



# مجلة القلزم للدراستات التطبيقية



ISSN: 1858 - 9553

علمية دولية مُحكمة - تصدر بالشراكة مع جامعة دنقلا-السودان

## في هذا العدد :

أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور ادارة الجودة الشاملة (دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2022م)

دياسر محمد سعيد عبدالمجيد- د. تيسير حسن احمد حسن- د. طلال عبد الوهاب عبد الحميد سالم.

دور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف بالتطبيق علي العاملين بالقطاع المصرفي بولاية القصارف - السودان 2024م

د. عليان علي رحمة عليان - أ. ياسمين إسماعيل عباس محمد

البطالة وأثرها علي المجتمعات الريفية في السودان

د. أحمد إدريس أحمد محمد

العلاقة بين التدريب والكفاءة الانتاجية في القطاع العام بتطبيق علي شركة زين السودان (2017 - 2021)

أ. جوهري يوسف جعفر محمد - د. محمد مصطفى أبو حجل- د. عمر عبد الله أحمد

الفوائد الكيميائية لشجرة النيم المستخدمة في الطب الشعبي - ولاية شمال كردفان

د. وداعه احمد الطيب- د. زينب محمد مصطفى الامام - مدينة كومي كوكو



العدد التاسع - جمادي الآخرة 1446 - ديسمبر 2024م

مجلة القلزم - للدراستات التطبيقية - العدد التاسع جمادي الآخرة 1446 - ديسمبر 2024م

ردمك ISSN: 1858 - 9553



دار آريثريا للنشر والتوزيع  
Arrythria for Publishing and Distribution

فهرسة المكتبة الوطنية السودانية-السودان  
مجلة القلزم: Al Qulzum Scientific Journal  
الخرطوم : مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر  
2024 تصدر عن دار آريثيريا للنشر والتوزيع  
السوق العربي-الخرطوم-السودان  
ردمك: 1858-9766  
الخرطوم- السودان

# هيئة التحرير

## الهيئة العلمية والاستشارية

- أ.د. سهام محمد أحمد بخيت - رئيس الهيئة  
- جامعة الزعيم الأزهري - السودان  
أ.د. محمد عبدالوهاب محمد علي - جامعة دنقلا - السودان  
أ.د. طارق محي الدين الزاكي - جامعة جدة - المملكة العربية السعودية  
أ.د. سامية صادق إسماعيل - جامعة دنقلا - السودان  
أ.د. عاصم عثمان الزبير - جامعة دنقلا - السودان  
د. تاج السر علي أحمد عبدالرحمن - جامعة الخرطوم - السودان  
د. لنا محمد عبدالمطلب علي - جامعة دنقلا  
د. محمد المأمون عبدالرحيم الخضر - جامعة الزعيم الأزهري - السودان  
د. إبتسام محمد بشير إدريس - جامعة الزعيم الأزهري - السودان  
د. منى إبراهيم محمد الماحي - محطة أبحاث أسماك البحر الأحمر - السودان  
د.صالحة سيد أحمد عبدالله - جامعة دنقلا - السودان  
د. إبتسام محمد عبدالباقي عبدالله - جامعة بخت الرضا - السودان  
د. فردوس عمر عثمان عبدالرحمن - جامعة غرب كردفان - السودان  
د. معالي سعد العوض مختار - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان

## المشرف العام

د. الوليد مصطفى إبراهيم - مدير الجامعة

## رئيس هيئة التحرير

أ.د. حاتم الصديق محمد أحمد

## رئيس التحرير

د. عوض أحمد حسين شبا

## سكرتير التحرير

د. حرم مبارك الإمام الحاج

## التدقيق اللغوي

أ. الفاتح يحيى محمد عبد القادر (السودان)

## الإشراف الإلكتروني

د. محمد المأمون

## التصميم والإخراج الفني

أ. عادل محمد عبد القادر (السودان)

الآراء والأفكار التي تنشر في المجلة تحمل وجهة نظر كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن آراء المركز

ترسل الأوراق العلمية عبر العنوان التالي

هاتف: +249121566207 - +249910785855

بريد إلكتروني : [rsbcsc@gmail.com](mailto:rsbcsc@gmail.com)

السودان - الخرطوم - السوق العربي عمارة جي تاون الطابق الثالث

## موجهات النشر

### تعريف المجلة:

مجلة (الْقَلْزَم) للدراسات التطبيقية مجلة علمية محكمة تصدر عن مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر- السودان بالشراكة مع جامعة دنقلا- السودان . تهتم المجلة بالبحوث والدراسات العلمية والمواضيع ذات الصلة بدول حوض البحر الأحمر.

### موجهات المجلة:

1. يجب أن يتسم البحث بالجودة والأصالة وألا يكون قد سبق نشره قبل ذلك.
  2. على الباحث أن يقدم بحثه من نسختين. وأن يكون بخط (Traditional Arabic) بحجم 14 على أن تكون الجداول مرقمة وفي نهاية البحث وقبل المراجع على أن يشارك إلى رقم الجدول بين قوسين دائريين (.) .
  3. يجب ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً وبالأرقام العربية بما في ذلك الجداول والأشكال التي تلحق بالبحث.
  4. المصادر والمراجع الحديثة يستخدم أسم المؤلف، اسم الكتاب، رقم الطبعة، مكان الطبع، تاريخ الطبع، رقم الصفحة.
  5. المصادر الأجنبية يستخدم اسم العائلة (Hill, R).
  6. يجب ألا يزيد البحث عن 30 صفحة وبالإمكان كتابته باللغة العربية أو الإنجليزية.
  7. يجب أن يكون هناك مستخلص لكل بحث باللغتين العربية والإنجليزية على ألا يزيد على 200 كلمة بالنسبة للغة الإنجليزية. أما بالنسبة للغة العربية فيجب أن يكون المستخلص وافياً للبحث بما في ذلك طريقة البحث والنتائج والاستنتاجات مما يساعد القارئ العربي على استيعاب موضوع البحث وبما لا يزيد عن 300 كلمة.
  8. لا تلزم هيئة تحرير المجلة بإعادة الأوراق التي لم يتم قبولها للنشر.
  9. على الباحث إرفاق عنوانه كاملاً مع الورقة المقدمة (الاسم رباعي، مكان العمل، الهاتف البريد الإلكتروني).
- نأمل قراءة شروط النشر قبل الشروع في إعداد الورقة العلمية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة التحرير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد

القارئ الكريم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. نطل على حضراتكم من نافذة جديدة من نوافذ النشر العلمي وهي مجلة القلزم للدراسات التطبيقية، ونحن في غاية السعادة والمجلة تصل عددها التاسع بفضل الله تعالى ومنته.

القارئ الكريم:

هذه المجلة تصدر بالشراكة مع جامعة دنقلا وهي إحدى الجامعات السودانية الفتية التي وضعت بصمات مميزة في مسيرة البحث العلمي، وهذا العدد هو التاسع في إطار هذه الشراكة العلمية التي تأتي في إطار استراتيجية مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر في تفعيل الحراك العلمي والبحثي داخل السوداني وخارجه.

القارئ الكريم:

هذا العدد يشتمل على العديد من البحوث والدراسات المهمة ذات البعد النظري والتطبيقي ولضمان نجاح واستمرارية هذه المجلة بإذن الله تعالى نأمل أن يرفدنا الباحثون بمزيد من اسهاماتهم العلمية المميزة خالص الشكر والتقدير للجميع.

أسرة التحرير

## المحتويات

1. أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2022م)  
دياسر محمد سعيد عبد المجيد-د. تيسير حسن احمد حسن-د. طلال عبد الوهاب عبد الحميد سالم. 7-22
2. دور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف بالتطبيق علي العاملين بالقطاع المصرفي بولاية القضايف - السودان 2024م  
د. عليان علي رحمة عليان -أ. ياسمين إسماعيل عباس محمد..... 23-56
3. البطالة وأثرها علي المجتمعات الريفية في السودان  
د. أحمد إدريس أحمد محمد..... 57-70
4. العلاقة بين التدريب والكفاءة الانتاجية في القطاع العام بتطبيق علي شركة زين السودان (2017 - 2021)  
أ. جوهر يوسف جعفر محمد -د. محمد مصطفى أبو حجل-د. عمر عبد الله أحمد.. 71-102
5. الفوائد الكيميائية لشجرة النيم المستخدمة في الطب الشعبي - ولاية شمال كردفان  
د. وداعه احمد الطيب -د. زينب محمد مصطفى الامام -مدينة كومي كوكو..... 103-114
6. أثر نظم المعلومات الإدارية علي المصارف السودانية بالتطبيق على مصر في المزارع التجاري وبنك امدرمان الوطني (2009 - 2019م)  
د. عبد اللطيف عمر محمد طه..... 115-140
7. دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية دراسة نظرية تحليلية - مع الإشارة إلى تجربة شركة محجوب أولاد بولاية القضايف - السودان نموذجاً (2021 - 2023م)  
د. محمد خميس إسحق بلال-د. أحمد آدم هارون يوسف-د. عبدالعزيز يعقوب عبد الله علي.. 141-170
8. أثر تبويب وتحليل عناصر تكاليف التسويق على كفاءة الأداء المالي (دراسة ميدانية شركات الأسمنت بولاية نهر النيل 2012م- 2022م)  
أ. هدى أزهرى عبد الرحمن عبد الوهاب..... 171-196

# أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور ادارة الجودة الشاملة (دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2022م)

باحث معهد الدراسات الاستراتيجية - جامعة دنقلا

د. ياسر محمد سعيد عبد المجيد

استاذ مساعد كلية ادارة الاعمال جامعة السودان  
للعلوم و التكنولوجيا

د. تيسير حسن احمد حسن

ادارة الاستثمار- بنك البركة السوداني - السودان

د. طلال عبد الوهاب عبد الحميد سالم

## المستخلص:

تهدف هذه الدراسة الي معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي علي الاداء في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من منظور ادارة الجودة الشاملة،و استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،تتبع أهمية الدراسة من كونها تركز علي دراسة التخطيط الاستراتيجي من منظور ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية،كما تتضح أهمية هذه الدراسة من نقص الدراسات الميدانية في هذا الموضوع فضلا عن انها سوف تفتح المجال لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع بالتطبيق على جامعات أخرى،توصلت الدراسة الى أهم النتائج:أكدت الدراسة وجود ثقافة تنظيمية واضحة يلتزم بها العاملين بالجامعة،وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إهتمام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالتخطيط الإستراتيجي والرضاء الوظيفي للعاملين،وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كما ختمت الدراسة بتوصيات اهمها : تبني إستراتيجية الجودة ومبادئها،عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة،والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي،،مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية،والخطط التنفيذية.  
الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، الأداء ، إدارة الجودة الشاملة

**The impact of strategic planning on performance in Sudanese higher education  
institutions from the perspective of Total quality management (TQM)  
(case study of Sudan University of Science and Technology 2022AD)**

Dr.Yasir Mohammed Saeed

Dr. Tayseer Hassan Ahmed

Dr.Tilal Abdel Wahab Abdel Hamid

**Abstract:**

This study aims to know the impact of strategic planning on performance at the Sudan University of Science and Technology from the perspective of total quality man-

agement. The researchers in this study used the descriptive and analytical approach. The importance of the study stems from the fact that it focuses on the study of strategic planning from the perspective of total quality management in Sudanese universities. The importance of this study is also evident from the lack of field studies on this subject, as well as that it will open the way for further studies on this subject by application to other universities. The study reached the most important results: The study confirmed the existence of a clear organizational culture to which university employees adhere, the existence of a statistically significant relationship between the degree of interest of the Sudan University of Science and Technology in strategic planning and the job satisfaction of employees, the existence of a statistically significant relationship between the efficiency of strategic planning and the quality of performance Sudan University of Science and Technology, The study also concluded with recommendations, the most important of which are: Adopting a quality strategy and its principles when preparing the university's strategic plan, and striving to build an organizational culture among employees with the concept and importance of strategic planning. Participation of the largest possible sector of employees in preparing the strategic plan and executive plans.

**Key words:** *strategic planning, Performance, Total Quality Management (TQM)*

## **أولاً : الاطار العام للدراسة: المقدمة:**

يعتبر التخطيط الاستراتيجي اسلوبا ضروريا و من الاسس الهامة لنجاح أي مؤسسة تعليمية، و لضمان بقاءها وتطورها،بالاضافة إلي أنه من الامور الحيوية للتبني الناجح لمعايير الجودة والتميز بحكم أنه يضع إطارا عاما لتحديد التوجهات المستقبلية،ويشجع الجهات المشرفة على تلك المؤسسات على العمل معاً كفريق عمل،وعلى المشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحده لعمل المؤسسة،و يؤدي إلي وضوح الرؤية والاهداف والغايات المستقبلية للقاءين على امر التعليم العالي بالجامعات وصولا الى الجودة الشاملة. كما ويرفع الوعي بأهمية التغيير،والكفاءة الادارية لاحداث التغير المطلوب،و يعطي الفرصة لتقويم المراحل السابقة من خلال المسح الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي ويمكنها من ابتكار طرق وآليات جديدة تحسن من مستوى الأداء بجودة عالية وشاملة .

## **مشكلة الدراسة وتسؤلاتها:**

في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار وعدم الثبات وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية،يكون الأصل هو الفهم والوعي للتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الجودة وممارستها بشكل كبير،من أجل زيادة فرص بقائها ونجاحها ولضمان قيامها بالأدوار المناطة بها على أفضل

وجه . ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما اثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء في مؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور الجودة الشاملة ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- ما مدى توفر معايير الخطة الإستراتيجية في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تبعاً للمجالات الآتية: الرؤية، الرسالة، الغايات، والأهداف؟.

- ما مدى ممارسة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي ؟

- ما درجة توافر معايير التخطيط والجودة النوعية في الخطة الإستراتيجية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ؟

- ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا؟

### **فروض الدراسة :**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توفر ثقافة التخطيط الإستراتيجي وبين اداء العاملين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إهتمام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالتخطيط الإستراتيجي و بين الرضا الوظيفي للعاملين .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

### **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة الي معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي علي الاداء في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من منظور الجودة الشاملة.

الكشف عن مدى توفر معايير الخطة الإستراتيجية في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تبعاً لمجالات: الرؤية الرسالة، الغايات،و الأهداف.

الكشف عن مدى ممارسة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الإستراتيجي .

توضيح درجة إهتمام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالتخطيط الاستراتيجي من منظور الجودة الشاملة .

### **اهمية الدراسة :**

تتبع أهمية الدراسة من كونها تركز علي دراسة التخطيط الاستراتيجي من منظور الجودة الشاملة في الجامعات السودانية، كما تتضح أهمية هذه الدراسة من نقص الدراسات الميدانية في هذا الموضوع فضلا عن انها سوف تفتح المجال لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع بالتطبيق على جامعات أخرى، و بالتالي فان هذا البحث يعد إضافة أكاديمية و محاولة لسد النقص في هذا المجال و إثراء للمكتبة العربية بكل ما

يستخلص من نتائج في هذا الموضوع المهم و الحيوي كما يعمل علي تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية اتباع اسلوب التخطيط الاستراتيجي .

## ثانياً الاطار النظري للدراسة:

### 1/ التخطيط الاستراتيجي :

أسلوب لتوجيه موارد المنظمة وإمكاناتها لتحقيق أهداف وغايات محددة خلال فترة زمنية معينة بالأخذ في الاعتبار الإستراتيجية العامة للمنظمة ونتائج التحليل الإستراتيجي للمناخ الخارجي والمناخ الداخلي. السلمي، 2003

### 2. مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه « عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف و استراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها». ( غنيم ،2001م،ص238)

ويرى الباحثان ان التخطيط الاستراتيجي هو: خطة طويلة الأجل (3\_5 سنوات) يحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة».

### أهمية التخطيط الاستراتيجي انه : (نجم العزاوي، 2009م)

- اعداد وتنمية ال قيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل .
- يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها .
- يوفر الاساس اللازم للتنسيق بين مختلف اجزاء المنظمة .
- النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منتظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة .
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
- تحقيق الاهداف البعيدة المدى للمنظمة .

### 2/الجودة لغة:

(جاد) جودة أي صار جيّداً، جيداً، والرجل أي بالجيّد من قول أو فعل. (مجمع اللغة العربية. الجودة في اللغة أصلها جوّد،والجيد نقيض الرديء،وجاد الشيء جوده أي صار جيداً . (ابن منظور،1999م،ص72)

من (جود)الجيّم والواو والذال أصل واحد،وهو التسمح بالشيء،وكثرة العطاء،ويقال رجلٌ جواد بين الجُود،وقومٌ أجواد.والجود المطر الغزير.والجواد الفرس الذريع والسريع،والجمع جيادٌ.قال تعالي (اذعُرْض عليه بالعشي الصافنات الجياد)(سورة ص الآية31).والمصدر الجودة،فاما قولهم فلان يُجاد الي كذا فكأنه يساق اليه..(زكريا ،1991)

### الجودة اصطلاحاً:

تعرف الجودة بمدخل مختلفة ومن ذلك:

أ. يعرف جوران(Juran) (1974) الجودة بانهاالملاءمة للإستعمال المقصود،وإستناداً الي هذا التعريف يقدم ميترا (Mitra) (1993) تعريفاً يستوعب الجودة في كل من السلعة والخدمة

حيث يعرف الجودة للسلعة او الخدمة بأنها ملاءمة السلعة او الخدمة للإستعمال المقصود وفقاً لما يطلبه المستهلك.(عثمان، 2006م، ص12)

ب. يعرف إدوارد ديمينج الجودة Edward Deming 1986 بأنها تحقيق إحتياجات وتوقعات المستهلك حاضراً ومستقبلاً.

ج. ويعرف جونسون Jonson 1991 الجودة بأنها القدرة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و تحقيق رضاه.

د. كما تعرفه الجمعية الأميركية للجودة والهيئة الدولية للتقييس-International Standardi (zation organization (ISO الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية للمستهلك من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً. (علي، وآخر، 2008م، ص7)

والجودة أيضاً عرفت علي أنها تعني انخفاض نسبة التالف والفاقد في المنتج وانخفاض معدلات الفشل و شكاوى العملاء وخفض التكاليف واختصار الوقت وتقليل الحاجة إلي الاختبارات والتفتيش.. وعرفت الجودة بأنها أداء العمل صحيحاً من أول مرة.( مجاهد، 2006م، ص4). ويرى الباحثون مما سبق من تعاريف بأن للجودة مداخل عديدة : مدخل رضا المستهلك أو متلقي الخدمة ، الملاءمة للاستخدام، التحسين المستمر، الأداء الصحيح للعمل من أول مرة، تقليل التالف أو الفاقد، ومن هذه المداخل يمكن أن نلخص معاني الجودة فيما يأتي:-

- 1- أن تلبي حاجات المستهلك.
- 2- أن تعمل على تقليل التالف والفاقد.
- 3- أن تحسن المنتج باستمرار.
- 4- أن تؤدي العمل بالصورة الصحيحة من أول مرة.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي دلالة للتركيز على مستوى الجامعة ككل بدءاً بالمجهز وانتهاءً بالمستهلك وتمثل إدارة الجودة الشاملة بالتزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه الخدمات ذات الأهمية للمستهلك (Hizer&Renelit,2006,81) كما انها تعتبر فلسفة الإدارة المستمدة من رضا الطالب Hel- (ga,2007,13)

### 3- مفهوم الاداء :

يشير الاداء الي درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفه الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالاداء يقاس علي اساس النتائج التي يحققها الفرد .(راوية 2001م، ص209)

إن مفهوم الاداء اقتصر لدي العديد منالباحثين علي اسهامات الموارد البشرية دون غيره من الموارد في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق و اتمام المهام الموكلة اليهم حيث يعبر الاداء عن قيام الفرد بالانشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله . (السعيد، 2011م)

يري الباحثون أن الاداء هو مدي تحقيق المؤسسة لاسراتيجياتها و لاهدافها و هو الكفاءه في انجاز الاعمال بجودة عالية و ذلك باستغلال الموارد المتاحة .

### ثالثاً: منهج و إجراءات الدراسة:

**منهج الدراسة:** يعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لموضوع الدراسة و الذي يعرفه (عليان و غنيم، 2000م، ص 42): (هو المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصه وأشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني إن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث ويشمل في كثير من الأحيان علي عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر و الاحداث التي يدرسها.

### مجتمع الدراسة:

يمثل عمداء الكليات و المعاهد و نوابهم بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا المجتمع الكلي للدراسة حيث بلغ عددهم (58).

### عينة الدراسة:

قام الباحثون بإختيار كل مجتمع الدراسة من العمداء و نوابهم و البالغ عددهم (58)، تم توزيع الإستبانة وقد استجاب منهم (45) أجري عليها الباحثون دراستهم .

جدول رقم (1) يوضح توزيع العينة حسب النوع

النسبة	التكرار	البيان
38	84.4	ذكر
7	15.6	أنثى
45	100.0	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون، 2022م ، بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين كانوا ذكور بنسبة بلغت 84.4 % بينما بلغت نسبة الإناث 15.6 %

جدول رقم (2) يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة	التكرار	البيان
28	62.2	دكتوراه
17	37.8	ماجستير
45	100.0	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون ، 2022م ، بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه نجد ان غالبية المبحوثين كان مؤهلهم العلمي دكتوراه بنسبة بلغت 62.2 % يليهم أصحاب المؤهل العلمي ماجستير بنسبة بلغت 37.8 % .

جدول رقم (3) عدد سنوات الخبرة العلمية

النسبة	التكرار	البيان
4	8.9	أقل من 5 أعوام
9	20.0	5-10
32	71.1	أكثر 10 أعوام
45	100.0	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون ، 2022م ، بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه نجد أن غالبية المبحوثين كانت سنوات خبرتهم في الفئة أكثر من 10 أعوام بنسبة بلغت 71.1% يليهم الذين خبرتهم في الفئة من 5-10 بنسبة بلغت 20.0% بينما نجد الذين خبرتهم أقل من 5 سنة أقل المبحوثين حيث بلغت نسبتهم 8.9%.

#### أدوات الدراسة:

إستخدم الباحثون الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات .

قام الباحثان بتصميم الإستبانة وتكونت من البيانات الأولية:(الاسم،النوع، الدرجة الوظيفية، المؤهلات الأكاديمية ، الخبرة العملية)ثم ثلاثة محاور،المحور الأول يجب عن الفرضية الاولى: توجد ثقافة تنظيمية و اضحة يلتزم بها العاملين بالجامعة و المحور الثاني يجب عنالفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إهتمام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالتخطيط الإستراتيجي والرضا الوظيفي للعاملين و المحور الثالث يجب عن الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

صدق و ثبات الاستبانة:

الصدق الظاهري : تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية علي عدد 5 محكمين (بدرجة أستاذ مشارك فما فوق) وقد أبدوا ملاحظاتهم التي تقيدها بها الباحثون لإخراج الاستبانة بصورتها النهائية وهذا هو الصدق الظاهري للاستبانة.

لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للفقرات (العبارات) مع الدرجات الكلية للمحاور عند تطبيقه بمجتمع الدراسة الحالية، تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

جدول ( 4 ) معامل ارتباط كل عبارات المحور لقياس الصدق الذاتي للفقرات

المحور الأول			
م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لا تتعاض الثقافة التنظيمية السائدة مع اهداف و رسالة الجامعة	.585	داله
2	تتفق الثقافة التنظيمية مع تحقيق اهداف العاملين بالجامعة ولا تتعارض معها .	.610	داله
3	تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية .	.508	داله
4	تؤدي برامج التدريب المتاحة الي رفع الكفاءة الادارية لدي العاملين بالجامعة .	.252	داله
5	تجد برامج التطوير والتحديث مقاومة من قبل العاملين بالجامعة .	.361	داله
6	تلتزم القيادة الادارية بالجامعة بعايير الجودة في الاداء	.220	دالة

المحور الأول			
م	العباره	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
المحور الثاني			
1	تتفق رؤية و رسالة الجامعة مع تحقيق اهداف العاملين .	.400	داله
2	(SWOT)يقوم نظام التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وفق نظام ( تحليل بيئة العمل الداخلية و الخارجية ).	.184	داله
3	يتسبب انخفاض مستوي الاجور و الحوافز في هجرة العاملين بالجامعة	.184	داله
4	تنشر الخطط الاستراتيجية من حين لآخر لتوضيح مقدار زيادة الاجور و الحوافز السنوية للعاملين بالجامعة	.246	داله
5	تعتبر الرواتب الحالية غير مرضية مقارنةً مع المؤسسات الاخرى .	.172	داله
6	لدي العاملين بالجامعة درجة رضا عالية مما يساعدهم علي اداء واجباتهم	.121	داله
7	تقوم الجامعة بمنح العاملين سلفيات تشجيعية لتحسين و وضعهم المالي و الاجتماعي .	.416	داله
المحور الثالث			
1	لدي الجامعة القدرة علي وضع استراتيجيه بديلة لمقابلة المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية .	.262	داله
2	يتسم التخطيط الاستراتيجي بالجامعة بالجودة العالية .	.185	داله
3	لا يجد التخطيط الاستراتيجي تجاوباً من قبل العاملين بالجامعة	.210	داله
4	يتعارض التخطيط الاستراتيجي مع توقعات العاملين و احتياجاتهم الشخصية .	.033	داله
5	يؤدي التخطيط الاستراتيجي الي رفع كفاءة الاداء الاكاديمي في الكليات و المعاهد بالجامعة .	.298	داله
6	لا تتكافأ الموارد المالية المتاحة بالجامعة مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي .	-.020	داله

المصدر: إعداد الباحثين، الباحثون ، بيانات الدراسة الميدانية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الإرتباط بين كل عبارة مع المحور جيدة بالتالي فهي دالة إحصائياً مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، ما عدا بعض العبارات الضعيف في المحور الثاني الثالث وبعض العبارات التي تحمل الإشارة السالبة التي سوف نحرفها من التحليل.

أيضاً تم حساب معامل الارتباط للمحور مع الاستبيان ككل وثبات المحور، كما في الجدول التالي  
جدول رقم (5)

الرقم	المحور	معامل الثبات	معامل الصدق	مستوى الدلالة
1	الأول	.685	.827	داله
2	الثاني	.430	.655	داله
3	الثالث	.327	.571	داله

المصدر: إعداد الباحثين، الباحثون ، بيانات الدراسة الميدانية  
يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط ومعامل الثبات للمحور دالة إحصائياً مما يؤكد صدق وثبات الاستبانة.

كما استخدم الباحثان معامل (ألفا كرونباخ) وذلك للتأكد من مدى ثبات الاستبيان ككل وكانت قيمة الثبات تساوي (0.67) وقيمة الصدق تساوي (0.81)، وهي قيم مرتفعة وتشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات وتحقق أهداف الدراسة.

جدول (5) تفسير نتائج المقياس

الرأي	الوزن	متوسط العبارة (المتوسط النظري)
لا أوافق بشدة	1	3
لا أوافق	2	
محايد	3	
أوافق	4	
أوافق بشدة	5	

المصدر: إعداد الباحثين، الباحثون ، بيانات الدراسة الميدانية

### تحليل ومناقشة الفرضية:

ينص الفرض الأول على الآتي: توجد ثقافة تنظيمية واضحة يلتزم بها العاملين بالجامعة. وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبار مربع كاي واختبار (ت) لعينة واحدة لمعرفة الفروق بين متوسط أفراد العينة ومتوسط عبارات المحور، وذلك كما يلي:

جدول رقم (6) يبين التكرارات واختبار مربع كاي ومستوى الدلالة للمحور (توجد ثقافة تنظيمية واضحة يلتزم بها العاملين بالجامعة)

اتجاه العبارة	الدلالة	كا2	الرأي				الفقرة	
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق		
أوافق	.000	32.4	16	20	6	2	1	لا تتعاض الثقافة التنظيمية السائدة مع اهداف و رسالة الجامعة
أوافق	.000	47.3	8	27	5	3	2	تتفق الثقافة التنظيمية مع تحقيق اهداف العاملين بالجامعة ولا تتعارض معها.
لاأوافق	.437	3.7	7	10	11	12	5	تشرك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية .
أوافق	.000	41.7	15	23	5	1	1	تؤدي برامج التدريب المتاحة الي رفع الكفاءة الادارية لدي العاملين بالجامعة .
لاأوافق	.000	34.8	5	3	19	24	3	تجد برامج التطوير والتحديث مقاومة من قبل العاملين بالجامعة .
أوافق	.000	30.8	5	23	10	5	2	تلتزم القيادة الادارية بالجامعة بعايير الجودة في الاداء.

المصدر: إعداد الباحثون ، 2022م ، بيانات الدراسة الميدانية  
 يلاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد ثقافة تنظيمية واضحة يلتزم بها العاملين بالجامعة أجابوا عليها أفراد العينة بالموافقة حول غالبية عبارات المحور، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات لكل عبارة على حدى من هذه العبارات فكانت قيم مربع كاي لجميع الأسئلة على التوالي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية لكل عبارة ومستوى معنوية (5 %) وأيضاً واضح من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية في الجدول اعلاه ان جميع القيم معنوية أي اقل من (0.05) وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5 %) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على هذه الأسئلة، ماعدا العبارة التالية فهي غير دالة إحصائية .

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للمحور ككل (توجد ثقافة تنظيمية واضحة يلتزم بها العاملين بالجامعة

الرأي	التفسير	مستوي الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متوسط المحور النظري
اوافق	دالة	000.	5.5	3.8	21.1	18

المصدر: إعداد الباحثون ، 2022م ، بيانات الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه ومن خلال الجزء الخاص بإختبار المحور ككل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة ومتوسط المقياس لصالح أفراد العينة حيث بلغ متوسط أفراد العينة (21.1) بينما متوسط المحور (18) «متوسط المحور يساوي 3\*6» حيث أكدت قيمة (ت) والتي بلغت (5.5) ذلك الفرق حيث كان دالاً إحصائياً أمام مستوى معنوية (0.00) لصالح أفراد العينة، وهذا يعني أن معظم أجاب على عبارات المحور (توجد ثقافة تنظيمية واضحة يلتزم بها العاملين بالجامعة) بالموافقة.

### تحليل ومناقشة الفرضية:

ينص الفرض الثاني على الآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إهتمام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبار مربع كاي واختبار (ت) لعينة واحدة لمعرفة الفروق بين متوسط أفراد العينة ومتوسط عبارات المحور، وذلك كما يلي:

جدول رقم (8) يبين التكرارات واختبار مربع كاي ومستوى الدلالة للمحور (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إهتمام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالتخطيط الإستراتيجي والرضاء الوظيفي)

الفقرة	الرأي						الاتجاه العبارة
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	ك2	
تتفق رؤية و رسالة الجامعة مع تحقيق اهداف العاملين .	-	5	4	28	8	34.0	أوافق .000
يقوم نظام التخطيط الاستراتيجي (SWOT) بالجامعة وفق نظام (تحليل بيئة العمل الداخلية و الخارجية).	-	6	21	13	5	14.6	أوافق .000
يتسبب انخفاض مستوي الاجور والحوافز في هجرة العاملين بالجامعة	2	2	4	7	30	63.1	أوافق بشدة .000

الفقرة	الرأي						الاتجاه العبارة
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	كإ	
تنشر الخطط الاستراتيجية من حين لآخر لتوضيح مقدار زيادة الاجور والحوافز السنوية للعاملين بالجامعة	3	17	14	8	3	18.0	لاأوافق
تعتبر الرواتب الحالية غير مرضية مقارنة مع المؤسسات الاخرى .	1	3	4	13	24	40.6	أوافق بشدة
لدي العاملين بالجامعة درجة رضا عالية مما يساعدهم علي اداء واجباتهم	8	16	11	7	3	10.4	أوافق
تقوم الجامعة بمنح العاملين سلفيات تشجيعية لتحسين وضعهم المالي و الاجتماعي .	2	5	10	19	9	18.4	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين، الباحثون ، بيانات الدراسة الميدانية

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إهتمام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالتخطيط الإستراتيجي والرضا الوظيفي أجابوا عليها أفراد العينة بالموافقة حول غالبية عبارات المحور، واختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات لكل عبارة على حدى من هذه العبارات فكانت قيم مربع كاي لجميع الأسئلة على التوالي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية لكل عبارة ومستوى معنوية (5%) وأيضاً واضح من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية في الجدول اعلاه ان جميع القيم معنوية أي اقل من (0.05) وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على هذه الأسئلة

جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للمحور ككل (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إهتمام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالتخطيط الإستراتيجي والرضا الوظيفي

متوسط المحور النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي
21	24.0	3.6	7.0	.000	دالة	أوافق

المصدر: إعداد الباحثون ، 2022م ، بيانات الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه ومن خلال الجزء الخاص بإختبار المحور ككل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة ومتوسط المقياس لصالح أفراد العينة حيث بلغ متوسط أفراد العينة (24.0) بينما متوسط المحور (21) «متوسط المحور يساوي 3\*7» حيث أكدت قيمة (ت) والتي بلغت (7.0) ذلك الفرق حيث كان دالاً إحصائياً أمام مستوى معنوية (0.00) لصالح أفراد العينة، وهذا يعني أن معظم أجاب على عبارات المحور (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إهتمام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالتخطيط الإستراتيجي والرضا الوظيفي) بالموافقة.

### تحليل ومناقشة الفرضية:

ينص الفرض الثالث على الآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبار مربع كاي واختبار (ت) لعينة واحدة لمعرفة الفروق بين متوسط أفراد العينة ومتوسط عبارات المحور، وذلك كما يلي:

جدول رقم (10) يبين التكرارات واختبار مربع كاي ومستوى الدلالة للمحور (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)

الفقرة	الرأي					كأ	الدلالة	اتجاه العبارة
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
لدي الجامعة القدرة علي وضع استراتيجية بديلة لمقابلة المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية .	1	5	6	19	14	23.7	.000	أوافق
يتسم التخطيط الاستراتيجي بالجامعة بالجودة العالية .	1	9	10	18	7	16.6	.000	أوافق
لا يجد التخطيط الاستراتيجي تجاوباً من قبل العاملين بالجامعة	1	9	15	16	4	19.3	.000	أوافق
يتعارض التخطيط الاستراتيجي مع توقعات العاملين واحتياجاتهم الشخصية .	1	10	15	12	7	12.6	.000	محايد
يؤدي التخطيط الاستراتيجي الي رفع كفاءة الاداء الأكاديمي في الكليات و المعاهد بالجامعة .	1	2	5	19	18	34.4	.000	أوافق

المصدر: إعداد الباحثون ، 2022م ، بيانات الدراسة الميدانية

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا أجابوا عليها أفراد العينة بالموافقة حول غالبية عبارات

المحور، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات لكل عبارة على حدى من هذه العبارات فكانت قيم مربع كاي لجميع الأسئلة على التوالي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية لكل عبارة ومستوى معنوية (5%) وأيضاً واضح من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية في الجدول اعلاه ان جميع القيم معنوية أي اقل من (0.05) وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على هذه الأسئلة.

جدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للمحور ككل (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

متوسط المحور النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	التفسير	الراى
15	18.0	2.8	7.3	.000	دالة	أوافق

المصدر: إعداد الباحثون ، 2022م، بيانات الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه ومن خلال الجزء الخاص بإختبار المحور ككل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة ومتوسط المقياس لصالح أفراد العينة حيث بلغ متوسط أفراد العينة (18.10) بينما متوسط المحور (15) «متوسط المحور يساوي 3\*5» حيث أكدت قيمة (ت) والتي بلغت (7.3) ذلك الفرق حيث كان دالاً إحصائياً أمام مستوى معنوية (0.00) لصالح أفراد العينة، وهذا يعني أن معظم أجاب على عبارات المحور (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا) بالموافقة بشدة.

## الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة الي إلى تقصي أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر عمداء الكليات و نوابهم ، وذلك نسبةً لأن التخطيط الاستراتيجي يضع يحدد التوجهات المستقبلية لتبني معايير الجودة والتميز بنجاح و يؤدي إلي وضوح الرؤية والاهداف والغايات المستقبلية للقائمين على امر التعليم العالى بالجامعات ، وذلك للتأثير المتبادل والمشارك بين عناصر التخطيط الإستراتيجي، وعناصر الجودة الشاملة مما ينعكس ايجاباً علي الاداء .

## النتائج:

توصلت الدراسة الى أهم النتائج الآتية:

- 1.أكدت الدراسة أنه توجد ثقافة تنظيمية واضحة يلتزم بها العاملين بالجامعة
- 2.أكدت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إهتمام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالتخطيط الإستراتيجي والرضا الوظيفي للعاملين.
- 3.أكدت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

## التوصيات:

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

1. تبني إستراتيجية الجودة ومبادئها، عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
2. مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية، والخطط التنفيذية.
3. تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة .

## الهوامش:

- (1) ابن منظور، محمد بن مكرم، (1999م)، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، ط3.
- (2) السلمي ، مصطفى (2003) مفاهيم الإدارة المعاصرة ، التخطيط الاستراتيجي . ط 1 . ملتقى الإدارة العليا الرياض، السعودية .
- (3) السعيد بريش ،نعيمة يحياوي ،(2011م) ،اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها ،بحث منشور في مجلة اداء المؤسسات العدد الاول .
- (4) زكريا، ابي الحسين احمد بن فارس،(1991م)،معجم مقاييس اللغة، دار الجيل بيروت،المجلد1.
- (5) مجاهد،عطوة محمد بدير،اسماعيل المتولي، (2006)،الجودة والاعتماد في التعليم العالي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة جمهورية مصر العربية.
- (6) مجمع اللغة العربية،(2004م) المعجم الوسيط،مكتبة الشروق الدولية، ط4.
- (7) نجم العزاوي، ( 2009م)اثر التخطيط الاستراتيجي علي ادارة الازمة بحث قدم في المؤتمر الدولي السابع جامعة الزرقاء(تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية علي منظمات الاعمال التحديات الفرص الافاق في الفترة من 3-5/11/2009م).
- (8) راوية حسن ، (2001م)،ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،ط2.
- (9) عثمان،بابكر مبارك،(2006م)،المدخل لادارة الجودة الشاملة،القاهرة،دار غريب.
- (10) علي،النعيم حسن محمد علي،وآخر،(2008م)،ادارة الجودة الشاملة،الخرطوم،مطبعة ارو،ط1.
- (11) غنيم، عثمان (2001)،التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع ،عمان.
- (12) Hizer & Renelit(2006). operations management، Total Quality
- (13) & Responsivenss، Mc Graw- Hill inc، New York.
- (14) Helga( 2007). Risk management in the business Enterprise. illions. Richard D. Ilwin .

# دور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف (بالتطبيق علي العاملين بالقطاع المصرفي بولاية القضارف – السودان 2024م)

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة كسلا

د. عليان علي رحمة عليان

طالبة دكتوراه - كلية الدراسات العليا - جامعة القضارف

أ. ياسمين إسماعيل عباس محمد

## مستخلص:

تناولت الدراسة دور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف. هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم وأهمية وأنواع رأس المال الفكري ومعرفة العلاقة بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالقطاع المصرفي بولاية القضارف، بينما تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين بالقطاع المصرفي بمدينة القضارف، ولجمع بيانات الدراسة تم تصميم استبانة، كما تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: استقطاب المصارف للموارد البشرية التي لها مهارات وخبرات كافية أدى إلي التزايد المستمر في القيمة السوقية للمصارف، تنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة في المصارف ساعد في الحصول علي كوادر بشرية مؤهلة، إهتمام المصارف بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف ساهم في وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تناسب مؤهلاته ومهاراته، حرص المصارف علي سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات الإدارية الجيدة أدى إلي خلق علاقة طيبة مع العملاء. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة إهتمام إدارات المصارف بشكل أكبر برأس المال الفكري لدوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، ضرورة التعامل مع العنصر البشري على أنه أهم مورد تحوز عليه المؤسسة، والمحافظة عليه بإستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسة خاصة في ظل تطور بيئة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: استقطاب الموارد البشرية ، الباحثين عن العمل ، تعظيم رأس المال الفكري ، رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي، المصارف.

## The Role of Human Resources Attraction Strategy In Maximizing The Intellectual Capital of Banks (applied to employees in the banking sector in Gedaref State - Sudan 2024AD)

Dr. Alyan Ali Rahama Alyan

A.Yasmen Ismail Abass

### Abstract:

The study addressed the role of human resources attraction strategy in maximizing the intellectual capital of banks. The study

aimed to identify the concept, importance and types of intellectual capital and to identify the relationship between human resources attraction strategy and maximizing the intellectual capital of banks. The study followed the descriptive analytical approach. The study community represented employees in the banking sector in Gedaref State, while the study sample represented a group of employees in the banking sector in Gedaref City. To collect the study data, a questionnaire was designed, and the data were analyzed and hypotheses were tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The study reached several results, including: Banks' attraction of human resources with sufficient skills and experience led to a continuous increase in the market value of banks, the diversity of recruitment sources to obtain distinguished human resources in banks helped in obtaining qualified human cadres, banks' interest in collecting data and information about job applicants contributed to placing the right person in the job that suits his qualifications and skills, banks' keenness on the policy of attracting competencies from employees who possess good administrative skills led to creating a good relationship with customers. The study recommended a set of recommendations, including: the necessity for bank administrations to pay greater attention to intellectual capital for its role in achieving competitive advantage for banks, the necessity of dealing with the human element as the most important resource that the institution possesses, and maintaining it continuously because it is the effective element in the success of the institution, especially in light of the development of the business environment.

**Keywords:** (Human Resources Attraction - Job Seekers -Maximizing Intellectual Capital-Human Capital-Structural Capital-Banks).

### المقدمة:

إن الإتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، لان التعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية، حيث إنتقل العالم إلي مرحلة الإبداع في إنتاج السلع والخدمات من خلال إهتمامه بتطوير رأس المال الفكري؛ ولقد شاع إستخدام مفهوم رأس المال الفكري أو المعرفي في التسعينيات من القرن الماضي بإعتباره يمثل حقيقة عن قدرة المؤسسات علي المنافسة وتحقيق النجاح فقبل هذا التاريخ كان الإعتماد علي المصادر الطبيعية كأساس للثروة أما في الوقت الحاضر فيتم النظر إلي المعرفة علي أنها المورد الأساسي لإنتاج وإنشاء الثروة، لقد أصبحت المعرفة أقوى قوة إستراتيجية، فالمنظمات تحتاج إلي رأس المال الفكري لتحقيق الريادة في أعمالها في ظل أقتصاد المعرفة وتطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإشتداد المنافسة، أصبح لزاماً علي منظمات الأعمال

الحديثة خلق وإعتماد سبل ووسائل معاصرة لمواجهةها وضمان بقائها وإستمرارها في عالم الأعمال المتغير ولعل أهم هذه السبل المعاصرة هو تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق رأس المال الفكري، هذا الأخير الذي أصبحت تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في تحقيق الإبتكارات والمزايا التنافسية وإستدامتها. وتعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد وعلى رأسها المكونات الرأسمالية والأصول البشرية هي المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته وخبرته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم. وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث ذكر « آدم سميث A. SMITH » في كتابه الشهير « ثروة الأمم » أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، والحقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه. ولعل ذلك مادفع الباحث لتناول إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية ودورها في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف وذلك من خلال تناول أثر هذه الإستراتيجية في زيادة قدرة المصارف علي الإحتفاظ بالكادر البشري المؤهل علمياً وعملياً، وكذلك زيادة القيمة السوقية لهذه المصارف.

### **مشكلة الدراسة:**

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورد من أهم مواردها، وأصل من أهم أصولها التي يمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهدافها بدون الموارد البشرية التي يجب علي المنظمات أن تسعى للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءتها لتكون قادرة علي تحقيق أهدافها بفعالية وتساعدتها في مواجهة التغيرات والتحديات. وعليه أتت هذه الدراسة لتجيب علي التساؤل التالي:  
ما هو دور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف؟.

### **أهمية الدراسة:**

ستعطي هذه الدراسة المجتمع نظرة شاملة عن أهمية تنمية الموارد البشرية باعتبار أن رأس المال الفكري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات الإقتصادية والثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلي معرفة كيفية تعظيم هذه الموارد والتي قد تشكل حافز لبذل مجهود أفضل للاستفادة من هذه الدراسة. بالإضافة إلي إطلاع المهتمين علي دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق وتعظيم رأس المال الفكري والحصول علي معلومات موثوقة علميا بالإضافة إلي أنها بداية علمية لأبحاث أخرى.

### **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مفهوم وأهمية وأنواع رأس المال الفكري.
2. معرفة العلاقة بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

### **فرضيات الدراسة:**

بقصد الإجابة علي سؤال الدراسة المطروحة في المشكلة تم صياغة الفرضية التالية:  
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية و تعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

## منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

## حدود ومجال الدراسة:

الحدود المكانية: السودان \_ ولاية القضارف.

الحدود الزمانية: 2024م.

الحدود البشرية: بعض المهنيين والأكاديميين المختصين.

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة العلاقة بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس

المال الفكري للمصارف دون التعرض للعوامل الأخرى التي يمكن أن تعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

## مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات من مصدرين:

المصادر الأولية: تتمثل في عينة الدراسة والتي يتم جمع البيانات منها باستخدام الإستبانة.

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدراسات السابقة.

مخطط الدراسة:

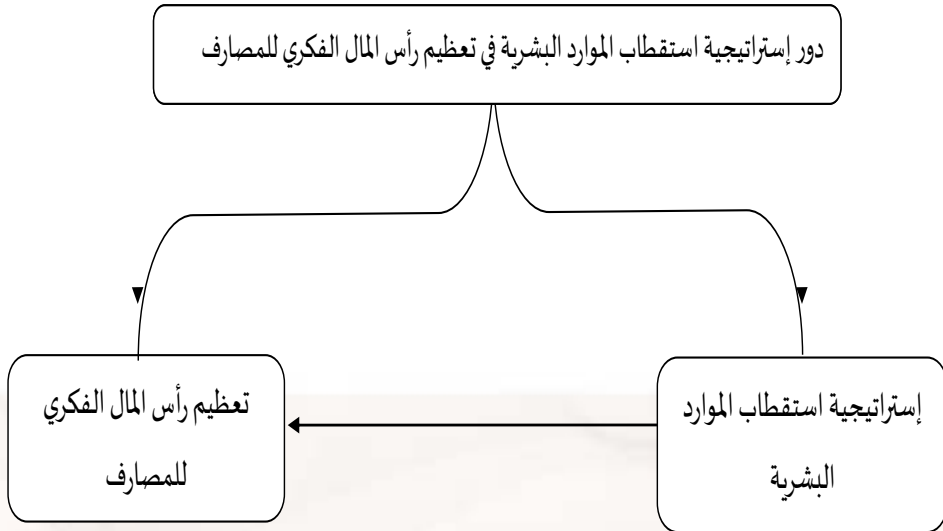
قام الباحثان ببناء مخطط للدراسة يبيّن العلاقة بين محاور الدراسة، مع الأخذ في الإعتبار

مشكلة الدراسة وأهدافها، كما في

الشكل (1) أدناه:

الشكل (1)

مخطط الدراسة



المخطط من إعداد الباحثان من واقع الدراسة النظرية (2024م)

## إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية: 1 - مفهوم الإستقطاب:

هو عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما، كما يمكن تعريفه بأنه وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لإحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام وإستمرار ونجاح أي المنظمة<sup>(1)</sup>.

من خلال هذين التعريفين يمكن القول بان الإستقطاب هو عملية تقوم بها المؤسسة وذلك بغرض جذب وترغيب العناصر المناسبة أو القوى العاملة المؤهلة لشغل الوظائف، يعتبر الإستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة<sup>(2)</sup>. وعليه يمكن القول بان الإستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل في المؤسسة. وتحقيق التوازن بين النوعية والكمية، تعد إحدى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها مصلحة الموارد البشرية، بمعنى أن المنظمة تعمل على أن تستعمل كما ونوعا من الأفراد في الوقت المرغوب فيه، وتوظيف شخص جديد في إطار عقد محدد لمدة معينة أو غير محددة هي خطوة تحتوي على أربع صفات هي أنها مهمة ثمينة، مغامرة وصعبة وهذا راجع إلى<sup>(3)</sup>:

مهمة: لأن الموظف الجديد لا بد أن يكون قادرا على أداء مهمته والاندماج ومشاطرة القيم الثقافية للمؤسسة التي سيعمل بها.

ثمينة: لأن الموظف يمثل تكلفة مباشرة إضافة إلى تكاليف التكوين والاندماج.

مغامرة: لأن توظيف شخص يتلائم ومتطلبات الوظيفة الشاغرة.

صعبة: لأنها تتطلب خبرة ومعرفة من طرف المشرفين علي عملية التوظيف فمن الصعب الرجوع عن القرار بعد تسليم الموظف الجديد في حالة عدم ملاءمته للوظيفة وتمر عملية التوظيف بالإستقطاب ثم الإختيار والتعيين.

## 2- أساليب الإستقطاب:

تتعدد أساليب وطرق الإستقطاب من مؤسسة إلى أخرى، وأهم الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة تتمثل في الآتي<sup>(4)</sup>:

أ. الإعلان ويكون في شكل إعلانات داخلية، إعلانات بالصحف اليومية والدوريات، إعلانات من

خلال الراديو والتلفزيون.

ب. إستخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.

ت. دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة.

ث. التدريب الصيفي.

ج. زيارة المدارس والجامعات.

## 3- مصادر الإستقطاب:

تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية فلا بد للمؤسسة من البحث المستمر

والمواصل عن مصادر جديدة، وتختلف المصادر المستخدمة في عملية الإستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل، وتنقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.

### **أ- المصدر الداخلي:**

إن شغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة نفسها يعتبر من أهم المصادر التي تعتمد عليها لما لها من مزايا عديدة، حيث ينظر إليها الموظف على أنها مكافأة مما يرفع من روحه المعنوية، وبالتالي تحسين أدائه، كما يمكن أن يكون لهذا المصدر الداخلي انعكاساً سلبياً لأن بعض العاملين بها يرشحون أنفسهم لشغل بعض الوظائف مع أنهم لا يمتلكون مؤهلات لشغلها مما يضطر إدارة الموارد البشرية لرفضهم فينتج عنه سخط كبير، كما يجعل إدارة المؤسسة في حالة ركود لأن العاملين لهم فكر متقارب.

ومن أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوفير إحتياجاتها من الإيدي العاملة<sup>(5)</sup>:

### **أ. الترقية:**

هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة، من أجل هذا تقوم المنظمة بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون معلومة لدى الجميع (العاملين) وهو ما يعرف بخرائط الترقية، حيث توضح هذه الخرائط العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي يجب إتباعها للترقية والتقدم من وظيفة لأخرى.

حيث تقوم المؤسسة بالإعلان عن وجود وظيفة شاغرة وتحديد مواصفاتها ومؤهلاتها، ثم تقوم بإختيار الأفراد الأكثر ملاءمة للوظيفة وفق أسس موضوعية تمكن جميع العاملين بها لشغل هذه الوظيفة و تفهمهم عند إختيار المؤسسة للشخص المناسب من بينهم، مما يمكنها من الإستمرار نتيجة الثقة المبنية على أساس موضوعي يهدف إلى الإختيار الأنسب لشغل الوظيفة، لتوفرها على تخطيط فاعل لتنمية الموارد البشرية وبنك معلومات يتيح لها صورة متكاملة عن الخبرات والمؤهلات ومستويات التعليم لدى أفراد قوة العمل بها، ويتميز هذا النوع من المصدر الداخلي بميزات منها:

تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية.

تشجيع ذوي الكفاءات العالية والطموح.

رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة لشعورهم بالأمان الوظيفي الذي يمكنهم من الترقى والنمو في المستقبل.

توفر المؤسسة لنفسها تكلفة استقطابها يد عاملة خارجية عنها.

توفر عمالة لديها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.

### **أ. النقل الداخلي:**

يكون النقل الداخلي مصدراً للعمالمة عندما تكون سياسة المؤسسة قائمة على تنويع خبرات العاملين بها، وعند عدم توفر خبرات في المجال الخارجي، وتتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر، والهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة وهذا النقل لا يتضمن زيادة في الأجر ولا في مستوى السلم الوظيفي، كما تتوج سياسة توظيف الموظفين السابقين الذين يرغبون في العودة للمؤسسة.

## ب- المصدر الخارجي:

تمثل المصادر الخارجية للإستقطاب أهمية كبيرة حيث تمد المؤسسة الخاصة بيد عاملة ذات كفاءة و مهارة إضافية إلا أنها تحمل رؤى وأفكار جديدة تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة وللمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها<sup>(6)</sup>:

- التقدم المباشر للمؤسسة: إن أول ما يقوم به الباحثون عن العمل هو تقديم طلباتهم مبينين مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وهذا من أجل الحصول على منصب شاغر إن وجد وفق ما يتطابق وطلباتهم، وتحفظ معظم المؤسسات بطلبات الباحثين عن العمل وتقوم بتطبيقها ودراستها حيث تكون على دراية بها وبجميع محتوياتها، وعند وجود منصب شاغر فإن إدارة الموارد البشرية تتصل بالفرد المناسب.

- الإعلان: إن الإعلان يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لماله من صدى واسع الإنتشارولضمان وصول الإعلان إلى الباحثين عن العمل لابد من مراعاة جانبين أساسيين: الجانب الأول: يتمثل في وسيلة الإعلان المستخدمة.

الجانب الثاني: يتمثل في شكل الإعلان، وتعتبر الصحف اليومية أكثر وسيلة إعلان تستخدمها المؤسسات للإعلان عن وظيفة شاغرة لأنها تضمن وصولها إلى أكبر عدد ممكن من القراء، يرى الباحث أن في الوقت الحالي تعتبر مواقع التواصل الإجتماعي وبالأخص الفيسبوك أكثر وسيلة إعلان تستخدمها المؤسسات للإعلان عن الوظائف الشاغرة.

- وكالات ومكاتب التوظيف: تقوم هذه الوكالات والمكاتب بدور الوسيط بين الباحثين عن عمل الذين يضعون طلبات توظيفهم تحمل جميع ما يخصهم من خبرة وكفاءة ومهارة، وعن وجود منصب شاغر في إحدى المؤسسات التي تتعامل مع هذه المكاتب فإنها تتصل بالذين وضعوا ملفاتهم في إحدى هذه المكاتب ثم تقوم المكاتب بدراسة طلبات العمل وتصنيفها وفق الخبرة والكفاءة.

- المدارس والجامعات: تعد الجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة والكليات من أهم مراكز الإستقطاب حيث توفر يد عاملة ذات مستوى معين من المؤهلات، فكثيرا ما تلجأ المؤسسات إلى توطيد علاقتها بالجامعات والمعاهد لما بها من خيرات كامنة قصد جذبها إلى العمل.

- النقابات العمالية: يبرز دور وأهمية النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر أساسي وضروري للموارد البشرية خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف فتسهم في تبسيط عملية استقطاب الموارد البشرية والحد من تكلفتها، إضافة إلى توطيد العلاقة بين النقابة والمؤسسة، فالنقابة تتحكم في المعروض من اليد العاملة في مهنة معينة لفرضها برامج تلمذة صناعية على أعضائها، إضافة إلى الاتفاق المسبق بين النقابة والمؤسسة على إن يكون التعيين من أعضاء النقابة فقط.

- المنظمات المهنية: تقوم هذه الأخيرة بتأهيل أعضائها من أجل العمل في مجالات محددة، فهي تقوم بتدريبهم وإختيارهم ومنحهم إجازات من اجل العمل في هذا التخصص، فعند إختيار

عدد معين من المحاسبين فهي تقوم بتأهيلهم وتدريبهم من أجل إكتسابهم مهارات تتمكن من خلالها إثبات وجودهم في التنظيم، فعند استقطاب المؤسسة الخاصة مثلا للمحاسبة فإنها تلجا للمنظمة المهنية للمحاسبة وهي التي تمدها بمحاسب مؤهل ومميز. حيث أصبحت مؤسسات التكوين المهني تقوم بتدريب وتكوين طلبة، يتم إختيارهم بكفاءة ومهارة ويتم تدريبهم بشكل كبير ليتم في الأخير التعاقد مع مؤسسة ما من أجل توظيفهم داخل المؤسسة.

#### **4- العوامل المؤثرة على الاستقطاب:**

هناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الإستقطابي بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تجعله يختلف من منظمة إلى أخرى وهي<sup>(7)</sup>:

أ- حجم المؤسسة: يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها فالمؤسسة ذات الحجم الكبير، ستكون عملية إستقطابها للعمالة ذات معدل كبير.  
ب- خبرة المؤسسة: إن خبرة المؤسسة في مجال الاستقطاب للأفراد المؤهلين ومدى فاعلية جهودها في جذب أكبر عدد ممكن من إحتياجات العاملين، تؤثر على نطاق إستقطابهم من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على الأفراد الذين تم إستقطابهم بما تلعب وسائل الاستقطاب والمصادر التي إعتمدتها في الاستقطاب دور على جذب اليد العاملة.

#### **ت- ظروف العمل:**

إن ظروف العمل داخل المؤسسة تؤثر على عملية الاستقطاب حيث نجد نظم الحوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة للإستقطاب في المستقبل.

#### **ث- إتجاه المؤسسة:**

إن كانت المؤسسة تتوسع في أعمالها بصورة راکدة فالاستقطاب بها يكون قليل، أما المؤسسات التي تتوسع في أعمالها ونشاطاتها تحتاج إلى نشاط إستقطابي كبير وذلك راجع لطبيعة التوسع لأعمالها مما يجعل إدارة الموارد البشرية في حاجة دائمة لتخطيط حاجاتها للقوى العاملة.

#### **ج- طبيعة الوظيفة الشاغرة:**

توجد بعض الوظائف تحتاج أعداد كبيرة من الأيدي المؤهلة بينما وظائف تحتاج إلى عدد قليل من الأيدي العاملة المؤهلة وهذا ما نجده في المؤسسات ذات الخبرة العالية في مجال الاستقطاب كمؤسسة إنتاج الحواسب الإلية.

يري الباحثان بالرغم من أن بعض المؤسسات تستقطب عدد كبير من المهارات المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة فإن الأهمية لا تكمن في العدد الهائل والمعينين والمختارين بعد عملية الإختيار النهائي بل تظهر مدى فاعلية الاستقطاب في إستمرار الكفاءات بالمؤسسة وإستقرارها<sup>(8)</sup>.

#### **رأس المال الفكري:**

#### **أولاً: مفهوم رأس المال الفكري :**

إن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأس مالها الفكري، وفي مصطلح راس المال الفكري نجد كلمة فكر من الكلمتين اللاتينيتين Inter وتعني بين، وضمنا تعني العلاقات وLectio وتعني القراءة والمعرفة

المكتسبة، وعند إضافة كلمة رأسمال Capital التي تعني مجموع، يتكون مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلي مفهوم العلاقات المكتنفة المبنية علي المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة كامنة علي توليد القيمة والتنمية.

هنالك من يعتبر أن الإستثمار في مجال رأس المال الفكري معروفاً منذ القدم علي شكل تفعيل دور الحكماء والنشاطات الإستشارية أو في لجوء العلماء إلي العزلة والتفرغ للإنجاز العلمي علي غرار مؤسسات البحث العلمي القائمة حالياً في معظم بلدان العالم المتقدمة. وقد أثمرت هذه السلوكيات وساهمت في جعل الإستثمار الفكري مجالاً رهنياً للإبداع والتطوير المستمر مع تحقيق إنعكاسات تطبيقية لمستخلصاته علي أرض الواقع المعاش وإدارة المجتمعات الإنسانية.

كما أن هناك من يعتبر هذا الموضوع حديث نسبياً في الفكر الإداري حيث بدأ الإهتمام به وبشكل خاص في فترة التسعينيات والمتتبع للكتاب والباحثين في هذا المجال سوف يجد إن نتائجه غير مكتملة وغير متبلوره وإما هي في مرحلة التطور والبناء والإستكشاف. ولقد وردت تعاريف كثيرة وعديدة لرأس المال الفكري نتيجة لتباين آراء الكتاب والباحثين والمنظمات المهنية بدرجة كبيرة حول مفهوم رأس المال الفكري، وفيما يلي يستعرض الباحث أهم الآراء بهدف التوصل إلى مفهوم لرأس المال الفكري كأحد متغيرات موضوع الدراسة.

حيث يري Stewart إن مهارات العاملين ومعلوماتهم ومعرفتهم تعد رأس مال فكري فقط إذا ما أنطبق عليها شرطين أساسيين هما: أن تكون متميزة حيث لا يوجد من يملك المهارات أو المعلومات نفسها في المنظمة، وأن تكون إستراتيجية بحيث أن هذه المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمناً للحصول عليها عبر شرائهم السلعة أو الخدمة المتميزة<sup>(9)</sup>. وأيضاً قام Stewart بتعريف رأس المال الفكري بأنه: عبارة عن المواد الفكرية المفيدة للمنظمة وتتضمن مهارات العاملين، براءات الاختراع، المعلومات، العملاء، الموردین والمساهمين التي يمكن استخدامها في خلق وتوليد الثروة<sup>(10)</sup>.

عرف Hamel & Heene رأس المال الفكري على انه : قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة على جميع المنافسين وذلك نتيجة لوجود مهارات متميزة تساعد في زيادة القيمة المقدمة للمستثمرين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية<sup>(11)</sup>.

كما عرفه Spender بأنه: نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز<sup>(12)</sup>.

كما قدمت Brooking تعريفاً لرأس المال الفكري بقولها : هو مصطلح يطلق على الأصول غير الملموسة التي تمكن المنشأة من أداء وظائفها وتتضمن هذه الأصول المعرفة سواء كانت في صورة صريحة أو ضمنية، بحيث يمكن تحويل المعارف إلى منتجات نهائية مثل: براءات الاختراع- العلامات التجارية- والأصول الأخرى التي تحتوي على حقوق الملكية الفكرية<sup>(13)</sup>.

كما قدم Sullivan تعريفاً لرأس المال الفكري بأنه:(مقدار المعرفة التي يمتلكها العاملین بالمنظمة ويمكن تحويلها إلى قيم وأرباح، وتساعد المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية<sup>(14)</sup>. ويمكن تعريف رأس المال الفكري بناء على التعريف الذي قدمته منظمة التعاون والتطوير الإقتصادي

(Organization for Economic Co- operation and Development) OECD)

بأنه «القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي هيكلي، ورأس مال بشري»، ويقصد برأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزناً في قواعد البيانات، والمستندات، والبرامج الجاهزة، والمكونات المادية للحاسب الآلي والهيكل التنظيمية، كما يتضمن رأس مال العملاء، والذي يعبر عن المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء. أما رأس المال التنظيمي والذي يمثل الجانب الآخر من رأس المال الهيكلي، فيشمل رأس المال الابتكاري مثل براءات الاختراع، وتراخيص الإنتاج، ورأس مال العمليات والذي يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة، أما رأس المال البشري فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف. وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحوّل إلى رأس مال هيكلي فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتوكيدها في مستندات متنوعة بالمنظمة<sup>(15)</sup>. وهناك اتجاه من الدراسات والبحوث قد ركز على المزايا والنتائج التي تتحقق من رأس المال الفكري حيث ترى دراسة (Drucker) إن رأس المال الفكري هو: القوة الحقيقية والميزة التنافسية للمنظمات في المستقبل، وذلك من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع وقيمة غير متوقعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة<sup>(16)</sup>.

في حين يرى اتجاه آخر من البحوث إن رأس المال الفكري يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة.

فإن Sveiby يرى أن رأس المال الفكري يمثل: المعرفة التي من الممكن أن تؤدي إلى خلق قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة والتكنولوجيا<sup>(17)</sup>.

من خلال التعريفات السابقة لرأس المال الفكري يمكن للباحثين استخلاص الآتي:

- إن رأس المال الفكري وما يقابله من أصول فكرية ماهو إلا مجموعة من الأصول غير الملموسة.
- إن الأساس في تكوين رأس المال الفكري وما يقابله من أصول فكرية يرجع إلى المعرفة والإبداع وقدرة المنظمة على التعامل مع الآخرين.
- إن رأس المال الفكري وما يقابله من أصول فكرية يمثل أحد مصادر دعم القدرة التنافسية للمنظمة في ظل بيئة تنافسية شرسة.
- إن المعرفة والخبرة والتكنولوجيا المملوكة للمنظمة فضلاً عن مهارات عاملها وعلاقتها بعملائها ومورديها هي الأساس في تكوين رأس المال الفكري.
- إن رأس المال الفكري قد نشأ نتيجة إنتقال المنظمات من الإقتصاديات المعتمدة على كثافة رأس المال إلى الإقتصاديات المعتمدة على كثافة العمل والتكنولوجيا والمعرفة.
- إن رأس المال الفكري يتضمن أصول بشرية وأصول هيكلية بالإضافة إلى أصول العلاقات التي تولدت داخلياً نتيجة مجهودات المنظمة.

## ثانياً: أهمية رأس المال الفكري:

يتمتع رأس المال الفكري بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في النقاط الآتية<sup>(18)</sup>:

يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة

الخفية التي تضمن البقاء للشركة، فقد تبين أن (ثلاثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية البالغ عددها 500) في سنة 1954، قد إختفت أو لم تعد كبيرة إلي درجة لتحتمل بذكرى تأسيسها)، وبين عامي 1979 و1994 فإن عدد الأشخاص المستخدمين في أكبر الشركات الأمريكية تراجع بنسبة الثلث من 16.2 مليون إلي 6.11 مليون وحل محل هذه الشركات المتداعية شركات صغيرة معتمدة علي الموجودات المعرفية أكثر من إعتماده علي الموجودات المادية الأخرى وأبسط مثال علي ذلك شركة (nike) للأحذية التي لاتصنع الأحذية ويقتصر عملها علي البحث والتطوير ووضع التصاميم والتسويق وتقديم الخدمات المعرفية التي تحقق (334) ألف دولار مبيعات لكل مستخدم مقابل (248) ألف دولار مبيعات لكل مستخدم في الشركات الغنية.

يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، وهذا مادعي (Jerome Adanes) المدير الرئيسي للتعلم في شركة (Shell) النفطية بالقول: نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين علي التعلم بشكل أسرع وعلي هذا الأساس فإن منظمة (Gemini) الإستشارية و المتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء ، تقضي من ثلاثة إلي ستة أشهر في الإستشارة ، لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية ، ويقول (Jim Noble) نحن نتحدث عن التنافس من خلال الكفاءة والكفاءة هي المعرفة ، وأن زبائن منظمة (Gemini) هم شركات موبيل وسيجنا وامبيريال الكيمائية ومونسانتو.

يمثل رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة للمنظمة ويقول (Quinn) عن ذلك :«إن ثلاث أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، والأكثر مما سبق فإن التعلم يسفر عن قوة في الربح. إن المواطنين الذين أكملو دراساتهم العليا يكون لهم دخل يزيد بنسبة %130 عن أقرانهم الذين لم يكملو الدراسات العليا .» كما قد لخص بني حمدان أهمية رأس المال الفكري في النقاط الآتية<sup>(19)</sup>:

الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المنظمة إذ أنه ومن أجل النجاح في البيئة الحالية لابد من إمتلاك أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق المنافسين. يعد رأس المال الفكري من أهم مصادر الميزة التنافسية إذ أنه ومن أجل تحقيق إستراتيجية التمييز لابد من البحث والإبداع والتطوير وتقديم كل ما هو جديد.

في القرن الواحد والعشرين تسعى إدارات مختلف المنظمات إلي زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف فالأصول الفكرية أكثر الأصول قيمة.

كما حدد حازم علي بدران أهمية رأس المال الفكري في الأتي<sup>(20)</sup>:

رأس المال الفكري هو الإستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة علي خدمة النظام المتكامل. هو القوة العلمية القادرة علي الإبداع والتغيير والتجديد هو المعرفة المفيدة والمهارة التي يمكن توظيفها والإستفادة منها في المنظمة، وهو إستثمار مهم عائد طويل الأجل ويحتاج إلي الإهتمام والرعاية.

مما سبق يري الباحثان أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة يمكن بلورتها فيما يلي:  
أن تكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلي إستثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن إستقطابها بشكل مباشر من سوق

العمل أو البيئة الخارجية فإن المنظمة تحتاج أيضاً أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال وهو رأس المال الغير ملموس. يعد رأس المال الفكري للمنظمة السلاح الأساسي في عالم اليوم ، لان الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء وإستمرارية المنظمة.

أن رأس المال الفكري قادر علي خلق ثروة خيالية من خلال قدرته علي تسجيل براءات الإختراع وهذا ما أكدته البحوث والدراسات التي تناولت رأس المال الفكري.

### ثالثاً: مكونات رأس المال الفكري:

كما كان هناك تضارب حول تعريف رأس المال الفكري فهناك أيضاً تضارب حول مكونات رأس المال الفكري فهناك ما افترحه Tonywal حول رأي المال الفكري، وذلك أنه رأى أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري (Human Capital)، ورأس المال التسويقي (Customer Capital) ورأس المال التنظيمي (Organizational Capital) وقد أعطى أمثلة على تلك المكونات منها أن رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والخبرات والابتكارات وروح التعاون وجودة القيادة، ورضاء العاملين، والتعليم والتدريب. أما عن رأس المال التسويقي أو رأس مال العملاء فهو عبارة عن رضاء العميل والسمعة، والقنوات التسويقية والحصة السوقية، أما عن رأس المال التنظيمي فكانت من أمثله براءاتالاختراع، والبحوث والتطوير والحقوق الفكرية والعلامات التجارية وقاعدة البيانات، وفلسفة الإدارة والثقافة الداخلية المنظمة<sup>(21)</sup>. ويوجد تقسيم اقترحه Bernadette عن مكونات رأس المال الفكري وهو أن رأس المال الفكري ينقسم إلى رأس المال البشري ورأي مسائل العلاقات (Relational Capital) ورأس المال البيكني أو التنظيمي (Structural Capital) وقد عرف رأس المال البشري على إنه مخزون المعرفة والمهارات والخبرات الكامنة داخل أعضاء المنظمة وقال أن رأس المال البشري بعد أصعب أنواع أو أجزاء رأس المال الفكري بالنسبة للقياس والحساب وذلك لأنه يخالف قاعدة التكلفة التاريخية أيضاً قام Bernadette بتعريف رأس مال العلاقات على إنه القيمة الناتجة عن جودة العلاقة بين المنشأة والعملاء من ناحية وبين المنشأة والموردين من ناحية أخرى، وأما عن رأس المال الهيكلية فيعبر عنه على انه جميع الأشكال الأخرى من رأس المال الفكري مثل الأنظمة التشغيلية داخل المنظمة، وثقافة ما تملكه المنشأة من ملكية فكرية، وقد أضاف Bernadette أن رأس المال الهيكلية هو النوع الوحيد الذي تمتلكه المنشأة وبعد تحت سيطرتها ولكن رأس المال البشري أو رأس مال العلاقات فيمكن أن يذهب إلى منظمة أخرى حيث أن العاملين يمكن أن يذهبوا إلى أماكن أخرى بأجور أعلى، وبالنسبة للموردين والعملاء فقد يذهبوا إلى منظمة أخرى تعود عليهم بالنفع أكثر من المنظمة الحالية. لذلك ينبغي على المنظمة أن تحافظ على رأس مال العلاقات ورأس المال البشري وذلك بتحويله من طبيعته الانتقالية إلى الطبيعة الثابتة. ويمكن للباحث أن يستخلص مما سبق أن الآراء جميعها وإن اختلفت بعض الشيء إلا أن الأغلب اعتبر أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري والذي يبعد العنصر الرئيسي في جميع الآراء ورأس المال الهيكلية الذي أسماء البعض رأس المال التنظيمي ورأس مال التسويقي أو رأس مال العلاقات ويرى الباحث أن تسمية رأس مال العلاقات تعد الأكثر شمولاً من رأس المال التسويقي وذلك لأنه يجمع بين علاقة

المنشأة وجميع الأطراف الأخرى، فلا يمكن المنشأة أن تهتم بعلاقتها بالعملاء وتتجاهل علاقتها بالموردين والأطراف الأخرى وذلك لأن المنظمة لا تعد سوى عنصر من عناصر سلسلة القيمة، ويجب عليها أن تكون مرتبطة بباقي العناصر أما رأس مال المستهلك (التسويقي) فهو يهتم بالعلاقة بالمستهلك فقط<sup>(22)</sup>.

ويمكن للباحث يقسم رأس المال الفكري كالآتي:

## 1- رأس المال البشري Human Capital:

لقد فضل الخالق جلت قدرته ، بني البشر علي سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير ، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعاً مهماً، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة علي (43) سورة كريمة ، أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغة (114) سورة ، وهي نسبة ليست بالقليلة ، وتشير إلي أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا. ولتأكيد هذا التفصيل بين الجدول (2-3) عدد مرات تكرار كلمات (البشر ، بني آدم ، الإنسان) في القرآن الكريم ، ولعل تلك الحقائق الدامغة هي التي دفعت بعض الكتاب والمنظرين وفي مقدمتهم الاقتصادية المعروف (الفريد مارشال A. Marshall) أن يعود البشر رأس مال يجب أن يستثمر ، وأطلقوا علي ذلك (رأس المال البشري Human Capital)، للإفادة من إمكانية وطاقة للبناء والاكتشاف والتحليل وإعادة التركيب والابتكار والإبداع في استثمار باقي رءوس الأموال المتاحة.

الشكل (2)

عدد مرات كلمات (البشر، بني آدم ، الإنسان) في سور القرآن الكريم وآياته الفاضلة

الكلمة	عدد السور	عدد الآيات	النسبة المئوية للآيات
البشر	21	28	51
الإنسان	17	20	36
بني آدم	3	7	13
المجموع	41	55	100

المصدر: المفرجي وصالح، 2003م رأس المال الفكري - طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.

يعرف (Schultz) رأس المال البشري للمجتمع علي أنه مجموعة الطاقة البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية<sup>(23)</sup>. وأيضاً يعرف بأنه يمثل المجموع الكلي ، الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع ، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان ، ومن خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة والمعرفة ، أما الجانب الكمي فيحتسب من خلا الحجم الكلي للسكان<sup>(24)</sup>.

أما رأس المال البشري المنظمي فيعرفه بأنه يمثل جميع القوى البشرية القادرة علي شغل الوظائف الإدارية والفنية<sup>(25)</sup>. وفي رأي (Youndt.Et. At). يعني مجموعة الناس الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات. ويعرف أيضاً بأنه قوة عقلية مصادرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة ، وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة. وكذلك يعرف بأنه مجموع مهارات وخبرات ومعرفة العاملين في الشركة<sup>(26)</sup>.

## 2- رأس المال الهيكلي Structural Capital:

وهو المكون الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري ، ويعبر هذا النوع من رأس مال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة ، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة ، وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه ، ويمكن أن يقال أو يكتب أو ينقل ليتحول وفق قواعد معينة إلى بيانات وتدابير وأساليب والعمل وبرمجيات... الخ، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تبقى في المنظمة. ولذلك يؤكد (McElroy) إلى أن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنة يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم<sup>(27)</sup>.

أما (Lothgren) فيعطي مفهوماً شمولياً لرأس المال الهيكلي بأنه أي شئ في منظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويتمثل رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية والدعامة للعاملين ، ويمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المنظمة ويبقى معها حتى مغادرة العاملين لها، ويتضمن رأس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبيانات والأجزاء المادية للحسابات والبرمجيات والعماليات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية ، فضلاً عن نظام المعلومات الخاص بها<sup>(28)</sup>.

أما (Grantham) فأشار إلى مفهوم رأس المال الهيكلي بأنه مجموعة الاستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات التي بموجبها تتمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى زبائن فضلاً عن كونه يعزز من قدرة الشركة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة<sup>(29)</sup>. ومن خلال استعراض التعريفات المتعلقة برأس المال الهيكلي فإن الباحثين يمكنهما إجمال الأبعاد المكونة له وهي: تنظيم المعلومات وقواعد البيانات والسياسات والإجراءات والعمليات الإدارية والهيكلي التنظيمي للمنظمة.

## 3- رأس مال العلاقات Relational Capital:

وهو يمثل قيمة العلاقات التي تقيّمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضاء الزبون ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاتها ولاستماع إلى الشكاوي المقدمة من قبلية وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة ، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقة تعاون قوية. ويتكون رأس مال العلاقات لمنظمة ما على التحالفات الإستراتيجية التي تقيّمها المنظمة بالإضافة إلى العلاقات التي تربطها بزبائنها ومورديه<sup>(30)</sup>. (Cannon et al. 2008, p9).

أما (Mazlan) فقد حدد مكونات رأس مال العلاقات بأنها تشتمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين والجهات حكومية والمستثمرين والزبائن وقنوات التوزيع ، والتحالفات الإستراتيجية التي تقيّمها المنظمة<sup>(31)</sup>.

## رابعاً: قياس رأس المال الفكري :

### 1- نموذج ( Botis 1999 نموذج شركة Skandia):

وضح الباحث Botis في عام 1999 نموذجاً لقياس رأس المال الفكري، وقد وضعه في أثناء عملية في شركة Skandia للتأمين، ويعتمد هذا النموذج على أربعة نظام هي<sup>(32)</sup>:

### أ- نظام محاسبة الموارد البشرية Human Resource Accounting:

يشير (Sackmann , Famholz , and Bullen) إلى أن بدايات استخدام نظام محاسبة الموارد البشرية Human resource Accounting System يعود إلى الباحث Hermanson عام 1964م، ويهدف

هذا النظام إلي تقدير قيمة الأفراد داخل المنظمة، وهذا يساعد في جعل القيمة أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية، ويعمل نظام محاسبة الموارد البشرية علي قياس وتقوم قيمة رأس المال البشري Human Capital في صورة مالية، ويجري استخدام هذا النظام بصورة كبيرة في المنظمات الخدمية Service Organizations.

### **ب- نظام القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added System:**

القيمة الاقتصادية المضافة هي مقياس شامل للأداء يربط بين التخطيط المالي والموازنة الرأسمالية وتحديد الأهداف والعلاقة والاتصال مع حملة الأسهم وقياس الأداء ونظم التعويضات والتحفيز، وكيف يمكن أن تقود هذه المتغيرات مجتمعة إلي زيادة قيمة المنظمة وهذا النظام لا يتعلق مباشرة بقياس رأس المال الفكري، غير أنه يؤكد ضرورة مراعاته إذا إن ذلك سيؤدي إلي زيادة القيمة الاقتصادية المضافة.

### **ج- نظام بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC) System:**

اقترح هذا الباحث (Kaplan & Norton) وهذا النظام يؤكد حاجة إدارة المنظمة إلي اعتماد نظام قياس ذي أبعاد متعددة يكون قادراً علي قياس الأداء من خلال التركيز علي قياس المتغيرات والعناصر المالية وغير المالية، وهنا تجدر الإشارة إلي أن الباحث لم يتطرق إلي مفهوم رأس المال الفكري بصورة واضحة، غير أن نظام البطاقات المتوازنة للأداء يراعي تقدير العناصر غير الملموسة داخل المنظمات مثل عمليات التعلم والمعرفة ورضا المستهلك وغيرها.

### **د- نظام نموذج المستكشف لرأس المال الفكري Navigate Model System:**

هذا النموذج جرى تطويره في التسعينات علي يد الباحث (Leif Advinsos) وهو مدير شركة Skandia السويدية للتأمين، ووفقاً لهذا النموذج فقد جرى تقسيم رأس المال الهيكلية. ويعتمد نظام نموذج المستكشف علي أكثر من مائة مؤشر في قياس وتقسيم رأس المال الفكري، غير أن هناك انتقادات توجه إلي كثير من هذه المؤشرات إذ يجري التشكيك في قدر بعض المؤشرات علي القياس الدقيق لرأس المال الفكري، ويؤكد Chen Zhu Xie، ضرورة إجراء تعديلات علي هذا النظام بما يكفل قدرته علي قياس رأس المال الفكري بصورة دقيقة ( علي سبيل المثال يجري اعتماد مؤشرات عدد أجهزة الحاسوب بالمنظمة كمؤشرات لرأس المال الهيكلية Structural Capital، غير أن هذا المؤشر لا يعكس بالضرورة مستوى المعرفة بالمنظمة ولا يعكس بالضرورة استخدام العاملين لها بصورة تعزز الميزة التنفسية للمنظمة).

### **الدراسة الميدانية:**

يشتمل هذا المبحث علي الإجراءات التي إتبعها الباحثان في الدراسة التطبيقية متناولاً تحديد مجتمع الدراسة التطبيقية، واختبار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصف خصائصها. مع بيان الأداء المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء إختبارات الثبات والصدق لها للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي تستخدم للدراسة وتحليل البيانات وذلك علي النحو التالي:

#### **1. ثبات المقياس (الإستبانة):**

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه. أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة.<sup>(33)</sup>

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول (1)

#### معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محتوي المحور
0.81	10	إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية
0.82	10	تعظيم رأس المال الفكري للمصارف
0.80	15	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

يتضح من الجدول (1) أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق ( 0.60) وهذا يدل علي أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي لعبارتها مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الاجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### 2. صدق المقياس (الإستبانة): Validity :

يقصد بصدق الإستبانة أن تكون إستبانة الدراسة قادرة علي أنجاز وقياس ما وضعت لأجله.<sup>(34)</sup> وقد تم قياس صدق الإستبانة من خلال الطرق الآتية:

#### أ-صدق المحكمين:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلة من حيث الصياغة والوضوح حيث قام الباحث بعرض الإستبيان عل عدد من المحكمين الأكاديميين والمختصين في تخصص الدراسة والبالغ عددهم (3) محكمين، لتحليل مضمين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس تم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، ولذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية.

#### ب-معامل الصدق:

تم إجراء معامل الصدق (Validity) لعبارات الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات عن طريق حساب الجزر التربيعي لمعامل الثبات كما يتضح من الجدول التالي:

### جدول (2)

#### معامل الصدق الداخلي لمحاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	10	0.81	0.90
المحور الثاني	10	0.82	0.91
جميع العبارات	15	0.80	0.89

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

يوضح الجدول (2) أن درجات الصدق لمحاور الاستبانة تنحصر قيمتها بين (0.90 - 0.91) وهي قيمة كبيرة جداً مما يعني صدق الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلي أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين بالقطاع المصرفي، تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة وهي أحدي العينات الإحتمالية وقد تم توزيع (250) إستمارة وتم استرداد (247) إستمارة، أي بنسبة استرداد بلغت 98.8%، والجدول التالي يوضح عدد الإستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها:

الجدول (3)

#### الإستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيانات
98.8%	247	إستبيانات تم إعادتها
1.2	3	إستبيانات لم يتم إعادتها
-	-	إستبيانات غير صالحة للتحليل
100%	250	إجمالي الإستبيانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

من الجدول (3) يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 98.8% من الإستبيانات الموزعة.

### 4- تحليل بيانات محاور الدراسة:

في هذا الجزء يتناول الباحثان قياس وتحليل البيانات التي وردت في محاور الدراسة وذلك

بتحليل عبارات كل محور علي حدا وذلك علي النحو التالي:

#### أ- تحليل بيانات محور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

##### 1. التوزيع التكراري لعبارات محور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

فيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات محور إستراتيجية

استقطاب الموارد البشرية:

الجدول (4)

#### التوزيع التكراري لعبارات محور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
-	-	6.1	15	11.7	29	44.9	111	37.3	92	تستقطب مؤسستكم الموارد البشرية التي لها مهارات وخبرات كافية.

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.4	6	10.5	26	19.5	48	40.9	101	26.7	66	يشارك رؤساء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب لمؤسستكم
0.8	2	8.9	22	12.6	31	41.7	103	36	89	تهتم مؤسستكم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف.
0.8	2	7.3	18	15.8	39	44.9	111	31.2	77	تحرص مؤسستكم علي سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات.
1.6	4	5.7	14	19.4	48	47	116	26.3	65	تتنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة في مؤسستكم.
1.6	4	10.5	26	27.1	67	37.2	92	23.5	58	تستخدم مؤسستكم أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية.
0.8	2	8.9	22	21.1	52	42.5	105	26.7	66	تتوفر لدي مؤسستكم الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب.
0.8	2	7.3	18	17.8	44	43.3	107	30.8	76	تستفيد مؤسستكم من الخبرات والمعلومات السابقة لضمان كفاءة عمليات الاستقطاب.
1.6	4	5.7	14	20.2	50	48.2	119	24.3	60	تستخدم مؤسستكم الاستقطاب للارتقاء ببقية الوظائف التي تنهض بها إدارة الموارد البشرية.
4.9	12	8.9	22	17	42	42.9	106	26.3	65	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية للشخص ومدى ملائمتها للوظيفة.
1.5	38	8	197	18.3	450	43.3	1071	28.9	714	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م.

تضح من الجدول(4) ما يلي:

- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الأولى: تستقطب مؤسستكم الموارد البشرية التي لها مهارات وخبرات كافية حيث بلغت نسبتهم (82.2)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقين علي ذلك (6.1)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثانية: يشارك رؤساء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب لمؤسستكم حيث بلغت نسبتهم (67.6)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (12.9)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثالثة: تهتم مؤسستكم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف حيث بلغت نسبتهم (77.7)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقين علي ذلك (9.7)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.6)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الرابعة: تحرص مؤسستكم علي سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات حيث بلغت نسبتهم (76.1)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (8.1)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.8)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الخامسة: تتنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة في مؤسستكم حيث بلغت نسبتهم (73.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (7.3)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.4)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة السادسة: تستخدم مؤسستكم أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية حيث بلغت نسبتهم (60.7)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (12.2)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.1)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة السابعة: تتوفر لدي مؤسستكم الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب حيث بلغت نسبتهم (69.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (9.7)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.1)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثامنة: تستفيد مؤسستكم من الخبرات والمعلومات السابقة لضمان كفاءة عمليات الاستقطاب حيث بلغت نسبتهم (74.1)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (8.1)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.8)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة التاسعة: تستخدم مؤسستكم الاستقطاب للارتقاء ببقية الوظائف التي تنهض بها إدارة الموارد البشرية حيث بلغت نسبتهم (72.5)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (7.3)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.2)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة العاشرة: تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية للشخص ومدى ملائمتها للوظيفة حيث بلغت نسبتهم (69.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (13.8)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي جميع عبارات محور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية حيث بلغت نسبتهم (72.2)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقين علي ذلك (9.5)% أما أفراد

العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.3)%.

ii. إختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

فيما يلي نتائج مربع كآي لإختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور إستراتيجية استقطاب

الموارد البشرية:

الجدول (5)

إختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية

الترتيب	التفسير	مستوي الدلالة	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
2	أوافق	0.000	76.46	82.6	0.8472	4.13	تستقطب مؤسستكم الموارد البشرية التي لها مهارات وخبرات كافية.
8	أوافق	0.000	57.81	75.8	1.0301	3.79	يشارك رؤساء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب لمؤسستكم.
4	أوافق	0.000	66.16	80.6	0.9579	4.03	تهتم مؤسستكم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف.
5	أوافق	0.000	68.43	79.8	0.9149	3.99	تحرص مؤسستكم علي سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات.
3	أوافق	0.000	24.11	81.2	1.6473	4.06	تتنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة في مؤسستكم.
10	أوافق	0.000	58.53	74.2	0.9948	3.71	تستخدم مؤسستكم أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية.
1	أوافق بشدة	0.000	24.28	85.2	1.6884	4.26	تتوفر لدي مؤسستكم الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب.
6	أوافق	0.000	67.42	79.2	0.9231	3.96	تستفيد مؤسستكم من الخبرات والمعلومات السابقة لضمان كفاءة عمليات الاستقطاب.
7	أوافق	0.000	67.88	77.6	0.8979	3.88	تستخدم مؤسستكم الاستقطاب للارتقاء ببقية الوظائف التي تنهض بها إدارة الموارد البشرية.
9	أوافق	0.000	54.57	75.4	1.0854	3.77	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية للشخص ومدى ملاءمتها للوظيفة.
	أوافق	0.000	68.91	79.2	0.9005	3.96	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

- قيمة t الجدولية عند مستوي معنوية 0.05 و درجة حرية 246 تساوي 1.96
- من خلال الجدول (5) يلاحظ الباحثان أن ترتيب عبارات محور تحليل البيئة الداخلية باستخدام الوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي وإختبار t للعينة الواحدة لإختبار الفروق بين إجابات المستجوبين كان كالأتي :
- في الترتيب الأول جاءت العبارة: تتوفر لدي مؤسستكم الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب بوسط حسابي 4.26 وإنحراف معياري 1.6884 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 85.2% وقيمة t المحسوبة تساوي (24.28) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين بشدة.
  - في الترتيب الثاني جاءت العبارة: تستقطب مؤسستكم الموارد البشرية التي لها مهارات وخبرات كافية بوسط حسابي 4.13 وإنحراف معياري 0.8472 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 82.6% وقيمة t المحسوبة تساوي (76.46) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
  - في الترتيب الثالث جاءت العبارة: تتنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة في مؤسستكم بوسط حسابي 4.06 وإنحراف معياري 1.6473 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 81.2% وقيمة t المحسوبة تساوي (24.11) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح أفراد العينة لصالح الموافقين.
  - في الترتيب الرابع جاءت العبارة: تهتم مؤسستكم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف بوسط حسابي 4.03 وإنحراف معياري 0.9579 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 80.6% وقيمة t المحسوبة تساوي (66.16) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
  - في الترتيب الخامس جاءت العبارة: تحرص مؤسستكم علي سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات بوسط حسابي 3.99 وإنحراف معياري 1.3578 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 79.8% وقيمة t المحسوبة تساوي (68.43) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح أفراد العينة لصالح الموافقين.
  - في الترتيب السادس جاءت العبارة: تستفيد مؤسستكم من الخبرات والمعلومات السابقة لضمان كفاءة عمليات الاستقطاب بوسط حسابي 3.96 وإنحراف معياري 0.9231 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 79.2% وقيمة t المحسوبة تساوي (67.42) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.

- في الترتيب السابع جاءت العبارة: تستخدم مؤسستكم الاستقطاب للارتقاء ببقية الوظائف التي تهض بها إدارة الموارد البشرية بوسط حسابي 3.88 وإنحراف معياري 0.8979 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 77.6% وقيمة t المحسوبة تساوي (67.88) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب الثامن جاءت العبارة: يشارك رؤساء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب لمؤسستكم بوسط حسابي 3.79 وإنحراف معياري 1.0301 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 75.8% وقيمة t المحسوبة تساوي (57.81) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب التاسع جاءت العبارة: تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية للشخص ومدى ملاءمتها للوظيفة بوسط حسابي 3.77 وإنحراف معياري 1.0854 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 75.4% وقيمة t المحسوبة تساوي (54.57) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح أفراد الموافقين.
- في الترتيب العاشر جاءت العبارة: تستخدم مؤسستكم أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية بوسط حسابي 3.71 وإنحراف معياري 1.3578 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 74.2% وقيمة t المحسوبة تساوي (58.53) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح أفراد الموافقين.

## ب- تحليل بيانات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف:

### أ. التوزيع التكراري لعبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف:

فيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف:

#### الجدول (6)

#### التوزيع التكراري لعبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
6	2.4	17	6.9	40	16.2	47	116	27.5	68	القيمة السوقية لمؤسستكم في تزايد مستمر.
4	1.6	11	4.5	36	14.6	39.3	97	40.1	99	في مؤسستكم يتم استخدام التكنولوجيا بشكل كبير.
8	3.2	23	9.3	37	15	38.5	95	34	84	لدي مؤسستكم هيكل تنظيمي جيد.
7	2.8	14	5.7	37	15	38.5	95	34	86	لدي مؤسستكم نظم معلومات متطورة.

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2	5	4.5	11	13.4	33	49	121	31.2	77	تهتم مؤسستكم بالبيانات والمعلومات والمنشورات.
0.4	1	4	10	15	37	43.7	108	36.8	91	هنالك إجراءات ثابتة ومعروفة لجميع الأنشطة في مؤسستكم.
0.8	2	1.2	3	6.9	17	46.2	114	44.9	111	لمؤسستكم علاقة طيبة مع العملاء.
0.8	2	4.5	11	10.9	27	44.1	109	39.7	98	لمؤسستكم القدرة علي كسب عملاء جدد، والقدرة علي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
1.6	4	2.8	7	7.7	19	49.4	122	38.5	95	للعاملين بمؤسستكم مهارات للتفاوض وبناء علاقات مع الآخرين.
2.8	7	7.3	18	11.7	29	40.1	99	38.1	94	مؤسستكم تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية علي غيرها من المؤسسات.
1.9	46	5	125	12.7	312	43.7	1076	36.7	903	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثان بالإعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م.

يتضح من الجدول(6) ما يلي :

- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثانية: القيمة السوقية لمؤسستكم في تزايد مستمر حيث بلغت نسبتهم (74.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (9.3%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.2%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثالثة: في مؤسستكم يتم استخدام التكنولوجيا بشكل كبير حيث بلغت نسبتهم (79.4%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (6%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.6%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الخامسة: لدي مؤسستكم هيكل تنظيمي جيد حيث بلغت نسبتهم (72.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (12.5%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة السادسة: لدي مؤسستكم نظم معلومات متطورة حيث بلغت نسبتهم (72.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (12.5%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة السابعة: تهتم مؤسستكم بالبيانات والمعلومات والمنشورات حيث بلغت نسبتهم (80.2%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (6.4%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.4%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثامنة: هنالك إجراءات ثابتة ومعروفة

- لجميع الأنشطة في مؤسستكم حيث بلغت نسبتهم (80.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (4.5%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة التاسعة: لمؤسستكم علاقة طيبة مع العملاء حيث بلغت نسبتهم (91.1%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (2%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.9%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة العاشرة: لمؤسستكم القدرة علي كسب عملاء جدد، والقدرة علي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين حيث بلغت نسبتهم (83.8%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (5.3%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.9%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الحادي عشر: للعاملين بمؤسستكم مهارات للتفاوض وبناء علاقات مع الآخرين حيث بلغت نسبتهم (87.9%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (4.4%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثانية عشر: مؤسستكم تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية علي غيرها من المؤسسات حيث بلغت نسبتهم (78.2%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (10.1%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي جميع عبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف حيث بلغت نسبتهم (80.4%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (6.9%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.7%).

## ii. إختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف:

فيما يلي نتائج مربع كأي لإختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف:

### الجدول (7)

#### إختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة المحسوبة	مستوي الدلالة	التفسير	الترتيب
القيمة السوقية لمؤسستكم في تزايد مستمر.	4.06	1.6666	81.2	23.91	0.000	أوافق	6
في مؤسستكم يتم استخدام التكنولوجيا بشكل كبير.	4.28	1.7015	85.6	24.87	0.000	أوافق بشدة	4
لدي مؤسستكم هيكل تنظيمي جيد.	3.91	1.0723	78.2	57.26	0.000	أوافق	10
لدي مؤسستكم نظم معلومات متطورة.	4.00	0.9918	80	63.38	0.000	أوافق	9

الترتيب	التفسير	مستوي الدلالة	t قيمة المحسوبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
7	أوافق	0.000	70.43	80.6	0.8990	4.03	تهتم مؤسستكم بالبيانات والمعلومات والمنشورات.
3	أوافق بشدة	0.000	25.20	85.6	1.6719	4.28	هنالك إجراءات ثابتة ومعروفة لجميع الأنشطة في مؤسستكم.
2	أوافق	0.000	93.38	86.6	0.7291	4.33	لمؤسستكم علاقة طيبة مع العملاء.
5	أوافق	0.000	76.79	83.4	0.8542	4.17	لمؤسستكم القدرة علي كسب عملاء جدد، والقدرة علي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
1	أوافق بشدة	0.000	15.62	92.2	4.6359	4.61	للعاملين بمؤسستكم مهارات للتفاوض وبناء علاقات مع الآخرين.
8	أوافق	0.000	61.91	80.6	1.0236	4.03	مؤسستكم تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية علي غيرها من المؤسسات.
	أوافق	0.000	71.88	82	0.8958	4.10	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

قيمة t الجدولية عند مستوي معنوية 0.05 و درجة حرية 246 تساوي 1.96

من خلال الجدول (7) يلاحظ الباحثان أن ترتيب عبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف باستخدام الوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي وإختبار t للعينة الواحدة لإختبار الفروق بين إجابات المستجوبين كان كالآتي :

- في الترتيب الأول جاءت العبارة: للعاملين بمؤسستكم مهارات للتفاوض وبناء علاقات مع الآخرين بوسط حسابي 4.61 وإنحراف معياري 4.6359 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 92.2% وقيمة t المحسوبة تساوي (15.62) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين بشدة.
- في الترتيب الثاني جاءت العبارة: لمؤسستكم علاقة طيبة مع العملاء بوسط حسابي 4.33 وإنحراف معياري 0.7291 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 86.6% وقيمة t المحسوبة تساوي (93.38) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين بشدة.
- في الترتيب الثالث جاءت العبارة: هنالك إجراءات ثابتة ومعروفة لجميع الأنشطة في مؤسستكم بوسط حسابي 4.28 وإنحراف معياري 1.6719 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 85.6% وقيمة t المحسوبة تساوي (25.20) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين بشدة.

- في الترتيب الرابع جاءت العبارة: في مؤسستكم يتم استخدام التكنولوجيا بشكل كبير بوسط حسابي 4.28 وإنحراف معياري 1.7015 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %85.6 وقيمة t المحسوبة تساوي (24.87) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين بشدة.
- في الترتيب الخامس جاءت العبارة: لمؤسستكم القدرة علي كسب عملاء جدد، والقدرة علي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بوسط حسابي 4.17 وإنحراف معياري 0.8542 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %83.4 وقيمة t المحسوبة تساوي (76.79) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب السادس جاءت العبارة: القيمة السوقية لمؤسستكم في تزايد مستمر بوسط حسابي 4.06 وإنحراف معياري 1.6666 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %81.2 وقيمة t المحسوبة تساوي (91\*23) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب السابع جاءت العبارة: تهتم مؤسستكم بالبيانات والمعلومات والمنشورات بوسط حسابي 4.03 وإنحراف معياري 0.8990 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %80.6 وقيمة t المحسوبة تساوي (70.43) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب الثامن جاءت العبارة: مؤسستكم تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية علي غيرها من المؤسسات بوسط حسابي 4.03 وإنحراف معياري 1.0236 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %80.6 وقيمة t المحسوبة تساوي (61.91) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب التاسع جاءت العبارة: لدي مؤسستكم نظم معلومات متطورة بوسط حسابي 4.00 وإنحراف معياري 0.9918 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %80 وقيمة t المحسوبة تساوي (63.38) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب العاشر جاءت العبارة: لدي مؤسستكم هيكل تنظيمي جيد بوسط حسابي 3.91 وإنحراف معياري 1.0723 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %78.2 وقيمة t المحسوبة تساوي (57.26) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.

## 5- اختبار فرضيات الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة وهو: معرفة العلاقة بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف، يتم اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف و لاختبار هذه الفرضية تم بشكل أساسي إستخدام أساليب الإحصاء الخاصة بتحليل الإنحدار الخطى البسيط والتي تهدف للتعرف علي تأثير إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية علي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف، وفي ذلك تم الإعتماد علي معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الإعتماد علي معامل التحديد (R2) للتعرف علي قدرة النموذج علي تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (التعرف علي النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل علي المتغير التابع) بالإضافة إلي إستخدام إختبار (F) للتعرف علي معنوية نموذج الإنحدار، وقد تم الإعتماد علي مستوي الدلالة (0.05) للحكم علي معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوي المعنوية المحتسب مع قيمة مستوي الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح.

فرضية نموذج الإنحدار الأول: أثر إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية علي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف

الجدول (8)

نتائج الإنحدار الخطى البسيط بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف (حجم العينة: 247)

المتغير المستقل	معامل الإنحدار $\beta$ (قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية	0.312	11.666	0.000
<b>المؤشرات الإحصائية</b>			
الثابت (Constant)		2.869	
R معامل الإرتباط		0.312	
R2 (معامل التحديد)		0.097	
Error of the Estimate (الخطأ المعياري)		0.8543	
Adjusted R2 (قيمة معامل الإرتباط المعدل)		0.093	
F change (قيمة F المحسوبة)		26.259	
Sig F change (مستوي دلالة F المعنوية المحسوبة)		0.000	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

تنص الفرضية الأولى علي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف. لإختبار هذه الفرضية وبناءً علي ما جاء في الجدول (8) في قياس أثر إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية (المتغير المستقل) علي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف (المتغير التابع)، لقد أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي لإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية علي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف حيث كانت مستوي الدلالة (0.000) أصغر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05)، ومن الجدول (9) الخاص بتحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى يمكن توضيح مدي تأثير إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية علي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

الجدول (9)  
تحليل التباين الأحادي

المتغير المستقل	المصادر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوي الدلالة
إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية	الإنحدار	19.166	1	19.166	26.259	0.000
		178.094	245	0.7300		
	المجموع	197.260	246			

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

من الجدولين (8) و (9) لتحليل التباين يتضح أن قيمة المعنوية Sig هي 0.000 وهي أقل من 0.05 المستوي المعتمد في هذه الدراسة، وقيمة F تبلغ (26.259)، بالتالي فأن معنوية النموذج مقبولة بوجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي للمتغير المستقل وهو إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية علي المتغير التابع تعظيم رأس المال الفكري للمصارف، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.312) أي أن إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية مرتبطة إرتباطاً دون الوسط بتعظيم رأس المال الفكري للمصارف، إلا أنه ومن خلال قيمة معامل التحديد (R2) والتي بلغت (0.097) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (9.7%) علي المتغير التابع، وإختبار دلالة معامل التحديد (R2) والتي يستدل من خلالها علي نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في معادلة الإنحدار من تباين المتغير التابع تعظيم رأس المال الفكري للمصارف، فيستخدم تحليل تباين الإنحدار الموضح بالجدول (4/3/19) والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوي الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أصغر من (0.05) وبالتالي فأن النتيجة معنوية، أي أن المتغير المستقل يفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع، لذا يمكن الإعتماد علي إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية للتأثير على تعظيم رأس المال الفكري للمصارف، وأيضاً يمكننا الوصول إلي خلاصة تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتمثل في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع تعظيم رأس المال الفكري للمصارف وهي كما يلي:

$$\text{تعظيم رأس المال الفكري للمصارف} = 2.869 + 0.312 \text{ إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية}$$

عليه نقبل الفرضية التي تنص علي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

## النتائج :

- بعد دراسة دور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف في إطارها النظري وإجراء الدراسة الميدانية توصل الباحثان إلي النتائج الآتية:
1. أظهرت نتائج التحليل الاختياري وجود علاقة إرتباطية إحصائية دون الوسط ذات تأثير إيجابي بين إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف، حيث بلغ معامل الإرتباط 0.312 ومعامل التحديد 0.097، عليه فإن إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية تؤدي إلي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف.
  2. إستقطاب المصارف للموارد البشرية التي لها مهارات وخبرات كافية أدي إلي التزايد المستمر في القيمة السوقية للمصارف.
  3. تنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة في المصارف ساعد في الحصول علي كوادر بشرية مؤهلة.
  4. إهتمام المصارف بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف ساهم في وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تناسب مؤهلاته ومهاراته.
  5. حرص المصارف علي سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات الإدارية الجيدة أدي إلي خلق علاقة طيبة مع العملاء.

## التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحثان يُوصيان بالآتي:
1. ضرورة إهتمام إدارات المصارف بشكل أكبر برأس المال الفكري لدورة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف.
  2. ضرورة التعامل مع العنصر البشري على أنه أهم مورد تحوز عليه المؤسسة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسة خاصة في ظل تطور بيئة الأعمال.
  3. ضرورة بناء مؤسسات قائمة على المعرفة.
  4. إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها رأس المال الزبوني من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتكوين المستمر، ورأس المال الهيكلية من خلال تحديث الهياكل التنظيمية.
  5. علي المصارف إستخدام الأساليب الحديثة في استقطاب الموارد البشرية.

## الهوامش:

- (1) رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة، (السعودية: دار المريخ للنشر ، 1996)، ص 288.
- (2) أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: .....، 2000)، ص 162
- (3) Dr. l. Belanger – et A petit j - l- Bergeron – Gestion des Ressources humaines édition ellipses – paris 1992 – p 82.
- (4) احمد ماهر، المرجع السابق، ص 150.
- (5) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (القاهرة: مكتبة غريب، 1975)، ص 274.
- (6) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، (القاهرة: الدار الجامعية، 2001م)، ص ص 128 - 129.
- (7) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص ص 129 - 131.
- (8) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 132.
- (9) T. A. Stewart, “Intellectual Capital :The New Wealth of Organizations” currency / Doubleday, New York U.S.A, NY.. 1999, P: 14.
- (10) T. Stewart, “Intellectual Capital :The New Wealth of Organizations” New York U.S.A, 1997, P: 5.
- (11) G. Hamel & Heene.A,” Competence Based Competition”, John Wiley & Sons Inc, USA 1994 P19.
- (12) Spender, J.C,”Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm “Strategic Management Journal,Vol.17,1996, p: 45.
- (13) Annie Brooking, “Management of Intellectual Capital”, Long Rand Planning , Vol.30, No.3, 1997,P:12.
- (14) P. Sullivan , “ Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation” John Wiley & Sons, New York U.S.A, 1998, P: 22
- (15) OECD, “Measurement and Reporting Intellectual Capital: Experience Issues and Prospects, Final Report, Paris, Forthcoming, 2000.
- (16) 16 -Drucker,P.F,”Knowledge – Worker Productivity: the biggest challenge “California Management Review,Vol.41 No.2, 1999, P: 79.

- (17) Sveiby, K, "The Intangible Assets Monitor", Journal of Human Resources Costing and Accounting, Vol. 2, No.1,1997, P: 75.
- (18) الهادي بوقلقول، الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، 2008م ص.
- (19) محمد فلاق وجنات بقجاني، تطوير أمودج لقياس أثر رأس المال الفكري علي كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقي دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011م ص2.
- (20) حازم علي أحمد بدرانه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودوره في المحافظه عليه وتطويره، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة اليرموك، تخصص أصول التربية، 2007م، ص ص 36 - 37.
- (21) أحمد عماد الدين يمن، أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري على المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد الرابع، الجزء الاول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2010م، ص 374.
- (22) سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 167.
- (23) سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 168.
- (24) هاني محمد عبده، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشوره)، جامعة قناة السويس، 2006م، ص 15.
- (25) سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 159.
- (26) محمد فلاق وجنات بقجاني، مرجع سابق، ص 3.
- (27) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم والنظم والتقنيات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 25.
- (28) لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سابق، ص 150.
- (29) مؤيد محمد الفضل، مرجع سابق، ص 177.
- (30) نغم حسين نعمة عبيد، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، 2000م، ص 13.
- (31) Mazlan, I, ept , p. 11.
- (32) Botis, N., "Assessing Knowledge Assets: a Review of Models used to Measure Intellectual Capital, Working Paper, Queen's Management Research Center for Knowledge - based Enterprises, Kingston, 2000, pp. 19 - 21.

- (33) عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS - الطبعة الثانية، (جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2017م) ص 560.
- (34) عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS - الطبعة الثانية، المرجع السابق، ص 560.

## المصادر و المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- (1) أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة، د ط، 2000م).
- (2) أحمد عماد الدين يمن، أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري على المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد الرابع، الجزء الاول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2010م.
- (3) حازم علي أحمد بدرانه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودوره في المحافظه عليه وتطويره، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة اليرموك، تخصص أصول التربية، 2007م.
- (4) عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS - الطبعة الثانية، ( جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2017م).
- (5) رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة، (السعودية: دار المريخ للنشر ، 1996).
- (6) سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م).
- (7) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم والنظم والتقنيات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م).
- (8) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، (القاهرة: الدار الجامعية، 2001 م).
- (9) عبد الصمد الركابي، الإستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في إستراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الإقتصاد، جامعة بغداد، كلية العلوم التجارية، 1981م.
- (10) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (القاهرة: مكتبة غريب، 1975).
- (11) محمد فلاق وجنات بقجاني، تطوير أمودج لقياس أثر رأس المال الفكري علي كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقي دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011م.
- (12) نغم حسين نعمة عبيد، أثر إستثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، 2000م.
- (13) الهادي بوقلقول، رأس مال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة مقدمة إلي الملتقي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، 2008 م.
- (14) هاني محمد عبده، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشوره)، جامعة قناة السويس، 2006م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (15) Annie Brooking, "Management of Intellectual Capital", Long Rand Planning , Vol.30, No.3, 1997.
- (16) Botis, N., "Assessing Knowledge Assets: a Review of Models used to Measure Intellectual Capital, Working Paper, Queen's Management Research Center for Knowledge – based Enterprises, Kingston, 2000.
- (17) Drucker, P.F., "Knowledge – Worker Productivity: the biggest challenge ", California Management Review, Vol.41 No.2, 1999.
- (18) G. Hamel & Heene, A., "Competence Based Competition", John Wiley & Sons Inc, USA 1994 .
- (19) l. Belanger – et A petit j - l- Bergeron – Gestion des Ressources humaines édition ellipses – paris 1992 .
- (20) OECD, "Measurement and Reporting Intellectual Capital: Experience Issues and Prospects, Final Report, Paris, Forthcoming, 2000.
- (21) P. Sullivan , " Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation" John Wiley & Sons, New York U.S.A, 1998.
- (22) Spender, J.C., "Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm "Strategic Management Journal, Vol.17, 1996.
- (23) Sveiby. K., "The Intangible Assets Monitor", Journal of Human Resources Costing and Accounting, Vol. 2, No.1, 1997.
- (24) T. A. Stewart, "Intellectual Capital :The New Wealth of Organizations" currency / Doubleday, New York U.S.A, NY.. 1999.
- (25) T. Stewart, "Intellectual Capital :The New Wealth of Organizations" New York U.S.A, 1997.

# البطالة وأثرها علي المجتمعات الريفية في السودان

قسم الاجتماع والأنثروبولوجيا - كلية الدراسات التنموية  
جامعة شندي

د. أحمد إدريس أحمد محمد

## المستخلص:

هدفت الدراسة للتعرف علي أسباب تفشي ظاهرة البطالة في المجتمعات الريفية ودراسة آثارها الإجتماعية والاقتصادية، لقد افترضت الدراسة بأن البطالة ظاهرة اجتماعية واقتصادية تعاني منها كل المجتمعات، وأن البطالة الموسمية هي أكثر أنواع البطالة انتشارا في المجتمعات الريفية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل تفسير وتحليل مضمون الدراسة، وقد توصلت الدراسة لنتائج منها: ارتفاع نسبة البطالة في السودان في العام 2024م، بأعلى نسبة بلغت 47.4 % ذلك لتأثير الحرب الدائرة في البلاد، وأخيراً وصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية وطنية لمعالجة مشكلة البطالة في المجتمعات الريفية. الكلمات المفتاحية: البطالة، المجتمعات الريفية، البطالة الريفية، السكان والبطالة، قياس البطالة.

## Unemployment And its Impact On The Development Of Rural Communities In Sudan

Dr. Ahmed Idris Ahmed Mohammed

### Abstract:

The study aimed to identify the reasons behind the prevalence of unemployment in rural communities and examine its social and economic impacts. The study hypothesized that unemployment is a social and economic phenomenon affecting all communities, and that seasonal unemployment is the most widespread type of unemployment in rural areas. The study used a descriptive-analytical approach to interpret and analyze its content. The findings revealed a high unemployment rate in Sudan in 2024, reaching %47.4 due to the ongoing conflict in the country. Finally, the study recommended the development of a national strategic plan to address the issue of unemployment in rural communities.

**Keywords:** Unemployment, Rural Communities, Rural Unemployment, Unemployment Measurement.

### مقدمة:

تعتبر ظاهرة البطالة عامةً وظاهرة البطالة في المجتمعات الريفية خاصةً من الظواهر الإجتماعية والاقتصادية التي لا يخلو منها مجتمع سواء أكان متقدماً أو نامياً، مما يجعل السكان العاطلين عن يعيشون علي هامش الحياة الإجتماعية الاقتصادية والثقافية غير مستفيدين مادياً ولا معنوياً من فرص التنمية المتاحة، فضلاً عن الآثار الإجتماعية السالبة التي تنجم من هذه الظاهرة.

قد برزت البطالة كظاهرة اجتماعية وأحياناً ثقافية نتيجة للتغيرات التي طرأت علي المجتمعات الريفية التي تمارس مهنة الزراعة والمهن الريفية الأخرى باختلاف أنواعها ومع زيادة المستوي التعليمي في الريف وانخفاض الأجور مما أثر علي نمو واستقرار وتطوير المجتمع الريفي والقطاعات الأخرى لذلك لابد من دراسة البطالة وتحليلها ومعرفة أسبابها وأثارها.

### **مشكلة الدراسة:**

مرت المجتمعات الريفية بمراحل غيرت في شكل الحياة الريفية التقليدية، مما أدى إلي زيادة معدلات البطالة وخلق مهن أخرى غير المهن التقليدية كالزراعة والرعي، مما أدى إلي ظهور البطالة وما يترتب عليها من آثار سلبية علي تنمية المجتمع الريفي متمثلاً في تعطيل الطاقات الإنتاجية التي تسبب الفراغ الذي يؤدي إلي انتشار العنف والظواهر السالبة في المجتمع والحرمان من تحقيق الاحتياجات الأساسية، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ماهي آثار البطالة علي تنمية المجتمعات الريفية في السودان؟

### **أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع، حيث تجد دراسة ظاهرة البطالة اهتماماً عالمياً ومحلياً باعتبارها ظاهرة اجتماعية اقتصادية لا يخلو منها مجتمع سواء أكان حضري أو ريفي، وما يمكن أن تضيفه للمعرفة والجدل الذي يذهب إلي أن زيادة معدلات البطالة في الحضر أكثر من معدلاتها في الريف، أضف لذلك فإن ظاهرة البطالة تحظى بدراسة الباحثين والمخططين من حيث حجمها وأثارها وأسبابها لوضع الحلول اللازمة لذلك.

### **أهداف الدراسة:**

- 1/ التعرف علي أسباب تفشي ظاهرة البطالة في السودان عامة في المجتمعات الريفية خاصةً.
- 2/ دراسة وتحليل آثار البطالة الاجتماعية والاقتصادية.
- 3/ تقديم مقترحات وتوصيات لحل مشكلة البطالة في الريف وزيادة فرص التشغيل.

### **فروض الدراسة:**

- 1/ البطالة ظاهرة اجتماعية واقتصادية ويؤثر علي تنمية وتطوير المجتمعات الريفية
- 2/ البطالة الموسمية أكثر أنواع البطالة إنتشاراً في المجتمعات الريفية.
- 3/ ارتفاع مستوي التعليم في الريف أدى لظهور البطالة السافرة في المجتمع.

### **منهجية الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من أجل تحليل وتفسير الدراسة والتعرف علي المشكلة ودراسة الواقع وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة.

### **الدراسات السابقة:**

#### **الدراسة الأولى (دراسة البهلول، 2021):**

تعتبر مشكلة البطالة أصبحت أحد حقائق الواقع المعاش في مصر في الوقت الراهن، ومن أخطر المشاكل التي تؤرق بال كل مهتم بالشأن المصري. فلا تكاد تخلو أية وسيلة من وسائل الاعلام المكتوب والمرئي من طرح لهذا الموضوع، ولا يخلو أي خطاب سياسي أو منندي فكري من التصدي اليها. كما لا توجد أية أسرة

مصرية تعيش بعيدة كل البعد عن هذه المشكلة. وليس من قبيل المبالغة القول بأن علاج هذه القضية أصبح هو المقياس الحقيقي لنجاح الإصلاح الاقتصادي في مصر. وتعد ظاهرة البطالة من أهم الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد المصري، إن لم تكن أهمها علي الإطلاق. ومنبع الأهمية لا يكمن فقط في تزايد أعداد المتعلمين عن العمل وما يمثله ذلك من تبيد للموارد التي أنفقت علي التعليم والتدريب وهو ما جعل البعض ينظر إلي التعليم علي أنه استثمار في موارد عاطلة. وإنما مرجع الأهمية أن ظاهرة البطالة تعمل علي حرمان الفرد ذاته وحقه في مستوي مقبول من المعيشة، وخاصة في فترة الشباب وهي أخصب مراحل العمر، ويترتب علي ذلك نتائج اجتماعية وسياسية خطيرة ولا يخفي الارتباط بين ظاهرة البطالة ومعدلات نمو الجريمة وأعمال العنف.

### **الدراسة الثانية (دراسة مردس ومحمد، 2023):**

هدفت الدراسة إلى تحليل كمي للعلاقة بين معدلات التضخم والبطالة في السودان وتحديد اتجاه العلاقة بينهما في الأجلين الطويل والقصير وتقديم توصيات قد تساعد صانع القرار في التقليل من معدلات التضخم والحد من الزيادة الكبيرة في معدلات البطالة، ومن أهم نتائج الدراسة : وجود علاقة سببية أحادية الاتجاه تتجه من التضخم إلى البطالة أي الزيادة في التضخم هي السبب في البطالة وهذا ما أكدته الدراسة أن قيمة معامل البطالة موجب وهذه النتيجة تختلف مع نظرية فلييس على أن العلاقة عكسية بين البطالة والتضخم فهي لا تتفق مع واقع الاقتصاد السوداني كما أن القيمة الاحتمالية لها اقل من 0.05 وبالتالي رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البطالة والتضخم في الأجل القصير فقط وأيضاً لا توجد علاقة سببية بين التضخم والبطالة في المدى الطويل.

### **الدراسة الثالثة (حاج نور، 2019):**

هدفت الدراسة إلي التعرف علي البطالة في السودان وأثرها المجتمع للفترة من 2008-2017، تكتسب الدراسة أهميتها في أن التعرف علي البطالة يسهم في التنبيه لخطورة المشكلة، من ثم إعطاء معالجات مناسبة لتخفيف أثارها علي المجتمع في السودان، تمثلت الفروض في وجود علاقة طردية بين حجم السكان ومعدلات البطالة السودان، تزايد معدلات البطالة يزيد من الممارسات السيئة في المجتمع، استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، تم الحصول علي المعلومات من المصادر الأولية (الاستبانة) والمصادر الثانوية من الكتب وغيرها، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها، أن هنالك علاقة طردية بين حجم السكان ومعدلات البطالة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبطالة علي المجتمع المحلي في السودان، من التوصيات ضرورة توفير مقومات للبنية التحتية ومراكز التدريب، تأهيل العاملين وامتصاص العاطلين عن العمل للحد من الهجرة للمدن.

### **موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن مشكلة البطالة مشكلة اجتماعية واقتصادية تعاني منها كافة المجتمعات وخاصة الدول النامية، أما من حيث الأهداف فإنها تتفق مع دراسة (حاج نور، 2019) في التعرف علي البطالة في السودان وأثرها علي المجتمع، وتختلف من حيث الأهداف مع دراسة (دراسة مردس ومحمد، 2023) التي تهدف فقط إلى التحليل كمي للعلاقة بين معدلات التضخم والبطالة في السودان،

أما من حيث النتائج فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة (دراسة البهلول، 2021) التي توصلت إلى الارتباط بين ظاهرة البطالة ومعدلات نمو الجريمة وأعمال العنف.

### **النظريات المفسرة للبطالة:**

هنالك كثير من النظريات التي فسرت البطالة فمنها المدرسة التقليدية التي ركزت على العرض والطلب والتشغيل ومستويات الأجور، ولكن في هذه الدراسة سوف نركز على بعض النظريات الحديثة المفسرة للبطالة فمنها:

### **1/ نظرية البحث عن العمل:**

ترتكز هذه النظرية على فرض أساس من فروض النموذج التقليدي لسوق العمل وهو فرض المعرفة الشاملة، حيث تبني هذه النظرية صعوبة توفير معلومات كاملة عن سوق العمل الأمر الذي تتم فيه عملية البحث وهي مكلفة مادياً لأنها تحتاج إلى نفقات بحث وانتقال من العاملين واختبارات من جانب رجال الأعمال، وتري هذه النظرية أن البطالة السائدة في الاقتصاد هي بطالة اختيارية تنتج عن سعي العمال إلى الحصول على أجور أفضل وفرض عمل أكثر ملاءمة، وقد أسهمت هذه النظرية في تفسير فترات التعطل والسبب في زيادة البطالة بين فئات معينة من قوة العمل بالمقارنة بفئات أخرى (الضبع، 2009).

تشير هذه النظرية لتفسير العوامل المؤثرة على العمل مثل عدد السكان، ونوع العمل وحرية إختيار العمل بمعنى آخر العروض المتوفرة للسكان بالإضافة إلى مستوى الأجور السائد.

### **2/ فرضية التباطؤ (طول فترة التعطل):**

تقوم نظرية المشتغلون الباحثون عن العمل على التفرقة بين نوعين من عنصر العمل وهم المشتغلين والمتعطلين حيث أن المشتغلين هم الذين يعملون في الوقت الحالي ويملكون قوة مساومة كبيرة، أما الاتجاه الثاني يفرق بين المعطلين لفترة قصيرة والمعطلين لفترة طويلة، ويقوم هذا الاتجاه على أساس المتعطلين لفترة قصيرة هم الذين يؤثرون على الأجور بينما المتعطلين لفترة طويلة يمارسون أي تأثير واضح على الأجور (الضبع، المصدر السابق)، وهذا الاتجاه يمكن أن نفسر به البطالة الموسمية المنتشرة في المجتمعات الريفية وهي إحدى فروض الدراسة.

### **مفاهيم الدراسة:**

### **مفهوم البطالة:**

ومن أكثر التعريفات شيوعاً وقبولاً في الأوساط العلمية الذي ينص على تعريف العاطل هو التعريف الذي أوصت به منظمة العمل الدولية (ILO) بأنه: كل من هو قادر على العمل وراغب فيه ويبحث عنه ويقبله عند مستوى الأجر السائد ولكن دون جدوى. وينطبق هذا التعريف على العاطلين الذين يدخلون سوق العمل أول مرة وعلى العاطلين الذين سبق لهم العمل واضطروا لتركه لأي سبب من الأسباب (الأسرج، 2014).

### **أنواع البطالة:**

### **البطالة الفنية أو التكنولوجية:**

هي البطالة الناتجة عن إدخال آلات وأساليب عمل مستحدثة متقدمة التقنية في الإنتاج، ولا تعتمد على الأيدي العاملة إلا في نطاق ضيق فتؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين، والاحتفاظ بعدد أقل من ذوي

المهارات المناسبة للتقنية الحديثة، وهذا النوع يوجد في الدول المتقدمة، لكن عانت منه بعض الأنشطة في الدول النامية والمتخلفة مما ساعد علي تفاقم مشكلة العمل والفقر (عبدالباري، 2012).

### البطالة المقنعة:

حالة أداء عمل لشخص دون مؤهلاته أو أداء مجموعة لعمل يمكن أن يؤدي ويتقن بعدد أقل منهم، وتكون علي شكل انخفاض كبير في الإنتاجية عن ما هو متوقع من العامل مقارنة بمثله، وتحدث بسبب تكديس عدد كبير من العاملين بشكل يفوق الحاجة الفعلية للعمل، ويمكن القول أن البطالة المقنعة تتواجد في الحالة التي يزيد فيها حجم قوة العمل المشغلة عن حاجة الإنتاج، بحيث لا يتأثر الإنتاج الكلي للنشاط لو تم سحب الجزء الزائد من قوة العمل دون إدخال أي تحسينات أو تغيرات فنية جوهرية (عبدالباري، المصدر السابق).

### البطالة الموسمية:

هي البطالة التي غالباً ما تظهر في الأنشطة الاقتصادية الموسمية، والتي يقتصر فيها الإنتاج على فصل معين من السنة، كما هو الحال في قطاع الزراعة مثلاً، بالإضافة إلى بعض الصناعات الموسمية الأخرى والتي يدرك فيها العاملين أن نشاطهم موسمي وغير دائم (العريبي، 2017).

تنشأ البطالة الموسمية نتيجة لركود في قطاع العمال والدورات الزراعية لفترات طويلة بالتالي فإن البطالة الموسمية للمجتمعات الريفية بطالة إجبارية. وغالباً ما تظهر البطالة الموسمية في مجال العمل الزراعي، نظراً لما تتسم به طبيعة أنشطته الزراعية، وكذلك في مجال السياحة إلى حد ما، وتظهر كذلك في الصناعات التي يتم فيها خفض عدد عمالها خلال فصول معينة كل عام، مثل الصناعات الغذائية وصناعة السفن ومحال القطن وفي أعمال الشحن والتفريغ في الموانئ وفي مجال التشديد والبناء، حيث تنتهي فرص العمل مؤقتاً بإنجاز واستكمال العمل نفسه، حيث قد يظل العامل بلا عمل لفترة قد تطول أو تقصر انتظاراً لظهور فرصة عمل جديدة في هذا المجال، كذلك عمال الترحيل الذين تتذبذب فترات عملهم بين عمل وبطالة، وفقاً لموسمية العمل، ومدى حاجته إلى الأيدي العاملة بصورة متقطعة لا استمرارية فيها.

### البطالة الهيكلية:

هي بطالة جزئية بمعنى أنها تقتصر علي قطاع إنتاجي أو صناعي معين، فهي لا تمثل حالة عامة من البطالة في الاقتصاد ويمكن أن ينتشر في النوع من البطالة في أجزاء واسعة في أقاليم البلد الواحد، وينشأ هذا النوع من البطالة نتيجة للتحويلات الاقتصادية التي تحدث من حين لآخر في هيكل الاقتصاد كإكتشاف موارد جديدة أو وسائل إنتاج أكثر كفاءة وظهور سلع جديدة تحل مكان السلع القديمة (الرشيد وآخرون، 2023م).

### البطالة السافرة:

يقصد بالبطالة السافرة، حالة التعطل الظاهر التي يعاني منها جزء من قوة العمل المتاحة والتي يمكن أن تكون احتكاكية أو هيكلية أو دورية، ومدتها الزمنية قد تطول أو تقصر بحسب طبيعة نوع البطالة وظروف الاقتصاد الوطني، وأثارها تكون أقل حدة في الدول المتقدمة منها في الدول النامية. حيث العاطل عن العمل في الدول المتقدمة يحصل على إعانة بطالة وإعانات حكومية أخرى، في حين تنعدم كل هذه المساعدات بالنسبة للعاطل في الدول النامية (العريبي، المصدر السابق، 2017).

البطالة السافرة تعني وجود عدد من الأشخاص القادرين والراغبين في العمل عند مستوي معين لكن دون أن يجدوه بالتالي فهم عاطلون تماماً عن العمل وقد تكون احتكاكية أو دورية، كما يمكن تفسير البطالة السافرة في عدد الباحثين عن العمل وخاصة الخريجين والمتعلمين الذين يتواجدون في المناطق الريفية.

### **البطالة في الإسلام:**

يحث الإسلام علي العمل ويقول الله عز وجل (وقل إعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون، وستردون إلي عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون) (سورة التوبة 105)، وروي البخاري عن الزبير بن العوام أن النبي ﷺ قال: لأن يأخذ أحدكم حبل فيأتي بحزمة من الحطب علي ظهره، فيبيعها فيكف الله بها وجهه خيرٌ من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه، هكذا حرصت القيم الإسلامية علي التنمية وإعمار الأرض فيقول الله تعالي: (فأمشوا في مناكبها وكلوا من رزقه إليه النشور) (سورة الملك 15)، وقد شرح الوصايي عن الرسول صل الله عليه وسلم أن البطالة (تقسي القلب) مثل سلوك المتعطلين في المجتمعات الحديثة الذي يعبر عن الإضرابات التي يقومون بها وتدمير وتخريب وتعطيل للإنتاج وهذه جميعاً من صور قسوة القلب التي أشار إليها حديث رسول الله ﷺ (رشوان، 2015).

### **الأثار الناجمة عن البطالة:**

ان البطالة لها آثارها على المستوى الأمني وأيضاً باعتبار أن البطالة ترتبط بانقطاع الدخل ومن ثم صعوبة الحياة نتيجة العجز في تلبية الحاجات الإنسانية الضرورية مما يترتب عليه الجنوح إلى الجرائم الاجتماعية والإرهاب والعنف وجرائم الآداب وانتشار مصادر الدخل غير المشروعة التي تعتبر ذات إغراء مرتفع للضائعين من الشباب المتعطلين عن العمل وهي:

#### **1/ الجريمة:**

تشير بعض الدراسات أن مشكلة البطالة قد تؤدي إلى الجريمة لوجود العناصر الإنحرافية عدم استقرار العلاقات الاجتماعية للعاطل وتقلبها زمنياً ومكانياً. تركز عامل الضياع يؤدي إلى الإحباط والشعور بخيبة الأمل لدى العامل ابتعاد العاطل عن المجتمع لشعوره بالوحدة والعزلة. على جميع المستويات بالإضافة إلى النقمة على المجتمع بصفة عامة الولاء والانتماء للبلاد، كما يتضح في الجانب الأمني.

#### **2/ الانحراف:**

هناك علاقة مباشرة بين البطالة والانحراف حيث أن العاطلين عن العمل تسوء بهم الأحوال فيضطروا للانحراف عن السلوكيات السليمة في سبيل توفير احتياجاتهم من مأكلاً ومشرب وملبس، لا سيما إن كان الشخص ضعيف النفس من الداخل، ولا يوجد وازع داخلي يردعه عن أداء المفاسد (الجبوري، 2019).

### **الأثار الاجتماعية لمشكلة البطالة:**

ان معظم المعطيات المتوفرة عن مشكلة البطالة تشير الى ان المعالجات التي كان من المفترض ان تضع لهذه المشكلة لم تكن بمستوى الطموح ولا تعبر عن استراتيجيه وطنية فعالة وهادفة الأمر الذي عقد هذه المشكلة وزاد من خطورتها وفيما يلي أهم الأثار الاجتماعية التي تركتها هذه المشكلة على الصعيد الاجتماعي:  
1. تعمل مشكلة البطالة على إضعاف عامل الولاء للدولة والوطن ، وتراجع حالات التأييد والإسناد للقرارات المعلنة للدولة .

2. إن مشكلة البطالة قد تدفع العاطلين عن العمل الى حمل العقائد والأفكار الهدامة والمضرة على النسيج الاجتماعي للمجتمع .
3. تشكل البطالة عاملاً قوياً لدفع الفرد نحو الانحراف وارتكاب الجرائم على اختلاف أنواعها مثل الإرهاب والمخدرات وغيرها من الجرائم الأخرى لغرض الحصول على المال الكافي.
4. تعمل البطالة على تدمير العلاقات الأسرية والقرابية وعزوف الشباب عن الزواج.
5. للبطالة علاقة بهجرة الكثير من أصحاب الكفاءات العلمية الى خارج البلد بهدف تأمين مستويات معينة للعيش (البديري، 2015).

### أسباب البطالة:

ترجع الدول الحديثة أسباب البطالة إلى: التخلف الاقتصادي في الدول النامية وهو اجتماعي المنشأ، فكلما زاد التضخم السكاني زادت نسبة البطالة ارتفاعاً، ذلك ان الزيادة السريعة في النمو السكاني وما ينشأ عن ذلك من خلل في التوازن بين قوى العرض والطلب وسوق العمل، فالنمو السكاني يؤدي الى زيادة نمو القوى العاملة (صالح، 2004).

### السكان والبطالة:

نجد أن السكان كعنصر من عناصر الإنتاج له أهمية مزدوجة فيلعب السكان دوراً هاماً في جانب الاستهلاك ودوراً لا يقل أهمية في جانب الإنتاج، ولعل العامل شبه الوحيد الذي يعزي إليه الاستهلاك سواء كان في حالة عمالة أو في حالة بطالة، أما عوامل الإنتاج الأخرى كالأرض ورأس المال فلا تحتاج إلي إني قدر محدود من الإنفاق في حالة عدم مشاركتها في العملية الإنتاجية، يقل عنه كثيراً في المشاركة، يستدعي هذا الوضع ضرورة بلوغ عنصر العمل مستوي عال من العمال وتجنب البطالة في صورة من صورها (عجيمة والليثي، 2003).

### آثار البطالة:

- إن البطالة من أكثر التحديات التي تواجه المجتمعات في وقتنا الحالي، إضافةً للآثار السيئة المنعكسة على المجتمع بفعلها، ومن أهم هذه الآثار ما يلي:
1. الزيادة الكبيرة في معدلات الجرائم كجرائم السرقة والسطو، إضافةً لاستخدام العنف في ذلك، نظراً للشعور بعدم القبول في المجتمع.
  2. الإقبال الكبير على الهجرة خارج البلاد نظراً للظروف الصعبة، مما يقود نحو فرض الدولة لعدد من القيود الصعبة على هذا الأمر.
  3. اختلال التفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين الأشخاص، كما تقل المبادرة نحو القيام بأعمال تطوعية.
  4. فقدان أفراد المجتمع لمهاراتهم نظراً لعدم ممارستهم العمل لفترة طويلة، الأمر الذي ينعكس سلباً في إحجام أرباب العمل عن توظيفهم (الخزاعلة، 2023).

### آثار وانعكاسات البطالة على الفرد :

إن الشخص المتعطل يعاني الكثير من مشاعر اليأس والضيقة والسخط والتبرم والملل والتمرد والإحباط والضغوط والاضطرابات النفسية حيث تضطرب لديه مواقيت النوم واليقظة والأكل ويشعر دائماً بالقلق

واللوم والاكنتاب والاعتراب وقد يصل الأمر إلى حد الحقد والكرهية والرفض والشك والخوف من المستقبل المجهول وعدم وضوح الهدف من الحياة والشعور بالدونية وضعف الثقة بالنفس واضطراب الهوية مما ينعكس على علاقته بمن حوله، ويكون أكر حساسية واستثارة وتأثراً بالمتغيرات والظروف الحياتية، كما تؤدي حالة البطالة إلى تعرض الفرد لكثير من مظاهر عدم التوافق النفسي والاجتماعي، إضافة إلى أن كثيراً من العاطلين عن العمل يتصفون بحالات من الاضطراب النفسي حيث يتسم كثير من العاطلين بعدم السعادة وعدم الرضا والشعور بالعجز وعدم الكفاءة مما يؤدي إلى اختلال في الصحة النفسية لديهم (غبار، 2017).

### آثار وانعكاسات البطالة على الأسرة والمجتمع :

قد تكون البطالة سبباً في كثر من المشكلات والأمراض الاجتماعية مثل ضعف الانتماء أو فقدانه والعداء ضد المجتمع، والتسكع في الطرقات، وارتياح الأماكن المشبوهة، وتأخر سن الزواج والتفكك الأسري، كما أن البطالة قد تؤدي إلى ارتفاع سن الزواج مما يؤثر على إشباع الحاجات الأساسية ولهذا آثارها الخطرة على الفرد والمجتمع، كما أن البطالة قد تؤدي إلى عدم الاستقرار الأمني وإثارة الاضطرابات داخل المجتمعات التي ترتفع فيه معدلات البطالة. (غبار، المصدر السابق، 2017).

### طرق قياس البطالة:

تقاس البطالة عادةً بما يسمى بمعدلات البطالة وتتكون من

- 1/ العاملين: يمثلون الأفراد الممارسون لأي عمل مقابل أجر.
- 2/ العاطلين عن العمل: تشمل الأفراد العاطلين عن العمل والذين يرغبون في العمل ولا يجدونه.
- 3/ الخارجين عن قوة العمل: وتشمل الأشخاص غير الراغبين وغير القادرين (ربات البيوت، المعاقين، المتقاعدين. عليه نسبة البطالة هي عدد العاطلين كنسبة من قوة العمل ويمكن صياغتها كالآتي:

$$\text{معدل البطالة} = \frac{\text{عدد العاطلين}}{\text{قوة العمل}} \times 100$$

وهو معدل يصعب تحديده بدقة باختلاف نسبة العاطلين حسب الوسط حضري، قروي (بكرأوي وناني، 2019).

رغم الصعوبات التي تواجه البطالة وتقدير حجمها، فقد يصادفنا اختلاف في أرقام البطالة تبعاً لنوع المصدر أو حسب الغرض، قد نجد في بعض الأحيان معدل البطالة يحسب علي مستوي الدول ككل، وبينما قد تجري الحسابات علي مستوي المناطق الريفية أو الحضرية، نسبة المتعطلين في الريف تفوق كثير نسبة المتعطلين في الحضر، بل أن بطالة نسبة المتعلمين تفوق مثلها في الحضر (علي، 2004).  
بالتالي لايقف دور الدولة في سياساتها تجاه البطالة بل يتعداها نحو الجهود التي تبذلها في ترجمة السياسات إلي برامج ومشروعات وخطط للتنفيذ تسهم في تنمية وتطوير المجتمع الريفي.

### معدلات التشغيل والبطالة في السودان:

تشير نتائج المسح القومي (2009)، أن نسبة البطالة بين النساء كانت الأعلى في جميع الفئات العمرية متراوحه بين 32 % لفئة 15-24 سنة و 14 % في الفئة العمرية 45-54، قدر تعداد 2008 نسبة البطالة 15.9 % وهي تمثل ضعف النسبة في العام 1983 (8 %) و 11% في العام 1993، ويشير تقرير مسح القوي العاملة نسبة 18,8 % للعام 2011م حيث بلغت نسبة أعداد العاطلين عن العمل 1,175,000 (13.7)

(% للذكور (32 %) للإناث و23.1% للحضر و16.6% في الريف وولابد من التنويه إيل الفرق الكبير بين معدلات البطالة بين الشباب من الإناث حيث بلغ 64% في الحضر مقارنة 36% في الريف (عبد العاطي ومحمد الحسن، 2016).

#### معدل البطالة في السودان:

العام	معدل البطالة
2015	19.6 %
2016	19 %
2017	19.6 %
2018	19 %
2019	22.1 %
2020	25 %
2021	20.8 %
2022	32.14 %
2023	45.96 %
2024	47.4 %

المصدر: إعداد الباحث من تقارير وزارة المالية والاقتصاد وبنك السودان.

وفقاً لتقرير البنك الدولي (2022) يعاني السودان من أعلى معدل فقر في شمال إفريقيا حيث يعيش نحو 49.7% من السكان تحت خط الفقر الذي يبلغ 3.65 دولار في اليوم، وهذا يعزز ما ذهب إلي الجدول السابق (اللجنة الاقتصادية لإفريقيا، 2023).

كما ارتفع معدل البطالة في الحرب الدائرة في السودان، أثرت بشكل كبير علي معدلات التشغيل داخل الدولة، حيث ارتفع معدل البطالة من 32.14% في العام 2022م إلي 45.96% في العام 2023 ويشير ذلك علي تأثير الحرب علي معدل البطالة وحالات إغلاق الشركات والمصانع والمؤسسات بسبب تعرضها للنهب والتدمير، ونتج ذلك تسريح عدد كبير من العمال مما أدى إلي زيادة نسبة البطالة.

#### مفهوم المجتمع الريفي:

يري بعض العلماء المجتمع الريفي ما هو إلا المناطق التي تحدها الدولة في تقسيمها الإداري، وهي القري وتوابعها المنتشرة طول البلاد وعرضها، وهي المناطق التي يسكنها طبقة الفلاحين المتجانسين المتعاونين المتكافلين الذين تسود بينهم علاقات الود والذين يتخذون من الزراعة عملاً رئيسياً لهم (محمود وناجي، 2008). لا يوجد تعريف متفق عليه لكلمة ريفي علي المستوي الدولي بحيث يمكن تطبيقه علي جميع البلدان، غير أن حجم المكان أو أصغر تقسيم مدني في بلد ما يبقى المعني المتعارف عليه أكثر من غيره، في حين أن المناطق الريفية مناطق يقل فيها عدد السكان عن (2000) نسمة، كما تقترح التوصيات الدولية استخدام معايير إضافية من قبيل: النسبة المئوية للسكان النشطين اقتصاديا والعاملين في مجال الزراعة (مؤتمر العمل الدولي، 2008).

## تنمية المجتمع الريفي:

برزت أهمية تنمية المجتمع الريفي لما يتمتع به من خصائص أهمها أن أكثر من 75 % من سكان الدول النامية يعيشون في الريف، كما يمكن توضيح أهمية تنمية المجتمعات الريفية للمشكلات المتعددة التي يعاني منها سكانها مثل سيادة الأمية وانتشار الأمراض وسيادة عادات وتقاليد تحد من التقدم والتنمية (محمود وناجي، المصدر السابق).

تكمن أهمية الريف ومعظم المناطق غير الحضرية في موقع قطاع الزراعة الذي هو القطاع الاقتصادي الأكثر حيوية لاستقرار الحياة في المجتمعات للوفاء بحاجاتها الأساسية من الغذاء والكثير من المواد الخام، فالريف هو الذي يحتضن الوظيفة الاقتصادية الجوهرية لهذا القطاع وهو الإنتاج، وذلك بخلاف موقف المناطق الحضرية التي تحتضن وظائف لاحقة في أنشطة هذا القطاع، أهمها عمليات التحويل والتوزيع ثم الاستهلاك وليس بخافٍ على أحد أن وظيفة الإنتاج للخام من المنتجات الزراعية تتم بشكل رئيسي في الفضاء الريفي وليس الفضاء الحضري وإن بدأ مفهوم الزراعة الحضرية يتقدم يوماً بعد الآخر ليستحوذ على بعض من أنشطة الإنتاج، بينما تتم وظيفة التوزيع وما قد يشملها من العديد من عمليات التحويل وكذلك وظيفة الاستهلاك بشكل أضعف في الريف وبشكل رئيسي في الفضاء الحضري (التقرير العربي للتنمية الريفية، 2023).

## التنمية الريفية:

عرفت بأنها مجموعة البرامج والمشروعات والعمليات التي تنفذ لإحداث تغيير اجتماعي ريفي مرغوب، نتيجة لتطوير وتنظيم بيئة المجتمع الريفي وموارده المتاحة وتنميتها لأقصى حد مستطاع بالاعتماد على الجهود المحلية والحكومية المتناسقة علي أن يكسب كل منها قدرة أكبر علي مواجهة المشكلات الموجودة بهذا المجتمع نتيجة لهذه العمليات (عبداللطيف، 2007).

فإن المجتمع الريفي في السودان بحاجة إلي برامج ومشروعات لاستغلال موارده واستيعاب طاقاته الشبابية والطلابية من أجل توفير فرص العمل وتقليل الهجرة من الريف إلي الحضر.

## المجتمع الريفي والإنتاج الزراعي:

يعتمد السودان في اقتصاده علي الإنتاج الزراعي والذي يشارك بحوالي 40 % من الناتج القومي وهنالك 200 مليون فدان صالحة للزراعة لا يستغل منها إلا حوالي 48 %، كما يمتاز بثروة حيوانية هائلة تبلغ حوالي 130 مليون رأس تسهم بحوالي 2 % من الإنتاج الزراعي ولكن الإنتاج الزراعي في معظمه تقليدي متدني في إنتاجه (التقرير العربي، 2010).

مما سبق يتضح أن الإنتاج الزراعي والحيواني يتوفر في المناطق الريفية، بالتالي فإن البطالة الريفية تؤثر علي الإنتاج وتطوير المنتجات.

## أبعاد البطالة في المجتمعات النامية:

هنالك مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها استجلاء تلك الظاهرة ونذكر من هذه الأبعاد: البطالة المتعلمة: هنالك علاقة معنوية بين مستوي التعليم ومستوي البطالة في الدول النامية، حيث وجد أن البطالة بين المتعلمين في دولة مثل الهند يصل إلي 9 % بينما غير المتعلمين 2 %، حتي وصل إلي أن

12 % بين حاصلِي الشهادة الثانوية وشهادة التعليم الجامعي، التفسير المنطقي لهذه الظاهرة هو أن غير المتعلم لا يبحث عن نوع معين من العمل بل يلتحق مباشرة بأول فرصة عمل تتاح له علي عكس حاصلِي المؤهلات العليا. حيث يرغبون في الالتحاق بالعمل الذي يتناسب مع مستواهم العلمي ويكون له صفة الاستمرارية وهذا البعد من الأبعاد الحديثة في مشكلة البطالة (عبدالرازق، 2006).

### البطالة الريفية:

النزوح من الريف يحقق البطالة الريفية وربما تصدر إلي المدن، وليس غريباً أن يكون معظم العاطلين عن العمل فتياناً، فهؤلاء لا يتحملوا مسئولية ويمكنهم تمضية وقت أطول في البحث عن العمل أو التنقل من عمل لأخر بحثاً عن الأفضل (ابنعوف، 2001).

### معدلات التشغيل والبطالة الريفية:

أشار المسح القومي للقوة العاملة في السودان للعام 2011م، بارتفاع معدل البطالة في المناطق الحضرية بنسبة (22.8 %) والمناطق الريفية (15.3 %)، كما تشير التقديرات أن نحو 30 % من العاملين في السودان يعملون لدي أسرهم وعلي الرغم من حصولهم علي دخل من عملهم إلا أنهم يعيشون تحت خط الفقر (منظمة العمل الدولية، 2014).

### الخاتمة:

يمكن القول بأن مشكلة البطالة من المشكلات الإجتماعية والاقتصادية والثقافية التي ينبغي دراستها والبحث فيها نظراً لزيادة معدلاتها في الريف نتيجة للتغيرات التي طرأت علي المجتمع الريفي وخاصة الشباب والطلاب، وذلك للتعرف علي أثارها وأسبابها وما يترتب علي ذلك علي الفرد والمجتمع والمساهمة في تقديم مقترحات وتوصيات تسهم في حل مشكلة البطالة، فإن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة انتشار ظاهرة البطالة الموسمية في المجتمعات الريفية، وخاصة التي تمارس مهنة الزراعة، وللبطالة الريفية أثارها الاجتماعي كانتشار جرائم العنف والإرهاب وجرائم الآداب العامة، وأخيراً قدمت الدراسة توصيات تمثلت في جذب رؤوس الأموال وتشجيع الاستثمار في المجال الزراعي، وتنمية وتطوير المناطق الريفية وتوفير الخدمات الأساسية لتقليل الهجرة وتوفير فرص العمالة.

### النتائج:

1. ارتفاع معدلات البطالة في السودان في العام 2024م حيث بلغت 47.4 %، ذلك لتأثير الحرب الدائرة وحالات إغلاق الشركات والمصانع والمؤسسات بسبب تعرضها للنهب والتدمير.
2. انتشار ظاهرة البطالة الموسمية والبطالة السافرة في المجتمعات الريفية، وخاصة التي تمارس الزراعة، مع انتشار التعليم وإزياد أعداد الخريجين.
3. حسب تقديرات منظمة العمل الدولية نسبة البطالة الحضرية أعلي من البطالة الريفية، حيث بلغت الحضرية 22.8 % بينما الحضرية 15.3 %، ولكن يعزي ذلك لزيادة الهجرة الريفية إلي المناطق الحضرية.
4. للبطالة الريفية أثارها الاجتماعي كانتشار جرائم العنف والإرهاب وجرائم الآداب العامة، كما أن المتعطل يعاني من مشاعر البأس والضييق والسخط والتبرم والإحباط والضغط والاضطرابات النفسية.

5. هنالك علاقة بين البطالة والانحراف في سبيل توفير الاحتياجات الأساسية (المأكل، المشرب، الملابس).
6. تؤثر البطالة في الريف سلباً في العلاقات الإجتماعية والأسرية وتؤدي إلي عزوف الشباب عن الزواج.
7. فقدان المجتمع الريفي لعامل المهارة نتيجة لهجرة الشباب والكفاءات في الداخل والخارج.
8. البطالة بصورة عامة تضعف عامل الولاء للدولة والوطن، وإثارة الفوضى والإضرابات وعدم الاستقرار الأمني.

### التوصيات:

1. وضع خطة إستراتيجية وطنية لمعالجة مشكلة البطالة الموسمية في المجتمعات الريفية.
2. جذب رؤوس الأموال وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي في المجال الزراعي وتطوير الصناعات الزراعية، لتنمية وتطوير المناطق الريفية وتقليل الهجرة الريفية إلي المدن.
3. إقامة وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتوفير التمويل اللازم وتسهيل الضمانات المالية.
4. توعية وتدريب العاطلين والخريجين بأهمية الانضمام للجمعيات الزراعية والإنتاجية والمساهمة في إنشاء الصناديق الخيرية لتحقيق التنمية والاستقرار في المجتمعات الريفية.
5. دعم ورعاية الشباب واستغلال طاقاتهم لتحقيق التنمية وزيادة الإنتاج، والاهتمام بمشاركة المرأة في الأنشطة الإنتاجية.

**الهوامش:****المراجع العربية:**

- (1) الضيع، عبدالرؤوف (2009): المشكلات الإجتماعية- دراسات سوسولوجية، الطبعة الأولى، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، ص 64.
- (2) الضيع، المصدر السابق ص 76.
- (3) رشوان، حسين عبدالحميد أحمد (2015): أزمت الشباب والبطالة، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ص 31-32.
- (4) عباس، صالح (2004): العولمة واثارها في البطالة والفقير التكنولوجي في العالم الثالث، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 90.
- (5) عبد البارئ، سيف الإسلام حسين (2012): البطالة الأسباب والمخاطر المترتبة عليها، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 16.
- (6) (عبداللطيف، رشاد أحمد (2007): تنمية المجتمع المحلي، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 246.
- (7) عجيمة، محمد عبدالعزيز والليثي، محمد علي، التنمية الاقتصادية، مفهوما ونظرياتها وسياساتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 291.
- (8) علي، علي عبدالرازق (2004): علم اجتماع السكان، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 442.
- (9) غبار، نجلاء ماجد (2017): أسباب البطالة وأثارها، الطبعة الأولى، (طبقت هذه الدراسة على المستفيدين من المساعدات الاجتماعية)، قسم البحوث والخدمات، الشارقة، ص 4.
- (10) غبار، المصدر السابق، ص 18
- (11) محمود، عبدالرازق (2006): اقتصاديات السكان والموارد البشرية إطار نظري تطبيقي، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ص 167.
- (12) محمود، محمود محمد وناجي، أحمد عبدالفتاح (2008): التنمية في ظل عالم متغير، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 73.

**المجلات والبحوث العلمية:**

- (1) ابنعوف، عبدالمطلب علي (2001): قضايا التنمية الريفية والتحيز الحضري في السودان، مجلة دراسات حوض النيل، المجلد الثاني، العدد الثالث، ص 91.
- (2) البديري، نعيم حسين كرزي (2015): مشكلة البطالة وأثارها الإجتماعية في المجتمعات المأزومة (المجتمع العراقي أئموذجا) دراسة تحليلية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 23، العدد 2، ص 479.
- (3) البهلول، سمارة شعبان حسن (2021): أسباب مشكلة البطالة في المجتمع، المجلة العلمية لكلية الآداب، المجلد 10، العدد 1، ص 193.
- (4) الجبوري، مني عبدالله (2019): البطالة في دول الوطن العربي أسبابها والآثار الناجمة عنها، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار السابع، ص 10.

- (5) الرشيد، طارق محمد وأخرون (2023): أثر سياسات الإصلاح الاقتصادي في معالجة البطالة بالسودان (2020-2000م)، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، المجلد 19، العدد 1، ص 223.
- (6) العربي، نورة عاشور (2017): العوامل المؤثرة علي بطالة الخريجين، مجلة العلوم البحثية والتطبيقية، مجلد 16، العدد 2، ص 18.
- (7) حاج نور، محاسن عثمان محمد (2019): البطالة في السودان وأثرها علي المجتمع المحلي من للفترة (2017-2006م)، مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية، العدد 1، ص 100.
- (8) مردس، سليمان خليفة ومحمد، معتز آدم عبدالرحيم (2023): العلاقة السببية بين التضخم والبطالة في السودان للفترة 2021-2005م، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 1، العدد 1، ص 262.

#### الرسائل الجامعية:

- (1) بكرأوي، نجاه وناي، مبروكة (2019): أثر البطالة علي النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة تحليلية قياسية للفترة (-2013 2017، مذكرة تدحل ضمن متطلبات ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد داريه أدار، الجزائر ص7.

#### المؤتمرات:

- (1) مؤتم العمل الدولي- الدورة 98 (2008): تعزيز العمالة الريفية لحد من الفقر، الطبعة الأولى، البند الرابع من جدول الأعمال، ص 10.
- (2) التقرير العربي الثاني (2010): التشغيل والبطالة في الدول العربية (قضايا ملحة)، ص35، علي الموقع، [www.alolabor.org](http://www.alolabor.org).

#### التقارير:

- (1) التقرير العربي الثاني (2020): حول التشغيل والبطالة في الدول العربية، قضايا ملحة.

#### الإنترنت:

- (1) الأسرج، حسين عبدالمطلب (2014): إشكالية البطالة في دول مجلس التعاون الخليجي، ص4، علي الموقع، <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/54600>./Online at
- (2) التقرير العربي للتنمية الريفية (2023): المنظمة العربية للتنمية الريفية، جامعة الدول العربية، ص 18 علي الموقع، [www.aoad.org](http://www.aoad.org).
- (3) الخزاعلة، صهيب شبلي (2023): أثار البطالة في المجتمع، علي الموقع، صهيب شبلي الخزاعلة
- (4) المعهد العالي لعلوم الزكاة، أسباب ومظاهر الفقر في السودان، ص 4، علي الموقع، [www.highzakats.net](http://www.highzakats.net).
- (5) اللجنة الاقتصادية لإفريقيا (2023): الأداء الاجتماعي والاقتصادي لشمال إفريقيا، الأمم المتحدة، ص 16، علي الموقع [www.aodoc-2024816-2700A](https://www.aodoc-2024816-2700A).
- (6) عبد العاطي، حسن أحمد ومحمد الحسن، أشرف عثمان (2016): العمل غير المنظم في السودان، شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية، ص 496، علي الموقع <http://www.annd.org>
- (7) منظمة العمل الدولية (2014): مشروع السودان تقديم الدعم لتطوير السياسة الوطنية للتشغيل، خارطة الطريق نحو سياسة وطنية للتشغيل في السودان، ص 4.

# العلاقة بين التدريب والكفاءة الانتاجية في القطاع العام بتطبيق علي شركة زين السودان (2021 - 2017)

طالب دكتوراه - كلية الدراسات العليا  
جامعة وادي النيل  
أستاذ مشارك - كلية إدارة الأعمال  
جامعة أم درمان الإسلامية  
أستاذ مساعد - كلية إدارة الأعمال  
جامعة وادي النيل

أ. جوهري يوسف جعفر محمد

د. محمد مصطفى أبو حجل

د. عمر عبد الله أحمد

## المستخلص:

تناولت الدراسة العلاقة بين عملية التدريب والكفاءة الانتاجية بشركة زين السودان، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التدريب والكفاءة الانتاجية بشركة زين السودان، وبيان أهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة أداء العاملين وكفاءة الانتاج بشركة زين السودان. وقد استخدم في البحث المنهج الوصفي ودراسة الحالة والمنهج الاستقرائي والطرق الاحصائية لتحليل وجمع البيانات والمعلومات باستخدام برنامج (spss). تمثلت مشكلة الدراسة في ما اثر التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجد ان هناك علاقة بين أسلوب التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان و بينت نتائج الدراسة ان الاساليب ترتبط مباشرة بأهداف التدريب للعاملين بشركة زين السودان. وتتعدد حسب المواد التدريبية و اتضح من واقع تحليل البيانات ان هناك علاقة بين برنامج التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان. أهم توصيات الدراسة استخدام برامج التدريب الفعالة لتحقيق اقصى درجة من الرضا الوظيفي و الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها الشركة عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب و العمل علي تلبية حاجات الموظفين النفسية والاجتماعية والمادية من خلال نظام العدالة في التدريب و أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية. أيضا يجب أن تكون الفترة الزمنية المخصصة للتدريب ملائمة لطبيعة البرنامج التدريبي وذلك لضمان الحصول على أفضل النتائج و أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين . وضرورة تقييم مستوي الأفراد قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجم التغير الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم.

الكلمات المفتاحية : التدريب - الكفاءة الانتاجية -تحسين الانتاجية - أداء الموظفين - شركة زين السودان.

## **The relationship between training and productive efficiency in the public sector applied to Zain Sudan (2017-2021)**

**Mr. Gohar Yousif Gaffar**

**Dr. Mohamed Mustafa Abuhegil**

**Dr. Omer Abdalla Ahmed**

### **Abstract**

The study addressed the relationship between the training process and production efficiency at Zain Sudan Company. The study aimed to identify the importance of training and production efficiency at Zain Sudan Company, and to demonstrate the importance of training and its role in raising the efficiency of workers' performance and production efficiency at Zain Sudan Company. The research used the descriptive approach, the case study, the inductive approach, and statistical methods to analyze and collect data and information using the (SPSS) program. The problem of the study was the impact of training on production efficiency at Zain Sudan Company. The study reached a number of results, the most important of which was found that there is a relationship between the method Training and productive efficiency at Zain Sudan Company. The results of the study showed that the methods are directly related to the training objectives for Zain Sudan employees. It varies depending on the training materials, and it became clear from data analysis that there is a relationship between the training program and productive efficiency at Zain Sudan Company. The most important recommendations of the study are the use of effective training programs to achieve the maximum degree of job satisfaction and reduce the obstacles and obstacles that the company faces when adopting an effective training strategy. This is through spreading the organizational culture that supports the training strategy, providing highly qualified trainers, changing its systems and laws that conflict with adopting a clear and effective strategy for training, working to meet the psychological, social and material needs of employees through the justice system in training, and planning for training activities on an ongoing basis by following... The holistic approach that pays attention to all elements of inputs, processes, outputs and feedback. Also, the time period allocated for training must be appropriate to the nature of the training program in order to

ensure obtaining the best results. The determination of the training programs must be preceded by studies of the reality of the institution, its actual needs, and the individual needs of the employees. It is necessary to evaluate the level of individuals before and after they enroll in training courses in order to determine the extent of the change in their abilities and skills.

**Keywords:** training - productive efficiency - improving productivity - employee performance-Zain Sudan Company.

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة:

### أولاً : مقدمة :

إن التطور الكبير الذي تشهده التكنولوجيا في كل أنحاء العالم والتغيير المتسارع في احتياجات سوق العمل الذي تعتبر مواكبته هي الضامن الوحيد لبقاء المؤسسة في دائرة التنافس وهذا جعل من استمرارية وتنوع عمليات التدريب أمراً لا بد منه ، وأدى ذلك الي ظهور الحاجة إلي متطلبات جديدة لتغيير بيئة العمل واقتراح التغييرات في بيئة العمل لدعم تحسين الأداء ويمكن أن يتمثل هذا التغيير في اعادة هيكل الوظائف أو اجراءات العمل والنظر في الحوافز الرسمية وغير ذلك من أدوات تنمية الموارد البشرية ، لكل هذا يعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في تحسين الأداء وتحقيق الجودة في كل ما رحل العملية الانتاجية وبالتالي تحقيق الأرباح ويتكون التدريب من معارف وتطبيقات عملية تتحول إلي مهارات وسلوك ايجابي مطلوب يساهم في تطوير مقدرات العامل الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المنظمة المعنية .

### أهمية الدراسة :

يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لاي جهة تتطلع الي اعداد كوادر بشرية قادرة علي تلبية حاجات العمل والتطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. ومواكبة التدريب اثناء الخدمة اهمية كبيرة نظرا لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته, او من خلال تعرفه علي افضل الحلول للمشكلات التي يواجهها اثناء ممارسته لمهنته مما يزيده تمكناً في اداء عمله ويساعد علي تجنب الاخطاء , ليصل بذلك الي المستوي المنشود الذي تطمح اليه اي جهة تسعى للرقى والتقدم. يعمل التدريب علي تنمية وتطوير وتوسيع افاق السلوكيات الادارية ذات العلاقة بالمرونة في العمل والتفكير المنظم والتعامل والقدرة علي حل المشكلات المختلفة والتعامل معها والقدرة علي التأقلم مع التغييرات وظروف العمل الجديدة وامتصاص غضب الاخرين وتنمية مهارات الاستماع والابتكار والاتصال والتواصل والعلاقات والاشراف وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع علي الجميع. تكمن اهمية الدراسة الي الاهتمام وتسليط الضوء علي اهمية التدريب لرفع كفاءة الانتاج.

### اشكالية الدراسة:

هنالك خلل وضعف وتدني في الكفاءة الانتاجية ربما يكون السبب في ذلك عدم التطبيق السليم علي التدريب او عدم كفاءة التدريب او عدم جودة عملية التدريب وسنسلط الضوء علي التدريب بكافة مكوناته وعلاقته بالكفاءة الانتاجية .

لهذا برز السؤال الرئيسي التالي:

ما اثر التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:-

1. ما أثر الاحتياجات التدريبية علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
2. ما أثر مكان التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
3. ما أثر اسلوب التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
4. ما أثر برنامج التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
5. ما أثر المدرب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
6. ما أثر نوع التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
7. ما أثر تقييم التدريب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

### **الهدف من الدراسة :**

الهدف الرئيس هو معرفة اثر التدريب واهميتها علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان وقد

تفرع منه الاهداف التفصيلية التالية :-

- 1/ التعرف علي أثر تحديد الأحتياجات التدريبية علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
- 2/ الوقوف علي أثر مكان التدريب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
- 3/ توضيح أثر اسلوب التدريب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
- 4/ التعرف علي أثر برنامج التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان .
- 5/ توضيح أثر المدرب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
- 6/ معرفة أثر نوع التدريب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
- 7/ تقييم أثر تقييم التدريب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

### **فروض الدراسة:**

يتكون البحث من فرضية رئيسية وفرضيات فرعية

### **الفرضية الرئيسية:**

تتمثل في وجود علاقة بين التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

### **الفروض الفرعية:**

- 1/ هناك علاقة بين الاحتياجات التدريبية والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
- 2/ هناك علاقة بين مكان التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان .
- 3/ هناك علاقة بين أسلوب التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
- 4/ هناك علاقة بين برنامج التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان
- 5 / هناك علاقة بين المدرب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
- 6/ هناك علاقة بين نوع التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
- 7/ هناك علاقة بين تقييم التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية : العلاقة بين التدريب و الكفاءة الانتاجية في القطاع العام شركة زين السودان .  
الحدود المكانية : شركة زين للاتصالات- السودان  
الحدود الزمانية :ستغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 2017— 2021 بالتركيز علي التطورات التي مرت بها ادارة التدريب بشركة زين للاتصالات.  
الحدود البشرية : كل العاملين بشركة زين.

## منهج الدراسة:

سوف يتم اتباع المنهج الوصفي , ودراسة الحالة, المنهج الاستقرائي , والطرق الاحصائية.

### مصادر البيانات:

المصادر الاولية : المقابلات والاستبانة.

المصادر الثانوية : المراجع- الكتب - التقارير - الدراسات- المجلات - الانترنت.

## ثانياً: الدراسات السابقة

### 1/ دراسة (نهي ادريس عبدالله، 2014) (2).

اهتم هذا البحث بموضوع اهمية التدريب للعاملين ورفع انتاجيتهم لما في ذلك من فوائد للمؤسسات والاقتصاد القومي ككل. وعلية تمثلت مشكلة البحث في ان المؤسسات الخاصة لاهتم بالتدريب بالصورة الكافية وبالتخطيط السليم لبرامج لتدريب الشئ الذي اثر سلباً علي رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المؤسسات المختلفة.

هدفت هذه الدراسة الي قياس اثر التدريب علي زيادة الانتاجية للعاملين بالتركيز علي شركة دال في تدريب العاملين من خلال التعرف علي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة والاساليب والطرق التدريبية المستحقة في الشركة . تمثلت فروض الدراسة في ان الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة تؤدي الي تحسين اداء العاملين . ونجاح التدريب لمنسوبي الشركة يؤثر بصورة ايجابية علي الانتاجية . اعتمدت الدراسة علي المنهج , الوصفي التحليلي . ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : ان التدريب يلعب دورا هاماً وملموساً في رفع الكفاءة الانتاجية علي ان يتم وفق الاسس العلمية والعملية في جميع مراحلها ، وان يكون المدربون الذين يقومون بتنفيذ البرامج التدريبية مؤهلين بقدر كبير عي توصيل المهارات والخبرات اللازمة للمدربين بوسائل التدريب الحديثة. ومن اهم التوصيات : ضرورة الاعتماد علي التكنولوجيا الحديثة كمصدر اساسي لتنمية القدرات ورفع الكفاءه الانتاجية والاهتمام بالخطط المستقبلية لتنفيذ البرامج التدريبية المنظمة والمستمرة، وان تدرك الادارة العليا اهمية ادارة الموارد البشرية والنظر اليها علي انها ادارة لاتقل اهمية عن بقية الادارات في المنشأ ودعمها مادياً ومعنوياً لكي تمارس نشاطها علي اكمل وجه.

تتمثل مشكلة الدراسة في عد اهتمام ادارات المنشات والمؤسسات بالتخطيط السليم لبرامج التدريب العلمية والعملية التي تؤثر سلباً علي الهدف الاساسي وهو رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المؤسسات والمنشآت.

## 2/ دراسة (وداد مصطفى محمد، 2019)<sup>(3)</sup>

تناولت الدراسة التدريب و دورة في رفع كفاءة اداء العاملين بشركة السكر السودانية وهدفت الدراسة الي التعرف علي النشاط التدريبي بشركة السكر السودانية ،وبيان اهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة اداء العاملين بمصانع السكر التي تتبع للشركة .

تمثلت مشكلة الدراسة في ان قدرة الشركة علي تحقيق اهدافها لم تكن مثلي ولعل ذلك يرجع الي ضعف اداء العاملين لعدم الاستفادة من التدريب ، وعلية تم صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي الذي ينص علي : الي اي مدي يؤثر التدريب علي اداء العاملين بشركة السكر السودانية ، وبناء علي ذلك تم وضع الفرضية الرئيسية التي تنص علي : وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب واداء العاملين ، وتم التحليل باستخدام المنهج الوصفي والاستقرائي ودراسة حاله ، كما تم استخدام الطرق الاحصائية .

توصلت الدراسة الي عدد من النتائج اهمها ان شركة السكر السودانية تطبق الاسس العلمية في تخطيط التدريب والتنبؤ بالاحتياجات التدريبية ، وتستخدم الوسائل والاساليب الحديثة في تقديم الماده التدريبية كما ان الاداره العليا تهتم بالتدريب وتدخلة ضمن خططها الاستراتيجية وتوفر كل العناصر والامكانات الداعمة لانجاح البرامج التدريبية مما ادي الي رفع كفاءة البرامج التدريبية ، وبذلك حقق التدريب اهدافه بتنمية القدرات ، وتطوير المهارات الفنية والسلوكية ، وساعد علي مواكبة التطور التقني في مجال صناعة السكر وساهم في رفع كفاءة اداء العاملين.

اهم توصيات الدراسة ان تعمل الشركة علي تطوير وتنويع برامج التدريب ، وان تعمل علي خلق بيئة عمل متطورة وجاذبة للمحافظة علي الكوادر التي تم تدريبها، وان تهتم بتقييم البرامج التدريبية باستخدام النماذج العلمية الحديثة لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية ، وان تحقق الفائدة القصوي من الامكانات الفنية والادارية المتوفرة في مركز تدريب سنار ، وتقيم شراكات ذكية مع الجامعات المحلية والاقليمية لتقديم خدمات تعليمية وتدريبية.

## 3/ دراسة (جربي عبدالحكيم، 2018-2017م)<sup>(6)</sup>

سعت هذه الدراسة الي تحديد دور التدريب والتحفيز في تعزيز الاداء المستدام لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وقد تحددت الدراسة لمتغير مستقل تمثل في تدريب وتحفيز الموارد البشرية ، ومتغير تابع تمثل في الاداء المستدام بابعادة الاقتصادية ، الاجتماعية والبيئية .ستعتمد الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الادب النظري من خلال الاعتماد علي المراجع والكتب والاطروحات والمدخلات والمقالات وتحليل البيانات المتحصل عليها من اجابات المستجوبين حول بنود ومحاو الاستمارة. الفرضية الرئيسية يوجد دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة. وتمثل اهمية الدراسة من اهمية تحقيق اداء مستدام ومايمثلة بالنسبة للمؤسسات باعتبارها سبيلا لزياده الانتاجية وتحقيق اهداف البقاء والربحية.

تكمن اهمية الدراسة ايضاً في الاهتمام الكبير الذي أولته المؤسسات الرائدة في العالم لتدريب وتحفيز مواردها البشرية ، والتي تهدف من وراء ذلك الي جعل مواردها البشرية ، في تحقيق مستويات اداء عالية ومستدامة، وتكمن اهمية الدراسة ايضاً من خلال محاولتنا لاقتراح كل من تدريب الموارد البشرية ، تحفيز

الموارد البشرية ك نماذج تمكن المؤسسة من تحقيق اداء متميز ومستدام. ولتحقيق اهداف الدراسة ثم تطوير استمارة لجمع البيانات من افراد العينة التي بلغ عددها (290) مفردة ، وقد تم لتحليل بيانات الاستمارة ، وذلك بالاعتماد علي مجموعة SPSS استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية من الساليب الاحصائية ، وقد توصلت الدراسة الي ان هناك دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية بنسبة (81.5 %) في تعزيز الاداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة .

وتوصي هذه الدراسة بضرورة الإهتمام اكثر بتدريب وتحفيز الموارد البشرية والتنوع في الحوافز المقدمة لهم ، من اجل تعزيز الاداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

#### 4/ دراسة (حمزة عبد الله عبدالرحمن يحيى: 2018م)<sup>(18)</sup>.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بشركة سيقا للغلال في الفترة من (2010 - 2000) وقد ارتكزت الدراسة على تساؤلات أساسية تتعلق بالدراسة، هل هناك علاقة بين التدريب (والكفاءة الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالكوادر البشرية). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، يعمل التدريب على تحقيق هدف مهم هو تنمية الأفراد، هنالك قصور في تخطيط التدريب ويرجع ذلك إلى نقص الوعي بالمشكلات التدريبية، لا يوجد تقويم للتدريب وذلك للاعتقاد السائد أن التدريب يفيد على أية حال، التدريب يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، المعاملة الحسنة بين الرئيس والمرؤوسين أهم عامل للاحتفاظ بالكوادر البشرية، التدريب يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج اوصت الدراسة بالتالي، يجب أن تتبنى تخطيط التدريب على أساس علمي وسليم قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية، يجب أن يتم تصميم البرامج التدريبية بعد الدراسة والتخطيط، يجب أن يتم العملية التدريبية، على الرئيس أن يعامل مرؤوسيه معاملة حسنة، لا بد من التدريب المستمر لزيادة الكفاءة الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين. ويمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية: هل هناك علاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية؟، هل هناك علاقة بين التدريب والرضا الوظيفي؟، هل هناك علاقة بين التدريب والاحتفاظ بالكوادر البشرية؟

كما يسعى هذا البحث لاختبار الفروض التالية: هنالك علاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية. وهنالك علاقة بين التدريب والرضا الوظيفي. وايضاً هنالك علاقة بين التدريب والاحتفاظ بالكوادر البشرية. استخدم الباحث في هذا البحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضع الدراسة للوصول فضلا عن المنهج الاستقرائي الذي يقوم بدراسة الجزء إلى الكل.

#### الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة:

##### اهمية التدريب<sup>(ت)</sup>:

يستمد التدريب اهمية من انة وسيلة لتطوير قدرات الموظفين ، ليسد الثغرة بين الاداء الفعلي والمستوي المطلوب ومن جانب اخر فان الدول التي تعتبر الخدمة العامة هنة عمر ينبغي ان ينقطع لها الموظف ، تسعى لتجعله في مستوي التوقعات التي يفرضها عليه التقدم الوظيفي<sup>(ت)</sup> تتمثل اهمية التدريب ايضاً في الاتي<sup>(ت)</sup> :

## أ/ زيادة الانتاجية :

حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب علي حجم الانتاج وجودته ، هذا بالإضافة الي ان التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والاعمال في الوقت الحاضر تدعو الي التدريب المنظم حتي يتوافر لدي الفرد علي الاقل الحد الادني المطلوب للاداء الملائم لهذه الاعمال<sup>(٢)</sup>.

## ب/ رفع معنويات الافراد :

لاشك ان اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي الي ثقة الفرد بنفسه ، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ، ولا شك ان وجود برنامج للعلاقات الانسانية له تاثير علي المعنويات ولكن اذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف، ونخلص من هذا ان الاهتمام بادمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الادارة والجماعات العاملة ، مع التدريب المنظم والمستمر للافراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان الي رفع الروح المعنوية للافراد وزيادة الانتاجية<sup>(٣)</sup>.

## دوافع التدريب:

**هنالك العديد من الدوافع التدريبية متمثلة في الاتي<sup>(٢)</sup>:**

## الاقتصاد في النفقات:

حيث تؤدي البرامج التدريبية الي خلق مردود اكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الاداء<sup>(٢)</sup>.

## القلة في حوادث العمل:

إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الالة وبحركة ومناولة المواد وغيرها مايعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب علي القضاء او التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات<sup>(٢)</sup>.

## مبادئ التدريب:

**هنالك العديد من المبادئ متمثلة في الاتي<sup>(٤)</sup>:**

- أ. الشرعية : يجب ان يتم التدريب وفق القوانين والانظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- ب. المنطقية: يجب ان يتم التدريب بناء علي فهم منطقي وواقعي للاحتياجات التدريبية.
- ت. الهادفية : ان تكون اهداف التدريب واضحة ، وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكيف والكلفة.
- ث. الشمولية : يجب ان يشمل التدريب علي جميع ابعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات ، كما يجب ان يوجه الي جميع المستويات الادارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها<sup>(٤)</sup>.
- ج. التدريجية : يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعية البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة الي الاكثر تعقيداً وهكذا.
- د. الاستمرارية: في التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد يتم معة خطوة بعد اخري لتطوير وتنمية حتي يساعد العاملين علي التكيف والتطورات المستمرة امام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية.

ح. المرونة : يجب ان يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والادوات والاساليب اللازمة لاشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية<sup>(٤)</sup>.

### **الاسس والمبادئ للتدريب الفعال :**

#### **من اهم هذه الاسس والمبادئ<sup>(٢)</sup>:**

أ/ التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس لفترة محدودة:

عقب اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة لابد من اعداده وتهيئته للعمل من خلال التدريب لتعريف الفرد بالعمل المسند اليه وتوعيته بأهمية الدور الذي يقوم به لصالح المنشأة. ولن ياتي هذا الا من خلال التدريب المخطط من جانب ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى بالمنشأة. وتعد برامج تدريبية للعاملين القدامى بالمنشأة لاكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي او التطور والتحديث بالمنشأة. كما تعد برامج تدريبية للعاملين المرشحين للترقية بهدف اكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسئولياتهم واعباء الوظيفة الجديدة.

ب/ لذا يعد التدريب نشاطاً رئيسياً ومستمرآ لتكرار حدوثه علي مدار الحياة الوظيفية للفرد. اي انه نشاط ملازم لتطور الحياة الوظيفية للفرد<sup>(٢)</sup>.

#### **اساليب ومزايا ومجالات التدريب:**

وهي<sup>(٥)</sup>:

أ.اساليب التدريب: هناك العديد من الاساليب التدريبية التي تستخدم لغرض موضوعات البرامج التدريبية والتي تهدف الي تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاج اليها والتي تسهم في تطوير مستوى ادائه لعمله. وهذه الاساليب تاخذ صوراً متعددة منها ما يخص بالتدريب الفردي ومنها ما يخص بالتدريب الجماعي. وبالتالي يحتم اختلاف اساليب التدريب في كل مستوى بمعنى ان برامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين لاتصلح لتدريب الفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية ، كما ان اختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم الاختلاف في طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لاكساب الفرد المهارات اللازمة بغرض اداء وانجاز عملة بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لاكساب المهارات المرتبطة بالسلوك وانماط الشخصية والتفكير ، كما ان الاختلاف في خبرات وثقافات المتدربين من شأنه ان يؤدي الي الاختلاف في طرق تدريبهم.

فعلي سبيل المثال فان المؤتمرات التي تعقدها المؤسسة كطريقة من طرق التدريب تتطلب ان تتوفر لدي اعضائها الخبرات والتجارب الكثيرة، اما المحاضرات فلا تتطلب من الدارسين هذا القدر من الخبرات والتجارب<sup>(٥)</sup>.

#### **انواع التدريب:**

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب الآتي<sup>(٢)</sup>:

#### **أولاً : التدريب حسب المكان :**

أ. التدريب في موقع العمل : إن ما يميز هذا النوع هو أن المتدرب يكتسب الخبرة مباشرة ودون تعطيل للعمل، وتقوم الإدارة بالإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي<sup>(٢)</sup>.

ب. التدريب في خارج موقع العمل : ويتم هذا النوع في شكل المحاضرة والندوة أو المؤتمر أو التطبيق العملي، وتخصص له أماكن مجهزة للتدريب وعادة ما تكون لدى جهات متخصصة<sup>(2)</sup>.

### ثانياً : التدريب حسب المدة الزمنية :

أ. تدريب قصير الأجل : ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وفيها يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ولكن يعاب عليها عدم توفر الوقت الكافي للإمام بكافة المعلومات التدريبية .  
ب. تدريب طويل الأجل : تصل الفترة إلى سنة كاملة وتتميز بحصول المتدرب على معلومات وافية وكافية ولكن تلجأ الإدارة إلى تكليف شخص للقيام بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً : التدريب حسب نوعية الأفراد:

أ. تدريب فردي: يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات فرد معينة لإمكانية ترقيته إلى وظيفة جديدة.  
ب. تدريب جماعي : وهو الذي تتحصل عليه مجموعة معينة في مركز تدريب متخصص، كذلك يهدف إلى تدريب مجموعة من الفنيين على استخدام بعض التقنيات<sup>(2)</sup>.

### فوائد التدريب:

بعض الفوائد العامة للتدريب فيما يلي<sup>(ع)</sup>:

- أ. تأهيل الموظف الجديد لتعلم المهارات والمعارف والاتجاهات التي تتطلبها وظيفته، وإكسابه الاتجاهات السلوكية الصحيحة، واستيعاب ثقافة المنظمة .
- ب. التدريب يقلل من أخطاء العاملين، ويحد من الوقت الضائع وبالتالي يجنب الإدارة التكلفة المالية للأخطاء .
- ت. يقلل التدريب من الفاقد من العمالة/ العاملين الناتج عن دورانها خصوصاً إذا كانت بيئة العمل غنية بالحوافز .
- ث. يوسع التدريب من وعى الموظفين بمتطلبات العمل والقوانين من شروط الصحة والسلامة، مما يقلل الحوادث في العمل .
- ج. يوفر التدريب الكوادر الإدارية والفنية التي تحتاج إليها المنظمة كما يوفر فرصاً لترقية الموظفين.
- ح. كما يزيد من إنتاجية وكفاءة وفاعلية المنظمات .
- خ. تخفيض نسبة وقوع الحوادث وإصابات العمل.<sup>(ع)</sup>
- د. تحسين ربحية المنظمة .
- ذ. تحسين المعارف والمهارات للعاملين في المنظمة .
- ر. تحسين معنوية العاملين .
- ز. يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية .
- س. تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته<sup>(ع)</sup>.

### طرق تحديد الاحتياجات التدريبية<sup>(أ)</sup>:

#### أ.دراسة تحسين الأداء:

وهذه الطريقة تعني القيام بإجراء دراسات تتعلق بتحسين الأداء الحالي وتحديد أين تكمن حاجة الفرد للمعلومات والمهارات التي تساهم في تحقيق الهدف الجديد. ولذلك فإن المنظمة

تحاول وضع معايير لقياس العمل والتعرف على التغييرات المطلوبة لتحديد إمكانات الفرد ومقارنتها بالقدرات الحالية ليكون ذلك بمثابة الاحتياج التدريبي الذي يملأه التدريب<sup>(3)</sup>.

### **ب.التطورات التكنولوجية :**

إن استخدام الآلات والمعدات الجديدة يفرض على المنظمة توفير العدد اللازم من الأفراد القادرين على استخدام وصيانة تلك الآلات أو الأجهزة . كما أن تصورات المنظمة لما سيطر من تغييرات في هذا المجال يتطلب تهيئة الكادر القادر على استيعابها<sup>(3)</sup>.

### **ت.التقارير السنوية :**

ومن خلالها يتم تحديد نقاط الضعف في بعض جوانب أداء الأفراد والتي تأتي من خلال ملاحظات الرؤساء المباشرين في مختلف الإدارات في المنظمة إلا أن صعوبة استخدام هذه الطريقة تكمن في أنها لا توضح أسباب ضعف جوانب الأداء أو أسباب المشاكل أو الاختناقات في العمل<sup>(3)</sup>.

### **ث.تحليل العمل :**

ويتضمن وضع كشف تحليلي بخطوات الوظيفة ودراسة كل خطوة وتبسيطها أو دمجها بأخرى وتحديد المعارف والمعلومات لأدائها . وكذلك تحديد نوع التغيير المطلوب في ما يملكه من قدرات مختلفة . والأخيرة هي التي يتطلبها التدريب

### **ج.تقييم الأداء:**

ويعنى قيام الإدارة بمقارنة الأداء الفعلي والمخطط لتحديد الفجوة، وعادة ما تستخدم عدة مؤشرات في التقييم هنا كالجودة والكم، والتكاليف، والوقت، وإخلاص الفرد، وجديته في العمل وتعاونه مع الآخرين .

### **ح.الملاحظة :**

وتعني الملاحظة للموظف سواء من رئسه المباشر أو من شخص متخصص في الملاحظة لتقصي جوانب الضعف في أداء الفرد أثناء العمل وحاجته إلى التوجيه ومساعدة زملاء العمل لغرض إنجاز العمل . ومن هنا نستطيع تحديد حاجة الفرد إلى نوع التدريب المطلوب ملأ هذه الفجوة<sup>(3)</sup>.

### **خ.الاستقصاءات:**

وتعني توزيع استمارة استبيان تحوي على مجموعة من الأسئلة التي يراد رأي العاملين والرؤساء والمرؤوسين، تبحث المشاكل التي يواجهونها وأسبابها . واستقصاء آرائهم عن مدى حاجتهم إلى تطوير معلوماتهم وغيرها<sup>(3)</sup>.

دوبالإضافة إلى هذه الطرق: فإن المنظمة بإمكانها استخدامها بعض المؤشرات مثلاً معدل دوران العمل، زيادة شكاوي العاملين، كثرة الغياب، التلف المفرط بالإنتاج زيادة كلف الإنتاج . مما يعني أن هناك مشاكلًا لا بد لها من حلول قد يفيد التدريب في إيجاد بعض حلولها . وبعد أن يتم حصر الاحتياجات التدريبية فإنها تفرغ في جداول تسمى قائمة الاحتياجات التدريبية<sup>(3)</sup>.

## عنصر وجودة التدريب<sup>(7)</sup>:

لتحقيق تدريب فعال في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية ينبغي أن تحقق عناصر جودة التدريب ومنها<sup>(7)</sup> :

أ. منظومات التدريب الحديثة : تعرف منظومة التدريب الحديثة بأنها مجموعة من الأدوات والأساليب والخبرات التي تستخدم لتدريب الأفراد ، في احد المجالات ، بطريقة اقتصادية ودقيقة ، للوصول بهؤلاء الأفراد إلى مستوى معين من الكفاءة في الأداء ، مع توفير الوقت والتكاليف والجهد ويتطلب بناء هذه المنظومة خلق الكوادر القادرة على استخدام أساليب التدريب الحديثة ، وتطبيق أساليب الإدارة بحيث تكون الأهداف التدريبية واضحة ، على كافة مستويات المنظومة ، وبحيث تتم عمليات التقويم بصفة مستمرة ، لتحقيق هذه الأهداف . ويتضمن ذلك تقويم أداء من المدرب والأفراد الذين يجري تدريبهم باستخدام أحدث الأساليب مثل بنوك الأسئلة ، وتسجيل مستوى أداء الفرد ، وتحليل ذلك بالأساليب العلمية.

ب. توفير المعلومات اللازمة للتدريب : التطور في التقنيات المختلفة أدى إلى تعدد الوسائل التقليدية ، وبالتالي إمكانية توفير وتجديد المعلومات الخاصة بالتدريب عن طريق الأقمار الصناعية التي تحقق الاتصال بأماكن التدريب الأخرى المحلية والعالمية ، ويتركز دور القائمين على اختيار المعلومات المناسبة لتحقيق الأهداف وتنظيم الاستفادة منها بعد ترجمتها ومعالجتها لتصبح ملائمة لنوعية المعلومات ومستوى الأفراد المطلوب تدريبهم. ومع كثير من وسائل توفير المعلومات الخاصة بالتدريب وذلك وسائل التصنيف والتخزين والمعالجة لهذه المعلومات ظهرت الحاجة إلى تصميم بنوك معلومات للتدريب تعتمد أساساً على قواعد البيانات المتعددة المصادر مثل : الشرائح ، والصور ، والرسوم ، والأفلام ، والخرائط ، والمطبوعات ، والشرائح المسجلة على : آسيت ، فيديو ميكروفيلم ميكروفيش<sup>(7)</sup> . وأدى تعدد وسائل تخزين المعلومات إلى إمكانية اختيار الأسلوب المناسب لتخزينها واسترجاعها بالسرعة المطلوبة ، ووفقاً لظروف التدريب المتاحة وأصبح من المفضل أن يتصل مكان التدريب ببنوك المعلومات المتخصصة وبأماكن التدريب الأخرى لتحقيق الاستفادة المستمرة وتطوير المناهج والموضوعات<sup>(7)</sup> وأصبح هناك العدد من الأمان المناسبة لممارسة التدريب حسب نوعية ومستوى المادة التدريبية وذلك حسب الصور المتاحة لعرض هذه المادة ومدى إمكانية استيعاب بعض هذه الصور داخل المكان المخصص للتدريب سواء كان فصلاً أو ورشة ، أو معملاً.

ج. مساعدات التدريب المتطورة : تطورت تقنيات إنتاج مساعدات التدريب وأصبحت تشمل المطبوعات الحديثة التي تجهز بالطباعة الالكترونية والوسائل السمعية والمرئية مثل الإنتاج السينمائي والتلفزيوني وحزم البرامج الخاصة بالتدريب وأعداد المناهج التي تعتمد على التفاعل بين المدارس والحاسب وأصبح إنتاج مواد التدريب المتطورة يتم باستخدام وسائل آلية بالاعتماد على أسلوب التدريب المبرمج وبذلك ازدادت الحاجة إلى المبرمج الذي يحدد جميع تعليمات برنامج التدريب ويصمم سيناريوهات التدريب ويحلل المواقف التدريبية ويحدد أدوات

التدريب المناسبة التي يعتمد أنتاجها على تطور التقنيات الالكترونية الدقيقة في مجالات إنتاج الرسومات بالحاسبات Computer Graphics والتصميم بمساعدة الحاسبات Computer Aided Duding.

### دورة حياة التدريب لدورة حياة التدريب أربع مراحل متداخلة هي:

أ.تقدير الاحتياجات التدريبية.

ب.تصميم وتجهيز التدريب.

ج.تنفيذ التدريب.

د.متابعة وتقييم التدريب<sup>(7)</sup>.

### انظمة ومهارات التدريب<sup>(8)</sup> :

مفهوم أنظمة التدريب : أن الهدف من التدريب هو مساهمة آل أهداف المنظمة حيث يجب تطوير البرامج التدريبية بهذا المنوال . ومن اجل أن ان نتأكد بأن الاستثمارات في مجال التدريب والتنمية قد بلغت ذروتها من حيث التأثير على الأداء الفردي والتنظيمي . ويشمل هذا المفهوم أربعة أوجه هي<sup>(9)</sup> :

أ. احتياجات الموجودات NeedAssessment

ب. تصميم البرنامج. Design

ج.التنفيذ. Implementation

د.التقييم Evaluation.

-المهارات الأساسية للتدريب : تشكل قائمة المهارات الأساسية النموذجية ما يلي:  
أ.القراءة.

ب. الكتابة.

ج. الحساب.

د. التكلم.

هـ. الإصغاء.

و. حل المشكلة.

ز. إدارة الذات.

ح. آيفية التعلم.

ط. العمل آجزء من الفريق.

ي. قيادة الآخرين<sup>(9)</sup>

تدريب الفريق : يركز البرنامج التدريبي على ثلاث أصناف من المهارات هي<sup>(9)</sup> :

أ. المهارات الفنية. أن عامل المهارات الفنية : يطلق عليه اسم «التدريب الرباعي العميق (-Train ing Four Deep) والذي يؤاد على أن آل فرد يجب أن يتعلم أربعة وظائف مختلفة للسماح بمرونة الفريق<sup>(9)</sup>.

ب. المهارات الشخصية. أن عامل المهارات الشخصية : فيطلق عليه اسم الفوائد في وجهات النظر

(Aden Tares in Attitudes) ويركز هذا العامل على الإصغاء وحل الصراع والتأثير والمفاوضة. ج. حراً الفريق: فترآز على قيادة الفريق وإدارة الاجتماعات وادوار الفريق وديناميكية المجموعة وحل المشآآل وآل المهارات المطلوبة لانجاز فريق متكامل<sup>(٥)</sup>.

### ثقافة التدريب في الدول المتقدمة<sup>(٥)</sup> :

التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين / الإدارات فحسب بل خياراً استراتيجياً للاستثمار في الإنسان أهم عناصر الإنتاج والتنمية البشرية ، فتمو الناتج القومي الإجمالي للدول وان آن أمراً ضرورياً لتقدم البلدان وازدهار مستوى المعيشة فيها إلا انه ليس كافياً وحده لإحداث التنمية البشرية للمجتمعات . ومن هنا أدرات الدول المتقدمة أهمية الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية ودفعت بدولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية إلى تخصيص ما يقارب 70 بليون دولار سنويا للتدريب في موقع العمل<sup>(٥)</sup>.

### إحصائيات هامة:

أ. أكثر من 150 مليار دولار تنفق في السنة على التدريب في العالم.  
ب. بريطانيا أنفقت 17.37 مليار جنيه إسترليني 2003 على التدريب.  
ج. النمو السنوي في سوق التدريب يبلغ نحو . 12%  
د. متوسط الإنفاق على التدريب في تزايد من (1997) 1.8 إلى (2003) 3.1%  
هـ. يبلغ متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف 30 ساعة في السنة.  
و. الشرات الناجحة تنفق على التدريب 5% من ميزانية الأجور.  
ز. في دراسة قامت بها شرة موتورولا وجدت إن "آل دولار يستثمر في التدريب يعود على المؤسسة بمقدار 30 دولاراً<sup>(٥)</sup> .

### استراتيجية التدريب :

#### - مفهوم استراتيجية التدريب<sup>(٥)</sup>:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية<sup>(٥)</sup>.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب<sup>(٥)</sup>. وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على

مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين<sup>(9)</sup>.

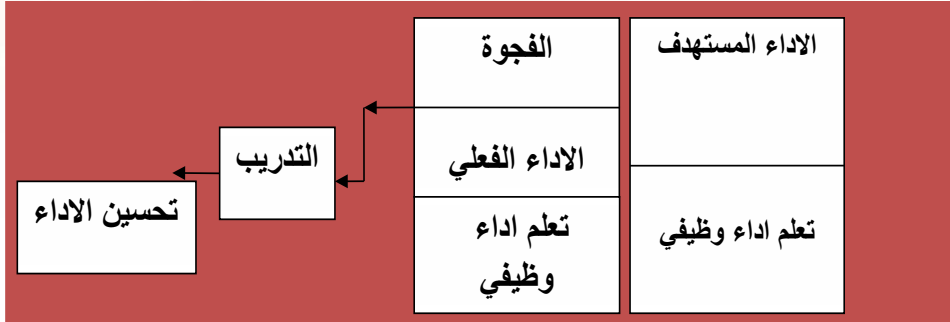
### **ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي<sup>(9)</sup>:**

- أ. مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
  - ب. التخلص من كل العوامل المحيطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
  - ج. اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
  - د. اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز<sup>(9)</sup>.
  - هـ. اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.
  - و. اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها<sup>(9)</sup>.
- يتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي<sup>(9)</sup>:**
1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
  2. الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين.
  3. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً.
  4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها<sup>(9)</sup>.
  5. تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية<sup>(9)</sup>.

### **عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية<sup>(2)</sup>:**

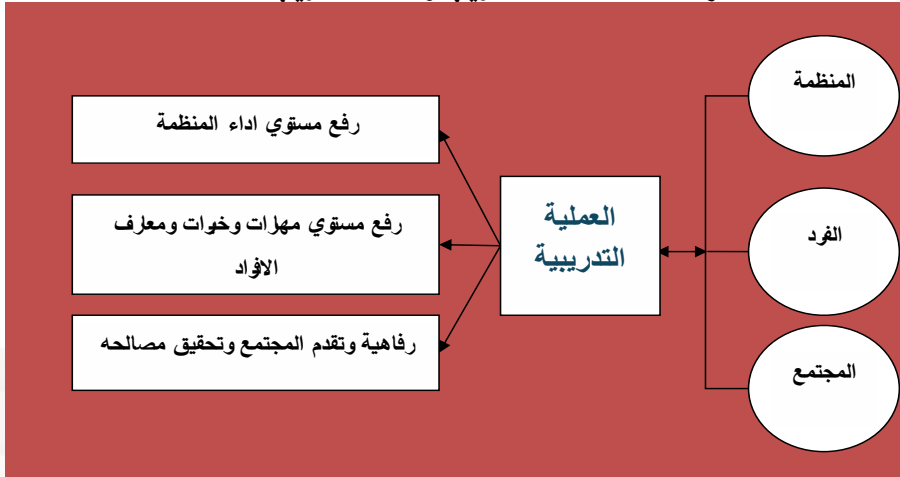
1. تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

4. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
5. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة<sup>(٢)</sup>. وتساهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة<sup>(٣)</sup>.
- شكل (1) التدريب من منظور تحديد أوجه القصور (الفجوة المتعلقة بالتعلم والأداء الوظيفي) (ر).



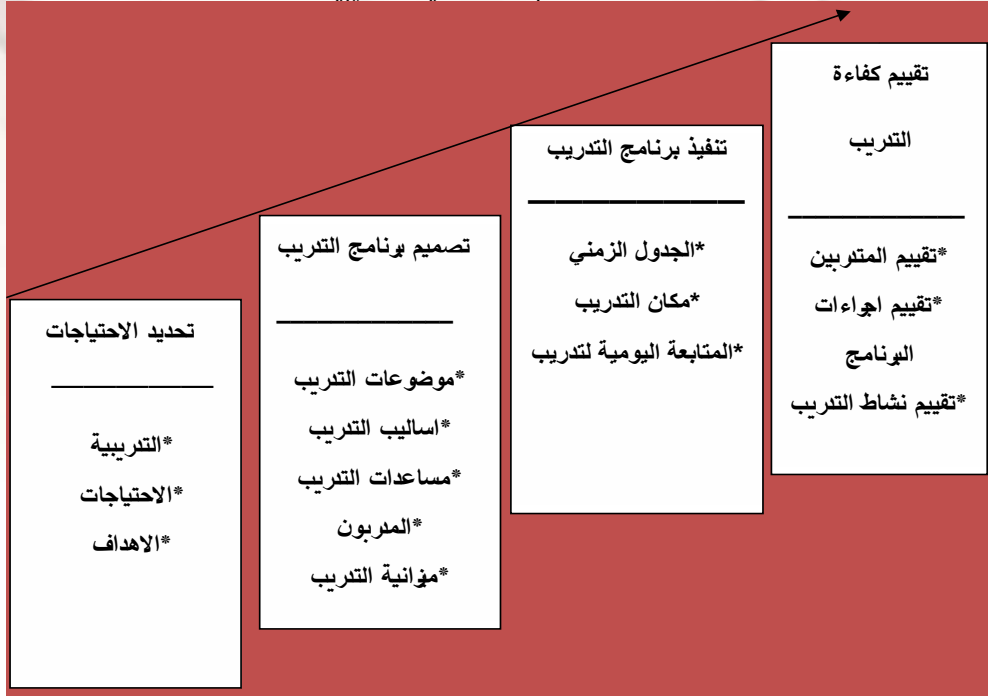
المصدر: مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الناشر الشركة العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 1994م، ص166.

الشكل: (2) الاطراف المختلفة نشاط التدريب واهداف التدريب<sup>(٤)</sup>.



المصدر: مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الناشر الشركة العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 1994م، ص166.

شكل رقم (3) العملية التدريبية<sup>(5)</sup>.



المصدر: مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الناشر الشركة العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية ، القاهرة، 1994م، ص166.

### خطوات إعداد إستراتيجية التدريب<sup>(6)</sup>:

- تحليل سياسات وأهداف ومهام وبرامج الإستراتيجيات العامة للمنظمة.
- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة.
- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظم.
- إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب<sup>(6)</sup>.

### التعليم والتدريب<sup>(5)</sup> :

يهدف التعليم إلى تثقيف الفرد و تزويده بحصيلة معينة من المعلومات العامة و المتنوعة، وفي إطار معين و تتم في أغلب الأحيان في دور العلم كالمدارس و الجامعات، أما التعليم للوظيفة فهو الأسلوب الموجه لتهيئة الفرد لشغل وظيفة مستقبلية، حيث يتم اكتساب معلومات أو مهارات جديدة قد تستخدم في الوظيفة أو لا تستخدم، لكون إن التعليم للوظيفة قد يغلب عليه طابع التدريس أو التوجيه التربوي ، أما التدريب فهو يوجه لتحسين الأداء في الوظيفة الحالية أو لإعداد الفرد لشغل وظيفة مستقبلية مع التأكد على استخدام المعلومات و المهارات الجديدة في الوظيفة، بالإضافة إلى مساعدة المنظمة و الفرد على النمو و التقدم، و ينصرف التدريب أساسا لتزويد الفرد بالقدرات و المهارات و الأفكار اللازمة لأداء عمل معين بكفاءة و اقتدار. 28 الجدول يوضح العلاقة بين التدريب و التعليم<sup>(5)</sup>.

جدول رقم (1) العلاقة بين التدريب والتعليم<sup>(5)</sup>

التدريب	التعليم
يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي تلقاها الموظف في المعاهد أو المراكز التدريبية	يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدراس والجامعات.
تعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة و تعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل و ذلك لإحداث تغييرات في سلوك و عادات و معرفة و مهارات و قدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم و أهداف المنظمة على السواء	تعرف عملية التعليم بأنها عملية تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار و مجال معين.
يهدف التدريب إلى زيادة الكفاءة و قدراتهم و مهاراتهم على أداء مهامهم بذاتها مثلما يهدف إلى تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل إلى الأفضل و هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته والتي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته و استغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية	إعداد الأفراد فكرياً و عقلياً مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للحياة العملية
يهتم التدريب بالفرد و يركز على الشخصية و تركز العلمية التدريبية على الفرد نفسه وليس على موضوع التدريب	يهتم التعليم أساساً بالمعارف و يركز على موضوع التعليم.
يركز التدريب على إحداث التفاعل الحقيقي من الفرد أكثر منه على الموضوع	يركز على إحداث التفاعل مع الموضوع أكثر منه مع الفرد
تقع مسؤولية التدريب على عاتق المعاهد و مراكز التدريب و الدوائر الحكومية و مديري التدريب و المتدربين أنفسهم	تقع مسؤولية التعليم على المدارس و الجامعات و وزارة التربية و التعليم.

المصدر: هالة أبو القاسم فضل الله ، اثر التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية ، بحث دكتوراة ادارة الاعمال ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م ، ص35.

يتضح من خلال الجدول السابق إن العلاقة بين التدريب و التعليم هي إن التعليم هو الدراسة النظرية التي يتلقاها الفرد في المراحل التعليمية المختلفة منذ مرحلة الأساس و حتى ما بعد المرحلة الجامعية

و يهدف أيضاً إلى تزويد الأفراد بالمعلومات فكرياً في إطارو مجال معين و ذلك من أجل التعامل مع الحياة بشكل عام، في حين أن التدريب هو خلاصة تجارب الآخرين و تعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة و تعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل و ذلك لإحداث تغييرات في سلوك و عادات و معرفة و مهارات و قدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم و أهداف المنظمة على السواء و التعليم و التدريب يكملان بعضهما البعض<sup>(5)</sup>.

### خطوات وضع استراتيجيه تحسين الكفاءة الإنتاجية:<sup>(18)</sup>

هناك تسع خطوات لوضع استراتيجيه تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي<sup>(18)</sup> :

1. تحديد أهداف المنشأة .
2. تحديد أهداف الإنتاج في ضوء معلومية المواد.
3. تخطيط وبرمجة أنشطة تحسين الإنتاجية.
4. إزالة معوقات الإنتاجية الظاهرة والواضحة.
5. تصميم طرق ونظم قياس الإنتاجية.
6. تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية.
7. تحفيز وتشجيع الأفراد لتنفيذ الخطة .
8. المحافظة على مستويات الأداء والإنتاجية المحققة.
9. متابعة وتقييم تنفيذ الخطة<sup>(18)</sup> .

### طرق زيادة الكفاءة الإنتاجية<sup>(32)</sup>:

- 1- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.
- 2- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة اقل.
- 3- بقاء قيمة الانتاج النهائي ثابتة، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
- 4- انخفاض قيمة الانتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة اعلى<sup>(32)</sup>.

### أسباب انخفاض القدرة الإنتاجية<sup>(21)</sup>.

- أسباب تتعلق باهدار الطاقات الفكرية والذهنية المتاحة للقوى العاملة .
- أسباب تتعلق بالتقصير في صيانة الالات والمحافظة عليها .
- أسباب تتعلق بعدم ضبط التكاليف.
- اضطراب جدولة الانتاج نتيجة لندرة الخامات .
- قلة الانفاق علي البحوث والتطوير<sup>(21)</sup>.
- عناصر القدرة الإنتاجية<sup>(21)</sup>:

1. القوة العاملة : وهي جميع الأيدي العاملة بالمنظمة التي تقوم بتشغيل الالات والمعدات ، والقيام بالعمليات اليدوية او الكهربائية أو لتقديم الخدمات والأعمال الادارية ، ويعتبر هذا العنصر من أهم العناصر المؤثرة علي الأنتاجية<sup>(21)</sup>.
2. التجهيزات الرأسمالية : وتضمن مباني المصنع والالات والمعدات والأجهزة اللازمة لتنفيذ العمليات الإنتاجية والخدمية المساعدة ، وتعتبر من العناصر الهامة لزيادة الإنتاجية .

3. المواد الأولية : تتكون من المواد الخام والمهمات والمواد المساعدة مثل الوقود والكميويات وقطع الغيار وغيرها ، ويتم توفيرها بالتخطيط السليم للشراء وبالكميات والأسعار المناسبة ، وضمان وصولها في الوقت المناسب لتفادي توقف العملية الإنتاجية<sup>(21)</sup>.

### مفاهيم ومقاييس الإنتاجية:

#### مفهوم وقياس الإنتاجية الجزئية<sup>(14)</sup>:

الإنتاجية الجزئية هي مؤشر يظهر العلاقة بين الناتج وعنصر من عناصر الانتاج، وتعني مقدار ما ينتجو احد عوامل الانتاج كالعمل ورأس المال ، فهي نسبة بين المخرجات وعنصر واحد من العناصر اللازمة للحصول على المخرجات، ومن هنا يمكن الحديث عن الإنتاجية الجزئية لراس المال او العمالة او للموارد او للمعدات والالات (شباد ، 2011م ص 155) كما تعرف الإنتاجية الجزئية بانها العلاقة بين التغير في حجم الانتاج والتغير في كمية كل عنصر من عناصر الانتاج (هنية ، 2005م ، ص 76) . كما تعرف الإنتاجية الجزئية بانها نسبة المخرجات مقاسة بوحدات فيزيائية او مالية إلى كل عنصر من عناصر المدخلات (حسن واخرون ، ص 135) وعندما تكون النسبة بين الناتج واحد عوامل الانتاج فيعبر عنها بالإنتاجية الجزئية اي (النوري واخرون 2006م)<sup>(14)</sup> :

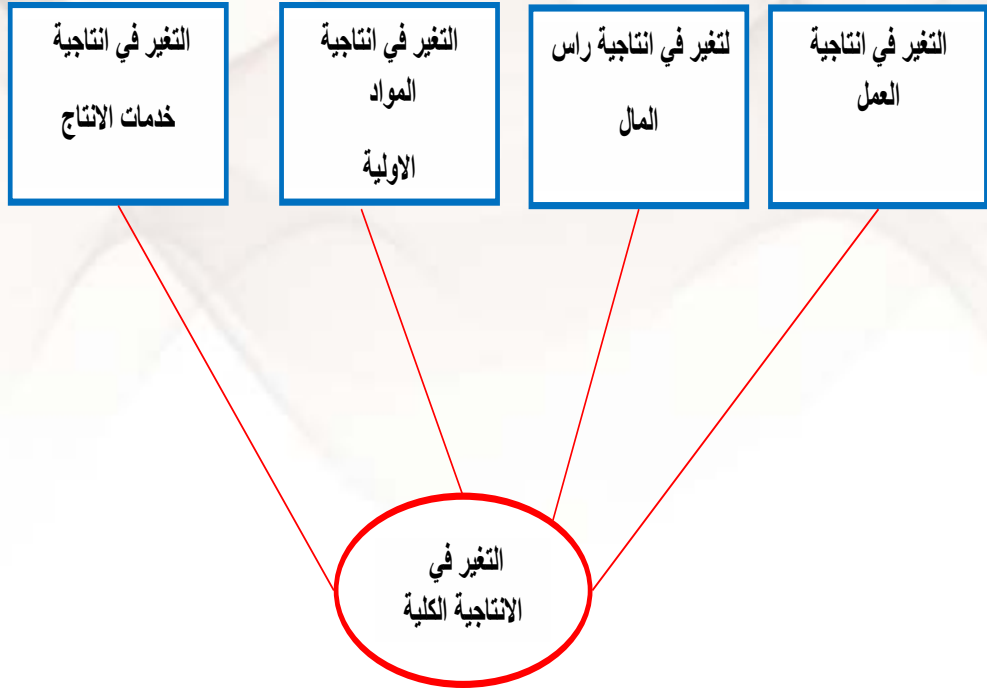
$$\frac{\text{الناتج}}{\text{عامل من عوامل الانتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

#### مفهوم وقياس الإنتاجية الكمية<sup>(14)</sup>:

هو خارج قسمة قيمة الانتاج على مجموع قيم عناصر الانتاج اي تكلفة الانتاج وهو بذلك مقياس لإيرادات المشروع لكل وحدة نقدية ، عادة ما يلجأ إلى قياس مؤشر الإنتاجية الكمية بدلا من مقياس الإنتاجية الجزئية لكون الاول يبين العلاقة بين حجم الانتاج وبين الموارد الإنتاجية جميعا التي استخدمت للحصول على الانتاج حينما يحاول اصحاب القرار معرفة إنتاجية عناصر الانتاج عندما تتفاعل فيما بينها على مستوى المصرف<sup>(14)</sup>.

إذ تعتبر الإنتاجية الكمية مقياس مناسب لمدى التقدم في كافة مجالات المصرف ، وهي تعكس مدى التقدم الذي يعتري الوحدة الاقتصادية ، بمعنى ان اي تقدم تحدثه الادارة في مجال العمل يلقى انعكاسا مباشرا على مستوى الإنتاجية في تلك الوحدة الاقتصادية (هنية ، 2005م، ص76) كذلك تعرف الإنتاجية الكمية بانها المخرجات او المنتجات إلى المدخلات او الموارد الاساسية الداخلة في الانتاج والتي تشمل العمل والمواد والمكائن ورأس المال (النوري واخرون ، 2006م ، ص84) كذلك تمثل الإنتاجية الكمية العلاقة بين حجم الانتاج وبين الموارد الإنتاجية التي استخدمت في الحصول عليه ، بمعنى اخر نسبة المخرجات output إلى المدخلات input (ظافر، 2006م ، ص 106) ان معدل التغير في الإنتاجية الكلية ما هو الا محصلة لمتغير في إنتاجية العناصر ولا يعني تحسن الإنتاجية الاجمالية تحسن كل العناصر<sup>(14)</sup>.

الشكل رقم (4) يبين هذه العلاقة التغير في الإنتاجية الكمية<sup>(14)</sup>.



المصدر: أحمد حسين بتال وعبدالرحمن عبيد جمعة وقيصر عبد الكريم حمودي، استخدام مؤشر مالمكوست لقياس نمو الإنتاجية الكلية في المصارف، دراسة تحليلية، جامعة الانبار، مجلة العلوم الاقتصادية--(2)vol18، 2017، غير منشورة، ص36.

يشير الشكل اعلاه الي ان التغير في الإنتاجية الكمية قد ياتي من تغير جميع عناصر الانتاج السابقة او احد تلك العناصر زيادة او نقصان فقد تزداد إنتاجية العمل مثلا في حين تبقى عناصر الانتاج الاخرى ثابتة هذا سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الكمية والعكس صحيح<sup>(14)</sup>.

**ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكمية بالصيغة الاتية (النوري، 84، 2006م) :-**

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{المكائن + راس المال + الموارد + العمل}} \times \text{الناتج}$$

**الكفاءة الإنتاجية الكلية<sup>(10)</sup>:**

الكفاءة الإنتاجية الكلية تعد أحد المقاييس التي تستخدم في قياس الكفاءة الإنتاجية ويمكن استخدامه في حالة الرغبة في قياس الكفاءة الإنتاجية الكلية لمشروع ما<sup>(10)</sup>.

ويمكن التعبير عن الكفاءة الإنتاجية الكلية لأي مشروع بالمعادلة التالية :-

$$\text{الكفاءة الانتاجية الكلية} = \frac{\text{كمية الانتاج الكلي}}{\text{كمية مستلزمات الانتاج}}$$

## الكفاءة الإنتاجية الجزئية<sup>(10)</sup>:

الكفاءة الإنتاجية الجزئية عبارة عن النسبة بين المخرجات (كمية الإنتاج) ولكل نوع من المدخلات (كمية عناصر الإنتاج) وعن طريقها يمكن قياس مدى التغير الذي يطرأ على استخدام أي عنصر من عناصر الإنتاج حتى نحصل منه على أكبر قدر ممكن من المخرجات<sup>(10)</sup>.

## الكفاءة الإنتاجية للعامل<sup>(27)</sup>:

تعكس الكفاءة الإنتاجية للعامل مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته، وبالنسبة للمؤسسة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة<sup>(27)</sup>.

## مفهوم الكفاءة الإنتاجية للعامل ومميزاتها: هناك عدة تعاريف للكفاءة نذكر منها<sup>(27)</sup>:

عرفت الكفاءة أنها مجموعة لثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة او قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة اليه بطريقة أحسن. كما عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) هي مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية فهي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها<sup>(27)</sup>.

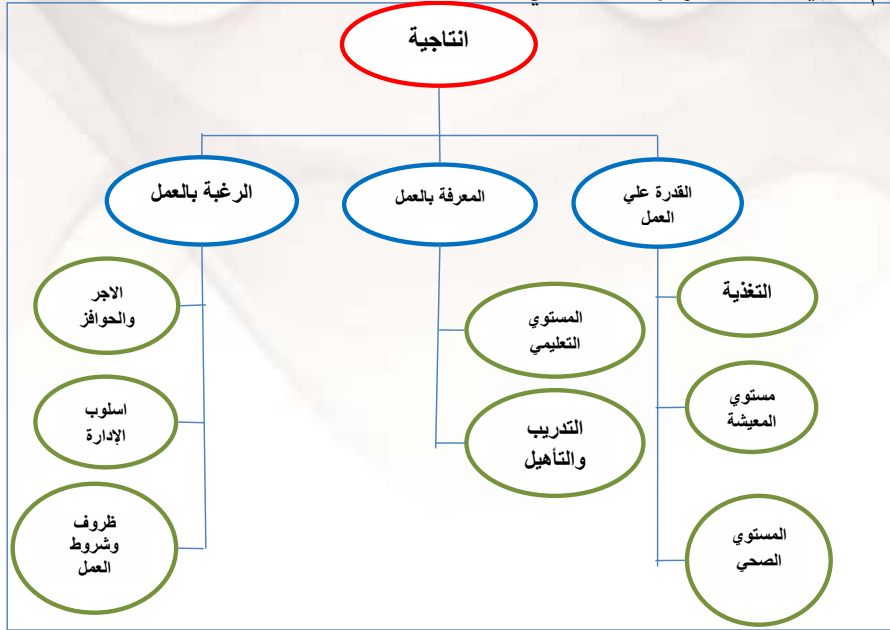
## مميزات الكفاءة: نظرا للتعدد التعاريف لابد من ذكر بعض مميزات الكفاءة:

- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
- الكفاءة المكتسبة بالفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (الخبرة، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.
- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، وإما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط بالجوء للقياس مع العلم انه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط<sup>(27)</sup>.

العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل ضمن ثلاث مجموعات كما يبين الشكل التالي (ف):

شكل رقم (5)

فهم إنتاجية العمل: (مؤتمر العمل الدولي)



المصدر: محمد مصطفى زيدان، إدارة الاعمال الإنتاجية، عوامل الكفاءة الإنتاجية، الناشر دار ومكتبة

الهلال، دار الشروق للنشر والتوزيع، السلسلة المكتبية الجامعية ، 2007م، ص95.

### تحسين إنتاجية العمل<sup>(20)</sup>:

أن محور تحسين الإنتاجية هو تأدية العمل بالطريقة الصحيحة، وبكفاءة أحسن، وليس العمل بجهد مضي لتحقيق نتائج أفضل. إن العمل بكفاءة يعتمد أساسا على السلوك الإنتاجي للأفراد، وهذا السلوك هو نتيجة لعوامل عديدة ومعقدة تكون الشخصية المميزة للفرد، منها عوامل شخصية تحدد البيئة الاجتماعية والتراثية والثقافية، ومنها عوامل إدارية وتنظيمية تهيئ القنوات للأستخدام الكفوء للعوامل الشخصية. ويمكن أن يتم تحسين الإنتاجية للشركة من قبل أفرادها بإتباع الخطوات التالية<sup>(20)</sup>:

1. ترسيخ الثقة العميقة والمتبادلة بين العمال وأربا العمل سيكون القاعدة السليمة لتوفير البيئة الصحية المناسبة للإنتاجية<sup>(20)</sup>.
2. التعاون والتشاور بين الإدارة والعمال في تطوير إجراءات تحسين الإنتاجية.
3. توسيع وتحسين نظام التعاون والمشاورات المشتركة بين العمال والإدارة.
4. خلق طرق ونظم للأستغلال الأمثل للموارد النادرة.
5. تغيير أسلو ونطاق السيطرة على الجودة، من وظيفة تخصصية، إلى وظيفة تنفيذية شاملة لجميع أعضاء المنظمة، من الإدارة العليا، مرورا بكل المستويات الإدارية العليا والدنيا. إلى عمال النظافة في المنظمة.

6. التوزيع العادل لثمرات زيادة الإنتاجية، وفقاً لحالة الاقتصاد الوطني بين الإدارة والعمال والمستهلكين.

7. تحسين خبرات العمال والمدراء عن طريق التدريب والتعليم المهني الموجه والنحو الإنتاجية<sup>(20)</sup>.

### **خطوات حساب الإنتاجية لموظفي القطاع العام<sup>(24)</sup>:**

لحساب الإنتاجية لإحدى وحدات القطاع العام ومقارنتها بفترة زمنية أخرى أو بإنتاجية أحد الوحدات الأخرى المشابهة في منطقة جغرافية مختلفة أو في دولة أخرى، يمكن اتباع الخطوات الآتية<sup>(24)</sup>:

1. تحديد نوع وحدة القطاع العام إما من النوع الأول «إنتاجية أو خدمية يمكن قياس مخرجاتها نقدياً»، أو من النوع الثاني وهي الخدمية الجماهيرية التي لا يمكن تقدير مخرجاتها نقدياً.

2. تحديد نوع الإنتاجية المناسبة لوحدة القطاع العام سواءً الإنتاجية الكلية للنوع الأول من وحدات القطاع العام، أو الجزئية للنوع الثاني.

3. تحديد الفترة الزمنية أو الفترات الزمنية التي سيتم على أساسها حساب الإنتاجية، ويفضل أن تكون الفترة الزمنية الواحدة سنة، ولكن يمكن أن تكون فترات أصغر من ذلك، فتكون نصف سنوية أو ربع سنوية، أو شهرية أو أسبوعية، كما يمكن أن تكون هذه الفترة الزمنية خاصة بمناسبة معينة مثل الحج مثلاً، أو فترة وقوع أحد الكوارث لا قدر الله (سيول، عواصف، زلازل، حروب... إلخ).

4. حساب المخرجات المتمثلة في المنتجات أو أعمال الخدمات المختلفة التي تمت خلال الفترة الزمنية المحددة، وجمع البيانات الخاصة بهذه المخرجات.

5. حساب المدخلات المختلفة، وتجميع البيانات الخاصة بهذه المدخلات.

6. حساب الإنتاجية بقسمة بيانات المخرجات على بيانات المدخلات ولفترتها زمنية واحدة (الحالة الأولى س)، ثم حساب جدول الإنتاجية لفترة أخرى (الحالة الثانية ص).

7. حساب معدل تغير الإنتاجية في الحالتين س، ص<sup>(24)</sup>.

### **العلاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية (استنتاج الباحث):**

يمكن توضيح هذه العلاقة بناءً على أسس علمية كما يلي:

#### **1. زيادة المعرفة والمهارات:**

التدريب يساهم في زيادة المعرفة والمهارات لدى الموظفين. عندما يحصل الموظفون على تدريب جيد، يتمكنون من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وبطرق أكثر فعالية. الدراسات العلمية أثبتت أن تحسين المهارات الفنية والإدارية من خلال التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

#### **2. تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء:**

التدريب يساعد الموظفين على فهم أفضل لعمليات العمل وتقنيات الإنتاج، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة جودة المنتج أو الخدمة. تقليل الأخطاء يعني تقليل الهدر وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

#### **3. تعزيز الرضا الوظيفي:**

التدريب يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم مدعومون وأن هناك استثماراً في تطورهم المهني. الموظفون الراضون هم أكثر حماساً وإنتاجية. الرضا الوظيفي مرتبط بشكل وثيق بالكفاءة الإنتاجية؛ الموظف الراضي يكون أكثر التزاماً ويقل معدل غيابه عن العمل، مما يزيد من الإنتاجية.

#### 4. التكيف مع التغيرات التكنولوجية:

التدريب المستمر يمكن الموظفين من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتطورات الجديدة في مجال عملهم. هذا التكيف يعزز من قدرتهم على استخدام التكنولوجيا بكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية. قدرة الموظفين على التكيف مع التقنيات الجديدة هي عامل رئيسي في الحفاظ على تنافسية المؤسسة وزيادة الإنتاجية.

#### 5. الابتكار وتحسين العمليات:

التدريب يمكن أن يشجع الموظفين على التفكير النقدي والإبداعي، مما يؤدي إلى ابتكار طرق جديدة لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية. الموظفون المدربون يكونون أكثر قدرة على تقديم أفكار ومقترحات لتحسين طرق العمل وتقليل الوقت والتكاليف.

#### 6. التقليل من التكاليف التشغيلية:

بفضل التدريب، يمكن للموظفين استخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة الإنتاجية. تحسين إدارة الوقت والموارد من خلال التدريب يساعد في تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد.

#### 7. تحسين الروح الجماعية:

التدريب يمكن أن يعزز العمل الجماعي ويدعم بناء فرق عمل أكثر تعاوناً وتنسيقاً، مما يعزز الإنتاجية الجماعية. التدريب على مهارات الاتصال والعمل الجماعي يساهم في تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق، مما يقلل من التعثرات ويزيد من الإنتاجية الكلية. - بناءً على هذه الأسس، يمكن القول بأن الاستثمار في تدريب الموظفين هو عامل حاسم لزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

#### الخاتمة:

هدفت الدراسة الي التعرف وتوضيح العلاقة بين التدريب والكفاءة الانتاجية في الشركات والمؤسسات العامة(القطاع العام) واستخدم في البحث المنهج الوصفي ودراسة الحالة والمنهج الاستقرائي والوصف الإحصائي التحليلي في جمع وتحليل البيانات والمعلومات باستخدام برنامج(SPSS) .

#### النتائج :

1. وجد ان هناك علاقة بين أسلوب التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان
2. بينت نتائج الدراسة ان الاساليب ترتبط مباشرة بأهداف التدريب للعاملين بشركة زين السودان. وتنوع حسب المواد التدريبية .
3. اتضح من واقع تحليل البيانات ان هناك علاقة بين برنامج التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
4. اثبتت نتائج الدراسة ان ادارة التدريب بشركة زين السودان تقوم بدراسة البيئة للتأكد من ملائمتها.
5. بينت نتائج الدراسة ان الادارة العليا بشركة زين السودان توفر كل احتياجات الخطط التدريبية لكافة المستويات .

## التوصيات :

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي :
1. استخدام برامج التدريب الفعالة لتحقيق أقصى درجة من الرضا الوظيفي .
  2. الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهه الشركة عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.
  3. العمل على تلبية حاجات الموظفين النفسية والاجتماعية والمادية من خلال نظام العدالة في التدريب .
  4. أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية. أيضاً يجب أن تكون الفترة الزمنية المخصصة للتدريب ملائمة لطبيعة البرنامج التدريبي وذلك لضمان الحصول على أفضل النتائج.
  5. أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين . وضرورة تقييم مستوى الأفراد قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجم التغير الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم.

## الهوامش:

### أولاً: الكتب

- (1) صلاح صالح معمار ، كتاب التدريب/ الاسس والمبادئ، منشور ،دار ديونو للنشر والتوزيع- عمان- الاردن-2010م.
- (2) بكري الطيب موسي، ادارة الافراد، الطبعة الخامسة ، مطبعة جي تاون ، الخرطوم ، السوق العربي ، 2004م.
- (3) أحمد عبدالرحمن حمد البيلي ، اساسيات الادارة والاداء ، الطبعة الأولى ، السودان ، الخرطوم، 2010م،ص165.
- (4) مدحت محمد ابو النصر ، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2009م.
- (5) رداح الخطيب ، التدريب الفعال ، الناشر جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006م،ص120.
- (6) احمد إبراهيم ابوسن ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2007م ، ص111.
- (7) صلاح عبدالقادر النعيمي ، الادارة ، الاردن ، عمان ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، وسط البلد شارع الملك حسين ، 2008م.
- (8) ذكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، السودان ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م ، ص85.
- (9) احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، جمهورية مصر العربية ، الدار الجامعية ، نشر ، توزيع ، الاسكندرية ، الطبعة الخامسة ، 1998م.
- (10) مصطفى مصطفى كمال ، ادارة الموارد البشرية ، الناشر الشركة العربية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 1994م ، ص98.
- (11) عليون السيد ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، اتيراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2001م ، ص56.
- (12) المركز الاقليمي للدراسات والابحاث التنمية الادارية والتدريب ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الحميراء شارع اميل ادة ، بيروت ، لبنان ، 1983م.
- (13) مصطفى احمد السيد ، ادارة الموارد البشرية ، القاهرة ، الدار الهندسية ، الطبعة الثانية ، 2010م.
- (14) سعاد نائف برونوطي ، الاعمال الخصائص والوظائف الادارية ، عمان ، دار وائل للنشر ، شارع الجمعية العلمية للنشر ، 2000م.

- (15) التدريب واهميتها للعاملين في منشآت الاعمال السعودية ، كتاب ارشادي رقم 7 ، من سلسلة مطبوعات مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية ، الغرفة التجارية الصناعية بجدة ، مركز البحوث ، ربيع اول ، 1404 هـ .
- (16) اكرم رضاء ، برنامج تدريب المدربين ، القاهرة ، دار التوزيع و النشر الاسلامي ، الطبعة الثانية ، 2003م.
- (17) غني دحام ، ادارة الموارد البشرية ، مفاهيم وتوجيهات معاصرة ، الاردن ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2018م.
- (18) حامد التاج حامد الصافي ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، الطبعة الاولى ، 1994م، ص132.
- (19) علي السلمي ، ادارة الافراد ، والكفاءة الانتاجية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الاولى ، 1989م.
- (20) محمد مصطفى زيدان ، ادارة الاعمال الانتاجية ، عوامل الكفاية الانتاجية ، الناشر دار ومكتبة الهلال ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، السلسلة المكتبية الجامعية ، 2007م ، ص209.
- (21) سعود محمود مندورة ، العمليات الانتاجية ، المملكة العربية السعودية ، الناشر خوارزم العلمية ، 2017م يناير.
- (22) حسن جهاد فليج ، تقييم الاداء في الانشطة الانتاجية ، دار الرسالة للطباعة والنشر ، بغداد ، 1980م.
- (23) عمرو وصفي عقيلي ، وظائف منظمات الاعمال ، الاردن ، عمان ، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع ، 1994م ، ص97.

#### ثانياً : الرسائل والبحوث

- (1) تاج السر محمد فقيري ، اثر استراتيجيات التدريب والتطوير علي اداء العاملين ، بحث دكتوراة في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2020، ص30.
- (2) نهى ادريس عبد الله ، اثر التدريب في رفع انتاجية العاملين بالسودان ، بحث دكتوراة في دارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015م، غير منشورة ، ص17، ص20.
- (3) وداد مصطفى محمد ، التدريب ودورة في رفع كفاءة اداء العاملين ، بحث دكتوراة في ادارة الاعمال ، 2019م، غير منشورة.
- (4) ميسون علي عبدالكريم ، اثر التدريب المهني في ملاءمة الموارد البشرية لسوق العمل ، بحث دكتوراة ادارة الاعمال ، غير منشورة ، جامعة الرباط الوطني ، 2016م.
- (5) هالة ابو القاسم فضل الله ، اثر التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات

- الخدمات الاستراتيجية ، بحث دكتوراة ادارة الاعمال ، غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م،ص35 ، ص23.
- (6) جري عبد الحكيم ، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ، بحث دكتوراة في العلوم الاقتصادية ،غير منشورة،جامعة فرحات عباس سطيف جمهورية الجزائر ، 2018م.
- (7) علي تايه مسعود ، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية ، بحث دكتوراة في ادارة الاعمال ،غير منشورة،دراسة بتاريخ 2012م، جامعة سانت كليمنتس العالمية - العراق ، ص52.
- (8) خالد يوسف السماني احمد ، دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة اداء العاملين بشركات البترول بالسودان ، بحث دكتوراة ادارة الاعمال ، غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م.
- (9) عطا الله و د. تحسين احمد جعفر ، استراتيجيات التدريب وأثرها علي اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية ،بحث، غير منشور ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية فرع الكرك،2008 ، ص15.
- (10) هديل ضياء حسين ،أ.م.د علاء عبد الكريم البلداوي،الاستراتيجية التسويقية ودورها في زيادة الانتاجية في شركات التأمين ، دراسة تطبيقية ، غير منشورة ، جامعة بغداد، 2006، عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الأول، ص8.
- (11) بان هاني أيوب/ شذى عاصم جمال الدين / فريال مشرف عيدان ،تقويم كفاءة الاداء بأستخدام بعض المؤشرات الانتاجية ، ورقة علمية، غير منشورة، جامعة بغداد ،2004م.
- (12) عامر بن محمد شار البارقي، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها علي الانتاجية،ورقة علمية ،غير منشورة ،جامعة اسيوط-كلية التربية ،المجلة العلمية لكلية التربية -جامعة اسيوط، المجلد-36العدد الثاني-فبراير2020م.
- (13) هيثم أحمد عيسى، العوامل المؤثرة في انتاجية العمل ، ورقة علمية ، غير منشورة،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد(40) العدد(6) 2018م.
- (14) أحمد حسين بتال وعبدالرحمن عبید جمعة و قيصر عبد الكريم حمودي ، أستخدام مؤشر مالمكوست لقياس نمو الانتاجية الكلية في المصارف،دراسة تحليلية،جامعة الانبار،مجلة العلوم الاقتصادية-2017-(2)vol18،غير منشورة،ص36.

- (15) بن عودة مصطفى، دور إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بالتطبيق علي مجمع مطاحن الجلقة، ورقة عمل، غير منشورة، مجلة ادارة الجودة الشاملة -2017(1)18.vol.
- (16) بوخمم عبدالفتاح- حنان علي موسي، أثر الصحة والمهنية علي الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل-الجزائر، غير منشورة، جامعة قسنطينة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 06/2011م.
- (17) م.د ماجدة عبد المجيد عبدالعزيز/م.د سالم عواد هادي ، النظرة التكاملية لتحليل وادارة الطاقة الإنتاجية، اطار مقترح، غير منشورة، جامعة بغداد ، محلية دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع-العدد-21الفصل الرابع- لسنة2012م.
- (18) حمزة عبدالله عبدالرحمن يحي، اثر التدريب علي الكفاءة الإنتاجية لدي العاملين بشركة سيقا للخلال، دراسة علمية، غير منشورة ، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية،مجلة العلوم الاقتصادية والأدارية والقانونية،العدد الخامس-المجلد-الثاني-ابريل2018م،ص87.
- (19) عبدالمنعم مرسي محمد ومحمد علي شطاو محمد ابراهيم محمد رافت، تحليل الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية لمحصول بنجر السكر في محافظة الدقهلية، ورقة علمية، غير منشورة، جامعة المنصورة، مجلة الأقتصاد والعلوم الاجتماعية جامعة المنصورة المجلد(2) العدد(8):2011.1013.999.
- (20) جيهان أحمد خليل ، أثر جودة بيئة العمل الأبتكارية علي تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، ورقة علمية، غير منشورة ، المعهد العالي للدراسات النوعية -الجيزة2020/11/1-م، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، ص564.
- (21) عطية عبدالواحد سالم و أ. سالم مفتاح بن نجمة ، تحسين القدرة الإنتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال ، ورقة علمية ، منشورة، جامعة طرابلس، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد(03) العدد(01)،2021م،ص118.
- (22) اشواق بن قدورة / د.بغداد بنين /د.رضوان انساعد ، استخدام دوال الأنتاج الحدية العشوائية لتقدير عدم الكفاءة الإنتاجية التقنية لقطاع الزراعة العام والخاص في الجزائر2015-1980م، ورقة علمية، غير منشورة،الملتقي الدولي لسابع،اقتصاديات الأنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية.
- (23) محمد رضا بوسنة و سناء مرابطي وعامر زلاسي، تحليل كفاءة انتاج الحبوب في الجزائر بأستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA،ورقة علمية، غير منشورة،الملتقي الدولي السابع، اقتصاديات الأنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية.

- (24) سعيد علي حسن القليطي و د.وائل صلاح السعيد حسنين، تعريف الكفاءة الانتاجية لموظفي القطاع العام واساليب قياسها واليات تحسينها بأستخدام تقنيات الهندسة الصناعية، ورقة عمل علمية ، غير منشورة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، المملكة العربية السعودية ، ص6.
- (25) عثمان شداد المالكي، الكفاءة الانتاجية لكلية لأقسام كليات التربية بالجامعات السعودية، ورقة علمية ، غير منشورة ،كلية التربية -جامعة اسيوط، المجلة العلمية لكلية التربية المجاد -34العدد الثالث-جزء ثاني-مارس2018.
- (26) نهاد خالد عبدالقادر و ابراهيم مهدي عارف ، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين،ورقة علمية، غير منشورة، جامعة التنمية البشرية -سليمانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد2018-54م.
- (27) محمد العيد ختيم ، رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الاجنبية ، مجلة دراسات العدد الاقتصادية 2013-2676lissn:المجلد (12) العدد (02) 2021م،ص204.
- (28) كشاط أنيس و دز برباش توفيق،التحول من الكفاءة الفردية الي الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لأدارة الموارد البشرية، ورقة علمية ، غير منشورة ، جامعة سطيف ، مجلة وحدة البحث في تنمية وأدارة الموارد البشرية المجلد 08 العدد02 ديسمبر 2017م.
- (29) أسماعيل حجازي و أ.لوخرص عبدالحفيط ، دور طريقة عنق الزجاجة المبنية علي الكفاءات في حل المشاكل الانتاجية ، ورقة علمية ، غير منشورة ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (30) سبتمبر 2017م.
- (30) بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين وتحقيق الميزة التنافسية ، ورقة عمل ، غير منشورة ، مجلة اقتصادية شمال افريقيا ، العدد السابع ، جامعة شلف ، الجزائر.
- (31) محمد رضا بوسنة وسناء مرابطي وعامر زلاسي ، تحليل كفاءة انتاج الحبوب في الجزائر باستخدام اسلوب تحليل مغلف البياناتDEA، ورقة علمية ، غير منشورة ، الملتقي الدولي السابع ، اقتصاديات الانتاج ، الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية.
- (32) انتصار سليم قليب ، الكفاءة الانتاجية ، الجماهيرية الليبية الشعبية ، اكااديمية الدراسات العليا، قسم الادارة والتنظيم ، رقم القيد 11837،ص4.
- (33) عامر بن محمد شار الباقي ، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها علي الانتاجية ، ورقة عمل ، غير منشورة ، جامعة اسيوط - كلية التربية ، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط ، المجلد -36 العدد الثاني - فبراير 2020م.

ثالثاً : المقابلات:

- (1) معتز فتحي حسن سالم (ادارة الشركات زين).
- (2) محمد عبدالقادر الهادي ( التدريب والتطوير زين).
- (3) عبدالعظيم هباني التجاني ( ادارة الموارد البشرية زين).
- (4) الصادق يعقوب عوض ( التخطيط زين ).

رابعاً : النت:

[moc.niaz.ds.www](http://moc.niaz.ds.www)

<https://scholar.google.com>

## الفوائد الكيميائية لشجرة النيم المستخدمة في الطب الشعبي ولاية شمال كردفان

استاذ مشارك في الكيمياء العضوية-كلية المعلمين -  
جامعة الدنج

أ.ستاذ مساعد في الكيمياء التحليلية. - كلية التربية  
جامعة الدنج

أ.ستاذ مساعد في الكيمياء التحليلية. - كلية التربية  
جامعة الدنج

د. وداعه احمد الطيب

د. زينب محمد مصطفى الامام

د. مدينة كومي كوكو

### المستخلص:

أجريت الدراسة في ولاية شمال كردفان بالسودان، تهدف الدراسة الي التعرف علي الشجرة والمادة الطبيعية الكيميائية الموجودة علي اوراق شجرة النيم والتي تستخدم في علاج الطب الباطني أختيرت العينات عشوائيا من مناطق مختلفة في محيط الدراسة حلت العينات معمليا لمعرفة عناصر الهيدروجين والاكسجين والكربون والنيتروجين والكبريت كعناصر اساسية في تكوين المضادات الحيوية وذلك وفق طرق الاختبارات المعملية ثم مثلت النتائج في جداول تعدادية بسيطة و أعمدة بيانية، توصلت الدراسة الي أن نسبة النيتروجين وصلت فيه 24.33 %، الكربون 7 %، الهيدروجين 5 %، الاكسجين 3 % والكبريت 2.2 %، مما يؤكد أن اوراق شجرة النيم بها عناصر المضادات الحيوية وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في علاج الطب الباطني والتي أستخدمت سابقا عند الانسان البدائي  
كلمات مفتاحية: شجرة النيم، الطب الشعبي، الانسان البدائي.

### The Chemical benefits of Neem tree which use in folk medicine – North Kordofan State

Dr.Widaa Ahmed Eltieyb

Dr.Zeinab Mohmmmed Mustfa

Dr.Madena Komi Koko

#### Abstract:

The Study is conducted in northern Kordofan, Sudan. The study aims at the tree and identifying the substance on Neem leaves that are used in the treatment of medicine desies. The samples are randomly selected from different areas in the vicinity of the study. Laboratory samples are analyzed to determine the elements of hydrogen, oxygen, carbon, nitrogen and sulphur, which are key elements in the composition of the antibiotics according to the methods of laboratory tests. Then

the results are displayed in simple enumerative tables, and columns of data. The study finds that the proportion of nitrogen 24.33 % carbon 7 %, hydrogen is 5 %, oxygen 3 %, and sulphur 2.2 %. This confirms that Neem leaves contains antibiotic elements, and thus is reliable for treating medicine and were used already before in local human.

**Key ward:** Neem Tree. folk medicine . Primitive Human

## المقدمة: Introduction :

شجرة النيم :

كثيراً ما تنمو وتتواجد شجرة النيم في بيئة شبه صحراوية حيث يتميز طقسها بوجود فصل حار طويل جاف وفصل ممطر قصير ونجد أن اشجار النيم تتعاقب بشكل مستمر في هذه البيئة وأسباب هذا التعاقب يعود الى أسباب فيزيائية وكيميائية معاً، وكذلك درجة تراكم التربة وتعمقها تدريجياً بواسطة الريح أو الماء أو كليهما. وأن إزدیاد تراكم التربة يعقبه تغيير مقابل في شجرة النيم<sup>(4)</sup> .

## مميزات اشجار النيم : Charactries of Neem trees

أولاً: تتميز اشجار النيم بسرعة النمو وإختراقها التربة ، وعليه فإن النباتات التي تتميز بهذه الميزة (جذورها) تجعلها تتقدم الجفاف المضطرب من سطح التربة الى أعماقها ( تمتلك المقومات التي تجعلها أكثر ملائمة من غيرها للعيش في البيئة الجفافية ) .

ثانياً :- تختص هذه النباتات بجذور كبيرة الحجم عميقة تتفرع في التربة وتعمق فيها الى مسافات بعيدة وبذلك تشغل حيزاً كبيراً في التربة تمتص منها الماء . ويكون المجموع الجذري أكبر منها حجماً من المجموع الخضري، وأن ضخامة المجموع الجذري بالمقارنة مع المجموع الخضري في هذه النباتات يكون عنصراً هاماً في ملائمتها للبيئة الجافة لأنه يزيد من إمكانياتها لإمتصاص الماء ويقلل من فقدانه ويخلق موازنة .

ثالثاً: نجد أن خلايا الجذور عادة ذات ضغوط أرموسية (أزموزية) عالية لإحتوائها على عصارات مركزة جداً ولهذا السبب فإنها تستطيع أن تمتص الماء الموجود حتى لو إحتوى على نسبة عالية من الأملاح<sup>(4)</sup> الموجودة فيه .

## الأثر الطبي لاشجار النيم :

إن اشجار النيم تصنف ضمن اشجار الطبية ذات الفوائد المتعددة والتي لا غنى عنها في الحياة اليومية .

فأثر الأوراق بصورة خاصة يغلي بالماء ويتناوله الانسان بارد او دافئ بمقدار نصف كوب شاي صباح ومساء لثلاث ايام لامراض الحميات خاصة الملاريا المتكررة كما وضع الاوراق والنوم عليها لفترة من الزمن حتي تنخفض درجة حرارة الجسم<sup>(3)</sup>

## الكربون = Carbon

يعد عنصر الكربون من أهم اللافلزات الموجودة على سطح الأرض فهو يمثل وحدة البناء الأساسية في تركيب كل المركبات العضوية التي نعرفها والتي تدخل في تركيب أجسامنا ويتكون منها غذاؤنا وتعتمد على

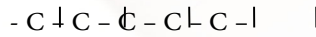
وجوده كل أصناف الحياة بأشكالها المختلفة التي تعيش سطح الأرض. وعندما يتحد الكربون مع الأوكسجين يتكون منهما مركب بسيط وهو ثاني أوكسيد الكربون وهو الغاز على درجة حرارة عالية من الأهمية فهو حجر الأساس في تكوين كل المادة العضوية الموجودة على سطح الأرض .

وهو الذي تستخدمه النباتات الخضراء لتصنع منه ومن الماء في وجود ضوء الشمس كل ما يلزمها من المركبات العضوية التي تستخدمها في حياتها والتي تعتمد عليها حياة الإنسان والحيوان. وكذلك فإن هذا الغاز يحافظ على حرارة الأرض ويمنع جزءاً كبيراً من حرارة الشمس من الإرتداد

الى الفضاء الخارجي وبذلك يجعل الأرض صالحة لحياة الإنسان ، كما أن هذا الغاز يتحد ببعض العناصر الأخرى مكوناً كثير من الكربونات ومنها الحجر الجيري الذي يستخدم في البناء .<sup>(9)</sup>

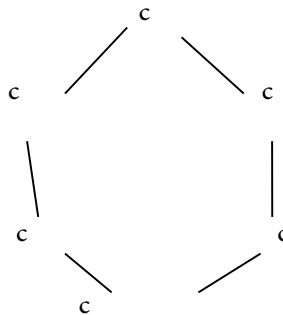
وأهم ما يميز ذرات الكربون هي إنها تتصل معاً لتكون سلاسل مستقيمة أو متفرعة أو تلتف مع بعضها حول نفسها مكونة حلقات ، وقد تتصل ذرات الكربون فيما بينها برابطات أحادية فتكون ما يسمى بالمركبات المشبعة أو تصل بينها برابطات ثنائية أو ثلاثية لتعطي مركبات غير مشبعة<sup>(2)</sup> .

سلاسل مستقيمة ومشبعة



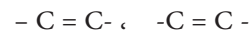
شكل (1): يوضح السلاسل المستقيمة المشبعة للهيدروكربون

حلقات مشبعة



شكل (2): يوضح السلاسل الحلقية المشبعة للهيدروكربون الموجود شجرة النيم.

مركبات غير مشبعة<sup>(2)</sup>



شكل (3): يوضح السلاسل المستقيمة غير المشبعة للهيدروكربون الموجود شجرة النيم

وقد تتحد ذرات الكربون مع الهيدروجين فقط فتتكون مركبات تعرف بالهيدروكربونات وهي مركبات هامة يتكون منها الغاز الطبيعي والبتترول ومقطراته مثل : الجازولين والكيروسين وشمع البرافين ومن هذه الهيدروكربونات المركب الحلقى المعروف بإسـم (البنزين) وهو أول أفراد مجموعة هامة من المركبات الهيدروكربونية تعرف بإسم المركبات الأروماتية ومن أمثلتها الفينول والنفثالين . وهي تدخل في تركيب أصناف عديدة من الأصباغ واللدائن والأدوية وغيرها. وعندما تتحد ذرات الكربون بالهيدروجين والواوكسجين

معاً تتكون منها مركبات أخرى هامة كالكحولات والفينولات والكيوتونات التي تستخدم كمذيبات ومثل الأحماض التي تتحد بالكحولات أو بالجلسرين لتكون بعض الشموع والزيوت والدهون. <sup>(1)</sup> وكذلك تتكون من هذه العناصر الثلاثة كل ما نعرفه من مركبات كربوهيدراتية مثل السكر والنشا وغيرها. وعندما ينضم النيتروجين الى المجموعة السابقة تتكون منها البروتينات والإنزيمات والأحماض النووية وغيرها ويتضح من هذا أن الكربون يدخل في تركيب مجموعة كبيرة من المركبات العضوية النافعة للإنسان .

## الهيدروجين — Hydrogen :

الهيدروجين هو العنصر الأول في الجدول الدوري الحديث للعناصر وله تركيب إلكتروني بسيط (عدده الذري واحد) .

يؤلف الهيدروجين حوالي 87 % من وزن القشرة الأرضية (العشرة أميال الخارجية) حيث يوجد في صورة متحدة في جميع الأنسجة الحيوانية والنباتية وكذلك في الماء وله مركبات كثيرة وعديدة تفوق مركبات بقية العناصر وبضمنها الكربون .

للبيدروجين سرعة إنفلات عالية من مجال الجاذبية الأرضية وذلك بسبب خفة جزيئاته المتناهية في الصغر وتفترض نتائج الدراسات العلمية أن الهيدروجين يؤلف حوالي 30 % من وزن الشمس، والأبعد من ذلك نجد أن إحدى النظريات المهمة بدراسة نشأة الكون :

يعد الهيدروجين القاعدة الأساسية في تكوين النجوم ، ونظراً لأن الهيدروجين أكثر عناصر الكون إنتشاراً فمن المحتمل أن العناصر الأخرى تكونت منه تدريجياً بفعل عمليات الإنصهار النووي Nuclear Fusion في النجوم. <sup>(12)</sup>

## النيتروجين — Nitrogen :

( الخامسة في الجدول الدوري للعناصر وهو5 النيتروجين هو العنصر الأول في المجموعة )  
عنصر هام الى حد كبير جداً نظراً لأنه يعتبر مقوماً أساسياً بالنسبة للأحماض الأمينية التي تشكل بروتينات في كائنات حية ، كما انه مسئول عن معظم الغلاف الجوي للأرض. فنجد أن هنالك أسئلة مثيرة للجدل لم تجد إجابات مقنعة حتى الآن عن كيفية تحويل النيتروجين الجوي الى مكونات لمادة حية من قبل بعض البكتيريا وتعتبر كيمياء النيتروجين معقدة لكنها أساسية لتفهم العملية الحيوية . ويعتبر النيتروجين حوالي ثلث الكربون من حيث الوفرة ، ويوجد أساساً على هيئة جزيء ثنائي (  $\text{N}_2$  ) حر في الهواء الجوي وفي حالة متحدة على هيئة ملح بارود شيلي ( النوية  $\text{N}_2$  )

يعتبر النيتروجين من العناصر الغذائية الهامة في تغذية النبات ويحتاجه النبات بكميات أكبر ، حيث يمثل القدر الأكبر للمكونات العضوية الأساسية في النبات والتي تشمل البروتينات والإنزيمات والأحماض النووية والكلوروفيل <sup>(12)</sup> .

يعتبر النيتروجين مصدره الأصلي هو الهواء الجوي حيث يشكل نسبة 79 % من حجم الهواء مباشرة إلا بعد  $\text{N}_2$  الجوي ولا تستطيع النباتات النامية الإستفادة من عنصر النيتروجين الغازي الذي يدخل في سلسلة من التفاعلات والتي تقوم بها كثير من الأحياء الدقيقة الموجودة في التربة وتحوله الى نيتروجين عضوي  $\text{N}_2$  التي تعيش في جذر النباتات حيث تثبت النيتروجين الغازي داخل أجسامها في صورة أحماض أمينية

وبروتينات وعند موت هذه الكائنات فإن النيتروجين  $NO_3$  ثم  $NH_4$  العضوي الموجود بها تحت ظروف معينة يتحلل وينتج نيتروجين معدني في صورة وتختلف نسبة النيتروجين الموجودة على التربة حسب نوعية التربة ونوع النبات المزروع فيها حيث أن الأراضي ذات القوام الثقيل محتواها من النيتروجين الممثل بالمادة العضوية مرتفع بالمقارنة مع الأراضي ذات القوام الخفيف<sup>(8)</sup>.

### النيتروجين في النباتات :

تتراوح نسبته في النباتات المختلفة من 1.5 - 4 % ويمكن إيجاز أهم الوظائف الحيوية للنيتروجين

في الآتي :-

1. يتحد مع المواد الكربونية الموجودة في النباتات ليكون مئات المركبات العضوية المختلفة والتي منها الكلوروفيل والبروتوبلازم - البروتين - الأحماض النووية - الثايمينات والإنزيمات.
2. يزيد من نموء وتطور كل الأنسجة النباتية الحية .
3. يحسن من جودة الخضروات الورقية ومحاصيل الأعلاف ويزيد من محتوى البروتين في محاصيل الحبوب .

### أعراض نقص النيتروجين على النباتات :

يمكن إيجاز أهم أعراض نقص النيتروجين على النباتات بصورة عامة في الآتي :

1. يحدث إعاقة لنموء النبات (يكون النبات قصيراً) السيقان رفيعة . الأوراق قصيرة وصغيرة
2. يسود اللون الأصفر على النباتات وذلك لعدم قدرة البلاستيدات الخضراء على التطور ويظهر اللون الاصفر أولاً على الأوراق المسنة بدلاً من قمة الورقة ثم يغطي جميع أجزاء الورقة .
- وقد تشابه أعراض نقص النيتروجين الخاصة باللون الأصفر مع عناصر أخرى مثل (الحديد الكالسيوم- الكبريت ) إلا أن أعراض نقص العناصر الثلاثة الأخيرة تظهر على الأوراق الحديثة أولاً؛ لأن هذه العناصر غير قابلة للحركة داخل النباتات عكس النيتروجين .
3. تنضج النباتات بسرعة مما يؤثر سلباً على عملية التزهير وبالتالي ينخفض المحصول .
4. ينخفض محتوى النبات بشكل عام من البروتين<sup>(8)</sup>.

### الأوكسجين - Oxygen :

الأوكسجين لافلز حيوي لا تستطيع النباتات والحيوانات الإستغناء عنه فهو يساعد على إمداد أجسامنا بالطاقة اللازمة للحياة وهو يسري في أجسامنا مع تيار الدم وتحمله الكريات الحمراء ليصل الى كل خلية من خلايانا ويشترك في مئات من التفاعلات الكيميائية التي تدور فيها ويبحث فيها الحياة فالخلايا إن لم يصلها غاز الأوكسجين ماتت ومعها الكائن الحي سواء كان حيوان أو نبات. كذلك يدخل الأوكسجين مع غيره من اللافلزات في تركيب كثير من المواد الكيميائية الهامة التي تعتمد عليها حياة الإنسان والتي تكون جزءاً هاماً من أجسامنا مثل المواد الكربوهيدراتية والدهون والبروتينات كما أنه يدخل في تركيب الأحماض النووية التي تحمل الصفات الوراثية في الإنسان وفي غيره من الكائنات الحية الأخرى وتنتقل هذه الصفات من جيل الى آخر . بالإضافة الى أنه يدخل في تركيب مواد أخرى لها دور هام في حياة الإنسان مثل الفايتمينات والهرمونات والأملاح وأشباهاها . بالإضافة الى ذلك فإن الأوكسجين يكون مع لافلز آخر وهو الهيدروجين مركباً

هاماً يكون نحو 60 % من  $H_2O$  في جميع الكائنات الحية أن تحيا في غيابه وهو الماء ( الكائن الحي (الإنسان) وتصل نسبته في الدم حوالي 95 % أو أكثر فهو ينظم درجات الحرارة في البيئة المحيطة بالإنسان كما إنه يعد الوسط الرئيسي في الخلية الحية الذي تدور فيه كل تفاعلاتها الكيميائية<sup>(10)</sup>.

### **الكبريت Sulfer :**

يوجد الكبريت في التربة الزراعية في الصورة المعدنيه والعضوية حيث يصل الكبريت الى التربة أما في صورة مخلفات زراعية أو أسمدة معدنية أو مع مياه الأمطار أو مع المكونات المعدنية للتربة أو الناتجة من عمليات التجوية للصخور الفنية بالكبريت والناتجة من النشاط البركاني .

### **الكبريت في النباتات :**

يتوزع الكبريت توزيعاً منتظماً بين الأعضاء والأنسجة المختلفة للنباتات فهو أحد مكونات بعض الأحماض الأمينية مثل السيستين والسبستتين وهي أحماض أمينية أساسية في تركيب البروتينات والبيوتين وهما هرمونان للنبات ، كذلك يدخل الكبريت في Vitamin B- thiamine والثيامين<sup>(9)</sup> وتكوين الجلايكوسيدات مثل السنجرين الذي يعطي الرئحة والطعم الخاصين لبعض الأنواع النباتية كالخردل والبصل والتوم والجزء الأعظم من الكبريت يوجد في بروتين الكلوروبلاست وبالتالي تظهر الأوراق شاحبة اللون ويتراوح المحتوى الكلي في أنسجة النبات ما بين 0.2 % - 50 . من الكبريت . وبواسطة الأوراق على  $SO_4$  يمتص النبات الكبريت بواسطة الجذور على صورة كبريتات ( لتكوين SH) وسرعان ما تختزل الى مجموعة السلفاهيدريك  $SO_2$  صورة ثاني أكسيد الكبريت (المركبات العضوية المختلفة وأهمها الأحماض الأمينية وبالتالي البروتينات<sup>(8)</sup>).

### **أعراض نقص الكبريت :**

تشابه أعراض نقص الكبريت الى حد كبير مع أعراض نقص النيتروجين إذ تتراكم الأحماض الأمينية والمركبات الأزوتية الأخرى داخل النباتات التي تعان نقصاً من الكبريت ويعزي ذلك الى إحتمال بطء تخليق البروتينات في هذه النباتات بالمقارنة مع النباتات التي تتوفر لها كفايتها من عنصر الكبريت .وتتلخص أعراض نقص الكبريت بإصفرار عام للنمووات الخضرية وخاصة الأوراق والعروق فالأوراق يكون لونها أفتح من بقية أنسجة الورقة وتظل الورقة غضة ولا تجف حتى يتقدم العمر وتصبح السيقان ضعيفة وقصيرة ومتفرعة . ويمكن التمييز بين أعراض نقص الكبريت وأعراض نقص النيتروجين من موضع ظهور الأعراض على الورقة الحديثة أولاً وذلك لأن الكبريت عنصر غير متحرك داخل النبات ، في حين تظهر أعراض نقص النيتروجين على الأوراق المسنة وذلك لأن النيتروجين من العناصر المتحركة داخل النبات<sup>(7)</sup> .

### **المواد المستخدمة في الدراسة طريقة العمل:**

#### **المواد الكيميائية المستخدمة :**

- حمض الكبريتيك المركز 46 % .
- مسحوق كبريتات الصوديوم
- محلول حمض البوريك 3 % بعد إضافة الكاشف إليه بمعدل 303 مل لكل لتر .
- محلول الصودا الكاوية 50 %

1. Nitric Acid / حامض النتريك
2. Percholric Acid / حامض البسركلوريك
3. كرات زجاجية
4. عينة من أوراق أشجار النيم الجافة
5. كلوريد الباريوم
6. ماء مقطر

### الأجهزة والأدوات المستخدمة :

- جهاز ميزان حساس
- دورق كدال سعة 800 مل مستدير القاعدة وذو عنق طويل .
- جهاز كجلداهال للهضم والتقطير .
- ماصة سعة 100 مل .
- سحاحة سعة 50 مل .

Spictro photo Meter - جهاز الطيف

- جهاز سحان صغير لسحن العينة
- كأس سعته 500 مل
- دورق معياري سعته 100 مل<sup>(6)</sup>

### الطريقة العلمية المتبعة :

1. تم وزن 51. جرام و 51. جرام كل على حده من العينة المجففه هوائياً .
2. وضعت كل عينة في دورق كدال وأضيفت إليها مادة محفزة و 20 مل (من الدورقين)
3. وضع كل دورق بمحتوياته فوق وحدة كدال الهضم بدرجة حرارة هادئة في البداية حتى أصبح الغليان قوياً وإنتهت عملية الهضم عندما أصبح المحلول رائقاً داخل الدورق وأستغرقت). هذه العملية 120 دقيقة وتعرف بعملية الهضم ( Digustruation )<sup>(11)</sup>
4. ترك المحلول حتى برد وأستغرق ساعة من الزمن .
5. أضيفت 200 مل ماء مقطر لكل دورق .
6. تم ضبط جهاز كدال بفتح صنوبر الماء الذي يتصل بالمكثفات .
7. وضع 25 مل من حامض البوريك (3% في دورقتين في دورقين سعة 500 مل ووضع كل على حده في وحدة كدال التقطير مع مراعاة غمر طرف أنبوب التكثيف في محلول حمض البوريك .
8. وضع كل دورق في مكان وحدة التقطير وسدت فوهته بالسداة الخاصة المتصلة بالمكثف .

**تبخّر الأمونيا من كبريتات الأمونيوم بالمحلول وذلك نتيجة لفصل هيدروكسيد الصوديوم وتم تكثيف الأمونيا بفعل الماء البارد في المكثفات فتساقطت على هيئة قطرات في محلول حمض البوريك فتحول لون الحمض من الأحمر الوردي الى الأخضر وهذا يدل على وجود البروتين في هذه العينة والنيتروجين عنصر**

## أساسي في البروتين . وهذا يؤكد احتواء أوراق النيم على عنصر النيتروجين .مرحلة المعايرة لمعرفة كمية النيتروجين في العينة :

تم وضع كل من الدورقين المخروطين المحتويان على اللون الأخضر بعد عملية الهضم والتقطير تحت سحاحة آلية تحتوي على حمض الهيدروكلوريك 0.1428 عياري وتم تسجيل كميات الحمض في الجدول الآتي :

جدول رقم (1) يوضح مرحلة المعايرة لمعرفة كمية النتروجين في العينة

sample	Sample wieght	Acid volume	Blank	T.P
A	1.5	16.8	0	16.8
B	1.5	15.4	0	15.4

### الحسابات :

حجم الحمض في المعايرة - حجم العينة البيضاء

$$\frac{100 \times 0.014 \times \text{المعايرة}}{\text{المعايرة}}$$

للتأكد من نسبة الخطأ أجريت جميع الخطوات السابقة على عينة تحتوي جميع المواد المستخدمة Blank في التقدير ولكن بدون العينة وتعرف بالعينة البيضاء أو البلانك

لمعرفة نسبة العنصر (الهيدروجين) في العينة .<sup>(6)</sup>

$$\frac{\text{نسبة البروتين} = \text{ثابت النيتروجين} \times \text{مولارية الحامض} \times \text{ناتج المعايرة} \times 100 \times 6.25}{\text{وزن العينة} \times 100}$$

### إذن نسبة البروتين في العينة :

إذن نسبة عنصر النيتروجين في أوراق نبات النيم = 24.33 من جملة العناصر الكيميائية الأخرى

الموجودة على الورقة

### طريقة تحليل عنصر الكبريت في العينة :

من المعلوم أن عنصر الكبريت في النباتات يوجد في شكل حامض أميني فهو عنصر سام لذلك له القدرة على القضاء على كل الميكروبات الموجودة في الجسم إذا ما أعطي للمريض في شكل مضاد حيوي أو نبات أخضر .

### الطريقة العلمية المتبعة :

تم تحضير محلول العينة عن طريق أكسدة المادة العضوية بواسطة حمض النتريك وحمض البيركلوريك . تبخرت هذه المواد جزئياً وبقي الرماد الذائب في حمض النتريك .

- تم وزن 1.004 جرام من مسحوق العينة بواسطة جهاز حساس وتم وضعه في كأس سعة 500

مل وأضيف لها 20 مل من حمض الهضم المستحضر من حمض النتريك وحمض البيركلوريد

بنسبة 1:4 وأضيفت لمحتويات الكأس كرات زجاجية لتنظيم الغليان وغطى الكأس بزجاجة

وترك للتفاعل لمدة 3 - 4 ساعات ثم ترك طوال الليل تحت المدخنة<sup>(6)</sup> .

- وضعت الكؤوس الزجاجية فوق وحدة تسخين وتم ضبط الحرارة بحيث يغلي المحلول ببطء

وعندما إنتهى التفاعل الاولي رفعت درجة الحرارة من 180 C° الي 200 C° وأستمر الهضم مع

التحريك الدائري للكؤوس وبقي المحلول صافياً تماماً بعد الغلي ونظراً لنقص حجمه سحب الكأس من وحدة التسخين وأضيف إليه 2 مل ثم تم إرجاع الكأس مرة أخرى الى وحدة التسخين لإكمال عملية الهضم فتبخر حمض الهضم مع عدم تشكل غازات بيضاء

- رفعت درجة الحرارة الى الغليان داخل الكأس

- تم سحب الكأس عن وحدة التسخين وصب المحلول على دفعات في الدورق المعياري سعة 100

مل مع ماء مقطر .

ثم تم إغلاق الدورق وخلط المحلول جيداً ثم ترك الدورقة لفترة 12 ساعة فتسربت السيلكا في قاعه

وتم في الصباح تصفية المحلول عبر ورقة ترشيح من نوع ( 541 ) ويمكن إستعمال هذا المحلول للعناصر الأخرى المعدنية الكبرى والصغرى بواسطة طريقة الإمتصاص الطبيعي

( Atomic Absrbtion Spictro Photometer. )

### ملحوظة :

مؤكسد عنيف لذا تم التفاعل تحت المدخنة  $H_2CLO_3$  أن حمض البيركلوريك الذي تم إستخدامه(الخاصة بالتفاعلات الكيميائية في المعمل ، كما تم الحرص على التأكد من أن التفاعل الأولي يسير ببطء وإلا فقد يحدث إنفجار

- تم وضع حوالي 3 مل في وحدة وضع العينة بجهاز الطيف الإلكتروني .

الى هذه المرحلة إنتهت مرحلة رماد العينة المحضر بطريقة التبليل .

والآن مرحلة إتباع الطريقة للتحليل :-

- 1.2 0.3 - تم سحب عينة من محلول الرماد المحضر بطريقة التبليل والتي تحتوي على حوالي

- مل كبريت ووضعت في دورق سعته 250 مل واطيف إليها ماء مقطر بحدود 45 مل ثم أضيف

- 5 مل من محلول التكتيف .

- تم وضع الدورق على المقبس المغناطيسي وبه قطعة التحريك المغناطيسية .

- أثناء التحريك أضيفت ملعقة من بلورات كلوريد الباريوم وتم ضبط وقت التحريك بعد الإضافة الى

- دقيقة واحدة فقط تماماً .

- بعد إنتهاء التحريك مباشرة صب قليل من المحلول في الخلية الخاصة بجهاز الطيف القياسي

وتم لتصحيح التعكير  $Br_2CL$  القياس عند النقطة 350 ميكروني . كان القياس لعينة بيضاء

لم يصف إليها الظاهري للمحلول أجري( التقدير على عينة قياسية معروفة التركيز ) مع كل

( 3 - 4 ) عينات غير معروفة .

- قدر تركيز الكبريت في العينة بمقارنة قراءة الإمتصاص على جهاز خط بياني قياس الخط البياني

ملغ تناقصت 0.2 القياس المثالي يمتد من صفر - 202 مل كبريت لكل 100 مل بزيادة قدر

كل منها الدقة 1:1 إحتوت العينة على أكثر من 2.2 ملغ/100 وسجل وزن الكبريت بالملغ .

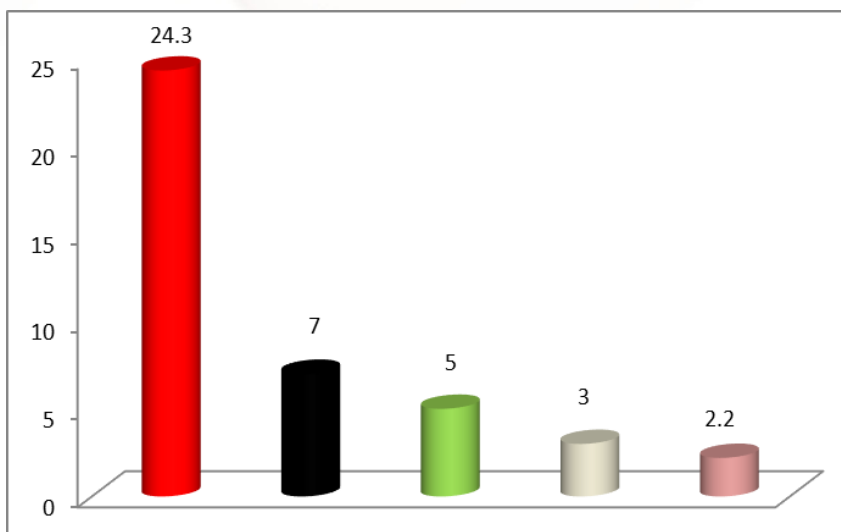
إذن أوراق نبات النيم تحتوي على عنصر الكبريت بنسبة 2.2 ملغ كبريت<sup>(5)</sup> .

## النتائج: The results:

من خلال اجراء التجارب وجد ان العناصر الكيميائية توجد علي هيئات مختلفة فالهيدروجين والاكسجين يوجدان علي هيئة ماء والكربون علي شكل مادة عضوية والنيتروجين علي صورة بروتين وأما الكبريت علي صورة حامض بروتيني.

جدول رقم (2) يوضح نسبة العناصر في العينة

م	العنصر	النسبة %
1	النيتروجين	24.3
2	الكربون	7
3	الهيدروجين	5
4	الأوكسجين	3
5	الكبريت	2.2



شكل 4 يوضح نسب العناصر في العينة

## المناقشة : Discussion

من خلال نتائج المعمل توصل الباحث الى أن العينة تحتوي على عناصر الهيدروجين - الأوكسجين - الكربون - النيتروجين والكبريت فعند مقارنة هذه العناصر بالعناصر المكونة للمضادات الحيوية والدراسات السابقة<sup>(12)</sup> نجد هناك نسبة من العناصر ففي المضادات الحيوية تحتوي أساساً على عناصر النيتروجين- الكربون - الهيدروجين - الأوكسجين والكبريت و لأن جميع أنواع المضادات الحيوية تتكون من العناصر السابق ذكرها بالإضافة R. لمجموعة الكيل وهي مواضع الاختلاف في المضادات الحيوية CHNOSR.

فبمقارنة هذه العناصر مع العناصر التي إكتشفها الباحث في أوراق شجر النيم يمكن القول بأن أوراق شجر النيم تحتوي على مضاد حيوي لكن ما هو ؟  
يحتاج لمعرفة نسبة كل عنصر في العينة على حده في دراسات لاحقة .

### الخاتمة: Conclution

1. أن نباتات النيم تنتمي الى النباتات الطبية ذات الأثر الكيميائي الفعال الفسيولوجي .
2. أن نباتات النيم تحتوي في أوراقها على العناصر الكيميائية التالية :- النيتروجين- الكربون - الهيدروجين - الأوكسجين والكبريت
3. أن النيتروجين في النباتات يوجد أساساً على هيئة بروتينات ويعتبر أحد أهم المركبات الغذائية والعضوية، أما الكربون فوجوده يمثل المادة الخضراء للأوراق وهي أصباغ الكلورفيل مع الكربون بينما الكبريت يوجد في شكل أحماض أمينية مهمة للنباتات مثل السيستين ، بينما الأوكسجين لا تستطيع كل الكائنات الحية الموجودة على سطح الأرض التواجد دونه وهذا يؤكد وجود الأوكسجين في نباتات النيم بخلاف الرجوع لنتيجة التحليل المعملي أما عنصر الهيدروجين فيوجد في النباتات متحداً مع الأوكسجين ومكونات اهم المركبات على وجه الأرض وهو جزييء الماء .
4. أثبتت الدراسات<sup>(5)</sup> أن شجرة النيم يحتوي الحامض الأميني المعروف بالسيستين والذي يتكون بصورة أساسية من ذرة الكبريت وعناصر أخرى مما يؤكد أن اشجار النيم تحتوي على الكبريت وهو عنصر سام.

### التوصيات : Recommondetion

1. دراسة بقية أجزاء الشجرة لمعرفة العناصر الاخرى والتي يمكن استخدامها في الحميات المجهولة
2. البحث عن الأهمية البيولوجية لأشجار النيم للكائنات الحية .
3. الاعتماد علي النباتات في العلاج الطبيعي.
4. المحافظة علي الاشجار وتربيتها.

## الهوامش:

- (1) أحمد فتحي سيد أحمد (أستاذ) (2002) ، الكيمياء الحيوية ، دار الفجر للنشر والتوزيع .
- (2) الجيدان: د. حمدين الله د. محمد بن إبراهيم الحسن، المركبات الحلقية غير متجانسة الحيوية، الناشر عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، ط1، 1410م -1989م .
- (3) العليات، سلمان محمد: كيمياء النباتات الطبيعية(القلويدات)، محمد العليات، عمان، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، ط1، 2014م.
- (4) السيد عزت قنديل (دكتور) وآخرون، (1991م) أساسيات تصنيف الأشجار، نشأة المعارف للنشر .
- (5) الشحات نصر ابوزيد(دكتور) ، (1986) النباتات الأعشاب الطبية ، دار البحار، ط1، بيروت .
- (6) برهان وهجو ، حامد عثمان ، تاج الدين الشيخ موسى، كلية الزراعة ، جامعة الخرطوم وآخر (2000) اساسيات انتاج المحاصيل ( كتاب دراسي بنماذج في السودان ) الكتاب تحت إشراف دار التعريب بجامعة الخرطوم ، الطبعة الاولى، حوق الطبع محفوظة للمؤلفين ، الطابعون : مطبعة جامعة الخرطوم ص . ب 312 الخرطوم السودان ، ت 330770 -339472، ص (218-155) .
- (7) حسين العروسي (دكتور) (1989) مورفولوجيا وتشريح النبات ، دار المطبوعات الجديدة والنشر، الإسكندرية ، ص 1-247 .
- (8) خطاب ، عبد القادر حسين(دكتور) (1996م) (المرشد العملي في الكيمياء الحيوية والزراعية ) جامعة الخرطوم كلية الزراعة ، شمبات ، صدر هذا الكتاب تحت إشراف إدارة التعريب ، جامعة الخرطوم ص(97-100) .
- (9) طلعت رزق البشبيشي(دكتور) ومحمد أحمد شروي(دكتور) ، أساسيات في تغذية النبات، ص140-101.
- (10) فريديريك.ر. تروه (1991م ) وآخرون. جامعة ولاية ايوا \_ الولايات المتحدة الامريكية (تمارين معملية في خصوبة التربة) ترجمة الدكتور ابراهيم سعيد ابراهيم وآخر ، مراجعة الدكتور فوزي حمد الدومي منشورات جامعة عمر المختار الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى. ص(61\_141).
- (11) محمد جاد الكريم موسي مادبو (دكتور) (1988) خصوبة الاراضي وتغذية النبات كفرع هام من فروع علوم الأراضي قسم أبحاث التربة محطة البحوث الزراعية - الأبيض - السودان.
- (12) محمد مجدي واصل (أستاذ) (2006) أسس الكيمياء غير العضوية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ص 79- 85 .
- (13) وداعه احمد الطيب(دكتور) وآخرون، تحديد بعض العناصر الكيميائية الدوائية الموجودة في شجرة الجوافة. ورقة علمية مجلة القلزم المجلة الشاملة العدد 36 مارس 2024م.

# أثر نظم المعلومات الإدارية علي المصارف السودانية بالتطبيق على مصرفي المزارع التجاري وبنك امدرمان الوطني (2009 - 2019م)

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
جامعة النيل الأزرق

د. عبد اللطيف عمر محمد طه

## المستخلص:

تناولت الدراسة أثر نظم المعلومات الإدارية على المصارف السودانية، حيث هدفت الدراسة الى معرفة الأثر الإيجابي لنظم المعلومات الإدارية على في المصارف السودانية ومعرفة المشاكل والمعوقات التي يمكن ان تحول دون تطبيق نظم المعلومات الإدارية، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال: ما أثر نظم المعلومات الإدارية على في المصارف السودانية؟ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي الى هندسة العمليات الإدارية من خلال إعادة تصميم الوظائف وتحليلها، ونظم المعلومات الإدارية تزيد من فعالية العملية الرقابية في المصارف السودانية. كما اقترح الباحث عدد من التوصيات التي تساهم في تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المصارف السودانية حتى تساهم في وضع الخطط الاستراتيجية داخل المصارف السودانية.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، المصارف السودانية، مصرف المزارع التجاري، بنك أم درمان الوطني

## **The impact of Management information systems on Sudanese Banks by application to the farmers commerical Bank and the Omdurman National Bank. (2009-2019AD)**

**Dr.Abed Altif Omar Mohammed**

### **Abstract:**

The Study examined the impact of management information system on strategic planning in Sudanese banks, the study was aimed at knowing the positive impact of management information system on strategic planning, and find out the problems that prevent the implementation of management information system. The Study problem was, what the impact of management information system on strategic planning in Sudanese banks? The study followed the descriptive analytical approach. The results of the study are that: using management information system leads to the engineering of administrative processes through redesigned and analyzed functions, management information system increase effectiveness of banks. The researcher suggested some recommendations that assist to implementation the management information system in Sudanese Banks.

**Keywords:** Information ,systems,Sudanese banks,Farmer's Commercial Bank, Omdurman National Bank.

## المقدمة:

تُعد المعلومات اليوم مورداً مهماً ورئيساً من موارد المنظمة؛ وذلك لأنها تشكل العامل الحاسم في نجاح المنظمة والتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها، خاصة في ظل عالم يتميز بدرجة عالية من التعقيد والتغير نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، ولهذا كله وإضافة إلى ما أفرزته التحديات العالمية المصاحبة للانفتاح الاقتصادي نحو الأسواق العالمية وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وانتشار مفاهيم الخصخصة والعولمة، وأصبحت المعلومة سلاحاً تنافسياً ومورداً استراتيجياً يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها. وعلى الرغم من ضرورة توافر المعلومات لأي منظمة، إلا أن ذلك ليس كافياً لحل المشكلات التي قد تواجهها، فالمعلومات يجب أن توضع في نظام يسهل عملية الحصول عليها في الوقت المناسب والقدر المناسب. وقد جاءت نظم المعلومات الإدارية كواحدة من النظم القادرة على جمع، ومعالجة، وتصنيف، وحفظ البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات للقيام بالوظائف الإدارية كافة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وعلى المنظمات السير في خطين متوازيين عند وضع وتطبيق نظام معلومات محسوب هما: الاهتمام بالجانب التكنولوجي والاهتمام بالمستخدمين لتكنولوجيا المعلومات. إن الناحيتين التكنولوجية والسلوكية هامتان جداً للمستخدم النهائي، خاصة وأن نظم المعلومات المبنية على الحاسب تعتمد أساساً على تكنولوجيا تشغيل المعلومات، إلا أنها صممت بحيث يستخدمها الأفراد في مجالات عديدة، ومن ثم فإن نجاحها يجب ألا يُقاس فقط بمدى كفاءتها في استخدام التكنولوجيا، ولكن بمدى فاعليتها في تحقيق أهداف المستخدم النهائي ومجموعات العمل في المنظمة، ومن ثم في تحقيق فاعلية نظام المعلومات ككل، لذا ينبغي مراعاة البعدين التكنولوجي والسلوكي معاً، فالمعلومات ثروة وتكمن أهميتها ليس في عملية اتخاذ القرارات فقط، بل تتعدى ذلك لتستخدم أيضاً في عمليات إدارية أخرى كوضع الخطط ورسم السياسات والرقابة وتقويم الأداء.

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي وهو: هل تؤثر نظم المعلومات الإدارية على في المصارف السودانية؟ ومن ثم تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يؤثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في المصارف السودانية على إعادة هندسة عمليات تنفيذ العمليات الإدارية فيها؟
2. هل يؤثر الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية في المصارف السودانية في زيادة فعالية العملية الرقابية؟
3. هل يؤثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في المصارف السودانية على تحقيق السرعة في تناقل المعلومات بينها وبين الوزارات الأخرى؟

## أهمية الدراسة:

تسعي أهداف الدراسة الي تحقيق الأهداف التالية:

### أولاً : الأهمية العلمية:

1. محاولة إضافة حقيقة للمكتبة في مجال تأثير نظم المعلومات الإدارية على المصارف السودانية.
2. إفادة الباحثين وأصحاب منظمات الأعمال بأهمية تأثير نظم المعلومات الإدارية على في المصارف السودانية.

3. تأثير نظم المعلومات الإدارية يعتبر من الدراسات الحديثة بما يكسب هذه الدراسة أهمية علمية.

### **ثانياً: الأهمية العملية:**

1. إفادة الجهات التنفيذية والجهات ذات الصلة بتأثير نظم المعلومات الإدارية علي المصارف في السودان
2. إفادة الجهات التنفيذية لأخذ تأثير نظم المعلومات الإدارية على المصارف كمنهج حديث في إدارة وبناء الدولة الحديثة.
3. تقديم آراء وأفكار يمكن أن فيد في مجال التنمية الاقتصادية والإجتماعية.

### **أهداف الدراسة:**

1. دراسة الأثر الايجابي الذي يمكن أن تحدثه منظمات الأعمال إذا ما جعلت من تأثير نظم المعلومات الإدارية على المصارف كوظيفة أساسية لها.
2. محاولة تحديد المشاكل والمعوقات، التي يمكن أن تواجه عملية تأثير نظم المعلومات الإدارية على المصارف.
3. محاولة الوصول إلى إدارة رشيدة ذات فكر استراتيجي واضح لنظم المعلومات الإدارية التي تتحقق بها كفاءة إدارة منظمات الأعمال وتستطلع الرؤى المستقبلية ورسم الأهداف وتحديد المسؤوليات.
4. إبراز دور نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في حل مشاكل المصارف السودانية.

### **فرضيات الدراسة:**

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الادارية في المصارف السودانية وبين إعادة وهندسة عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية فيها.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وبين زيادة فاعلية العملية الرقابية في المصارف السودانية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية وبين التخلص من الطريقة اليدوية لانجاز المعاملات في المصارف السودانية.

### **منهج الدراسة:**

يعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بتناول الدراسات والبحوث المكتبية لبعض الكتاب وخبراء الإدارة الاستراتيجية حيث يتم الحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة عن طريق الاستبيان .

### **أدوات جمع البيانات:**

1. المصادر الثانوية :الكتب، المراجع، الدوريات، الرسائل الجامعية، التقارير، السجلات والإنترن (الشبكة العنكبوتية).
2. المصادر الأولية:الاستبيان والمقابلات الشخصية.

## مجال وحدود الدراسة:

1. حدود مكانية: السودان.
2. حدود زمانية : من 2009م – 2019م .
3. حدود بشرية: عينة من العاملين بالمصارف السودانية.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من العاملين في المصارف السودانية والوزارات الأخرى ذات الصلة.

## الدراسات السابقة:

### تمهيد:

تُعد الدراسات السابقة من ركائز البحث العلمي التي توجه الباحث إلى طريقة البحث ومنهجية العمل والإستناد إلى ما توصلت إليه تلك الدراسات السابقة لتحقيق التكامل والبناء على الجهود مع الإستفادة من النتائج والأدوات المستخدمة، ومن خلال ما جمعه الباحث من دراسات سابقة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفائدة للجميع ولطلاب العلم والمعرفة على وجه الخصوص.

### 1.دراسة مصطفى(2002م):<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات إلمام القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، وتحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي لهذه الأساليب، وقياس أثر ذلك على تطوير الأداء في المنشآت في السودان، وتحديد نوعيتها وقد استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي لوصف خواص البيانات، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: تدني مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفهوم الإدارة الاستراتيجية وضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية بمعرفة أهمية وتطبيق الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة لوجود علاقة ارتباطية قوية بين الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العملي، وقد أوصت الدراسة بالآتي: ضرورة تدريب القيادات الإدارية، الاهتمام بتطبيق وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الباحث في تناولها للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء خلال تحليل العوامل البيئية، كما اتفقت معها في مصادر جمع المعلومات واستخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات واختلفت في اهتمام الدراسة الحالية بكل الجوانب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية بكل مراحلها المختلفة ومجال تطبيق الدراسة.

### 2.دراسة عباس (2005م):<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة لمساعدة المنشآت السودانية لتتجه نحو تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتطوير فكر القيادات الإدارية والمساهمة في تحديد جوانب الضعف الإداري التي تعاني منه القيادات الإدارية بالسودان. وتمثلت المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في أن منشآت الأعمال السودانية تعمل بكفاءة متدنية بالإضافة إلى الإدارة التقليدية هي النمط السائد في المنشآت السودانية. وافترضت الدراسة وجود مستوى متدني من الإلمام والمعرفة لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية من القيادات الإدارية بالسودان، وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الإلمام والمعرفة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وكفاءة وتطور المنشآت السودانية. واتبع الباحث

المنهج التاريخي والمنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها تدي مستوى إلمام القيادات الإدارية في منشآت الأعمال السودانية ومعرفتها بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وجود جوانب الضعف الإداري في القيادات الإدارية بالسودان والنمط السائد هو نمط تقليدي. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الباحث في تناولها للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء من خلال إلمام القيادات الإدارية بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، كما اتفقت معها في مصادر جمع المعلومات واستخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية واختلفت في اهتمام الدراسة الحالية بكل الجوانب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية ومراحلها المختلفة ومجال تطبيق الدراسة.

### 3.دراسة أبوبكر (2010):<sup>(3)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في: هل يؤدي استخدام التخطيط الاستراتيجي إلى رفع الكفاءة والفعالية بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، وقد هدفت الدراسة لمعرفة كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات وقد اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي واعتمد على عدد من البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب، المراجع، الدراسات، والبيانات الأولية التي تتمثل في الاستبيان، الملاحظة، وقد قامت الدراسة على أربع فرضيات هي: التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجاباً فرفع الكفاءة بالشركة. استخدام إجراءات عملية ضرورة للتخطيط الاستراتيجي لمواكبة التطورات ورفع الكفاءة الفعالية، الاهتمام بالعوامل البيئية يؤدي إلى كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج من أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجاباً في رفع الكفاءة والفعالية بالشركة ولا توجد إدارة للتخطيط الاستراتيجي أو أقسام للتخطيط داخل مختلف الإدارات وليس هنالك اهتمام بمدى فهم العاملين لفلسفة العمل داخل الشركة، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات من أهمها: إنشاء إدارة منفصلة للتخطيط الاستراتيجي تتبع لها عدّة أقسام داخل كل إدارة لمراقبة الخطط التشغيلية والمتوسطة.

### 4.دراسة سليمة (2013م):<sup>(4)</sup>

هدفت هذه الدراسة للتعرف على استراتيجية الموارد البشرية لدى الشركة السودانية للاتصالات المحدودة وأثرها على الأداء من خلال معرفة درجة التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وكيفية هذا التكامل على الأداء، وتتمثل المشكلة الأساسية للبحث في امتناع بعض المنظمات على تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، بينما جاءت فروض الدراسة في أن هنالك علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، وهنالك كعلاقة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، وقد استخدم الباحث الأسلوب الاستقرائي والمنهج الوصفي وجاءت أهم نتائج الدراسة في: أن هنالك علاقة بين أنشطة هذه الاستراتيجية والاستراتيجية العامة للشركة، وأن تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالاستراتيجية العامة، ومن أهم نتائج الدراسة: ضرورة الاهتمام بدراسة بيئة العمل عند استراتيجية الموارد البشرية، ضرورة إشراك العاملين في وضع الاستراتيجية الخاصة بالشركة، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالكوادر البشرية من حيث التعلم والخبرات الضرورية لتحقيق الأهداف. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الباحث في تناولها للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء في مجال الموارد البشرية، كما اتفقت معها في مصادر جمع المعلومات واستخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات واختلفت في اهتمام الدراسة الحالية بكل الجوانب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية بكل مراحلها المختلفة ومجال تطبيق الدراسة.

## التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة، إلى أن هناك اهتماماً متزايداً في معظم منظمات الأعمال بتطبيقات نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي في إدارة منظمات الأعمال في أعمالهم، حيث أن الإدارة لديها اتجاهاً إيجابياً نحو نظم المعلومات الإدارية، بل ومُدركة لأهميتها ولذلك أوصت بضرورة تبنيها كمنهجية في الإدارة والتخطيط، ورغم ذلك إلا أن نتائج بعض الدراسات السابقة تشير إلى أن هناك ضعف في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وآلياته لدى بعض القائمين على الإدارة في منظمات الأعمال، الأمر الذي انعكس سلباً على قدراتهم وعلى صياغتهم لرؤية ورسالة مؤسساتهم، كما توصلت الدراسات السابقة إلى أن الروتين والبيروقراطية وتعقيدات العمل الإداري من أهم معوقات تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. من الملاحظ أن معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتوظيف الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، مما أفاد الباحث في تصميم الأداة لهذه الدراسة، وقد تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها تناول تأثير نظم المعلومات الإدارية على التخطيط الاستراتيجي في المصارف السودانية بأسلوب حديث ومبتكر عن غيره من الدراسات الاستراتيجية السابقة.

## نظم المعلومات الإدارية:

### مفهوم البيانات والمعلومات:

يرتبط مصطلحي البيانات Data والمعلومات Information ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً إلا أنهما مختلفان، ولا يشيران إلى مفهوم واحد، فالبيانات هي عبارة عن: (تعبيرات لغوية، أو رياضية، أو رمزية، أو مجموعة منها، وتمّ التعارف على استخدامها لتمثل الأفراد، والأشياء، والأحداث، والمفاهيم أي تشير إلى حقائق خام، أو مشاهدات تصف ظاهرة معينة).<sup>(5)</sup>

أما المعلومات فهي عبارة عن (بيانات تم جمعها، وتنظيمها، وتحليلها، بشكل تصبح فيه ذات منفعة لمستخدمها وملائمة لعملية اتخاذ القرارات).<sup>(6)</sup>

لذلك يري البعض أن مصطلح المعلومات يشير إلى البيانات التي تمّ تقييمها للتعامل مع موقف معين أو مشكلة معينة وتحقيق هدف محدد.

### العلاقة بين البيانات والمعلومات:

تعتبر البيانات المادة الخام لإنتاج المعلومات. وإذا طبّقنا مفهوم النظم على تلك العلاقة، فإن البيانات تمثّل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات التي هي عبارة عن المعلومات التي ينتجها النظام.<sup>(3)</sup>

### أهمية وخصائص المعلومات:

تزايدت أهمية المعلومات في السنوات القليلة الماضية، حتى أصبحت تشكّل مورداً رئيسياً لكل من الإدارة في أداء وظائفها الأساسية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتوجيه، وللمنظمات المعاصرة في ممارسة أنشطتها المختلفة من إنتاج وتسويق، وتمويل وغير ذلك. وقد بيّنت الدراسات أن حوالي 90 % من القرار الجيد يتمثّل في معلومات دقيقة، وحوالي 10 % فقط أو أقل يتمثّل في الخبرة والتقدير الشخصية<sup>(7)</sup> وهو ما أدى إلى تزايد الطلب على المعلومات بشكل غير مسبوق.

ولكي تكون المعلومات نافعة في اتخاذ القرارات، فإنه يجب أن تتمتع مجموعة من الخصائص الوصفية Descriptive Attributes التي قد لا يمكن إخضاعها للقياس الكمي الموضوعي ومن أهم هذه الخصائص:<sup>(8)</sup>

1. **الوقت المناسب Timely:** إذا يجب أن يتلقى متخذ القرار المعلومات في الوقت الذي يحتاجها فيه. وهذا يعني عدم وصول المعلومات بعد، أو قبل الحاجة لها بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها.
2. **الصحة أو الدقة Accuracy:** أي درجة خلو المعلومات من أخطاء النقل، أو الحساب، والنتيجة عن التعامل مع كميات كبيرة من البيانات النصية أو الرقمية. ومن الواضح بأن عدم توفر المعلومات، هو أفضل بكثير من أن تكون خاطئة ومضللة، نظراً لما يترتب على ذلك من آثار سلبية على عملية اتخاذ القرار.
3. **قابلية القياس الكمي Quantifiability:** وهي إمكانية التعبير عن المعلومات المنتجة من نظام المعلومات بالأرقام والنماذج الكمية إذا لزم الأمر.
4. **إمكانية التحقق Verifiability:** وهذا يعني درجة الاتفاق فيما بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون نفس المعلومات.
5. **إمكانية الحصول عليها Accessibility:** أي درجة السير والسرعة في الحصول على المعلومات اللازمة.
6. **عدم التحيز Freedom From Bias:** بمني غياب النية في تعديل، أو تحريف المعلومات بقصد التأثير على متخذ القرار، أو لتحقيق أغراض خاصة.
7. **الشمول Comprehensiveness:** إن عملية اتخاذ القرار تتطلب حصول المستخدم على كافة المعلومات الضرورية، وإذا كانت الأجزاء الهامة من مجموعة المعلومات مفقودة فإن ذلك سيخفض حتماً من قيمتها.
8. **الملائم Appropriateness:** إشارة إلى مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات متخذ القرار إذ أن المعلومات غير الملائمة تؤدي إلى ابتعاد التركيز عن القضايا الهامة، وتضييع وقت المدراء، ومن الجدير ذكره أن المعلومات الملائمة لمستخدم معين، قد لا تكون كذلك بالنسبة لمستخدم آخر والذي يتحمل مسؤوليات مختلفة.
9. **الوضوح Clarity:** أي مدي خلو المعلومات من الغموض، فإذا كانت المعلومات موجودة في كميات ضخمة من التقارير، أو إذا وضعت الإحصاءات الرقمية في جداول وكان من الأفضل إظهارها في شكل بياني، فإن متخذ القرار لن يحصل على المساعدة الضرورية في فهمه للمعلومات.
10. **فعالية الكلفة Cost Effectiveness:** غالباً ما يكون من الصعوبة بمكان مقارنة الفوائد الفعلية من استخدام المعلومات مع تكلفة إنتاجها، لأن التكاليف تدفع مباشرة من أجل الحصول على المعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرار، والذي لا تظهر نتائجه إلا بعد فترة من الزمن لذلك تصعب المقارنة، ولا شك فإن استخدام نظم المعلومات ذات التصميم الناجح يساعد بشكل كبير

على تحقيق هذه الخصائص، ولكن يجب ملاحظة أنه قد يوجد بعض التعارض بين الخصائص المذكورة أعلاه، فمثلاً قد تتعارض خاصية الوقت المناسب مع خصائص الدقة، والتحقق، والشمول، إلا أنه يمكن التخلص من هذا التعارض بتفضيل خاصية على أخرى وفقاً لاحتياجات المستخدم.<sup>(9)</sup>

## أنواع المعلومات:

تفاوتت احتياجات المنظمة من المعلومات، ومن ثم يختلف تصنيف المعلومات من مستخدم لآخر، لكن بشكل عام يمكن تصنيف المعلومات وفقاً للمعايير التالية:<sup>(10)</sup>

1. **درجة الرسمية:** هناك معلومات رسمية صادرة عن نظم أو جهات رسمية تشتمل على التشريعات، والقوانين، والتعليمات، وهناك معلومات غير رسمية وليس لها مصدر رسمي، وتتمثل في الآراء، والانطباعات، والأقوال وما شابه ذلك.
2. **مصدر المعلومات:** إما أن تكون المعلومات داخلية كالمعلومات عن عمليات المنظمة، أو معلومات خارجية كالمعلومات عن البيئة، كما يمكن تصنيف المعلومات وفق المعيار إلى معلومات أولية، وهي التي تم جمعها لأول مرة، وإلى معلومات ثانوية وهي التي قامت المنظمة أو أي طرف آخر بجمعها وتخزينها سابقاً.
3. **درجة التغير:** للمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير كأسماء المواطنين وتواريخ ميلادهم، وقد تكون متغيرة مثل عناوين السكن، والحالة الاجتماعية، والوظيفة. وهناك تصنيف آخر أكثر أهمية للمعلومات وذلك وفقاً لمستويات اتخاذ القرار، حيث تقسم المعلومات إلى<sup>(11)</sup>:

1. **المعلومات الاستراتيجية Strategic Information:** وهي تنطوي على درجة عالية من عدم التأكد هي من مسؤوليات الإدارة العليا.
2. **المعلومات الإدارية Managerial Information:** تتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسئولة عن التحليل ومتابعة السياسات. كالمعلومات التحليلية عن جداول الإنتاج، أو عن مخصصات الميزانية.
3. **المعلومات التشغيلية Operational information:** وهي معلومات يومية قصيرة الأجل ترتبط بالأعمال التنفيذية، وتستخدم من قبل الإدارة الدنيا (الإشرافية) ومن أمثلتها المعلومات المتعلقة بغياب العاملين وساعات العمل، والأعطال.

## مفهوم نظم المعلومات:

تعدّ نظم المعلومات واحدة من أهم حقول المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها الحديثة في مختلف منظمات الأعمال، إلا أنه لا يزال هناك اختلاف حول المفهوم العلمي الدقيق لهذه النظم ودورها في إنجاز وظائف وأنشطة الإدارة.

- عرّف كل من Laudon And L audon نظم المعلومات بأنها مجموعة من المكونات المترابطة والمتفاعلة معاً، والتي يتم من خلالها تجميع أو استرجاع، وتشغيل، وتخزين، وتوزيع المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار، وتحقيق الرقابة في المنظمة<sup>(12)</sup>
- وعرفها Lucas نظم المعلومات بأنها مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها تنفيذها

توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة<sup>(13)</sup>

من ذلك يتضح أنّ لنظام المعلومات سمات أساسية كثيرة منها:

يتكوّن نظام المعلومات من أربعة عناصر رئيسية هي<sup>(14)</sup>:

أ. **الأجهزة Hardware:** حيث يتكوّن الحاسب الآلي من وحدة التشغيل المركزية، ووحدات الإدخال، ووحدات الإخراج، ووحدات التخزين، كما تحتوي الأنظمة المتقدمة على الوحدات الطرفية Terminals0

ب. **البرمجيات Soft Ware:** تشمل قواعد البيانات Data Base، وبرمجيات النظم System Soft Ware التي تشغّل الحاسوب وتجعله قادراً على تنفيذ العمليات، وبرمجيات التطبيقات Ap- plication Soft Ware التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة، مثل برامج المحاسبة، والأجور والتنبؤ.

ج. **الإجراءات Procedures:** تمكّن من الاستخدام الفعّال للأجهزة والبرمجيات حيث تكتب عادة على شكل كتيّب يسمى دليل الإجراءات والغاية من كتابة الإجراءات هي توحيد أسس العمل، وتجنّب الأنشطة غير المنظمة.

د. **العنصر البشري Personal :** يعد من أهم عناصر المعلومات، لأنه المسئول عن السيطرة على كل عناصر النظام الأخرى، يتضمّن العنصر البشري محللو النظم، والمبرمجون، والموزعون للمعلومات، وإداريو النظم.

نظام المعلومات هو أحد الأنظمة الفرعية في المنظمة<sup>(15)</sup>: فهو يستمد مدخلاته من عدة مصادر داخلية وخارجية، كما أنّ مخرجاته تستخدم في عمليات اتخاذ القرار والرقابة التي تمارس سواء من أطراف داخلية أو خارجية.

### **مفهوم نظم المعلومات الإدارية:**

تعددت مفاهيم نظم المعلومات الإدارية، فقد تناولها الكتاب من زوايا متنوعة، فمنهم من رّفها بأنها: «ذلك النظام الفرعي داخل النظام الكلي للمنشأة والذي يختص بتحديد وتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بحيث تتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل والشمول والنوعية المطلوبة وفي التوقيت المناسب»<sup>(16)</sup>.

بينما ركز آخرون على أن: «نظم المعلومات الإدارية هي التي تختص أساساً بتجميع البيانات من داخل المشروع وتحليلها وإعداد التقارير لإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات باعتبارها طريقة منتظمة للحصول على معلومات عن الماضي والحاضر من داخله ومن خارجه، بما يساعد الإدارة على عمليات التنبؤ والتخطيط والرقابة على عمليات المشروع»<sup>(17)</sup>.

يتضح للباحث من التعريفات السابقة أن بعض الكُتاب قد ركز على وظائف نظم المعلومات والبعض الآخر ركز على انسياب المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات وكأنها قنوات اتصال تمر بها المعلومات وآخرين وصفوها من خلال الأنشطة التي تقوم بها، وهي في مجملها أخذت في الاعتبار السمات والخصائص التالية لنظم المعلومات الإدارية. مما سبق يتضح للباحث الآتي:

1. من ناحية الوظائف التي تؤديها: جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وحفظها وتجديدها وتوزيعها على مراكز القرارات.
2. من حيث كيفية تشغيلها: يدوية، نصف يدوية آلية، كهرو ميكانيكية، آلية الكترونية.
3. من حيث مصادر المعلومات: داخلية وخارجية.
4. دورها في اتخاذ القرارات وأثرها على فاعلية القرارات في المنشأة.
5. مدى اعتمادها على قاعدة البيانات وأثرها على فاعلية القرارات في المنشأة.
6. من حيث مدخلاتها ومخرجاتها وكيفية تشغيلها مع الأخذ في الاعتبار أنها وسيلة لخدمة الإدارة وليست هدفاً في حد ذاتها.

### أهمية الحاجة إلى نظم المعلومات:

هناك مجموعة من العوامل أظهرت أهمية الحاجة إلى نظم المعلومات، وهذه يمكن إيجازها

فيما يلي:

1. **زيادة تعقد المنظمات:** أصبح تعقد المنظمات أحد سمات العصر الحالي نتيجة نمو حجم تلك المنظمات وتعقد العلاقات بين إدارتها واتساعها.<sup>(18)</sup> كما يرجع هذا التعقد إلى عدة أسباب تتمثل في الثروة الفنية والتكنولوجية في إنتاج الحاسبات الإلكترونية واستخدامها في توليد المعلومات بشكل لا يمكن مقارنته بالنظام اليدوي، كما أدى تزايد نفقات البحوث والتطوير إلى إحداث تغير هائل في الوسائل المستخدمة في الصناعة، مما ترتب عليه تقد المنظمات، وقد ترتب على التجاء المنظمات للبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق عائد أمثل لها أن ظهرت منتجات متعددة ومتنوعة مما ترتب عليه زيادة تعقد المنظمات، ويكفي أن العالم يعيش في عصر يتسم بميلاد صناعات جديدة كل يوم. ومن أهم الأسباب التي أدت إلى تعقد المنظمات: التضخم في المعلومات التي تستلمها الإدارة والتي تفوق إمكانية متخذي القرارات في التحكم فيها بصورة دقيقة ويرجع ذلك أيضاً إلى استخدام الحاسبات الإلكترونية في إنتاج المعلومات.
2. **التطور في الإدارة:** لقد شهدت الإدارة في الوقت الحالي تطوراً في بعض النواحي، ومن أهمها نظم التغذية العكسية بالمعلومات ويقصد بذلك مدى إمكانية توافر نظام يقوم باسترجاع المعلومات بهدف توصيل رد فعل المستخدم إلى الإدارة مما يؤدي إلى إجراء التصحيح التلقائي اللازم. وقد استحوذت عملية اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية، فكل الوظائف الإدارية في المنظمة تتطلب اتخاذ القرارات أو يستلزم ذلك الإلمام بجميع الحقائق والمعرفة والتي تتطلب الحصول على المعلومات الممكنة، فالقرار الجيد يعتمد على المعلومات بنسبة (90 %) بينما يعتمد على عنصر الإلهام والتفكير بنسبة (10 %) فقط.<sup>(19)</sup>

### بناء نظم المعلومات الإدارية بالمنشأة:

يشمل هذا الجزء طرق بناء نظم المعلومات الإدارية في كل من شركة جديدة وفي شركة أخرى قائمة بالفعل، حيث يعتبر في الأولى تصميم وبناء وفي الثانية إعادة بناء تنظيم وتطوير النظم الحالية للمعلومات الإدارية وعلى هذا الأساس تتحدد الدراسة فيما يلي<sup>(20)</sup>:

- أ. العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء وبناء نظام متكامل للمعلومات الإدارية.
  - ب. القواعد التي يجب تنفيذها قبل تصميم نظم المعلومات الإدارية.
  - ج. خطوات تصميم وإنشاء نظم المعلومات الإدارية.
  - د. طرق بناء نظم المعلومات الإدارية.
  - هـ. الخصائص الواجب توافرها لفاعلية وكفاءة نظم المعلومات الإدارية.
- ويمكن عرض هذه النقاط كما يلي:
- العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء وبناء نظام متكامل للمعلومات الإدارية:
- أشار أحد الكتاب إلى تلك العوامل فيما يلي:

1. **حجم وطبيعة النشاط:** حيث كلما كبر حجم النشاط بالمنشأة وتتنوع فإنه يحتاج إلى أنظمة نوعية للمعلومات لتغذية نظام المعلومات المركزي وتغذية مراكز اتخاذ القرارات الفرعية وتغذية قاعدة البيانات بالشركة، أما في حالة صغر حجم النشاط وعدم تنوعه فإن هذا يعني وجود مركز واحد للمعلومات يمكنه تلبية احتياجات الإدارة من المعلومات<sup>(21)</sup>.
2. **درجة توفر العنصر البشري القادر على تشغيل نظام المعلومات الإدارية بالمنشأة** وقدرة المنشأة على الاحتفاظ بهذا العنصر، فالمنشأة الكبيرة يمكنها توفير وتأهيل الأفراد اللازمين لتشغيل وإدارة نظم المعلومات بينما المنشأة الصغيرة قد لا يتوافر لديها هذه النوعية من الأفراد ولا تهتم بتخصيص من يعمل بنشاط المعلومات لصغر حجم النشاط بها.
3. **درجة توافر الكوادر الإدارية القادرة على الاستفادة من المعلومات المتوفرة** وقدرتها على المفاضلة بين المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات الإدارية والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من مصادر أخرى، في المنشأة الكبيرة تكون التخصصات الإدارية على مستوى عالٍ من المهارة ولديها القدرة على الاستفادة من المعلومات ويمكن تأهيلها وتدريبها على كيفية الاستفادة الفعالة من المعلومات المتاحة لها من خلال برامج متخصصة، بينما في المنشأة الصغيرة قد لا تتوافر هذه الكفاءات لصغر حجم النشاط الذي يكفيه مهارة عادية.
4. **مدى توفر المستلزمات المادية** مثل الحاسبات الإلكترونية وغيرها من وسائل جمع وتوصيل المعلومات من وإلى النظام، ففي المنشأة الكبيرة تتوافر لديها القدرة المالية التي تمكنها من شراء وتشغيل الحاسبات الإلكترونية، كما أن كبر حجم النشاط ونوعيته يجعل تشغيل هذه الحاسبات اقتصادياً، مما يرفع من فاعلية وكفاءة نظم المعلومات، بينما في المنشأة الصغيرة فإن الأمر لا يحتاج توفير مثل هذه الإمكانيات الإلكترونية ويكتفي بنظم يدوية.
5. **احتياجات الإدارة للمعلومات:** ففي الشركات الكبيرة الحجم حيث تزداد الهوة بين الإدارة العليا والإدارات التشغيلية فإنها تحتاج إلى كميات ونوعيات من المعلومات عن النشاط بصفة عامة، وهذه المعلومات يصعب توفيرها بدون نظم للمعلومات كبيرة ومنظمة، بينما في المنشأة الصغيرة يمكن للإدارة الحصول على معلوماتها بسهولة من خلال النظم اليدوية للمعلومات، والاحتياجات من المعلومات تعتمد على الغرض الذي تستخدم فيه ويحددها بعض الكتاب في

إنتاج التقارير، التنبؤ بأحداث المستقبل، التخطيط، صنع القرارات، الرقابة، تقييم الأداء وعناصر أخرى.

### **خطوات تصميم وإنشاء نظم المعلومات الإدارية:**

إنه لبناء نظم معلومات تفي بالأغراض التي صممت من أجلها وحتى تحقق النتائج المرجوة من ورائها وتعود بمنافع يمكن الإحساس بها بعد مراعاة القواعد السابقة وحتى يكون العائد منها مساوياً على الأقل تكلفة إنشاءها فإنه ينبغي إتباع الخطوات التالية<sup>(22)</sup>:

1. تحليل نظام اتخاذ القرارات بالمنشأة ونوعية القرارات المطلوب اتخاذها.
2. تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات، سواء كانوا مخططين أم منفذين أم مشرفين أم من يقومون بالرقابة، وكذلك تحديد نوعية هذه المعلومات ومحتوياتها والفترة الزمنية التي تغطيها ومدى الحاجات إلى تفسيرها ومحتويات التقارير فيها وطرق عرضها.
3. إعادة تنظيم الأعمال الإدارية حتى تتلاءم مع الوضع الجديد من حيث كفاءة الاتصالات بالمنظمة وتوحيد مراكز اتخاذ القرارات بها.
4. تصميم نظام تشغيل البيانات وتصميم خرائط التدفق وهل سيتم التشغيل يدوياً أم يدوي/ آلي أم إلكتروني.
5. إعداد النظام الجديد بحيث يتلاءم مع طبيعة العمليات في المنشأة وكشف نقاط الضعف في النظام القديم ويتم تطبيق هذا النظام بناءً على خطة محكمة ذات مراحل محددة.

### **الخصائص الواجب توافرها لفاعلية وكفاءة نظم المعلومات الإدارية:**

يحدد بعض الكتاب مجموعة من المعايير تساعد في الحكم على مدى كفاءة وفاعلية نظام معلومات معين، وهذه المعايير تتمثل في مجموعة من الخصائص تتلخص في:<sup>(23)</sup>

1. التكامل بين عناصر النظام: بمعنى أن يمثل النظام وحدة متماسكة من العمليات، بحث تعتبر مخرجات كل عملية ومدخلات للعملية التالية، وذلك يؤدي إلى تلافي التكرار، كما أن التكامل يتمثل في التكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى في المنشأة.
2. المفهوم الموسع للبيانات: بحيث تشمل كل أنواع البيانات التي تحتاجها الإدارة لتسهيل العملية الإدارية.
3. درجة مكيئة عالية: عن طريق استخدام الحسابات الإلكترونية أرفع كفاءة إعداد وتجهيز المعلومات الناتجة.
4. استخدام وسائل متقدمة في تحليل البيانات: رياضية، إحصائية، ونماذج بحوث العمليات.
5. عدم الاقتصار على مساعدة الإدارة في العمليات اليومية الروتينية ولكن أيضاً مساعدتها في التخطيط القصير والطويل الأجل.
6. المرونة: بحث يمكن إدخال التعديلات اللازمة على النظام لمواجهة الاحتياجات الجديدة للإدارة.
7. التوازن: تحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة المطلوب تحقيقها. فمثلاً يصمم النظام بحيث يتحقق التوازن بين دقة المعلومات وتكلفة الحصول عليها، والنتيجة المنتظرة لهذا التوازن هي توفير المعلومات الصحيحة للشخص المناسب، والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب.

## أنواع نظم المعلومات الإدارية:

بالرغم من أن جميع نظم المعلومات متشابهة من حيث عناصرها ومكوناتها، إلا أن هناك أنواعاً متعددة منها، وكل نوع له خصائص واستخدامات مميزة، وهي مرتبة حسب الأهمية كما يلي:

### 1- نظم معالجة البيانات (Data Processing Systems (DPS):

تعتبر نظم معالجة البيانات من أوائل نظم المعلومات التي استخدمت في المنظمات لكونها تدي مهماً لا غني عنها، (فهي تتولى عمليات جمع البيانات الروتينية اليومية التي تصف المستويات التشغيلية المختلفة / تسويق، إنتاج، تمويل أفراد ومعالجتها، وتلخيصها، وتخزينها في ملفات تدعى بقاعدة البيانات Base Data، وعرضها في شكل تقارير تحتوي على بيانات تصف أحداث تاريخية تساهم في عملية صنع القرارات من قبل أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها)<sup>(24)</sup> كالآلات الكاتبة والحاسبة، ثم الآلات آلي تثقب البطاقات، وهذه المرحلة كانت نقطة الانطلاق للمرحلة الأخيرة لمعالجة البيانات التي تتمثل بالآلات الإلكترونية. ومن المفيد الاعتماد على نوع واحد من الأنواع السابقة، لأن عملية المعالجة تمر بعدة خطوات تتطلب المزج بين نوعين أو أكثر.

### 2- نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems (MIS):

مع بداية الستينات من القرن الماضي، أدى القصور الناتج عن تطبيق نظم معالجة البيانات، عدم إمكانية هذا النظم على إشباع حاجات المدراء من المعلومات إلى ظهور المعلومات الإدارية بهدف إنتاج معلومات تساعد الإدارة الوسطي Middle Management.

هذه النظم تشمل المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، في حين أن نظم معالجة البيانات تقتصر فقط على البيانات التاريخية، أي أن مخرجات (DPS) تبقى بيانات تعتمد عليها (MIS) لإنتاج المعلومات. وقد عرّف (Murdick) (MIS) بأنها مجموعة تتكوّن من الأفراد، والأجهزة التي تتولى عمليات جمع، ومعالجة، وخرن البيانات، واسترجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد عند صنع القرارات، وذلك من خلال تلبية حاجات المديرين من المعلومات في الوقت الذي يمكن استخدام هذه المعلومات بفعالية كبيرة<sup>(25)</sup> (1) أي أن هذا النظام يتكون من عدة نظم فرعية تتكامل مع بعضها لتؤدي أدواراً وظيفية مهمة يأتي في مقدمتها صنع القرارات في بيئة شبه مستقرة.

### 3- نظم دعم القرارات (Decisions Support Systems (DSS):

ظهرت هذه النظم في بداية السبعينات من القرن الماضي بهدف مساعدة صانعي القرارات على إيجاد حلول للمشكلات غير المتكررة، والتي لا تتوفر لها حلول جاهزة، ولا تحدث بصورة مستمرة. تعتمد هذه النظم على ما تنتجه (DPS) و (MIS) من مخرجات، كما تستخدم من قبل الإدارة العليا Top Management في المنظمة. ويعرّف (DSS) بأنه النظام المعتمد على الحاسب الآلي والذي يساعد صانع القرار للاستفادة من المعلومات والنماذج لحل المشكلات غير الروتينية<sup>(26)</sup>. تدعم الإداري ولكنها لا تحل محل الإداري ذاته. تستخدم في الأجزاء الخاصة بالمشكلة والتي يمكن أن يكون لها نظام واحد، ولكنها لا يمكن استخدامها عندما تكون بعيدة المدى.

إنَّ أكثر هذه النظم فاعلية هي التي تسمح لمستخدميها بالدخول في حوار متبادل مع الحاسب الآلي. هذه النظم لا تقدّم معلومات فقط، وإنما نماذج وأساليب لحل المشكلات غير المتكرّرة.

#### 4-النظم الخبيرة (Expert Systems):

ظهرت النظم الخبيرة في بداية الثمانينات من القرن الماضي كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي Arti-ficial intelligence الذي يقوم على إنشاء برمجيات تستطيع محاكاة الذكاء البشري، ويتّصف بأنّه أقل تكلفة ويمكن نقله، وتسجيل مراحل. في حين يتصف الذكاء البشري بأنّه عرضة للنسيان، ولا يمكن نقله، ويصعب تتبّع مراحل.

يعرف (ES) بأنّه « نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي ويتكوّن من أجزاء هي بينيّة المستخدم، وآلة الاستدلال، والخبرات المخترنة، والغرض منه تقديم النصائح والحلول للمشكلات الخاصة بمجال معين حيث تمثّل هذه النصائح تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير البشري في هذا المجال، والنظام الخبير قادر علي حل المشكلات، وإعطاء المبررات التي علي أساسها تم حل هذه المشكلات، ويوضح الكيفية التي بموجبها يتم الوصول إلى هذا الحل، وتوفير الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في حل مشكلات مماثلة وقاد على التأكّد من نتائجه ذاتياً: (27)0(1)

أي أنّ النظام الخبير يمتلك قدرات ومهارات عالية تمكّنه من القيام بجمع المعلومات والمعارف ويضعها في قواعد معلومات ومعارف للوصول إلى الحل المناسب للمشكلة وبجهد أقل للعنصر البشري، ويستخدم هذا النظام في الإدارة العليا.

#### 5-نظم أتمته المكاتب (Office Automation Systems (OAS):

ظهرت هذه النظم في بداية السبعينات من القرن الماضي، وتتضمّن (النظم الإلكترونيّة الرسمية، وغير الرسمية المتعلقة بشكل رئيسي بتبادل المعلومات من وإلى الأشخاص داخل وخارج المنظمة). (28)

#### أ.تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج:

#### مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من الصرافين وموظفي حسابات عامة ونواب المدراء وموظفي قسم الاستثمار العاملين بمصرفي المزارع التجاري وبنك أم درمان الوطني بمدينة الدمازين، اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على المقابلات الشخصية بالإضافة إلى استمارة الاستبانة بوصفها مصدرا مهما للحصول على البيانات اللازمة لأجراء الدراسة وتم تصميمها في ضوء أهداف وفرضيات البحث وتضمنت الاستبانة أولا مقدمة تعريفية عن طبيعة الدراسة وتعريف لبعض المصطلحات الواردة فيها، وثم الأسئلة التي غطت جوانب البحث الرئيسية بما يتماشى وأهداف البحث واختبار الفرضيات، وقسمت أسئلة الاستبانة إلى مجموعتين المجموعة الأولى تضمنت الأسئلة الديمغرافية الخاصة بعينة البحث، والمجموعة الثانية الأسئلة المتعلقة باختبار فرضيات البحث، وتم ترتيب الأسئلة على مقياس ليكرن الخماسي، وقام الباحث باختبار مدى الصدق والثبات واتساق المقياس باستخدام معامل ارتباط الفا كرنباخ والذي يبين مدى وجود ارتباط بين القياسات المعبرة عن إجابات أفراد عينة البحث وكانت قيمة معامل ارتباط الفا كرنباخ 75 % وهي قيمة يمكن الاستدلال من خلالها على إمكانية الاعتماد على إجابات افراد عينة البحث والاعتماد عليها في نتائج التحليل الاحصائي وتم تحليل

البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وباستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية.

2. تحليل T (One Sample Test) لاختبار فرضيات البحث.

نتائج توزيع استمارة الاستبانة: تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث وكانت نتائج التوزيع

كالآتي:

الجدول (1) توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة البحث

النسبة %	العدد	البيان
100 %	40	الاستبانات الموزعة
87.5 %	35	الاستبانات المستردة
12.5 %	5	الاستبانات غير المستردة
87.5 %	35	الاستبانات القابلة للتحليل

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020

عرض البيانات واختبار الفرضيات:

تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول (2) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

النسبة %	العدد	المتغير	الرقم
14.3 %	5	العمر: 20 - 35 سنة	1
57.1 %	20		
28.6 %	10		
17.1 %	6	المؤهل العلمي: ثانوي	2
54.3 %	19		
28.6 %	10		
57.1 %	20	التخصص العلمي: محاسبة	3
34.3 %	12		
11.4 %	4		
42.9 %	15	سنوات الخبرة: 1 - 5 سنوات	4
42.9 %	15		
14.2 %	5		

الرقم	المتغير	العدد	النسبة %
5	<b>الوظيفة:</b>		
	صراف	10	28.6 %
	موظف حسابات عاملة	10	28.6 %
	خدمات عملاء	11	31.4 %
	موظف استثمار	4	11.4 %

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020

يتبين من خلال الجدول أعلاه الآتي: أن عينة الدراسة تشتمل على كل من لهم علاقة بالعمل المحاسبي والمالي في المصارف العاملة بمدينة الدمازين ولاية النيل الأزرق من صرافين وموظفي حسابات عامة ونواب مدراء وموظفي قسم الاستثمار، هذا يعني أن المبحوثين لديهم إلمام تام بموضوع الاستبانة وكذلك تتوفر لديهم المقدرة الجيدة على فهم الاسئلة والاجابة عليها.

أما من حيث المؤهل العلمي، فيتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس، وهذا يعكس حقيقة أن أكثر العاملين في المصارف العاملة بمدينة الدمازين هم من حملة البكالوريوس، أما حملة درجة الدراسات العليا كانت النسبة أقل. اما من حيث التخصص العلمي، أن معظم المبحوثين هم من تخصصات ذات علاقة مباشرة بال (محاسبة وإدارة الأعمال) مما يعني انهم قادرون على فهم الاسئلة والاجابة عليها بدرجة عالية من الدقة والواقعية.

أما من حيث سنوات الخبرة، يتضح أن معظم مفردات مجتمع الدراسة سنوات الخبرة لديهم عدد سنوات من الخبرة لا يقل عن خمسة سنوات، وهذا مؤشر على توفر الخبرة الكافية لمفردات عينة الدراسة لفهم مقصود الاستبانة وبالتالي يعزز الثقة في اجاباتهم.

نتائج اختبار الفرضية الأولى: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الادارية في المصارف السودانية وبين إعادة وهندسة عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية فيها).

جدول (3) الوسط الحسابي لعبارات الفرضية الأولى

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
الاولى	1.025	4.55	عدم وضوح الهيكل التنظيمي لدى معظم المصارف أدى الى تداخل الوظائف وبالتالي عدم تحديد دقيق للمسؤوليات والواجبات	١
الخامسة	1.455	3.60	تساعد الأنشطة والقوانين المتبعة في مصرفكم في اتخاذ القرارات وتمنع اتخاذ القرارات دون الرجوع الى المستويات الإدارية الأعلى	٢
الرابعة	1.114	3.64	ان استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي الى هندسة العمليات وتنفيذ الاعمال الإدارية بسهولة ويسر.	٣

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
الثانية	888.	3.99	ان استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي الى هندسة عمليات الأعمال من خلال إعادة تصميم الوظائف وتحليلها ووصفها.	٤
الثالثة	985.	3.75	ان الاعتماد على الطريقة اليدوية يؤدي الى كثرة الأوراق والسجلات اللازمة لإنجاز المعاملات.	٥
	<b>1.093</b>	<b>3.93</b>	<b>الإجمالي</b>	

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020

يتضح من الجدول (3) ان هنالك ترابط وتماسك بين عبارات ومتغيرات الفرضية الأولى، حيث بلغ متوسط المتوسطات لإجابات أفراد عينة البحث (3.93) وبتشتت صغير دل عليه الانحراف المعياري البالغ (1.093)، وعند مراجعة العبارات الفرعية التي تضمنتها هذه الفرضية نجد ان العبارة الأولى (عدم وضوح الهيكل التنظيمي لدى معظم المصارف أدى الى تداخل الوظائف وبالتالي عدم تحديد دقيق للمسؤوليات والواجبات) حصلت على أعلى درجة حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (4.55)، وهي درجة تتفق مع درجة اختبار الفرضية الأولى ويعزى سبب ذلك الى ان لعض المصارف العاملة بمدينة الدمازين لا تضع هيكل تنظيمي واضح فيما يخص الموظفين حيث يتم توزيعهم كل فترة من قسم الى آخر، وجاءت العبارة الرابعة (ان استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي الى هندسة عمليات الأعمال من خلال إعادة تصميم الوظائف وتحليلها ووصفها) في المرتبة الثانية، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (3.99) ثم تلتها العبارة الخامسة (ان الاعتماد على الطريقة اليدوية يؤدي الى كثرة الأوراق والسجلات اللازمة لإنجاز المعاملات) في المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوسط الحسابي لأفراد عينة البحث (3.75)، اما العبارة الثالثة (ان استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي الى هندسة العمليات وتنفيذ الاعمال الإدارية بسهولة ويسر) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.64)، والعبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة هي العبارة الثانية (تساعد الأنشطة والقوانين المتبعة في مصرفكم في اتخاذ القرارات وتمنع اتخاذ القرارات دون الرجوع الى المستويات الإدارية الأعلى)، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (3.60).

### نتائج تحليل T (One Sample Test):

وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي المستجيبون من أفراد عينة الدراسة لعبارات ومتغيرات الفرضية الأولى أكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس وان هذا الفرق لا يعود للصدفة تم اختبار تحليل T (One Sample Test) والجدول (4) يوضح النتائج التي تم التوصل اليها.

الجدول (4) نتائج تحليل T (One Sample Test) لمتغيرات الفرضية الأولى

Mean Difference	sig	Df <sup>٣</sup>	T	العبارات
0.870	0.000	34	8.350	عدم وضوح الهيكل التنظيمي لدى معظم المصارف أدى الى تداخل الوظائف وبالتالي عدم تحديد دقيق للمسؤوليات والواجبات
1.005	0.000	34	7.800	تساعد الأنشطة والقوانين المتبعة في مصرفكم في اتخاذ القرارات وتمنع اتخاذ القرارات دون الرجوع الى المستويات الإدارية الأعلى
0.780	0.000	34	7.590	ان استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي الى هندسة العمليات وتنفيذ الاعمال الإدارية بسهولة ويسر.
0.760	0.000	34	9.115	ان استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي الى هندسة عمليات الأعمال من خلال إعادة تصميم الوظائف وتحليلها ووصفها.
0.810	0.000	34	7.850	ان الاعتماد على الطريقة اليدوية يؤدي الى كثرة الأوراق والسجلات اللازمة لإنجاز المعاملات.

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لجميع متغيرات الفرضية الأولى وملتوسط متغيرات الفرضية الأولى أكبر من قيمة T الجدولية وأن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود انسجام في إجابات أفراد العينة الذين يرون ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات الإدارية وهندسة العمليات الإدارية، لذا نقبل الفرضية الأولى التي تنص (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الادارية في المصارف السودانية وبين إعادة وهندسة عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية فيها) وبمستوى ثقة 95 % وهذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات التي تناولت نفس الموضوع.

نتائج اختبار الفرضية الثانية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وبين زيادة فاعلية العملية الرقابية في المصارف السودانية).

جدول (5) الوسط الحسابي لعبارات الفرضية الثانية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
الثانية	960.	4.65	تعتبر المعلومات من مقومات التخطيط الفعال الذي يساعد على قيام قاعدة بيانات الجهاز المصرفي	1
الأولى	940.	4.95	المقدرة على التحليل تساعد المصرف على خفض نسبة الخطأ في أداء الأعمال الإدارية	2
الرابعة	940.	3.85	الاعداد والتحضير للخطة الاستراتيجية الجيدة هي الأساس في عمل الجهاز المصرفي في السودان.	3
الخامسة	905.	3.65	تحديد الأعمال بشكل محدد وقابل للقياس من صميم العمل في الجهاز المصرفي	4
الثالثة	790.	4.50	تمكن نظم المعلومات الإدارية من استبدال قسم الارشفة بقاعدة بيانات تقتصر على بضع حواسيب وتضمن سلامة المعاملات	5
	<b>0.907</b>	<b>4.32</b>	<b>الإجمالي</b>	

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020

يتضح من الجدول (5) ان هنالك ترابط وتماسك بين عبارات ومتغيرات الفرضية الثانية، حيث بلغ متوسط المتوسطات لإجابات أفراد عينة البحث (4.32) وبتشتت صغير دل عليه الانحراف المعياري البالغ (0.907)، وعند مراجعة العبارات الفرعية التي تضمنتها هذه الفرضية نجد ان العبارة الثانية (المقدرة على التحليل تساعد المصرف على خفض نسبة الخطأ في أداء الأعمال الإدارية) حصلت على أعلى درجة حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (4.95)، وهي درجة تتفق مع درجة اختبار الفرضية الثانية ويعزى سبب ذلك الى اعتماد المصارف على نظم المعلومات الإدارية الالكترونية، وجاءت العبارة الأولى (تعتبر المعلومات من مقومات التخطيط الفعال الذي يساعد على قيام قاعدة بيانات الجهاز المصرفي) في المرتبة الثانية، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (4.65) ثم تلتها العبارة الخامسة (تمكن نظم المعلومات الإدارية من استبدال قسم الارشفة بقاعدة بيانات تقتصر على بضع حواسيب وتضمن سلامة المعاملات) في المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوسط الحسابي لأفراد عينة البحث (4.50)، اما العبارة الثالثة (الاعداد والتحضير للخطة الاستراتيجية الجيدة هي الأساس في عمل الجهاز المصرفي في السودان) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.85)، والعبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة هي العبارة الرابعة (الاعداد والتحضير للخطة الاستراتيجية الجيدة هي الأساس في عمل الجهاز المصرفي في السودان)، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (3.65).

**نتائج تحليل T (One Sample Test):**

وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي المستجيبون من أفراد عينة الدراسة لعبارات ومتغيرات الفرضية الثانية أكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس وان هذا الفرق لا يعود للصدفة تم اختبار تحليل T (One Sample Test) والجدول (6) يوضح النتائج التي تم التوصل اليها.

## الجدول (6) نتائج تحليل T (One Sample Test) لمتغيرات الفرضية الثانية

Mean Difference	sig	Df <sup>3</sup>	t	العبارات
0.925	0.000	34	9.775	تعتبر المعلومات من مقومات التخطيط الفعال الذي يساعد على قيام قاعدة بيانات الجهاز المصرفي
1.250	0.000	34	7.750	المقدرة على التحليل تساعد المصرف على خفض نسبة الخطأ في أداء الأعمال الإدارية
1.520	0.000	34	8.650	الإعداد والتحضير للخطة الاستراتيجية الجيدة هي الأساس في عمل الجهاز المصرفي في السودان.
0.950	0.000	34	9.550	تحديد الأعمال بشكل محدد وقابل للقياس من صميم العمل في الجهاز المصرفي
0.815	0.000	34	7.525	تمكن نظم المعلومات الإدارية من استبدال قسم الارشفة بقاعدة بيانات تقتصر على بضع حواسيب وتضمن سلامة المعاملات

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لجميع متغيرات الفرضية الثانية وملتوسط متغيرات الفرضية الثانية أكبر من قيمة T الجدولية وأن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود انسجام في إجابات أفراد العينة الذين يرون انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وبين زيادة فاعلية العملية الرقابية في المصارف السودانية، لذا نقبل الفرضية الثانية وبمستوى ثقة 95 % وهذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات التي تناولت نفس الموضوع. نتائج اختبار الفرضية الثالثة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية وبين التخلص من الطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات في المصارف السودانية).

## جدول (7) الوسط الحسابي لعبارات الفرضية الثالثة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
الأولى	0.925	4.90	يعتبر التنظيم الشبكي الذي يقتصر على مستويات إدارية أقل أفضل من التنظيم الهرمي الذي يقوم على تعدد المستويات الإدارية.	1
الرابعة	0.785	3.90	التخطيط طويل الأجل يمد المصارف بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة للقيام بالعمل المصرفي	2
الثانية	0.850	4.65	ان استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي الى هندسة العمليات في تنفيذ الأعمال من خلال احداث وحدات تنظيمية جديدة	3
الخامسة	927.	3.75	يتم حفظ المعاملات في قسم الأرشيف الذي يضم عدد كبير من الأرفف وطول عمليات التصنيف والبحث ومخاطر تلف أو ضياع المعاملات	4
الثالثة	0.900	4.25	ان الحواسيب وتطبيقات النظم المستخدمة في مصرفكم متطورة وكافية لإنجاز المعاملات المصرفية بسهولة ويسر	5
	0.878	4.29	الإجمالي	

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020

يتضح من الجدول (7) ان هنالك ترابط وتماسك بين عبارات ومتغيرات الفرضية الثالثة، حيث بلغ متوسط المتوسطات لإجابات أفراد عينة البحث (4.29) وبتشتت صغير دل عليه الانحراف المعياري البالغ (0.878)، وعند مراجعة العبارات الفرعية التي تضمنتها هذه الفرضية نجد ان العبارة الأولى (يعتبر التنظيم الشبكي الذي يقتصر على مستويات إدارية اقل أفضل من التنظيم الهرمي الذي يقوم على تعدد المستويات الإدارية). حصلت على أعلى درجة حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (4.90)، وهي درجة تتقف مع درجة اختبار الفرضية الثالثة ويعزى سبب ذلك الى ان المصارف العاملة بمدينة الدمازين تستخدم الحاسوب في عمليات نظم المعلومات الإدارية، وجاءت العبارة الثالثة (ان استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي الى هندسة العمليات في تنفيذ الأعمال من خلال احداث وحدات تنظيمية جديدة) في المرتبة الثانية، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (4.65) ثم تلتها العبارة الخامسة (ان الحواسيب وتطبيقات النظم المستخدمة في مصرفكم متطورة وكافية لإنجاز المعاملات المصرفية بسهولة ويسر) في المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوسط الحسابي لأفراد عينة البحث (4.25)، اما العبارة الثانية (التخطيط طويل الأجل يمد المصارف بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة للقيام بالعمل المصرفي) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.90)، والعبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة هي العبارة الرابعة (يتم حفظ المعاملات في قسم الأرشيف الذي يضم عدد كبير من الأرفف وطول عمليات التصنيف والبحث ومخاطر تلف أو ضياع المعاملات)، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (3.75).

### نتائج تحليل T (One Sample Test):

وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي المستجيبون من أفراد عينة الدراسة لعبارات ومتغيرات الفرضية الثالثة أكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس وان هذا الفرق لا يعود للصدفة تم اختبار تحليل T (One Sample Test) والجدول (8) يوضح النتائج التي تم التوصل اليها.

الجدول (8) نتائج تحليل T (One Sample Test) لمتغيرات الفرضية الثالثة

Mean Difference	sig	Df <sup>3</sup>	T	العبارات
1.000	0.000	34	7.850	يعتبر التنظيم الشبكي الذي يقتصر على مستويات إدارية أقل أفضل من التنظيم الهرمي الذي يقوم على تعدد المستويات الإدارية.
1.000	0.000	34	8.335	التخطيط طويل الأجل يمد المصارف بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة للقيام بالعمل المصرفي
0.925	0.000	34	9.110	ان استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي الى هندسة العمليات في تنفيذ الأعمال من خلال احداث وحدات تنظيمية جديدة
1.025	0.000	34	7.001	يتم حفظ المعاملات في قسم الأرشيف الذي يضم عدد كبير من الأرفف وطول عمليات التصنيف والبحث ومخاطر تلف أو ضياع المعاملات
0.825	0.000	34	9.452	ان الحواسيب وتطبيقات النظم المستخدمة في مصرفكم متطورة وكافية لإنجاز المعاملات المصرفية بسهولة ويسر

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لجميع متغيرات الفرضية الثالثة وملتوسط متغيرات الفرضية الثالثة أكبر من قيمة T الجدولية وأن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود انسجام في إجابات أفراد العينة الذين يرون انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية وبين التخلص من الطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات في المصارف السودانية، لذا نقبل الفرضية الثالثة ومستوى ثقة 95 % وهذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات التي تناولت نفس الموضوع.

### النتائج:

- إن استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي الى هندسة العمليات الإدارية من خلال إعادة تصميم الوظائف وتحليلها.
- ونظم المعلومات الإدارية تزيد من فعالية العملية الرقابية في المصارف السودانية وتسهم في وضع الخطط الاستراتيجية.
- استخدام نظم المعلومات الإدارية يؤدي الى هندسة العمليات في تنفيذ الأعمال من خلال احداث وحدات تنظيمية جديدة.
- الحواسيب وتطبيقات النظم المستخدمة في المصارف متطورة وكافية لإنجاز المعاملات المصرفية بسهولة ويسر.
- التخطيط طويل الأجل يمد المصارف بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة للقيام بالعمل المصرفي.
- نظم المعلومات الإدارية تمكن من استبدال قسم الارشفة بقاعدة بيانات تقتصر على بضع حواسيب وتضمن سلامة المعاملات.

### التوصيات:

- العمل على تدريب العاملين بالقطاع المصرفي على نظم المعلومات الإدارية الالكترونية.
- أهمية توفير مراكز خبرة ومراكز تدريب للعاملين بالقطاع المصرفي اذ يلاحظ ان معظمهم من تخصصات غير المصارف.
- الاهتمام بتطبيق مفاهيم نظم المعلومات الإدارية الحديثة في المصارف السودانية وتعزيز القيم التي تقوم عليها هذه المفاهيم.
- أهمية تبني ثقافة التخطيط الاستراتيجي في جميع الاعمال والخطط والبرامج المصرفية

## الهوامش:

- (1) مصطفى الطيب أبوقناية، بحث دكتوراه، مفاهيم الإدارة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، وأثرها على تطوير أداء المنشأة، غير منشورة، (جامعة الخرطوم، 2002م).
- (2) عباس مصطفى يوسف، دور الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء في منشآت الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، (دراسة شركة سكر كنانة، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2005م).
- (3) أبوبكر مبارك محمد الحس، رسالة دكتوراه بعنوان: (دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة والفعالية بالمنظمات)، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، غير منشورة، (الخرطوم، جامعة النيلين، 2010م).
- (4) سليمة المهل محمد حمد، بحث دكتوراه في دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، دراسة تطبيقية للشركة السودانية للاتصالات، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م).
- (5) S.Haag, M.Commings , J.Dawkins, (1998) , Management Informaton Systems for the Information Age USA, McGraw – Hill , P. 20.
- (6) M. Vonder , G. White , (1998), Operation Management , USA , West Publishing Co , P. 774
- (7) ثابت عبدالرحمن إدريس، (2005)، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، ص 42.
- (8) C0 Martin, P,Powell , (1992) , information Systems , UK, McGraw –Hill,PP, 12 – 14
- (9) C0 Martin, P,Powell , (1992) , Information Systems , UK, McGraw –Hill,P,14
- (10) إبراهيم سلطان، (2005) ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 43
- (11) ثابت عبدالرحمن إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 213 – 212.
- (12) K, Laudon, J. P. Laudon,(1990), Management Information Systems, USA , the Macmillan Co , P. 5.
- (13) .H.C.Laucas . Jr,(1990), Information System Concepts for Management, USA, McGraw – Hill , P.15.
- (14) منتصر صلاح (1981)، نظم المعلومات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الاردن، العدد 243، ص 190-23
- (15) سونيا البكري، وعلى عبد الهادي مسلم، (1996)، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص 220
- (16) Niqchols, G.E, on the nature of management information (California: Dickenson publishing company, Inc, (1974), P.15.
- (17) محمد بسطامي منصور، نظام المعلومات ووظائف لتخطيط والرقابة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عدد رقم (157) ، (1974م)، ص 8-9.

- (18) منير محمود سالم، نظم المعلومات والحاسب الإلكتروني، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1980م)، ص.8.
- (19) Robert G.Murdick, & Joel E.Ross, Op.Cit, p.146.
- (20) أنس السيد نور، أساسيات الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات المحاسبية والإدارية، (الكويت، دار الكتب للنشر والتوزيع، 1987م)، ص.24.
- (21) Sadek, Konrad E. and Edward Alexander, Different approaches to information systems, Journal of Systems Management, Vol.32, No.6, June,1981, PP.17-18
- (22) أنس السيد نور، أساسيات الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات المحاسبية والإدارية، (الكويت، دار الكتب للنشر والتوزيع، 1987م)، ص.24.
- (23) سعيد محمود عرفه، مرجع سبق ذكره، ص.10.
- (24) سونيا البكري، على عبدالهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص.35.
- (25) سعد غالب ياسين، (1998)، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ص.55.
- (26) H. C. Lucas . Jr, Op. Cit, p.422
- (27) إسماعيل محمد السيد، بدون تاريخ نشر، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، ص.17.
- (28) محمد الحسين، (1997)، نظم المعلومات الإدارية، الجزء النظري، جامعة الإسراء، عمان، الاردن، ص.47.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: الكتب:

- (1) إبراهيم سلطان، (2005) ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- (2) أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، (2007م).
- (3) إسماعيل محمد السيد ، بدون تاريخ نشر ، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، مصر.
- (4) أنس السيد نور، أساسيات الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات المحاسبية والإدارية، (الكويت، دار الكتب للنشر والتوزيع، 1987م).
- (5) سعد غالب ياسين، (1998)، نظم المعلومات الإدارية ، داراليازوري العلمية ، عمان ، الأردن.
- (6) سونيا البكري، وعلى عبد الهادي مسلم، (1996)، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- (7) عائدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، مصر، دار الحريري، (2003-2004م).
- (8) فاتن محمد عبد المنعم عزازي، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، السعودية، الرياض، (1436هـ-2015م).
- (9) محمد الحسين، (1997)، نظم المعلومات الإدارية، الجزء النظري، جامعة الإسراء ، عمان ، الأردن.
- (10) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، 4ط، (الخرطوم: مطابع العملة، (2009م).
- (11) منتصر صلاح (1981)، نظم المعلومات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الاردن، العدد 243.
- (12) منير محمود سالم، نظم المعلومات والحاسب الإلكتروني، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1980م).

### ثانياً: الرسائل الجامعية والمجلات العلمية:

- (1) أبوبكر مبارك محمد الحس، رسالة دكتوراه بعنوان: (دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة والفعالية بالمنظمات)، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، غير منشورة، (الخرطوم، جامعة النيلين، 2010م).
- (2) سليمة المهل محمد حمد، بحث دكتوراه في دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، دراسة تطبيقية للشركة السودانية للاتصالات، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م).
- (3) عباس مصطفى يوسف، دور الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء في منشآت الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، (دراسة شركة سكر كنانة، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2005م).
- (4) محمد بسطامي منصور، نظام المعلومات ووظائف لتخطيط والرقابة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عدد رقم (157) ، (1974م).
- (5) مصطفى الطيب أبو قناية، بحث دكتوراه، مفاهيم الإدارة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، وأثرها على تطوير أداء المنشأة، غير منشورة، (جامعة الخرطوم، 2002م).

ثالثا: المراجع الأجنبية:

- (1) H.C.Laucas . Jr,(1990), Information System Concepts for Management, USA, McGraw – Hill.
- (2) C0 Martin, P,Powell , (1992) , information Systems , UK, McGraw –Hill.
- (3) C0 Martin, P,Powell , (1992) , Information Systems , UK, McGraw –Hill.
- (4) K, Laudon, J. P. Laudon,(1990), Management Information Systems, USA , the Macmillan Co.
- (5) M. Vonder , G. White , (1998), Operation Management , USA , West Publishing Co.
- (6) Niqchols, G.E, on the nature of management information (California: Dickenson publishing company, Inc, (1974).
- (7) S.Haag, M.Commings , J.Dawkins, (1998) , Management Informaton Systems for the Information Age
- (8) Sadek, Konrad E. and Edward Alexander, Different approaches to information systems, Journal of Systems Management, Vol.32, No.6, June,1981.
- (9) USA, McGraw – Hill.

# دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية دراسة نظرية تحليلية – مع الإشارة إلى تجربة شركة محجوب أولاد بولاية القضارف – السودان نموذجا (2021 - 2023م)

أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية- جامعة الجنيينة

د. محمد خميس إسحق بلال

أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية- جامعة الجنيينة

د. أحمد آدم هارون يوسف

أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة القضارف

د. عبدالعزيز يعقوب عبدالله علي

## المستخلص:

تهدف هذه الورقة البحثية للتعرف على دور العلاقة بين التسويق الأخضر بأبعاده (منتجات خضراء غير مضره بالبيئة، والمسؤولية الاجتماعية)، وزيادة الميزة التنافسية لدى شركة محجوب أولاد بولاية القضارف، وتساهم هذه الورقة في تعزيز التوجه الأخضر لدى المستهلك السوداني، و نشر ثقافة الفكر الاستهلاكي الأخضر لدية وتوعيته بالحفاظ علي البيئة، واتبعت هذه الورقة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مصممة وزعت على عينة مكونة من (20) موظفاً في شركة محجوب أولاد بولاية القضارف، وتوصلت إلى عدة نتائج منها وجود علاقة طردية بين منتجات خضراء غير مضره بالبيئة والميزة التنافسية، وبين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وأوصت بضرورة تشجيع عملية البحث و التطوير من قبل المنشآت الصناعية لجعل منتجاتها صديقة للبيئة و الوصول إلى اقل تكلفة من خلال الاستقلال الأمثل للموارد .

الكلمات المفتاحية: التسويق الأخضر ، المنتجات الخضراء، المسؤولية الاجتماعية الميزة التنافسية.

## The role of green marketing in increasing competitive advantage An analytical theoretical study - with reference to the experience of Mahjoub Awlad in Al-Qadaref – Sudan (2021-2023AD)

Dr. Mohammed Khameis Ishag Bilal

Dr. Ahmed Adam Heroin Youssef

Dr. Abdalaziz Yagoub Abdalla Ali

### Abstract:

This research paper aims to identify the role of the relationship between green marketing in its dimensions (green products that are not harmful to the environment, and social responsibility), and to increase the competitive advantage of Mahjoub Awlad Company in the state of Al-Qadaref. This paper contributes to promoting the green orientation

among the Sudanese consumer consumer, spreading the culture of green consumer thought and raising his awareness of preserving the environment. This paper followed the analytical descriptive approach. A designed a designed questionnaire distributed to a sample consisting of (20) employees in Mahjoub Awld Company in Al-Qadaref, and reached several results, including the existence of a direct relationship between green products that are not harmful to the environment and the competitive advantage, and between social responsibility and competitive advantage, and recommended the need to encourage the research and development process by industrial establishments to make their products environmentally friendly and reach the lowest cost through the optimal independence.

**Keywords :** green marketing, green products, social responsibility, competitive advantage,.

## 0-1 الجزء الأول: الإطار العام للدراسة:

### 1-1 / مقدمة :

تعتبر القضايا البيئية من أكثر القضايا التي حظيت بالاهتمام علي المستوى العلمي ، فالمشاكل البيئية مثل التلوث، واستنزاف مصادر الطاقة و التغير المناخي، وتقلص المساحات الخضراء أصبحت من اكبر التهديدات التي تهدد عالم اليوم ، تزايدت هذه التهديدات بشكل مقلق رغم التقدم التكنولوجي العالمي الذي نشهده في السنوات الأخيرة ، و علي ضوء ذلك برزت جمعيات و هيئات تنادي بالمحافظة علي البيئة ، واستجابة لتلك النداءات بدأت منظمات الأعمال بإعطاء البعد البيئي أهمية بارزة في استراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية وإعادة النظر بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع .

فظهر نمط جديد في التسويق عرف بالتسويق الأخضر والذي يتم تبنيه من قبل مؤسسات الأعمال كمصطلح وفلسفة حديثة في مجال إدارة الأعمال بهدف المحافظة علي الموارد الطبيعية ، واستمرار ديمومتها، والعمل علي عدم الإضرار بالبيئة ، وتحقيق الرضا والرفاهية للزبائن عن طريق تقديم منتجات آمنة بيئياً ، بالإضافة الى تحقيق الربحية للمؤسسة عبر تقليل نسبة التلف والهدر في المواد الأولية وتحسين عملياتها الإنتاجية و التسويقية . وباشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال أصبحت كل واحدة تريد التميز عن منافسيها سواء في سلعها أو خدماتها ، فتحدت المنتجات في الأسواق وتنوعت الاختيارات بالنسبة للمستهلك، حيث أن سلوك المستهلك لم يبق ثابتاً وتغيرت عاداته الشرائية كما أصبح أكثر رشداً وعقلانية في تصرفاته وزيادة وعيه اتجاه القضايا بالبيئة وتوجهه نحو المنتجات غير الضارة بالبيئة ، فأصبحت منظمات الأعمال تتبني التسويق الأخضر كفكرة يمكن أن تحقق من خلال استراتيجياتها التسويقية ميزة تنافسية تستطيع بواسطتها تعزيز تنافسيتها وموقعها في السوق المحلي و الدولي . ولهذا يجب أن لا تظل المنشآت السودانية تفرد طويلا خارج السرب ولا تقدم حتى الحد الأدنى من الدعم والجهود البيئية المختلفة ولكي تحسن صورتها

في المجتمع يجب عليها من تبني فلسفة حديثة تعمل علي المحافظة علي البيئة من خلال التقليل من إنتاج السلع الضارة بمعالجة مخلفات الصناعة .

لذا جاءت هذه الورقة البحثية بعنوان دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة محجوب اولاد - ولاية القضايف ، وبرزت أهميته في أنها من الدراسات المهمة في مجالات البحوث العلمية المتعلقة بالتسويق والإدارة، إذ أن هناك قلة في الدراسات المحلية بولاية القضايف ، والتي تناولت التسويق الأخضر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وهدفت إلى تقديم إطار نظري فيما يخص المفاهيم المتعلقة بالتسويق الأخضر والميزة التنافسية ، وهذا يعتبر إثراء للمكتبة الوطنية والمحلية.

## 1-2/ مشكلة البحث:

فإن الصناعة السودانية لم تستطع من اقتناص الفرصة التسويقية المناسبة من تطبيق التسويق الأخضر بسبب محدودية الإدراك لمفاهيم التسويق الأخضر ، والتأخر في تطوير الصناعة و يضعف إمكانية تحقيقها لمزايا تنافسية ، لذلك يتوجب علي المؤسسة الاقتصادية السودانية من مواكبة التغيرات في المحيط الذي تنشط فيه، و تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة محجوب اولاد - ولاية القضايف ؟  
-للإجابة على هذا السؤال الرئيسي تتفرع منه التساؤلات الآتية:

أ-هل هنالك علاقة بين منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة وتحقيق الميزة التنافسية ؟

ب-هل هنالك علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية ؟؟

## 1-3/ أهداف البحث : تتمثل أهداف الورقة البحثية في ما يلي:

أ. التعرف علي دور التسويق الاخضر في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة .

ب. الوقوف علي المنتجات ذات البعد البيئي / المنتجات الخضراء .

ج. توضيح العلاقة بين منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة وتحقيق الميزة التنافسية بالشركة.

د. بيان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية بالشركة ؟

هـ. توعية وتعريف الشركات بأهمية التسويق الأخضر و دوره في المحافظة علي البيئة و اعتباره جزء من

ثقافة الشركة و ربطه مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية كمادة لتقوية و تدعيم مركزها التنافسي .

و. التوصيل لنتائج البحث و تقويم التوصيات اللازمة .

## 1-4/ أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من خلال الهدف العام الذي يسمي البحث لتحقيقه و هو التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية و بصورة تفصيلية تنادي أهمية الورقة البحثية من خلال ناحيتين :

### أولاً: الأهمية العلمية:

أ- مرجع للدارسين في المكتبة .

ب-تقديم اقتراحات تسهم في خدمة الباحثين و العملية البحثية و المختصين في هذا المجال .

ج-فتح آفاق لبحوث مستقبلية في مجال البيئة و التسوق الاخضر والميزة التنافسية.

د-يساهم للمؤسسات والمستهلكين واستبعاد النظرة التي مفادها أن التسويق مادي ولا يمكنه الحفاظ علي البيئة .

## ثانياً : الأهمية العملية :

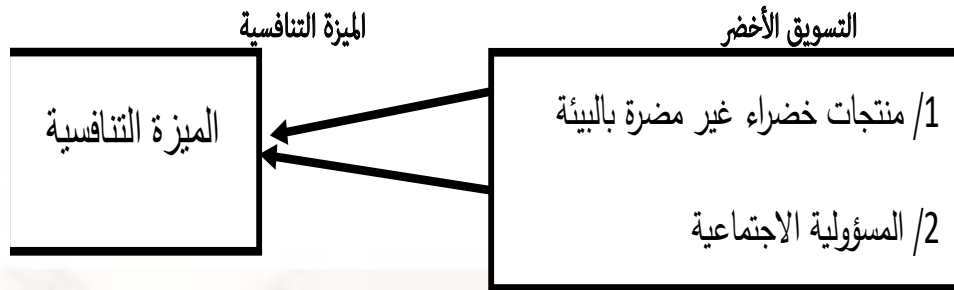
- أ. يساعد منظمات الاعمال ومتخذي القرار والجهات ذات الصلة في تحقيق الميزة التنافسية عبر تبني وتطبيق فلسفة التسويق الأخضر بهدف الوصول إلى المكاسب الاقتصادية والتسويقية .
- ب. تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء علي القضايا البيئية المهمة من قبل منظمات الاعمال السودانية.
- ج. تساهم في تعزيز التوجه الأخضر لدى المستهلك السوداني، و نشر ثقافة الفكر الاستهلاكي الأخضر لدية و نوعيته بالحفاظ علي البيئة.
- د. تقديم مادة علمية تزيد من التوعية بالمنتجات الصديقة للبيئة ( الخضراء ) .
- هـ. توضيح مزايا التنافس في المنتجات ذات البعد البيئي وما تحققه المنتجات الخضراء من مزايا تزيد من الحصة السوقية .
- و. تقديم توصيات مهمة وعملية و إرشادات حول عملية تحقيق الميزة التنافسية.

## 1-5/ فرضيات البحث :

- تسعى الدراسة في ضوء مشكلتها ومراجعة الدراسات ذات العلاقة لاختبار صحة الفرض الرئيسي التالي:
- وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الأخضر والميزة التنافسية بشركة محجوب أولاد بالقضارف وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة والميزة التنافسية .
  - ب-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية .

## 1-6 / نموذج الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلتها تم تصميم نموذج يوضح فلسفة العلاقة بين متغيرات الدراسة معتبراً التسويق الأخضر متغيراً مستقلاً والميزة التنافسية متغيراً تابع، كما مبين ف الشكل رقم(1):



المصدر : إعداد الباحثون، 2023م

من خلال الشكل رقم (1) نلاحظ بأن المتغيرات المستقلة المتمثلة في منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة، والمسؤولية الاجتماعية ، تؤثر بشكل مباشر على المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية أما إيجاباً أو سلباً.

## 1-7 / حدود البحث: تشمل حدود الورقة البحثية في الآتي:

- أ- الحدود المكانية : تقتصر على شركة محجوب أولاد، ولاية القصارف..
- ب-الحدود الزمانية: 2021 م - 2023 م.
- ج-الحدود البشرية: تغطي البحث جميع العاملين ( ماعدا العمال) بشركة محجوب أولاد بالقصارف..
- د-الحدود الموضوعية : تنحصر الورقة في مجال دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية.
- هـ-الحدود العلمية: اعتمدت الورقة الحالية في تحديد متغيرات الدراسة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدمة.

### 1-8 / مصادر البيانات :تتمثل مصادر البيانات في الآتي:

- أ-مصادر جمع البيانات الأولية: وتشمل البيانات والمعلومات التي تقوم الباحثة بجمعها خلال المسح الميداني وتشمل الاستبيان الشخصي و الملاحظات والمقابلة.
- ب- مصادر جمع البيانات الثانوية: وتشمل على الكتب ، المراجع ، البحوث والمقالات المنشورة وغيرها ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، التقارير ، النشرات ، والإحصاءات الصادرة .

## 1-9 / منهجية الدراسة:

استندت الورقة البحثية علي المنهج الوصفي التحليلي في اتمام مضامينها ومعالجة مشكلاتها والتأكد من فرضياتها وتحقيق أهدافها.

### 1-10 / مصطلحات البحث :-

أ-التسويق الأخضر: أنه عملية دراسة النواحي الايجابية والسلبية للأنشطة التسويقية في تلوث البيئة واستنفاد الطاقة . (البكري، 2007: 23).

إجرائي: هو عملية ترويجية تقوم بها الشركة بهدف جذب المستهلكين نحو المنتجات البيئية الغير ضارة أي الصديقة للبيئة.

ب- الميزة التنافسية : تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة ، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة القيمة لدى المستهلك و التي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين ، أو في شكل منتج متميز ، و ذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق علي الأقل(خليل، 1998: 87) .

ج- المنتجات الخضراء ( الأمنية) : هي المنتجات التي تكون ضمن معايير متعلقة بتصميم ، و تصنيع يضمن أنها لا تشكل ضرراً أو مخاطر علي المستهلكين(الجمعي، 2014: 81) .

د- المسؤولية الاجتماعية :- التزام المنظمة بتعظيم تأثيرها الإيجابي ، و تقليص تأثيرها السلبي علي المجتمع (البكري، 2007: 24).

هـ- الحصة السوقية :- ترمز الحصة السوقية إلى نصيب المنظمة ، أو نسبة مبيعاتها إلى نسبة المبيعات الإجمالية للصناعة(136: 2012, P.B Singh) .

و- حماية البيئة :- اتخاذ التواجد والإجراءات اللازمة لمنع أو التخفيض من استنزاف الموارد البيئية و التلوث البيئي لحد الأدنى بحيث لا يشكل هذا الأخير خطراً علي الإنسان و صحته ، و بما يضمن للموارد البيئية تجددوها حفاظاً علي التوازن البيئي(عبد المطلب، 2010: 201) .

## 1-11/ مبررات اختيار الموضوع:

إن هذا الموضوع ليس من باب الصدفة بل كان من وراء ذلك عدة مبررات وعوامل، وقد تنوعت هذه المبررات ما بين ذاتية ترجع للباحثين وموضوعية تتعلق بالبحث، ويمكن تخليصها في الآتي:

### 1/ المبررات الذاتية:

- أ- نقص الدراسات المعالجة لهذا الموضوع.
- ب- الرغبة في معرفة العلاقة بين التسويق الأخضر والميزة التنافسية.
- ج- الرغبة في إلمام أكثر بهذا الجانب من جوانب المعرفة ومحاولة تطبيقه.
- د- معرفة مدى استفادة منظمات الأعمال من التسويق الأخضر المطبقة داخل تلك المؤسسات.

### 2/ المبررات الموضوعية:

تم اختيار موضوع التسويق الأخضر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لما له من ارتباط بمجال التخصص، حيث أن التسويق الأخضر والميزة التنافسية فعلا متلازمان لا يستغني أحدهما عن الآخر بالنسبة لكل المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعتها وامكانياتها.

1-12/ الدراسات السابقة :-

1.دراسة : عبد الرحمن ( 2008 م )	
عنوان الدراسة	أثر تطبيق عناصر المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية
عينة الدراسة	شاغلي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية
هدف الدراسة	التعرف علي أثر تطبيق عناصر المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية و تناولت المزيج التسويقي الأخضر و أبعاده الأربعة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.
منهج الدراسة	الوصفي
بيئة الدراسة	فلسطين
أهم النتائج	أن تطبيق عناصر المزيج التسويقي الأخضر كان له أثر جيد في تحقيق ميزة تنافسه للشركة، و أن انتهاج هذا الأسلوب التسويقي سيساهم بشكل كبير في زيادة مكانة المؤسسة و تفوقها على باقي المتنافسين
2. دراسة : أبو مريم ، 2004	
عنوان الدراسة	دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمات الأعمال الميزة التنافسية.
عينة الدراسة	رؤساء الأقسام في الشركات الصناعية الغذائية العاملة في محافظات غزة
هدف الدراسة	التعرف علي دور التسويق الأخضر في تحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية الغذائية العاملة في قطاع غزة
منهج الدراسة	منهج دراسة الحالة
بيئة الدراسة	فلسطين

1.دراسة : عبد الرحمن ( 2008م )	
أهم النتائج	ان الشركات تستخدم وسائل نقل آمنة بيئياً ، و أيضاً تستخدم الإعلان في حملاتها الترويجية للمنتجات الخضراء.
3. دراسة : أبو شارب 2014	
عنوان الدراسة	دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة.
عينة الدراسة	بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية.
هدف الدراسة	لرفع الغموض عن مفهوم التسويق الأخضر و أهدافه باعتباره تطوراً لمجال التسويق في إطار التنمية المستدامة و محاولة الإلمام بمفهوم تطوير المنتجات الخضراء ، معرفة دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة و التطرق إلى واقع التسويق الأخضر في عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية.
منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي.
بيئة الدراسة	الجزائر.
أهم النتائج	أن المؤسسات الصناعية الجزائرية تواجه مجموعة من المعوقات في تبني التسويق الأخضر ، مما يؤدي على دوره في تحقيق التنمية المستدامة.
4. دراسة: محمد ، 2014م	
عنوان الدراسة	تبني التسويق الأخضر كأحد المدخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي.
عينة الدراسة	بعض العاملين بالمنشآت الصناعية بغزة
هدف الدراسة	للتعرف على مفهوم التسويق الأخضر و أهم خصائصه ، معرفة و تطبيق مفهوم التسويق و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، تسليط الضوء على الفنادق التي تناولت التسويق الأخضر.
منهج الدراسة	المنهج التجريبي
بيئة الدراسة	فلسطين
أهم النتائج	أن البعد البيئي أصبح أداة تنافسية هامة و حاسمة في بيئة الأعمال الحديثة فهو بعد بمثابة مصدر جديد للميزة التنافسية و تحقيق السبب على المنافسين .
5. دراسة : بوشاشي، 2022م	
عنوان الدراسة	أثر التطبيق البيئي في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة دراسة تطبيقية.
عينة الدراسة	بعض العاملين بالمؤسسة.
هدف الدراسة	دراسة التسويق البيئي في بناء الصورة الذهنية للمكون(المعرفي، والوجداني، السلوكي).
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.

1.دراسة : عبد الرحمن ( 2008م )	
بيئة الدراسة	مصر
أهم النتائج	يجب على الشركات المصرية التركيز على المكون المعرفي والوجداني للصورة الذهنية وليس المكون السلوكي فقط..
6. دراسة : سعدى ، 2016	
عنوان الدراسة	دور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال
عينة الدراسة	الشركات الصناعية الغذائية العاملة في محافظة غزة
هدف الدراسة	معرفة العلاقة بين التسويق الأخضر وزيادة التنافس بين منظمات الأعمال.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
بيئة الدراسة	فلسطين.
أهم النتائج	وجود علاقة قوية بين التسويق الأخضر وزيادة التنافس بين كافة منظمات الأعمال.
7. دراسة : المؤمني، 2014م	
عنوان الدراسة	، أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي
عينة الدراسة	بعض العاملين بالشركات الصناعية بعمان
هدف الدراسة	معرفة مدى تأثير المزيج التسويقي الأخضر على الأداء التسويقي.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
بيئة الدراسة	الأردن
أهم النتائج	وعى وأدراك المستهلك الأردني وداعما للمنتج الأخضر.
8. دراسة : هيكمل ، 2011م	
عنوان الدراسة	أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية على الأداء التسويقي للعلامة التجارية،
عينة الدراسة	العاملين في الشركات الصناعية الأردنية
هدف الدراسة	تحديد الأفكار الرئيسة المتعلقة بتعزيز فلسفة المنتجات الصديقة للبيئة وأيضا اختبار بعض الأساليب التي قد تدفع المؤسسات لتبني سياسة التسويق الأخضر.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
بيئة الدراسة	الأردن
أهم النتائج	هنالك علاقة وتأثير ايجابي بين المسؤولية الاجتماعية والأداء التسويقي.
9. دراسة : علي، 2011م	
عنوان الدراسة	التسويق الأخضر وأثره في الأداء التسويقي.
عينة الدراسة	العاملين في بلدية البصرة
هدف الدراسة	الاحتفاظ ببيئة نظيفة وخالية من مؤثرات الضرر البيئي.

<b>1.دراسة : عبد الرحمن ( 2008 م )</b>	
المنهج الوصفي	منهج الدراسة
العراق	بيئة الدراسة
أن أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، الضرر البيئي، والخدمات قد انعكست ايجابا وبقوة على الأداء التسويقي.	أهم النتائج
<b>11. دراسة : الحوال، 2014م</b>	
أثر تطبيق المزيج التسويقي الأخضر على مدى رضا العميل بالتطبيق على قطاع الفنادق في دولة الكويت.	عنوان الدراسة
العاملين بقطاع الفنادق بالكويت.	عينة الدراسة
التعرف على مدى تطبيق استراتيجية التسويق الأخضر لدى الفنادق محل الدراسة في الكويت.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
الكويت	بيئة الدراسة
هنالك علاقة ارتباط قوية وطردية وذات دلالة احصائية بين تطبيق المزيج التسويقي الأخضر في الفنادق الكويتية محل الدراسة وبين رضا العملاء عن تلك الفنادق.	أهم النتائج
<b>12. دراسة : محبوب، ، 2016م</b>	
أثر التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال	عنوان الدراسة
بعض العاملين بمنظمات الأعمال.	عينة الدراسة
معرفة أثر التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية.	هدف الدراسة
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
السودان	بيئة الدراسة
وجود أثر واضح للتسويق الأخضر على الميزة التنافسية.	أهم النتائج

### تحليل الدراسات السابقة :

تبين ان الدراسات السابقة والدراسات الحالية تناولت بشكل عام موضوع التسويق الأخضر وعلاقتها بالميزة التنافسية من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة وبذلك نجد أن الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق .

اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

- 1.من حيث المنهج وهي المنهج الوصفي والتحليلي .
- 2.من حيث المتغير المستقل ( التسويق الأخضر).

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

1. أبعاد المتغير المستقل (منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية) .
2. المتغير التابع (الميزة التنافسية).
3. في بيئة الدراسة (شركة محجوب أولاد بولاية القصارف).
4. الحدود المكانية، والزمانية .

## 0-2 / الجزء الثاني: الإطار النظري

### 1-2 / القسم الأول: التسويق الأخضر

#### 1-1-2 / نشأة التسويق الأخضر:

ترتبط نشأة التسويق الأخضر بفترة السبعينات من القرن الماضي باعتبارها مرحلة وقائية تفرض بالدرجة الأولى على المنتجين والمسوقين ضرورة الاهتمام بالموارد الطبيعية والبيئية والمحافظة عليها من الفناء والتلوث، وذلك بتوفير حياة أفضل للمجتمع، ومع زيادة معدلات التلوث البيئي الذي يشمل تلوث مياه الشرب والهواء الذي تنفسه، التغير المناخي والمتمثل في الارتفاع العالمي لدرجات الحرارة بسبب تلف أجزاء من طبقة الأوزون وتزايد استنزاف الموارد الطبيعية ففي كثير من الأحيان كانت تمتد أصابع الاتهام إلى الممارسات غير المسؤولة لمنظمات الأعمال المتعلقة بالعمليات التصنيعية والتسويقية كمسببات رئيسية لهذه الإشكاليات ولا شك ان هذه الرؤية الفلسفية الجديدة لتوجهات التسويق الأخضر قد وجدت انعكاساتها وتطبيقاتها في بروز مفهوم جديد في طريقة التفكير والفلسفة التي تحكم نشاط التسويق والذي عرف بالتسويق الأخضر، هذا المفهوم له منظماته في حماية البيئة (طارق، 2015: 124) .

#### 2-1-2 / مفهوم التسويق الأخضر :

علي رغم من عدم تسجيل فروقات كبيرة بين أداء وأفكار الباحثين والكتاب عند طرحهم لمفهوم التسويق الأخضر فأغلب التعريفات كانت متقاربة، حيث منهم من يستخدم التسويق الأخضر ومنهم من يطلق عليه مصطلح التسويق المستدام، التسويق البيئي، التسويق المسؤول وحتى التسويق الايكولوجي، و فيما يلي بعض التعريفات :

1. عرفته بجمعية التسويق الأمريكية (AMA) علي أنه : ( جميع الأنشطة المصممة لتسهيل كل التبادلات بهدف إشباع و أرضاء احتياجات الإنسان و رغباته ، و يشكل يحد قدر الإمكان من الإضرار بالبيئة الطبيعية(مفدي، 2015: 96) .
2. وعرف البكري علي أنه : ( مدخل تنظيمي متكامل يهدف الى التأثير في تفضلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه الى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة و تعديل الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل علي تقديم منتجات بشكل يرضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية الحفاظ علي البيئة ، حماية المستهلكين و إرضائهم و تحقيق هدف الربحية للشركة(البكري، 2007: 24).
3. ويعرف أيضاً علي انه ( تحسين معدلات الامان في المنتجات ، و إعادة استخدام المخلفات و تحسين أنظمة الرقابة علي التلوث ، و تطوير استغلال الطاقة و استخدام هذه المدخل لتدعيم قدراتها و مزاياها التنافسية و من ثم مبيعاتها و أرباحها) (خليل، 1998: 87) .

في نهاية الأمر نجد أن التسويق الأخضر هي عملية تسويق أو ترويج منتجات معتمدة على أداؤها البيئي إي غير مضرّة بالبيئة.

## 2-1-3/ التطور التاريخي لمفهوم التسويق الأخضر :

إن أول ظهور للتسويق الأخضر يعود إلى العثمانيين بأول غلاف قابل للتدوير ، مواد التنظيف الخالية من الفوسفات و السيارات قليلة الاستهلاك لبنزين . و حتى في هذه الفترة فإن المنظمات الايكولوجية كانت الى حد ما تشبه المنظمات الحالية ، و لكن الاهتمام بالمسائل البيئية زاد مع ازدياد الأزمات البيئية و الطاقة من جهة ، و التطور التاريخي من جهة أخرى خصوصاً بعد انعقاد قمة الأرض الاولي ( ريو ) سنة 1992م و يمكن أن نقول ان التطور التاريخي للتسويق الأخضر مر بالمراحل التالية (البكري، 2009: 58) :

### أ. مرحلة المسؤولية الاجتماعية:

ظهرت هذه المرحلة بشكل بارزه بداية التسعينات من القرن الماضي ، حيث تضافرت مجموعة من العوامل التي أدت إليها و تمثلت في التغيرات التكنولوجية ، و التلوث البيئي الناجم عن أسباب مختلفة و بموجبها أصبح هناك ضرورة انتقال التوجه الاجتماعي إلى مرحلة أكثر استيعاب للبيئية ومتغيراتها وطبيعتها (Srinivasa,2014: 56).

### ب. مرحلة حماية المستهلك و التوجه البيئي:

يعرف التوجه البيئي بأنه حركة منظمة تهدف الى حماية حق المواطنين في العيش في بيئة آمنة ، ويتوجه نحو حماية تلك البيئة و تطويرها، والأهم من دراسة الحركة الاستهلاكية هو علاقتها بالتسويق الأخضر، حيث أن المبادئ الأساسية لهذه الحركة هو حق افراد المجتمع في العيش في بيئة نظيفة و آمنة و حماية المستهلكين(طارق، 2015: 125) .

### ج. مرحلة التسويق الأخضر:

في السنوات الأخيرة أصبح المجتمع اكثر اهتماماً بالبيئة الطبيعية، وبدأت منظمات الأعمال في تعديل سلوكها البيئي، وبهذا أثبتت العديد من الشركات مدخل التسويق الأخضر الذي يعزز معايير البيئة من حيث (مخطط النظرة النظامية لمدخل التسويق الأخضر، وعدم الإضرار بالبيئة لتقليل التلف و تعديل الاستخدام، البحث عن إمكانية الموارد مرة أخرى) .

## 2-1-4/ أهمية التسويق الأخضر :

يأخذ نشاط التسويق الأخضر أهمية علي مستوي المؤسسات الاقتصادية من كونه يقلص الفجوات بين المؤسسة و عناصر البيئة التي تنشط ضمنها المؤسسة ويعمل علي تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف المستهلكين و حماية البيئة الطبيعية .

### اولا : أهمية التسويق الأخضر بالنسبة للمنظمة :

اهتمت المؤسسات اهتماما بالغاً بالتسويق الأخضر حيث تمثل هذه الأهمية في الآتي(كافي، 2014: 211):

### أ. تحقيق الميزة التنافسية:

من المتوقع أن يفتح منهج التسويق الأخضر آفاق جديدة و فرص سوقية مغرية أمام المؤسسات التي تمارسه ، مما يتيح امامها المجال لتجنب المنافسة التقليدية ، و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية عن طريق

خلق قيم بيئية معينة للعمل و من ثم إنشاء قطاعات سوقية صريحة للبيئة مما يجعل المؤسسة سابعة علي منافسيها من الناحية البيئية بالسوق .

ب. **تجنب سمعة المؤسسة:** تتمثل سمعة المؤسسة في التصورات التي تتبناها مجموعة الإطراق المتعاملة معها مثل : الزبائن الموردين ، الموظفين ، البنوك ، المنظمات غير الحكومية ، المستهلكين الحكومة . إذا تبني فلسفة التسويق الأخضر يجعل المؤسسة قريبة عملائها و خصوصاً الذين لديهم توجه بيئي .

ج. **تحقيق الأرباح :** إن استخدام الأساليب الإنتاجية مرتفعة الكفاءة و التي تعتمد علي مواد خام أقل أي معادة التدوير أو توفر الطاقة من شأنه أن يحقق و فرات في التكلفة و من ثم أرباح أكثر.

د. **تحقيق الأمان في تقويم المنتجات و إدارة العمليات :** التركيز علي إنتاج سلع آمنة و صديقة للبيئة يدفع المؤسسة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية ، مما يخفض من مستويات التلف و التلوث البيئي الناجم عن العمليات الإنتاجية ، فضلاً عن تجنب الملاحقات القانونية و التي قد تقضي إلى دفع تعويضات للمتضررين .

هـ. **زيادة الحصة السوقية :** في ظل المشكلات البيئية المتزايدة فإن ولاء لمستهلكين للماركة السوقية سوف ينخفض بمرور الوقت و سوق يتحول المستهلكون لشراء المنتجات و العبوات الصديقة للبيئة .

### **ثانياً: أهمية التسويق الأخضر بالنسبة للمستهلكين**

يمكن توضيح أهمية التسويق الأخضر بالنسبة للمستهلكين في العناصر التالية الغالي. العامري، 2006: 75):

أ. يعتبر التسويق الأخضر من المفاهيم التي تعمل من خلالها المنظمات علي توفير متطلبات المستهلكين الذين زاد وعيهم بضرورة استهلاك منتجات تحافظ علي البيئة.

ب. غاية التسويق الأخضر تقييم عروض تسويقية تميز بتحقيق اداء و جودة في مقابل تحقيق حاجات المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين إذ لا يعني تخضير المنتجات أو التوزيع التركيز علي الأداء البيئي علي حساب الأداء المرغوب فيه من قبل المستهلك .

ج. تناسب اهتمام المنظمات بالدراسات و البحوث الخاصة بالمستهلكين خاصة بما يتعلق بالمستهلكين الخضر، و تقديم مزيج تسويقي مناسب يزيد من درجات الرضا و الولاء للأسواق الخضراء .

د. توعية المستهلك و تثقيفه تجاه ترشيد و تخضير الاستهلاك ، فالمستهلك له دور في إعادة توريد بعض النفايات الخاصة بالمنتجات و ذلك بنقلها إلى اماكن مخصصة لها ، بالإضافة إلى تكوين جمعيات حماية المستهلك و التي تعتبر من بين القوى الفاعلة و الضاغطة علي المؤسسات بضرورة تقديم منتجات بيئية تراعي فيها صحة المستهلك و لا تؤثر علي المحيط .

### **2-1-5/ أهداف التسويق الأخضر:**

للتسويق الأخضر تأثيراً إيجابية ، و اهداف تتعكس علي كل الفئات ، تتمثل هذه الأهداف في (الجمعي، 2014: 90) :

أ. **تحقيق المنافع البيئية :** لم يعد يخفي علي أحد ما لحق بالبيئة من تغيرات و أضرار مناخية ، و تلوث علي صعيد الهواء و الماء ، و التربة وكل ذلك ناتج عن التطور الصناعي السريع و الاستهلاك غير الرشيد للموارد الطبيعية، فالتسويق الأخضر يقدم حلولاً عدة من خلال إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة بحيث تكون

أضرار تلك المنتجات أقل ما يمكن وذلك خلافاً للمنتجات التقليدية الأخرى فزرى في مجال النقل اتجاه قطاع الصناعة إلى السيارات الهجينة التي تعمل علي الكهرباء بشكل متوازي مع الوقود، وذلك لتقليل تلوث الهواء و المحافظة علي مصادر الطاقة الطبيعية .

**ب - تحقيق النمو الاقتصادي:** وذلك من خلال مساهمة التسويق الأخضر في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية وتقليل التلوث وحسن استغلال الموارد الأولية في البيئة فينعكس ذلك تلقائياً علي تقدم الشركات و زيادة أرباحها، ومساهمتها في الدخل القومي بما لا يتعارض مع المحافظة علي البيئة .

**ج- تحقيق منافع المستهلك:** أهم تلك المنافع التي يحققها للمستهلك هي العيش هو وعائلته ومجتمعة في بيئة نظيفة و خالية من الملوثات بما ينعكس مباشرة علي صحته و صحة عائلته من خلال استهلاك منتجات آمنة بيئياً ذات جودة عالية لا تخلق ضرراً عليه أثناء استخدامها وبعده ولا حتى عند التخلص منها وبالتالي يستغني عن تلك المنتجات التقليدية التي لا تحقق له الفائدة(عبيدات، 2004، 58) .

**د- تحقيق المنافع الاستراتيجية:** تبني فلسفة التسويق الأخضر قرار استراتيجي يؤثر و بتأثر الاستراتيجية العامة للشركة و تتمثل هذه المنافع الاستراتيجية في الآتي(الغالي، 2011: 69) :

1. تحسين الصورة الذهنية للشركة و منتجاتها و ذلك بتحسين خصائص المنتجات استناداً إلى مفهوم التسويق الأخضر الذي بدوره سوف يساهم في تحسين صرة المنظمة و منتجاتها .
2. إدراك المستهلكين للدور الفعال الذي تلعبه المنظمة من خلال تحسين منتجاتها و تقديمها بالشكل الذي يساهم في تقليل الضرر البيئي إلى أقل قدر ممكن .
3. إن المنظمة القريبة من المجتمع ، و تخدم المجتمع و تحافظ علي صالحة و علي البيئة المحيطة و بما ان الموظفين الذين يعملون فيها هم جزء من هذا المجتمع و جزء من البيئة المحيطة ، فيسكونون مخلصين لعملهم و يقدمون أفضل ما لديهم لخدمة المنظمة و المجتمع علي سواء.
4. التأثير الإيجابي علي الأسواق المالية و رفع قيمة أسهم المنظمة سواء من خلال السمعة أو من خلال الاستثمار في الطاقة النظيفة التي أصبحت توجهاً استراتيجياً للكثير من كبري الشركات .
5. و تقليل المخاطر المترتبة علي الأعمال في المنظمة فنجد شركات اليوم تنشئ إدارات مستقلة للمخاطر ، و الأزمات ، و لا شك أن من المخاطر : مخاطر الإنتاج و مخاطر المساءلة القانونية ، و مخاطر زيادة التالف و الضائع ، و كل تلك المخاطر تستطيع المنظمة تلافيها من خلال اعتماد سياسات خاصة بالتسويق الأخضر و تبنيها .
6. بناء علاقات متميزة مع الجهات الضاغطة تجاه تبني التسويق الأخضر ، سواء كانت هذه الجهات حكومية تتمثل في القوانين و التشريعات أم غير حكومية كالصحافة و مؤسسات المجتمع المدني ، و جمعيات حقوق المستهلك .

**هـ/ تحقيق منافع المنتج:** نقصد بمنافع المنتج ما يصدر عن مخرجات عملية الإنتاج ، و يصدر عنها منافع للزبون و يمتاز المنتج الأخضر بجودة العالية ، حيث أنه يعتمد في تصنيفه علي مواد طبيعية في الغالب فها تكون تلك المواد ضارة بالبيئة ، لا بالمجتمع ، و لا بصحة مستخدمة و مقتنية . و لا بد من الإشارة إلى أن من المنافع المقرونة بالمنتج الأخضر هو التميز عن المنافس مما يحقق له مكانة خاصة و صورة ذهنية عند المستهلكين(كافي، 2014: 124) .

## 2-1-6 أبعاد التسويق الأخضر :

يسعي التسويق الأخضر إلى تحقيق أفضل حالات الأتساع لدى الزبائن و تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة بالربحية بدون الإضرار البيئية . تعتمد هذه الفلسفة علي أبعاد السياسية تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق هذا المفهوم . و يري pride & Frell بأن بعض المستوفين و المختصين يعتقدون بأن المنظمات يجب أن تعمل علي حماية البيئة و المحافظة عليها بواسطة إتباع الأبعاد الآتية (الغالي، 2011: 67):

1. **الغاء مفهوم النفايات أو تقليلها :** حيث وضعت الدول المتقدمة القوانين من أجل تقليل النفايات و الحفاظ علي البيئة ، مثل( الحفاظ علي البيئة و حماية نوعيتها و تحسينها، و المساهمة باتجاه حماية الصحة البشرية، و التأكد من الاستخدام المعقول للموارد الطبيعية، و العمل علي استدامة البيئة، إنشاء مقاييس المساعدة علي حل المشاكل البيئية العالمية .

2. **إعادة تصميم مفهوم المنتج :** يتمثل في مواكبة تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الألتزام البيئي ، بحيث يعتمد الإنتاج بشكل كبير علي مواد خام غير ضارة بالبيئة ، و استهلاك الحد الأدنى منها ، لتطور إلى مصنعها بالنهاية ، حيث يمكن تفكيكها و إعادتها إلى الصناعة مرة أخرى ، أما التغليف فيعتمد علي مواد خام صديقة البيئة و قابلة للتدوير

3. **وضوح العلاقة بين السعر و التكلفة:** يجب أن يعكس تكلفة المنتج الحقيقية أو يكون قريباً ، و بالتالي فيجب أن يوازي القيمة الحقيقية للمنتج المقدم للزبائن ( فأسعار المنتجات الخضراء لا يعكس فقط كون المنتجات لا تضر بالبيئة فقط بل البحث عن المواد الاولية البديلة الحفاظ عليها و ما يحتوي ذلك من كلف عالية لعل أبرز مصادرها الكلفة المتعلقة بالبحث و التطوير .

4. **جل التوجه البيئي أمراً مريحاً:** خلف هذا التوجه فرصاً جديدة للمنظمات المتبينة له منها : كسب الزبائن و الحصول علي دعمهم .، بروز مجالات لتقديم منتجات جديدة تتناسب مع هذا التوجه .

### 2-1-7 / معوقات التسويق الأخضر :

إن تبني سياسة تسويقية خضراء ليس بالأمر السهل في ظل بيئة تسهم بالتطور و المنافسة ، حيث يمكن الإشارة إلى ابرز المعوقات التي يمكن أن تواجه المنظمة في تبني التسويق الأخضر (البكري، 2007: 48):

1- **عدم تطور السوق:** إن من معوقات التسويق الأخضر عدم تطور السوق بالشكل الكافي لتبني مدخل تسويق يهتم بقضايا الاستدامة ، و يرجع عدم تطور السوق إلى نقص وعي الزبون بالقضايا البيئية خصوصاً في البلدان النامية ، بل يمتد الأمر في بعض الحالات إلى ظن الزبون أن المنتج الأخضر أقل كفاءة من المنتج التقليدي لتكيز المنظمة علي البيئة بدلاً من التركيز علي وظيفة المنتج .

2- **سعر المنتج الأخضر:** هناك فرق بين الرغبة في الشراء و الشراء الفعلي ، فالزبون يمكن ان يرغب في شراء منتجات خضراء لكنه لا يشتريها فعلاً ، و السبب قد يرجع إلى السعر ، إذا أن المشكلة الحقيقية تكمن في سعر السلعة : أي ما هو المبلغ الذي يستعد الزبون الأخضر لدفعه مقابل الحصول علي منتج أخضر ؟ لذا علي المنتج ان يعكس القيمة التي يقدمها للعملاء مقابل السعر الذي هم مستعدون لدفعه في حدود رغبتهم و قدرتهم الشرائية(الجمعي، 2014: 94) .

3- **مشكلة تصورات الجمهور:** حيث إنه تزيد من صعوبة التعامل مع المشكلات البيئية من قبل

المؤسسات فالكثير من المشكلات الخطيرة بيئياً و صحياً يراها الكثير من الأفراد ليست بهذه الخطورة و مما يزيد الأمر صعوبة هو اختلاف تصورات الجمهور للمخاطر الناجمة عن المشكلات البيئية و أهميتها عن ما يراه الباحثون و العلماء .

**4- في البداية ستكون أرباح المؤسسة منخفضة للغاية ، لان المنتجات و التكنولوجيا الخضراء اكثر كلفة ، و لكن علي المدى الطويل ستكون مريحة ، لان من المستهلكين من هو مستعد لرفع مبلغ إضافي مقابل المنتجات الخضراء(طارق، 2015: 134) .**

**5- صعوبة التوصل إلى البديل الأخضر:** حيث أن هناك العديد من المؤسسات نجحت في التوصل إلى البديل الأخضر الذي يحقق ميزة لأعمالها و يخفض التلوث و يحافظ علي الموارد البيئية ، لكن في المقابل هناك مؤسسات كثيرة لم تنجح في ذلك (عبد المطلب، 2010: 158) .

**6- عقبة بقية المؤسسات :** إن بعض المؤسسات قد تأخذ برنامج بيئي يفرض عليها إتزامات و تكلفة إضافية قد تؤثر علي ميزتها التنافسية إذا لم تحد حذوها بقية المؤسسات في ذلك .

## **2-2 / القسم الثاني: الميزة التنافسية:**

### **2-2-1 / مفهوم الميزة التنافسية:**

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية بمثابة ثورة حقيقية في عالم الاقتصاد بشكل عام و بإدارة الأعمال علي وجه الخصوص ، و تهدف الميزة التنافسية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة في نفس القطاع ، أي أن الدور المهم للميزة التنافسية في حياة المؤسسة يتمثل بأهميتها في الحفاظ عي توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الا خري ، و بالتالي فإن الميزة التنافسية هي السمة التي تتيح للمنظمة التفوق علي منافسيها . و من الممكن أن تتضمن الميزة التنافسية الوصول إلى الموارد الطبيعية ، مثل المواد الخام إليه الجودة و مصادر الطاقة ذات التكلفة المنخفضة و اليد العاملة الماهرة و الموقع الجغرافي ، و حواجز الدخول المرتفعة و الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة . و لها القدرة المؤسسة علي صياغة و تطبيق الاستراتيجية التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العامة (الزغبى، 2011: 57).

### **2-2-2 / أنواع الميزة التنافسية :**

- 1- ميزة التكلفة الأقل : إي قدرة الشركة علي تصميم ، تصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة مما يؤدي في أو كفاية إلى تحقيق عوائد أكبر (الزغبى، 2011: 58).
- 2- ميزة التميز : يقصد بها قدرة المنظمة علي إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء له قيمة لدي المستهلكين بحيث تنفرد به عن المنافسين (الزغبى، 2011: 58).

### **2-2-3 / أهمية الميزة التنافسية :**

- و من بين الأهمية التي حظيت بها الميزة التنافسية(عامل، 2013: 85):
- 1- تعد بمثابة السلاح الاساس لمواجهة تحديات السوق و المؤسسة المناظرة .
  - 2- تقلل معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها .
  - 3- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن ، و تحفزهم علي الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة .

## 2-2-4/ خصائص الميزة التنافسية :

إن أي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المؤسسات تتميز بالخصائص التالية (Wany , W.C,2011: 71):

- 1- نسبية ، بمعنى انها تحقق بالمقارنة و ليس بالمطلق
- 2- تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية علي المنافسين
- 3- تنتج من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها .
- 4- تنعكس في كفاءة اداء المؤسسة لا نشاطها ، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين .
- 5- ينبغي ان تؤثر في سلوك المشتريين و تفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة .
- 6- تتحقق لمدة بعيدة و لا تزول بسرعة عند تطويرها و تجديدها .

## 2-2-5/ أهداف الميزة التنافسية :

من ابرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي (فهيم، 2020: 49).

1. قدرتها علي إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون .
2. خلق فرص تسويقية جديدة
3. دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات .
4. إمكانية حصولها علي حصة سوقية أفضل و أكبر قياسا بالمنافسين و استمرار هذا النجاح سينعكس علي زيادة العوائد المالية المتحققة و الارباح الصافية .
5. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها .
6. خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق و تعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل و ضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية .
7. تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها و محاكاتها .

## 2-2-6/ ابعاد الميزة التنافسية :

ارتباط تحقيق الميزة التنافسية بعدد من الأبعاد(نجيب، 2011: 67) :-

- 1- **بعد المرونة:** يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة علي توليد اقتراحات و خيارات إنتاجية جديدة عن منافسيها ، أي قدرة المؤسسة علي مسايرة التغيرات في أذواق و رغبات زبائنها و ذلك من خلال إجراء تغيرات في عملية تصميم منتجاتها ، يعتبر بعد المرونة اليوم ميزة تنافسية مهمة لأي منظمة تريد النجاح و البقاء و النمو في عالم الأعمال و ذلك من خلال قياسها بالتغير و الاستجابة لحاجات و متطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد و وقت ممكن
- 2- **بعد الوقت و التسليم :** التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز علي خفض المدة الزمنية و السرعة في تصميم منتجات جديدة و تقديمها إلى الزبائن في اقل وقت ممكن ، يعتبر بعد التسليم من أبعاد التنافس المهمة بين المؤسسات و لذي يشير إلى تسليم المنتجات

و الخدمات للزبائن و تسليمها لهم في الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة : و يعبر هذا البعد عن قدرة العمليات علي مواجهة طلبات الزبائن و تسليمها لهم في الوقت المحدد.

**3- بعد الجودة :-** يعني قدرة المؤسسة علي تقديم منتج متميز أوله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك و جودة اعلي ، خصائص خاصة بالمنتج ، خدمات ما بعد البيع ، و يسمي الزبون للحصول علي منتجات ذات جودة عالية اعتماداً علي المفاضلة بين السعر و الجودة ، لذا أصبحت منظمات الأعمال الحالية تعس للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون و رضا . يعتبر بعد الجودة من ركائز نجاح المؤسسة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق متطلبات الزبائن لإرضائهم و هذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية(مفدي، 2015: 104) .

**4- بعد الكلفة :-** يقصد بالكلفة قدرة المؤسسة علي إنتاج و توزيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة مقارنةً بالمنافسين في ذات الصناعة ، و نقول عن منظمة انها تحوز ميزة الكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة للأنشطة المنتجة أقل من نظيراتها لدى المنافسين و الحصول علي ميزة الكلفة الأقل يتم بالاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة الكلفة الأقل(فهيم، 2020: 59) .

## 2-2-17 نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر :

يري مايكل بورتر بأن علي المنظمات تركيز اهتمامها و أنشطتها علي قوى التنافس الخمسة و درجة التنافس ضمن هذه القوى و هي(نجيب، 2011: 87) .

1. **تهديدات المنافسين الجدد و المحتملين :** و يقصد بها المنافسة الحالية في السوق أو مجال النشاط حيث تتوقف علي عدد المنافسين التنوع في المنتجات التي يقدمونها ، تكاليف الإنتاج، و درجة تعلقهم بالصناعة ، و من العوامل المؤثرة في تحديد درجة المنافسة هنا تمييز المنتج ، و درجة نمو الصناعة ، بنسبة التكاليف الثابتة إلي إجمالي القيمة المضافة ، و حواجز الخروج من الصناعة .
2. **القوة التفاوضية للموردين :** فهم يمتلكون شكلاً من أشكال الضغط و السلطة علي قطاع الصناعة لا نهم يتحكمون بمدخلات القطاع أو النشاط الاقتصادي للمنظمة .
3. **القوة التفاوضية للمشتريين :** حيث يستطيع المشترون التأثير علي الصناعة و تهديدها من خلال القدرة علي تخفيض الأسعار و التفاوض بشأن نوعية الخدمات و طبيعتها و يستمد المشترون قوتهم من خلال هذه الأمور: شراء جزء كبير من المنتج او الخدمة، زيادة عدد الموردين تقليل الفروقات في تكلفة الموردين و القدرة علي التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها
4. **تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة :-** و يحدد مدى توفر البدائل الربح المتوقع من الصناعة و التقليل خطر المنتجات البديلة ينبغي علي المنظمة تمييز منتجاتها بشكل يقلل اجمالية وجود البدائل التي تحقق نفس الإشباع للعملاء ، برغم ذلك فإن هنالك نوعين من البدائل الصعبة التي تواجه المنظمات فيها التحسين السريع نتيجة التغير التكنولوجي المستمر ، الصناعات ذات الأرباح العالية حيث تستطيع تقديم أسعار منخفضة و هو ما يشكل تحدي للمنظمات .

5. **المنافسة بين المنظمات القائمة** :- و هو محور الارتكاز لنموذج بورتر ، لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة السابقة ، و من أهم العوامل المؤثرة علي شدة التنافس بين المنظمات القائمة ، معدل النمو في الصناعة ، مستويات المنتج ، تكاليف التبديل ، مقدار التكاليف الرأسمالية ، موانع الخروج المرتفعة من السوق ، و درجة التمركز و التوازن بين المنافسين (خليل، 1998: 99).

## 2-2-8/ معوقات الميزة التنافسية :

من الضروري لمنظمات الأعمال التعرف علي المعوقات و الأسباب التي من خلالها تفقد ميزتها التنافسية ، حيث انها تكون بمثابة سلاح تواجه به منافسيها ، و تضمن من خلالها استمراريتها و يمكن تقسيم المعوقات الي التالي(مفدي، 2015: 145) :

1. **القصور الذاتي** : يعد القصور الذاتي النشط هو ميل منظمات الأعمال لإتباع أنماط سلوكية مستقرة حتى في مواجهة التغيرات البيئية العينية و تبقي المنظمات الأكبر في السوق حبيسة طرق العمل و الأنشطة المجربة سابقاً و في ظل ظروف البيئة التنافسية المتسمة بسرعة التغيير ، نجد المنظمات أنفسها غير قادرة علي تغيير استراتيجياتها و هيكلها حيث لا تستطيع التغلب علي القوى الداخلية ، إذا تتحول القدرات التنظيمية من مصدر للمزايا التنافسية إلى سبباً لتتوء القصور الذاتي ، و من أبرز الأمثلة عن ذلك ما حدث لمنظمة (IBM) خلال التسعينات ، حيث تلقت خسائر قدرت بخمسة مليارات دولار ، كما قامت بتسريح أكثر من مائة ألف موظف نتيجة القصور الذاتي .

2. **الالتزامات الاستراتيجية السابقة** : إن الالتزامات الاستراتيجية السابقة لمنظمة لاتحد من قدرتها فقط علي تقليد المنافسين ، و لكنها قد تسبب أيضاً أخطاء عديدة و قصوراً تنافسياً ففي بعض الأحيان تقوم المنظمات باستثمار موارد ضخمة في نوع معين من الصناعات ، الأ أن تحولات السوق و تقلبات أذواق المستهلكين قد تمثل نحو نوع آخر من المنتجات و هو يتطلب التحول من الاستراتيجية السابقة للخروج من هذه الأزمة(الزغبى، 2011: 74) .

3. **تناقص الرؤية بعيد المدى** : قد تفشل المنظمات في المحافظة علي ميزتها التنافسية لها تنبهر بما هي بصدد إحرازه من نجاحات مبكرة ، إذ تعتقد ان استمرار السير في نفس الطريق و بنفس الاستراتيجيات هو السببي الوحيد لضمان النجاح في المستقبل ، فتفرق في التخصص مما يفقدها النظرة البعيدة للسوق و لمتطلبات الميزة التنافسية .

## 2-2-9/ دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية :

من البديهي أن تواجه المؤسسات التي تتعامل بالمنتجات التقليدية منافسة شديدة من قبل نظيراتها، إلا أن إرساء مفهوم التسويق الأخضر سوق يشكل إستراتيجية تنافسية فعالة تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن محاكاتها ، فالتسويق الأخضر يفتح آفاق سوقية جديدة صديقة للبيئة تتماشى مع المعايير و التشريعات البيئية و بعيدة عن المنافسة التقليدية ، إضافة إلى تحقيق رضا المستهلكين ذوى التوجهات البيئية و إشباع حاجاتهم بشكل آمن و كذا تحسين و تطوير سمعة جيدة عن علامة المؤسسة و منتجاتها ، مما يجعل

المؤسسة سبافة علي منافسيها من الناحية البيئية في السوق أي تحقيق الميزة التنافسية و يمكن أن يساهم التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي (نجيب، 2011: 96):

1. **التدوير لتخفيض التكاليف** : تعرف بعملية إعادة مخلفات أو بقايا المواد المستعملة مثل القناني الفارغة، أكياس البلاستيك، الأوراق، الأجهزة التالفة .... و غيرها إلى أماكن إنتاجها أو بيعها عوض عن رميها، و ذلك مقابل الحصول علي مبالغ مالية أو الحصول علي منتجات جديدة .
2. **تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة** : تساهم المؤسسة في عملية جذب المستهلكين و قد تكتسب القبول بين عامة الناس و حتى المستهلكين الذين لا يستخدمون منتجات المؤسسة قد يغيرون من عاداتهم الشرائية و بالتالي فإن المؤسسات الخضراء سوف تكون قادرة علي الحصول علي القبول الاجتماعي، مما يتثني للعديد من الأنشطة الترويجية أن تؤدي ثمارها دون بذل الكثير من الجهد لأن الجمهور عموماً سوف يستجيب للمنتجات الخضراء بحماس لأن المنتجات الخضراء ستكتسب صورة ذهنية جيدة مما يجعلها قمة الذاكرة لدى المستهلكين ( مفدي، 2015: 96).
3. **الابتكار البيئي الأخضر** : يعتبر الوسيلة الأكثر فعالية في التوصل الى منتجات جديدة تكون منذ البداية أكثر استجابة لحاجات المستهلكين البيئية، و يمكن أن يقع الابتكار الأخضر فمن مفهوم الابتكار الواسع الذي يتعلق بالاختراق عن طريق التوصل إلى عملية خضراء جديدة أو سلعة خضراء تكون مستدامة.

4. **رفع الحصة السوقية للمؤسسة** :- امتلاك المؤسسات التي تنتج منتجات صديقة للبيئة حصة سوقية أكبر لكونها تحقق للزبائن أهدافهم و متطلباتهم البيئية، إذا أن المنتجات التي يمكن إعادة تصنيفها بعد الاستخدام او التي تتبع بإتباع تكنولوجيا نظيفة و مبادئ الإدارة البيئية تعزز مركز المؤسسة التنافسي في سوق حساس بيئي ( عبد المرسي، 2018: 74) .

### **3-0/ الجزء الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:**

#### **3-1/ إجراءات الدراسة الميدانية:**

تتناول أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى تقييم أداة الدراسة كما يلي:

#### **3-1-1/ أداة الدراسة:**

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحثون لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، و يوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة، وقد أعتمد الباحثون على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

الاستبيان هو الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية، ينقسم الاستبيان إلى جزأين الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية وتشمل النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، التخصص الدقيق.

الجزء الثاني: يحتوي على أسئلة تتعلق بالبيانات الأساسية للدراسة، والتي تهدف إلى اختبار فرضيات البحث ومعرفة العلاقة بين متغيرات هذه الفرضيات.

### 3-1-2/ إجراءات البحث (مجتمع البحث والعينة) :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في شركة محجوب أولاد فرع القصارف ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد من مجتمع الدراسة من كافة العاملين ما عدا شريحة العمال، مجتمع الدراسة الكلي ( 43 ) الذي تم أخذ عينة عشوائية من (20) حيث قام الباحثون بتوزيع عدد(20) استبانة على المستهدفين واستجابة (20) فرداً أي نسبة الاستبانة المستردة (100%) وهذه تعني النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

### 3-1-3/ صدق وثبات أداة الدراسة الأولية :

للتحقق من مدي صدق وثبات أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على الجهة الأكاديمية المشرفة للبحث، وهو ذو الخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي ، وحيث تم العمل بملاحظاته لتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

### 3-1-4/ اختبار الثبات والصدق:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مره واحدة تحت ظروف مماثلة ، ويعني الثبات أيضاً أنه اذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم ، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموع نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدي الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المجموعتين من خلال إجاباتهم على مقياس معين ، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، وتم استخدام معامل ألف كرونباخ لكل الفرضيات التي يتضمنها هذه الاستبيان ، وجدول التالي يوضح نتائج هذه الإجراء:

جدول رقم (1) يوضح الثبات والصدق للفرضيتين:

البيان	الثبات	الصدق
العبارات	0.756	0.876
الفرضيات	0.798	0.821

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثون، 2023م

يتضح من الجدول رقم (1) أن بيانات الاستبيان، 2021م لعينات الاستبيان بلغ 0.756 أي 76% والثبات لفرضيات الدراسة 0.778 أي 78% ، وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مره واحدة تحت ظروف مماثلة ، والصدق لعبارات الدراسة 0.876 ولفرضيات الدراسة 0.821 ، وهذا يعني صلاحية الاستبيان للقياس.

### 3-1-5/ طريقة تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز (SPSS).

فيما يلي المعايير الإحصائية التي أتمد عليها البحث:

أولاً: تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لإيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة تم إعطاء وزن لكل إجابة كالتالي: أعطى الرقم (5) لإجابات المبحوثين «أوافق بشدة» ، أعطى الرقم (4) لإجابات المبحوثين «أوافق» ، أعطى الرقم (3) لإجابات المبحوثين «محايد» ، أعطى الرقم (2) لإجابات المبحوثين «لا أوافق» ، أعطى الرقم (1) لإجابات المبحوثين «لا أوافق بشدة». لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث تم حساب المدى (1-5=4) تم تقسيم المدى علي المجموع (5) لنحصل على طول الخلية أي (0.80=4/5) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة الي أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح المتوسطات الحسابية حسب الصيغة التالية:

من 4.21 و حتى 5.00 يمثل (أوافق بشدة) .

من 3.41 و حتى 4.20 يمثل (أوافق) .

من 2.61 و حتى 3.40 يمثل (محايد) .

من 1.81 و حتى 2.60 يمثل (لا أوافق) .

من 1 الي 1.80 يمثل (لا أوافق بشدة)

ثانياً: تم حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

ثالثاً: تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

رابعاً: تم حساب معمل ألف كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الدراسة.

خامساً: تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

3-2/ البيانات الأساسية ( المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المبحوثة):

الهدف الأساسي من هذا البحث هو اختبار فروض البحث، لتحقيق هذا الهدف تم استفسار المبحوثين بشركة محبوب أولاد - ولاية القضارف.

### 3-2-1/ القسم الأول: البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (التسويق الأخضر)

جدول رقم (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
4	يتوفر للشركة إمكانية التخلص من النفايات بطريقة آمنة.	3.67	0.878	1	مرتفعة جدا
3	تقوم الشركة بتغيير مكونات المنتج إذا اثبت احد الدراسات تأثيره السلبي بشكل ما علي المحيط.	3.51	0.658	2	مرتفعة

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
2	المواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية داخل الشركة غير مضرّة للبيئة.	3.45	0.698	3	مرتفعة
1	للمخلفات والعلب استعمالات أخرى بعد استنفاد المنتج.	3.25	0.654	4	متوسطة
الأداء ككل		3.42	0.658		مرتفعة

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثون، 2023

من خلال بيانات الجدول رقم (2) يتضح أن مستوى منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة كان مرتفعاً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين(3.67-3.25) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمنتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة البالغ(3.42) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين(0.878-0.654) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة البالغ(0.658) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم(4) والتي تنص على أن (يتوفر للشركة إمكانية التخلص من النفايات بطريقة امنة)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.67) وانحراف معياري بلغ(0.878)بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم(1) والتي تنص على(للمخلفات والعلب استعمالات أخرى بعد استنفاد المنتج) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.25)وانحراف معياري بلغ(0.654) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

جدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المسؤولية الاجتماعية

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
3	يعد التوجه البيئي مسؤولية اجتماعية.	3.81	0.955	1	مرتفعة جداً
1	الشركة تتقيد بالقوانين والأنظمة الخاصة بالحفاظ على البيئة.	3.69	0.854	2	مرتفعة جداً
4	تسعى الشركة للحصول علي الشهادات التي تثبت التزامها نحو حماية البيئة.	3.57	0.754	3	مرتفعة
2	أثناء تصميم المنتج يتم إعطاء الاهتمام الأكبر إلى سلامة المستهلك.	3.11	0.701	4	متوسطة
الأداء ككل		3.58	0.898		مرتفعة

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثون، 2023

من خلال بيانات الجدول رقم (3) يتضح أن مستوى المسؤولية الاجتماعية كان مرتفعاً جداً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.11-3.81) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعدها المسؤولية الاجتماعية البالغ (3.58) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.701-0.955) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى المسؤولية الاجتماعية البالغ (0.898) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على أن (يعد التوجه البيئي مسؤولية اجتماعية)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.955) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (أثناء تصميم المنتج يتم إعطاء الاهتمام الأكبر إلى سلامة المستهلك) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري بلغ (0.701) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

### 3-2-2 / القسم الثاني: البيانات الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) على النحو التالي:

جدول رقم (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الميزة التنافسية

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
4	إنتاج الشركة منتجات لا تضر بالبيئة والمجتمع يعتبر ميزة تنافسية أمام الشركات.	4.11	0.885	1	مرتفعة جداً
3	تسعي الشركة إلى تطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق وتحديد حاجات الزبائن.	4.09	0.874	2	مرتفعة جداً
2	يساهم إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة في زيادة الحصة السوقية للشركة في السوق المحلي .	3.85	0.698	3	مرتفعة جداً
1	لدي الشركة سرعة في تقديم الخدمات تفوق سرعة المنافسين.	3.51	0.069	4	مرتفعة
	الأداء ككل	3.79	0.842		مرتفعة

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثون، 2023

من خلال بيانات الجدول رقم (4) يتضح أن مستوى فاعلية القرارات الإدارية كان مرتفعاً جداً ومرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.51-4.11) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعدها

فاعلية القرارات الإدارية البالغ (3.79) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.690-0.885) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى فاعلية القرارات الإدارية البالغ (0.842) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على أن (إنتاج الشركة منتجات لا تضر بالبيئة والمجتمع يعتبر ميزة تنافسية أمام الشركات)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري بلغ (0.885) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (لدي الشركة سرعة في تقديم الخدمات تفوق سرعة المنافسين) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.690) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

### 3-3/ اختبار فرضيات الدراسة :

سيقوم الباحث في هذا الجانب باختبار فرضيات الدراسة وذلك كما يلي :

### 3-3-1 / اختبار الفرضية الأولى:

والتي تنص على : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة والميزة التنافسية)، واختبار هذه الفرضية تم بشكل أساسي استخدام أساليب الإحصاء الخاصة بتحليل الانحدار الخطي البسيط لدي العاملين بشركة محجوب أولاد - ولاية القصارف.

جدول رقم (5) يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى. (حجم العينة: 20)

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$ (قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة	0.564	0.632	0.000
المؤشرات الإحصائية			
(Constant) الثابت			3.699
R معامل الارتباط			0.511
R2 (معامل التحديد)			0.522
Error of the Estmate (الخطأ المعياري)			1.745
Adjusted R2 (قيمة معامل الارتباط المعدل)			0.415
F change (قيمة F المحسوبة)			20.021
Sig F change (مستوي دلالة F المعنوية المحسوبة)			0.000

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثون، 2023

لاختبار هذه الفرضية وبناءً على ما جاء في الجدول (5) أعلاه لقد أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي (معامل بيتا 0.564) على منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة حيث كانت مستوي الدلالة (00.00) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ومن الجدول (6) الخاص بتحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى يمكن توضيح مدي العلاقة بين منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة والميزة التنافسية.

جدول (6) تحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى

المتغير المستقل	المصادر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوي الدلالة
منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة	الانحدار	4.000	1	2.652	20.021	0.001
		2.121	11	0.365		
	المجموع	6.121	12			

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثون ، 2023

من الجدولين (5) و (6) لتحليل التباين يتضح أن القيمة المعنوية Sig هي 0.000 وهي أقل من 0.05 المستوي المعتمد في هذه الدراسة، وقيمة F تبلغ (20.021)، بالتالي فإن معنوية النموذج مقبولة بوجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي للمتغير المستقل وهو منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة علي المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.511) أي أن مرتبطة ارتباطاً متوسطاً على الميزة التنافسية. إلا أنه ومن خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (0.522) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (52%) علي المتغير التابع، واختبار دلالة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي يستدل من خلالها علي نسبة التباين الذي يفسره منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة المتغير المستقل في معادلة الانحدار من تباين مستوى الميزة التنافسية المتغير التابع ، فيستخدم تحليل تباين الأحادي الموضح بالجدول (6) والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوي الدلالة الإحصائية البالغة (0.001) هي أصغر من (0.05) وبالتالي فإن النتيجة معنوية، أي أن منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة المتغير المستقل يفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع، لذا يمكن الاعتماد عليه للتأثير على المتغير التابع ، وأيضاً يمكننا الوصول إلي خلاصة تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتمثل في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع الميزة التنافسية وهي كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.564 + 3.699 \text{ منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة}$$

عليه تقبل الفرضية الأولى التي تنص علي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة والميزة التنافسية لدى العاملين بشركة محبوب أولاد بالقضارف.

3-3 / 2 / اختبار الفرضية الثانية:

فرضية نموذج الانحدار الثاني : (توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية) لدى العاملين بشركة محبوب أولاد بالقضارف.

جدول (7) نتائج الانحدار الخطي البسيط بين للفرضية الثانية (حجم العينة: 20)

المتغير المستقل	معامل الإندار β (قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
المسؤولية الاجتماعية	0.659	7.369	0.000
<b>المؤشرات الإحصائية</b>			
(Constant) الثابت			5.568
R معامل الارتباط			0.845
R <sup>2</sup> (معامل التحديد)			0.846
Error of the Estimate (الخطأ المعياري)			0.811
Adjusted R <sup>2</sup> (قيمة معامل الارتباط المعدل)			0.800

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$ (قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
F change (قيمة F المحسوبة)			30.000
Sig F change (مستوي دلالة F المعنوية المحسوبة)			0.001

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثون، 2023

وبناءً على ما جاء في الجدول (7) أعلاه لقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ، حيث كانت مستوي الدلالة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ومن الجدول (8) الخاص بتحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية يمكن توضيح مدي التأثير.

جدول (8) تحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية

مستوي الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصادر	-المتغير المستقل
0.001	30.000	9.655	1	4.251	الانحدار	المسؤولية الاجتماعية
		0.458	33	3.121		
			34	7.372	المجموع	

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحثون، 2023

من الجدولين (7) و (8) لتحليل التباين يتضح أن القيمة المعنوية Sig هي 0.000 وهي أقل من 0.05 المستوي المعتمد في هذه الدراسة، وقيمة F تبلغ (30.000)، بالتالي فإن معنوية النموذج مقبولة بوجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي للمتغير المستقل وهو المسؤولية الاجتماعية علي المتغير التابع الميزة التنافسية ، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.845) أي أن المسؤولية الاجتماعية مرتبطة ارتباطاً ايجابياً على الميزة التنافسية، إلا أنه ومن خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (0.846) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (85%) علي المتغير التابع، ولاختبار دلالة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي يستدل من خلالها علي نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية في معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع الميزة التنافسية فيستخدم تحليل تباين الأحادي الموضح بالجدول (8) والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوي الدلالة الإحصائية البالغة (0.001) هي أصغر من (0.05) وبالتالي فإن النتيجة معنوية، أي أن المتغير المستقل يفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع، لذا يمكن الاعتماد علي المسؤولية الاجتماعية للتأثير على الميزة التنافسية وأيضاً يمكننا الوصول إلي خلاصة تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتمثل في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع الميزة التنافسية وهي كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 6.568 + 0.659 \times \text{المسؤولية الاجتماعية}$$

عليه نقبل الفرضية الثانية التي تنص علي: وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية لدى العاملين بشركة محجوب أولاد بالقضارف..

#### 4-0/ الجزء الرابع : الخاتمة:

4-1/ النتائج: من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلي النتائج التالية:

1. قبول الفرضية الأولى التي تنص علي: وجود علاقة بين منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة والميزة التنافسية لدى العاملين بشركة محجوب أولاد بالقضارف.
- التقييم الإداري: بمعنى هنالك علاقة طردية بين منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة والميزة التنافسية لدى العاملين بالشركة أي كلما زادت منتجات خضراء غير مضرّة بالبيئة ازدادت الميزة التنافسية بالشركة.

2. قبول الفرضية الثانية التي تنص علي: وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية لدى العاملين بشركة محبوب أولاد بالقضايف. التقييم الإداري: بمعنى هنالك علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، أي كلما المسؤولية الاجتماعية ازدادت الميزة التنافسية لدى العاملين بالشركة.
3. يتوفر للشركة إمكانية التخلص من النفايات بطريقة امنة.
4. يعد التوجه البيئي مسؤولية اجتماعية لدى الشركة.
5. إنتاج الشركة لمنتجات لا تضر بالبيئة والمجتمع يعتبر ميزة تنافسية أمام كافة الشركات المنافسة.

#### 4-2/ : التوصيات: من خلال النتائج أوصي الباحث بالآتي:

1. إتباع الطرق العلمية الحديثة في كيفية استغلال التسويق الأخضر والأثر الذي يحدثه في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي التي تتماشى مع الواقع.
  2. ضرورة إتباع إستراتيجيات التسويق الأخضر بالشركة والتي تكون ذات تأثير علي البيئة بصورة تسهم في تطور الأداء و دعم الميزة التنفسية .
  3. يجب علي الشركة استخدام اسلوب علمي حديث في كيفية التخلص من النفايات والمخلفات الصناعية و ذلك من اجل تقليل التكاليف الناتجة عن مخلفات العمليات الإنتاجية و التسويقية و بالتالي تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة .
  4. أن تقوم الجهات الحكومية بتشجيع المنشآت للحفاظ علي البيئة و ذلك عن طريق تقديم بعض الإعفاءات الضريبية أو الجمركية لتلك المنشآت .
  5. يجب التنسيق بين الجهات الحكومية و غير الحكومية لإقامة ورش عمل تستهدف زيادة الوعي تجاه البيئة و ذلك من شأنه أن يخلق مزيداً من المستهلكين الخضر .
  6. تشجيع عملية البحث و التطوير من قبل المنشآت الصناعية لجعل منتجاتها صديقة للبيئة والوصول إلى اقل تكلفة من خلال الاستقلال الأمثل للموارد .
  7. ضرورة إعطاء الأولوية والاهتمام الأكبر للمستهلك أثناء تصميم المنتج بالشركة.
  8. لأبد أن تكون لدي الشركة سرعة في تقديم الخدمات تفوق سرعة المنافسين.
  9. ضرورة تبني الشركات السودانية لمفهوم التسويق الأخضر ضمن الخطة الاستراتيجية للشركات و اعتباره جزءاً من ثقافة الشركة من اجل المحافظة علي بيئة نظيفة و كذلك إرضاء حاجات الزبائن و متطلباتهم مما ينعكس علي ربح الشركة .
- 4-3/ مقترحات لبحوث مستقبلية: يوصي الباحثون بإجراء دراسات مستقبلية في الآتي:
1. دراسة أثر التسويق الأخضر على الميزة التنافسية بأبعاد مختلفة لكلا المتغيرين.
  2. دراسة أثر التسويق الأخضر على الميزة التنافسية في قطاعات أخرى غير شركة محبوب أولاد بالقضايف.
  3. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينهما.
  4. اعتمدت الدراسة على الاستبانة فقط عند قياس المتغيرات، لذلك يمكن للبحوث المستقبلية استخدام الطرق والمصادر الأخرى مثل الملاحظة والمقابلة لإعطاء نتائج أكثر دقة.

## الهوامش:

المراجع باللغة العربية:

- (1) البكري ، ثامر ياسر ، التسويق الأخضر ،(2007م)، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن .
- (2) الجمعي، بجلودي ، التسويق الاستراتيجي لشركات التامين، (2014م)، دار أمين الجزائر .
- (3) خليل ، نبيل مرسي ، الممييزة التنافسية في مجال الأعمال ،(1998)، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر .
- (4) خليل، نبيل مرسي ، الممييزة التنافسية في مجال الاعمال ، (1996م)، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر.
- (5) الزغبى، علي فلاح ، إدارة التسويق الحديث ، (2011م)، مدخل معاصر الطبعة الاولى ، دار الميسرة للنشر التوزيع ، عمان ، الأردن .
- (6) طارق ، قندوز ، مدخل إلى التسويق الأخضر، (2015م)، بدون طبعة ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر .
- (7) عبد المطلب، عبد المجيد ، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال. (2010م)، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة .،
- (8) عبيدات ، محمد إبراهيم ، التسويق الاجتماعي الأخضر و البيئي (2004)، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، الاردن .
- (9) الغالي ، إدريس ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، (2011)، دار النشر عمان ، الاردن.
- (10) الغالي، والعامري،، طاهر محسن و صالح ، (2006 م )، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الإدارة ، ط، الأردن .
- (11) كافي، مصطفى يوسف ، فلسفة التسويق الأخضر،(2014م) ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن .
- (12) مفدي، زكية ، التسويق الاستراتيجي مداخل حديثة،(2015م) ، الطبعة الاولى ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان - الاردن.
- (13) نجم، عبود نجم ، البعد الأخضر للأعمال و المسؤولية البيئية لرجال الاعمال ،(2008م)، الطبعة الاولى ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان .
- (14) نجيب، مروان محمد ، دور التسويق السياحي في تحقيق الممييزة التنافسية،(2011م)، دار الكتب القانونية ، مصر.

4-4-2/ الدوريات و المجلات:

- (1) الصمادي ، سامي، التسويق الأخضر ، (2009م)، توجه العلم في القرن الحادي و العشرين ،

مجلة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .

- (2) عامل، مزوغ ، دراسة نقدية للاستراتيجيات التنافسية ، (2013م)، مجلة الأكاديمية ، الطبعة 13.
- (3) عبد المرسي، محمد ، أثر جودة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، (2018م)، دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 14 ، الطبعة 18 .
- (4) على، عروبة رشيد، التسويق الأخضر وأثره في الأداء التسويقي، (2011م)، دراسة ميدانية في مديرية البصرة بلدية البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 28.
- (5) فريد مان، توماس، استهلاك مضاد للثورة الخضراء، (2007م)، صحيفة الشرق الأوسط العدد 10523.
- (6) فهيم، كاظم مصطفى ، دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمات الأعمال الميزة التنافسية، (2020م) ، دراسة حالة منظمة تويوتا اليابانية ، جامعة القاهرة ، كلية الإعلام ، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام ، المجلد (19) العدد (1) .

#### 4-4-3/ الرسائل و الأطروحات:

- (1) أبو شارب ، حسن محمد، دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية، (4102م)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- (2) أبو مريم، الطاهر، دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمات الأعمال الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية العاملة في محافظات غزة، (4002م) رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- (3) بوشاشي، خولة، (2202)، دور التسويق الأخضر في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، (أطروحة ماجستير)، جامعة محمد الصديق بن يحيى
- (4) الجوال، فطومة، أثر تطبيق المزيج التسويقي الأخضر على مدى رضاء العميل بالتطبيق على قطاع الفنادق في دولة الكويت، (4102م)، رسالة دكتوراه غير منشورة، الكويت.
- (5) سعدى، أبو مريم، دور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال، (6102م)، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية العاملة في محافظة غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- (6) عبد الرحمن، محمد أبو منديل، أثر تطبيق عناصر المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، (8002)، دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية ، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة غزة .
- (7) قريشي، حليلة السعدية ، محاور سلوك المستهلك الأخضر، (9002) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية .
- (8) محبوب، أية السيد علي، أثر التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، (6102م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى بالسودان.
- (9) محمد، حمودة سعد ، العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر و الأداء التسويقي، دراسة حالة ميزانية علي المنشآت الصناعية بغزة، (2014م)، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الاعمال ، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين .
- (10) المؤمني، سامي عبد الكريم ، أثر تطبيق التسويق الأخضر علي الأداء التسويقي ، (2014م)،

رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا ، جامعة الزرقاء ، عمان الاردن.  
(11) هيكل، أياب، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية على الأداء التسويقي للعلامة التجارية،(1102م)، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن.

#### 4-4-4 / المراجع باللغة الإنجليزية:

- (1) wany , W.C Linc(2011) . fchu . y . c . Types of Competitive Advantage and Analysis international journal of Business and management.
- (2) P.B Singh(2012) , kamal K.panday , Green Markting : policies and practices for sustainable deve elopement , Afournal for manu garment ,Volume 5, N01 , June, India .
- (3) Srinivasa Raov ,(2014) “ Green Marketing and It’s Ihnpacton on Sustainable Development , Internatiohal journal of Innovative Te chnology and Adaptive Managemant (IJItAM) , Febiuary.
- (4) [ttps://www.viber.com](https://www.viber.com).
- (5) <http://www.miuraboiler.com/>.
- (6) <http://www.miuraboiler.com/Gre>.
- (7) <http://www.miura.co.id/company>.

# أثر تبويب وتحليل عناصر تكاليف التسويق على كفاءة الأداء المالي (دراسة ميدانية شركات الأسمنت بولاية نهر النيل 2012م- 2022م)

طالبة دكتوراه - كلية الدراسات العليا - جامعة وادي النيل

أ.هدى أزهرى عبدالرحمن عبدالوهاب

## المستخلص:

تتمثل مشكلة الدراسة في ان هناك قصور في قياس الإفصاح عن التكاليف في المشروعات الصناعية كماقي تكاليف التسويق مما أدى إلى شح في توفير البيانات الدقيقة والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية وانعكس ذلك في عدم إمكانية تحديد التكلفة الفعلية والحقيقية للمبيعات مما ينعكس سلبا على الأداء المالي للشركات الصناعية، هدفت الدراسة إلى بيان كيفية تبويب وتحليل و تحميل عناصر تكاليف التسويق على المنتجات، بيان كيفية ترشيد تكاليف التسويق والوصول إلى الكفاءة التسويقية، تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين الذين تناولتهما، وهما تكاليف التسويق والأداء المالي وذلك من خلال السعي لتحقيق الترابط والتمازج الفكري والتطبيقي بينهما وتأثير كل منهما على الآخر ، . تم الاعتماد على عدة مناهج في هذه الدراسة لاختبار صحة الفرضيات كمنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تهتم الإدارة لدى شركات الأسمنت بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني تخطيط وقياس التكاليف التسويقية، تقوم شركات الأسمنت بحساب التكاليف الصناعية للبضاعة المباعة وكذلك التكاليف التسويقية على أساس التكلفة المباشرة فقط، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها : يجب على شركات الأسمنت الاهتمام بضرورة تخفيض تكاليف التسويق و الرقابة عليها، على شركات الأسمنت تطبيق نظام محاسبي يعمل على تحديد التكاليف التسويقية التي لا تضيف قيمة للعمل.

الكلمات المفتاحية: تكاليف ، التسويق ، تبويب ،الكفاءة ، الأداء .

## The effect of classifying and analyzing the elements of marketing costs on the efficiency of financial performance

(Field study cement companies in the Nile River State 2012-2022AD)

A.Huda Azhariy Abdelrahman

### Abstract:

The problem of the study is that there is a deficiency in measuring the disclosure of costs in industrial projects, such as marketing costs, which has led to a scarcity of providing accurate data and information that helps in making administrative decisions. This is reflected in the inability to determine the actual and real cost of sales, which negatively affects the financial performance of companies. Industrial The study aimed to demonstrate how to classify, analyze, and attribute elements of

marketing costs to products, explain how to rationalize marketing costs and achieve marketing efficiency. The study derives its importance from the importance of the two variables it addressed, namely marketing costs and financial performance, by seeking to achieve intellectual and practical interrelation and blending between them and their impact on the other. Several approaches were relied upon in this study to test the validity of the hypotheses, such as the case study approach and the descriptive analytical approach using the statistical package program (SPSS). The study reached a number of results, the most important of which are: The management of cement companies is interested in achieving a competitive advantage by adopting planning and measuring marketing costs. Cement companies calculate manufacturing costs of goods sold as well as marketing costs on a direct cost basis only. The study presented a number of recommendations, the most important of which are: Cement companies must pay attention to the need to reduce marketing costs and control them. Cement companies must implement an accounting system that identifies marketing costs that do not add value to the business.

**Keywords :** costs, marketing, tabulation, efficiency, performance.

## أولاً: الاطار المنهجي للدراسة: المقدمة:

إن أنظمة محاسبة التكاليف التقليدية لا تلبى احتياجات جميع أنواع الشركات الصناعية أو الخدمية، خاصة تلك الشركات التي تكون فيها نسبة التكاليف الصناعية غير المباشرة عالية نسبياً، مثل شركات الأسمنت، ومنها عينة الدراسة، حيث يتم تحميل جميع التكاليف المباشرة وغير المباشرة على تكلفة وحدة الإنتاج، مما يؤدي إلى توزيع التكاليف بشكل غير دقيق على المنتجات،

تهتم محاسبة التكاليف بوصفها أحد أهم فروع المحاسبة بتتبع وحصص وتحليل عناصر التكاليف في المنشآت؛ بهدف توفير المعلومات المحاسبية التكاليفية اللازمة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية والتسعير، إلى جانب تحقيق الرقابة على الإنفاق داخلها، لتحقيق بذلك خفض التكاليف الذي يعمل بدوره على تخفيض الأسعار، ودعم المنافسة مع المنشآت الأخرى في الأسواق المحلية والعالمية. فتعتبر تكاليف التسويق من أهم عناصر التكاليف تعتمد عليها في تحديد تكلفة المنتج، وبالتالي تحديد سعره بجانب التكاليف الإنتاجية، التي يبيعها؛ ما دعا الباحثين لدراسة وتحليل عناصر التكاليف التسويقية، بهدف رعايتها واستخدام الوسائل والأساليب اللازمة لخفضها. وهو الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية للمنتج، بحيث يترتب على ذلك تخفيض الأسعار، مما يزيد حصة المنشأة السوقية ويؤدي لزيادة الأرباح

## مشكلة الدراسة:

تعاني المشروعات الصناعية سيما مصانع الأسمنت من إشكاليات تتعلق بالقياس والإفصاح عن تكاليف التسويق وهي استخدام طريقة التكاليف الكلية في تحميل التكاليف التسويقية، أي بمعنى آخر هل

حقوق النظام المحاسبي والتكاليف أهدافه الإقتصادية بصورة عامة في شركات الأسمنت ؟ وإلى أي مدي طورت الإدارة المالية في شركات الأسمنت بولاية نهر النيل نفسها في مجال محاسبة التكاليف التسويقية .  
عليه تكمن تساؤلات الدراسة في الآتي:

1. هل هنالك تبويب جيد للتكاليف في مصانع الأسمنت
2. ماهي طريقة تحميل تكاليف المشروعات الصناعية .
3. هل تهتم شركات الأسمنت بتكاليف التسويق وتحميل منتجاتها بنصيبها من هذه التكاليف التسويقية بشكل عادل ودقيق ؟.

### أهمية الدراسة:

إنَّ التطور السريع في المحيط الاقتصادي، وانتقال السوق من حالة الندرة إلى حالة الفائض، ورغبة المستهلكين في منتجات متجددة بأسعار أقل أدى إلى ضرورة تحكم الشركات - بأسعار منتجاتها، وحتى تتمكن من ذلك لا بد من التحكم في تكاليف هذه المنتجات، وتمثل التكاليف التسويقية أهم عناصر التكاليف إلى جانب التكاليف الإنتاجية؛ التي يعتمد عليها في تحديد التكلفة النهائية للمنتجات سواء كانت سلع أو خدمات وتتمثل أهمية هذه الدراسة في :

1. تمثل الدراسة إضافة للمكتبة العربية حول اثر تبويب وتحميل عناصر تكاليف التسويق علي كفاءة الأداء المالي في الشركات الصناعية وسد الثغرة المعلوماتية في هذا المجال.
2. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين الذين تناولتهما، وهما تكاليف التسويق والأداء المالي وذلك من خلال السعي لتحقيق الترابط والتمازج الفكري والتطبيقي بينهما وتأثير كلٍ منهما على الآخر
3. الخروج بنتائج يتم بناءً عليها تقديم توصيات تمكن شركات الأسمنت من الاهتمام بتكاليف التسويق، واتباع كل الطرق لترشيدها، بحسبانها أهدافاً تسعى لتحقيقها، وذلك لتأثيرها على مبيعات الشركات وبالتالي على مستوى أرباحها.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان كيفية تبويب وتحليل و تحميل عناصر تكاليف التسويق على المنتجات.
2. بيان كيفية ترشيد تكاليف التسويق والوصول إلى الكفاءة التسويقية.
3. الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تطوير نظام تكاليف المشروعات الصناعية .

### رابعاً: فرضيات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تسعى الطالبة من اختبار الفرضيات الآتية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق تحميل عناصر تكاليف التسويق وكفاءة الأداء المالي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبويب تكاليف التسويق وكفاءة الأداء المالي.

### منهج الدراسة:

قامت الطالبة بإتباع المناهج الآتية:

1. المنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة وصياغة الفرضيات.

2. المنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات.
3. المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
4. المنهج الوصفي ياتباع أسلوب الدراسة الحالة؛ لمعرفة العلاقة بين تكاليف التسويق والأداء المالي لشركات الأسمنت. حيث يركز هذا المنهج على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الدراسة، من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج ثم اقتراح بعض التوصيات.

#### (أ) حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تمثلت في شركات الأسمنت والتي تقع بحكم موقعها الجغرافي بولاية نهر النيل.
2. الحدود الزمانية: 2012-2022م.
3. الحدود البشرية: تتمثل في العاملين بإدارة التسويق والمبيعات والإدارة المالية بشركات الأسمنت.

#### (ب) مصادر جمع البيانات

1. البيانات الأولية: تتمثل في الاستبانة والمقابلة الشخصية.
  2. البيانات الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير التي تشكل المادة العلمية التي تتصل بموضوع الدراسة مباشرة.
- الدراسات السابقة:

#### 1 - دراسة خديجة (2007م)<sup>(1)</sup>

تكمن مشكلة الدراسة في معاناة الشركات نتيجة الظروف الإقتصادية؛ من ارتفاع التكاليف سواء كانت المستنفدة أو غير المستنفدة، على الرغم من وجود العديد من الأساليب المستخدمة في خفض التكلفة إلا أنها قد لا تكون ذات كفاءة عالية في بعض الأحيان. ومع التطور الحاصل وظهور التجارة الإلكترونية فأنها سوف تساهم بشكل كبير في خفض الكثير من التكاليف التي تعاني منها هذه الشركات. تقوم الدراسة على فرضية أساسية هي «أن التجارة الإلكترونية تساهم بتخفيض واضح في التكاليف، دون التأثير على نوعية و جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.»

من أهم نتائج الدراسة ما يلي: إن التجارة الإلكترونية تساهم بشكل واضح في تخفيض التكاليف، دون تجاوز جودة ومواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة، من خلال الاطلاع على حسابات الشركة العامة لتجارة السيارات وجد أن هناك الكثير من التكاليف التي يمكن أن تقلل من أرباح الشركة. كما أن أهم توصيات الدراسة ما يلي: على الشركات والأشخاص وأصحاب رؤوس الأموال الصغيرة في البلدان العربية خاصة؛ الاستفادة من المزايا التي تحققها التجارة الإلكترونية و مواكبة عصر التطور، إجراء تخفيض تكاليف ربط الإنترنت و تكاليف الاشتراك ليتسنى لجميع الناس الاستفادة من هذا المجال فيؤدي ذلك لانتشار التجارة الإلكترونية.

#### 2 - دراسة عبد الله (2009م)<sup>(2)</sup>:

تكمن مشكلة الدراسة في أن المنشأة تنظر إلى تكاليف التسويق على أنها مجرد أعباء تتكبدتها المنشأة خلال العام، ثم تلقي بها في قائمة الدخل مستترة ضمن بنود المصروفات العمومية والإدارية، دون إحساس بعائد هذه التكاليف. وقد افتقرت شركة إنتاج وتصنيع الدجاج العربي المحدودة إلى نظام للتكاليف. يعمل

على قياس التكلفة التسويقية، التي تتكبدها المنشأة في سبيل تسويق منتجاتها بالطريقة الدقيقة، والتي تمكنها من تحميل الوحدة المباعة بنصيبها الحقيقي من هذه التكلفة. تهدف الدراسة إلى قياس ومراقبة تكاليف التسويق وبيان أثر هذا القياس في رفع الكفاءة الإنتاجية لعوامل التسويق مما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية والربحية فيحقق أهداف المنشأة. قامت الدراسة على عدة فرضيات أهمها. تطبيق نظام تكاليف سليم يؤدي إلى قياس التكلفة التسويقية الحقيقية، التي يمكن تحميلها للوحدات المباعة. الرقابة على تكاليف التسويق تؤثر في تكلفة الوحدة المباعة. قياس تكاليف التسويق يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لعوامل التسويق.

من أهم نتائج الدراسة. عدم وجود نظام التكاليف التسويقي في شركة إنتاج وتصنيع الدجاج العربي المحدودة. عدم اهتمام شركة إنتاج وتصنيع الدجاج العربي بتكاليف التسويق. عدم اهتمام شركة إنتاج وتصنيع الدجاج العربي ببث الوعي الاتكالي في بين العاملين. كما تم التوصل لعدد من التوصيات أهمها. ضرورة إدخال نظام التكاليف التسويقي في شركة إنتاج الدجاج العربي المحدودة. نشر ثقافة الوعي المحاسبي بين العاملين في شركة إنتاج الدجاج العربي المحدودة. معرفة أسباب ارتفاع تكاليف التسويق للمنتجات، المناديب، المناطق التسويقية والبحث عن طرق لمعالجتها.

### 3 -دراسة (Weinstein, et..al, 2009)<sup>(3)</sup> بعنوان :

(( Costs of quality and maintenance ((Improvement and approache

هدفت الدراسة إلى تحليل تكاليف الجودة والصيانة في منظمات بالولايات المتحدة الأمريكية. وتم الإعتماد على نظام تكلفة الصيانة بتحليل تكاليف جودة الصيانة. الذي يساعد على فتح اتصالات بين الإدارة العليا ووظيفة الصيانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن النظام وفر قنوات جديدة للإتصال لتوضيح أفضل الممارسات وتنسيق الجهود في إدارة الجودة وتحسين جودة الصيانة بما يقلل من تكاليف الجودة.

### 4 -دراسة على (2010 م):<sup>(4)</sup>

تمثل مشكلة الدراسة في ضعف إدراك الشركة عينة الدراسة لأهمية الدور الذي تؤديه عملية تخفيض التكاليف التسويقية لمنتجاتها، ابتداءً من مرحلة الإعلان والترويج وانتهاءً بمرحلة الدراسات والبحوث التسويقية في تحقيق النجاح المالي، وتدعيم الموقف التنافسي لها في السوق.

تهدف الدراسة إلى المساهمة الجادة في تقديم عرض مفاهيمي، يتناول مفهوم التكلفة بشكل عام ومفهوم التكاليف التسويقية بشكل خاص، بحسبانها جزءاً مهماً من إجمالي تكلفة المنتج النهائي، وبيان التبويبات الأساسية لها والخصائص الرئيسية المميزة لهذه التكاليف بالإضافة للتعرف على مدى اهتمام الشركة المدروسة بالنشاط التسويقي لمنتجاتها، وتحديد أثر تخفيض التكاليف التسويقية على إجمالي تكاليف الشركة بشكل عام، وعلى حجم مبيعاتها ومستوى أرباحها وموقفها التنافسي في السوق.

### 5 - دراسة إحسان (2010م)<sup>(5)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في أن كمية الإنتاج وتكلفة الإنتاج تستحوذان على القدر الأكبر من الأهمية في قياس كفاءة الأداء في الحياة العملية والواقع أن جودة الإنتاج تعد من أهم المتغيرات بصدد قياس كفاءة الأداء، حيث نجد أن الإهتمام بتحقيق كمية الإنتاج تزيد عن الكمية المستهدفة، مما يؤدي إلى عدم العناية بالجودة وبالتالي إلى التكلفة الإضافية التي تترتب على رداءة الإنتاج .

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على قياس التكلفة لأغراض اتخاذ القرارات الرقابية، والتحقق من كفاءة الأداء وقياس التكلفة لأغراض اتخاذ القرارات الرقابية وقياسها ودفعها في إطار نظام محاسبة المسؤولية، وعكس الدور الذي تلعبه أهمية معايير الأداء وأهمية الرقابة والتحقق من كفاءة الأداء لضمان الجودة الشاملة .

تم اختبار الفرضيات الآتية : تطبيق محاسبة المسؤولية يؤدي إلى توفير معلومات ملائمة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، تطبيق محاسبة المسؤولية يوفر معلومات ملائمة، تساعد في التحقق من زيادة كفاءة الأداء وقياسها. من أهم نتائج الدراسة ما يلي: تطبيق محاسبة المسؤولية في المنشأة الصناعية ترفع من فعالية القرارات الإدارية؛ مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء، هناك علاقة طردية بين الحوافز والمكافأة وزيادة مستوى كفاءة الأداء. من أهم التوصيات ما يلي :يجب الإهتمام بتحديد معايير الأداء من خلال وضع الموازنات لكل مركز مسؤولية ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات والعمل علي معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، يجب أن يتم تبويب التكاليف علي أساس تقسيم المشروعات إلي إدارات وأقسام طبقا للوظائف التي يمارسها المشروع من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية .

## 6-دراسة ( Shermain 2010 )<sup>(6)</sup> بعنوان:

Determining marketing costs and returns in alternative marketing channels

تحديد تكاليف وعوائد التسويق في قنوات التسويق البديلة  
تحددت مشكلة الدراسة في ان هنالك ندرة في المعلومات المتاحة بشأن التكاليف التي بتكيدها المنتجون عندما ينخرطون في التسويق المباشر في حين يمكن للمنتجين فرض أسعار عند التسويق المباشر للمستهلكين فقد تكون لديهم تكاليف تسويق اعلى من البيع بالجملة وتناولت الدراسة عينة وهي عبارة عن ثلاث مزارع صغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وتهدف الدراسة إلى مقارنة تكاليف التسويق النسبية وربحية أنواع مختلفة من برامج التسويق المباشر بالنسبة لقناة سوق البيع بالجملة للمنتجات التقليدية وابرز النتائج هنالك اختلافات كبيرة في تكاليف التسويق عبر قنوات التسويق بالنسبة لكل مزرعة من مزارع دراسة الحالة الثلاث وكان معدل تكلفة التسويق هو الأدنى في قناة البيع بالجملة والأعلى في قناة سوق المزارعين، أما أهم التوصيات يمكن لقنوات التسويق المباشر مثل أسواق المزارعين وcsas تمكين صغار المزارعين من بناء عمليات مجدية ماليا من خلال الوصول إلى الأسواق وتنمية عملياتهم الزراعية وتقليل مخاطر التسويق ولتحقيق هذا النجاح يجب على المزارعين إدارة تكاليف التسويق و كذلك تكاليف الإنتاج.

## 7-دراسة على (2011م)<sup>(7)</sup>

تتمثل مشكلة الدراسة في أن معظم الشركات تسعى إلى خفض تكلفة المنتج النهائي لها إلى أدنى حد ممكن، لما له من أثر مباشر على مبيعات الشركة و أرباحها. وعلى الرغم من تعدد وسائل وطرق خفض التكلفة إلا أنها قد ال تكون فعالة ومؤثرة لبعض الشركات، لذلك ظهرت التجارة الإلكترونية بوصفها إحدى معالم التطور التكنولوجي للمعلومات و إحدى أهم وسائل خفض التكاليف عموما حيث إن التجارة الإلكترونية تسمح و التكاليف التسويقية خصوصا بتنشيط التجارة وزيادة المبيعات و زيادة سرعة من خلال تسويق منتجات الشركة إلكترونيا تسويق منتجات الشركة و تقليل الجهد و الوقت و تخفيض تكلفة التسويق

الأدنى حد ممكن وقد استندت الدراسة إلى فرضية رئيسية مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التجارة الإلكترونية و تخفيض إجمالي التكاليف التسويقية.

### 8 -دراسة وائل (2013م)<sup>(8)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في أن البنوك تنظر إلى تكاليف التسويق على أنها مجرد أعباء تكبدها المنشأة خلال العام ثم ختم بها في قائمة الدخل ضمن بنود المصروفات العمومية والإدارية دون إحساس بعائد هذه التكاليف. ومن أهم الأهداف التي سعى البحث إلى تحقيقها هي: تسليط الضوء على الطرق المتنوعة في تسويق الخدمات المصرفية في المصارف السودانية وتحديد الطريقة المناسبة من بين طرق التكاليف لتحديد وقياس تكلفتها، تقوم الأساليب التسويقية المتنوعة في تكاليف التسويق إيجاد أسلوب لتحديد وقياس تكلفة الخدمات في القطاع المصرفي. تمثلت فرضيات البحث في الآتي: غياب نظام لمحاسبة قياس تكاليف تسويق الخدمات يؤثر على تسويق الخدمات المصرفية لدي بنك الخرطوم، وهناك علاقة بين تكاليف التسويق وتسويق الخدمة المصرفية، ونظرة إدارة البنك إلى تحديد وحصر وتحليل تكاليف التسويق يؤثر على تسويق خدماته المصرفية. قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال جمع المعلومات التي تمثلت في المصادر والمراجع والكتب والإنترنت والبحوث غير المنشورة والاستبيان لاثبات مدى صحة هذه الفرضيات والتي توصلت من خلالها إلى النتائج والتوصيات أهم النتائج هي: إدارة بنك الخرطوم غير مقتنعة بإنشاء نظام لمحاسبة تكاليف تسويق خدماتها المصرفية وتنتظر إدارة البنك على ان العائد من حساب تكاليف تسويق خدماتها المصرفية اقل من المبلغ المنفذ عليه.

أما التوصيات هي: ضرورة إنشاء إدارة بنك الخرطوم نظام لمحاسبة تكاليف تسويق خدماتها المصرفية، ضرورة تغيير النظرة من قبل إدارة بنك الخرطوم في العائد من حساب تكاليف تسويق خدماتها اقل من المبلغ المنفذ عليه.

### 9 -دراسة على (2013م)<sup>(9)</sup>

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الاتجاهات الحديثة في قياس تكاليف المنتج وأثرها على زيادة القدرة التنافسية لصناعة الزيوت في السودان.

قامت هذه الدراسة على عدد من الفرضيات أهمها: لا تكمن نظم التكاليف التقليدية من تحديد تكلفة صناعة الزيوت النباتية بصورة دقيقة ويساعد استخدام النظم الحديثة لتحصيل التكاليف على قياس وتحديد تكلفة إنتاج الزيوت النباتية بالسودان بصورة دقيقة.

إن نظام التكاليف من أساس النشاط يتمثل على التخصيص الأفضل للتكاليف غير المباشرة، ويتجاوز الكثر من العقبات التي تعترض النظم التقليدية.

اعتمدت الدراسة على عدد من المناهج منها المنهج الاستنباطي في تحديد محاور البحث وصياغة الفرضيات والمنهج الاستقرائي الاختبار الفرضيات والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث والمنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة لمعرفة أثر الاتجاهات الحديثة في زيادة القدرة التنافسية للشركة لعراقية السودانية.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات ومن أهم النتائج والتوصيات الحاجة الضرورية لتطبيق الاتجاهات الحديثة في التكاليف لتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة لتواكب التطور

التكنولوجي في البيئة الإنتاجية. أن الاتجاهات الحديثة لتحديد التكلفة على أساس النشاط على درجة عالية من التعقيدات العينية وكونه يحتاج لكم هائل من البيانات والمعلومات التفصيلية فإن عملية تطبيقه يدويا تزيد من درجة تعقیده وبالتالي تقلل من فرص نجاحه وعلى ضوء انخفاض تكلفة البيانات حيث استخدام أجهزة الحاسوب يصبح من الضروري حوسبة العملية وذلك لتخفيض وتوفير الوقت والجهد والمال. يساعد استخدام النظم الحديثة لتحميل التكاليف على قياس تكلفة إنتاج الزيوت النباتية بصورة دقيقة.

### الاطار النظري للدراسة:

### الاطار النظري لتكاليف التسويق :

### مفهوم التكلفة:

عرفت التكلفة بأنها: التضحية بموارد المنشأة للحصول على غرض معين وتشير التكلفة إلى سعر شراء البضاعة أو سعر الحصول على الخدمة المستهلكة في أنشطة المنشأة المختلفة<sup>(10)</sup>.

وتعرف من وجهه نظر المحاسبين بأنها: موارد مضحى بها في سبيل هدف محدد (specific objective) ويتم قياس هذه التكاليف بالوحدات النقدية كالجنيه والدرهم التي تدفع في سبيل الحصول على السلع والخدمات<sup>(11)</sup>.

### مفهوم محاسبة التكاليف:

عرفت محاسبة التكاليف بأنها العلم الذي يهتم بتحديد وقياس وتحليل عناصر التكاليف وترتيبها في قوائم وتقارير توضح تكلفة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية وفرض الرقابة على عناصر التكلفة ورسم السياسات وتحسين مستوي الأداء من خلال مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخططة مسبقاً وتحديد أسباب الانحراف ومعالجتها<sup>(12)</sup>.

### مفهوم تكاليف التسويق

عرف معهد دراسة التكاليف والإدارة بإنجلترا التكاليف التسويقية بأنها: تكاليف العمليات المتعاقبة أو المبتدئة بعملية تهيئة المنتجات المعبأة للتجهيز، والمنتوية بعملية تجديد العبوات الفارغة المعادة عندما يتيسر استخدامها مرة أخرى<sup>(13)</sup>.

كما عرف النظام المحاسبي الموحد تكاليف الخدمات التسويقية بأنها التكاليف التي تحملها الوحدة لتخزين الإنتاج التام والإعلان عنه وترويجه ونقله وتوزيعه، وتحصيل قيمته وكذلك تكاليف الأبحاث التسويقية لتصديق الإنتاج<sup>(14)</sup>.

### أهداف دراسة التكاليف التسويقية:

1. إمداد الإدارة ببيانات تفصيلية عن تكاليف التسويق، تستخدم في تخطيط وتنفيذ الوظيفة التسويقية بالمنشأة، وكذلك الرقابة على عناصر تكاليفها.
2. تحديد تكاليف التسويق وتبويب الأرباح التي يحققها المشروع طبقاً لأسس عديدة، تفيد إدارة المشروع مثل تبويب الأرباح حسب المنتجات أو حسب مناطق التوزيع.
3. ترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفة التسويق<sup>(15)</sup>.

## أهمية دراسة التكاليف التسويقية:

تتمثل أهميتها في الآتي:

1. مقارنة التكاليف التسويقية بالتكاليف الإنتاجية أو بالأسعار التي يمكن الحصول عليها.
2. دراسة توزيع التكاليف التسويقية والتكنولوجية والاقتصادية التي تؤثر على هذه التكاليف.
3. التعرف على العوامل الاجتماعية والطبيعية والتكنولوجية والاقتصادية التي تؤثر على هذه التكاليف.
4. تحديد السعات التخزينية والنقلية وغيرها من الوظائف ورسم السياسات التسويقية بناءً على دراسة التكاليف التسويقية.
5. تخفيض التكاليف التسويقية مع المحافظة على التسويقية للسلع والخدمات<sup>(16)</sup>.

## العوامل المؤثرة في تحديد وقياس التكاليف التسويقية:

توجد عدد من العوامل المؤثرة في تحديد حجم وطبيعة التكاليف التسويقية المناسبة للشركة حسب بيئة العمل التسويقية وهذه تشمل عدد من المجالات المتنوعة وتتبلور في المحاور الرئيسية الآتية:

- 1- المشاكل المحاسبية للبيع والتوزيع ومنها:
  - أ. صعوبة وضعف الرقابة على المستهلكين والمستفيدين أو المجهزين مع ضعف الإشراف المباشر على الوكلاء الخارجيين.
  - ب. الاختلاف في الحصول على الأرقام والبيانات السوقية وتصميم الطاقة السوقية والأسباب التي تدعو لزيادة أو تغيير الطاقة.
  - ج. شكل المنتج وطبيعة الخدمة وطرق توصيلها ومدى توفرها.
- 2 - طبيعة المنتج أو طرق الإنتاج منها طبيعة المنتج وآليات البيع وآليات التجهيز.
- 3- نوع العمال منها تحديد المنتجين الأساسيين ومن هم الموزعين ومنتجاتي السلع الاستهلاكية.
- 4- طبيعة السوق والعوامل المؤثرة فيه وتشمل التسوق الأسبوعي وحسب المواسم أو حسب الأحداث واختلاف الذوق، سياسة الحكومة الضريبية والرقابية.
- 5- طرق وأساليب البيع وتشمل البيع المباشر أو الاتصال الشخصي، البيع من خلال التبادل التجاري فضلا عن الأساليب المناسبة للتسوق<sup>(17)</sup>.

## تاسعا:

### قياس تكاليف التسويق:

تتطلب عملية قياس تكاليف التسويق ضرورة معرفة البنود الآتية:

- أ- تبويب تكلفة التسويق.
- ب - تحليل تكلفة التسويق.
- ج - توزيع وتحميل تكلفة التسويق.
- د- الرقابة على تكلفة التسويق<sup>(18)</sup>.

## تبويب التكاليف التسويقية:

يمكن تبويب تكاليف التسويق من زوايا عدة منها:

1. **التبويب النوعي:** حيث يتم تبويب عناصر التكاليف إلى أنواعها الثلاثة الأساسية هي والمواد و الأجرور والخدمات.

2. **التبويب الوظيفي:** وهنا يتم تبويب عناصر التكاليف الثلاثة (المواد والأجرور والخدمات) حسب أوجه النشاط الأساسية لوظيفة التسويق، فالجهود التسويقية موجهة لتحقيق هدفين أساسيين هما:

أ/ الحصول على أوامر البيع.

ب /تنفيذ أوامر البيع<sup>(19)</sup>.

3- **تبويب التكاليف التسويقية حسب طبيعتها كلاتي:**

1- التكاليف التسويقية المباشرة هي:

التكاليف التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأقسام أو بالمنتج والتي يمكن تخفيضها وتوزيعها عليه مباشرة ربطها مباشرة بالأقسام أو بالمناطق التوزيعية، مثل الأجرور والمصاريف الإدارية الخاصة بقسم معين.

2- التكاليف التسويقية غير المباشرة هي:

التكاليف التي ترتبط بأكثر من وجه نشاط واحد، أو أكثر من منتج واحد مثل الإيجار ومهايا المديرين<sup>(20)</sup>.

4- **تبويب التكاليف التسويقية حسب النشاط أي وفقاً للعلاقة بحجم المبيعات كالاتي:**

1- التكاليف التسويقية الثابتة: هي التكاليف التي لا تتغير مع التغير في حجم المبيعات في حدود الطاقة التسويقية المتاحة، وغالباً ما ترتبط بالزمن أكثر من ارتباطها بحجم المبيعات، مثل رواتب المدراء والموظفين بالأقسام المختلفة.

2- التكاليف التسويقية المتغيرة: هي التكاليف التي تتغير طردياً مع التغير في حجم المبيعات، مثل مصاريف التعبئة والتعليق وعمولة وكلاء البيع<sup>(21)</sup>.

## تحليل التكاليف التسويقية:

التحليل هو أسلوب من أساليب الدراسة العلمية لظاهرة معينة، والتحليل يحدد العلاقات المختلفة للظاهرة مع الظواهر الأخرى. ويفيد في ربط العلاقات مع بعضها واستنتاج حقائق أو معلومات جديدة، تفسر أكثر طبيعة الظاهرة محل الدراسة، فالتكلفة يجب أن تدرس وتفهم في علاقتها مع الهدف أو الأهداف التي تخدمها، والطلب على بيانات التكلفة يجب أن يعكس بالسؤال عن الاستخدام النهائي الذي تفيد فيه هذه البيانات وتحلل بيانات التكاليف بأساليب تربط التكلفة مع أساس معين، كما يتم عند تحليل التكلفة الإنتاجية عن طريق ربط التكلفة مع وحدة الإنتاج أو ربطها بفترة زمنية أو غير ذلك، فكل التحليلات المختلفة للتكلفة تفيد في استخدام أو استخدامات محددة، وليس من الضروري أن يقتصر التحليل على نوع واحد من التحليل، لكن يمكن إجراء عدد من التحليلات لتوفير بيانات مختلفة عن التكلفة، تفيد في مدى واسع من الاستخدامات<sup>(22)</sup>

## أهمية تحليل تكاليف التسويق:

هذه الطبيعة الخاصة لتكاليف التسويق تفرض الاهتمام بها وتحليلها بما يخدم أهداف الإدارة، ويمكن تلخيص أهميتها بما يلي:

- أ. تكون دليلاً للسياسات التسويقية في كل من المدى القصير والمدى الطويل، مثل تحديد ربحية مناطق البيع أو ربحية فئة معينة من قنوات التوزيع وغيرها.
- ب. تفرض الرقابة على تكاليف التسويق بهدف منع الإسراف من ناحية، واستغلال الطاقات التسويقية استغلالاً أكثر كفاءة وإنتاجية من ناحية أخرى.
- ج. تساعد الإدارة في وضع سياسات التسعير المناسبة، خاصة في تلك الحالات التي تستلزم وجود أسعار تفضيلية لمناطق معينة أو فئات معينة من العملاء<sup>(23)</sup>.

## أنواع تحليل تكاليف التسويق:

1. تحليل تكاليف التسويق حسب المنتجات: يستخدم هذا التحليل لتحديد ما يتكفله تسويق كل منتج على حدة، ولترشيد الإدارة عن المنتجات الأكثر أو الأقل ربحية عند اتخاذ قرارات تتعلق بالمزيج البيعي لهذه المنتجات، أو تعديل السياسات الإنتاجية أو التسويقية لكل منها حسب احتياجات السوق.
2. تحليل تكاليف التسويق حسب مناطق التسويق: يهدف هذا التحليل إلى معرفة تكلفة تسويق كل منتج على حدة في كل منطقة.

1- تحليل تكاليف التسويق حسب العملاء (المستهلكين): يتم تحليل تكاليف التسويق حسب العملاء بهدف توفير البيانات التي تفيد الإدارة في التخطيط والرقابة.

## سادس عشر: توزيع وتحميل التكاليف التسويقية:

يُقصد بتحميل تكاليف التسويق تحديد نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف التسويق، ويتم ذلك عن طريق تحميل الوحدة المنتجة بنود تكلفة التسويق المباشرة، ثم تحديد نصيبها من التكلفة غير المباشرة، وذلك باستخدام الخطوات نفسها المتبعة في تحميل التكلفة الصناعية غير المباشرة، والتي تتلخص فيما يلي:

- 1- حصر وتجميع تكلفة التسويق.
- 2- تحليل تكلفة التسويق حسب الأسس المناسبة للتحليل.
- 3- تقسيم النشاط التسويقي إلى مراكز تكلفة.
- 4- توزيع تكلفة التسويق غير المباشرة على مراكز التسويق، وذلك باستخدام أساس توزيع ملائم.
- 5- استخراج معدل تحميل لكل مركز تكلفة تسويقي<sup>(24)</sup>.

## الاطار النظري لكفاءة الأداء المالي:

### مفهوم الأداء:

عرف الأداء بأنه النتائج المتعلقة بالكم المالي أو الإنتاجية والجودة التي تتم الحصول عليها في الماضي.<sup>(25)</sup>

## مفهوم الأداء المالي:

عرف الأداء المالي بأنه تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمه معينة أو قياس الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف كالتهيئة للمشروع ما، ويقصد بمفهوم الأداء بأنه مخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات ويعرف بأنه درجة نجاح المؤسسة في تحقيقها لأهدافها الموضوعية والمحددة مسبقاً أو درجة نجاحها في تحقيق التوزيع الأمثل لمصادرها المتوفرة في سبيل الحصول على أعلى عائد ممكن لاستثمارها.<sup>(26)</sup> عرف أيضاً الأداء المالي بأنه: (أداء) للتعريف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو الجانب معين من أداء المؤسسة والأداء أسهما في السوق في يوم محدد وفترة معينة)<sup>(27)</sup>.

## العوامل المؤثرة على الأداء:

- وجود أهداف محددة: فالمنظمة التي تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوي أدائهم.
- المشاركة في الإدارة: ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الإدارية وبالتالي يؤدي إلى ضعف المسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء لدي هؤلاء الموظفين.
- اختلافات مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
- مشكلات الرضا الوظيفي: ضعف الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية اقل.<sup>(28)</sup>

## مفهوم الكفاءة:

يقصد بالكفاءة تخفيض التكلفة وعدم إهدار الموارد ( تتمثل الموارد في الوقت - الجهد - المال ) ويهتم هذا المفهوم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف.<sup>(29)</sup> كما تعرف الكفاءة أيضاً بأنها: الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج أو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.<sup>(30)</sup> وتعرف الكفاءة من وجهة نظر الباحثة بأنها استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع وفعل الأشياء بالطريقة الصحيحة والاهتمام بمصلحة المؤسسة.

## ثانياً: خصائص الكفاءة<sup>(31)</sup>

أشار المفكرون إلى العديد من المميزات والخصائص لمفهوم الكفاءة كل حسب تخصصه وستتناول أبرزها ونحدد أهمها في النقاط الرئيسية التالية:

1. الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
2. للكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة إذ ان صياغتها تتم بطريقة ديناميكية حيث ان كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة من ( درايات فنية - درايات سلوكية ).

3. الكفاءة ذات طبيعة سياقية أي موقفية تتغير تركيبتها وخصوصيتها وأهميتها من مكان لآخر

ومن زمان لآخر.

## **الدراسة التطبيقية ومناقشة النتائج: منهجية الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها فقد اعتمدت الباحثة علي مصدرين من مصادر جمع البيانات هما:-

### **1.المصادر الثانوية:**

وتشمل جميع البيانات التي تم جمعها من مختلف الكتب, المراجع, المجلات العلمية, المنشورات, الرسائل الجامعية, الإنترنت وعن طريق التقارير والنشرات الدورية لشركات الأسمت بولاية نهر النيل.

### **2.المصادر الأولية:**

لمعالجة الجوانب التحليلية تم اللجوء إلى المصادر الميدانية وهي مصادر مباشرة وتشمل الوحدات الأصلية التي تستقصى منها المعلومات بصفة مباشرة حيث تم تقديم الاستبيانات إلى العاملين بشركات الأسمت - ولاية نهر النيل - السودان , وكذلك تمت بعض المقابلات الشخصية بإدارات الشركات لتكملة بعض البيانات.

### **مجتمع الدراسة:**

يقصد بمجتمع الدراسة جميع المفردات التي تخضع للدراسة , وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فان مجتمع الدراسة المستهدف هو جميع العاملين بشركات الأسمت - ولاية نهر النيل, وقد تم استخدام أسلوب المعاينة والتي من خلاله يتم جمع البيانات باستخدام عدد محدود من مفردات المجتمع ثم تعمم نتائج الدراسة على جميع مفردات المجتمع , حيث تم توزيع 100 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم الحصول على جميعها أي بنسبة 100 %.

### **أداة الدراسة:**

في إطار مشكلة البحث وفرضياته ومفردات مجتمع الدراسة , تم تحديد أداة للدراسة وهي تصميم استبانة صممت خصيصا لجمع البيانات الأولية لكونها أكثر ملاءمة لهذا الغرض بحيث تغطي فرضيات الدراسة , ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

أ. القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للمبحوثين .

ب. القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الإستبانة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها استخدم الباحث الطرق والإجراءات الإحصائية التالية في عرض

وتحليل البيانات:

1. التكرارات, النسب المئوية, الوزن النسبي والرسومات البيانية.

2. مقياس النزعة المركزية(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري).

3. اختبار استقلالية الصفات (مربع كأي).

أولاً التوزيع التكراري للبيانات الشخصية:

جدول رقم(1) يوضح التوزيع التكراري للفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
اقل من 30 سنة	30	30 %	30 %
30-39 سنة	36	36 %	66 %
40-49 سنة	25	25 %	91 %
50-59 سنة	7	7 %	98 %
60 وأكثر	2	2 %	100.0 %
المجموع	100	100 %	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يبين الجدول رقم (1) أعلاه أن 30 مبحوث أي بنسبة 30 % من حجم العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن 26 من المبحوثين أي بنسبة 36 % نجد أن أعمارهم م بين 30-39 سنة، وأن ما نسبته 25% من موظفي وإداري شركات الأسمنت كانت أعمارهم في الفئة العمرية 40-49 سنة، وإن نسبة 9 % أعمارهم أكبر من 50 سنة ، وهذا يدل على أن شركات الأسمنت تحظى بفئات عمرية متوسطة مما يساعد على زيادة الدقة في العملية الحسابية وكذلك وجود الفئات العمرية الكبيرة مؤشر للخبرة المتراكمة والتي بدورها تؤدي إلى المزيد من الكفاءة العالية ، كما أنهم يدركون أهمية جودة التقارير المالية بالشركات.

جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
شهادة سودانية	6	6.0 %	6.0 %
دبلوم	14	14.0 %	20.0 %
بكالوريوس	51	51.0 %	71.0 %
دبلوم عالي	6	6.0 %	77.0 %
ماجستير	23	23.0 %	100.0 %
المجموع	100	100.0 %	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

بالنظر إلى الجدول (2) أعلاه يتضح أن غالبية القوة العاملة بشركات الأسمنت من حملة شهادات البكالوريوس بنسبة 51%، وأن ما نسبته 23. % ماجستير ، 14 % دبلوم، بينما نجد 6 % من حاملي درجة الشهادة السودانية والدبلوم العالي.

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري للتخصص العلمي

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
23.0 %	23.0 %	23	محاسبة
40.0 %	17.0 %	17	إدارة أعمال
49.0 %	9.0 %	9	الاقتصاد
54.0 %	5.0 %	5	دراسات مالية و مصرفية
58.0 %	4.0 %	4	نظم معلومات
100.0 %	42.0 %	42	أخرى
	100.0 %	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

نلاحظ من الجدول رقم (3) أعلاه أن غالبية القوة العاملة بشركات الأسمنت - بولاية نهر النيل من ذوي التخصصات الأخرى حيث بلغت نسبتهم 42 % وينسب ذلك إلى أن معظم العمليات التي تتم داخل شركات الأسمنت هي عمليات ذات عمالي , تليها التخصصات المحاسبية بنسبة 23 % , بينما تمثل نسبة الإداريين 17 % , والتخصصات الإقتصادية , الدراسات المالية و المصرفية ونظم المعلومات المصرفية 9 % , 5 % , 4 % على التوالي.

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري للمؤهل المهني

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
1.0	1.0	1	زمالة المحاسبين القانونيين السودانية
3.0	2.0	2	زمالة المحاسبين القانونيين العربية
7.0	4.0	4	زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية
13.0	6.0	6	زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية
100.0	87.0	87	لا توجد زمالة
1.0	100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يبين جدول رقم (4) أن حوالي 87% من الذين قاموا بتعبئة الإستبانة من عينة الدراسة والعاملين بشركات الأسمنت ليست لديهم أي نوع من المؤهل المهني , و 6% لديهم زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية 4 % لديهم زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية , وان ما نسبته 2 % , 1 % من حاملي زمالة المحاسبين القانونيين السودانية والعربية, وهذا يعزى لأحد أمرين أحدهما القصور من قبل مؤسسات الدولة في تأهيل منسوبها لتلقى دراسات عليا , و الأمر الآخر يرجع إلى القوة العاملة في عدم رغبتها لتطوير ذاتها.

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لسنوات الخبرة

النسبة التراكمية %	النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
29.0	29.0	29	اقل من 5 سنة
58.0	29.0	29	5-9
75.0	17.0	17	10-14
92.0	17.0	17	15-19
100.0	8.0	8	فأكثر 20
	100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن حوالي 29 % عدد سنين خبرتهم اقل من 5 سنة بتكرار 29 مبحوث، وكذلك 29 % عدد سنين خبرتهم تتراوح بين 5-9 سنة ، بينما ما يعادل 17 % خبرتهم 10-14 سنة، وان 17 % سنين خبرتهم 15-19 سنة ، و 8 % خبراتهم أكثر من 20 سنة وهذا يدل على وجود خبرة واسعة وسط القوة العاملة بشركات الأسمنت بولاية نهر النيل مما يدل على معرفتهم التامة بأهمية نظم تخطيط الموارد المالية على كفاءة مؤشرات الأداء المالي

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري للمسمى الوظيفي

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
29.0	29.0	29	محاسب
53.0	24.0	24	رئيس حسابات
68.0	15.0	15	مدير تسويق
83.0	15.0	15	مراجع
91.0	8.0	8	مدير مالي
100.0	9.0	9	أخرى
	100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يبين جدول رقم (6) أعلاه أن حوالي 29 % من الذين قالموا بتعبئة الإستبانة من عينة الدراسة هم محاسبون و 24% من عينة الدراسة رؤساء حسابات ، و 15% مدراء تسويق، و 15% مراجعين، أن 8 % من القوة العاملة مدراء ماليين بينما 9 % من عينة الدراسة «مسميات أخرى.

اختبار فرضيات الدراسة

قد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS Statistical Package for Social Sciences) لإجراء المعالجات للبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة والذي استهدف موظفي و إداريين شركات مصانع الأسمنت- بولاية نهر النيل- السودان.

## الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية:

اتجاهات المبحوثين للفرضية الأولى:

(هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق تحميل عناصر تكاليف التسويق المتبعة بالشركة وكفاءة

الأداء المالي)

جدول رقم (7) يوضح اتجاهات المبحوثين للفرضية الأولى

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
أوافق	0	2	8	55	35	تهتم الشركة بتحديد التكلفة التسويقية للوحدة الواحدة من منتجاتها بصورة دورية
	%0	%2	%8	%55	%35	
أوافق	0	0	6	61	33	تقوم الشركة بعمل الموازنات التخطيطية لتكاليف الشركة
	%0	%0	%6	%61	%33	
أوافق	0	2	11	49	38	استخدام نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق يقلل من التكاليف التسويقية
	%0	%2	%11	%49	%38	
أوافق	0	9	18	44	29	زيادة الحصة السوقية للشركة تؤدي إلى تخفيض نصيب الوحدة من تكاليف التسويق الثابتة مما يساعد على بيع المنتجات بأسعار تنافسية
	%0	%9	%18	%44	%29	
أوافق	0	10	17	43	30	تعمل الشركة على تخفيض تكاليف التسويق باستخدام الطرق والأساليب التحليلية الحديثة
	%0	%10	%17	%43	%30	
أوافق	0	11	19	44	26	تقوم الشركة بحساب التكاليف الصناعية للبضاعة المباعة وكذلك التكاليف التسويقية على أساس التكلفة المباشرة فقط
	%0	%11	%19	%44	%26	
أوافق بشدة	0	3	18	52	27	يتم مناقشة أسباب انحرافات تكاليف التسويق وفقاً لنظام الشركة
	%0	%3	%18	%52	%27	
أوافق	3	3	14	53	27	تحمل التكاليف المباشرة التسويقية على الوحدات المباعة الخاصة بها
	%3	%3	%14	%53	%27	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

ويتضح من الجدول (7) أعلاه ما يلي:

- 1) يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (90%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الشركة تهتم بتحديد التكلفة التسويقية للوحدة الواحدة من منتجاتها بصورة دورية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2%) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8%).
- 2) يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (94%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بعمل الموازنات التخطيطية لتكاليف الشركة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0%) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6%).
- 3) يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (87%) من أفراد عينة البحث يوافقون على ان استخدام نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق يقلل من التكاليف التسويقية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2%) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11%).
- 4) يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (73%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن زيادة الحصة السوقية للشركة تؤدي إلى تخفيض نصيب الوحدة من تكاليف التسويق الثابتة مما يساعد على بيع المنتجات بأسعار تنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9%) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18%).
- 5) يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (73%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الشركة تعمل على تخفيض تكاليف التسويق باستخدام الطرق والأساليب التحليلية الحديثة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10%) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17%).
- 6) يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (70%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الشركة تقوم بحساب التكاليف الصناعية للبضاعة المباعة وكذلك التكاليف التسويقية على أساس التكلفة المباشرة فقط ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11%) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19%).
- 7) يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (79%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أنه يتم مناقشة أسباب انحرافات تكاليف التسويق وفقا لنظام الشركة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3%) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18%).
- 8) يتبين من الفقرة رقم (8) أن نسبة (80%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن تحمل التكاليف المباشرة التسويقية على الوحدات المباعة الخاصة بها، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6%) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14%).

## اتجاهات المبحوثين للفرضية الثانية:

( هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التبويب المتبع لتكاليف التسويق وكفاءة الأداء المالي)

جدول رقم (8) يوضح اتجاهات المبحوثين للفرضية الثانية

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
أوافق	0	5	11	43	41	تبويب تكاليف التسويق يحدد تكلفة كل نشاط من الأنشطة التسويقية المختلفة الخاصة بالشركة
	% 0	% 5	% 11	% 43	% 41	
أوافق بشدة	0	8	10	56	26	تطبيق نظام تكاليف التسويق ضرورة في ظل تعدد منتجات الشركة وتزايد التكاليف غير المباشرة
	% 0	% 8	% 10	% 56	% 26	
أوافق بشدة	0	5	18	46	31	تقسيم وظيفة التسويق إلى مراكز تكلفة
	% 0	% 5	% 18	% 46	% 31	
أوافق بشدة	0	3	18	51	28	تقوم الشركة بتبويب تكاليفها التسويقية حسب الوظائف المؤدا من قبل الشركة
	% 0	% 3	% 18	% 51	% 28	
أوافق بشدة	0	5	16	44	35	تبويب تكاليف التسويق يؤدي إلى خفضها ومحاربة الإسراف والضياع لها
	% 0	% 5	% 16	% 44	% 35	
أوافق بشدة	3	1	14	41	41	ضرورة تقديم تقارير دورية عن تكاليف النشاط التسويقي ومراقبة الخطط التسويقية
	% 3	% 1	% 14	% 41	% 41	
أوافق بشدة	2	7	21	41	31	تبويب تكاليف التسويق وفق عناصر المزيج التسويقي
	% 2	% 7	% 21	% 41	% 31	
أوافق بشدة	2	7	20	39	32	تستخدم الشركة مؤشر تكاليف التسويق إلى الربحية كأحد مؤشرات قياس الأداء
	% 2	% 7	% 20	% 39	% 32	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

1. ويتضح من الجدول (8) أعلاه: 1. أن نسبة ( 84%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن تبويب تكاليف التسويق يحدد تكلفة كل نشاط من الأنشطة التسويقية المختلفة الخاصة بالشركة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 5%) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ( 11%).
2. أن نسبة (82 %) من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق نظام تكاليف التسويق ضرورة في ظل تعدد منتجات الشركة وتزايد التكاليف غير المباشرة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8 %) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ( 10%).
3. أن نسبة (77 %) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن تقسيم وظيفة التسويق إلى مراكز تكلفة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5 %) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ( 18%).
4. أن نسبة (79 %) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن تقوم الشركة بتبويب تكاليفها التسويقية حسب الوظائف المؤداه من قبل الشركة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3 %) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ( 18%).
5. أن نسبة (79 %) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن تبويب تكاليف التسويق يؤدي إلى خفضها ومحاربة الإسراف والضياع لها، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5 %) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ( 16%).
6. أن نسبة (82 %) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن ضرورة تقديم تقارير دورية عن تكاليف النشاط التسويقي ومراقبة الخطط التسويقية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4 %) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ( 14%).
7. أن نسبة (72 %) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن تبويب تكاليف التسويق وفق عناصر المزيج التسويقي، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9 %) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ( 21%).
8. أن نسبة (71 %) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن تستخدم الشركة مؤشر تكاليف التسويق إلى الربحية كأحد مؤشرات قياس الأداء، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9 %) أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ( 20%).

### اختبار الفرضيات:

المتوسط والانحراف المعياري للمحور الأول: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق تحميل عناصر تكاليف التسويق المتبعة بالشركة وكفاءة الأداء المالي).

جدول رقم (9) المتوسط والانحراف المعياري للمحور الأول

المعنوية	كأي تربيع	الوسط	الانحراف المعياري	العبرة
0.000	73.280	4.01	859.	تهتم الشركة بتحديد التكلفة التسويقية للوحدة الواحدة من منتجاتها بصورة دورية
0.000	89.040	4.12	913.	تقوم الشركة بعمل الموازنات التخطيطية لتكاليف الشركة
0.000	94.700	4.02	816.	استخدام نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق يقلل من التكاليف التسويقية
0.002	12.620	4.04	820.	زيادة الحصة السوقية للشركة تؤدي إلى تخفيض نصيب الوحدة من تكاليف التسويق الثابتة مما يساعد على بيع المنتجات بأسعار تنافسية
0.000	27.280	4.06	708.	تعمل الشركة على تخفيض تكاليف التسويق باستخدام الطرق والأساليب التحليلية الحديثة
0.000	24.480	4.07	902.	تقوم الشركة بحساب التكاليف الصناعية للبضاعة المباعة وكذلك التكاليف التسويقية على أساس التكلفة المباشرة فقط
0.000	88.100	4.22	811.	يتم مناقشة أسباب انحرافات تكاليف التسويق وفقا لنظام الشركة
0.000	86.300	3.96	920.	تحمل التكاليف المباشرة التسويقية على الوحدات المباعة الخاصة بها

من خلال النتائج في الجدول (9) يوضح الوسط الحسابي أن اتجاهات المبحوثين في كل العبارات المتعلقة (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق تحميل عناصر تكاليف التسويق المتبعة بالشركة وكفاءة الأداء المالي) تشير إلى اتجاه عام نحو الموافقة (أوافق) حيث كانت الأوساط محصورة بين (3.96-4.22) كما يلاحظ من الجدول ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على إجمالي الفقرات التي تقيس العلاقة بين طرق تحميل عناصر تكاليف التسويق المتبعة بالشركة وكفاءة الأداء المالي).
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (يتم مناقشة أسباب انحرافات تكاليف التسويق وفقا لنظام الشركة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة (4.22) بانحراف معياري (0.811) وبأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (84.4%). تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تقوم الشركة بعمل الموازنات التخطيطية لتكاليف الشركة) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.913) وبأهمية نسبية (82.4%).
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تحمل التكاليف المباشرة التسويقية على الوحدات المباعة الخاصة بها) حيث بلغ متوسطها (3.96) وانحراف معياري (0.920) وأهمية نسبية بلغت (79.2%).

كما يلاحظ من الجدول أيضا ما يلي: أن قيمة كأي تربيع محصورة بين (89.040- 12.620) واحتمال المعنوية لجميع الفقرات يساوي (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 , لذلك و بالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع الفقرات ومستوى المعنوية لكاي تربيع نجد أن هنالك إشارة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق تحميل عناصر تكاليف التسويق المتبعة بالشركة وكفاءة الأداء المالي.

**المتوسط والانحراف المعياري للمحور الثاني** (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التبويب المتبع لتكاليف التسويق وكفاءة الأداء المالي).

جدول رقم (10). المتوسط والانحراف المعياري للمحور الثاني

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط	كأي تربيع	المعنوية
تبويب تكاليف التسويق يحدد تكلفة كل نشاط من الأنشطة التسويقية المختلفة الخاصة بالشركة	957.	3.95	77.200	0.000
تطبيق نظام تكاليف التسويق ضرورة في ظل تعدد منتجات الشركة وتزايد التكاليف غير المباشرة	696.	4.62	103.600	0.000
تقسيم وظيفة التسويق إلى مراكز تكلفة	766.	4.33	36.879	0.000
تقوم الشركة بتبويب تكاليفها التسويقية حسب الوظائف المؤدا من قبل الشركة	757.	4.45	56.000	0.000
تبويب تكاليف التسويق يؤدي إلى خفضها ومحاربة الإسراف والضياع لها	750.	4.32	71.500	0.000
ضرورة تقديم تقارير دورية عن تكاليف النشاط التسويقي ومراقبة الخطط التسويقية	704.	4.30	83.600	0.000
تبويب تكاليف التسويق وفق عناصر المزيج التسويقي	851.	4.23	58.100	0.000
تستخدم الشركة مؤشر تكاليف التسويق إلى الربحية كأحد مؤشرات قياس الأداء	693.	4.38	54.700	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

من خلال النتائج في الجدول (10) يوضح الوسط الحسابي أن اتجاهات المبحوثين في كل العبارات المتعلقة (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق تحميل عناصر تكاليف التسويق المتبعة بالشركة وكفاءة الأداء المالي) تشير إلى اتجاه عام نحو الموافقة (أوافق) حيث كانت الأوساط محصورة بين (3.95-4.62).

من خلال النتائج في الجدول (9-3-3) يوضح الوسط الحسابي أن اتجاهات المبحوثين في كل العبارات المتعلقة ب هناك (علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق تحميل عناصر تكاليف التسويق المتبعة بالشركة وكفاءة الأداء المالي) تشير إلى اتجاه عام نحو الموافقة (أوافق) حيث كانت الأوساط محصورة بين (3.15-4.81). كما يلاحظ من الجدول ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع الفقرات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي

- 60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على إجمالي الفقرات التي تقيس العلاقة بين طرق تحميل عناصر تكاليف التسويق المتبعة بالشركة وكفاءة الأداء المالي).
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (تطبيق نظام تكاليف التسويق ضرورة في ظل تعدد منتجات الشركة وتزايد التكاليف غير المباشرة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة (4.62) بانحراف معياري (0.696) وبأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (92.4%).
- تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تقوم الشركة بتبويب تكاليفها التسويقية حسب الوظائف المؤدا من قبل الشركة) بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.757) وبأهمية نسبية (89%).
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تبويب تكاليف التسويق يحدد تكلفة كل نشاط من الأنشطة التسويقية المختلفة الخاصة بالشركة) حيث بلغ متوسطها (3.95) وبانحراف معياري (0.967) وأهمية نسبية بلغت (79%).
- كما يلاحظ من الجدول أيضا ما يلي: أن قيمة كأى تربيع محصورة بين (103.600- 36.879) واحتمال المعنوية لجميع الفقرات يساوي (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05, لذلك و بالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع الفقرات ومستوى المعنوية لكاي تربيع نجد أن هنالك إشارة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التبويب المتبع لتكاليف التسويق وكفاءة الأداء المالي.

## النتائج:

- من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلي النتائج التالية :
1. تهتم شركات الأسمنت بتخطيط وقياس تكاليف التسويق.
  2. تهتم الإدارة لدي شركات الأسمنت بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني تخطيط وقياس التكاليف التسويقية.
  3. تقوم شركات الأسمنت بحساب التكاليف الصناعية للبطاعة المباعه وكذلك التكاليف التسويقية على أساس التكلفة المباشرة فقط.
  4. تهتم شركات الأسمنت بتحديد التكلفة التسويقية للوحدة الواحدة من منتجاتها بصورة دورية.
  5. تهتم الشركة بوضع وتطبيق الاستراتيجيات التسويقية التي تركز على تخفيض التكاليف.
  6. تقوم شركات الأسمنت بتبويب تكاليفها التسويقية حسب الوظائف المؤداه من قبل الشركة.
  7. زيادة الحصة السوقية للشركة تؤدي إلى تخفيض نصيب الوحدة من تكاليف التسويق الثابتة مما يساعد على بيع المنتجات بأسعار تنافسية.
  8. تستخدم شركات الأسمنت مؤشر تكاليف التسويق إلى الربحية كأحد مؤشرات قياس الأداء
  9. تعتمد الإدارة في اتخاذ قراراتها التسويقية على بيانات محاسبة التكاليف
  10. يوجد اهتمام في شركات الأسمنت باستخدام الطرق العلمية لتخطيط تكاليف التسويق المناسبة لكل فترة تكاليف..

## التوصيات:

1. يجب على شركات الأسمنت الاهتمام بضرورة تخفيض تكاليف التسويق و الرقابة عليها.
2. على شركات الأسمنت تطبيق نظام محاسبي يعمل على تحديد التكاليف التسويقية التي لا تضيف قيمة للعمل.
3. يجب على شركات الأسمنت العمل على بتخفيض تكاليف التسويق من خلال إعداد الخطط التسويقية والرقابية.
4. لا بد من شركات الأسمنت وضع وتطبيق الاستراتيجيات التسويقية التي تركز على تخفيض التكاليف.
5. على شركات الأسمنت تحميل التكاليف المباشرة التسويقية على الوحدات المبيعة الخاصة بها.
6. ينبغي على شركات الأسمنت استخدام نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق لان ذلك يقلل من التكاليف التسويقية.
7. يجب على شركات الأسمنت ان تعمل على تخفيض تكاليف التسويق باستخدام الطرق والأساليب التحليلية الحديثة.
8. لابد ان تقوم شركات الأسمنت بتبويب تكاليف التسويق وفق عناصر المزيج التسويقي
9. يجب على شركات الأسمنت مناقشة أسباب انحرافات تكاليف التسويق وفقاً لنظام الشركة.
10. يجب على شركات الأسمنت القيام بتحديد التكلفة التسويقية للوحدة الواحدة من منتجاتها بصورة دورية
11. لابد لشركات الأسمنت من القيام بتبويب تكاليف التسويق بشكل يحدد تكلفة كل نشاط من الأنشطة التسويقية المختلفة الخاصة بالشركة
12. من الأفضل أن يتم حساب تكاليف التسويق ضمن التكلفة الكلية لمنتجات شركات الأسمنت.
13. يجب على شركات الأسمنت أن لا تدمج بند تكاليف التسويق مع بنود أخرى كالترعاعات مثلا.
14. ينبغي لشركات الأسمنت تخفيض تكاليف التسويق لبيع منتجاتها بأسعار تنافسية.

## الهوامش :

- (1) ابوبكر سالم، أ، هدى شهيد، دور أسلوب كايرت في تحسين أداء المؤسسة، ( الجزائر: مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية، العدد 8، 2017 م ) ص 630.
- (2) إحسان عبد الله حاج احمد زهران، قياس التكلفة لأغراض الرقابة والتحقق من كفاءة الأداء في ظل أسلوب محاسبة المسئولية، دراسة حالة مصنع حجار للسجائر والتبغ المنطقة الصناعية الخرطوم بحري، بحث تكميلي، درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، (2010م)
- (3) أحمد حسن طاهر- المحاسبة الإدارية، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2002)، ص26.
- (4) تامر ياسر البكري، إدارة التسويق، ( بغداد: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002 م) ص.367
- (5) تامر ياسر وآخرون، إدارة التسويق (الموصل: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1999م) ص300.
- (6) حاتم الشاهد، دراسة تحليلية لواقع العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1989م ) ص 20
- (7) خديجة جمعة الزويني: دور التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة السيارات و المكائن، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 67، 7 (200م)
- (8) زيكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، ( الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م) ص342.
- (9) سارة حسبل أثر تكاليف الجودة علي تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير، منشور، جامعة ام البواقي، الجزائر 2006-2007م ص 40.
- (10) سامي معروف، محاسبة التكاليف التطبيقية، ( مؤسسة عز الدين للطباعة والنشر )، ص 55
- (11) سامي معروف، محاسبة التكاليف (بيروت، مؤسسة عز الدين للنشر والتوزيع) ص 55.
- (12) شفيق وآخرون، التسويق مفاهيم معاصرة (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003م) ص23.
- (13) عبد السمیع الدسوقي، أساسيات محاسبة التكاليف (القاهرة، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، 1992م ) ص 437.
- (14) عبدالله حمد النيل احمد محمد، مشكلات قياس تكاليف التسويق في القطاع الصناعي، دراسة حالة شركة إنتاج وتصنيع الدجاج العربي المحدودة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، (2009م )
- (15) علي قاسم حسن العبيدي وآخرون، أثر استخدام التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف التسويقية، دراسة تطبيقية على شركة زين للاتصالات، (مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 1، 2011م)

- (16) علي قاسم حسن العبيدي، أهمية تخفيض التكاليف التسويقية و التحكم فيها لمنظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات، (مجلة جامعة كربلاء العملية، المجلد الثامن، العدد الرابع دراسة منشورة. 2010م)
- (17) علي محمد صديق حسين، الاتجاهات الحديثة في قياس تكاليف المنتج وأثرها على زيادة القدرة التنافسية لصناعة الزيوت في السودان، دراسة تحليلية، تطبيقية، (جامعة ام درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة، 2013م).
- (18) علي وآخرون، النقود والصرافة والسياسة(بيروت: لبنان، دار المنهل اللبناني، الطبعة الولي 2012م)ص580
- (19) كشاط انيس، ود، برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، (الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد2، 2017م ) ص ص304،303.
- (20) لبني هاشم نعمان العاني، محاسبة التكاليف منهاج علمي وتطبيقي(عمان : دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2013) ص15
- (21) محمد الفاتح محمد بشير، تمويل مؤسسات ( الخرطوم: دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة والنشر، 2010م) ص10.
- (22) محمود رمضان زهو، بحوث التسويق والإعلان من منظور عوملة التصرقات الإلكترونية والبيانات (المؤلف، 2006م) ص30.
- (23) منير محمود سالم، محاسبة التكاليف المبادئ العلمية والعملية(القاهرة، دار النهضة العربية) ص 288.
- (24) وائل أمين علي عبدالرحمن، دور تكاليف التسويق في تسويق الخدمات المصرفية، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة، 2013م).

(25) (<http://www.sendspace.com>).

(26) (Shermain,Hardesty, D et all, Dtermining marketing costs and returns in alternative marketing channels,Journal:Renewable Agriculture and Food Systems.RENEW AGR FOOD SYST,vol.25,no.01,(2010).

(27) Weinstein, Larry; Robert J. Vokurkab and Gregory A. Graman, (2009), "Costs of quality and maintenance: Improvement approaches", Total Quality Management, Vol. 20, No. 5: 497-507