدى البعيد لتحقيق القيمة المضافة. وأجرى (صيام وأبو حميد، 2006م) دراسة هدفت إلى قياس مدى التزام مراجعي الحسابات في الأردن بقواعد السلوك المهني. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود التزام بالقواعد العامة للسلوك المهني ومحافظة المراجع على أدائه المهني، ووجود أثر للقوانين المنظمة لمهنة المراجعة على التزام المراجعين بقواعد السلوك المهني. وأوصت بتعزيز التزام مراجعي الحسابات في الأردن بقواعد السلوك المهني. تميزت هذه الدراسة بجمعها ثلاثة متغيرات في دراسة واحدة وتوضيح العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بينها، علاوة على اختبار دور المتغير المعدل للعلاقة بين المتغيرين (المستقل والتابع).

#### أولاً: الإطار النظري

إستراتيجية بناء نظام إدارة الجودة: يرى (ماضي، 1995م: 127) أن إستراتيجية الجودة هي جزء من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويجب أن تدرك قيادة وإدارة المؤسسة (الوزارة) كافة الأبعاد الإستراتيجية للجودة، وأن تولي الإهتمام الكبير للتوجه الإستراتيجي بالجودة، وللتخطيط الإستراتيجي للجودة. ويعرف (McGee & Wilson, 2015: 60) إستراتيجية بناء نظام إدارة الجودة بأنها هي مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الخدمات والتي تمثل القوة الدافعة في كافة المجالات الفنية وعلى مختلف المستويات في المؤسسة، وذلك من خلال تطبيق أساليب الإدارة الحديثة للارتقاء بمستوى أداء الأعمال، ومستوى الأداء الإداري من خلال التوجه الإستراتيجي بالجودة والتخطيط الإستراتيجي للجودة وتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة. وإن المبادئ الأساسية التي تم الارتكاز عليها عند وضع المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2015) هي: التركيز على العميل، القيادة، إشراك العاملين، منهج العملية، التحسين، اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة والحقائق، وإدارة العلاقات.

**أخلاقيات مهنة الهندسة:** بحسب (عبد الرحيم، 2015م: 28) يشير مصطلح أخلاقيات مزاولة مهنة الهندسة إلى مجال الأخلاقيات التطبيقية ونظام من المبادئ الأخلاقية التي تنطبق على ممارسة الهندسة. ويتناول هذا المجال الإلتزامات الواقعة على كاهل المهندس تجاه المجتمع وتجاه عملائه ومهنته. ومن حيث كونه تخصص علمي، فإنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من الموضوعات مثل فلسفة العلوم وفلسفة الهندسة وأخلاقيات التكنولوجيا.

**القيمة المضافة:** تعرف (عبد، 2012م: 9) القيمة المضافة بأنها مستوى مساهمة المنتج أو الخدمة في تحقيق أو خلق فائدة أو منفعة للمستفيد خلال مرحلة معينة. وقد حدد (Skyme, 1994: 20 - 25) عشرة طرق لتحقيق القيمة المضافة تقوم بها قيادة المؤسسة، وهي: تخفيض التكاليف، التشاركية في تقديم الخدمات، التركيز على عملية الابتكار وتحسينها، استخدام تجارة المعرفة والانترنت، تحسين جودة الخدمات المقدمة، تحسين رضا كافة الفئات المستفيدة من الخدمات المقدمة، المحافظة على المتعاملين الحاليين واستقطاب متعاملين جدد، تدريب وتأهيل العاملين، الإهتمام بالتوجه المستقبلي للمؤسسة، تطوير مهارات هجينة تمزج بين معرفة الأعمال ومهارات الإدارة.

#### العلاقة بين الإستراتيجية والقيمة المضافة:

وأبان (Daft, 2004: 241) إن ما يساعد المؤسسة على توليد القيمة أو إضافتها هو استغلال المؤسسة للقدرات والجدارات الإستراتيجية التي تمتلكها. وقد بينت (أحمد، 2011م: 30) بأنه من جهة تستخدم القيمة المضافة لتعبر عما يحصل عليه المتعامل من المنتج (السلعة أو الخدمة)، ومن جهة أخرى تعبر عن الربح الذي يولده المتعامل للمؤسسة. وعلى قيادة المؤسسة أن تتأكد أن استراتيجياتها وأعمالها ونشاطاتها وخدماتها تولد قيمة للمؤسسة ومتعاملها. وأن تتأكد أنها تعطي أولوية عالية لتوليد القيمة، أي توليد منافع تحقق لها عوائد مرتفعة. ويؤكد (جودة، 2004م: 48) أن من الأمور الهامة في التوجه الإستراتيجي بالجودة هو التركيز على ثقافة خدمة المتعامل، إذ أن التوجه بالجودة يقود إلى غرس ثقافة خدمة المتعامل سواء كان هذا المتعامل داخلياً أم خارجياً مما يكسب المؤسسة الخدمية قيمة مضافة. وذكر (Baldrige, 2004: 200) يرتبط التخطيط الإستراتيجي بالجودة بوصفه الإطار العام الذي تضعه المؤسسة لتنظيم أعمالها ومتابعة عملياتها بمشاركة جميع العاملين لتحقيق مخرجات جيدة تؤكد على جودة المؤسسة. فالجودة يجب أن

تكون حاضرة في جميع مراحل التخطيط بدءاً من نشر ثقافة الجودة، مروراً بالرسالة والأهداف وانتهاءً بالرقابة والتقييم. ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من المقومات المهمة لتحقيق جودة المؤسسة، وتقاس عملية التخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الإستراتيجية، وكيف تضع المؤسسة رسالتها التي تعبر عنها، وكيف تحدد أهدافها الإستراتيجية، وعملية تطبيق وتطوير الخطط والبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعترضها. وبحسب مواصفة الآيزو يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2015) ومبادئه قيادة إدارية فاعلة ومنهجية عمل محكمة للتطبيق، ويعتبر قرار تطبيق نظام إدارة الجودة قراراً إستراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادة العليا بالمؤسسة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار ومتطلبات نجاحه دون أن ينبع عن قناعة ودعم ومؤازرة كاملة منها. لذلك فإن اقتناع القيادة العليا ودعمها لتطبيق نظام إدارة الجودة يعتبر عاملاً مهماً، فهي المسؤولة عن تخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية ومادية وبشرية ومعرفية، وتحديد السلطات والمسئوليات وإيجاد التنسيق اللازم وإنشاء البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب وصولاً للتطوير التنظيمي المنشود.

### الدور المُعدّل لأخلاقيات مهنة الهندسة:

استخدمت هذه الدراسة أخلاقيات مهنة الهندسة كمتغير مُعدّل للعلاقة بين الإستراتيجية والقيمة المضافة المتحققة، فهناك علاقة تعديل مهمة لأخلاقيات مهنة الهندسة في العلاقة بين الإستراتيجية والقيمة المضافة المتحققة مما يشير إلى وجود دور حيوي وملموح للإلتزام بأخلاقيات مهنة الهندسة. وبحسب (عبد الحميد، 2018م: 8) يطلق على المتغير متغير مُعدّل إذا ما استطاع تغيير طبيعة واتجاه وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وتبين (خان، 2015م: 374) إن استخدام المتغير المُعدّل له أهمية كبيرة في تطوير واختبار النظريات الفردية والتنظيمية المعقدة على نحو أفضل. فلم تقتصر دراسات الباحثين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والدراسات الإستراتيجية على الآثار الرئيسة للمتغيرات التفسيرية على المتغيرات التابعة، وإنما ركزوا أيضاً على دور المتغيرات المُعدّلة في النماذج المدروسة لفهم آليات التأثير بين المتغيرات بشكل أفضل. وإن الأخلاقيات المهنية المحمودة هي أحد مداخل تحقيق القيمة المضافة الذي اتبعته كثير من الوزارات الحكومية الهندسية لتدعيم تطبيق إستراتيجيات نظام

إدارة الجودة (ISO 9001: 2015) وبذلت كثيراً من الجهود المتواصلة في تحسين جودة الخدمات المقدمة والتطوير التنظيمي وامتلاك الأساليب التنافسية وتدعيم قدرتها على مواجهة التحديات التنافسية، ولذلك كان لابد من توضيح الأثر المُعدّل الذي تمارسه أخلاقيات مهنة الهندسة. وبحسب (Summers, 2003: 228) يشهد قطاع المؤسسات الخدمية (ومنها الوزارة) يوماً تطور النظم الإدارية والتقنية والفنية نتيجة احتدام المنافسة، ودخول منافسين جدد إلى ذلك القطاع بغية تعزيز القدرات وتحقيق القيمة المضافة، والتغيير المستمر في هياكل المؤسسات وإصلاح النظم الإدارية من حيث تسريع عملية صنع القرار وجودة الخدمات المقدمة، وإعطاء هذه النظم مرونة أكبر في القيام بواجباتها، ولأن المؤسسات الحكومية الهندسية من المؤسسات المهمة في القطاع الهندسي ولها دور مؤثر في اقتصاد أي بلد، فيبرز هنا دور وأهمية الالتزام بقواعد وآداب ممارسة مهنة الهندسة في مثل هذا النوع من المؤسسات الهندسية وبما يضمن النجاح في تطبيق نظام إدارة الجودة لتحقيق القيمة المضافة. كما إن أحد المرتكزات الأساسية لنظام إدارة الجودة ومبادئه وإستراتيجياته هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات المتعاملين الحاليين والمرتقبين. وأن تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين (ومنهم المهندسين) على الأسس الكفيلة بالاستجابة لحاجات المتعاملين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن، وإن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي تعتمدها إستراتيجية نظام إدارة الجودة، سيما وأن مساهمة الموارد البشرية (المهندسين) ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وكلّ من خلال مسؤوليته وعمله، تدفعهم للالتزام بالأخلاقيات المهنية (أخلاقيات مهنة الهندسة)، إضافة لتطوير الإمكانيات والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطويرية حاجة أساسية تتطلبها المؤسسات الهندسية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وجودة وتميز وإتقان للرقى بسمعة المؤسسة الهندسية في البيئة التي تنشط فيها من خلال التزام مواردها البشرية (المهندسين) بقواعد وآداب ممارسة المهنة (قواعد وآداب ممارسة مهنة الهندسة).

واقع الإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة على القيمة المضافة المتحققة في الوزارة:

بحسب (أحمد، 2022م) إن وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية هي مؤسسة عامة تمارس الوظائف والسلطات والصلاحيات والمهام والأعمال والأنشطة المنصوص عليها في المرسوم الولائي رقم (11) لسنة 2018م والمتعلق بإنشاء الوزارات وتحديد مهامها واختصاصاتها؛ وتعد القيمة المضافة التي تقدمها المؤسسات الهندسية (ومن بينها الوزارة) بأنها مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستفيدين في حال حصولهم على الخدمة من خلال أجهزة المؤسسات الهندسية (الإدارات العامة الهندسية الرئاسية). ولقد شهد عصر النظم الإدارية المبنية على الجودة والتميز والمعرفة والمعلومات تحولاً في الطريقة التي تتعاطى فيها المؤسسات الهندسية مع متغيرات الأعمال الهندسية الداخلية والخارجية ومن أهمها اهتمامها بالمتعاملين كهدف إستراتيجي. ولعل من أبرز العوامل المؤثرة في القيمة المضافة نجد إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 وأخلاقيات مهنة الهندسة. وهذا ما يمثله الدور المعدل للإلتزام بأخلاقيات مهنة الهندسة في العلاقة بين الإستراتيجية والقيمة المضافة في الإدارات العامة الهندسية برئاسة الوزارة.

### ثانياً: الدراسة الميدانية

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

**مجتمع وعينة الدراسة:** تم إختيار وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية ميداناً للدراسة، وبطريقة قصدية، إذ تم اعتماد عينة قصدية، كوحدة واحدة أو حالة دراسية، من مجتمع الدراسة الذي يمثل المهندسين في الوحدات الهندسية برئاسة الوزارة، فكان إختيار الإدارات العامة الهندسية بشكل قصدي. وتبرير ذلك هو للوقوف على حقيقة العلاقة بين متغيرات الدراسة الميدانية في واحدة من القطاعات الاقتصادية المهمة في الاقتصاد السوداني. كما تم إختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل والتي توفرت فيها أن يكون أفراد العينة من المهندسين بالإدارات العامة الهندسية برئاسة الوزارة، وأن يكون المهندسين من القيادة العليا والوحدات الهندسية، عن طريق المسح الشامل لهذه الشريحة، والبالغ عدد مفرداتها (52) مفردة. وقد تم توزيع (52) استمارة على كافة المستهدفين من المهندسين الذين

يشغلون مواقع القيادة العليا والمهندسين بالإدارة العامة لـ (الأشغال والمباني، التخطيط العمراني والإسكان، الطرق والجسور، الطاقة والتعدين، المساحة)، اشتملت (51) استمارة، والصالحة للتحليل (50) استمارة.

**أداة الدراسة:** بعد تناول أدبيات متغيرات الدراسة الثلاثة، تم تطوير إستبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (88) عبارة توزعت على ثلاثة محاور للدراسة. تناول الأول الإستراتيجية؛ تلاه محور للأخلاقيات؛ وأعقبه محور يقيس القيمة المضافة.

**الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات:** تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً، من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها معامل كرونباخ ألفا، اختبار Skewness، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T لعينة واحدة، اختبار One Way ANOVAs، معامل الارتباط، نموذج الإنحدار.

**إختبار صدق وثبات أداة الدراسة:** لاختبار مدى الثبات الداخلي والصدق الذاتي لفقرات الإستبانة، تم تقويم تماسك الإستبانة بحساب قيمة  $(\alpha)$  ألفا لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التربيعي لقيمة  $(\alpha)$  لحساب معامل الصدق الذاتي وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha) لكن من الناحية التطبيقية يعد  $(\alpha)$   $\geq 0.60$  معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، حيث اتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للإستبانة (0.987) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.993) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها في الوزارة.

## جدول (1): معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمحاوَر الإستبيان (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الداخلي	معامل الصدق الذاتي
المستقل	الإستراتيجية	44	0.988	0.994
المُعَدَّل	أخلاقيات مهنة الهندسة	24	0.942	0.971
التابع	القيمة المضافة	20	0.963	0.981
	الإستبانة ككل	88	0.987	0.993

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

**الصدق الظاهري:** وتحقق الباحثان منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد سبعة من المحكمين المختصين بمجالات الدراسة وحرصا على أن يُنجز ملء الإستبانة بحضورهما لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، ومن ثم تم إجراء التعديلات المناسبة.

**الصدق البنائي:** فبعد أن تأكد الباحثان من الصدق الظاهري، قاما بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه بعدد (5) مفردات. واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الإستبانة، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبانة، وذلك لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزع البيانات طبيعياً وكما هو موضح بالجدول التالي.

## جدول (2): اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاوَر الإستبانة للعينة التجريبية

القرار الإحصائي	Error	Skewness	عدد العبارات	المحور	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	+0.337	-0.102	44	الإستراتيجية	المستقل
	+0.337	-0.139	24	أخلاقيات مهنة الهندسة	المُعَدَّل
	+0.337	-0.827	20	القيمة المضافة	التابع
	+0.337	+0.033	88	الإستبانة ككل	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى ( $\pm 3$ ) وقيمة الخطأ المعياري له ( $+0.337$ ) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وأن محاور الإستبانة الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي. وأن معامل الالتواء محصور في المدى ( $\pm 3$ ) وهو المستوي المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة. وهذا يدل على الإرتباط الجيد بين متغيرات الدراسة، والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

### تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

فقد انتمت 20 مفردة بنسبة 40% للأشغال والمباني، و14 مفردة بنسبة 28% للطاقة والتعدين، و10 مفردات بنسبة 20% للطرق والجسور، و3 مفردات بنسبة 6% للتخطيط العمراني والإسكان والمساحة على التوالي. حيث شكل الذكور ما نسبته 58%، والإناث ما نسبته 42%. وهذا يدل على اعتماد الوزارة على المهندسين بدرجة أكبر من المهندسات في الإدارات العامة الهندسية. وأن 56% تتراوح أعمارهم ما بين (35 - 50 سنة)، وأن 40% تتراوح أعمارهم ما بين (20 - 35 سنة)، وأن 4% تتراوح أعمارهم ما بين (50 - 65 سنة). وهذا يدل على توزيع المبحوثين على أغلب الفئات العمرية. وأن 92% مؤهلهم العلمي في الهندسة بكالوريوس الشرف، وأن 4% مؤهلهم العلمي في الهندسة ماجستير، وهذا يدل على الكفاءة العلمية للمبحوثين. وأن 94% فئة تسجيلهم مهندس خريج، وأن 6% فئة تسجيلهم مهندس أخصائي، وهذا يدل على الكفاءة المهنية للمبحوثين. وأن 24% تخصصهم هندسة مدنية وهندسة كهرباء على التوالي، وأن 20% تخصصهم هندسة ميكانيكا، وأن 8% تخصصهم هندسة كيميائية وهندسة نفط على التوالي، وأن 6% تخصصهم هندسة مساحة وهندسة معمار على التوالي، وأن 4% تخصصهم هندسة تعدين، وتمكن هذه التخصصات من إدراك واجبات الإدارات العامة الهندسية نحو عملاتها. وأن 40% درجتهم الوظيفية السابعة، وأن 22% درجتهم الوظيفية الرابعة، وأن 20% درجتهم الوظيفية الثامنة، وأن 8% لا توجد لديهم درجة وظيفية حالية، وأن 6% درجتهم الوظيفية الخامسة، وأن 4% درجتهم الوظيفية القطاع الخاص. وهذا يظهر توزيع المبحوثين على الدرجات الوظيفية بشكل جيد. وأن 30% مسمى وظيفتهم مهندس أول، وأن 18% مديري أقسام، وأن 14% مساعدي مديري أقسام، وأن 12% مسمى وظيفتهم مهندس في التخصص الهندسي، وأن 10% مديري إدارات

فرعية، وأن 8% مسمى وظيفتهم آخر (مؤقت، خدمة وطنية، تدريب)، وأن 4% مسمى وظيفتهم كبير مهندسين، وأن 4% من المديرين العاميين السابقين، وبالتالي تتم الموازنة بين أفراد عينة الدراسة وإشراك المديرين العاميين السابقين كجزء من العينة. وأن 54% نقل سنوات خبرتهم عن 10 سنوات، وأن 38% تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 - 15 سنة، وأن 4% تتراوح سنوات خبرتهم بين 15 - 20 سنة، وهذا يظهر توزيع المهندسين على مستويات الخبرة العملية بشكل جيد. وأن 70% تم تدريبهم (داخلياً وخارجياً)، وأن 24% تم تدريبهم (داخلياً)، وأن نسبة 6% لم يتلقوا أي دورات تدريبية. وهذا يدل على التركيز على التدريب الداخلي والخارجي. ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية المبحوثين للإجابة على الأسئلة المطروحة ومن ثم يمكن الاعتماد على إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة.

#### التكرارات والنسب المئوية لمحاوَر الدراسة:

#### المحور الأول: إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015

التوجه الإستراتيجي بالجودة: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 35 مفردة ونسبة 70% يقرون بامتلاك القيادة العليا بالوزارة رؤية واضحة لما ستكون عليه مستقبلاً من حيث مستوى الجودة في خدماتها الهندسية ونظامها الإداري.
2. أن أكثر من نصف العينة بعدد 31 مفردة ونسبة 62%، يرون أن رسالة الوزارة تركز على تحقيق رضا العملاء والمستفيدين باستمرار.
3. أن نسبة 46% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 28% محايدون، ونسبة 26% لا يوافقون، وهذا يشير إلى امتلاك القيادة العليا بالوزارة أهداف واضحة مرنة من أجل رفع مستوى جودة خدمات الوزارة خاصة الهندسية منها.
4. أن أكثر من نصف العينة بعدد 32 مفردة ونسبة 64%، يرون أن الأهداف الإستراتيجية للجودة بالوزارة تتغير بتغير حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات الهندسية المقدمة.

5. أن أكثر من نصف العينة بعدد 30 مفردة ونسبة 60%، يرون أن القيادة العليا بالوزارة لديها منهجية واضحة في تحقيق متطلبات الجودة.
6. أن أكثر من نصف العينة بعدد 31 مفردة ونسبة 62%، يرون أن قيادة الوزارة تضع إستراتيجية الجودة عبر تحديد الفجوة بين الوضع القائم والتطلع للمستقبل.
7. أن أكثر من نصف العينة بعدد 31 مفردة ونسبة 62%، يرون أن القيادة العليا بالوزارة تؤكد على نشر ثقافة الجودة في كافة الوحدات التنظيمية الهندسية.
8. أن أكثر من نصف العينة بعدد 31 مفردة ونسبة 62%، يرون أن القيادة العليا بالوزارة تؤكد على عملية التخطيط الإستراتيجي للجودة باستمرار.
- التخطيط الإستراتيجي للجودة: حيث تبين:
9. أن أكثر من نصف العينة بعدد 27 مفردة ونسبة 54%، يرون أن قيادة الوزارة تقوم بالتحليل البيئي لتحديد واكتشاف المخاطر والفرص ونقاط القوة والضعف.
10. أن نسبة 46% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 34% محايدون، ونسبة 20% لا يوافقون، وهذا يشير إلى امتلاك خطط للجودة تتضمن معايير واضحة تساعد على المرونة في إختيار البدائل.
11. أن نسبة 46% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 38% محايدون، ونسبة 16% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى امتلاك القيادة خطط مستقبلية لإجراء التغييرات لتحسين جودة النظام الإداري.
12. أن أكثر من نصف العينة بعدد 29 مفردة ونسبة 58%، يرون أنه يتم رسم خطط للجودة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للوزارة.
13. أن نسبة 40% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 24% محايدون، ونسبة 36% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن الموارد المالية للوزارة ليست كافية لتُغطي جميع متطلبات إستراتيجية الجودة.

14. أن أكثر من نصف العينة بعدد 30 مفردة ونسبة 60%، يرون أن الوزارة لديها موارد بشرية مؤهلة لتطبيق إستراتيجية الجودة.

15. أن أكثر من نصف العينة بعدد 33 مفردة ونسبة 66%، يرون أنه يتم تطويع التكنولوجيا والاستفادة منها كمورد إستراتيجي في تنفيذ إستراتيجية الجودة ولكن دون المستوى المطلوب.

16. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 41 مفردة ونسبة 82%، يؤكدون أن الوقت يُعتبر عاملاً مهماً في ضبط الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجودة.

مبادئ نظام إدارة الجودة: حيث تبين:

17. أن نسبة 48% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 12% محايدون، ونسبة 40% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى تنظيم الوزارة للقاءات ميدانية مع المتعاملين للتعرف على مستوى رضاهم عن جودة الخدمات الهندسية المقدمة.

18. أن أكثر من نصف العينة بعدد 26 مفردة ونسبة 52%، يرون أن الوزارة لديها آليات واضحة للاستماع لملاحظات وشكاوي المتعاملين.

19. أن أكثر من نصف العينة بعدد 32 مفردة ونسبة 64%، يرون أن الوزارة تقوم بالتعرف على توقعات واحتياجات المتعاملين والاحتفاظ بها لتطوير آليات تحقيق أعمالها.

20. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 34 مفردة ونسبة 68%، يقرون باستفادة الوزارة من ملاحظات المتعاملين في عمليات التحسين المستمر للحصول على ملاحظاتهم قبل وأثناء وبعد عملية التحليل.

21. أن أكثر من نصف العينة بعدد 27 مفردة ونسبة 54%، يرون أن القيادة العليا بالوزارة تعمل على توفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على تحقيق أهداف الجودة للوزارة.

22. أن أكثر من نصف العينة بعدد 33 مفردة ونسبة 66%، يرون أن القيادة العليا بالوزارة تسعى لتوفير كافة المستلزمات التي تساهم في تحقيق أهدافها.

23. أن أكثر من نصف العينة بعدد 29 مفردة ونسبة 58%، يرون أن القيادة العليا بالوزارة تؤكد على تحسين إستراتيجية الجودة لتوجيه انتباه المهندسين على ما هو مهم.
24. أن أكثر من نصف العينة بعدد 33 مفردة ونسبة 66%، يرون أن القيادة العليا بالوزارة تعي الفوائد المتحققة من تطبيق نظام إدارة الجودة مثل زيادة رضا المتعاملين وتدني معدلات الشكاوي.
25. أن أكثر من نصف العينة بعدد 26 مفردة ونسبة 52%، يرون أن قيادة الوزارة تقوم بإشراك المهندسين من أجل تحديد مجالات التطوير والتحسين.
26. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 46 مفردة ونسبة 92%، يؤكدون أنه من المهم إشراك جميع المهندسين في جميع المستويات لإدارة الوحدات التنظيمية بالوزارة.
27. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 46 مفردة ونسبة 92%، يؤكدون أن التقدير والتمكين وتعزيز المهارات والمعارف يُيسر إشراك المهندسين في تحقيق الجودة.
28. أن أكثر من نصف العينة بعدد 26 مفردة ونسبة 52%، يرون أن القيادة العليا بالوزارة تعمل على رفع مهارات وكفاءة المهندسين من أجل الحصول على خدمات متكاملة.
29. أن نسبة 48% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 16% محايدون، ونسبة 36% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى مراجعة العمليات والأنشطة المعمول بها من أجل التقييم والتعديل والتحسين.
30. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 34 مفردة ونسبة 67%، يقرون بأن العمليات تهدف إلى الحد من إهدار الوقت والمال والجهد وسهولة الاتصال بين الوزارة والمتعاملين معها.
31. أن نسبة 44% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 22% محايدون، ونسبة 34% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى اعتماد برنامج لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.
32. أن أكثر من نصف العينة بعدد 31 مفردة ونسبة 62%، يرون أن العمليات ترتبط غالباً بالأهداف والخطط المعمول بها في الوزارة.

33. أن أكثر من نصف العينة بعدد 31 مفردة ونسبة 62%، يرون أن عملية التحسين المستمر تهدف خلق فرص جديدة لاستغلالها.

34. أن نسبة 32% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 36% محايدون، ونسبة 32% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى تحليل الأنشطة بهدف تحديد ضروريات التحسين والتطوير اللازم للخدمات.

35. أن نسبة 40% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، ونسبة 26% محايدون، ونسبة 34% موافقون وموافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن الوزارة لا تحرص على توثيق إجراءات التحسين المستمر التي تقوم بها.

36. أن نسبة 48% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 20% محايدون، ونسبة 32% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن قيادة الوزارة تتأكد من مراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر لتحسينها.

37. أن أكثر من نصف العينة بعدد 30 مفردة ونسبة 60%، يرون أن الإدارة تُشركهم في عملية اتخاذ القرار وتؤكد على أسلوب العمل الجماعي.

38. أن أكثر من نصف العينة بعدد 33 مفردة ونسبة 66%، يرون أنه يُؤخذ بعين الاعتبار عند صنع القرار الموارد المتوفرة.

39. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 37 مفردة ونسبة 74%، يقرون أن الحقائق والأدلة وتحليل البيانات تؤدي إلى قدر كبير من الموضوعية والثقة في القرار المُتخذ.

40. أن أكثر من نصف العينة بعدد 29 مفردة ونسبة 58%، يرون أن الوزارة لديها أدلة عمل للعاملين عن انجاز العمليات والأنشطة المختلفة تساهم في صنع القرار.

41. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 34 مفردة ونسبة 68%، يقرون باهتمام الوزارة بإقامة علاقات طويلة المدى مع الأطراف المهمة (كالموردين وشركاء التنفيذ).

42. أن أكثر من نصف العينة بعدد 26 مفردة ونسبة 52%، يرون أن الوزارة لديها نظام دقيق لإختيار الموردين وشركاء التنفيذ ويتم الإختيار على أساس الجودة ولكن التنفيذ حالياً دون المستوى المطلوب.

43. أن أكثر من نصف العينة بعدد 33 مفردة ونسبة 66%، يرون أن لجنة المشتريات بالوزارة تهتم بالفحص والمراجعة لجودة جميع المواد والخدمات المورد.

44. أن نسبة 48% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 14% محايدون، ونسبة 38% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى إشراك الموردين الأساسيين وشركاء التنفيذ في عملية تحسين الخدمات المقدمة.

### المحور الثاني: أخلاقيات مهنة الهندسة

قواعد السلوك المهني: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 48 مفردة ونسبة 96%، يؤكدون أن المهندس المعين في الوزارة يتمتع بصفات الصدق والنزاهة والأمانة المهنية.

2. أن أكثر من نصف العينة بعدد 44 مفردة ونسبة 88% يؤكدون أن المهندس المعين في الوزارة يتمتع بصفات الإخلاص والعدل والشفافية.

3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 45 مفردة ونسبة 90% يؤكدون أن المهندس المعين في الوزارة يحترم زملاء المهنة من كافة التخصصات الهندسية.

4. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 36 مفردة ونسبة 72% يقررون أن المهندس المعين في الوزارة يتمتع عن قبول العمولات (الرشاوى) مقابل إجراء عمل يخص الوزارة.

مجالات السلوك المهني: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة:

5. بعدد 48 مفردة ونسبة 96% يؤكدون التزامهم بالقواعد المهنية في علاقتهم بالجمهور..

6. بعدد 45 مفردة ونسبة 90% يؤكدون التزامهم بالقواعد المهنية في علاقتهم بصاحب العمل.

7. بعدد 48 مفردة ونسبة 96% يؤكدون التزامهم بالقواعد المهنية في علاقتهم بالمقاول.

8. بعدد 47 مفردة ونسبة 94% يؤكدون التزامهم بالقواعد المهنية في علاقتهم بزملائهم المهندسين.

قواعد حماية المهنة: حيث تبين:

9. أن أكثر من نصف العينة بعدد 31 مفردة ونسبة 62% يرون أن الوزارة تلتزم بعدم تعيين غير المهندسين في وظائف هندسية بنفس المهام الهندسية والمخصصات المالية.
10. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 40 مفردة ونسبة 80% يؤكدون أن الوزارة تلتزم بعدم التعيين في وظائف هندسية إلا للأشخاص المسجلين لدى المجلس الهندسي السوداني.
11. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 34 مفردة ونسبة 68% يقرون أن الوزارة تلتزم بعدم إسناد أي عمل هندسي إلا للأشخاص المسجلين لدى المجلس والإلتزام التام بقواعد المهنة الواردة في قانون المجلس.
12. أن نسبة 46% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 14% محايدون، ونسبة 40% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن الوزارة تلتزم باقتصار تحمل المسؤولية المهنية والتوقيع على الوثائق الهندسية من مخططات وتصميمات ورسومات وتقديرات ودفعيات وشهادات الخبرة على المهندس المستشار والمهندس الأخصائي المسجل والمعتمد لدى المجلس وفقاً لبيان الأعمال الفنية التي يأذن بها المجلس لكل منهما ولكن الناظر بعين متفحصة لهذه النتيجة يجد التزام الوزارة بذلك دون المستوي المطلوب.
- الركائز الأساسية لأخلاقيات ممارسة مهنة الهندسة: حيث تبين:
13. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 43 مفردة ونسبة 86% يؤكدون أنهم يأخذون بأقصى درجات سلامة وصحة عامة الجمهور في أدائهم لواجباتهم المهنية الهندسية.
14. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 42 مفردة ونسبة 84% يؤكدون أنهم يؤدون لعملهم الهندسي في مجال تخصصهم وعدم تعديهم إلى غيره مما لم يتخصصون فيه.
15. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 46 مفردة ونسبة 92% يؤكدون أنهم يصدرن الشهادات والتقارير والتصريحات والبيانات المهنية العامة بغاية الصدق والموضوعية.
16. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 43 مفردة ونسبة 86% يؤكدون أنهم يتصرفون في الأمور الهندسية مع كل مخدم/ عميل بكل إخلاص وتجرد دون اعتبار لتضارب المصالح الشخصية بين الطرفين.

17. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 48 مفردة ونسبة 96% يؤكدون أنهم يبنون سمعتهم المهنية على انجازاتهم المستحقة المؤسسة على كفاءتهم وخبرتهم الواقعية المكتسبة دون الدخول في تنافس غير منصف وغير شريف مع الآخرين.

18. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 46 مفردة ونسبة 92% يؤكدون التزامهم بتعزيز القيم والمبادئ الأساسية لأخلاقيات الهندسة وترسيخها في المجتمع والتزامهم في تصرفاتهم بالأساليب التي تدعم وتعزز من مكانة وأمانة وكرامة المهنة محلياً وعالمياً.

19. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 48 مفردة ونسبة 96% يؤكدون حرصهم على الاستمرار على تطوير مهاراتهم المهنية طوال مدة احترافهم للمهنة والعمل على إتاحة فرص تلقيها ونقلها لمروسيهم. التزامات المهندس بأخلاقيات مهنة الهندسة: حيث تبين:

20. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 49 مفردة ونسبة 98% يؤكدون أن المهندس المعين في الوزارة يلتزم بالتعاون مع زملائه بروح الزمالة مع توفير واجب الاحترام والامتنال لرؤسائه.

21. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 49 مفردة ونسبة 98% يؤكدون أن المهندس المعين في الوزارة يلتزم ببذل الرعاية والتوجيه لمروسيه وحفظ كرامتهم وإفساح المجال لهم للاستفادة من عملهم في الوحدة التنظيمية وتنمية معلوماتهم الفنية وتوسيع خبراتهم.

22. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 46 مفردة ونسبة 92% يؤكدون أن المهندس المعين في الوزارة يلتزم بإخضاع أعماله عند السماح له بمزاولة العمل الهندسي الاستشاري لأحكام المكاتب الهندسية الواردة بقانون ولائحة المجلس الهندسي السوداني.

23. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 47 مفردة ونسبة 94% يؤكدون أن المهندس المعين في الوزارة يلتزم بالتحقق من وثائق المشاريع التي تنظمها الوحدة التنظيمية بتوقيع المهندسين المسؤولين عن الدراسات كل في مجال اختصاصه، كما يشار إلى التعديلات الطارئة على هذه الوثائق بتوقيع المهندس المسئول عن هذه التعديلات.

24. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 41 مفردة ونسبة 82% يؤكدون أن المهندس المعين في الوزارة يلتزم باعتبار الدراسات التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية ملكاً للوزارة.

### المحور الثالث: القيمة المضافة

جودة الخدمات الهندسية: حيث تبين:

1. أن أكثر من نصف العينة بعدد 29 مفردة ونسبة 58% يرون أن القيادة العليا بالوزارة تدعم كافة الجهود التي تؤدي إلى تحقيق الجودة في الخدمات الهندسية المقدمة.

2. أن أكثر من نصف العينة بعدد 33 مفردة ونسبة 66% يرون أن القيادة العليا بالوزارة تشرك كافة مديري الوحدات التنظيمية في أنشطة تحسين جودة خدماتها الهندسية.

3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 39 ونسبة 78% يؤكدون السرعة في تقديم الخدمة الهندسية.

4. أن جُلَّ العينة بعدد 43 مفردة ونسبة 86% يؤكدون التركيز على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

5. أن أكثر من نصف العينة بعدد 32 مفردة ونسبة 64% يرون القيادة العليا بالوزارة تؤكد وبشكل مستمر على تحسين عملية تقديم الخدمات الهندسية.

التطوير الإداري: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة:

6. بعدد 44 مفردة ونسبة 88% يؤكدون أن تطبيق QMS يساهم في رفع مستوى الخبرة للمهندسين.

7. بعدد 47 مفردة ونسبة 94% يؤكدون أن تطبيق QMS يساهم في تنمية الإرتباط الوظيفي للمهندسين.

8. بعدد 44 مفردة ونسبة 88% يؤكدون أن تطبيق QMS يساهم في تحقيق المرونة الوظيفية للمهندس.

9. بعدد 44 مفردة ونسبة 88% يؤكدون أن تطبيق QMS يؤدي إلى بناء وتشكيل فرق العمل.

10. بعدد 40 مفردة ونسبة 80% يؤكدون أن تطبيق QMS يؤدي إلى الاستفادة من الدعم التكنولوجي.

تحديات المنافسة: حيث تبين:

11. أن نسبة 42% يوافقون، ونسبة 20% محايدون، ونسبة 38% لا يوافقون، وهذا يشير إلى أن الوزارة لديها السرعة والقدرة في تطوير خدماتها الهندسية من الفكرة وحتى الخدمة النهائية.

12. أن أكثر من نصف العينة بعدد 28 مفردة ونسبة 56% يرون أن القيادة العليا بالوزارة تلتزم باستمرار في تحسين الجودة على كافة المستويات التنظيمية.

13. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 41 مفردة ونسبة 82% يؤكدون أن تطبيق (QMS) يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الإيرادات.

14. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 44 مفردة ونسبة 88% يؤكدون تميز الوزارة بتنوع الخدمات الهندسية المقدمة للمتعاملين.

15. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 45 مفردة ونسبة 90% يؤكدون أن QMS والأخلاقيات يساهمان في تحقيق قيمة مضافة من خلال رضا المتعاملين.

الأولويات (الأسبقيات) التنافسية: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة:

16. بعدد 44 ونسبة 88% يؤكدون أن تطبيق QMS يركز على تنمية القدرات الإبداعية للمهندسين.

17. بعدد 44 مفردة ونسبة 88% يؤكدون التركيز على تنفيذ مشروعات ذات جودة مرتفعة.

18. بعدد 42 مفردة ونسبة 84% يؤكدون التركيز على تخفيض التكاليف التشغيلية والإدارية من خلال الأتمتة والتحسين المستمر.

19. بعدد 44 مفردة ونسبة 88% يؤكدون التركيز على تسليم المشروع بالوقت المحدد.

20. بعدد 45 مفردة ونسبة 90% يؤكدون السرعة والقدرة في تطوير تصاميم ومخططات المشروع من الفكرة وحتى التسليم النهائي.

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة الثلاثة:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة الثلاثة

الترتيب	مستوى الأهمية	دلالة T الإحصائية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	البيان	المتغير
1	مرتفع	0.000	5.751	0.947	3.77	الأول	التوجه بالجودة	المستقل
2	مرتفع	0.000	5.313	0.832	3.63		التخطيط للجودة	
3	مرتفع	0.000	4.121	1.039	3.61		مبادئ نظام الجودة	
3	مرتفع	0.000	5.220	0.903	3.67		الإستراتيجية	
3	مرتفع	0.000	14.82 3	0.599	4.26	الثاني	قواعد السلوك المهني	المُعَدَّل
3	مرتفع	0.000	16.52 4	0.539	4.26		مجالات السلوك المهني	
5	مرتفع	0.000	4.208	1.118	3.67		قواعد حماية المهنة	
2	مرتفع	0.000	15.91 0	0.611	4.37		الركائز الأساسية	
1	مرتفع	0.000	17.54 2	0.569	4.41		التزامات المهندس	
1	مرتفع	0.000	16.45 2	0.527	4.23		أخلاقيات المهنة	
3	مرتفع	0.000	7.264	0.903	3.93	الثالث	جودة الخدمات الهندسية	التابع
1	مرتفع	0.000	13.33 1	0.681	4.28		التطوير التنظيمي	
4	مرتفع	0.000	8.382	0.736	3.90		تحديات المنافسة	
2	مرتفع	0.000	9.397	0.915	4.22		الأولويات التنافسية	
2	مرتفع	0.000	10.36 6	0.739	4.08		القيمة المضافة	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وكان أعلاها لمتغير أخلاقيات مهنة الهندسة، يليه متغير القيمة المضافة، وأدناها لمتغير الإستراتيجية. ولأبعاد الإستراتيجية، وكان أعلاها للتوجه الإستراتيجي بالجودة، يليه التخطيط الإستراتيجي للجودة، وأدناها لمبادئ نظام إدارة الجودة. ولأبعاد أخلاقيات مهنة الهندسة، وكان أعلاها لالتزامات المهندس، يليه الركائز الأساسية لأخلاقيات مهنة الهندسة، يليها قواعد ومجالات السلوك المهني، وأدناها لقواعد حماية المهنة. ولأبعاد القيمة المضافة، وكان أعلاها للتطوير التنظيمي، يليه الأولويات التنافسية، يليها جودة الخدمات الهندسية، وأدناها لتحديات المنافسة. واتسقت مع (عبد الحميد، 2021م) و(حسين وعبد الحميد، 2020م) و(أبو الكاس، 2015م).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائياً بين الإستراتيجية والقيمة المضافة في الوزارة:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون Person، وكما يلي:-

جدول (4): مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد (الإستراتيجية) وأبعاد (القيمة المضافة)

(N=50)

القيمة المضافة	الأولويات التنافسية	تحديات المنافسة	التطوير الإداري	جودة الخدمة	المتغير
0.699**	0.384**	0.812**	0.463**	0.864**	التوجه بالجودة
0.826**	0.581**	0.913**	0.594**	0.896**	التخطيط للجودة
0.827**	0.583**	0.927**	0.533**	0.930**	مبادئ النظام
0.815**	0.536**	0.919**	0.549**	0.934**	الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

أوضح الجدول رقم (4) معاملات الارتباط بين الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الإستراتيجي بالجودة، التخطيط

الإستراتيجي للجودة، ومبادئ نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2015)) والقيمة المضافة بأبعادها (جودة الخدمات

الهندسية، التطوير التنظيمي، تحديات المنافسة، والأولويات التنافسية) في الوزارة، حيث اتضح وجود (20) علاقة ارتباطيه دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها، فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين الإستراتيجية الكلية وجودة الخدمات الهندسية بقيمة بلغت (0.934) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) فأقل. فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين التوجه الإستراتيجي بالجودة والأولويات التنافسية بقيمة بلغت (0.384) وهي دالة عند مستوى احتمالي ( $\alpha \leq 0.01$ ) فأقل، وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترايط بعلاقات معنوية مما يؤثر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى. وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الإستراتيجي بالجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، ومبادئ النظام) والقيمة المضافة بأبعادها (جودة الخدمات الهندسية، التطوير التنظيمي، تحديات المنافسة، والأولويات التنافسية) في الوزارة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ). مما يقتضي قبول الفرضية الأولى التي نصت على (توجد علاقة دالة إحصائياً بين الإستراتيجية والقيمة المضافة في الوزارة). وهذا يتفق مع ما توصل إليه (حسين وعبد الحميد، 2020م) و(أحمد، 2011م). ويعود ذلك إلى أن تطبيق الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (التوجه الإستراتيجي بالجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، ومبادئ النظام) تعتبر من أدوات نجاح الوزارات الحكومية في تحقيق القيمة المضافة. وهو ما يعكس الإهتمام الكبير من قيادة الوزارة بنظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2015) ومبادئه والتأكيد على تطبيقه لما له من أهمية من الناحية العلمية والعملية وذلك من خلال تقليل الأخطاء والعيوب، وتخفيض الهدر في موارد الإدارات العامة الهندسية وتحسين جودة الخدمات الهندسية المقدمة للمتعاملين، والتطوير التنظيمي، والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة، وامتلاك الأولويات التنافسية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر مشترك دال إحصائياً للإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة على القيمة المضافة في

الوزارة:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (Canonical Analysis)، وكما يلي:-

جدول (5): تحليل الارتباط التشابكي للتأثير المشترك للإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة على القيمة المضافة

في الوزارة

معامل التحديد ( $R^2$ ) (Canonical)	معامل الارتباط (R Canonical)	المتغير التابع	البناء العالمي	معدلات تحميل (Canonical)	المتغيرات المستقلة والمُعَدَّلة الفرعية
0.865	0.930	القيمة المضافة	0.699	0.752	التوجه بالجودة
32.926	(F)		0.826	0.888	التخطيط للجودة
0.000	Sig*		0.827	0.889	مبادئ النظام
%86.5	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة والمُعَدَّلة		0.498	0.535	قواعد السلوك
			0.756	0.813	مجالات السلوك
%13.5	نسبة التباين غير المعلومة		0.431	0.463	ق. حماية المهنة
%45.1	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع		0.659	0.709	الركائز الأساسية
			0.556	0.589	التزامات المهندس

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

أوضح الجدول رقم (5) وجود أثر مشترك دال إحصائياً للإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي بالجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، ومبادئ النظام) وأخلاقيات مهنة الهندسة (قواعد السلوك المهني، مجالات السلوك المهني، قواعد حماية المهنة، الركائز الأساسية لأخلاقيات ممارسة مهنة الهندسة، والتزامات المهندس بأخلاقيات مهنة الهندسة) على القيمة المضافة. إذ تبين أن أبعاد المتغيرات المستقلة والمُعَدَّلة قد فسرت ما نسبته (86.5%) من التباين الحاصل على القيمة المضافة. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع تجاه العلاقة المشتركة بين أبعاد المتغيرات المستقلة والمُعَدَّلة بلغت (45.1%). وهو ما يؤشر العلاقة التشابكية بين أبعاد المتغيرات المستقلة والمُعَدَّلة. وقد تراوحت معدلات تحميل الارتباط التشابكي ما بين (0.463) كحد أدنى و(0.889) كحد أعلى، وهذا يؤشر وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمُعَدَّلة والمتغير التابع. كما بلغت معدلات الارتباط التشابكي المتبادل (البناء

العاملية) ما بين (0.431) كحد أدنى و(0.827) كحد أعلى، وهو ما يعكس علاقة كل بُعد من أبعاد المتغيرات المستقلة والمُعدّلة في جذر المتغير التابع. وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (R Canonical) (0.930). كما بلغ معامل التحديد التشابكي (R<sup>2</sup> Canonical) (0.865) وهذا يعني أن ما قيمته (0.865) من التغيرات في مقدار القيمة المضافة المتحققة ناتج عن التغير في مستوى العلاقة التشابكية بين أبعاد المتغيرات المستقلة والمُعدّلة. وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب أبعاد المتغيرات المستقلة والمُعدّلة من أجل التنبؤ بمقدار القيمة المضافة، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (13.5%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل الارتباط التشابكي أن قيمة (F) بلغت (32.926) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد أن هناك أثراً مشتركاً دالاً إحصائياً على الإستراتيجية بأبعادها وأخلاقيات مهنة الهندسة بأبعادها على القيمة المضافة. مما يقتضي قبول الفرضية الثانية والتي نصت على أنه يوجد أثراً مشتركاً دالاً إحصائياً للإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة على القيمة المضافة. وهذا يتفق مع (عبد الحميد، 2022م) و(أحمد، 2011م). ويعود ذلك إلى أن إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة والإلتزام بأخلاقيات مهنة الهندسة يعتبر من أدوات نجاح الوزارة لتحقيق القيمة المضافة.

الفرضية الثالثة: تُعدّل أخلاقيات مهنة الهندسة العلاقة بين الإستراتيجية والقيمة المضافة في الوزارة: لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام الإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، وكما يلي:

جدول (6): نموذج الإنحدار المتعدد المتدرج لبيان تعديل أخلاقيات مهنة الهندسة

المتغير	النموذج		(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	Sig*. F
القيمة	الأول	الإستراتيجية	0.815	0.664	94.945	0.000
المضافة	الثاني	الإستراتيجية أخلاقيات	0.835	0.697	53.960	0.000
التغيرات الإحصائية (Change Statistics)						
R <sup>2</sup>	F	Sig*. F	DF1	DF2	B	T
0.664	94.945	0.000	1	48	0.666	9.744
0.032	5.021	0.030	1	47	0.510	5.330
					0.368	2.241

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (6) وجود نموذجين للتأثير، النموذج الأول يُبين علاقة الإستراتيجية بالقيمة المضافة، إذ يتضح أنه يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع، حيث بلغت قيمة (F) (94.945) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن النموذج الأول صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (القيمة المضافة)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.664) وهذا يعني أن الإستراتيجية تفسر ما مقداره (66.4%) من التباين الحاصل على القيمة المضافة المتحققة وهي قوة تفسيرية جيدة، وأن نسبة (33.6%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي.

أما النموذج الثاني فيُبين دور كل من الإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة على القيمة المضافة، إذ يتضح أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية للإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة بأن واحد على القيمة المضافة، حيث بلغت قيمة (F) (53.96) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (القيمة المضافة)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.697) وهذا يعني أن الإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة بأن واحد يفسران معاً ما مقداره (69.7%) من التباين الحاصل على القيمة المضافة وهي قوة تفسيرية جيدة، وأن نسبة (30.3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي. وقد بلغت قيمة ( $R^2$  Change) (قيمة التغير في معامل التحديد) (0.032) بمستوى معنوية (0.03) وهذا يعني أن النموذج الثاني يُحسّن من القيمة المضافة المتحققة في الوزارة بقيمة (0.697) بمستوى معنوية (0.03)، أي أنه في حالة دخول أخلاقيات مهنة الهندسة متغير مُعدّل (مُغير) في العلاقة بين الإستراتيجية والقيمة المضافة فإن التأثير يزيد بقيمة (0.032). ويؤكد ذلك قيمة (F-Change) (5.021) وبدلالة إحصائية (0.030)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.510) للإستراتيجية و(0.368) لأخلاقيات مهنة الهندسة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتطبيق الإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة بأن واحد يؤدي إلى زيادة في القيمة المضافة المتحققة بقيمة (0.510) و(0.368) للإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (5.330) للإستراتيجية و(2.214) لأخلاقيات مهنة الهندسة بمستوى دلالة معنوية (0.03).

وهذا يدل على تعديل أخلاقيات مهنة الهندسة للعلاقة بين الإستراتيجية والقيمة المضافة وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. مما يقتضي قبول الفرضية الثالثة والتي نصت على أنه تُعدّل أخلاقيات مهنة الهندسة العلاقة بين الإستراتيجية والقيمة المضافة. وهذا يتفق مع (أبو الكاس، 2015م) و(صيام وأبو حميد، 2006م). ويعود ذلك إلى أن تطبيق الإستراتيجية في ظل تعديل أخلاقيات مهنة الهندسة من شأنه توليد تأثير إيجابي في زيادة قدرة الوزارات الحكومية الهندسية على تحقيق القيمة المضافة.

الفرضية الرابعة: توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه الإستراتيجية، أخلاقيات مهنة الهندسة، والقيمة المضافة تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمهندسين بالوزارة:

جدول (7): نتائج تحليل اختباري (Independent- Sample T Test) و (One Way ANOVA) لمعرفة

#### دلالة الفروق

القيمة المضافة		أخلاقيات مهنة الهندسة		الإستراتيجية		المتغير الحكمي
Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	
0.472	0.526	0.798	0.066	0.833	0.045	النوع
0.090	2.535	0.584	0.544	0.184	1.745	العمر
0.230	1.479	0.301	1.094	0.458	0.560	المؤهل العلمي
0.308	1.062	0.025	5.325	0.114	2.598	فئة التسجيل
0.496	0.926	0.028	2.546	0.054	2.199	التخصص العلمي
0.889	0.335	0.891	0.331	0.726	0.565	الدرجة الوظيفية
0.741	0.614	0.737	0.620	0.975	0.232	مسمى الوظيفة
0.012	4.061	0.536	0.736	0.348	1.126	الخبرة العملية
0.000	9.558	0.270	1.347	0.018	4.404	الدورات التدريبية
0.477	0.891	0.002	5.058	0.029	2.965	الإدارة العامة الأم

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لفئة التسجيل والتخصص العلمي تجاه أخلاقيات مهنة

الهندسة، وللخبرة تجاه القيمة المضافة، والدورات التدريبية تجاه الإستراتيجية والقيمة المضافة، ولالإدارة العامة الأم

تجاه الإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة. ولمعرفة مواقع الفروق تم تطبيق اختبارات (Levene is Test) و (Sidak) و (Scheffe) و (LSD)، كما بالجدول التالية:

جدول (8): نتائج اختبار (Levene is Test) لمواقع الفروق تبعاً لفئة التسجيل بالمجلس تجاه أخلاقيات مهنة

#### الهندسة

Sig.	F	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	فئة التسجيل
0.025	5.235	0.540	4.24	47	مهندس خريج
		0.024	3.97	3	مهندس أخصائي

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (8) أن الفروق لصالح فئة مهندس خريج استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن فئة مهندس خريج تلتزم بأخلاقيات مهنة الهندسة بدرجة أفضل من فئة الأخصائيين وذلك لأنهم في طور بناء السمعة المهنية من خلال الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة.

جدول (9): نتائج اختبار (Sidak) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير التخصص العلمي تجاه أخلاقيات مهنة

#### الهندسة

كيمائية	كهرباء	المتوسط الحسابي	التكرار	التخصص العلمي في الهندسة
-0.925(*)	-	4.59	12	كهرباء
-	0.925(*)	3.67	4	كيمائية

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (9) أن مواقع الفروق تجاه أخلاقيات مهنة الهندسة بين التخصصين العلميين (هندسة كهرباء، وهندسة كيميائية) وكانت الفروق لصالح التخصص العلمي (هندسة كهرباء) استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن المهندسين الكهربائيين لديهم التزام بأخلاقيات مهنة الهندسة بدرجة أكبر من نظرائهم الكيميائيين.

## جدول (10): نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الخبرة العلمية تجاه القيمة المضافة

فئة الخبرة العلمية	التكرار	المتوسط الحسابي	أقل من 10 سنوات	10 - 15 سنة
أقل من 10 سنوات	27	3.84	-	0.605(*)
10 - 15 سنة	19	4.44	-0.605(*)	-

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (10) أن مواقع الفروق تجاه (القيمة المضافة) بين الفئتين ((أقل من 10 سنوات) و(10 - 15 سنة)) وكانت الفروق لصالح فئة الخبرة العملية (10 - 15 سنة) استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن المهندسين الذين تتراوح خبرتهم العملية بالوزارة ما بين (10 - 15 سنة) يحققون قيمة مضافة لأعمال الوزارة بدرجة أفضل من نظرائهم في فئة الخبرة العملية الأقل من 10 سنوات وذلك من خلال توظيف قدراتهم وخبراتهم التي تشكلت على مر السنين لصالح الوزارة.

## جدول (11): نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية تجاه الإستراتيجية

الدورة التدريبية	التكرار	المتوسط الحسابي	داخلية	داخلية وخارجية
داخلية	12	3.13	-	0.771(*)
داخلية وخارجية	35	3.90	-0.771(*)	-

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (11) أن مواقع الفروق تجاه (الإستراتيجية) بين الدورات التدريبية (الداخلية والداخلية والخارجية) وكانت الفروق لصالح الدورات التدريبية الداخلية والخارجية استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن المهندسين الذين تلقوا تدريباً داخلياً وخارجياً لديهم معرفة أفضل بإستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 مقارنة بمن تدربوا داخلياً فقط وانعكس ذلك على تطبيق نظام إدارة الجودة بالوزارة.

جدول (12): نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية تجاه القيمة المضافة

الدورة التدريبية	التكرار	المتوسط الحسابي	داخلية	داخلية وخارجية
داخلية	12	3.38	-	0.918(*)
داخلية وخارجية	35	4.30	-0.918(*)	-

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (12) أن مواقع الفروق تجاه القيمة المضافة بين الدورات التدريبية (الداخلية والداخلية والخارجية) وكانت الفروق لصالح الدورات التدريبية الداخلية والخارجية استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن المهندسين الذين تلقوا تدريباً داخلياً وخارجياً يحققون قيمة مضافة لأعمال الوزارة بدرجة أفضل من نظرائهم الذين تدريبوا داخلياً فقط وانعكس ذلك على الأداء العام للوزارة.

جدول (13): نتائج اختبار (LSD) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الإدارة العامة الهندسية الأم تجاه

#### الإستراتيجية

التخطيط	الطرق	الطاقة	الأشغال	المتوسط الحسابي	التكرار	الإدارة العامة الهندسية
-	0.049	-	-	3.93	20	الأشغال والمباني
1.381(*)	0.705(*)	0.657(*)	0.657(*)	3.27	14	الطاقة والتعدين
-	-	-	-0.049	3.98	10	الطرق والجسور
1.430(*)	1.430(*)	0.724	1.381(*)	2.55	3	التخطيط العمراني

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (13) أن مواقع الفروق تجاه (الإستراتيجية) بين الإدارات العامة الهندسية ((الأشغال والطاقة)، (الأشغال والتخطيط)، (الطاقة والطرق)، و(الطرق والتخطيط)) وكانت الفروق لصالح الإدارات العامة للأشغال والمباني والطرق والجسور استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن

الإدارتين العامتين للأشغال والمباني والطرق والجسور هي الأكثر تقبلاً لتبني تطبيق نظام إدارة الجودة الآيزو 9001:2015 مقارنة بباقي الإدارات العامة الهندسية برئاسة الوزارة.

جدول (14): نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً للإدارة العامة الهندسية الأم تجاه أخلاقيات مهنة

#### الهندسة

الإدارة العامة الهندسية	التكرار	المتوسط الحسابي	الأشغال والمباني	الطاقة والتعدين
الأشغال والمباني	20	4.50	-	-0.608(*)
الطاقة والتعدين	14	3.89	0.608(*)	-

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

أتضح من الجدول (14) أن مواقع الفروق تجاه أخلاقيات مهنة الهندسة بين الإدارتين العامتين الهندسيتين (الأشغال والمباني، والطاقة والتعدين) وكانت الفروق لصالح الإدارة العامة للأشغال والمباني استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن الإلتزام بأخلاقيات مهنة الهندسة في الإدارة العامة للأشغال والمباني هو الأفضل بين الإدارات العامة الهندسية المبحوثة بالوزارة.

#### خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع الدور المُعدّل لأخلاقيات مهنة الهندسة للعلاقة بين إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الآيزو 9001:2015 والقيمة المضافة من وجهة نظر مهندسي وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية. وتوصلت إلى النتائج والتوصيات والمقترحات التالية:

#### النتائج:

1. إن نتائج مؤشرات الإستراتيجية في الوزارة كانت مرتفعة (3.67)، وجاء ترتيبها على النحو التالي؛ التوجه بالجودة أولاً (3.77)، يليه التخطيط للجودة (3.63)، وأدناها لمبادئ نظام الجودة (3.61).
2. أبان تحليل درجة الإلتزام بأخلاقيات مهنة الهندسة في الوزارة أنها كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي عام (4.23)، وما أكد ذلك؛ المستوى المرتفع لجميع أبعادها المعتمدة في الدراسة الميدانية.

3. إن مقدار القيمة المضافة المتحققة في الوزارة نتيجة تطبيق نظام إدارة الجودة والإلتزام بأخلاقيات مهنة الهندسة هو (4.08)، وما أكد ذلك؛ المستوى المرتفع لجميع أبعادها المعتمدة في الدراسة الميدانية.
4. إن زيادة الإهتمام بتطبيق نظام إدارة الجودة في ظل الإلتزام بأخلاقيات مهنة الهندسة من شأنه توليد تأثير إيجابي في زيادة قدرة الوزارة على تحقيق القيمة المضافة لأعمالها وخدماتها الاستشارية المقدمة.
5. اتضح وجود علاقة طردية (81.5%) دالة إحصائياً بين إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 والقيمة المضافة المتحققة في الوزارة.
6. تحقق وجود أثر مشترك دال إحصائياً للإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي بالجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، ومبادئ نظام إدارة الجودة) وأخلاقيات مهنة الهندسة (قواعد السلوك المهني، مجالات السلوك المهني، قواعد حماية المهنة، الركائز الأساسية لأخلاقيات ممارسة المهنة، والتزامات المهندس) على القيمة المضافة المتحققة في الوزارة، بمعامل تحديد تشابكي (0.865).
7. يؤدي تطبيق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001: 2015) دوراً مهماً في تعزيز الإلتزام بأخلاقيات مهنة الهندسة، وينعكس ذلك على مستويات تحقيق القيمة المضافة.
8. تُعدّل أخلاقيات مهنة الهندسة العلاقة بين إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 والقيمة المضافة المتحققة للوزارة، بقيمة تغير في معامل التحديد (0.032).
9. إن دخول أخلاقيات مهنة الهندسة كمتغير مُعدّل في العلاقة بين الإستراتيجية والقيمة المضافة أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة، حيث اتضح أن قيمة معامل التحديد بين الإستراتيجية والقيمة المضافة هي (0.664)، وعند دخول المتغير المُعدّل ارتفعت هذه القيمة إلى (0.697).
10. اتضح وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لفئة التسجيل والتخصص العلمي تجاه أخلاقيات مهنة الهندسة، وللخبرة تجاه القيمة المضافة، وللدورات التدريبية تجاه الإستراتيجية والقيمة المضافة، وللإدارة العامة الأم تجاه الإستراتيجية وأخلاقيات مهنة الهندسة.

## التوصيات:

1. أن توفر وتخصص القيادة العليا وإدارة الحسابات بالوزارة الموارد المالية اللازمة لاستخدام وتطبيق المواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2015) في الإدارات العامة الهندسية الرئاسية.
2. ضرورة اهتمام مديري الإدارات العامة الهندسية بتطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2015) كونه يُمكن تلك الإدارات من تطوير إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة فيها، وتحسين الخدمات المقدمة وتحقيق مستويات عالية من القيمة المضافة.
3. أن تقوم إدارتي التدريب والجودة والتطوير الإداري بتوعية القيادة والمهندسين بأثر التوجه بالجودة والتخطيط الإستراتيجي للجودة وتطبيق متطلبات مواصفة نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2015) ومبادئها، وأخلاقيات المهنة في تحقيق القيمة المضافة للوزارة.
4. أن تلتزم الوزارة بقواعد وآداب مهنة الهندسة الواردة بقانون ولائحة المجلس الهندسي السوداني والتي من شأنها تعزيز قيم الخدمة المدنية، والارتقاء بمستوي الجودة، وتطوير الأداء، وخدمة المواطنين.
5. أن تتبنى الإدارات العامة الهندسية بالوزارة كثيراً من المفاهيم التي تعكس أخلاقيات مهنة الهندسة، بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على درجات الولاء التنظيمي والإرتباط الوظيفي عند مهندسيها، من خلال نشر مفاهيم الشفافية والعدل والنزاهة والحق وربطه بالواجب تجاه تنفيذ مهام الوظيفة الهندسية.
6. لضمان تحقيق القيمة المضافة للوزارة يجب على مديري الإدارات العامة الهندسية الإهتمام بامتلاك الأسبقيات التنافسية للاستفادة من انعكاساتها في بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 لتطوير الإستراتيجية التنافسية وتحقيق التكامل مع التحديات التنافسية التي تواجهها.

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع العربية

## الكتب:

1. جودة، محفوظ أحمد، 2004م، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2. عبد الرحيم، يوسف حسن، 2015م، أخلاقيات مهنة الهندسة، المجلس الهندسي السوداني، الخرطوم، السودان.

3. ماضي، محمد توفيق، 1995م، إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، القاهرة، مصر.

## الرسائل الجامعية:

4. أبو الكاس، المعتصم بالله هاني على، 2015م، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

5. أحمد، ياسمين إبراهيم مصطفى أحمد، 2011م، أثر استخدام نموذج Deming's للجودة على تحسين إدارة الصيانة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

6. خان، أحلام، 2015م، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسئولو الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

7. عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، 2018م، أثر بيئة العمل والإبتكار على الميزة التنافسية بالمصارف العاملة بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.

8. عبده، ماجدة عزت، 2012م، الجودة المدركة لخدمات المواقع الالكترونية وأثرها في تحقيق القيمة المضافة من وجهة نظر طلبة الجامعات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

#### الدوريات والبحوث:

9. حسين، أسامة معاوية بخيت، عبد الحميد، ومحمود عبد المعطي هاشم، (1)، 2020م، اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الجزائر، المجلد (4)، العدد (4).

10. حسين، أسامة معاوية بخيت، وعبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، (2)، 2020م، دور التوجه الإستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، المجلد (15)، العدد (4)، ص 265 - 294.

11. صيام، وليد زكريا، أبو حميد، فؤاد فارس، 2006م، مدي التزام مراجعي الحسابات في الأردن بقواعد السلوك المهني، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (20)، العدد (2)، السعودية، ص 59 - 79.

12. عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، 2021م، أثر التوجه بالجودة في تطبيق نظام إدارة الجودة على تحقيق التفوق المؤسسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، العدد (21)، ص 13-39.

13. عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، 2022م، التأثير المشترك لقواعد حماية المهنة وركائز أخلاقيات المهنة على جودة الخدمة المقدمة في وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، السودان، (مقبولة للنشر بتاريخ 2022/1/30م).

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

14. Baldrige, 2004, National quality program, education criteria for performance excellence, Gaithersburg, MD: National Institute for Standards and Technology.
15. Daft, Richard L., 2004, Organization Theory & Design, South-Western Collage Publishing Ohio. U.S.A.
16. McGee, T. & Wilson, D., 2015, Strategy analysis and practice, London: Mc Graw Hillinc, London, Great Britain.
17. Skyrme, David, 1994, Ten Ways to Add-Value to Your Business, Managing Information, Vol. (1), No. (1), pp. 20-25.
18. Summers, Donna, C. S., 2003, Quality, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice: Hall Inc.

## ثالثاً: المراسيم والمواصفات الدولية:

19. المرسوم الولائي رقم (11) لسنة 2018م (إنشاء الوزارات وتحديد مهامها واختصاصاتها) بتاريخ 21-10-2018م.
20. المواصفة الدولية (ISO 9001: 2015).

## رابعاً: المقابلات الشخصية:

21. أحمد، ثويبة عمر عبد العزيز، مدير إدارة الجودة والتطوير الإداري بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية، مقابلة شخصية بعنوان واقع إستراتيجية بناء نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 وأخلاقيات مهنة الهندسة والقيمة المضافة في الوزارة، بتاريخ 2022/2/15م.

## أثر نشر الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية على صياغة مبادرات استراتيجية ذات مزايا تنافسية

(بالتطبيق على جامعة دنقلا)

إعداد: د. محمد سليمان محمد ابوصالح - أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة المجمعة

د. محمد الجلي محمد سليمان - الأستاذ المشارك - جامعة المجمعة

د. عاطف محمد عبدالباري مبروك - الأستاذ المساعد - جامعة المجمعة

د. مبارك محمد منصور - الأستاذ المشارك (جامعة المجمعة / جامعة المناقل)

**Abstract:**

The study aimed to identify the organizational situation among which the strategic culture is spread, together with deepening the strategic dimension of initiatives. The study problem is that, there is an insufficient awareness of strategic initiatives' concept and nature for those who formulate the initiatives for the strategic objectives, which is reflected negatively on the extent of achieving the strategic objectives. The most important results come as; There is a lack of knowledge of the strategic vision contents between university, colleges and departments. which constitutes one of the obstacles to the formulation of initiatives for the sub-strategic plan and therefore operational plans. Consistency between faculty and departmental vision was not taken into account in order to contribute to the formulation of initiatives in faculties. The respondents who participated in the formulation of operational plans are able to formulate initiatives in colleges and departments. Respondents who contribute to the formulation of operational objectives at the faculties are the most involved in strategic initiatives formulation. The

most important recommendations; The University's human resources must be supported in order to be able to formulate strategic initiatives that are better cope with reality. Strategic initiatives awareness must be Spread through specialized training courses among all university employees. Strengthen aspects of consistency between faculties and departments vision in order to support the formulation of initiatives and to support the overall college strategy. Appling additional studies in similar communities.

#### مستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعريف بوضع المنظمات فيما يلي نشر الثقافة الاستراتيجية وتعميق البعد الاستراتيجي للمبادرات، وتقليص الفجوة بين الأهداف قصيرة المدى (التفصيلية) والأهداف الاستراتيجية العامة، بالإضافة إلى إثراء قيمة الخطط التشغيلية، من خلال تشجيع طرح مبادرات تدعم الاستراتيجيات. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم توفر الوعي الكافي بمفهوم وطبيعة المبادرات الاستراتيجية لدى من يصيغونها، والذي ينعكس سلباً على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. طرحت الدراسة فرضيتان هما، أن هناك علاقة بين نشر الوعي الاستراتيجي والإسهام في صياغة المبادرات الاستراتيجية، وهناك علاقة بين نشر الوعي الاستراتيجي وكفاءة مبادرات الخطة التشغيلية، توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها، وجود ضعف في الإلمام بمحتوى الرؤية الاستراتيجية للجامعة والكليات والأقسام، مما يشكل أحد معوقات صياغة المبادرات الخاصة بالخطط الاستراتيجية الفرعية وبالتالي الخطط التشغيلية، وجود عدم مراعاة الاتساق بين رؤية الكليات ورؤية الأقسام، بالكيفية التي تخدم الاسهام في صياغة المبادرات بالكليات. المبحوثين الذين شاركوا في صياغة الخطط التشغيلية هم الأكثر قدرة على صياغة مبادرات بالكليات والأقسام، المبحوثين الذين يساهمون في صياغة الأهداف التشغيلية بالكليات هم الأكثر مشاركة في صياغة المبادرات الاستراتيجية. ومن أهم توصيات الدراسة، دعم الموارد البشرية بالجامعة بما يجعلهم قادرين على صياغة مبادرات استراتيجية أكثر قدرة على مجاراة الواقع. نشر الوعي الخاص بالمبادرات الاستراتيجية بين كافة منسوبي الجامعة من

خلال عقد دورات تدريبية متخصصة، وتدعيم الجوانب المتعلقة بالاتساق بين رؤية الكليات ورؤية الأقسام بما يدعم صياغة مبادرات خطط تدعم الاستراتيجية العامة للجامعة، إجراء دراسات إضافية في مجتمعات مماثلة.

#### مقدمة:

إن تفعيل البرنامج الاستراتيجي من صياغة للاستراتيجية وصياغة الخطط الاستراتيجية العامة للجامعة، ومن ثم الاستراتيجيات الجزئية للكليات والأقسام والوحدات، وكذا صياغة الخطط التشغيلية السنوية حسب المدى الاستراتيجي، للوصول إلى التنفيذ الاستراتيجي والذي يتطلب نشر الثقافة الاستراتيجية، والتي تتبلور وتتشكل لتخلق شكل من الوعي المتكامل للبناء الاستراتيجي الذي بلا شك هو المخرج الإداري الأمثل لإكساب كافة التنظيمات الإدارية مقدرات تنافسية عالية. تنحو هذه الدراسة الى إبانة أثر نشر الوعي الاستراتيجي، وما يمثله من دعم لبناء استراتيجي أمثل، من خلال صياغة مبادرات ريادية مرتبطة ارتباط واضح بالأهداف المرورية التي يتم صياغتها وفقاً للمتغيرات البيئية، وبالتالي إمكانية تحقيقها بدرجة تأكد أعلى.

#### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم توفر الوعي الكافي بمفهوم وطبيعة المبادرات الاستراتيجية لدي من يقومون

بصياغة المبادرات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والذي ينعكس سلباً على مدي تحقيق تلك الأهداف.

يمكن صياغة المشكلة في شكل التساؤلات التالية:-

- هل ضعف صياغة المبادرات الاستراتيجية ناتج عن انعدام الوعي الإستراتيجي بين كافة أفراد قطاعات الموارد البشرية بالجامعة.
- هل عدم كفاية المبادرات الاستراتيجية يؤدي إلي ضعف تحقيق الأهداف التشغيلية وبالتالي عدم كفايتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.

#### فروض الدراسة:

- هناك علاقة بين نشر الوعي الاستراتيجي والإسهام في صياغة المبادرات الاستراتيجية.

- هناك علاقة بين نشر الوعي الاستراتيجي, وكفاءة مبادرات الخطة التشغيلية.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعريف بوضع المنظمات فيما يلي نشر الثقافة الاستراتيجية وتعميق البعد الاستراتيجي

للمبادرات.

- تقليص الفجوة بين الأهداف قصيرة المدى ( التفصيلية ) والأهداف الاستراتيجية العامة.
- اثراء قيمة الخطط التشغيلية من خلال تشجيع طرح مبادرات تدعم الاستراتيجيات.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع حيث نجد أن المبادرات الاستراتيجية هي المحرك الأساسي للأنشطة

التابعة لتحقيق الأهداف التفصيلية في المدى القريب والمكمل للأهداف الاستراتيجية في المدى البعيد.

عينة الدراسة: الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكليات الاقتصاد والعلوم الادارية والعلوم الزراعية والتقانة والتنمية

البشرية بجامعة دنقلا

### حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: 2019م

الحدود المكانية: جامعة دنقلا ( إدارة الجامعة - كلية الاقتصاد - الزراعة - التربية - الطب )

الحدود البشرية: موظفين وهيئة تدريس

### أدبيات الدراسة والدراسات السابقة:

تتناول الدراسة بالمقارنة والتحليل عدد من الدراسات السابقة التي ترتبط بتغيرات موضوعها أو أحدها بموضع

الدراسة الحالية (أثر رفع الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية على صياغة مبادرات استراتيجية ذات مزايا تنافسية)،

لإبراز ما وقفت عليه تلك الدراسات، وبالتالي توجيه المنهجية العلمية للدراسة وتحديد الإضافات العلمية للباحث، وفيما

يلي نتناول أهم الدراسات السابقة.

دراسة على عبد الحكيم (2019)، (الدور المعدل لتحديات البيئة المعاصرة في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة)، هدفت هذه الدراسة إلى عكس دور التفكير الاستراتيجي في ظل التحديات البيئية في تحديد الميزة التنافسية، تركزت المشكلة في عدم تبني مثل هذه الدراسات في البيئة المجتمعية قيد الدراسة لحدائته. أفصت الدراسة إلى عدد من النتائج، وجود علاقة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، وأن التحديات البيئية تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، أوصت الدراسة بتحديد التوجهات المستقبلية وتهيئة المناخ الملائم لرفع إمكانيات المنظمة بهدف تعزيز الميزة التنافسية.

دراسة زياد مفيد القاضي (2012)، (علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة. تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد الممارسات الاستراتيجية للجامعات المرتبطة بالموارد البشرية ورفع مستويات الأداء. على ذلك تمت صياغة الفرضية الرئيسة التي افترضت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها اهتمام إدارة الجامعات بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. عدم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات. توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها، ربط الأداء بالجامعات بمشاركة العاملين، اشتراك الإداريين ومدير الموارد البشرية معاً في أعمال الاستقطاب والتعيين، إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

هناك تغاير واضح بين متغيرات الدراسات السابقة والدراسة الحالية حيث عمد الباحث إلى توضيح أثر رفع الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية على صياغة مبادرات استراتيجية ذات مزايا تنافسية، فركزت الدراسة على المتغير المستقل نشر الوعي الاستراتيجي بين الموارد البشرية ومدى تأثيره على المتغير التابع صياغة مبادرات استراتيجية ذات مزايا تنافسية، حيث تعدد الدراسة للوصول إلى أن المزايا التنافسية لا تتأتى إلا من خلال المبادرات المتميزة للموارد البشرية. والتي كانت في الدراسة الأولى تعدد إلى دراسة التفكير الاستراتيجي والذي هو مقصد لصياغة المبادرات

الاستراتيجية كمتغير مستقل وأثره على المزايا التنافسية كمتغير تابع. أما في الدراسة الثانية فقد تناولت الأداء المطلق لاستراتيجيات الموارد البشرية كإدارة للعاملين دون التطرق إلى البعد الخاص بمدى الوعي الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية نفسها.

### الاستراتيجية:

وردت العديد من التعريفات حول مفهوم الاستراتيجية وقد نحت إلي العديد من الجوانب فقد عرفها (المقلي، 2002) على أن المصطلح استراتيجية مشتقة من المصطلح الإغريقي إستراتيجيا (strategia) والتي جاء معناها على أنها علم وفن توجيه القوات العسكرية، إن الاستراتيجية تعني العملية التي يتم من خلالها تقييم البدائل وتحديد البديل الأمثل الذي يجب أن تتبناه المنظمة بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية.

كما عرفت الاستراتيجية على أنها:-

كما بينها (الماضي، 2000) على أنها (مأخوذة عن اللغة اليونانية وتعني حرفياً فن الجنرال أو أساليب القائد العسكري).

وأضاف (الخفاجي، 2004) أنها (خطة منفردة وشاملة ومتكاملة ترتبط بسميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة، فهي مهمة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها).

### أهمية الاستراتيجية:

إن نشاط المنظمات في أي مجال هو استثمار طويل الأجل يتطلب قدرات داعمة لبقاء المنظمة، فالنظام الاستراتيجي يكفل بناء أهداف بعيدة المدى، يمكن من خلاله استشراف المستقبل من خلال قدرات تنبؤيه تدعم المنظمة لتحقيق غايتها وأهدافها. إن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية هي التي تجعل المنظمة تسير بحكمة وحكمة وتكتيك تجاه مستقبلها من خلال تنفيذ مبادرات زكية تكسبها مجموعة من المزايا التنافسية.

ذكر (باب الله، 2007) إن تنامي القدرات التنافسية في ظل النمو المشهود والتغيير الكبير في بيئة الاعمال الإقليمية والدولية واتساع دائرة الترابط والتداخل والتوازن للمصالح الاستثمارية كان مدعاة لظهور الشركات الدولية، والمالية العالمية، وكننتاج للعلومة تدفقت المعلومات التقنية واتسع نطاقها لتصبح متاحة لكل من يطلبها في العالم.

### المستويات الإستراتيجية:

إن البناء الاستراتيجي وفق ما بينه (جونسون وشولز، 2000) مهم للمنظمات اياً كان شكلها ربحية أم غير ربحية خدمة أم سلعية عامة أم خاصة محلية أم دولية، ومن أجل تحقيق كفاءتها التشغيلية تعتمد الاستراتيجية للعمل وفق ثلاث مستويات، فعلى مستوى الكلية تهتم الاستراتيجية بمجال عمل المنظمة ككل فإن إختيار مجال عمل المنظمة (نوع الاستثمار والنشاط) أو تعديل وتغيير منتج معين من القرارات الاستراتيجية التي يصعب بعد اتخاذها والشروع فيها التراجع عنها فإن ذلك يدخل المنظمة في خسائر رأسمالية. أما على المستوى الفرعي يتم إعداد استراتيجيات الوحدات الفرعية والتي تسعى من خلالها الوحدات الفرعية إلى إنجاز أهدافها وبالتالي تحقيق الأهداف الكلية للاستراتيجية، بالإضافة إلى المستوى التشغيلي فإن البناء الاستراتيجي عند هذا المستوى يعتمد إلى تفعيل الاستراتيجية من خلال الأنشطة الوظيفية للإدارات والاقسام التي ترعي تنفيذ المبادرات الاستراتيجية والتي في الأغلب تكون صادرة عنها.

### الرؤية والرسالة:

يبنى النهج الاستراتيجي على أولويات تحدد شكل ما تطمح وتأمل المنظمة أن تصل إليه في المستقبل من خلال صياغة الرؤية الاستراتيجية، ومن ثم صياغة الآلية التي سنتبناها المنظمة من خلال رسالتها الواضحة والتي يجب أن تكون معلومة ومعروفة لدى كافة أفراد الموارد البشرية في المنظمة.

إن الرسالة وفق ما ذكره (Hill & Jones، 2012) تصف ما تقوم به الشركة. على سبيل المثال، تكون رسالة الشركة التوجه نحو العملاء بدلاً من التوجه نحو المنتج. كما بينوا أن الرؤية (تعبّر عن بعض الحالات المستقبلية المرغوبة، وهي تعبّر بوضوح وبعبارة جريئة، عن ما ترغب الشركة في تحقيقه).

### الأهداف:

يمكن تفصيل الأهداف في البرنامج الاستراتيجي إلى أهداف استراتيجية عامة وأهداف استراتيجية تفصيلية حسب وضعها في خارطة الخطط بالمنظمة.

#### أ/ الأهداف الاستراتيجية:

أفاد (Ritson, 2019) يعتمد بلوغ المنظمة لطموحها المستقبلي على قدرتها على صياغة أهداف تخدم تحقيق تلك الغايات بعيدة المدى وتسمى بالأهداف الاستراتيجية. ويمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأهداف التفصيلية التي يمكن تحقيقها عبر مراحل، كما يمكن تضمين هذه المراحل تبعاً للخطط التشغيلية. "لا تمثل الأهداف النقطة النهائية لعملية التخطيط، بل هي الغايات التي يتم توجيه أنشطة الإدارة واستخدام الموارد نحوها. وبالتالي فهي توفر إحساساً بالتوجه ومقياساً لتحقيق النجاح.

#### ب/ الأهداف التفصيلية:

من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي العام قد تكون هناك عدد من الإدارات التي تشترك في تحقيق هذا الهدف وبالتالي تصاغ أهداف جديدة نابعة من الهدف الإستراتيجي نفسه وتخدمه وقد تكون الأهداف التفصيلية مستمرة أو تنتهي بنهاية واحدة أو أكثر من الخطط التشغيلية السنوية.

#### الإدارة الاستراتيجية:

هناك العديد من التعريفات للإدارة الاستراتيجية والتي تتفق في العديد من النقاط وإن تباينت طرق صياغتها، فقد ذكر (عوض، 2004) في مفهومها أنها (عملية تضم عمليات تصميم وتقييم وتنفيذ القرارات طويلة الأجل الهادفة إلى رفع قيمة المنظمة في وجهة نظر السوق المستهدف). كما بينها (غالبا، 1989) على أنها منظومة من المفاهيم الحديثة التي تشكل الهياكل الاستراتيجية وتوجيه العمل الإداري وتعمل على تنظيم وتوظيف الموارد المتاحة للمنظمة والتي تتفاعل مع التغيرات المتوقعة في بيئتها.

## الوعي الاستراتيجي:

تناول (ثامبثون ومارتن، 2005) الوعي الاستراتيجي من خلال القدرات المكتسبة حيث اوضحا أن الوعي الاستراتيجي يكسب قدرات الوعي الاستراتيجي يكسب القدرة على التفكير بشكل إستراتيجي وشامل ، بحيث تلخص قضايا الماضي والحاضر والمستقبل والحفاظ على الوعي بالتغيرات البيئية وآثارها، بالإضافة إلى تصميم وتشغيل المنظمة بصورة ملائمة بحيث تتناسب هيكلها وأنظمتها مع بيئتها وتستمر في نشاطها في أوقات التغيير والإضطراب، وكذلك تجنب انجراف المنظمة وراء رؤية غير واقعية وبذلك تدخل في سلسلة من المشاكل وبذلك تصل إلى قرارات غير موضوعية، لذلك فإن الوعي الاستراتيجي هو كمال الإدراك لطبيعة المسار والبعد الاستراتيجية ومكوناته وأجزائه وإجراءاته، فيما يخص دور الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية، ودورهم في تحليل البيئة المحيطة ودعم المعلومات عن الفرص والمهددات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، ومن ثم صياغة مجموعة من البدائل التي تعزز نقاط القوى، وتعتمد إلى وضع منهجية تحسين نقاط الضعف وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على مواجهة متغيرات البيئة الخارجية بتطوير بدائل من شأنها زيادة القدرة التنافسية. فتستطيع المنظمة من خلال مواردها البشرية إتخاذ قرارات استراتيجية أكثر جرأة لحل مشاكل مستقبلية لا يمكن حلها الآن.

بيّن (بيتر وجوزف، 2012) أن تنفيذ الاستراتيجية بفعالية على أرض الواقع تتطلب فهم وإدراك ووعي بين الأفراد بالمنظمة لمحتوى الاستراتيجية الحالية للمؤسسة، ويشير الوعي الاستراتيجي إلى مدى امتلاك الأفراد بالمنظمة الوعي بالأولويات الاستراتيجية لفريق الإدارة العليا.

## الوعي الاستراتيجي كميزة تنافسية:

مما لا شك فيه أن الإدارة بالأهداف تجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستمرار وأن الإدارة الاستراتيجية تستطيع أن ترى المستقبل بصورة أوضح من خلال القدرة العالية لآليات التحليل الاستراتيجي على كشف وتقدير المشاكل الحالية والمستقبلية في البيئة الحالية ورسم حلول لها، يبدأ تنفيذها اليوم قبل أن تطفو المشكلة في وجه المنظمة في المستقبل.

بناء على ذلك فقد بيّن (ثامبثون ومارتن، 2005) أن تعزيز الوعي الاستراتيجي يجعل الموارد البشرية أكثر فهما لأهمية البيئة الداخلية والخارجية وأثرها على أداء المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها. وزيادة إدراك الموارد البشرية للمشاكل المستقبلية يجعلها أكثر قدرة وجراً على صياغة مبادرات، تجعل المنظمة قادرة على التفوق على المنظمات المنافسة. فتزيد قدرتها على التعامل مع الأسواق والتغيرات الاقتصادية الإجتماعية وظروف الموردين... الخ، ونتيجة لزيادة الوعي الاستراتيجي تصير الموارد البشرية أكثر قدره على مجارة التغيير الذي تتطلبه تأثيرات عوامل البيئة الخارجية. من هنا يصير الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية ميزة تنافسية.

### تحليل الوضع الراهن:

إن تحليل الوضع الراهن كما تناوله (2015, Kühn&Grünig) باعتباره إطار عمل منظم يتكون من شبكة عمل بسيطة تلخص نتائج التحليل الاستراتيجي بطريقة منظمة، فقبل صياغة الاستراتيجية يتحتم على المنظمة تحليل الوضع الراهن من خلال تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمهددات في البيئة الخارجية. يتم إجراء تحليل (SWOT) عند نهاية تقييم كل خطة تشغيلية وبالتالي عند نهاية وتقييم كل خطة استراتيجية، لذلك فهو يساعد في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بصورة أقوى وخبرة ومهارة عاليتين.

### التخطيط الاستراتيجي:

بيّنه (استيفنس ماليكا، 2014) على أنه عبارة عن نشاط تنظيمي وإداري يستخدم لتحديد الأولويات، وتركيز الطاقة والجهود للاستفادة من الموارد، وتعزيز العمليات المختلفة بالمنظمة، والتأكد من أن الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين يعملون لتحقيق أهداف مشتركة، وخلق توجه عام حول الأهداف المقصودة، وكذا تقييم وضبط اتجاه المنظمة للاستجابة للبيئة المتغيرة.

**الخطة الاستراتيجية العامة:**

هي خطة استراتيجية تضم أهم الأهداف الاستراتيجية العامة والأهداف التفصيلية التي يتم صياغتها لتمكين المنظمة من تحقيق طموحها المستقبلي في ضوء مجموعة من القيم التي تبنتها المنظمة للوصول إلى مجموعة من الغايات، يتم تفعيل الخطة الاستراتيجية العامة من خلال مجموعة من الخطط الاستراتيجية المتخصصة بالمنظمة (استراتيجية إنتاجية ، استراتيجية للموارد البشرية ، استراتيجية للتسويق ، استراتيجية للتمويل،...الخ)

**الخطط التشغيلية:**

هي خطة تصاغ بصورة دورية، وتُفعل سنوياً إلى نهاية الخطة الاستراتيجية، وتضم مجموعة من الأهداف المستمرة، بالإضافة إلى بعض الأهداف التي قد تنتهي في أي فترة من فترات الخطط التشغيلية ويتم تقييم كل خطة تشغيلية عند نهاية السنة لبناء خطة تشغيلية جديدة للسنة المقبلة. وقد اظهرها (MOHAMMADIAN, 2017) بأنها هي الخطط التي يضعها مديرو الخطوط الأمامية أو مديرو المستوى الأدنى وتركز جميع الخطط التشغيلية على الاجراءات والعمليات المحددة التي تحدث داخل المستويات الدنيا من المنظمة.

**المبادرات الاستراتيجية:**

تم تعريفها على أنها "مجموعات من المشاريع والبرامج التقديرية المنتهية، خارج الأنشطة التشغيلية اليومية للمؤسسة، والتي تم تصميمها لمساعدة المنظمة على تحقيق أدائها المستهدف ( Laumonier, 2016 ). أي أنها مجموعة الأفكار الجريئة والمبتكرة التي يتم طرحها من قبل مجموعة الموارد البشرية بالمنظمة حسب توزيعاتها الهيكلية لخدمة الأهداف (أهداف الخطة التشغيلية) تتسم المبادرة بالمنطقية وامكانية تحققها في المدى القريب أو قد تأخذ فترة من الزمن للتحقق نتائجها في المدى البعيد.

من أجل تحقيق أي هدف مرتبط بالخطة الاستراتيجية قد تمثل المبادرات المرتكز الأساسي الذي يبني عليها مهمة إنجاز الأهداف الاستراتيجية. وهناك مجموعة من النقاط التي تؤكد قدرة المبادرات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتمثل في:-

1. جراً المبادرة وحدائتها وارتباطها بأحد عوامل بلوغ الهدف.
2. تعبيرها عن فكرة أو مجموعة أفكار لو اخذ بها يتم اجراء نشاط بموجبه تتحقق متغيرات مرتبطة ببلوغ الهدف.
3. باعتبارها مبتكرة يمكنها أن تحدث أثر واضح يساعد في تحقيق الأهداف المرسومة.
4. كونها منطقية وواقعية ومدروسة وتعبر بالوضع الحالي للمنظمة إلى مراحل في المستقبل القريب أو البعيد.
5. قدرتها على التحدي وإحداث تغيير يجاري التغيير في البيئة الخارجية أو الداخلية في المستقبل، قد يكون من المستحيل تحقيقه في الوقت الحالي.
6. مرتبطة بإمكانيات المنظمة الحالية وإمكانية تطويرها في المستقبل.
7. تميزها بالمرونة ومجارة التغيرات البيئية ومجاراتها للواقع.
8. يمكن أن تخرج من أي مورد بشري داخل المنظمة وإن كان في أسفل الهرم التنظيمي، فمن الأجدى أن تشارك كل الفئات التنظيمية في صياغة المبادرات الاستراتيجية.

#### تحقيق الأهداف التشغيلية والاهداف الاستراتيجية:

إستعرض (2015,Kühn&Grünig) هناك أهداف استراتيجية تتم صياغتها ويمكن أن تتحقق بصورة مرضية خلال عمر الاستراتيجية، بعض الأهداف الاستراتيجية لا يمكن تنفيذها على أرض الواقع ما لم تتم تجزئتها لمجموعة الأهداف التفصيلية والتي تتماشى ومقدرات المنظمة وطبيعة البيئة المؤثرة عليها، يمكن إنجاز قدر من الأهداف التفصيلية من خلال جعلها جزءاً من الخطة التشغيلية الأولى أو تركها بعد أن تتم تهيئة مقدرات المنظمة والبيئة المحيطة لهذه الأهداف، فتضاف بالخطة التشغيلية الثانية. إن تحقيق الأهداف التفصيلية عمل تراكمي يقود إلى بلوغ الهدف الاستراتيجي، وبالتالي فإن الخطط التشغيلية ما هي إلا محصلة للجهود التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

#### كفاءة المبادرات في تحقيق الأهداف:

إن مجموعة الأفكار الذكية والجريئة التي تطورت نتيجة لخبرة ومهارة الموارد البشرية ونتيجة لتوافر مخزون مهارات وخبرات جيد، تزيد من فرصة تحقق انجاز تلك الأفكار، وبالتالي يمكن القول كلما كانت الموارد البشرية أكثر قدرة على طرح مبادرات استراتيجية يكون لها أكثر إرتباط بالواقع وتجاري التغيرات في البيئة الإدارية، وفي نفس الوقت تتميز بالحدثة والتجديد والإبتكار في تنفيذها كلما دعم ذلك تحقيق انجاز الأهداف التشغيلية بقوة. فقد ذكر ( Laumonier,2016 ) إن كفاية المبادرات الاستراتيجية تعتمد على حجم وطبيعة الموارد المتاحة لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، لذا من النقاط ذات الأهمية. كفاية المبادرات الخاصة بكل هدف فكلما زادت المبادرات المطروحة لتحقيق هدف ما، كلما كانت فرصة تحقق الهدف التشغيلي كبيرة. ولذلك فإن درجة تحقق الهدف التشغيلي ترتبط بالمبادرات المطروحة وتكون كافية لتحقيق ذلك الهدف.

إن اكتمال تحقق الخطة الاستراتيجية يعتمد أساساً على إكتمال مراحلها حسب فترة الخطة، وذلك من خلال مجموعة الخطط التشغيلية التي تم إنجازها خلال فترات الخطة الاستراتيجية، ومن المعلوم أن الخطة التشغيلية الأولى يتم فيها إختيار الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية التي يمكن إنجازها خلال السنة الأولى وبحصافة شديدة، بعد قياس تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، ومدى نجاح الخطة التشغيلية الأولى يعتمد أولاً على قدرة الجهات المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي لإختيار الأهداف المرحلية للخطة التشغيلية، وفي المرحلة الثانية يعتمد على كفاءة الموارد البشرية على صياغة مبادرات استراتيجية تدعم تحقيق الأهداف التفصيلية للخطة التشغيلية، كلما كانت الموارد البشرية قادرة على تقييم الخطط التشغيلية ذلك يعني قدرتها على تلافي نقاط الضعف ودعم نقاط القوة في الخطة التشغيلية الثانية، وكذا قدرتها على تقييم كل الخطط التشغيلية التي تدعم صياغة خطة استراتيجية جديدة.

#### الميزة التنافسية:

تناول ( Drummond and Ensor, 2001 ) مفهوم الميزة التنافسية على أنها عملية تحديد أسس أساسية

ومستدامة يمكن من خلالها للمنظمة أن تنافس.

كما أضاف (MALEKA، 2014) أن الميزة التنافسية هي التي تمكن المنظمة من النجاح في تحقيق أهدافها. ولكي يتم تحقيق المزايا التنافسية لا بد من تفعيل ثلاث ضوابط حسب ما بينها (Whalley,2010) وهي: قيادة المنتج، والتفوق التشغيلي، وخلق الإلفة مع العميل.

#### الدراسة الميدانية:

#### عينة الدراسة :

تم إختيار عينة من موظفي وأعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا بكلية الاقتصاد والزراعة والتربية والطب حيث تم إختيار 100 مفردة لقياس اتجاه الرأي حول الموضوع.

#### وحدة المعاينة:

موظفين وأعضاء هيئة تدريس.

#### الاستمارات الموزعة والمستلمة:

تم توزيع عدد 100 استمارة تم استلام 88 استمارة منها.

#### الطريقة المستخدمة في التحليل:

اعتمد الباحث تحليل الدراسة على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، حيث تم قياس صدق وثبات الإستبيان لتلافي أخطاء المعاينة ودقة المعيار، كما تم تحليل بيانات الإستبيان باتباع أسلوب التكرار والنسب لاستجابات وحدة المعاينة، كما تم استخدام اختبار مربع كاي الذي يعطي بعد الأسس المنهجي للتأكد من صحة العلاقات المرتبطة بفرضيات الدراسة، فالاختبار يتم لكشف العلاقة بين متغيرين، فإذا كان مستوى المعنوية للعلاقة قيد الدراسة أقل من 0.05 أي بدرجة ثقة أكثر من 95% فنقول أن هناك علاقة معنوية بين المتغيرين قيد الدراسة وإذا زادت قيمة مستوى المعنوية للاختبار عن 0.05 أي انخفضت درجة الثقة عن 95% فنقول أنه لا توجد علاقة معنوية بين المتغيرين.

## اختبار صدق وثبات الإستبيان:

يعمد اختبار الفا كرمباخ لقياس صدق وثبات الإستبيان حيث نحى الباحث إلى اختبار صدق وثبات كل محور من محاور الإستبيان ومن ثم تم إجراء نفس الاختبار على كل عناصر (أسئلة الإستبيان) بالتحليل الشامل لصدق وثبات أسئلة الإستبيان.

إن معامل الثبات لفا كرمباخ (Cronbach's Alpha) من الأساليب الإحصائية التي يتم استخدامها عندما نود قياس ثبات تقديرات الاستبانة (المحاور والعناصر أو المفردات) .

تم إجراء اختبار الصدق والثبات لمحاور الإستبانة المتعلقة بالبيانات الأساسية، حيث تم اختبار صدق وثبات فقرات محور الوعي الاستراتيجية، والبالغة عددها 23 فقرة. أما فيما يتعلق باختبار صدق وثبات محور: المبادرات الاستراتيجية فتم إجراء اختبار الفا كرمباخ على عدد 11 فقرة وفي الختام تم إجراء اختبار الفا كرمباخ لجميع عناصر الإستبانة الأساسية (مجموع المحاور) الجداول التالية توضح نتائج تحليل الفا كرمباخ لما تم ذكره.

جدول رقم (1): اختبار الفا كرمباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرمباخ لقياس ثبات المحور
المحور الأول (الوعي الاستراتيجي)	23	0.873
المحور الثاني (المبادرات الاستراتيجية)	11	0.841
الثبات العام للاستبيان	34	0.8621

حسب البيان السابق فإن قيمة الفا كرمباخ (معامل الثبات) للاستبيان فقد كان 0.8621 وهو مرتفع يعطي

ثبات عام ممتاز باعتبار أن الحد الأدنى المعتمد للثبات هو 70%.

## تحليل البيانات الشخصية:

## توزيع المبحوثين حسب الجنس:

تم استفسار المبحوثين عن الجنس، حيث تم إعطائهم الخيارات حسب الجدول أدناه:-

جدول (1): الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
54.5	48	ذكر
45.5	40	أنثى
100.0	88	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الإستبانة، دنقلا، 2018م

من بيانات الجدول السابق فإن نسبة الذكور كانت 54.5% ونسبة الإناث كانت 45.5%، وذلك يوضح

تقارب نسبة الذكور إلى الإناث في مجتمع الدراسة بجامعة دنقلا.

توزيع المبحوثين حسب العمر:

تم استفسار المبحوثين عن العمر، حيث تم إعطائهم الفئات العمرية حسب ما بينه الجدول أدناه.

جدول (2): العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
18.1	16	أقل من 30 سنة
34.1	30	من 30 وأقل من 40 سنة
36.4	32	من 40 وأقل من 50 سنة
11.4	10	من 50 سنة فأكثر
100.0	88	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الإستبانة، دنقلا، 2018م

بالرجوع لبيانات الجدول أعلاه فإن نسبة الفئات العمرية فوق 40 عام تمثلت في 47.8% وهي قيمة وسطية

تبين وجود حجم مقدر من الكفاءات الشابة بنسبة 52.2% مما يدل على تقديرات عالية للطاء المستقبلي.

توزيع المبحوثين حسب الوظيفة:

تم سؤال المبحوثين عن الوظيفة، وتم إعطائهم الخيارات حسب ما بينه الجدول التالي:

جدول (3): الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عضو هيئة تدريس	54	61.4
موظف	34	38.6
المجموع	88	100.0

المصدر: بيانات الإستبيان، إعداد الباحث، دنقلا، 2018م

من بيانات الجدول أعلاه فإن نسبة أعضاء هيئة التدريس الذي تم استفسارهم بلغت 61.4%.

توزيع المبحوثين حسب المستوي التعليمي:

تم سؤال المبحوثين عن المستوي التعليمي وجاءت الردود حسب ما بينه الجدول التالي:

جدول (4): المستوي التعليمي

المستوي التعليمي	التكرار	النسبة
جامعي	30	34.1
فوق جامعي	58	65.9
المجموع	88	100.0

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الإستبانة، دنقلا، 2018م

من بيانات الجدول أعلاه، فإن نسبة فوق الجامعي كانت 65.5% وهي نسبة جيدة عند الأخذ في الإعتبار أن

عينة الدراسة كان بها نسبة 38.6 موظفين.

توزيع المبحوثين حسب الخبرة:

تم استفسار المبحوثين عن الخبرة وتم إعطائهم الخيارات المبينة في الجدول رقم (5).

جدول (5): الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	19	21.6
من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	8	9.1

31.8	28	من 10 سنوات وأقل من 15
37.5	33	من 15 سنة فأكثر
100.0	88	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الإستبانة، دنقلا، 2018م

حسب بيانات الجدول أعلاه فإن نسبة 69.3% من المبحوثين لهم خبرة طويلة أكثر من 10 سنوات وبالتالي

هم الأكثر دراية بالخطط الاستراتيجية.

الدورات التدريبية في مجال الاستراتيجية:

تم سؤال المبحوثين عن عدد الدورات التدريبية في مجال الاستراتيجية التي حضروها وجاءت ردودهم كما بينه

الجدول رقم (6).

جدول (6): الدورات التدريبية في مجال الاستراتيجية

النسبة	التكرار	
30.7	27	دورة واحد
10.2	9	دورتان
3.4	3	ثلاث دورات
28.4	25	أكثر من ثلاث دورات
18.2	16	لا ينطبق
9.1	8	مفقود
100.0	88	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الإستبانة، دنقلا، 2018م

من بيانات الجدول رقم (6) فإن نسبة 72.7% من المبحوثين تلقوا دورات تدريبية في مجال الاستراتيجية وهي

نسبة جيدة جدا لدعم الدراسة.

ثانياً: اختبار الفروض:

الفرضية الأولى: العلاقة بين نشر الوعي الاستراتيجي والإسهام في صياغة المبادرات الاستراتيجية.

من أجل التحقق من هذه العلاقة تم اختبار العلاقات الجزئية بين المتغير التابع (صياغة المبادرات الاستراتيجية) ومجموعة المتغيرات الجزئية للمتغير المستقل (نشر الوعي الاستراتيجي)، عن طريق اختبار مربع كاي للتعرف على المتغيرات المستقلة ذات الأثر المباشر على صياغة المبادرات الاستراتيجية، وجاءت النتائج حسب الجدول نتائج علاقات الفرضية الأولى

جدول رقم (7): العلاقة بين نشر الوعي الاستراتيجي والإسهام في صياغة المبادرات الاستراتيجية.

العلاقات الجزئية للفرضية	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوي المغنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الإلمام بمحتوى رؤية الجامعة والطموح الذي تسعى للوصول إليه * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	19.654(a)	20	.480	لا توجد علاقة مغنوية
العلاقة بين الإلمام بمحتوى رؤية الكلية والطموح الذي تسعى للوصول إليه *	27.075(a)	20	.133	لا توجد علاقة مغنوية
العلاقة بين الإلمام بمحتوى رؤية القسم أو الإدارة التي تعمل فيها والطموح الذي تسعى للوصول إليه * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	19.802(a)	25	.757	لا توجد علاقة مغنوية
العلاقة بين الإلمام بمحتوى رسالة الجامعة * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	65.845(a)	25	.000	توجد علاقة مغنوية
العلاقة بين الإلمام بمحتوى رسالة الكلية * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	31.013(a)	25	.189	لا توجد علاقة مغنوية
العلاقة بين الإلمام بمحتوى رسالة القسم أو الإدارة التي تعمل فيها * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	28.166(a)	25	.300	لا توجد علاقة مغنوية
العلاقة بين وجود إتساق بين رؤية الجامعة ورؤية الكلية * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	21.994(a)	25	.636	لا توجد علاقة مغنوية
العلاقة بين وجود إتساق بين رؤية الكلية ورؤية القسم * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	26.771(a)	20	.142	لا توجد علاقة مغنوية
العلاقة بين وجود إتساق بين رسالة الجامعة ورسالة الكلية * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	16.034(a)	25	.914	لا توجد علاقة مغنوية
العلاقة بين المشاركة في صياغة الخطة التشغيلية للكلية * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	38.490(a)	25	.041	توجد علاقة مغنوية

العلاقة بين المشاركة في صياغة الخطة التشغيلية للقسم أو الإدارة التي تعمل فيها * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	51.084(a)	20	.000	توجد علاقة معنوية
العلاقة بين وضوح أهداف الخطة الإستراتيجية للكلية * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	24.535(a)	25	.489	لا توجد علاقة معنوية
العلاقة بين امكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية خلال فترة الاستراتيجية * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	26.662(a)	25	.373	لا توجد علاقة معنوية
العلاقة بين الأطلاع على الأهداف الإستراتيجية للكلية بصورة مفصلة * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	36.614(a)	25	.063	توجد علاقة معنوية
العلاقة بين أن هنالك أهداف إستراتيجية بخطة الكلية يمكن ان تكون أهداف مستمرة وإن تحققت * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	23.729(a)	25	.535	لا توجد علاقة معنوية
العلاقة بين التمييز بين الأهداف التشغيلية والأهداف الاستراتيجية * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	28.485(a)	25	.286	لا توجد علاقة معنوية
العلاقة بين كفاية المعلومات حول متغيرات البيئة الإدارية الداخلية للكلية * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	40.714(a)	25	.025	توجد علاقة معنوية
العلاقة بين كفاية المعلومات حول متغيرات البيئة الإدارية الخارجية للكلية * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	44.045(a)	20	.001	توجد علاقة معنوية
العلاقة بين وجود معلومات عن برنامج * SWAT ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	63.871(a)	25	.000	توجد علاقة معنوية
العلاقة بين المشاركة في تحليل البيئة الداخلي لمعرفة نقاط القوة والضعف * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	44.037(a)	20	.001	توجد علاقة معنوية
العلاقة بين المشاركة في تحليل البيئة الخارجة للكلية لتحديد الفرص والمهددات * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	62.584(a)	20	.000	توجد علاقة معنوية
العلاقة بين القدرة على تقييم بعض جوانب الخطط التشغيلية للكلية في نهاية كل عام جامعي * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	87.899(a)	25	.000	توجد علاقة معنوية
العلاقة بين القدرة على صياغة أهداف تشغيلية لبعض الأنشطة بالكلية * ساهمت في صياغة بعض المبادرات بالكلية	112.989(a)	25	.000	توجد علاقة معنوية

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الإستبانة، دنقلا، 2018م

من بيانات الجدول رقم (7) فإن نتائج العلاقات الجزئية للفرضية أتت على نحو تبينت فيه المتغيرات ذات الأثر

على المساهمة في صياغة مبادرات الخطط الاستراتيجية بالكليات بجامعة دنقلا. حيث تم الاختبار لوجود مؤشر لوجود

علاقة بين المتغير التابع ومجموعة المتغيرات المستقلة وتم استخدام إختبار مربع كاي لقياس العلاقة حيث يعطي الاختبار بعض الأسس المنهجية التي تعتمد على مستوى المعنوية، فعندما يكون مستوى المعنوية أقل من 0.05 فذلك يعني وجود درجة ثقة أكثر من 0.95 وذلك مؤشر لوجود علاقة بين المتغيرين قيد الدراسة وإذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكثر من 0.05 فذلك يعني وجود درجة ثقة أقل من 0.05 وذلك يعني عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين قيد الدراسة. من بيانات الجدول رقم (7) فإن نتائج العلاقات الجزئية للفرضية (العلاقة بين نشر الوعي الاستراتيجي والإسهام في صياغة المبادرات الاستراتيجية) والتي تم الكشف عنها بعد اختبار عدد 23 علاقة جزئية، جاءت فيها 12 علاقة غير معنية والتي تمثل مشكلة في المجتمع قيد الدراسة والتي يتوجب صياغة توصيات عليها، وأما البقية فأنت معنوية مما يدعم المجتمع قيد الدراسة.

#### الفرضية الثانية: العلاقة بين نشر الوعي الاستراتيجي وكفاءة مبادرات الخطة التشغيلية

من أجل التحقق من هذه العلاقة تم اختبار العلاقات الجزئية بين المتغير التابع (كفاءة مبادرات الخطة التشغيلية) ومجموعة المتغيرات الجزئية للمتغير المستقل (نشر الوعي الاستراتيجي)، عن طريق اختبار مربع كاي للتعرف على المتغيرات المستقلة ذات الأثر المباشر على كفاءة مبادرات الخطة التشغيلية، وجاءت النتائج حسب الجدول نتائج علاقات الفرضية الثانية.

#### جدول رقم (8): العلاقة بين نشر الوعي الاستراتيجي وكفاءة مبادرات الخطة التشغيلية.

العلاقات الجزئية للفرضية	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
أنت ملم بمحتوى رؤية الجامعة والطموح الذي تسعى للوصول إليه * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال	60.349(a)	20	.000	توجد علاقة معنوية
أنت ملم بمحتوى رؤية الكلية والطموح الذي تسعى للوصول إليه * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال	31.266(a)	20	.052	لا توجد علاقة معنوية
أنت ملم بمحتوى رؤية القسم أو الإدارة التي تعمل فيها والطموح الذي تسعى للوصول إليه * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال	62.782(a)	25	.000	توجد علاقة معنوية
أنت ملم بمحتوى رسالة الجامعة * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال	43.762(a)	25	.012	توجد علاقة معنوية

لا توجد علاقة معنوية	.140	25	32.644(a)	أنت ملم بمحتوى رسالة الكلية * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
توجد علاقة معنوية	.001	25	51.834(a)	أنت ملم بمحتوى رسالة القسم أو الإدارة التي تعمل فيها * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
لا توجد علاقة معنوية	.523	25	23.945(a)	ترى أن هنالك إتساق بين رؤية الجامعة ورؤية الكلية * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
لا توجد علاقة معنوية	.140	20	26.831(a)	ترى أن هنالك إتساق بين رؤية الكلية ورؤية القسم * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
توجد علاقة معنوية	.036	25	39.144(a)	ترى أن هنالك إتساق بين رسالة الجامعة ورسالة الكلية * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
لا توجد علاقة معنوية	.350	25	27.110(a)	شاركت في صياغة الخطة التشغيلية للكلية * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
لا توجد علاقة معنوية	.120	20	27.571(a)	شاركت في صياغة الخطة التشغيلية للقسم أو الإدارة التي تعمل فيها * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
لا توجد علاقة معنوية	.232	25	29.791(a)	ترى أن الخطة الإستراتيجية للكلية واضحة الاهداف * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
توجد علاقة معنوية	.003	25	49.060(a)	ترى ان أهداف الخطة الإستراتيجية للكلية يمكن تحققها جميعا خلال فترة الإستراتيجية * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
لا توجد علاقة معنوية	.156	25	32.080(a)	أطلعت على الأهداف الإستراتيجية للكلية بصورة مفصلة * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
توجد علاقة معنوية	.020	25	41.559(a)	هنالك أهداف إستراتيجية بخطة الكلية يمكن ان تكون أهداف مستمرة وإذا تحققت * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
توجد علاقة معنوية	.004	25	48.195(a)	أنت تميز بين الأهداف التشغيلية والأهداف الاستراتيجية * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
توجد علاقة معنوية	.001	25	52.870(a)	لديك معلومات كافية حول متغيرات البيئة الإدارية الداخلية للكلية * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال

لا توجد علاقة معنوية	.308	20	22.618(a)	لديك معلومات كافية حول متغيرات البيئة الإدارية الخارجية للكلية * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
لا توجد علاقة معنوية	.073	25	35.922(a)	لديك معلومات عن برنامج * SWAT مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
لا توجد علاقة معنوية	.538	20	18.745(a)	شاركت في تحليل البيئة الداخلي لمعرفة نقاط القوة والضعف * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
لا توجد علاقة معنوية	.659	20	16.906(a)	شاركت في تحليل البيئة الخارجية للكلية لتحديد الفرص والمهددات * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
توجد علاقة معنوية	.000	25	74.947(a)	تستطيع صياغة أهداف تشغيلية لبعض الأنشطة بالكلية * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال
توجد علاقة معنوية	.000	25	69.332(a)	بمقدورك تقييم بعض جوانب الخطط التشغيلية للكلية في نهاية كل عام جامعي * مبادرات الخطة التشغيلية بالكلية يمكن تحقيقها بمعدل عال

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الإستبانة، دنقلا، 2018م

من بيانات الجدول رقم (8) فإن نتائج العلاقات الجزئية للفرضية أتت على نحو تبينت فيه المتغيرات ذات الاثر على المساهمة في صياغة مبادرات الخطط الاستراتيجية بالكليات بجامعة دنقلا. حيث تم الاختبار لوجود مؤشر لوجود علاقة بين المتغير التابع ومجموعة المتغيرات المستقلة وتم استخدام إختبار مربع كاي لقياس العلاقة حيث يعطي الاختبار بعض الأسس المنهجية التي تعتمد على مستوى المعنوية، فعندما يكون مستوى المعنوية أقل من 0.05 فذلك يعني وجود درجة ثقة أكثر من 0.95 وذلك مؤشر لوجود علاقة بين المتغيرين قيد الدراسة وإذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكثر من 0.05 فذلك يعني وجود درجة ثقة أقل من 0.05 وذلك يعني عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين قيد الدراسة. من بيانات الجدول رقم (8) فإن نتائج العلاقات الجزئية للفرضية (العلاقة بين نشر الوعي الاستراتيجي والإسهام في صياغة المبادرات الاستراتيجية) والتي تم الكشف عنها بعد اختبار عدد "23" علاقة جزئية، جاءت فيها 12 علاقة غير معنية والتي تمثل مشكلة في المجتمع قيد الدراسة والتي يتوجب صياغة توصيات عليها، واما البقية فأنت معنوية مما يدعم المجتمع قيد الدراسة.

## النتائج:

- حسب نتائج العلاقات فقد تبين أن المبحوثين قيد الدراسة لم يساهموا في صياغة المبادرات الاستراتيجية بما يتسق ورؤية الجامعة والطموح الذي تسعى إليه.
- هناك ضعف في الإلمام بمحتوى الرؤية الاستراتيجية للجامعة، والكليات والأقسام مما يشكل أحد المعوقات عن صياغة المبادرات الخاصة بالخطة الاستراتيجية الفرعية وبالتالي الخطط التشغيلية.
- لا يتم مراعاة الاتساق بين رؤية الكليات ورؤية الأقسام بما يخدم الإسهام في صياغة المبادرات بالكليات.
- المبحوثين الذين شاركوا في صياغة الخطط التشغيلية هم الأكثر قدرة على صياغة مبادرات بالكليات والأقسام.
- إن المبحوثين قيد الدراسة لم تكن لهم رؤية واضحة لأهداف الخطة الاستراتيجية للكلية وبالتالي هناك عدد من المبحوثين لم يشاركوا في صياغة أي مبادرات استراتيجية.
- لم يتمكن المبحوثين من صياغة مبادرات استراتيجية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية خلال فترة الاستراتيجيات.
- لم يميز المبحوثين بين الأهداف المستمرة والأهداف التي يمكن تحقيقها في بداية الاستراتيجية، مما أضعف من إسهامهم في صياغة المبادرات الاستراتيجية.
- لم يدعم التمييز بين الأهداف التشغيلية والأهداف الاستراتيجية مساهمة المبحوثين في صياغة مبادرات بالكليات.
- من النقاط الجيدة في المجتمع قيد الدراسة أن المبحوثين لهم معلومات عن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على صياغة المبادرات الاستراتيجية.
- إن المبحوثين يراعون نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات بالكليات والأقسام عند صياغة المبادرات الاستراتيجية.
- لدى المبحوثين قدرة على تقييم الخطط التشغيلية عند نهايتها، فيدعم ذلك قدرتهم على صياغة مبادرات جديدة للخطط التشغيلية التالية.

- المبحوثين الذين يساهمون في صياغة الأهداف التشغيلية بالكليات هم الأكثر مشاركة في صياغة المبادرات الاستراتيجية.
- يمكن أن يتم تحقيق مبادرات الخطط التشغيلية بمعدل عالي، إذا كان هناك إمام بمحتوى رؤية ورسالة الكليات والأقسام.
- عدم فهم ومعرفة الاتساق القائم بين رؤية ورسالة الكلية ورؤية ورسالة الأقسام يضعف تحقيق المبادرات الاستراتيجية بالكليات.
- إن مشاركة المبحوثين في صياغة الخطط التشغيلية ليست هي السبب وراء زيادة معدل تحقيق المبادرات الاستراتيجية.
- حسب اتجاهات رأي المبحوثين لم تتأثر معدلات تحقيق مبادرات الخطط التشغيلية بمدى وضوح أهداف الخطط الاستراتيجية بالكليات.

#### التوصيات:

- دعم الموارد البشرية بالجامعة بما يجعلهم قادرين على صياغة مبادرات استراتيجية أكثر قدرة على مجارة الواقع.
- نشر الوعي الخاص بالمبادرات الاستراتيجية بين كافة منسوبي الجامعة من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة.
- وضع لوحات تعريفية برؤية ورسالة الجامعة والكليات والأقسام بما يجعلها في متناول يد منسوبي الجامعة، وعمل المسابقات الداعمة للوعي الاستراتيجي، بما يجعل محتوى الرؤى الاستراتيجية معلومة لدى الجميع.
- تدعيم الجوانب المتعلقة بالاتساق بين رؤية الكليات ورؤية الكليات بما يدعم صياغة مبادرات الخطط الاستراتيجية للكلية.

- التركيز على التعريف بالأهداف الإستراتيجية وإشراك كافة منسوبي الجامعة عند صياغة المبادرات المتعلقة بالخطط التشغيلية.
- ضرورة الفصل بين الأهداف المستمرة والأهداف التي يمكن تحقيقها في الفترة الأولى من الاستراتيجية وبين الأهداف التشغيلية وبالتالي زيادة قدرة منسوبي الجامعة على دعم الاستراتيجيات بمبادرات ترفع من تحقيق مختلف مستويات الأهداف الاستراتيجية.
- تعزيز الجوانب المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وعمل ورش عمل في هذا الخصوص في نهاية كل عام جامعي، بما يدعم مراجعة الخطط التشغيلية ومعدل إنجاز المبادرات الاستراتيجية، لما له من أثر فاعل في زيادة كفاءة صياغة الخطط التشغيلية.
- ضرورة خلق آلية لنشر الأهداف الاستراتيجية والاهداف التشغيلية بين منسوبي الجامعة وزيادة مساهمتهم في إعداد الخطط التشغيلية، ودعم توسيع قاعدة التفكير بالمبادرات بين منسوبي الجامعة بما يكفل صياغة خطط تشغيلية تدعم الخطط الاستراتيجية بالجامعة ومدى تحققها.
- تحديد الجهات المسؤولة عن إنجاز المبادرات الاستراتيجية والقيود الزمني لها بما يزيد من معدل وسرعة إنجاز المبادرات الاستراتيجية بالكليات.
- تكثيف ورش العمل فيما يلي صياغة المبادرات الاستراتيجية.
- إجراء دراسات إضافية في مجتمعات مماثلة.

المراجع:

المراجع العربية:

1. عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، (الخرطوم: شركة مطابع العملة المحدودة، 2002م).
2. محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي، مدخل إسلامي مقارن (مصر: دار النشر للجامعات، 2000 م).

3. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المدخلة والمفاهيم والعمليات (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004).

4. سلام الحاج عبدالله باب الله، الاستراتيجية مدخل متكامل لدراسة وفهم علم وفن الاستراتيجية، (الخرطوم: شركة أبواب للخدمات و اعمال الطباعة المحدودة، 2007).

5. جيري جونسون وكيفن شولز، تعريب عمر أحمد عثمان المقلي، دراسة الإستراتيجية الكلية (الدوحة: العالمية للطباعة والنشر، 2000)

6. محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية الأصول و الأسس العلمية (د.م: الدار الجامعية، 2004م)

7. يس سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى(عمان: دار البازوري العلمية للنشر، 1998م)

المراجع الإنجليزية:

8. Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, Essentials of Strategic Management, 3rd Edition (USA: South-Western, Cengage Learning 2012).

9. Graeme Drummond and John Ensor, **Strategic Marketing Planning and Control**(by Genesis Typesetting, Rochester, Kent, 2001).

10. Neil Ritson, Business Strategy And Strategic Planning: A Definition and Definitive Guide, 2nd edition(bookboon.com.2019).

11. STEVENS MALEKA, STRATEGY MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING PROCESS, First edition(SOUTH AFRICA: March 2014).

12. Awareness and Change Management Strategic Frank Martin, With John Thompson 5th EDITION(LONDON: THOMSON LEARNING, 2005)

13. Rudolf Grünig & Richard Kühn, The Strategy Planning Process, translated by Maude Montani, (USA: Springer Heidelberg,2015)

14.HAMID DOOSTMOHAMMADIAN, PRINCIPLES OF STRATEGIC PLANNING,(FACHHOCHULE DES MITTELSTADS, BIELEFELD, 2017)

15.Hervé Laumonier, Strategic Initiatives,The Agility Blueprint (USA: One2Team 2016).SW

16.Andrew Whalley, Strategic Marketing,(ventus Publishing ApS,2010)

#### المجلات العلمية:

17. على عبدالله الحكيم وعلي كزار مجذاب، الدور المعدل لتحديات البيئية المعاصرة في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، (السودان: جمع دنقلا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، العدد التاسع، 2019م).

18. Peter S. Davis, Joseph A. Allen, Clay Dibrell, (2012),"Fostering strategic awareness at an organization's

19.boundary", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 Iss: 4 pp

#### الرسائل الجامعية:

20. زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العالمين وأثرهما على أداء المنظمات، (الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، رسالة ماجستير منشورة، 2012م).

## أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران

إعداد: د. سالم مسفر عبد الله آل فايع

الباحثة/ منال مانع فهد آل شريان

### Abstract:

The study aimed to highlight the impact of strategic planning on the performance of administrative workers at Najran University. The descriptive analytical and the statistical methods were used in order to test hypotheses. Study findings illustrate the significant relationship between strategic planning and the performance of administrative staff. Additionally, the presence of an impact of strategic planning on the performance of workers. The study recommends that the employees should participate in the development process of the organization vision and mission, as well as, A training program should be available to achieve this mission.

Key words: Strategic planning; workers' performance; Najran University.

### مستخلص:

هدفت الدراسة لإبراز أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين الإداريين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي في الدراسة الميدانية لعرض وتحليل البيانات واختبار الفروض، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة نجران وأثره على أداء العاملين الإداريين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين الإداريين بجامعة نجران، وكذلك وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بمشاركة العاملين والموظفين في صياغة الرؤية والرسالة بالجامعة. وضرورة إشعار العاملين بعملية التطوير واطلاعهم عليها لتحقيق الأهداف، مع الحرص على توفير البرامج التدريبية التي تحقق ذلك.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، أداء العاملين، جامعة نجران.

## المقدمة:

اهتمت العديد من الجامعات بالدخول في التخطيط الاستراتيجي لخلق المستقبل المناسب لمؤسسات التعليم العالي ولخدمة أهدافها، حيث إنها أداة تنمية لبناء الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي، كما أنها تسجل قفزات نوعية من خلال التحول العالمي والتحديات المختلفة التي يواجهها التعليم العالي، ونظراً للمنافسة المحلية والعالمية بين الجامعات، تم توثيق أهمية التخطيط الاستراتيجي والتجارب الناجحة له (الشثري، 2015).

تتجلى أهمية التحليل الاستراتيجي في الجامعات في التركيز على المشاركة الواسعة بين الإدارة العليا والعاملين والجمهور والمستفيدين، ويقدم رؤية مشتركة لتحديث الأولويات من خلال التعامل مع الأزمات والتحديات لأنها المفتاح لتحقيق الرقابة في عملية تنفيذ الأهداف (بو بكر، 2018).

ويحظى التعليم في المملكة العربية السعودية بتقدير كبير وتهتم القيادة بدعم التعليم، وخاصة التعليم الجامعي، لتشمل أهداف الخطة الرئيسية للتنمية (1415-1420هـ) الإهتمام بتوسيع القاعدة التعليمية للجامعات من خلال مشاركة القطاع الخاص في إنشاء الجامعات والكليات التي أقرها قرار مجلس الوزراء رقم (33) من بناء أساس إداري وعلمي واقتصادي ومالي سليم لتلبية احتياجات التنمية، مكملاً للدور الذي تلعبه الجامعات في تنمية المجتمع تقدمه وازدهارها (الشلش، 2020).

ونظراً لأهمية ضمان تلبية المتطلبات اللازمة لمعايير الأداء الأمثل في بيئة تعليمية، وتمكين الطلاب من التفوق، وتحسين أداء أعضاء مؤسساتهم الإدارية والتعليمية، وتقوية العلاقات مع مجتمعاتهم، وتحقيق ميزتهم التنافسية والسعي لتحقيق الأفضل للجامعة وفق المؤهلات العالمية والحاجة إلى مستويات أداء عالية كوسيلة فعالة لتحقيق الجودة وتحقيق قفزات نوعية في نظمها التعليمية والخدمية (غريب والسهمي، 2019).

## أولاً: مشكلة الدراسة

تعمل معظم الجامعات السعودية في بيئة تنافسية لتحقيق مخرجات عالية الجودة، ونتيجة لذلك أصبح مستوى المعرفة والمجتمع الاقتصادي أكثر نجاحاً في دعم التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية وتطويرها لتصبح واحدة

من الدول الرائدة في العالم في مجال التنمية، وتلعب الموارد البشرية دورًا محوريًا في جميع الموارد التي تمتلكها المملكة العربية السعودية رؤيتها لمستقبل يتسم بالتقدم والازدهار حيث أن نقاط القوة والضعف فيها ستعزز أو تضعف الموارد الأخرى لتحقيق أهدافها ورؤيتها، وتراجع كل جامعة ممارسات وسياسات الموارد البشرية التي تدعم مهمتها ورؤيتها لتحقيق الارتقاء إلى مجتمع عالي الجودة على المستوى العالمي (الوهيبي، 2021).

لذلك تحتاج كل مؤسسة إلى تخطيط عملياتها بشكل صحيح، وبناء خطتها على دراسة شاملة ومتكاملة لجميع أقسامها، وتطويرها بشكل مستمر استجابة للتغيرات المحلية والعالمية، مما يساعد على تحسين منتجاتها وتمكينها من العمل في تنافس بين المؤسسات المماثلة وضمان بقائها القوي، نظرًا لأهمية مؤسسات التعليم العالي نظرًا لأدوارها المختلفة في البحث العلمي والتعليم وخدمة المجتمع، تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسات، ويجب على أي مؤسسة تعليم عالي إيجاد الطرق والخطط والتخطيط والتحليل الاستراتيجي المناسب للقيام بذلك (المنيع، 2020).

وأظهرت دراسة (الشريف، 2017)، في نتائجها أن أداء العاملين في جامعة نجران من قدرات العاملين وتقييم أدائهم جاء بمستوى متوسط، وهذا يدل على وجود بعض القصور في أداء العاملين في الجامعة، بالإضافة إلى ما جاء من توصيات في الدراسة والتي كان أهمها، ضرورة تحقيق التكامل الفعال بين الاحتياجات التدريبية وتقييم نتائج العملية التدريبية من جانب ونظام الحوافز من جانب آخر، بما يضمن التحسين المستمر لأداء الموظفين الإداريين.

وبناءً على ما تم التطرق إليه، فإن المشكلة الرئيسة للبحث تتمثل في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:-

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران؟

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس لابد من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:-

- 1- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة نجران؟
- 2- ما مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران؟
- 3- ما أثر تطوير الرؤية والرسالة والأهداف على أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران؟
- 4- ما أثر تحليل البيئة الداخلية على أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران؟

5- ما أثر تطوير الاستراتيجيات على أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران؟

**ثانياً: فرضيات الدراسة**

بناءً على العلاقات التي تضمنها عنوان الدراسة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران.

**الفرضية الثانية:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha 0.05$ ) حول التخطيط الاستراتيجي.

**الفرضية الثالثة:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha 0.05$ ) حول أداء العاملين الإداريين.

**ثالثاً: أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:-

**أ- الأهمية العلمية:**

1- تكمن أهمية الدراسة في كونها قامت بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران، حيث لم يتم التطرق لدراسة هذا الأثر وتحديداً بالتطبيق على جامعة نجران.

2- للدراسة أهمية كبيرة نظراً لحيوية موضوعها، وكذلك أهميتها من خلال محاولة التعرف على مفاهيم كل من التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين الإداريين في جامعة نجران وتبصيرهم بأهمية استكشاف الوضع القائم لأداء الجامعة وتطوير السياسات المتعلقة بالعاملين بما يساعد على تحقيق مستويات أداء أعلى.

**ب- الأهمية التطبيقية:**

1. تستمد الدراسة أهميته من كونها تجري على قطاع هام وحيوي ألا وهو قطاع التعليم.

2. يستفاد من نتائج وتوصيات هذه الدراسة لتقديمها للإدارة العليا في جامعة نجران، والعمل على تنفيذ هذه التوصيات للارتقاء بمستوى أدائها.

#### رابعاً: أهداف الدراسة

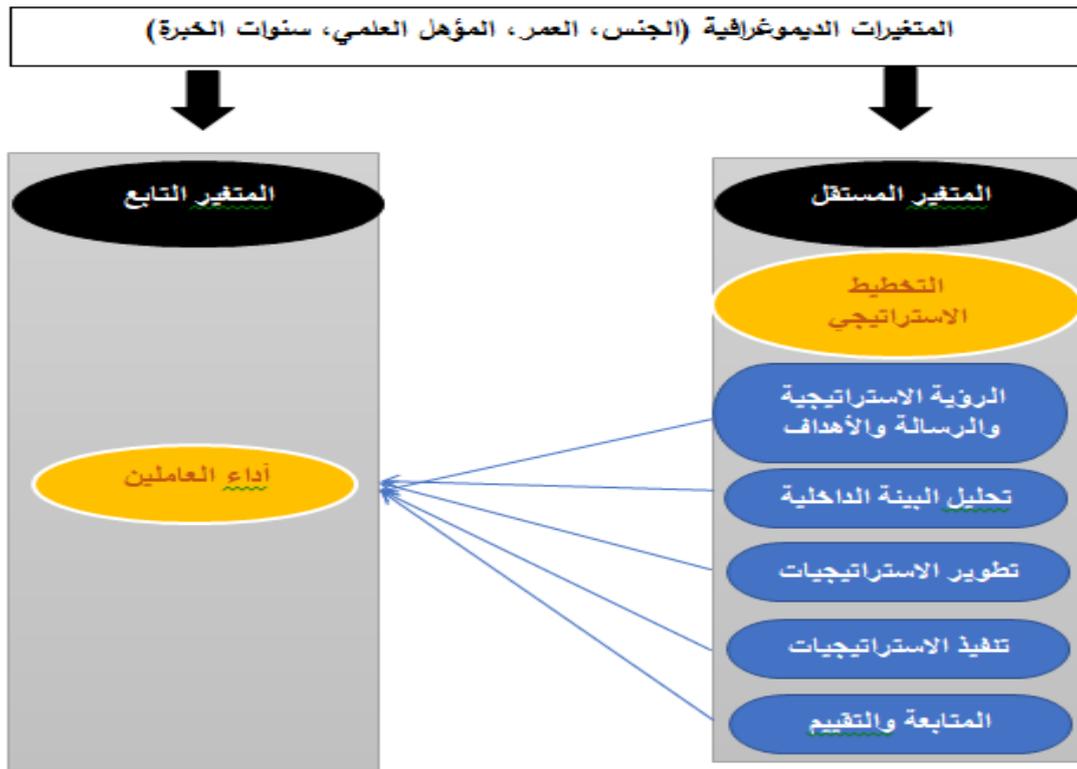
ويمكن توضيح الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها في الآتي:

- 1- التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة .
- 2- التعرف على مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران.
- 3- الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين الإداريين بجامعة نجران.
- 4- الكشف عن أثر تطوير الرؤية الاستراتيجية والرسالة الأهداف وتحليل البيئة الداخلية، وتطوير الاستراتيجيات تنفيذها والرقابة الاستراتيجية في أداء العاملين الإداريين بجامعة نجران.
- 5- تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين الإداريين بجامعة نجران.

#### خامساً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين الإداريين.
- الحدود البشرية: العاملين الإداريين.
- الحدود المكانية: جامعة نجران.
- الحدود الزمانية: 2022م.

## سادساً: نموذج الدراسة



## سابعاً: مصطلحات الدراسة

**التخطيط الاستراتيجي:** "هو عمليات علمية منظمة تحدد هوية المنظمة، ومصفوفة إمكاناتها، وكيفية توظيفها بطرائق

مبدعة ومبتكرة لإعادة اكتشاف نفسها ورسم صورتها المستقبلية الممكنة وتطويرها بشكل مستدام" (العوين، 2019).

ويعرفه الباحثان بأنه تفكير منظم لإنجاز الأعمال المستقبلية ومراقبته للوصول إلى مخرجات ذات قيمة وتتطابق مع ما

تم التخطيط له مسبقاً.

**أداء العاملين:** "هو القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين، كما أنه يُعبر عن النتائج المنشودة

التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها" (عبد، 2017).

ويعرفه الباحثان بأنه جميع المهام المنوطة بالعاملين والتي يُفترض أن ينجزها العاملون بمستوى عالي ويأتي بمخرجات

لأهداف المنظمة.

جامعة نجران: هي جامعة سعودية ناشئة تقع في جنوب المملكة العربية السعودية تأسست عام 1427هـ (جامعة نجران، 2018)

#### ثامناً: منهج الدراسة

وتحقيقاً لأهداف الدراسة وللإجابة على تساؤلات إشكاليات الدراسة واختبار الفرضيات استخدم الباحث المنهج الاستنباطي للتعرف على أبعاد المشكلة المرتبطة بموضع الدراسة وتحديد محاورها ووضع الفروض، والمنهج الاستقرائي لاختبار مدى صحة الفروض، والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب دراسة الحالة لوصف وتحليل ومعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران، والمنهج التاريخي بالاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وأعتمد الباحث على المصادر والمراجع العلمية والكتب والأوراق البحثية التي تناولت الموضوع.

#### تاسعاً: مصادر البيانات

1. المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

#### الدراسات السابقة:

دراسة (الهدبان، 2021): تهدف الورقة البحثية إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، حيث يعتبر قطاع التعليم من أهم القطاعات في الدولة ويجب أن يواجه المتغيرات والتحديات ويواكب التطورات بشكل فعال من أجل تحقيق لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة من حيث الأهداف المتوقعة، تحتاج الجامعات إلى مواجهة التحديات المعاصرة مما ينتج عنه نوع من القادة الذين يمكنهم فهم التغيير وتنفيذ متطلباته بنجاح ومن هذا المنظور، تحتل إنجازات تطوير القادة الأكاديميين مكانة بارزة في الدول المتقدمة، وصف

تطوير الأداء بأنه أحد أهم العمليات التي يجب على القادة فهمها واعتمادها؛ لكي تحقق مؤسسات التعليم العالي الريادة العالمية والتقدم الاجتماعي، تسلط الورقة الضوء أيضاً على مفهوم تطوير أداء القادة الأكاديميين، وأهمية التخطيط الاستراتيجي، والعقبات، وأهمية وأساليب ومتطلبات المرحلة لتطوير أداء القادة الأكاديميين، وعوائق القيادة والأداء التنموي، بالإضافة إلى خصائص وأدوار القادة الاستراتيجيين، والمهارات التي يحتاجها القائد الاستراتيجي، والعوامل التي تساعد في تطوير قائد استراتيجي. وتطورها، وأبرز مجالات الخبرة العالمية في تطوير أداء القادة الأكاديميين.

**دراسة (العوين، 2019):** هدفت الدراسة إلى تحديد واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأوراق العلمية المقدمة من طلاب وطالبات الدراسات العليا والمعتمدة في الجامعات السعودية بين 2003-2018، استخدمت هذه الدراسة طريقة تحليل المحتوى لجميع هذه الأوراق، وخلصت الدراسة إلى أن جميع الأوراق أعدها رجال ونساء لنيل درجة الماجستير بدون دكتوراه معتمدة من (6) جامعات ومتاحة للرجال والنساء في (9) جهات، ومعظم الأوراق تستخدم الأساليب الوصفية وأدوات الإستبيان، كانت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية هي العام الأكثر قبولاً، وكانت جامعة الملك سعود هي الجامعة الأكثر قبولاً. نتيجة لتطوير التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، صورة شاملة لمخرجاته، وتقتح الدراسة تكوين مصفوفة لبحوث التخطيط الاستراتيجي التربوي.

**دراسة (عبد اللطيف، 2018):** هدفت الدراسة من وجهة نظر المعلم إلى تحديد مدى تحقيق مدارس الأونروا الفلسطينية لمعايير التميز المؤسسي وعلاقتها بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتكونت الصيغة النهائية لهيئة الإغاثة الدولية الفلسطينية من (50) فقرة، وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة قوامها (420) معلماً ومعلمة في مجتمع الدراسة (8369)، وتم إجراء التحليل الإحصائي، وخلصت الدراسة إلى أن التقييم الشامل للدرجة من وجهة نظر المعلم، وممارسة التخطيط الاستراتيجي لها وزن نسبي (86%)، مما يعني درجة عالية وتقدير معايير التميز يكون في المتوسط الحسابي (4.17) بوزن نسبي (83.4%)، والذي يعتمد بشكل كبير على متغيرات النوع الاجتماعي ويفضل المرأة، ويفضل التعليم، ويفضل أن يكون لديه أكثر من خمس سنوات من الخبرة العملية.

دراسة (الزهار، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الإستبانة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها، وتكون مجتمع الدراسة من (458) عاملاً بالبلديات الكبرى، وبلغت عينة الدراسة (209) منهم، واستخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين واقع إدارة الجودة الشاملة وتطوير الأداء الوظيفي لدى البلديات، وأن محور تطوير الأداء بدرجة موافقة متوسطة من قبل العاملين في البلديات محل الدراسة.

دراسة (عطاري، 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، واتخاذ جامعة فلسطين التقنية خضوري نموذجاً، وقد اتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، منهجاً لتحقيق هدف الدراسة، والإستبانة كأداة لجمع البيانات من أجل تحليلها، وكانت عينة الدراسة مكونة من (154) موظفاً بطريقة العينة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها وجود أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري على كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وبوزن نسبي (77%)، ووجود علاقة طردية بين متغيرات الدراسة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين للباحثان ما يلي:-

أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً بالغ الأهمية بمشكلة الدراسة المتمثلة في أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران أداء العاملين، حيث تناولت دراسة كل (الزهار، 2020)، التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة، ودراسة (عطاري، 2018)، التي هدفت إلى التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، كما تناولت دراسة (الهدان، 2021)، التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في أداء القيادات بالجامعات السعودية، ودراسة (العوين، 2019)، التي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي

بالسعودية، ودراسة (عبد اللطيف، 2018)، التي هدفت إلى التعرف على درجة تحقق معايير التميز المؤسسي وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وكالة الغوث.

تأتي هذه الدراسة في نسق الدراسات السابقة في مضمونها وفي الهدف العام المرجو من كل متغير على حده، ولكن وبحسب ما قام به الباحثان من استطلاع وبحث دقيق فإن هذه الدراسة تعتبر الأولى على مستوى الجامعة في الجمع بين متغيري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين الإداريين) في دراسة واحدة، وهذا أهم ما يميزها عن غيرها من الدراسات الأخرى، بالتطبيق على قطاع التعليم العالي وهو قطاع لم يتم تناوله في الدراسات السابقة.

### الإطار النظري:

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يُعرفه (عبد اللطيف، 2018)، بأنه "عملية شاملة تعتمد على استشراف المستقبل وأدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحليلها، وتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة وتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها، من أجل الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود". كما عرفه (جرادات، 2013)، بأنه "جوهر الإدارة الاستراتيجية بوصفه العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويُشير إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية". وعرفه (القحطاني، 2010)، بأنه "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية".

ويعرف الباحثان التخطيط الاستراتيجي بأنه التخطيط الذي يُركز على مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل، بدءاً من وضع الأهداف وحتى كيفية التعامل مع النتائج، وهو وسيلة تمنح المؤسسة الوقوف على الطريق التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحديد المتغيرات والاتجاهات في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

## أهمية التخطيط الاستراتيجي:

أشار (الهدان، 2021)، بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي تتبع من فاعلية عمل المؤسسات التعليمية في الممارسة التربوية، وما حقته لتحقيق أفضل النتائج، وتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها ورؤيتها الاستراتيجية. كما بين (الثقي، 2016) أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساعدة المؤسسات التعليمية على تحديد رؤاها وأهدافها المستقبلية وخططها وسياساتها بناءً على الأفكار الأساسية للمؤسسات التعليمية والمساعدة في تصميم آليات عمل جديدة لتحسين الأداء والمعرفة بالمجالات أو التحديات التي تواجه نظام التعليم وتطوير الحلول المناسبة، ويعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية. وأيضاً تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة التعليمية من خلال عملية القياس والتقييم والمتابعة المستمرة، ومساعدة إدارة المؤسسات التعليمية على تنمية الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها، كما يساعد على وضع إدارة المؤسسات التعليمية في حالة اهتمام دائم بمصيرها ومستقبلها (حمد، 2015).

## خصائص التخطيط الاستراتيجي:

تتعدد خصائص التخطيط الاستراتيجي وذلك كونه يمثل التطور النوعي لأنواع التخطيط المختلفة على مستوى كافة المؤسسات، حيث أشار (عبد المطلب، 2018) بأنها تتمثل بالتالي:

- في انه عملية متكاملة متعددة الأبعاد لتطوير وتنفيذ خطة استراتيجية ويؤدي إلى إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة.
- يتيح التفاعل والحوار البناء بين مستويات التخطيط الثلاثة (العليا والمتوسطة والدنيا) بطريقة تسمح باتخاذ القرار وتسهل العملية الإدارية.
- يأخذ بعين الاعتبار أن النظام التعليمي أن النظام التعليمي يتأثر بظروف السوق الاقتصادي والتنافس القوي المتزايد.

- عملية ونشاط متعدد الأوجه يتجاوز النظرية التقليدية ويتميز بالتفكير الموضوعي والبصيرة في المستقبل.
- إجراء تحليل شامل لوضع المؤسسة وتحديد فرصها وتحدياتها الحالية والمتوقعة ونقاط القوة والضعف فيها.

- يركز على الحاضر والمستقبل، ولا يغفل الأحداث الماضية، ويهدف إلى الإبداع والإبتكار والأداء المتميز.

### حاجة الجامعات للتخطيط الاستراتيجي:

أشارت (الحافي، 2014)، بأن الجامعات تزداد حاجتها للتخطيط الاستراتيجي وذلك للأسباب التالية:-

1. تحافظ الخطة الاستراتيجية على كيان الجامعة الراسخ.
2. تنشط عملية التخطيط الاستراتيجي مؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات المتتالية.
3. تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة للجامعة لأنها تبرز ميزتها التنافسية وتحافظ على دورها في المجتمع.
4. الطلب المتزايد على التعليم العالي مصحوبًا بنقص التمويل الحكومي.
5. التغيير في الخريطة الديموغرافية للطلاب

### متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات:

من أجل أن يتم إجراء التخطيط بالجامعات لا بد من توافر بعض المتطلبات الخاصة لذلك والتي كان من

أهمها ما يلي (الشثري، 2015)

- من أجل تحقيق أهدافها، يجب على إدارات الجامعة التعرف على القدرات في جميع الأشكال المادية والبشرية.
- يجب أن تكون التقديرات والخطط الاستراتيجية واقعية خشية أن تصبح مجرد خطط مكتوبة.
- توافر مقاييس الإنجاز الموضوعية وتوافقها مع الأهداف المراد تحقيقها.
- يجب وضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف الرئيسة والأهداف الفرعية للخطة الاستراتيجية.

### معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هنالك العديد من المعوقات والمشكلات التي تواجه الجامعات والتي تؤثر في عملية ممارسة التخطيط

الاستراتيجي فيها أو بأحد مستوياتها أو مراحلها، حيث تتمثل أهم المعوقات في التالي (الهدان، 2021):

- تركيز الإدارة العليا في الكليات والجامعات على اتخاذ القرارات التشغيلية، متجاهلة عملية متابعة التخطيط الاستراتيجي.

- التخطيط الاستراتيجي الفعال مكلف ويستغرق وقتاً طويلاً.

- ضعف أنظمة توفير البيانات والمعلومات للمخططين، تقلل عملية الابتكار والتطوير بسبب الهيمنة البيروقراطية.  
نقص الموارد الكافية لتلبية متطلبات الوظيفة.

**واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية:**

يشهد مجال التعليم والتطوير على وجه الخصوص نهضة شاملة، وانعكس هذا الإهتمام بمرحلة التعليم العالي خلال السنوات القليلة الماضية في الواقع الكمي لعدد الجامعات في المملكة العربية السعودية الذي قفز من (20) إلى (36) جامعة بين الجامعات الحكومية والخاصة، ولكن على الرغم من أن طرق التطوير قد اهتمت بتطوير استراتيجية التعليم إلا أنها تعتمد نهج التخطيط الاستراتيجي ويستخدم التخطيط الاستراتيجي منهجية لخطي التنمية الثامنة والتاسعة، بهدف تحقيق التنمية النوعية والكمية من خلال مجموعة شاملة ومنسقة من الاستراتيجيات التربوية (الشتري، 2015).

**الأداء الوظيفي:**

**مفهوم الأداء الوظيفي:**

عرف (درويش ومصطفى، 2018)، الأداء الوظيفي بأنه "ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى أن وجد بينهما عامل". ويُعرف (الأسطل، 2016) الأداء الوظيفي بأنه "مدى كفاءة الفرد الفنية والعملية، للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها في مؤسسات التعليم العالي". عرف (الصريرة، 2011) الأداء الوظيفي بأنه "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهو الذي يعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين الأنشطة والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".

ويعرف الباحثان الأداء الوظيفي بأنه قيام الموظف بتنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي تكلفه بها إدارته والنتائج التي حققها.

**عناصر الأداء الوظيفي:**

تم الاتفاق على أن هناك مجموعة من عناصر الأداء الوظيفي على النحو التالي (الأسطل، 2016):

- 1- العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي تم إنجازه في ظل ظروف العمل العادية، ومدى سرعة الفرد في القيام به.
- 2- جودة العمل: تهدف إلى إعطاء الأفراد الإحساس بالعمل المنوط بهم، وتطلعاتهم ومهاراتهم الفنية والإبداعية، وقدرتهم على تنظيم عملهم دون أخطاء.

3- المعرفة المطلوبة للوظيفة: وتشمل المعرفة العامة والمهارات المهنية والخلفية العلمية حول الوظيفة والمجالات ذات الصلة.

- 4- المثابرة والموثوقية: وتشمل مدى جدية الأفراد في عملهم، والمسؤوليات والضغط المهنية التي يتحملونها، وإنجاز العمل في الوقت المحدد، وإدراكهم للمهام الموكلة إليهم وحاجتهم إلى التدريب والتوجيه، وتقييم النتائج عن عملهم.
- كما أن هناك مجموعة أخرى من عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية وهي (حجل، 2008):

**الموظف:** المعرفة والمهارات والقيم والاتجاهات والدوافع التي يمتلكها.

**الوظائف:** المطالب والتحديات التي تطرحها وفرص العمل المثيرة للاهتمام التي توفرها تمثل تحدياً وتتضمن التعليقات كجزء من ذلك.

**المركز:** خصائص البيئة التنظيمية بما في ذلك بيئة العمل والإشراف ووفرة الموارد وأنظمة الإدارة والهيكل التنظيمي.

**العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:**

إن الأدبيات الإدارية تحدد عددًا من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، والتي يتم التعبير عنها على النحو

التالي (درة والصباع، 2008):

**أولاً: عوامل الإدارة التنظيمية:** وتتجلى في حدوث النزاعات الشخصية، وقلة مناخ العمل، وضعف الإشراف، وعدم وضوح مهام العمل، وقلة التدريب وعملية التطوير، وقلة الموارد المادية.

ثانياً: **العوامل البيئية الخارجية:** وتتجلى في تضارب الأوضاع الاقتصادية وظروف السوق، والسياسات النقابية، والاضطرابات السياسية، والتشريعات والقوانين الحكومية، والقيم والاتجاهات السائدة في بيئة العمل.

ثالثاً: **عوامل تتعلق بالموظفين:** التغيب، مشاكل الأسرة، الإحجام عن العمل، قلة الحافز، ضعف الشخصية، نقص القدرة العقلية.

كما أشار (نور الدين، 2015) إلى أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وأهمها ما يلي:-

- **عدم وجود أهداف محددة:** لن تتمكن منظمة بدون استراتيجية وخطة مفصلة من قياس أداء موظفيها، وقد يكون الأداء العالي مساوياً لأصحاب الأداء المنخفض.
  - **حوافز ضعيفة:** الدافع هو الكفاءة التي تدفع الأفراد إلى تحسين الأداء وتحاول المنظمة استخدام الأساليب المناسبة لتحفيز أعضائها على تحسين مستويات الأداء.
  - **التراخي الإداري:** أي إضاعة وقت العمل دون الاستثمار بشكل إيجابي.
  - **قلة المشاركة في الإدارة:** يؤدي عدم مشاركة الأفراد على مختلف المستويات الإدارية في التخطيط واتخاذ القرار إلى وجود فجوة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى ضعف الإحساس بالمسؤولية والعمل الجماعي بين الموظفين.
  - **قضايا الرضا الوظيفي:** تعتبر قضايا الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي.
- محددات الأداء الوظيفي:**

ونظراً لوجود عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي فإن ذلك يؤدي إلى بعض محددات الأداء الوظيفي والتي حددتها (الزهار، 2020) على النحو التالي:-

1. **الكفاءات:** وهي من أسس تحديد الأداء، وتشمل الخصائص الشخصية للأفراد وما يتوفر لديهم من معارف ومعلومات، وكذلك المهارات التي تمكنهم من تطبيق معرفتهم في العمل، وكذلك الأدوار الواضحة والمهام التي تم تعيينهم عليها.

- **الدافع:** هو القوة التي تدفع الأفراد لتلبية احتياجاتهم والتعبير عن مشاعرهم ومعتقداتهم تجاه الأشياء، وتزداد دوافعهم في رغبتهم في تلبية احتياجاتهم الخاصة.

3. **بيئة العمل:** تتكون من عدة جوانب، مثل الجوانب المادية المتمثلة في ظروف العمل والبيئة المادية حول الفرد، مثل ساعات العمل والتهوية والمعدات والأدوات المستخدمة لإتمام العمل، والأخلاقيات بما في ذلك العلاقة بين الفردية والرؤساء.

4. **الجهد:** وهو يعكس حماس الأفراد لعملهم ويمثل حماسهم لإتمام العمل.

5. **القدرات الفردية والخصائص الشخصية:** تنعكس في فاعلية تجاربهم وجهودهم.

6. **إدراك الأفراد لأدوارهم الوظيفية:** وهو انطباع الأفراد عن عملهم والطريقة التي يؤدونه بها.

#### تحسين الأداء الوظيفي:

يتطلب استخدام الموارد المتاحة لتحسين مخرجات أي عملية وتحقيق التكامل على النحو الأمثل بين التكنولوجيا الصحيحة واستثمارها الرأسمالي التزاماً من الإدارة العليا في أي مؤسسة لموازنة الجودة والإنتاجية والتكلفة والتكنولوجيا، وكل ذلك يؤدي إلى التوقعات و الحاجة إلى النهج الصحيح في المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار نهج متكامل لإدارة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تحدث أي عملية تحسين على الأداء ومقارنتها بما تم عرضه من قبل، ويؤدي استخدام الأساليب الجيدة في النهاية إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى كفاءة الأداء حتى تتحقق الأهداف المرجوة للمنظمة (الأسطل، 2016).

#### الجانب التطبيقي وإجراءات الدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

بلغ مجتمع الدراسة (540) موظفاً، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبلغت العينة (186) موظفاً وموظفة ممن يعملون بالوظائف الإدارية بجامعة نجران.

**أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من مفردات مجتمع الدراسة.

## العينة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) استبانة تم إختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية وقد تم إدخالها في التحليل النهائي نظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

## خطوات بناء الإستبانة:

تم إعداد أداة الدراسة لمعرفة " أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران، واتبعت الخطوات التالية لبناء الإستبانة:-  
الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

## صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة):

## الصدق الظاهري (الصدق المحكمين):

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد(6) من المتخصصين، حيث أبدى هؤلاء المحكمين مجموعة من التوجهات التي ساهمت في إثراء أداة الدراسة سواء من حيث جوهر المفاهيم أو تلك المتعلقة بالتعديلات الظاهرية للفقرات، تمت الاستجابة لهذه التوجهات وإجراء التعديلات المطلوبة سواء من حيث الحذف أو التعديل في ضوء المقترحات المقدمة، لتستقر الأداة في صورتها النهائية.

## ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

جدول (1): إحصائيات الموثوقية لقياس ثبات الإستبانة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted		
0.975	0.886	14.097	27.957	الرؤية والرسالة والأهداف	.1
0.978	0.839	13.902	28.061	تحليل البيئة الداخلية	.2
0.974	0.911	13.599	28.078	تطوير الاستراتيجيات	.3
0.973	0.925	13.552	28.103	تنفيذ الاستراتيجيات	.4
0.975	0.889	13.797	28.057	المتابعة والتقييم	.5
0.977	0.859	13.522	28.103	أولاً: التخطيط الاستراتيجي	.6
0.970	0.990	13.741	28.051	ثانياً: أداء العاملين	
0.971	0.975	13.602	28.077	إجمالي المحاور	

واضح من النتائج في جدول رقم (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي محاور التخطيط الاستراتيجي (0.971).

## متغيرات البيانات الشخصية

جدول (2): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات البيانات الشخصية

المتغير	العدد	النسبة
النوع		
ذكر	9	4.8 %
أنثى	177	95.2 %
العمر		

46.8%	87	أقل من 30 سنة
43.0%	80	30-أقل من 40 سنة
9.1%	17	41-أقل من 50 سنة
<b>المؤهل العلمي</b>		
1.1%	2	51 سنة فأكثر
11.8%	22	ثانوية فأقل
9.7%	18	بكالوريوس
78.5%	146	دبلوم بعد البكالوريوس
<b>الخبرة العملية</b>		
70.4 %	131	أقل من 5 سنوات
15.6%	29	من 5 سنوات - 10 سنوات
10.2%	19	10-أقل من 15 سنة
3.8%	7	15 سنة فأكثر

## تحليل فقرات الإستبانة:

لتحليل فقرات الإستبانة تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات درجات

الاستجابة

جدول (3): الوسط الحسابي والوزن النسبي محاور التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين.

درجة التأثير	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أولاً: التخطيط الاستراتيجي	
كبيرة	0.00	21.89	79.79	0.62	3.99	أولاً: التخطيط الاستراتيجي ككل	1
كبيرة	0.00	19.73	79.23	0.66	3.96	ثانياً: أداء العاملين	2

من خلال جدول (3) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور التخطيط الاستراتيجي بلغ (79.79%)

وبمتوسط بلغ (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.62) ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام إدارة الجامعة بعملية التخطيط

الاستراتيجي لما له من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المرجوه. وأن الوزن النسبي لإجمالي محور أداء الموظفين بلغ (79.23 %) وبمتوسط بلغ (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.66)، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام إدارة الجامعة في تعيين الموظفين ممن يمتلكون المؤهلات العلمية التي تتناسب مع الوظيفة مما يساعد على رفع كفاءة العمل، وكذلك دعم إدارة الجامعة الأفكار الإبداعية التي من شأنها تطوير الأداء.

ما علاقة التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران؟

جدول (4): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران.

التساؤل	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة
ما علاقة التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران	*0.877	0.000	دال إحصائياً

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول رقم (4) أن معامل الارتباط يساوي (0.877)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)

وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران.

جدول (5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحاور.

#	أولاً: التخطيط الاستراتيجي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
المحور الأول: الرؤية والرسالة والأهداف			
1	تُصاغ الرؤية وفق الإمكانيات المتاحة في الجامعة.	**0.644	0.000
2	تُصاغ الرؤية بما يتناسب مع توجهات الجامعة.	**0.704	0.000

0.000	**0.694	تُحفز الرؤية العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم.	3
0.000	**0.783	يشترك العاملون بالجامعة في صياغة الرؤية.	4
0.000	**0.802	ترتبط رسالة الجامعة مع الرؤية المستقبلية لها.	5
0.000	**0.756	تُراعى الواقعية وقابلية التطبيق عند صياغة رسالة الجامعة.	6
0.000	**0.802	تُصاغ الرسالة بصورة واضحة ومحددة.	7
0.000	**0.781	تُبرز رسالة الجامعة الموقع التنافسي لها.	8
0.000	**0.751	تضع الجامعة أهدافاً مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الجديدة.	9
0.000	**0.899	تضع الجامعة أهدافاً استراتيجية مجدولة زمنياً.	10
0.000	**0.847	تتبنى أهداف الجامعة التطور المهني للعاملين.	11
0.000	**0.790	تشمل الأهداف الاستراتيجية للجامعة كافة المجالات.	12

## المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية

0.000	**0.814	تُحدد إدارة الجامعة نقاط قوتها الداخلية.	1
0.000	**0.877	تُحدد إدارة الجامعة الموارد والطاقات التي يمكن الاستفادة منها.	2
0.000	**0.922	تحدد إدارة الجامعة المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها.	3
0.000	**0.757	تُراعى إدارة الجامعة القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع عند التحليل.	4
0.000	**0.826	تُشارك إدارة الجامعة العاملين في عملية التحليل	5

## المحور الثالث: تطوير الاستراتيجيات

0.000	**0.826	تعمل إدارة الجامعة على تطوير استراتيجياتها من وقت لآخر.	1
0.000	**0.836	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية في عملية التطوير	2
0.000	**0.888	تُراعى إدارة الجامعة احتياجات العاملين عند تطوير استراتيجياتها.	3
0.000	**0.870	تأخذ إدارة العمل تنمية مهارات عاملينها بعين الاعتبار عند عملية التطوير	4

0.000	**0.882	تُشعر الجامعة العاملين بعملية التطوير وتطلعهم عليها لتحقيق الأهداف.	5
<b>المحور الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات</b>			
0.000	**0.823	تُوفّر إدارة الجامعة الموارد الكافية لتنفيذ الاستراتيجيات.	1
0.000	**0.821	يُشارك العاملون في وضع الخطة التنفيذية.	2
0.000	**0.893	تُشجع الإدارة العاملين للتعاون والعمل ضمن الفريق لتنفيذ الاستراتيجية.	3
0.000	**0.836	تُوزع الأدوار والمهام على العاملين حسب قدراتهم وطبيعتهم عملهم.	4
0.000	**0.828	تضع إدارة الجامعة تعليمات وإرشادات خاصة بعملية تنفيذ الخطة.	5
<b>المحور الخامس: المتابعة والتقييم</b>			
0.000	**0.848	تتابع إدارة الجامعة بشكل مستمر للأنشطة في ضوء مؤشرات الأداء.	1
0.000	**0.850	تقوم إدارة الجامعة بعملية تقييم دوري للأنشطة والخطط التشغيلية.	2
0.000	**0.909	تُصدر إدارة الجامعة تقارير دورية حول نتائج ومخرجات العمل.	3
0.000	**0.835	يتم رصد نقاط القوة ومواطن الضعف أثناء عملية التقييم.	4
0.000	**0.882	تقوم إدارة بمتابعة تنفيذ الخطط من خلال أدوات التقييم المناسبة.	5

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول رقم (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى

معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر جميع أبعاد الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور أداء العاملين والدرجة الكلية للمحاور.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	ثانياً: أداء العاملين
0.000	**0.863	1 يمتلك الموظف المؤهلات العلمية التي تتناسب مع وظيفته الحالية، مما يساعد على رفع كفاءة العمل

0.000	**0.893	يرتب الموظف أهدافه وفقاً لأهميتها مما يساعد على تجنب هدر الوقت	2
0.000	**0.682	يستطيع الموظف الاندماج في فريق عمل جماعي، مما يساعد في تطوير الأداء	3
0.000	**0.757	يضع الموظف المصلحة العاملة للجامعة قبل مصلحته الشخصية، مما يساهم في تحقيق جودة العمل	4
0.000	**0.923	يبادر الموظف بالسؤال عن المعلومات التي يجهلها عن العمل، مما يساهم في تطوير أداؤه	5
0.000	**0.857	يقدم الموظف أفكاراً إبداعية مما يساعد في تطوير العمل	6
0.000	**0.773	تقوم الجامعة بأنشطة ترفيهية من أن إلى آخر مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين	7
0.000	**0.803	يعمل نظام الرقابة الإدارية بالجامعة على تعزيز كفاءة أداء العاملين بها	8
0.000	**0.671	تجعل إدارة الجامعة الموظفين مصادراً لمعلومات صنع واتخاذ القرارات.	9
0.000	**0.616	تدعم إدارة الجامعة الأفكار التي من شأنها العمل على تطوير الأداء.	10

يبين جدول رقم (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر جميع أبعاد الإستبانة صادقه لما وضع قياسه.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج

وبعد عرض وتفسير ومناقشة البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تطبيق أداة الدراسة خلصت الدراسة إلى

النتائج التالية:-

- وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين في جامعة نجران.
- وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في جامعة نجران.

- أهمية التخطيط الاستراتيجي واثرة على الأداء وضرورة إعداد و تطوير الإداريين والعاملين وتمييتهم للتخطيط الاستراتيجي كما جاء في نتائج دراسة(الهدان،2021)
- تُوفر إدارة الجامعة الموارد الكافية لتنفيذ وتفعيل وتطوير دورالاستراتيجيات كما جا في نتائج (العوين،2019).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

### ثانياً: التوصيات

- في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة توصي الدراسة بما يلي:-
- أن تهتم جامعة نجران بإصدار تقارير دورية حول نتائج ومخرجات العمل.
- الإهتمام بمشاركة العاملين في وضع الخطة التنفيذية.
- الإهتمام بالبحوث العلمية الخاصة بتطوير التخطيط الاستراتيجي .
- إجراء الدراسات عن طرق وأساليب التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي .
- على جميع الجامعات والمؤسسات التعليمية الإهتمام بمشاركة العاملين والموظفين في صياغة الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة أو المؤسسة التعليمية.
- على جميع الجامعات والمؤسسات التعليمية الإهتمام بإشعار العاملين بعملية التطوير وتطلعهم عليها لتحقيق الأهداف، مع الحرص على توفير البرامج التدريبية التي تحقق ذلك.

### المصادر والمراجع:

1. بوبكر، هاشم (2018). التخطيط الاستراتيجي-مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة

زيان عاشور بالجلفة، المجلد (28).

2. جرادات، ناصر (2013). الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
3. حجل، عامر (2008). أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
4. حمد، منال خلف الله (2015). التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، أطروحة دكتوراه، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الرباط الوطني، السودان.
5. درويش، سعد زناد، ومصطفى، مصطفى أحمد (2018). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، جامعة الدول العربية.
6. درة، الصباغ (2008). إدارة الموارد في القرن الحادي في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع.
7. عبد اللطيف، علاء كمال (2018). درجة تحقيق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
8. عبد المطالب، أحمد عابد (2018). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، كلية التربية، جامعة بنها.
9. عبده، رنا اسماعيل (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر.
10. عطاري، ميسون نظمي (2018). الابداع الاداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
11. غريب، محمد أحمد، والسهيبي، خضران (2019). آليات تحسين ترتيب جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، أهباء، المجلد (30)، العدد (2)، ص 122-174.

12. نور الدين، على (2015). الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
13. الحافي، ألاء حسين عبد الرحمن (2014). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، برنامج ماجستير أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
14. الأسطل، ابراهيم عبد الهادي (2016). دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، أكاديمية الإدارة السياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير، برنامج جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
15. النقي، مستور بن محمد (2016). دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير الأداء من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة، دراسة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
16. العوين، عبد اللطيف بن عبد الرحمن (2019). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية بالجامعات السعودية، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (182)، الجزء الثاني، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ص 475-506.
17. الزهار، أسماء خليل (2020). إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
18. الشتري، عبد العزيز بن ناصر (2015). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، العدد السادس، ص 229-280.
19. الشريف، ناجي حسين (2017). الاداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في جامعة نجران، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (8).

20. الشلاش ، عبدالرحمن بن سليمان (2020). واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية ، دراسة تحليلية باستخدام التحليل الرباعي SWAT وسبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ، المجلة العملية لكلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد (36)، العدد(21).
21. الصرايرة، خالد أحمد (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة دمشق، المجلد (27)، العدد (2+1).
22. القحطاني، فيصل الحنفري (2010). الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، دراسة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، عمان، الأردن.
23. المنيع، الجوهره بنت عبدالرحمن (2020). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030 وأهم المعوقات التي تواجهها، مجلة الفتح ، العدد(83).
24. الهبدان، تغريد بنت عبد الله (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلة العلمية، المجلد (37)، العدد (12)، جامعة أسيوط.
25. الوهبي، عبدالله (2021). دور أعضاء هيئة التدريس في الأداء في الجامعات السعودية ،المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد(8)،العدد(1)

## الإجماع عند النحويين وأثره في القراءات القرآنية

إعداد: د. أحمد شمس الدين أحمد محمد علي

أستاذ مساعد - جامعة دنقلا

**Abstrac:**

This study aimed to reach unanimity among grammarians, and its impact on the recitation of the Qur'an is one of the origins of the Arabic grammar and comes in the third rank of grammatical evidence. And intercourse must have a document to rely on, and it does not contradict analogy and hearing, and it was limited to the two place Kufa and Basra, in many of its issues . The study dealt with the position of the Quranic recitation towards consensus , based on some examples. The study reached results , the most important of which are: that the consensus be adocument, that is , an asset on which it is based and the first principles on which the consensus of jurists and fundamentalists is based are the Hollybook and the Sunnah. Since it is the origin of evidence and all evidence in reality refers to it, and also that consensus is an argument unless it contradicts analogy and hearing, as third the third rank in the grammatical proof.

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تتبع الإجماع عند النحويين والأثر الذي تركه في القراءات القرآنية هو أصل من أصول النحو العربي وبأتي في المرتبة الثالثة من الشواهد النحوية ،والإجماع لابد أن يكون له مستند يستند عليه ، ولا يخالف

القياس والسماع ، وقد اقتصر على نحاة البلدين الكوفة والبصرة في كثير من مسائله، وقد تناولت في هذه الدراسة موقف القراءات القرآنية من الإجماع مستنداً على بعض الأمثلة وقد توصلت إلى نتائج أهمها: أن الإجماع لا بد أن يكون له مستند، أي: أصل ينبني عليه وأول الأصول التي ينبني عليها الإجماع عند الفقهاء والأصوليين الكتاب والسنة، فهما أصل الأدلة، وكل الأدلة الأخرى في الحقيقة مردها إليهما وكما أن الإجماع يكون حجة ما لم يخالف القياس والسماع إذ يأتي في المرتبة الثالثة في الحجة النحوية.

### معنى الإجماع ومفهومه:

الإجماع في اللغة : مصدر الفعل الرباعي أَجْمَعَ، وله معنيان؛ أحدهما: العزم على الأمر والإحكام عليه، تقول: أجمعتُ الخروجَ، وأجمعتُ عليه، إذا عزمت عليه (لسان العرب ابن منظور ص 57. ومنه قوله تعالى : ﴿ فَاجْمِعُوا أَمْرَكُمْ وَشُرَكَاءَكُمْ ﴾ يونس: 71، وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((مَنْ لَمْ يُجْمِعِ الصِّيَامَ قَبْلَ الْفَجْرِ، فَلَا صِيَامَ لَهُ)) (سنن الترمذي ج 3 ص 93)؛ أي: من لم يعزم عليه فينويه

والآخر: الاتفاقُ، ومنه قولهم: أَجْمَعَ القَوْمُ على كذا؛ أي: اتفقوا عليه. (القاموس المحيط ، الفيروز أبادي ، مادة جمع ص710)

إذا الإجماع هو الاتفاق.

وقبل تعريف الإجماع في اصطلاح علماء العربية، لا بُدَّ من الإشارة إلى أمر مُهمٍّ، وهو أن الإجماع إما أن يُراد به إجماع النُّحاة، وإما أن يراد به إجماع العرب، والغالب أن يكون المراد به إجماع النحاة على حكم ما. ويرى الباحث أن كل شيء تم الاتفاق عليه فهو إجماع .

ومن هنا كان تعريف الإجماع في الاصطلاح هو إجماع أهل البلدين - البصرة والكوفة - على أمر يتعلق

بالصناعة النحوية والصرفية ( الخصائص لابن جني ج 1 ص 190 .

والفرق بين المعنيين أن الإجماع بالمعنى الأول يتصور من الواحد، وبالمعنى الثاني لا يتصور إلا من اثنين فأكثر.

قال السيوطي: "والمراد به إجماع نحاة البلدين: البصرة والكوفة (الاقتراح في علم أصول النحو ، للسيوطي

ص 55).

وعرفه ابن بابشاذ بأنه: "إجماع الأمة من أهل كل علم على ما أجمعوا عليه، أو "إجماع العلماء بها على

صحتها وانتشارها، وكثرتها. (شرح المقدمة المحسبة: ج 2 ص 475).

ويبدو لي أن تعريف ابن بابشاذ للإجماع أوسع من تعريف السيوطي؛ إذ لم يجعله مقصوراً على أهل البلدين،

بينما قصر السيوطي الإجماع على أهل البلدين بحيث لا إجماع إلا إجماعهم، معنى ذلك أن نحاة الأمصار لا أثر لهم

في الإجماع؛ وإنما يقتصر دورهم على الاقتداء بهم.

ويرى الباحث أن الإجماع الذي يقتصر على نحاة البلدين الكوفة والبصرة يكون مفهومه ضيقاً؛ لأن هنالك

مدارس أخرى واتجاهات نحوية مثل المدرسة الأندلسية والبغدادية .

وقد أفرد له ابن جنّي في " الخصائص " باباً عنوانه: القول على إجماع أهل العربية متى يكون حُجّة، قال فيه:

"اعلم أن إجماع أهل البلدين إنما يكون حُجّة إذا أعطاك خصمك يده ، ألا يخالف المنصوص، والمقيس على

المنصوص، فأما إن لم يعطِ يده بذلك، فلا يكون إجماعهم حجة عليه". (الخصائص لابن جنّي ج 190)

فقوله هذا معناه: أن الإجماع إذا خالف المنصوص أو المقيس عليه، لم يكن حُجّة؛ بل يجب تقديم النص عليه،

وقد استدلّ بهذا الأصل علماء العربية في عدّة مواضع، سواء أكان في إثبات الحكم أم في الرد على مخالفيهم في

الآراء (الإنصاف في مسائل الخلاف ، للأنباري ص 26-45-61).

ويأتي سيبويه في طليعة من استعمل الإجماع في أصوله، سواء أكان إجماع العرب أم إجماع النحويين قبله، ومن ذلك قوله: "وإلا خالف جميع العرب والنحويين (الكتاب لسيبويه ج 2. ص 391).

وقوله: "قالعرب تنصب هذا، والنحويون أجمعون، ولم يكن هذا الأصل واضح المعالم في كتابه، والسبب في ذلك "عدم وجود نُحاة كثيرين مُختلفي الآراء والمذاهب، وعدم وجود مدارس نحوية متعدّدة، ولم تكن الخلافات في الآراء قد ظهرت بصورة واضحة على النحو الذي نراه بعد زمنه؛ حيث تشعبت الآراء واختلفت المذاهب، واستقرت قواعد النحو وأصوله وتبيّنت أدلة النحاة وحُججهم، وخاصة في زمن ابن جني وابن الأنباري وابن الحاجب وابن مالك وأبي حيان ومن جاء بعدهم " (الشاهد وأصول النحو في كتاب سيبويه: ص 433).

أما إجماع العرب من غير النحويين على شيء، فقد عدّه السيوطي حُجة إن أمكن الوقوف عليه، وفي ذلك يقول: "وإجماع العرب أيضاً حجة، ولكن أنى لنا بالوقوف عليه، ومن صورته أن يتكلم العربي بشيء ويبلغهم ويسكتون عليه. وهذا في رأي الباحث أن كل شيء تم السكوت عليه فهو إجماع .

وقد ساق السيوطي هذا الكلام؛ ليستدل به على إثبات الإجماع السكوتي في اللغة، وليس فيما ذكر دليل على هذا الإجماع؛ إذ لا يلزم من سكوتهم جواز ما ذكر (شرح الشافية لليزدي).

ويؤكد ابن جني أنّ باب التعليل والاجتهاد في اللغة لم يُفعل، بل " فكلُّ مَنْ فَرَّقَ له عن عِلَّةٍ صحيحةٍ، وطريق نهجه، كان خليل نفسه، وأبا عمرو فِكْرِهِ؛ إلا أنّنا مع هذا الذي رأيناه وسوغنا مرتكبه لا نسمح له بالإقدام على مخالفة الجماعة التي قد طال بحثها، وتقدّم نظرها، وتنازلت أواخرُ على أوائل وأعجاز على كلاكِل، والقوم الذين لا نَشْكُ في أنّ الله سبحانه وتقدست أسماؤه قد هداهم لهذا العلم الكريم، وأراهم وجه الحكمة في الترجيب له والتعظيم، وجعله ببركاتهم وعلى أيدي طاعتهم خادِمًا للكتابِ المُنَزَّلِ وكلامِ نَبِيِّهِ المُرْسَلِ، وعودًا على فهمهما، ومعرفة ما أمر به أو نهى عنه التّفانِ منهما إلا بعد أن يناهضه إتقانًا، ويثابته عرفانًا، ولا يخلد إلى سانح خاطره، ولا إلى نزوة من نزوات تفكُّره، فإذا هو حدًا على هذا المثال؛ وياشر بإنعام تصفحه أنحاء الحال؛ أمضى الرأي فيما يريه الله منه غير معازٍ به، ولا

غاصَّ من السلف رحمهم الله في شيءٍ منه، فإنَّه إذا فعل ذلك سدد رأيه وشيَّع خاطره، وكان بالصَّواب مئنةً، ومن التوفيق مظنةً (الخصائص لابن جني ج 1 ص 190).

### الإجماع عند النحويين :

الإجماع: في عرف النحاة نوعان

أولهما: إجماع العرب: وهو أن تُجمع العرب على أمرٍ وتتنطق به، وعنه يقول السيوطي: "إجماعُ العربِ أيضًا حُجَّةٌ، ولكن أني لنا بالوقوف عليه، ومن صورهِ أن يتكلم العربي بشيءٍ ويبلغهم فيسكتون عليه (الاقتراح في علم أصول النحو ، للسيوطي ص 89-90) ، (وعلى ذلك نجد معظم شواهد الاختصار تقع في نطاق هذا النوع من الإجماع، فإجماعهم أن نابت (يا) مناب (أدعو)، ونابت (هل) مناب (استفهم)، ومنه "إجماع العرب الحجازيين على قولهم: اردد الباب، واصيب الماء، واسلل السيف" (الخصائص لابن جني ص 90).

وعن هذا النوع من الإجماع يقول ابن جني: " أننا متى رأيناهم قد زادوا الحرف فقد أرادوا غاية التوكيد، كما أتت إذا رأيناهم قد حذفوا حرفا فقد أرادوا غاية الاختصار، ولولا ذلك الذي أجمعوا عليه واعتزموه لما استجازوا زيادة ما الغرض فيه الإيجاز ولا حذف ما وضعه على نهاية الاختصار؛ فقد استغنى عن حذفه بقوة اختصاره" ( سر صناعة الإعراب ، لابن جني ج1 ص 270)

ثانيهما -إجماع نحاة البلدين: وهم نحاة البصرة والكوفة وهو أيضًا حجة ما لم يخالف السماع، ومن البديهي ألا يخالف القياس الذي صنعه النحاة أيضًا. (الاقتراح في علم أصول النحو ، للسيوطي ص 88 ) ومنه إجماعهم على أن حروف المعاني وضعت للاختصار ( سر صناعة الاعراب 269).

ويرى الباحث أن الإجماع يكون حجة ما لم يخالف القياس والسماع إذ يأتي في المرتبة الثالثة في الحجة

النحوية.

والقياس عندهم موافقة القراءة للعربية بوجه من الوجوه سواء أن كان أفصح أم فصيحاً، مجمعا عليه أم مختلفا فيه اختلافاً لا يضر مثله لأن القراءة سنة متبعة يلزم قبولها والمصير إليها بالإسناد لا بالرأي ، ثم يشترط في تلك القراءة ، أن توافق أحد المصاحف العثمانية ولو احتمالا ، وأن تكون مع ذلك صحيحة الإسناد ، فإن اجتمعت الأركان الثلاثة : موافقة العربية، ورسم المصحف ، وصحة السند فتلك هي القراءة الصحيحة ، ومتى اختل ركن منها أطلق عليها أنها ضعيفة أو شاذة ( سر صناعة الاعراب ص 42).

يقول الصاحبى " إن العلم بلغة العرب واجب على كل متعلق من العلم بالقرآن والسنة والفتيا بسبب، حتى لا غناء بأحد منهم عنه ، وذلك القرآن نازل بلغة العرب ، ورسول الله صلى الله عليه وسلم عربي . فمن أراد معرفة ما في كتاب الله عزّ وجلّ وما في سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم من كل كلمة غريبة ، أو نظم عجيب ، لم يجد من العلم باللغة بدًا .

ولسنا نقول : أن الذي يلزمه من ذلك الإحاطة بكل ما قالته العرب ؛ لأن ذلك غير مقدور عليه ولا يكون إلا لنبي ، بل الواجب علم أصول اللغة والسنن التي وأكثرها نزل القرآن وجاءت السنة. ( الصاحبى في فقه اللغة ، أحمد بن فارس ص 50)

وقد تميز العصر الحديث بإعادة النظر في كثير من جوانب الفكر الإسلامي والعربي بالجرأة في نقد الأقدمين ومناهجهم في التفكير وبناء العلوم ، وكان للنحو والنحاة نصيب كبير في ذلك ، وقد تضاعف هذا النصيب في السنوات الأخيرة ، وهي حملة على النحويين لموقفهم من القراءات من المحدثين .( النحو وكتب التفسير ، عبد الله رفيدة ص1132).

ويصور الدكتور إبراهيم أنيس العلاقة بين النحاة والقراءة بأنها علاقة مرت في ثلاثة مراحل ، المرحلة الأولى مرحلة مهادنة بين النحاة والقراء ، والمرحلة الثانية مرحلة تخطئة بعض النحاة لبعض القراءات ، والمرحلة الثالثة سيطرة النحاة على القراء .

قال ابراهيم أنيس : أما موقف النحاة من القراء فكان في أول الأمر موقف مهادنة لا يعترضون للقراءات بخير أو بشر ؛ ولأن من أئمة النحو الأول من كانوا أيضاً أئمة في القراءة القرآنية كالكسائي ، وربما أيضاً أبي عمرو بن العلاء ، ولكن حين استقل هؤلاء عن هؤلاء وتخصص قوم في دراسة النحو ، كما توفر آخرون على دراسة القراءات ، رأينا النحاة يعمدون إلى بعض القراءات فيجرحونها وينتقصون منها ، ومنهم من رفضها وأبى الاعتراف بها ... ثم اتسعت الشقة بين النحاة والقراء ، وبدأنا نسمح بما يسمى بالقراءات الشاذة التي رغم صحة سندها وروايتها عن بعض أئمة القراءات من القدماء استطاع النحاة بنفوذهم وسلطانهم أن يصرفوا الناس عنها ... وتمكن النحاة في العصور المتأخرة من السيطرة على الدارسين للقراءات ورأينا ممن ألفوا في القراءات فيما بعد يشترطون لصحة القراءة وموافقتها لقواعد النحاة.( قراءة في كتاب نظرية النحو القرآني ، ص 139).

وقد أهملت بعض القراءات التي أحدثت خلافاً بين النحاة والقراء ، والذي يطالع كتب الاحتجاج يترجح لديه أن هذه الكتب لم توضع للرد على النحاة ، أو غيرهم من الطاعنين على القراءات ، إذ يجد أن هذه الكتب على كثرتها قد أغفلت أو أغفل بعضها قراءات هامة أوقعت خلافاً بين القراء والنحاة أو كانت موضع لبس وشبهة.( كتب الاحتجاج والصراع بين القراء والنحاة ، أكرم على حمدان ، ص 96) .

والأمثلة والشواهد التي تؤكد على وجود الإجماع على الاختصار ومظاهره وشواهد ووسائله كثيرة، وعن ذلك ما يلي: يقول ابن السراج في باب (ذكر الابتداء): " كُلُّ كَلِمَةٍ يُبْتَدَأُ بِهَا مِنْ (اسم وفعل وحرف) فأول حرف تبتدئ به وهو متحرك ثابتٌ في اللفظ، فإن كان قبله كلام لم يُحْدَفْ، ولم يُعَيَّرْ، إلا أن يكون ألف وصل فتحذف البتة من اللفظ؛ وذلك إجماعٌ من العرب". (الأصول في النحو ص 367).

ويجوز بالإجماع حذف المفعولين اختصاراً؛ أي لدليل؛ نحو قوله عز وجل : ﴿ أَيْنَ شُرَكَائِيَ الَّذِينَ كُنْتُمْ

تَرْعُمُونَ ﴾ ومن ذلك قول الشاعر:

بِأَيِّ كِتَابٍ أَمْ بِأَيَّةِ سُنَّةٍ تَرَى ♦♦♦ حُبَّهُمْ عَارًا عَلَيَّ وَتَحْسِبُ

أي: تزعمونهم شركائي، وتحسب حُبَّهُمْ عارًا على. (أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك ج2 ص 69).

وفي هذا الشأن يقول ابن هشام: "جرت عادة النحويين أن يقولوا يحذف المفعول اختصارًا واقتصارًا، ويريدون بالاختصار الحذف لدليل، وبالافتصار الحذف لغير دليل، ويمثلونه بنحو: كلوا واشربوا؛ أي: أوقعوا هذين الفعلين، وقول العرب فيما يتعدى إلى اثنين: من يسمع يخل؛ أي: تكن منه خيلة مغني اللبيب عن كتب الأعاريب، ابن هشام الأنصاري ص 797)

وأجمعوا على أن الضمير في اسم الفاعل إذا جرى على من هو له لا يجب إبرازه (الإنصاف في مسائل الخلاف للأنباري ص 58) وأجمع الكوفيون والبصريون على أن الأفعال المضارعة معربة، واختلفوا في علة إعرابها وقد أجمعوا على أن الكاف في نحو (ضربتك) من الضمير المتصل. وأجمعوا على جواز قصر الممدود في ضرورة الشعر (الإنصاف في مسائل الخلاف للأنباري ص 745)

ومنه أيضًا " التي والذي والذين واللتين والذين واللاتي واللاتي؛ وما أشبه ذلك، فإن إجماع النحويين كُلِّهِمْ على أن (الألف واللام) في أوائل هذه الأسماء للتعريف، ولم تعر قط منها وأجمع البصريون والكوفيون على أنه لا يُستعمل من ذلك إلا ما استعملته العرب، ولا يُقاس عليه غيره (همع الهوامع في شرح جمع الجوامع ج2 ص 29)

وقال السيرافي: " أجمع النحويون واللغويين من البصريين والكوفيين على أن الواو للجمع من غير ترتيب، فإذا قيل: جاء زيد وعمرو، فمعناه أنهما اشتركا في المجيء (شرح قطر الندى وبل الندى لابن هشام ص 301) وأجمع النحويون من البصريين والكوفيين على أن الفعل إذا دخلت عليه هذه اللام كان مجزوماً بها لغائب كان أو لحاضر كقولك ليذهب زيد ولتركب يا عمرو. (اللامات ص 94).

ولقد رأينا أن أصول النحو تترايط ويقوي بعضها بعضًا، وهنا أيضًا يجوز النحاة "القياس على ما أجمعوا عليه ويقول السيوطي نقلًا عن أبي حيان: " ما هو مخلفٌ لإجماع البصريين والكوفيين لا يُلتفت إليه ". (همع الهوامع

ص 160) ويقول ابن الأثير: " فلما أدي قولهم إلى خلاف الإجماع وجب أن يكون فاسداً " ( الإنصاف ج2 ص 553).

ويجب ألا يكون الإجماع مطلقاً أو مناقضاً للأصول، فإن خالف الرأي وناقض ما سبق ذكره "لا يرجع فيه إلى إجماع، ولا إلى سابق سنة ولا قديم ملة، ألا ترى أن إجماع النحويين في هذا ونحوه لا يكون حجة؛ لأن كل واحد منهم إنما يردك ويرجع بك فيه إلى التأمل والطبع لا إلى التبعية والشرع ( الخصائص ج2 ص 326).

### الإجماع عند النحويين وأثره في القراءات :

وأول من تتبع وجوه القراءات وألفها وتقصى الأنواع الشاذة فيها وبحث عن أسانيدھا من صحيح ومصنوع ، هارون بن موسى القارئ النحوي متوفي سنة 170، وكان راساً في القراءة والنحو ولكن أول من صنف فيها أبو عبيدة القاسم بن سلام الراوية متوفي سنة 224 وكان أول من استقصاها في كتاب ويقال أنه أحصى منها خمساً وعشرين قراءة مع السبعة المشهورة. ( الخصائص لابن جني ص 40 ).

وما اعتبره النحويون نقداً للقراءات هو في الواقع نوع من عدم الاحتجاج النحوي بما وردت عليه القراءات المنقودة لمجبتها على خلاف الكثير الشائع ( النحو وكتب التفسير (1100) .

يقول الدكتور أحمد مختار: فقد أتضح لنا بعد طول البحث والاستقصاء أن موقف اللغويين من القراءات موقف موحد لا يختلف فيه كوفي عن بصري ولا يشذ فيه ابن خالويه أو ابن جني أو غيرهما عنهم فهم جميعاً كانوا ينتقدون القراءة ويقسونها بمقاييسهم الضيقة ، وهم جميعاً كانوا لا يتورعون عن تخطئة القراءة سواءً أن كانت سبعية أو عشرية أو شاذة أو غيرها وهم جميعاً كانوا لا يقبلون القراءة إلا إذا وجدوا لها من كلام العرب نظيراً ، وهم جميعاً لا يتخرجون عن تخطئة القراءة أو تلحينها إذا عجزوا عن فهمها أو توجيهها،

وهذا غلو ظاهر من الدكتور أحمد مختار عمر ؛ لأنه يخالف الواقع ، فالثابت أن بعض النحاة قد طعنوا في بعض القراءات وهذا الموقف لا يصور موقف النحاة جميعاً ، وإن من النحاة من دافع دفاعاً قوياً عن القراءة كابن مالك وأبي حيان وابن هشام الأنصاري (قراءة في كتاب نظرية النحو القرآني ، محمود حسن عواد ص 138).

هناك قراءات مشكلة ظاهرها يدل على أنها متعارضة مع الأصول مخلفة للمقاييس ، ووقف النحاة أمام هذه القراءات المشكلة ليوضحوا غامضها ، ويزيلوا إشكالاتها ، واجتهد كل منهم ليدلي بدلوه بين الدلاء في مضمار هذه القراءات وبسبب هذه القراءات المشكلة أثرى النحو ، وتعددت مسأله ، وفاضت كتبه حتى امتلأت بالأراء المتعددة ( القراءات القرآنية وأثرها في الدراسات النحوية ، ص 116).

وهناك قراءات أثرت في الدراسات النحوية ومرجعها إلى لهجات العرب التي نزل ببعضها القرآن الكريم ، ولكن النحاة لم ينظروا إليها من خلال هذه الحقيقة ، ومن هنا جاء بعضها على خلاف قياس النحاة مما أدى إلى احتدام الجدل والنقاش في محيطها (القراءات القرآنية وأثرها في الدراسات النحوية ، ص 157).

ويرى الباحث أن اللهجات العربية رجع بعضها إلى الإجماع في القراءات وإن خالفت القياس النحوي.

والمعروف أن النحويين احتجوا بالقراءات القرآنية كم احتجوا بعموم كلام العرب ، فلا يوجد كتاب من كتب النحو المعتمدة ، إلا واستدل بالقراءات القرآنية وأعتقد أن ما نقل من طعن بعض النحويين في بعض القراءات هو محمول على أن القراءة لم تثبت لديه بما تقيم الحجة ، أو لأن الذي اجتهد قد غلب على ظنه أن هذه القراءة خطأ أو وهم من أحد الرواة الذي نقل عن طريقه هذه القراءة التي طعن فيها .

ومعروف أن القراءات المتواترة حجة عند كثير من النحاة ، وقد ارتضوها ووافقوا عليها ، وأن بعض القراءات لم يرتضه بعض النحويين ، فتأولها أو عارضها معارضة صريحة ، أو خفية لسبب من الأسباب. ( تلحين النحويين للقراء ، يسين جاسم ، ص 15).

والقراءة إن خالفت العربية أو الرسم فهي مردودة إجماعاً ولو كانت منقولة عن ثقة مع أن ذلك بعيد ، بل لا يكاد يوجد ، وإن وافقت العربية والرسم ونقلت بطريق التواتر فهي مقبولة إجماعاً ، وإن وافقت العربية والرسم ونقلت

عن الثقات بطريق الآحاد ، فقد اختلف فيها فذهب الجمهور إلى ردها وعدم جواز القراءة بها في الصلاة وغيرها سواء اشتهرت واستفاضت أم لا، وذهب مكي بن أبي طالب وابن الجزري إلى قبول وصحة القراءة بها بشرط اشتهارها واستفاضتها ( القراءات الشاذة وتوجيهها من لغة العرب ، عبد الفتاح القاضي ، ص 9).

والذين تناولوا موقف النحويين من القراءات تصوروا أنها حملة عليهم كما يقول الشيخ عزيمة : "هذه الحملة الآثمة استفتح بابها ، وحمل لواءها نحاة البصرة المتقدمين ثم تابعهم غيرهم من اللغويين والمفسرين ومصنفي القراءات، وبمقتضى هذا الحكم كل هؤلاء آثمون لا مجتهدون يخطئون ويصيبون ، والمخطئ له أجر والمصيب له أجران ولأنهم جميعاً كانوا ذوي نظر وفكر ، ومهج ساروا عليه في مراحل فكرية وزمنية معينة ، كانت تسمح بهذا اللون من النقد ، وكان عملهم يكمل بعضه بعضاً ، حتى استقر الفكر النحوي على عدم المساس بالقراءات ، كما استقر على الأصول التي وضعها الأقدمون في الاحتجاج بها وقوة الحكم النحوي الذي يستند على الكثير الشائع فيها وفي غيرها من كلام العرب.( النحو وكتب التفسير ، إبراهيم عبد الله رفيده ، ص 1132).

وخير من وصف العلاقة بين النحاة والقراء باتزان وإنصاف ونزلها منازلها من غير غلو ولا إسراف الدكتورة ملك محمد حسن إسماعيل في رسالة الماجستير غير المنشورة التي أعدتها سنة 2003م بعنوان النكت الحسان في شرح غاية الإحسان لأبي حيان الأندلسي دراسة في المنهج والتحقيق قالد الدكتورة ملك: "إن القراءات القرآنية يحتج بها في إقامة القواعد الكلية للسان العربي سواء أكانت متواترة أم أحاداً أم شاذة ، كما تقدم عن السيوطي وأن القراءة الشاذة أصح سنداً وأقوى نقلاً من كلام العرب الذي احتج به النحاة ، وأن النحاة لم يهاجموا القراء ولا القراءات فليس ثمة تناقض بينهم ، وكل ما في الأمر أن بعض النحاة كالقراء والمأذني والمبرد والزجاج قد طعنوا في بعض القراءات وهذا لا يمثل موقف النحاة بعامة - ثم إن العلماء لم يسكتوا عن هذه المواقف بل سارعوا إلى ردها وإنكارها ومهاجمتها، وبيان أن القراءة سنة متبعة ( قراءة في كتاب نظرية النحو القرآني ، محمود حسن عواد ، ص 139).

وإجماع أي أهل فنّ هو إجماع أهل هذا الفنّ كلّهم على أمر من أمور صناعتهم، وبذلك يكون هذا الاتفاق منهم

كلهم حجةً، لا تجوز مخالفتهم فيه.

إلا أن الإجماع لا بد أن يكون له مستند، أي: أصل ينبني عليه أوّل الأصول التي ينبني عليها الإجماع عند الفقهاء والأصوليين الكتاب والسنة، فهما أصل الأدلة، وكلّ الأدلة الأخرى في الحقيقة راجعة إليهما. (البحر المحيط في أصول الفقه، للزركشي 397).

وكذلك النحو؛ فهو في ذلك كالفقه، فالسمع هو الركن الركين لصناعة النحو، وسائر الأدلة راجعة إليه (المقاصد الشافية ص 124). والسبب في هذا التشابه في هذا الأمر بين الفقه والنحو هو أن النحو «معقول من منقول، كما أنّ الفقه معقول من منقول، ويَعْلَم حقيقة هذا أرباب المعرفة بهما (نزهة الألباء في طبقات الأدباء، للأنباري، ص 76).

والصورة التي نريد أن نعرض لها بعد تقريرنا أن الإجماع لا بد له من مستند هي ورود القراءة القرآنية الدالة دلالة صريحة على حكم نحوي، فهي نصّ في دلالتها على هذا الحكم أو كالنصّ من حيث ظهورها، لكننا قد نرى النحويين قد اتفقوا على عدم جواز هذا الحكم الذي جاءت به القراءة، أو جعله من باب الضرائر أو ما أشبه ذلك من العبارات التي تدلّ على عدم اعتباره، فإننا في هذه الحال لا نقبل هذا الحكم منهم؛ لأنّ الإجماع لا يكون إلا عن السماع الوارد في المسألة، فإن كان نصّاً فيها فلا يُتصوّر أن ينعقد الإجماع على كون هذا الحكم غير جائز؛ إذ الإجماع فرع عن أصله، ومبنيٌّ عليه، فكيف يعود الفرع على أصله بالإبطال؟!!

وقد تكلم الأصوليون في صناعتهم على قريب ممّا نتكلم فيه، وهو كلامهم في مسألة ورود النصّ على خلاف

الحكم الذي انعقد عليه الإجماع، فقالوا: إن في هذا مذاهب:

الأول: يُرْجَع إلى النصّ.

الثاني: يُرْجَع إلى الإجماع.

الثالث: لا يُتصوّر انعقاد الإجماع ابتداءً (البحر المحيط في أصول الفقه، للزركشي ج 4 ص 408).

فإذا كان هذا في النصوص الشرعية التي يُعامل معها من أجل معانيها، فإنّ هذا يكون أظهر فيما يتعلّق بالألفاظ والتراكيب التي هي محطّ نظر النحوي؛ لأنّ إثبات قطعية المعاني أصعب من إثبات قطعية هيئة اللفظ أو التركيب المراد إثباته، لكثرة الاحتمالات الواردة على المعنى، ممّا لا يردّ على هيئات الألفاظ والتراكيب في الغالب. فإذا ثبت هذا فإننا نقول: إذا وردت القراءة القرآنية بحكم نحوي، وكانت في دلالتها على هذا الحكم نصّاً أو ظاهرةً، فإنّ إجماع النحاة إنّ حُكي على عدم جواز هذا الحكم الآتي في القراءة، فإننا نستطيع أن نقول: إنّ هذا الإجماع لم ينعقد على شرطه؛ لوجود النصّ المخالف له، هذا على التسليم بأنّ إجماع النحاة حُجة. (أصول العربية بين متقدمي النحاة ومتأخريهم، ص 341، 358).

فإجماع النحاة لا ينعقد، ولا يكون حجة مع وجود القراءة المثبتة للحكم -سواء أكانت القراءة في دلالتها على هذا الحكم نصّاً أم ظاهرةً؛ لأنّ الظهور يفيد غلبة الظنّ، وغلبة الظنّ كافية في إثبات أحكام اللغة، كالأحكام الشرعية الفرعية- الذي أجمعوا على منعه أو جعله خاصّاً بضرورة الشعر. (أجوبة في الاستدلال بالأحاديث النبوية على إثبات القواعد النحوية، لسراج الدين البلقيني، وولي الدين ابن خلدون، ص 231).

ولم أر من نبّه على هذا المنزَع إلا ما قد يؤخذ من إيماء ابن الحاجب في أثناء كلامه على إدغام نحو: قرّم مالك. و: عدوّ وليد. إذ ذكر «أنّ النحويين مطبقون على أنه لا يصحّ الإدغام، والمُقرِّنون مطبقون على أنه يصحّ الإدغام؛ فَيَعْسُرُ الجمع بين هذين القولين مع تعارضهما» [8]، وبعد أن عجز أن يجمع بين القولين قال: «والأولى الردُّ على النحويين، فلا يكون إجماع النحويين حُجّة مع مخالفة القراء لهم، ثمّ لو قُدِّر أن القراء ليس فيهم نحوي، فإنهم ناقلون لهذه اللغة، وهم مشاركون النحويين في نقل اللغة، فلا يكون إجماع النحويين حُجّة دُونهم». (الإيضاح في شرح المفصل، لابن الحاجب ج 2 تحقيق: د. إبراهيم محمد عبد الله، دار سعد الدين، دمشق، ط1، 1425هـ - 2005م. ص 495).

فقد اعتمد ابن الحاجب في ردّ إجماع النحاة على عدم جواز هذه الصورة من الإدغام على أمرين:

الأول: أن من القُرَاءِ نحاة، فإذا أجمع النحاة على أمر، ووجدنا القُرَاءَ يذهبون إلى خلافه، فإنَّ إجماع النحاة حينئذ ليس على شرطه من اتفاق كلِّ النحاة؛ لأنَّ القُرَاءَ منهم نحاةٌ.

الثاني: أن القُرَاءَ -على فرض أن ليس فيهم نحوي- نَقَلَة سماع كالنحاة، والإجماع لا يَنَعِدُّ ابتداءً مع وجود السماع الصريح على خلافه.

فالقُرَاءُ على فرض عدم وجود نحوي فيهم، فإنهم نَقَلَة للسماع، الركن الركين والمصدر الرئيس لصناعة النحو، والسماع الذي يَنَقُلُونَهُ هو أفصح أنواع السماع، وهو القرآن الكريم وقراءاته المتواترة، وقد اتفق أهل العربية على الاحتجاج بالقراءات القرآنية متواترها وشاذّها كما سبق تقريره.

وقد ثبت الإدغام بالسماع الصريح كما ذكر ابن الحاجب، وذلك في قراءة أبي عمرو من إدغام الدال في الجيم في قوله: {ذَارُ الخُلْدِ جَزَاءٌ} [فصلت: 28]، وإدغام الميم في الميم في قوله: {مِنَ العِلْمِ مَا لَكَ} [البقرة: 120] (الإقناع في القراءات السبع، لابن البادش، ص80، دار الصحابة، (د/ت). والنشر في القراءات العشر، لابن الجزري (ج1 ص299).

ولا يُتَصَوَّرُ ابتداءً انعقاد الإجماع مع وجود السماع الصريح غير المحتملِ خِلافه، وهو الأصحُّ من المذاهب في هذه المسألة، كما تقدم بيانه (البحر المحيط، للزركشي ص408).

فإذا ثبت إجماع النحاة على مسألة كالتى عرض لها ابن الحاجب، ووجدنا القُرَاءَ يَنَقُلُونُ سماعاً صريحاً -لا يَحْتَمِلُ تأويلاً معتبراً- مخالفاً لما أجمع عليه النحاة، فإنَّ إجماع النحاة حينئذ لا يُعَدُّ إجماعاً معتبراً؛ لوجود هذا السماع الصريح خِلافه.

وقد اعتمد القسطلاني (823هـ) على هذا المنزَع، وقرّر أن السماع الصريح في المسألة لا يقال عنه إنه غير جائز من أجل أنَّ النحاة أجمعوا على خلافه، وقد اعتمد في تقرير هذا على كلام ابن الحاجب السابق، وقَبِلَ نقله لكلام

ابن الحاجب ذكر قريباً ممّا نريد تقريره، فقال: «لا تُسَلَّمُ أنّ ما خالف قاعدتهم غير جائز، بل غير مقيس، وما خرج عن القياس إن لم يُسمَع فهو لحنٌ، وإن سُمِع فهو شاذُّ قياساً، ولا يمتنع وقوعه في القرآن». (لطائف الإشارات لفنون القراءات، للقسطاني تحقيق ودراسة: عبد الرحيم الطرهوني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2013م. ج1 ص 498).

والنحاة أصحاب تععيد وتنظيم ، والروايات التي تخرج على قواعدهم كانت تفاجئهم ، فلا يكون منهم إلا تجريحها وإخراجها على التوهم والقراء أصحاب أداء وهم أهل تلق وعرض ، فهم من هذه الناحية أدق من النحاة في نقلهم للغة ، ونحسب أن الحق في جانب القراء كما يقول الراجحي ، حيث أن البحث في اللهجات يثبت أنه كانت هنالك لهجات مستعملة تؤيد هذه القراءات ، ولو كان النحاة مهتمين بدراسة اللهجات العربية القديمة لما ردوا هذه القراءات ولما جرحوا أصحابها .

ولقد كان أصحاب القراءات والمهتمون بها يدركون هذا الفرق بين منهجي النحو والقراءات ، ويرون - بحق - أن منهجهم اوثق وأصح من هذه الأصول والقواعد التي خضع لها النحاة وحاولوا أن يخضعوا لها العربية . (اللهجات العربية في القراءات القرآنية ، عبدو الراجحي ، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ط2 ، 1999، ص104).

والنحاة لا يضيقون من القراءات القرآنية إلا بما خالف الكثير الشائع أو القياس من كلام العرب ولا يفرقون في هذا بين القراءات ، فهم يقبلون الإستشهاد بكل ما وافق القياس ، ولو نقل بطريق الأحاد ، ويرون في المتواتر دليلاً قطعياً يفوق غيره يقول أبو البركات الأنباري : "إعلم أن النقل ينقسم إلى قسمين : تواتر وأحاد ( النحو وكتب التفسير ، إبراهيم عبد الله رفيده ، ط1 ، 1982، ص 32).

يقول ابن هشام الأنصاري : "مرجع القراءة الرواية لا الرأي " ومعنى قوله هذا عدم جواز الطعن في القراءة لأن القارئ يرد كما سمع ولا يجتهد ، ويقول ابن الطيب الفاسي في شرح الاقتراح رادا على تلحين المبرد قراءة عاصم في رواية حفص : "وهذه جسارة من المبرد على عاداته وكيف تكون القراءة المتواترة لحناً.

ولو نظرنا لمفهوم الاحتجاج - من حيث انه توجيه القراءات وتعليلها بإعرابها وبيان سندها من اللغة وما قد يترتب على ذلك من اختلاف المعنى والتوفيق بين القراءات والترجيح بينها والموافقة لشروط القراءة الصحيحة ، أو

مخالفتها - تبين أن كتب معاني القرآن وإعرابه حرية بأن تدرج ضمن قائمة كتب الاحتجاج ، ذلك أنها قدمت اسهاماً كبيراً في هذا الجانب وإن لم تفرد له أو بعبارة أخرى فإن كتب المعاني تعد عاملاً مهماً في استقلال كتب الاحتجاج وإحدى مراحل نضجه وتطوره ، وقامت على إمكانية الاستعانة بالنحو فكتب المعاني هي النواة الأولى للتفسير النحوي للقرآن<sup>1</sup> كتب الاحتجاج والصراع بين القراء والنحاة ، أكرم على حمدان ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية ) المجلد الرابع عشر العدد الثاني ص 92).

ولما كانت مسيرة الاحتجاج بدأت لوجود النحاة الذين ما لبث الجدل حول القراءات وتخريجها أن دار بينهم وبين القراء منذ مطلع القرن الثاني الهجري فإن هذا الأمر دفع بعض الباحثين إلى حصر فكرة الاحتجاج بأنها لم تكن إلا للرد على فئة معينة من النحويين المتعصبين لقواعدهم وأقيستهم التي وضعوها والتي يرونها أنها حق وصواب لا يتطرق إليها أي خطأ". (كتب الاحتجاج والصراع بين القراء والنحاة ، أكرم على حمدان ، ص 93).

والتعبير قد خان بعض النحاة حين وصفوا بعض القراءات باللحن أو الغلط أو الوهم ، ولو أن المنتقدين قالوا هذه القراءة تخالف القياس أو خارجة عن القاعدة، أو غير ذلك اللجوء إلى الطعن والتلحين والغلط والوهم والخطأ ، لكان صواباً . ويقول شوقي ضيف: وينبغي أن تعرف أن القراء ومن تابعه من البصريين لم يكونوا يقصدون إلى الطعن من حيث هو ، إنما كانوا ينتهتون ويتوقعون في مواضع التوقف ، حيث يعيهم أن يجدوا للقراءة الشاذة على عامة القراء ما يسندها من كلام العرب وقد تمسكوا تمسكاً شديداً بصورة كتابة المصحف ، ولم يدلوا برأي يخالفها بوجه من الوجوه ... ولعل في هذا ما يشهد شهادة قاطعة بأنه وامثاله ممن كانوا يردون بعض القراءات التي لا تعدوا أحرفاً معدودة لم يكن دفاعهم في ذلك الطعن أو التنقص إنما كان دفاعهم الرغبة الشديدة في التحري والتثبت وهو رأي متزن مقبول يصلح أن يكون فيصلاً في العلاقة بين النحاة والقراء. (قراءة في كتاب نظرية النحو القرآني ، ص 138).

الخاتمة والنتائج :

بحمد الله قد توصلت لنهاية هذا البحث عن الإجماع عند النحويين وأثره في القراءات القرآنية وقد كان له الأثر الشديد في تقوية القراءات القرآنية وتوصلت فيه إلى النتائج الآتية :-

أن هناك فرق بين الإجماع عامة والإجماع عند النحويين ، ويأتي الإجماع في المرتبة الثالثة من منهج النحويين .  
أن الإجماع يكون حجة ما لم يخالف القياس والسماع إذ يأتي في المرتبة الثالثة في الحجة النحوية.

أن الإجماع لا بد أن يكون له مستند، أي: أصل ينبنى عليه أوّل الأصول التي ينبنى عليها الإجماع عند الفقهاء والأصوليين الكتاب والسنة، فهما أصل الأدلة، وكلّ الأدلة الأخرى في الحقيقة راجعة إليهما

أن إجماع النحاة لا ينعقد، ولا يكون حجة مع وجود القراءة المثبتة للحكم -سواء أكانت القراءة في دلالتها على هذا الحكم نصّاً أم ظاهرة؛ لأن الظهور يفيد غلبة الظنّ، وغلبة الظنّ كافية في إثبات أحكام اللغة، كالأحكام الشرعية الفرعية.

هناك قراءات أثرت في الدراسات النحوية ومرجعها إلى لهجات العرب التي نزل ببعضها القرآن الكريم ، ولكن النحاة لم ينظروا إليها من خلال هذه الحقيقة ، ومن هنا جاء بعضها على خلاف قياس النحاة مما أدى إلى احتدام الجدل والنقاش في محيطها.

وما إعتبره النحويون نقداً للقراءات هو في الواقع نوع من عدم الإحتجاج النحوي بما وردت عليه القراءات المنقودة لمجيئها على خلاف الكثير الشائع.

#### المصادر والمراجع :

1. أجوبة في الاستدلال بالأحاديث النبوية على إثبات القواعد النحوية، لسراج الدين البلقيني، وولي الدين ابن

خلدون، د، ت، ط.

2. أصول العربية بين متقدمي النحاة ومتأخريهم، دراسة في فكر أبي اسحق الحضرمي ، أحمد فتحي بشير سلسلة الرسائل الجامعية .
3. الأصول في النحو ، لأبي بكر محمد بن السراج النحوي ، تحقيق عبد الحسين الفتلي مؤسسة الرسالة لبنان .
4. إعجاز القرآن والبلاغة النبوية ، مصطفى صادق الرافعي ، المحقق درويش الجويدي ، المكتبة العصرية 2003م .
5. الاقتراح في علم أصول النحو ، جلال الدين السيوطي ، تحقيق عبد الحكيم عطية ، دار البيروني .
6. الإقناع في القراءات السبع، لابن البادش، ص80، دار الصحابة، (د/ت / ط).
7. الإنصاف في مسائل الخلاف بين الكوفيين والبصريين لأبي البركات الأنباري تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد ج1 دار الفكر .
8. أوضح المسالك إلى الفية ابن مالك ، جمال الدين عبد الله بن يوسف بن هشام ، تحقيق محي الدين عبد الحميد ، دار الفكر، بيروت لبنان .
9. الإيضاح في شرح المفصل، لابن الحاجب ، تحقيق: د. إبراهيم محمد عبد الله، دار سعد الدين، دمشق، ط1، 1425هـ - 2005م.
10. البحر المحيط في أصول الفقه، للزركشي (4/465)، قام بتحريره عبد القادر عبد الله العاني، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالكويت، ط2، 1413هـ - 1992م.
11. تلحين النحويين للقراء ، يس جاسم المحيصد ، د/ت/ط .
12. الخصائص لابي الفتح عثمان ابن جني ج 1 مطبعة الهلال 1913.
13. سر صناعة الإعراب لابي الفتح عثمان ابن جني تحقيق حسن هنداوي .
14. الشاهد وأصول النحو في كتاب سيبويه: 433.
15. شرح كتاب سيبويه ، للسيرافي ، تحقيق رمضان عبد التواب د، ت، ط .

16. شرح الشافية للخضر اليزيدي ، حسن أحمد الحمود العثمان سلسلة الرسائل الجامعية تحقيق أحمد مكي الأنصاري الناشر جامعة ام القرى 1996.
17. شرح المقدمة المحسبة ، طاهر بابشاذ ، تحقيق خالد عبد الكريم ، المطبعة العصرية الكويت 1977.
18. شرح قطر الندى وبل الصدى ، ابن هشام الأنصاري ، تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد .
19. الصاحبى فى فقه اللغة العربية وسنن العرب فى كلامها لأبى الحسن أحمد بن فارس بن زكريا ، شرح وتحليل أحمد صقر قدم هذه الطبعة عبدو الراجحي.
20. القاموس المحيط " ، محمد بن يعقوب الفيروزآبادي ، دار الكتب العلمية بيروت لبنان 1971.
21. القراءات الشاذة وتوجيهها من لغة العرب ، عبد الفتاح القاضي ، ط1، 1981،
22. القراءات القرآنية وأثرها فى الدراسات النحوية ، عبد العال سالم مكرم ، الناشر الكويت 2009 .
23. قراءة فى كتاب نظرية النحو القرآني للدكتور احمد مكي الأنصاري ، محمود حسن عواد ، المجلة الاردنية فى الدراسات الإسلامية ، المجلد السابع ، العدد 1، أ، 2011،.
24. كتب الاحتجاج والصراع بين القراء والنحاة ، اكرم على حمدان ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية ) المجلد الرابع عشر العدد الثاني .
25. لسان العرب ، ابن منظور دار المعارف القاهرة . مادة جمع .
26. لطائف الإشارات لفنون القراءات، للقسطلاني (498/1)، تحقيق ودراسة: عبد الرحيم الطرهوني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2013م.
27. اللهجات العربية فى القراءات القرآنية ، عبدو الراجحي ، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ط2 ، 1999.
28. مغني اللبيب عن كتب الأعراب ، جمال الدين بن هشام الأنصاري تحقيق مازن المبارك ط1 1964.
29. المقاصد الشافية فى شرح الخلاصة الكافية ، إبراهيم بن موسى الشاطبي ، تحقيق ابن عثيمين ، جامعة أم القرى 2007 .

30. مقدمات في علم القراءات ، محمد أحمد مفلح ، احمد خالد شكري ، محمد خالد منصور ، دار عمار  
2001.
31. مناهل العرفان في علوم القرآن ، محمد عبد العظيم الزقاني ، مطبعة عيسى البابي ط3 1943.
32. النحو وكتب التفسير ، إبراهيم عبد الله رفيدة ، ط1، 1982،
33. نزهة الألباء في طبقات الأدباء، للأنباري، ، إبراهيم السامرائي، مكتبة المنار، الزرقاء- الأردن، ط3،  
1405هـ - 1985م.
34. همع الهوامع في شرح جمع الجوامع ، جلال الدين السيوطي ، تحقيق أحمد شمس الدين دار الكتب  
العلمية بيروت لبنان ط1 1998.

## Estimation of House Hold Saving in Sudan (applied Study of the Period 1990-2021)

DR: Salih Ahmed Ali Jaami

Associate Professor- Karary University - Department of Economics

### مستخلص:

تناولت الدراسة تقدير دالة الإدخار العائلي في الاقتصاد السوداني للفترة من (1990-2021). هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الإدخار وكل من الدخل المتاح، الإستهلاك، الإستثمار، والتضخم. تتبع أهمية الدراسة من محاولة تقدير دالة الادخار العائلي في السودان، مما يساعد على معرفة وتحديد حجم الإدخار العائلي في المستقبل ومدى تأثيره في حجم الإدخار القومي. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي والتحليلي للبيانات باستخدام برنامج (E.views). توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدخار وكل من الدخل المتاح والإستثمار، وعلاقة عكسية بين الإدخار وكل من الإستهلاك والتضخم. كما توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها: الإهتمام بثقافة وتوعية المجتمع السوداني بضرورة ترشيد الاستهلاك وأهمية الإدخار. الكلمات المفتاحية: الإدخار العائلي، الدخل المتاح، الإستهلاك، الإستثمار، التضخم.

### Abstract:

The study dealt with Estimation of House Hold Saving in Sudan of the Period 2021-1990. The basic aim of the paper to identify the relationship between saving and income from income, consumption, investment, and inflation. The importance of the study stems from an attempt to estimate the family saving function in Sudan, which helps to know and determine the size of family saving in the future and the extent of its impact on the volume of national saving. The study followed the historical, descriptive and analytical approach to the data using the (E.views) program. The study Results: There is a positive and statistically significant relationship between saving and both disposable income and investment, and an inverse relationship between saving and both consumption and

inflation. The study recommended :attention to the culture and awareness of the Sudanese society of the need to rationalize consumption and the importance of saving.

**Keywords:** House Hold Saving, Disposable Income, Consumption, investment, inflation.

## 1. Introduction

The saving function is considered one of the most important components of aggregate demand that has received great focus in economic analysis and studies in previous periods due to the importance of this variable at the national level. These changes affect investment, the level of employment, and the overall equilibrium in the economy. The development of family savings in Sudan is very important, and the reason for this is that this type of saving constitutes an important component of the total domestic savings. Therefore, the development of effective economic policies to influence the behavior of family savings in Sudan will inevitably affect the behavior of major economic variables.

### 1.2 Study problem

The study problem dealt with estimating the family saving function in Sudan through studying and knowing the factors affecting saving for the period (1990-2021 AD). The problem of the study consisted of the following questions:

- What is the degree of impact of the change in the growth rates of family savings on the main economic variables such as consumption, disposable income, inflation, investment.
- What are the most effective factors for increasing family savings?

### 1.3 Study Aim

The study aims to find out the following:

- Identify the factors affecting family savings.
- Determine the extent of the development of family savings in the Sudanese economy.
- Study the theories that explain the savings function in Sudan.

### 1.4 Hypotheses of the study:

- There is a positive, statistically significant relationship between family savings and disposable income.

- There is a statistically significant inverse relationship between family savings and consumption.
- There is a statistically significant inverse relationship between family savings and inflation.
- There is a positive, statistically significant relationship between family savings and investment.

### **1.5 Importance of the study:**

The importance of the study stems from an attempt to estimate the family saving function in Sudan, which helps to know and determine the volume of savings in the future and the extent of its impact on the volume of investment, and other economic variables.

### **1.6 Method of the study:**

The study followed the historical, descriptive, and analytical method through the statistical analysis program (E.views) to estimate and evaluate the study model and to test the quality of the model's parameters.

### **1.7 Previous studies:**

#### **1.7.1 Study: Jihad Younis (2016):**

Estimating the saving function in Sudan using lagging variables during the period from (1980-2013), where the study followed the deductive approach that uses mathematical and statistical methods and the analytical method, and the researcher concluded that the most important independent variables affecting the Saving in Sudan is (available income, exchange rate, interest rate (finance cost), population), and the most important factors affecting the saving function in Sudan are the available income and the most appropriate period for slowing down for the saving function in Sudan is one time period, and the logarithmic function is The best function for estimating the savings function. The study recommended the necessity of encouraging family sector savings through savings institutions and encouraging the business sector to save by reducing taxes and granting tax exemptions.

### **1.7.2 Study: Reham Nasser (2015):**

Estimating the saving function in the Palestinian economy for the period (1995-2013), the study aimed to estimate the saving function in the Palestinian economy and build a standard model that shows the nature and degree of the relationship between saving and economic factors (total capital formation, consumption final, per capita disposable income, unemployment rate, grants and foreign aid, labor force participation rate, public debt), The study concluded that there was a fluctuation in the value of savings in the Palestinian territories during the study period due to considerations of political fluctuations, and the relationship was a direct relationship between the dependent variable saving and the independent variables (final consumption, international grants and aid, per capita disposable income, the proportion of labor force participation) and an inverse relationship With the independent variables (investment, public debt, unemployment rate), the study presented a set of recommendations, including the need to work on rationalizing consumption in the Palestinian society, increasing citizens' awareness and working to find policies that stimulate and activate savings and investment in development plans.

### **1.7.3 Study: Amani Yaqoub (2013):**

The study aimed to know the saving function in Sudan during the period from (1980 - 2010) by building a savings model in Sudan and verifying that there is no standard problem in the model. The hypotheses were that the relationship between consumption and disposable income in Sudan is a positive one, and that the relationship between consumption and saving in Sudan is an inverse one. The study followed the descriptive approach for the theoretical aspect and the analytical approach in drawing conclusions. The study reached a set of results, including: Income is the main determinant of saving in Sudan.

## **2. Literature Review**

The society's view of saving and its awareness of its importance clearly affects the volume of consumption and consequently saving. This view is governed by social, psychological and economic factors. If the society views saving as an important matter, it will save more

and consume less, as in most civilized societies, but if the members of the society pay little attention to saving or they are naturally greedy for consumption, then this society increases consumption and saving decreases (Ali, 1999, p. 141).

Saving is defined as any income that is not spent on consumption and that saving represents money that is allocated and that saving provides money that replaces capital, meaning that saving guarantees capital and without it there can be no growth. (Adly Susan, 1987). There is another definition for saving, which is “refusing to spend on consumption.” (Al-Barawi Rashid, 1987) Another definition of saving is “income earned but not spent on consumption” i.e. income that is not used to spend on consumer goods or the part that is kept after consumption. This saved part is kept in several forms, it may be in the form of liquid money in homes, which is known as hoarding, and it can be kept in the form of savings or investment current accounts in banks (Al-Tabouli, 1993). There is another definition of saving is “refusing to spend part of the income for the purposes of present consumption and keeping it for the future” (Bayoumi Zakaria, 1987).

Saving is the part of disposable income after consumption. Accordingly, income is divided between consumption and saving, meaning that:  $Y = C + S$

$$Y = a + by + s \Leftrightarrow S = y - a - by = -a + (1-b)y$$

$$S = -a + (1-b)y$$

This relationship expresses the savings function where:

A: saving is independent of income, S: saving, Y: disposable income.

(1-b): It is the marginal propensity to save, which expresses the amount of change in

saving as a result of the change in income and is denoted by the symbol (Mps) where:  $\frac{\Delta s}{\Delta y}$

$$=Mps$$

The average propensity to save, which represents the ratio of savings to average income, can be defined by the symbol APS, meaning that:  $\frac{S}{Y}$

$$APS = \frac{-a}{y} + \frac{y}{y} - \frac{by}{y} = \frac{-a}{y} + 1 - b = \frac{-a}{y} + Mps \Rightarrow A_{PS} = \frac{-a}{y} + Mps$$

\* The relationship between:  $Apc$  and  $Aps$ , and between  $Mps$  and  $Mpc$

$$Y = C + S \Rightarrow \frac{y}{y} = \frac{c}{y} + \frac{s}{y} \Rightarrow 1 = Apc + Aps$$

$$\Delta y = \Delta c + \Delta s \Rightarrow \frac{\Delta y}{\Delta Y} = \frac{\Delta c}{\Delta Y} + \frac{\Delta s}{\Delta Y} \Rightarrow 1 = Mpc + Mps$$

### 3. Factors affecting family savings in the Sudanese economy

#### 3.1 Inflation:

During the period from 1990 to 2021, Sudan witnessed high rates of inflation, by which we mean a clear and continuous rise in the general number of prices, and it is a dangerous phenomenon for the economy if it exceeds a certain level of high and reasonable readings. Both through the devaluation of the national currency, and the Sudanese social structure helped in deepening the problem of inflation through the spread of illiteracy, lack of cultural and economic awareness (Abdal Gadir, 2008, p. 30).

#### 3.2 Investment:

It is one of the most important components of aggregate demand after consumption, and investment is an addition to productive assets and represents a stream of spending on productive assets. (Abu al-Qasim, 1997, p. 18).

#### 3.3 Consumption:

The society's view of consumption and its awareness of its importance clearly affects the amount of saving. This view is governed by social, economic and psychological factors, it has savings.

#### 3.4 Disposable Income:

Disposable income is defined as the vinegar that the family receives from projects, plus transfers from the government, minus direct taxes paid to the government. (Mahmed, 2000, p. 19).

### 4. Measuring the family savings function in Sudan

#### 4.1 Model Specification

Edith Penrose (1995) identifies the concepts of core and network as two main promising organization-al paradigms that organizations and researchers should rely on, since they shape the behavior of mar-kets and the e□ects of ‘free market’ competition. She highlights that the organizations which focus on adapting to their core values and are able to develop network of existence will be the future of the market. Indirectly this gives an insight to the establishment of organizational culture based on core values and her conceptual argumentation gives rise to the linking of the organization culture and its elements to

the organizational performance. □e organization as a nexus of social groups has become the prevail-ing idea within all recent researches, where cultur-al capabilities and core competencies are the main determinants in shaping the process of the growth of organizations and henceforth their performance. One of the earliest studies lies in Hofstede’s (1980) seminal work, where he assimilates organizational culture to the so□ware of the mind. In fact, it is in organizational culture that one can □nd the origin and eventual purpose of any analysis dealing with □rms, their development, as well as their perfor-mance. Speci□ally, Hofstede argues that di□erences instrategies, behaviors and performances emerge from di□erences in organizational cultures pertaining actually to di□erences in national cultures. Other researchers, such as Penrose (1995) indicates that any organisation focuses on its core values to be adapted, are able to develop a network of existence, this will be the future of the market. This gives an understanding of the establishment of organisational culture based on core values and linking the elements of organisation culture with the organisational performance. The organisation as a link of social groups has become the prevailing idea within many researches, where cultural capabilities and core competencies are the main determinants in shaping the process of the growth of organizations and hereafter their performance (Ghazi and Uzaffhar 2018). Other researchers, such as Kotter and Heskett, (1992) claim that organisational culture has generally been interrelated to management. The two essential factors that lead to effective culture management include structural stability and integration of a superior standard of organisational culture. (Schein, 1995). Certain characteristics of organisation culture have been established in which set of norms, values and beliefs helps in perfect association between them.

(Hodgetts and Luthans, 2003) At different level of organisation culture different background, ethics and racial differences impact upon performance. The similar organisation culture with different backgrounds has a common set of values and beliefs to be affected by organisational systems. (Robbins and Sanghi, 2007) The attraction of organisational norms, values and beliefs have a high effect on performance (Stewart, 2010). The norms of employees impact upon performance and management of organisational culture as it leads to achievement of profitabil

Based on the model formulation stage, which means expressing the economic theory in a probabilistic mathematical form, the proposed model is as follows:

$$S = B_0 + B_1YD - B_2CO + B_3I - B_4INF + U$$

$S \equiv$  Savings (the dependent variable).

$B_0 \equiv$  Constant.

$YD \equiv$  Disposable Income (the first independent variable).

$CO \equiv$  Consumer spending (the second independent variable).

$I \equiv$  Investment (the third independent variable).

$INF \equiv$  Inflation (the fourth independent variable).

$B_1 \equiv$  disposable income factor.

$B_2 \equiv$  Consumer spending coefficient.

$B_3 \equiv$  investment factor.

$B_4 \equiv$  inflation factor.

$U \equiv$  random variable.

Economic theory predicts a positive relationship between saving and disposable income and investment and the sign is positive, and an inverse relationship between saving and both consumption and inflation and the sign is negative.

**Table No. (1): unit root test**

Variable	ADF Test Statistic	5% Critical Value	Level
S	7.151114	3.0294	2nd. Differenc
YD	5.345338	3.0199	2nd. Differenc

CO	5.120665	3.0199	2nd. Differenc
I	5.189839	3.0114	1st. Differenc
INF	5.811988	3.0038	Level

Prepared by the researcher: From the study data

It is noted from Table No. (1) that the value of the ADF Test Statistic for the variables of the study is greater than the critical value at the level of significance 5%, if we reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis that the variables are stable in the differences and the level in the above table.

**Table No. (2): Co integration Regression Durbin Waston**

Variable	Likelihood Ratio	5 Percent Critical Value
S	165.0627	68.52
YD	81.14979	47.21
CO	39.14758	29.68
I	11.54559	15.41
INF	2.796075	3.76

Prepared by the researcher: From the study data

It is noted that the value of the greatest possibility ratio (LR) to save amounted to (165.0627), which is greater than 5%. While the value of the greatest possibility ratio (LR) for disposable income amounted to (81.14979). As for consumption, the maximum potential ratio (LR) reached (39.14758), which is greater than 5%. This means that there are three vectors of co-integration and therefore the variables in the long run will behave similarly and balanced in the long run, and the model represents a true non-false regression.

**Table No. (3): Estimation Equation**

Variables	Coefficient	Std. Error	T. statistic	Prob
S	24.81652	30.85521	1.452478	0.0162

<b>YD</b>	0.709956	0.200544	3.540154	0.0022	
<b>CO</b>	-13691.75	8.374528	1.634929	0.0185	
<b>I</b>	1.593747	1.772250	0.899279	0.0098	
<b>INF</b>	-657.1782	12.65667	0.519235	0.0396	
<b>R<sup>2</sup>squared</b>	0.96	<b>F-statistic</b>	130.2713	<b>S. E. of regression</b>	144378.4
<b>Adjusted R<sup>2</sup>squared</b>	0.96	<b>Prob (F-statistic)</b>	0.00000	<b>Durbin-Watson stat</b>	1.94

Prepared by the researcher: From the study data

According to the proposed model:

$$S = 24.81652 + 0.709956YD - 13691.75CO + 1.593747I - 657.1782INF + U$$

## 4.2 Model evaluation stage:

### 4.2.1 Assessment of estimates according to the criterion of economic theory:

From Table No. (3), the constant ( $B_0$ ) represents the average family saving rate, which is determined by factors other than the variables mentioned in the model. It is noted from the results of the analysis that the value of the constant ( $B_0$ ) is equal to (24.81652), which is a positive value and it matches the operative theory of economics.

As for ( $B_1$ ) which represents the slope of the saving curve in relation to disposable income, or the rate of change in saving as a result of a change in disposable income by one unit of measure, the result of the estimate was positive (0.709956), which is identical to the statement of economic theory that states that there is a direct relationship between saving and disposable income. Meaning that any increase in disposable income leads to an increase in the saving rate and vice versa. In standard terms, any increase in disposable income equivalent to one unit will lead to an increase in the saving rate by (0.709956).

As for ( $B_2$ ) which represents the slope of the saving curve in relation to consumption, or the rate of change in saving as a result of a change in the rate of consumption by one unit of measurement, the estimate result for it was positive (-13691.75), which is identical to the operative theory of economics which states that there is an inverse relationship

between saving and the rate of consumption. Consumption. Meaning that any increase in the rate of consumption leads to a decrease in the rate of saving and vice versa. Standardly, any increase in the rate of consumption by the equivalent of one unit will lead to a decrease in the saving rate by (-13691.75).

As for ( $B_3$ ) which represents the slope of the saving curve in relation to investment, or the rate of change in saving as a result of a change in the investment rate by one unit of measure, the estimate result for it was positive (1.59374), which is identical to the operative theory of economics that states that there is a direct relationship between saving and investment rate . Meaning that any increase in investment leads to an increase in the saving rate and vice versa. Standardly, any increase in investment by the equivalent of one unit will lead to an increase in the saving rate by (1.59374).

As for ( $B_4$ ) which represents the slope of the saving curve in relation to inflation, or the rate of change in saving as a result of a change in inflation by one unit of measurement, the estimate result for it was negative (-657.178), which is identical to the utterance of the economic theory which states that there is an inverse relationship between saving and inflation. Meaning that any increase in inflation leads to a decrease in the saving rate and vice versa. Standardly, any increase in inflation by the equivalent of one unit will lead to a decrease in the saving rate by (-657.178).

#### 4.2.2 Second: Evaluation of Estimates According to Statistical Standards:

##### - Significance of parameters:

From the results of the analysis, the probability value of the coefficient of the constant Prob (0.0162) is less than the level of significance (0.05), and accordingly the constant becomes significant. The probabilistic value of the disposable income coefficient, Prob (0.0022), which is a value less than the level of significance, and therefore the available income coefficient becomes significant. The probabilistic value of the consumption rate coefficient Prob is (0.0185), which is a value less than the significant level, so the consumption rate coefficient becomes significant. The probabilistic value of the investment coefficient is Prob (0.0098), which is less than the significant level, so the investment coefficient becomes significant. The probabilistic value of the inflation factor

Prob is (0.0396), which is a value less than the level of significance, and accordingly, the inflation factor becomes significant. These significant results indicate a causal relationship between the resulting independent variables and the dependent variable.

#### - Standard error

The standard errors of the parameters estimated for the constant were estimated at (30.85521), the disposable income was (0.200544), the consumption rate was (8.374528), the investment was (1.772250), and the inflation was (12.65667).

#### - Quality of model fit

It is noticed from the results of the analysis that the coefficient of determination R-squared was (0.96), which means that the independent variables affect the dependent variable by 96%, and the remaining 4% is due to the variables that are not included in the model, and this is an indication of the quality of model matching. The Adjusted R-squared coefficient of determination is (0.96), which is called the adjusted coefficient of determination and is used for the same purpose, but it is more accurate than the coefficient of determination.

#### - The significance of the model as a whole

It is noted that the value of the F-statistic amounted to (130.2713) and the probabilistic value of the test Prob(F-statistic) amounted to (0.000000), which is a value less than the probability value (0.05), so we reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis that the regression is Significant. This indicates that there is a relationship between the independent variables, the dependent variable, and the model as a whole.

#### 4.2.3 Assessment of estimates according to the standard criterion:

This criterion relates to examining the detection of measurement problems, as follows:

- **The problem of autocorrelation of residuals:** through a statistical value (Durbin-Watson stat) it is noted that it is equal to (1.94), a value that is close to the standard value that ranges between (1.50 - 2) and this means that the model does not suffer from a problem of autocorrelation of residuals.

- **The problem of variance difference:** From Table No. (4) White's test, it is noted that the value of Probability- Obs\*R-squared (0.117321) is greater than the value of Prob

(0.05), and therefore we accept the null hypothesis and reject the alternative hypothesis which says that there is no problem of variance instability.

**Table No. (4): ARCH Test**

<b>F-statistic</b>	2.158807	<b>Probability</b>	0.094660
<b>Obs*R-squared</b>	12.84428	<b>Probability</b>	0.117321

Prepared by the researcher: From the study data

## 5. Results

1. There is a positive, statistically significant relationship between saving, disposable income, and investment rate.
2. There is a statistically significant inverse relationship between saving, consumption rate and inflation.
3. The study proved the significance of the function based on the tests and quality of model fit, where the coefficient of determination reached 96%, which indicates that the model has a high explanatory ability.
4. The linear function is the best function of the family savings model in Sudan.

## 6. Recommendation

1. Paying attention to the culture and awareness of the Sudanese society about the importance of saving.
2. The need to find effective mechanisms to protect the purchasing power of the citizen by the government and its economic agencies.
3. The need to work on activating a clear strategy to benefit from the increase in population size in supporting the production process and achieving economic growth to improve the living life of the majority of the population.
4. The need to build the value of the monetary unit of the Sudanese currency against the foreign currency in order to achieve economic stability and stable monetary growth and increase the income of individuals.

## 7. References

1. Abdelkader, Hala Mohamed (2008), Determinants of Consumption and Saving in Sudan, Research for a Master's Degree in Public Economics, unpublished, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
2. Abdul Rahman, Amani Yaqoub Muhammad (2013), Estimating the functions of consumption and savings for the period from 1980-2010 AD, research for a master's degree Applied Economics (standard), unpublished, Sudan University of Technology, Sudan.
3. Abdullah, Mustafa Muhammad (2009), Measuring the Real Exchange Rate, in Sudan for the Period from 1956-2007 AD, Al-Banaki Magazine, No. 53, Central Bank of Sudan, Statistics Department, Khartoum, Sudan.
4. Abu al-Qasim, Adam (1997), The Policy of Reducing the Burden of Living on Low Income Persons, Unpublished Master's Thesis, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
5. Ahmed, Ali Salih (2020), Determinants of Consumption and Saving in Sudan, Research for a Master's Degree in Public Economics, unpublished, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
6. Ahmed, Howaida Adam Al-Mai' (2000), estimating the consumption function in Sudan during the period (1961-1995), unpublished master's thesis, Omdurman Islamic University, Sudan.
7. Ahmed, Mohamed Osman (2009), The performance of monetary policy in the Sudanese economy during the period 1990-2009, Al-Banaki magazine, No. 27, Khartoum, Sudan.
8. Al-Beblawi, Khaled (1993), The Origins of Political Economy, third edition, Manshat Al-Maaref for Publishing, Alexandria, Arab Republic of Egypt.
9. Ali, Ahmed Majzoub Ahmed (2013), The Sudanese Economy between Scientific Requirements and Political Choices, Research in Performance 2010, Khartoum - Intellectual Business Authority, Sudan.

10. Ali, Hassan Mahjoub Al-Zubair (2007), Estimating the consumption function in Sudan during the period 1960-2000, research for a master's degree in economics, unpublished, University of Khartoum, Sudan.
11. Al-Mahl, Abdul Azim Suleiman (2006), Macroeconomics, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
12. Al-Rih, Haider Babiker (2012), The Sudanese Economy in Fifty-eight Years, Sudan Currency Printing Company Limited, Khartoum, Sudan.
13. Al-Wazani, Khaled Wassef et al (2004), Principles of Macroeconomics between Theory and Practice, Seventh Edition, Wael House for Publishing and Distribution, Jordan.
14. Gabrallah, Badr Al-Din Hussein (2009), Exchange rate trends and the possibility of informal dollarization in the Sudanese economy, Al-Banaki Journal, No. 58, Central Bank of Sudan, Monetary Operations Management, Khartoum, Sudan.
15. Hussein, Majid Ali and others (2004), Introduction to Macroeconomic Analysis, first edition, Wael Publishing House, Amman, Jordan.
16. Mostafa, Ahmed Farid and others (2000), Monetary policies and the international dimension, Alexandria University Youth Foundation, Arab Republic of Egypt
17. Muhammad, Manahil Kamal El-Din (2000), Standard Slow Periods: Application to the Consumption Function in Sudan for the period (1961-1990), unpublished master's thesis, Omdurman Islamic University, Sudan.
18. Nematullah, Ahmed Ramadan et al. (2004), Principles of Macroeconomics, University House, Egypt.
19. Nouri, Nizam Muhammad and others (2007), Introduction to Economics, Zahran Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.