****جامعة دنقلا- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

مجلة الدراســـات الاقتصـــــادية والاجتماعــية

Journal of Economic and Social Studies

مجلة علمية دورية نصف سنوية محكمة



**تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة دنقلا**

**University of Dongola – Faculty of Economics & Administrative Sciences**

**العدد الثامن - السنة الرابعة - سبتمبر 2018 م**

**العدد الثامن – سبتمبر 2018م**

**مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية**

**مجلة علمية دورية نصف سنوية محكمة**

**تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة دنقلا**

**المشرف العام**

**أ.د عمر حسن محمد حسن**

**رئيس هيئة التحرير**

**د. عصام عبد المطلب عثمان أحمد**

**نائب رئيس هيئة التحرير**

**د. أكرم بابكر الشريف حمد**

**هيئة التحرير**

**د. أسامة معاوية بخيت**

**د. إشراقة محمد صالح**

**د. عبد الله محمد محمد صالح**

**د. سعدية إبراهيم عبد الله**

**سكرتارية التحرير**

**هنادي محمد فضل**

**مصعب عبد الله احمد**

**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 ابو صالح

أ.د عمر محمد علي

أ.د على عبد الله على خيري

د. أمير محمد دياب

أ. د تاج الختم محمد علي

**كلمة العدد**

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

يسعدنا ويشرفنا أن نلتقي مجدداً في رحاب العدد الثامن من مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، والتي تقوم بإصدارها كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة دنقلا بمشاركة ومساندة الأخوة الباحثين والمختصين من داخل وخارج السودان.

كما تُرحب أسرة المجلة بقرائها الكرام وتستقبل آرائهم ومقترحاتهم عبر عنوان المجلة بُغية التطوير والارتقاء.

نشكركم ونسعد بتوجيهكم في هذا العدد آملين أن يستمر تواصلنا معكم، وأن نوفق جميعاً إلى إثراء إصداراتنا بأعمالكم ودراساتكم وإلى لقاء جديد مع إصدارة جديدة.

**هيئة التحرير**

**العدد الثامن – سبتمبر 2018 م**

**مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية**

**مجلة علمية دورية نصف سنوية محكّمة**

**تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة دنقلا**

**دنقــــــــلا – الســــــودان**

**مقدمة:**

مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية (مجلة علمية دورية نصف سنوية محكّمة) تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة دنقلا.

تقبل المجلة البحوث والأوراق العلمية المبتكرة التي تتوافر فيها الموضوعية والأمانة العلمية والمنهجية وذلك باللغتين العربية أو الإنجليزية، وتُرحب المجلة بالباحثين من داخل وخارج الجامعة لنشر إنتاجهم العلمي شريطة التقيد بأساسيات البحث العلمي الرصين وألاّ تكون الإسهامات قد نُشرت من قبل أو تحت إجراءات النشر في أي مجلة علمية.

**قواعد النشر:**

* الموضوعية والمستوى العلمي والدقة.
* يقدم المقال أو الدراسة مطبوعاً 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، أو الإنجليزية، أو الفرنسية. ويرفق ملخص للبحث لا يزيد عن (100) كلمة بإحدى اللغات المستخدمة في المجلة خلافاً للغة البحث.
* تعرض المقالات والبحوث على محكمين متخصصين في مجالات المجلة لإجازتها وتقوم المجلة بإخطار أصحاب المقال بقرار المحكمين، ولها حق إجراء أي تعديلات شكلية جزئية قبل نشر المادة دون أن يخل ذلك بمضمون المادة المنشورة في حالة الموافقة بنشرها.
* عدم نشر المواد التي سبق نشرها أو المرسلة للنشر بأي مجلة أو دورية أخرى.
* تخضع المساهمات لتحكيم الهيئة الاستشارية للمجلة ولا تعاد المواد التي لم تنشر لصاحبها.
* 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.
* تُمنح الأولوية للدراسات والبحوث التي لا يتعدى عمر مصادرها ومراجعها خمس سنوات.
* تتبع الطريقة الأمريكية في توثيق المصادر.
* 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.
* بعد التحكيم يطلب من الباحث تسليم البحث في قرص مدمج (CD).
* تقبل البحوث من كافة الباحثين من داخل وخارج السودان.
* الأفكار والمعلومات الواردة في البحوث تعبر عن آراء كاتبها وليست بالضرورة تبنيها من قبل المجلة.
* تمنح المجلة كاتب المقال ثلاث نسخ من العدد الذي يحتوي على مقاله.
* أصول المقالات التي ترد إلى المجلة لا تسترجع سواء نشرت أم لم تنشر.
* تحتفظ المجلة بكافة حقوق النشر.
* رسوم النشر للورقة (150جنيه) داخل السودان، و (50 دولار) خارج السودان.
* ترسل البحوث إلى المجلة على العنوان التالي:

**مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية**

**هيئة التحرير**

**كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**

**جامعة دنقلا – ص ب 47**

**تلفون 0120342869**

**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**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **م** | **المحتويات** | **رقم الصفحة** |
| **1** | **دور بنك أم درمان الوطني في تمويل التنمية بولاية البحر الأحمر (دراسة تحليلية للفترة من 2005 إلى 2013)**  د. أسعد مبارك الشريف محمد & د. أولقا حسن محمد صالح |  |
| **2** | **إمكانية تطبيق التكاليف المستهدفة ودورها في كفاءة تسعير الخدمات المصرفية - بالتطبيق على البنك الزراعي السوداني**  د. تهاني أبو القاسم أحمد عبد الله & د. صلاح بابكر عيسى مهاجر |  |
| **3** | **دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بهيئة الموانئ البحرية**  د. مارية أبيه يوسف محمد & د. أسعد مبارك الشريف محمد & أ. علاء الدين محمد أحمد حسن |  |
| **4** | **أثر ثورة 25 يناير على الأوضاع السياسية في مصر**  سارة محمد الخير عبد المجيد صالح |  |
| **5** | **دور الأساليب الحديثة للتكاليف في قياس تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية بالسودان**  د. عبد المطلب عثمان محمود دليل & محمد بخيت محمد علي |  |
| **6** | **اتجاهات رأي أعضاء هيئة التدريس بالبرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبو ظبي نحو دور أخلاقيات وبيئة العمل في زيادة الولاء والانتماء التنظيمي**  د. عاطف محمود عوض |  |
| **7** | **الحروف غير المختصة العاملة في الأسماء والأفعال**  د. هاجر محمد حسين نصرون |  |
| **8** | **فاعلية برنامج تدريبي لتحسين مهارة (نظافة الأسنان) لدى الأطفال المصابين بمتلازمة داون بمركز بستالوزي**  نورا الحاج عبد المعطي |  |
| **9** | **الدور الوسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي (دراسة حالة مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بمحافظة جدة)**  د. عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان & سامي مصطفى محمد علي |  |
| **10** | **مدى توافر كفايات التعليم الإلكتروني لدى أعضاء هئية التدريس بكليات التربية بالسودان (دراسة تطبيقيىة على أعضاء هئية التدريس بكليات التربية بولاية الخرطوم )**  أ.د عبد الرحمن عبد الله الخانجي & د. صديق محمد احمد سعيد & السماني صديق أبو صالح |  |
| **11** | **المحاسبة القضائية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري (دراسة تطبيقية وميدانية على عينة من الشركات السودانية)**  د. بابكر إبراهيم الصديق & موسى بشير محمد نور |  |

**دور بنك أم درمان الوطني في تمويل التنمية بولاية البحر الأحمر**

**(دراسة تحليلية للفترة من 2005 إلى 2013")**

**د. أسعد مبارك الشريف محمد – جامعة البحر الاحمر**

**د. أولقا حسن محمد صالح – كلية بورتسودان الاهلية**

**Abstract**

This study aimed to Identity the role of Omdurman National Bank in financing both Economic and Social development .

The study used the analytical & descriptive approach to analyze data collected from Omdurman National Bank According to data analysis above the researchers achieved a number of findings .

* Omdurman National Bank Contributed in financing obig number of projects during the time of the study.
* ONB Financing didn’t take into consideration the state priorities.
* The ONB didn’t take into consideration the balance development.
* ONB stopped development finance since 2013 for many considerations (political & financial).

The study recommended the following:

* Distributing financing fairly among locality.
* Take locality priorities into consideration.
* More feasibility study for projects which need financing.

**مستخلص**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور بنك أم درمان الوطني في تمويل التنمية بشقيها الاقتصادية والاجتماعية بولاية البحر الأحمر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من بنك ام درمان الوطني.

من خلال تحليل بيانات البنك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها:

* ساهم بنك أم درمان الوطني في تمويل العديد من المشروعات خلال فترة الدراسة.
* التمويل لم يراعي أولويات التنمية واحتياج المحليات.
* لم يراعي البنك عند منح التمويل التنمية المتوازنة.
* توقف البنك عن التمويل في العام 2013 ويعزى ذلك لبعض التغيرات السياسية والمالية.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:-

* توزيع التمويل بصورة أكثر عدالة بين محليات الولاية المختلفة.
* ضرورة مراعاة الأولويات وإتباع نظام التنمية المتوازنة.
* إجراء مجموعة من دراسات الجدوى للمشروعات المراد تمويلها.

**المقدمة:**

تزايد اهتمام جميع دول العالم بعد الحرب العالمية الثانية بدراسة اقتصاديات التنمية الاقتصادية حيث حاولت جميع دول العالم تحقيق نمو وتقدم في اقتصادياتها ولإحداث هذه التنمية لابد من توفير مصادر تمويلية ونلاحظ ان الدول النامية تسعى لتحقيق تنمية اقتصادية متوازنة وتعتبر المؤسسات المالية أحد مصادر تمويل التنمية.

إن التنمية الاقتصادية المعاصرة تقوم على تكوين رأس المال الذي يتطلب تجميع الموارد واستخدامها لتمويل مختلف القطاعات الاقتصادية ، وأهم مشكلة تقف كحاجز امام عملية التنمية الاقتصادية هي مشكلة التمويل والسودان بصفة عامة وولاية البحر الأحمر بصفة خاصة تعتمد على التمويل المصرفي لتحقيق التنمية الاقتصادية كما توجد على العديد من المعوقات التي تواجه الدول النامية ازاء قيام التنمية بها ، من أهمها قلة ومحدودية الموارد الطبيعية وقلة الادخار الذي يؤدي حتماً إلى ضعف الاستثمار.

**1/ مشكلة الدراسة:**

إن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تتطلب توفير موارد مالية ضخمة ، مما يحد من قدرة الولاية من تحقيقها بصورة كبيرة وبتمويل ذاتي ، لذلك كان لابد من دخول القطاع المصرفي بتمويل هذه التنمية وقد ظهر ذلك في الطفرة التنموية التي شهدتها ولاية البحر الأحمر ، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:-

هل تعاني عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من قصور ناتج عن ضعف في التمويل المصرفي؟

**2/ أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية الدراسة من أهمية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ودورها الكبير في التطور والنمو الاقتصادي للبلدان وانعكاساتها على رفاهية الأفراد.

**3/ أهداف الدراسة:**

تهدف الورقة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على الدور الذي يقوم به بنك ام درمان الوطني في تمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ب. التعريف بمصادر تمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمعوقات التي تواجه عملية التمويل.

1. الوقوف على مشاكل وتحديات الجهاز المصرفي في تحقيق التنمية الاقتصادية بالولاية
2. الوقوف على مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالولاية.

**4/ فروض الدراسة:**

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم التمويل المقدم من البنك وتطور القطاعات الاقتصادية التنموية والاجتماعية بالولاية.
2. ينتهج بنك أم درمان الوطني نهج التنمية المتوازنة في تمويل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية بالولاية.

**5/ منهجية الدراسة:**

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي لتتبع عمليات التمويل المقدمة من البنك لتسع سنوات.

**6/ حدود الدراسة:**

حدود مكانية : ولاية البحر الأحمر – بنك أم درمان الوطني

حدود زمانية : الفترة من 2005 – 2013م

**7/ مصادر البيانات:**

مصادر أولية : تقارير البنك

مصادر ثانوية : الكتب ، المراجع والانترنت ...الخ

**الدراسات السابقة:**

1/ **دراسة أحمد حسين أحمد المشهري -** 2003 ( تقييم دور المصارف الإسلامية في التنمية الاقتصادية في فلسطين في الفترة من 1996 – 2002) :

هدفت الدراسة لمناقشة وتقييم دور المصارف الإسلامية في فلسطين في تمويل التنمية الاقتصادية في الفترة من (1996 – 2002) باعتبارها ظاهرة مصرفية جديدة في العمل المصرفي ، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها ان القطاع التجاري يحتل أعلى سلم أولويات البنك التمويلية بينما يقع القطاع الزراعي في أدنى درجات سلم الأولويات وساهمت المصارف الإسلامية بنسب هامشية في كل من الناتج المحلي الإجمالي وفي القوى العاملة ، وأوصت الدراسة بضرورة سعي المصارف إلى زيادة وتوسيع حزمة تمويلاتها للقطاعات الإنتاجية والمشروعات الاقتصادية الحيوية لا سيما المشروعات التنموية وعدم التركيز على أسلوب المرابحة في تقديم تمويلاتها لتكفل مساهمة أكثر فعالية في تمويل التنمية الاقتصادية في فلسطين.

2/ **دراسة نوال جمعون – 2004** (دور التمويل المصرفي في التنمية الاقتصادية):

قامت الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يساهم النظام المصرفي الجزائري في تمويل التنمية الاقتصادية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والوصفي التحليلي وقامت لاختبار الفرضيات التالية :

* التنمية الاقتصادية هي العملية التي يتم بمقتضاها الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم.
* نظام التمويل المصرفي يعجز عن القيام بدوره الفعّال في تمويل الاقتصاد الوطني.
* هناك كثير من المشاكل والعراقيل تقف أمام الجهاز المصرفي للقيام بدور فعّال.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من ابرزها:

* التنمية الاقتصادية ليست عملية سهلة فهي تتطلب مجموعة من المصادر لتمويلها من بينها التمويل المصرفي الذي يعتبر أهم عنصر.
* القوانين التي صدرت فيما يتعلق بالاستثمار لم تطل الجوانب التقنية والبشرية التي تسمح للمصرف ليلعب دور الوسط المالي والمساهمة في دفع عجلة التنمية.

أهم التوصيات :

* الإسراع في إعادة هيكلة الجهاز المصرفي وتقديم خدمات مصرفية جديدة.

**3/ دراسة أحمد الصادق البشير إبراهيم – 2008** (قياس دور المصارف الإسلامية في التنمية الاجتماعية بالسودان – دراسة حالة البنك الإسلامي السوداني للفترة من 1997 – 2006):

سعت الدراسة لقياس دور المصارف الإسلامية (حالة البنك الإسلامي) في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال استخدامات الأموال (الموارد) من خلال الفرضيات التالية: طبيعة تركيبة موارد المصارف المتذبذبة لا تساعدها في التمويل الطويل والمتوسط الآجل لأداء دورها التنموي والاجتماعي وضعف رؤوس اموال المصارف وضعف الودائع الآجلة باعتبارها موارد أكثر استقراراً يضعف من دور المصارف في منح التمويل متوسط وطويل الأجل لتحقيق الدور التنموي والاجتماعي وارتفاع مخاطر قطاع التنمية الاجتماعية وعدم وجود أطراف أخرى لتأمين مخاطر التسويق والتمويل تقلل من نمو هذا القطاع ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والإحصائي القائمان على المعلومات الأولية والثانوية ، توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: أكثر من ثلثي إجمالي الودائع يمثل ودائع غير مستقرة وبالتالي لا يمكن استخدامها في التمويل متوسط وطويل الأجل وضعف العائد على الودائع الاستثمارية وضعف مساهمة المصارف في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية تمويل متوسط وطويل الأجل بغرض تدعيم البنيات التحتية للاقتصاد وكذلك المصارف الأخرى وتخصيص نسبة من محفظة التمويل للتمويل متوسط وطويل الأجل وضرورة الاهتمام بتمويل التنمية الاجتماعية قطاع (صغار المنتجين المهنيين والخدميين والأسر المنتجة) ورفع رؤوس أموال المصارف وذلك لتتمكن من استخدام ميزة التمويل متوسط وطويل الأجل بغرض تحقيق الدور التنموي والاجتماعي والاقتصادي.

**الإطار النظري:**

**التنمية الاقتصادية**

عند الحديث عن التنمية الاقتصادية تثار قضية التفرقة بين مفهومي النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية فكلاهما يعني زيادة الطاقة الإنتاجية للاقتصاد، أي زيادة الاستثمار المنتج في تنمية الإمكانيات المادية والبشرية لإنتاج الدخل الحقيقي في المجتمع ، ويميل البعض إلى المساواة بين التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي (أي استخدمهما كمرادفين) حيث ان كلاهما يعني التغير إلى الأحسن ويميل عدد من الكتاب إلى استخدام مصطلح التنمية الاقتصادية على الدول الأقل تقدماً إلا ان الرأي الأعم هو وجود اختلاف واضح بين المصطلحين.(عبد الحميد القاضي، 1975، ص80).

**مفهوم النمو الاقتصادي:**

يقصد بالنمو الاقتصادي حدوث زيادة في إجمالي الناتج المحلي أو إجمالي الدخل القومي ، بما يحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي ولكن ينبغي التأكيد على:-(محمد عبد العزيز عجميه وآخرون، 2006، ص 75):

1. ان النمو الاقتصادي لا يعني فقط حدوث زيادة في إجمالي الناتج المحلي ، بل لابد ان يترتب عليه زيادة في دخل الفرد الحقيقي ، بمعنى ان معدل النمو لابد ان يفوق معدل النمو السكاني ، وكثيراً ما يزيد إجمالي الناتج المحلي في بلد ما إلا ان نمو السكان بمعدل أعلى يحول دون زيادة متوسط دخل الفرد ، فعلى الرغم من زيادة الناتج المحلي في هذا البلد إلا أنه لم يحقق نمواً اقتصادياً.
2. ان الزيادة التي تتحقق في دخل الفرد ليست زيادة نقدية بل يجب ان تكون حقيقية.
3. ان الزيادة التي تتحقق في الدخل لابد ان تكون على المدى الطويل.

**مفهوم التنمية الاقتصادية:**

تتعدد تعريفات التنمية الاقتصادية ، فيعرفها البعض بأنها العملية التي يتم بمقتضاها الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم هذا الانتقال يقتضي إحداث العديد من التغيرات الجذرية والجوهرية في البنيان والهيكل الاقتصادي ، ويعرفها آخرون بأنها العملية التي يتم بمقتضاها دخول الاقتصاد القومي مرحلة الانطلاق نحو النمو الذاتي ، عموماً فان التنمية الاقتصادية هي العملية التي من خلالها تتحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي على مدار الزمن ، وتحدث من خلال تغييرات في كل من هيكل الإنتاج ونوعية السلع والخدمات المنتجة ، إضافة إلى إحداث تغيير في هيكل توزيع الدخل لصالح الفقراء. (محمد عبد العزيز عجميه وآخرون، 2006 ، ص 77)

التنمية الاقتصادية هي تغيير نوعي ينتج عن سلسلة من التحولات الأساسية في الأداء الاقتصادي وهيكلية مواقع القوى الاجتماعية والسياسية والتنظيم والتقانة والقيم والتوجهات ويعبر عنها بمقاييس كمية وتتضمن زيادة مستمرة في مستوى المعيشة والدخل والمساواة في الفرص والحريات السياسية والمدنية ، والتنمية الاقتصادية تعتمد على أربعة عوامل أسياسية هي:- (منى يونس حسين، 2015، ص 329)

1. الموارد البشرية
2. المصادر الطبيعية
3. التكوين الرأسمالي سواء أكان محلي أو مستورد
4. التكنولوجيا

الاقتصادي كايند ليربيرجر يؤكد ان التنمية الاقتصادية هي (الزيادة التي تطرأ على الناتج القومي في فترة معينة مع ضرورة توفر تغييرات تكنولوجية وفنية في المؤسسات الإنتاجية القائمة أو التي ينتظر إنشائها) ، وقد عرفها نيكو لاس كالدور على أنها (مجموعة من الإجراءات وسياسات معتمدة موجهة لتغيير بنيان وهيكل الاقتصاد القومي تهدف في النهاية إلى تحقيق زيادة سريعة ودائمة في متوسط دخل الفرد الحقيقي عن فترة ممتدة من الزمن وبحيث يستفيد منها الغالبية العظمى من الأفراد) ، أما الدكتور مدحت العقاد عرف التنمية الاقتصادية بأنها (العملية التي تستخدمها الدولة غير المستكملة النمو في استغلال مواردها الاقتصادية الحقيقية بهدف زيادة دخلها القومي الحقيقي وبالتالي زيادة متوسط نصيب الفرد). (طه محمد ، 2012، ص ص 18 - 19)

مفهوم التنمية الاقتصادية أكثر اتساعاً من مفهوم النمو الاقتصادي ، فمفهوم التنمية الاقتصادية لا يقصد به فقط مجرد حدوث زيادة في الناتج أو الدخل القومي الحقيقي وفي متوسط نصيب الفرد منه في المجتمع ، بل يتضمن إلى جانب ذلك حدوث تغيير جذري في هيكل النشاط الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع أي حدوث تغير في الأهمية النسبية لكل قطاع من قطاعات الاقتصاد القومي ، وتطوير وسائل الإنتاج المستخدمة ، وحدوث تغير في أنواع السلع المنتجة ، وحدوث تغير في هيكل الصادرات وفي هيكل العمالة وتغير في الهيكل الاجتماعي والثقافي للأفراد وتغير في السلوك الاقتصادي للمؤسسات المالية والإنتاجية في المجتمع ، وبالتالي فان مفهوم التنمية ينصرف إلى الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق زيادة مستمرة في الناتج القومي في المجتمع وفي متوسط نصيب الفرد من هذا الناتج خلال فترة معينة من الزمن ، ان مفهوم التنمية الاقتصادية أوسع واشمل من مفهوم النمو الاقتصادي ، حيث يقتصر مفهوم النمو الاقتصادي على حدوث زيادة في الناتج الحقيقي أو الدخل القومي وفي متوسط نصيب الفرد منه ، وذلك عن طريق زيادة الكميات المستخدمة من عناصر الإنتاج ، وحدوث زيادة في الكفاءة الإنتاجية لهذه العناصر فان عملية التنمية الاقتصادية بالإضافة إلى ذلك تتضمن إجراء تغيرات جذرية في هيكل الإنتاج وفي طريقة استخدام وتوزيع عناصر الإنتاج بين القطاعات الاقتصادية المختلفة بما يضمن استمرار عملية النمو بطريقة تراكمية.

إن عملية التنمية الاقتصادية تهدف إلى التخلص من مظاهر التخلف ونقل الدول النامية إلى مرحلة الانطلاق ، ويتفق العديد من الاقتصاديين على أن إحداث التنمية في الدول يتطلب ضرورة التركيز على التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإعطاء أهمية اكبر للقطاع الصناعي باعتباره أكثر ديناميكية في توليد الدخل وتوفير فرص اكبر للعمالة وإحداث تغير كبير في نوعية وعدد السلع المنتجة والارتفاع بمستوى مهارة عنصر العمل. (محمود يونس وآخرون ،2002 ، ص ص 302 - 303).

**معوقات التنمية الاقتصادية:**

بصفة عامة يمكن تقسيم معوقات التنمية الاقتصادية إلى معوقات داخلية ومعوقات خارجية.

أولاً : المعوقات الداخلية

تتمثل هذه المعوقات من ناحية قصور عوامل الإنتاج سواء من الناحية الكمية أو الكيفية أو الاثنين معاً وهي تسمى (بالمعوقات الاقتصادية) كما تتمثل من ناحية أخرى في طبيعة النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة وكذا الإطار الثقافي للمجتمع (القيم والحوافز والعادات والتقاليد ....الخ) ومثل هذه المعوقات تسمى إجمالاً (المعوقات الاجتماعية والثقافية).

1. المعوقات الاقتصادية:
2. الحلقات المفرغة
3. ضيق الأسواق المحلية

ج. نقص الموارد الطبيعية

1. عدم كفاية البنية الأساسية اللازمة للإنتاج
2. المعوقات الاجتماعية والثقافية:
3. أبعاد المشكلة السكانية (ارتفاع معدل نمو السكان وسوء توزيع السكان ، التركيب الهرمي للسكان والكثافة السكانية).
4. نسبة الأمية المرتفعة

ج. سوء الوضع السكني

1. انخفاض المستوى الصحي
2. القيم الاجتماعية السائدة:
3. المعتقدات الدينية
4. التاريخ الحضاري

ج. النظام الطبقي

1. العلاقات القبلية والعائلية

هـ. نقص فئة المنظمين والإداريين

1. ضعف مستوى الادخار
2. التبعية الاقتصادية

**تمويل التنمية:**

هناك مصدرين للتمويل: (محمد عبد العزيز عجميه وآخرون ، 2006، ص 78)

أولاً : المصادر الداخلية للتمويل وهي :-

**شكل رقم (1): يوضح مصادر التمويل الداخلية**

الادخار الاختياري

مدخرات القطاع العائلي مدخرات قطاع الأعمال

الخاص العام

الادخار الإجباري

الادخار الحكومي الادخار الجماعي

المصدر : إعداد الباحثين 2018م

ثانياً : المصادر الخارجية للتمويل وهي :

* تقرير حصيلة الصادرات
* الاستثمارات الأجنبية
* المعونات الأجنبية

**أولاً : المصادر الداخلية للتمويل :**

1/ مدخرات القطاع العائلي : وتتمثل هذه المدخرات في الفرق بين جملة دخول الأفراد الممكن التصرف فيها أي الدخول الموزعة بعد خصم الضرائب المباشرة والإنفاق الخاص على الاستهلاك وتتخذ مدخرات القطاع العائلي عدة صور منها:

* الاستثمار المباشر : ويشكل هذا النوع من المدخرات جانباً هاماً من الادخار في الريف (اقتناء المزارعين للآلات والمعدات الزراعية وبناء المساكن)
* المدخرات التعاقدية : عقود التأمين على الحياة والمعاشات
* الأصول السائلة : مثل الأرصدة النقدية أو الأصول المالية كالأسهم والسندات.

2/ مدخرات قطاع الأعمال : تتوقف مدخرات قطاع الأعمال سواء في الدول المتقدمة أو المتخلفة على أهمية هذا القطاع في النشاط الاقتصادي فكلما تزايدت أهميته زادت مدخراته والعكس صحيح ، والواقع ان دراسة مدخرات الأعمال في الدول المتخلفة بصفة عامة تواجه الكثير من الصعاب مثل عدم كفاية البيانات المتاحة وعدم وجود حدود فاصلة بين قطاع الأعمال والقطاع العائلي نظراً لتخلف النظم والقوانين .

1. مدخرات قطاع الأعمال الخاص : وتتمثل مدخرات هذا القطاع في الأرباح غير الموزعة التي تحتجزها الشركات المساهمة فقط دون غيرها من الشركات الأخرى.
2. مدخرات قطاع الأعمال العام : وتتمثل مدخرات هذا القطاع فيما يؤول للحكومة من أرباح المشروعات المملوكة لها.

3/ الادخار الإجباري : ويقصد به ذلك الجزء الذي يقتطع من دخول الأفراد بعيداً عن حاجة الاستهلاك بطريقة إلزامية أي دون ان يقبلوا عليه طواعية واختياراً ويتمثل أساساً في الادخار الحكومي وهو يعني الفرق بين الإيرادات الجارية والخصوم الجارية والادخار الجماعي وهو يقصد به الذي يقتطع من دخول بعض الجماعات في المجتمع بطريقة إجبارية نتيجة لتشريعات معينة يفرضها القانون مثل أرصدة صناديق التأمين الاجتماعي.

**ثانياً : المصادر الخارجية للتمويل:**

1/ تعزيز الصادرات : فمن المعلوم ان الزيادة في حصيلة الصادرات تؤدي إلى زيادة الدخل القومي وهذه تؤدي إلى زيادة الإنفاق القومي فيزداد الطلب على السلع والخدمات ويكون هذا دافعاً للمستثمرين على زيادة استثماراتهم وهو ما يفسر في النهاية انتعاش الاقتصاد القومي.

2/ الاستثمارات الأجنبية:

3/ المعونات الأجنبية : جرى العُرف الاقتصادي على التمييز بين المعونة التي تقدمها حكومات الدول المتقدمة والهيئات الدولية نقداً أو عينياً دون مقابل وهي ما تعرف بالمنح الخاصة والمعونة التي يدفع لها مقابل آجل أو عاجل وهي ما تعرف بالقروض طويلة الآجل ويرجع هذا التمييز بينهما إلى ان القروض طويلة الأجل يترتب عليها بعض الأعباء على ميزانية الدولة المقترضة وميزان مدفوعاتها ربما لعدة سنوات متتالية في حين المنح الخالصة لا يترتب عليها انه أعباء على الإطلاق.

عموماً يمكن تقسيم المعونات الأجنبية إلى معونات ثنائية ومعونات متعددة الأطراف فالمعونات الثنائية هي التي تقدمها دولة متقدمة (أو مصدرة للبترول) مباشرة إلى دولة نامية أما المعونات متعددة الأطراف فتلعب فيها المؤسسات الدولية دور الوسيط بين الدول التي تقدم المعونات والدول المتلقية لها. .(محمود يونس وآخرون، 2002 ،ص ص 55 - 61)

**التنمية الاجتماعية:**

**Social Development**

التنمية الاجتماعية تعني تطبيق العلم بكل صوره في تيسير حياة الإنسان على هذا الكوكب ، وإبراز القوى المودعة في بنيته بمعنى تحسين المجتمع ، وتحسين الفرد ومن حيث الاختصاص تعتني التنمية الاجتماعية بثلاثة مرافق هي:

1. الحكومة
2. المؤسسات الأهلية
3. المؤسسات الخيرية

كل تعريفات التنمية الاجتماعية تدور حول ثلاثة اتجاهات :

الاتجاه الأول : مؤداة ان التنمية مرادفة لاصطلاح الرعاية الاجتماعية بالمعنى الضيق لمفهوم الرعاية.

الاتجاه الثاني : يعتبر ان التنمية مجموعة من الخدمات الاجتماعية التي تقدم في مجالات كثيرة كالصحة والتعليم ، والتنمية عملية تخطيطية وديناميكية للتحول في ثلاثة مستويات:

1. التحول في اتجاه الأفراد : لتصل بهم إلى تأكيد الإيمان بقدرتهم على تغيير الواقع والاشتراك في العمل الجماعي والرغبة في الانجاز على أسس علمية.
2. التحول في البناء الاجتماعي ووظائفه : لتحقيق تذويب الفوارق بين الطبقات وسهولة الحراك الاجتماعي والعدالة في توزيع الثروة والدخول وتوسيع مجالات الاقتصاد ليكون متنوعاً ، كل ذلك في ظل مؤسسات لا مركزية ديمقراطية.
3. التحول في علاقة المجتمع بالعالم الخارجي : تحقيق الاستقلال السياسي والتحرر الاقتصادي للوصول إلى علاقات تجارية متكافئة مع دول العالم ، مع الاحتفاظ بالخصوصية الثقافية وتطوير التكنولوجيا المحلية وانتقاء التكنولوجيا المتقدمة ، وكل ذلك يهدف لإشباع رغبات الأفراد المتزايدة المتغيرة ، ولا يتم ذلك إلا عن طريق ثورة اجتماعية من جانب الدولة.

أما الاتجاه الثالث : ويرى ان التنمية الاجتماعية هي عمليات تغيير اجتماعي تلحق بالبناء الاجتماعي ووظائفه بغرض إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد والجماعة ، بمعنى أنها عملية تغير اجتماعي لكافة الأوضاع التقليدية من أجل إقامة بناء اجتماعي جديد. (إسماعيل حسين، 1987، ص ص 88 - 90)

**أهداف التنمية الاجتماعية:**

تتمثل أهداف التنمية الاجتماعية في الآتي: (مجلة العلوم الاجتماعية، 2009)

1. خلق الرغبة في التغيير من خلال إيضاح عدم الرضا عن الوضع القائم وإيجاد ادوار اجتماعية جديدة لأفراد المجتمع ليتم تغييره من مجتمع تقليدي إلى مجتمع متقدم من الناحية الاجتماعية والمادية.
2. تحسين التعليم والوضع الاجتماعي للأفراد لمساعدتهم في حل مشكلاتهم.
3. حل المشكلات الناتجة عن التنمية الاقتصادية كالانتقال من المجتمع الريفي إلى الحضري والتي قد تزيد من نسبة البطالة.
4. غرس القيم والاتجاهات الاجتماعية الايجابية كالتعاون وأداء الواجب.
5. تدعيم الحياة داخل الأسرة الواحدة لتزيد من تماسكها واستقرارها وتعاون أفراد الأسرة فيما بينهم.

**التمويل المصرفي:**

**Bank Finance**

نظراً لما يحاط بنا حول العالم من أزمات اقتصادية وعراقيل تجارية تؤدي في غالب الأمور إلى إفشال المخططات الاستثمارية والمشاريع التجارية، فلا يجد صاحب الأعمال (أفرادا أو حكومات) إلا أن يكف عن الاستثمار ويتجه إلى مصدر آخر، وقد ظهر التمويل المصرفي علاجاً لتلك المشكلة.

والمعنى العام لكلمة التمويل هو توفير الإمدادات والنقود لتشغيل الشركات أو إتمام المشاريع أو البدء في بعملية استثمار جديدة أو ما شابه تلك الأمور، ولعل أصحاب الشركات قد لجؤوا إليها من أجل التغلب على العراقيل السابق ذكرها، ويقوم التمويل بدوره بجمع احتياجات الأفراد أو الشركات أو المجتمع مع أمور نقدية ومحاولة إيجاد مصدر لتلك الأشياء.

**تعريف التمويل المصرفي** :

يتم هذا النوع من التمويل عن طريق الخدمات المصرفية الاستثمارية، حيث يتم توفير العائد المادي لشركة أو مؤسسة ما من أجل رفع قيمتها وإدارة مخاطرها، وهي أحد الوسائل التي يلجأ إليها رجال الأعمال والمؤسسات للحد من المخاطر، ويتم التمويل تبعاً لعدة عوامل هم رأس مال الشركة والأصول الثابتة للمشاريع، ويتم هذا التمويل على أساس عائد وفائدة تتغير في الغالب كل ستة أشهر، وهذه الأموال تسمى القروض وهي بالغالب متوسطة القيمة يصل المتوسط إلى (20 أو 50) مليون دولار، وقد يصل الأمر إلى تدخل شركات تمويل بجانب المصارف لتغطية القرض فبعض القروض قد يصل الى 200 مليون دولار، وتتم عملية التمويل بالتعامل بالعملات العالمية كالدولار واليورو والجنيه الأسترليني. (http://www.ahl-alquran.com)

**ويعرف أيضاً التمويل المصرفي بأنه**:

هو أحد أنواع التجمعات التجارية الاقتصادية التي تهدف إلى إنشاء المشاريع الكبرى مع تحقيق الأرباح منها، وتقدم هذه التجمعات الأمـــــوال اللازمــــــة لإقامة المشـــــــــــروع، مع توفير المعلومات اللازمة لها، وهي الشركات التي تدخل إلى جانب البنوك والمصـــــــارف في أعطاء أصحاب القروض مالهم مع التدخــــــــل في المشـــــــاريع المقترحة وأخذ نسبة منها.

**أنواع التمويل المختلفة بصفة عامة:**

أول نوع هو **التمويل المباشر**: يأتي تعريف هذا النوع من اسمه حيث يتم التمويل وآلياته بين طرفي التعامل دون تدخل من أي وسيط حتى البنوك والمصارف، ففي هذا الأمــــــر يقوم الأطـــــــراف المعنيون بتحقيق توازن اقتصادي حيث يقوم صاحب الجانب المادي الوفير بإعطاء صاحب الجانب المادي المتعســـــر قرضاً لتلبية أعماله وإتمام مشاريعه، ويختلف أنواع المقترضين في هذا النوع من التمويل فينقسموا الى حكومات ومستهلكين وعائلات، الحكومات تستطيع اقتراض الأموال لتحقيق أهدافها وإقامة مشروعاتها القومية في مقابل تسديد هذا القرض بطريقة ما، سواء بالأرباح أو نظير أي شئ آخر ومثال على ذلك قرض الصندوق الدولي الصندوق التابع لمنظومة بريتون وودز التابعة للأمم المتحدة، حيث يقوم الصندوق بتحقيق أغراض الاستقرار الاقتصادي حيث يساعد البلدان المختلفة على أتباع سياسة اقتصاد معينة مع إعطائها قرض لذلك، والنوع الاخر من المقترضين هو المستهلك وهو ما يتم بين المؤسسات بعضها لبعض أو لبعض الناس مثل القروض التي توفرها الشركات على هيئة مجموعة من الاستثمارات داخلها، وشراء الأسهم بشركتها مقابل جني جزء من الأرباح، والنوع الثالث والأخير هو بين الأفراد بعضهم البعض ويتم ذلك باقتراض مبلغ من شخص ما مقابل سداده في وقت لاحق ويتم بضمانات وبدون ضمانات، والضمانات هنا تتشكل في اصالات الأمانة والكمبيالات وما الى ذلك ، النوع الآخر من التمويل هو **التمويل الغير مباشر**: وهو يتم من خلال الوسيط المشترك الذي يجمع الماديات من أصحاب الأموال ووضعها تحت تصرف أصحاب الادخار والاستثمار، وهنا يأتي هذا النوع تبعاً لخوف بعض المستثمرين من تحمل مخاطـــــر التمويل المباشر ووضعــــــه تحت تصرف الشركــــــة الوسيطـــــة لتحميلها المخاطر إن حدثت[[1]](#endnote-1).

**أهمية التمويل ومخاطره** : من أهمية التمويل المساعدة في تحقيق التوازن والاستقرار الاقتصادي حيث يعمل على توظيف كل شركة على حسب مهامها، فالشركة والمؤسسة المقترضة تعمل من أجل سداد القرض، والشركة المقرضة هي الأخرى تعمل على كسب الأموال من مقدار الربح أو الفائدة التي تعود عليها من الشركة المقترضة، ويعمل على إنعاش حركة التجارة وارتفاع سعر العملة مع وضع استقرار لها، وتحقيق تنمية اقتصادية للبلد المقترضة نتيجة المشاريع المقامة على أراضيها مع العمل على زيادة رأس المال وخفض نسب العجز في الموازنة.

ومخاطر التمويل تأتي نتيجة تعطل تلك المشاريع أو سرقتها مما تعجز الجهة المقترضة على سداد قرضها وتراكم الديون عليها، ارتفاع الأسعار من وقت لآخر مما يجعل من سداد القرض تعجيزاً تاماً في الموارد المالية ، إمداد المؤسسة بالأموال اللازمة لإنشائها أو توسيعها يعتبر من أعقد المشكلات التي تواجهها التنمية الاقتصادية في أي بلدٍ كان , و أن الكيفية أو الطريقة التي تحصل بها المؤسسات على ما تحتاجه من أموال للقيام بنشاطها هي أول ما يفكر فيه كل مسير , و بقدر ما يكون حجم التمويل كبيرا و يحسن استثماره بقدر ما يكون العائد أو الربح الذي يعتبر هدفاً أي نشاط اقتصادي كبير. (نوال جمعون، 2004، ص 34)

**أهمية التمويل**:

 لكل بلد في العالم سياسة اقتصادية و تنموية يتبعها أو يعمل على تحقيقها من أجل تحقيق الرفاهية لأفراده،

و تتطلب هذه السياسة التنموية وضع الخطوط العريضة لها و المتمثلة في تخطيط المشاريع التنموية و ذلك حسب احتياجات و قدرات البلاد التمويلية . و مهما تنوعت المشروعات فإنها تحتاج إلى التمويل لكي تنمو.

وللتمويل المصرفي دور فعّال في:-

1. توفير رؤوس الأموال اللازمة لإنجاز المشاريع التي يترتب عليها القضاء على البطالة.
2. توفير مناصب شغل جديدة
3. تحقيق التنمية لاقتصادية البلاد
4. تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة
5. تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية لهم(توفير السكن, العمل)

**المسؤولية الاجتماعية في قطاع التمويل  المصرفي في السودان:**

بالرغم من أن استخدام مصطلح المسؤولية الاجتماعية جديد في المصارف في السودان، إلا أن القيام بدور المسؤولية الاجتماعية ظل عملاً تمارسه مختلف المصارف السودانية، كلٌّ بطريقته الخاصة، وبرؤيته، منذ فترة طويلة، وتبلغ مساهمات الجهاز المصرفي سنوياً في مجال المسؤولية الاجتماعية عشرات الملايين من الجنيهات، تقدمها المصارف لأعمال خدمة المجتمع في العاصمة والولايات، وللدولة والمؤسسات الخدمية، وللمجموعات والمنظمات، وللأفراد المحتاجين.

وقد شرعت بعض المصارف في تكوين لجان للمسؤولية الاجتماعية مهمتها وضع الخطط اللازمة لذلك والإشراف على تنفيذها. وتضمنت سياسة بنك السودان المركزي لعام 2013 فقرة عن المسؤولية الاجتماعية تقول: (تطوير وتشجيع المسؤولية الاجتماعية في المصارف والمؤسسات المالية واستحداث جائزة البنك المركزي للتميز في سياسات المسؤولية الاجتماعية بالقطاع المصرفي)

وتمثلت أدوار المصارف في المسؤولية الاجتماعية في مجالات أساسية نذكر منها: مجال النفرات الوطنية وإعادة الإعمار ودرء الكوارث والمناسبات الوطنية، مجال خدمات المياه للإنسان والحيوان، دعم التعليم بكل مراحله، دعم المؤسسات الصحية، دعم العاملين بالمصارف، الأعمال الخيرية ودعم الفقراء، دعم المحليات والولايات والوزارات في مشروعاتها الاجتماعية، دعم المساجد والخلاوي وجمعيات القرآن الكريم، ومشروعات رمضان، دعم العمل الثقافي بالبلاد، دعم النشاط الرياضي، وغير ذلك من المجالات. وبالطبع فإن المصارف السودانية مطالبة بتطوير مفهومها للمسؤولية الاجتماعية لتنتقل به من حيز التبرعات والأعمال الخيرية ودعم الخدمات الاجتماعية إلى ما هو أعمق وأشمل.

ومن المؤمل أن تؤدي عملية تشجيع بنك السودان المركزي للمصارف على أداء دورها في المسؤولية الاجتماعية، وتحديد جائزة لذلك، إلى ازدياد وتيرة اهتمام المصارف بتطوير فهمها لمضمون المسؤولية الاجتماعية. .(أحمد الصادق البشير، 2008، ص 54)

**دور التمويل المصرفي في التنمية الاقتصادية:**

في البداية يمكن أن نبرز أهمية التمويل من خلال أهدافه و المتمثلة في: (http://www.ahl-alquran.com)  
مساعدة المؤسسة على تسوية توازنها المالي .

التمويل يساهم في تدعيم النشاط الاقتصادي و ذلك بخلق مشاريع جديدة.

 يساهم التمويل في تفعيل و تنشيط ميكانيزمات الجهاز المصـرفي مـن خــلال حركة رأس المال .

يساهم التمويل في إعطاء الحركة و الحيوية الضرورية لتحقيق وتيرة نمو اقتصادي و تنمية شاملة .

وتعتبر المصارف أهم المنشئات المالية في تزويد قطاع الأعمال بالاحتياجات التمويلية نظرا لعدم كفاية مواردها الذاتية ويتم ذلك عن طريق سوق المال وسوق النقد من الاحتياجات الطويلة والمتوسطة الأجل تحصل عليها المؤسسات والأفراد عن طريق سوق المال في صورة أوراق مالية إما تكون حقوق أو ديون بينما الاحتياجات التمويلية قصيرة الأجل من القروض والتسهيلات تتم عن طريق سوق النقد .

إن التنمية الاقتصادية هي عملية يتم فيها انتقال الاقتصاد الوطني من مرحلة التخلف الى الرقي والازدهار ، وذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات تقوم الدولة باتخاذها من أجل تطوير الهيكل الاقتصادي لما يحقق زيادة الإنتاج السلعي والغير السلعي والدخل الحقيقي للفرد لفترة زمنية طويلة .وبالتالي فان للتنمية الاقتصادية أهمية كبيرة في تقليص الفجوة الاقتصادية والتقنية المتواجدة بين الدول المتقدمة والنامية .وتتطلب عملية التنمية الاقتصادية مجموعة من المصادر لتمويلها . من بينها التمويل المصرفي الذي يعتبر اهم مصدر تعتمد عليه البلدان المتخلفة لتمويل تنميتها الاقتصادية في ظل غياب سوق مالية متطورة .

**الدراسة الميدانية**

**خلفية تعريفية عن بنك أم درمان الوطني:**

**النشأة والتطور:**

بنك أم درمان الوطني عامة ذات مسؤولية محدودة وهو من المؤسسات الوطنية الرائدة ويعتبر ركيزة هامة ودعامة من دعامات الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة والاستثمار والتجارة الخارجية وذلك عبر شبكة واسعة من المراسلين منتشرة في معظم أنحاء العالم ، تأسس في يناير 1993 وبدأ مزاولة نشاطه المصرفي في اغطس 1993 وذلك بتقديم كافة الخدمات المصرفية والاستثمارية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ، يمارس البنك نشاطه من خلال الرئاسة و15 فرع منها 8 فروع داخل ولاية الخرطوم بالإضافة إلى ثلاثة تواكيل: (بنك أم درمان الوطني، 2007م)

1. توكيل المعاشيين تابع لفرع القيادة.
2. توكيل السوق الجنوبي تابع لفرع نيالا.
3. رأس المال الاسمي (المسموح به) (1.2 مليار ومائتان مليون جنيه) والمدفوع 800 مليون جنيه سوداني.

**أهداف بنك أم درمان الوطني:**

تتمثل أهداف بنك أم درمان الوطني في الآتي:

* حسب الموارد وقبول ودائع الجمهور الجارية والادخارية والاستثمارية بالعملتين المحلية والأجنبية وتوظيفها واستثمارها في كافة القطاعات مستخدما في ذلك الصيغ الاستثمارية المختلفة المتوافقة مع ضوابط الشريعة الإسلامية.
* تجميع وقبول المدخرات للعاملين بالخارج.
* تمويل عمليات التجارة الخارجية ويعتبر البنك رائد في هذا المجال.
* يساهم البنك في تمويل مشروعات التنمية الاقتصادية والتعدين وقطاع الصناعة والزراعة والحرفيين والمهنيين.
* دعم توجه الدولة الرامي إلى تخفيض حدة الفقر وذلك بتخصيص حصة مقدرة من محفظة التمويل لقطاعات التمويل الصغيرة والصاغر والمتناهي الصغر.
* تقديم الدعم الاجتماعي والتكافلي لخدمة العاملين بالدولة.
* تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المتوازنة وذلك بإنشاء الفروع في كل ولايات السودان.
* إنشاء الشركات الخاصة بالبنك والمساهمة في إنشاء شركات مع الغير لخدمة أهداف البنك.

**تحليل البيانات:**

**جدول رقم (1): يوضح التمويل المباشر الممنوح حسب القطاعات بولاية البحر الأحمر**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **القطــــــــــــــــــــــــــــــــــــــاع** | **المبلغ بالمليون جنيه** | **النسبة** |
| 1 | حصاد المياه | 8,353,122.98 | %0.60 |
| 2 | الطرق | 37,787,988.12 | %2.70 |
| 3 | الكهرباء | 41,373,379.90 | %2.96 |
| 4 | الصحة | 45,199,230.74 | %3.23 |
| 5 | التنمية العمرانية والصناعية | 14,320,081.32 | %1.02 |
| 6 | المعدات والآليات | 8,578,513.76 | %0.61 |
| 7 | التعليم | 35,047,524.00 | %0.14 |
| 8 | الزراعة والثروة الحيوانية | 1,967,000.00 | %0.14 |
| 9 | السياحة | 259,090.00 | %0.02 |
| 10 | الرياضة | 573,332.00 | %0.04 |
| 11 | التنمية الاجتماعية | 47,000,000.00 | %3.36 |
| 12 | تأهيل خطوط السكة حديد للولاية | 1,157,444,425.43 | %82.80 |
| **حجم التمويل الكلـــــــــــــــي** | | **1,397,903,688.25** | **100%** |

المصدر بيانات بنك ام درمان الوطني 2018

من الجدول أعلاه ومن خلال القراءة لبيانات الجدول يتضح أن حجم التمويل المباشر الممنوح حسب القطاعات وبالتحديد في قطاع حصاد المياه كان له النصيب الأكبر من حجم التمويل الممنوح وذلك لأهمية المياه بالولاية ، حيث تعاني ولاية البحر الأحمر بصفة عامة وبعض المحليات بصورة خاصة من شح مياه الشرب ولذلك جاءت المياه ضمن أولويات التمويل ، ثم تلاه قطاع الطرق حيث تعتبر مدينة بورتسودان ميناء السودان الأول وبوابته للعالم الخارجي ولذلك كان لزاماً على الحكومات الاهتمام بالطرق البرية الداخلية والدائرية التي تربط المحلية ببقية المحليات وولايات السودان المختلفة ، كذلك تعاني الولاية من مشكلة الكهرباء لذلك احتل قطاع الكهرباء المرتبة الثالثة من حجم التمويل خلال الفترة من 2005 وحتى 2012 ولأن التنمية تستهدف الإنسان وهو غايتها ووسيلتها كان لابد من الاهتمام بجانب الصحة فجاء ترتبها الرابع بحجم تمويل مقدر شمل عدد من محليات الولاية ، وكذلك التنمية العمرانية والصناعية كان التمويل بنسبة مقدرة الا انه يؤخذ عليه التركيز على محليات محددة دون بقية محليات الولاية ، أما التعليم فيلاحظ أن نصيبه من التمويل كان ضعيفاً ويرجع ذلك للسياسة العامة للدولة والتي تدعو إلى مشاركة المجتمع في العملية التعليمية ورفع الدعم عنه ، وكذلك بالنسبة لقطاعات الزراعة والسياحة والتنمية الاجتماعية لم تنل حظها من التمويل وكانت الأضعف ، وكان لتأهيل خطوط السكة حديد بالولاية نصيب مقدر من التمويل حيث أصبحت السكة حديد ناقل وطني يساهم بنسبة مقدرة في نقل البضائع.

**جدول رقم (2): يوضح المشاريع المنفذة بولاية البحر الأحمر خلال العام 2005**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اسم المشروع** | **المبلغ بالمليون جنيه** |
| 1 | انارة طرق داخلية | 1.504.594.90 |
| 2 | قاعة السلام | 1.687.507.32 |
| 3 | شراء سيارات | 282.513.76 |
| 4 | تأهيل المستشفيات الولائية | 1.777.063.80 |
| 5 | طرق عامة | 5.413.078.12 |
| 6 | محطة تجربة كلورين | 774.922.98 |
| 7 | محطة تحلية مياه سنكات | 647.680.00 |
| 8 | محطة تحلية مياه جبيت | 647.680.00 |
| 9 | محطة تحلية مياه بورتسودان | 546.960.00 |
| 10 | إنشاء خط أنابيب مياه | 2.717.880.00 |
| **الإجمالي** | | **16.017.880.88** |

المصدر : بيانات بنك ام درمان الوطني 2018

من الجدول أعلاه يتضح أن التمويل الممنوح من قبل البنك موضع الدراسة ركز في العام 2005 على مشروعات الإنارة للطرق والتأهيل وشراء عربات فكانت قيمة التمويل لتلك المشروعات أكبر من تمويل محطات تحلية المياه ، وقد غطى التمويل عدد (3) محليات ، النصيب الأكبر من التمويل كان لمشروعات الطرق ، إجمالي التمويل في عام 2005 يعتبر مقدراً وكبيراً حيث بلغ في جملته 16.17.880.88 جنيه.

**جدول رقم (3): يوضح المشاريع المنفذة بولاية البحر الأحمر خلال العام 2006م**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اسم المشروع** | **المبلغ بالمليون جنيه** |
| 1 | مشروع كهرباء سواكن | 2.847.825.00 |
| 2 | مشروع معدات مصايد أسماك | 1.967.000.00 |
| 3 | شراء عربات اسعاف | 870.000.00 |
| 4 | طرق داخلية (جبيت – صمد – سواكن | 8.300.910.00 |
| 5 | بناء مساطب مساكن جاهزة للقرى النموذجية بالولاية | 1.600.000.00 |
| 6 | شراء آليات لوحدة التعمير والخدمات | 4.048.000.00 |
| 7 | مشروع كورنيش الساحل | 259.090.00 |
| 8 | شراء أسمنت للولاية | 792.000.00 |
| 9 | طرق داخلية – مدارس ومستشفيات وصناعات | 33.000.000.00 |
| **الإجمالي** | | **53.684.825.00** |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

يتضح من الجدول أن تمويل مشروعات الطرق الداخلية في المحليات كان كبيراً وقد كان لمحلية سواكن نصيب كبير من التمويل من حيث تمويل الكهرباء ومعدات مصايد الأسماك وكذلك الطرق ، يلاحظ تركز التمويل مع التنمية الاجتماعية بصورة واضحة.

**جدول رقم (4): يوضح المشاريع المنفذة بولاية البحر الأحمر خلال العام 2007م**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اسم المشروع** | **المبلغ بالمليون جنيه** |
| 1 | شراء عدد (20) قلاب اسيوزو لوحدة التعمير – ولاية البحر الأحمر | 4.248.000.00 |
| 2 | طرق داخلية – الديوم الجنوبية – ولاية البحر الأحمر | 5.244.000.00 |
| 3 | سد سلالاب – سد لحي جنوب طوكر (مستمر) السجانة | 13.500.000.00 |
| **الإجمالي** | | **22.992.000.00** |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

من الجدول أعلاه يتضح ضعف التمويل الممنوح في العام 2007 وتوجيهه نحو المياه والطرق بمحلية بورتسودان.

**جدول رقم (5): يوضح المشاريع المنفذة بولاية البحر الأحمر خلال العام 2008م**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اسم المشروع** | **المبلغ بالمليون جنيه** |
| 1 | نجيل صناعي استاد بورتسودان – ولاية البحر الأحمر | 478.932.00 |
| 2 | شراء عدد (4) عربات اسعاف | 509.243.34 |
| 3 | تشييد محلية مدينة هيا | 3.066.092.00 |
| 4 | صيانة مدارس (ابوهدية ، كلانييب ، سمية بنت الخياط) | 224.000.00 |
| 5 | تركيب نجيل صناعي | 94.400.00 |
| 6 | تأهيل خط سكة حديد الخرطوم - بورتسودان | 41.877.000 |
| **الإجمالي** | | **46.249.667.34** |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

من الجدول يتضح أن التمويل الممنوح كبير إلا أنه وجّه لتمويل وتنفيذ مشروعات أقل أهمية أو لم يكن هناك ترتيب أولويات بخلاف صيانة المدارس وتأهيل خط السكة حديد.

**جدول رقم (6): يوضح المشاريع المنفذة بولاية البحر الأحمر خلال العام 2009م**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اسم المشروع** | **المبلغ بالمليون جنيه** |
| 1 | شراء عدد (4) سيارات إسعاف لمستشفيات البحر الأحمر | 290.819.32 |
| 2 | شراء عدد (6) سيارات إسعاف لمستشفيات البحر الأحمر | 650.159.32 |
| 3 | تشييد استراحة الأطباء بمدينة هيا | 2.376.944.96 |
| 4 | تأهيل خط سكة حديد الخرطوم - بورتسودان | 617.454.711.36 |
| **الإجمالي** | | **620.772.634.98** |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

الجدول أعلاه يوضح الاهتمام بالصحة في 2009 تمثلت في شراء سيارات إسعاف وتأهيل استراحة الأطباء ، كما يلاحظ لتأهيل خط السكة حديد كبير جداً من إجمالي التمويل

**جدول رقم (7): يوضح المشاريع المنفذة بولاية البحر الأحمر خلال العام 2010م**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اسم المشروع** | **المبلغ بالمليون جنيه** |
| 1 | الأسوار وغرف الأمن بمجمع المستشفيات بورتسودان | 1.720.000.00 |
| 2 | تاهيل مركز غسيل الكلى – بورتسودان | 4.875.000.00 |
| 3 | شبكة طرق المدينة الصناعية – بورتسودان | 4.990.000.00 |
| 4 | طرق الصناعات الاربعين – بورتسودان | 3.780.000.00 |
| 5 | كهرباء كوريا مربع 8 | 247.226.00 |
| 6 | محفظة الاسكان الشعبي (مدينة البشير السكنية) - الرئاسة | 5.000.000.00 |
| 7 | تأهيل خط سكة حديد الخرطوم - بورتسودان | 113.475.598.24 |
| **الإجمالي** | | **134.087.824.24** |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع مبلغ التمويل الممنوح من البنك إلا أنه لم يصرف حسب أولويات التنمية بخلاف تأهيل مركز غسيل الكلى ، وحظيت السكة حديد بنسبة عالية من التمويل.

**جدول رقم (8): يوضح المشاريع المنفذة بولاية البحر الأحمر خلال العام 2011م**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اسم المشروع** | **المبلغ بالمليون جنيه** |
| 1 | شبكة كهرباء المدينة الصناعية بورتسودان | 11.095.000.00 |
| 2 | تنفيذ طرق داخلية بطول 19.480م .ط بورتسودان | 10.060.000.00 |
| 3 | تشييد سد موج الترابي – بورتسودان | 3.000.000.00 |
| 4 | تأهيل مدارس أساس النوابغ – سيدي اوهاج توارتيت | 835.000.00 |
| 5 | كهرباء الاحياء الطرفية الوحدة ، الميرغنية ، الامان | 1.203.360.00 |
| 6 | تأهيل خط سكة حديد الخرطوم - بورتسودان | 127.669.700.43 |
| **الاجمالي** | | **153.863.060.43** |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

من الجدول يتضح ارتفاع التمويل وتصدر تأهيل خط السكة حديد الصرف ويليه الطرق الداخلية بمحلية بورتسودان يلاحظ تمركز التمويل بعاصمة الولاية ، الاهتمام بقطاع الكهرباء ن الصحة لم تنال نصيباً.

**جدول رقم (9): يوضح المشاريع المنفذة بولاية البحر الأحمر خلال العام 2012م**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اسم المشروع** | **المبلغ بالمليون جنيه** |
| 1 | طرد رمضان (المهن الطبية – وزارة الصحة - المعلمين | 988.524.00 |
| 2 | خراف الأضاحي (الصحة ، التعليم ، الكهرباء ، التعدين ، البترول ، الموانئ ، الخطوط البحرية | 1.688.580.00 |
| 3 | محفظة السلع | 4.000.000.00 |
| 4 | مشروع الأبراج السكنية (الغابة) الرئاسة – مستمر | 38.000.000.00 |
| 5 | تأهيل خط سكة حديد الخرطوم بورتسودان | 29.753.979.25 |
| 6 | تأهيل خط سكة حديد الخرطوم بورتسودان – المرحلة الثانية | 227.213.435.68 |
| **الإجمالي** | | **301.644.318.93** |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

من واقع بيانات الجدول أعلاه يلاحظ مساهمة البنك في المسؤولية الاجتماعية وتمويل العاملين بقطاعات مختلفة بالولاية لتحسين الوضع الاقتصادي ، كما يلاحظ استمرار تمويل قطاع السكة حديد بمبلغ كبير.

**جدول رقم (10): يوضح المشاريع المنفذة بولاية البحر الأحمر خلال العام 2013م**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اسم المشروع** | **المبلغ بالمليون جنيه** |
| 1 | محفظة السلع الاستراتيجية بولاية البحر الأحمر | 2.000.000.00 |
| **الاجمالي** | | **2.000.000.00** |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

يلاحظ أنه لم يقدم البنك خلال العام 2013 تمويلاً كبيراً، وقد تم تمويل السلع الإستراتيجية بالولاية.

**تحليل الجداول حسب القطاعات**

**جدول رقم (11): تحليل التمويل حسب قطاع المياه بولاية البحر الأحمر**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **القطاع / حصاد المياه** | **الأعوام** | **المبلغ بالمليون جنيه** | **النسبة** |
| 1 | محطة تجريج كلورين | 2005 | 774,922.98 | %9.3 |
| 2 | محطة تحلية سنكات | 2005 | 647,680.00 | %7.8 |
| 3 | محطة تحلية مياه جبيت | 2005 | 647,680.00 | %7.8 |
| 4 | محطة تحلية مياه بورتسودان | 2005 | 564,960.00 | %6.8 |
| 5 | انشاء خط انابيب مياه | 2005 | 2,717,880.00 | %32.5 |
| 6 | تشييد سد موج الترابي | 2011 | 3,000,000.00 | %35.9 |
| **الإجمالي** | |  | **8,353,122.98** | **100** % |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

**جدول رقم (12): تحليل التمويل حسب قطاع الطرق بولاية البحر الأحمر**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **القطاع / الطرق** | **الأعوام** | **المبلغ بالمليون جنيه** | **النسبة** |
| 1 | طرق عامة | 2005 | 5,413,078.12 | %14.3 |
| 2 | طرق داخلية (سنكات ، جبيت ، صمد ، سواكن) | 2006 | 8,300,910.00 | 22 % |
| 3 | طرق داخلية (الديوم الجنوبية – بورتسودان) | 2007 | 5,244,000.00 | %13.9 |
| 4 | شبكة طرق المدينة الصناعية بورتسودان | 2010 | 4,990,000.00 | %13.2 |
| 5 | طرق الصناعات الأربعين بورتسودان | 2010 | 3,780,000.00 | %10 |
| 6 | تنفيذ طرق داخلية بطول 19.480 بورتسودان | 2010 | 10,060,000.00 | %26.6 |
| **الإجمالي** | |  | **37,787,988.12** | **100** % |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

**جدول رقم (13): تحليل التمويل حسب قطاع التنمية العمرانية والصناعية بولاية البحر الأحمر**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **القطاع / التنمية العمرانية والصناعية** | **الأعوام** | **المبلغ بالمليون جنيه** | **النسبة** |
| 1 | قاعة السلام | 2005 | 1,687,057.32 | %11.8 |
| 2 | شراء آليات لوحدة التعمير والخدمات | 2006 | 4,048,000.00 | %28.3 |
| 3 | شراء أسمنت للولاية | 2006 | 792,000.00 | %5.5 |
| 4 | شراء عدد (20) قلاب آيسوزو لوحدة التعمير | 2007 | 4,248,000.00 | %29.7 |
| 5 | نجيل صناعي لإستاد بورتسودان | 2008 | 478,932.00 | %3.3 |
| 6 | تشييد محلية مدينة هيا | 2008 | 3,066,092.00 | %21.4 |
| **الإجمالي** | |  | **14,320,081.32** | 100 % |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

**جدول رقم (14): تحليل التمويل حسب قطاع التعليم بولاية البحر الأحمر**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **القطاع / التعليم** | **الأعوام** | **المبلغ بالمليون جنيه** | **النسبة** |
| 1 | مدارس | 2006 | 33,000,000.00 | %94.2 |
| 2 | صيانة مدارس (ابوهدية ، كلانييب ، سمية بنت الخياط | 2008 | 224,000.00 | %0.6 |
| 3 | تأهيل مدارس أساس النوابغ سيدي اوهاج نورتيت | 2011 | 835,000.00 | %2.4 |
| 4 | طرد رمضان (المهن الطبية ، وزارة الصحة ، المعلمين) | 2012 | 988,524.00 | %2.8 |
| **الإجمالي** | |  | **35,047,524.00** | 100 % |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

**جدول رقم (15): تحليل التمويل حسب قطاع السياحة بولاية البحر الأحمر**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **القطاع / السياحة** | **الأعوام** | **المبلغ بالمليون جنيه** | **النسبة** |
| 1 | مشروع كورنيش الساحل | 2006 | 259.090.00 | 100% |
| **الإجمالي** | |  | **259.090.00** | **100%** |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

**جدول رقم (16): تحليل التمويل حسب قطاع الكهرباء بولاية البحر الأحمر**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **القطاع / الكهرباء** | **الأعوام** | **المبلغ بالمليون جنيه** | **النسبة** |
| 1 | انارة طرق داخلية | 2005 | 1,504,594.90 | %3.6 |
| 2 | مشروع كهرباء سواكن | 2006 | 2,847,825.00 | %6.9 |
| 3 | كهرباء كوريا مربع 8 | 2010 | 24,722,600.00 | %59.8 |
| 4 | شبكة كهرباء المدينة الصناعية بورتسودان | 2010 | 11,095,000.00 | %26.8 |
| 5 | كهرباء الأحياء الطرفية (الوحدة ، الامان ، الميرغنية) | 2011 | 1,203,360.00 | %2.9 |
| **الإجمالي** | |  | **41,373,379.90** | **100%** |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

**جدول رقم (17): تحليل التمويل حسب قطاع الصحة بولاية البحر الأحمر**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **القطاع / الصحة** | **الأعوام** | **المبلغ بالمليون جنيه** | **النسبة** |
| 1 | تأهيل المستشفيات الولائية | 2005 | 1,777,063.80 | %3.9 |
| 2 | مستشفيات | 2006 | 33,000,000.00 | %73 |
| 3 | شراء عدد (4) سيارات إسعاف | 2008 | 509,243.34 | %1.1 |
| 4 | شراء عدد (4) سيارات إسعاف – بورتسودان | 2009 | 290,819.32 | %0.6 |
| 5 | شراء عدد (6) سيارات إسعاف- لمستشفات البحر الأحمر | 2009 | 650,109.32 | %1.4 |
| 6 | تشييد استراحة الأطباء - هيا | 2009 | 2,376,994.96 | %5.3 |
| 7 | الأسوار وغرف الأمن بمجمع المستشفيات - بورتسودان | 2010 | 1,720,000.00 | %3.8 |
| 8 | تأهيل مركز غسيل الكلى - بورتسودان | 2010 | 4,875,000.00 | %10.8 |
| **الإجمالي** | |  | **45,199,230.74** | 100% |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

**جدول رقم (18): تحليل التمويل حسب قطاع التنمية الاجتماعية بولاية البحر الأحمر**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **القطاع / التنمية الاجتماعية** | **الاعوام** | **المبلغ بالمليون جنيه** | **النسبة** |
| 1 | محفظة الإسكان الشعبي | 2010 | 5,000,000.00 | %10.6 |
| 2 | محفظة السلع الاستهلاكية | 2012 | 4,000,000.00 | %8.5 |
| 3 | مشروع الأبراج السكنية (الرئاسة) | 2012 | 38,000,000.00 | %80.9 |
| **الإجمالي** | |  | **47,000,000.00** | **100 %** |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

**جدول رقم (19): تحليل التمويل حسب قطاع تأهيل السكة حديد بولاية البحر الأحمر**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **القطاع / تأهيل السكة حديد** | **الأعوام** | **المبلغ بالمليون جنيه** | **النسبة** |
| 1 | تأهيل خط سكة حديد الخرطوم – بورتسودان | 2008 | 41,877,000.00 | %3.6 |
| 2 | تأهيل خط سكة حديد الخرطوم – بورتسودان | 2009 | 617,454,711.83 | %53.4 |
| 3 | تأهيل خط سكة حديد الخرطوم – بورتسودان | 2010 | 113,475,598.24 | %9.8 |
| 4 | تأهيل خط سكة حديد الخرطوم – بورتسودان | 2011 | 127,669,700.43 | %11 |
| 5 | تأهيل خط سكة حديد الخرطوم – بورتسودان | 2012 | 29,753,979.25 | %2.6 |
| 6 | تأهيل خط سكة حديد عطبرة – بورتسودان (المرحلة الثانية) | 2012 | 227,213,435.68 | %19.6 |
| **الإجمالي** | |  | **1,157,444,425.43** | **100 %** |

المصدر : بيانات بنك أم درمان الوطني 2018

**النتائج:**

1. ساهم بنك أم درمان الوطني بدرجة كبيرة في تمويل وتنفيذ العديد من المشروعات خلال فترة الدراسة.
2. بعض القطاعات كان نصيب التمويل فيها ضعيفاً رغم أهميتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية كالصحة والتعليم.
3. التمويل لم يراعِ أولويات التنمية واحتياجات المحليات.
4. اختلاف المحليات في التمويل يرجع لأسباب تتعلق بمساحة المحليات واختلاف حجم السكان.
5. توقف التمويل الممنوح من البنك بعد العام 2013م لأسباب تتعلق في التعسر في السداد.

**التوصيات**:

1. العمل على زيادة موارد البنك ليتمكن من توفير مال التمويل لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
2. ضرورة إيجاد مصادر أخرى مساعدة للمؤسسات المالية في تمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
3. عمل وإجراء العديد من دراسات الجدوى للمشروعات المراد تمويلها من قبل البنك حسب اولوياتها في سلم الاحتياجات.
4. توزيع التمويل بصورة أكثر عدالة بين محليات الولاية المختلفة.

**المصادر والمراجع:**

1 . اسماعيل حسن عبد الباري ، أبعاد التنمية ، مطبعة الكيلاني ، 1987 .

2. أحمد حسين أحمد المشهري ، تقييم دور المصارف الاسلامية في التنمية الاقتصادية في فلسطين في الفترة من 1996 – 2002 ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2013.

3 . أحمد الصادق البشير إبراهيم ، قياس دور المصارف الاسلامية في التنمية الاجتماعية بالسودان – دراسة حالة البنك الاسلامي السوداني للفترة من 1997 – 2006، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2008

4 . طه محمد بامكار ، التخطيط والتنمية الاقتصادية في السودان ، دار عزة للنشر والتوزيع ، الخرطوم ، السودان ، 2012 .

5. محمود يونس وآخرون ، مبادئ الاقتصاد الكلي ، الدار الجامعية ن الإسكندرية ، مصر ، 2002 .

6 . محمد عبد العزيز عجميه وآخرون .

7 . محمود يونس محمد والسيد السريتي ، مبادئ الاقتصاد الكلي ، الاسكندرية ، 2000.

8 . نوال جمعون ، دور التمويل التمويل المصرفي في التنمية الاقتصادية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2004.

. التنمية الاجتماعية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، 2009.9

. http://www.ahl-alquran.com

. <http://www.ahl-alquran.com>

بنك ام درمان الوطني ، التقرير السنوي والبيانات المالية ، 2017م.

إمكانية تطبيق التكاليف المستهدفة ودورها في كفاءة تسعير الخدمات المصرفية

( بالتطبيق على البنك الزراعي السوداني )

**د. تهاني أبو القاسم احمد عبدالله د. صلاح بابكر عيسى مهاجر**

**استاذ المحاسبة المشارك جامعة ام درمان الاسلامية استاذ المحاسبة المساعد جامعة السودان المفتوحة**

Abstract

This research discussed the role of the targeted costing in improving the efficiency of banking services pricing. It is case study (Agriculture Bank of Sudan). The research problem represented in the shortcomings of traditional methods of cost accounting which led to weakness of the bank's ability to control the cost of banking service and pricing in the of modern environmental and economic changes, in addition to the increasing competition and the large varieties of banking services, seeking to reduce them so that they can be offered at a fixed price in the bank to maintain its survival and continuity.

The research adopted the historical method in the presentation of previous studies and literature research, the descriptive method in the case study , the analytic method for the results of the field study, inductive method to test the hypotheses, and the deductive method to identify the dimensions of the problem and formulate the hypotheses.

The research came to a number of findings, such as: application of the targeted bank, involving some obstacles that can be solved. One of the most serious obstacle is the lack of effective costing system in the bank. The Bank is quite aware of the different varieties of benefits achieved by application of this method.

The research recommended the following eliminating all drawbacks that hinder the implementation of targeted cost method, and the need for training the officials and workers of the bank .

Targeted costing - Price - Banking services Key word:

**مستخلص**

تناولت الدراسة دور التكاليف المستهدفة في تحسین كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، دراسة حالة البنك الزراعي السوداني ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أوجه قصور الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف مما أدى إلى ضعف قدرة المصرف في التحكم في تكلفة الخدمة المصرفية وتسعيرها في ظل المتغيرات البيئية والاقتصادية الحديثة في ظل المنافسة المتزايدة وتعدد الخدمات المصرفية ومعالجة خفضها حتى يُمكن تقديمها بسعر محدد في المصرف لكي یتمكن المصرف من البقاء والاستمرار .

تستخدم الدراسة المنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة ، المنهج الوصفي في دراسة الحالة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية ، والمنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، والمنهج الاستنباطي لتحديد أبعاد المشكلة وصياغة الفرضيات.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المصرف مع وجود بعض المعوقات التي يمكن التغلب عليها ومن أهم هذه المعوقات عدم وجود نظام تكالیف فعال في المصرف، المصرف على معرفة تامة بالمزايا المتنوعة والمتحققة من خلال تطبيق هذا الأسلوب.

وأوصت الدراسة بمجموعة للتوصيات منها : ضرورة ازالة جميع المعوقات التي تعيق تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة، ضرورة اعداد دورات تدريبية لجهات المسئولة والعاملین في المصرف.

الكلمات المفتاحية : التكلفة المستهدفة ، السعر ، الخدمات المصرفية

**أولاً: الإطار العام للدراسة**

**مقدمة**:

التكلفة المستهدفة نشاط يهدف إلى تخفيض التكاليف من خلال دورة حياة الخدمات الجديدة وذلك مع ضمان تحقيق جودة الخدمة وإشباع حاجات العميل من خلال فحص كافة الأفكار المتعلقة بتخفيض التكاليف أثناء مراحل التخطيط وإجراء البحوث والتطوير المتعلقة بالإنتاج وتعتبر التكلفة المستهدفة لتكنولوجيا إدارية تستخدم مبادئ عملية وتكنولوجية لتحديد وتخصيص وتحسين التكلفة حيث يتم تبني هذه التكنولوجيا خلال مراحل تصميم وتطوير الخدمة للوصول إلى تكلفة محددة تشمل كافة التكاليف لدورة حياة الخدمة (تطوير، تصميم، إنتاج، توزيع، بيع، استخدام والتخلص من المنتج)، وتساهم التكلفة المستخدمة في تحقيق تنسيق بين كافة الجهود التي ترمي إلى خفض التكلفة داخل المصرف. يعتبر قرار تسعير الخدمات المصرفية من القرارات الاستراتيجية الهامة بالنسبة للإدارة، قرار التسعير له انعكاس فهو يؤثر بشكل كبير في ربحية المصرف وفي قدرته على البقاء والمحافظة على مكانته في السوق وقوته أمام المنافسين، كما أن قرار التسعير يؤثر على كل أوجه نشاط المصرف والخدمات المرتبطة به. إن العديد من المصارف الأجنبية بدأت منذ عدة سنوات باستخدام أساليب تقييم الخدمات الحديثة من بينها استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات التي تقدمها، يعاد النظر في أساليب التكاليف المستخدمة في تلك المصارف بالشكل الذي يساعد على تقديم خدمات مصرفية حيث تعنى بطلب العملاء بأقل تكلفة وكذلك تعمل على زيادة الطلب على الخدمة من أجل تحقيق ذلك تحتاج تلك المصارف إلى نظام التكاليف الكلية يتضمن التكاليف المستهدفة.

**مشكلة الدراسة**:

تمثلت مشكلة الدراسة في أوجه القصور التي واجهت الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف مما أدى إلى ضعف قدرة المصارف السودانية على التحكم في تكلفة الخدمة وبالتالي تسعيرها في ظل المتغيرات البيئية والاقتصادية الحديثة وفي ظل المنافسة المتزايدة وتعدد الخدمات المصرفية ومعالجتها في تخفيضها حتى يمكن تقييمها بسعر محدد في المصارف وحتى تتمكن المصارف من البقاء والاستمرار.

وعليه يمكن صياغة المشكلة من خلال الأسئلة الآتية:

-1هل يتوفر لدى البنك الزراعي السوداني المقومات والشروط اللازمة لإمكانية تطبیق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعیر الخدمات المصرفیة؟

-2 هل يؤدي تطبیق أسلوب التكالیف المستهدفة إلى تحدید وقیاس تكلفة الخدمة المصرفیة بصوره افضل؟

3- هل توجد معوقات وصعوبات تحد من تطبیق أسلوب التكلفة المستهدفة في البنك الزراعي السوداني؟

**أهمية الدراسة:**

**الأهمية العلمية**: تمثلت في المساهمة في تدعيم جهود البحث العلمي ومحاسبة التكاليف والتي أكدت الدراسات السابقة والمراجع على مستوى المكتبة السودانية والعربية قلة الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة التي تهدف إلى تطبيق أنظمة التكاليف الحديثة لخدمة أهداف الإدارة في اتخاذ القرار حيث تناولت الدراسة هذا الأسلوب في القطاع المصرفي وذلك لسد الفراغ المصرفي.

**الأهمية العملية:** المساهمة في معرفة الظروف والعوامل الممكنة لتطبيق أنظمة علمية متطورة لحساب تكاليف الخدمات في المصارف وتحسين كفاءة تسعير الخدمات وصولاً إلى أفضل النتائج في الاستثمار والاستغلال لتحقيق المعدلات الاقتصادية للموارد والإمكانيات المتاحة، ونقل أسلوب التكلفة المستهدفة يمثل نقل لتجارب ناجحة حيث ظهر هذا الأسلوب مؤخراً في الدراسات والأبحاث كأحد أهم أنظمة إدارة التكاليف الحديثة، كذلك تنبع أهميته من أهمية القطاع المرتبطة بها القطاع المصرفي السوداني الذي يعتبر ركيزة اقتصادية مهمة ويمثل قطاع من التعاملات المهمة في الاقتصاد الوطني السوداني، وله أهمية في تحسين قرارات التسعير مستندة إلى أساليب حديثة لمواكبة التقدم الحاصل اليوم في القطاع المصرفي.

**أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة أسلوب التكلفة المستهدفة.
2. بيان دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية.
3. معرفة دور أسلوب التكلفة المستهدفة في توفير معلومات أفضل في تسعير الخدمات المصرفية.
4. بيان دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحديد وقياس تكلفة الخدمة المصرفية.

5- معرفة مقومات تطبيق التكلفة المستهدفة والصعوبات التي تواجه المصرف في تطبيق هذا الأسلوب.

**فرضيات الدراسة:**

الفرضية الأساسية للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف المستهدفة وتحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية.

تتمثل الفرضيات الفرعية للدراسة في الآتي:

1- يتوفر لدى البنك الزراعي السوداني المقومات والشروط اللازمة لإمكانیة تطبیق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعیر الخدمات المصرفیة.

-2 يؤدي تطبیق أسلوب التكالیف المستهدفة إلى تحدید وقیاس تكلفة الخدمة المصرفیة بصوره افضل.

3- توجد معوقات وصعوبات تحد من تطبیق أسلوب التكلفة المستهدفة في البنك الزراعي السوداني.

**منهجية الدراسة**:

يعتمد على المناهج التالية: المنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة، المنهج الوصفي في دراسة الحالة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، المنهج الاستقرائي في أختبار الفرضيات. المنهج الاستنباطي لتحديد أبعاد المشكلة وصياغة الفرضيات.

**حدود الدراسة** :

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:-

الحدود المكانية: البنك الزراعي السوداني

الحدود الزمانية: 2014 وحتي 2016م

**هيكل الدراسة**:

يتم تبويب هيكل الدراسة كما يلي:-

أولاً: الاطار المنهجي

ثانياً: الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

ثالثاً: الدراسة التطبيقية

رابعاً: الخاتمة، النتائج والتوصيات

المراجع والمصادر

**ثانياً: الاطار النظري والدراسات السابقة**

**1/ الاطار النظري :**

**التكلفة المستهدفة :**

**أولاً: مفهوم التكلفة المستهدفة** : تعددت المفاهيم والتعريفات ولم يتفق الكُتاب والباحثون على تعريف محدد للتكلفة المستهدفة قد عكست التعريفات وجهات نظر مختلفة، عرفت بأنها نشاط يهدف إلى تحقيق وتخطيط تكلفة دورة حياة المنتجات الجديدة مع التأكيد على ضمان تحقيق جودة المنتج والمتطلبات الأخرى للعملاء من خلال دراسة كل الأفكار المعروفة لتخفيض التكاليف أثناء مراحل تخطيط المنتج والبحث والتطوير، وفي المراحل التجريبية للإنتاج، وذلك من خلال فحص وتقييم التصورات المختلفة المتاحة لتحقيق التكلفة (صفاء عبد الدائم، 2001م، ص 470) . يمثل أسلوب التكلفة المستهدفة أحد الأساليب المرتبطة بتحديد أهداف التكاليف الخاصة بالمنتجات التي لها أسعار مبيعات تتحدد عن طريق الأسواق التنافسية ويبدأ التحليل مع سعر البيع المقرر (الهدف) الذي سيكون مقبولاً ويتم طرح الربح المرغوب فيه للتوصل إلى التكلفة المستهدفة (لطفي، 2007م، ص 560). كما عرف أسلوب التكلفة المستهدفة هو نظام يساعد على تخفيض التكاليف في مرحلة تطوير وتصميم المنتج من خلال التطوير الشامل للمنتج الجديد أو عن غير المنتج بالكامل أو عند إجراء تعديل جزئي للمنتج، يتم تطبيق نظام التكاليف المستهدفة ممارسة إدارة التكلفة في المراحل المبكرة لتطوير المنتج، وتستمر تلك الممارسة من خلال دورة حياة المنتج وذلك من خلال التعامل النشط مع سلسلة القيمة الكلية (. حسين محمد عيسى، 2001م، ص 507 ) . ما سبق يمكن للباحثين تعريف التكلفة المستهدفة بأنها أسلوب يهدف إلى خفض تكاليف المنتجات في المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج عن طريق حسن استخدام الموارد المتاحة، مع الأخذ في الاعتبار مستوى الجودة المطلوبة وذلك في ضوء التكلفة التي يتقبلها العملاء.

- المبادئ الأساسية التي تحكم التكاليف المستهدفة: تتمثل المبادئ الأساسية التي تحكم أسلوب التكاليف المستهدفة في مجموعة من المبادئ وذلك على النحو التالي ( محمد صالح هاشم، ، اكتوبر 2003م، ص 202 ):

1. قيادة السعر للتكلفة وليس قيادة التكلقة للسعر نظراً لأن التكلفة المستهدفة تمثل الفرق بين سعر السوق الذي يفي برضاء العملاء وهامش الربح المرغوب من جانب الإدارة.
2. التركيز على متطلبات العملاء حيث تتمثل متطلبات العملاء في الحصول على السلعة أو الحزمة بسعر أو بتكلفة اقل وبعيدة أعلى وفي الوقت الملائم الأمر الذي يؤدي أي خلق قيمة للعميل مستمدة من كون قيمة السلعة أو الخدمة يجب أن تكون أكبر من أية تكلفة يتحملها العميل في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة.
3. التركيز على تصميم منتجي العمليات نظراً لأنه اختبار أحد بدائل تصميم المنتج ومن ثم العمليات الإنتاجية اللازمة لخفض التكلفة ويجب أن تتم في هذه المرحلة قبل بداية مرحلة الإنتاج.
4. انغماس في الخصائص الوظيفية للمنتج عبر مراحل الإنتاج وذلك على أساس خفض التكلفة عبر هذه المراحل ولاسيما مراحل من قبل الإنتاج، وذلك في ضوء الخصائص الوظيفية للمنتج والتي يتطلبها العميل.
5. انغماس في سلسلة القيمة: حيث يجب تضمين كل أعضاء سلسلة القيمة من موردين ومصممين ومهندسين ومحاسبين وإداريين وموزعين وعملاء في عملية التكلفة المستهدفة.
6. تضمين فريق يقيم مختلف الوظائف، شاملاً المحاسبين الإداريين والذين يكونوا مسئولين عن المنتج بالكامل من الفكرة المبدئية ومن الإنتاج النهائي بل على مدار دورة حياة المنتج.
7. التوجه نحو دورة حياة المنتج، حيث يجب تحليل تكاليف دورة حياة المنتج من أجل خفضها تحقيق لصالح كل من المنتج والمورد والعميل.

يرى الباحثان أن مبادئ التكاليف المستهدفة تساعد في التخطيط المتوسط وطويل الأجل، ويحدد تكلفة المنتج ويؤكد على أهمية تشغيل فريق عمل ذو مهارة ملائمة للقيام بالمهام المنسوبة إليه سواء أكان داخل المشروع أو خارجه كالموردين، والوسطاء، والموزعين، كذلك يقوم بإشراك جميع العاملين في وضع الخطة التصنيعية مما يحفزهم على تنفيذ الخطة بكفاءة عالية، ويعتمد على معلومات أكثر دقة سواء أكان من داخل المشروع أو خارجه.

- **خصائص التكلفة المستهدفة**: يتميز أسلوب التكلفة المستهدفة بالعديد من الخصائص من أهم الخصائص ما يلي (محمد عبدالفتاح العشماوي، ، 2011 ، ، ص ص 31-33 ) :

1. إنها تطبق في مرحلة التطوير والتصميم وهي تختلف عن نظم مراقبة التكاليف المعيارية التي يتم تطبيقها في مرحلة الإنتاج.
2. يعتبر التكلفة المستهدفة أداة رقابة على تحديد نتائج القرارات المتعلقة بتصميم المنتج والأساليب التقنية المستخدمة أثناء مرحلة الإنتاج.
3. يتطلب التطبيق الناجح للتكلفة المستهدفة استخدام أسلوب هندسة القيمة وبعض الأساليب الأخرى مثل التكلفة المتطورة.
4. يشرح ويصنف هيكل أو خطة التطوير مع الأخذ في الاعتبار ديناميكية التسعير وتعقد مكونات المنتج والعلاقة مع الموردين.
5. يعتمد في تخطيط وتصميم وإنتاج المنتج في البيئتين الداخلية والخارجية.
6. يستنتج الباحثون بعض الخصائص في أسلوب التكلفة المستهدفة، أنها ليست أسلوب إداري لمراقبة التكاليف بالمعنى التقليدي ولكنها أسلوب يهدف إلى تخفيض التكاليف، يتم استخدام بعض أساليب علم الإدارة وتحديد التكاليف المستهدفة لأن الأهداف الإدارية والتكاليف المستهدفة تتضمن الأساليب الفنية لتطوير وتصميم المنتج وهذا يتطلب تعاون العديد من الإدارات داخل المنشأة.

* **اهداف أسلوب التكلفة المستهدفة**: يتركز الهدف الرئيس لمدخل التكلفة المستهدفة في تحقيق التكاليف قبل حدوثها أثناء مرحلة التصميم لصعوبة التأثير على التكلفة بعد حدوثها مما يزيد من أهميتها خاصة في ضوء قصر دورة حياة المنتج، وهنالك أهداف أخرى تحقق من استخدام مدخل التكلفة المستهدفة تتلخص في الآتي (محمود حسن قاقبش، ، 2010م، ص ص 640):

1. خفض تكلفة المنتجات الجديدة مع مراعاة الحفاظ على جودة المنتج والتقيد بالتوقيت المناسب لتسليم المنتج والسعر المناسب مع السعر السائد في السوق.
2. تحفيز موظفي الشركة على العمل للوصول إلى الربح المستهدف وذلك بتصميم العمل بأسلوب التكلفة المستهدفة على كافة مستويات العاملين في الشركة.
3. التخطيط الاستراتيجي للمشروع وبما يكفل تحقيق الخفض المستمر في التكلفة وزيادة فعالية تصميم المنتج وتطويره.
4. تحقيق أهداف الإدارة العليا من أرباح ومنافسة على المدى الطويل في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وكذلك تغير أذواق المستهلكين.

يستنتج الباحثان أن أسلوب التكلفة المستهدفة يقوم بتطوير الحزمة عبر خفض تكاليف إنتاجها مع المحافظة على جودتها لجذب العملاء، وهذا الأسلوب يساعد على إيجاد التكلفة المناسبة بالمقارنة بالتكلفة المنافسة السائدة والمستمدة من واقع السوق من قبل المصرف في ظل هذه الأجواء التنافسية التي يلتزم المصرف بسعر السوق الجاري لتقديم تكاليفها.

**- أهمية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة**: تنبع أهمية أسلوب التكلفة المستهدفة كأساس لتخطيط الربحية وبناء معايير التكلفة خاصة في ظل انتشار التكنولوجيا وما صاحب ذلك من وجود منافسة عالمية تتسم بسرعة التغيير ولم يعد التفوق التكنولوجي هو العنصر الأساس في اكتساب الأسواق وتحقيق أرباح مقبولة خاصة بعد انخفاض الفروق في الجودة بين المصارف المتنافسة ولكن أصبح بمقدور المتنافسين الذين يستخدمون مستوى أقل من التكنولوجيا ولكن بتقديم خدمة أقل المنافسة واكتساب الأسواق، وتحقيق المعدلات المطلوبة على الاستثمار وتزداد فرص النمو وتحقيق الربحية أمام المصارف التي تستطيع زيادة جودة الخدمات المطلوبة وتقليل التكلفة، وبالإضافة إلى الجودة والتكلفة يمثل عنصر الوقت الضلع الثالث للاستراتيجية الجديدة للتنافس ( محمد سعيد محمد جندي، ، ديسمبر 2001م، ص ص 32 - 323 ) .

يرى الباحثان أن أسلوب التكلفة المستهدفة يحظى بأهمية خاصة لما يتصف به من سمات متعددة لنظام معلومات متكامل وبما يستند إليه من أفكار وأركان رئيسة تمثل اتجاه تحليلي للمتغيرات المتأثرة وبما يعتمد عليه من أساليب وأدوات مساعدة متنوعة تجسد التكامل الفعال لأساليب المعرفة، وبما تحققه من أهداف متنوعة يتعدى تأثيره إلى النظم الفرعية الأخرى للمصرف.

- العوامل التي تدعم تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة: من أهم تلك العوامل (عز الدين فكري، 2002م، ص ص 53 – 54):

1. وجود نظام جيد للمعلومات المحاسبية.
2. وجود نظام جيد لتقدير التكاليف بالاعتماد على الدراسة السوقية لاتجاهات الأسعار.
3. الدعم من قبل الإدارة العليا لذلك بسبب الطبيعة الاستراتيجية لهذا المدخل والتأثير على أسلوب العمل في مختلف الإدارات داخل المصرف بالكامل.
4. توفير الدورات العملية والتدريب العلمي للأفراد على استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة.
5. تشجیع وتطویر فرق العمل في مختلف الإدارات والتخصصات.

و. تنمیة العلاقات مع الموردین بحیث تكون قائمة على التعاون بدلا من ربح طرف على حساب خسارة للطرف الآخر.

ز. مشاركة جمیع المعلومات المتاحة بین جمیع الأدوات والأفراد وعدم اختصاص البعض بها.

یرى الباحثان أنه لا یكفى إعجاب الإدارة بأسلوب التكلفة المستهدفة لضمان نجاح هذا الأسلوب عند التنفیذ وانما ینبغى أن یكون للإدارة إیمان قوي بضرورة هذا الأسلوب لبقاء المنظمة وصمودها أمام المنافسة الشرسة التي اصبحت من سمات السوق المعاصر، وكذلك وجود قنوات اتصال مفتوحة بشكل دائم سواء بین المصرف والعملاء أو بین المصرف والموردین أو بین مختلف الإدارات والأقسام داخل المصرف لتسهیل تقدیم ومناقشة الاقتراحات والحصول على معلومات.

**- مراحل وخطوات تحدید التكلفة المستهدفة:**  تبدأ عملیة تحدید التكلفة المستهدفة بالعمیل، فرغبات العمیل المتعلقة بالوظیفة والجودة والسعر هي التي توجه عملیة التحلیل. إن وجود فهم واضح لحاجات العمیل یعد أمراً مهماً فقد یكون هنالك متطلبات وظیفیة یجب وجودها لإشباع حاجات العمیل، وعلاوة على ذلك قد لا يرغب العميل في مبادلة تلك المتطلبات الوظيفية بسعر أقل أو جودة أقل. وتعني معرفة متطلبات العميل أيضاً فهم للعروض التي يقدمه المنافس وإن المستهلكين يطلبون خصائص الخدمة في ضوء ما هو متاح في الأسواق فإذا كان المصرف يحاول إعادة المسئولية عمليات لمواجهة تلك المنافسة وبصفة عامة يتم تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على ثلاث مراحل لكل منها هدف محدد بكم الوصول إليه بخواطر محددة، وأن المراحل الثلاثة ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل يعتمد تطبيق الأسلوب على التفاعل بين المراحل الثلاثة وتكرارها وصولاً إلى التكلفة المستهدفة (روبيرت ميخر وآخرون، ص 985) :

أ/ تحديد التكلفة المسموح بها.

ب/ تحديد التكلفة على مستوى الخدمة.

ج/ تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى مكونات وحدة الخدمة.

يرى الباحثان أن التكلفة المستهدفة ترتكز على مدخل التصميم من أجل تكلفة معينة يركز على الإمكانيات الداخلية للمصرف، كما أنه يوفر أساس سليم لإدارة التكلفة المستهدفة حيث يأخذ في حسبانه الظروف الخارجية وكذلك مدخل التصميم من أجل تكلفة عينة يقوم بتحديد التكلفة المستهدفة هذا الأسلوب لا يختصر على النشاط الإنتاجي بل يمتد لأنشطة أخرى مثل الصيانة والأنشطة المساعدة الأخرى، وذلك يتطلب تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة ممارسة إدارة التكلفة المستهدفة الالتزام بمنهج وخطوط محدودة وتتيح تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة ممارسة إدارة التكلفة في المراحل المبكرة لتطوير المنتج.

**ثانياً: تسعير الخدمات المصرفية:**

**مفهوم الخدمة المصرفية:** الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة كما تعرف الخدمة بأنها أداة لنشاط موجه لإشباع حاجات المستفيد وبالتالي فهو من يفصل بين الخدمات المقترنة بالسلع والخدمات التي تقدم دون أن تكون مرتبطة بسلع كما تعرف الخدمة بأنها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة ويتضمن التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة (امتلاك) وليس نتيجة لانتقالها للمالك. ويلاحظ أن هذا التعريف يؤكد على أن الخدمة نشاط ترافقه عناصر غير ملموسة ويضمن التفاعل مع العملاء وبالتالي يؤكد على أن الخدمة يجب أن تكون غير مقترنة بسلع معينة كما عرفت بأنها (أي فعل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر دون أن ينتج عن ذلك ملكية لشيء ما) (حمد عماد الدين أحمد السندي، ص 45).

يرى الباحثان أن مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام إذ تعرف الخدمة المصرفية بأنها أي شيء يمكن تقديمه للسوق لمقابلة حاجة الاستهلاك أو الاستخدام أو الاستفادة منه ويشمل ذلك الأشياء المادية (منتجات ملموسة أو سلع، والخدمات والأفكار).

**- خصائص الخدمة المصرفية:** حتى تؤتي الخدمة المصرفية ثمارها وتحقق الفوائد العائدة من تقديمها فإنه لابد من تميزها بخصائص وصفات معينة ويمكن إيجاز بعض هذه الخصائص كالآتي:- (احمد البكري، 2003م، ص 50)

أ/ الملموسية : الخدمات المصرفية غير المؤسسة يصعب تقييمها من خلال اللمس أو السلم أو التذوق أو قياس جودتها من خلال وسائل القياس التقليدية فإن هذه الخدمات تستمد كيانها وتثبت وجودها وتؤكد حضورها من خلال عنصر الثقة التي يوليها الزبائن للمصرف وهذا العنصر يأخذ أبعاد عديدة وأهمها الأمان والكفاءة والمعرفة والدراية والخبرة وغيرها من الأبعاد التي توافر في المصرف وفي العاملين فيه.

ب/ التكاملية: الخدمات المصرفية تنتج وتوزع في آن واحد، فإن اهتمام المصرف ينص عادة في تكوين المنفعة المكانية والزمانية إلى توفير الخدمات المصرفية في المكان والزمان المناسبين. المصارف تبذل جهداً للتغلب على خاصية التلازمية أو التكاملية وذلك من خلال وسائل نقد الخدمة وتجزئتها ومن أكبر الوسائل المستخدمة في هذا المجال خدمة بطاقات الائتمان التي تضمن إمكانية تحويل أو نقل الخدمة المصرفية وتنشيط عمليات وخدمات أخرى في إطار مزيد المنتجات المصرفية القائمة.

ج/ الافتقار إلى هوية خاصة: الخدمات التي تقدمها المصارف تكاد تكون متشابهة ومتطابقة، فالزبون غالباً ما يتعامل مع مصرف معين أو فرع لمصرف على أساس القرب الجغرافي أو كون المصرف يوفر للزبون الراحة أو الملاءمة وعليه فإن على المصرف أن يبحث طريقة لإرساء هوية متميزة له وترسيخ هذه الهوية في ذهن الزبون، إن الحاجة لتميز الخدمات المصرفية هما إحدى أبرز التحديات التي تواجه المصارف اليوم من حيث المنافسة.

د/ اتساع نطاق الخدمات المصرفية: ينبغي على المصرف تقديم مجموعة واسعة أو نطاق واسع من الخدمات المصرفية التي تلبي الاحتياجات المتنوعة والمترابطة من الرغبات والاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى من جانب الزبائن باختلاف أنواعه واختلاف مناطق تواجده كذلك المصرف يقدم خدمات تقليدية مثل استلام النقود وإيداعها وتقديم القروض والاستثمارات لاستلام فواتير الماء والكهرباء والهاتف وفتح خطابات الاعتماد كغيرها من الخدمات المصرفية المعروفة.

هـ/ الانتشار الجغرافي: لكي يحقق المصرف النجاح المنشود فإنه يتعين عليه أن يكون قادراً على الوصول إلى الزبائن القائمين والمحتملين في الاماكن التي يتواجدون فيها من حيث الحوجة للخدمات المصرفية.

و/ التوازن بین النمو والمخاطر: أي عمل مصرفي موضوعي یتضمن بالضرورة ایجاد توازن بین توسیع النشاط ودرجة المخاطر التي يتحملها باعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في سيادة الثقة المتبادلة بين الزبون والمصرف.

يرى الباحثان إن أفضل طريقة يستطيع من خلالها المصرف جذب الزبائن إليه وتعضيد علاقته بهم هي مميزة للمصرف في أذهان الزبائن وأن هذه الخدمة المتكاملة من الخدمات المصرفية تشكل على أرض الواقع الأساس الفعال الذي يضمن نجاح خطط المصرف وبالتالي تحقيق الأهداف.

* التسعير المصرفي: مفهوم السعر المصرفي هو (معدل الفائدة على الودائع والقروض والرسوم والمصروفات الأخرى التي يتحملها المصرف لقاء تقييم الخدمات المصرفية أو العمولات التي يتلقاها المصرف نتيجة تقديمه الخدمات للغير(معلا ناجي، ص 163 ) .

يرى الباحثان أن قرار تسعير الخدمات المصرفية من القرارات الاستراتيجية الهامة بالنسبة للإدارة وذلك لأن قرار التسعير له انعاكسات فهو يؤثر بشكل كبير في ربحية المصرف في قدرته على البقاء والمحافظة على مكانته في السوق وقوته أمام المنافسين كذلك التسعير يجعل من الخدمة التي يقدمها مقبولة ومرغوبة من قبل العملاء فبالتالي قرار التسعير يؤثر على كل أوجه نشاط المصرف والخدمات المترتبة عليه، فعدم الدقة في تسعير الأسعار يترتب عليه فقدان العملاء فبالتالي فقدان فرص تسويقية للخدمات كما يترتب عليه خسائر للمصرف، هكذا يجب تسعير الخدمات التي تتناسب وتلك الأمور.

* **أهداف تسعير الخدمات المصرفية** : يهدف المصرف من سياسة التسعير إلى أكثر من هدف فهو يهدف إلى تحقيق أقل أرباح ممكنة في المدى القريب والبعيد ولكنه يرغب أن يبقى على علاقة طيبة مع الزبائن والحكومة والجمهور العام، كذلك يهدف إلى إقامة شهرة واسعة راسخة له فضلاً عن أنه يزيد من معدل النمو حتى ولو أدى ذلك إلى تخفيض الربح السريع، وسوف تعكس قرارات التسعير التي يتخذها المصرف جميع هذه الأهداف وقد يغلب لبعض هذه الأهداف المختلفة للمصرف تتمثل في الآتي: ( درمان ، نجلاء ، ، 2011م، ص 70 )
* أ/ هدف الربح: يعتبر هدف الربح أكبر مؤثر في قدرات السعر وفي الماضي ركزت أغلب المصارف على الوصول إلى حجم كبير من مبيعات الخدمات حتى لو كان هذا يعني انخفاضاً في هامش الربح، ولكن في السنوات الأخيرة من القرن الماضي ركزت المصارف والمؤسسات المالية وغير المالية على الابقاء على هامش الربح والعمل على تخفيض النفقات واختيار السعر الذي يمكن من الربح ويمكن من العمل على المبيعات الضخمة للخدمات وهذا يتطلب:

1/ تنظيم الأرباح وذلك بتنظيم تحديد الأهداف التي تحقق الأرباح وحسب أولويتها.

2/ معدل العائد على الاستثمار ويمكن أن يرشدها هذا للعمل للحكم على نسبة التقدم خاصة في حالة الخدمات الجديدة.

3/ أرباح معقولة حيث لا تهتم بعض المصارف بأقصى الأرباح وكل ما تسعى إليه هي نسبة معقولة للربح مع الأخذ في الاعتبار أن التكاليف قد تغير النسبة المعقولة للربح مرور الوقت وذلك بسبب الحاجة إلى زيادة إنتاج وتقديم الخدمات.

ب/ هدف حجم المبيعات: ويتضمن هدف حجم المبيعات مجموعة أخرى من الأهداف من خلال أقصى مبيعات ممكنة وهي:

1/ الوصول بإيرادات مبيعات الخدمة المصرفية إلى أقصى ما يمكن من خلال أقصى مبيعات ممكنة.

2/ الوصول إلى نصيب المصرف من السوق إلى أقصى ما يمكن.

3/ الوصول بعدد الزبائن إلى أعلى عدد ممكن.

ج/ هدف مواجهة الموقف:

يمكن استخدام استراتيجية السعر للوصول إلى تغيرات في هيكل السوق ولكن عندما يواجهه موقف مشجع ومناسب فإن تغير السوق يمثل تهديداً للمصرف سواء من جانب الزبائن أو المنافسين، والحكومة. ويستطيع المصرف لحماية موقفه أن يتيح هدف مواجهة الموقف الجديد عن طريق المحافظة على نصيب المصرف السوقي، ومراجعة المنافسة، والمحافظة على نصيب المصرف السوقي، ومواجهة المنافسة، والمحافظة على مكانته لدى الزبائن، والمحافظة على استقرار الأسعار والوصول إلى نسبة إضافية معينة وتغطية جزء من النفقات.

يرى الباحثان أن عملية وضع أهداف التسعير للخدمة المصرفية تشكل المهمة الأساسية للمخططين الاستراتيجيين وذلك أن تحديد أهداف التسعير بوضوح وبشكل مرن يساعد المخططين في وضع الأطر النظرية والسياسات الواقعية الخاصة بالتسعير، فالعميل يقوم بعمل مقارنات بين معالم وأبعاد الخدمة المقدمة له، فقد يقارن العميل بين سعر الخدمة ومستوى جودة الخدمة.

- **الاستراتيجيات التسعيرية للخدمات المصرفية**: تختلف استراتيجيات التسعير للخدمات المصرفية الجديدة عن تلك الخدمات المعروضة والتي مرت في مراحل مختلفة إذ تواجه مشاكل من نوع مختلف حيث يجب أن يتحدد وضعها بالمقارنة مع الخدمات المنافسة سعراً ونوعاً، وهناك أربعة أنواع من الاستراتيجيات الممكن اتباعها وهي(محمود جاسم محمد يوسف، 2001، ص 277):

أ/ استراتيجية القشط (الأسعار العالية):

تتمثل هذه الاستراتيجية باستهداف المصرف لتقديم خدمات عالية الجودة تقابل أسعاراً تعوض عن هذه النوعية الإضافية في الخدمة المصرفية.

تطبق هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:-

1/ وجود عدد من العملاء من ذوي الطلب غير المرن نسبياً.

2/ في حالة الإنتاج مرن التوزيع المرتبط بإنتاج حجم صغير تكون غير عالية جزءاً بحيث أن فائدة السعر تأتي متوافقة مع السعر الذي يكون العميل قد استعد لدفعه.

3/ في حالة وجود خطر معين من المنافسين.

ب/ التسعير الاقتصادي يقرر المصرف هنا إنتاج خدمات بنوعية متدينة يستطيع أن يبدأ بأسعار متدنية، ويمكن أن يتبع المصرف استراتيجية مزدوجة ينتج فيها أنواعاً مختلفة من الخدمات استراتيجية التمكن أو التغلغل وبيعها بأسعار مختلفة.

ج/ الأسعار التي تعكس القيمة الحقيقية للخدمة الاستراتيجية التمكن أو التفاؤل:

تعتبر هذه الاستراتيجية تعزيزاً للاستراتيجية الأولى حيث ينتج المصرف خدمات بنوعية عالية لوكان بسعر أقل يتقاضاه المنافسون.

د/ أسعار بقيمة أعلى من القيمة الحقيقية: يكون السعر هنا أعلى من القيمة الحقيقية للخدمة المصرفية.

يرى الباحثان أن تسعير الخدمات الجديدة أحد المشاكل الأكثر صعوبة التي تواجه المصرف وذلك بسبب الغموض والشك المحيط بإمكانية تقبل العملاء للأسعار المعروضة لهذه الخدمات الجديدة ضمن الأفضل هو عمل دراسة وتجميع معلومات من السوق قبل التسعير وذلك للاستنارة بها عند تسعير الخدمات وذلك لأن اتباع السياسة المناسبة للتسعير ستؤدي إلى ترشيد قرارات تسعير ويساهم في تحقيق أهداف المنشأة سواء على المدى القصير أو البعيد. نوعت طرق التسعير خاصة في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيا واشتداد المنافسة فنجد أن كل فترة من الزمن يكون هناك منهج جديد ولكن سوف نتطرق هنا إلى أكثر طرق التسعير استخداماً وهي كالتالي(محمود جاسم محمد يوسف، ، ص 288):

1. التسعير على أساس التكلفة: يقوم هذا الأساس في تحديد الأسعار على احتساب التكلفة التي تحميها الخدمة ومن ثم تحديد نسبة الربح التي يرغب بها ولا يرتبط هذا الأسلوب بحجم الطلب على الخدمة ولا بعدد المنافسين وهذه طريقة فيها تبسيط للعملية وعدم الحاجة لتغيير الأسعار مع تذبذب الطلب، كما أن هذا الأسلوب يشعر المصارف والزبائن بأن هذا السعر عادل بالنسبة لهم.
2. التسعير على أساس القيمة:

يقوم هذا الأسلوب في تحديد القيمة التي يعطيها الزبائن للخدمة، حيث يتم بناء على ذلك تحديد التصميم المناسب للخدمة وتخصيص ما يمكن إنفاقه على تصنيع الخدمة في ضوء السعر الممكن.

ج. التسعير القائم على الأساس التنافسي:

لا يستند التسعير وفق هذا الأسلوب على مقدار تكلفة الخدمة ولا على أساس الطلب على الخدمة أو القيمة التي يراها الزبائن، بل على أساس الأسعار التي يحددها المنافسون الذين ينتجون خدمات متميزة.

يرى الباحثان أنه يقع مدى السعر الذي يمكن للمصرف تحديده بين نقطة التعادل التي تمثل سعر التكلفة للخدمة وبين سقف عالٍ جداً يكون من الصعب فيه أن يكون معه طلب فالتكاليف تمثل الحد الذي نبدأ منه في تحديد السعر والقيمة التي يعطيها للزبون للحصول على الخدمة تحت السقف السعري.

* **دوافع استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية**: هنالك العديد من العوامل التي تدفع وتشجع المصارف على سلوك منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماته المصرفية منها(الخلف وزويلف، ، 2007م، ص 75 ) :

1. عدم سيطرة المصارف على السعر بالقدر الذي تستوعب (فالسوق هو الذي يحدد السعر ويتم أخذه كما هو في حال كان البنك متلقياً للسعر (ان يفرض السعر بموجب تعليمات البنك المركزي) وعليه يجب على البنك أن يبحث عن وسائل أخرى للحفاظ على عملائه ويمكن للمصرف من تحقيق أهدافه ضمن مستويات الأسعار السائدة فيه.
2. معظم تكاليف الخدمات المصرفية يتم تحديدها في مرحلة تصميم تلك الخدمات وعليه ففي حال تصميم الخدمة وطرحها للسوق فإنه من الصعب بعد ذلك تخفيض التكلفة بما يتوافق مع سعر السوق الأمر الذي يؤثر على ربحية البنك.
3. 80% من التكاليف الواقعة ضمن مرحلة التصميم في تكاليف مقفلة لا يمكن تجنبها في حال البدء بعملية تقديم الخدمة.
4. انخفاض ملحوظ في درجة انتماء وولاء العملاء اتجاه بنك معين أو حزمة معينة فأصبح المتحكم الأساس في تفصيلات العملاء هو جودة الخدمة والسعر المناسب الذي يرغب به العميل وبغض النظر عن مصدر أو مزود الخدمة.

يرى الباحثان أن التكاليف المستهدفة أداة جيدة للتسعير في الأسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة حيث تسمح بإجراء تحليل حاسم لاحتمالات نجاح الخدمة قبل تخفيض الموارد الإنتاجية وعلى خلاف التسعير على أساس التكلفة فقد يكتشف المصرف أن سعر الخدمة غير تنافسي بعدما تكون في استخدامات الموارد في إنتاجها.

**- مراحل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية:** تتمثل في الآتي ( منصور محمود، 2008م، ص 7):

أ/ تحديد نوع الخدمة المصرفية التي تلبي حاجات العملاء المستهدفين.

ب/ اختبار السعر الذي يمثل قيمة ما سيدفعه العميل مقابل الخدمة المصرفية ويوازي أسعار المنافسين ويحقق الربح المستهدف.

ج/ احتساب التكلفة المستهدفة بطرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع.

د/ القيام بهندسة القيمة والتي تتمثل بإعادة تقييم كل مراحل وأنشطة سلسلة القيمة الخاصة بالخدمة بهدف تخفيض التكلفة ضمن نفس معايير الجودة المطلوبة من قبل العميل ويتم تقسيم المراحل إلى قسمين:

1. مراحل أو أنشطة ذات قيمة مضافة وهي أنشطة ذات كلفة وتضيف قيمة اقتصادية للخدمة من وجهة نظر العميل.
2. مراحل أو أنشطة ليست ذات قيمة وفي أنشطة ذات تكلفة ولكنها لا تضيف قيمة اقتصادية للخدمة من وجهة نظر العميل.

مما سبق استنتج الباحثان عدة مميزات من خلال تطبيق تسعير الخدمات المصرفية بأسلوب التكلفة المستهدفة، يساعد هذا الأسلوب على خلق مستقبل تنافسي للمصرف من خلال التركيز على الإدارة الموجهة بالسوق (العميل)، أنه أسلوب رقابي شامل يخضع للتكاليف على كافة مراحلها للتحليل والتقييم بدلاً من تخطيط الخدمة وحتى ما بعد البيع ويشمل الأداء الداخلي والخارجي معاً، وأنه أسلوب يوفر الدفع الذاتي لتحقيق النتائج الموجودة، حيث يعتمد على المشاركة من جانب كافة المرتبطين بعملية تقديم الخدمة، وهو ذلك يمثل نظاماً للتحسين وتطوير الفكر الإداري للمصرف، كما يوفر دوافع الانتماء من العاملين من خلال سعيهم نحو تحقيق أهداف خفض التكاليف.

**2/ الدراسات السابقة**:

يتناول الباحثان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي امكن الحصول عليها :-

1- دراسة إيهاب (2009): تمثلت مشكلة الدراسة في أن طرق إدارة التكاليف أصبحت في أغلبها تقليدية وجاءت الحاجة أي طرق جديدة لإدارة التكاليف للوصول لنفس الخدمة مع تكلفة أقل، حيث تم صياغة مشكلة الدراسة للتساؤلات الآتية، هل لدى الفنادق الأردنية دراية كافية بمفهوم التكلفة المستهدفة؟ هل تطبق الفنادق الأردنية التكلفة المستهدفة لإدارة تكاليفها؟ هل تواجه الفنادق مصاعب تحول دون تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة في إدارة تكاليفها؟ بالنسبة للجانب العملي فتم الاعتماد على العمل الميداني بتوزيع استبانة علمية محكمة وتحليل بياناتها للتوصل إلى النتائج. هدفت الدراسة إلى بيان فيما إذا كانت الفنادق الأردنية المصنفة فئة الخمسة نجوم تطبق طريقة التكلفة المستهدفة في إدارة تكاليفها، ومدى المصاعب التي تواجه الفنادق الأردنية والتي تحول دون تطبيق هذه الطريقة. التوصيات: يجب على الفنادق الأردنية متابعة ومواكبة أحدث الطرق في إدارة تكاليفها للسعي في خفض التكاليف وزيادة الأرباح في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المناسبة في ضرورة توعية المحاسبين والإداريين في الفنادق الأردنية بأحدث المستجدات في العالم عن طرق إدارة التكاليف وللنظر في إمكانية تطبيق أي منها.

2- دراسة أمل ، (2011):تناولت الدراسة أسلوب التكلفة المستهدفة ودورها في خفض تكاليف الإنتاج، تكمن مشكلة الدراسة في أوجه القصور التي واجهت النظم التقليدية لمحاسبة التكاليف مما أدى إلى عدم قدرة الشركة العربية السودانية للزيوت النباتية المحدودة على التحكم في تكلفة وسعر المنتج في ظل المتغيرات البيئة الاقتصادية الحديثة، وفي ظل المنافسة وتعدد السلع مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتخطيط تكلفة المنتج ومحاولة خفضها حتى يمكن بيعه بسعر مناسب في السوق وحتى تتمكن المنشأة من البقاء والاستمرار. هدفت الدراسة إلى توفير إطار علمي لإبراز دور أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف الإنتاج لبيان أنه تخفض التكاليف باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة. نتائج الدراسة: يحقق استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وما يدعمه من أساليب حديثة في تطوير الأداء من خلال التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة ومن ثم بدعم الربح المستهدف. توصيات الدراسة: تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة كونه يعمل على خفض تكلفة المنهج من خلال جميع مراحل دورة حياة المنتج وذلك بصورة ثابتة ومستقرة وبدون أي تأثير سلبي على جودة المنتج.

3- دراسة رحاب ، (2011م): تناولت الدراسة أثر التكلفة المستهدفة في خفض تكلفة الإنتاج في الشركات الصناعية السودانية وتمثلت مشكلة الدراسة في أن كثير من الشركات الصناعية السودانية تعاني من مشاكل تتعلق بالتكاليف وكيفية التحكم فيها مما يجعل هذه المنشآت الصناعية تتحمل كثير من الأعباء الأمر الذي ينعكس على أدائها. تمثلت تساؤلات الدراسة في ما هو أثر التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف الإنتاج بالشركات الصناعية السودانية؟ هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق التكلفة المستهدفة على تخفيض تكاليف الإنتاج وبيان أن نظام التكلفة المستهدفة يساعد الشركات الصناعية على تحقيق أهدافها من صنع منتجات جديدة وتطوير المنتجات القديمة بأقل تكلفة وجذب المستهلكين.

نتائج البحث: أن تطبيق التكلفة المستهدفة يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج ذلك من خلال استخدامها في مرحلة قبل حدوث التكلفة في مرحلتي التخطيط والتصميم، تطبيق نظام التكاليف المستهدفة يوفر معلومات دقيقة تساعد في مواجهة المنافسة العالية وتلبية رغبات مستهلكين له قدرة عالية على مقارنة المنتجات من حيث الجودة والسعر، وجود حافز قوي على البحث والتطوير لتحقيق التقدم التكنولوجي يمكن من تصميم منتجات جديدة بتكلفة مخفضة، التوصيات: ضرورة اهتمام الشركات الصناعية السودانية بنظام التكاليف المستهدفة في بكل مرحلة لما لها من مزايا جيدة، في تخفيض التكلفة وتطوير المنتجات، عدم تقديم المنتج إلى السوق إلا بعد تحديد السعر الذي يقبله العملاء وبعد تحديد القيمة المتوقع بيعها في تضمن الشركة بأن السعر الذي سيتم به تقديم المنتج إلى السوق يكون مقبولاً مقدماً، ضرورة الاهتمام بعملية التحسين المستمر في مستوى كل الأنشطة في الشركة ليس على عملية الإنتاج فقط.

4- دراسة عماد، (2013م): تمثلت مشكلة البحث في أن المداخل التقليدية للتكاليف أصبحت لا تلائم البيئة الصناعية الحديثة، فكان لابد من ابتكار أساليب جديدة مناظر للمدخل التقليدي. أسئلة البحث: هل هناك إمكانية أسلوب التكلفة المستهدفة بمصنع التوفيق للصابون؟، هل يؤدي نظام محاسبة التكاليف المعمول به في مصنع التوفيق للصابون إلى تحفيز التكاليف تطوير المنتجات؟ هل يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إلى توفير معلومات تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات؟ ما هو أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق التكنولوجيا وتوفير معلومات تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات؟، ما هو أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق التكلفة وتطوير المنتجات؟ هدف البحث إلى: التعرف على أسلوب التكلفة المستهدفة، التعرف على إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في إحدى المنشآت الصناعية السودانية، توفير إطار علمي لإبراز دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تطوير المنتجات. نتائج البحث: إن أسلوب التكاليف المستهدفة لا يتم تطبيقه بمصنع التوفيق للصابون، بل هنالك إمكانية لتعزيز البقاء في الأسواق، وكذلك إن أسلوب التكلفة المستهدفة يمكن تطبيقه مستقبلاً إذا ما تم التغلب على العوائق التي تحول دون ذلك. التوصيات: العمل على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، والعمل على زيادة التعاون بين جميع الإدارات والأقسام والموظفين بالمصنع، كما توصلت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسة والأبحاث التي تتناول أسلوب التكلفة المستهدفة والأنظمة المعاونة له.

5 - دراسة خالد (2014) م: تمثلت مشكلة البحث في تبني الشركة السودانية للتوليد الحراري نظام التكاليف التقليدية من تحديد وقياس تكلفة الكيلواط/ساعة لمطالبتها في السودان مما ينعكس سلباً على هذا القياس. أسئلة البحث: هل يمكن التكامل بين التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط في تحديد تكلفة الإنتاج بصورة دقيقة بالشركة السودانية للتوليد الحراري؟ هل يؤدي تحليل التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة على أساس النشاط أي تقديم مقترحات وحلول تؤدي لخفض تكلفة الإنتاج بالشركة السودانية للتوليد الحراري؟، هل توجد صعوبات تحول دون تطبيق الأساليب الحديثة للتكاليف بالشركة؟ هدف البحث إلى قياس تكلفة إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً لنشاط كأداتين لإدارة التكلفة الاستراتيجية. توصل البحث الي النتائج الآتية : يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة بالشركة السودانية للتوليد الحراري بمعدل تحميل واحد وهو الطاقة المنتجة، وهذه من سمات الطرق التقليدية في تخفيض التكاليف والتي لا توفر قياسات دقيقة لتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهربائية، تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط بالشركة السودانية للتوليد الحراري يؤدي لقياس تكلفة إنتاج الكهرباء بصورة دقيقة. توصيات البحث: أن تتبنى الشركة السودانية للتوليد الحراري الأساليب الحديثة في قياس التكاليف ومنها التكاليف بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً لنشاط وأن تعمل على إزالة الفجوة التكلفة المستهدفة بتطوير أساليب الإنتاج وبين الأساليب الإدارية الحديثة مثل هندسة القيمة وإعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر.

يتبين من خلال الاستعراض للدراسات السابقة أن معظم الدراسات تناولت أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية، متجاهلة تطبيقه في القطاع القومي ومن ضمنها المصارف باستثناء دراسة إيهاب يوسف طويلة التي تناولت تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الفنادق الأردنية الدراسات السابقة التي تتفق بأن أسلوب التكلفة المستهدفة يحقق فوائد متعددة للمنشآت التي تقوم بتطبيقه، كما تكاد تجمع الدراسات السابقة على ضرورة توعية العاملين بالمنشآت المختلفة أهمية وفوائد تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ودورها في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، الذي هو نظام حديث من أنظمة التكاليف، ومحاولة التعرف على هذا الأسلوب وخصائصه ومميزاته ومدى توفير مقومات تطبيقه.

**ثالثاً: الدراسة التطبيقية**

**اولاً : نبذة عن البنك الزراعي السوداني**

**النشأة والتأسيس:** جاء انشاء البنك الزراعي السوداني كأول بنك وطني في البلاد عندما كانت كل البنوك العامله حينها فروع لبنوك أجنبية، صدر قانون انشاء البنك في 17/6/1957، مباشر نشاطه الفعلي في عام 1959 م وقد تطور عمل البنك منذ ذلك التاريخ و حتي الآن حتي اصبح مؤسسة مصرفية شامله، وأحد أهم أعمدة القطاع المصرفي التي تسهم بفاعلية في دفع عجلة التنمية الزراعية ونمو الناتج المحلي الاجمالي. البنك مملوك بالكامل للدولة وهو عضو في صندوق ضمان الودائع المصرفية ورأس ماله ما بين وزارة المالية الاتحادية و بنك السودان .(إدارة العلاقات العامة، البنك الزراعي السوداني، 2017م ) رأس المال المصرفي به خمسة مليون جنيه سوداني.

الأهداف الاستراتيجية : البنك الزراعي السوداني بنك تنموى منوط به أحداث نهوض اقتصادي واجتماعي يستهدف فى المقام الأول إنسان السودان عبر العمل بفعالية لحشد الموارد والامكانيات المادية والمالية والبشرية لتنمية زراعة نباتية وحيوانية شاملة عن طريق وجود واسع وسط المنتجين من الزراع والرعاة، يقدم البنك من خلاله خدمات تمويلية ومصرفية وتسويقية وارشادية متكاملة ومستمرة بتبني قدرات المنتجين زراعاً ورعاة وترضى رغبات المودعين والمستثمرين والمساهمين على حد سواء باستخدام افضل التقنيات والأدوات المصرفية الحديثة وبكادر مؤهل ومقتدر لإحداث تحويل فى القطاع الزراعي ليصبح قاعاً اقتصادياً قادراً على التنافس إقليمياً وعالمياً ومشاركاً فعالاً فى سلة غذاء العالم .

الأهداف العامة :

* توفير خدمات التمويل والتسويق والارشاد والتدريب ونقل التقانة للمنتجين (زراع، رعاة)
* ربط منح التمويل بتنفيذ حزمة متكاملة من المكونات تشمل الاشراف والمتابعة وخدمات التسويق والارشاد والتدريب ونقل التقانة من خلال برنامج القرية مركز لتقديم الخدمات لرفع الانتاجية لتعظيم الفائدة من التمويل واستدامة التطوير.
* جمع المعلومات الخاصة بإنتاج السلع الاستراتيجية ومتابعتها .
* دعم الوضع الاقتصادي ورفع المستوى المعيشي للمواطنين بالتركيز على اعمال التمويل الاصغر والتمويل متناهي الصغر الموجه نحو المنتجين فى قطاع المرأة وقطاع الحرفيين والقطاعات المنتجة الأخرى عبر تكويناتهم التنظيمية الرسمية وغير الرسمية (اتحادات – تعاونيات – اندية ...الخ).
* نشر الوعي بشأن المسئولية الفردية فى منح التمويل وتشجيع ودعم التسميات والممارسات والابتكارات المواتية للزراعة والتنمية الريفية وذلك عبر منح التمويل بصورة فردية من خلال الفروع ، والمكاتب التابعة للبنك.
* التخطيط لتطوير الزراعة السودانية بشقيها النباتي والحيواني.
* وضع الخطط والدراسات والبرامج للسياسات التمويلية التى تتوافق مع سياسات الدولة وموجهات البرنامج التنفيذي للنهضة الزراعية والذى يؤكد الدور التنموي للبنك الزراعي السوداني ويعتمد البنك كآلية رئيسة لتنفيذ النهضة الزراعية .
* التوسع فى الخدمات المصرفية المتكاملة الحدية وتطويرها مثال نقاط البيع، البطاقات الذكية ، الصراف الآلي والتسويق الالكتروني .
* رفع قدرات البنك فى مجالات الربط الشبكي واستخدام نظام المسح القضائي للاستشعار عن بعد فى الاشراف والمتابعة الحقلية للمزروعات وكذلك لأغراض مركز المعلومات الزراعية بالبنك مع المودعين بين التوسيع والتطوير وترشيد المصروفات .
* التركيز على جذب الودائع التى تتصف بالاستقرار مثل الودائع متوسطة وطويلة الاجل والصناديق الاستثمارية بالإضافة إلى استحداث وتنشيط علاقات التعاون المصرفي المشترك مع البنوك الخارجية فى المحيط الاقليمي والدولي وبما يؤدى الى تدعيم قدرات البنك المالية وزيادة توسيع التسهيلات الخارجية من القروض الرسمية والتسهيلات المصرفية مع التقيد التام بالسياسة النقدية والمالية لبنك السودان المركزي.
* زيادة سعة التخزين بالبلاد لمقابلة التوسع فى الانتاج والوفاء بمتطلبات التجارة والاستهلاك .
* يدعم خدمات الاوعية التخزينية المختلفة لتخزين جميع انواع المحاصيل واتاحة تمويل وانشاء الاوعية التخزينية المبردة لحفظ المنتجات البستانية والحيوانية.
* دعم المنتج وحماية المستهلك بما لا يتعارض مع السياسات الاقتصادية .
* زيادة السعات التخزينية بالبلاد لمقابلة التوسع فى الانتاج والزيادة فى الاستهلاك.

**عمل البنك الزراعي السوداني:**

* يتيح البنك التمويل فى مجالات انتاجية متعددة تتضمن تمويل عمليات الانتاج الزراعي النباتي (المحاصيل الحقلية والبستانية)، والحيواني (تسمين، ألبان، دواجن، أسماك) .
* يشجع البنك الاستثمار فى مجال التصنيع الزراعي النباتي والحيواني بتقديم التمويل الرأسمالي والتشغيلي عبر الاستثمارات المشتركة مع إعطاء اهتمام خاص للصناعات الزراعية والحيوانية الريفية .
* يمول البنك مستلزمات ومدخلات الإنتاج الموسمية (الآليات الزراعية وملحقاتها – الاسمدة، المبيدات، والتقاوي المحسنة وقوارب الصيد السلالات المحسنة من الحيوانات، إضافة للخدمات البيطرية ) .
* يقدم البنك خدمات الأوعية التخزينية المختلفة ( تخزين جميع أنواع المحاصيل) ويشجع تمويل إنشاء الاوعية التخزينية المبردة لحفظ المنتجات البستانية والحيوانية ويدعم الأمن الغذائي الداخلي من خلال المخزون الاستراتيجي.
* يتيح البنك خدمات التسويق الداخلي والخارجي للعملاء وتصدير المحاصيل الزراعية.
* تقديم الخدمات المصرفية المختلفة والالكترونية فى مجال الودائع الاستثمارية، التحاويل الفورية، خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية، والاستثمار، عبر الشبكات المحلية والعالمية بما يحقق الربط محلياً وعالمياً .
* يعمل البنك على استقطاب القروض والتسهيلات من سوق المال المحلي والاقليمي والعالمي مما يمكن البنك من تنفيذ العديد من مشاريع التنمية الزراعية والريفية الشاملة.

البنيات التحتية : تمكن البنك من إرساء بنيات تحتية تتمثل فى المقر الرئيس وشبكة الفروع المنتشرة فى جميع انحاء القطر والبالغ عددها 99 فرع + 17 مكتب داخل السودان بالإضافة الى تشاد.

الصوامع : يمتلك البنك الزراعي نسبة صوامع خلال بطاقة تخزينية 295 الف طن مترة (صومعتي – القضارف 140 الف طن، صومعة ربك 100 الف طن، صومعة بورتسودان 50 الف طن ، صومعة الدبيبات 5 الف طن). وتعد صومعة غلال القضارف من المعالم الاقتصادية السابقة التى تعمل على تأمين الغذاء من الحبوب واجراء عمليات التخزين العلمي والغربلة و التبخير والاحتفاظ بالمحاصيل من الآفات وعوامل الطبيعة . وتتميز صومعة بوتسودان بإعداد الاغلال للصادر وتحتل واقعاً استراتيجياً فى مرابط السفن التجارية بميناء بورتسودان بإعداد الغلال للصادر وتحتل موقعاً استراتيجياً فى مرابط السفن التجارية وتبلغ طاقتها التخزينية (50 الف طن ). أما صومعة ربك (100 الف طن والدبيبات 5 ألف طن والقضارف 40 ألف طن ) يمتلك البنك سلسلة من المخازن الاستراتيجية بطاقة تخزينية أكثر من 375 ألف طن متري منتشرة فى كافة انحاء البلاد.

**ثانيا تحليل البيانات:**

**مجتمع الدراسة:** يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثان أن يعمما عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة, والمجتمع الأساس للدراسة يتكون من العاملين بقطاع المصارف في السودان.

البيانات المستخدمة في الدراسة : جدول (1) : يوضح التكاليف المستهدفة

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| البيان | 2014 | 2015 | 2016 |
| العنصر البشري | 202199.00 | 234103.00 | 306426.00 |
| الخدمات الإدارية | 65465.00 | 90726.00 | 100597.00 |
| المصروفات الاخرى | 197663.00 | 561357.00 | 468319.00 |

المصدر: اعداد الباحثين من تقارير حسابات البنك الزراعي

يتضح من خلال الجدول (1) أعلاه ان التكلفة المستهدفة متمثلة في: 1- العنصر البشري الذى ظل في زيادة مطردة خلال الثلاثة اعوام حيث بلغت الزيادة من عام 2014م وحتى 2016م 104227 وهي ما يعادل (34%) 2- الخدمات الإدارية فقد بلغت الزيادة 35132 وهي ما تعادل (35%) 3- المصروفات الاخرى فقد كانت الزيادة من عام 2014 إلى عام 2015 بلغت 363694 وهي زيادة عالية جدا ولكنها تراجعت ونقصت خلال العام 2016 حيث بلغ النقصان 93038 وهذا مؤشر جيد لضبط المصروفات الاخرى ومن ثم التكلفة المستهدفة بصورة عامة .

جدول (2): يوضح تسعير الخدمات المصرفية

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| البيان | 2014 | 2015 | 2016 |
| مجموع الاستثمارات | 2156920.00 | 3798904.00 | 1557153.00 |
| مجموع الموجودات | 8022573.00 | 11145531.00 | 10657190.00 |
| مجموع المطلوبات | 4263761.00 | 7381707.00 | 7486709.00 |
| الخدمات المصرفية | 101312.00 | 136788.00 | 150508.00 |

المصدر: اعداد الباحثين من تقارير حسابات البنك الزراعي

يتضح من الجدول اعلاه رقم (2) مجموع الاستثمارات ومجموع الموجودات ومجموع المطلوبات في زيادة من العام 2014 م إلى العام 2015م إلا أنها جميعها تراجعت خلال العام الاخير للدراسة 2016م حيت نقص الاستثمار ب 2241751 ونقصت الموجودات 488341 اما المطلوبات فقد زادت ب 1005002 اما الخدمات المصرفية فظلت فى زيادة مطردة خلال الثلاثة أعوام حيث زادت من عام 2014 إلى 2015م ب 35476 اما الزيادة في عام 2016م فقد بلغت 13720 وهذا مؤشر جيد يؤكد تحقيق هدف المصرف لتلبية رغبات عملائه .

**النموذج الاحصائي المستخدم في الدراسة :**  اعتمدت الدراسة على نموذج احصائي في تقييم مستوى العلاقة بين سعر التكاليف المستهدفة والخدمات المصرفية وتم ذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط التالي: Yi = a + bxi

YT= القيمة المقدرة للمتغير التابع (تسعير الخدمات المصرفية) a = ثابت نموذج الانحدار.

b = ميل خط الانحدار xi= المتغير المستقل (التكاليف المستهدفة)

**اولا : الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:**

جدول (3): يوضح الاحصاءات الوصفية لمتغيرات تسعير الخدمات المصرفية والتكاليف المستهدفة

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| المتغيرات | ادني قيمة | اعلى قيمة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| التكاليف المستهدفة | 467341.00 | 888201.00 | 744300.00 | 239914.79 |
| تسعير الخدمات المصرفية | 14546580.00 | 22464945.00 | 18955033.67 | 4034929.96 |

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج Spss ،2017م

يتضح من خلال الجدول (3) أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي للتكاليف المستهدفة بلغ 744300.0 بينما المتوسط الحسابي لتسعير الخدمات المصرفية فقد بلغ 18955033.67 اما الانحراف المعياري للتكاليف المستهدفة بلغ 239914.79 اما الانحراف المعياري لتسعير الخدمات المصرفية فقد بلغ 4034929.96 وهذا يؤكد تأثير التكاليف المستهدفة على تسعير الخدمات المصرفية بالبنك الزراعي السوداني .

**ثانياً :تحليل الانحدار الخطي البسيط :** يعتبر تحليل الانحدار الخطي البسيط مقياس لنوعية العلاقة بين متغيرين ، وفي كثير من الدراسات تكون العلاقة بين أكثر من متغيرين هي علاقة اعتماد (انحدار) ويعتبر الانحدار الخطي البسيط من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالة، حيث نجد المتغير المستقل التكاليف المستهدفة بينما المتغير التابع هو تسعير الخدمات المصرفية و يمكن تمثل هذه العلاقة بمعادلة الخط المستقيم .

1/ معادلة خط الانحدار البسيط للعلاقة بين التكاليف المستهدفة وتسعير الخدمات المصرفية:

يهدف الباحثان من خلال هذه العلاقة بيان ماذا كانت التكاليف المستهدفة لها تأثير على تسعير الخدمات المصرفية ويتم ذلك بإجراء انحدار خطي بسيط بين المتغيرين

جدول (4): يوضح مختصر نموذج الا انحدار الخطي البسيط

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل |
| 1 | .953a | .909 | .817 |

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج Spss ،2017م

من الجدول رقم (4) اعلاه يلاحظ الباحثان أن قيمة معامل الارتباط بلغت .953a ارتباط طردي قوي جداً بين المتغير التابع (تسعير الخدمات المصرفية) والمتغير المستقل (التكاليف المستهدفة) ،كما نجد أن قيمة معامل التحديدR² تساوي.9090 وهذا يعني أن 90 % من التغيرات الحادثة في المتغير التابع (تسعير الخدمات المصرفية) تكون من تأثير المتغير المستقل (التكاليف المستهدفة ) بينما 10% يعود إلى العوامل الأخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول (5): يوضح معاملات معادلة خط الاتجاه العام

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| المعاملات | معاملات الانحدار | قيمة احصائية الاختبار (ت) | *P . Value* |
| *B*0 | 7022263.072 | 1.796 | .323 |
| *B*1 | 16.032 | 3.155 | .195 |

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج Spss ،2017م

من الجدول رقم (5) أعلاه والخاص بقيم معاملات معادلة انحدار إجمالي التكاليف على التكاليف المستهدفة واختبارات المعنوية المصاحبة لها ،وفيها نجد أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (7022263.072) وهي قيمة المتغير التابع المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل (سعر الوحدة) مساوية للصفر كما نجد أن معلمة ميل خط الانحدار تساوي (16.032) وهذا يعني أن زيادة (التكاليف المستهدفة) بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تسعير الخدمات المصرفية بمعدل 16.032وهذه الزيادة ليس لها تأثير معنوي ، وذلك لأن القيمة المصاحبة لمعلمة ميل خط الانحدار تساوي 0.195 وهي أكبر من القيمة العرفية 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة التكاليف المستهدفة لا تؤثر تاثيراً كبيراً في تسعير الخدمات المصرفية.

معادلة خط الانحدار لمتغيرات الدراسة في الفترة من 2010 حتى 2014م

Yi = 7022263.072+ 16.032xi

**ثالثا اختبار فرضيات الدراسة :** تنص الفرضية الاولى (يتوفر لدى البنك الزراعي السوداني المقومات والشروط اللازمة لإمكانية تطبیق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعیر الخدمات المصرفیة)

* من خلال الجدول رقم (3) اعلاه يتبين للباحثين أن قيمة الانحراف المعياري بلغت .239914.79 ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (التكلفة المستهدفة) كما نجد أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 4034929.29 للمتغير المستغل (سعر الخدمة)، و من التغيرات الحادثة في المتغير التابع (التكلفة المستهدفة) تكون من تأثير المتغير المستقل (سعر الخدمة) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى للدراسة .

أما الفرضية الثانية تنص على ( يؤدي تطبیق أسلوب التكالیف المستهدفة إلى تحدید وقیاس تكلفة الخدمة المصرفیة بصوره افضل) من خلال الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الارتباط بلغت .953a ارتباط طردي قوي جداً بين المتغير التابع (تسعير الخدمات المصرفية) والمتغير المستقل (التكاليف المستهدفة)، كما نجد أن قيمة معامل التحديدR² تساوي.9090 وهذا يعني أن 90 % من التغيرات الحادثة في المتغير التابع (تسعير الخدمات المصرفية) تكون من تأثير المتغير المستقل (التكاليف المستهدفة) بينما 10% يعود إلى العوامل الأخرى غير متضمنة في النموذج وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية للدراسة.

تنص الفرضية الثالثة (توجد معوقات وصعوبات تحد من تطبیق أسلوب التكلفة المستهدفة في البنك الزراعي السوداني). من الجدول رقم(5) والخاص بقيم معاملات معادلة انحدار اجمالي التكاليف على التكاليف المستهدفة واختبارات المعنوية المصاحبة لها، وفيها نجد أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (7022263.072) وهي قيمة المتغير التابع المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل (سعر الخدمة) مساوية للصفر كما نجد أن معلمة ميل خط الانحدار تساوي (16.032) وهذا يعني أن زيادة (التكاليف المستهدفة) بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تسعير الخدمات المصرفية بمعدل 16.032 وهذه الزيادة ليس لها تأثير معنوي ، وذلك لأن القيمة المصاحبة لمعلمة ميل خط الانحدار تساوي 0.195 وهي أكبر من القيمة العرفية 0.05 ، وهذا يعني أن زيادة التكاليف المستهدفة لا تؤثر تأثيراً كبيراً في تسعير الخدمات المصرفية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة للدراسة.

**رابعاً: الخاتمة** وهي تشتمل على النتائج والتوصيات :

**1/ النتائج**  توصل الباحثان من خلال الإطار النظرى والتطبيقي للدراسة إلى النتائج الآتية:**-**

(1) إن قطاع البنوك بصورة عامة يدرك النتائج الإيجابية والمزايا المرتبطة بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال خفض تكلفة وتسعير الخدمات المصرفية في عدة جوانب من أهمها:-

( أ ) خفض تكلفة الخدمة المصرفية من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة.

(ب ) زيادة ربحية البنك بسبب زيادة حصة البنك في سوق الخدمات المصرفية كنتيجة طبيعية للتحسين المستمر لتلك الخدمات وتخفيض تكلفتها وتلبية احتياجات العملاء.

(ج ) الحفاظ على جودة الخدمة المصرفية المقدمة من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر التي يحققها أسلوب التكلفة المستهدفة.

2- يتوفر للبنك الزراعي السوداني إمكانية تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية من خلال الآتي:-

(أ) يدرك المصرف أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية.

(ب) يدرك المصرف عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية.

(ج) لا يعطي المصرف أهمية لجودة وتخفيض أسعار خدماته المقدمة لعملائه.

(د) إدراك المصرف للمزايا المتحققة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة من خلال خفض التكاليف باستبعاده للأنشطة التي لا تضيف قيمة، والتخلص من نواحي الإسراف وتفاديه للأخطاء والعيوب.

3- إدراك المصرف لربحيته التي يحققها من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لتحسينه  
المستمر لخدماته لتلبية احتیاجات العملاء، وتخفيض التكاليف وتحقيقه لهامش الربح الذي ترغب به الإدارة، والتسعير وفق اسلوب التكلفة المستهدفة يزيد من حصته السوقية ويزيد من معدل دوران المبيعات التي بدورها تحقق الأرباح، وإدراك المصرف لقدرة تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لجذب عملاء والمحافظة على عملائه الحاليين وذلك بمحافظته على جودة الخدمات التي يقدمها ولتلبيته لاحتياجاتهم ولكفاءته في التسعير الذي يعطي مصداقية للمصرف أمام عملائه.

4- إن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على جذب عملاء جدد إلى جانب الحفاظ على العملاء القدامى ، من خلال خفض التكلفة ورفع كفاءة التسعير والحفاظ على جودة الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء وتحقق مصداقية للبنك أمام هؤلاء العملاء.

5- إن وجود بعض الصعوبات أو المعوقات لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يعتبر من التحديات التي لا يجب ألّا تقف حائلاً أمام تطبيقه والاستفادة من مميزاته العديدة.

**/2 التوصيات:** بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:-

1- ضرورة تفعيل دور محاسبة التكاليف في المصرف وامداد أقسامها بالكفاءات العلمية  
والعملية.

2- العمل على اعتماد أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات لما يحققه ذلك من مزايا للمصرف وزيادة لقدرته على المنافسة.

3- ضرورة إعداد دورات تدريبية للجهات المسئولة والعاملين في المصرف بأسلوب التكلفة المستهدفة والمزايا التي يحققها في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية وتخفيضه للتكلفة وزيادته للكفاءة الإنتاجية وتحقيقه لرغبة ومصلحة عملائه.

4- العمل على إزالة جميع المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.

**قائمة المصادر والمراجع:**

أولاً: المراجع العربية

أمين السيد لطفي، إدارة الأعمال باستخدام معلومات المحاسبة، (الاسنكدرية، الدار الجامعية للنشر، 2007م).

البكري تامر، ياسر، تسويق الخدمات الصحية ، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2005م).

تشارلنت هورغرن وآخرون، محاسبة التكاليف، مدخل إداري، الجزء الأول، ترجمة وتعريف د. أحمد حامد حجاج، (الرياض، دار المريخ للنشر، 2003م).

حسين محمد عيسى، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية ط4 / الاسكندرية، الدار الجامعية).

درمان سليمان صادق النمر، د. نجلاء يونس محمد آل مراد، تسويق الخدمات المصرفية ، (بيروت: الدار النموذجية للطباعة والنشر، 2011م).

زينات محمد معرأ، نظم التكاليف في المنشآت الصناعية (الاسكندرية، الدار الجامعية، 1994م).

عباس مهدي السرازي، نظرية المحاسبة، ط1 ، دار السلاسل للطباعة والنشر، الكويت.

عبد الحي مرعي وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط، (الاسكندرية الدار الجامعية، 2002م.

عبيدات محمد، أساسيات التعسير في السوق المعاصر، مدخل سلوكي، (الأردن: عمان در المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004م).

محمد عبدالفتاح العشماوي، محاسبة التكاليف المنظور التقليدي والحديث، (عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011 ).

محمود جاسم محمد يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي تحليلي (عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع 2001م).

محمود حسن قاقبش، مدى مساهمة، العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية العالمية، للمؤتمر الثاني للعلوم المالية والمحاسبية، (الأردن، جامعة إربد ، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، 2010م.

معلا ناجي، أصول التسويق المصرفي (عمان: معهد الدراسات المصرفية).

منصور محمود، ماهية التكاليف المستهدفة، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر ، 2008م).

**ثانياً: الرسائل الجامعية**

أحمد عماد الدين أحمد السندي، أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية خلال الفترة، 2000 – 2005م (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية).

أمل إبراهيم أحمد حمدي، أسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في خفض تكاليف الإنتاج في القطاع الصناعي السوداني، (رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسة العليا، 2011م).

إيهاب يوسف طويلة، مدى تطبيق التكلف المستهدفة لدى الفنادق الأردنية المصنفة من فئة الخمس نجوم (الأردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير، المحاسبة، 2001م).

خالد محمد أحمد عبد الله، التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط كأداتين لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء، (رسالة دكتوراة، جامعة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م)م.

رحاب آدم أحمد أبكر، أثر التكلفة المستهدفة في خفض تكلفة الإنتاج في الشركات الصناعية السودانية، (رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، 2011م).

محمد البكري، دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك كلية التجارة، 2003م.

ميساء محمود محمد، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز 2002م).

**ثالثاً: المجلات والدوريات**

حسين محمد عيسى، إطار مقترح لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، 2001م.

الخلف وزويلف، التسعير لاستخدام منهج التكلفة المستهدفة، (مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 21، العدد1 ، 2007م).

عز الدين فكري، التكلفة المستهدفة كأداة تسعير المنتجات الحديثة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، (بحث محكم، مجلة صالح كيلي للاقتصاد الإسلامي، العدد 16، 2002م).

محمد سعيد محمد جندي، إطار مفاهيمي لزيادة فعالية نظم التكاليف المستهدفة، (مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة طنطة، كلية التجارة ، العدد الثاني)، ديسمبر 2001م.

محمد صالح هاشم، تقييم أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح وتطبيق استراتيجية زيادة التكلفة ببيئة الأعمال المتقدمة، (مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية لسادات، العدد الحادي والعشرون، اكتوبر 2003م.

صفاء عبد الدائم، نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة في بيئة التصنيع الحديثة، (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، 2001م.

منشورات إدارة العلاقات العامة، البنك الزراعي السوداني، 2017م.

**دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بهيئة الموانئ البحرية**

**إعــــــــــــداد:**

**د. ماريا أبيه يوسف - الأستاذ المساعد بكلية العلوم الإدارية – جامعة البحر الاحمر**

**د. أسعد مبارك الشريف محمد – الأستاذ المساعد بكلية العلوم الإدارية – جامعة البحر الأحمر**

**أ. علاء الدين محمد أحمد حسن – ماجستير إدارة الأعمال**

**Abstract**

This study aimed to identify the role of Business Process Re-engineering (BPR) to improve the administrative performance in Seaports corporation (SPC) in port Sudan , to know how clear is the basic requirements concepts of business process reengineering to the corporation of employees, and its effect on improving the administrative performance like employees' inability, change readiness and information technology. the researchers used the analytical descriptive approach .

The study was concluded with a number of results, the most important are There is availability in the basic requirements in applying the reengineering of the administrative processes in Seaports corporation at a rate of (59.50%), which means Seaports corporation has ability to apply BPR , as it shown There is statistically relation between the principles of reengineering and the administrative processes in SPC and improving the administrative performance.

This study introduced a number of recommendations ; Reinforce and spreading the concept of (BPR) among private and public sector, work to increase the totally dependence for using the information and communication technologies and spreading the importance of the information technology. The SPC should try to apply an updated organizational & functional structure so as to keep abreast with the interational change in sea transportation.

**مستخلص**

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية الى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بهيئة الموانئ البحرية, وذلك بالتعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى للعاملين بالهيئة, وقد تم التطرق الى بعض العوامل المؤثرة على إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري وهي تمكين العاملين , الاستعداد للتغيير والتكنولوجيا. أتبع الباحثون المنهج التحليلي الوصفي ، وقد تم التوصل الى نتائج أهمها أن المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية في هيئة الموانئ البحرية تتوافر بنسبة 62.8% , مما يعني أن الهيئة قادرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية, وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بهيئة الموانئ وتحسين الأداء الإداري فيها.

قدمت الدراسة توصيات أهمها تعزيز ونشر ثقافة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في المؤسسات العامة والخاصة وهيئة الموانئ البحرية بصفة خاصة, البدء في بناء نموذج لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في هيئة الموانئ البحرية , زيادة الاعتماد على التكنولوجيا و العمل على إقرار وتطبيق هيكل تنظيمي ووظيفي في الهيئة لتواكب للتغييرات العالمية في مجال صناعة النقل البحري.

**أولاً: الإطار المنهجي والدراسات السابقة**

**المقدمة :**

تعتبر التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة من أبرز السمات التي تميز عالمنا اليوم وقد أثرت في مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصًا في مجال العمل الإداري ومنظمات الأعمال، فلقد اصبحت منظمات الأعمال تعيش في بيئة مفتوحة تتعامل وتتفاعل مع البيئة الخارجية تتأثر بها وتؤثر فيها, وقد أثرت هذه التغيرات بشكل كبير على مستقبل المنظمات الإدارية وفرضت عليها تحديات جديدة

فقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينات بكتاب أطلقه الكاتبان الأمريكيان مايكل هام وجيمس شامبي بعنوان (هندرة المنظمات) عام 1992م وقد أحدثت ثورة حقيقة في عالم الإدارة لما تحمله من أفكار غير تقليدية تشمل إعادة النظر بشكل جذري في كافة الأنشطة والعمليات والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها المنظمات العاملة اليوم , يعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات احد مداخل التطوير وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية والنظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة وزيادة رضا العملاء.

**مشكلة الدراسة :**

تعتبر هندسة العمليات الإدارية من المفاهيم الحديثة والتي تشمل اعادة النظر بشكل جوهري في كافة الانشطة والعمليات الإدارية بالمنظمات بصورة عامة وهيئة الموانئ بصفة خاصة، غير ان كثيراً من هذه المنظمات لا يعِ هذا الدور ولا يوليه اهتماماً كبيراً ، مما دعي الباحثين الوقوف علي هذه المشكلة ومعرفة أسبابها ومسبباتها و يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

**ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في هيئة الموانئ البحرية السودانية ؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية التالية:-

1. ما مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في هيئة الموانئ؟

2. ما تأثير تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في الموانئ؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء المبحوثين حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الأداء الإداري تعزي إلى العوامل الشخصية والتنظيمية.

**أهمية الدراسة :**

تتمثل أهمية هذه الدراسة في جانبين :-

الاهمية العلمية بحيث تُعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لما كُتب من أبحاث في هذا المجال، وتعمل على تزويد المكتبة السودانية والعربية برافد جديد من المعرفة.

الأهمية العملية تتمثل في الآتي:-

1. تتناول الدراسة إحدى كبرى المؤسسات الحكومية السودانية، وهي هيئة الموانئ البحرية، وتدرس واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير فيها.
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة ، ومقدار العائد الذي يمكن أن تحققه الهيئة وانعكاس ذلك على الاقتصاد السوداني ككلّ إذا ما تم الأخذ بنتائجها وتوصياتها، وتطبيقها على سائر المؤسسات الحكومية الأخرى.
3. ستعرف الدراسة بإعادة هندسة العمليات الإدارية كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في الهيئة وما له من تغيير سريع وايجابي للارتقاء بالأداء الإداري فيها.

**أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة بصورة أساسية الى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بهيئة الموانئ البحرية. بالإضافة لما سبق توجد أهداف أخرى تتمثل في:-

1. التعرف على الدور الذي تلعبه اعادة هندسة العمليات في الأداء وتحسينه بهيئة الموانئ البحرية.
2. التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى العاملين بالهيئة.
3. التعرف على مدى تأثير موارد المنظمة المتاحة علي إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4. تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج لمتخذي القرار في الهيئة والتي ستسهم في تعزيز وتحسين الأداء الإداري في الهيئة.

**فرضية الدراسة :**

* 1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05 ) بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بهيئة الموانئ وتحسين الأداء الإداري فيها.
  2. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05 ) لتوافر متطلبات اعادة هندسة العمليات الإدارية يعزى الى العوامل الشخصية مثل: ( الجنس , العمر , التخصص , سنوات الخبرة , الدرجة الوظيفية).

**الدراسات السابقة:**

1. **دراسة فخر الدین محمد (2013) :**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العملیات الإداریة ودورها في تحسین الأداء الإداري في المصارف العاملة بالسودان ، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ضعیفة بین الهیكل التنظیمي وفعالیة الأداء كما توجد علاقة ایجابیة بین الاهتمام بالعملاء وفعالیة الأداء كما بینت الدراسة بأن هنالك علاقة إیجابیة بین توظیف استخدام تقنیة المعلومات وفعالیة الأداء كما أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن الهیكل التنظیمي لدى المصارف العاملة فی السودان بحاجة الى إعادة صیاغة حتى یكون هنالك تناسق للوظائف مع بعضها البعض, أوصت الدراسة على ضرورة مراعاة العناصر التي تسهم في نجاح إعادة هندسة العملیات الإداریة والتي تتلائم مع طبیعة كل قطاع.

1. **دراسة عبد الله البحيري (2015):**

هدفت الدراسة للتعرف إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية ، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بنسبة 59,5% , وقد تساهم عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية عبر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 69.01% في تحسين الأداء الإداري في الوزارة.

1. **دراسة تسابيح محمد طه (2016):**

هدفت الدراسة الى الوقوف على عملیات إعادة هندسة العملیات في بنك فیصل الإسلامي . السوداني والتعرف على إعادة هندسة العملیات الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظیفي في بنك فیصل الإسلامي السوداني ، وقد توصلت الدراسة الى نتائج ملخصها في أن هنالك علاقة ایجابیة بین إعادة هندسة العملیات الإداریة ومستوى التكنولوجیا والأداء الوظیفي, وأن هنالك علاقة إیجابیة بین إعادة هندسة العملیات الإدارية و التغییر والإبداع.

**ثانياً: الإطار النظري**

**إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

**Business Process Re-engineering**

**نشأة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

ظهر مفهوم إعادة البناء على نطاق واسع مع بداية نشر مقالة إعادة بناء العمل (reengineering work) للخبير مايكل هامر والذي يعمل خبيرا في مجال نظم المعلومات والتي نشرت في مجلة (Harvard Business Review) عام 1990 وكذلك كتابه المشهور بعنوان إعادة بناء المؤسسة (Reengineering The Corporation) الذي صدر عام 1993 والذي شارك في تقديمه جيمس شامبي, والمسميات المختلفة للـــــــــــ Reengineeringهي إعادة الهندسة, إعادة البناء, هندسة التغيير الهندرة , الهندسة الإدارية. (نبيل، 2009)

إعادة هندسة العمليات الإدارية )الهندرة( هي عبارة عن كلمة عربية جديدة مركبة) منحوتة( من كلمتي هندسة وإدارة وهي في الواقع ترجمة المصطلح الانجليزيBusiness Reengineering)) إعادة هندسة الأعمال ، ومن ثم فإن اللفظ وان لم يكن يعني إعادة هندسة العمليات بالترجمة الحرفية ، فإنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقها. (حازم، 2009)

ولقد أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل. (أسعد، 2004).

**مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

مايكل هامر وجيمس شامبي قاما بتعريف اعادة هندسة العمليات بأنها : البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه , كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل ، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في تصنيع المنتجات ، أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء. (هامر، 1995)

كما وتُعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها : التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة للإدارة العليا أيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة ، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحسين مستويات عالية من رضا العملاء. (جاد الرب، 2009)

والهندرة هي: "إعادة التفكير المبدئي والأساس وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة". ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية هي:- (الحمادي، 2006م، ص ص 124 – 127)

* أساس :(Fundamental) إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة، أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن، وتركَّز على ما ينبغي أن يكون.
* جذري (:(Radical وتعني ، (RADIX) هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً.
* فائق (:(Dramatic الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. حيث إن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً، واستبدالها بالجديدة المبتكرة.
* العمليات :(Processes) إن الهندرة تركَّز على " العملية " ك كلّ متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة .

**أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

بصورة عامة یمكن تحدید أهدافها بما یلي:- (محمد، 2010م، ص 16)

1. التخلص من الروتین القدیم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحریة والمرونة.
2. تحویل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصیق یمارس علیهم، إلى عملية يتمتعون فیها بصلاحیات وتحمل للمسؤولیات.
3. الجودة العالیة فی الأداء مع تخفيض التكلفة.
4. الخدمة السریعة والمتمیزة.
5. إحداث التكامل والترابط بین مكونات العملیة الواحدة.
6. التخلص من التعقیدات والإجراءات المكتبیة.
7. استخدام نظم المعلومات في عملیات التحلیل والرقابة والاتصالات ودعم القرارات .
8. خفض عدد المستویات التنظیمیة إدارات أقل رقابة أقل.
9. تحویل الهيكل التنظیمي من هرمي الى أفقي .
10. تشجیع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفیز ومكافأة العاملین.
11. إجراء تحسينات جوهریة وفائقة لخدمة العمیل.
12. التركیز على العملیات ذات القیمة المضافة في المنظمة.

**أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية يحقق فوائد كثيرة ومتعددة على المؤسسة مما يساعدها على العمل بفعالية وكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات تتلخص هذه الفوائد بما يلي:[[2]](#endnote-2)

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، أي تجميع الأعمال 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 بمسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل
3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
4. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم.
5. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي .
6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين .
7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين .
8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل **.**

**الخصائص المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية :**

توجد العديد من الخصائص التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي عند توافرها أو توافر بعضها يمكن القول بأنه قد تمت عملية الهندرة بحسب هامر وتشامبي منها:- (هامر، 1995م، ص 36)

1. خصائص أساسية: وهي خصائص تتناول البحث في كيفية القيام بالعملية الإدارية وأساليب التشغيل مما يدعو إلى إعادة النظر في كل الأساليب المستخدمة في إدارة الأعمال .
2. خصائص جذرية : إحداث تغييرات جذرية في كل أبعاد التنظيم ، وليس إعادة ترميم ما هو قائم ، بل التخلص من كل ما هو قديم في أساليب العمل وكذلك الهياكل والبناء التنظيمي.
3. خصائص متطورة : إعادة هندسة نظم العمل تتطلب العمل على إحداث تغيرات يترتب عليها تحقيق طفرات هائلة وفائقة في كل أنظمة وعمليات التنظيم
4. العمليات : وتعني إحداث التغيير في المهام والنشاطات والأساليب وإجراءات تحقيق ذلك بدلاً من التركيز على بيئات العمل .

وهنالك أيضا بعض الخصائص التي تميز الهندرة منها:- (ممدوح، 2006م، ص 13)

1. الدمج بين الوظائف في وظيفة واحدة.
2. إشراك العاملين في اتخاذ القرار.
3. تجرى الهندرة للمواقع الأكثر حساسية .
4. تعمل الهندسة الإدارية على تخفيض أعمال الاختبار، والرقابة.
5. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال ، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات .
6. تكون العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنويع وفقاً لمتطلبات العميل .

**مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

من المناهج الناجحة والمميزة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية هي استراتيجية هامر وشامبي والتي تتكون من ست خطوات :

1. التعريف بإعادة الهندسة : حيث يتم في تلك الخطوات التعريف بإعادة هندسة العمليات ، والممارسات المطلوبة من العاملين باتجاه تطبيق إعادة الهندسة ، والإسهامات التي يجب أن يقدمها كل فرد في المنظمة.
2. تحديد العمليات : حيث يتم التعرف على جميع العمليات ، وتحديد العوامل الخارجية المؤثرة ، مثل رغبات متلقي الخدمة ، وفي تلك الخطوة يتم تجميع العمليات في جداول ، مع ترتيبها حسب الأهمية.
3. اختيار العمليات : حيث يتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها اختيار العمليات التي يجب أن تعاد هندستها ، والعمليات التي يتم التخلص منها ، ولعل أهم مصادر تلك المعايير حاجات متلقي الخدمة، والقيمة المضافة ، والتكلفة .
4. تفهم العمليات المختارة : وفي تلك الخطوة يستعان بالتكنولوجيا في عمليات التحليل ، حيث يكون التحليل مركزاً على العمليات دون الأخذ بالاعتبار الوظائف التي يجب استبعادها تماماً من العملية .
5. إعادة بناء العمليات المختارة : حيث يتم التركيز في تلك الخطوة على إعادة بناء العمليات التي تحتاج إلى قدرات إبداعية عالية من فرق إعادة الهندسة ، كما يجب أن تؤخذ في الاعتبار ضرورة التركيز على الجوانب الفنية للعمليات ، إلى جانب الأخذ في الاعتبار العوامل المتعلقة ببيئة العمل .
6. تطبيق العمليات : حيث يتم تطبيق العمليات بعد إنجاز الخطوات الخمس السابقة ، مع متابعة الأداء بهدف تحسين ذلك الأداء .

**المنظمات التي تحتاج الى عملية إعادة الهندسة:**

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبیق عملیة الهندرة وهي :

* المنظمات ذات الوضع المتدهور : وهي التي یكون أداؤها متدنیاً وتعاني من ارتفاع في تكالیف التشغیل أو انخفاض في جودة الخدمات والمنتجات ، و عدم قدرتها على المنافسة وتحقیق الأرباح، فتطبیق عملیة الهندرة في مثل هذه المنظمات سیمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.
* المنظمات التي في طریقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد، ولكن توجد مؤشرات قویة بأنها في طریقها الى التدهور، مثل تناقص الحصة السوقية، الارتفاع التدرجي في تكالیف التشغیل والإنتاج، والانخفاض في الأرباح, لهذا فهي تحتاج لعملیة الهندرة حتى تستطیع استعادة مكانتها في السوق.
* المنظمات المتمیزة: مثل هذه المنظمات المتمیزة لا تعانى من مشكلات على الإطلاق ویتم تطبیق الهندرة في مثل هذه المنظمات لیس بدافع الخوف من التدني ، ولكن بدافع الطموح وتوسیع الفجوة بینها وبین المنافسین لها. (اياد، 2013م، ص 330).

**متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية :**

حتى يتم نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتوفر لديها العديد من الشروط اللازمة لذلك ، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:- (أحمد، 2003م، ص ص 124 – 134).

1. وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية قبل ، وأثناء ، وبعد الانتهاء من المشروع .
2. صياغة وتحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في الهندرة ، ويجب أن تحقق رسالة وأهداف المنظمة .
3. التأكد من وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع ، ومناقشتها ، والموافقة عليها من قبل البدء فيه
4. استخدام تقنية المعلومات بصورة كبيرة يكون النجاح أكبر للهندرة .
5. الاختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية ، وتطبيق المعايير الدقيقة المحددة لاختيارهم ، وضرورة اقتناع أعضاء فريق الهندرة بجدوى العمل الذي يقومون به إذ يساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم .
6. وضع حلول تؤدي إلى تغيير هائل ، وفي نفس الوقت قابلة للتطبيق حسب قدرة المنظمة .
7. عدم الإطالة في دارسة العلمية الحالية .
8. متابعة تطبيق الخطة وذلك بإصدار تقارير دورية .
9. عدم حل فريق التطبيق حتى الانتهاء تماماً من تطبيق جميع التوصيات للعملية الجديدة .
10. عدم الاستعجال في إعلان النتائج ، والتأكد من مراجعة التوصيات الجديدة .

**إعادة هندسة العمليات في القطاع العام:**

بالرغم من أن الأعوام السابقة شهدت اتجاهاً متنامياً لمنظمات القطاع العام والخاص لتبنى أسلوب إعادة هندسة العمليات، ولكن البدء في تنفيذ برنامج هندسة العمليات ليس بالعملية السهلة, فمراحل وعمليات اعادة الهندسة صعبة ومؤلمة وذلك للحاجة الى تغيير مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية ,لذلك تشكل اعادة الهندسة تحديا للقيم والمعتقدات التقليدية السائدة في المؤسسة وهنالك بعض الاختلافات بين القطاع العام والخاص عند تطبيق إعادة الهندسة, هنالك بعض الخصائص التي تميز منظمات القطاع الحكومي وتلك الخصائص يمكن أن تؤثر في تنفيذ إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير. وتشمل تلك الخصائص:-

1. الهياكل التنظيمية الجامدة.
2. الثقافة التنظيمية.
3. عدم إمكانية تخطى الحدود، تعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات.
4. أن التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائي.
5. التعارض والتضارب في أداء الأعمال والمبادرات.
6. التوقعات الغير واقعية- نظراً لتعدد الأنشطة.
7. الأفراد كجزء حاسم في منظمات القطاع العام.

وهذه العناصر لها تأثيرها الخاص على المنظمات الحكومية ولا يمكن بحال من الأحوال تعميم تلك الخصائص على منظمات القطاع الخاص. فعلى سبيل المثال، الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ستتأثر بشكل أساس في المنظمات الحكومية نظراً لتركيز إعادة الهندسة على مفاهيم كالإبداع والتمكين. وهذه المفاهيم تعتبر موضوعات حديثة على ثقافة المنظمات الحكومية ولكنها ليست كذلك بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص. (عبد الله، 2015م، ص 41)

إن البدء في تنفيذ برنامج هندسة العمليات ليست بالعملية السهلة، فمراحل وعمليات إعادة هندسة العمليات صعبة ومؤلمة، وذلك للحاجة لتغيير مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية (هامر، 1995م) ، لذلك تشكل إعادة هندسة العمليات تحدي للقيم والمعتقدات التقليدية السائدة في المنظمة.

وفقاً لهامر وتشابي في عام 1993 فإن ما نسبته 50-70% من المنظمات التي نفذت برنامج لإعادة هندسة العمليات في الولايات المتحدة الأمريكية أخفقت في تحقيق توقعاتها من البرنامج. وهنالك العديد من الأسباب. منها فشل القيادات الإدارية في إدارة عملية إعادة الهندسة , ولكي يكتب النجاح لإعادة هندسة العمليات يجب أن تتم عملية التنفيذ بشكل ملائم.

**المعوقات والقيود التي تؤدي لفشل الهندرة في القطاع العام :**

الهندرة مفهوم اداري جديد وحديث تعترضه مجموعة من القيود والمعيقات والتي تحد من إمكانية تطبيقه وتؤدي إلى فشل تطبيق عملية الهندرة في القطاع العام، وفيما يلي بعض المعوقات:-(ريحان، شادي، 2014م، ص ص 50 – 51)

1. ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا ، وعدم وجود رؤية واضحة لديها اتجاه هذا المفهوم .
2. تعقيد الإجراءات الإدارية ، وسيطرة البيروقراطية على نظام الإدارة .
3. محاولة إصلاح العمليات الإدارية المتبعة في النظام, بدلاً من تغييرها جذرياً .
4. تركيز الإصلاح على الإدارات ، والهيكل التنظيمي المتبع فيها ، وإهمال العمليات الإدارية التي تمارسها هذه الإدارات .
5. تجاهل قيم الناس ، وثقافة المنظمة .
6. استغراق وقت وجهد كبير في دراسة الوضع الحالي من قبل الإدارة المركزية .
7. قلة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد .
8. عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة .
9. المقاومة للتغيير والخوف من الفشل ، وذلك بسبب محدودية الوعي بأهمية الهندرة.
10. عدم تخصيص موارد مالية كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية , ضعف الحوافز المادية، والمعنوية للمدراء والموظفين .
11. قلة الدورات التدريبية لإعادة تدريب ، وتطوير الأشخاص الذين يقومون بعملية الهندرة .
12. عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات ، من أجل إنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة .
13. عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة , أو الاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات .
14. القيم السائدة عند المدراء ، وعدم ميلهم إلى التغيير ، والحفاظ على الروتين السائد .
15. ضعف مهارات استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين الإداريين وضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى الموظفين والمدراء وهي أجزاء أساسية في إعادة هندسة العمليات الإدارية .

**الأداء الوظيفي:**

إن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد و المنظمات على حدٍ سواء، فالمنظمات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم و تحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها و حسب معايير الأداء المحددة و التي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول و نمط الأداء.

**تعريف الأداء الإداري:**

ويُعرف الأداء الإداري بأنه : مقدرة العاملين في المنظمات على القيام بالمهام والواجبات والمسئوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية ، وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل وهيكل تنظيمي يراعي كل المتغيرات المحيطة ، ويتصف بوضوح المسئوليات وسلاسة وصول التعليمات الإدارية من خلال نظم اتصالات فعالة (شاهين، ماجد، 2010م، ص 41). بينما يُعرف الأداء الإداري في المؤسسة الحكومية بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، والأداء الإداري بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد:- (صباح، 2006م)

1. أداء الموظفين في إطار وحداتهم التنظيمية .
2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية**.**

**أهمية الأداء الوظيفي:**

يمكن إجمال أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في المستقبل، و بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية.

ب- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، و هذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

ج - ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوو الأداء المتدني؛ دائماً ما يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

**عناصر الأداء الوظيفي:**

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها: - (أحمد، 1994م، ص 72)

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة, والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل, ومقدار سرعة هذا الانجاز.
4. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى الحاجة للإرشاد من قبل المشرفين

**العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:**

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وفيما يلي الإشارة إلى عدد منها:- (درة وآخرون، 2008م، ص ص 423- 424)

1. عوامل إدارية تنظيمية, مثل:

* عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.
* الصراع التنظيمي.
* انعدام الوصف الوظيفي.
* نقص التدريب أو الإشراف السيئ.

1. عوامل بيئية خارجية مثل:-

* صراع بين قيم واتجاهات الموظف والقيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
* الاحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
* تشريعات حكومية و السياسات النقابية.
* الاضطرابات السياسية.

1. عوامل تتعلق بالموظف مثل:

* نقص في رغبته ودافعيته.
* ضعف في الشخصية أو قصور قدراته العقلية.
* التغيب المستمر عن العمل و المشكلات العائلية.

**أهداف قياس الأداء الإداري :**

لقد اختلف الكُتاب والباحثون في تحديد أهداف قياس واقع الأداء الإداري في المنظمات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف بما يلي:- (مصطفى، 2005م، ص 87)

1. **الترقية والنقل :** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته .
2. **تقييم المشرفين والمديرين :** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .
3. **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور :** إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم .
4. **مقياس أو معيار : إ**ذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيار أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها .
5. **تقديم المشورة :** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا لها.
6. **يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع :** إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قِبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عمن يقيمه.
7. **اكتشاف الاحتياجات التدريبية :** إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

**تحسين الأداء الإداري :**

لكي يتم تحسين الأداء الإداري في أي مؤسسة ، يجب علينا القيام ببعض الإجراءات لتحقيق ذلك وفق الخطوات التالية:- (سهيل، 2003م، ص 157).

1. تحديد الأسباب الرئيسة لمشاكل الأداء : يمثل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن المعيار أهمية عند كل من الإدارة والعاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية .
2. الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين : يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين ، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل ، حيث إن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز، ومتغيرات ذاتية وعوامل موقفية مثل ظروف العمل والمواد .
3. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول : وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء كوضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى .
4. الاتصالات المباشرة : تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة .

فيما يلي شكل يوضح نموذجا لتحسين الأداء الإداري (ساعد، 2003م، ص 41)، يتضمن العناصر التالية:-

1. **مستوى الأداء المطلوب:** وهو الأداء المستهدف أو المخطط ويمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها , والمستوى المراد الوصول إليه من الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم توجيهها لهذا الغرض.
2. **مستوى الاداء الفعلي:** وهو الأداء الذي تم تحقيقه فعلا نتيجة الأنشطة والجهود التي بذلت خلال فترة زمنية ما.
3. **فجوة الأداء :** وهو اختلاف الأداء الفعلي عن المستهدف , وهي مأزق للإدارة , لابد لها من علاج.
4. **تحليل الفجوة:** ويتم فيه تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها واختيار أفضل المراحل لعلاجها.
5. **برنامج العمل لتحسين الأداء:** ويتم فيه وضع المدخل العلاجي موضع التطبيق , فإذا نجح وارتفع الأداء الوظيفي الى المستوى المستهدف , يصبح من الواجب الاستمرار للتأكد من استمرار التحسن, أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

**ثالثاً: الدراسة الميدانية**

**نبذة مختصرة عن هيئة الموانئ البحرية**

**Sea Ports Corporation - Sudan**

**تمهيد:**

تشكل الموانئ أهمية اقتصادية كبرى ولها تأثيرات مباشرة على التجارة الخارجية والعائد الاقتصادي على المستوى القومي بالإضافة الى أنها تساعد في عملية تنمية المناطق الواقعة في نطاقها وتلعب الموانئ السودانية دورا استراتيجيا في نقل هذه التجارة الى خارج السودان عبر الموانئ المختلفة , حيث هي الجهة الرسمية المسئولة عن تطوير الخدمات المينائية لتتماشى مع التطورات العالمية في مجال النقل البحري وتقع عليها مسئولية الإنشاءات الأساسية في المرافئ والمنشآت البحرية وإدارة وتشغيل الموانئ والحفاظ على الوضع التنافسي للموانئ السودانية وتستمد الهيئة سلطتها من قانون هيئة الموانئ البحرية لعام 1974م ويتولى إدارتها مجلس إدارة وجهاز تنفيذي يرأسه مدير عام , وتعتبر الهيئة إحدى مرافق القطاع العام الذي تمتلكه الدولة بالكامل وتشرف على أدائها.

**الإنشاء والتطور الإداري لهيئة الموانئ البحرية:**

كانت هيئة الموانئ البحرية تتبع للسكة حديد منذ العام 1916م حتى صدور قرار الحكومة رقم (23) بتاريخ 4/6/1973م بتكوين لجنة لدراسة فصل الميناء إدارياً وفنياً عن السكة حديد ونتج عنها صدور قرار رئيس الجمهورية عملاً بأحكام المادة (225)من الدستور القانون رقم (9) لسنة 1974م بإعلان إنشاء هيئة الموانئ البحرية باستقلالية مالية وإدارية وتتبع لوزارة الدفاع وكان وزير الدفاع وقتها الفريق أول/عوض خلف الله يقوم بتعيين أعضاء مجلس الإدارة, وظلت كذلك حتى 1977م حيث آلت تبعيتها الى وزارة النقل .

الهيئة الآن تعتبر وحدة اتحادية تتبع لوزارة النقل الاتحادية من الجانب الفني كما تتبع لوزارة المالية من الناحية المالية، وتقع رئاسة هيئة الموانئ البحرية في بورتسودان ، والهيئة في هيكلها تتكون من عدد من الموانئ ، الميناء الأخضر: وهو مختص في بضائع الصب الجاف، الميناء الشمالي وهو يختص في البضائع العامة، الميناء الجنوبي ويختص بحركة الحاويات، ميناء الخير وهو يختص في استيراد وتصدير المواد البترولية ومشتقات المواد البترولية. هذا بالإضافة الى ميناء الأمير عثمان دقنة بسواكن لحركة الركاب ، وحالياً تحت الإنشاء ميناء الثروة الحيوانية جنوب سواكن وهو مخصص لصادرات الثروة الحيوانية والسمكية والخضر والفواكه.

**منهجية الدراسة Research Methodology:**

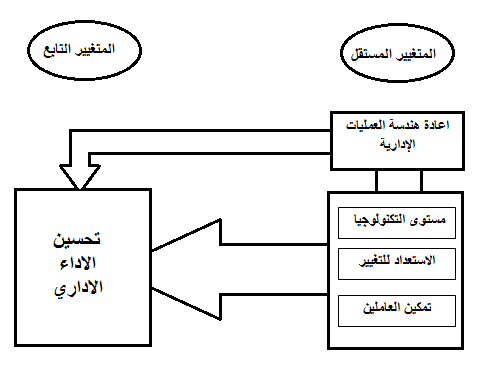
**مقدمة:**

هدفت الدراسة الحالية الى بيان اثر استخدام أعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإداري في هيئة الموانئ البحرية السودانية , لذا يتناول الفصل الحالي منهج الدراسة المستخدم . ومجتمع الدراسة والعينة, ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة , وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات , والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك اختبار الفروض.

**نموذج الدراسة ومتغيراتها :**

يبين الشكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل وتحسين الأداء الإداري كمتغير تابع:

**شكل (1): نموذج الدراسة**

****

المصدر : إعداد الباحثون ، 2017م

**نتائج اختبار الفرضيات:**

**Testing Hypotheses Of The Study**

**الفرضية الرئيسة الاولى:** معامل الارتباط بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الاداء الإداري بهيئة الموانئ البحرية

**جدول (1): العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري بهيئة الموانئ البحرية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الفرضية** | | **معامل الارتباط** | **القيمة الاحتمالية (.sig)** |
| 1 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05 ) بين الاستعداد للتغيير و تحسين الأداء الإداري بهيئة الموانئ. | 0.396 | 0.01\* |
| 2 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05 ) بين مستوى التكنلوجيا و تحسين الأداء الإداري بهيئة الموانئ. | 0. 691 | 0.01\* |
| 3 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05 ) بين تمكين العاملين و تحسين الأداء الإداري بهيئة الموانئ. | 0.547 | 0.008\* |

\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة α = 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

**الفرضية الرئيسة الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05 ) بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الاداء الإداري تعزى الى العوامل الشخصية والتنظيمية التالية:

الجنس ، العمر ، المؤهل ، التخصص ، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار مان-وتني وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات لمعرفة ما اذا كان هنالك فروق ذات دلالة احصائية , كما تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" وذلك لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة احصائية وهذا الاختبار اللا معلمي يصلح لمقارنة متوسط ثلاث مجموعات او اكثر.

**genderأولاً: النوع**

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الاداء الإداري تعزى الىالنوع **:**

**ثانياً: العمر Age**

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الاداء الإداري تعزى الىالعمر

**جدول (2): نتائج الفرضية الخاصة بالعمر**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المجــــــــــال** | **قيمة الاختبار** | **درجات الحرية** | **القيمة الاحتمالية Sig.))** |
| **1** | **تمكين العاملين** | 0.891 | 3 | 0.828 |
| **2** | **الاستعداد للتغيير** | 2.318 | 3 | 0.509 |
| **3** | **التكنلوجيا** | 5.973 | 3 | 0.113 |
| **4** | **تحسين الاداء** | 1.548 | 3 | 0.671 |

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

من الجدول أعلاه وباستخدام اختبار **كروسكال – والاس** تبين ان القيمة الاحتمالية (.sig) لكل من محاور تمكين العاملين الاستعداد للتغيير والتكنولوجيا وتحسين الأداء كانت اكبر من مستوى الدلالة α =0.05 ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الأداء الإداري تعزى الى العمر.

**ثالثاً: المؤهل qualification**

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الأداء الإداري تعزى الى المؤهل العلمي.

**جدول (3): يوضح نتائج الفرضية الخاصة بالمؤهل**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المجــــــــــال** | **قيمة الاختبار** | **درجات الحرية** | **القيمة الاحتمالية Sig.))** |
| **1** | **تمكين العاملين** | 2.002 | 2 | 0.368 |
| **2** | **الاستعداد للتغيير** | 0.934 | 2 | 0.627 |
| **3** | **التكنلوجيا** | 4.11 | 2 | 0.128 |
| **4** | **تحسين الاداء** | 2.702 | 2 | 0.259 |

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

من الجدول اعلاه وباستخدام أختبار **كروسكال – والاس** تبين ان القيمة الاحتمالية (.sig) لكل من محاور تمكين العاملين , الاستعداد للتغيير , التكنولوجيا وتحسين الاداء كانت اكبر من مستوى الدلالة α = 0.05 ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الأداء الإداري تعزى الى المؤهل العلمي.

**رابعاً: التخصص classification**

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الأداء الإداري تعزى الىالتخصص

**جدول (4): يوضح نتائج الفرضية الخاصة بالتخصص**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المجــــــــــال** | **قيمة الاختبار** | **درجات الحرية** | **القيمة الاحتمالية Sig.))** |
| **1** | **تمكين العاملين** | 7.637 | 3 | 0.054 |
| **2** | **الاستعداد للتغيير** | 14.496 | 3 | 0.002 |
| **3** | **التكنلوجيا** | 10.992 | 3 | 0.012 |
| **4** | **تحسين الاداء** | 0.616 | 3 | 0.893 |

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

من الجدول اعلاه وباستخدام أختبار **كروسكال – والاس** تبين ان القيمة الاحتمالية (.sig) لكل من الاستعداد للتغيير والتكنولوجيا كانت اقل من مستوى الدلالة α = 0.05 ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الأداء الإداري تعزى الى التخصص.

**خامساً: المستوى الوظيفي Jop**

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الاداء الإداري تعزى الىالمستوى الوظيفي**.**

**جدول (5): يوضح نتائج الفرضية الخاصة بالوظيفة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المجــــــــــال** | **قيمة الاختبار** | **درجات الحرية** | **القيمة الاحتمالية Sig.))** |
| **1** | **تمكين العاملين** | 4.694 | 4 | 0.32 |
| **2** | **الاستعداد للتغيير** | 10.218 | 4 | 0.037 |
| **3** | **التكنلوجيا** | 13.841 | 4 | 0.008 |
| **4** | **تحسين الاداء** | 4.194 | 4 | 0.38 |

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

من الجدول اعلاه وباستخدام اختبار **كروسكال – والاس** تبين ان القيمة الاحتمالية (.sig) لكل من الاستعداد للتغيير والتكنولوجيا كانت اصغر من مستوى الدلالة α = 0.05 ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الاداء الإداري تعزى الى المستوى الوظيفي.

**سادساً: أعوام الخبرة experience**

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الأداء الإداري تعزى الىأعوام الخبرة .

**جدول (6): نتائج الفرضية الخاصة بالخبرة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المجــــــــــال** | **قيمة الاختبار** | **درجات الحرية** | **القيمة الاحتمالية Sig.))** |
| 1 | تمكين العاملين | 1.324 | 3 | 0.723 |
| 2 | الاستعداد للتغيير | 3.171 | 3 | 0.366 |
| 3 | التكنلوجيا | 5.233 | 3 | 0.156 |
| 4 | تحسين الاداء | 0.102 | 3 | 0.992 |

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

من الجدول اعلاه وباستخدام أختبار **كروسكال – والاس** تبين ان القيمة الاحتمالية (.sig) لكل من الاستعداد للتغيير والتكنولوجيا وتحسين الاداء وتمكين العاملين كانت اكبر من مستوى الدلالة α = 0.05 ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الاداء الإداري تعزى الى الخبرة.

**جدول (7): يوضح ملخص اختبار الفرضيات**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الفرضية الرئيسية الاولى** | | **حالة الاثبات** |
| **الفرعية الأولى** | **علاقة ايجابية بين التغيير وتحسين الأداء** | **لم تدعم** |
| **الفرعية الثانية** | **علاقة ايجابية بين تمكين العاملين وتحسين الأداء** | **دعمت** |
| **الفرعية الثالثة** | **علاقة ايجابية بين مستوى التكنولوجيا وتحسين الأداء** | **دعمت** |
| **العلاقة الايجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي** | | **دعم جزئي** |
| **الفرضية الرئيسة الثانية** | | **حالة الاثبات** |
| **الفرعية الاولى** | توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين تعزى الى **النوع GENDER** | **لم تدعم** |
| **الفرعية الثانية** | توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين تعزى الى **العمر AGE** | **لم تدعم** |
| **الفرعية الثالثة** | توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين تعزى الى المؤهل **QUALIFICATION** | **لم تدعم** |
| **الفرعية الرابعة** | توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين تعزى الى **التخصص CLASS** | **دعمت** |
| **الفرعية الخامسة** | توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين تعزى الى **الوظيفة Jop** | **دعمت** |
| **الفرعية السادسة** | توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين تعزى الى **الوظيفة Jop** | **لم تدعم** |
| **توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الاداء الإداري تعزى الى العوامل الشخصية والتنظيمية.** | | **دعم جزئي** |

**المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان**

**رابعاً: الخاتمة**

**النتائج والتوصيات Results and recommendations**

**نتائج الدراسة:**

بعد إجراء الدراسة العملية تم التوصل الى النتائج التالية:-

1. تتوافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية في هيئة الموانئ البحرية بنسبة 62.8% , مما يعني أن الهيئة قادرة على تطبيق اعادة هندسة العمليات الإدارية.
2. بالنسبة لتحسين الاداء الإداري فبحسب نتائج عينة الدراسة ستساهم عملية اعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء الإداري بنسبة 82.8% .
3. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالهيئة وأثرها على الاداء الإداري تعزى الى التخصص والمستوى الوظيفي.

**توصيات الدراسة:**

توصي الدراسة بالآتي:-

* تعزيز ونشر ثقافة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في المؤسسات العامة والخاصة وهيئة الموانئ البحرية بصفة خاصة.
* البدء في بناء نموذج لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في هيئة الموانئ البحرية .
* إشراك العاملين بالهيئة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات بشكل أفضل.
* زيادة الاعتماد على التكنولوجيا ونشر ثقافة أهمية تكنولوجيا المعلومات بين العاملين بالهيئة.
* العمل على إقرار وتطبيق هيكل تنظيمي ووظيفي في الهيئة لتواكب للتغييرات العالمية في مجال صناعة النقل البحري .

**المصادر والمراجع:**

**أولاً: الكتب**

1- أحمد بن صالح عبد الحفيظ، إعادة الهندسة كيف تطبق منهج خطة خطوة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2003م.

2- أحمد بن عبد الله الحسيني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين (دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية، 1994م.

1. جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، مصر، 2009م.
2. حافظ محمد، الهندرة الإدارية، الدار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010م.
3. درة عبد الباري ابراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحى نظمي، عمان، دار وائل للنشر، 2008م.
4. سهيل عباس، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م.
5. علي الحمادي، الطريق إلى التميز 15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، عمان، 2006م.
6. مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005م.
7. ممدوح رفاعي، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006م.
8. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2002م.
9. نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998م.
10. هامر وشابي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، الشركة العربية للإعلام شعاع، القاهرة، 1995م.

**ثانياً: الرسائل الجامعية**

1. تسابيح محمد طه، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي – السودان، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016م.
2. حازم النتشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009م.
3. جيلاني محمد جيلاني، الخصخصة وآثارها على الكفاءة الإنتاجية – دراسة حالة على قيم الهندسة الميكانيكية هيئة المواني البحرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحر الأحمر، 2010م.
4. ساعد بن عتيبة الملكي، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م.
5. شادي ريحان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014م.
6. عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، 2015م.
7. فخر الدين محمد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الإداري – دراسة في الجهاز المصرفي بالسودان، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.
8. ماجد شاهين، فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010م.

**ثالثاً: الدوريات**

1- إياد علي الدحني، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير منشورة، مجلة دمشق، مجلد 29، جامعة

**رابعاً: المؤتمرات**

1. سعيد العتيبي وراشد الحمالي، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004م.
2. صباح العلمي، الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م.

**أثر ثورة 25 يناير على الأوضاع السياسية في مصر**

**إعداد: ريسة محمد الخير عبد المجيد صالح**

**Abstract**

This study investigates the 25th January 2011 revolution that arose in Egypt and the impact of the revolution on the political conditions in Egypt and focuses on the reasons and motives that led to the rise of the revolution political, economic and social . The study problem is represented in the phenomenon of the rise of the revolution and its continuation until the fall of the regime in Egypt . This was due to the lack of political economic and social reformation in general which was mainly represented in the weakness of the political parties and the civil organizations of the society . besides the absence of the middle class . The study also sets a hypothesis that shows the impact of the political situations that shows the impact of the political situations and the regime in Egypt on the rise of the revolution.

The study was finally concluded with a number of findings of which the most important was that the political , events that occurred in Egypt in the 25th of January 2011 were the outcome of a number of political, economic reasons. Some of the most important recommendations were that those who are in charge of the government at the moment should adopt democracy as a ruling system and should be keen an establishing democratic regime that embodies the people's dreams and interprets their frequent criticism for the former regime. The regime should be established on communal contribution . The government should also attempt seriously to restore political and economic stability so as to attract foreign investment and restore tourism sector as before.

**مستخلص**

تتناول هذه الدراسة ثورة 25 يناير 2011م التي قامت في مصر من ناحية تأثير هذه الثورة علي الأوضاع السياسية في مصر وتركز علي الأسباب والدوافع التي أدت الي قيام تلك الثورة من أسباب سياسية , اقتصادية واجتماعية ، حيث تتمثل مشكلة الدراسة في ظاهرة قيام الثورة واستمرارها حتى إسقاط النظام الحاكم في مصر. وذلك لعدم وجود إصلاحات سياسية، اقتصادية واجتماعية أي غياب البرامج الإصلاحية بشكل عام متمثلة في ضعف الأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني واختفاء الطبقة الوسطي، كما تضع الدراسة الفرضية التالية : أثرت الأوضاع السياسية ونظام الحكم في مصر على قيام الثورة. كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الثورة والاحداث السياسية التي انتظمت في مصر في 25 يناير 2011م إنما هي حصيلة جملة من الاسباب السياسية، الاقتصادية والاجتماعية وشخصنة الدولة، ومن أهم التوصيات التي تضعها الورقة هي: على النخبة الحاكمة الحالية في مصر أن تكون حكومتها وفق أسس ديمقراطية وأن تكون حريصة على إقامة حكم ديمقراطي يجسد أحلام شعوبهم أولاً ويترجم ثانياً صدق انتقاداتهم المتكررة لنظام الحكم السابق، ويكون على مستوى هذه الانتقادات ويقوم على المشاركة الجماعية، ويجب استعادة الاستقرار السياسي والاقتصادي إلى دولتها من أجل جذب الاستثمار الأجنبي واستعادة القطاع السياحي لنشاطه المعتاد .

**تنظيم الدراسة :**

1/ الاطار النظري لمفهوم الثورة ومراحلها .

2/ الأسباب والدوافع التي أدت إلى قيام ثورة 25 يناير 2011م

3/ أثر الثورة على الأوضاع السياسية في مصر .

4/ النتائج والتوصيات التي خرجت بها الورقة.

**مقدمة :**

شكلت الثورات الشعبية العربية نقلة نوعية في أسلوب وتكتيكات الجماهير المطالبة بحقوقها، إذ أنه منذ العصور القديمة ارتبط مفهوم الثورة بالعنف والدماء ، سواء من جانب الجموع الثائرة ، أم من جانب السلطة الحاكمة فاليوم يشهد شكلاً جديداً للثورات العربية بعيداً عن أسلوب الانقلابات العسكرية وبعيداً أيضاً عن عنف الثوار تجاه السلطة فالجماهير في مصر اختارت هذا الأسلوب بعد أيقنت أن الثورة السلمية أجدى من العنف العبثي. وقد انخرطت كافة فئات وشرائح المجتمع في فعاليات الثورة منذ يومها الأول فكان لكافة أبناء الشعب دوراً هاماً وقد اختفت النزاعات الطائفية والقبلية والمناطقية، وحلت محلها روح التوحد والوحدة ومثل الشعب المصري نفسه بنفسه ساحباً البساط من تحت أقدام أولئك الذين حكموه طوال عقود. وأن مطالبهم واضحة ومحددة ، جوهرها لا يدور حول ايديولوجيا تدعي أنها الأفضل بل تدور حول سلطة تريد الحلول مكان سلطة أخرى . تكمن مشكلة الدراسة في ظاهرة الثورة التي ظهرت في مصر واستمرارها حتي إسقاط النظام الحاكم وكذلك التغيرات التي طرأت على الأوضاع السياسية في مصر خاصة بعد فوز الاتجاه الإسلامي في الانتخابات الرئاسية والبرلمانية حيث تتمثل المشكلة في الأسئلة التالية :

1/ ماهي الاسباب والدوافع التي ادت الي قيام الثورة في مصر ؟

2/ هل أثرت الاوضاع السياسية ونظام الحكم في مصر علي قيام الثورة ؟

3/ ما هي تأثيرات الثورة على الأوضاع السياسية في مصر ؟

**أهمية الدراسة :**

تنبع أهمية الدراسة من أصالتها وارتباطها بالواقع السياسي لدولة مصر حيث مثلت هذه الثورة العربية (الداعية للتغيير السياسي) زعزعة لبنية الدولة التسلطية في مصر مما ساعد على سقوط النظام الحاكم في مصر فإن ثمت أهمية تنبع لدراسة هذه الثورة ومعرفة الأسباب التي أدت إلى قيامها وأثر هذه الثورة على الأوضاع السياسية في مصر.

**أهداف الدراسة :**

ترمي الدراسة إلى توضيح أسباب قيام ثورة 25 يناير 2011م كما تشرع في شرح طبيعة الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي أدت إلى قيام الثورة وكذلك معرفة الآثار والنتائج التي ترتبت عليها .

**فرضية الدراسة :**

أسست الدراسة على فرضية أساسية هي:

1/ أثرت الأوضاع السياسية ونظام الحكم في مصر على قيام ثورة 25 يناير .

**منهجية الدراسة:**

تعتمد هذه الدراسة على عدة مناهج حيث تستخدم المنهج التاريخي والمنهج الوصفي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد الدراسة والمنهج المتكامل استقرائي واستنباطي الدراسة .

**أدوات الدراسة :**

تستخدم الدراسة الكتب، الرسائل الجامعية والتقارير كمصادر ثانوية إضافة الشبكة الدولية للانترنت .

**حدود الدراسة :**

1/ الحدود الزمانية: 201م -2016م

2/ الحدود المكانية: دولة مصر العربية

**الإطار النظري للثورة ومراحلها:**

بداية الثورة ومراحل تطورها:

تعريف الثورة:

تلعب الثورات دوراً مهماً في حياة الامم وبالرغم من ارتباط العديد من الثورات بقدر من العنف وبقدر أكبر من الفوضى قبل استقرار النظام الجديد ونجاحه النسبي أو المطلق في تحقيق أهدافه فإن الثورات من ناحية تحقق نقله نوعيه وكمية في مجتمعاتها من حيث طبيعة العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بما يهدف لإدماج أعداد أكبر من المواطنين في تلك المنظومة من العلاقات ومن ناحية أخرى تعاني الأدبيات المرتبطة بدراسة الثورات من اتهامها بعدم القدرة على التنبؤ بحدوث الثورة في مجتمع ما .

ويذكر(صبري خليل، 2011م ، ص12) أن تعددت التعريفات الخاصة بالثورة واختلافها فيما بينها على محاور التركيز والانطلاق فهناك من جعل استخدام العنف مكوناً أساسياً من مكونات الثورة وآخرون ركزوا على نتائج العمل الثوري ودرجة مستوى التغيير المتحقق داخل المجتمع .

فهناك من يرى أن الثورة رفض للوضع القائم فهي تحرك السلوك السياسي وهي فعل اختيار ورفض من خلال عمل عنيف .

وهناك من يرى ان الثورة تغير يتميز بالعنف كوسيلة ويهدف الي اهداف عديدة محددة .

أيضاً الثورة هي التغيير الأساس والسريع والداخلي والعنيف في القيم والمبادئ المهيمنة داخل المجتمع وفي مؤسساته السياسية والهياكل الاجتماعية والعلاقات الاقتصادية والقيادة والنشاط الحكومي وحل مشاكلها الداخلية بواسطة العنف الذي صار سلوكاً عاماً وحاضراً في ممارسات الدول العربية حيال مواطنيها كما يتناول الاصلاحات في الدول العربية .

**مراحل الثورات:** يصنف ( محي الدين عبد الحليم، 2009م، ص20) مراحل ثورات الشعوب الي أربع مراحل مترابطة ومتداخلة وهذه المراحل هى:

**المرحلة الاولى:** تعطيل وظائف الدولة الإدارية والأمنية والسياسية وإحداث إخلال بالنظام العام وتوقف الحكومة عن فرض القانون وهيبة الدولة.

**المرحلة الثانية:** هى مرحلة انتقالية تحاول فيها الثورة فرض سيطرتها وإدارتها لشؤون الدولة والمجتمع إلا أن هذه المرحلة تشهد القوة المضادة للثورة حيث تستخدم كل ما هو متاح وممكن للتخريب والتدمير وإثارة المشكلات الطائفية أو المذهبية.

**المرحلة الثالثة:** تحقق الثورة أهدافها تدريجياً وتسيطر على القوى المعادية لها وتعمل على تسيير شؤون الدولة المالية والاقتصادية والخدمية والأمنية والعلاقات الدولية والاستجابة لمطالب فئات الشعب المختلفة.

وفى هذه المرحلة تواجه الثورة إرثاً تاريخياً ضخماً من المظالم فى مجالات التأمينات والأجور والمشكلات الصحية والتعليمية والسكنية والفساد المالى والإداري وتشهد هذه المرحلة تجاذباً هاماً بين أطراف قوى الثورة وبقايا النظام البائد حيث يترتب عليها مستقبل الثورة ونوعية الإنجازات التى تحققها.

**المرحلة الرابعة:** هى الإجابة عن سؤال المهام المباشرة أمام سلطة الثورة وكيفية المحافظة على ديمومة حراك الشعب منعاً لانتكاسها أو هزيمتها، وتمكن قوى النظام البائد من تجديد ذاتها والعودة للسيطرة على مقاليد السلطة، كما تشهد هذه المرحلة حركة تقلبات بين تحالف قوى الثورة والانتقال من حالة التعاون إلى التنافس والصراع وإلى الخيارات الصغرى نتيجة السعى للحصول على النفوذ فى الهيئات القيادية للمؤسسات المجتمعية المختلفة.

**الدراسات السابقة:**

لخدمة أغراض الدراسة تم استعراض بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة على النحو التالي :

قدمت نادية مصطفى (2011م) دراسة بعنوان الثورة المصرية نموذجا حضاريا تتمثل مشكلة الدراسة في انتشار ظاهرة الثورة في مصر واستمرارها حتي اسقاط النظام الحاكم، أهم النتائج بالرغم من أن ثورة ميدان التحرير أحييت الامل من جديد مازال في مصر مخزون حضاري يكشف نفسه في لحظات التغيير الجزري الا أن هناك مجموعة من العقبات والقيود التي تواجه التغيير الحضاري في مصر، أهم التوصيات علي النخبة الحاكم الحالية أن تعمل جاهدة في إعادة الثقة والأمن والطمأنينة للمواطن المصري وتوفير الحد الأدنى من الخدمات الأساسية بشل عام. فهذه الدراسة تناولت وقائع المشهد الثوري كمشهد حضاري وأن الثورات بصفة عامة وفقاً للنماذج التاريخية الشهيرة هي نماذج صراعية تتسم بالعنف وإقصاء الآخر غير الثوري وتعكس منظوراً واقعياً نفعياً مادياً استعلائياً من صميم النموذج المعرفي المادي النفعي العلماني، كذلك تناولت تحديات وقيود التغيير الحضاري في مصر فعلي الرغم من أن ثورة ميدان التحرير قد أحيت الأمل من جديد وأنه مازال في مصر مخزون حضاري يكشف نفسه في لحظات التغيير الجذري إلا أن هناك مجموعة من العقبات والقيود التي تواجه التغيير الحضاري في مصر.

قدم الحسيني معدي ( 2011م ) دراسة بعنوان انتفاضة شعب وسقوط فرعون، تتمثل مشكلة الدراسة في قيام ثورة 25 يناير نتيجة لاستبداد النظام وتردي الأوضاع بصوره عامة ، أهم النتائج ان ثورة 25 يناير إنما هي نتيجة لاستبداد نظام حسني مبارك وسياساته سواء أكانت سياسية، اقتصادية أو اجتماعية، أهم التوصيات على النخبة الحاكمة الحالية أن تقيم حكمها على أسس ديمقراطية تجسد أحلام الشعب المصري الذي ثار فهذه الدراسة فسرت أحداث قيام ثورة الخامس والعشرون من يناير على أنها انتفاضة شعب ثار على نظامه الذي استبده قرابة ثلاثين عاماً عان فيها الشعب المصري من سياسات تلك النظام سواء أكانت هذه السياسات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، كذلك تداعيات هذه الثورة بالإضافة إلى تناولها عوامل الثورة المصرية.

ويلاحظ الباحث ان الدراستين السابقتين تناولتا أسباب قيام ثورة 25 يناير 2011م وسياسات النظام الحاكم بشكل عام حيث يتفق الباحث مع الدراستين حول المشكلة من حيث جانب الوجود والجهة محل الدراسة وتختلف معهم في السرد حيث تناول الباحث كذلك أثر الثورة على الأوضاع السياسية في مصر . وتعتبر الدراستين من المصادر الأولية لدراسة الباحث .

**أسباب قام الثورة المصرية:** ويرى (محمد عمارة، 2011م ، ص40) أن هذه الأسباب تمثلت فى –:

**أولاً: الأسباب السياسة غير المباشرة**

**أولاً : قانون الطوارئ وانتهاك حقوق الإنسان والمواطن:** وإصرار الحكومة على مد العمل بقانون الطوارئ فكل عامين يأتي الموعد السنوى بتحديد حالة الطوارئ وتخرج مصر إلى الشوارع لا لمد حالة الطوارئ ومع ذلك يصر الرئيس ونظامه ومجلس شعبه على مخالفة رأى الشعب وتمديد حالة الطوارئ وكأن شعباً بأكمله لم يعترض او لا وجود له. فعلى أساس هذا القانون تتم الاعتقالات ويشعر المواطن المصرى دائماً بأنه تحت رحمة ضباط أمن الدولة وأباطرة الحكم.

لقد عاشت مصر تحت قانون الطوارئ رقم 162 منذ 1967 باستثناء فترة انقطاع لمدة 18 شهراً فى أوائل الثمانينات وبموجب هذا القانون توسعت سلطة الشرطة وعلقت الحقوق الدستورية و فرضت الرقابة. وقيد القانون بشدة أي نشاط سياسى غير حكومى. مثل تنظيم المظاهرات والتجمعات السياسية. وبموجب هذا القانون احتجز كثير من المواطنين ولفترة غير محدودة لسبب أو بدون سبب واضح، وبمقتضى هذا القانون أيضاً لا يمكن للمواطن الدفاع عن نفسه وتسطيع الحكومة ان تبقيه فى السجن دون محاكمة.

وقد عملت الحكومة على بقاء قانون الطوارئ بحجة الأمن القومى واستمرت الحكومة في ادعائها بأنه بدون قانون الطوارئ فإن جماعات المعارضة يمكن أن يصلوا إلى السلطة في مصر، إن هذا القانون يتعارض مع مبادئ وأسس الديمقراطية والتى تشمل حق المواطنين فى محاكمة عادلة وحقهم فى التصويت لصالح مرشح أو الطرف الذى يرونه مناسباً لخدمة بلدهم.

**ثانياً: ضعف الأحزاب السياسية والنقابات ومنظمات المجتمع المدنى وسيطرة الدولة عليها:** تعد الأحزاب السياسية الحقيقية خير معبر عن اتجاهات الرأى العام فالأحزاب السياسية جاهدة على تكوين قاعدة للمعلومات الصحيحة عن القضايا الجماهيرية المثارة ولا شك أن تنافس الأحزاب السياسية يؤدى إلى كشف الحقائق حتى ولو حاول المسئولون إخفائها.

وإذا كان للأحزاب السياسية هذا الدور المؤثر فى تكوين الرأى العام وتحديد اتجاهاته فلا شك ان هناك منظمات أخرى لها تأثير كبير أيضاً فى تشكيل الرأى العام من بينها النقابات على شتى أنواعها وقد نالها الوهن هى الأخرى فالنقابات العمالية سيطرت عليها الحكومة والحزب الحاكم بكافة الوسائل، أما النقابات المهنية فقد أضعفها القانون رقم 100 لسنة 2000 م الذى قضى بعدم دستوريتها مؤخراً.

وبعد انتخابات مجلسى الشعب والشورى فى 2010م واستبعاد القوى المعارضة مهامها كانت شكلية أو رمزية تحولت مصر واقعياً إلى نظام الحزب الواحد. كما أصاب الضعف ايضاً منظمات المجتمع المدنى بالتضييق عليها ووصمها بالعمالة للخارج والحيلولة بينها وبين رصد الحقائق عن النظام السياسي المصرى.

**ثالثاً: التوريث** وتذكر (ايمان رجب 2011م ، ص 40 ) أن من أهم أسباب ثورة 25 يناير 2011م فلقد قامت هذه الثورة فى وقت كان التحضير فيه لتوريث منصب رئاسة الجمهورية والظروف التى كانت تنبئ بتمرير تلك الخطة ببساطة ويسر لكون مفاتيح التشريع مضمونة وكلها تدين بالولاء لأسرة الرئيس. فالرأي العام العالمى يبدو أنه لا يعارضه، إذن فقضية التوريث كانت محسومة إلى حد كبير ولم يكن يبقى عليها سوى الخطوة الأخيرة وهى تعيين الابن رئيساً للجمهورية خلفاً لوالده في انتخابات شكلية كتلك التي دأبت عليها مصر فى الحقب الفائتة. وتمثلت المشكلة الأساسية فى رفض مشروع التوريث جماهيرياً ومن النخبة المثقفة والمهتمة بالشأن العام بالإضافة إلى أن مشروع التوريث لا يلق ترحيباً من المؤسسة العسكرية لعلمها اليقين بحالة الفساد التى انتشرت فى جميع اوصال الوطن كناتج لتزاوج السلطة مع الثورة وهو إفراز طبيعى لوزارة غالبية وزرائها من رجال الأعمال قام رئيس لجنة السياسات بنفسه باختيارهم ووضع كل منهم فى منصبه المناسب فدانت له الحكومة بإعتباره صاحب الفضل في إختيار معظم أعضائها.

ويقول (أحمد زايد 2011م ، ص 42) أن ما زاد الأمر سوءً هو تنامي خطة توريث الحكم وما تطلبه من تعديل دستور 1971م وتبين الأولى فى سنة 2005م بتعديل المادة 76 وضع شروط تعجيزية، تحول دون منافسة أحد لإبن الرئيس فى تولى رئاسة الجمهورية، والثانية فى سنة 2007 لإلغاء الإشراف القضائى الكامل على الانتخابات بما يمكن النظام من التحكم في الانتخابات التشريعية وهو ما أدى إلى تزوير الانتخابات التشريعية الأخيرة بشكل فاضح أفقد المواطنين الثقة فى جدوى إبداء رأيهم في الانتخابات وقاد المجتمع إلى مجالس نيابية لا تمثل إرادة المواطنين وإنما تحقق رغبة النظام وتضعف رقابته على الحكومة.

**رابعاً: شخصنة الدولة** يعطى دستور 1971 رئيس الجمهورية سلطات واسعة وفضفاضة أدت إلى ضعف سلطات الدولة أمام الرئيس. بل وألقت عليه أمام الرأي العام عبأ مضاعفاً بحيث بدأ كأنه الآمر الناهي الذى بيده وحده حل المشاكل التى عجزت الحكومة عن حلها فأختزلت مؤسسات الدولة فى شخصيته أي تم شخصنة الدولة وبالتالي إختزال كل مؤسسات وسلطات الدولة فى يد رئيس الجمهورية. كل هذه السلطات دون أن يقابلها أي مسئوليات.

**خامساً: الفساد السياسي والمالى** أعلنت منظمة الشفافية الدولية (وهى منظمة دولية لرصد جميع انواع الفساد بما فى ذلك الفساد السياسي) مؤشر الفساد لسنة 2010 وتبين ان مصر تحتل المرتبة 98 من أصل 178 بلداً مدرجة فى التقرير. وبحلول أواخر 2010م كان حوالى 40% من سكان مصر يعيشون تحت خط الفقر، أى يعتمدون على دخل قومي يعادل حوالى 2 دولار فى اليوم لكل فرد ويعتمد معظم السكان على السلع المدعومة.

بالإضافة إلى اغتصاب أراضى الدولة وإحساس المصريين بأن أراضيهم قد تناهبها الإنتهازيون والمحيطون بالنظام فلم يحدث فى تاريخ الدولة الحديثة من يشترى أراضى الدولة بأبخس الأثمان ليعيد بيعها مرة أخرى بثمن يعادل ألف ضعف إلا فى مصر.

**سادساً: التضليل الإعلامى** وتضيف (هالة مصطفي 2011م ، ص 15) أن الإعلام الرسمى كان يروج لديمقراطية النظام الحاكم وإنحيازه إلى الفقراء ومحدودى الدخل على الرغم مما يشهد به الواقع من وقائع وإجراءات تقييد الحياة السياسية وتدهور فى الحياة الاجتماعية. يضاف إلى ذلك ضعفه فى الأداء المهني وإقصاء الكفاءات وذوي الرأي من العمل أو الظهور فيه لأسباب سياسية قد يكون أهمها إختيار من يغالون فى الثناء عليه وتمجيده مما أفقده المصداقية وأصبح عاجزاً عن تكوين رأي عام صحيح. كما كان للإعلام الرسمي أثر في اذكاء الانفلات الأمني يبث رسائل الفزع والتخويف ونشر حالة الزعر خاصة مع التعتيم الإعلامي علي الأحداث وقطع الإتصالات لذلك يمكن القول أن أداء الإعلام القومي كان أحد العوامل التي ساعدت في اشعال نار السخط في صدور المصريين ضد نظام مبارك .

ويذكر(محمد المهدى،2011م ، ص30) أن الشعب المصري لم يتحرك بوحى من مطالب التغيير السياسي فقط فالبسطاء لا يولون اهتماماً للتحول الديمقراطى أو التعددية الحزبية بقدر اهتمامه بلقمة العيش. ولتوفير قوت يومه له. وبالتالى فقد تحرك هذا الشعب بإلحاح من ظروفه المعيشية ووضعه الاقتصادي الصعب أيضاً حيث أن هناك تنامي الفجوة بين الأغنياء والفقراء على مر الثلاثين عاماً خلال فترة حكم مبارك . هناك أسباب غير مباشرة وأسباب مباشرة لا يمكن إغفال انها كانت بمثابة شرارة إشعال الثورة تراكمت أثارها فى نفوس أفراد الشعب.

**ثانياً: الأسباب السياسية المباشرة**

ويرى (خالد محمد،2011م،ص 20) ان من أبرز المؤشرات لقيام ثورة 25 يناير هي :

**أولاً : انتخابات مجلسي الشعب والشوري** في عام 2010 وقبل فترة وجيزة من اندلاع الاحتجاجات في مصر أجريت الانتخابات البرلمانية لمجلسي الشعب والشوري والتي حصر فيها الحزب الوطني ما يزيد عن 95% من مقاعد المجلسين، لاغياً بشكل كامل أي تمثيل للمعارضة وهو الأمر الذي أصاب المواطنين بالإحباط ودفع قوي سياسية عدة لوصف هذه الانتخابات بأنها أسوأ انتخابات برلمانية في التاريخ المصري، لتناقضها مع الواقع بالإضافة إلى انتهاك حقوق القضاء في عدم شرعية بعض الدوائر الانتخابية، ومنع الأخوان المسلمون من المشاركة فيها بشكل قانوني .

**ثانياً: مقتل الشاب خالد محمد سعيد** تم قتل خالد محمد سعيد على يد رجال الشرطة في منطقة سيدي جابر في السادس من يونيو عام 2010 م بعد أن تم ضربه حتى الموت مما آثار غضب الشعب ودعا بعض الناشطين الشباب إلى إنشاء صفحة باسم (كلنا خالد سعيد )على موقع التواصل الاجتماعي والدعوة من خلالها إلى مظاهرات في الخامس والعشرون من يناير عام 2011م.

**ثالثاً: تفجير كنيسة القديسين بالإسكندرية** وهي العملية الإرهابية التي حدثت في الإسكندرية في أول أيام العام الجديد 2011م وسط الاحتفالات بعيد الميلاد للكنائس الشرقية. واسفرت عن وقوع 25 قتيلاً كما أصيب نحو 97 شخصاً وقد آثار هذا الحدث غضب الشعب المصري بأكمله ليس فقط الأقباط.

وتذكر (دينا شحاته 2011م ، ص 30) أن إهدار الموارد الطبيعية المملوكة للمواطنين بالتساوي والتي يملك الفقراء والطبقة الوسطى الغالبية الساحقة من الحقوق فيها بحكم انهم يشكلون أكثر من 95% من السكان من خلال بيع الغاز الطبيعي لأسبانيا وللكيان الصهيونى بأقل كثيراً من الأسعار السائدة فى الأسواق الدولية يحرم الفقراء والطبقة الوسطى من إيرادات مستحقة عن هذه الموارد الطبيعية كان من الطبيعى أن تذهب لتحسين أحوالهم ومستويات الخدمات العامة التي تقدم لهم.

**ثالثاً: الأسباب الاقتصادية والاجتماعية**

ويضيف (حاتم حسن، 2011م، ص20) رغم أن الشعب المصري عانى من سوء وتدهور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية خلال فترة حكم مبارك وربما ترجع إلى قبل ذلك كانت هناك أسباب زادت من شعور الشعب المصري بالإستياء الشديد وبالتالي مثلت هذه الأسباب الشرارة التى أشعلت فتيل الثورة وتمثلت هذه الأسباب فى:-

**أولاً: توسيع دور القطاع الخاص كبديل للقطاع العام** توسع دور القطاع الخاص كبديل عن القطاع العام وأتجه القطاع الخاص إلى إهمال البعد الاجتماعى للتنمية وقصر نشاطه على النشاطات الخدمية والتسويقية وأنشطة الاستبداد وظهرت طبقة اجتماعية مصالحها تتعارض مع وجود صناعات وطنية وحصل القطاع الخاص على نسبة كبيرة من إجمالى اقراض البنوك المصرية علاوة على ذلك الاستثناءات والإعفاءات الضريبية وانحسار دور القطاع في أن يكون دوراً تكميلياً أو تسهيلياً أو تخديمياً للقطاع الخاص وذلك على عكس الدور الأساس الذى يجب أن يقوم به. إذن هناك تقليص لدور الدولة ربما يكون اختفائه فى تقديم الخدمات للمواطنين الذين فاض بهم الكيل وكانت ثورة الخامس والعشرين من يناير عام 2011 م هي المخرج الوحيد من ما يعيشه من ظلم وقهر.

**ثانياً: سوء الأحوال المعيشية** عانى الشعب المصري من سوء الأحوال المعيشية قبل الثورة وما زال يعانى منها حتى الثورة فهناك 40% من الشعب المصري يعيشون تحت خط الفقر وهذا يرجع إلى التوزيع غير العادل للناتج القومي بالإضافة إلى هذا أنه حتى فى حالة حدوث تحسن طفيف في الاقتصاد المصري فإن المواطن المصرى لا يشعر بهذا التحسن لأنه لا ينال حصته العادلة من الناتج القومى. وتذكر (وفاء لطفي، 2011م ، ص20) أن انخفاض الدخول والتفاوت الحاد بينها مقابل غلاء أسعار السلع والخدمات وخصوصاً بعد تخلى الدولة عن دورها في تقديم الخدمات للمواطنين وظهور الخصخصة كسياسة اقتصادية للدولة وبالتالي خلق الفجوة بين الطبقة الغنية القادرة على الإنفاق والطبقة الفقيرة التى أصبحت لا تستطيع التعايش مع هذا الغلاء.

**ثالثاً: انتشار البطالة** وجاء في تقرير(صندوق النقد العربي 2011م) لا شك أن ارتفاع معدلات البطالة بين الشباب فى مصر كان عاملاً من العوامل التي لا يمكن إغفال تأثيره على قيام ثورة 25 يناير وتزداد نسبة البطالة بين خريجى الجامعات ذوى المؤهلات العليا وأيضاً بين الشباب ذوى المؤهلات الوسطى وقد أكدت الإحصائيات أن نسبة البطالة فى تزايد مستمر وتشير إلى أن معدل البطالة ارتفع إلى 12.4% خلال الفترة فقط شهري أكتوبر وديسمبر 2011م وهذه النسبة بعد قيام الثورة أي أن معدلات البطالة ارتفعت أيضاً بعد الثورة فانتشار البطالة وارتفاع معدلاتها كان سبباً رئيساً فى خروج الكثير من الناس ليس فقط الشباب وإنما كافة اطياف الشعب بسبب عدم توافر فرص عمل توفر لهم حياة كريمة يستطيعوا من خلالها توفير قوت يومهم.

**رابعاً: اختفاء الطبقة الوسطى** كان للسياسات الاقتصادية الخاطئة الدور الأبرز في اختفاء الطبقة الوسطى من الشعب. فقد أدت هذه السياسات إلى إفقار غالبية الشعب المصري وتكديس الثروة فى يد فئة بعينها حتى من يطلق عليهم رجال الأعمال الذين تسببوا بسبب الامتيازات التى منحها لهم النظام السابق فى نهب ثروات وبنوك مصر بل قام بعضهم بتهريب هذه الأموال خارج مصر وبذلك انقسم المجتمع المصرى إلى طبقتين ليس بينهما وسط أحداهما أقلية تملك أي شئ وهى تمثل 20% فقط من الشعب وطبقة ثانية أغلبية لا تملك أي شئ وهى تمثل 80% من الشعب. وبالتالى أصبح لا يوجد وسط فإما غنى أو فقير.

**خامساً: انخفاض مستوى التعليم** ويقول (السيد عبد الفتاح ،2011م ،ص 22) مما لا شك فيه أن انخفاض مستوى التعليم وضعف المنظومة التعليمية كان سبباً هاماً ساعد على زيادة الفجوة بين الأغنياء والفقراء وبالتالي كان سبباً فى زيادة سخط الناس والقيام بالثورة فهناك تدني واضح لمستويات التعليم فى مصر وذلك رغم زيادة عدد المتعلمين ولكنهم غير مؤهلين لسوق العمل، فإجمالي ميزانية الدولة التى تنفقها على التعليم أقل من 1%.

**سادساً: تصدير الغاز الطبيعي لإسرائيل** فى عام 2004 م أبرمت أربعة عقود تقوم بموجبها مصر بتصدير الغاز الطبيعي لإسرائيل يمتد العمل بها حتى عام 2030 وتسببت هذه العقود فى أزمات عدة بسبب معارضة خبراء بترول وسفراء سابقين، خاصة أن التصدير لا يجب أن يبدأ إلا فى حالة وجود فائض وهو ما لم يتوفر فى مصر.

واعتبر (فايز ساره،2011م، ص15) تلك العقود إهدار للمال العام ومجاملة لإسرائيل فضلاً عما يشوبها من فساد وعدم شفافية مما دعا المحكمة الإدارية العليا لإصدار أحكام ببطلان قرار وزير البترول سامح فهمي لتكليفه مديري شركات عامة ببيع الغاز لشركة حسن سالم، التى تقوم بدورها بتصديره إلى شركة الكهرباء الإسرائيلية.

ويقول (وحيد عبد المجيد، 2011م) أن ما جرى في مصر هو أن هذا الشعب الذي عانى من إستبداد الأنظمة الدكتاتورية لحقبة طويلة لم تحن لها الفرصة لاختيار الأحزاب السياسية في الحكم كما تسنى للأسبان والبرازيليين فاستسلمت بدلاً من ذلك إلى الأوهام التي تنشرها هذه القوى والأحزاب فركبت الجماهير مطاليب الأحزاب وإندفعت ورائها وطالبت تارة بإسقاط مبارك وتارة بإسقاط العسكر والدعوة إلى الإسراع بالانتخابات التي جاءت بمرسى والإخوان إلى الحكم ومن ثم الإنتفاضة الأخيرة التي أزاحت مرسى عن الحكم.

**أثر الثورة على الأوضاع السياسية في مصر**

**الآثار السياسية:**

ويقول (احمد عكاشة,2015م,ص20) من الآثار السياسية التي ترتبت على ثورة الخامس والعشرين من يناير والتي قامت أساساً لتكريس مفاهيم الحرية والعدالة الاجتماعية وسيادة دولة القانون وتدعيم قيم المواطنة الحقيقية، هو ما حدث من أحداثاً جساماً وأموراً بالغة الأهمية، وتطورات مثيرة. وعلى الرغم من تنامي نزاعات التعصب والطائفية قبل الثورة ووجود أحداث مؤسفة تتصل بهذا الأمر إلا أنه في أثناء الثورة وفي ميدان التحرير على وجه الخصوص ذابت هذه العصبيات والنزعات الطائفية ورأى الجميع هذه الحالة من التآلف بين التيارات المتصارعة، وظهر كيان وطني موحد ومتوجه نحو الهدف الأسمى وهو تخليص مصر من النظام الفاسد وإعادة بنائها بشكل صحيح ولكن للأسف لم تستمر هذه الحالة لوقت طويل بعد سقوط رأس النظام، وإنما ظهرت بعض الأحداث الطائفية التي هددت الثورة، وظهرت الدعوات الدينية من تيارات مختلفة مما كرس الكثير من المخاوف من عودة الانقسامات الفكرية والدينية والطائفية بدرجة تهدد استقرار الوطن وتهدد مكاسب الثورة، خاصة أنه لم تتشكل المنظومات السياسية التي تستوعب الاختلافات الطبيعية في البشر بشكل آمن.

ومن المكاسب التي حققتها الثورة :-

**أولاً: إسقاط النظام الفاسد**

ويقول (إيهاب نصيف,2015م,ص20) على مدى ما يزيد عن ثلاثين عاما ظل النظام السابق وحزبه متصدراً للمشهد السياسي المصري، متكئا في هذا الصدد على دعم أدواته الأمنية، ما كان له عظيم الأثر في إضعاف الحياة الطبيعية وإفساد الحياة السياسية وتجفيف منابع المشاركة المجتمعية. كان ذلك هو المسوغ أمام القضاء المصري لإصدار حكمه التاريخي في شهر أبريل 2011م بحل الحزب الوطني الديمقراطي.

**ثانياً: تكريس سيادة القانون**

ويضيف إلى مكاسب ثورة مصر أيضاً انتصاراً آخر أضاف عظمة كبيرة إلى ثورة مصر وجعلها نقطة مضيئة في تاريخ مصر العزة والحضارة، وذلك عندما تم تقديم الرئيس السابق ونجليه إلى المحاكمة بتهم تتعلق بقتل المتظاهرين والتربح والفساد، كما تم أيضا تقديم العديد من رموز النظام السابق، إلى المحاكمة بتهم الفساد، والرشوة، واستغلال النفوذ، وتسهيل الاستيلاء على المال العام، وقتل المتظاهرين السلميين.

**ثالثاً: إجراء أول انتخابات رئاسية بعد ثورة 25 يناير / يونيو 2012م**

ويضيف (يوسف زيدان,2013م,ص50) أن هذه الانتخابات أسفرت عن فوز الدكتور محمد مرسي بمنصب الرئيس وليكون أول رئيس منتخب لمصر بنسبة 51,73% بنزاهة وشفافية مطلقة وحرية شهدها العالم أجمع. وأدى الرئيس مرسي اليمين الدستورية في 30/6/2012م.

**رابعاً: الدستور**

أثبتت ثورة 25 يناير قدرة الشعب المصري ورغبته في اتخاذ خطوات جادة نحو التحول الديمقراطي، تمثلت في ما يلي:-

* الانفتاح على مختلف القوى السياسية، بهدف الوصول إلى توافق وطني حول المرحلة القادمة، وهي الخطوة التي مهدت لاحقاً لإجراء مؤتمرات الحوار الوطني بمشاركة ممثلي مختلف الأحزاب والقوى السياسية وشباب الثورة المفكرين والشخصيات العامة وصولا إلى انتخاب جمعية تأسيسية وضعت الدستور.
* ثم جاء الاستفتاء على الدستور ليسطر مرحلة جديدة في تاريخ مصر ، بعد أن قال الشعب كلمته في دستوره الذي حظي بأغلبية قالت نعم للدستور بلغت نسبتها 63,8%.

**خامساً: انتخاب برلمان الثورة**

ويذكر(مجدي الجلاد,2012,ص14) دخول مصر مرحلة جديدة من العمل السياسي في أعقاب ثورة 25 يناير، التي أتاحت مساحة واسعة من الحرية والممارسة الديمقراطية الحقيقية للأحزاب للتعبير عن نفسها بحرية كاملة، جاءت الانتخابات البرلمانية في نوفمبر 2011م/ يناير 2012م لتعكس درجة التحول المجتمعي والتطور الديمقراطي الذي تمر به مصر الثورة، وأنها اكتسبت أهميتها لكونها أول انتخابات تشريعية تجري بعد قيام ثورة 25 يناير.

ولقد أثبت شعب مصر عبر ثلاث مراحل انتخابية، وجولات الإعادة بها ، بالإضافة إلى أربع مراحل تكميلية، أنه قادر على المضي قدماً في بناء دولة ديمقراطية حقيقية تعلو فيها كلمة القانون.

فالمشهد الانتخابي تضمن منذ يومه الأول ، في الثامن والعشرين من نوفمبر 2011م، وحتى التاسع عشر من يناير، العديد من الملامح منها:

* إقبال غير مسبوق على التصويت، بمعدلات قياسية لم تعرف مصر مثيلاً له في تاريخها السياسي الحديث.
* تصويت المصريين في الخارج إيماناً بوجوب مشاركتهم في رسم مستقبل وطنهم.
* الطابع السلمي، الذي ساهم في مواصلة سير العملية الانتخابية دون تأجيل أو إلغاء.
* الإشادات الدولية، الرسمية والإعلامية والحقوقية بسير العملية الانتخابية ومدى الشفافية والنزاهة التي تمتعت بها.
* سيادة القانون، من خلال إصرار أعضاء اللجنة القضائية العليا المشرفة على العملية الانتخابية بتنفيذ كافة أحكام القضاء مهماً واجهوا من صعوبات.

ويضيف (فاروق جويدة) واحتراماً لحكم المحكمة الدستورية العليا في يونيو 2012م تم حل مجلس الشعب، لتستعد البلاد لانتخابات برلمانية جديدة خلال ستين يوما من بدء العمل بالدستور الجديد.

**سادساً: تجديد الخطاب الإعلامي**

لم ترتبط نتائج ثورة 25 يناير بحدود التغيير السياسي فقط، بل تخطت تلك الحدود لتؤثر على خريطة الإعلام المصري وإعادة رسمها، سواء أكان ذلك على مستوى الإعلاميين أنفسهم ومواقعهم ، أو مكانة الوسائل نفسها. والأهم هو حدود الحرية الممنوحة للإعلام بعد الثورة وغياب العديد من المحاذير والضغوط التي مورست في الفترات السابقة على الإعلام.

فخريطة الإعلام أخذت في التغيير، ليس بسبب المنافسة التي تفرض تقديم خدمة إعلامية متميزة فقط، وإنما لأن مساحة الحرية في مصر باتت أكبر بعد ثورة 25 يناير، حيث تشهد الساحة الإعلامية المصرية ظهور كيانات جديدة تعبر عن تيارات سياسية وفكرية مختلفة لم يكن لها منابر إعلامية للتعبير عنها، وكذلك ظهرت مشاريع عديدة لقنوات تعبر عن الأحزاب السياسية المختلفة، وتزايد المساحة المتاحة للمناقشات السياسية والمجتمعية الجادة بشكل مضطرد بالنسبة لقنوات عديدة أخرى ظهرت قبل ثورة 25 يناير، وكذلك رفع القيود الأمنية والإدارية التي كانت تقف عائقا أمام إصدار الصحف في كثير من الأحيان.

ويقول (حسن نافعة,2014م,ص30) أن المشاركة الكثيفة من المواطنين على استفتاء الدستور 2014م والتي قدرها بعض أعضاء اللجنة العليا للانتخابات بأنها وصلت لـ 39,7% من أجمالي لهم حق التصويت إلا أن رأي بعض المحللين أن الاستفتاء قد شهد إقبال ضعيف من المواطنين ولكن بمراجعة تاريخ المشاركات للمصريين نجد أنها تقريباً انعدمت قبل ثورة 25 يناير 2011م وبعد الثورة بدأت مشاركات المصريين الفعلية في الحياة السياسية مع ملاحظة اختلاف الانتخابات الرئاسية عن البرلمانية عن الاستفتاء على التعديلات الدستورية.

**التعديلات الدستورية بعد ثورة يناير:**

نجد أن التعديلات الدستورية بعد ثورة 25 يناير لم تكن المشاركة فيها كما توقعه الكثير خاصة بعد ثورة على الفساد وسنوات طويلة انعدم فيها إرادة الشعب فقد أعلن رئيس اللجنة القضائية العليا المشرفة على الاستفتاء على التعديلات الدستورية محمد عطية وقتها أن نسبة المشاركة في الاقتراع بلغت 41% مع إدلاء أكثر من 18 مليون مصري بأصواتهم من إجمالي 45 مليونا لهم حق الاقتراع. وأن عدد الموافقين على التعديلات بلغ قرابة 14 مليونا بينما كان عدد الرافضين حوالي 4 ملايين. أي أن 77,2% من المقترعين أيدوا هذه التعديلات بينما رفضها 22,2%.

**الانتخابات الرئاسية:**

ويذكر(خيري عمر,2012م,ص20) أن إقبال المصريين كان كبيراً على المشاركة في الانتخابات الرئاسية لعام 2012م ، طامحين إلى إنهاء المرحلة الانتقالية التي طالت أكثر من المتوقع والمخطط له. وقد جاءت النتائج النهائية للانتخابات صادمة للبعض، إذا أسهم تشتت الأصوات على مرشحي الثورة العديدين في وصول الفريق أحمد شفيق- آخر رئيس وزراء في عهد مبارك- والدكتور محمد مرسي- مرشح حزب الحرية والعدالة التابع لجماعة الإخوان المسلمين إلى جولة الإعادة. وأفضت جولة الإعادة إلى فوز الدكتور محمد مرسي بفارق بسيط عن منافسه الفريق أحمد شفيق. وكانت نسبة الحضور في الجولة الأولى 46,42% حيث حضر 23,672,236 ناخب من أصل 50,996,746 ناخب لهم حق التصويت. بينما كانت نسبة المشاركة في جولة الإعادة بين الفريق شفيق والرئيس المعزول مرسي 51,85% حيث حضر 26,420,763 مواطن من أصل 50,958,794 لهم حق التصويت.

**انتخابات مجلس الشعب:**

أما بالنسبة لانتخابات مجلس الشعب فقد بلغت نسبة المشاركة في أول مرحلة من الانتخابات التشريعية الأولى في مصر منذ سقوط الرئيس السابق حسني مبارك، حيث أعلن رئيس اللجنة الانتخابية المستشار عبد المعز إبراهيم أن نسبة المشاركة "هي أعلى نسبة في تاريخ مصر". فقد بلغت إجمالي المشاركة في مراحل الانتخابات الثلاث نحو 60% من إجمالي عدد المواطنين الذين لهم حق التصويت في الانتخابات.

**انتخابات مجلس الشورى:**

ويقول (احمد النجار,2013م,ص20) كانت نسبة المشاركة في انتخابات مجلس الشورى أضعف نسبة مشاركة للمصريين في الحياة السياسية بعد ثورة 25 يناير 2011م حيث أعلن رئيس اللجنة العليا للانتخابات في مصر المستشار عبد المعز إبراهيم وقتها أن نسبة المشاركة في المرحلة الأولى لانتخابات مجلس الشورى يومي 29و30 يناير 2012م، بلغت 15,41% والمرحلة الثانية من الانتخابات والتي جرت في 14 محافظة بلغت 12,2% ليكون إجمالي المشاركين في انتخابات مجلس الشورى 6,43 مليون بنسبة حوالي 12,9%.

**دستور 2012م:**

ويقول (معتز عبد الفتاح،2013م,ص30)ليأتي أخيرا دستور 2013م في عهد الرئيس المعزول محمد مرسي والذي كان سبباً رئيساً في ثورة الشعب عليه لما رأوه إجحاف لحق الشعب الذي أخيراً نال حريته بعد ثورة 25 يناير 2011م وهذا ما يتضح من نسبة المشارك على استفتاء الدستور فعند المقارنة بين أرقام المصوتين في الاستفتاء على الدستور والانتخابات الأخرى، نجد أن نسبة المشاركين في الاستفتاء تقل بالفعل عن كل من انتخابات مجلس الشعب والانتخابات الرئاسية ، حيث وصل إجمالي عدد الناخبين الذين لهم حق التصويت 51 مليونا و918 ألف ناخب على مستوى الجمهورية ، واقتصرت نسبة المشاركة نحو مشاركة 32,9% من الناخبين ، وكان عدد الموافقين على الدستور 10,69 ملايين ناخب ، أما عدد الرافضين فبلغ 6,06 ملايين ناخب ، لتصل نسبة الموافقين على الدستور آنذاك 63,8%.

وأن كل ما يلزم للحصول على نتيجة إيجابية في الاستفتاء هو موافقة 50%+1 من الأعداد المشاركة في التصويت ، بغض النظر عن النسبة والتناسب بين نسبة من شاركوا ونسبة من لهم الحق في التصويت قانونيا والمقيدين بجداول الانتخاب حيث لا يوجد ما يسمى بنسبة ضرورية للمشاركة في الاستفتاء حتى يتم تمريره .

وينشر في اليوم السابع، بياناً بعدد الأصوات التي حصل عليها جميع مرشحي الرئاسة في الجولة الأولى، التي انتهت إلى صعود كل من الدكتور محمد مرسي، والفريق أحمد شفيق، لجولة الإعادة، بحسب ما أعلنته اللجنة العليا للانتخابات رسمياً ويتضمن البيان، حصرا لنتائج المرحلة الأولى في 27 محافظة إضافة إلى نتائج تصويت المصريين في الخارج ومن إجمالي 50 مليونا و996 ألفا و746 صوتا، يحق لهم التصويت، أدلى 23 مليونا و672 ألفا و236 بأصواتهم، من بينهم 23 مليونا و265 ألفا و516 صوتاً صحيحاً، فيما بلغ عدد الأصوات الباطلة 406 آلاف و720 صوتا، وسجلت نسبة المشاركة في الجولة الأولى 46,42%.

يرى (حسين رشوان،2014م ص 78) أن حالة التشابك والتعثر التي شهدتها المرحلة الإنتقالية في دول الثورات المضادة حيث إختلال التوزيع والتوازن بين القوى والمصالح والتحالفات الداخلية والخارجية القائمة ومحاولة الجميع إيجاد توزيع وتوازن جديد لتلك القوى والمصالح وما ترتب عليه من تردي الأوضاع السياسية والإدارية والامنية وتزايد حدة الاستقطاب الآيدلوجي والمجتمعي. كل ذلك جعل الدولة أكثر إنكشافاً للتدخل الخارجي سواء عبر الضغوط المباشرة أو غير المباشرة وبرزت محاولات فرض توجيه ومسار معين تتبعه هذه الثورات قبل أن تتبلور داخلها أوضاع ربما تستعصي عليها لاحقاً وهو ما ورد في مرحلة الاحتواء والوقاية. وهو ما يفسر أيضاً ذلك الموقف السلبي والعدائي الذي تبنته قوى دولية مثل الولايات المتحدة الأمريكية ومعظم الدول الاوربية، وإقليمية مثل تركيا وقطر من الدولة المصرية، وعلي رأسها المؤسسة العسكرية حيث استجابت لإرادة المصريين في 30 يونيو 2013م في الموجة الثانية من الثورة في استرداد الثورة والدولة من أيدي جماعة الإخوان المسلمين بعد أن كادت سياساتهم تقضي على كيان الدولة ذاته وتهدد سلامة وحدتها الوطنية.

وتقول (نادية مصطفي ، 2011م، ص70) تبنت تلك القوى رؤية جماعة الإخوان المسلمين لما حدث في 30 يونيو بل والأكثر من هذا سعت لإجهاض الثورة وتفريغها من مضمونها ومقصدها الحقيقي الذي أراده المصريون وذلك من خلال دعمها المادي والمعنوي للجماعة وأتباعها في استخدام العنف المسلح ضد الدولة والشعب في مصر، وهو ما أشار إليه بوضوح الرئيس السيسي في أكثر من مناسبة حيث حذر من مؤامرة تقوم بها جهات خارجية تدعم الإرهاب في مصر بهدف إسقاط الدولة المصرية.

وما يدعم التحليل السابق هو ذلك التناقض الفج في مواقف تلك القوى من ثورة 25 يناير 2011 التي ثمنت دور المؤسسة العسكرية في الإنحياز لإرادة الشعب وحيت نضال الشعب. وأكدت على حقه في تحديد مستقبله وبين موقفها المعادي عقب الموجة الثانية التصحيحية في 30 يونيو هنا يمكن تفسير ازدواجية المعايير في إطار اختلاف المصالح وتبدل الأهداف.

يضيف (الحسيني معدي 2011م ،ص 50) أولاً: الثورة المضادة ثورة 30 يونيو ,التي حدثت لإيقاف تمدد الشرعية الدستورية وتطوير تجربة النمو الديمقراطي التي جاءت نتاجاً لثورة 25 يناير 2011م هذه الثورة المضادة التي قضت على التجربة الديمقراطية في مصر وأنهت حكم الأخوان المسلمين وعزلت أول رئيس مصري يأتي إلي الحكم بالانتخابات. فإن أسبابها ومقوماتها كانت موجودة في مؤسسات الدولة القائمة على تجربة 1952م والمعادية للتوجه الديمقراطي والأخواني على السواء أولى مقوماتها كانت تكمن في المؤسسة العسكرية وهي مؤسسة قائمة على التوجه العلماني والقومية المحضة كما أن لها مؤسسات اقتصادية ضخمة وهي بفطرتها ضد التوجه الديموقراطي.

ثانياً: الهيئة القضائية وأضاف (توفيق المديني ،2011م ، ص20) أن الهيئة القضائية التي خلت أيضاً من أي عنصر من العناصر الداعمة للثورة والتوجه الديموقراطي فضلاً عن ذلك المؤسسات المساعدة لآلية القمع المستمرة منذ 1952 بالإضافة ذلك قوة سياسية كبيرة من العلمانيين والليبراليين وقوميين عرب نشطت بقوة. أيضا ًمن العوامل التي مهدت لذلك انشقاق قوى الثورة على نفسها واستقطاب العسكر لبعض رموزها وكانت قاصمة الظهر للثورة المصرية هي منح حكومة الأخوان وحكومة مرسي في محاولة لتصفية القوة المعادية للتوجه الأخواني في الجهاز القضائي وفي المؤسسات العسكرية والأمنية مبكراً، مما حفز كثير من القواعد والجماهير ضد التوجه الأخواني وزعزعة الثقة في التجربة الديمقراطية الوليدة، صاحب ذلك الفوضى العامة في الشارع المصري مما أدى إلى انتشار البلطجية وقطاع الطرق الذين أحدثوا الرعب في الشارع المصري وانهيار هيبة وقوة الشرطة كل هذه العوامل ساعدت ومكنت نخبة الجنرالات المتمرسة حول مصالحها ومؤسساتها الاقتصادية الضخمة وحفزتها للانقضاض وصوغت لها المبررات ثم بدأ مسلسل بسط الشمولية وانسحاب رموز الثورة من الليبراليين والشباب حيث نفي كل من محمد البرادعي ووائل غنيم وذهب خلف السجون (16,000) من النشطاء السياسيين الذين قادوا ثورة 25 يناير 2011م وخبئت جذوة الثورة تحت قهر البندقية وعادت مصر القهقري إلى عهدها القديم حيث استأسد العسكر في السلطة وقبع الشعب تحت آلية القمع .

ويضيف (محمد إدريس، 2011-2012م ،ص 15) أن التأثيرات السياسية التي طرأت على مصر من الثورة التصحيحية أو الثورة المضادة هي:- أولاً: أن مصر تعيش حالة انقسام مجتمعي حاد نتيجة للانقضاض على الثورة وذلك لأن جماعة الأخوان المسلمين جماعة مؤثرة في المجتمع وفعالة فازت برئاسة الجمهورية بانتخابات حرة ونزيهة ومراقبة شهد لها العالم مما أكسبها تعاطف داخلي واقليمي ودولي .

ثانياً: موجة المقاومة التي حدثت في سينا وزيادة وتيرة العنف واستهداف قادة الأمن ودور العبادة للمسيحيين كل ذلك أحدث هذا الانقسام الذي هو أقرب للفتنة الطائفية.

**الآثار الاقتصادية:**

وجاء في تقرير (صندوق النقد العربي،2010م) أن لثورة 25 يناير العديد من التأثيرات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية على مصر، فلقد زادت تلك الثورة من انخفاض نمو الناتج المحلي الإجمالي فعند مقارنة المؤشرات التنبؤية الصادرة عن البنك الدولي في شهر يناير 2011، وأبريل 2011 ، وبالنظر إلى واقع الدول نجد أن المؤشرات التنبؤية للناتج المحلي الإجمالي المصري قد انخفضت بنسبة 4.8% .

ونظراً لارتفاع معدلات تدفق العمالة بين البلدان العربية، فقد شهدت بعض المناطق عودة العمالة الموجودة لديها إلى بلادها كما حدث بالنسبة للعمالة المصرية التي كانت متواجدة في ليبيا، فقد نزحت جميعها إلى مصر خوفاً من الحرب الأهلية الدائرة هناك، مما زاد من معدلات البطالة.

كذلك الحملة الإعلامية الضخمة ضد المنتجات الزراعية المصرية عالمياً : مما أحدث انهيار اقتصادي أفضى إلى زيادة البطالة وغلاء المعيشة وتدهور العملة الوطنية كل هذا يعد من الآثار السالبة التي أحدثتها الثورة المضادة والتي تعبر عن هشاشة النظام السياسي رغم تظاهره بالسيطرة علي المشهد. فالضغوط الاقتصادية والاجتماعية أدت إلى ضغوط سياسية ترغم النظام بتقديم تنازلات سياسية وانفتاح على الشارع وتخفيف القبضة الأمنية وحوار مع القوى السياسية المعادية والتقسيم العادل للثروة والسلطة ولكن ما يرى هو عدم رغبة النظام في ذلك.

ايضاً : حدث لمصر خناق اقتصادي حاد مع الخليج وتدهور العلاقات مع تركيا والسودان.

ويذكر)عبد اللطيف حلمي ، 2012م ، ص20) أن بالفعل تعاني مصر من تباطؤ النمو الاقتصادي بها كما تشهد انخفاض في نسبة الإستثمار، وانخفاض في حركة الصادرات والواردات، وارتفاع أسعار الغذاء، علاوة على ذلك فقد شهدت مصر انخفاضاً هائلاً في عدد السائحين بنسبة 45% في منتصف عام2011 مما كان له بالغ الأثر على الاقتصاد المصري باعتبار أن السياحة أحد أهم الموارد الاقتصادية لديها، وبعد أن حققت الدولة جذب أعداد كبيرة من السائحين في العام 2010.

**الاثار الاجتماعية التي ترتبت على ثورة 25 يناير:**

**الخوف:**

ويذكر (حسين رشوان,2014م,ص87) انه شعور يتبدى بأشكال مختلفة لدى الشرائح المختلفة لدى الشعب المصري وهم معنيون بلقمة العيش والشعور بالأمن ولذلك فهم يعيشون حالة خوف مما يحدث من تقلبات وانشقاقات وتهديدات على المستوى السياسي والأمني والاجتماعي , وهم مرعبون من غياب الأمن وتهديدات اللصوص والبلطجية ويخشون تهديد معاشهم , ويمنعون أبناءهم وبناتهم من الذهاب للمدارس خشية اختطافهم أو الاعتداء عليهم ويتعزز الخوف لدى هؤلاء بحقيقة غياب الدور الأمني والى توحش بعض فئات الشعب ممن استغلوا هذا الغياب وانقضوا على كل ما يمكنهم الانقضاض عليه, ولا يجد الناس من يستنجدون به في مثل هذه الظروف .

ويضيف (السيد نعمة,2012,ص20) أن بعضهم لديهم مخاوف من نجاح الثورة وضياع مكاسبهم التي عاشوا عليها مع النظام السابق, والاخطر من ذلك انهم يخشون الملاحقة القانونية والغضب الشعبي جراء ما اقترفوه من جرائم ومخالفات إبان حكم نظام مبارك والحزب الوطني الفاسد , وهؤلاء المناهضون يعرفون أن لديهم تاريخاً مسجلاً بالصوت والصورة يمكن لأى شخص أن يشاهده على الانترنت وأن محاولات تغيير الأقنعة لديهم ستكون مفضوحة ومشينة ولذلك فهم في موقف صعب للغاية ويزيد من حالة الخوف التضخيم الإعلامي للأشباح والفزاعات مثل فلول الحزب الوطني والسلفيين والأخوان المجاهدين العائدين من الخارج والخارجين من السجون. كل هذا يشكل هاجساً مؤرقاً لكثير من الناس خاصة من يرفضون هذه الفئات ويخافونها, والخوف ليس فقط مدعوماً إعلامياً ولكنه مدعوم خارجياً من بعض القوى التي تتخوف من سيطرة تيارات بعينها على مقاليد السلطة في مصر.

**التوحش الشعبي :**

ويقول (جابر عصفور,2013,ص20) أنه يظهر كرد فعل للقمح الطويل السابق للثورة, وللمزاج الثوري الفاتر, وللتوقعات العالية في مجالات كثيرة وللاحباطات المتراكمة قبل وبعد الثورة , وهذه الحالة من التوحش تظهر في صورة احتياجات فئوية صاخبة ومتجاوزة للحدود أحيانا, أوفي صورة قطاع الطرق وتهديد الناس أو في صورة أعمال عنف وبلطجة أو في صورة اعتداء على مسئولين وهذه الحالة من التوحش الشعبي يخشى في حالة استمرارها أن تؤدي إلى فوضى هائلة نتيجة سقوط كل معايير القانون والأدب والاحترام, وتحطيم كل الثوابت الاجتماعية بدعوى الثورة والتغيير وتنامي ظواهر الاختلاف في المجتمع الأوسع وداخل الأسرة, وهذه وإن كانت مسألة طبيعية في حياة البشر إلا أن سخونتها وارتفاع صوتها في المجتمع المصري بعد الثورة مع غياب آليات لتنظيم الاختلاف ربما تؤدى إلى حالة من التصارع الخطر لو لم يتم ترشيدها وتوجيهها علي الوجهة الصحيحة, فعلى الرغم من كون الاختلاف ظاهرة إيجابية حين يكون اختلاف تنوع إلا أنه يصبح ظاهرة سلبية حين يكون اختلاف تضاد وصراع .

**الشك والتخوين :**

ويضيف (علي معوض,2014م,ص20) وقد بدأ هذا مركزاً حول رموز النظام السابق لما ارتكبوه من أعمال فساد وإفساد على مدى سنوات طويلة, إلا أن الأمر الآن أصبح يتجاوز هذه الدائرة ويتسع يوما بعد يوم ويشمل كل من بين وبينه خصومة شخصية أو اختلاف في الرؤية , ومن هنا أصبح كل شخص معرضاً للتشكيك في وطنيته وانتمائه, ولا يعدم أحد تسجيلاً صوتياً أو مرئياً يثبت به أن شخصا بعينه كان معاديا للثورة أو كان من رموز الفساد, أو هو ينتمي إلى فلول الحزب الوطني , أو كان متعاوناً مع جهاز أمن الدولة, أو كان قد يربح من الفساد .

**ضعف التربية السياسية:**

تعوّد الناس لعقود طويلة أنهم مهمشون , وأن السياسة يختص بها قلة من الناس في قمة السلطة وعلى رؤوس الأحزاب, وأن السياسة هي نشاط نخبوي بالضرورة , وأن ممارستها دائماً محفوفة بالمخاطر, وأن الانتخابات شكلية ويتم تزويرها, وأن إرادة الشعب لا وجود لها ولا تأثير لهما, لذلك حين تغيرت الأحوال ظهرت الضرورة للكثير من التربية السياسية التي تعلي من إرادة الشعب وتجعل صندوق الانتخابات هو الوسيلة المقبولة للتغيير , وتجعل الناس يعرفون كيف يقولون نعم أو لا، في الانتخابات والاستفتاءات المختلفة وأن لا يقعوا تحت تأثير الاستهواء والاستلاب وأن يكون لديهم عقل نقدي يزن الاشخاص والبرامج الانتخابية, ويعرف معاني الحرية والعدل والمساواة والمواطنة والديمقراطية.

**العلاقة بالسلطة**:

قبل الثورة كانت العلاقة قائمة على ما تمُن به السلطة على الشعب من إصلاحات, فكانت النتيجة بعد المواطن عن الممارسة أو المشاركة في العمل السياسي, ولكن تشهد العلاقة بالسلطة بعد الثورة بعض التناقضات المنطقية والوجدانية , فالناس يشعرون بالامتنان الشديد للجيش الذي حمى ثورتهم وأمن وجودهم وحافظ على أرواحهم ودمائهم في وقت كانت تهددهم مخاطر جمة خاصة وأن الشرطة أخذت موقفاً معادياً أو متخاذلاً وأحياناً متآمراً, ومع هذا الشعور الرائع تجاه الجيش نجد بعض المشاعر الأخرى التي ربما تستعجل الخطوات، وتجعل تحقيق الأهداف ومحاسبة المخطئين والفاسدين من أركان النظام السابق، وقد انطلقت بعض الأصوات إلى ما هو أبعد من استعجال الخطوات والبعض الآخر يطالب بتسليم السلطة إلى هيئة مدنية لتجنب دخول الجيش في مجادلات وصراعات الحياة السياسية اليومية ولكي يبقي الجيش في منزلته الرفيعة درعاً للوطن. هذه التناقضات في العلاقة ظهرت بوضوح في الفترة الأخيرة وأدت إلى ردود فعل متوترة أحياناً على الجانبين خاصة فيما يتعلق بمسألة الدستور ومحاسبة فلول النظام السابق.

**الخاتمة:**

تعتبر الثورة المصرية الأكثر انتشاراً وتأثيراً في العالم العربي و ذلك لأهمية مصر ودورها في حفظ وتوازن منطقة الشرق الأوسط وتأثيرات التغييرات الحاصلة فيها على المستوى العربي والاقليمي والدولي كذلك .

فكانت نسبة تأثير كل عامل من عوامل التردي واضحاً جداً وهذه العوامل هي العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية أي أن العامل الاقتصادي ابتداء بالبطالة وتدني المستوي المعيشي وغيرها لم يكن الوحيد ولا العامل الحاسم في الثورة المصرية بل هو أحد العوامل, مما يعني أن الثورة لا يمكن حصرها في عامل واحد بل هي نتيجة لجملة من العوامل والأسباب .

وهنا لابد من التنويه إلى أن الأسباب والعوامل التي أدت إلى الثورة لا تعني ولا يمكن تمثيلها بالضرورة بالنواة التي بدأت بالثورة والتي اشعلت شرارتها فالثورة كانت حتمية نتيجة التردي في الأوضاع السياسية والاجتماعية ولا تحتاج إلا لشرارة للانفجار فكان تأثير هذه الثورة على مصر واضحاً في كل المجالات .

**أولاً: النتائج**

1/ مفردة ثورة لم تستخدم في المجتمع العربي إلا حديثا بمدلولها السياسي حيث كانت المفردات التي تعني تغيير بيئة النظام السياسي هي خروج أو فتنة.

2/ الثورة التي حدثت في مصر وعرفت في الأدبيات السياسية بثورة 25 يناير 2011م هي حصيلة تراكم لحالة تردي سياسي واقتصادي واجتماعي.

3/ أحدثت الثورة التي حدثت في مصر حراك سياسي به شهدت مصر أول عملية انتخابية جاءت بتنظيم الأخوان المسلمين حُكّاماً والذي كان محارباً على ال50 سنة الماضية.

**ثانياً: التوصيات**

1/ النخب السياسية والأحزاب والمؤسسات الأمنية في مصر عليها العمل على استقرار البلاد المفدى إلى الازدهار والانتعاش الاقتصادي.

2/ على منظمات المجتمع المدني والأحزاب السياسية والنخب ترسيخ مبدأ التداول السلمي للسلطة وفق المعايير الدولية المتعارف والمعمول بها في العالم.

3/ على النظام السياسي في مصر العمل على تلبية حاجات المواطن على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي وتحسين مستوى المعيشة لتجنب تكرار الثورة والثورة المضادة التي تؤخر المجتمع أكثر من تطوره.

**قائمة المصادر والراجع :**

**اولاً: الكتب**

1/ الحسين معدى، ثورة 25 يناير انتفاضة شعب وسقوط الفرعون، القاهرة، دار الخلود للتراث، 2011م.

2/ السيد عبد الفتاح ، ثورة التحرير ، اسرار وقضايا ثورة الشباب ، القاهرة ، دار الجامعة للنشر والتوزيع 2011م .

3/ احمد عكاشة ,شخصية المصري وامراض الزعامة ومعضلة التعليم,(القاهرة, دار الشروق المصرية,2015م).

4/ توفيق المدينى، سقوط الدولة البوليسية في تونس، بيروت، الدار العربية للعلوم، الناشرون، 2011م.

5/ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، ثورات الربيع العربى مقارنة بالثورات العالمية، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 2014م.

6/ خالد السيد محمد، ثورة 25 يناير، القاهرة، دار النهضة المصرية، 2011م.

7/ عبد اللطيف حلمي، اقتصاديات دول الربيع العربي، الواقع والآفاق ،دار السلام للطباعة والتوزيع والترجمة 2012م.

8/ فايز ساره، العرب وتحديات القرن: مطالع الثورة ومقدمات الربيع العربى، القاهرة، دار الكتب، 2011م.

9/ محمد المهدى، عبقرية الثورة المصرية، القاهرة ، دار الشروق، 2011م.

10/ محمد عمارة، ثورة 25 يناير وكسر حاجز الخوف، القاهرة، دار السلام للطباعة والتوزيع والترجمة، 2011 م.

11/ محي الدين عبد الحليم، الرأي العام ومفهومه وأنواعه، عوامل تشكيلية، وظائفه وقوانينه، طرق قياسه وأساليب تعبيره، مكتبة الانجلو المصرية 2009م.

12/ نادية مصطفى، الثورة المصرية نموذجاً حضارياً، القاهرة، مركز الحضارة للدراسات السياسية 2011م .

**ثانياً: الرسائل الجامعية**

1/ وفاء لطفى ، الثورة والربيع العربى إطلالة نظرية ، ورقة علمية جامعة القاهرة .كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

**ثالثاً: الدوريات**

1/ السيد جابر عدنان نعمة, صحيفة الوسط البحرينية العدد 3752 ,2012م.

2/ أحمد زايد ، اركيولوجيا الثورة وإعادة البعث للطبقة الوسطى الديمقراطية ، السياسة الدولية ، مؤسسة الاهرام ، العدد 42 ، ابريل 2011م .

3/ إيمان أحمد رجب الثورات: المفاهيم الخاصة بتحليل انهيار النظم السياسية ملحق مجلة السياسة الدولة. بعنوان اتجاهات نظرية فى تحليل السياسة الدولية العدد184، أبريل 2011م.

4/ ايهاب نصيف , اعادة تأهيل العقلية المصرية ,الحوار المتمدن, العدد 2759 ,2014م.

5/ حسن نافعة, الدبلوماسية الشعبية لمصر الثورة, المصري اليوم 6/5/2011م.

6/ خيري عمر, افاق التحول السياسي في بلدان شمال افريقيا, السياسة الدولية 2012م.

7/ دينا شحاتة ، محركات التغيير في العالم العربى ، السياسة الدولية، العدد 245 ، ابريل 2011م .

8/ علي جلال معوض, سمات الخطاب التآمري ومحفزاته في المراحل الانتقالية, السياسة الدولية, اتجاهات نظرية في تحليل السياسة, مجلة السياسة الدولية ،القاهرة ،2014م.

9/ مجدي الجلاد, الثورة المصرية بعيون عربية, المصري اليوم العدد 2475 ,2011م.

10/ وحيد عبد المجيد، نهاية الإهانة ثورة 25 يناير ضد النظام الهش فى مصر، السياسة الدولية، مؤسسة الاهرام، العدد184، ابريل 2011م.

11/ هالة مصطفى، عودة الروح والوعي الديقراطية، السياسة الدولية مؤسسة الاهرام، العدد 142، ابريل 2011م.

12/ يوسف زيدان, أسئلة المصير المصري ومداوات الجرح المفتوح, المصري اليوم عدد 2439 ,2011م .

**رابعاً: التقارير**

1/ احمد السيد النجار,تقرير الاتجاهات الاقتصادية والإستراتيجية, القاهرة,مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية 2012م و2013م.

2/ محمد السعيد إدريس، الثورات العربية ومستقبل العلاقة بين النظام العربي والنظام الإقليمي، التقرير الاستراتيجي العربي، مؤسسة الاهرام ، مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية ، القاهرة 2011\_2012م .

3/ تقرير صندوق النقد العربي ، التقرير الإقتصادي العربي الموحد 2010م.

**خامساً: الشبكة الدولية للانترنت**

1/ حاتم محمد حسن ،الأسباب العشرة لقيام ثورة 25 يناير متاح علي htt://zero.net/284035.

2/ صبري محمد خليل، مفهوم الثورة بين العلم والفلسفة والدين، منتديات الفكر القومي العربي، القاهرة، 2011م.

3/ فاروق جويدة, مصر الثورة وحسابات المستقبل متاح على :

http://hassanheha.forumn.net/t8240-topic.

دور الأساليب الحديثة للتكاليف في قيـاس تكلفة إنتـاج الطـاقة الكهرومائية بالســودان

(دراسة ميدانية على الشركة السودانية للتوليد المائي)

**د. عبد المطلب عثمان محمود دليل محمد بخيت محمد على**

**أستاذ المحاسبة والتمويل المساعد جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**

**كلية البيان للعلوم والتكنولوجيا**

**Abstract**

The study aimed at, identifying the role of modern cost systems on measurement of hydroelectric power production, and explaining the nature of relationship between the production method and objective measurement of production cost. The study adopted the analytical descriptive and the field study. The Population of the study consisted of accountants, internal and external auditors, financial managers, heads of cost departments, and cost accountants at Sudan Hydroelectric Power. Besides people related to the issue of the study. A questionnaire was distributed to the sample of (200) individuals and there were (195) individuals responded to the questionnaire with percentage of (98%). The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to conduct the statistical process. The study findings including; adoption of the activity based on cost method which leads to easy follow-up costs and flow of hydroelectric power production in Sudan, the adoption of activity based cost method provides more accurate and objective cost information about produced units, that depending on the activity of the based cost method in planning and determines the required standards of quality in activities that needed for producing less coasted products. The study recommended that the activity based on cost method should be adopted in determination and measurement of the hydroelectric power production instead of the traditional methods which do not lead to accurate and trust results.

**مستخلص**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأساليب الحديثة للتكاليف في قياس تكلفة انتاج الطاقة الكهرومائية وبيان طبيعة العلاقة بين أسلوب الانتاج في الوقت المحدد والقياس الموضوعي لتكلفة الإنتاج. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من المحاسبين والمراجعين الداخليين والخارجيين والمدراء الماليين، ورؤساء أقسام التكاليف، ومحاسبي التكاليف بالشركة السودانية للتوليد المائي وآخرين لهم علاقة بموضوع الدراسة، كما وزعت قائمة الاستبانة على العينة المكونة من (200) فرداً وبلغ عدد المستجيبين (195) فرداً وبنسبة استجابة بلغت (98%)، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة. توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها: أن استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤدي إلى سهولة تتبع تدفق تكاليف إنتاج الطاقة الكهرومائية بالسودان، وأن يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط معلومات تكاليفية أكثر دقة وموضوعية عن تكلفة الوحدات المنتجة، والاعتماد على التكلفة المستهدفة في التخطيط يحدد معايير الجودة المطلوبة في الأنشطة اللازمة لإنتاج منتجات ذات تكلفة أقل. أوصت الدراسة باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تحديد وقياس تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية بدلاً عن الأساليب التقليدية والتي لا تؤدي إلى نتائج موثوقة ودقيقة.

**الكلمات الإفتتاحية:** الأساليب الحديثة للتكاليف، التكلفة على أساس النشاط، أسلوب التكلفة المستهدفة، الإنتاج في الوقت المحدد.

**مقدمة:**

تُعدّ الطاقة الكهربائية في الحياة المعاصرة من أهم أشكال الطاقة، إن لم تكن أهمها على الإطلاق، ويرتبط نمو استخدامها ارتباطاً وثيقاً ومباشراً مع حضارة وتقدم الدول، لأن الكهرباء هي المحرك الرئيس لدفع حركة التنمية والتعمير، وتعتبر بمثابة شريان الحياة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حتى أصبح توفر الكهرباء في بلد ما من المؤشرات الهامة لقياس درجة النمو والتقدم في ذلك البلد ويتمثل ذلك في معدل استهلاك الفرد من الطاقة الكهربائية.

يتم توليد الطاقة الكهربائية عن طريق التوليد الحراري والمائي والغازي، وتعتبر الطاقة المتولدة من المساقط المائية أرخص موارد الطاقة ولكن يتطلب استخدامها ظروف طبيعية خاصة كالمجرى المائي وكمية المياه والمناخ السائد والتضاريس وخلافه، ولكي يتم انسياب التوليد المائي والاستفادة القصوى منه يجب معرفة تكلفته والعمل على تخفيضها، في الماضي كان يتم قياس تكلفة التوليد المائي عن طريق أنظمة التكاليف التقليدية التي ظهرت مع ظهور الشركات الكبرى والمشاريع الإنتاجية الضخمة وحاجة الجهات ذات المصلحة لمعلومات عن تكلفة عناصر الإنتاج ووحدات الإنتاج النهائي والتي عجزت المحاسبة المالية عن توفرها.

لقد واجهت نظم التكاليف التقليدية العديد من التحديات منها: زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية وسرعة التقدم التكنولوجي، وترتب على ذلك عجز تلك النظم التقليدية في قياس تكلفة الإنتاج وبخاصة تكلفة إنتاج الطاقة الكهربائية، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى استخدام أساليب التكاليف الحديثة لقياس تكلفة إنتاج الطاقة الكهربائية المائية بالسودان.

**مشكلة الدراسة:**

شهدت بيئة التصنيع في السودان العديد من المتغيرات والتحولات السريعة التي فرضت على صناعة الكهرباء ضغوطاً متزايدة نحو تبني المفاهيم والأساليب الإنتاجية، كنتيجة للفجوة بين الاستثمارات والعائد من بيع الطاقة الكهربائية، كما تتصف معلومات التكاليف التي تقدمها النظم التقليدية الجاري استخدامها في شركات الكهرباء إلى عدم الدقة والوضوح مما انعكس ذلك على أداء المنشآت وعدم مقدرتها على المنافسة. عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الآتي:

1. هل يؤدي أسلوب التكلفة على اساس النشاط دوراً فى قياس تكلفة انتاج الطاقة الكهربائية المائية في السودان؟
2. هل يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة في القياس السليم لتكلفة انتاج الطاقة الكهربائية المائية في السودان ؟
3. هل هناك علاقة بين أسلوب الانتاج في الوقت المحدد والقياس الموضوعي لتكلفة انتاج الطاقة الكهربائية المائية في السودان ؟

**أهداف الدراسة:**

1. التعرف على دور أسلوب التكلفة على اساس النشاط فى قياس تكلفة انتاج الطاقة الكهربائية المائية في السودان.
2. بيان مدى إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في القياس السليم لتكلفة انتاج الطاقة الكهربائية المائية في السودان.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين أسلوب الانتاج في الوقت المحدد والقياس الموضوعي لتكلفة انتاج الطاقة الكهربائية المائية في السودان.

**أهمية الدراسة:**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الناحية العلمية أنها تمثل إضافة للبحوث والدراسات في مجال تطبيق الاتجاهات المعاصرة لمحاسبة التكاليف في القطاع الكهرباء، ومن الناحية العملية قد تمكن قطاع الكهرباء في السودان من تطبيق أنظمة تكاليفية حديثة للقياس والاستفادة منها في تسعير الكهرباء بالسودان.

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الأولي:** يؤدي أسلوب التكلفة على أساس النشاط دوراً مهماً في قياس وتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان.

**الفرضية الثانية:** يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة في القياس السليم لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان.

**الفرضية الثالثة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد والقياس الموضوعي لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية بالسودان.

**حدود الدراسة:**

خضعت الدراسة للمحددات التالية:-

* **الحدود المكانية**: شركة السودانية للتوليد المائي المحدودة.
* **الحدود البشرية**: العاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي المحدودة وبعض الأكاديميين المتخصصين في المجال.
* **الحدود الزمانية**: تم توزيع الاستبانة في العام 2017م.

**مصادر بيانات الدراسة:**

* **المصادر الأولية**: استعملت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة الأولية.
* **المصادر الثانوية**: استند على عدة مصادر، حيث تمت الإستعانة بالكتب والمجلات والدوريات العلمية التقليدية والإلكترونية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

**تنظيم الدراسة:**

تتكون الدراسة من الآتي:

**أولاً:** الإطار النظري والدراسات السابقة.

**ثانياً:** الدراسة الميدانية.

**ثالثاً:** النتائج والتوصيات.

**أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة**

أطلقت الجمعية القومية للمحاسبية (National Association of Accountants) في الولايات المتحدة الأمريكية اصطلاح محاسبة التكاليف على مجموعة من الأساليب والطرق المستخدمة في تحديد تكلفة الوحدة المنتجة أو عملية من العمليات أو أحد المشروعات أو التعاقدات (NAA, 1983: Statement No.2) إلا أن الأدبيات والبحوث المحاسبية تشير إلى تطور جوهري حصل في مجال محاسبة التكاليف.

**مفهوم محاسبة التكاليف**

لقد ثبت من البحوث العلمية التي عنيت بدراسة تطور محاسبة التكاليف إلى أن المحاسبة الصناعية استخدمت في المصانع في القرن الرابع عشر، وأن طرائق بدائية استخدمت لتحديد التكلفة في بعض مشروعات التعدين في القرن السادس عشر (شرف، 2000: ص ص 6،5)، إذ تعود بدايات ظهور محاسبة التكاليف في أواسط القرن السادس عشر في إيطاليا، وظهرت نتيجة حاجة الإدارة خاصة وبعد ظهور الثورة الصناعية وما صاحبها من إنتاج كبير، حيث لم تعد عوامل الإنتاج متوفرة بالقدر اللازم والوقت المناسب أمام المشروعات الكبيرة، مما أدى إلى ضرورة استخدام هذه العوامل التي يتم الحصول عليها استخداماً أمثلاً (السيدية، 1999: ص10) ومن النتائج الرئيسة للثورة الصناعية هو إزدياد طول المدة الإنتاجية التي وجهت اهتمام المحاسبين نحو محاسبة التكاليف كأداة للرقابة على عناصر التكاليف (الشيرازي، 1990: ص10). وقد أوضح Horngren (ج1، 1986: ص25) من أن محاسبة التكاليف بمفهومها الحديث تفتح آفاقاً جديدة أمام المحاسبين لخدمة إدارة المنظمات المختلفة، ومساعدتها في ممارسة التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. كما أن محاسبة التكاليف لم تعد قاصرة على مفهومها التقليدي، وإنما أصبح لها مفهوم حديث وآفاق جديدة لمساندة الإدارة في أداء مهامها، كما أنها لم تعد قاصرة على النشاط الصناعي إذ أشار إلى وسيلة لخدمة إدارة المنظمات المختلفة.

**تطور إجراءات وأساليب محاسبة التكاليف:**

أدى ظهور الصناعات المتطورة وحاجتها إلى التقنية الحديثة والأموال الضخمة إلى تطور نظم محاسبة التكاليف واستحداث الطرق والوسائل الحديثة والمعتمدة على الوسائل الكمية مع استخدام الحاسبات الالكترونية في تطبيق القواعد والأصول المحاسبية الحديثة في سبيل الرقابة وتخفيض تكلفة الإنتاج (السيدية، 1999: ص23)، إذ أن نظم التكاليف المرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظم الإنتاج ففي ضوء خصائص نظام الإنتاج يتم تحديد خصائص نظام التكاليف الملائم للتطبيق وتحديد الكيفية التي سيتم بموجبها حصر وتجميع وتحليل عناصر تكاليف الإنتاج واتخاذ الإجراءات الملائمة للتطبيق بغرض تحديد متوسط تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج وما يتبعه من استخدامات مختلفة لبيانات ومعلومات التكاليف (توماس، 1995:ص15). وتشير بعض البحوث والدراسات إلى أن هناك تغيراً حصل في السنوات الاخيرة في منهجية نظم التكاليف التقليدية والتحول إلى منهجية حديثة في مجال تحميل المنتجات، ففي دراسة أجراها (David and Andrew, 1993: pp 33-35) أشارا إلى أن المنتجين يجدون أنفسهم مجبرين على تغيير إجراءات التكاليف، فهذه العوامل أدت إلى انخفاض في كلفة العمل المباشر إزاء الازدياد في التكاليف الصناعية غير المباشرة الجديدة، والحل كما يراه الباحثان تكمن في استخدام نظم التكاليف الحديثة المتمثلة في التكلفة على أساس النشاط، والتكلفة المستهدفة و الإنتاج في الوقت المحدد.

**أسلوب التكاليف على أساس الانشطة (ABC)**

عرف أسلوب التكاليف على اساس النشاط بأنه مدخل للمعلومات الذي يكشف بنية الكلف والربحية للمنتجات او الخدمات (حليحل ويعقوب، 2014: ص5). ويرى (Howell & Stephen :1997) بأنه إجراء ذو خطوتين لتوزيع الكلف غير المباشرة على المنتجات إذ تكون الخطوة الاولى لتحديد النشاطات الضرورية وتوزيع الكلف غير المباشرة عليها بالاعتماد على موارد الوحدة التي تستخدمه ويتضمن كل نشاط مجمع الكلف ثم يتم في الخطوة الثانية توزيع كلف الانشطة على الخط الانتاجي.

وتأسيساً على ما تقدم من تعاريف يمكن تحديد إجراءات عمل الـ (ABC) وكالآتي (Kaplan & Anderson , 2003 : p7):

1. تحديد وتصنيف الانشطة الرئيسة الداخلة في تصنيع منتجات معينة وتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة لتحديد مجمعات كلف مناسبة للنشاط.
2. تحديد موجهات كلف كل نشاط.
3. احتساب معدل التكلفة غير المباشرة ولكل موجه تكلفة.
4. تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة لكل مجمع تكلفة نشاط على المنتجات وباستخدام معدلات كلف النشاط غير المباشرة لكل موجه تكلفة.

لقد نجح مدخل (ABC) على مدار (16) عاماً ونيف من التطبيق العملي في القطاعات الصناعية والخدمية وغيرها، حيث عمل على خفض التكلفة نتيجة رفع مستوى كفاءة اداء الانشطة التي تضيف قيمة وهي تلك الانشطة التي يكون الزبون مستعداً لدفع مقابل عنها وأن هذا النشاط أذا ما ألغي فأنه سوف يخفض الخدمة المقدمة من المنتج على المدى البعيد والقصير، وتحديد الانشطة التي لا تضيف قيمة والعمل على التخلص منها والمقصود بها تلك الانشطة التي بالإمكان استبعادها وتقليص تكاليفها دون تخفيض الخدمات التي تقدمها المنتجات للزبون ويكون الزبون غير مستعداً لدفع مقابل عنها. إلا أن التطبيق العملي لمدخل (ABC) في العديد من الوحدات الاقتصادية أظهر العديد من نقاط الضعف والتي يمكن اعتبارها (معوقات) أو مشاكل رافقت تطبيقه والشكل (1) يوضح المنافع والمشاكل التي رافقت تطبيق هذا المدخل.

**شكل (1) منافع ومعوقات تطبيق مدخل (ABC)**

خفض التكلفة

تحديد الانشطة التي لا تضيف قيمة

التخلص من الانشطة التي لا تضيف قيمة

توفير معلومات

تحسين عملية أتخاذ القرار

أرتفاع تكاليفة

طول فترة التطبيق

تعقيد عملية التوسع في تطبيق النظام

عدم مراعاة تعقيد العمليات

صعوبة تحديث النظام

المنافع

المعوقات

المصدر : حليحل ويعقوب، 2014: ص5.

من الشكل السابق يتضح أن المعوقات المرافقة للجانب العملي هو ارتفاع تكاليف التطبيق فجوهر مدخل (ABC) هو ربط الموارد وتتبعها للأنشطة، وتتم هذه عن طريق المقابلات مع العاملين فضلاً عن الملاحظة المباشرة والتي تتضمن وفقاً لذلك احتساب الوقت الذي يقضيه العاملين في إنجاز أي نشاط مما يجعل هذا النشاط مكلفاُ جداً، وأن أي عملية للتوسع في تطبيق المدخل في كل الوحدة الاقتصادية يُعد أمراُ صعباً وذو تكلفة مرتفعة (Kaplan & Anderson , 2003: 2 ) ، أن عملية إجراء المقابلات مع العاملين من أجل تقدير أوقات الانشطة في الوحدة الاقتصادية يتضمن هدراً كبيراً للوقت بفعل مناقشتهم حول دقة معدلات موجهات التكلفة المشتقة من اعتبارات معينة مع الميل الطبيعي للعاملين على اعتماد أوقات مثالية أكثر مما هي حقيقية (Thomson , 2003 : 30)، والمشكلة التي تظهر عند التطبيق أيضاً هي التعقيد عند التوسع في تطبيقه ، ففي ظل ازدياد المنافسة بين الوحدات الاقتصادية فالكل يبحث عن الدقة في احتساب تكاليف المنتجات وللتوسع في الدقة ينبغي تقسيم الأنشطة الى مكونات أصغر مما يؤدي إلى تضخيم عدد الانشطة وتزايد الحاجة لبرنامج حاسوب خاص لتخزين ومعالجة البيانات (الشعراني ، 2009 ، 113) ، فضلاً عن عدم مراعاة التعقيد في التوسع فهي غير قادرة على مراعاة تعقيد العمليات وذلك من خلال احتساب موجه تكلفة الصفقة بعدد مرات إنجاز النشاط (Kaplan And Anderson , 2003 : 4-5) ، وأن صعوبة التحديث على مستوى الوحدة الاقتصادية يُعد أحد المعوقات البارزة ، فإذا أضيف أي نشاط جديد لاحتاج الأمر إلى التحديث وبشكل كلي وإلى إعادة التقدير من خلال جولة جديدة من المقابلات والاستفسارات من قبل فريق العمل المختص بتطبيق (ABC) ، ويعني هذا كلفة إضافية ووقتاً إضافياً (Kaplan & Anderson , 2005: 5) .

مما سبق يتضح أن مدخل (ABC) رغم المنافع التي رافقت تطبيقه الا أن المعوقات التي رافقته كانت كقوة دافعة تعمل على إيجاد مدخل آخر قادر على تجاوز المعوقات التي عانى منها مدخل (ABC) ، ليظهر الى الوجود مدخل جديد معاصر أطلق عليه التكاليف على أساس الانشطة الموجه بالوقت.

**مفهوم وطبيعة أسلوب التكلفة المستهدفة**

لقد عرف ( فوده، 2007) التكلفة المستهدفة بأنها أداه لإدارة التكلفة تهدف إلي تخفيض تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم ، ومن ثم فإن هذه الأداة تحاول تخفيض التكلفة عند مرحلة التصميم لسرعة وكبر حجم الوفورات التي يمكن تحقيقها عند تلك المرحلة عنها في المراحل الأخرى التالية لها، مع مراعاة الاحتفاظ بجودة الإنتاج ودرجة الثقة والرضا من جانب العملاء. كما عرفه (عبد الدائم وصفاء، 2001) بأن التكلفة المستهدفة عبارة عن نشاط تمارسه الإدارة بغرض تخفيض تكلفة دورة حياة المنتجات الجديدة مع مراعاة التأكيد على ضمان وتحقيق جودة المنتجات وتحقيق رغبات العملاء الأخرى، من خلال دراسة المقترحات المطروحة لخفض التكلفة أثناء مراحل التخطيط والبحث والتطوير للمنتج، خاصة في المراحل التجريبية للإنتاج، ومن خلال فحص وتقييم التصورات المتاحة لخفض التكلفة.

من التعريفات السابقة يتضح أن أسلوب التكلفة المستهدفة هو الأداة التي تعتمد على السعر السائد في السوق في تحديد سعر البيع المستهدف، وتعتبره العامل المتحكم في خفض التكلفة من خلال التركيز على إدارة التكاليف في مرحلة تخطيط وتصميم المنتج، مع مراعاة العلاقة المباشرة بين الوضع التنافسي في السوق وأرباح الشركة وعملية إدارة التكاليف في الأجل الطويل ، حيث أن هذا الأسلوب يأخذ في اعتباره ثلاثة متغيرات يتم استهدافها وهي:

1. سعر السوق المستهدف: وهو نقطة البداية، والذي يتم تحديده في ضوء الوضع التنافسي في السوق، وإشباع رغبات العملاء وقدرتهم علي الدفع ، واستراتيجية الوحدة الاقتصادية.
2. هامش الربح المستهدف: والذي يتحدد وفقاً لعملية تخطيط الربحية، والذي يجب أن يأخذ في الاعتبار عدة أطراف ورغبتهم في تحقيق أعلي عائد ممكن للشركة.
3. التكلفة المستهدفة: وهي التكلفة المسموح بها، والتي يتم تحديدها بالفرق بين سعر البيع المستهدف وهامش الربح المستهدف، والتي لا يجب تجاوزها عند القيام بعملية الإنتاج.

**مراحل وخطوات التخطيط لتطبيق التكلفة المستهدفة**

تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يمر بعدة خطوات أو مراحل أساسية هي (منصور، 2008):

* المرحلة الأولي: على مستوى السوق.

وفقاً لهذه المرحلة يتم تصدير كل المشكلات التي تواجه المنظمة في السوق إلي مصممي وموردي المنتجات أو الخدمات ، حيث أن حساب التكلفة المستهدفة يكون على أساس الأسعار السائدة في الأسواق، وبالتالي تكون نقطة البداية من السوق بدلاً من التقديرات المحددة أو المعايير الداخلية للتكلفة المستخدمة في الأساليب التقليدية لحساب التكلفة.

* المرحلة الثانية: على مستوى المنتجات.

في هذه المرحلة يتم مراعاة إمكانيات المنظمة أو الموردين عند تقدير التكلفة، حيث يتم تقدير تكلفة المنتج أو الخدمة وفقاً لإمكانيات المنظمة ومستوى التكنولوجيا المطبقة بها، بحيث يتم تصميم المنتج أو الخدمة لتتوافق مع التكلفة المستهدفة، ويجب مراعاة بذل أقصى جهد للوصول إلى التكلفة المستهدفة مع مراعاة الاحتفاظ بالجودة، وعدم تخفيض أداء المنتج أو الخدمة عن الحد الذي يرضاه العملاء.

* المرحلة الثالثة: على مستوى الأجزاء.

والتي تتم في كثير من الحالات بالتوازي مع المرحلة الثانية حيث يتم تجزئة المكونات إلى وظائف فرعية ومحاولة تخفيض تكلفة كل جزء علي حده، مثل ما تم على مستوى المنتج أو الخدمة.

وفقاً لما سبق يؤكد الباحثان على أن تحقيق التكلفة المستهدفة يأخذ في الاعتبار العديد من النقاط الهامة منها:

1. أن السعر هو الأساس الذي يعتمد عليه في تحديد التكلفة وليس العكس، حيث تتحدد التكلفة المستهدفة بناء على السعر التنافسي بعد خصم هامش الربح المستهدف.
2. أن الهدف الأساس عند حساب التكلفة المستهدفة هو الاهتمام بالعميل ومتطلباته، من حيث الجودة والسعر التنافسي والتوقيت المناسب.
3. أن خفض التكلفة وفقاً لأسلوب التكلفة المستهدفة يبدأ من مرحلة التخطيط والتصميم للمنتج ومروراً بمراحل التصنيع والتسويق.

**أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد**

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد JIT بمثابة ثورة في المخزون وإدارة التكلفة وذلك من خلال الفلسفة التي تقوم عليها هذه التقنية والمتمثلة بالحصول على المواد الخام في الوقت المحدد تماماً من الموردين طبقاً للجداول الزمنية للبرامج الإنتاجية. وعرفت تقنية JIT بأنها ( فلسفة شاملة لإدارة الحزين تركز على سياسات وإجراءات ومواقف من قبل المدراء ينتج عنها الإنتاج الكفوء لسلع عالية الجودة مع المحافظة على أدنى مستوى ممكن من الحزين ). (Morse et al, 2003, 341) وكذلك عرفت تقنية JIT بأنها (ذلك النظام الذي يعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الإزالة بقدر الإمكان تأخيرات الإنتاج والمخزون، أي انه يسعى من اجل التخلص من الضياع في المواد خلال العملية الإنتاجية إبتداءاً من التصميم إلى حين تسليمه إلى الزبون). (البكري وإسماعيل، 2001، 205)

بذلك يمكن القول إن تقنية JIT تقوم على أساس استبعاد كل أنواع المخزون وتخفيض وقت الانتظار باعتبارها أنشطة لا تضيف قيمة، ويتم ذلك في ظل هذه التقنية اعتبار طلب الزبون للمنتج بمثابة نقطة الانطلاق لكافة العمليات الصناعية التي تتحرك فوراً في تتابع عكسي يبدأ من طلب الزبون مرورا بكافة العمليات على طول خط الإنتاج وصولاً إلى طلب توريد المواد الخام على الطرف الآخر من العمليات. (الجمال ونورالدين، 2005، 167).

تتمثل منافع تطبيق أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد في الآتي (Weygandt et al, 2002, 159):

1. تخفيض الأموال المجمدة في المخزون أو إلغائها.
2. تخفيض التلف وبالتالي تخفيض تكاليف التلف.
3. تعزيز جودة المنتج (من خلال إدارة الجودة الشاملة).
4. تخفيض تكاليف إعادة التصنيع أو إلغائها.
5. توفير في تكاليف الإنتاج وذلك من خلال تطوير تدفق السلع خلال العمليات.

**الدراسات السابقة:**

* **دراسة (2009 ,Sanford)**

هدفت الدراسة تحديد أثر تطبيق نظام التكاليف على اساس النشاط (ABC) على أداء المنظمات مستخدمة من منظور الطوارئ. أثبتت الدراسة أن المنظمات التي تستخدم نظام التكاليف على اساس النشاط (ABC) لها معدل دوران أعلى للأصول من المنظمات التي لا تستخدم نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC)، كما توصلت إلى أنه لا يوجد اختلاف جوهري بين المنظمات المستخدمة لنظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) وخفض التكلفة الاستراتيجية.

* **دراسة (عبد الله، 2013)**

هدف البحث الي قياس تكلفة إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام التكامل بين اسلوبي التكلفة المستهدفة(TC) والتكلفة وفقاً للنشاط (ABC) كأداتين لإدارة التكلفة الاستراتيجية. توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج منها: أنه يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة بالشركة السودانية للتوليد الحراري بمعدل تحميل واحد وهو الطاقة المنتجة، وهذه من سمات الطرق التقليدية فى تخصيص التكاليف والتي لا توفر قياسات دقيقة لتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهربائية، إضافة إلى ذلك إن تحقيق التكامل بين اسلوبي التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط(ABC) بالشركة السودانية للتوليد الحراري، يؤدي لقياس تكلفة إنتاج الكهرباء بصورة دقيقة.

* **دراسة (محمد، 2014)**

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف على الرقابة وتخفيض التكلفة في قطاع صناعة السكر بالسودان، ومعرفة أهم التطورات وأساليب محاسبة التكاليف والتي بموجبها يتم اختيار الطرق المناسبة لقطاع صناعة السكر في السودان لمساعدتها في رقابة وتخفيض التكاليف، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن معرفة الأنشطة المساهمة في تكوين المنتج بشكل تفصيلي يزيد من كفاءة أداء الأنشطة مما يسهم في تخفيض تكاليف المنتج، وأن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في قطاع صناعة السكر بالسودان يتفادى حدوث الزيادة في التكاليف منذ مرحلة التصميم وقبل البدء في الإنتاج وهذا يؤدي إلى كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة.

* **دراسة (حسن، 2015)**

هدفت الدراسة إلى تقديم اتجاهات حديثة لقياس التكاليف لتطبيقها في القطاع المصرفي، وبيان دور الاتجاهات المعاصرة لقياس التكاليف في تسعير الخدمات المصرفية، التعرف على الخطوات العملية لتطبيق الاتجاهات المعاصرة لقياس التكاليف ودورها في تسعير الخدمات المصرفية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يؤدي تطبيق الاتجاهات الحديثة لقياس التكاليف إلى تسعير الخدمات المصرفية بصورة معقولة، يعطي تطبيق الأساليب الحديثة لقياس التكاليف مرونة في تسعير الخدمات المصرفية.

* **دراسة (خوجلى، 2016)**

هدفت الدراسة إلى بيان دور التكلفة على أساس النشاط في الرقابة على التكاليف وتعظيم الأرباح في القطاع الصناعي وبيان دور نظام محاسبة المسئولية في الرقابة على التكاليف وتعظيم الأرباح في القطاع الصناعي وكذلك بيان دور التكامل بين التكلفة على أساس النشاط ومحاسبة المسئولية في الرقابة على التكاليف وتعظيم ربحية المنشآت الصناعية. توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج منها: يؤدي تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط إلى فعالية الرقابة على التكاليف وتعظيم الأرباح في القطاع الصناعي، يؤدي تطبيق نظام محاسبة المسئولية إلى فعالية الرقابة على التكاليف وتعظيم الأرباح في القطاع الصناعي، يؤدي تطبيق التكامل بين التكلفة على أساس النشاط ومحاسبة المسئولية إلى فعالية الرقابة على التكاليف وتعظيم أرباح المنشآت الصناعية.

تناولت الدراسات السابقة موضوعات عدة ارتبطت بموضوع الدراسة منها: مساهمة نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) في تزويد الإدارة بمعلومات عن الموارد والأنشطة لتقليل الفاقد، وتناولت كذلك تأثير الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف على الرقابة وتخفيض التكلفة، كما تطرقت إلى الاتجاهات المعاصرة لقياس التكاليف ودورها في تسعير الخدمات المصرفية. بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت الاتجاهات المعاصرة للتكاليف في تحديد وقياس تكلفة إنتاج التوليد المائي بالسودان.

**ثانياً- الدراسة الميدانية:**

**منهجية الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام أسلوب الدراسة الميدانية.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المدراء الماليين، ورؤساء اقسام التكاليف، والمحاسبين والمراجعين الداخليين بالشركة السودانية للتوليد المائي والمراجعين الخارجيين للشركة وبعض الأكاديميين المتخصصين في مجال التكاليف.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحثان بتوزيع عدد (200) استمارة استقصاء، وقد استجاب (195) فرداً حيث أعادوا الاستبانة بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي ما نسبته تقريباً (98%) من العينة.

**أداة الدراسة:**

لتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة، وقد صُممت هذه الاستبانة وفقاً لمقياس (ليكرت الخماسي) ومن ثّم تم تحديد خمسة خيارات تمثلت في (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتعطى هذه الخيارات جميعها الدرجات (5،4،3،2،1) على الترتيب وذلك في حالة العبارات الموجبة وتعكس الدرجات الخيارات في حالة العبارات السالبة.

**الصدق الظاهري لأداة الدراسة**:

من أجل تحقيق صدق الأداة وثباتها فقد تم إجراء الاختبار القبلي لها عن طريق عرضها على بعض الأكاديميين من الجامعات الأخرى بغرض التحقق من صلاحيتها وسلامة ووضوح عباراتها حيث تم تحديثها بتعديلاتهم قبل توزيعها على المبحوثين.

**الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة**:

لحساب الصدق والثبات الإحصائي للاستبانة تم أخذ عينة استطلاعية بحجم (50) فرداَ وتم حساب ثبات وصدق الاستبانة من العينة الاستطلاعية بموجب معادلة كرونباخ الفا يوضح الجدول رقم (1) نتائج الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية**:**

**جدول رقم (1)**

**الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الفرضيات** | **معامل الثبات** | **معامل الصدق الذاتى** |
| الفرضية الأولى | 77% | 88% |
| الفرضية الثانية | 72% | 85% |
| الفرضية الثالثة | 68% | 82% |
| الاستبانة كاملة | 78% | 88% |

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

يتضح للباحثين من الجدول رقم**(1)** أن نسبة معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي وفقاً لمعادلة التجزئة النصفية باستخدام كرونباخ الفا للعبارات لكامل استمارة الاستبانة جميعها عالية مما يعطى مؤشر جيد لقوة وصدق الاستبانة وفهم عباراتها من قبل المبحوثين ، ومن ثم الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة.

**تحليل البيانات الشخصية:**

ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك لاستخدام نتائج الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارات.
2. كرنباخ الفا لحساب معامل الثبات والصدق الإحصائي.
3. والوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على العبارات.
4. اختبار (ت) لعينة الواحدة (T. Test Sample) لاختبار الفرضيات.
5. الارتباط الخطي البسيط لبيرسون

**تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات:**

**اولاً- تحليل مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

تهدف هذه الفرضية لمعرفة ما إذا كان **يؤدي أسلوب التكلفة على أساس النشاط دوراً مهماً في قياس وتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان** ولاختبار هذا الفرضية لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذا الفرضية، واستخدم الوسط العينة الواحدة ( One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة فرضية.

**جدول رقم (2)**

**خصائص المبحوثين**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **المتغير** | **فئات المتغير** | **التكرار** | **النسبة** |
| العمر | أقل من 30 سنة | 60 | 31% |
| 30 وأقل من 40 سنة | 71 | 36% |
| 40 وأقل من 50 سنة | 38 | 19% |
| 50 فأكثر | 26 | 13% |
| المؤهل العلمي | بكالريوس | 73 | 37% |
| دبلوم عال | 25 | 13% |
| ماجستير | 55 | 28% |
| دكتوراه | 40 | 21% |
| أخري | 2 | 1% |
| التخصص العلمي | تكاليف ومحاسبة إدارية | 36 | 18% |
| محاسبة مالية | 54 | 28% |
| نظم معلومات محاسبية | 13 | 7% |
| اقتصاد وإدارة أعمال | 52 | 27% |
| دراسات مالية ومصرفية | 24 | 12% |
| أخري | 16 | 8% |
| المؤهل المهني | زمالة المحاسبين البريطانية | 13 | 7% |
| زمالة المحاسبين الأمريكية | 9 | 5% |
| زمالة المحاسبين العربية | 9 | 5% |
| زمالة المحاسبين السودانية | 36 | 18% |
| أخري | 8 | 4% |
| لا يوجد | 120 | 62% |
| المسمي الوظيفي | مدير إداري | 1 | 1% |
| مدير مالي | 1 | 1% |
| رئيس قسم تكاليف | 1 | 1% |
| محاسب تكاليف | 18 | 9% |
| محاسب مالي | 47 | 24% |
| مراجع داخلي | 16 | 8% |
| مراجع خارجي | 4 | 2% |
| أخري | 107 | 55% |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 52 | 27% |
| 5 وأقل من 10 سنوات | 64 | 33% |
| 10 وأقل من 15 سنة | 32 | 16% |
| 15 فأكثر | 47 | 24% |

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

يوضح الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية (31 - 40 سنة) والفئه العمرية (اقل من 30 سنه). وهذا يدل أن معظم المبحوثين من فئة الشباب.

كذلك يتضح من الجدول السابق أن غالبية المبحوثين يحملون الشهادة الجامعية الأولى كحد أدني. كما توزع المبحوثين بشكل طبيعي على جميع المستويات الإدارية، وقد شكلت الإدارة الدنيا غالبية المبحوثين. أما فيما يتعلق بمتغير التخصص العلمي فقد كان معظم المبحوثين من المحاسبين مما يدل أن العينة المبحوثة لديهم إلمامُ كافٍ بموضوع الدراسة. أما فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فقد كان معظم المبحوثين ممن تجاوزا السنوات الخمس في الخدمة العملية.

**التحليل الوصفي لعبارات الفرضيتين:**

* **نتائج عبارات الفرضية الأولى: يؤدي أسلوب التكلفة على أساس النشاط دوراً مهماً في قياس وتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان**

تهدف هذه الفرضية معرفة **يؤدي أسلوب التكلفة على أساس النشاط دوراً مهماً في قياس وتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان** ولاختبار هذه الفرضية لابد من بيان اتجاه آراء افراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية

**جدول رقم (3)**

**التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الأولي**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الـعبـــــــــــــارة** | **لا اوافق بشدة** | **لا اوافق** | **محايد** | **اوافق** | **اوافق بشدة** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **درجة الموافقة** |
| **التكرار** | **التكرار** | **التكرار** | **التكرار** | **التكرار** |
| **النسبة** | **النسبة** | **النسبة** | **النسبة** | **النسبة** |
| يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط معلومات دقيقة عن تكلفة كل الأنشطة في المنشأة . | 1 | 10 | 1 | 128 | 55 | 4.16 | .718 | اوافق |
| 0.5% | 5.1% | 0.5% | 65.6% | 28.2% |
| استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤدي إلى سهولة تتبع تدفق التكاليف . | 0 | 35 | 24 | 104 | 32 | 3.68 | .953 | اوافق |
| 0.0% | 17.9% | 12.3% | 53.3% | 16.4% |
| يساعد أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تخفيض تكلفة الوحدة من خلال زيادة كفاءة الأنشطة في بيئة التصنيع الحديثة. | 2 | 27 | 24 | 121 | 21 | 3.68 | .881 | اوافق |
| 1.0% | 13.8% | 12.3% | 62.1% | 10.8% |
| يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة من خلال تخفيض الأنشطة غير المضيفة للقيمة. | 0 | 24 | 59 | 92 | 20 | 3.55 | .838 | اوافق |
| 0.0% | 12.3% | 30.3% | 47.2% | 10.3% |
| يستخدم أسلوب التكلفة على أساس النشاط طريقة مسببات تكلفة الأنشطة لتوزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة . | 0 | 3 | 21 | 128 | 43 | 4.08 | .619 | اوافق |
| 0.0% | 1.5% | 10.8% | 65.6% | 22.1% |
| يساعد تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في ترشيد قرارات التسعير والمزيج البيعي . | 0 | 19 | 33 | 115 | 28 | 3.78 | .811 | اوافق |
| 0.0% | 9.7% | 16.9% | 59.0% | 14.4% |
| تطبيق الموازنة التخطيطية على أساس الأنشطة يساعد على دقة تقديرات التكاليف للوحدات المنتجة. | 0 | 6 | 26 | 141 | 22 | 3.92 | .604 | اوافق |
| 0.0% | 3.1% | 13.3% | 72.3% | 11.3% |
| يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط معلومات تكاليفية أكثر دقة وموضوعية عن تكلفة الوحدات المنتجة. | 0 | 2 | 16 | 130 | 47 | 4.14 | .589 | اوافق |
| 0.0% | 1.0% | 8.2% | 66.7% | 24.1% |
| يقوم اسلوب التكلفة على أساس النشاط على مبدأ التوزيع العادل لتكاليف الأنشطة . | 0 | 3 | 21 | 126 | 45 | 4.09 | .627 | اوافق |
| 0.0% | 1.5% | 10.8% | 64.6% | 23.1% |
| يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط لوضع معايير تقييم الأداء ونظم الحوافز لمراكز التكاليف . | 0 | 18 | 35 | 121 | 21 | 3.74 | .771 | اوافق |
| 0.0% | 9.2% | 17.9% | 62.1% | 10.8% |
| يؤدي أسلوب التكلفة على أساس النشاط دوراً مهماً في قياس وتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان | 3 | 147 | 260 | 1206 | 333 | 3.88 | .427 | اوافق |
| .2% | 7.5% | 13.3% | 61.9% | 17.1% |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

يتبين من الجدول رقم (3) الخاص بنتائج الفرضية الأولي نجد أنه حصل على وسط حسابي(3.887) أي ا**وافق** حسب مقياس ليكارت الخماسي. أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات الفرضية "**يؤدي أسلوب التكلفة على أساس النشاط دوراً مهماً في قياس وتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان"**.

* **مناقشة نتائج عبارات الفرضية الثانية: يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة في القياس السليم لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان**

تهدف هذه الفرضية لمعرفة يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة في القياس السليم لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان ،ولاختبار هذا الفرضية لابد من بيان اتجاه آراء افراد عينة الدراسة لكل عبارة من عباراته.

**جدول رقم (4)**

**التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الـعبـــــــــــــارة** | **لا اوافق بشدة** | **لا اوافق** | **محايد** | **اوافق** | **اوافق بشدة** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **درجة الموافقة** |
| **التكرار** | **التكرار** | **التكرار** | **التكرار** | **التكرار** |
| **النسبة** | **النسبة** | **النسبة** | **النسبة** | **النسبة** |
| يساعد تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إلى التحسين المستمر وتطوير الأداء . | 1 | 25 | 17 | 135 | 17 | 3.73 | .814 | اوافق |
| 0.5% | 12.8% | 8.7% | 69.2% | 8.7% |
| يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على المنتجات ذات العمليات المحدودة ودورة حياة إنتاجية قصيرة . | 4 | 67 | 33 | 79 | 12 | 3.14 | 1.030 | محايد |
| 2.1% | 34.4% | 16.9% | 40.5% | 6.2% |
| الاعتماد على التكلفة المستهدفة في التخطيط يحدد معايير الجودة المطلوبة في الأنشطة اللازمة لإنتاج منتجات ذات تكلفة أقل. | 2 | 57 | 37 | 67 | 32 | 3.36 | 1.100 | اوافق |
| 1.0% | 29.2% | 19.0% | 34.4% | 16.4% |
| يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة عمليات التصميم والعمليات الإنتاجية للمنتجات بأعلى كفاءة ممكنة | 2 | 26 | 43 | 120 | 4 | 3.50 | .789 | اوافق |
| 1.0% | 13.3% | 22.1% | 61.5% | 2.1% |
| يوفر أسلوب التكلفة المستهدفة معايير الأداء الموضوعية ويرفع كفاءة عملية التقويم للأنشطة الإنتاجية اللازمة. | 2 | 17 | 25 | 143 | 8 | 3.71 | .726 | اوافق |
| 1.0% | 8.7% | 12.8% | 73.3% | 4.1% |
| يعبر عن التكلفة المستهدفة في شكل نقدي مما يسهل عملية تقويم أداء الأنشطة الإنتاجية ويقلل التكلفة. | 1 | 17 | 32 | 124 | 21 | 3.75 | .781 | اوافق |
| 0.5% | 8.7% | 16.4% | 63.6% | 10.8% |
| يؤدي أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تخفيض دورة حياة المنتجات وثقة العملاء. | 2 | 15 | 26 | 138 | 14 | 3.75 | .740 | اوافق |
| 1.0% | 7.7% | 13.3% | 70.8% | 7.2% |
| يستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة أسلوب هندسة القيمة لخفض التكلفة. | 2 | 9 | 31 | 105 | 48 | 3.96 | .827 | اوافق |
| 1.0% | 4.6% | 15.9% | 53.8% | 24.6% |
| يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تصميم وتصنيع المنتجات باستخدام الحاسب الآلي مما يؤدي لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة. | 0 | 12 | 23 | 87 | 73 | 4.13 | .851 | اوافق |
| 0.0% | 6.2% | 11.8% | 44.6% | 37.4% |
| يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض التوازن بين السوق والمنشأة ببذل الجهود لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة. | 0 | 22 | 36 | 109 | 28 | 3.73 | .844 | اوافق |
| 0.0% | 11.3% | 18.5% | 55.9% | 14.4% |
| **اجمالي الفرضية الثالثة** | 16 | 267 | 303 | 1107 | 257 | 3.68 | .458 | **اوافق** |
| .8% | 13.7% | 15.5% | 56.8% | 13.2% |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

يتبين من الجدول رقم (4) الخاص بنتائج الفرضية الثانية نجد أنه حصل على وسط حسابي(3.68) أي **اوافق** حسب مقياس ليكارت الخماسي. أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات الفرضية الثالثة **يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة في القياس السليم لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان**.

* **نتائج عبارات الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد والقياس الموضوعي لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية بالسودان**

تهدف هذه الفرضية لمعرفة ما اذا كان يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة في القياس السليم لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان ،ولاختبار هذا الفرضية لابد من بيان اتجاه آراء افراد عينة الدراسة لكل عبارة من عباراته.

**جدول رقم (5)**

**التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثالثة**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الـعبـــــــــــــارة** | **لا اوافق بشدة** | **لا اوافق** | **محايد** | **اوافق** | **اوافق بشدة** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **درجة الموافقة** |
| **التكرار** | **التكرار** | **التكرار** | **التكرار** | **التكرار** |
| **النسبة** | **النسبة** | **النسبة** | **النسبة** | **النسبة** |
| يساعد أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على تحقيق متطلبات العميل في ضوء معايير التكلفة الأقل والجودة الشاملة. | 3 | 74 | 36 | 67 | 15 | 3.09 | 1.044 | محايد |
| 1.5% | 37.9% | 18.5% | 34.4% | 7.7% |
| يعمل أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على تدريب العاملين وزيادة قدراتهم . | 1 | 49 | 25 | 111 | 9 | 3.40 | .933 | اوافق |
| 0.5% | 25.1% | 12.8% | 56.9% | 4.6% |
| يعمل أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على استغلال الموارد المتاحة في ضوء عدم الغاء العمليات. | 3 | 47 | 31 | 104 | 10 | 3.36 | .956 | اوافق |
| 1.5% | 24.1% | 15.9% | 53.3% | 5.1% |
| يستخدم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد نظام السحب لتجنب الإنتاج الزائد لتقليل وقت الانتظار. | 1 | 10 | 9 | 152 | 23 | 3.95 | .645 | اوافق |
| 0.5% | 5.1% | 4.6% | 77.9% | 11.8% |
| يتطلب أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد إعادة هندسة وتصميم عمليات التصنيع بشكل يؤدي إلى إزالة الوقت الضائع. | 3 | 24 | 48 | 104 | 16 | 3.54 | .869 | اوافق |
| 1.5% | 12.3% | 24.6% | 53.3% | 8.2% |
| يستخدم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد طرق التلف الصفري والمخزون الصفري لتقليل التكلفة. | 3 | 11 | 21 | 133 | 27 | 3.87 | .773 | اوافق |
| 1.5% | 5.6% | 10.8% | 68.2% | 13.8% |
| يمكن أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد من إنشاء نظام فعال لتكاليف الجودة الشاملة مما يساعد على ترشيد القرارات الإدارية | 1 | 22 | 48 | 86 | 38 | 3.71 | .926 | اوافق |
| 0.5% | 11.3% | 24.6% | 44.1% | 19.5% |
| يعتمد تطبيق أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على ترتيب أنشطة الإنتاج وأوقات الإعداد والتهيئة مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة | 1 | 21 | 31 | 133 | 9 | 3.66 | .753 | اوافق |
| 0.5% | 10.8% | 15.9% | 68.2% | 4.6% |
| يساهم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد في وضع برامج صيانة وقائية للتقليل من مخاطر الأعطال لتقليل تكلفة الصيانة | 0 | 35 | 32 | 118 | 10 | 3.53 | .845 | اوافق |
| 0.0% | 17.9% | 16.4% | 60.5% | 5.1% |
| يمكن أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد الشركات من مواجهة المنافسة المتزايدة في مجال الاعمال | 0 | 23 | 34 | 130 | 8 | 3.63 | .744 | اوافق |
| 0.0% | 11.8% | 17.4% | 66.7% | 4.1% |
| **عبارات الفرضية الرابعة** | 16 | 316 | 315 | 1138 | 165 | 3.57 | .435 | **اوافق** |
| .8% | 16.2% | 16.2% | 58.4% | 8.5% |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

يتبين من الجدول رقم (5) الخاص بنتائج الفرضية الثالثة نجد أنه حصل على وسط حسابي(3.57) أي **اوافق** بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي . اي أن غالبية المبحوثين يوافقون بشدة على ما جاء بعبارات الفرضية الثالثة **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد والقياس الموضوعي لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية بالسودان**.

**تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات:**

**اولاً:- تحليل مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

تهدف هذه الفرضية لمعرفة ما إذا كان **يؤدي أسلوب التكلفة على أساس النشاط دوراً مهماً في قياس وتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان** ولاختبار هذه الفرضية لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية، واستخدم الوسط العينة الواحدة ( One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة فرضية.

**جدول رقم (6)**

**اختبار** **العينة الواحدة ( One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفرضية الأولى**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| م | **العبارة** | **ت ـ المحسوبة** | **درجات الحرية** | **المعنوية** | **الاستنتاج** |
| 1 | يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط معلومات دقيقة عن تكلفة كل الأنشطة في المنشأة | 22.534 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 2 | استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤدي إلى سهولة تتبع تدفق التكاليف . | 9.991 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 3 | يساعد أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تخفيض تكلفة الوحدة من خلال زيادة كفاءة الأنشطة في بيئة التصنيع الحديثة. | 10.727 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 4 | يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة من خلال تخفيض الأنشطة غير المضيفة للقيمة. | 9.231 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 5 | يستخدم أسلوب التكلفة على أساس النشاط طريقة مسببات تكلفة الأنشطة لتوزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة . | 24.259 | 193 | .000 | دالة احصائياً |
| 6 | يساعد تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في ترشيد قرارات التسعير والمزيج البيعي | 13.426 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 7 | تطبيق الموازنة التخطيطية على أساس الأنشطة يساعد على دقة تقديرات التكاليف للوحدات المنتجة. | 21.236 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 8 | يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط معلومات تكاليفية أكثر دقة وموضوعية عن تكلفة الوحدات المنتجة. | 26.999 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 9 | يقوم اسلوب التكلفة على أساس النشاط على مبدأ التوزيع العادل لتكاليف الأنشطة | 24.316 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 10 | يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط لوضع معايير تقييم الأداء ونظم الحوافز لمراكز التكاليف | 13.476 | 194 | .000 | دالة احصائياً |

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

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

1. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الاولى (22.534) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.00) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) ومستوى دلالة 5% مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط معلومات دقيقة عن تكلفة كل الأنشطة في المنشأة .
2. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (9.991) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية(0.00) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤدي إلى سهولة تتبع تدفق التكاليف .
3. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (10.727) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.00) وهى اقل من مستوى دلالة (.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على يساعد أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تخفيض تكلفة الوحدة من خلال زيادة كفاءة الأنشطة في بيئة التصنيع الحديثة.
4. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الرابعة (9.231) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة من خلال تخفيض الأنشطة غير المضيفة للقيمة.
5. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الخامسة (24.259) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على نشر محتوى التدفقات النقدية يساعد المستثمرين في تعزيز قدرتهم على يستخدم أسلوب التكلفة على أساس النشاط طريقة مسببات تكلفة الأنشطة لتوزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة.
6. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة السادسة (13.426) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على يساعد تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في ترشيد قرارات التسعير والمزيج البيعي.
7. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة السابعة (21.236) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على تطبيق الموازنة التخطيطية على أساس الأنشطة يساعد على دقة تقديرات التكاليف للوحدات المنتجة.
8. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثامنة (26.999) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط معلومات تكاليفية أكثر دقة وموضوعية عن تكلفة الوحدات المنتجة.
9. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة التاسعة (24.316) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يقوم اسلوب التكلفة على أساس النشاط على مبدأ التوزيع العادل لتكاليف الأنشطة .
10. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة العاشرة (13.476) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط لوضع معايير تقييم الأداء ونظم الحوافز لمراكز التكاليف.

**الجدول رقم (**7**)**

**اختبار ت للعينة الواحدة ( One- Sample T. Test** **اجمالي الفرضية الأولى**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **اجمالي الفرضية الأولى** | ت ـ المحسوبة | درجات الحرية | المعنوية | الاستنتاج |
| يؤدي أسلوب التكلفة على أساس النشاط دوراً مهماً في قياس وتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان | 28.840 | 194 | .000 | دالة احصائياً |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول **جدول رقم (7)** أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحويثن أي توجد دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار دون غيره، وبصورة عامة نستنتج أن معظم أفراد العينة موافقين على عبارات الفرضية الأولى وذلك يعني تحقق الفرضية التي تنص على: "**يؤدي أسلوب التكلفة على أساس النشاط دوراً مهماً في قياس وتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان".**

**ثانياً- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:**

تهدف هذه الفرضية لمعرفة مساعدة أسلوب التكلفة المستهدفة في القياس السليم لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان. وللتحقق من ذلك ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات الفرضية، ويتم حساب الوسط الحسابي واختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة كما في الجدول الآتي:

**جدول رقم (8)**

**اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفرضية الثانية**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| م | **العبارة** | **ت ـ المحسوبة** | **درجات الحرية** | **المعنوية** | **الاستنتاج** |
| 1 | يساعد تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إلى التحسين المستمر وتطوير الأداء . | 12.490 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 2 | يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على المنتجات ذات العمليات المحدودة ودورة حياة إنتاجية قصيرة . | 1.946 | 194 | .053 | دالة احصائياً |
| 3 | الاعتماد على التكلفة المستهدفة في التخطيط يحدد معايير الجودة المطلوبة في الأنشطة اللازمة لإنتاج منتجات ذات تكلفة أقل. | 4.556 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 4 | يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة عمليات التصميم والعمليات الإنتاجية للمنتجات بأعلى كفاءة ممكنة . | 8.895 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 5 | يوفر أسلوب التكلفة المستهدفة معايير الأداء الموضوعية ويرفع كفاءة عملية التقويم للأنشطة الإنتاجية اللازمة. | 13.606 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 6 | يعبر عن التكلفة المستهدفة في شكل نقدي مما يسهل عملية تقويم أداء الأنشطة الإنتاجية ويقلل التكلفة. | 13.487 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 7 | يؤدي أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تخفيض دورة حياة المنتجات وثقة العملاء. | 14.229 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 8 | يستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة أسلوب هندسة القيمة لخفض التكلفة. | 16.275 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 9 | يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تصميم وتصنيع المنتجات باستخدام الحاسب الآلي مما يؤدي لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة. | 18.595 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 10 | يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض التوازن بين السوق والمنشأة ببذل الجهود لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة. | 12.136 | 194 | .000 | دالة احصائياً |

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

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

1. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الاولى (12.490) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.00) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) ومستوى دلالة 5% مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على يساعد تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إلى التحسين المستمر وتطوير الأداء .
2. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (1.946) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية(0.00) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على المنتجات ذات العمليات المحدودة ودورة حياة إنتاجية قصيرة .
3. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (4.556) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.00) وهى اقل من مستوى دلالة (.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان الاعتماد على التكلفة المستهدفة في التخطيط يحدد معايير الجودة المطلوبة في الأنشطة اللازمة لإنتاج منتجات ذات تكلفة أقل.
4. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الرابعة (8.895) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة عمليات التصميم والعمليات الإنتاجية للمنتجات بأعلى كفاءة ممكنة.
5. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الخامسة (13.606) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يوفر أسلوب التكلفة المستهدفة معايير الأداء الموضوعية ويرفع كفاءة عملية التقويم للأنشطة الإنتاجية اللازمة.
6. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة السادسة (13.487) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يعبر عن التكلفة المستهدفة في شكل نقدي مما يسهل عملية تقويم أداء الأنشطة الإنتاجية ويقلل التكلفة.
7. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة السابعة (14.229) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يؤدي أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تخفيض دورة حياة المنتجات وثقة العملاء.
8. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثامنة (16.275) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على يستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة أسلوب هندسة القيمة لخفض التكلفة.
9. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة التاسعة (18.595) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تصميم وتصنيع المنتجات باستخدام الحاسب الآلي مما يؤدي لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.
10. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة العاشرة (12.136) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض التوازن بين السوق والمنشأة ببذل الجهود لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.

**الجدول رقم (**9**)**

**اختبار ت للعينة الواحدة ( One- Sample T. Test** **اجمالي الفرضية الثانية**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **اجمالي الفرضية الثانية** | ت ـ المحسوبة | درجات الحرية | المعنوية | **الاستنتاج** |
| يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة في القياس السليم لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان | 20.660 | 194 | .000 | دالة احصائياً |

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

يتضح من الجدول **جدول رقم (9)** أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحويثن أي توجد دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار دون غيره، وبصورة عامة نستنتج أن معظم أفراد العينة موافقين على عبارات الفرضية الثالثة وذلك يعني تحقق الفرضية التي تنص على :"**يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة في القياس السليم لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية في السودان".**

**ثالثاً- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:**

تهدف هذه الفرضية لمعرفة ما اذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد والقياس الموضوعي لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية بالسودان. وللتحقق ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من عبارات الفرضية الرابعة ، ويتم حساب اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة كما في الجدول الآتي:

**جدول رقم (10)**

**اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفرضية الثالثة**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| م | **العبارة** | **ت ـ المحسوبة** | **درجات الحرية** | **المعنوية** | **الاستنتاج** |
| 1 | يساعد أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على تحقيق متطلبات العميل في ضوء معايير التكلفة الأقل والجودة الشاملة. | 1.166 | 194 | .245 | دالة احصائياً |
| 2 | يعمل أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على تدريب العاملين وزيادة قدراتهم | 5.988 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 3 | يعمل أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على استغلال الموارد المتاحة في ضوء عدم الغاء العمليات. | 5.321 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 4 | يستخدم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد نظام السحب لتجنب الإنتاج الزائد لتقليل وقت الانتظار. | 20.667 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 5 | يتطلب أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد إعادة هندسة وتصميم عمليات التصنيع بشكل يؤدي إلى إزالة الوقت الضائع. | 8.739 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 6 | يستخدم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد طرق التلف الصفري والمخزون الصفري لتقليل التكلفة. | 15.758 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 7 | يمكن أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد من إنشاء نظام فعال لتكاليف الجودة الشاملة مما يساعد على ترشيد القرارات الإدارية | 10.673 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 8 | يعتمد تطبيق أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على ترتيب أنشطة الإنتاج وأوقات الإعداد والتهيئة مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة | 12.174 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 9 | يساهم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد في وضع برامج صيانة وقائية للتقليل من مخاطر الأعطال لتقليل تكلفة الصيانة | 8.727 | 194 | .000 | دالة احصائياً |
| 10 | يمكن أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد الشركات من مواجهة المنافسة المتزايدة في مجال الاعمال | 11.837 | 194 | .000 | دالة احصائياً |

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

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

1. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الاولى (1.166) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.00) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) ومستوى دلالة 5% مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على يساعد أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على تحقيق متطلبات العميل في ضوء معايير التكلفة الأقل والجودة الشاملة.
2. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (5.988) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية(0.00) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يعمل أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على تدريب العاملين وزيادة قدراتهم .
3. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (5.321) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.00) وهى اقل من مستوى دلالة (.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يعمل أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على استغلال الموارد المتاحة في ضوء عدم الغاء العمليات.
4. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الرابعة (20.667) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يستخدم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد نظام السحب لتجنب الإنتاج الزائد لتقليل وقت الانتظار.
5. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الخامسة (8.739) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يتطلب أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد إعادة هندسة وتصميم عمليات التصنيع بشكل يؤدي إلى إزالة الوقت الضائع.
6. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة السادسة (15.758) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يستخدم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد طرق التلف الصفري والمخزون الصفري لتقليل التكلفة.
7. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة السابعة (10.673) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يمكن أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد من إنشاء نظام فعال لتكاليف الجودة الشاملة مما يساعد على ترشيد القرارات الإدارية
8. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثامنة (12.174) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على يعتمد تطبيق أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على ترتيب أنشطة الإنتاج وأوقات الإعداد والتهيئة مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.
9. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة التاسعة (8.727) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يساهم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد في وضع برامج صيانة وقائية للتقليل من مخاطر الأعطال لتقليل تكلفة الصيانة.
10. بلغت قيمة اختبار(ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة العاشرة (11.837) كما بلغت قيمة متغيرات الدراسة المعنوية (0.000) وهى اقل من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (194) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين على ان يمكن أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد الشركات من مواجهة المنافسة المتزايدة في مجال الاعمال.

**الجدول رقم (**11**)**

**اختبار ت للعينة الواحدة ( One- Sample T. Test** **اجمالي الفرضية الثالثة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **اجمالي الفرضية الثالثة** | ت ـ المحسوبة | درجات الحرية | المعنوية | الاستنتاج |
| هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد والقياس الموضوعي لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية بالسودان | 29.01 | 194 | .000 | دالة احصائياً |

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

يتضح من الجدول جدول رقم (11) أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحويثن أي توجد دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار دون غيره، وبصورة عامة نستنتج أن معظم أفراد العينة موافقين على عبارات الفرضية الثالثة وذلك يعني تحقق الفرضية التي تنص على : "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد والقياس الموضوعي لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية بالسودان".**

**معامل الارتباط الخطي البسيط بين الفرضيات:**

**جدول رقم (12)**

**معامل الارتباط بين فرضيات الدراسة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الفرضيات** | | **الفرضية الأولى** | **الفرضية الثانية** | **الفرضية الثالثة** |
| **الفرضية الأولى** | ارتباط بيرسون | 1 | .086 | .137 |
| القيمة المعنوية |  | .229 | .057 |
| حجم العينة | 195 | 195 | 195 |
| **الفرضية الثانية** | ارتباط بيرسون | .086 | 1 | .382\*\* |
| القيمة المعنوية | .229 |  | .000 |
| حجم العينة | 195 | 195 | 195 |
| **الفرضية الثالثة** | ارتباط بيرسون | .137 | .382\*\* | 1 |
| القيمة المعنوية | .057 | .000 |  |
| حجم العينة | 195 | 195 | 195 |

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

بعد دراسة وحساب معاملات الارتباط في الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة بين كل الفرضيات طردية وذات دلالة إحصائية عالية جداً، وذلك من خلال قيم معامل الارتباط وكذلك نجد القيمة المعنوية لمعامل ارتباط بيرسون جميعها تساوي (0.000) وهي اقل من القيمة العرفية (0.05) ، وهذا يعني ان  **لأنظمة التكاليف الحديثة ودور في تحديد وقياس تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية بالسودان**.

**ثالثاً- النتائج والتوصيات:**

**النتائج:**

من خلال تحليل ومناقشة الجوانب النظرية والعملية للدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. ضرورة استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤدي إلى سهولة تتبع تدفق تكاليف إنتاج الطاقة الكهرومائية بالسودان.
2. أسلوب التكلفة على أساس النشاط يوفر معلومات تكاليفية أكثر دقة وموضوعية عن تكلفة الوحدات المنتجة.
3. الاعتماد على التكلفة المستهدفة في التخطيط يحدد معايير الجودة المطلوبة في الأنشطة اللازمة لإنتاج منتجات ذات تكلفة أقل.
4. يسهم أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض التوازن بين السوق والمنشأة ببذل الجهود لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد والقياس الموضوعي لتكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية بالسودان.
6. أن أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد يساهم في وضع برامج صيانة وقائية للتقليل من مخاطر الأعطال لتقليل تكلفة الصيانة.

**التوصيات:**

بناءً على ما تقدم نوصى بالآتي:

1. ضرورة استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تحديد وقياس تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية بدلاً عن الأساليب التقليدية والتي لا تؤدي إلى نتائج موثوقة ودقيقة.
2. تبني أسلوب التكلفة المستهدفة القادرة على تصميم وتصنيع المنتجات باستخدام الحاسب الآلي مما يؤدي لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.
3. ضرورة تطبيق أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد للاستفادة منه في ترتيب أنشطة الإنتاج وأوقات الإعداد والتهيئة مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.
4. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول امكانية استخدام الأساليب الحديثة للتكاليف في قياس تكلفة إنتاج الطاقات البديلة في السودان.

**المصادر والمراجع:**

1. البكري، رياض حمزة وإسماعيل، محمد عاصم.، "**العلاقة بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومفهوم السيطرة النوعية الشاملة وتأثيرهما على تخفيض التكاليف وتحسين النوعية للمنتج**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، المجلد 8، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001.
2. توماس، أركان نشأت. "نظام التصنيع في الوقت المحدد: دراسة تحليلية لنظام تكاليف الإنتاج وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية"، بغداد: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، 1995.
3. الجمال، رشيد ونور الدين، ناصر.، "**إدارة التكلفة لأغراض القياس والتخطيط والرقابة**"، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2005.

حسن، حسين الغالي. "**الاتجاهات المعاصرة لقياس التكاليف ودورها في تسعير الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك المزارع التجاري**"، الخرطوم: رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، 2015.

1. حليحل، جليلة عيدان ويعقوب، إبتهاج إسماعيل.، **"مدخل المحاسبة عن التكاليف (TD-ABC) وأمكانية تطبيقة في البيئة العراقية"،**  العراق: مجلة جامعة ذي قار، المجلد9، العدد4، 2014.
2. خوجلي، محمد الناير محمدين. "**دور التكامل بين نظام التكلفة على أساس النشاط ومحاسبة المسئولية في الرقابة على التكاليف وتعظيم ربحية المنشآت الصناعية**"، الخرطوم: رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
3. السيدية، محمد على أحمد. " **محاسبة التكاليف: دراسة نظرية وإجراءات تطبيقية**، الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
4. شرف، حسين عامر. "**دراسات في التكاليف**"، القاهرة: دار النهضة العربية، 2000.
5. الشعراني، علا أسامة، "**أهمية تطبيق نظام التكلفة حسب الانشطة على نشاط المرابحة في المصارف الاسلامية " دراسة تطبيقية"**، دمشق: جامعة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010.
6. الشيرازي، عباس مهدي. " **نظرية المحاسبة"**، ط1، الكويت: دار السلاسل للنشر والتوزيع، 1990.
7. عبد الدائم، صفاء، " **نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة** "، القاهرة: جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول ، يناير، 2001.
8. عبدالله، خالد محمد أحمد. "**التكامل بين إسلوبي التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط كأداتين لإدارة التكلفة الإستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء،** الخرطوم: رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان لللعلوم والتكنلوجيا، 2013.
9. فوده، شوقي السيد، "**إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة منت خلال مفهوم سلسلة القيمة** "، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد (44) ، مارس، 2007.

محمد، صديق آدم. "**الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ودورها في تحكم وتخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية**"، الخرطوم: رسالة دكتوراة غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

منصور، أسماء عوض محمد، " **استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة الأنشطة بالمنظمات الخدمية بهدف دعم قدرتها التنافسية- دراسة نظرية تطبيقية** "، قناة السويس: جامعة قناة السويس، مجلة البحوث المالية، العدد الأول ، يناير، 2008.

1. David, S. and Andrew, H., “**Discover the Real ost of Manufacturing**”, Engineering Computers, vol. 12, no. 1, 1993.

Horngren, Charles T. et al., “**Cost Accounting, A managerial Emphasis**, 9th ed., Prentice Hall International Inc., 1997.

1. Howell, A., and Stephen R., "**Capital Investment Analysis In the New Manufacturing Environment**”, management Accounting, USA , November , vol . 69 , No . 6, 1997.
2. Jerry J. Weygandt, et al., “**Accounting Principles**”, 6th edition, John Wiley and Sons, Inc, 2002.
3. Kaplan , R.S . , Anderson , “**Time – Driven Activity –Based Costing: Asimpler and More Powerfolpath to Higher Profits**” , Harvard Business School Press , 2005 .
4. Kaplan , S ., Anderson , R ., “**Time – Driven Activity –Based costing** “ , Social Science Research Network , USA , November , 2003 .
5. National Association of Accounting, **Statement on Management Accounting: Management Accounting Terminology**, Statement no. 2, New York, 1983.
6. Sanford Robin. "**The Impact of Activity – Based Costing On Organzational Performance**" Unpublished Doctorate of Philosophy in Bussiness Administration, College of Graduate , Nova University USA, 2009.
7. Thomson , J ., “**Sorting out the Clutter**” , Strategic Finance , August Institutee of Managemt Accountants , 2003 , http//Imanet.org/pdf/325.pdf.
8. Wayne J. Morse, et al., “**Management Accounting: A strategic Approach**”, 3th edition, Thompson, South – Western, 2003.

اتجاهات رأي أعضاء هيئة التدريس بالبرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي نحو دور أخلاقيات وبيئة العمل في زيادة الولاء والانتماء التنظيمي

**د. عاطف محمود عوض -** أستاذ مشارك إدارة موارد بشرية **-** جامعة أبوظبي

**Abstract**

This study aimed to identify the ways of Faculties in The Academic Program for Military Colleges, to The Role of Business Ethics & Work Environment in the Increment of Organizational Belong & Loyalty, through survey of respondents of the faculties working in the Academic Program for Military Colleges in Abu Dhabi University. The study sample included all Faculties from all different specialties’ the sample contained (65) faculties working in the Academic Program for Military Colleges in Abu Dhabi University included in the study.The study found that there is a statistically significant effect for the work environment and business ethics in the increment of the organizational belong and loyalty in the Academic Programs for military Colleges in Abu Dhabi University. The study recommended that the improvement of the environment of the labour, and the enforcement for business ethics, and the necessity for Academic Programs for Military Colleges in Abu Dhabi University to identify and distributeethical policies across the faculties, and train the workers to cope with difficult ethical problems.

**Key words:** business ethics, work environment, organizational belong and loyalty, Academic Programs for Military Colleges in Abu Dhabi University.

**مستخلص**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة وأخلاقيات العمل على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي، وذلك من خلال استقصاء آراء المبحوثين من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي في جامعة أبو ظبي بدولة الامارات العربية المتحدة. شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس على مختلف تخصصاتهم،أما العينة فتكونت من (65) عضو هيئة تدريس يعملون في بيئة البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي المشمولة بالدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة وأخلاقيات العمل على زيادةالولاء والانتماء التنظيمي في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي. وأوصت الدراسة بتحسين بيئة العمل وتعزيز أخلاقيات العمل، وضرورة أن تقوم البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي بتحديد السياسات الأخلاقية وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، وتدريبهم على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة.

**الكلمات المفتاحية:** أخلاقيات العمل، بيئة العمل، الولاء والانتماء التنظيمي، البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي.

**مقدمة:**

يأخذ الحديث عن أخلاقيات الأعمال مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضاراتها وهويتها السياسية والاقتصادية، فلا يقتصر وجود الأخلاق على مجتمع دون غيره، إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها أصبح البحث عن الأخلاق مطلبًا رئيساً للمجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء،كما تعد أخلاقيات العمل من أساسيات نجاح الأعمال لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وكذلك ثقة المجتمع.

كذلك يتزايد اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم العاملون فيها بأداء المهمة الموكلة اليهم. وأخذت المؤسسات تدرك أن فهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف الى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه، والوسيلة الرئيسة لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والانتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية.

لعل أهمية ودور أخلاقيات العمل ومكانتها ومنزلتها وأثرها الكبير على الإتقان والإنتاج والثقة والصدقية، من ناحية، وايجاد بيئة عمل،من ناحية أخرى، يمكن من خلالها تنمية أخلاق العمل وزيادة الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين، على افتراض أنها موجودة، لكن بدرجات متفاوتة، وبالتالي تحتاج إلى رعاية وتطوير وتأكيد وتقوية. إن الالتزام بأخلاقيات العمل وخلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة سوف يؤدي الى تعزيز مفهوم الولاء والانتماء التنظيمي وزيادته لدى العاملين، ومن ثم تطويرهم وتحسينهم. ويعكس الاهتمام الذي توليه الادارة لهذه المفاهيم الثلاثة مجتمعة (أخلاقيات العمل – بيئة العمل – الولاء والانتماء التنظيمي) مستوى وسمعة المنظمة ودورها في تنمية وتطوير مجتمعات الأعمال. ويوضح المعايطة (2006م) أنه بعد تحقيق هذه المفاهيم – أخلاقيات العمل وبيئة عمل – فإنه يمكن أن تزيد الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة

**مشكلة البحث:**

الاهتمام بتطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات لأنه يعتبر متطلب أساس لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات. ولتحقيق ذلك كله لا بد من تهيئة بيئة عمل مناسبة ومشجعة تساهم في الوصول الى هذا الهدف. بالاضافة الى ترسيخ القيم والمبادىء الأخلاقية خلال قيام العاملين بمهامهم الوظيفية من خلال تطوير مفهوم أخلاقيات العمل ودوره في تعزيز وتحسين استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها. كما أن المنظمات في عصرنا الحالي تسعى جاهدة للحفاظ على موظفيها اصحاب الخبرات العالية والمهارات المتقدمة، من خلال تعزيز مفهوم الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة مسهمين بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة على جميع المستويات.لكن الشاهد يلحظ ضعف الالتزام بهذه العوامل، وحتى إن كان هناك إلتزام فهو يحدث بدرجات متفاوتة. ومن هنا فإن هذه الدراسة ممثلة بمشكلتها ستحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. هل يوجد تأثير لأخلاقيات العمل على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي؟
2. هل يوجد تأثير لبيئة العمل على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي؟

**أهداف البحث:**

يرمي البحث إلى:

1. التعرف على المفاهيم والجوانب ذات العلاقة بأخلاقيات العمل، بيئة العمل، الولاء والانتماء التنظيمي.
2. التعرف على أخلاقيات العمل وبيئة العمل والولاء والانتماء التنظيمي الماثل بالبرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي.
3. التعرف على دور أخلاقيات وبيئة العمل على الولاء التنظيمي بالبرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي.

**أهمية البحث:**

تنبع أهمية البحث من خلال التطرق الى مفهومين مهمين ولهما دور في حياة ومسار منظمات الأعمال وهما أخلاقيات العمل وبيئة العمل. فمن ناحية بيئة العمل يبين المطيري (2010م) أنه لايزال الاهتمام بهذا الجانب هو المحدد لنجاح المنظمة بشكل كبير في تقديم خدمتها، فضعف أو سوء بيئة العمل ومكوناتها قد يؤدي بالمنظمة إلى الفشل في تقديم خدماتها، حتى وإن أبدعت المنظمة في بعض الوظائف الإدارية كالتخطيط والمتابعة.

أما من ناحية أخلاقيات العمل حيث تزداد أهميتها بالتناسب مع بيئة العمل وتطورها ونوعيتها، فقد حظيت أخلاقيات العمل بالاهتمام على نحوٍ واضح وملفت للنظر وظهرت مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال، وباتت منظمات الأعمال تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية وتطبيق مفاهيم أخلاقيات العمل في جميع جوانب وأقسام المنظمات لتبقى تواكب المتغيرات المتسارعة في عصرنا الحالي وللحفاظ على مستوى وسمعة المنظمة وزيادة إنتاجيتها. وعليه يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه أنظار متخذي القرار في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي نحو مفهومي أخلاقيات العمل وبيئة العمل وأثرهما في زيادة وتحسين مفاهيم الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين وتحقيق مستويات أداء عالية ومتميزة.

**فرضيات البحث:**

**الفرضية الأولى**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي.

**الفرضية الثانية**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي.

**متغيرات البحث:**

**المتغير التابع**: الولاء والانتماء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي.

**المتغيرات المستقلة**: أخلاقيات العمل - بيئة العمل.

**منهج البحث:**

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف من خلاله الباحث الظاهرة موضــوع الدراسة، وقد اعتمد الباحث على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية، مثل كتب الإدارة والمواد العلمية والنشرات والدوريات المتخصصة التي تبحث في موضوع بيئة العمل وأخلاقيات العمل والولاء والانتماء التنظيمي، كما تم الاعتماد على المصادر الأولية من خلال تصميم وتطوير استبانه خاصة لذلك.

**التعريفات الإجرائية:**

**أخلاقيات الأعمال :** مجموعة من الصفات الحسنة، التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الأمثل. وكذلك يمكن القول بأن أخلاقيات العمل تشير إلى السلوك الأخلاقي للإدارة، وأصحاب العمل، والعاملين في تحقيق أهداف المنظمة، أو تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكيات أصحاب العمل والعاملين على حدٍ سواء.

**بيئة العمل:** تعتبر بیئة العمل الإطار التنظيمي والإداري الذي يضم جمیع الوظائف والأنشطة والأعمال والمهام والواجبات اللازمة لتحقیق أهداف المنظمة في ضوء الثقافة التنظیمیة والإدارية المعمول بها والتي تؤدي بالنتيجة إلى تحقيق مخرجات تعبر عن أداء المنظمة وأداء العاملین فیها.

**الانتماء والولاء التنظيمي:** لقد تبين للباحثين من خلال البحث والمطالعة حول تعريفات كل من الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي أنها ترجمات مختلفة لمصطلح واحد هو الانتماء التنظيمي. وفي هذا البحث سيستخدم الباحثين مصطلحين معاً كمصطلح واحد وهو "الولاء والانتماء التنظيمي" وكمتغير تابع واحد. وحيث أنه يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو أعظم درجات الانتماء التنظيمي، كما يمكن القول أنه العملية التي يحدث فيها تطابق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة. فالولاء والانتماء التنظيمي في الفكر الإداري الحديث تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الوفاء والإخلاص والاندماج التي يبديها العاملون تجاه عملهم وتجاه المنظمة، وانعكاس ذلك على تقبلهم لأهداف وتطلعات المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل لتحقيق تلك التطلعات وتلك الأهداف.

**تنظيم الورقة:**

1. الإطـارالنظري والدراسات السابقة
2. الدراسة الميدانية
3. النتائج والتوصيات

**الإطار النظري:**

**أخلاقيات العمل:** يأخذ الحديث عن أخلاقيات الأعمال مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضاراتها وهويتها السياسية والاقتصادية. فلا يقتصر وجود الأخلاق على مجتمع دون غيره، إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها أصبح البحث عن الأخلاق مطلبًا رئيساً للمجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء. وقد أصبحت "أخلاقيات العمل" تشكل جزءًا رئيساً من صناعة النمو في الشركات، عقب ذلك القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها الشركات على مستوى العالم وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات عمل أكثر رُقِيًا، وضرورة تحديد علاقاتها بالعاملين والعملاء والشركات والجمهور، فضلاً عن مراجعة المفاهيم الخاصة بأهداف الشركات، ويعكس النمو بأهمية أخلاقيات الأعمال تحولاً حاسماً في الرأي العام بشأن المسئولية الأخلاقية للمؤسسات والشركات. فقد كان من المتوقع أن تحقق الشركات أرباحًا للمساهمين من خلال إنتاج السلع والخدمات بأسعار تنافسية وفقًا للقوانين واللوائح السائدة في المجتمع التي تزاول فيه الشركات والمؤسسات أنشطتها. وحريٌ بالشركات في هذه الأيام أن تتولى المسئولية الأخلاقية عن العديد من القضايا، التي تشمل البيئة، والجنس، والعرق، والمنتجات، ومعايير السلامة والصحة في بيئة العمل.

إن تحسين وتطوير المفاهيم فيما يتعلق بالقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الايجابية، ومن ثم الحرص عليها وتنميتها، تعتبر من الأولويات الرئيسة التي ينبغي وضعها في المقام الأول وأن تسير في فلكها جميع الأولويات والاهتمامات الأخرى المنشودة التي تؤدي جميعها الى تحسين الأداء وزيادة الانتاجية وبالتالي زيادة الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات.

يذكر Paine, L.S (2003) بأن لكل مهنة لابد لها من إطار من القيم والأخلاقيات ينظم سلوك أفرادها، فإذا كانت أخلاقيات المهنة ضرورية لكل فرد يعمل في مهنةٍ ما؛ فإنها أكثر ضرورة لمن يعمل في مهنة التربية والتعليم، وذلك بسبب مكانتها، وأثرها في المجتمع؛ إذ تهدف إلى بناء المواطن الصالح بشخصية متكاملة، ومتوازنة بأبعادها كافة، ناهيك عن أهمية الدور الذي يقوم به الأساتذة والإدارة في المؤسسة التربوية، واللذان تمتد آثار تربيتهما وتعليمهما للتلاميذ لأجيال عدة؛ ولذلك، فعلى الإداريين الالتزام بتلك الصفات قبل الموظفين، فهم القدوة والأنموذج لهم.

توضح يحيى (2010م) بأن الدور الأساسي لأخلاقيات العمل يتجلى في تأسيس وبناء علاقات مع المهنة تكتنفها الإيجابية والشفافية، وكذلك توثيقها مع العاملين،واحترام آرائهم وتشجيعهم وتحفيزهم على تحقيق ذاتهم وشخصيتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأهداف، وخلق بيئة أخلاقية وسلوكية تؤدي بالعمل نحو الفاعلية والانجاز.

**بيئة العمل:** إن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق نجاح منظمات الأعمال، حيث يعتبر الأفراد فيها ذوي أهمية كبيرة، وهذا مما أدى الى الاهتمام بهم من خلال تأمين متطلباتهم والوفاء بها، وايجاد الطرق والوسائل التي تضمن رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم. ولذلك تحقق تلك منظمات الأعمال أهدافها، ويعد موضوع بيئة العمل من الموضوعات التي أخذت حيزاً هاماً في توجهات ودراسات علماء ومحترفي السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن بيئة العمل تعتبر أحد أهم المتغيرات التي تسهم بانعكاساتهاعلى معنويات العاملين وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري.وبیئة عمل المنظمة هي جزء من البیئة العامة ذات التأثیر المباشر على أهداف المنظمة، وتتكون من العملاء والموردین والعاملین بالمنظمات والمنافسین وجماعات التأثیر أو الضغوط المتواجدة بالبیئة ومن ثم فإن بیئة عمل المنظمة تشتمل على مجموعة المتغيرات أو القیود أو المواقف أو الظروف التي یمكن أن تكون غیر خاضعة لسیطرة ورقابة المنظمة. وبمعنى آخر فإن بیئة المنظمة هي مصدر الحصول على المال والمواد والقوى العاملة وغیرها من مستلزمات لازمة للمنظمة وهي البیئة التي یتم تقدیم منتجات وخدمات المنظمة إلیها. ويذكر أبوبكر (2005م) بأنه یمكن تقسیم بیئة عمل أي منظمة إلى ما یلي:

**البیئة الداخلیة:** وتتمثل في العناصر داخل المنظمة، والتي تنفرد بها دون غیرها من المنظمات، من أهداف وسیاسات إداریة وأنظمة عمل وتنظیم إداري وموارد بشریة وغیرها.

**البیئة الخارجیة:** وتتمثل في العناصر البیئیة الخارجیة ذات العلاقة أو التأثیر على المنظمة، وتشترك فیها المنظمة مع المنظمات الأخرى.

**البیئة الكلیة:** وتشتمل على كل من عناصر البیئة الداخلیة وعناصر البیئة الخارجیة معاً. وتتكون بيئة العمل من مجموعة متغيرات أو عوامل تحدث أثراً مباشر أو غير مباشر على العاملين داخل محيطها وقد يكون هذا الأثر إما ايجابيا أو سلبيا في أدائهم، وبيئة العمل هي الوسيلة الرئيسة لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين ورضاهم عن المنظمة وهذا يتوقف على مايراه العاملون وفقا لإدراكاتهم والتي تختلف من فرد لآخر. فالإدارة الفاعلة هي التي تحرص على التعرف على هذه العوامل أو المتغيرات وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى من وجهة نظر العاملين وهذا يسهم في الوصول إلى بيئةعمل نموذجية يتم من خلالها تحقيق الرضا وتحسين الأداء.

عند الحدیث عن البیئة فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظیم نفسه. فالمنظمة تعیش ضمن نظام شامل، وهي فیه نظام فرعي، وهذا النظام الواسع هو البیئة. يذكر العميان (2010) بأن البیئة تعرف بأنها "المجال الذي تحدث فیه الإثارة والتفاعل لك لوحدة حیة. أو هي كل مایحیط بالإنسان أو المنظمة من طبیعة ومجتمعات بشریة ونظم إجتماعیة وعلاقات شخصية". كما یمكن تعریفها بأنها "الإطار الذي تعمل أو توجد فیه المنظمة الإجتماعیة"، كذلك تعرف البیئة بأنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبیعة الإجتماعیة، الإقتصادیة،التكنولوجیة، والسیاسیة الواقعة خارج نطاق السیطرة المباشرة للإدارة. وتعرف البیئة أیضا بأنها الظروف والعوامل المحیطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العملیات التشغیلیة للمنظمة. ویقصد بالعوامل المحیطة الظروف السیاسیة والإقتصادیة والتكنولوجیة والإجتماعیة والثقافة والبشریة التي تعتبر ذات تأثیر على أداء وفاعلیة المنظمة.

تُسهم السياسات الإدارية الموضوعية والمنصفة في ايجاد الأجواء المناسبة والمشجعة وبيئة عمل من أولوياتها تنفيذ الأعمال بإتقان وتؤدي إلى ترسيخ الولاء والانتماء للمهنة وللمنظمة. وكذلك عندما تتوفر السياسات الإدارية التي تضع ضمن أولوياتها القيم والمبادىء التي هي جوهر أخلاقيات العمل، وتحترم الموظف وتساعده لتطوير وتحسين مهاراته وقدراته، لإنها بذلك تكون قد أسهمت بشكل فعال في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة وحافظت على العنصر البشري الذي يعتبر الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال في عصرنا الحالي.

بناء على ذلك، يمكن النظر إلى بيئة العمل على أنها تمثل هوية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على مناخ العمل السائد، فبيئة العمل الناجحة تشجع على ايجاد جو عمل ايجابي يؤدي الى الاستقرار والأمان للعاملين وللمنظمة، وتجعل العاملين يشعرون بأهميتهم ودورهم في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وترسيخ الثقة المتبادلة. لأنه عندما يشعر العاملون ببيئة عمل ملائمة ومشجعة، ترفع الروح المعنوية وتعزز الولاء والانتماء التنظيمي.

**الولاء والانتماء التنظيمي:**تقوم تعريفات مفهوم الولاء والانتماء التنظيمي عند علماء السلوك التنظيمي على فرضية أساسية مفادها أن سلوك الفرد داخل التنظيم الرسمي قد يتخطى حيز التوقعات المعيارية من جانب هذا التنظيم. وإن السلوك التنظيمي تم تهيئة الفرد لممارسته بشكل مسبق، وبالكيفية التي تحقق له ارتباطه القوي، والمستمر بأهداف التنظيم. ومن هنا يمكن القول بأن مفهوم الولاء والانتماء التنظيمي يشير إلى نوع وطبيعة العلاقات التي تربط الفرد بالمنظمة، وتتجسد هذه العلاقة الاندماجية بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة مما يؤدي إلى قبوله لقيم ومبادىء وأهداف المنظمة، كذلك بذل أقصى ما يمكن من الجهود لأجل تحقيق ذلك. كما أن ذلك يؤدي بشكل طبيعي إلى الرغبة الحقيقية بالاستمرار في العمل ضمن هذه المنظمة. وإن دل ذلك فإنه يدلّ على حالة استثمارية متبادلة بين الفرد والمنظمة، وهذا ما يشجع الفرد للقيام بالجهود غير الطبيعية أو التطوعية أحيانا لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية نجاحها. ويوضح عبد الباقي (2005م) بأن هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:-

1. أن الانتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيمياً سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
2. أن مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
3. أن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حدّ ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

وتضيف خطاب (1991م) بأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى.

فإن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، كلذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بولائه وانتمائه إلى منظمته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ودِّ وصداقةٍ معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما. لذا تحاول الإدارة في المنظمات الحديثة بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين المنظمة والأفراد المنتمين إليها وذلك بهدف استمرارهم فيها وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات مهمة، كما تهدف أيضاً إلى تنمية مشاعر الولاء والانتماء التنظيمي لديهم.

ويذكر عبد الرحمن (2011م) بأن الولاء التنظيمي هو شعور الموظف بأنه مهم في تحقيق أهداف منظمته، ويرغب في استمرار العمل فيها. وهذا تم تمييزه بين ثلاثة مرتكزات أساسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي هي الاحساس بالانتماء، المشاركة الفاعل، والشعور بالاخلاص.

وخلاصة القول أن منظمات الأعمال تعطي أولويةً واهتماماً كبيرين للولاء والانتماء التنظيمي لتحقيق التالي:

1. المحافظة على القوى العاملة البشرية فيها واستمراريتها في العمل داخل المنظمة.
2. ترسيخ مفهوم أن العاملين هم أساس وجود المنظمة، وشعورهم بالانتماء إليها يعتبر الحافز الأساس لبقائها واستمراريتها.
3. زيادة الحافز والدافعية لدى العاملين لبذل أقصى جهد وتقديم أفضل أداء.
4. تحقيق أهداف المنظمة من خلال جهود العاملين ومساهماتهم الابداعية.
5. أن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف عبء الرؤساء في توجيه مرؤوسيهم.
6. أن الولاء والانتماء التنظيمي يعتبر عاملاً أساسياً ومهماً في زيادة الإنتاجية في المنظمة.

**الدراسات السابقة:**

**الدراسات العربية:**

أجرت بو عباس (2010)، دراسة هدفت إلى التعرف على درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة ولجميع المجالات. وكذلك أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم كان متوسطًا.

أجرت العماري (2007)، دراسة هدفت إلى البحث عن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس الإناث القطريات بجامعة قطر، والتعرف على المتغيرات ذات العلاقة لكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي **.**وقد أظهرت هذه الدراسة عن توسط مستوى الشعور بالرضا الوظيفي بين هيئة التدريس القطريات، مقابل شعور عال جٍدا بالولاء التنظيمي للجامعة.

أجرت البشرى (2006)، دراسة هدفت إلى معرفة درجة التزام مديري المدارس الثانوية بدولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. وقد أظهرت النتائج أن متوسط درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم قد وقع ضمن درجة الالتزام المرتفعة لجميع مجالات الدراسة. وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى في درجة التزام المديرين لأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

أجرى عطاري وآخرون (2006)، دراسة هدفت إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان تجاه المدرسة والعمل التعليمي ومهنة التعليم، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية. وقد أظهرت النتائج أن معدل الولاء لدى الأفراد مرتفع، وجاء في المرتبة الأولى الولاء نحو المدرسة، يليه الولاء نحو الزملاء، ثم الولاء نحو العمل، وأخيراً الولاء للمهنة. كما أظهرت النتائج ارتباط الولاء بعد دسنوات الخبرة؛ فكلما ازدادت عدد سنوات الخبرة ارتفع الولاء.

أجرى الشلوي 2005))، دراسة ميدانية حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية بشقيها المدني والعسكري، هدفت الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي. توصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا، أن مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى منسوبي الكلية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية من مدنيين وعسكريين.

أجرى سليمان (2004)، دراسة هدفت إلى التعرف على الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في مستشفيات جامعة عين شمس بالقاهرة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: توجد علاقة ارتباطية عكسية جوهرية بين الضغوط الوظيفية والانتماء التنظيمي، مستوى الضغوط الوظيفية لدى أفراد العينة يقع حول الدرجة المتوسط، توجد اختلافات جوهرية في الأهمية النسبية لمصادر الضغوط الوظيفية، توجد اختلافات جوهرية في الأهمية النسبية لمصادر الضغوط الوظيفية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين في المستشفيات ماعدا النوع والمستوى التعليمي والمستوى الإداري.

أجرى لوتاه (2004)، دراسة هدفت الى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين في وزارة الصحة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، ووجد أن هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، وكان تأثير العمر واضحاً بالنسبة للولاء التنظيمي، كما تظهر نتائج الدراسة فروقات في مستويات التنظيم تعزى إلى متغير الجنس.

أجرى الأحمدي (2004)، دراسة بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة فيترك المنظمة والمهنة، وهدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك الممرضين لعملهم في المستشفيات بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى توفر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض، وعدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ووجود علاقة طردية بين كل الدخل الشهري والولاء التنظيمي، ووجود علاقة بين الخبرة والولاء التنظيمي، وإلى عدم وجود علاقة بين العمر والولاء، وعدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء.

أجرى القحطاني (2001)، دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للضباط في حرس حدود المنطقة الشرقية، وواقع بيئة العمل الداخلية لديهم، وتحديد أثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية على الولاءالتنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :وجود ولاء تنظيمي عالٍ للقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة، مما يعني إيمان وارتباط الضباط بعملهم. وهناك أسلوب إشرافي متوازن في بيئة العمل الداخلية تبعاً لإمكانات وقدرات المرؤوسين. وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة. وانخفاض صراع الدور نوعاً ما في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة، وضوح الدور بدرجة مرتفعة نسبياً، أي انخفاض غموض الدور في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة، مما يعني كفاية المعلومات الواضحة نوعاً ما والمقدمة للموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل. وهناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعاً ما بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة.

أجرى المخلافي (2001)، دراسة حول أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي، وذلك من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية، وكما هدفت إلى تحديد مفهوم الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي كما يراه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية جامعة صنعاء. وقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء للكلية والولاء للمهنة، إلا إن الولاء للمهنة والولاء للكلية يمثلان عاملين مستقلين، ولكنهما يشكلان ولاء عضو هيئة التدريس. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية أبعاد الولاء التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية تبعا لاختلاف جنسياتهم ومراتبهم الأكاديمية وخبراتهم وأعمارهم في القسم. كما أن ولاء عضو هيئة التدريس يتكون من بعدين أساسين هما : الولاء للتخصص، والولاء للكلية، وهو عبارة عن قبول أهداف الكلية وقيمها من قبل عضو هيئة التدريس، والاستعداد للعمل من أجل الكلية، والرغبة في البقاء في الكلية والاعتزاز بالارتباط بها.

**الدراسات الأجنبية:**

أجرى Naghmeh (2010)، دراسة هدفت إلى معرفة أثر أخلاقيات العمل الإسلامية على الالتزام التنظيمي للمناصب القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بُنيت الدراسة على افتراض أساسي هو أنّ المسلمين يلتزمون بالاسلام وتعاليمه وأخلاقياته في سلوكياتهم العامة والوظيفية. وقد تم توزيع استبانة الدراسة على عينة من المسلمين العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ارتباط معنوي بين أخلاقيات العمل الإسلامية والالتزام التنظيمي، بينما لا يوجد ارتباط ايجابي معنوي بين المعتقدات الدينية والالتزام التنظيمي؛ إذ وُجد بأنّه كلما تزايد الالتزام التنظيمي كلما تناقصت قوة المعتقدات الدينية لدى العاملين.

أجرى Joseph (2006)، دراسة هدفت إلى بحث ودراسة العوامل المؤثرة في تطوير وديمومية الولاء التنظيمي بين خبراء شؤون الطلاب. وتكونت عوامل الدراسة من السياسات التنظيمية، ودعم المنظمة وهيكلها التنظيمي، والراحة في العمل، والمدراء الذين هم في مكانة متوسطة من النظام التفاعلي داخل العمل وخارج العمل. وبينت النتائج أن الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي والسياسات التنظيمية تشكل جزءاً من الولاء العاطفي والولاء الأخلاقي. وإن السياسات التنظيمية هي شبيهة بالولاء المستمر. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك ارتباطاً بين العوامل التي تؤثر في التفاعل أثناء وخارج العمل وبين الدعم التنظيمي.

أجرى Coberly (2004)**،** دراسة حول الرضا المهني في البيئة الجامعية والالتزام التنظيمي في مراكز الأبحاث الصناعية التابعة للجامعات. وقد هدفت الدراسة إلى بحث مفاهيم الرضا والالتزام التنظيمي كأبرز العوامل التي تدفع أعضاء هيئة التدريس بالكليات للتطوع بالوقت والجهد في تلك المراكز البحثية. وقد تم جمع البيانات لأغراض الدراسة من خلال عدد من المراكز المتخصصة في الأبحاث الصناعية على مستوى الدولة. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (240) فردًا في الجامعة. وقد أشارت النتائج إلى أن النموذج المقترح يتمتع بكفاءة كبيرة أيدتها عملية اختبار الفروض، وخاصة أن النموذج يوضح أن الرضا المنظمي من العوامل المهمة بالنسبة لدوره كمؤشر على الالتزام والولاء للمنظمة .وقد أشارت النتائج إلى أن الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تلعب دوراً مهماً وتؤثر بشكل مباشر على مستويات الولاء للمنظمة.

أجريا Marchiori &Henkin (2004)، دراسة هدفت إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، كما هدفت التعرف إلى العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات. وقد تكونت عينة الدراسة من (1121) عضواً اختيروا من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها.

**أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تعالج للمرة الأولى – على حد علم الباحث – ثلاثة مفاهيم تعتبر أساسية في تطور أداء منظمات الأعمال في عصرنا الحالي. والتي تتناول دور بيئة العمل وأخلاقيات العمل في تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي، في أحد المؤسسات التعليمية باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة لنفس المجال. لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي إذ ستحاول الربط بين ثلاثية مؤلفة من أخلاقيات العمل وبيئة العمل والولاء والانتماء التنظيمي. لهذا تعد من الدراسات النادرة في هذا المجال، فقد كانت الدراسة الوحيدة -حسب علم الباحث- التي ستربط بين أخلاقيات العمل، بيئة العمل والولاء والانتماء التنظيمي لدى البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي وهذا ما يميزها عن سابقاتها من الدراسات.

**الدراسة الميدانية:**

**مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي في جامعة أبوظبي، حيث تم توزيع الإستبانات على كافة أعضاء هيئة التدريس وبطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (36) استبيان بنسبة (69.2℅) من إجمالي عدد الإستبانات المرسلة، ومن خلال فرز الإستبانات تم استبعاد أربعة منها لعدم اكتمال تعبئتها، وبذلك استقرت العينة على (32) عضو من هيئة تدريس المشمولين بالدراسة، والذين خضعوا للتحليل، وبنسبة (61.53℅) من المجتمع الكلي.

**وحدة التحليل وعينتها:** لتحقيق غرض الدراسة وهدفها فقد قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة الحالية بالاعتماد على وحدة معاينة ضمت أعضاء الهيئة التدريسية في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي.

**أداة الدراسة :**تم إعداد إستبانة حول واقع "**أخلاقيات وبيئة العمل وأثرهما على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي**" من خلال دراسة ميدانية على البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية في جامعة أبوظبي. تتكون إستبانة الدارسة من 24 فقرة موزعة على 3 محاور رئيسة "9 منها (1-9) حول أخلاقيات العمل، و9 منها (10-18) حول بيئة العمل، و6 منها (19-24) حول الولاء والانتماءالتنظيمي".

ملاحظة: لم يتم حذف أي من الفقرات حسب نتيجة العينة الاستطلاعية: حيث كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لمعامل الارتباط سبيرمان، وهي تعتبر دالة إحصائية. وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (1):

**جدول (1): درجات مقياس ليكرت**



**المصدر: الدراسة الميدانية، 2017م**

اختار الباحث الدرجة (0) للاستجابة "غير موافق بشدة، وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو صفر%، وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، وهي أفضل وتعطي نتائج أدق من إعطاء الدرجة (1) لهذه الاستجابة، لأن الوزن النسبي في هذه الحالة يساوي 20%، وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

**صدق أداة الدراسة:** تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أبوظبي، حيث طلب منهم قراءة أداة الدراسة وإبداء ملاحظاتهم عليها، من حيث: مدى مناسبة الفقرات لمجالاتها، دقة الصياغة اللغوية للفقرات، حذف الفقرات غير المناسبة واقتراح فقرات مناسبة. وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين أصبحت أداة الدراسة مكونة من (24) فقرة.

**ثبات أداة الدراسة:** تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، بلغ عددها (20) عضو هيئة تدريس من خارج نطاق عينة الدراسة، وذلك بطريقة الاختبار وإعادته (Test- Retest) بفارق عشرة ايام بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، ومن ثم حساب معامل الارتباط بيرسون ومعامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، والجدول (2) يوضح ذلك.

**جدول(2) معامل الارتباط بيرسون والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل**



**المصدر: الدراسة الميدانية، 2017م**

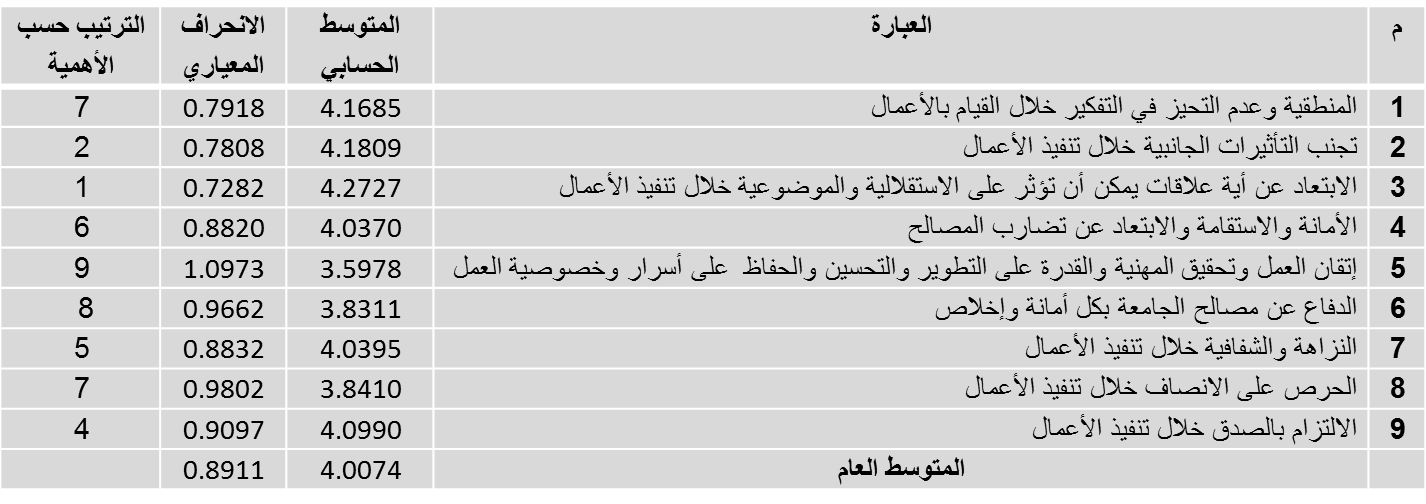
للتأكد من الثبات والقدرة على قياس متغيرات الدراسة، فقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي وبلغ (87℅) وهي نسبة جيدة جدا يعتمد عليها في اعتماد نتائج البحث.

**الأسـاليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:**قام الباحثان بالاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، حيث استخدم الباحثان المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وذلك من أجل اختبار الفرضيات.

**تحليل البيانات واختبار الفرضيات:**

**تحليل بيانات الفرضية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على زيادة الانتماء والولاء التنظيمي في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي. ولتحليل بيانات الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرضية، وذلك بالجدول (3) التالي:

**الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية الأولى "أخلاقيات العمل"**

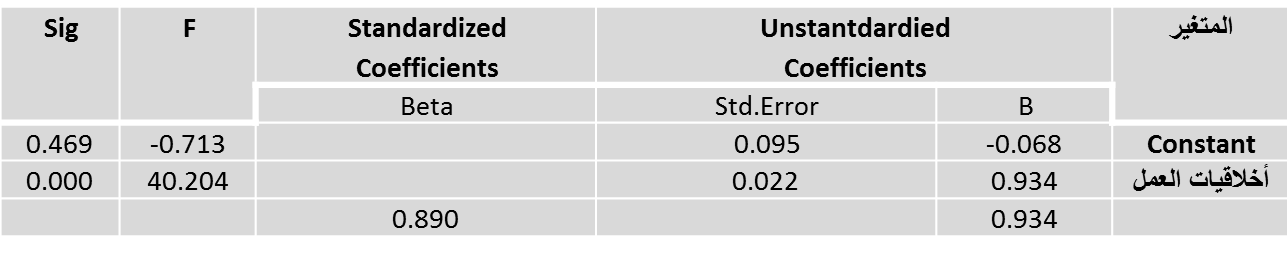


**المصدر: الدراسة الميدانية، 2017م**

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي قد بلغ (4.0074) و بمقارنة هذا المتوسط الذي تم الحصول عليه بمتوسط أداة القياس المستخدمة في قياس هذا المتغير، يتبين أنه أعلى من النقطة التي تمثل درجة الموافقة (+4) فيما بلغ الانحراف المعياري (0.8911) وطبقا لهذه النتائج فإنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي"وقد تراوحت الإجابات ما بين (4.2727) على الفقرة (3) والتي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على "**الابتعاد عن أية علاقات يمكن أن تؤثر على الاستقلالية والموضوعية خلال تنفيذ الأعمال**" أما الفقرة (5) فحصلت على أقل نسبة من الإجابات، حيث بلغ متوسطها (3.5978)، وتنص هذه الفقرة على "**إتقان العمل وتحقيق المهنية والقدرة على التطوير والتحسين والحفاظ على أسرار وخصوصية العمل**"

**اختبار الفرضية الأولى:** لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد حسب الجدول التالي (4)، والذي يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية.

**الجدول (4) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير "أخلاقيات العمل"**

****

**R2=0.79 R=0.89**

**المصدر: الدراسة الميدانية، 2017م**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4) أن قيم F المحسوبة لهذه الفرضية بلغت (40.204) وهي أكثر من قيمة F الجدولية البالغة (1.645)، وحيث أن قاعدة القرار تشير إلى رفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمةF المحسوبة أكبر من F الجدولية، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي، وهذا ما تؤكده قيمة الدلالة (Sig) البالغة صفراً، حيث أنها أقل من 5%. علماً بأن معامل (Beta) قد بلغ 0.890 إشارة الى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

**تحليل بيانات الفرضية الثانية**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي. ولتحليل بيانات الفرضية الثانية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرضية، كما هو موضح بالجدول رقم (5) التالي:

**الجدول (5)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية الثانية "بيئة العمل"**

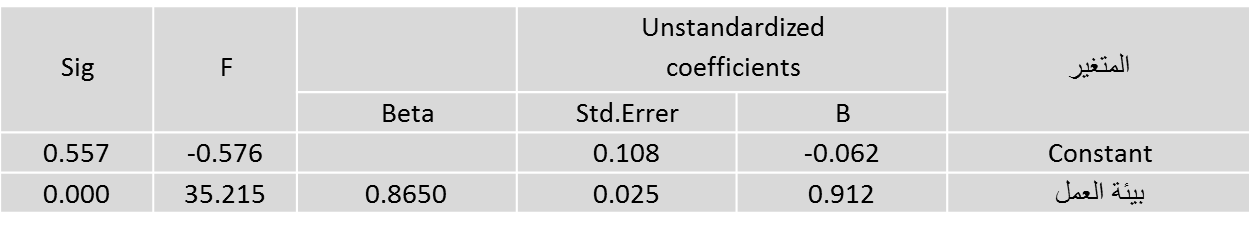


**المصدر: الدراسة الميدانية، 2017م**

تبين أن المتوسط الحسابي قد بلغ (4.1050) وبمقارنة هذا المتوسط الذي تم الحصول عليه بمتوسط أداة القياس المستخدمة لقياس هذا المتغير، يتبين بأنه يزيد عن النقطة التي تمثل درجة الموافقة (+4)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.8735). وطبقا لهذه النتائج فإنه "**يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي**. وقد تراوحت الإجابات مابين (4.3844) على الفقرة (11) والتي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على "**أشعر بأنه من الممتع أن أذهب إلى العمل**". أما الفقرة (12) فحصلت على أقل نسبة من الإجابات، حيث بلغ متوسطها أما الفقرة (12) فحصلت على أقل نسبة من الإجابات، حيث بلغ متوسطها (3.8335)وتنص هذه الفقرة على "**نستطيع القيام بمناقشة حرة ومنفتحة في مكان عملنا**".

**اختبار الفرضية الثانية:** تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك حسب الجدول التالي رقم (6) والذي يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية.

**الجدول (6) نتائج اختبار الانحدار المتعدد تأثير "بيئة العمل"**

****

R²=0.754 R=0.865

**المصدر: الدراسة الميدانية، 2017م**

تبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (6) أن قيم F المحسوبة لهذه الفرضية بلغت (35.215). وهي اكبر من قيمة Fالجدولية البالغة (1.645)، وحيث أن قاعدة القرار تشير إلى رفض فرضية العدم إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من F الجدولية، وطبقا لذالك فإنه يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على **"وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على تعزيز الولاء والانتماء في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي.** وهذا ما تؤكده قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفراً، حيث أنها أقل من 5%. علما بأن معامل (Beta) قد بلغ 0.8650 أشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

**النتائج المتعلقة بالمتغير التابع : الولاء والانتماء التنظيمي**

**الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع "الولاء والانتماء التنظيمي"**



**المصدر: الدراسة الميدانية، 2017م**

تبين أن المتوسط الحسابي قد بلغ (4.0205) وبمقارنة هذا المتوسط الذي تم الحصول عليه بمتوسط أداة القياس المستخدمة لقياس هذا المتغير. يتبين بأنه يزيد عن النقطة التي تمثل درجة الموافقة (+4).فيما بلغ الانحراف المعياري (0.8462)، وقد تراوحت الإجابات ما بين (4.1715) على الفقرة (21)، والتي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات. وتنص هذه الفقرة على "**أحرص دائما على الدفاع عن المؤسسة ومصالحها أمام الآخرين**". أما الفقرة (23) فحصلت على أقل نسبة من الإجابات، حيث بلغت متوسطها (3.8683). وتنص هذه الفقرة على "**أقدم أعمالاً تطوعية لصالح المؤسسة**".

**النتائج:** بعد العرض والتحليل خلصت الورقة للنتائج التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي. حيث بينت النتائج أن منظمات الأعمال وانطلاقاً من أخلاقيات العمل تحرص على تجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الاستقلالية والموضوعية عند القيام بالأعمال وتعمل على مقاومة التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الأعمال والتجرد في التفكير والحيادية وعدم التحيز أثناء تأدية الأعمال. كما تبين الحرص على مراعاة توازن المصالح والانحياز لمصلحة العمل. وأن أخلاقيات الأعمال تزيد من قدرتها المهنية على تحسين العمل وإتقانه وحفظ الأسرار. كذلك تبين أهمية التحلي بالصدق في أداء الواجبات والنزاهة والعفة أثناء تأدية العمل. بالإضافة إلى التحلي بالانصاف عند القيام بالأعمال.

وعليه، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي أجراها كل من: بوعباس (2010)، من حيث إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي نتيجة الإلتزام بأخلاقيات العمل. عطاري وآخرون (2006)، من حيث إرتفاع درجة الولاء التنظيمي وإرتباطه بالمتغيرات التنظيمية والشخصية. الأحمدي (2004)، من حيث إرتباط مستوى الولاء التنظيمي المتحقق بالخصائص الشخصية للعاملين. المخلافي (2001)، من حيث إرتباط الولاء التنظيمي المتحقق بالولاء المهني للموظف. Naghmeh (2010) من حيث وجود علاقة قوية بين الأخلاق التي يتمتع ويلتزم بها الموظف ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظف.

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي. حيث بينت النتائج أن منظمات الأعمال وانطلاقاً من حرصها على بيئة عمل مشجعة تربط الولاء والانتماء التنظيمي بتعزيزها لمفاهيم أخلاقيات العمل وأن لديها استراتيجيات مستمرة للحفاظ على ولاء وانتماء مستمر لدى العاملين لديها.

وعليه، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي أجراها كل من: العماري (2007)، من حيث إرتباط مستوى الولاء التنظيمي المتحقق بالرضا الوظيفي الذي يتمتع به الموظف في المنظمة. الشلوي (2005)، من حيث إرتباط الإحساس بالإنتماء التنظيمي لدى الموظف بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. لوتاه (2004)، من حيث إرتباط الأداء العالي للموظف بدرجة الولاء التنظيمي المتحقق. سليمان (2004)، من حيث إرتباط درجة الإنتماء التنظيمي المتحقق بالضغوط التنظيمية. القحطاني (2001)، من حيث تأثير عوامل بيئة العمل الداخلية في المنظمة على الولاء التنظيمي للعاملين. Joseph (2006)، من حيث دور السياسات والهياكل التنظيمية المطبقة في المنظمة في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين. Coberly (2004)، من حيث تأثير مستوى الرضا الوظيفي الذي يتمتع به العاملين على إلتزامهم التنظيمي في المنظمة.

**التوصيات:** بناء على النتائج السابقة، تم وضع التوصيات التالية:

1. ضرورة أن تقوم البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي بتعزيز أخلاقيات الأعمال، من خلال التحديد القاطع لسياسات أخلاقيات العمل المطلوب العمل بها، مع تمليك تلك السياسات لكافة العاملين والمتعاملين وأصحاب المصلحة.
2. التزام البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي بتدريب العاملين فيها على زيادة قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة، وجعل تمثل ثقافة إنتهاج أخلاقيات العمل من ضمن الثقافة التنظيمية الممارسة.
3. اهتمام البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي بالموضوعية والاستقلالية والقدرة على مراعاة توازن المصالح، والتحقق من القدرة على العمل وإتقانه بشكل صادق ومخلص، وذلك من تدعيم ثقافة تنظيمة مواتية لأخلاقيات العمل وتحقق الولاء والإنتماء التنظيمي.
4. التأكيد على أهمية الشفافية والنزاهة بهدف التأكد من الحيادية وعدم التحيز والبعد عن أي تأثيرات جانبية، وذلك لتأثيرها الواضح على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي.
5. يجب ان تتبع البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي عدد من المعايير العالمية لأخلاقيات العمل في ممارستها مع اعتماد فلسفة المقارنة المرجعية، لكي تتمكن من بناء نظام متكامل لاخلاقيات العمل وايجاد بيئة عمل مشجعة ومحفزة على الابداع والانجاز، ليتعزيز مفهومي الولاء والانتماء التنظيمي.
6. ضرورة تزايد سعي المشرفين والمديرين في البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية بجامعة أبوظبي على بث روح التعاون ورفع الروح المعنوية للافراد العاملين وحثهم على المزيد من العمل وممارسة سلوك افضل تجاه عملهم مع مراعاة تقدمهم في العمل ومنحهم فرص افضل لتطوير مهاراتهم وخبراتهم.
7. ضرورة التزام البرامج الأكاديمية بتطبيق العديد من القواعد الخاصة بأخلاقيات العمل كتسريب المعلومات وعلاج السلوكيات السلبية للعاملين وتطبيق الاجراءات العادلة في تنفيذ القوانين والتعليمات الخاصة بالعاملين والعمل فضلاً عن المحافظة على حقوق العاملين، وخاصة مكانتهم وسمعتهم وولائهم للبرامج الأكاديمية للكليات العسكرية.

**المصادر والمراجع:**

1. أبو بكر، مصطفى محمود. (2005). التنظیم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبیقي. الاسكندرية: الدار الجامعیة.
2. الأحمدي، طلال بن عايد. (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة فيترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضينالعاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. جمهورية مصر العربية - القاهرة: المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع والعشرين، العدد الأول.
3. البشرى، قدرية محمد. (2006). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. الأردن، عمان: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
4. بوعباس، فوزية. (2010). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
5. خطاب، عايدة. (1991). اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي. جمهورية مصر العربية، القاهرة: وايد سيرفس للاستشارات.
6. سلمان، أحمد عيسى. (2004). تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. رسالة غير منشورة. جامعة عين شمس: مكتبة كلية التجارة.
7. الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية، الرياض: كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
8. عبدالباقي، صلاح الدين. (2011م). مبادئ السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
9. عبدالرحمن، محمد عبدالحميد. (2011م). الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات، طرابلس: منشورات دار الفاتح.
10. عطاري وآخرون. 2006م. الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 18 العدد، جماد الثاني 1427هـ، يوليو.
11. العماري، بدرية مبارك. (2007). دراسة لبعض المتغيرات ذات العلاقة بين الرضا الوظيفي العام والولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة قطر. كلية التربية، مجلة العلوم التربوية، ع1.
12. العمیان، محمود سلمان. (2010م). السلوك التنظیمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزیع.
13. القحطاني، محمد علي مانع. (٢٠٠١م). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي. دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
14. لوتاه، حمده محمد. (2004). الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الامارات العربيةالمتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة. مصر: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
15. المخلافي، محمد سرحان، ( 2001 )،أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء- كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 17، عدد 2.
16. المطيري، مخلد بن عياد. (2010م). الرضا الوظيفي وعلاقته بأسلوب مواجهة الضغوط النفسية: دراسة مسحية على منسوبي إدارة مرور مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
17. المعايطة، سليمان. (2006م). أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. الكرك: جامعة مؤتة.
18. يحيى، سجى أحمد. (2010م). درجة التزام مدير يالمدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
19. Coberly, B.M. ( 2004) Faculty Satisfaction and Organization Commitment with Industry. niversity Research Center Ph.D. Dissertation- North Carolina State University ( On Line) www.Lip.ncsv- edu/theses-com.
20. Joseph Boehman, ,(2006).Affective,Continuance and Norenative commitment among student affairs profeesional, TheGreduate faculty of North Carolina stste University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
21. Marchiori, D.M., and Henkin, A.B. (2004). Organizational Commitment of a Helath Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions – Medical Teacher. 26 (4) .
22. Naghmeh N. M., (2010), Islamic Work Ethic and Muslim Religious Believes Impact on Organizational Commitment on the Workplace, Unpublished Dissertation, University of Phoenix.
23. Paine, L.S (2003) "Is Ethics Good Business?” Challenge, vol 46, no 2. March-April, pp 6-21.

**الحروف غير المختصة العاملة في الأسماء والأفعال**

**إعداد د. هاجر محمد حسين نصرون**

**الأستاذ المساعد بكلية التربية دنقلا - جامعة دنقلا**

**Abstract**

Particles are considered to be the essential components forming syntactic structures of words and sentences alike. It is the minimal component in these structures. Any word group consists of a number of word structures made up of varied letters and sounds that come together in a specific context to convey a general meaning. This is what grammarians labeled "structural particles." As for the ones that convey a functional meaning that they relate to, such as negation and affirmation, which are called "semantic particles. In the present study, the reseavcher will focus on semantic particles.

The earlier and later grammarians have paid a great interest in the study of semantic particles belonging to different kinds and classes. Obviously, semantic particles play a basic role in forming the functional meaning. The interest given by grammarians (starting from AlKhalil, Sibawayh, and later grammarians) to these particles is a proof of the importance of the part they play.

It is found that grammarians have made divergent classifications according to their respective methods. In fact, some grammarians divided them into specialized particles; i.e. which are restrictively used with one of the two main parts of speech (like negative particles and prepositions). The second category is non-specialized particles, that is those which are used with either one of the two main parts of speech. Some of the grammarians call them "shared particles." Grammarians have negated the fact that shared particles are functional. In the present research, however, the reserarcg I have found that these particles have proved to function with both parts of speech despite their being non-specialized. main word groups particles; i.ie two main word groups groups like negative particles . prepositions; and non-specialized

**مستخلص**

هدفت الورقة إلى أن تسهيل الطريق أمام من يريد الوقوف على الحروف غير المختصة العاملة في الأسماء والأفعال، دون مشقة أو عنت لأنها منثورة في ثنايا مصادر النحو ومراجعه، كما دحض آراء بعض النحاة الذين ذهبوا إلى أن الحروف غير المختصة لا عمل لها في الأسماء والأفعال.

اتبع الباحث المنهج التحليلي والمنهج الاستنباطي والذي أتاح للباحث الوقوف على هذه الحروف وتحليل شواهد ورودها واستنباط عملها في الأسماء والأفعال.

خرجت الورقة بنتائج، أهمها: العموم يمنع الخصوص عند أعمال الحروف غير المختصة ووضحت الورقة الإشكالية المعرفية لهذه الحروف وأن معظم هذه الحروف تعمل بنفسها.

كما أوصت الورقة بقيام دراسات لغوية تربوية تستهدف لفت الانتباه بضرورة معرفة الدور الذي تؤديه الحروف في السياق النحوي والوظيفي وقيام دراسات نحوية تجلي وتبين آراء النحويين في عمل هذه الحروف.

**مقـــدمة:**

الحمد لله الذي أنعم فأجزل ، وأعطى فأغدق ، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ، وأصلي وأسلم على خير الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد أفصح من نطق بالضاد وعلى آله وصحابته الكرام .

**دوافع البحث:**

لعل جملة أسباب وثيقة جعلت الباحث يقف على هذا الموضوع من أبرزها:

1 -هذه المادة وجدت مبعثره في ثنايا كتب النحو ولم تنفرد بالدراسة ، وكان هذا أقوى الأسباب أن التي جعلت الباحث يفردها بالبحث والتقصي والتحليل.

-2اختلاف النحاة في إعمال هذه الحروف وإهمالها وكان هذا دافعا للباحث لأن يقف على هذه الآراء ومن ثم الوقوف على أرجح الآراء .

3 - الإشكالية المعرفية لهذه الحروف فقد ثبت للباحث أن الحرف الواحد له مجموعة أعمال ، فلهذا سعى الباحث إلى الوقوف على كل حرف على حده وبيان عمله وشروطه.

-4اختلاف النحاة في كيفية إعمال هذه الحروف هل بالحرف نفسه أم بإضمار حروف أخرى ؟ إلا أن هذه الحروف "غير المختصة" يكتنفها الغموض فأراد الباحث إزالته.

**أهداف البحث:**

1. الباحث على الرغم من ادعاء بعض النحاة عدم إعمالها فقد ثبت للباحث بعد التقصي أن هذه الحروف عاملة على الرغم من عدم اختصاصها ، وهذا ما يدحض رأي هؤلاء النحاة.
2. وأيضاً من الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها هو تسهيل الطريق أمام من يريد الوقوف على هذه الحروف دون عسر ولا مشقة ولا عنت بانتشارها في ثنايا مصادر النحو ومراجعه ، فلهذا هدف الباحث إلى تخصيصها بالدراسة.

**مشكلة البحث :**

تتمثل مشكلة البحث في الآتي :

1. إنكار بعض النحاة لعمل هذه الحروف لعدم اختصاصها .
2. اختلاف النحاة في كيفية إعمالها .

**منهج البحث :**

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التاريخي والذي يقوم على الاستدلال

**أهمية البحث:**

1. التعريف بالحروف غير المختصة العاملة في الأسماء والأفعال
2. التعريف على مدى صحة آراء بعض النحاة في عدم عمل هذه الحروف.

**الجهود السابقة:**

اهتم النحاة اهتماما بالغا بالحروف وأولوها اهتماماً كبيراً ، وليس هذا غربيا فكلنا يعلم أهمية الحروف والتي لا تقل أهميةً ومكانه عن الاسم والفعل ، وهى كما نعرفها أحد الأركان التي يقوم عليها بناء الكلام كما أشار إلى ذلك صاحب الألفية:

كلامنا لفظ مفيد كاستقم واسم وفعل ثم حرف الكلم

ومن هنا يتضح لنا جليا أهمية الحروف فكان من الطبيعي أن تجد الاهتمام والعناية من النحاة ، فمن النحاة من أفرد لها أبواباً في كتبهم كما فعل ذلك " سيبويه" ومنهم من خصها بكتب تحمل اسمها كما فعل ذلك المرادي في " الجنى الداني"، والهروي " في الأزهية في علم الحروف "، والمالقي في "رصف المباني"، و" حروف المعاني" للزجاجي ، وغيرها من المصادر و المراجع المهمة والتي تناولت الحروف وكانت خير معين للباحث في هذه الدراسة.

**الإطار النظــــــــــــري:**

اولاً : مـــتى

متى العاملة في الأفعال :

(متى ) من الأدوات الثلاثية التي وجدت عاملة في القبيلين ، فمتى العاملة في الفعل هي متى الشرطية والتي كما نعلم تجزم فعلي الشرط وقد سبقت الإشارة إليه ، أما التي تعمل في الاسم فهي (متى ) الجارة على لغة هذيل . فكان لزاماً علينا لتوضيح هذه الجوانب الوقوف على آراء النحاة .

اولاً : متى العاملة في الأفعال فقد أشار إليها سيبويه ضمن (باب المجازاة)

فيقول : فما يجازى به من الظروف (متى ). مثل قولك : متى تأتيني آتك وأعلم أن حروف الجزاء تجزم الأفعال وينجزم الجواب بما قبله . (1)

كما أنه اورد قول الشاعر :

هَجَومُ عليها نفسَه غيرَ انّه \*\*\* متى يُرْمَ في عينيه بالَّشبْح ينهضِ.

أما السيوطي فقد ذكرها ضمن الجوازم وذكر من معانيها الظرفية لعموم الزمان . مثل قولك : متى تقمْ أقمْ . فهي شرطية . أما إذا كانت للاستفهام فيمكن أن يليها الماضي والمستقبل . (3) وابن فارس يذهب إلى أن (متى )تأتى سؤال عن وقت . تقول :متى يخرج زيد ؟؟ ومتى تكون شرطاً يقتضى التكرار . (4)

(1) نظر الكتاب سيبويه3/ 62 . (الشبح بتسكين الباء للضرورة)

(2)تخريج البيت : الطويل ،لذى الرمة ، الكتاب 1/ 110 شرح التسهيل 3/ 79 ، الشاهد : متى يُرم ينهض ، [فعلي الشرط والجواب ] مجزومين . يصف ذكر النعام

(3)أنظر همع الهوامع / للسيوطي 3/ 452 ، أنظر الأشباه والنظائر للسيوطي 2/ 225

(4)أنظر الصاحبي / لاابن فارس ص227 .

وذهب إلى هذا كلُ من الأربلي . (1) وابن الأنباري . (2) والمرادي (3) وابن يعيش (4) وأورد قول الشاعر :

أنا بن جلا وطلاع الثنايا متى اضع العمامة تعرفوني

واابن هشام .(7) والزبيدي. (8) والجرجاني (9) وكذلك المبرد (10)والهروي (11) والزجاجي . (12)

والحيدرة أورد (متى ) ضمن الظروف . وهى مبنيه لعلة تضمنها ألف الاستفهام ومشابهتها إياها (13) وذهب إلى هذا كلُ من ابن الحاجب (14) والأشموني (15).

(1) أنظر جواهر الأدب / للأربلى ص 378

(2) أنظر أسرار العربية / تأليف : أبى البركات عبد الرحمن بن محمد بن أبى سعيد الأنباري ت ( 513 - 577 هـ) تحقيق : محمد بهجة البيطار . مطبعة الزقى . دمشق . (1377 هـ 1957م ) ص329

(3)الجنى الدانى للمرادى ص 505 .

(4) أنظر شرح المفصل لابن يعيش 4/ 105 - 106

(5) تخريج البيت : الكامل المغني : 263 ، الشاهد : متى أضع... تعرفوني ) (جزمت الشرط والجواب )

(6) أنظر المقتضب / للمبرد 2/ 48- 52

(7) أنظر قطر الندى وبل الصدى لاابن هشام ص 94 ،

(8) ومغني اللبيب 1/ 366 .

(9) أنظر الجامع الصغير / للزبيدي ص 192 .

(10) أنظر العوامل المائة للجرجاني ص222

(11) أنظر الأزهية للهروي ص255 .

(12) أنظر معانى الحروف للزجاجي ص 50

(13)أنظر كشف المشكل في النحو / لعلى بن سليمان الحيدرة ت( 599هـ) تحقيق : هادى مطر . /طبعة الإثراء – بغداد 1404هـ –1984 م 4/152.

)14) أنظر الكافية في النحو لابن الحاجب 4/ 145 ص 148.

(15) أنظر ألفية بن مالك / شرح الأشموني 2/ 184 .

**متى : العاملة في الأسماء**

اعلم أنّ (متى ) تدخل على الاسم فتجره وهذا على لغة (هذيل) فما هو رأى النحاة في هذا الجانب ؟؟

فـ(متى )عند السيوطي تجر الاسم وتأتى بمعنى (من) عند (هذيل) كما أنها ايضاً تأتى بمعنى (وسط) نحو قولهم : (متى كمه) أي وسط كمه (1) .

وعلى هذا ذهب اابن فارس . (2) مستشهداً بقول الشاعر :

شربن بماءِ البحر ثم ترفعّن \*\*\* متى لُجج خضر لهُنَّ نئيح . (3)

وإلى رأيهما ذهب كلُ من المرادي ( 4) الأشموني . (5) و ابن الحاجب . (6) والزبيدي . (7) والأربلي . (8) والجرجاني . (9) واابن هشام (10) والهروي (11)

(1) همع الهوامع للسيوطي 2/ 392.

(2) أنظر الصاحبي لاابن فارس ص 175

(3) تخريج :لأبى ذؤئب الهذلي بحر الطويل ، الازهية ص 201 الأشباه والنظائر 4/ 287 ، جواهر الأدب ص99،

الأشموني 2/ 284

الأشموني 2/ 284 ،الجنى الداني ص43 ، رصف المباني 151 ، مغني اللبيب 1/ 367.

الشاهد : (متى لججٍ ) حيث جاءت متى بمعنى (مِنْ) على لغة هذيل

(4)أنظر الجنى الداني للمرادي ص505

(5) الفية بن مالك / شرح الأشموني 2/ 284

(6) الكافية في النحو / لابن الحاجب 4/ 147

(7) الجامع الصغير للزبيدي ص193 .

(8) جواهر الأدب للأربلي ص378 .

(9) العوامل المائة للجرجاني ص222 .

(10) أوضح المسالك 3/6 ومغني اللبيب 1/ 367 .

(11) الأزهية للهروي ص209 - 210 .

بعد هذه الوقفة في ثنايا المصادر والمراجع والوقوف على آراء النحاة يتضح لنا جلياً أن ( متى ) العاملة في الفعل لا تعمل فيه إلاّ الجزم حيث إنها تجزم فعلين [ فعل الشرط وجوابه ] وسبقت الإشارة إلى الشرط في الفصول المتقدمة مما يُغني من إعادته هنا . وأما العاملة في الاسم فهي التي تعمل الجر ، كما اوضحنا ،قاصراً على قبيلة (هذيل) وهى من القبائل السبع التي كانت تسكن سُرة الجزيرة العربية ومن القبائل التي رضعت الفصاحة والبيان .

**ثانياً : حتىّ : عملها - استعمالاتها - معناها**

حتى العاملة في الأفعال : (حتىّ) من الحروف الرباعية والتي وجدت عامله في القبيلين على الرغم من عدم اختصاصها . وأمّا العاملة في الفعل فهي / بإجماع النحاة لا تعمل إلاّ النصب في الفعل المستقبل ولكنهم اختلفوا في كيفية الإعمال أهو (بحتى نفسها أم بإضمار أنْ؟؟ وهذا ما سنقف عليه لاحقاً . أما العاملة في الاسم فهي أيضاً لا تعمل غير الجر فيما تدخله من الاسماء ، فلذا الواجب علينا أن نفصّل كلاً على حدّه .

تحدث سيبويه عن (حتى) في موضعين منهما [ الحروف التي تضمر فيها (أنْ) ] ومن ذلك أورد (حتى) كقولك : حتى تفعلَ ذلك . فإنما انتصب ذلك ( بأنْ) وأنْ ههنا مضمرة ، ولو لم تضمر لكان الكلام محالاً ؛ لان حتى تعمل الجر في الاسماء ونفي اختصاصها بالفعل ، فإذا أضمرت (انْ) حُسن الكلام كما أنه أضاف بأنّ (حتى) لا تضاف إلى الفعل ، وأنها ليس مما يعمل في الفعل ، وأن الفعل لا يُحسن بعدها غير أن يُعمل على إضمار(انْ) كما أنه ورد في الموضع الثاني بقوله : علم أن حتى تنصب على وجهين : في قولك : سرت حتى أدخله[هذا باب حتّى ]

فاحدهما :ان تجعل الدخول غاية لمسيرك وذلك قولك : سرتُ حتى ادخلها . كأنك قلت : سرت إلى أنْ أدخلها، فالناصب للفعل هنا هو الجار للاسم إذا كان غاية فالفعل إذا كان غاية نصب . والاسم إذا كان غاية جُرّ ويقول هذا قول الخليل فيُشير إلى أن حتى إذا نصبت ما بعدها كانت هنا للغاية .1

1. أنظر الكتاب / لسيبويه 3/ 7- 10

اما السيوطي فقد ذهب إلى رأى سيبويه غير أنه أضاف ذاكراً رأى القراء والذى يذهب إلى أن (حتى ) هي الناصبة بنفسها خلافاً لسيبويه والذى يقول بالإضمار. وتكون حتى ناصبة إذا كانت تحمل معنى التعليل والغاية كما أنه أضاف إلى أن نصب المضارع بعدها إذا كان مستقبلاً أو ماضياً في حكم المستقبل نحو : سرت حتى أدخل المدينة فهذا مؤول بالمستقبل نظراً إلى أنه غاية لما قبل [حتىٍ] فهو مستقبل بالإضافة إليه . (1)

وابن الأنباري أوردها في [هل تنصب حتى الفعل المضارع بنفسها ]

ذهب الكوفيون إلى أن (حتى ) تكون حرف نصب ينصب الفعل من غير تقدير(أنْ) نحو قولك : أطع الله حتى يدخلك الجنة. وذهب البصريون إلى أنها في كلا الموضعين حرف جر ،والفعل بعدها منصوب بتقدير (أنْ) والاسم بعدها مجرور بها .

واحتج الكوفيون بأنها هي الناصبة بنفسها ؛ لا أنها لا تخلو : إما أن تكون بمعنى (كي) وإما أن تكون بمعنى (إلى) إن كانت بمعنى (كي) فقد قامت مقام (كي ) وكي تنصب فكذلك ما قام مقامها ، وإن قامت مقام (إلى إنْ) فقد قامت مقام (أنْ) أن تنصب فكذلك ما قام مقامها . أما البصريون فاحتجوا بأن قالوا : إنما قلنا إنّ الناصب للفعل (أنْ) المقدرة دون (حتى) ؛ لأن (حتى ) من عوامل الاسماء فلا يجوز أن تجعل من عوامل الافعال (2) وإلى هذا ذهب الزجاجي . (3) وكذلك ابن السراج . (4) وأيضاً ابن جنى يذهب إلى أنّ الفعل المستقبل ينتصب بعد حتى على احد معنيين : كي أو إلى أنْ . (5) وكذلك اابن فارس . (6) يؤيد هذا الرأي .

(1)أنظر الهوامع/ للسيوطي 2/ 300 - 303، الاشباه والنظائر 2/ 137 .

(2) أنظر الأنصاف لابن الأنباري 2/ 597 – 599، مسألة : 83

(3)أنظر الجمل في النحو / للزجاجي ص192 ، ومعانى الحروف ص64

(4)الاصول في النحو / لابن السراج 2/ 152 – 153

(5)اللمع في العربية لابن,جنى532 صاحبي/ اابن فارس522

(6)اللمع في العربية لابن جنى ص132 ، الصاحبي / لاابن فارس ص222 - 223

أما المالقي فيقول : أعلم أن (حتى) إذا دخلت على الفعل المضارع لا يلزم النصب فيه بل يجوز أن ينتصب تارةً بإضمار (أنْ) ويجوز أن يبقى مرتفعاً، فتنصب الفعل إذا كانت بمعنى : كي أو إلى أنْ . فإن كثّرته كان الرفع في الفعل الذى بعدها أقوى من النصب نحو : كَثُرَ ما سرتُ حتى أدخل المدينة وإن قللتهُ كان النصب أقوى . ,عن لم تقلل ولم تكثر فلا يخلو أن ترد الفعل بعدها الماضي أو الحال أولا تريد . فإذا أردت الماضي فالرفع نحو : سرتُ حتى أدخل المدينة بمعنى دخلتها أو أدخلها الآن ، وإن لم ترد واحداً منهما نصبت وكان بمعنى (إلى أنْ ) أو كي) انتصب ما بعدهما . وإن لم تصلح فالرفع . (1) وكذلك يذهب العكبري إلى رأيه . (2) وكذلك الرماني . (3) اما المرادي فيقول :- إنّ (حتى) هي الناصبة بنفسها ويجوز إظهار (أنْ) توكيد اً لها . أي ذهب مؤيداً رأى الكوفيين . (4) وكذلك ابن هشام ذهب مؤيداً رأى من قال بالإضمار . غير أنه أضاف إن شرط النصب بعد حتى أن يكون الفعل مستقبلاً عن ما قبلها سواء أكان مستقبلاً النسبة إلى زمن التكلم أو لا . مستشهداً بقوله تعالى (لن نبرح عليه عاكفين حتى يرجعَ إلينا موسى )(5) فإن رجوع موسى عليه السلام مستقبل الأمرين جميعاً والنصب بإضمار (أنْ) بعد حتى . (6)

(1)أنظر رصف المباني/ للمالقي ص180 - 185

(2)أنظر اللباب في علل البناء والإعراب للعكبري ص44 - 46

(3) أنظر معانى الحروف للرماني ص119 .

(4)أنظر الجنى الداني للمرادي ص554

(5) طه : 91

(6) أنظر شرح قطر الندى لاابن هشام ص76 ، ومغني اللبيب لاابن هشام 1/ 143 .

أما الأربلي فيقول : إن (حتى ) في لغتي هذيل وثقيف تنطق بـ (حتى) وهى حرف بالاتفاق وقياسها إلاّ تعمل لدخولها على القبيلين ، ولكن حملت على النصب في الفعل بإضمار بـ(أنْ) وشرط هذه أن يكون ما بعدها مستقبلاً مترقبا وقوعه بالنسبة الى وقوع ما قبله ولذلك جاز: سرت امس حتى ادخل المدينة. بالنصب اذا الغرض هو الدخول عند ذلك السير.(1)

وكذلك يذهب الى هذا كلُ من ابن الحاجب.(2) والهروي الذي ذهب مستشهداً بقول الشاعر:

وننكر يوم الروع الوان خيلنا \*\*\* من الطعن حتى نحسبَ الجونَ اشقرا(3)

على ان النصب بعد حتى بإضمار (أنْ) وهي هُنا بمعنى(الى انْ) (4) وابن خالويه يقول :

اختلف القراء في قراءة نصب المضارع ورفعه بعد(حتى) فمنهم من رفع ومنهم من نصب. ويرى ابن خالويه إن حجة من نصبه كان بمعنى الاستقبال وإن من رفع بعدها كان بمعنى الماضي. والنصب عنده بأنْ مضمرة.(5) ذكر هذا بعموم اللفظ لكل أي تحوي (حتى) والفعل.

1)انظر جواهر الادب / للاربلي ص 404

(2)انظر الكافية في النحو/ تأليف: الامام جلال الدين ابي عمر عثمان ابن عمر المعروف بابن الحاجب النحوي المالكي ت(570- 646هـ.شرح: رضي الدين ابن الحسن الاستراباذي النحوي(686 هـ) تحقيق ، عبد العال سالم مكرم. عالم الكتب- القاهرة ط1: 1421هـ-2000م،5/54-63

(3)تخريج البيت: للنابغة الجعدي- بحر الوافر- الديوان ص50، الاصابة 508:3

الشاهد: حتى نحسب أي: الى ان نحسبَ

(4)انظر الازهية للهروي ص223.

(5)انظر الحجة في القراءات السبع/ ابن خالويه ص72.

**حتى العاملة في الأسماء :**

اتفق النحاة على أن (حتى) الداخلة على الاسم لا تعمل سوى عملٍ واحدٍ هو الجر فإلى آراء النحاة في هذا الجانب:-

يذهب السيوطي إلى أن (حتى) هي الجارة والنصب بعدها بإضمار (أنْ) ومن المعاني التي ذكرها السيوطي لـ(حتى) هي : إنها تأتى بمعنى (كي) الجارة أو إلى بخلاف (حتى) الابتدائية التي لا ترادف واحداً منهما . وقد تأتى أيضاً بمعنى (إلا ) الاستثنائية. ولكنه يرى أن (إلى) امكن من حتى في انتهاء الغاية وأرجع ذلك إلى عدة أسباب منها:-

الأول : تفيد تقضىِّ الفعل شيئاً فشيئاً.

الثاني : إنها لا تقبل الابتداء لضعفها في الغاية .

الثالث : إنها لا تجر إلاّ ظاهراً خلافاً للمبرد والكوفيين الذين أجازوا جرها المضمر والجمهور على إنها ضرورة .

الرابع : إنها لا تجر إلا آخراً ، أي آخر جزء أو متصلاً به . (1)

ويرى ابن الأنباري : أنّ (حتى) عند الكوفيين تكون خافضة من غير خافض أي تعمل الخفض بنفسها. وذهب البصريون إلى انها في كلا الموضوعين حرف جر والفعل بعدها منصوب بتقدير (أنْ) والاسم بعدها مجرور بها . واحتجاج الكوفيين على إنها تعمل الخفض بنفسها؛ لأنها قامت مقام إلى وإلى تخفض ما بعدها فكذلك ما قام مقامها .(2 )

(1)أنظر همع الهوامع / السيوطي ، 2/ 299 – 300

(2)أنظر الأنصاف في مسائل الخلاف لابن الأنباري 2/ 598 .

أما الوراق فقد اورد في باب (حتى) : أن قال قائل : ما الأصل في (حتى) ان تكون عاطفة أم جارة ؟؟ قيل له : الأصل فيها أن تكون جارة والدليل على اصلها الجر إنها إذا جعلت عاطفة لم تخرج من معنى الغاية .

ألا ترى إنك إذا قلت : جاءني القوم حتى زيدٍ ومررت بالقوم حتى زيد (وزيد) بعض القوم ، لو كان اصلها العطف لوجب أن يكون ما بعدها من غير جنس ما قبلها ، إذْ كانت حروف العطف هكذا حكمها . نحو قولك : (جاءني زيدُ وعمروُ ) ولا يجوز جاءني زيدُ حتى عمروُ، وكذلك لا يجوز الخفض حتى الغاية ، فهذا دليل على أنها أصل الغاية . فإن قال قائل : فلم وجب أن يكون ما بعد( حتى) جزءاً مما قبلها ؟؟ قيل له : لأن معناها أن تأتى لاختصاص ما يقع عليه ، إما لرفعته أو لدناءته .1

والزجاجي يقول : أعلم أن [حتى ] تدخل على الاسماء والأفعال والجمل. فأما دخولها على الاسماء المفردة فإن الوجه أن تكون خافضة لها وربما أجريت مجرى حرف عطف ، ولا تقع في كلا الوجهين إلا بعد جمع وذلك قولك : (قـــــــــــــــــــام القوم حتى زيدٍ ) ترفع القوم بفعلهم وتخفض (زيداً) بـ[حتى] ، وكذلك : السمكة حتى رأسها أكلته فـ( رأسها يجوز لك فيها ثلاثة اوجه :الرفع والنصب والخفض ، (اكلتُه) توكيد ومن معانيها عنده أن تأتى جارة للاسم .(1) والزبيدي يذكر أن من معانى (حتى ) الغاية وهو الغالب وكذلك التعليل ، وتكون (حتى) حرفاً جاراً بمنزلة (إلى) في المعنى والعمل .(2) وإلى هذا ذهب بن جنى . (3) وكذلك ابن فارس . (4) يذهب إلى رأى هؤلاء ويؤيدهم ابن هشام . (5) وكذلك المرادي .(6)

اما الرماني فيقول : إن (حتى) تأتى جارة ويكون معناها الغاية كقولك : قام القوم حتى زيدٍ . وقوله تعالى (سلامُ هي مطلع الفجر ) (7) .تقدر مرة تقدير (مع) وأخرى تقدير (إلى ).(8)

(1)علل النحو / للوراق ص 317

(1)انظر كتاب الجمل للزجاجي ص69 ،ومعانى الحروف ص64 .

(2)انظر الجامع الصغير للزبيدي ص199-200 .

(3)انظر اللمع في العربية لابن جنى ص132 .

(4)انظر الصاحبي لاابن فارس ص223.

(5)انظر مغني اللبيب لاابن هشام 1/141-142 .

(6)انظر الجنى الداني للمرادي ص542 .

(7)القدر :5 .

(8)انظر معانى الحروف للرماني ص119.

وأشار ابن السراج إلى حتى في باب (حتى ) :

حيث يقول : حتى : منتهى لابتداء الغاية (إلى)، إلاّ أنها تقع على ضربين أحدهما : أن يكون ما بعدها جزءاً مما قبلها وينتهى الأمر به . والضرب الآخر : أن ينتهى الأمر عنده . فأما الضرب الأول : وهو ما ينتهى به الأمر ، فانه لا يجوز أن يكون الاسم بعد حتى إلاّ من جماعة كالاستثناء لا يجوز : أن يكون بعض ولا إثنين ؛ لأنه جزء من جماعة و إنما يذكر لتحقير أو تعظيم/أو قوة أو ضعف وذلك قولك : ضربتُ القوم حتى زيدٍ . والضرب الثاني : المجرور بـ(حتى) وهو ما انتهى الأمر عنده وهذا الضرب لا يجوز فيه إلا الجر وتكون (حتى ) للغاية هنا . (1)

أما المالقي فعنده (حتى) الخافضة تأتي على ضربين :

أحدهما :حتى التي تدخل على الاعيان . والثاني :تدخل على المصادر ، فالتي تدخل على الاعيان.

يدخل عليها معنى (إلى ) فهي لانتهاء الغاية مثلها . ولكن تخالفها في أنّ ما بعدها لا يكون إلاّ داخلاً .فيما قبلها اتفاقاً إن كان الفعل متوجهاً عليه نحو : قام القوم حتى زيد . والتي تدخل على المصادر. لا يدخل ما بعدها فيما قبلها نحو : سرت حتى غروب الشمس وهى في كل الأحوال تخفض الظواهر ولا تخفض المضمر إلاّ في الضرورة . (2)

(1)انظر الاصول في النحو /لابن السراج /425 –426

(2)أنظر رصف المباني للمالقي ص -180 - 185

يؤيده الهروي (1) والجرجاني يقول : إن حتى تكون لانتهاء الغاية . نحو :اكلت السمكة حتى رأسِها ونمت البارحة حتى الصباح . فمجرور حتى في المثالين داخل في حكم ما قبله . أي قد أُكل ونيم الصباح . وأضاف ذاكراً وجوه الشبه بين حتى والى :

أن تجئ (حتى) بمعنى (مع) كثيرة وإلى تأتى بمعنى (مع) قليلاً .

تختص (حتى) بالظاهر .

المجرور ب حتى يجب أن يكون آخر جزء مما قبله . (2) أما الأربلي فقد ذكر نفس الرأي غير أنه أضاف شروطاً للاسم الصريح بعد حتى :

أن يكون آخر جزء بما قبلها ولا يكون إلاّ جنساً أو جزءاً منه فيتصف بالدخول في الحكم أو القوة أو الضعف . نحو: أكلت السمكة حتى رأسها .

أن يكون ما بعدها ملاقياً آخر جزء مما قبلها كقولك : نمت البارحة حتى الصباح . ويقول أيضاً إن (حتى) وأن شاركت إلى في انتهاء الغاية إلا أنها فارقتها في أمور :

(1)إتحاد ما بعد (حتى) مع ما قبلها في الجنسية

(2)أن ما بعد حتى يجب أن يكون أما آخر جزء أو ملاقياً آخر جزء فلا يقال : أكلت السمكة حتى نصفها .

(3)أن حتى لا تختص بالمضمر فلا يقال : حتاه وحتاك إلاّ شذوذاً لئلا تختلط الضمائر ؛ لأن حتى يأتي بعدها امّا الرفع أو النصب أو الجر .(3)

(1) أنظر الأزهية للهروي ص223

(2) أنظر العوامل المائة للجرجاني ص109

(3) أنظر جواهر الأدب للأربلي ص404 .

الواضح ومن خلال ما عرضنا لآراء النحاة إنّ (حتى) إذا دخلت على الفعل تعمل النصب ورأينا كيف كان خلاف النحاة في كيفية إعمالها أهي تعمل بنفسها أم بإضمار (أنْ) ، ولكنني أذهب في الرأي مؤيداً رأى الكوفيين الذين يقولون بأنها تعمل النصب بنفسها لا أرى مانعاً لذلك فلا ينبغي أن يعول عليه . وكذلك حتى العاملة في الاسم وهى لا تعمل إلاّ الجر وأيضاً أذهب إلى رأى الكوفيين في إعمالها للجر بنفسها لنفس ما ذكرت من أسباب . ومن الطريف في (حتى) قول الفراء (أموت وفي نفسى شيء من حتى) كما أورد ذلك القفطي ؛ لأنها تنصب وترفع وتخفض

**نتائج الدارسة:**

خرجت الدراسة بالنتائج التالية:-

* 1. العموم يمنع المخصوص عند أعمال غير المختصة.
  2. وضحت الدراسة الإشكالية المعرفية لهذه الحروف، باعتبار أن الحرف الواحد قد يعمل أكثر من عمل في القبيل الواحد مما يحتم علينا أن تكون أكثر حرصاً في معرفة شروط الإعمال في كل حالة تفادياً للوقوع في الخطأ.
  3. أن معظم هذه الحروف تعمل بنفسها، لأنه لا يوجد مانع.

فمن أهم ما توصلت إليه من نتائج :

أولاً : إعمال هذه الحروف غير المختصة : فالعموم يمنع الخصوص ، وذلك بأن النحاة : على أن الحرف غير المختص لا يعمل.

ثانياً : الإشكالية المعرفية لهذه الحروف : فالحرف الواحد قد يعمل أكثر من عمل في القبيل الواحد مما يحتم علينا أن نكون أكثر حرصاً في معرفة شروط الإعمال في كل حالة تفادياً من الوقوع في الخطأ.

ثالثاً : أجمع نحاة الكوفة على أن معظم هذه الحروف تعمل بنفسها وفي اعتقادي أن هذا هو: الصواب ؛ لأنه لا يوجد مانع ولا أرى غضاضة في هذا الجانب.

**التوصيات :**

1. يوصي الباحث بأن تقوم دراسات لغوية تربوية يهدف القائمين على أمر التدريس ولفت انتباهم بضرورة تحليلهم للدور الجوهري الذي يؤديه الحروف في السياق النحوي والوظيفي.
2. قيام دراسات لغوية تربوية تلفت الاهتمام بضرورة الوقوف على كيفية عمل هذه الحروف من النواحي النحوية والوظيفية.
3. قيام دراسات توضح وتبين آراء النحويين في هذه الحروف وعملها.

**المصادر والمراجع:**

أسرار العربية : عبد الرحمن بن محمد بن عبيد الله الأنباري ، دارسة وتحقيق محمد حسين شمس الدين ، ط1 ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان (1418 هـ - 1997 م )

الأشباه والنظائر : أبو الفضل عبد الرحمن بن الكمال جلال الدين السيوطي ، تحقيق عبدالرؤوف سعد ، )د. ط(،مكتبة الكليات الازهرية ، القاهرة (1975 م )

الأصول في النحو : أبو بكر محمد بن سهل بن السراج ، تحقيق عبد الحسين الفتلي ، ط3 ،مؤسسة الرسالة ، بيروت ( 1417 هـ - 1996 م )

أنباه الرواة علي أنباه النحاة : جمال الدين أبو الحسن علي بن يوسف القفطي ، تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم ، ط1 ،دار الفكر العربي ، مؤسسة الكتب الثقافية ، القاهرة – بيروت ( 1406 هـ - 1986 م )

الإنصاف في مسائل الخلاف بين النحويين البصريين والكوفيين : كمال الدين أبى البركات عبد الرحمن بن محمد بن أبى سعيد الأنباري ، ط4 ،مطبعة السعادة ، مصر ( 1380 هـ - 1961 )

أوضـح المسـالك إلى ألفية بن مالك : أبو محمد بن عبد الله جمال الدين بن يوسف بن أحمد بن عبد الله ابن هشام الأنصاري ، ط1 ،عالم الكتب ، بيروت ( 1407 هـ - 1987 م ) تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد.

الإيضاح في علل النحو : أبو القاسم عبد الرحمن بن إسحق الزجاجي ، تحقيق مازن المبارك ، ط4 ،دار النفائس بيروت (1402 هـ - 1982 م )

ارتشاف الضرب من لسـان العـرب : أبـو حيـان الأندلسـي ، تحقيق مصطفـي أحمد النحاس ، مطبعة المدني ، المؤسسة السعودية بمصر القاهرة ، ط1.(1409 هـ - 1989 م )

الأزهية في علم الحروف : علي بن محمد النحوي الهروي ، تحقيق عبد المعين الملوحي ، دمشق ( 1391 هـ - 1971 م )

الاصوات اللغوية : إبراهيم أنيس ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط3 ( 1999 م )

الأغاني : أبو فرج الأصبهاني علي بن الحسين، تحقيق علي السباعي ، محمود غنيم ، مؤسسة جمال للطباعة والنشر،بيروت، لبنان (1356 هـ - 1976 م )

بغية الوعـاة في طبقات اللغويين والنحاة : جلال الدين السيوطي ، تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم ، دار الفكر ، القاهرة،.ط2 (1399 هـ - 1979 م )

تسهيل الفوائد وتكميل المقاصد : لابن مالك ، المكتبة العربية ، تصدرها وزارة الثقافة ، المؤسسة المصرية العامة للتأليف والنشر، القاهرة ( 1387 هـ - 1967 م )

تقريب التهذيب : لشهاب الدين أحمد بن حجر العسقلاني الشافعي ، قدم له محمد عوامة ، دار النشر ، حلب ، ( د. ت )

تنقيـح الفصـول في اختصار المحصول في الأصول : شهاب الدين أبو العباس أحمد بن إدريس القرافي ، تحقيق طه عبد الرؤوف سعد ، مكتبة الكليات الازهرية ، حسين محمد أمبابي وأولاده ، القاهرة ، (د. ت)

تهذيب الكمال في أسماء الرجال : جمال الدين أبى الحجاج يوسف المزي تحقيق بشار عواد ، مؤسسة الرسالة ، ط1 ( 1418 هـ - 1998 م )

الجامع الصغير في علم النحو : أبو عبد الله محمد بن شرف الزبيدي ، تحقيق محمد هلال ، طرابلس ، ليبيا ، كلية الدعوة الاسلامية ( 1396 هـ - 1986 م )

الجمل في النحو: أبو القاسم عبد الرحمن بن إسحق الزجاجي، تحقيق د. توفيق الحمد، مؤسسة الرسالة، بيروت،ط1

الجنى الداني : الحسن بن قاسم المرادي ، تحقيق فخر الدين قباوة ، منشورات دار الأفاق الجديدة ، بيروت، (د. ت).

جمهرة اللغة : أبو بكر محمد بن الحسن بن دريد ، تحقيق رمزي منير بعلبكي ، ط1 ،دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان

جواهر الأدب في معرفة كلام العرب : علاء الدين الأربلي ، تحقيق حامد أحمد نيل ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة،ط1

حاشية الصبان علي شرح الأشموني على ألفية ابن مالك ومعه شرح الشواهد للعيني : محمد علي الصبان ، ط1 ،دار الكتاب العربي ، عيسى البابي الحلبي وشركاؤه ، مصر

القراءات السبع : أبو عبد الله الحسين بن أحمد بن خالويه ، تحقيق أحمد فريد المزيدي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ط1

الحروف : الإمـام أبى الحسين المزني ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، ط 1

حروف المعاني : أبو القاسم عبد الرحمن الزجاجي ، مؤسسة الرسالة ، دار الأمل، بيروت ط2

خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب : عبد القادر بن عمر البغدادي ، دار الثقافة ، بيروت،

الخصائص : أبو الفتح عثمان ابن جني ، تحقيق محمد علي النجار ، ط2،دار الكتاب العربي ، بيروت ، لبنان

رصف المباني في شرح حروف المعاني : الإمام أحمد بن عبد النور المالقي ، تحقيق أحمد محمد الخراط ، دار القلم ، دمشق،

سر صناعة الإعراب : أبو الفتح عثمان ابن جني ، تحقيق حسن هنداوي ، دار القلم ، دمشق ط2

شرح بن عقيـل علي ألفية بن مالك : بهـاء الدين عبد الله بن عبد الرحمن بن عبد الله بن محمد بن عقيل ، تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد ، ( دار المعارف ، القاهرة ، )د. ت( معه كتاب منحة الجليل.

شـرح الأشمونـي لألفية ابن مالك المسمى منهج السالك إلى ألفية ابن مالك : نور الدين بن محمد بن محمد بن عيسى الأشموني، تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد، النهضة المصرية

شرح كافية ابن الحاجب : رضي الدين محمد بن الحسن الاسترأباذى ، ط1 ،دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان

شرح قطر الندى وبل الصدى : اابن هشام الأنصاري تحقيق : محمد محي الدين عبد الحميد ، المكتبة العصرية ، صيدا ، بيروت

شرح المفصل : موفق الدين يعيش بن علي بن يعيش ، (د. ط)،عالم الكتب ، مكتبة المتنبي ، بيروت – القاهرة ، )

الصاحبي في فقه اللغة العربية وسنن العرب في كلامها : أبو الحسين أحمد ابن فارس ، تحقيق عمر فاروق الطباع، مكتبة المعارف ، بيروت

علل النحو : أبو الحسن محمد بن عبد الله الوراق تحقيق محمود جاسم مكتبة الرشيد الرياض ط1

العوامل المائة النحوية في أصول علم العربية : الإمام عبد القاهر الجرجاني ، شرح خالد الأزهري الجرجاوي ، تحقيق وتقديم د. البدلاوي زهران ، دار المعارف ، القاهرة .

ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺪﺭﻳﺒﻲ ﻟﺘﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ

ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ

**(ﺩﺭﺍﺳﺔ ﺑﻤﺮﻛﺰ ﺑﺴﺘﺎﻟﻮﺯﻱ ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ ﺟﺒﻞ ﺃﻭﻟﻴﺎﺀ)**

**ﺇﻋﺪﺍﺩ : بروفيسور رقية السيد الطيب ﻧﻮﺭﺍ ﺍﻟﺤﺎﺝ ﻋﺒﺪ ﺍﻟﻤﻌﻄﻲ**

The aim of this study is find out the extent of deficiency of educational programme in improving the skill of self care (dental hygiene) for children with Down Syndrome in the Center of Bastaluzi in Jabal Awalia Iocality .

The method used in this study is the analytical and semi – experimental for one group with two measures before and after. The population of the study is Bastaluzi pupils both males and females, who were chosen by the intended method. The study used the skill measure for self – care and the education, programme the data were analyzed by (SPSS). The result indicated the significant differences in dental hygiene for children with Down Syndrome in the Centre before and after applying the programme which ensures the improvement after applying the programme, but there is no significant differnces in improving the skill of self – care for the children with Down Syndrome in the Center according to the variable of age (8 – 9 – 10 – 11 – 12) years. At the end of the study the researcher suggested many recommendations.

**مستخلص**

ﻫﺪﻓﺖ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺍﻟﻰ ﻣﻌﺮﻓﺔ ﻣﺪﻯ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﺘﺮﺑﻮﻱ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴن ﻣﻬﺎﺭﺓ ﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺍﻟﺬﺍﺗﻴﺔ (ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ) ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔﺩﺍﻭﻥ ﺑﻤﺮﻛﺰ ﺑﺴﺘﺎﻟﻮﺯﻱ ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ ﺟﺒﻞ ﺃﻭﻟﻴﺎﺀ ، ﺍﻟﻤﻨﻬﺞ اﻟﻤﺴﺘﺨﺪﻡ ﻓﻲ ﻫﺬﺍﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻫﻮﺍﻟﻤﻨﻬﺞ ﺍﻟﻮﺻﻔﻲ ﺍﻟﺘﺤﻠﻴﻠﻲ ﻭ ﺷﺒﻪ ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻲ ﺫﻭ ﺍﻟﻤﺠﻤﻮﻋﺔ ﺍﻟﻮﺍﺣﺪﺓ ﻣﻊ ﺍﻟﻘﻴﺎﺳﻴﻦ ﺍﻟﻘﺒﻠﻲ ﻭﺍﻟﺒﻌﺪﻱ، ﻣﺜﻞﻣﺠﺘﻤﻊ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺟﻤﻴﻊ ﺗﻼﻣﻴﺬ ﻣﺮﻛﺰ ﺑﺴﺘﺎﻟﻮﺯﻱ ﻭﻳﺘﺮﺍﻭﺡ ﻋﺪﺩﻫﻢ 42 ﺗﻠﻤﻴﺬﺍ ﻭﺗﻠﻤﻴﺬﻩ ، ﺑﻠﻎ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻌﻴﻨﺔ 30ﻣﻦ ﺗﻼﻣﻴﺬ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ، ﺗﻢ ﺍﺧﺘﻴﺎﺭﻫﺎ ﺑﺎﻟﻄﺮﻳﻘﺔ ﺍﻟﻘﺼﺪﻳﺔ،ﺍﺳﺘﺨﺪﻣﺖ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻣﻘﻴﺎﺱ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺍﻟﺬﺍﺗﻴﺔ ﻭﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﺘﺮﺑﻮﻱ ،ﺗﻢﺗﺤﻠﻴﻞ ﺍﻟﺒﻴﺎﻧﺎﺕ ﻋﻦ ﻃﺮﻳﻖ (spss) ، ﻭﻗﺪ ﺃﺳﻔﺮ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻋﻦ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ

ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﻗﺒﻞ ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﺍﻣﺞ ﻟﺼﺎﻟﺢ (ﺍﻹﺧﺘﺒﺎﺭ ﺍﻟﺒﻌﺪﻱ) ،ﻛﻤﺎ ﻟﻢ ﺗﺠﺪﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺍﻟﺬﺍﺗﻴﺔ ﻟﺪﻯﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺒﻌًﺎ ﻟﻤﺘﻐﻴﺮ ﺍﻟﻌﻤﺮ (8 ﺳﻨﻮﺍﺕ، 9 ﺳﻨﻮﺍﺕ ، 10 ﺳﻨﻮﺍﺕ ، 11 ﺳﻨﺔ ،12 سنة(. ﻭأﺧﻴﺮﺍً ﺑﻨﺎﺀ ﻋﻠﻰ ﻧﺘﺎﺋﺞ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻭﺍﻟﻤﻨﺎﻗﺸﺔ ﺍﻗﺘﺮﺣﺖ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ﺑﻌﺾ ﺍﻟﺘﻮﺻﻴﺎﺕ .

ﻣﻘﺪﻣﺔ:

ﻳﺘﺰﺍﻳﺪ ﺍﻹﻫﺘﻤﺎﻡ ﺍﻟﻌﺎﻟﻤﻲ ﺑﺬﻭﻱ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﻭﺗﺄﻫﻴﻠﻬﻢ ﻭﺍﻟﻌﻤﻞ ﻋﻠﻰﺍﻹﺳﺘﻔﺎﺩﺓ ﻣﻦ ﻃﺎﻗﺎﺗﻬﻢ ﻭﺇﻣﻜﺎﻧﺎﺗﻬﻢ ﺍﻟﻤﺤﺪﻭﺩﺓ ﺑﻤﺎ ﻳﺤﻘﻖ ﻟﻬﻢ ﺍﻟﺘﻜﻴﻒ ﻣﻊﺍﻟﺒﻴﺌﺔ ﻭﺇﻋﺪﺍﺩﻫﻢ ﻟﻺﻧﺪﻣﺎﺝ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﺠﺘﻤﻊ ﺍﻟﺬﻱ ﻳﻌﻴﺸﻮﻥ ﻓﻴه، ﻭﺗﺮﻯ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ﺍﻹﻫﺘﻤﺎﻡ ﺍﻟﻮﺍﺿﺢ ﺑﺄﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﻭﺍﻥ ﻣﻦ ﻗﺒﻞ ﺍﻟﻤﻬﺘﻤﻴﻦ ﻭﺍﻟﻤﺘﺨﺼﺼﻴﻦ ﻓﻲ ﻣﺠﺎﻝ ﺍﻟﺘﺮﺑﻴﺔ ﺍﻟﺨﺎﺻﺔ ﻭﺫﻟﻚ ﺑﻈﻬﻮﺭ ﻋﺪﺩ ﻣﻦ ﻣﺮﺍﻛﺰ ﺍﻟﺮﻋﺎﻳﺔ ﻭﺍﻟﺘﺄﻫﻴﻞ ﺍﻟﻤﺘﺨﺼﺼﺔ .

ﺗﻌﺪ ﺯﻣﻠﺔ ﺃﻭ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ Down’s syndrome ﺍﻟﺘﻲ ﺫﻛﺮﻫﺎ (محمد،00423-2) ﺷﻜﻼً ﻣﻦ ﺃﺷﻜﺎﻝ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ ، ﻛﻤﺎ ﺗﻌﺪ ﺣﺎﻟﺔ ﻭﻟﻴﺴﺖ ﻣﺮﺿﺎً ﺃﻭ ﺇﺿﻄﺮﺍﺑﺎ . ﻭﺗﻨﺘﺞ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ﻓﻲ ﺍﻷﺳﺎﺱ ﻣﻦ ﺷﺬﻭﺫ ﻛﺮﻭﻣﻮﺯﻭﻣﻰ ﻳﻨﺸﺄ ﻋﻦ ﺧﻠﻞ ﺃﻭ ﺷﺬﻭﺫ ﻓﻲ ﺇﻧﻘﺴﺎﻡ ﺍﻟﺨﻼﻳﺎ ﺳﻮﺍﺀ ﻗﺒﻞ ﺍﻟﺤﻤﻞ ﺃﻭ ﺑﻌﺪ ﺣﺪﻭﺛﻪ ﻭﺳﻮﺍﺀ أﻛﺎﻧﺖ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﺨﻼﻳﺎ ﺃﻧﺜﻮﻳﺔ ﺃﻭ ﺫﻛﺮﻳﺔ ﻣﻤﺎ ﻳﺆﺩﻱ ﺇﻟﻰ ﻭﺟﻮﺩ ﻛﺮﻭﻣﻮﺯﻭﻡ ﺇﺿﺎﻓﻲ ﻓﻲ ﺍﻟﻜﺮﻭﻣﻮﺯﻭﻡ ﺭﻗﻢ (21) ﻋﻠﻰ ﺃﺛﺮ ﺫﻟﻚ ، ﻭﺑﺎﻟﺘﺎﻟﻲ ﻳﺼﺒﺢ ﺛﻼﺛﻴﺎً ﺑﺪﻻً ﻣﻦ ﻛﻮﻧه ﺛﻨﺎﺋياً ﻓﻲ ﺍﻟﻮﺿﻊ ﺍﻟﻄﺒﻴﻌﻲ ﻟﻴﺼﺒﺢ ﺑﺬﻟﻚ ﻋﺪﺩ ﺍﻟﻜﺮﻭﻣﻮﺯﻭﻣﺎﺕ ﻓﻲ ﺍﻟﺨﻠﻴﺔ ﺍﻟﻮﺍﺣﺪﺓ (47) ﺑﺪﻻً ﻣﻦ (46) ، ﻭﻣﻊ ﺇﻧﻘﺴﺎﻡ ﺍﻟﺨﻼﻳﺎ ﺗﺼﺒﺢ ﺧﻼﻳﺎ ﺍﻟﺠﺴﻢ ﺟﻤﻴﻌﻬﺎ ﻛﺬﻟﻚ ﺣﻴﺚ ﻳﻌﺘﺒﺮ ﺫﻟﻚ ﺍﻷﻣﺮ ﺑﻤﺜﺎﺑﺔ ﻧﺴﺦ ﻭﺗﻜﺮﺍﺭ ﻟﺘﻠﻚ ﺍﻟﺨﻼﻳﺎ ، ﻭﺗﻌﺮﻑ ﻣﺜﻞ ﻫﺬﺓ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ﺑﺎﻟﺨﻠﻞ ﺃﻭ ﺍﻟﺸﺬﻭﺫ ﺍﻟﻜﺮﻭﻣﻮﺯﻭﻣﻲ ﻓﻲ ﺍﻟﻜﺮﻭﻣﻮﺯﻭﻡ ﺭﻗﻢ (trisomy 21 ) (21 ) ﻭﻫﻲ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ﺍﻟﺘﻲ ﺗﺄﺧﺬ ﺛﻼﺛﺔ ﺃﻧﻤﺎﻁ ﻣﺨﺘﻠﻔﺔ ﻣﻤﺎ ﻳﺠﻌﻞ ﻫﻨﺎﻙ ﺛﻼﺙ ﺃﻧﻤﺎﻁ ﻟﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ، ﻭﻣﻦ ﺃﻫﻢ ﺍﻵﺛﺎﺭ ﺍﻟﺘﻲ ﺗﺘﺮﺗﺐ ﻋﻠﻴﻬﺎ ﻫﺬﺓ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ﺣﺪﻭﺙ ﻗﺼﻮﺭ ﻓﻲ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﺍﻟﻮﻇﻴﻔﻲ ﺍﻟﻌﻘﻠﻲ ﺗﻘﻞ ﻣﻌه ﻧﺴﺒة ﺫﻛﺎﺀ ﺍﻟﻄﻔﻞ ﻟﺘﺼﺒﺢ ﻓﻲ ﺣﺪﻭﺩ ﺍﻟﺘﺨﻠﻒ ﺍﻟﻌﻘﻠﻲ ﺍﻟﺒﺴﻴﻂ ﺃﻭ ﺍﻟﻤﺘﻮﺳﻂ ﻓﻘﻂ ، ﻭﻧﺎﺩﺭﺍً ﺟﺪﺍً ﻣﺎ ﻧﺠﺪ ﺃﻃﻔﺎﻻً ﻣﻦ ﺫﻭﻱ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﻓﻲ ﻓﺌﺔ ﺍﻟﺘﺨﻠﻒ ﺍﻟﻌﻘﻠﻲ ﺍﻟﺸﺪﻳﺪ، ﻛﻤﺎ ﺃﻧﻪ ﻣﻦ ﺍﻟﻤﻌﺮﻭﻑ ﻓﻲ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ﺃﻥ ﻫﻨﺎﻙ ﻗﺼﻮﺭﺍً ﻫﺎﻣﺎً ﻳﻼﺯﻣﻬﺎ ﻳﺘﻤﺜﻞ ﻓﻲ ﺣﺪﻭﺙ ﺧﻠﻞ ﺃﻭ ﻗﺼﻮﺭ ﺃﻭﺇﺿﻄﺮﺍﺏ ﻳﻨﺘﺎﺏ ﺍﻟﻐﺪﺓ ﺍﻟﺪﺭﻗﻴﻪ thuriod gland ﻭﻳﺘﺄﺛﺮ ﺑﺬﻟﻚ ﺇﻓﺮﺍﺯﻫﺎ ﻟﻠﻬﺮﻣﻮﻥ ﺍﻟﺨﺎﺹ ﺑﻬﺎ ﻭﺍﻟﺬﻱ ﻳﻌﺮﻑ ﺑﺎﻟﺜﻴﺮﻭﻛﺴﻴﻦ thyroxin ﺍﻟﺬﻱ ﻳﻌﺪ ﺿﺮﻭﺭﻳﺎً ﻟﻸﺩﺍﺀ ﺍﻟﻌﻘﻠﻲ ﻟﻸﻃﻔﺎﻝ ﻣﻦ ﺫﻭﻱ ﻫﺬه ﺍﻟﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﻳﺘﺄﺛﺮ ﺳﻠﺒﺎً ﻣﻦ ﺟﺮﺍﺀ ﺫﻟﻚ ، ﻛﻤﺎ ﺗﻘﻞ ﺃﻳﻀﺎ ﻧﺴﺒﺔ ﺫﻛﺎﺋﻬﻢ ﻋﻠﻰ ﺃﺛﺮﻩ .

ﻣﺸﻜﻠﺔ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ :

ﺗﺘﻠﺨﺺ ﻣﺸﻜﻠﺔ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻓﻲ ﺍﻟﺴﺆﺍﻝ ﺍﻵﺗﻲ: ﻣﺎ ﻣﺪﻯ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺒﻲ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺍﻟﺬﺍﺗﻴﺔ ﻟﺪﻯ ﺗﻼﻣﻴﺬ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ (ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ) ﺑﻤﺮﻛﺰ ﺑﺴﺘﺎﻟﻮﺯﻱ ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ ﺟﺒﻞ ﺍﺅﻟﻴﺎﺀ ؟ ﻭﺗﺘﻔﺮﻉ ﻣﻨﻪ ﺍﻷﺳﺌﻠﺔ ﺍﻟﺘﺎﻟﻴﺔ:-

/1 ﻫﻞ ﺗﻮﺟﺪ ﻓﺮﻭﻕ ﻓﻲ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﻗﺒﻞ ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣج؟

/2ﻣﺎ ﻃﺒﻴﻌﺔ ﺍﻟﻔﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺍﻟﺪﻻﻟﺔ ﺍﻹﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﻗﺒﻞ ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺒﻌﺎ ﻟﻤﺘﻐﻴﺮ ﺍﻟﻌﻤﺮ ؟

ﺃﻫﻤﻴﺔ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ :

ﺗﺴﺘﻌﺮﺽ الدارسة ﺃﻫﻤﻴﺔ ﺍﻟﺪﺭﺳﺔ ﻓﻲ ﺍﻟﻨﻘﺎﻁ ﺍﻵﺗية:-

**ﺍﻻﻫﻤﻴﺔ ﺍﻟﻨﻈﺮﻳﺔ :**

1/ ﻣﻮﺍﻛﺒﺔ ﺍﻹﺗﺠﺎﻩ ﺍﻟﻌﻠﻤﻲ ﻭﺍﻹﻫﺘﻤﺎﻡ ﺑﺎﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺍﻟﺬﻳﻦ ﺃﺻﺒﺤﺖ ﺭﻋﺎﻳﺘﻬﻢ ﺳمة ﺣﻀﺎﺭﻳﺔ.

2/ ﺇﺳﻬﺎﻡ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻓﻲ ﺇﺛﺮﺍﺀ ﺍﻟﻤﻌﺮﻓﺔ ﻋﻦ ﻃﺮﻳﻖ ﺍﻟﻌﺮﺽ ﻭﺍﻟﺘﻮﺿﻴﺢ ﻟﻤﻔﻬﻮﻡ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ .

3/ ﺗﻌﺘﺒﺮ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻣﻦ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﺍﻟﻤﻬﻤﺔ ﻭﺍﻟﻨﺎﺩﺭﺓ ﻓﻲ ﻣﺠﺘﻤﻊ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ على ﺣﺪ ﻋﻠﻢ الدارسة وﻫﺬﺍ ﻳﻔﺘﺢ ﺍﻟﻤﺠﺎﻝ ﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﻻحقة.

**ﺍﻷﻫﻤﻴﺔ ﺍﻟﺘﻄﺒﻴﻘﻴﺔ:**

1/ ﻣﺴﺎﻋﺪﺓ ﺃﺳﺮ ﺗﻼﻣﻴﺬ ﻣﺘلاﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﺘﺨﻔﻴﻒ ﻋﺐﺀ ﺭﻋﺎﻳﺘﻬﻢ.

2/ ﺗﺴﻌى ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘلاﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻋﻠى ﻣﻤﺎﺭﺳﺔ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻭﺗﺤﺴﻴﻨﻬﺎ , ﻓﻴﺘﻮﻗﻊ ﺃﻥ ﻳﺴﺘﻘﻞ ﺍﻟﻄﻔﻞ ﺑﺬﺍﺗﻪ ﻏﻴﺮ ﻣﻌﺘﻤﺪٍ ﻋﻠى ﺍﻵﺧﺮﻳﻦ ﻭﻳﺘﻮﺍﻓﻖ ﺍﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺎ .

3/ ﺗﺪﺭﻳﺐ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻶﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﻋﻠﻰ ﻛﻴﻔﻴﺔ ﻭﺿﻊ ﺍﻟﻤﻌﺠﻮﻥ ﻋﻠﻰ ﻓﺮﺷﺎﺓ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ.

4/ ﺇﻛﺴﺎﺏ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻶﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻛﻴﻔﻴﺔ ﺗﺤﺮﻳﻚ ﻓﺮﺷﺎﺓ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﺑﻄﺮﻳﻘﺔ ﺻﺤﻴﺤﺔ ﻋﻨﺪ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻒ .

5/ ﺇﻛﺴﺎﺏ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﺍﻟﻤﻀﻤﻀﺔ.

6/ ﺇﻛﺴﺎﺏ ﺗﻼﻣﻴﺬ ﻣﺮﻛﺰ ﺑﺴﺘﺎﻟﻮﺯﻱ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻟﻔﻢ.

7/ ﻳﻤﻜﻦ ﺃﻥ ﻳﻔﻴﺪ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﺘﺮﺑﻮﻳﻴﻦ ﻭﺍﻟﻤﻬﺘﻤﻴﻦ ﺑﺎﻟﺘﺮﺑﻴﺔ ﺍﻟﺨﺎﺻﺔ ﻓﻲ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺪﻣﺞ ﺍﻟﺼﻔﻲ ﺃﻭ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﺮﺍﻛﺰ ﺍﻟﺨﺎﺻﺔ ﻭﻳﺰﻭﺩﻫﻢ ﺑﺒﻌﺾ الأﺳﺎﻟﻴﺐ ﺍﻟﺘﺮﺑﻮﻳﺔ ﺍﻟﻌﻠﻤﻴﺔ ﺍﻟﺤﺪﻳﺜﺔ .

ﺃﻫﺪﺍﻑ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ :

ﻳﻬﺪﻑ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﺒﺤﺚ إﻟﻰ:-

1/ ﻣﻌﺮﻓﺔ ﺍﻟﻔﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ الدﻻﻟﺔ الاﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪى ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘلاﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﻗﺒﻞ ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ .

2/ ﺍﻟﻜﺸﻒ ﻋﻦ ﻃﺒﻴﻌﺔ ﺍﻟﻔﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺍﻟﺪﻻﻟﺔ ﺍﻹﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻟﺪﻯ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﻗﺒﻞ ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﺍﻣﺞ ﺗﺒﻌﺎً ﻟﻤﺘﻐﻴﺮ ﻋﻤﺮ ﺍﻟﻄﻔﻞ.

ﻓرضيات ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ:

ﺻﺎﻏﺖ ﺍﻟدارسة ﻓﺮﻭﺽ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻨﺤﻮ ﺍﻟﺘﺎﻟﻲ:-

1/ ﻭﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﻗﺒﻞ ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﺍﻣﺞ ﻟﺼﺎﻟﺢ (ﺍﻹﺧﺘﺒﺎﺭﺍﻟﺒﻌﺪﻱ).

2/ ﻭﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﺗﺒﻌﺎً ﻟﻤﺘﻐﻴﺮ ﻋﻤﺮ ﺍﻟﻄﻔﻞ.

**ﺣﺪﻭﺩ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ:**

اﻗﺘﺼﺮﺕ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻋﻠﻰ ﺗﻼﻣﻴﺬ ﻣﺮﻛﺰﺑﺴﺘﺎﻟﻮﺯﻱ ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ

ﺟﺒﻞ ﺍﺅﻟﻴﺎﺀ - ﻭﻻﻳﺔ ﺍﻟﺨﺮﻃﻮﻡ - ﺍﻟﺴﻮﺩﺍﻥ، ﻓﻲ ﺍﻟﻔﺘﺮﺓ ﻣﺎﺑﻴﻦ (2017-2014)ﻡ.

ﻣﺼﻄﻠﺤﺎﺕ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ :

ﺗﺘﻀﻤﻦ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺍﻟﻤﺼﻄﻠﺤﺎﺕ ﺍﻵتية :-

1/ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺒﻲ:- ﺍﻟﺬﻱ ﻋﺮّﻓه (ﻛﺎﻣﻞ:2003، 16) ﺑﺄﻧﻪ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺄﻫﻴﻞ ﻓﺮﺩﻱ ﻳﻌﺘﻨﻲ ﺑﺎﻟﺸﺨﺺ ﺍﻟﻤﻌﻮﻕ ﻭ ﻳﺘﻨﺎﻭﻝ ﻣﺸﻜﻠﺘﻪ ﺳﻮﺍﺀ ﻛﺎﻧﺖ ﻧﻔﺴﻴﺔ ﺃﻭﺍﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ ﺃﻭﺟﺴﻤﻴﺔ.

ﺗﻌﺮﻳﻒ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﺟﺮﺍئياً" ﺃﻧﻪ ﻋﺒﺎﺭﺓ ﻋﻦ ﻣﺠﻤﻮﻋﺔ ﻣﻦ ﺍﻷﻧﺸﻄﺔ ﻭﺍﻟﺨﺒﺮﺍﺕ ﻳﺘﻢ ﺗﻌﺮﻳﺾ ﺍﻟﻄﻔﻞ ﻟﻬﺎ ﻭﻓﻖ ﻃﺮﻕ ﻭﺃﺳﺎﻟﻴﺐ ﻋﻠﻤﻴﺔ ﻣﺤﺪﺩﺓ.

2/ﻣﺘلاﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ:-ﺃ ﻭﺿﺤﺖ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ(ﻋﺒﻴﺪ،ﺃﺷﺮﻑ،ﺃمين: 2004 ، ص 217) ﺃﻧﻬﺎ ﻣﻦ ﺃﻫﻢ ﺍﻟﺤﺎﻻت ﺍﻻﻛﻠﻨﻴﻜﻴﺔ ﻭﺃﻛﺜﺮﻫ ﺷﻴﻮﻋﺎً ﻭﻭﺿﻮﺣﺎً: ﻭﺗﺮﺟﻊ ﺗﺴﻤﻴﺘﻬﺎ ﺑﻤﺘلاﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻧﺴﺒﺔ ﻟﻠﻄﺒﻴﺐ ﺍﻻﻧﺠﻠﻴﺰﻱ down .

3/ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺍﻟﺬﺍﺗﻴﺔ: ﺗﻨﺎﻭﻝ ﻫﺬﺓ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﻭﻋﺮﻓﻬﺎ (ﻛﺎﻣﻞ :2003 ،175) ﺃﻧﻬﺎ ﺗﻌﻨﻲ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ ، ﻳﺴﺘﻘﻞ ﻓﻴﻬﺎ ﺍﻟﻄﻔﻞ ﺍﻟﻤﻌﺎﻕ ﺑﺬﺍﺗﻪ ﻭﻳﻤﺎﺭﺱ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ ﻭﺗﺘﻀﻤﻦ ﺳﻼﻣﺘﻪ ﺍﻟﺼﺤﻴﺔ، ﺍﻷﻣﻨﻴﺔ ﻭﺗﻮﻓﺮ له ﺍﻟﺘﻮﺍﻓﻖ ﺍﻟﺸﺨﺼﻲ، ﺍﻷﺳﺮﻱ ﻭﺍﻟﻤﺠﺘﻤﻌﻲ.

**ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺍﻟﺬﺍﺗﻴﺔ:** ﺇﺟﺮﺍﻳﺌﺎً ﻫﻲ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺘﻰ ﻳﺪﺭﺏ ﻋﻠﻴﻬﺎ ﺗﻠﻤﻴذ ﻣﺘلاﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺒﻲ ﺍﻟﻤﻘﺘﺮﺡ، ﺗﺸﻤﻞ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺑﺎﻟﺬﺍﺕ(ﺧﻠﻊ ﻭﻟﺒﺲ ﺍﻟﻤﻼﺑﺲ ، ﺃﻛﻞ ، ﺷﺮﺏ، ﻭﺩﺧﻮﻝ ﺍﻟﻤﺮﺣﺎﺽ ﻭﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻻﺳﻨﺎﻥ) .

**ﺍﻹﻃﺎﺭ ﺍﻟﻨﻈﺮﻱ ﻭﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﺍﻟﺴﺎﺑﻘﺔ.**

ﺍﻹﻃﺎﺭ ﺍﻟﻨﻈﺮﻱ:

ﺗﻌﺮﻳﻒ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ: من التعاريف ما ﺍﻭﺭﺩه( ﺍﻟﺸﺮﺑﻴﻨﻲ:235،:2004) ﺃﻧﻬﻢ ﻣﻦ ﺃﻛﺜﺮﺍﻟﻤﺘﻼﺯﻣﺎﺕ ﺣﺪﻭﺛﺎ ﻭﺩﺭﺍﺳﺔ ﺗﺤﺪﺙ ﻧﺘﻴﺠﺔ ﻟﻌﻴﺐ ﻓﻲ ﺇﻧﻘﺴﺎﻡ ﺍﻟﻜﺮﻭﻣﻮﺳﻮﻡ21.

**ﻟﻤﺎﺫﺍ ﺳﻤﻴﺖ ﺑﺄﻋﺮﺍﺽ ﺩﺍﻭﻥ؟** ﺗﺮﺟﻊ ﺗﺴﻤﻴﺔ ﻫﺬﺓ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ﺑﺄﻋﺮﺍﺽ ﺩﺍﻭﻥ ﻧﺴﺒﺔ ﻟﻠﻄﺒﻴﺐ ﺍﻷﻧﺠﻠﻴﺰﻱ down ، ﻫﺬﺍ ﻣﺎ ﺫﻛﺮﺗه (ﻋﺒﻴﺪ،ﺃﺷﺮﻑ ،ﺃﻣﻴﻦ:128،2004 ) ﻭﻫﻮ ﺃﻭﻝ ﻣﻦ ﺃﻛﺘﺸﻒ ﻫﺬه ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ، ﺣﻴﺚ ﻻﺣﻆ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﻋﻤﻠه ﻓﻲ ﺃﺣﺪﻯ ﻣﺆﺳﺴﺎﺕ ﺭﻋﺎﻳﺔ ﺍﻟﻤﻌﺎﻗﻴﻦ ﻋﻘﻠﻴﺎً ﻓﻲ ﺍﻟﻮﻻﻳﺎﺕ ﺍﻷﻣﺮﻳﻜﻴﺔ ﺍﻟﻤﺘﺤﺪﺓ ﺃﻥ ﻋﺪﺩ ﻛﺒﻴﺮ ﻣﻦ ﻧﺰﻻﺀ ﺍﻟﻤﺆﺳﺴﺔ ﻳﺘﺸﺎﺑﻬﻮﻥ ﻓﻲ ﻛﺜﻴﺮ ﻣﻦ ﺍﻟﻤﻼﻣﺢ ﺍﻟﺠﺴﻤﻴﺔ ﺧﺎﺻﺔ ﻣﻼﻣﺢ ﺍﻟﻮﺟه.

**ﺃﺳﺒﺎﺏ ﺍﻹﺻﺎﺑﺔ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ :**

ﻣﻦ ﺍﻷﺳﺒﺎﺏ ﻣﺎ ﺫﻛﺮﻩ ( ﺧﻄﺎﺏ : 2008 ،56) ﺃﻥ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ﺗﺤﺪﺙ ﺑﺴﺒﺐ ﺍﻹﺿﻄﺮﺍﺏ ﻓﻲ ﺗﻤﺜﻴﻞ ﺍﺍﻟﺒﺮﻭﺗﻴﻦ ﻓﻲ ﺍﻟﺠﺴﻢ .ﺣﻴﺚ ﻳﻨﻘﺺ ﺃﻭ ﻳﻨﻌﺪﻡ ﻭﺟﻮﺩ ﺍﻷﻧﺰﻳﻢ ﺍﻟﺨﺎﺹ ﺑﺘﻤﺜﻴﻞ ﺍﻷﺣﻤﺎﺽ ﺍﻷﻣﻴﻨﻴﺔ ﺍﻟﻤﻮﺟﻮﺩﺓ ﻓﻲ ﺍﻟﺒﺮﻭﺗﻴﻨﺎﺕ ﻭﺗﺤﻮﻳﻠﻬﺎ ﺇﻟﻰ ﻣﺎ ﻳﻔﻴﺪ ﺍﻟﺠﺴﻢ ، ﻓﺘﺘﺮﺍﻛﻢ ﻫﺬﻩﺍﻷﺣﻤﺎﺽ ﻓﻲ ﺍﻟﺪﻡ ، ﻭﺗﺘﺤﻮﻝ ﻓﻲ ﻏﻴﺎﺏ ﺍﻹﻧﺰﻳﻢ ﺍﻟﺨﺎﺹ - ﺇﻟﻰ ﺃﺣﻤﺎﺽ ﺿﺎﺭﺓ ﺑﺎﻟﺠﺴﻢ ، ﻭﺧﺎﺻﺔ ﺣﻤﺾ ﺍﻟﺒﻴﺮﻭﻓﻴﻚ pyrovicacid ، ﻭﻫﻮﺣﻤﺾ ﺳﺎﻡ ﻳﺆﺩﻱ ﺇﻟﻰ ﺗﻠﻒ ﻓﻲ ﺧﻼﻳﺎ ﺍﻟﻤﺦ ،ﻭﻳﺨﺮﺝ ﺑﻌﺾ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﺤﻤﺾ ﻣﻊ ﺍﻟﺒﻮﻝ ﻋﻦ ﻃﺮﻳﻖ ﺍﻟﻜﻠﻴﺘﻴﻦ ، ﻭﻳﻜﻮﻥ ﻟﻪ ﺭﺍﺋﺤﺔ ﻣﻤﻴﺰﺓ ، ﻣﻤﺎ ﻳﺠﻌﻞ ﺇﻛﺘﺸﺎﻑ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ﺳﻬﻼ ﻣﻨﺬ ﺍﻟﻮﻻﺩﺓ ﻋﻦ ﻃﺮﻳﻖ ﺇﺟﺮﺍﺀ ﺗﺤﻠﻴﻼﺕ ﻣﻌﻴﻨﺔ ﻟﻠﺒﻮﻝ. ﻭﺍﻟﻄﻔﻞ ﺍﻟﻤﺼﺎﺏ ﺑﻬﺬﻩ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ تﻈﻬﺮ ﻋﻠﻴﻪ ﺑﻌﺾ ﺍﻷﻋﺮﺍﺽ – ﺑﺎﻹﺿﺎﻓﺔ ﺇﻟﻰ ﺭﺍﺋﺤﺔ ﺍﻟﺒﻮﻝ – ﻣﺜﻞ :

ﺍﻟﺮﻋﺸﺔ ﻭﻛﺜﺮﺓ ﺍﻟﻌﺮﻕ ﻭﺗﻠﻮﻥ ﺍﻟﺠﻠﺪ ﻭﻧﻮﺑﺎﺕ ﺻﺮﻋﻴﺔ ﻭﺇﺿﻄﺮﺍﺑﺎﺕ ﻋﻀﻠﻴﺔ ﻭﺣﺮﻛﻴﺔ . ﻭﺇﺫﺍ ﻣﺎ اﻛﺘﺸﻔﺖ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ﻣﺒﻜﺮﺍً ﻳﻤﻜﻦ ﻋﻼﺟﻬﺎ ﺑﺈﻋﻄﺎﺀ ﺍﻟﻄﻔﻞ ﻭﺟﺒﺎﺕ ﺧﺎﻟﻴﺔ ﻣﻦ ﻣﺎﺩﺓ ﺍﻟﻔﻨﻴﻞ ﺃﻻﻧﻴﻦ phenylalanine ﻟﻤﺪﺓ ﻃﻮﻳﻠﺔ ﻣﻦ ﺍﻟﻌﻤﺮ . ﻭﺗﻨﺘﺞ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ﻣﻦ ﻋﻮﺍﻣﻞ ﻭﺭﺍﺛﻴﺔ ﺧﺎﺻﺔ ﻓﻲ ﺯﻭﺍﺝ ﺍﻷﻗﺎﺭﺏ، ﻳﺤﻤﻞ ﺍﻟﻄﻔﻞ ﻧﻔﺲ ﺍﻟﺼﻔﺎﺕ ﺍﻟﻮﺭﺍﺛﻴﺔ ﻣﻦ ﺍﻷﻡ ﻭﺍﻷﺏ .

ﻭﻣﻦ ﺃﺳﺒﺎﺏ ﻫﺬﺓ ﺍﻻﻋﺎﻗﺔ ﻣﺎ ﺫﻛﺮه (ﺍﻟﻌﺰﺓ ،2001 ،48) ﻣﻨﻬﺎ ﺇﺻﺎﺑﺔ ﺍﻷﻡ ﺑﺎﻷﻣﺮﺍﺽ ﺍﻟﻤﻌﺪﻳﺔ ﻣﺜﻞ ﺍﻟﺴﻞ ﻭﺍﻟﺰﻫﺮﻱ.

ﻧﺴﺒﺔ ﺇﻧﺘﺸﺎﺭ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ : ﻓﻲ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﺼﺪﺩ ﺫﻛﺮ (ﺍﻟﺤﻮﻳﻠﺔ،ﻋﻴﺎﺩ،ﺷﻮﻳﺦ،ﺍﻟﺮﺷﻴﺪ،ﺣﻤﺪﺍﻥ:2016، 844) ﺃﻥ ﺍﻹﺻﺎﺑﺔ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻓﻲ ﺍﻟﻮﻻﻳﺎﺕ ﺍﻟﻤﺘﺤﺪﺓ ﺍﻷﻣﺮﻳﻜﻴﺔ ﺗﻨﺘﺸﺮ ﺑﻨﺴﺒﺔ ﺣﺎﻟﺔ ﻣﺎ ﺑﻴﻦ 850 ﻣﻮﻟﻮﺩﺍ حياً.

. (Shin,Besser,Kucik,et al..2009)

-ﻭﻋﻦ ﻧﺴﺒﺔ ﺍﻹﻧﺘﺸﺎﺭ ﺃﺿﺎﻑ (ﺍﻟﺸﺮﺑﻴﻨﻲ :237 ،2004) ﺃﻥ ﻣﻦ ﺍﻟﻤﻌﺮﻭﻑ ﺣﺘﻰ ﺍﻵﻥ ﺃﻥ ﻧﺴﺒﺔ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ (ﺍﻟﻤﻨﻐﻮﻟﻴﺔ) ، وﺃﻧﻬﻢ ﻳﻤﺜﻠﻮﻥ17-5%ﻣﻦ ﺍﻟﻤﺘﺨﻠﻔﻴﻦ ﻋﻘﻠﻴﺎً ﺩﺍﺧﻞ ﺍﻟﻤﺮﺍﻛﺰ ﺍﻟﺘﻲ ﺗﺮﻋﺎﻫﻢ ﻋﻘﻠﻴﺎً.

ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺳﺘﻘﻼﻟﻴﺔ : ﺗﻌﺘﺒﺮ ﻣﻦ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻤﻬﻤﺔ ﺍﻟﺘﻲ ﻳﺠﺐ ﺃﻥ ﻳﺘﺪﺭﺏ ﻋﻠﻴﻬﺎ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘلاﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻛﻤﺎ ﺫﻛﺮﻫﺎ (ﻛﺎﻣﻞ:،2003 ،138) ﺃﻧﻬﺎ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺘﻲ ﻳﻤﻜﻦ ﻣﻦ ﺧﻼﻟﻬﺎ ﺇﻛﺴﺎﺏ ﺍﻟﻄﻔﻞ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻷﺳﺎﺳﻴﺔ ﻟﻜﻲ ﻳﺘﻤﻜﻦ ﻣﻦ ﻗﻀﺎﺀ ﺑﻌﺾ ﺣﺎﺟﺎﺗﻪ ﺍﻷﺳﺎﺳﻴﺔ ﺑﺪﻭﻥ ﻣﺴﺎﻋﺪﺓ ﻣﻦ ﺍﻵﺧﺮﻳﻦ ﻭﺗﺪﻓﻊ ﻣﻦ ﺍﻹﻋﺘﻤﺎﺩ ﻋﻠﻰ غيره ﻧﺤﻮ ﺍﻹﺳﺘﻘﻼﻝ ﺍﻟﺬﺍﺗﻲ.

- ﺃﻳﻀﺎً ﻫﻲ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺘﻲ ﻋﺮﻓﻬﺎ (ﻣﺤﻤﺪ:132 ، 2003) ﺑﺄﻧﻬﺎ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺃﺳﺎﺳﻴﺔ ﻳﻨﺒﻐﻲ ﺗﺪﺭﻳﺐ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﻣﻤﻦ ﻟﺪﻳﻬﻢ ﻣﺘلاﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻋﻠﻴﻬﺎ ﻭﺫﻟﻚ ﻟﻺﺭﺗﻘﺎﺀ ﺑﻘﺪﺭﺍﺗﻬﻢ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ ﺣﺘﻰ ﻧﺼﻞ ﺑﻬﻢ ﺍﻟﻰ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺃﻗﺮﺏ إﻟﻰ ﺍﻟﻄﻔﻞﺍﻟﺴﻠﻴﻢ ، ﻣﻦ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻷﺳﺎﺳﻴﺔ ( ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ، ﻣﻬﺎﺭﺍﺕﺍﻟﺮﻋﺎﻳﺔ ﺍﻟﺬﺍﺗﻴﺔ ) .

ﻭﺗﻌﺘﺒﺮ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺳﺘﻘﻼﻟﻴﺔ ﻣﻦ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺮﺋﻴﺴﺔ ﻣﻦ ﻣﻨﺎﻫﺞ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ذﻭﻱ ﺍﻻﺣﺘﻴﺎﺟﺎﺕ ﺍﻟﺨﺎﺻﺔ ﻋﻠﻰ ﺇﺧﺘﻼﻑ ﺩﺭﺟﺎﺗﻬﻢ ﻭﺃﻧﻮﺍﻋﻬﻢ ﻭﺧﺎﺻﺔ ﻓﺌﺔ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ، ﺗﺸﻜﻞ ﻫﺬﺓ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺃﺳﺎﺱ ﻟﺒﻨﺎﺀ ﺃﺷﻜﺎﻝ ﺃﺧﺮﻯ ﻣﻦ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻼﺣﻘﺔ ﻣﺜﻞ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻷﻛﺎﺩﻳﻤﻴﺔ ، ﺍﻹﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ ﻭﺍﻟﻤﻬﻨﻴﺔ، ﻭﺃﻥ ﺃﺩﺍﺀ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻟﻠﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺳﺘﻘﻼﻟﻴﺔ ﻳﺆﺩﻱ ﺍﻟﻰ ﺗﺴﻤﻴﺔ ﻋﺪﺩ ﻣﻦ ﺍﻟﺨﺼﺎﺋﺺ ﺍﻟﺸﺨﺼﻴﺔ ﻟﺪﻳﻬﻢ ﻣﺜﻞ ﺍﻹﻋﺘﻤﺎﺩ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺬﺍﺕ ﻭﺍﻟﺘﻜﻴﻒ ﺍﻟﻨﺎﺟﺢ ﻣﻊﻣﻦ ﺣﻮﻟﻪ. ﻭﺗﺘﻀﻤﻦ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺼﺤﻴﺔ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺳﺘﻘﻼﻟﻴﺔ ﺍﻟﻔﺮﻋﻴﺔ ﺍﻵﺗﻴﺔ- :

1. ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﻏﺴﻞ ﺍﻟﻴﺪﻳﻦ ﻭﺍﻟﻮﺟﻪ .
2. ﻣﻬﺎﺭﺓ ﺇﺳﺘﻌﻤﺎﻝ ﺃﺩﻭﺍﺕ ﺍﻟﺘﺠﻔﻴﻒ .
3. ﻣﻬﺎﺭﺓ ﺗﻨﻈﻴﻒ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ .

**ﺍﻟﻤﺸﻜﻼﺕ ﺍﻟﺼﺤﻴﺔ ﺍﻟﻤﺮﺗﺒﻄﺔ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ :** أﺷﺎﺭ (ﻣﺤﻤﺪ :124،2002) ﺇﻟﻰ ﺗﻌﺮﺽ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﻣﻦ ﺫﻭﻱ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺇﻟﻰ ﺍﻟﻌﺪﻳﺪ ﻣﻦ ﺍﻟﻤﺸﻜﻼﺕ ﺍﻟﺼﺤﻴﺔ ﻣﻨﻬﺎ :-

1. ﺃﻣﺮﺍﺽ ﺍﻟﻘﻠﺐ .
2. ﺍﻟﻤﺸﻜﻼﺕ ﺍﻟﻤﺮﺗﺒﻄﺔ ﺑﺎﻟﻐﺪﺓ ﺍﻟﺪﺭﻗﻴﺔ .
3. ﻣﺸﻜﻼﺕ ﺍﻟﺠﻬﺎﺯ ﺍﻟﻬﻀﻤﻲ .
4. ﻣﺸﻜﻼﺕ ﺍﻟﻌﻴﻨﻴﻦ .
5. ﻣﺮﺽ ﺍﻟﺰﻫﺎﻳﻤﺮ .
6. ﻟﻮﻛﻴﻤﻴﺎ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ.

ﺧﺼﺎﺋﺺ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ: ﻣﻦ ﺧﺼﺎﺋﺺ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻣﺎ ﺃﻭﺭﺩﻩ (ﺍﻟﺤﻮﻳﻠﺔ، ﻋﻴﺎﺩ ،ﺍﻟﺸﻮﻳﺦ ، ﺍﻟﺮﺷﻴﺪ ، ﺍﻟﺤﻤﺪﺍﻥ:844،2016) ﻳﻌﺘﺒﺮﺍﻷﺷﺨﺎﺹ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻮﻥ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ Down Syndrome ﻣﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﺈﻋﺎﻗﺔﻋﻘﻠﻴﺔ . ﻛﻤﺎ ﺃﻥ ﻟﻬﻢ ﺑﻌﺾ ﺍﻟﻤﻴﺰﺍﺕ ﺍﻟﺠﺴﺪﻳﺔ ﺍﻟﻤﺨﺘﻠﻔﺔ ﻣﺜﻞ :

ﻗﺼﺮ ﺍﻟﻘﺎﻣﺔ ﻭﺗﺮﺑﻴﻌﻬﺎ ﻭﺍﻟﻌﻴﻨﻴﻦ ﺍﻟﺒﻴﻀﺎﻭﻳﺘﻴﻦ ﺍﻟﻤﺴﺤﻮﺑﺘﻴﻦ ﺇﻟﻰ ﺃﻋﻠﻰ ، ﻛﺬﻟﻚﺇﻣﺘﺪﺍﺩ ﺍﻟﺜﻨﻴﺔ ﺍﻟﻤﻮﺟﻮﺩﺓ ﻓﻲ ﺍﻟﺠﻔﻦ ﺍﻟﻌﻠﻮﻱ ﺇﻟﻰ ﺍﻟﺮﻛﻦ ﺍﻟﺪﺍﺧﻠﻲ ﻟﻠﻌﻴﻦ ، ﻭﺍﻟﺸﻌﺮﺍﻟﺨﻔﻴﻒ ﻭﺍﻟﻨﺎﻋﻢ ﻭﺍﻟﺠﻤﻴﻞ ﻏﻴﺮ ﺍﻟﻤﺠﻌﺪ . ﻭﺇﺗﺴﺎﻉ ﺍﻟﺠﺴﺮ ﺍﻷﻧﻔﻲ ﻭﺇﻧﺒﺴﺎﻃﻪ ، ﻭﺍﻷﺫﻧﻴﻦ ﺫﻭاتي ﺍﻟﻬﻴﺌﺔ ﺃﻭ ﺍﻟﺸﻜﻞ ﺍﻟﻤﺮﺑﻊ ، ﻭﺍﻟﻠﺴﺎﻥ ﺍﻟﻜﺒﻴﺮ ﺍﻟﻤﺸﻘﻖ ﻭﺍﻟﺬﻱ ﻳﻜﻮﻥ ﻧﺎﺗﺌﺎً ﻭﺑﺎﺭﺯﺍً ﻷﻥ ﺍﻟﻔﻢ ﻳﻜﻮﻥ ﺻﻐﻴﺮﺍً ﻭﺳﻘﻔﻪ ﻣﻨﺨﻔﻀﺎً ، ﻛﻤﺎ ﺃﻥ ﺍﻟﻴﺪﻳﻦ ﺗﻜﻮﻧﺎﻥ ﻋﺮﻳﻀﺘﻴﻦ ﻭﺍﻷﺻﺎﺑﻊ ﻗﺼﻴﺮﺓ ﻭﻋﺮﻳﻀﺔ .

-ﻭﺃﻳﻀﺎ ﻓﻲ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﺼﺪﺩ ﺗﺤﺪﺙ ( ﺍﻟﺸﺮﺑﻴﻨﻲ:235،2004) ﺃﻥ ﺃﻫﻢ ﻣﺎﻳﻤﻴﺰهم ﺃﻧﻬﻢ ﺃﺻﺤﺎﺏ ﺇﻋﺎﻗﺔ ﺗﺘﺮﺍﻭﺡ ﻣﺎ ﺑﻴﻦ ﺍﻟﺒﺴﻴﻄﺔ ﻭﺍﻟﻤﺘﻮﺳﻄﺔ ﻓﺎﻟﺸﺪﻳﺪﺓ، ﻭﻫﻨﺎﻙ ﺗﺄﺧﺮ ﻓﻲ ﺍﻟﺠﻬﺎﺯ ﺍﻟﺤﺮﻛﻲ، ﺍﻟﻔﻢ ﺻﻐﻴﺮ ﻭﻣﻔﺘﻮﺡ ﻏﺎﻟﺒﺎً ، ﻭﺍﻟﻴﺪ ﻗﺼﻴﺮﺓ ﻣﺮﺑﻌﺔ ﻣﻊ ﻭﺟﻮﺩ ﺧﻂ ﻭﺍﺣﺪ ﻓﻲ ﺭﺍﺣﺔ ﺍﻟﻴﺪ ،ﺍﻧﺤﻨﺎﺀ ﺍﻷﺻﺒﻊ ﺍﻟﺨﺎﻣﺲ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺪﺍﺧﻞ ﻭﺍﻟﻤﺴﺎﻓﺔ ﺑﻴﻦ ﺃﺻﺒﻊ ﺍﻟﻘﺪﻡ ﺍﻷﻭﻝ ﻭﺍﻟﺜﺎﻧﻲ ﻛﺒﻴﺮﺓ.

-ﻭﻣﻦ ﺧﺼﺎﺋﺼﻬﻢ ﻣﺎ أﻭﺿﺤﻪ ( ﺍﻟﻌﺰﺓ:48،2001 ) ﺃﻧﻬﻢ ﻳﺘﻤﻴﺰﻭﻥ ﺑﻌﺮﺽ ﺍﻟﻜﺘﻔين، ﻗﺼﺮ ﺣﺠﻢ ﺍﻷﻋﻀﺎﺀ ﺍﻟﺘﻨﺎﺳﻠﻴﺔ، ﺗﺄﺧﺮ ﺍﻟﻜﻼﻡ.

-ﻭﻣﻦ ﺍﻟﺨﺼﺎﺋﺺ ﺍﻟﺘﻲ أﺿﺎﻓﻬﺎ (ﺍﻟﻜﺎﻓﻮﺭﻱ:ﺏ ﺕ،64) ﻟﺪﻳﻬﻢ ﺃﺻﺎﺑﻊ ﻣﻔﺘﻮﺣﺔ ﻭﻣﺪﺑﺒﺔ ﻭﺍﻟﻴﺪاﻦ ﺳﻤﻴﻨﺘﺎﻥ ﻭﻻ ﺗﻮﺟﺪ ﺑﻬﺎ ﻋﻘﺪ ﻭﻻ ﻳﺴﺘﻄﻴﻌﻮﻥ أﻃﺒﺎﻕ ﺃﺻﺎﺑﻌﻬﻢ.

-ﻛﺬﻟﻚ ﻛﺘﺐ ﻋﻦ ﺧﺼﺎﺋﺼﻬﻢ (ﺍﻟﺸﺮﺑﻴﻨﻲ:2004،238)ﺃﻥ ﻫﺆﻻﺀ ﻏﺎﻟﺒﺎ ﻣﺎ ﻳﺘﺼﻔﻮﻥ ﺑﻮﺟﻮﺩ ﺧﻂ ﻭﺍﺣﺪ ﻋﻠﻰ ﺳﻄﺢ ﺍﻟﻜﻒ ﻭﺷﻜﻞ ﺑﺼﻤﺎﺕ ﺍﻟﻴﺪ ﻳﻐﻠﺐ ﻋﻠﻴﻬﺎ ﺷﻜﻞ ﺍﻟﺤﺮﻑ (L) ﺃﻛﺜﺮ ﻣﻤﺎ ﻳﻐﻠﺐ ﻋﻠيه ﺍﻟﺤﻠﻘﺎﺕ ﺍﻟﻤﻌﺮﻭﻓﺔ ﻋﻨﺪ ﺍﻷﺳﻮﻳﺎﺀ.

**ﺍﻟﻔﺤﻮﺹ ﺍﻟﻄﺒﻴﺔ ﺍﻟﻼﺯﻣﺔ :** ﺃﻥ ﻣﻦ ﺍﻟﻔﺤﻮﺹ ﺍﻟﺘﻲ ﻳﺠﺐ ﺇﺟﺮﺍؤها ﻣﺎ ﺃﻭﺭﺩﻩ (ﻣﺤﻤﺪ:127،2004) ﺃﻥ ﻫﻨﺎﻙ ﻓﺤﻮصاً ﻻﺯﻣﺔ ﺃﺛﻨﺎﺀ ﺍﻟﺤﻤﻞ ﺗﺘﻀﻤﻦ ﻧﻮﻋﻴﻦ ﺃﺳﺎﺳﻴﻴﻦ ﻛﻤﺎ ﻳﻠﻲ:-

**1/ ﻓﺤﻮﺹ ﺍﻟﻔﺮﺯ ﺃﻭ ﺍﻟﺘﺼﻔﻴﺔ :** ﻭﺗﺘﻢ ﺃﺛﻨﺎﺀ ﻓﺘﺮﺓ ﺍﻟﺤﻤﻞ ﻓﺤﺺ ﻟﺪﻡ ﺍﻷﻡ ﺍﻟﺤﺎﻣﻞ ﻭﺫﻟﻚ ﻟﻠﻜﺸﻒ ﻋﻦ ﺇﺣﺘﻤﺎﻝ ﻭﺟﻮﺩ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺃﻭ ﻏﻴﺮﻫﺎ ﻣﻦ ﺍﻷﻣﺮﺍﺽﺍﻟﺠﻴﻨﻴﺔ ﺃﻭ ﺍﻟﻮﺭﺍﺛﻴﺔ ﺍﻷﺧﺮﻯ .

**2/ ﺍﻟﻔﺤﻮﺹ ﺍﻟﺘﺸﺨﻴﺼﻴﺔ :** ﻣﻦ ﺍﻟﺠﺪﻳﺮ ﺑﺎﻟﺬﻛﺮ ﺃﻧﻪ ﺇﺫﺍ ﻟﻢ ﻳﻜﻦ ﺍﻟﺰﻭﺟﺎﻥ ﻳﻨﺤﺪﺭﺍﻥ ﻣﻦ ﺃﺳﺮ ﻟﻬﺎ ﺗﺎﺭﻳﺦ ﻣﺮضي ﻳﺘﻌﻠﻖ ﺑﺎﻷﻣﺮﺍﺽ ﺍﻟﺠﻴﻨﻴﺔ ﺃﻭ ﺍﻟﻮﺭﺍﺛﻴﺔ ﻓﺈﻥ ﻓﺤﻮﺹ ﺍﻟﻔﺮﺯ ﺃﻭ ﺍﻟﺘﺼﻔﻴﺔ ﻗﺪ ﺗﻜﻮﻥ ﻛﺎﻓﻴﺔ ، ﺃﻣﺎ ﺇﺫﺍ ﻛﺎﻥ ﺍﻷﻣﺮ ﻏﻴﺮ ﺫﻟﻚ ﻳﺼﺒﺢ ﻣﻦ ﺍﻟﻀﺮﻭﺭﻱ ﺇﺟﺮﺍﺀ ﺍﻟﻔﺤﻮص ﺍﻟﺘﺸﺨﻴﺼﻴﺔ ﺍﻟﺘﺎﻟﻴﺔ ﻟﻸﻡ ﺍﻟﺤﺎﻣﻞ .

ﺃ) ﺍﻟﻤﻮﺟﺎﺕ ﻓﻮﻕ ﺍﻟﺼﻮﺗﻴﺔ ﻟﻠﺠﻨﻴﻦ : fetal ultrasound

ﻭﻳﺘﻢ ﺍﻟﻠﺠﻮﺀ ﺇﻟﻰ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﻔﺤﺺ ﻟﻠﺘﺄﻛﺪ ﻣﻦ ﻃﻮﻝ ﺍﻟﻌﻈﺎﻡ ﺍﻟﻜﺒﻴﺮﺓ ﻟﻠﺠﻨﻴﻦ ﻛﺎﻟﺰﺭﺍﻋﻴﻦ ﻭﺍﻟﺮﺟﻠﻴﻦ ، ﻭﻗﻴﺎﺳﻬﻤﺎ، ﻭﻣﻘﺎﺭﻧﺘﻬﻤﺎ ﺑﺘﻠﻚ ﺍﻟﻤﻌﺎﻳﻴﺮ ﺍﻟﻌﺎﺩﻳﺔ ﺣﻴﺚ ﺗﻜﻮﻥ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﻌﻈﺎﻡ ﻓﻲ ﺣﺎﻟﺔ ﻣﺘﻼزﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺃﻗﺼﺮ ﻣﻨﻬﺎ ﻓﻲ ﺍﻟﺤﺎﻻﺕ ﺍﻟﻌﺎﺩﻳﺔ .

ﺏ) ﻓﺤﺺ ﺍﻟﺴﺎﺋﻞ ﺍﻟﻤﺤﻴﻂ ﺑﺎﻟﺠﻨﻴﻦ ﻓﻲ ﺍﻟﺮﺣﻢ :Amniocintesis

ﻳﻌﺪ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﻔﺤﺺ ﺿﺮﻭﺭﻳﺎً ﺇﺫﺍ ﻣﺎ ﺗﻮﻓﺮ ﻣﺎ ﻳﻠﻲ- :

1/ ﺇﺫﺍ ﻛﺎﻥ ﻋﻤﺮ ﺍﻷﻡ ﺍﻟﺤﺎﻣﻞ ﻳﺘﺠﺎﻭﺯ 35 ﻋﺎﻣﺎ .

2/ ﺇﺫﺍ ﻛﺎﻥ ﻭﺍﺣﺪﺓ ﺃﻭ ﺃﻛﺜﺮ ﻣﻦ ﻧﺘﺎﺋﺞ ﻓﺤﺺ ﺍﻟﺪﻡ ﺍﻟﺨﺎﺻﺔ ﺑﺎﻷﻡ ﻏﻴﺮ ﻋﺎﺩﻳﺔ .

3/ ﺇﺫﺍ ﻛﺎﻥ ﻟﺪﻳﻬﺎ ﻃﻔﻞ ﺁﺧﺮ ﻣﻦ ﺫﻭﻱ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ .

4/ ﺇﺫﺍ ﻛﺎﻥ ﻟﺪﻳﻬﺎ ﻫﻲ ﺷﺨﺼﻴﺎ ﺗﺎﺭﻳﺦ ﺃﺳﺮﻱ ﻟﻬﺬه ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ .

ج) ﻓﺤﺺ ﻋﻴﻨﺔ ﻣﻦ ﺍﻟﺰﻏﺐ ﺍﻟﺬﻱ ﻳﻜﺴﻮ ﺍﻟﻤﺸﻴﻤﺔ : Chorionic Villussampling CVS11

ﻳﻤﻜﻦ ﺇﺟﺮﺍﺀ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﻔﺤﺺ ﻓﻲ ﻭﻗﺖ ﻣﺒﻜﺮ ﻋﻦ ﻓﺤﺺ ﺍﻟﺴﺎﺋﻞ ﺍﻟﻤﺤﻴﻂ ﺑﺎﻟﺠﻨﻴﻦ ﻓﻲ ﺍﻟﺮﺣﻢ ، ﺇﻻ ﺃﻥ ﺧﻄﻮﺭﺗﻪ ﺗﺘﻤﺜﻞ ﻓﻲ ﺇﺣﺘﻤﺎﻝ ﺣﺪﻭﺙ ﺍﻹﺟﻬﺎﺽ ﺣﻴﺚ ﺗﺰﺩﺍﺩ ﻧﺴﺒﺔ ﺫﻟﻚ ﺍﻹﺣﺘﻤﺎﻝ ﻗﻴﺎﺳﺎً ﺑﺈﺣﺘﻤﺎﻝ ﺣﺪﻭﺛﻪ ﻓﻲ ﺣﺎﻟﺔ ﻓﺤﺺ ﺍﻟﺴﺎﺋﻞ ﺍﻟﻤﺤﻴﻂ ﺑﺎﻟﺠﻨﻴﻦ ﻓﻲ ﺍﻟﺮﺣﻢ .

**4/ ﻓﺤﻮﺹ ﺃﺧﺮﻯ :** ﻧﻔﺲﺍﻟﻤﺼﺪﺭﻭﻓﻲ ﺍﻟﺴﻴﺎﻕ ﺫﺍﺗﻪ :- ﻳﻮﺻﻲ ﺍﻟﻄﺒﻴﺐﺍﻟﻤﺨﺘﺺ ﺇﺫﺍ ﻣﺎ ﻭﺟﺪ ﺃﻥ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ﺗﺴﺘﺪﻋﻲ ﺫﻟﻚ ،ﺣﻴﺚ ﺗﺠﻌﻠﻪ ﻧﺘﺎﺋﺞ ﺍﻟﻔﺤﻮﺹ ﺍﻷﺧﺮﻯ ﺃﻥ ﻳﺘﻮﻗﻊ ﺣﺪﻭﺙ ﺷﺬﻭﺫ ﻛﺮﻭﻣﻮﺯﻭﻣﻲ، ﻭﺃﻥ ﺍﻟﺠﻨﻴﻦ ﺑﺎﻟﺘﺎﻟﻲ ﺳﻴﻜﻮﻥ ﻣﻦ ﺫﻭﻱ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﺈﺟﺮﺍﺀ ﻋﺪﺩ ﻣﻦ ﺍﻟﻔﺤﻮﺹ ﺍﻷﺧﺮﻯ ﻛﻤﺎ ﻳﻠﻲ :-

1/ ﻓﺤﺺ ﻗﻠﺐ ﺍﻟﺠﻨﻴﻦ ﺑﺈﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﺟﻬﺎﺯ ﺭﺳﻢ ﺍﻟﻘﻠﺐ ﺍﻟﺬﻱ ﻳﻌﺘﻤﺪ ﻋﻠﻰ ﺗﺴﺠﻴﻞ ﻧﺒﻀﺎﺕ ﺍﻟﻘﻠﺐ ﺑﻴﺎﻧﻴﺎ .

2/ ﻓﺤﻮﺹ ﺍﻟﺠﻬﺎﺯ ﺍﻟﻬﻀﻤﻲ ﻣﺴﺘﺨﺪﻣﺎً ﺍﻟﻤﻮﺟﺎﺕ ﻓﻮﻕ ﺍﻟﺼﻮﺗﻴﺔ .

3/ ﺇﺟﺮﺍﺀ ﻓﺤﻮﺹ ﺃﺧﺮﻯ ﺑﻌﺪ ﻣﻴﻼﺩ ﺍﻟﻄﻔﻞ ﺳﻮﻑ ﻧﺘﻨﺎﻭﻟﻪ ﻓﻲ ﺍﻟﻨﻘﻄﺔ ﺍﻟﺘﺎﻟﻴﺔ .

/4 ﻓﺤﻮﺹ ﺑﻌﺪ ﺍﻟﻤﻴﻼﺩ ﻭﺗﺘﻀﻤﻦ ﻓﺤﺺ ﺍﻟﺴﻤﻊ ،ﻓﺤﺺ ﺍﻟﻘﻠﺐ ﻭﻓﺤﺺ ﺷﺎﻣﻞ ﻟﻠﺪﻡ .

ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﺍﻟﺴﺎﺑﻘﺔ :

ﺗﻤﻬﻴﺪ : ﺇﻥ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺍﻟﺤﺎﻟﻴﺔ ﺗﻌﺎﻧﻲ ﻣﻦ ﻋﺪﻡ ﺗﻮﻓﺮ ﺩﺭﺍﺳﺎﺕ ﺳﺎﺑﻘﺔ ﻣﺸﺎﺑﻬﺔ ﺃﻭﻣﺮﺗﺒﻄﺔ ﺑﻤﻮﺿﻮﻉ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻭﺫﻟﻚ ﻓﻲ ﺣﺪﻭﺩ ﻋﻠﻢ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ، ﻭﺃﻥ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕﻋﺎﻣﺔً ﻓﻲ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻧﺎﺩﺭﺓ ﺃﻭ ﻗﻠﻴﻠﺔ ﻟﺬﻟﻚ ﺍﺳﺘﻌﺎﻧﺖ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ﺑﺒﻌﺾ

ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﻓﻲ ﺟﺎﻧﺐ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ ، ﻟﻘﺮﺏ ﺍﻟﺨﺼﺎﺋﺺ ﻭﺗﺸﺎﺑﻬﻬﺎ ﺃﺣﻴﺎﻧﺎ ، ﻭﻭﻗﻮﻉ ﻣﻌﻈﻢ ( ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ) ﻓﻲ ﻓﺌﺔ ﺍﻟﺘﺨﻠﻒ ﺍﻟﻌﻘﻠﻲ ﺍﻟﺒﺴﻴﻂ ﻭﺍﻟﻤﺘﻮﺳﻂ ﻭﻫﻲ ﻛﻤﺎ ﻳﻠﻲ :-

- ﺃﺟﺮﺕ ﺭﻗﻴﺔ ﺍﻟﺴﻴﺪ ﺩﺭﺍﺳﺔ :2002 ﺑﻌﻨﻮﺍﻥ ﺗﺪرﻳﺐ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘلاﺯﻣﺔ ﺍﻟﺪﺍﻭﻥ ﻋﻠﻰ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ ﺑﺈﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﺍﻟﻐﻨﺎﺀ ﻭﺍﻟﻤﻮﺳﻴﻘﻰ. ﻫﺪﻓﺖ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻟﻤﻌﺮﻓﺔ ﻣﺪﻯ ﺇﺳﺘﻔﺎﺩﻩ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﻪ ﺍﻟﺪﺍﻭﻥ ﻣﻦ ﺇﺩﺧﺎﻝ ﺍﻟﻤﻮﺳﻴﻘﻰ ﻭﺍﻟﻐﻨﺎﺀ ﺣﻴﺚ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻮﺍﻓﻘﻲ ﻭﺍﻟﻘﺪﺭﺍﺕ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ، ﺗﺘﻜﻮﻥ ﺍﻟﻌﻴﻨة ﻣﻦ 46 ﻃﻔﻞ- ﺍﻷﻋﻤﺎﺭ (25-4) ﺳﻨﻪ، اﺳﺘﺨﺪﻡ ﻣﻦ ﺍﻷﺩﻭﺍﺕ ﻣﻘﻴﺎﺱ ﺑﻴﻨﻲ ﻟﻠﺬﻛﺎﺀﺍﻟﻤﻌﺪﻝ (ﻣﻬﺎﺍﻟﺼﺎﺩﻕ)، ﻭﻣﻘﻴﺎﺱ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻮﺍﻓﻘﻲ ﺍﻟﺠﺰﺀ ﺍﻷﻭﻝ (ﻛﺎﺯﻭ ﻟﻬﻴﺮﺍ)

ﻭآﺧﺮﻭﻥ 1974 ﺗﻌﺪﻳﻞ ( ﺭﻗﻴﺔ ﺍﻟﺴﻴﺪ ) علىﺍﻟﺒﻴﺌﺔ ﺍﻟﺴﻮﺩﺍﻧﻴﺔ ﻭﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﻣﻘﺘﺮﺡ ﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ ﻳﺤﺘﻮﻱ ﻋﻠﻰ 12 ﻭﺣﺪﻩ ، ﺃﻇﻬﺮﺕ ﺍﻟﻨﺘﺎﺋﺞ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ 12 ﺩﺍﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﺑﻴﻦ ﻣﺠﻤﻮﻋﺘﻴﻦ (ﺍﻟﻀﺎﺑﻄﺔ ﻭﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻴﺔ) ﻓﻲ ﻛﻞ ﻣﻦ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻮﺍﻓﻘﻲ ﻭﺍﻟﻘﺪﺭﺍﺕ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ ﺑﻌﺪ ﺍﻟﺘﻄﺒﻴﻖ ﻟﺼﺎﻟﺢ ﺍﻟﻤﺠﻤﻮﻋﺔ ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻴﺔ .

- ﻫﺪﻓﺖ ﺩﺭﺍﺳﺔ ﺇﻳﻬﺎﺏ ﻓﺘﺤﻲ ﻋﺒﺪ ﺍﻟﻘﺎﺩﺭ (2006) ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺪﺭﻳﺒﻲ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺑﻌﺾ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ ﻟﺪﻯعينةمن ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﻌﺎﻗﻴﻦ عقلياﻣﻦ ﺫﻭﻱ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ. هدفت الدراسة ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺑﻌﺾ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ ﻟﺪﻯ ﻋﻴﻨﺔ ﻣﻦ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﻌﺎﻗﻴﻦ ﻋﻘﻠﻴﺎ ﻣﻦ ﺫﻭﻱ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ، ﻭﻟﻘﺪ ﺗﻜﻮﻧﺖ ﻋﻴﻨﺔ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻣﻦ (24) ﻃﻔﻞ (ﺫﻛﻮﺭ ﻭﺇﻧﺎﺙ) ﺗﺘﺮﺍﻭﺡ ﺃﻋﻤﺎﺭﻫﻢ ﻣﺎﺑﻴﻦ (9-12) ﺳﻨﺔ ﻭﻣﺴﺘﻮﻯ ﺫﻛﺎﺀ ﺑﻴﻦ (50-70) ، ﻭﻛﺎﻧﺖ ﺃﺩﻭﺍﺕ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺇﺧﺘﺒﺎﺭ ﺍستتنا ﻓﻮﺭﺩ ﺑﻴﻨﺔ ﻟﻘﻴﺎﺱ ﺍﻟﺬﻛﺎﺀ(ﺍﻟﺼﻮﺭﺓ ﺍﻟﺮﺍﺑﻌﺔ )، ﻣﻘﻴﺎﺱ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ ﺇﻋﺪﺍﺩ ( ﻋﺒﺪ ﺍﻟﻌﺰﻳﺰﺍﻟﺸﺨﺺ (1980)، ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺒﻲ ﻣﻦ ﺇﻋﺪﺍﺩ ﺍﻟﺒﺎﺣﺚ، ﻭﻟﻘﺪ ﺗﻮﺻﻠﺖ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺇﻟﻰ ﺃﻥ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﻤﺴﺘﺨﺪﻡ ﻓﻲ ﻫﺬه ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺇﻟﻰ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺑﻌﺾ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ ﻟﺪﻯ ﺃﻓﺮﺍﺩ ﺍﻟﻤﺠﻤﻮﻋﺔ ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﺔ ﻋﻨﺪ ﻣﻘﺎﺭﻧﺘﻬﻢ ﺑﺎﻹﺧﺘﺒﺎﺭ ﺍﻟﻘﺒﻠﻲ ﻟﻨﻔﺲ ﺍﻟﻤﺠﻤﻮﻋﺔ ، ﻭﺇﺳﺘﻤﺮﺍﺭ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻓﻲ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ ﻟﻤﺪﺓ ﺷﻬﺮﻳﻦ ﻣﻦ ﺍﻟﻤﺘﺎﺑﻌﺔ .

-ﻫﺪﻓﺖ ﺩﺭﺍﺳﺔ ﻣﺤﻤﺪ ﺍﻷﻣﻴﻦ عبدالله 2014 ﻓﻌﺎﻟﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺄﻫﻴﻠﻲ ﻧﻔﺴﻲ ﻟﺘﺤﺴﻦ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ ﻭﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻷﻛﺎﺩﻣﻴﺔ ﻷﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣة ﺩﺍﻭﻥ ﺑﻤﺮﻛﺰ ﻓﺮﺳﺎﻥ ﺍلإﺭﺍﺩﺓ. ﻟﻤﻌﺮﻓﺔ ﺍﻟﻔﺮﻭﻕ ﻓﻲ ﺩﺭﺟﺎﺕ ﺍﻟﻤﻘﻴﺎﺱ ﺑﻴﻦ ﻣﺠﻤﻮﻋﺘﻴﻦ، ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻴﺔ ﻭﺍﻟﻀﺎﺑﻄﺔ ، ﻣﻌﺮﻓﺔ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﻤﻘﺘﺮﺡ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻦ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ ﻟﺪﻯ ﺃﻓﺮﺍﺩ ﺍﻟﻌﻴﻨﺔ (المكونة من 15 مفردة)، ﻣﻌﺮﻓﺔ ﻣﺪﻯ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻷﻛﺎﺩﻳﻤﻴﺔ ﻟﺪﻯ ﺃﻓﺮﺍﺩ ﻋﻴﻨﺔ ﺍﻟﺒﺤﺚ ﻭ ﻣﻌﺮﻓﺔ ﺍﻟﻔﺮﻭﻕ ﻓﻲ ﺩﺭﺟﺎﺕ ﺍﻟﺘﺤﺴﻦ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻷﻛﺎﺩﻳﻤﻴﺔ ﻟﺪﻯ ﺃﻓﺮﺍﺩ ﺍﻟﻌﻴﻨﺔ ﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺒﻌﺎً ﻟﻠﻨﻮﻉ ( ﺫﻛﺮ- ﺃﻧﺜﻰ ) .ﻭﻗﺪ ﺃﺳﻔﺮﺕ ﻧﺘﺎﺋﺞ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻋﻦ ﻭﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺑﻴﻦ ﺍﻟﻤﺠﻤﻮﻋﺘﻴﻦ ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻴﺔ ﻭﺍﻟﻀﺎﺑﻄﺔ ﻋﻠﻰ ﻣﻘﻴﺎﺱ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ ﻟﺼﺎﻟﺢ ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻴﺔ ، ﻓﻌﺎﻟﻴﺔ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﻤﻘﺘﺮﺡ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻦ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ ﻟﺪﻯ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﻤﺮﻛﺰ ﻓﺮﺳﺎﻥ الإﺭﺍﺩة، ﻓﻌﺎﻟﻴة ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻷﻛﺎﺩﻳﻤﻴﺔ ﻭﺳﻂ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ،ﻻ ﺗﻮﺟﺪ ﻋﻼﻗﺔ ﺩﺍﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺎً ﺑﻴﻦ ﺩﺭﺟﺔ ﺍﻟﺘﺤﺴﻦ ﺗﻌزي ﻟﻨﻮﻉ ﺍﻟﻄﻔﻞ (ﺫﻛﺮﺃﻧﺜﻰ)، ﻻ ﺗﻮﺟﺪ ﻋﻼﻗﺔ ﺩﺍﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺎً ﺑﻴﻦ ﺩﺭﺟﺔ ﺍﻟﺘﺤﺴﻦ ﺍﻟﻨﺎﺟﻢ ﻋﻦ ﺗﻄﺒﻴﻖﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻭﻛﻞ ﻣﻦ ﺍﻟﻤﺴﺘﻮﻯ ﺍﻟﺘﻌﻠﻴﻤﻲ ﻟﻸﺑﻮﻳﻦ ﻭﺗﺮﺗﻴﺐ ﻣﻴﻼﺩ ﺍﻟﻄﻔﻞ ﻓﻲﺍﻷﺳﺮﺓ، ﻭﻻ ﻳﻮﺟﺪ ﺗﻔﺎﻋﻞ ﺩﺍﻝ ﺑﻴﻦ ﻧﻮﻉ ﺍﻟﻄﻔﻞ (ﺫﻛﺮ – ﺃﻧﺜﻰ ) ﻋﻠﻰ ﺩﺭﺟﺔ ﺍﻟﺘﺤﺴﻦ ﻭﻣﺴﺘﻮﻯ ﺗﻌﻠﻴﻢ ﺍﻷﻡ (ﺇﺑتدﺍﺋﻲ – ﻣﺘﻮﺳﻂ – ﺛﺎﻧﻮﻱ – ﺟﺎﻣﻌﻲ – ﻓﻮﻕ ﺍﻟﺠﺎﻣﻌﻲ ) .

-ﻫﺪﻓﺖ ﺩﺭﺍﺳﺔ ﻋﻠﻴﺔ ﻋﺒﺪﺍﻟﺮﺣﻴﻢ ﻣﺪﻧﻲ (2014) : ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺍﻷﻣﻬﺎﺕ ﻟﺘﻨﻤﺔ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺳﺘﻘﻼﻟﻴﺔ ﻭﺍﻹﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ ﻟﻸﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﻌﺎﻗﻴﻦ ﺫﻫﻨﻴﺎً ﻣﻦ ﺳﻦ (9-6 ﺳﻨﺔ) ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ ﺍﻡ ﺩﺭﻣﺎﻥ - ﻭﻻﻳﺔ ﺍﻟﺨﺮﻃﻮﻡ . ﺇلى ﺇﺧﺘﺒﺎﺭ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺍﻷﻣﻬﺎﺕ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺳﺘﻘﻼﻟﻴﺔ ﻭﺍﻹﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ ﻟﻸﻃﻔﺎﻝ ﺫﻭﻱ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﺬﻫﻨﻴﺔ ﻓﻲ ﺑﻌﺾ ﻣﺮﺍﻛﺰ ﺍﻟﺘﺄﻫﻴﻞ ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ ﺃﻡ ﺩﺭﻣﺎﻥ ، ﻭﻻﻳﺔ ﺍﻟﺨﺮﻃﻮﻡ ، اﺗﺒﻌﺖ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺍﻟﻤﻨﻬﺞ ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻲ ﺗﺼﻤﻴﻢ ﺍﻟﻤﺠﻤﻮﻋﺔ ﺍﻟﻮﺍﺣﺪﺓ (ﻗﻴﺎﺱ ، ﻣﻌﺎﻟﺠﺔ ، ﻗﻴﺎﺱ ) ، ﻭﺗﻢ ﺇﺧﺘﻴﺎﺭ ﺍﻟﻌﻴﻨﺔ ﺑﺎﻟﻄﺮﻳﻘﺔ ﺍﻟﻌﻤﺪﻳﺔ ﻣﻦ (30) ﻣﻦ ﺃﻣﻬﺎﺕ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺗﺘﺮﺍﻭﺡ ﺃﻋﻤﺎﺭﻫﻦ ﺑﻴﻦ (50 - 20 ﺳﻨﺔ) ، ﻟﺘﺤﻘﻴﻖ ﻫﺪﻑ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺇﺳﺘﺨﺪﻣﺖ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ﺍﻷﺩﻭﺍﺕ ﺍﻟﺘﺎﻟﻴﺔ :- ﻣﻘﻴﺎﺱ ﻟﻤﻌﺮﻓﺔ ﻗﺪﺭﺍﺕ ﺍﻷﻣﻬﺎﺕﻋﻠﻰ ﺗﺪﺭﻳﺐ ﺃﻃﻔﺎﻟﻬﻦ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺳﺘﻘﻼﻟﻴﺔ ﻭﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ (ﺗﺼﻤﻴﻢ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ) ، ﻭﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺒﻲ ﺍﻟﻤﻘﺘﺮﺡ (ﺗﺼﻤﻴﻢ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ) ﻭﺍﻟﺬﻱ اﺳﺘﻤﺮ ﻟﻤﺪﺓ (6) ﺃﺳﺎﺑﻴﻊ ﺑﻤﻌﺪﻝ ﺟﻠﺴﺘﻴﻦ ﺇﺳﺒﻮﻋﻴﺎً ، ﻭﺑﻠﻎ ﻋﺪﺩ ﺍﻟﺠﻠﺴﺎﺕ (12) ﺟﻠﺴﺔ ﺗﺘﺮﺍﻭﺡ ﻣﺪﺓ ﺍﻟﺠﻠﺴﺔ ﺳﺎﻋﺔ ﻭﻧﺼﻒ ﺍﻟﺴﺎﻋﺔ ، ﻭﻛﺎﻧﺖ ﻧﺘﺎﺋﺞ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺃﻥ ﻟﻠﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺒﻲ ﺍﻟﻤﻘﺘﺮﺡ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﻓﻲ ﺭﻓﻊ ﻗﺪﺭﺍﺕ ﺍﻷﻣﻬﺎﺕ ،ﻟﻠﺘﺪﺧﻞ ﺍﻟﻤﺒﻜﺮ ﺩﻭﺭٌ ﻓﻌﺎﻝ ﻓﻲ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺳﺘﻘﻼﻟﻴﺔ ﻭﺍﻹﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ ﻭﺗﻌﺰﻳﺰ ﺩﻭﺭ ﺍﻷﻣﻬﺎﺕ، ﻻ ﺗﻮﺟﺪ ﻓﺮﻭﻕ ﺩﺍﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺎً ﻓﻲ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺒﻲ ﺗﺒﻌﺎﻟﻮﻇﻴﻔﺔ ﺍﻷﻡ ، ﻭ ﻻ ﺗﻮﺟﺪ ﻓﺮﻭﻕ ﺩﺍﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺎً ﻓﻲ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺒﻌﺎ ﻟﻠﺤﺎﻟﺔ ﺍﻹﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ ﻟﻸﻡ ﺃﻭ ﺍﻟﺤﺎﻟﺔ ﺍﻹﻗﺘﺼﺎﺩﻳﺔ .

ﻫﺪﻓﺖ ﺩﺭﺍﺳﺔ ﺳﻴﺪﺓ ﺃﺑﻮ ﺍﻟﺴﻌﻮﺩ ﺣﻨﻔﻲ ﺃﺑﺮﻳﻞ 2016ﻡ (ﺍﻟﻤﻜﺘﺒﺔ ﺍﻹﻟﻜﺘﺮﻭﻧﻴﺔ): ﺇﻛﺘﺴﺎﺏ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺫﻭﻱ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﺬﻫﻨﻴﺔ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ ﻭﺍﻟﻌﻼﻗﺔ ﻣﻊ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﻓﻲ ﺧﺪﻣﺔ ﺍﻟﺠﻤﺎﻋﺔ (ﺩﺭﺍﺳﺔ ﺗﺠﺮﻳﺒﻴﺔ ﺑﺠﻤﻌﻴﺔ ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﻔﻜﺮﻳﺔ ﺑﺎﻟﻤﻄﺮﻳﺔ). ﻟﺘﺤﻘﻖ ﻣﻦ ﻣﻌﺮﻓﺔ ﺗﺄﺛﻴﺮ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻣﻊ ﺍﻟﺠﻤﺎﻋﺎﺕ ﻋﻠﻰ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﻣﻦ ﺫﻭﻱ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ (ﻓﺌﺔ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﺒﺴﻴﻄﺔ) ﻹﻛﺴﺎﺑﻬﻢ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ، ﺍﻟﺘﻮﺻﻞ ﺇﻟﻰ ﺃﻧﺴﺐ ﺍﻷﻧﺸﻄﺔ ﺍﻟﺠﻤﺎﻋﻴﺔ ﺍﻟﻤﻮﺟﻬﺔ ﺍﻟﺘﻲ ﻳﻤﺎﺭﺳﻬﺎ ﺍﻹﺧﺘﺼﺎﺻﻲ ﺍﻹﺟﺘﻤﺎﻋﻲ ﻣﻊ ﺫﻭﻱ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﻌﻠﻘﻴﺔ ﻓﻲ ﺇﻃﺎﺭ ﺑﺮﺍﻣﺞ ﻭﻃﺮﻕ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻣﻊ ﺍﻟﺠﻤﺎﻋﺎﺕ ﻭﺍﻟﺘﻮﺻﻞ ﺇﻟﻰ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﻓﻲ ﻣﺠﺎﻝ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ ﻟﻤﺴﺎﻋﺪﺓ ﺍﻟﻄﻔﻞ ﺍﻟﻤﻌﺎﻕ ﻋﻘلياًﻋﻠﻰ ﺍﻟﺘﻮﺍﻓﻖ ﺍﻟﻨﻔﺴﻲ ﻭﺍﻹﺟﺘﻤﺎﻋﻲ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺇﻛﺴﺎﺑﻪ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ .ﺍﻋﺘﻤﺪﺕ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻤﻨﻬﺞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺒﻲ ﺑﺈﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﺍﻟﺘﺼﻤﻴﻢ ﺍﻟﻜﻼﺳﻴﻜﻲ ﻣﻘﻴﺎﺱ ﻗﺒﻠﻲ ﻭﺑﻌﺪﻱ ، ﻣﺠﻤﻮﻋﺘﻴﻦ ﺿﺎﺑﻄﺔ ﻭﺗﺠﺮﻳﺒﻴﺔ ، ﺗﻢ ﺇﺧﺘﻴﺎﺭﻋﻴﻨﺔ ﻋﻤﺪﻳﺔ ﻣﻦ ﺍﻟﺬﻛﻮﺭ ﻧﺴﺒﺔ ﺫﻛﺎﺋﻬﻢ (75-50) ﺩﺭﺟﺔ ﻭﻋﺪﺩﻫﻢ 20 ﻃﻔﻼ ﻭﺃﻋﻤﺎﺭﻫﻢ (ﺑﻴﻦ 10 ﺇﻟﻰ 12 ) ﺳﻨﺔ ، ﻭﺗﻮﺻﻠﺖ ﺍﻟﻨﺘﺎﺋﺞ 14 ﻟﻮﺟﻮﺩ ﻋﻼﻗﺔ ﺇﻳﺠﺎﺑﻴﺔ ﻭﺍﺿﺤﺔ ﺑﻴﻦ ﻣﺪﻯ ﺇﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻓﻲ ﺧﺪﻣﺔ ﺍﻟﺠﻤﺎﻋﺔ ﻭﺇﻛﺘﺴﺎﺏ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﻣﻦ ﺫﻭﻱ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﺍﻟﻤﺘﻤﺜﻠﺔ ﻓﻲ (ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺗﻨﺎﻭﻝ ﺍﻟﺸﺮﺍﺏ، ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺇﺭﺗﺪﺍﺀ ﺍﻟﻤﻼﺑﺲ، ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻤﺮﺗﺒﻄﺔ ﺑﺎﻟﻨﻈﺎﻓﺔ، ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ ) ﻭ ﻭﺟﻮﺩ ﺗﻘﺪﻡ ﻭﺍﺿﺢ ﻭﻛﺒﻴﺮ ﻓﻲ ﻗﺪﺭﺍﺕ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ (ﻣﻮﺿﻮﻉ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ) ﻋﻠﻰ ﺇﻛﺘﺴﺎﺏ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺇﺗﺒﺎﻉ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻓﻲ ﺧﺪﻣﺔ ﺍﻟﺠﻤﺎﻋﺔ .

ﺃﺟﺮﺕ ﺭﺣﺎﺏ ﻣﺤﻤﺪ ﺗﺎﺝ ﺍﻟﺪﻳﻦ ﺩﺭﺍﺳﺔ ﻣﺎﻳﻮ 2005 ﺑﻌﻨﻮﺍﻥ ﺃﺛﺮ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﻣﻘﺘﺮﺡ ﻟﻠﺘﺮﺑﻴﺔ ﺍﻟﺤﺮﻛﻴﺔ ﻓﻲ ﺗﻄﻮﻳﺮ ﺑﻌﺾ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﻟﺪﻯ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﺮﺣﻠﺔ ﺍﻟﺴﻨﻴﺔ (8-4 ) ﺳﻨﻮﺍﺕ ﺑﻤﺪﻳﻨﺔ ﺍﻟﺮﻳﺎﺽ .ﻫﺪﻓﺖ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﻭﺗﻄﻮﻳﺮ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﺮﻛﻴﺔ ﺍﻟﻜﺒﻴﺮﻩ، ﺗﻨﻤﻴﺔ ﻭﺗﻄﻮﻳﺮ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﺮﻛﻴﺔ ﺍﻟﺪﻗﻴﻘﺔ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﻭﺗﻄﻮﻳﺮ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﻩ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ ﻟﺪﻯ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ . ﺗﻮﺻﻠﺖﺍﻟﻨﺘﺎﺋﺞ ﻟﻮﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺩﺍﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺎ ﺑﻴﻦ ﻣﺘﻮﺳﻄﺎﺕ ﺃﻓﺮﺍﺩ ﺍﻟﻤﺠﻤﻮﻋﺔ ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻴﺔ ﻓﻲ ﺍﻹﺧﺘﺒﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻘﺒﻠﻴﺔ ﻭﺍﻟﺒﻌﺪﻳﺔ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﺮﻛﻴﺔ ﺍﻟﻜﺒﻴﺮﻩ ﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﻤقترﺡ ﻟﺼﺎﻟﺢ ﺍﻹﺧﺘﺒﺎﺭ ﺍﻟﺒﻌﺪﻱ، ﻭﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺩﺍﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﺑﻴﻦ ﻣﺘﻮﺳﻄﺎﺕ ﺃﻓﺮﺍﺩ ﺍﻟﻤﺠﻤﻮﻋﺔ ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﺔ ﻓﻲ ﺍﻹﺧﺘﺒﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻘﺒﻠﻴﺔ ﻭﺍﻟﺒﻌﺪﻳﺔ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﺮﻛﻴﺔ ﺍﻟﺪﻗﻴﻘﺔ ﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﻤقترﺡ ﻟﺼﺎﻟﺢ ﺍﻹﺧﺘﺒﺎﺭ ﺍﻟﺒﻌﺪﻱ ﻭ ﻭﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺩﺍﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺎً ﺑﻴﻦ ﻣﺘﻮﺳﻄﺎﺕ ﺃﻓﺮﺍﺩ ﺍﻟﻤﺠﻤﻮﻋﺔ ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻴﺔ ﻓﻲ ﺍﻹﺧﺘﺒﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻘﺒﻠﻴﺔ ﻭﺍﻟﺒﻌﺪﻳﺔ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﻩ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ ﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﻤﻘﺘﺮﺡ ﻟﺼﺎﻟﺢ ﺍﻹﺧﺘﺒﺎﺭ ﺍﻟﺒﻌﺪﻱ .

ﺍﻟﺘﻌﻘﻴﺐ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﺍﻟﺴﺎﺑﻘﺔ:

1. إﻥ ﻣﻮﺿﻮﻉ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻟﻢ ﻳﺤﻈ ﺑﺎﻟﺘﻨﺎﻭﻝ ﻣﻦ ﻗﺒﻞ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﻴﻦ ﻓﻲ ﻋﻠﻢﺍﻟﻨﻔﺲ، ﻭﻫﺬﺍ ﻭاضح ﻣﻦ ﻗﻠﺔ ﺍﻟﻤﺆﻟﻔﺎﺕ ﺍﻟﻤﺘﺨﺼﺼﺔ، ﺣﻴﺚ ﺗﻢ ﺗﻨﺎﻭﻟه ﺿﻤﻨﻴﺎً ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﻭﺍﻟﻤﺆﻟﻔﺎﺕ ﺍﻟﺘﻲ ﺗﻨﺎﻭﻟﺖ ﻣﻮﺍﺿﻴﻊ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ. ﻣﻤﺎ ﺩﻋﻰ الدارسة لتكملة ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﺍﻟﻤﻄﻠﻮﺑﺔ ﻣﻦ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ ، ﻫﺬﺍ ﻷﻥ ﻣﻌﻈﻢ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﺪﺍﻭﻥ ﻣﻦ ﺫﻭﻱ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﺒﺴﻴﻄﺔ ﻭﺍﻟﻤﺘﻮﺳﻄﺔ ﻭﻧﺎﺩﺭ ﻭﺟﻮﺩ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﺸﺪﻳﺪﺓ ﺑﻴﻨﻬﻢ.

2. ﺇﻥ ﻣﻌﻈﻢ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﺗﺸﺎﺑﻬﺖ ﻓﻲ ﺍﻷﺳﺎﻟﻴﺐ ﺍﻹﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻭﻫﻲ ﻣﻌﺎﻣﻞ ﺇﺭﺗﺒﺎﻁ ﺑﻴﺮﺳﻮﻥ ﻭﺍﺧﺘﺒﺎﺭ (ﺕ) ﺗﺤﻠﻴﻞ ﺍﻟﺒﻴﺎﻧﺎﺕ ﻭﺍﻟﻤﺘﻮﺳﻄﺎﺕ، ﻛﻤﺎ ﺇﺳﺘﺨﺪﻣﺖ ﺍﻟﻤﻨﻬج ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻲ، ﻭﺍﻟﻘﻴﺎﺱ ﺍﻟﻘﺒﻠﻲ ﻭﺍﻟﺒﻌﺪﻱ.

3.إﻥ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﺍﻟﺘﻲ ﺗﻨﺎﻭﻟﺖ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻛﺎﻧﺖ ﻋﻴﻨﺎﺗﻬﺎ ﻗﻠﻴﻠﺔ، ﻭﻏﺎﻟﺒﺎً ما ﻳﻜﻮﻥ ﻋﺪﺩ ﺍﻟﻌﻴﻨﺔ ﺍﻟﻤﺮﺗﻔﻊ ﻓﻲ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﺍﻟﺘﻲ ﺗﺨﺺ ﻣﻮﺿﻮﻉ ﺍﻹﻋﺎقة ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ.

4.ﻛﺬﻟﻚ ﺃﻥ ﻣﻌﻈﻢ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﺗﻨﺎﻭﻟﺖ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ ﻭﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﺓﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ ﻭﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺑﺎﻟﺬﺍﺕ.

ﺇﺟﺮﺍﺀﺍﺕ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ الميدانية :

ﻳﺤﺘﻮﻱ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﻤﺒﺤﺚ ﻋﻠﻰ ﻣﻨﻬﺞ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ، ﺍﻟﻤﺠﺘﻤﻊﺍﻟﻜﻠﻲ، ﺍﻟﻌﻴﻨﺔ، ﺍﻷﺩﻭﺍﺕ ، ﻭﺍﻷﺳﺎﻟﻴﺐ ﺍﻹﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻟﻠﺪﺭﺍﺳﺔ:-

**1/ ﻣﻨﻬﺞ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ :** ﺗﺘﺒﻊ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺍﻟﻤﻨﻬﺞ ﺍﻟﺘﺤﻠﻴﻠﻲ ﺍﻟﻮﺻﻔﻲ ﻭﺷﺒﻪ ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻲ ﺫي ﺍﻟﻤﺠﻤﻮﻋﺔ ﺍﻟﻮﺍﺣﺪﺓ ﻣﻊ ﻗﻴﺎﺳﻴﻦ ﻗﺒﻠﻲ ﻭﺑﻌﺪﻱ .

**2/ﻣﺠﺘﻤﻊ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ :** ﻳﺘﻜﻮﻥ ﻣﺠﺘﻤﻊ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻣﻦ ﻣﺠﻤﻞ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺴﺠﻠﻴﻦ ﺑﻤﺮﻛﺰ ﺑﺴﺘﺎﻟﻮﺯﻱ ﻭﺍﻟﺒﺎﻟﻎ ﻋﺪﺩﻫﻢ 42 ﺗﻠﻤﻴﺬ ﻭﺗﻠﻤﻴﺬﺓ .

**3/ﻋﻴﻨﺔ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ:** ﺗﺘﻜﻮﻥ ﻋﻴﻨﺔ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻣﻦ 30 ﺗﻠﻤﻴﺬاً ﻭﺗﻠﻤﻴﺬةً ﺗﺘﺮﺍﻭﺡ ﺃﻋﻤﺎﺭﻫﻢ ﻣﺎ ﺑﻴﻦ (12- 8) ﺗﻢ ﺍﺧﺘﻴﺎﺭﻫﻢ ﺑﺎﻟﻄﺮﻳﻘﺔ ﺍﻟﻘﺼﺪﻳﺔ ﻣﻦ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﻤﺮﻛﺰ ﺑﺴﺘﺎﻟﻮﺯﻱ ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ ﺟﺒﻞ ﺍﺅﻟﻴﺎﺀ.

-**ﻭﺻﻒ ﺍﻟﻌﻴﻨﺔ:** ﺍﻟﺠﺪﺍﻭﻝ ﺃﺩﻧﺎﻩ ﺗﻮﺿﺢ ﻭﺻﻒ ﺍﻟﻌﻴﻨﺔ:-

**ﺟﺪﻭﻝ (1): ﻳﻮﺿﺢ ﺗﻮﺯﻳﻊ ﺃﻓﺮﺍﺩ ﻋﻴﻨﺔ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺗﺒﻌﺎ ﻟﻤﺘﻐﻴﺮ ﺍﻟﻨﻮ﻿ﻉ ﺍﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻲ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **النوع** | **التكرار** | **التكرار النسبي** |
| ذكر | 15 | 50.0% |
| أنثى | 15 | 50.0% |
| المجموع | 30 | 100.0% |

**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م**

يلاحظ من الجدول السابق أن في متغير النوع إحتل النوعين (ذكر , أنثى) نفس بنسبة (50.0%) لكل منهما .

**ﺟﺪﻭﻝ (2): ﻳﻮﺿﺢ ﺗﻮﺯﻳﻊ ﺃﻓﺮﺍﺩ ﻋﻴﻨﺔ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺗﺒﻌﺎً ﻟﻤﺘﻐﻴﺮ ﺍﻟﻌﻤ﻿ﺮ ﺍﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻲ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **العمر** | **التكرار** | **التكرار النسبي** |
| 8سنوات | 6 | 20.0% |
| 9سنوات | 7 | 23.0% |
| 10سنوات | 5 | 16.7% |
| 11سنة | 8 | 26.7% |
| 12سنة | 4 | 13.3% |
| المجموع | 30 | 100.0% |

**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م**

ﻳﺘﻀﺢ ﻣﻦ ﺍﻟﺠﺪﻭﻝ ﺍﻟﺴﺎﺑﻖ ﺃﻥ ﻓﻲ ﻣﺘﻐﻴﺮ ﻋﺪﺩ ﺍﻟﻌﻤﺮ ﺇﺣﺘﻞ ﺍﻟﻌﻤﺮ (11 ﺳﻨﺔ) ﺍﻟﻨﺴﺒًﺔ ﺍﻷﻋﻠﻰ ﻣﻦ ﺑﻴﻦ ﺑﺎﻗﻲ ﺍﻟﻨﺴﺐ ﺑﻨﺴﺒﺔ (30.8%) ﻳﻠﻴﻪ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﺮﺗﺒﺔ ﺍﻟﺜﺎﻧﻴﺔ ﺍﻟﻌﻤﺮﻳﻦ (10 ﺳﻨﻮﺍﺕ ،12 ﺳﻨﺔ) ﺑﻨﺴﺒﺔ (19.2%) ﻟﻜﻞ ﻣﻨﻬﻤﺎ ﻓﻲ ﺣﻴﻦ ﺇﺣﺘﻞ ﺍﻟﻤﺮﺗﺒﺔ ﺍﻟﺪﻧﻴﺎ ﺍﻟﻌﻤﺮﻳﻦ (8 ﺳﻨﻮﺍﺕ، 9 ﺳﻨﻮﺍﺕ) ﺑﻨﺴﺒﺔ (15.4%) ﻟﻜﻞ ﻣﻨﻬﻤﺎ .

**4/ ﺃﺩﻭﺍﺕ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ** :

1/ ﻣﻘﻴﺎﺱ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺍﻟﺬﺍﺗﻴﺔ ﻳﺤﺘﻮﻱ ﻋﻠﻰ ﻣﺤﻮﺭﻱ (ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥﻭﺩﺧﻮﻝ ﺍﻟﻤﺮﺣﺎﺽ ) ﻭﺑﻜﻞ ﻣﺤﻮﺭ 11 ﻓﻘﺮة (ﻣﻦ ﺗﺼﻤﻴﻢ ﺍﻟدارسة) .

**ﺻﺪﻕ ﻭﺛﺒﺎﺕ ﺍﻟﻤﻘﻴﺎﺱ :** ﺗﻢ ﻋﺮﺽ ﺍﻟﻤﻘﻴﺎﺱ ﻭﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺴﺎﺩﺓ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﻴﻦ ﻓﻲ ﻣﺠﺎﻝ ﺍﻟﺘﺮﺑﻴﺔ ﺍﻟﺨﺎﺻﺔ ﻭﺍﻷﺳﺎﺗﺬﺓ ﻓﻲ ﺟﺎﻣﻌﺎﺕ ﻣﺨﺘﻠﻔﺔ ﻹﺳﺘﻄﻼﻉ ﺭﺃﻳﻬﻢ ﻭﺍﻟﺘﺤﻜﻴﻢ، ﻭﻟﻤﻌﺮﻓﺔ ﻣﺪﻯ ﻣﻨﺎﺳﺒﺔ ﻓﻘﺮﺍﺕ ﺍﻟﻤﻘﻴﺎﺱ ﻭﻣﺤﺘﻮﻯ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻭﺃﻧﺸﻄﺘﻪ ، ﻭﻣﺪﺓ ﻛﻞ ﺟﻠﺴﺔ ﻭﺍﻟﻔﻨﻴﺎﺕ ﺍﻟﻤﺴﺘﺨﺪﻣﺔ ﻓﻴﻪ ،ﻻﺳﺘﺨﺮﺍﺝ ﺍﻟﺼﺪﻕﺍﻟﻈﺎﻫﺮﻱ ﻟﻪ ﻭﺗﻢ ﺍﻳﺠﺎﺩ ﺛﺒﺎﺕ ﺍﻟﻤﻘﻴﺎﺱ ﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻘه ﻋﻠﻰ ﻣﺠﻤﻮﻋﺔ ﺗﺠﺮﻳﺒﻴﺔ ﻭﺍﻟﺘﺤﻠﻴﻞ ﻭﺟﺪ ﺃﻧﻪ ﻳﺘﻤﺘﻊ ﺑﺪﺭﺟﺔ ﻣﻦ ﺍﻟﺜﺒﺎﺕ.

ﺃﻛﺪ ﺍﻷﺳﺎﺗﺬﺓ ﻋﻠﻰ ﺻﻼﺣﻴﺔﺍﻟﻤﻘﻴﺎﺱ ﻭ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻟﻠﺘﻨﻔﻴﺬ .

2/ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺪﺭﻳﺒﻲ ﻟﺘﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ( نظافة الأسنان ) ﻟﺪﻯ ﺗﻼﻣﻴﺬ ﻣتلاﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ (ﻣﻦ ﺗﺼﻤﻴﻢ ﺍﻟدارسة)

**ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ :** ﻗﺎﻣﺖ ﺍﻟدارسة ﺑﺘﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﺘﺮﺑﻮﻱ ﺍﻟﺬﻱ ﻋﺮﻓﻪ (ﺍﻟﺤﻠﻴﺒﻲ ،2007،35) ﺑﺄﻧﻪ ﻣﺠﻤﻮﻋﺔ ﺍﻷﻧﺸﻄﺔ ﺍﻟﻤﺨﻄﻄﺔ ﺍﻟﻤﺘﺘﺎﻟﻴﺔ ﺍﻟﻤﺘﻜﺎﻣﻠﺔ ﺍﻟﻤﺘﺮﺍﺑﻄﺔ ﺍﻟﺘﻲ ﺗﻘﺪﻡ ﻟﻠﻄﻔﻞ ﺧﻼﻝ ﻓﺘﺮﺓ ﺯﻣﻨﻴﺔ ﻣﺤﺪﺩﺓ ﻭﺗﻌﻤﻞ ﻋﻠﻰ ﺗﺤﻘﻴﻖ ﺍﻟﻬﺪﻑ ﺍﻟﻌﺎﻡ ﻟﻠﺒﺮﻧﺎﻣﺞ .

ﺣﻴﺚ ﻧﻔﺬ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ 11 ﺟﻠﺴﺔ ﻟﺘﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﻤﻌﺪﻝ 3 ﺟﻠﺴﺎﺕ ﻟﻜﻞ ﺃﺳﺒﻮﻉ ، ﻭﺗﻤﺜﻞﻋﺒﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻤﻘﻴﺎﺱ ﻫﺪﻑ ﻟﻜﻞ ﺟﻠﺴﺔ ﻗﺎﺑﻠﺔ ﻟﻠﺰﻳﺎﺩﺓ ﻋﻨﺪ ﺗﻜﺮﺍﺭ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺓ ﺣﺘﻰ ﻳﺘﻢ ﺗﺤﺴﻴﻨﻬﺎ ﻭﻳﺘﻤﻜﻦ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻣﻦ ﺃﺩﺍﺋﻬﺎ.

ﻧﻤﻮﺫﺝ ﻣﻦ ﺟﻠﺴﺎﺕ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ: ﺗﻌﺮﺽ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ﺃﺩﻧﺎﻩ ﺇﺣﺪﻯ ﺟﻠﺴﺎﺕ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎمج ﻛﻨﻤﻮﺫﺝ:

**ﺍﻟﺠﻠﺴﺔ:**

ﺗﺎﺭﻳﺦ ﺍﻟﺠﻠﺴﺔ : / / 2016ﻡ .

ﺯﻣﻦ ﺍﻟﺠﻠﺴﺔ : 30 ﺩﻗﻴﻘﺔ .

ﻫﺪﻑ ﺍﻟﺠﻠﺴﺔ:

ﺗﺪﺭﻳﺐ ﺍﻟﺘﻠﻤﻴﺬ ﻋﻠﻰ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ .

ﺍﻷﻫﺪﺍﻑ ﺍﻟﺴﻠﻮﻛﻴﺔ :

1) ) ﺃﻥ ﻳﻘﻒ ﺍﻟﺘﻠﻤﻴﺬ ﺃﻣﺎﻡ ﺣﻮﺽ ﺍﻟﻐﺴﻴﻞ .

(2) ﺃﻥ ﻳﺤﻀﺮ ﻓﺮﺷﺎﺓ ﺃﺳﻨﺎﻧﻪ .

3) ) ﺃﻥ ﻳﻔﺘﺢ ﺃﻧﺒﻮﺏ ﺍﻟﻤﻌﺠﻮﻥ .

(4) ﺃﻥ ﻳﻀﻐﻂ ﻋﻠﻰ ﺃﻧﺒﻮﺏ ﺍﻟﻤﻌﺠﻮﻥ .

5) ) ﺃﻥ ﻳﻀﻊ ﺟﺰﺀ ﺻﻐﻴﺮ ﻣﻦ ﺍﻟﻤﻌﺠﻮﻥ .

(6) ﺃﻥ ﻳﻐﻠﻖ ﺃﻧﺒﻮﺏ ﺍﻟﻤﻌﺠﻮﻥ .

(7) ﺃﻥ ﻳﺪﺧﻞ ﺍﻟﻔﺮﺷﺎﺓ ﻓﻲ ﻓﻤﻪ .

8) ) ﺃﻥ ﻳﺤﺮﻙ ﺍﻟﻔﺮﺷﺎﺓ ﺑﻄﺮﻳﻘﺔ ﻋﻠﻮﻳﺔ ﻭﺳﻔﻠﻴﺔ ﻋﻠﻰ ﺃﺳﻨﺎﻧﻪ .

9) ) ﺃﻥ ﻳﻨﻈﻒ ﺍﻷﺿﺮﺍﺱ ﺍﻟﻌﻠﻴﺎ ﻭﺍﻟﺴﻔﻠﻰ .

10) ) ﺃﻥ ﻳﻀﻊ ﺍﻟﻔﺮﺷﺎﺓ ﻋﻠﻰ ﻟﺴﺎﻧﻪ ﻭﺗﺤﺮﻳﻜﻬﺎ ﻟﻠﺪﺍﺧﻞ ﻭﺍﻟﺨﺎﺭﺝ .

(11) ﺃﻥ ﻳﻐﺴﻞ ﺍﻟﻔﺮﺷﺎﺓ ﻭﻳﻀﻌﻬﺎ ﻓﻲ ﻣﻜﺎﻧﻬﺎ

12) ) ﺃﻥ ﻳﻐﺴﻞ ﻓﻤﻪ ﺑﺎﻟﻤﺎﺀ(ﺍلمضمضة).

(13) ﺃﻥ ﻳﻐﺴﻞ ﻭﺟﻬﻪ ﺑﺎﻟﺼﺎﺑﻮﻥ ﻭﺍﻟﻤﺎﺀ .

14) ) ﺃﻥ ﻳﺠﻔﻒ ﻳﺪﻳﻪ ﻭﻭﺟﻬﻪ .

ﺍﻷﺩﻭﺍﺕ : ﺣﻮﺽ ، ﻣﺎﺀ، ﺃﻧﺒﻮﺏ ﻣﻌﺠﻮﻥ ﺻﻐﻴﺮ ، ﻓﺮﺷﺎﺓ ﺃﺳﻨﺎﻥ ، ﻓﻮﻃﺔ

ﻟﻠﺘﺠﻔﻴﻒ ،ﺻﺎﺑﻮﻥ، ﻣﺰﻛﺮﺓ ﻟﻠﻮﺍﻟﺪﻳﻦ.18

ﺍﻟﻔﻨﻴﺎﺕ : ﻣﺮﺍﺟﻌﺔ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺓ ﺍﻟﺴﺎﺑﻘﺔ ،ﻧﻤﺬﺟﺔ ، ﺗﻘﻠﻴﺪ ، ﺗﻜﺮﺍﺭ ، ﺗﺤﻔﻴﺰ ، ﻣﺴﺎﻋﺪﺓ ﻟﻔﻈﻴﺔ .

ﺗﻘﻴﻴﻢ ﺍﻟﺘﻠﻤﻴﺬ :

ﺗﻘﻴﻴﻢ ﺍﻟﺠﻠﺴﺔ :

ﺇﺳﻢ ﺍﻟﻤﺪﺭﺏ :

ﺍﻷﺳﺎﻟﻴﺐ ﺍﻹﺣﺼﺎﺋﻴﺔ: ﺍﺳﺘﺨﺪﻣﺖ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ﻟﺘﺤﻠﻴﻞ ﺍﻟﺒﻴﺎﻧﺎﺕ ﺍﻟﺤﺰﻣﺔ

ﺍﻹﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻟﻠﻌﻠﻮﻡ ﺍﻟﺘﺮﺑﻮﻳﺔ(spss).

ﻋﺮﺽ ﻭﻣﻨﺎﻗﺸﺔ ﻓﺮﻭﺽ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ :

ﻓﻲ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﻤﺒﺤﺚ ﺗﺴﺘﻌﺮﺽ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ﺍﻟﻨﺘﺎﺋﺞ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺍﻟﻔﺮﻭﺽ ﺛﻢ ﺗﻨﺎﻗﺸﻬﺎ ﻛﻤﺎ ﻳﻠﻲ: ﺗﻢ ﻣﻌﺎﻟﺠﺔ ﺍﻟﺒﻴﺎﻧﺎﺕ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺎ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺍﻟﺤﺰﻣﺔ ﺍﻹﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻟﻠﻌﻠﻮﻡﺍﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ .

ﺍﻟﻔﺮﺽ ﺍﻷﻭﻝ: (ﺗﻮﺟﺪ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﻤﺮﻛﺰ ﺑﺴﺘﺎﻟﻮﺯﻱ ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ ﺟﺒﻞ ﺃﻭﻟﻴﺎﺀ) ﻗﺒﻞ ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻟﺼﺎﻟﺢ ﺍﻹﺧﺘﺒﺎﺭ ﺍﻟﺒﻌﺪي ﻟﺤﺴﺎﺏ ﺍﻟﻔﺮﻭﻕ ﻓﻲ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑاﻟﻤﺮﻛﺰ ﻗﺒﻞ ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ، ﻗﺎﻣﺖ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ﺑﺤﺴﺎﺏ ﺍﻟﻮﺳﻂ ﺍﻟﺤﺴﺎﺑﻲ ﻭﺍﻹﻧﺤﺮﺍﻑ ﺍﻟﻤﻌﻴﺎﺭﻱ ﻭﺇﺧﺘﺒﺎﺭ (ﺕ) ﺍﻟﺠﺪﻭﻝ ﺃﺩﻧﺎﻩ ﻳﻮﺿﺢ ﺫﻟﻚ.

**ﺟﺪﻭﻝ (3): ﻳﻮﺿﺢ ﻗﻴﻢ ﺍﻟﻮﺳﻂ ﺍﻟﺤﺴﺎﺑﻲ ﻭﺍﻹﻧﺤﺮﺍﻑ ﺍﻟﻤﻌﻴﺎﺭﻱ ﻭﺍﻟﻘﻴﻤﺔ ﺍﻟﺘﺎﺋﻴﺔﻟﻘﻴﺎﺱ ﺍﻟﻔﺮﻕ ﻓﻲ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻗﺒﻞ ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ :**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الأختبار** | **الوسط الحسابي** | **الإنحراف المعياري** | **القيمة التائية** | **درجة الحرية** | **القيمة الإحتمالية** |
| القبلي | 201.5333 | 13.95332 | 83.778- | 29 | 000. |
| البعدي | 209.6000 | 12.13496 |  |  |  |

**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م**

ﻧﻼﺣﻆ ﻣﻦ ﺍﻟﺠﺪﻭﻝ ﺃﻋﻼﻩ ﺃﻥ ﺍﻟﻘﻴﻤﺔ ﺍﻟﺘﺎﺋﻴﺔ ﻗﺪ ﺑﻠﻐﺖ (83.778-) ﻭﺃﻥ ﺍﻟﻘﻴﻤﺔ ﺍﻹﺣﺘﻤﺎﻟﻴﺔ ﻹﺧﺘﺒﺎﺭ (ﺕ) ﻛﺎﻧﺖ ﻣﻘﺪﺍﺭﻫﺎ (000.) ﻭﻫﻲ ﺃﻗﻞ ﻣﻦ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﻟﺪﻻﻟﺔ((05. ، ﻭﻫﺬﺍ ﻳﺸﻴﺮ ﺇﻟﻰ ﻭﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﻗﺒﻞ ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻟﺼﺎﻟﺢ (ﺍﻹﺧﺘﺒﺎﺭ ﺍﻟﺒﻌﺪﻱ) .

ﻭ ﻳﺆﻛﺪ ﺍﻷﺩﺏ ﺍﻟﻤﻜﺘﻮﺏ ﻭ ﻳﺜﺒﺖ ﺻﺤﺔ ﻧﺘﻴﺠﺔ ﺍﻟﻔﺮﺽ ﻣﺎ ﺫﻛﺮﺗﻪ (ﺇﺑﺮﺍﻫﻴﻢ:2003، 78 ) أن اصحاب ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﺒﺴﻴﻄﺔ ﻳﻤﻜﻦ ﺗﻌﻠﻴﻤﻬﻢ ﻓﻲ ﻓﺼﻮﻝ ﺧﺎﺻﺔﻭﻓﻖ ﺑﺮﺍﻣﺞ ﺗﺮﺑﻮﻳﺔ ﺗﻬﺪﻑ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺸﺨﺼﻴﺔ ﻭﺍﻹﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ، ﻛﺬﻟﻚ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﻤﺘﻮﺳﻄﺔ ﻳﻤﻜﻦ ﺗﻌﻠﻴﻤﻬﻢ ﺑﻮﺍﺳﻄﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻋﻠﻰ ﺟﻤﻴﻊ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺍﻟﺬﺍﺗﻴﺔ ﺑﺎﻟﻨﻔﺲ ﻣﺜﻞ ﺍﻟﻄﻌﺎﻡ ﻭﺍﻟﺸﺮﺍﺏ ﻭﺩﺧﻮﻝ ﺍﻟﻤﺮﺣﺎﺽ ﻭﺍﻟﻨﻈﺎﻓﺔ ﺍﻟﺸﺨﺼﻴﺔ .

ﺃﻛﺪﺕ ﺑﻌﺾ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﺍﻟﺘﺤﺴﻦ ﺍﻟﺬﻱ ﻃﺮﺃ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺘﻼﻣﻴﺬ ﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﺍﻣﺞ ﻛﺪﺭﺍﺳﺔ (ﺍﻟﻄﻴﺐ:2002) ﺗﺪﺭﻳﺐ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻋﻠﻰ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ. ﺍﻟﺘﻲ ﺃﻇﻬﺮﺕ ﻭﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺩﺍﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻮﺍﻓﻘﻲ ﺑﻌﺪ ﺍﻟﺘﻄﺒﻴﻖ ﻟﺼﺎﻟﺢ ﺍﻟﻤﺠﻤﻮﻋﺔ ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻴﺔ.

ﻛﻤﺎ ﺃﺛﺒﺘﺖ ﺻﺤﺔ ﺍﻟﻔﺮﻭﺽ ﺩﺭﺍﺳﺔ (ﺣﻨﻔﻲ :2016) ﺃﻧﻪ ﺗﻮﺟﺪ ﻋﻼﻗﺔ ﺇﻳﺠﺎﺑﻴﺔ ﺑﻴﻦ ﺇﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻓﻲ ﺧﺪﻣﺔ ﺍﻟﺠﻤﺎﻋﺔ ﻭﺇﻛﺘﺴﺎﺏ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺫﻭﻱ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﻣﺘﻤﺜﻠﺔ ﻓﻲ (ﺗﻨﺎﻭﻝ ﺍﻟﻄﻌﺎﻡ ﻭﺍﻟﺸﺮﺍﺏ ، ﺇﺭﺗﺪﺍﺀ ﺍﻟﻤﻼﺑﺲ، ﻭﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻤﺮﺗﺒﻄﺔ ﺑﺎﻟﻨﻈﺎﻓﺔ).

ﻛﻤﺎ ﺃﻛﺪﺕ ﻧﺘﻴﺠﺔ ﺍﻟﻔﺮﺽ ﺩﺭﺍﺳﺔ ﻣﺤﻤﺪ ﺍﻷﻣين عبد الله :2014 ﻓﻌﺎﻟﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺄﻫﻴﻠﻲ ﻧﻔﺴﻲ ﻟﺘﺤﺴين ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻒ ﻭﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻷﻛﺎﺩﻳﻤﻴﺔ ﻷﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﻤﺮﻛﺰ ﻓﺮﺳﺎﻥ ﺍﻹﺭﺍﺩﺓ. ﺃﻥ ﻟﻠﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻓﻌﺎﻟﻴﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ، ﻭﻟﻢ ﺗﺠﺪ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻓﺮﻭﻕ ﻓﻲ ﺍﻟﺘﺤﺴﻦ ﺗﺒﻌﺎً ﻟﺘﺮﺗﻴﺐ ﺍﻟﻄﻔﻞ ﻓﻲ ﺍﻷﺳﺮﺓ.

ﺗﻔﺴﺮ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ﻧﺘﻴﺠﺔ ﺍﻟﻔﺮﺽ ﺍﻟﺘﻲ ﺃﻇﻬﺮﺕ ﻣﺪﻯ ﺇﺳﺘﻔﺎﺩﺓ ﺍﻟﻌﻴﻨﺔ ﻣﻦ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ، ﺇﻟﻰ ﻛﻴﻔﻴﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺃﺛﻨﺎﺀ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺑﻤﻌﻨﻰ ﺃﻥ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻃﺒﻖﻭﻓﻖ ﻗﻮﺍﻧﻴﻦ ﺍﻟﺒﺮﺍﻣﺞ ﺍﻹﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ ﺃﻱ ﺩﺍﺧﻞ ﻏﺮﻑ ﺧﺎﺻﺔ ﻭﻓﻖ ﺗﻘﺴﻴﻢ ﺍﻟﻤﺮﻛﺰ ،ﺗﻌﻠﻴﻢ ﻓﺮﺩﻱ ، ﻣﺪﺭﺑﺎﺕ ﺑﻤﻮﺍﺻﻔﺎﺕ ﺧﺎﺻﺔ ، ﺗﺤﻠﻴﻞ ﻟﻠﻤﻬﺎﺭﺓ ﻣنﺍﻷﺳﻬﻞ إﻟﻰﺍﻷﺻﻌﺐ، ﻣﺴﺎﻋﺪﺓ ﺟﺴﺪﻳﺔ ﺛﻢ ﻟﻔﻈﻴﺔ ﻣﻊ ﺍﻟﺘﻌﺰﻳﺰ ﻭﺍﻟﺘﺸﺠﻴﻊ ﻭﺍﻟﻨﺸﺎﻁ ﺍﻟﺤﺮﻛﻲﻋﻨﺪ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ .

ﺍﻟﻔﺮﺽ ﺍﻟﺜﺎﻧﻲ : (ﺗﻮﺟﺪ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﻤﺮﻛﺰ ﺑﺴﺘﺎﻟﻮﺯﻱ ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ ﺟﺒﻞ ﺃﻭﻟﻴﺎﺀﻗﺒﻞ ﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺒﻌًﺎ ﻟﻤﺘﻐﻴﺮ ﺍﻟﻌﻤﺮ) , ﻹﺧﺘﺒﺎﺭ ﻭﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺍﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻟﺪﻯ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺒﻌًﺎ ﻟﻤﺘﻐﻴﺮ ﺍﻟﻌﻤﺮ (8 ﺳﻨﻮﺍﺕ، 9 ﺳﻨﻮﺍﺕ ، 10 ﺳﻨﻮﺍﺕ ، 11 ﺳﻨﺔ ،12 ﺳﻨﺔ) ﺍﺳﺘﺨﺪﻣﺖ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ تحليل التباين الاحادي (انوفا)،ﺍﻟﺠﺪﻭﻝ ﺃﺩﻧﺎﻩ ﻳﻮﺿﺢ ﺫﻟﻚ:-

**ﺍﻟﺠﺪﻭﻝ (4) يوضح ﻧﺘﺎﺋﺞ تحليل التباين الأحادي (أنوفا) ﻟﻠﺘﻌﺮﻑ ﻋﻠﻰ ﺩﻻﻟﺔ ﺍﻟﻔﺮﻭﻕ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺍﻟﺬﺍﺗﻴﺔ (ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ) ﻟﺪﻯ الاطفالﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺒﻌًﺎ ﻟﻤﺘﻐﻴﺮ ﺍﻟﻌﻤﺮ (8 ﺳﻨﻮﺍﺕ، 9ﺳﻨﻮﺍﺕ ، 10 ﺳﻨﻮﺍﺕ ، 11 ﺳﻨﺔ ، 12 ﺳﻨﺔ) .**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **مصدر التباين**  **s.v** | **مجموع المربعات**  **s.s** | **درجات الحرية**  **d.f** | **متوسط المربعات**  **M.s** | **القيمة الفائية**  **f** | **القيمة الإحتمالية slg** | **عدد العينة** |
| بين المجموعات | 982.200 | 7 | 140.314 | 719. | 657. | 30 |
| داخل المجموعات | 4293.167 | 22 | 195.144 |  |  |  |
| الكلي | 5275.367 | 29 |  |  |  |  |

**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م**

ﻳﺒﻴﻦ ﺍﻟﺠﺪﻭﻝ ﺃﻋﻼﻩ وإستنادا إلى ﻗﻴﻤﺔ (f) المحسوبة لمتغير العمر (719.) وقيمتها الإحتمالية التي تساوي (657.) ﻭﻫﻲ ﺃﻛﺒﺮ ﻣﻦ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﻟﺪﻻﻟﺔ (.05) ﻭﻫﺬﺍ ﻳﺪﻝ ﺍﻟﻰ ﻋﺪﻡ ﻭﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﺎﻟﻤﺮﻛﺰ ﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺒﻌاً ﻟﻤﺘﻐﻴﺮ ﺍﻟﻌﻤﺮ (8 ﺳﻨﻮﺍﺕ، 9 ﺳﻨﻮﺍﺕ ، 10 ﺳﻨﻮﺍﺕ ، 11ﺳﻨﺔ ، 12 سنة).

ﻳﺆﻛﺪ ﺍﻷﺩﺏ ﺍﻟﻤﻜﺘﻮﺏ ﻧﺘﻴﺠﺔ ﺍﻟﻔﺮﺽ ﺑﻤﺎ ﺃﻭﺭﺩﺗﻪ (ﻋﺒﻴﺪ ، ﺃﺷﺮﻑ ﺃﻣﻴن:2004،- 124) ﺃﻥ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻘﺎﺑﻠﻴﻦ ﻟﻠﺘﻌﻠﻢ ﻣﻦ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﺨﻔﻴﻒ ﻳﻤﻜﻦ ﺃﻥ ﺗﺼﻞ ﻗﺪﺭﺍﺗﻬﻢ ﺍﻟﺘﺤﺼﻴﻠﻴﺔ ﻟﻠﺼﻒ ﺍﻟﺜﺎﻟﺚ ﺃﻭ ﺍﻟﺮﺍﺑﻊ ﺍﻹﺑﺘﺪﺍﺋﻲ ،ﻭﻳﺘﺮﺍﻭﺡ ﺍﻟﻌﻤﺮ ﺍﻟﻌﻘﻠﻲ ﻟﻬﺬﻩ ﺍﻟﻔﺌﺔ ﺑﻴﻦ (9-6) ﺳﻨﻮﺍﺕ . ﻭﺃﻥ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﻣﻦ ﻓﺌﺔ ﺍﻟﻘﺎﺑﻠﻴﻦ ﻟﻠﺘﺪﺭﻳﺐ ﺃﻧﻬﻢ ﻻ ﻳﺴﺘﻄﻴﻌﻮﻥ ﺍﻟﺘﻌﻠﻢ ﺍﻷﻛﺎﺩﻳﻤﻲ ، ﻭﻟﻜﻦ ﻳﻤﻜﻦ ﺗﺪﺭﻳﺒﻬﻢ ﻋﻠﻰ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﻭ ﺍﻷﻋﻤﺎﻝ ﺍﻟﻴﺪﻭﻳﺔ21ﺍﻟﺒﺴﻴﻄﺔ ﺍﻟﺘﻲ ﺗﻨﺎﺳﺐ ﻗﺪﺭﺍﺗﻬﻢ ﺍﻟﻤﺤﺪﻭﺩﺓ ، ﺃﻯ ﻳﻤﻜﻨﻬﻢ ﺍﻹﺳﺘﻔﺎﺩﺓ ﻣﻦ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐﺑﻤﺴﺎﻋﺪﺓ ﺃﻧﻔﺴﻬﻢ ، ﻭﻳﺘﺮﺍﻭﺡ ﺍﻟﻌﻤﺮ ﺍﻟﻌﻘﻠﻲ ﻟﻬﺬﻩ ﺍﻟﻔﺌﺔ ﻣﺎ ﺑﻴﻦ(6-3) ﺳﻨﻮﺍﺕ ، ﻭﺗﺼﻞ ﻗﺪﺭﺍﺗﻬﻢ ﺍﻟﺘﺤﺼﻴﻠﻴﺔ ﺣﺘﻰ ﺍﻟﺼﻒ ﺍﻟﺜﺎﻧﻲ ﺍﻹﺑﺘﺪﺍﺋﻲ .

ﺗﺆﻛﺪ ﻧﺘﻴﺠﺔ ﺍﻟﻔﺮﺽ ﺩﺭﺍﺳﺔ ﻋﻠﻴﺔ ﻋﺒﺪ ﺍﻟﺮﺣﻴﻢ ﻣﺪﻧﻲ : 2014ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺍﻷﻣﻬﺎﺕ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺳﺘﻘﻼﻟﻴﺔ ﻟﻸﻃﻔﺎﻝ ﺫﻭﻱ ﺍﻹﻋﺎﻗﺔ ﺍﻟﺬﻫﻨﻴﺔﺑﻌﺾ ﻣﺮﺍﻛﺰ ﺍﻟﺘﺄﻫﻴﻞ ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ ﺃﻣﺪﺭﻣﺎﻥ ﻭﺍﻟﺘﻲ ﺇﺣﺪﻯ ﻧﺘﺎﺋﺠﻬﺎ ﺃﻥ ﻟﻠﺒﺮﻧﺎﻣﺞﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﻓﻲ ﺭﻓﻊ ﻗﺪﺭﺍﺕ ﺍﻷﻣﻬﺎﺕ.

ﻛﺬﻟﻚ ﺃﻳﺪﺕ ﺩﺭﺍﺳﺔ ﺭﺣﺎﺏ ﺗﺎﺝ ﺍﻟﺪﻳﻦ:ﻣﺎﻳﻮ2005 ﺑﻌﻨﻮﺍﻥ ﺃﺛﺮ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﻣﻘﺘﺮﺡﻟﻠﺘﺮﺑﻴﺔ ﺍﻟﺤﺮﻛﻴﺔ ﻓﻲ ﺗﻄﻮﻳﺮ ﺑﻌﺾ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﻟﺪﻯ ﺍﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻓﻲﺍﻟﻤﺮﺣﻠﺔ ﺍﻟﺴﻨﻴﺔ (8-4) ﺑﺄﻥ ﻟﻠﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﻭﺫﻟﻚ ﻟﻤﺎ ﺧﻠﺼﺖ له ﺩﺭﺍﺳﺘﻬﺎ ﺍﻟﺘﻲﺃﻇﻬﺮﺕ ﻭﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﻣﺘﻮﺳﻂ ﺃﻓﺮﺍﺩ ﺍﻟﻌﻴﻨﺔ ﺍﻟﺘﺠﺮﻳﺒﻴﺔ ﻗﺒﻞ ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﺍﻣﺞ.

ﻭﺃﻳﻀﺎً ﻣﻦ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﺍﻟﺘﻲ ﺃﻛﺪﺕ ﻋﻠﻰ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺩﺭﺍﺳﺔ ﺇﻳﻬﺎﺏ ﻓﺘﺤﻲﻋﺒﺪ ﺍﻟﻘﺎﺩﺭ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺪﺭﻳﺒﻲ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺑﻌﺾ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﻌﺎﻗﻴﻦ ﻋﻘﻠﻴﺎ ﻣﻦ ﺫﻭﻱ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ.

ﺗﻔﺴﺮ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ﻋﺪﻡ ﻭﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺑﻴﻦ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺗﺒﻌﺎ ﻟﻠﻌﻤﺮ ﺫﻟﻚﻟﻤﺎ ﺃﻭﺭﺩﻩ ﺍﻷﺩﺏ ﺍﻟﻤﻜﺘﻮﺏ ﺃﻥ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺗﻌﻠﻴﻢ ﻃﻔﻞ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻳﺘﻮﻗﻒ ﻋﻨﺪﻋﻤﺮ ﻣﺤﺪﺩ ﻻ ﻳﺘﺠﺎﻭﺯ ﺍﻟﺼﻒ (ﺍﻟﺮﺍﺑﻊ – ﺍﻟﺜﺎﻧﻲ) .ﻛﺬﻟﻚ ﺗﻔﺴﺮ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﻪ ﻧﺘﻴﺠﺔ ﺍﻟﻔﺮﺽ ﻟﻔﺎﻋﻠﻴﺔ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻟﺘﻲ ﺃﺩﺕ ﻟﻠﺘﺴﺎﻭﻱﺑﻴﻦ ﺃﻋﻤﺎﺭ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻓﻲ ﺗﻌﻠﻢ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺍﻟﺬﺍﺗﻴﺔ ، ﺫﻟﻚ ﻟﻄﺮﻳﻘﺔﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺍﻟﺘﻲ ﺃﺗﺒﻌﻬﺎ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﻭﻫﻲ ﺃﺳﻠﻮﺏ ﺍﻟﺘﻌﻠﻴﻢ ﺍﻟﻤﺒﺎﺷﺮ ﺍﻟﺬﻱ ﻃﺒﻘﺘه ﺍﻟﻤﺪﺭﺑﺔ ﻭﻛﺎﻧﺖ ﻫﻲ ﺍﻟﻨﻤﻮﺫﺝ ﺑﺎﻟﻨﺴﺒﺔ ﻟﻠﻤﺘﺪﺭﺑﻴﻦ ﺣﺘﻰ ﺗﺘﻢ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﻘﻠﻴﺪﺑﻄﺮﻳﻘﺔ ﺻﺤﻴﺤﺔ ﻣﻊ ﺍﻟﻤﺴﺎﻋﺪﺓ ﺍﻟﺠﺴﺪﻳﺔ ﺛﻢ ﺍﻟﻠﻔﻈﻴﺔ ﻭﻳﺤﻔﺰ ﺍﻟﻄﻔﻞ ﻋﻠﻰ ﻛﻞﺃﺩﺍﺀ ﺻﺤﻴﺢ.

الخاتمة:

ﻳﺤﺘﻮﻱ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﻤﺒﺤﺚ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻨﺘﺎﺋﺞ ﺍﻟﺘﻲ ﺃﻇﻬﺮﻫﺎ ﺍﻟﺘﺤﻠﻴﻞ ﺍﻹﺣﺼﺎﺋﻲ ،ﺍﻟﺘﻮﺻﻴﺎﺕ ﻭﺍﻟﻤﻘﺘﺮﺣﺎﺕ ﻛﻤﺎ ﻳﻠﻲ:-

النتائج :

ﺧﻠﺼﺖ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻟﻠﻨﺘﺎﺋﺞ ﺍﻟﺘﺎﻟﻴﺔ:-

1/ ﻭﺟﻮﺩ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﻤﺮﻛﺰ ﺑﺴﺘﺎﻟﻮﺯﻱ ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ ﺟﺒﻞ ﺍﺅﻟﻴﺎﺀ ﻗﺒﻞ ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﺍﻣﺞ ﻟﺼﺎﻟﺢ( ﺍﻹﺧﺘﺒﺎﺭ ﺍﻟﺒﻌﺪﻱ ).

2/ ﻻ ﺗﻮﺟﺪ ﻓﺮﻭﻕ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﻣﻬﺎﺭﺓ ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻟﺪﻯ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﻤﺮﻛﺰ ﺑﺴﺘﺎﻟﻮﺯﻱ ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ ﺟﺒﻞ ﺍﺅﻟﻴﺎﺀ ﺑﻌﺪ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺍﻟﺒﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﻌﺰﻯ ﻟﻤﺘﻐﻴﺮ ﻋﻤﺮ ﺍﻟﻄﻔﻞ.

ﺍﻟﺘﻮﺻﻴﺎت :

ﺑﻨﺎﺀ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻨﺘﺎﺋﺞ ﺍﻟﺘﻲ ﺃﻇﻬﺮﻫﺎ ﺍﻟﺘﺤﻠﻴﻞ ﺍﻹﺣﺼﺎﺋﻲ ﺗﻮﺻﻲ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ﺑﺎﻵﺗﻲ :-

ﺿﺮﻭﺭﺓ ﺍﻹﻫﺘﻤﺎﻡ ﺑﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﻌﻨﺎﻳﺔ ﺍﻟﺬﺍﺗﻴﺔ ﺍﻟﻤﺘﻤﺜﻠﺔ ﻓﻲ (ﻧﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ (

**ﺍﻟﻤﻘﺘﺮﺣﺎﺕ :** ﺑﻨﺎﺀ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻨﺘﺎﺋﺞ ﺗﻘﺘﺮﺡ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺔ ﺇﺟﺮﺍﺀ ﺍﻟﻤﺰﻳﺪ ﻣﻦ ﺍﻟﺒﺤﻮﺙ ﻟﻸﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻨﺤﻮ ﺍﻟﺘﺎﻟﻲ :**-**

1/ ﻓﻌﺎﻟﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺪﺭﻳﺒﻲ ﻷﺳﺮ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻟﻨﻈﺎﻓﺔ ﺍﻷﺳﻨﺎﻥ ﻭﻋﻼﻗﺘﻬﺎ ﺑﺎﻷﻣﺮﺍﺽ ﺍﻟﺒﺎﻃﻨﻴﺔ ﻟﻄﻔﻞ ﺍﻟﺪﺍﻭﻥ .

2/ ﺍﻟﺘﺪﺧﻞ ﺍﻟﻤﺒﻜﺮ ﻭﻋﻼﻗﺘه ﺑﺈﻛﺘﺴﺎﺏ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ ﻟﻄﻔﻞ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ داون(6-10). (

3/ ﻓﻌﺎﻟﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺪﺭﻳﺒﻲ ﻷﺳﺮ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺼﺎﺑﻴﻦ ﺑﻤﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻋﻦﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺼﺤﻴﺔ ﻷﻃﻔﺎﻝﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ .

ﻗﺎﺋﻤﺔ ﺍﻟﻤﺮﺍﺟﻊ :

1/ ﺍﻟﺤﻠﻴﺒﻲ ، ﺧﺎﻟﺪ ﺑﻦ ﺍﻟﺴﻌﻮﺩ، ﺑﺮﺍﻣﺞ ﺍﻟﺘﻮﺟﻴﻪ ﻭﺍﻹﺭﺷﺎﺩ ﺍﻟﻨﻔﺴﻲ ﺍﻷﺳﺮﻱ ، ﺍﻹﺣﺴﺎﺀ، ﻣﺮﻛﺰ ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻷﺳﺮﻳﺔ ، (ﺍﻟﻤﻤﻠﻜﺔ ﺍﻟﻌﺮﺑﻴﺔ ﺍﻟﺴﻌﻮﺩﻳﺔ)،ﺍﻟﺮﻳﺎﺽ، 2007م .

2/ ﺍﻟﺤﻮﻳﻠﺔ ،ﺃﻣﺜﺎﻝ ﻫﺎﺩﻯ ﻭﺁﺧﺮﻭﻥ، ﻋﻠﻢ ﺍﻟﻨﻔﺲ ﺍﻟﻤﺮﺿﻲ ، ﺍﻟﺪﻟﻴﻞ ﺍﻟﺘﺸﺨﻴﺼﻲ ﻭﺍﻹﺣﺼﺎﺋﻲ ﻟﻺﺿﺮﺍﺑﺎﺕ ﺍﻟﻨﻔﺴﻴﺔ ،ﺍﻹﺻﺪﺍﺭ ﺍﻟﺨﺎﻣﺲ ،ﺍﻟﻄﺒﻌﺔﺍﻟﺜﺎﻧﻴﺔ ﻋﺸﺮ ، ﺟﻤﻬﻮﺭﻳﺔ ﻣﺼﺮ ،ﻣﻜﺘﺒﺔ ﺍﻷﻧﺠﻠﻮ ﺍﻟﻤﺼﺮﻳﺔ، 2016م .

3/ ﺍﻟﺸﺮﺑﻴﻨﻲ، ﺯﻛﺮﻳﺎ، ﻃﻔﻞ ﺧﺎﺽ ﺑﻴﻦ ﺍﻹﻋﺎﻗﺎﺕ ﻭﺍﻟﻤﺘﻼﺯﻣﺎﺕ، ﺗﻌﺮﻳﻒ ﻭﺗﺸﺨﻴﺺ، 2004م.

4/ ﺍﻟﻄﻴﺐ ، ﺭﻗﻴﺔ ﺍﻟﺴﻴﺪ ، ﺗﺪﺭﻳﺐ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻋﻠﻰ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕﺍﻟﺤﻴﺎﺓ ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ ﺑﺈﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﺍﻟﻐﻨﺎﺀ ﻭﺍﻟﻤﻮﺳﻴﻘﻰ ، ﺍﻟﺴﻮﺩﺍﻥ، 2002م .

5/ ﺍﻟﻌﺰﺓ،ﺳﻌﻴﺪ ﺣﺴﻨﻲ، ﺍﻟﺘﺮﺑﻴﺔ ﺍﻟﺨﺎﺻﺔ ﻟﺬﻭﻱ ﺍﻹﻋﺎﻗﺎﺕ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ ﻭﺍﻟﺒﺼﺮﻳﺔ ﻭﺍﻟﺴﻤﻌﻴﺔ ﻭﺍﻟﺤﺮﻛﻴﺔ، ﺍﻟﻄﺒﻌﺔ ﺍﻷﻭﻟﻰ، ﻋﻤﺎﻥ، 2001م.

6/ ﺍﻟﻜﺎﻓﻮﺭﻱ، ﺻﺒﺤﻲ ﻋﺒﺪﺍﻟﻔﺘﺎﺡ ﺏ ﺕ،ﺍﻟﻘﺎﻫﺮﺓ،ﺍﻟﺴﻠﻄﺎﻥ ﻟﺘﺸﻐﻴﻞ ﺍﻟﻮﺭﻕ.

7/ ﺗﺎﺝ ﺍﻟﺪﻳﻦ،ﺭﺣﺎﺏ ﻣﺤﻤﺪ ، ﺃﺛﺮ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﻣﻘﺘﺮﺡ ﻟﻠﺘﺮﺑﻴﺔ ﺍﻟﺤﺮﻛﻴﺔ ﻓﻲﺗﻄﻮﻳﺮ ﺑﻌﺾ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﻟﺪﻯ ﺃﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﺮﺣﻠﺔ ﺍﻟﺴﻨﻴﺔ(8-4(،ﺍﻟﺴﻌﻮﺩﻳﺔ.ﺑﻤﺪﻳﻨﺔ ﺍﻟﺮﻳﺎض ، 2005م.

8/ ﺣﻨﻔﻲ،ﺳﻴﺪﺓ ﺃﺑﻮ ﺍﻟﺴﻌﻮﺩﺍﺑﺮﻳﻞ، ﺇﻛﺘﺴﺎﺏ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺤﻴﺎﺓ 24 ﺍﻟﻴﻮﻣﻴﺔ ﻭﺍﻟﻌﻼﻗﺔ ﻣﻊ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﻓﻲ ﺧﺪﻣﺔ ﺍﻟﺠﻤﺎﻋﺔ (ﺩﺭﺍﺳﺔ ﺗﺠﺮﻳﺒﻴﺔ ﺑﺠﻤﻌﻴﺔ ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﻔﻜﺮﻳﺔ ﺑﺎﻟﻤﻄﺮﻳﺔ )،ﺍﻟﻘﺎﻫﺮﺓ، 2016م.

9/ ﺧﻄﺎﺏ ، ﺭﺃﻓﺖ ﻋﻮﺽ ﺍﻟﺴﻌﻴﺪ ، ﺍﻟﺘﺪﺧﻞ ﺍﻟﻤﺒﻜﺮ ﻓﻲ ﺗﺮﺑﻴﺔ ﺍﻟﺨﺎﺻﺔ، ﺍﻟﻄﺒﻌﺔ ﺍﻷﻭﻟﻰ ، ﺍﻟﻤﻤﻜﻠﺔ ﺍﻟﻌﺮﺑﻴﺔ ﺍﻟﺴﻌﻮﺩﻳﺔ، 2014م.

10/ عبد الله،ﻣﺤﻤﺪ ﺍﻷﻣﻴﻦ ،ﻓﻌﺎﻟﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺄﻫﻴﻠﻲ ﻧﻔﺴﻲ ﻟﺘﺤﺴﻨﻲ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ، ﺍﻟﺘﻜﻴﻒ ﻭﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻷﻛﺎﺩﻳﻤﻴﺔ ﻷﻃﻔﺎﻝ ﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ ﺑﻤﺮﻛﺰ ﻓﺮﺳﺎﻥ ﺍﻹﺭﺍﺩﺓ،ﻭﻻﻳﺔ ﺍﻟﺨﺮﻃﻮﻡ ،ﺍﻟﺴﻮﺩﺍﻥ، 2014م.

11/ ﻋﺒﺪ ﺍﻟﻘﺎﺩﺭ ، ﺇﻳﻬﺎﺏ ﻓﺘﺤﻲ ، ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺗﺪﺭﻳﺒﻲ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺑﻌﺾﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﺍﻟﺘﻜﻴﻔﻲ ﻟﺪﻯ ﻋﻴﻨﺔ ﻣﻦ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﻌﺎﻗﻴﻦ ﻋﻘﻠﻴﺎ ﻣﻦ ﺫﻭﻱﻣﺘﻼﺯﻣﺔ ﺩﺍﻭﻥ، 2006م .

12/ ﻋﺒﻴﺪ ، ﺇﻟﻬﺎﻡ ﻣﺼﻄﻔﻰ ﻭﺁﺧﺮﻭﻥ، ﻋﻠﻢ ﻧﻔﺲ ﺍﻟﻔﺌﺎﺕ ﺍﻟﺨﺎﺻﺔ ،ﺍﻟﻄﺒﻌﺔ ﺍﻟﺜﺎﻧﻴﺔ ، ﺍﻟﻘﺎﻫﺮﺓ ، 2004م .

13/ ﻣﺪﻧﻲ، ﻋﻠﻴﺔ ﻋﺒﺪ ﺍﻟﺮﺣﻴﻢ ، ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺑﺮﻧﺎﻣﺞ ﺍﻷﻣﻬﺎﺕ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﻤﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺳﺘﻘﻼﻟﻴﺔ ﻭﺍﻹﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ ﻟﻸﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﻌﺎﻗﻴﻦ ﻋﻘﻠﻴﺎ ﻣﻦ (9-6) ﺳﻨﺔ ﺑﻤﺤﻠﻴﺔ ﺃﻡﺩﺭﻣﺎﻥ ، ﺑﻮﻻﻳﺔ ﺍﻟﺨﺮﻃﻮﻡ ،ﺍﻟﺴﻮﺩﺍﻥ، 2014م.

14/ ﻣﺤﻤﺪ،ﻋﺎﺩﻝ ﻋﺒﺪﷲ ، ﺟﺪﺍﻭﻝ ﺍﻟﻨﺸﺎﻁ ﺍﻟﻤﺼﻮﺭﺓ ﻟﻸﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺘﻮﺣﺪﻳﻦ ﻭﺇﻣﻜﺎﻧﻴﺔ ﺍﺳﺘﺨﺪﺍﻣﻬﺎ ﻣﻊ ﺍﻷﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﻌﺎﻗﻴﻦ ﻋﻘﻠﻴﺎ، ﺍﻟﻘﺎﻫﺮﺓ، ﺩﺍﺭﺍﻟﺮﺷﺎﺩ، 2002م .

15/ ﻣﺤﻤﺪ ،ﻋﺎﺩﻝ ﻋﺒﺪ ﷲ ، ﺗﻌﺪﻳﻞ ﺍﻟﺴﻠﻮﻙ ﻟﻸﻃﻔﺎﻝ ﺍﻟﻤﺘﺨﻠﻔﻴﻦ ﻋﻘﻠﻴﺎ ﺑﺈﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﺟﺪﺍﻭﻝ ﺍﻟﻨﺸﺎﻁ ﺍﻟﻤﺼﻮﺭﻩ ، ﺍﻟﻘﺎﻫﺮﺓ ، ﺩﺍﺭ ﺍﻟﺮﺷﺎﺩ، 2003م .

16/ ﻣﺤﻤﺪ ، ﻋﺎﺩﻝ ﻋﺒﺪ ﷲ ، ﺍﻹﻋﺎﻗﺎﺕ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ ، ﺍﻟﻘﺎﻫﺮﺓ ، ﺩﺍﺭ ﺍﻟﺮﺷﺎﺩ ، 2004م.

**الدور الوسيط للتميز المؤسسي في العلاقة بين القيادة الإدارية وريادة الأعمال على المشاريع التنموية**

**(دراسة حالة مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بمحافظة جدة)**

1. **د عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان الأنصاري سامي مصطفى محمد علي**

**جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا – عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا – كلية الدراسات التجارية**

**Abstract**

The problem of the study lies in the role of the administrative leadership in achieving institutional excellence and leadership. The study aims to explore the potential impact of leadership practices in achieving these targets in the Islamic Development Bank Group. The importance of this study is to determine the role of these practices in achieving the institutional excellence and leadership.The study population is composed of a sample of 150 employees of the Bank. The researcher used the questionnaire technique to collect the needed data and applied the Pearson correlation coefficient to verify the internal truth and the Alpha Cronbach parameter to verify the stability of the questionnaire. The findings of the study show that the administrative affects the performance of individuals, thus affecting the achievement of excellence and leadership as well as the high degree of individual attitudes towards achieving leadership in the bank. It also found that the implementation of leadership strategies affects the institutional excellence of the Islamic Development Bank.

**مستخلص**

يتناول هذا البحث دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بهدف الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات القيادة في تحقيق التميز المؤسسي في المشاريع التي ينفذها البنك الإسلامي للتنمية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي. تكون مجتمع الدراسة من عينة من 150 موظفاً وموظفة من العاملين بالبنك. استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من درجة الصدق ومعامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة. خلصت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية في المشاريع التنموية لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية تؤثر على أداء الأفراد مما يؤثر بالتالي في تحقيق التميز كما بينت ارتفاع درجة اتجاهات الأفراد نحو تحقيق التميز في البنك.

الكلمات المفتاحية : القيادة الادارية ، التميز المؤسسي ، نموذج تحليل المسار.

**المقدمة :**

تلعب المنظمات الريادية دوراً بارزاً ومهما في الحياة الاقتصادية في العالم حيث أثرت في أداء كثير من منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية وكيفية الاستفادة من هذه التغيرات واستيعابها في استراتيجيات المنظمة من أجل تحقيق التميز المؤسسي وريادة الأعمال لديها وتحقيق خدمات أفضل، وجاءت التطورات في حقل الإدارة سريعة جداً سواء في القطاع العام أو الخاص وأثرت في كيفية الحصول على مخرجات العملية الإدارية. ولهذا تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها البيئة الداخلية أو الخارجية ومدى وفائها بتقديم وتنفيذ المشروعات الخدمية عالية الجودة وذات تميز وريادة في أعمالها، وفي خضم التحولات العالمية والتحديات التي تواجه هذه المنظمات والمؤسسات ظهر مصطلح التميز (Excellence) الذي يشير إلى سعي هذه المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح أهداف وكفاية المصادر والحرص على الأداء ، كما نجد القادة يلعبون دوراً هاماً في تحديد أهداف الجماعة في وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها كما يضعون خطط النشاط المختلف لجماعاتهم . و للمنظمات الريادية تأثير في الحياة العامة وما تشهده اليوم من تطورات، وتغيرات أثرت في أداء كثير من منظمات الأعمال، وكيفية الاستفادة من دور القيادة في التغير باستراتيجيات، وأدوات تستخدمها من أجل كسب رضاء العملاء، وجودة الخدمة المقدمة , وزيادة الأرباح ولذا تعمل هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق التميز المؤسسي , خصوصاً مع ازدياد المنافسة وظهور عوامل أخرى لتصبح المنظمات أكثر ريادة؛ كما يسعى هذا البحث لتحديد إلى أي مدى تؤثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، في المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بمحافظة جدة.

**مشكلة البحث :**

تواجه منظمات الأعمال تحديات في تحقيق التميز المؤسسي الذي تزداد اهميته يوما بعد يوم كما زاد الاهتمام في المشروعات الصغيرة والمتوسطة حول أثر القيادة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي لكونها تمثل دعامة قوية لتطوير الأداء وتحقيق النمو الاقتصادي في الدول الاعضاء في مجموعة البنك الاسلامي للتنمية مع تزايد المنافسة إلا أن تلك المشاريع تواجه بقصور ولم تجد البيئة المناسبة المتمثلة في القيادة المتميزة حتى تكون ريادية لتصبح نواة لمشاريع كبيرة ومتطورة ، مما يعزز وجود المنظمات ذات الريادة والتميز المؤسسي التي تمنح فرص العمل في الأسواق، ووجد الباحث من خلال حضوره للاجتماعات السنوية والمؤتمرات والندوات للبنك عدم توفر البيئة المناسبة التي تساهم في تحقيق التميز والريادة لمجموعة المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة لذا تناولت هذه الدراسة أثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة، وكما أتت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة حيث أنها لم تتناول الدراسات السابقة هذا الموضوع من خلال الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية.

**تساؤلات الدراسة:**

ومن خلال مشكلة الدراسة فإن الدراسة تجيب على السؤال الرئيس للدراسة وهو ما هو أثر التميز المؤسسي في العلاقة بين القيادة الادارية وريادة الاعمال؟ فضلا عن الاجابة على أسئلة الدراسة الفرعية من السؤال الرئيس وهي:

1. ما هو أثر القيادة الادارية على ريادة الاعمال.
2. ما هو أثر القيادة الادارية على التميز المؤسسي.
3. ما هو اثر التميز المؤسسي على ريادة الاعمال.
4. هل التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بين القيادة الادارية وريادة الاعمال.

**أهداف الدراسة:**

1. اختبار الدور الوسيط للتميز في العلاقة بين القيادة الإدارية وريادة الأعمال.
2. معرفة أثر القيادة الإدارية على التميز.
3. ابراز أثر التميز المؤسسي على ريادة الأعمال.
4. التعرف على مستوى التميز بمشروعات البنك الاسلامي للتنمية.

**أهمية الدراسة:**

تبرز اهمية الدراسة النظرية في سد النقص في أدبيات هذا الموضوع في الدول العربية وبالأخص في المملكة العربية السعودية لكونها تعالج موضوعا مهما يتعلق بأثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي وريادة الأعمال في البنك الإسلامي للتنمية ، كما ان ضرورة إثراء المكتبة العلمية وبشكل دوري بسبب ندرة الدراسات السابقة على النطاق المحلي والعربي حول موضوع أثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي وريادة الأعمال في البنوك ، و تبر ز الاهمية التطبيقية في تقديم مادة علمية للبنك الإسلامي للتنمية من خلال التحليل الإحصائي تعينهم في معرفة الجوانب المتعلقة بالقيادة والتميز المؤسسي وريادة الأعمال في البنك والاهتمام بما يتطلب من معالجات من خلال النتائج والتوصيات التي قدمتها الدراسة و تساعد نتائج الدراسة في تحديد مدى التزام منظمات الأعمال بالقيادة الإدارية وأثر ذلك الالتزام في تحقيق التميز المؤسسي.

**فرضيات الدراسة:**

1. هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية وريادة الاعمال.
2. هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والتميز المؤسسي.
3. هنالك علاقة بين التميز المؤسسي وريادة الاعمال.
4. التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بين القيادة الادارية وريادة الاعمال.

**الدراسات السابقة:**

**دراسة لميس يوسف أحمد (2014) بعنوان أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: (دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان** ، هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، يتكون مجتمع البحث من مجموعة من الشركات الواقعة في مدينة عمان ، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1/ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( 05.0)

2/ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان عند مستوى الدلالة ( 05.0)

**دراسة : Ferreira (2012) بعنوان : corporate enterprenesshipastrategicpreiective** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ريادة الاعمال في المشروعات الصغيرة والادارة الاستراتيجية للشركات في دمج شركات المقاولات وناقشت الدراسة مشكلة السياق التنظيمي وانشطة ريادة الاعمال في تلك الشركات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العلاقة بين أنشطة البيئة والمشاريع الصغيرة هي اجماع الريادة في الأعمال وروح المبادرة التي تعزز استغلال الفرص لتلك المشاريع والذي يعتبر صمام الأمان للتوترات الداخلية الناجمة عن الضغوط لخلق فرص للنمو والإبداع .

**دراسة ناصر بن على العامل (1432هـ\_2011م) بعنوان: تنمية القيادة للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي والتميز المؤسسي** : مشكلة الدراسة تتحدث عن علاقة تنمية المهارات القيادية للعاملين ودرها بالأداء الوظيفي والتميز المؤسسي. و هدف إلى التفرق إلى دور القيادة للعاملين وعلاقتها بالأداء والتطوير والمنافسة والتميز و المنهج المستخدم: استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ، إن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات كما أسهمت تنمية المهارات القيادية في تحسين الأداء الوظيفي والتميز المؤسسي.

**دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن (2010) بعنوان ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها فى تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية[[3]](#endnote-3): مشكلة الدراسة:** تكمن فى السؤال التالي :هل هنالك أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين، التدريب، تقييم الأداء) فى تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادى، التميز بالخدمة المقدمة) فى شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟ و هدف الدراسة: يتمثل الهدف الأساس لهذه الدراسة فى محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية فى تحقيق التميز المؤسسي فى شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية وذلك من خلال التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية فى شركة زين للاتصالات الخلوية و التعرف على أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين، التدريب، تقييم الأداء) فى تحقيق التميز المؤسسي و بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية فى شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية و بيان مدي إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية فى تحقيق التميز المؤسسي فى شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأهم النتائج التي توصل اليها وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين فى تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة فى شركة زين الكويتية للاتصالات. و وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير فى تحقيق التميز القيادي والتميز يتقديم الخدمة فى شركة زين للاتصالات ، ووجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الاداء فى تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة فى شركة زين للاتصالات.

**دراسة (Edrin 2010) بعنوانHumamResourve management peactices: Drivers of stimulatins corporate Entreprepernur ship in large companies in the Philippines**

تهدف الدراسة إلى تحديد درجة حفز ممارسة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أى وظائف إدارة الموارد البشرية هى الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة فى كبري الشركات الفلبينية ، تكونت الدراسة من (300) موظف يعملون فى (11) شركة كبيرة فى الفلبين وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي المقارن ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذ الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية، إن كلا من علاقات العاملين، والتدريب والتطوير والاستقطاب والاختيار تساهم بشكلٍ متساوٍ إلى حدٍ ما فى تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

**دراسة أبو خضير، ( 2006م) بعنوان التعليم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة فى تحقيق التميز والريادة (دراسة تطبيقية على معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية):** هدفت الدراسة إلى تقديم تصور الإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ، قد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية ، استخدم المنهج التحليلي وخلصت الدراسة إلى تقديم تقييم شامل لإمكانيات معهد الإدارة العامة ذات الصلة بممارسة التعليم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة فى المعهد، وأتضح من خلاله إن معهد الإدارة العامة تتوفر لديه مقومات المنظمة المتعلمة وهى الترتيب على نظام التقنية، نظام إدارة المعرفة. وقد بينت نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي معهد الإدارة العامة نحو توفر عناصر الأنظمة الفرعية للمنظمة المتعلمة بالمعهد تبعاً لمتغيرات مقر العمل والمؤهل ونوع الوظيفة وسنوات الخبرة.

**الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميزها**:-

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح للباحث الفجوة التي لم تقطيها تلك الدراسات وهدا ما يحاول الباحث سد تلك الثغرة واضافة شئ جديد ، المتمثل في دور القيادة الادارية في تحقيق الريادة والتميز.

1. يتضح الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة فى الأهداف وكذلك فى العينة وتختلف أيضاً فى البعد الزمنى والمكانى .
2. إن معظم الدراسات السابقة هدفت إلي توضيح مدي أهمية كل من التميز المؤسسي وريادة الأعمال ومالها من دور مهم وكبير وفعال في تحقيق وتطوير الداء في المؤسسات .
3. أن الدراسات السابقة نوعت في استخدامها لمنهجية البحث , حيث استخدم ت في معظمها المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على أدوات تلك الدراسات ( الاستبانة ومقابلة وملاحظة ..... الخ ) .
4. أن الدراسات السابقة تباين العينة لكل منها بناءً على مجتمع الدراسة , حيث اختلفت احجام العينات لكل منه حسب الفئة التي استهدفتها .

باستقراء الدراسات السابقة تبين أنها فى مجملها اتفقت مع الدراسة الحالية في السعى لإبراز دور بعض من جوانب التميز المؤسسي وريادة الأعمال فيما يتعلق بالموارد البشرية ، كما تتفق الدراسة الحالية فى إتباع خطوات المنهج الوصفي واستخدام الإستبانة لجمع البيانات، وكذلك الأساليب الإحصائية

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

1. في اختبار منهج الدراسة والاطلاع على التجارب الحديثة لتلك الدراسات مما مهد الطريق للدراسة الحالية الوصول إلى هدفها.
2. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء اداتها المتمثلة بالاستبانة.

**الاطار النظري:**

**تعريف القيادة الادارية:**

القيادة هي "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل إنجاز الأهداف"[[4]](#endnote-4) وتعرف القيادة الإدارية: بانها "القدرة التي سيؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"[[5]](#endnote-5)، اما التميز: هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الاطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (عبد الباقي، صلاح، 2008، ص 195).

**أهمية القيادة الإدارية:**

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي: جوهر العملية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة (السيد، رضا، 2007، 114)، وتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة الفعالة والتنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب، والتشريعات المواتية وفق متطلبات الظروف.

ولمعرفة مدة أهمية القيادة في الإدارة الحديثة يجب معرفة مدى حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية، ولقد حدد كل من "كتز" و"كاهن" (Katz & Kahn) عدة عوامل رئيسة تقضي وجود القيادة الإدارية في أي مؤسسة وهي كالتالي:-

1. عدم شمولية تصميم المؤسسة: إن انحراف تصميم المؤسسة (الهيكل التنظيمي، والسياسات، وأنظمة المؤسسة) عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته.
2. تغير بيئة المؤسسة: بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية ويتأثر بها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات وتغييرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية.
3. المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية: إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموار البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.
4. حركية المؤسسة (عبد الفتاح، 2006، 252): المؤسسات تميل إلى التوسع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها ويؤدي ذلك إلى تغيير أو تعديل في البناء التنظيمي مما يستلزم وجود قيادة قادرة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة.

وعليه من خلال العوامل التي حددها كل من كهان وكتز نجد أن أهمية القيادة الإدارية نابعة من كونها تقوم بدور أساس يسري في كل جوانب العملية الإدارية، كأداة متحركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن لنا أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:- (حسن، راوية، 2003، ص 253)

1. القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.
2. تعتبر القيادة الإدارية محوراً رئيساً للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
3. يعكس الاهتمام بدراسة القيادة والإدارة إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.
4. السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كماً ونوعاً.

وفي الأخير يمكن أن نخلص إلى أن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة.

**مفهوم التميز المؤسسي:**

ويعرف التميز المؤسسي بانه يسعى المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة. بأنها تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وتربط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة. وعليه ومن خلال استعراض التعاريف السابقة للتميز المؤسسي يرى الباحث بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي، بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظمات.

**أبعاد التميز المؤسسي:**

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو الآتي:

1. القيادة: فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما ان القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فذاك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعيد الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز. (Borghini, E.C. (2005): 226-289)
2. **المعرفة**: يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق من تأكيد(Stronmgulst&Samoff)على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسين أو كليهما. المدخل الأول، يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السلبية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها. أما المدخل الثاني، فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة ان علم الإدارة يركز على المدخل الأول.

والمعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة هما، المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) وقد ميزت فيما بينهما وأعطى كل منهما مفهوماً مختلفاً، فتعريف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول مواضيع معينة (Knowing about).أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز او كلمات، وتشير إلى ما له صلة بمعرفة – كيف (Know-How). اما (Herschel,2000, 41 - 42) فقد وصف المعرفة الظاهرة بانها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات الاختراع ومخططات، أما المعرفة الضمنية فهي غير مرمزة وصعبة الانتشار ويصعب لفظها، لأن التعبير عنها يتم عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها من خلاله.

**المالية**: يمثل الجانب المالي تاريخياً محور اهتمام المنظمات، حيث الاهتمام بالكلف وتراكمها باعتبارها تعطي انطباعا إيجابياً على النجاح، فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاماً للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشراتها وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح، لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهاً مغايراً حيث الاهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها. وفى بداية القرن العشرين تم تنضيج مؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة شمولية، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات وخاصة الكبيرة منها (جائزة الملك عبدالله الثاني، لتميز الأداء والشفافية ،2008).

**مفهوم الريادة:**

قبل تحديد مفهوم الريادة (Entrepreneurship) في بناء اقتصاديات المجتمعات نرى من الضروري جداً الإشارة إلى مقولة تراثية اقتصادية -مفادها بأن "رأس المال جبان"- تتناقض مع مفهوم الريادة بل مدمرة للريادة في مجال الأعمال، وسوف نوضح الغرض من تبني الريادة والاستثمار وذلك لما لهذه الناحية من أهمية على صعيد إدارة المشروعات الصغيرة وتطوير أسسها ومفاهيمها الإدارية وتوفير متطلبات ومقومات نجاحها ولقد كانت الريادة تعني دائماً الاستحداث وهذا المصطلح انتشر واستخدم على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية وذلك في العقود الستة الأولى من القرن السابق، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما (مثلاً السبق الروسي في مجال الفضاء) كما وتعني أيضا من يدير شيئاً جديداً في ميدانه او يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي طلباً ورواجاً.

أما الريادة في حقل إدارة الأعمال فهي اللقب الذي يمنح لمن ينشئ مشروعاً جديداً، او يقدم فعالية مضافة إلى الاقتصاد، وبالمنظار الأوسع فإن الريادة الإدارية تشمل أيضا من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد او ابتكار مشروع جديد والريادة بهذا المعنى ليست حكراً على منشئ المشاريع، بل من يمارسها كذلك المدراء العاملون في المشاريع والمنظمات الكبيرة، حيث يتمثل نشاط هؤلاء المدراء الرواد بتقديم سلع جديدة او بناء خط إنتاجي جديد او القيام بإنشاء شركات جديدة، ولضمان بقاء واستمرارية الأنشطة الجديدة فإنه يتوجب على المدراء الرواد إدارة مواردهم المحدودة بطرق تختلف عن الأسلوب التقليدي المعتمد من قبل الآخرين، وخلال الأجزاء التالية من هذا الفصل سنناقش بعضاً مما يطلق عليه بالأنماط والخصائص للإدارة الريادية المتميزة والاعتيادية. (جواد، شوقي ناجي ، 2000، 68) يعتبر اليوم بيل غيتس مؤسس شركة مايكرسوفت العملاقة نموذجاً للريادي لأنه أسس شركة صغيرة جداً للمباشرة بنشاط تصميم أنظمة الحواسب الشخصية والذي كان عملاً جديداً نتائجه غير معروفة استطاع خلال سنوات أن يجعلها عملا عملاقاُ ناجحاً حصل نفس الشي مع شركة فورد للسيارات، عندما اخترع هنري فورد تكنولوجية جديدة لإنتاج السيارات، بدأ كعمل صغير ثم توسع تدريجياً مع زيادة خبرته. (سعاد نايف البرنوطي، 2015، 68)

لقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح انتروبونور ثلاثة مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت منظم ثم مقاول ثم تحولت في التسعينات إلى ريادة. فمنذ التسعينات، الكثير من الاطارات أقاموا مشاريع خدمات معلوماتية، خدمات الإنترنت، تجارة الهواتف المحمولة، وغيرها هؤلاء الشباب استطاعوا خلال مدة قصيرة تحويل تلك المشاريع الصغيرة الى شركات كبيرة فالريادة هي القدرة والرغبة في تنظيم ادارة العمال ذات الصلة بها، حيث يعتبر المشروع الريادي الأساس في بناء وتطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة والدخول إلى الأسواق الخارجية. عرف بيتر دريكر 1985م الريادي بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى انتاجية مرتفعة. أما جيفري تيمنز 1994م عرف الريادي (المبادر الفردي) بأنه الشخص المبدع الذي يبني عملاً متميزاً من لا شيء.

فالريادي هو الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الاصول ويجعل منها شيئاً ذات قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاٍ وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الادارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك.

وتعتبر عملية الريادة والمبادرات الفردية شائعة في العالم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال يحاول سنوياً بالمائة من المجتمع القادر على العمل أن يبدأ عملاً جديدا، بالرغم من أن معظم هؤلاء قد يكون لديهم عمل. (عبد الهادي العتيبي، (بدون)، 87)

تعرف الريادة بأنها إدراك وتكوين فرص اقتصادية جديدة مع اتخاذ القرار في استثمار الموارد، ومفهوم الريادة ليعني به البدء مع لا شيء أكثر من مجرد فكرة أو نموذج أصلي، مع قابلية الريادي الى سحب الأعمال الى الموضع الذي يمكن أن تعزز فيه ذاته، عن طريق توليد داخلي للتدفق النقدي. أو أنها توجه فكري صوب البحث عن الفرص بمخاطر مدروسة تولد منافع تضمن إيجاد واستمرار المشروع، على إنها عملية حركية وذات مخاطرة، تتضمن توليفة من رأس المال والتكنولوجيا والمهارة البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الأعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجهها الاقتصادي أو الخدمي. (ماهر المحروق، (بدون)، 10)

عرفت أيضاً الريادة بأنها نشاط مبدع، وأنها القابلية على تكوين وبناء شيء ما من لا شيء. فيما يمثل الريادي هو المبتكر الذي يخلق الاعمال من خلال منظمات أو طرائق إنتاج أو أسواق أو أشكال جديدة من المنظمات من أجل تحقيق الثروة. ويمكن أن تساهم حاضنات الأعمال بشكل مباشر في دعم الأعمال الريادية من خلال احتضان المشروعات المختلفة منذ بدايتها من خلال توفير رأس المال المادي والمعرفي.

وقد تميز عقد الثمانينات في بعض الدول الغربية ببزوغ دور الريادة الإدارية، ذلك ان عدد المشاريع الجديدة التي ظهرت للوجود خلال سنوات هذا العقد تزايد بشكل ملحوظ ومتميز عن اقتصاديات أخرى. والسبب وراء هذا التسارع في الانتشار هو التقدم التكنولوجي والسلعي والخدمي الياباني الذي أبهر هذه الدول وأدهشها. ويشير أحد المهتمين في الإدارة إلى ان اليابانيين اثبتوا وجودهم في أسواق الدول المتقدمة، وتمكنوا بنجاح من اجتياحها بصناعاتهم (السيارات، الفولاذ، أجهزة اتصال، الساعات، الإلكترونيات) مما أثار قلق أرباب المشاريع في تلك الدول، ولم يقتصر هذا القلق على مدراء منظمات الأعمال فحسب، بل شمل أيضا أصحاب الشهادات العليا وكليات إدارة الأعمال، في ضوء ذلك صدرت عدة كتب وبحوث ومقالات منذ عام 1980 ألقت الضوء على أسباب نجاح وفاعلية الإدارة اليابانية.

ولكي تتمكن المجتمعات الساعية الى التطوير والتقدم من إعادة التوازن لأدوار إدارة الأعمال في المنظمات المختلفة، لابد لها من أن تختار الطرائق المناسبة لترتقي بإدارتها إلى مستوى الإدارة اليابانية، مثل هذا الاختيار لا بد وان يستند إلى ثلاثة مداخل فكرية وهي:- (محمد هيكل، 2014، ص 55).

المدخل الأول: يعكس طريقة التفكير في طبيعة الوضع الحالي للإدارة وتعليم الإدارة.

أما المدخل الثاني: فهو التفكير في أسلوب التفكير ذاته، أي الاهتمام بأساليب التفكير، وفي طرائق استخدام الناس لعقولهم، وفي الطرائق التي يواجهون من خلالها مشكلات الأعمال. في حين يتعرض المدخل الثالث: إلى تاريخ فكرة إدارة الأعمال عموماً. على أنها عملية متكاملة ذات مداخل ثلاثة أساسية هي: الريادة وحل المشكلات واتخاذ القرارات للإنجاز .

**أهمية ريادة الاعمال:**

تساهم ريادة الأعمال بجملة من المنافع أهمها:

1. خلق الثروة من خلال توفير منتجات (سلع وخدمات) متفوقة لتلبية حاجات متقدمة للزبائن، ومن ثم توسع ونمو المنظمات، وتطوير المناطق التي تتواجد فيها.
2. إيجاد أعمال وأنشطة اقتصادية جديدة، توفر فرص عمل، وتخلق أسواق جديدة.
3. تحسين الدخل الوطني وحجم التصدير عن طريق معدل نمو اقتصادي مرتفع.
4. تفعيل عوامل الإنتاج من خلال استثمار القابلية الريادية في المجتمع.
5. يعتمد مستوى تطور الاقتصاد الوطني على مستوى الريادية فيه، كونها قادرة على المحافظة على تنافسات الأعمال محلياً ودولياً.
6. تعزيز بيئة ذات إنجاز متفوق للتحفيز والمحافظة على أفضل المهارات.
7. تحقيق رضا وولاء عميل متفوق بامتلاك المرونة الاستراتيجية اللازمة، وتشجيع الابتكار.
8. تعزيز سمعة الأعمال من خلال الاستقامة والمسؤولية.
9. محرك ودافع أساس لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الأعمال.

وان المنظمة الريادية لا بد أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1. الافراد الرياديين الذي لن يكون هنالك ابداع دونهم.
2. البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة المثالية، الابداع التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية.
3. البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.

**وبناءً على ما تقدم، يمكن تحديد الجوانب الرئيسية في الريادة كما يلي:-**

1. هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة.
2. تخصيص الوقت والجهد والمال.
3. تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة.
4. الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطر.

لقد تزايد اهتمام الحكومات بأهمية النزعة الريادية في تنشيط الاقتصاد مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية والدولية لرعاية الريادين، ومساعدتهم في تقديم دعم خاص مالي وفني لهؤلاء الشباب لتمكينهم من إقامة مشاريع خاصة بهم، مما ساعد الكثير منهم في الاستفادة من هذه الفرص، وبالتالي فيزيد من إعداد الأعمال الصغيرة الريادية.

وأخيراً يمكن القول بأن الريادة هي بناء وابتكار شيء ذي قيمة من لا شيء، واستمرارية في اغتنام الفرص بناءَ على الموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك الأخذ بالاعتبار عنصر المخاطرة.

**منهجية الدراسة:**

تم تطبيق المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، لان هذا المنهج يسعى إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداماً في مثل هذه الدراسات. (ذوقان عبيدات ,2014, البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه) وتم الاعتماد في جمع البيانات على وكانت اداة الدراسة استبانة اعدت خصيصا لهذا الغرض للحصول على المعلومات المطلوبة ، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS و برنامج AMOS باسلوب تحليل المسار .لتحليل واختبار الفرضيات .

**الدراسة الميدانية:**

توضح الدراسة الميدانية بدا بالتعريف بالمجتمع وعينة الدراسة واساليب الدراسة والاداة المستخدمة في جمع المعلومات الاولية للدراسة واساليب المعالجة الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

**مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالبنك الاسلامي للتنمية حيث يبلغ عددهم (400) موظفاً وموظفة في إدارات مختلفة، وتم تطبيق هذه الدراسة عن طريق المسح الشامل على أفراد المجتمع حيث قام الباحث بأخذ نسبة من عينة الدراسة ما يعادل 80% لأجراء الدراسة عليهم وتوزيع الاستبيانات، وقد تم تحليل عدد (300) استبانة حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذى يتكون من خمسة مستويات على النحو التالى " اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة " حيث تم اعطاء الاوزان في عملية التحليل على النحو التالى : الرقم (1) يقابل اوافق بشدة ، الرقم (2) يقابل اوافق ، الرقم (3) يقابل محايد، الرقم (4) يقابل لا اوافق ، الرقم (5) يقابل لا اوافق بشدة ، ووزعت عن طريق الانترنت و تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة.

**جدول رقم (1): التحليل العاملي للمتغير المستقل القيادة الادارية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **المتغيرات** | **العبارات** | 1 | 2 |
| **مواجهة التحديات** | A4 | .822 | .039 |
| A5 | .755 | .209 |
| A3 | .722 | .288 |
| A2 | .721 | .096 |
| **صنع واتخاذ القرارات** | B4 | -.012 | .799 |
| B5 | .134 | .747 |
| B3 | .238 | .713 |
| B2 | .260 | .706 |
| **KMO** | | **0.797** | |
| **الجذر الكامن** | | **679.893** | |
| **نسبة التباين** | | **59.602** | |

N= 434, \*\*p<0.01ملاحظة :

**المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية** 2017

**1. التحليل العاملي الاستكشافي للتمييز المؤسسي:**

تم التوصل الى ثلاثة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس التمييز المؤسسي وتفسر تلك المكونات مجتمعة (63.443%) من التباين لكل للعبارات ، وهى نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998) ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهى varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (1) ونتائج تحليل spss في الملحق.

**جدول رقم (2): التحليل العاملي للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغيرات** | **العبارات** | 1 | 2 | 3 |  |
| **الهياكل** | G1 | .825 | .145 | .057 |
| G2 | .812 | .203 | .088 |
| G5 | .749 | .294 | .011 |
| G4 | .738 | .134 | .317 |  |
| G3 | .701 | .143 | .229 |  |
| D5 | .595 | -.232 | .372 |  |
| **العمليات** | C3 | .190 | .785 | .175 |  |
| C4 | .026 | .748 | .361 |  |
| C2 | .325 | .667 | .057 |  |
| **الموارد البشرية** | D3 | .189 | .245 | .754 |  |
| D4 | .276 | .073 | .727 |  |
| D1 | .009 | .415 | .635 |  |
| **KMO** | | **0.867** | | |
| **الجذر الكامن** | | **1396.207** | | |
| **نسبة التباين** | | **63.443** | | |

N= 198, \*\*p< 0.01ملاحظة:

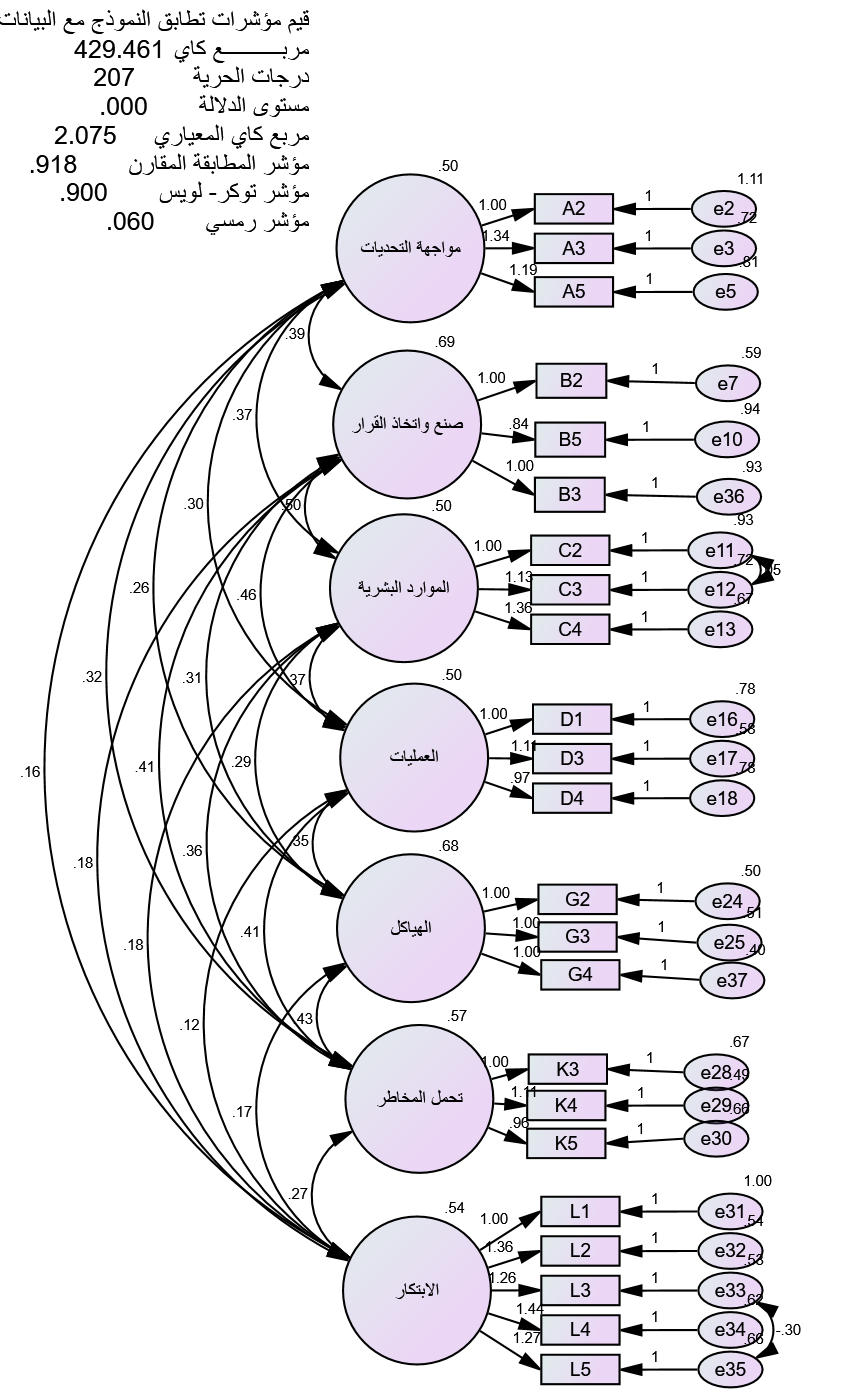
**المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية** 2017

**التحليل العاملي التوكيدي :**لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدارسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA وﻫو احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها على ضوء اسس نظرية سابقة، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارمترات على طريقة الارحجية العظمي Maximum likelihood من خلال البرنامج الاحصائى AMOS22 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج ، والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بموشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل،عماد عبدالجليل،2010) وعند الحكم على جودة نموذج اونماذج اخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده .

**التحليل العاملي التؤكيدي لمتغيرات الدراسة :**

بعد تصحيح النموذج كانت موشرات الجودة كما في الجدول رقم (3) والشكل رقم (4) التاليين. الذي اوضح ان متغير الدراسة بعد تعديل النموذج قد اعطت مقاييس جودة جيدة,

**شكل رقم (1): التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل**



المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الاحصائي(2016)

**جدول رقم (3): التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Goodness-of-fit Measures  مؤشرات جودة المطابقة | Acceptable Level  مستوى القبول | Structural Model  هيكل النموذج |
| Chi-squire  كاي تربيع | غير مهمة احصائيا  عند مستوى دلالة 0.05 | 429.461 |
| df = degree of freedom |  | 207 |
| /df | 1 </df < 5 | 2.075 |
| Goodness of fit index (GFI)مؤشر المطابقة المعياري | 90  أكبر من90 | 0.918 |
| Root-mean-squire error of approximation (RMSEA)  جذر متوسط مربع الانحرافات | < 0.08  أقل من 0.08 | 0.060 |
| Normal fit index (NFI)  مؤشر المطابقة المعياري | 90  أكبر من90 | 0.855 |
| Comparative fit index (CFI)  مؤشر المطابقة المقارن | 90  أكبر من90 | 0.918 |
| Adjusted goodness of fit index (AGFI) | 90  أكبر من90 | 0.862 |

**المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2017)**

**نموذج الدراسة المعدل:** بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاعتمادية بقيت محاور المتغير المستقل نظم المعلومات الادارية كما هي الا ان بعد المستلزمات البشرية انقسم الي بعدين وسمي البعد الاول الدعم الفني اما البعد الثاني اندمج مع محور الموارد البرمجية اما ابعاد المتغير الوسيط والمعدل بقيت كما هي و اندمج بعدي المتغير التابع مما حدا الي تعديل نموذج وفرضيات الدراسة كما في الشكل اعلاه.

**شكل (2): نموذج الدراسة**

**المتغير المستقل**

**القيادة الادارية**

**مواجهة التحديات**

**اتخاذ وصنع القرار**

**المتغيرالتابع**

**التمييز المؤسسي**

**الموارد البشرية**

**العمليات**

**الهياكل**

**المصدر: اعداد الباحث**

**8.4 فرضيات الدراسة:-**

**الفرضية الرئيسة (أ): هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والتمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية).**

**الفرضيات الفرعية:**

**1-1** هنالك علاقة ايجابية بين مواجهة التحديات والتميز المؤسسي بعد (الموارد البشرية).

1-2 هنالك علاقة ايجابية بين اتخاذ وصنع القرار والتميز المؤسسي بعد (الموارد البشرية).

**الفرضية الرئيسة (ب):** هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والتميز المؤسسي بعد (العمليات).

**الفرضيات الفرعية:**

**1-1** هنالك علاقة ايجابية بين مواجهة التحديات والتميز المؤسسي بعد (العمليات).

1-2 هنالك علاقة ايجابية بين اتخاذ وصنع القرار والتميز المؤسسي بعد (العمليات).

**الفرضية الرئيسة(ج):** هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والتميز المؤسسي بعد (الهياكل).

**الفرضيات الفرعية:**

**1-1** هنالك علاقة ايجابية بين مواجهة التحديات و التمييز المؤسسي بعد (الهياكل) .

1-2 هنالك علاقة ايجابية بين اتخاذ وصنع القرار و التمييز المؤسسي بعد (الهياكل) .

**7.4 الاعتمادية والكفاءة العملية ،والمتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباط لمتغيرات الدراسة:**

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)،تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي ، اذا كانتقيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي1 ، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، وتظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم () ان اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو اغلب الفقرات التى تقيس متغيرات الدراسة ، كما اجري تحليل الارتباط على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى ان الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية او عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من(0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) الى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية اذا كان معامل الارتباط اكثر من (0.70) الجدول أدناه رقم **(20.4)** يوضح الاعتمادية والمتوسطات والارتباطات بين متغيرات الدراسة.

**جدول رقم (4): الارتباطات بين متغيرات الدراسة**

**Person's Correlation Coefficient for All Variable**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **MEANG** | **MEAND** | **MEANC** | **MEANB** | **MEANA** | **الانحراف المعياري** | **الوسط الحسابي** | **عدد العبارات** | **Cronbach’s alpha** | **المتغيرات** |
|  |  |  |  | **1** | **.99738** | **3.2278** | 3 | 0.702 | **مواجهة التحديات** |
|  |  |  | **1** | **.451\*\*** | **.94496** | **3.1944** | 3 | 0.690 | **اتخاذ وصنع القرار** |
|  |  | **1** | **.600\*\*** | **.530\*\*** | **.97371** | **3.4289** | 3 | 0.724 | **الموارد البشرية** |
|  | **1** | **.515\*\*** | **.543\*\*** | **.444\*\*** | **.87167** | **3.6444** | 3 | 0.684 | **العمليات** |
| **1** | **.446\*\*** | **.406\*\*** | **.322\*\*** | **.350\*\*** | **.91492** | **3.8633** | 3 | 0.813 | **الهياكل** |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017)

**11.4 اختبار الفرضيات:** تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا لجزء اختبار عدد (4) فرضيات رئيسة متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية، كما هو في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، لقد تم استخدام اختبار أساليب نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM) واستخدم أسلوب تحليل المسار Path Analysis هو تقنية احصائية تستخدم فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حبث ان تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار اكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities واخطاء القياس والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon Ann, Spring 2002) وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الاخرى، ويتم استخدام تحليل المسار اموس بشكل رئيس في محاولة فهم نقاط القوة النسبية للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات (المتغيرات الوسيطة او المعدلة) حيث انه يضعها في الحسبان. والهدف الأساس من استخدام نموذج المسار او غيره من نماذج المعادلة المهيكلة هو العثور على النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيل للواقع وتفسر البيانات، وقد ذكر (1995, jJoseph F. Hair, JR. and Others) أن أسلوب تحليل المسار يختلف عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:-

\* أنه نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة من متغيرات وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.

\* يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

\* أن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

\* يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والتابعة كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.

\* يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسر العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

\* معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

**اختبار الفرضية الرئيسة الاولى (أ): العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال بعد (تحمل المخاطر)**

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على أنه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال بعد (تحمل المخاطر) ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة القيادة الادارية و ريادة الاعمال بعد (تحمل المخاطر) باستخدام البرنامج الاحصائى AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوئها والتي تعرف بموشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ،عماد عبدالجليل ،2010) :

1. النسبة بين قيم 2x ودرجات الحرية df : The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة علي درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة اقل من 5 تدل على قبول النموذج ، ولكن إذا كانت اقل من 2 تدل علي ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة .

1. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of- Fit Index GFI) :

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد او معامل التحديد R2 وتتراوح قيمته بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي الى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة اكبر من 0.9 دل ذلك علي جودة النموذج المفترض واذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض Barbara .G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996 (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,1996) .

1. مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي :

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من اهم المؤشرات لجودة المطابقة واذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماما البيانات واذا كانت القيمة محصورة بين 0.05،0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others[[6]](#endnote-6), 2002& George A. Marcoulides and Irini Moustaki,2002 ).

1. مؤشر المطابقة المعياري ، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1.0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

1. مؤشر المطابقة المقارن ،(Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ،(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

1. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) .

1. مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة Joseph F. Hair, JR. and Others[[7]](#endnote-7) , 1995.

**جدول رقم (5): يوضح نتائج الفرضية الاولى (أ)**

**هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والمتغير التابع ريادة الاعمال بعد تحمل المخاطر**

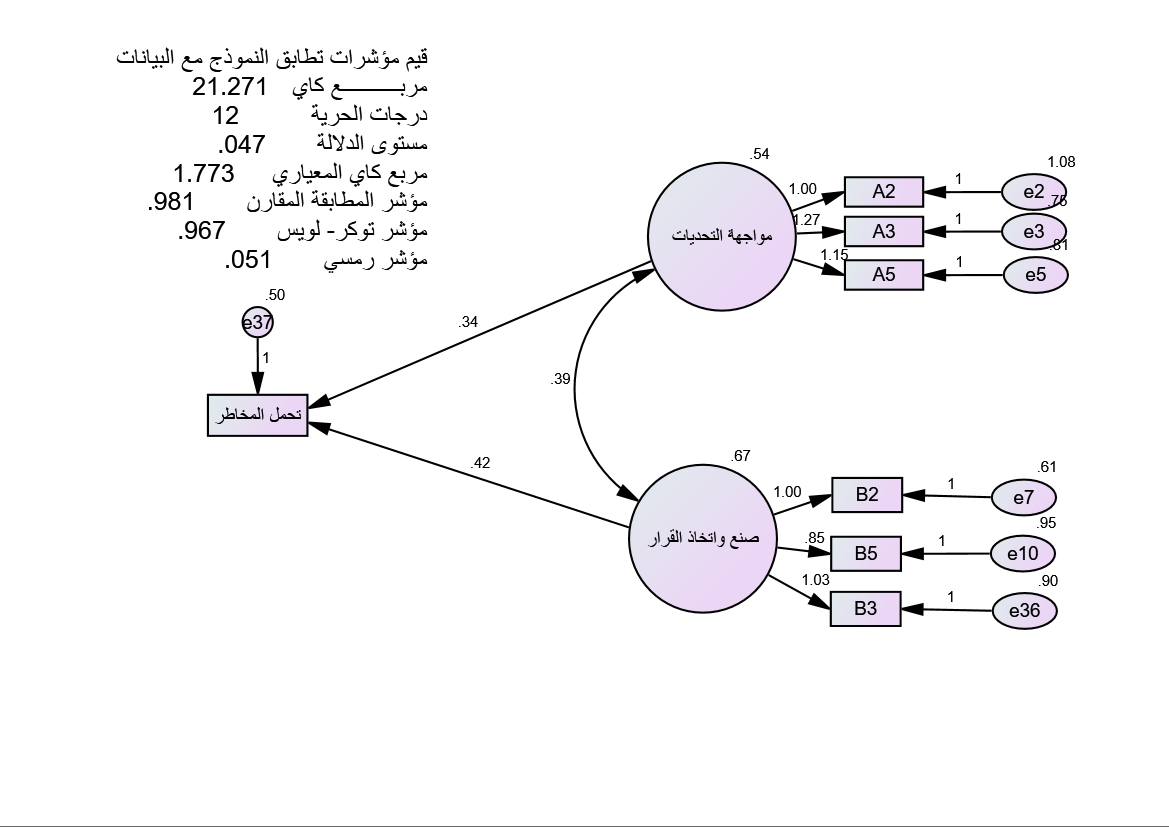
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **العلاقات** | | | **التقديرات**  **Estimates** | **الخطاء المعيار**  **S.E** | **القيمة الحرجة**  **CR** | **الدلالة**  **P** | **النتيجة** |
| **1** | **مواجهة التحديات** | **--->** | **تحمل المخاطر** | **.337** | **.118** | **2.854** | **.004** | **دعمت** |
| **2** | **صنع واتخاذ القرار** | **--->** | **تحمل المخاطر** | **.423** | **.107** | **3.935** | **\*\*\*** | **دعمت** |

**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)**

**مستوي المعنوية :\*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.**

**الشكل رقم (3): يوضح نتائج الفرضية الأولى**

**العلاقة بين القيادة الادارية والمتغير التابع ريادة الاعمال بعد تحمل المخاطر**

****

**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)**

**اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (ب): العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال بعد (الابتكار)**

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على أنه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين القيادة الادارية وريادة الاعمال بعد (الابتكار)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة القيادة الادارية و ريادة الاعمال بعد (الابتكار) باستخدام البرنامج الإحصائى AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بموشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ،عماد عبدالجليل ،2010) ، و عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لاكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة .

وتشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الادارية والمتغير التابع ريادة الاعمال بعد (الابتكار) إلى ارتفاع تأثير المتغير المستقل مواجهة التحديات حيث بلغت قيمته (0.29) ويمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا على معاملات الارتباط المتعدد (2R) حيث بلغت 0.47 كذلك بعد صنع واتخاذ القرار حيث بلغت للمتغير (0.18) ويفسر 0.66 من التباين . كما في الشكل رقم (3) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين مكونات القيادة الادارية و ريادة الاعمال اذ بلغت قيمة مربع كائ (17.298) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10 . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبرمن 0.90 وبالنظر الى الجدول رقم (6) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان ابعاد المتغير المستقل القيادة الادارية كانت ذات دلالة علي ريادة الاعمال بعد الابتكار اذ بلغت مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) فاقل.

**جدول رقم (6): يوضح نتائج الفرضية الرئيسية الأولى (ب)**

**هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والمتغير التابع ريادة الاعمال بعد (الابتكار)**

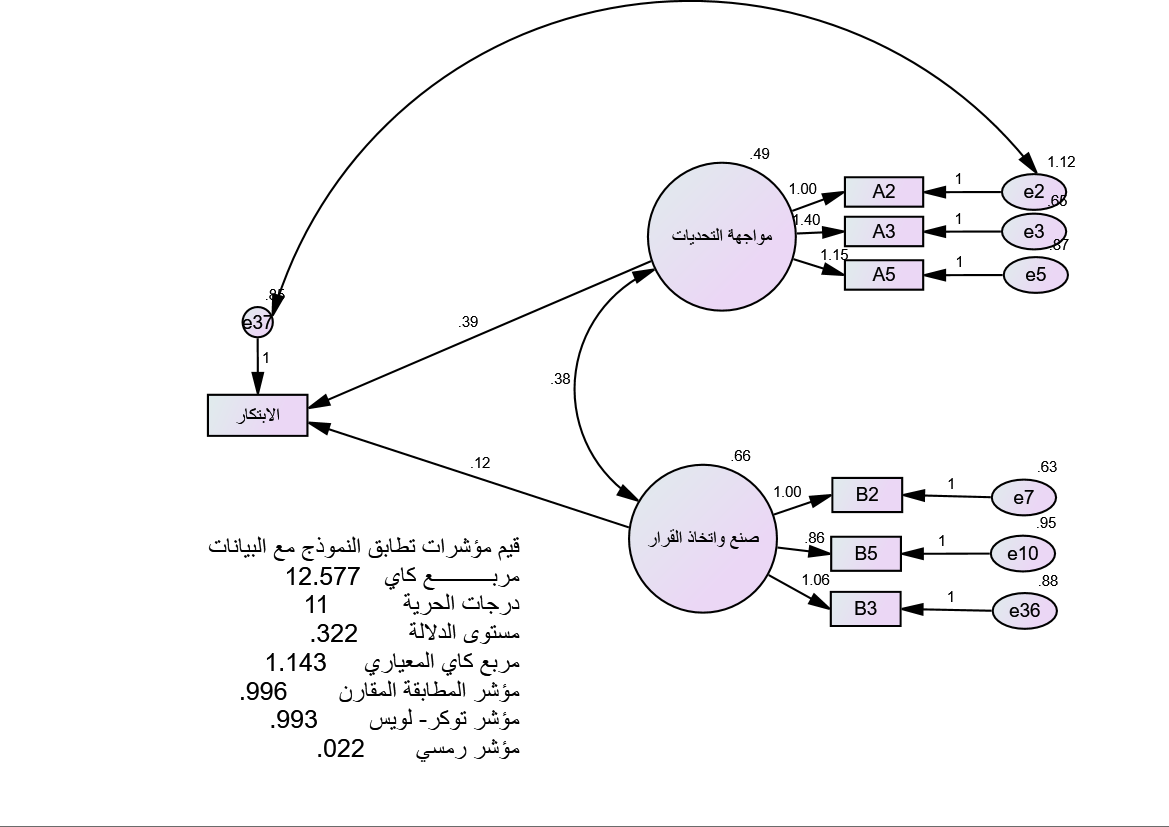
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **العلاقات** | | | **التقديرات**  **Estimates** | **الخطاء المعيار**  **S.E** | **القيمة الحرجة**  **CR** | **الدلالة**  **P** | **النتيجة** |
| **1** | **مواجهة التحديات** | **--->** | **الابتكار** | **.386** | **.159** | **2.428** | **.015** | **دعمت** |
| **2** | **صنع واتخاذ القرار** | **--->** | **الابتكار** | **.116** | **.132** | **.881** | **.378** | **لم تدعم** |

**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)**

**مستوى المعنوية :\*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.**

**الشكل رقم (4): يوضح نتائج الفرضية الاولي**

**العلاقة بين القيادة الادارية والمتغير التابع ريادة الاعمال بعد (الابتكار)**

****

**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)**

**اختبار الفرضية الثانية (أ) : العلاقة بين التمييز المؤسسي علي ريادة الاعمال بعد (تحمل المخاطر) :**

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين التمييز المؤسسي على ريادة الاعمال بعد (تحمل المخاطر) ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة التمييز المؤسسي علي ريادة الاعمال بعد (تحمل المخاطر) باستخدام البرنامج الاحصائى AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوئها والتي تعرف بموشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ،عماد عبدالجليل ،2010) ، و عند الحكم علي جودة نموذج اونماذج اخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لاكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة .

و تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل التمييز المؤسسي والمتغير التابع ريادة الاعمال بعد (تحمل المخاطر) الي ان معاملات الانحدار مرتفعة نسبيا حيث بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل الموارد البشرية (0.25) ويفسر 0.50 من التباين ، كما بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل العمليات (0.47) ويفسر 0.43 من التباين ، وايضا بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل الهياكل (0.31) ويفسر 0.68 من التباين . كما في الشكل رقم (5) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين التمييز المؤسسي و ريادة الاعمال بعد (تحمل المخاطر) اذ بلغت قيمة مربع كائ (53.209) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10 . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبرمن 0.90 وبالنظر إلى الجدول رقم (7) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان ابعاد المتغير المستقل التميز المؤسسي كانت ذات دلالة علي ريادة الاعمال بعد تحمل المخاطر حيث بلغت مستوي الدلالة عند مستوى (0.05) فاقل.

**جدول رقم (7)**

**يوضح نتائج الفرضية الثانية (أ)**

**هنالك علاقة ايجابية بين التمييز المؤسسي و ريادة الاعمال بعد (تحمل المخاطر)**

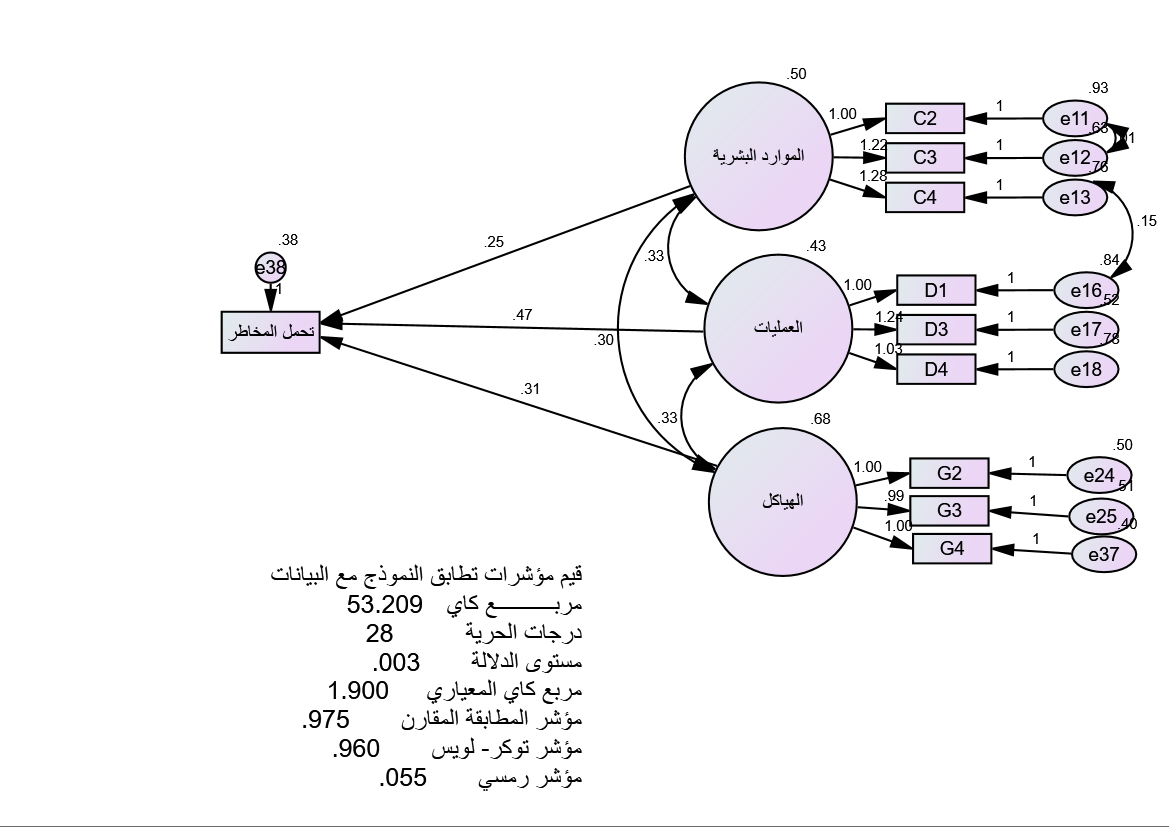
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **العلاقات** | | | **التقديرات**  **Estimates** | **الخطاء المعيار**  **S.E** | **القيمة الحرجة**  **CR** | **الدلالة**  **P** | **النتيجة** |
| **1** | الموارد البشرية | ---> | تحمل المخاطر | .248 | .116 | 2.144 | .032 | دعمت |
|  | العمليات | ---> | تحمل المخاطر | .474 | .145 | 3.259 | .001 | دعمت |
|  | الهياكل | ---> | تحمل المخاطر | .310 | .077 | 4.013 | \*\*\* | دعمت |

**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)**

**مستوى المعنوية :\*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.**

**الشكل رقم (5): يوضح نتائج الفرضية الثانية (أ)**

**هنالك علاقة ايجابية بين التمييز المؤسسي و ريادة الاعمال بعد (تحمل المخاطر)**

****

**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)**

**اختبار الفرضية الثانية (ب) : العلاقة بين التمييز المؤسسي علي ريادة الاعمال بعد (الابتكار)**

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين التمييز المؤسسي على ريادة الاعمال بعد (الابتكار) ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة التمييز المؤسسي على ريادة الاعمال بعد (الابتكار) باستخدام البرنامج الاحصائى AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بموشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ،عماد عبدالجليل ،2010) ، وعند الحكم على جودة نموذج اونماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لاكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة .

وتشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل التمييز المؤسسي والمتغير التابع ريادة الاعمال بعد (الابتكار) إلى ان معاملات الانحدار مرتفعة نسبيا بالنسبة للمتغير المستقل الموارد البشرية حيث بلغ معامل الانحدار (0.46) ويفسر 0.52 من التباين ، كما يلاحظ انخفاض معامل الانحدار للمتغير المستقل العمليات حيث بلغ (0.14-) ويفسر 0.43 من التباين ، وايضا بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل الهياكل (0.16) ويفسر 0.67 من التباين . كما في الشكل رقم (6) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين التمييز المؤسسي و ريادة الاعمال بعد (الابتكار) اذ بلغت قيمة مربع كائ (40.676) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10. و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبرمن 0.90 وبالنظر إلى الجدول رقم (8) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد أن هنالك علاقة ايجابية بين بعد المتغير المستقل الموارد البشرية علي ريادة الاعمال بعد الابتكار كما لا توجد علاقة ايجابية بين بعدي العمليات والهياكل على ريادة الاعمال بعد الابتكار اذ لم يبلغا مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) فاقل.

**جدول رقم (8): يوضح نتائج الفرضية الثانية (أ)**

**هنالك علاقة ايجابية بين التمييز المؤسسي و ريادة الاعمال بعد (الابتكار)**

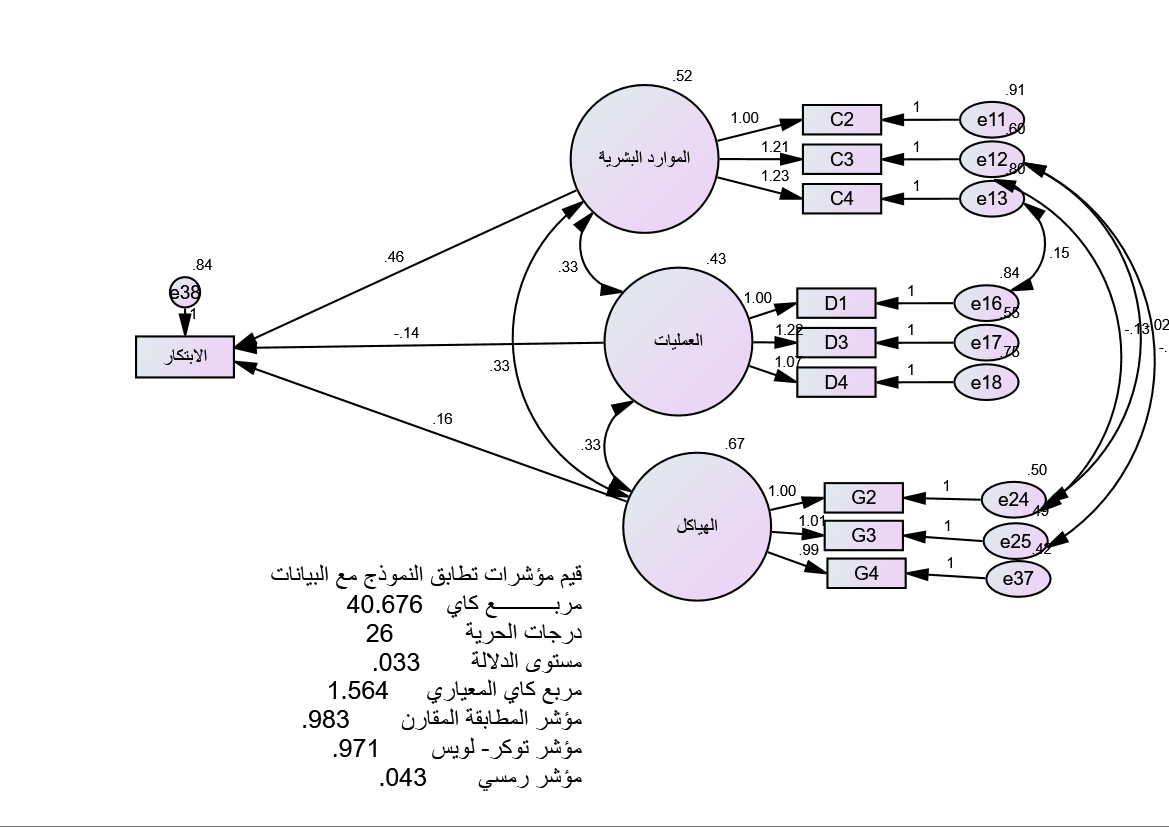
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| م | العلاقات | | | التقديرات  Estimates | الخطاء المعيار  S.E | القيمة الحرجة  CR | الدلالة  P | النتيجة |
| 1 | الموارد البشرية | ---> | الابتكار | .460 | .159 | 2.888 | .004 | دعمت |
|  | العمليات | ---> | الابتكار | -.141 | .185 | -.764 | .445 | لم تدعم |
|  | الهياكل | ---> | الابتكار | .158 | .111 | 1.424 | .154 | لم تدعم |

**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)**

**مستوى المعنوية :\*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.**

**شكل رقم (6): يوضح نتائج الفرضية الثانية (أ)**

**هنالك علاقة ايجابية بين التمييز المؤسسي و ريادة الاعمال بعد (الابتكار)**



**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)**

**مستوى المعنوية :\*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.**

**اختبار الفرضية الثالثة (أ) : العلاقة بين القيادة الادارية و التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية):**

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة (أ) على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين القيادة الادارية و التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة القيادة الادارية و التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) باستخدام البرنامج الاحصائى AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوئها والتي تعرف بموشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ،عماد عبدالجليل ،2010) ، و عند الحكم على جودة نموذج اونماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لاكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة .

و تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الادارية والمتغير التابع التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) إلى ارتفاع تأثير المتغير المستقل مواجهة التحديات حيث بلغت قيمته (0.43) ويمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا علي معاملات الارتباط المتعدد (2R) حيث بلغت 0.47 كذلك بعد صنع واتخاذ القرار حيث بلغت للمتغير (0.61) ويفسر 0.68 من التباين . كما في الشكل رقم (7) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين مكونات القيادة الادارية و التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) اذ بلغت قيمة مربع كائ (15.599) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10 . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبرمن 0.90 وبالنظر إلى الجدول رقم (9) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان ابعاد المتغير المستقل القيادة الادارية كانت ذات دلالة على التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) اذ بلغت مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) فأقل.

**جدول رقم (9): يوضح نتائج الفرضية الرئيسية الاولي (ب)**

**هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والمتغير التابع ريادة الاعمال بعد (الابتكار)**

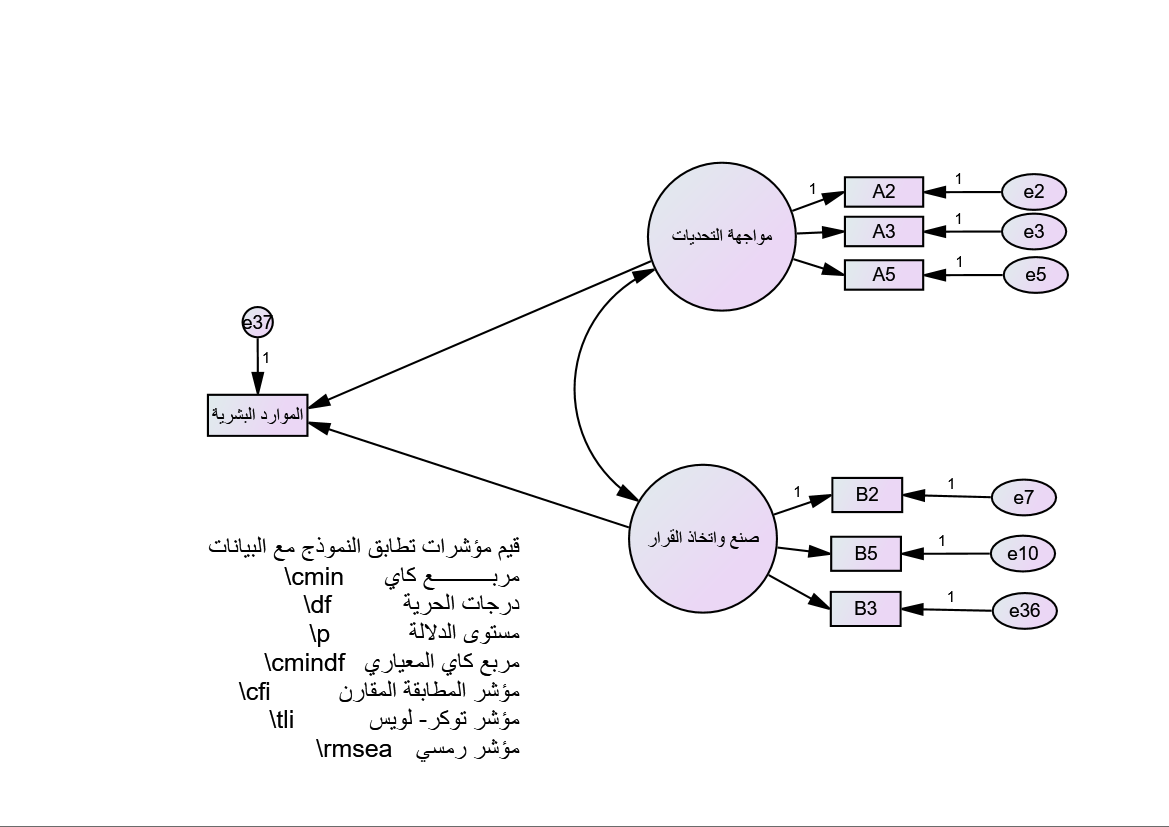
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **العلاقات** | | | **التقديرات**  **Estimates** | **الخطاء المعيار**  **S.E** | **القيمة الحرجة**  **CR** | **الدلالة**  **P** | **النتيجة** |
| 1 | مواجهة التحديات | ---> | الموارد البشرية | .430 | .126 | 3.405 | \*\*\* | دعمت |
| 2 | صنع واتخاذ القرار | ---> | الموارد البشرية | .611 | .110 | 5.555 | \*\*\* | دعمت |

**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)**

**مستوى المعنوية :\*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.**

**الشكل رقم (7): يوضح نتائج الفرضية الأولى**

**العلاقة بين القيادة الإدارية والمتغير التابع ريادة الاعمال بعد (الابتكار)**



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

**الفرضية الثالثة (ب) :العلاقة بين القيادة الادارية و التميز المؤسسي بعد العمليات:**

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على أنه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين القيادة الادارية والتمييز المؤسسي بعد العمليات، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة القيادة الادارية والتمييز المؤسسي بعد العمليات باستخدام البرنامج الاحصائى AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بموشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عماد عبدالجليل ،2010) ، و عند الحكم على جودة نموذج اونماذج اخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لاكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة .

و تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الادارية والمتغير التابع التمييز المؤسسي بعد العمليات إلى انخفاض تأثير المتغير المستقل مواجهة التحديات حيث بلغت قيمته (0.18) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتمادا على معاملات الارتباط المتعدد (2R) حيث بلغت 0.53 وارتفاع تاثير بعد صنع واتخاذ القرار حيث بلغت للمتغير (0.59) ويفسر 0.69 من التباين . كما في الشكل رقم (8) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين مكونات القيادة الادارية و ريادة الاعمال اذ بلغت قيمة مربع كائ (19.652) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) أقل من 0.10. و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبرمن 0.90 وبالنظر إلى الجدول رقم (10) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان بعد المتغير المستقل صنع واتخاذ القرار كانت ذات دلالة على التمييز المؤسسي بعد العمليات اذ بلغت مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) فأقل وأن بعد مواجهة التحديات لم يبلغ مستوى الدلالة .

**جدول رقم (10): يوضح نتائج الفرضية الرئيسية الاولي (ب)**

**هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والمتغير التابع التمييز المؤسسي بعد العمليات**

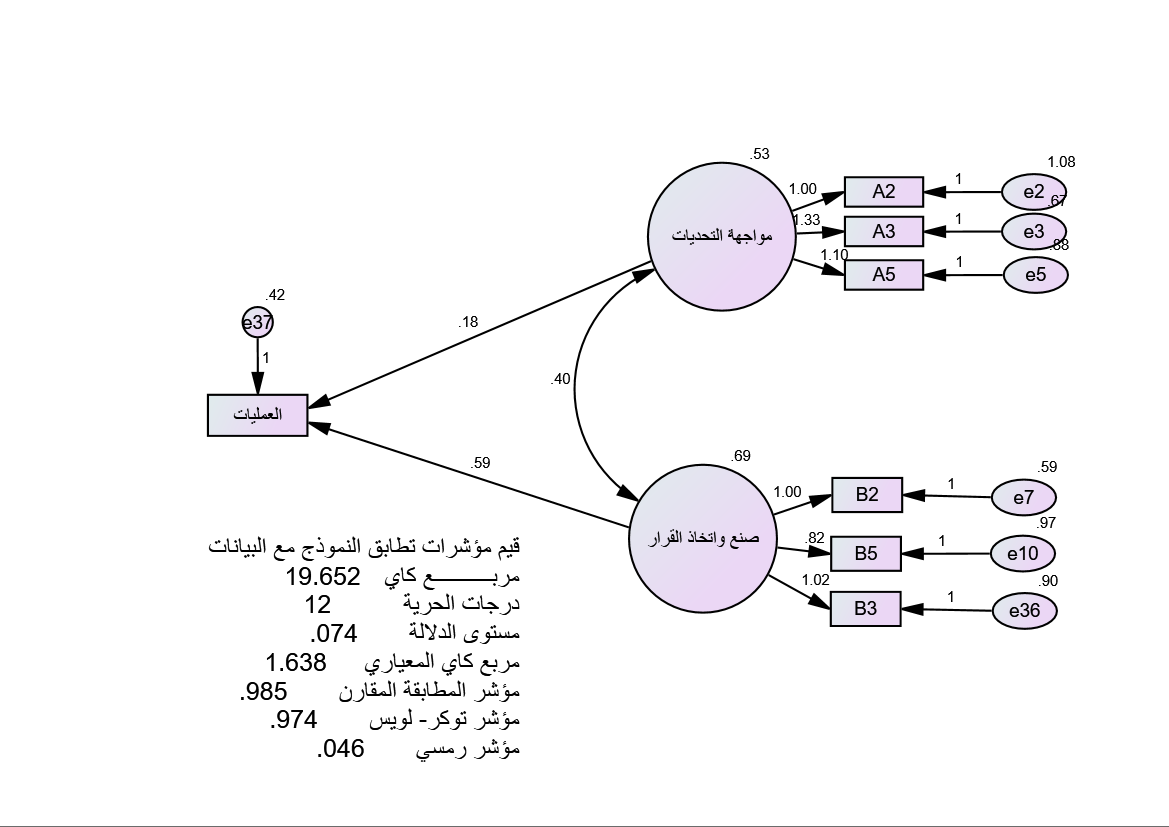
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **العلاقات** | | | **التقديرات**  **Estimates** | **الخطاء المعيار**  **S.E** | **القيمة الحرجة**  **CR** | **الدلالة**  **P** | **النتيجة** |
| 1 | مواجهة التحديات | ---> | العمليات | .179 | .111 | 1.609 | .108 | لم تدعم |
| 2 | صنع واتخاذ القرار | ---> | العمليات | .585 | .107 | 5.466 | \*\*\* | دعمت |

**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)**

**مستوى المعنوية :\*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.**

**الشكل رقم (8): يوضح نتائج الفرضية الأولى**

**العلاقة بين القيادة الادارية والمتغير التابع التمييز المؤسسي بعد العمليات**



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

**الفرضية الرئيسة الثالثة (ج) : العلاقة بين القيادة الادارية و التمييز المؤسسي بعد الهياكل:**

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على أنه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين القيادة الادارية والتمييز المؤسسي بعد الهياكل، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة القيادة الادارية والتمييز المؤسسي بعد الهياكل باستخدام البرنامج الاحصائى AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بموشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ،عماد عبدالجليل ،2010)، وعند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لاكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة .

و تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الادارية والمتغير التابع ريادة الاعمال بعد (الابتكار) إلى ارتفاع تأثير المتغير المستقل مواجهة التحديات حيث بلغت قيمته (0.29) ويمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا على معاملات الارتباط المتعدد (2R) حيث بلغت 0.53 كذلك بعد صنع واتخاذ القرار حيث بلغت للمتغير (0.28) ويفسر 0.71 من التباين . كما في الشكل رقم (9) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين مكونات القيادة الادارية و التمييز المؤسسي بعد الهياكل اذ بلغت قيمة مربع كائ (30.342) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10 . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبرمن 0.90 وبالنظر الي الجدول رقم (11) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان ابعاد المتغير المستقل القيادة الادارية كانت ذات دلالة علي التمييز المؤسسي بعد الهياكل اذ بلغت مستوي الدلالة عند مستوي (0.05) فأقل.

**جدول رقم (11): يوضح نتائج الفرضية الرئيسية الاولي (ب)**

**هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والمتغير التابع التمييز المؤسسي بعد الهياكل**

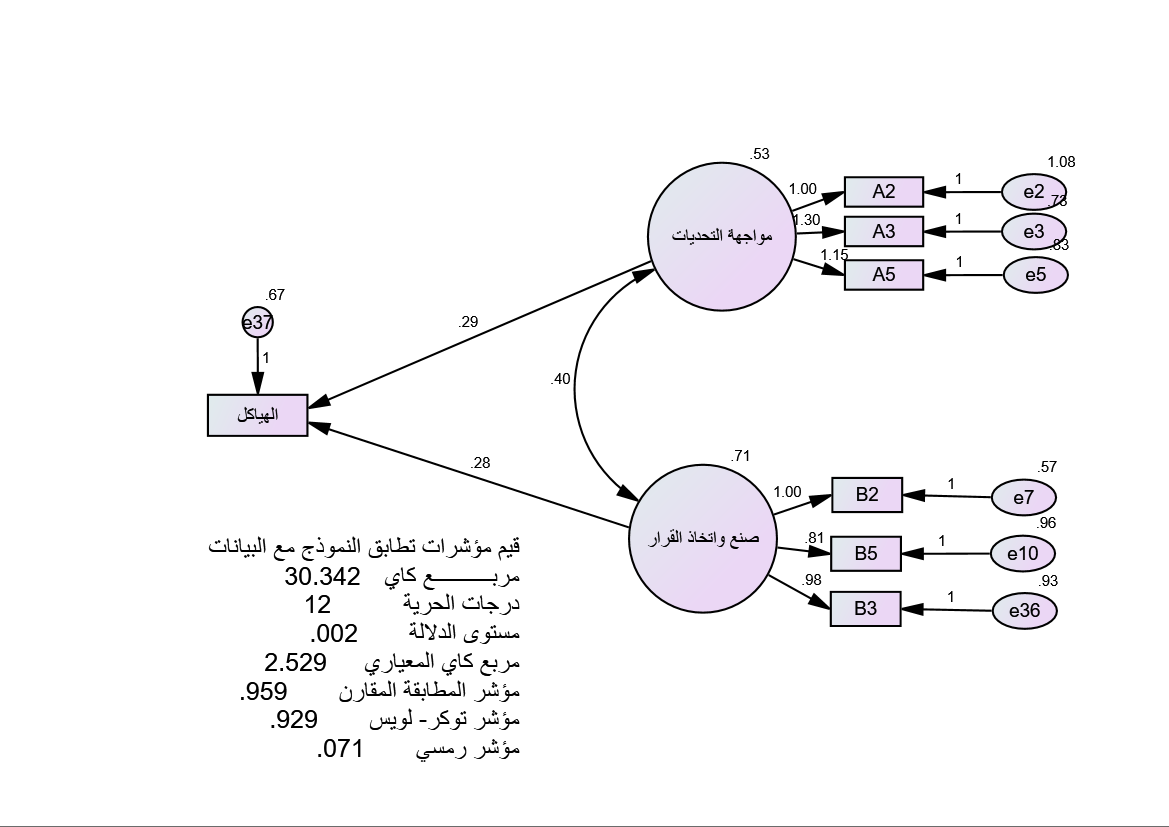
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **العلاقات** | | | **التقديرات**  **Estimates** | **الخطاء المعيار**  **S.E** | **القيمة الحرجة**  **CR** | **الدلالة**  **P** | **النتيجة** |
| 1 | مواجهة التحديات | ---> | الهياكل | .288 | .128 | 2.248 | .025 | دعمت |
| 2 | صنع واتخاذ القرار | ---> | الهياكل | .280 | .110 | 2.535 | .011 | دعمت |

**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)**

**مستوى المعنوية :\*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.**

**الشكل رقم (9): يوضح نتائج الفرضية الأولى**

**العلاقة بين القيادة الادارية والمتغير التابع التمييز المؤسسي بعد الهياكل**



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

**الفرضية الرابعة (أ) : أن التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) يتوسط العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال .**

تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (spss.21) المدعوم ببرنامج AMOS.22 بطريقة BOOTSTRAP للتحقق من وجود أثر للتميز المؤسسي بعد الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال والتي تشير الي الشروط التالية :

* اذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كانت معنوية فتوجد علاقة توسط للمتغير الوسيط .
* اذا كانت العلاقة الغير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية فلا توجد علاقة توسط .
* اذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية يكون هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط .
* اذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية يكون هنالك توسط كامل للمتغير الوسيط .
* مع مراعاة شروط جودة النموذج.

وتشير نتائج التحليل إلى وجود أثر التمييز المؤسسي بعد الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال اذ بلغت قيمة مربع كاي (48.749) عند مستوى (0.001) وبلغت قيمة (RMR) أقل من 0.10 . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبرمن 0.90 وبالنظر إلى الجدول رقم (4-40) نجد أن هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) في العلاقة بين مواجهة التحديات وريادة الاعمال بعد تحمل المخاطر كما نجد أنه يوجد هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) في العلاقة بين صنع واتخاذ القرار وريادة الاعمال بعد تحمل المخاطر ، كما يوجد هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) في العلاقة بين مواجهة التحديات وريادة الاعمال بعد الابتكار ، كما يوجد هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) في العلاقة بين مواجهة التحديات وريادة الاعمال بعد الابتكار كما يوضح ذلك الجدول رقم (12) .

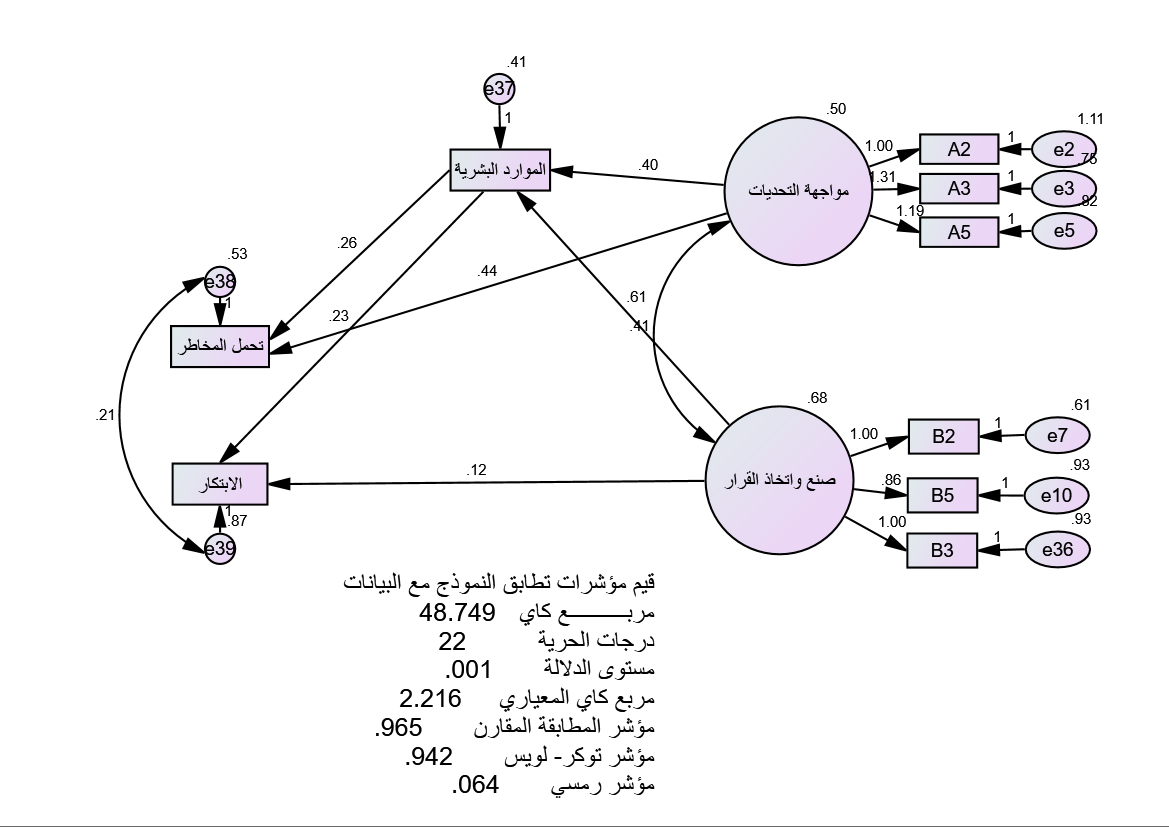
**جدول رقم (12) : يوضح أثر المتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) في العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال .**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الفرضيات** | **العلاقات المباشرة** | **العلاقات غير المباشرة** | **النتيجة** |
| 1 | مواجهة التحديات-->الموارد البشرية--> تحمل المخاطر | 019.0 | 0.001 | توسط جزئي |
| 2 | صنع واتخاذ القرار--> الموارد البشرية---> تحمل المخاطر | 021.0 | 0.019 | توسط جزئي |
| 3 | مواجهة التحديات-->الموارد البشرية--> الابتكار | 0.036 | 0.036 | توسط جزئي |
|  | صنع واتخاذ القرار--> الموارد البشرية---> الابتكار | 0.023 | 0.020 | توسط جزئي |

**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)**

**مستوى الدلالة :\*p<0.10، \*\*p<0.05،\*\*\*p<**

**شكل رقم (10): يوضح أثر المتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) في العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال .**



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

مستوى الدلالة :\*p<0.10، \*\*p<0.05،\*\*\*p<0.

**الفرضية الرابعة (ب): أن التمييز المؤسسي بعد (العمليات) يتوسط العلاقة بين القيادة الادارية وريادة الاعمال .**

تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (spss.21) المدعوم ببرنامج AMOS.22 بطريقة BOOTSTRAP للتحقق من وجود أثر للتميز المؤسسي بعد العمليات في العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال والتي تشير الي الشروط التالية :

* اذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كانت معنوية فتوجد علاقة توسط للمتغير الوسيط .
* اذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية فلا توجد علاقة توسط .
* اذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية يكون هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط .
* اذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية يكون هنالك توسط كامل للمتغير الوسيط .
* مع مراعاة شروط جودة النموذج.

و تشير نتائج التحليل إلى وجود أثر التمييز المؤسسي بعد العمليات في العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال اذ بلغت قيمة مربع كاي (49.377) عند مستوى (0.001) وبلغت قيمة(RMR) أقل من 0.10 . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وبالنظر إلى الجدول رقم (4-40) نجد أنه لا يوجد توسط للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (العمليات) في العلاقة بين مواجهة التحديات وريادة الاعمال بعد تحمل المخاطر كما نجد أنه يوجد هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (العمليات) في العلاقة بين صنع واتخاذ القرار وريادة الاعمال بعد تحمل المخاطر ، كما لا يوجد هنالك توسط للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (العمليات) في العلاقة بين مواجهة التحديات وريادة الاعمال بعد الابتكار ، كما لا يوجد هنالك توسط للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (العمليات) في العلاقة بين مواجهة التحديات وريادة الاعمال بعد الابتكار كما يوضح ذلك الجدول رقم (13).

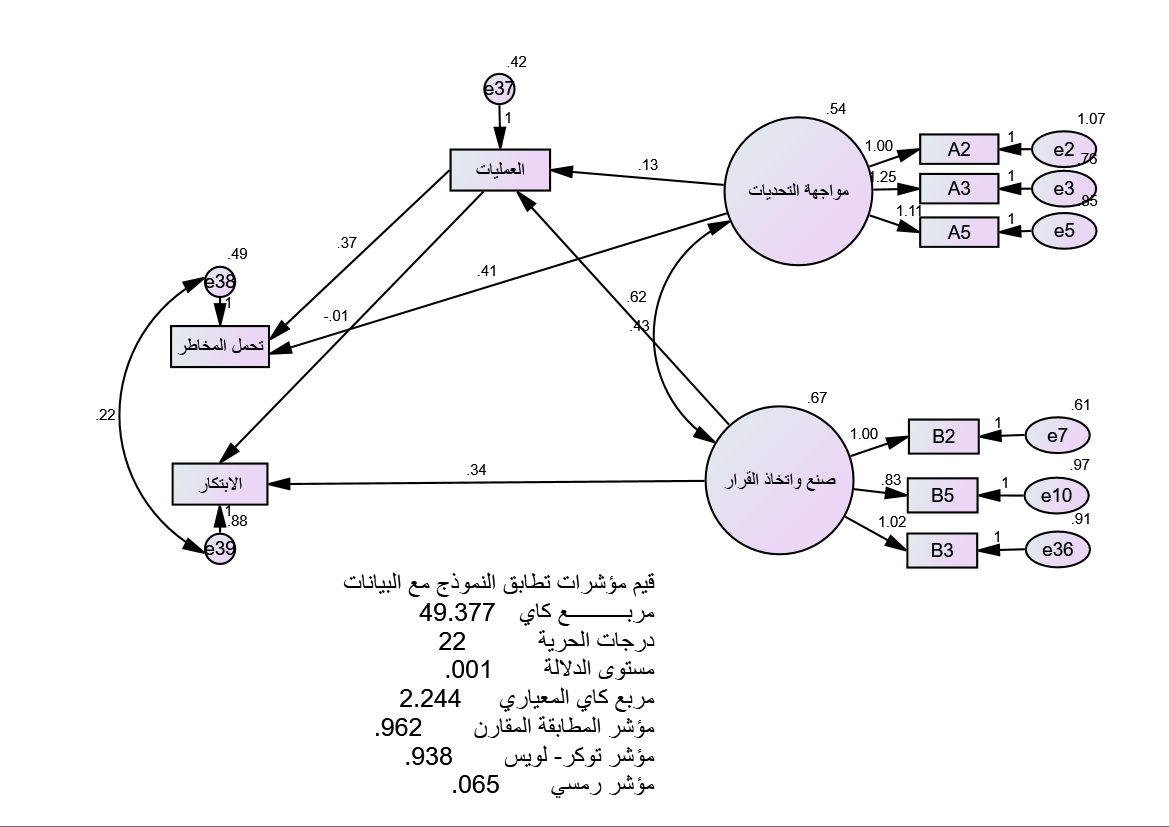
**جدول رقم (13) : يوضح أثر المتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (العمليات) في العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الفرضيات** | **العلاقات المباشرة** | **العلاقات غير المباشرة** | **النتيجة** |
| 1 | مواجهة التحديات-->العمليات--> تحمل المخاطر | 351.0 | 0.001 | لا يوجد توسط |
| 2 | صنع واتخاذ القرار--> العمليات---> تحمل المخاطر | 001.0 | 0.000 | توسط جزئي |
| 3 | مواجهة التحديات-->العمليات--> الابتكار | 0.555 | 0.000 | لا يوجد توسط |
|  | صنع واتخاذ القرار--> العمليات---> الابتكار | 0.865 | 0.007 | لا يوجد توسط |

**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)**

**مستوى الدلالة :\*p<0.10، \*\*p<0.05،\*\*\*p<**

**شكل رقم (11): يوضح أثر المتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (العمليات) في العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال**



**المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)**

**مستوى الدلالة :\*p<0.10، \*\*p<0.05،\*\*\*p<**

**الفرضية الرابعة (أ) : أن التمييز المؤسسي بعد (الهياكل) يتوسط العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال .**

تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (spss.21) المدعوم ببرنامج AMOS.22 بطريقة BOOTSTRAP للتحقق من وجود أثر للتميز المؤسسي بعد الهياكل في العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال والتي تشير الي الشروط التالية :

* اذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كانت معنوية فتوجد علاقة توسط للمتغير الوسيط .
* اذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية فلا توجد علاقة توسط .
* اذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية يكون هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط .
* اذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية يكون هنالك توسط كامل للمتغير الوسيط .
* مع مراعاة شروط جودة النموذج.

وتشير نتائج التحليل إلى وجود أثر التمييز المؤسسي بعد الهياكل في العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال إذ بلغت قيمة مربع كاي (61.794) عند مستوى(0.001) وبلغت قيمة(RMR) أقل من 0.10 . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبرمن 0.90 وبالنظر إلى الجدول رقم (13) نجد أن هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الهياكل) في العلاقة بين مواجهة التحديات وريادة الاعمال بعد تحمل المخاطر كما نجد أنه لا يوجد هنالك توسط للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الهياكل) في العلاقة بين صنع واتخاذ القرار وريادة الاعمال بعد تحمل المخاطر ، كما يوجد هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الهياكل) في العلاقة بين مواجهة التحديات وريادة الاعمال بعد الابتكار ، كما لا يوجد هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الهياكل) في العلاقة بين مواجهة التحديات وريادة الاعمال بعد الابتكار كما يوضح ذلك الجدول رقم .

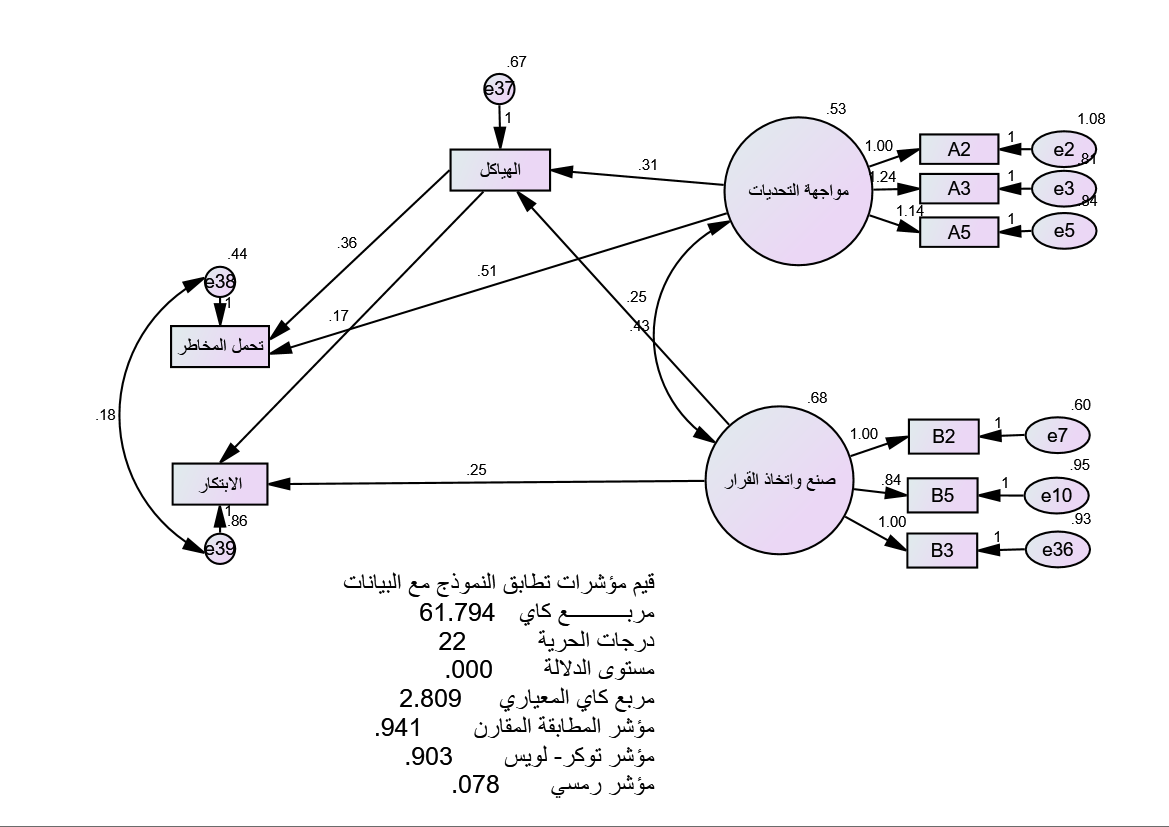
**جدول رقم (14) : يوضح أثر المتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الهياكل) في العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال .**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الفرضيات** | **العلاقات المباشرة** | **العلاقات غير المباشرة** | **النتيجة** |
| 1 | مواجهة التحديات-->الهياكل--> تحمل المخاطر | 073.0 | 0.001 | توسط جزئي |
| 2 | صنع واتخاذ القرار--> الهياكل---> تحمل المخاطر | 213.0 | 0.000 | لا يوجد توسط |
| 3 | مواجهة التحديات-->الهياكل--> الابتكار | 0.074 | 0.000 | توسط جزئي |
|  | صنع واتخاذ القرار--> الهياكل---> الابتكار | 0.145 | 0.011 | لا يوجد توسط |

**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)**

**مستوى الدلالة :\*p<0.10، \*\*p<0.05،\*\*\*p<**

**شكل رقم (12): يوضح أثر المتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الهياكل) في العلاقة بين القيادة الادارية و ريادة الاعمال .**



**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)**

**مستوى الدلالة :\*p<0.10، \*\*p<0.05،\*\*\*p<0.**

**نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج تمثلت في:-

1. يوجد أثر للقيادة الإدارية ببعديها مواجهة التحديات وصنع واتخاذ القرار على ريادة الاعمال بعد تحمل المخاطر كذلك يوجد أثر للقيادة الادارية بعد مواجهة التحديات على ريادة الاعمال بعد الابتكار ولكن لا يوجد اثر لبعد صنع واتخاذ القرار علي بعد الابتكار.
2. يوجد أثر لا بعاد التميز المؤسسي (الموارد البشرية ، العمليات ، الهياكل) على ريادة الاعمال بعد تحمل المخاطر وكذلك بعد الابتكار عدا بعدي العمليات والهياكل اما ابعاد القيادة الادارية فكانت ذات دلالة على بعد الموارد البشرية وبعد العمليات عدا بعد مواجهة التحديات ودعمت العلاقة بين ابعاد القيادة الادارية وبعد الهياكل.
3. أما بخصوص توسط بعد التمييز المؤسسي الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة الادارية وريادة الاعمال اظهر ان هنالك توسط جزئي لمحور الموارد البشرية وتوسط جزئي لبعد العمليات في العلاقة بين صنع واتخاذ القرار وبعد تخمل المخاطر أما بقية الابعاد فلا يوجد توسط لبعد العمليات فيها أما بعد الهياكل فقد أظهر توسط جزئي في العلاقة بين مواجه التحديات وتحمل المخاطر وبين مواجهة التحديات والابتكار أما بقية الابعاد علاقة توجد هنالك علاقة توسط .

**التوصيات:**

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة الي تعزيز دور القيادة الادارية في تحقيق التميز المؤسسي وريادة الاعمال وذلك عن طريق الاليات التالية :-

**التوصيات العامة:**

1. العمل على زيادة الثقة بين أعضاء العمل وخلق أجواء من الراحة والود بين العاملين.
2. زيادة مشاركة العاملين بالمعلومات وتوثيقها في الوقت المناسب.
3. العمل على توفير دورات تدريبة مستمرة للعاملين على تقنية استخدام المعلومات وتحليلها.
4. العمل على تنمية وتبني استراتيجيات التفويض لدى البنك الاسلامي للتنمية.
5. زيادة التحفيز لدى الموظفين (التحفيز المادي والمعنوي).

**التوصيات الخاصة بالبنك الاسلامي للتنمية:**

1. وضع آليات تنفيذ للقرارات المتخذة والمنبثقة عن فرق العمل داخل البنك الإسلامي للتنمية.
2. اهتمام إدارة البنك الإسلامي بالسعي باستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد لديهم من الخدمات التي يقدمونها والأعمال التنموية المختلفة سواء داخل وخارج المملكة العربية السعودية.
3. الاهتمام لقياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا.
4. زيادة المخصصات المالية التي تدعم البرامج التنموية لدى البنك.

تبني أهداف استراتيجية لدى القيادة في البنك الإسلامي للتنمية يعمل على تلبية طلبات الجمهور.

**المعوقات التي واجهت الباحث.**

1. عدم توفر مصادر عربية كافية أو حديثة أو مصادر مترجمة ترجمة مهنية في التميز المؤسسي وريادة الأعمال وقلة المطبوعات الإنجليزية المعتمدة.
2. صعوبة القبول لدى مجتمع الدراسة والحصول على الموافقة بصورة سريعة لتوزيع الإستبيانات.
3. صعوبة الوصول لبعض المكتبات للحصول على المراجع.

**المراجع العربية :**

1- أبو خضير،(2006) ، **التعليم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة فى تحقيق التميز والريادة (دراسة تطبيقية على معهد الإدارة الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية** ، (رسالة ماجستير ) ،2006م.

2- بلال خلف السكارنة،(2008)، **الريادة وادارة المنظمات الاعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، الاردن.

3- جواد، شوقي ناجي، (2000) **إدارة الأعمال منظور كلي**، عمان: دار الحامد للنشر.

4- راوية حسن، (2003)،**السلوك التنظيمي المعاصر**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

5- رضا السيد،(2007) ،**عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا،** القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

6- صلاح الدين عبد الباقي،(2008) ، **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

7- سعاد نايف البرنوطي،(2015) ،**ادارة الاعمال الصغيرة، ابعاد الريادة**، دار وائل للنشر ط1.

8- سهيل أحمد عبيدات،(2004) ، **الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، أربد** عالم الكتاب الحديث، 2004.

9- عبد الفتاح الصيرفي ،(2006)، **مبادئ التنظيم والإدارة**، عمان، دار المناهج.

10- عبد المحسن أحمد حاجي حسن ، **(2010) ، ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها فى تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية) (رسالة ماجستير)** جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال.

11- عبد الهادي العتيبي، (بدون) ، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الريادة والابداع الكويت. د, ت .

12- كاسر نصر المنصور وآخرون، (2000) ،**إدارة المشروعات الصغيرة،** جامعة مؤتة، دار الحامد للنشر: عمان، 2000م.

13- لميس يوسف أحمد ، كامل محمد الحواجزه (2014) رسالة ماجستير بعنوان **أثر ابعاد المنظمة الريادية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : (دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان)** ، .2014

14- ماهر المحروق، (بدون) سياسات حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر الرابع لتنمية الموارد البشرية، الرياض: مركز الملك فيصل للمؤتمرات.

15- محمد هيكل،(2014) ، **ريادة الاعمال،** بيروت ، دن، 2014م.

16- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد(2007) ، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، عمان: دار حامد، 2007.

17- ناصر بن علي العامل ، إبراهيم عبد الله ،(1432هـ\_2011م) **رسالة ماجستير بعنوان: تنمية القيادة للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي والتميز المؤسسي** ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

**المراجع الاجنبية :**

Ferreira ،(2012),corporate enterprenesship astrategic preiective،

Edrin)2010),Humam Resourve management peactices: Drivers of stimulatins corporate Entreprepernur ship in large companies in the Philippines 2010

Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the study of relationshipsbetween organizational characteristics and organizational innovation", TheJournal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226-289.

. 38. Stronmgulst, N, & Samoff. J., (2000), “Knowledge ManagementSystem: On the Promise and Actual forms of Information Technology.Journal ofComparative Education, Vol. 30, Issue. 3: 324.

Herschel, R.T., (2000), “Chief Knowledge Officer: Critical Successfactor for Knowledge Management: Information Strategy“, TheInternational of Human Resource Management, Vol.16, Issue.4: 41-42.

Churchill,G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal of Mar ketingResearch, Vol.16.No. 2, pp.64-73

hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Anal y sis"5 thed, NJ: Prentice - Hall, Inc, p 10

hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Anal y sis"5 thed, NJ: Prentice - Hall, Inc, p 10.

hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Anal y sis"5 thed, NJ: Prentice - Hall, Inc, p 10

1. [↑](#endnote-ref-1)
2. [↑](#endnote-ref-2)
3. [↑](#endnote-ref-3)
4. [↑](#endnote-ref-4)
5. [↑](#endnote-ref-5)
6. [↑](#endnote-ref-6)
7. [↑](#endnote-ref-7)