



# مجلة القلم للدراست التحليلية



ISSN: 1858-7577 ردمك

علمية دولية محكمة

تصدر عن مركز ودراسات حوض البحر الأحمر - السودان بالشراكة المكتبة الوطنية السودانية

في هذا العدد :

□ أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات بالتطبيق على الأمانة العامة للتخطيط الإستراتيجي بإقليم النيل الأزرق (2009-2019م)

د. عبد اللطيف عمر محمد طه

□ دور إستراتيجية تدريب 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

□ دراسة العلاقة السببية بين مشكلتي البطالة والتضخم في السودان خلال الفترة (2000 - 2023م)

د. يوسف الحاج هارون يوسف

□ الظروف الاسرية لحدوث الاعتداء الجنسي على الأطفال  
دراسة حالة محلية ام درمان (2019م)

أ. محمد آدم أحمد عمر - أ. إبراهيم مصطفى محمد إبراهيم



العدد الرابع - جمادى الآخرة 1446هـ - ديسمبر 2024م

مجلة القلم للدراسات التحليلية - العدد الرابع - جمادى الآخرة 1446هـ - ديسمبر 2024م

ISSN: 1858-7577 ردمك



دار آريثريا للنشر والتوزيع  
Arriyria for Publishing and Distribution

فهرسة المكتبة الوطنية السودانية-السودان  
مجلة القلزم: Alqulzum Journal for Analytical Readings  
الخرطوم : مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر 2023  
تصدر عن دار آريثيريا للنشر والتوزيع - السوق العربي  
الخرطوم - السودان.  
ردمك: -1858  
الخرطوم- السودان

# مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية

## هيئة التحرير

المشرف العام

أ. آمال عثمان محمد الحسين

مدير المكتبة الوطنية

رئيس هيئة التحرير

أ.د. حاتم الصديق محمد أحمد

رئيس التحرير

د. عوض أحمد حسين شبا

التدقيق اللغوي

أ. الفاتح يحيى محمد عبد القادر

الإشراف الإلكتروني

د. محمد المأمون

التصميم والإخراج الفني

أ. عادل محمد عبد القادر

## الهيئة العلمية والإستشارية

د أحمد جمعة صديق - رئيس الهيئة - جامعة الزعيم الأزهرى - السودان

أ.د أماني عبد المعروف بشير عثمان - جامعة كسلا- السودان

أ.د حسان بشير حسان حامد - جامعة بحري - السودان

أ.د إشراقة بشير محمد الحسن محجوب - جامعة النيلين - السودان

أ.د نزار محمد عبده غانم - جامعة الأحفاد - السودان

أ.د حمزة حسن أورتشي - جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - السودان

د.سلوى محمد عثمان - جامعة النيلين - السودان

د. مصعب أبوبكر أحمد إسماعيل - جامعة أم درمان الأهلية - السودان

د. عفاف محمد الحسن عثمان - دار الوثائق القومية - السودان

د. خالد حسين محمد - مركز السودان للدراسات الاستراتيجية - السودان

د. إخلاص مكاوي محمد علي - مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر

الأحمر - السودان

د. يسرية موسى أحمد جمال الدين - جامعة كردفان - السودان

د.أماني الحاج محمد أحمد نصر - جامعة بخت الرضا - السودان

د. أحمد حامد محمد أحمد - جامعة الزعيم الأزهرى - السودان

د. عوض الكريم عبدالقادر الزاكي عبدالقادر - جامعة شندي- السودان

د. رحاب شنبول مصعب - جامعة النيلين

الآراء والأفكار التي تنشر في المجلة

تحمل وجهة نظر كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن آراء المركز

## موجهات النشر

### تعريف المجلة:

مجلة (الْقُلْزَم) للقراءات التحليلية مجلة علمية محكمة تصدر عن مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر- السودان بالشراكة مع المكتبة الوطنية - السودان. تهتم المجلة بالبحوث والقراءات التحليلية والمواضيع ذات الصلة.

### 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.

# كلمة التحرير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير الخلق أجمعين.

## القارئ الكريم:

بعد السلام وكامل الاحترام يسعدنا أن نضع بين يديك العدد الرابع من مجلة القلم للدراسات التحليلية الذي يأتي في إطار الشراكة العلمية مع المكتبة الوطنية(لسودان).

## القارئ الكريم:

يأتي هذا العدد الرابع من المجلة بواسطة هيئتها العلمية والاستشارية وهيئة تحريرها. الأمر الذي يضع الجميع أمام تحدي كبير يقوم على التطوير والتحديث والمواظبة

## القارئ الكريم:

يأتي هذا العدد وهو أكثر شمولاً وتنوعاً من حيث المواضيع وطريقة طرحها وتحليلها ومعالجتها. ونسأل الله تعالى أن يجد المهتمين والمختصين والباحثين في هذا العدد ما يفيدهم ويكون إضافة حقيقية للمكتبة السودانية والعربية.  
مع خالص الشكر للجميع!!!

## هيئة التحرير

## المحتويات

- أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات بالتطبيق على الأمانة العامة  
للتخطيط الإستراتيجي بإقليم النيل الأزرق (2009- 2019م) ..... (7-42)  
د.عبد اللطيف عمر محمد طه
- دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف بالتطبيق علي  
العاملين بالقطاع المصرفي بولاية القضارف - السودان (2024م).....(34-80)  
د.عليان علي رحمة عليان -أ. ياسمين إسماعيل عباس محمد
- دراسة العلاقة السببية بين مشكلتي البطالة والتضخم في السودان خلال الفترة  
(2000 - 2023م).....(81-100)  
د. يوسف الحاج هارون يوسف
- الظروف الاسرية لحدوث الاعتداء الجنسي على الأطفال (دراسة حالة محلية  
ام درمان 2019م).....(101-116)  
أ. محمد آدم أحمد عمر - أ. إبراهيم مصطفى محمد إبراهيم

# أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات بالتطبيق على الأمانة العامة للتخطيط الإستراتيجي بإقليم النيل الأزرق (2009- 2019م)

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

د. عبد اللطيف عمر محمد طه

## المستخلص:

تناولت الدراسة موضوع: أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات بالتطبيق على الأمانة العامة للتخطيط الإستراتيجي بإقليم النيل الأزرق. تمثلت مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية: هل متطلبات التخطيط الاستراتيجي تؤثر في كفاءة وتفعيل المشروعات؟ هل مراحل التخطيط الإستراتيجي تؤثر في كفاءة وتفعيل المشروعات؟ ويتكون الدراسة من أربعة فروض وهي على النحو الآتي: تؤثر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات. تؤثر مراحل التخطيط الاستراتيجي في رفع وتفعيل المشروعات. تؤثر مستويات التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات. تؤثر أنواع التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات. بينما تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على ماهية المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي، وصياغة أربعة فروض هي: أولاً: تؤثر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات. ثانياً تؤثر مراحل التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات. ثالثاً: تؤثر مستويات التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات. رابعاً: تؤثر أنواع التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات. وانتهج الدارس المنهج التحليلي، حيث تم الوصول إلى البيانات الثانوية قد تم جمعها من خلال المراجع والكتب والدوريات الخاصة بالموضوع، ثم أخذ عينة من قطاع الموظفين للأمانة العامة للتخطيط الاستراتيجي بالإقليم، ومن ثم أجري التحليل الإحصائي عن طريق استخدام برنامج احزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss وتوصلت الدراسة نتائج، أهمها: تحقيق أهداف المشروع، يتطلب التخطيط طويل الأجل، تحديد الأهداف بشكل محدد وقابل للقياس هي النواة في التخطيط الاستراتيجي، توفر المعلومات من مقومات التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يزيد كفاءة وتفعيل المشروعات، واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المشروعات، ضرورة توفير التمويل اللازم لتنفيذ أنشطة وبرامج التخطيط الاستراتيجي بالإقليم، ضرورة تحديد المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي لها أثر بالغ في عملية التخطيط الاستراتيجي.

## Impact of Strategic Planning on Enhancing Efficiency and Activating projects: A Case Study of the General Secretariat for Strategic Planning in The Blue Nile Region (2009-2019AD)

Dr. Abed Altif Omar Mohammed

### Abstract:

The study treats of strategic planning “SP” impact on the advance of competency and efficiency of projects as regards general secretariat of SP “GSSP”, Blue Nile Region. The problem of the study caters for the queries: does Sp requirement impact competency and efficiency of projects? Do the Sp stages impact competency and efficiency of projects? The objectives comprise the recognition of Sp concept alongside the efficient role of projects, and of political and cultural implications and ramifications impacting SP process. As far the impact on competency and efficiency of projects is concerned, the hypotheses, four in number, involve: first, sp requirements, second, sp stages, third, sp levels, fourth, sp types. The researcher applies the analytical method with a questionnaire for primary data, secondary data being compiled, from references, books, specialized periodicals, the GSPP staff being sampled, and statistical analysis being SPSS. Paramount amongst results are: accomplishment of project objectives entails long-term planning, determination of objectives forms the nucleus of SP, and information availability underpins efficient Sp. As far as SP is concerned, paramount amongst Recommendations are: necessity of awareness, necessity of funding, and necessity of identifying the political and cultural implications and ramifications.

### مقدمة:

تواجه معظم الدول في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية والعالمية الجديدة من ظهور التكتلات الاقتصادية والمنافسة الدولية وما إلى ذلك من التحديات التي تفرض على هذه المؤسسات أن تنتهج استراتيجيات لأخذ مكان على خريطة العالم الجديد، فعلى كل منظمة «دولة أو ولاية» إذا أرادت البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتنمي استراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في خدماتها. ونظراً إلى التغيرات وعلى تخفيض البيئة وما سيتبعها من تغيرات يجب على المنظمة أن تقوم بتغيير الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة. ويعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى التي تركز على إعداد تصور بالنتائج التي تسعى المنظمة

لتحقيقها، فالتخطيط يسعى إلى تقدير ما الذي يراد تحقيقه وكيفية هذا التحقيق. ويعد التخطيط من الأنشطة الفكرية الهامة للمخطط والمخططين بالمنظمة، وهو يضع إطاراً منهجياً منتظماً، تستطيع المنظمة من خلاله صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها، وتدبير الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وذلك في حدود الموارد المتاحة ولهذا فإن النشاط التخطيطي يعتبر من أهم أنشطة الإدارة، لأنه يعد البداية والأساس لكل الأنشطة الاقتصادية. وتحقيق الأهداف الكبرى لا يتأتى إلى عبر التخطيط الاستراتيجي الذي يوفر الإطار الفلسفي الذي يتم من خلاله إحداث التكامل والترابط بين الخطط المحلية والسنوية، وما تشتمل عليه من برامج ومشروعات وأولويات المجتمع، وفق مؤشرات علمية محددة ها تمكن من قياس وقراءة المستقبل حسب الخطط المرورية الرامية إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة والمستدامة. وتؤكد العديد من الدراسات الاقتصادية والاجتماعية على ضرورة تدخل الدول في إدارة مواردها الاقتصادية بكفاءة عالية وذلك من خلال تهيئة البيئة الإنتاجية بتوفير المقومات الأساسية لها، وإعداد القوة البشرية القادرة على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى إيجاد المناخ الملائم لنمو المعاملات الاقتصادية على المستوى القومي والعالمي.

تنبع أهمية تدخل الدولة في إدارة الاقتصاد من زاوية المسؤولية الوطنية الملقاة على عاتقها، والمتمثلة في تطلع الأمم للنهوض بمجتمعاتها اقتصادياً واجتماعياً ومواكبة التطور التكنولوجي المتسارع في ظل محدودية المورد لدولهم، الأمر الذي دفع هذه الحكومات على تبني المناهج التخطيطية المختلفة على هذه الظاهرة.

### مشكلة الدراسة:

الإدارة والعلمية الإدارية هي الأساس لنجاح وتطور وازدهار الدول خاصة إذا ما اقترنت بالتخطيط الاستراتيجي كمنهج حديث وإذا ما أرادت التقدم فلا بد لها من الأخذ بالفكر والتخطيط الاستراتيجي، جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور الفعال الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

- هل متطلبات التخطيط لها أثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات؟
- هل مراحل التخطيط الاستراتيجي لها أثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات؟
- هل مستويات التخطيط الاستراتيجي لها أثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات؟
- هل أنواع التخطيط الاستراتيجي لها أثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات؟

### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال أن التخطيط الاستراتيجي يمثل جانباً هاماً وحيوياً في نجاح المشروعات، وتكمن الأهمية هنا في التعرف على الدور البارز الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات بالإقليم، خاصة مؤسسات الدولة، ثم السعي إلى اكتشاف الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي وهو بمثابة الوصول إلى بداية صحيحة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالولاية.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتقديم مساهمة متواضعة لتحديد الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات التالية:

التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي والدور الفعال الذي يقوم به في المشروعات. دراسة الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه المشروعات إذا ما جعلت من التخطيط الإستراتيجي وظيفة أساسية لها.

محاولة تحديد المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تواجهها عملية التخطيط الاستراتيجي. محاولة الوصول إلى إدارة رشيدة ذات فكر إستراتيجي واضح تحقق بها كفاءة إدارة المشروعات وتستطيع الرؤى المستقبلية ورسم الأهداف وتحديد المسؤوليات.

أهم هدف أحسبه أن الملامح الإستراتيجية المعاصرة خلال القرن الحادي والعشرون تستوجب إعادة النظر في ممارسة العمل القيادي أسلوباً وفكراً وممارسة.

التعرف على ماهية المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي.

## فروض الدراسة:

- تؤثر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
- تؤثر مراحل التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
- تؤثر مستويات التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
- تؤثر أنواع التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.

## منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بتناول الدراسات والبحوث المكتبية لبعض الكتاب وخبراء الإدارة الإستراتيجية حيث يتم الحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة عن طريق الاستبيان.

## أدوات جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتمثل في الكتب، المراجع، الدوريات، الرسائل الجامعية والدراسات السابقة، والتقارير، السجلات والشبكة العنكبوتية للإنترنت «قوئل».

المصادر الأولية: وتمثلت في الاستبيان والمقابلات الشخصية.

## مجال وحدود الدراسة:

حدود مكانية: إقليم النيل الأزرق - السودان.

حدود زمانية: خلال الفترة من 2007م-2012م.

حدود بشرية: المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي- إقليم النيل الأزرق، قطاع الموظفين.

## محاوير الدراسة وخطواتها:

للإجابة على التساؤلات ولتحقيق أهداف الدراسة سوف يتم التركيز على المباحث التالية:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثالث: المبحث الثالث الكفاءة والفاعلية في المشروعات

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية.

### الدراسات السابقة:

#### دراسة: ثريا محمد الحسن عمر، (1999م)<sup>(1)</sup>:

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية.

تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن السودان من البلاد الزراعية التي يشار إليها بالبنان، إلا أن عدم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في تطوير هذا القطاع مثل الكوادر الإدارية، تذبذب الإنتاج الزراعي، وعدم التطور التقني بالإضافة إلى التمويل، وتمثلت الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي ودوره في قطاع الزيوت باعتبارها العنصر الأساسي لتقدم واستمرارية الصناعة عامة في السودان وصناعة الزيوت بصفة خاصة، وافترضت الدراسة عدة فروض لمناقشتها وهي على النحو الآتي: ليس هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، يؤثر الموقع من حيث القرب والبعد من مناطق إنتاج المواد الخام. يمكن الاستفادة واستغلال الطاقة القصوى في صناعة الزيوت بتوفير مدخلات الإنتاج. هنالك علاقة بين التكنولوجيا وأداء صناعة الزيوت، وهنالك علاقة بين التمويل وتحديث صناعة الزيوت، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: افتقار قطاع الزيوت النباتية للرؤية المستقبلية نتيجة لافتقاره للكوادر الإدارية المؤهلة لدعمه حتى يتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة، العاصمة القومية هي الأفضل لصناعة الزيوت النباتية، تقلص المساحات المزروعة من الحبوب الزيتية في الآونة الأخيرة أثر على الكمية المخصصة من الحبوب الزيتية للصناعة، نتيجة لتقادم تكنولوجيا قطاع الزيوت النباتية تأثر الناتج المحلي من حيث الجودة، شروط التمويل تمثل حجرة عثرة للحصول على تمويل عمليات الإنتاج، وأوصت الدراسة بضرورة الشروع في الحصول على تمويل داخلي وخارجي لقطاع الزيوت النباتية، التنسيق بين القطاعين الزراعي والصناعي، دفع القدرات البشرية ودفع الوعي الإداري، دعم الدولة لقطاع الزيوت.

#### دراسة: محمد حسين سليمان أبوصالح، (2004م)<sup>(2)</sup>:

أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة، بالتطبيق على مصنع زيوت التيتل، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية. تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة بالتطبيق على مصنع زيوت التيتل، وذكر الدارس أنه في ظل ما يسمى بعصر العولمة، وزوال الحدود الجغرافية، وسياسات الحماية وظهور منظمة التجارة الدولية، وبروز الكثير من الاستراتيجيات المخططة التي مكنت بعض الدول والشركات من امتلاك مقدرات تنافسية عالية مكنتها من الإنتاج الجيد والرخيص مع التطور المذهل في عوم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي الذي أصبح من

ميزة هذا العصر، فإن التفاعل الإجمالي مع هذه البيئة الدولية المعقدة لتحقيق المصالح أمر بالغ التعقيد، باعتبار أن بنية الشركات السودان في طريقها إلى الدولية بكل تعقيدات، على هذا فإن الوصول إلى بناء مقدرات تنافسية عن منظور دولي للشركات السودانية يمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية أمراً إستراتيجياً بالغ الأهمية تعمل الدراسة إلى التحقق من ذلك، وقد تناولت الدارس ثلاثة فروع هي: أن هنالك علاقة بين التخطيط من منظور دولي والدخول إلى الأسواق الخارجية في ظل العولمة، هنالك علاقة بين التخطيط من منظور دولي واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة، هنالك علاقة بين السياسات الحكومية النقية والمالية وتحقيق الميزة التنافسية الصناعية للزيوت السودانية في ظل العولمة، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات، أهمها: العمل على استخدام الأساليب الحديثة في إدارة مصانع الزيوت النباتية، العمل على رفع مستوى الوعي لدى مديري مصانع الزيوت النباتية ليكون عالمياً، تدريب العمال على التقنية الحديثة وما يتطلبه ذلك من إنشاء مراكز تدريب متطورة وإبعث الفنيين للخارج للتدريب والدارسة، التخطيط لصناعة الزيوت من منظور دولي كشرط أساسي للدخول إلى الأسواق الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة دولياً وعربياً، وخلص الدارس إلى أن معظم الباحثين السابقين كتبوا عن علاقة التخطيط الاستراتيجي وأثره على قطاع الأعمال عموماً بشقيه الزراعي والصناعي، ولكن التخطيط الاستراتيجي للدولة خاصة وأن العالم الحديث بما يواجهه من استلاب ثقافي واجتماعي وتداخل اقتصادي في ظل منظمات التجارة العالمية، والبنك الدولي وصندوق النقل الدولي علماً بأن التخطيط الاستراتيجي مبني أساساً على التحليل ومواجهة المخاطر بحسن التفكير والمواجهة العلمية التي لا تجعل المجتمع أو الدولة الكيان في مهب الريح، بذلك اتجه الباحث إلى دراسته لتخطيط الاستراتيجي ولكن يمكن أن يقوي من مكونات الدولة السودانية رغم ما تتم عبه.

### **دراسة: زاهر السيد محمد أحمد الكرسي، (2009م)<sup>(3)</sup>:**

تناول الدارس موضوع معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، وتمت دراسة الحالة في كل من مشروع الجزيرة والمؤسسة الفرعية لأعمال الري، تمثلت مشكلة الدراسة من خلال التعرف على المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي وإلى ماذا تعزي هذه المعوقات، وما مدى إمكانية المؤسسات على تلك المعوقات. هدفت الدراسة إلى الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات العامة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتمثلت أهداف الدراسة في التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي تحول دون الوصول إلى أهداف التخطيط الاستراتيجي، التعرف على واقع وممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة والمعوقات التي تواجهه، ومن ثم التعرف على ماهية المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي، غطت الدراسة أدبيات التخطيط ومفهوم الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي ودراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث، ووضع الدارس ثلاثة فروع هي: تركيز مديري المؤسسات العامة على الأهداف غير التجارية يؤدي إلى إهمال دور التخطيط الاستراتيجي. عدم اهتمام مديري المؤسسات العامة بأهمية التخطيط الاستراتيجي يؤدي

إلى ضعف في أداء المؤسسة، ضعف معارف مديري المؤسسات العامة يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن تبني المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، تبني المؤسسات العامة للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة ورفع معدلات الأداء، واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة تعريف المديرين على العوامل والعقبات التي تحد من القيام بوضع خطط إستراتيجية، تبني فكرة وضع الأهداف التجارية بغرض زيادة ورفع الكفاءة في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات.

### التخطيط الاستراتيجي:

### «المفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والمتطلبات»

### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

كل الأطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد وتخفيف المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية من منظور على الدولة ومؤسساتها تمكّنها من تحقيق غاياتها عبر أحسن استغلال للفرص والموارد وتستجيب عبرها للمخاطر والتهديدات ونقاط الضعف في البيئة المحلية والدولية، ويتم عبرها تحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية للدولة»، ويمكن تعريفها أيضاً على أنها: «قدرة الدولة على امتلاك القوة الإستراتيجية الشاملة وتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق وتأمين المصالح الإستراتيجية الوطنية»<sup>(4)</sup>

يعني التخطيط الإستراتيجي بإيجاد الرابط والتناسق بين الأهداف الإستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل وذلك الترابط أو التناسق بين الأهداف والتشريعات السياسية والإستراتيجية وتحقيق التكامل بين كل منا، بما يتضمن كافة الجهود المتناثرة تصب في اتجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمهددات والمخاطر والتطورات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً<sup>(4)</sup>. ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: «منهج نظامي يستشر آفاق المستقبلين التنموية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتخصيص الإمكانيات المتاحة المتوقعة وتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ»<sup>(5)</sup>.

ويؤكد هذا التعريف على أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن:

منهج ديناميكي وأسلوب علمي يجري وفقاً لمنطق وتفكير تحكمه قوانين علمية.

التخطيط الاستراتيجي هو نوع من التخطيط المسبق، بل الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوة وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: «خطة إيمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة، الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية وهي بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة على التساؤلات والوصول إلى القرارات بالنسبة للعديد من الجوانب»<sup>(6)</sup>. وفي جانب آخر فقد تم تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه: «أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف للمشروع سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة».

## ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي: تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية<sup>(7)</sup>:

- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة لترشيد تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.
- تذبذب الظروف في حالة عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية العامة والخاصة، وذلك بالتنبؤ بها، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة وتحديد القيود التي تفرضها واستنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها، وتفيد آثارها وتحديد الفرص المتاحة لها بما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة.
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة بالنسبة للمنتج والتسويق والجانب التكنولوجي.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف الإستراتيجية.
- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة في كافة مستويات الإدارة وأقسامها الوظيفية.

## ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الآتي (8):
- الربحية: هي من الأهداف الرئيسة التي تسعى إلى تحقيقها منظمات الأعمال سواء كانت في القطاع العام والخاص.
- هدف النمو: هو من أهم أهداف منظمات الأعمال وذلك لزيادة والتوسع ويعبر عن النمو بعدة مقاييس منها:
- أهداف النمو المستقر.
- أهداف النمو المنخفض.
- أهداف النمو المرتفع.
- النمو في النصيب السوقي.
- النمو في عدد العاملين ما لم يكن ذلك مصحوباً ببطالة مقنعة.
- النمو في المبيعات والأرباح والأصول.
- هدف الابتكار: يعتبر هدف الابتكار من الأهداف العامة لمنظمات الأعمال الناجحة التي تسعى لتحقيق النمو والقيادة في السوق.
- أهداف القيادة في السوق: تسعى منظمات الأعمال إلى التعرف على مركزها التنافسي في السوق وتضع لنفسها هدفاً في هذا المجال، ويقصد بالنصيب حسب السوق نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي المبيعات الكلية للصناعة في فترة زمنية معينة، فقد تكون هذه المنظمة ن يكون لها مركز القيادة في السوق بأن تكون من أكبر الشركات ذات النصيب في السوق.
- أهداف المسؤولية الاجتماعية: زاد الاهتمام في الوقت الحاضر بأهداف المسؤولية الاجتماعية باعتبار المنظمة عنصراً مهماً في المجتمع تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وأن المنظمة مسؤولة عن

المساهمة في رفاهية الحياة ومواجهة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المجتمع<sup>(9)</sup>. هدف البقاء والاستمرار: تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق البقاء والاستعداد من الأجل الطويل، وليس معنى البقاء هو استمرار النمو إنما بقاء المنظمة واستمراريتها يتوقف على فلسفة إدارتها وهيكل علاقتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة.

#### رابعاً: خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي:

- يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية<sup>(10)</sup>:

- الشمول والتكامل.
- التفاعل بين المستويات الإدارية.
- المرونة.
- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ.

#### الشمول والتكامل:

وذلك يتطلب أن تتعرف الإدارة على تلك المتغيرات البيئية المحيطة «الاقتصادية الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية» لكي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. ونظراً لأن هذه العوامل ذات طبيعة متحركة فإن هذا يؤدي إلى أن يتسم التخطيط بالديناميكية حيث أن يتنبأ عن المعلومات الواردة من البيئة، ثم يتم إعادة النظر في الأهداف والتخطيط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة. ويؤدي النظر إلى المنظمة كنظام متغير جزءاً من نظام أكبر تتكون أنظمة فرعية وتوجد علاقات التبادل والاعتماد والتغذية المرتدة بينها وبين البيئة المحيطة إلى أن يشمل التخطيط الاستراتيجي كافة أجزاء النظام<sup>(11)</sup>.

#### التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة:

يقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء، ثم من الكل مرة ثانية كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الإستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية أو التشغيلية، وبناءً على هذا تقسم مستويات اتخاذ القرارات إلى:

مستوى القرارات التي تتعلق بالسياسات العامة: حيث يتم في هذا المستوى وضع أهداف وسياسات عامة للمنظمة، كما في الوثيقة أعلاه الأهداف العامة للمنظمة وسياساتها عند بدء تشغيلها.

مستوى القرارات الإستراتيجية: في هذا المستوى تكون الأهداف في صورة مخرجات محددة، ويتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاختيار مابين البدائل الإستراتيجية الموصلة للأهداف.

مستوى القرارات الإدارية أو التنفيذية: يتعلق بأوجه النشاطات الوظيفية. مستوى القرارات التشغيلية، حيث يكون النشاط موجهاً نحو تحقيق الأهداف التشغيلية.

ويدمج بعض الباحثين مستويات اتخاذ القرار إلى ثلاثة مستويات هي<sup>(12)</sup>:  
تسهيل عملية التخطيط بوضع الجداول الزمنية اللازمة لها، ومراجعة الخطط التي تأتي

من المديرين على طول خطة السلطة للتأكد من صدقها، وعدم التعارض بينها(13).  
دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص آثارها الحالية والمحتملة على المنظمة والربط بين أهداف المنظمة وإمكانياتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثيراً ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.  
تحديد المشكلات الإستراتيجية موضع البدائل المختلفة معالجتها.

### **المرونة:**

وهي إحدى الخصائص الهامة لنظام التخطيط الاستراتيجي ويفترض التخطيط الاستراتيجي توافر حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات إذ تتخذ الإدارة عدداً من القرارات دون أن يتوافر لديها المعلومات الكاملة عن العوامل التي تؤثر على نتيجة أعمالها، وإذا أصر المدير على عدم التصرف أو اتخاذ القرارات إلا بعد توافر كل المعلومات الممكنة وإزالة كافة المخاطر فإنه يتعرض لفقد كثير من الفرص التي قد تكون ذات أثر كبير على المنظمة، ولا يقلل من ذلك ضرورة قيام المدير بحسبان المخاطر التي يتعرض لها وزيادة المعلومات اعن الظروف المحيطة لاتخاذ القرار السليم.

### **التفاعل بين التخطيط والتنفيذ:**

من خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بني التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ وبالعكس، حيث يعتمد الخطط على نتائج التنفيذ، كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط<sup>(14)</sup>.

فالإدارة على المستوى الاستراتيجي في حاجة إلى المعلومات عن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ومعلومات عن البيئة التنافسية على المنشأة التي تعمل في مجال الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ومعلومات رقابية عن مدى تحقيق الأهداف والخطط والبرامج بما يسمح بإعادة النظر في الخطط المحددة لتحقيق التكيف مع المتغيرات المستخدمة، وبالتالي إعادة توجيه مسارات الأنشطة في ضوء الأهداف المحددة لتحقيق التكليف للتغيرات المستحدثة، وبالتالي إعادة توجيه مسارات الأنشطة في ضوء الأهداف المحددة بما يساعد على تحقيق التوازن الحركي للنظام.

إلا أنه يلاحظ أن المعلومات الرقابية التي ترفع للإدارة العليا تكون في شكل تقارير ملخصة «طبقاً لمبدأ الإدارة بالاستثناء» لكل عناصر نتائج الأداء طبقاً للأهداف والمعايير والبرامج المحددة. وتعتبر الإدارة التنفيذية حلقة وصل بين المستوى الاستراتيجي ومستوى التشغيل حيث تحول الخطط والبرامج متوسطة وقصيرة الأجل إلى أوامر وتعليمات وبرامج تشغيلية لمستوى التشغيل، كما تستقل البيانات والمعلومات عن نتائج تطبيق الخطط ويقوم بتحليلها وتقييمها ورفعها إلى الإدارة في شكل تقارير ملخصة. وهكذا تستمر دورة تدفق المعلومات واسترجاعها بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية بما يساعد على استمرار المنظمة وبقائها<sup>(15)</sup>.

### **خامساً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي:**

تتعلق الإستراتيجية بالرؤية المستقبلية والتفكير الإبداعي لاتخاذ القرارات في الوقت الحاضر، تؤثر على المستقبل، أو تظهر نتائجها مستقبلاً يساعد على ذلك توفر المعلومات وتحليلها

رغم تأكيد المنظمات بأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن معظم المنظمات لا توفر متطلبات الإعداد الفعال للخطة الإستراتيجية أو تنفيذها أو تقويمها، وفي غياب التفكير الاستراتيجي لدى قيادات المنظمة وضعف استعدادهم لإعطاء أولوية حقيقية من وقتهم وجهودهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن وجود سمات سلبية مفيدة في المناخ التنظيمي تضعف من استعداد وقدرات أعضاء المنظمة في وضع الخطط والقرارات أو تنفيذها وتقويمها، ويمكن تفصيل ذلك عل النحو الآتي (16):

### **1/ الرؤية الإستراتيجية:**

التخطيط الاستراتيجي يهدف أساساً وبدقة إلى توضيح معالم الطريق الذي يوصلنا إلى تحقيق الأهداف

ففي خلال السنوات الأخيرة الماضية أصبحت مسألة تحديد الرؤية على مستوى المنظمة «لدولة» موضوعاً مثيراً للجدل بشكل كبير، وحتى يمكن وضع رؤية ثانية وصحيحة لابد من وضوح المهام بالإضافة إلى التوقعات المستقبلية.

### **2/ القدرة على التحليل:**

هو من متطلبات التخطيط الاستراتيجي يتعلق هذا النوع من التفكير بالنصف الأيمن من الدماغ المسئول عن التحليل والإبداع، وكثيراً من المشكلات لا يمكن حلها عن طريق النطق وإنما تحتاج إلى أفكار وتصورات جديدة، والتفكير التحليلي هو ذلك التفكير الذي يقوم بتحليل المشكلة إلى أجزاء، ثم يركبها بكيفية متنوعة.

### **3/ توفر المعلومات:**

الحصول على المعلومات وتوفرها وإيجاد معلومات أخرى عن طريق البحث والدراسات ومصادر المعلومات من أهم ما يتطلبه التخطيط الاستراتيجي وتعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة المستمرة النبض ليمارس أنشطته كما تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدققها، وحسن استخدامها وأن قدرة المخطط الاستراتيجي على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل عملية استخدامها لاحقاً، وإن نظام المعلومات الإستراتيجي يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن اتخاذ القرارات الإستراتيجية مما يصون الموارد ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد<sup>(17)</sup>.

توجد علاقة ارتباط وثيقة بين ك من مستوى التعقيد وعدم التأكد البيئي وخصائص نظام التخطيط الاستراتيجي ومكونات نظام التخطيط الاستراتيجي ومكونات نظام المعلومات، ويرتبط ذلك بالآتي<sup>(18)</sup>:

إذا لم يوجد نظام معلومات متكامل فعال، لا يمكن تحديد خصائص واتجاهات العوامل الحرجة التي هي من أهم أدوار الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات مع تزايد الطلب والاضطراب البيئي.

رغم أهمية توفر المعلومات، إلا أن الناحية إليها تختلف باختلاف مراحل عملية التخطيط وأنواع الخطط التي تتم فيها. يستطيع لمدير المعاصر والذين يتعاملون مع ظاهرة عدم التأكد البيئي من خلال تخطيط استراتيجي قائم على أنظمة معلومات متكاملة فعالة أن يحققوا مستويات أداء مرتفع ونتائج مرضية.

### **الكفاءة والفاعلية في المشروعات: الفرق بين الكفاءة والفاعلية:**

اختلف الكتاب والباحثين في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة تحديد أهداف المنظمة والتي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية؛ لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة (Robbins Lggo) وجاكسون، جون وآخرون (1988م). وبناء على ما قدمه (Raymond 1982) فإن (Barnard, 1938)، يعتبر أول من حاول أن يقدم تعريف للفاعلية، حيث عرف الفاعلية بأنها: تحقيق الهدف المعين أو المحدد. وعرف العمل الفعال بشكل عام على أنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقاً. ويعرف Price 1972 الفاعلية بأنها: الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة. ويعرف Freeman Fannan, 1977 الفاعلية بأنها: درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتخصصة، فيعرف الفاعلية على أنها الضوابط ذات العلاقة التي يمكن تحديدها، والنتائج التنظيمية التي يمكن تقديرها، أو زيادتها كمجموعة من المعايير والأهداف المتعددة. ويتعرف الفاعلية أيضاً بأنها: صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصيل إلى النتيجة المرجوة. وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1994م الفاعلية بأنها: «مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)، كذلك فإن قاموس الإدارة (1972م)» يعرف الفاعلية بأنها: تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح، كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية -http,en Wikipeo hidia الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة. وتعرف الفاعلية بكل بساطة بالآتي:

### **أداء الأعمال الصحيحة To Do Right things :**

لإدنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدنا وتعريفنا لتتمكن من أدائها حيث يعرف الكثيرين الفاعلية بأنها: «الإنتاج بما يعني أن فاعلية الإنسان لم تقاس بمقياس واحد، هو مدى

إنتاج هذا الإنسان، والصحيح أنه ليست هذه هي الفاعلية «Effectiven».

إن تعريف الفاعلية في كتب الإدارة شيء آخر اسمه الكفاءة للحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات وتعرف الفاعلية الإدارية نسبي يختلف باختلاف تصور القيم لها «أخو رشيدة، 2006م»<sup>(19)</sup> ويرى العمري 1992م «أنها فاعلية الفائزة بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها. ويرى «المنبوق، 1983م» أن الفاعلية تعني الوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة. وعرفها آخرون بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحددة المتاحة، ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها مدى تحقق الأهداف وتشتمل الفاعلية على عدة معايير أهمها:

تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية مدير المنظمة مدى تحقيق الأهداف المنشودة.

تأمين الموارد: المدخلات: تقاس فاعلية المدير للمنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة .

العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة أن تدفقت المعلومات بيسر وسهولة، وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين، مع ادنى قدرة من النزاع الضار والصراع السياسي.

رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.

### وتعرف الكفاءة بأنها:

أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بالموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤ يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه الإنتاجية لقياس الكفاءة، وتعرف الإنتاجية بانها: نسبة المخرجات والنتائج إلى المدخلات.

لذلك فإن الفاعلية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفاعلية بالقيادة وترتبط الكفاءة بالإدارة لذلك فن الفاعلية تتحقق عندما يكون هنالك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هنالك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فاعلية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز، ولكن دون وضوح للأهداف، أما العلاقة بين الكفاءة والفاعلية يمكن توضيح هذه العلاقة على أساس أن الكفاءة شرط للفاعلية ومن ثم لا يمكن الأداء فعلاً، وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالاً جيداً، لكن في غير الغرض أو لمجال المفيد، والشكل أدناه يوضح مفهومي الكفاءة والفاعلية والعلاقة بينهما.

جدول (1)

العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

فعالية عالية محور الفعالية "نتائج"	تحقيق 2 نتائج أهداف الموارد	1 الوضع المثالي
فعالية منخفضة	4 الوضع السلبي	3 ضمن استخدام الموارد بدون نتائج

المصدر: أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2008م، ص23

يتضح من هذه المصنوفة أنه توجد أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفاعلية(20):

الوضع النموذجي: حيثما تكون الكفاءة مرتفعة والفاعلية مرتفعة وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي أن تعمل الإدارة على تحقيقه، حيث تقوم باستغلال الموارد أنسب استغلال ممكن مع توجيه هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

الوضع غير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفاعلية مرتفعة، وهذا أمر غير ممكن، حيث أنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية المرتفعة بدون الكفاءة العمالية في استغلال الموارد للوصول إلى نتائج جيدة، ولكن بإهدار واستخدام العديد من الموارد المكلفة. وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفاعلية منخفضة، وفي هذه الحالة تقوم الموارد باستغلال إثنين والاستخدام الجيد للموارد المتاحة ولكن النتائج المخففة فيها تكونن سالبة، أو غير مرغوبة وذلك يكون حينما توجه الموارد إلى تحقيق أهداف غير مرغوبة للمنظمة.

الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفاعلية أيضاً، حيث لا تقوم الإدارة بالاستغلال الجيد للموارد، ولا تحقق النتائج والأهداف المرغوبة بالمستوى المناسب.

لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه استغلال: الموارد في الاتجاه الصحي الذي يتضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة والمجتمع. ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية ولكن لا يجب أن يستخدم بالتنازل فقد تكون المنظمة فعالة، ولكنها ليست كفؤاً أي: أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح بينما فاعليتها ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح، بينما الفاعلية هي إنجاز العمل بالشيء الصحيح وهكذا المفهومين يكملان بعضهما البعض، والفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة، ذلك أن العلاقة بينهما وبين الإدارة وطيدة فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، وأي صفة ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها فإن الفاعلية هي الصفة ما يحقق هذه الأهداف.

أضف إلى ذلك أن الإدارة شديدة الارتباط بعملية التأثير، فهي بماهيتها وكيفيةها تتضمن معنى التأثير في السلوك البشري لتوجيهه نحو هدف كما أنها تعني بالتأثيرات المتبادلة للمؤسسة والبنية المحيطة، وهذا ما يزيد من اهتمام الإدارة بالفاعلية، التي تتضمن في جوهرها مدلول التأثير. وعلى هذا الأساس فإن علم الإدارة يؤكد باستمرار على أهمية توافر صنعة الفاعلية في النشاطات والأشخاص والوسائل التي تتصل بالإدارة، فتجد هذا لعلم يحدث عن الأداء الفعال وعن المنظمة الفعالة والمدير الفعال، والتنظيم الفعال، والبرامج الفعالة، بل وعن الإدارة الفعالة، ويرسم صوراً لكل واحد منها، ويحاول أن يحدد مكونات هذه الفاعلية، وأيضاً يضع المعايير لقياسها والأسس لتقييمها والأساليب المقترحة لتقييمها. وكثيراً ما يقترن الحديث عن الفاعلية بمفهوم آخر معروف في علم الإدارة وهي الكفاءة effective Enfintive وإذا كانت الفاعلية تشير إلى معنى تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي، فإن الكفاءة هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، إلى أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل، قياساً بالنتائج المتحققة. ويفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعلية على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال)، ومعنى آخر فإنهم يربطون الفاعلية بالقيادة، ويربطون الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء. وللفاعلية فيما يرى الدارس ركنان لا تقوم إلا بهما، فهما جزء من حقيقتها وأساس تكوينها، بحيث لا توجد الفاعلية إذا انتفى أحدهما ولا تتوافر إلا بتحقيقها مجتمعين، وهذان الركنان هما: تحقيق الأهداف المنشودة وإحداث التأثير الإيجابي. وبشأن الركن الأول، فالهدف هو: (صورة لحالة مستقبلية منشودة مقرونة باستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة)، ولعل تدني نسبة تحقيق الأهداف وبالتالي تدني نسبة تحقيق الفاعلية، ينجم في المقام الأول عن غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها، أو نسيان معالم هذه الصورة بعد تحديدها، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة.

أما بخصوص الركن الثاني من أركان الفاعلية هو التأثير، فإن التأثير يشير إلى معنى ترك الأثر، والأثر يدل على العلامة أو الصورة التي يطبعها المؤثر في المتأثر، ولو إنك قلت كلمة التأثير في حلول وتأملت مضمونها في محاولة للوصول إلى دلالتها لوجدتها شديدة الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع في حال إلى آخر، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع ما قائم إلى وضع آخر يختلف عنه. ومجال التأثير طبعاً هو البيئة المحيطة، فترتفع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار وقيم وتصدرات واتجاهات ومفاهيم ومعتقدات وسلوكيات، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد، أو على الآلات والمعدات والوسائل التكنولوجية المستخدمة أو على سبل أو أساليب الاتصالات، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة الطبيعية، وهذا ويمكن أن يقاس التأثير من عدة جوانب منها: عمق ذلك التأثير، واتساعه، وامتداده الزمني، ونفعه ومدى توافقه

مع القيم الأخلاقية. ولا يفوتنا هنا أن نذكر أن التأثير المقصود في ركن الفاعلية هو التأثير الإيجابي، وهناك أفعال لا تترك إلا تأثيراً سالباً، لكن لا يمكن وضعها بالفاعلية، حيث أن الفاعلية بذاتها ذات مفهوم إيجابي وتزداد كلما كان التأثير أعمق وأوسع، وأنفع وأطول وأكثر توافقاً مع القيم الجليلة.

## **كيفية اختيار المشروع:**

### **تعريف المشروع:**

المشروع هو نشاط تستخدم فيه موارد معينة وتنفق من أجله الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة<sup>(21)</sup>.

وقد يكون المشروع زراعي، أو صناعي، أو سياحي، أو خدمي، وقد يكون مشروعاً كبيراً أو صغيراً أو متوسط الحجم، وقد يكون مشروعاً محلياً أو مشروعاً قومياً أو مشروعاً دولياً.

### **مصادر الأفكار للمشروعات:**

من الناحية العلمية تنشأ أفكار المشروعات غالباً من:

الطلب والاحتياجات غير المشبعة والمطلوب إنتاجها لتلبية هذه الاحتياجات.

وجود موارد مادية وبشرية غير مستخدمة، وهناك فرص أو إمكانيات لاستخدامها في أغراض إنتاجية.

المشاكل التي تعترض عملية التنمية تولد أفكاراً لمشاريع.

نقص التسهيلات التسويقية للسلع مثل النقل، التخزين، التصنيع أو التعبئة، هذه النقاط

توحي للمستثمر بأفكار لمشروعات جديدة.

### **تحديد المشروع:**

الخطوة الأولى في تحديد المشروع هي<sup>(22)</sup>:

التعرف على الأفكار للمشروع واختيار فكرة أو أكثر من بينها، ويتطلب ذلك إجراء فرز

أولي سريع للأفكار المتاحة أو إعداد أفكار جديدة أفضل.

### **الخطوة الثانية:**

دراسة جدوى مبدئية، والانتقاء المبدئي للمشروعات يتطلب عملية صقل أفكار المشروعات

التي تشهد بالنجاح، وإعداد دراسات جدوى مبدئية قبل الاستثمار Prefeasibility Study تكفي

لمجرد بيان مبررات اختيار المشروع وترتيب المشروعات المقترحة. وحتى يمكن أخذ قرار معين

بشأن جدوى هذه المشروعات بعد تقرير مختصر يشمل<sup>(23)</sup>:

حجم الطلب وسوق السلعة أو الخدمة التي سينتجها المشروع والمستفيدين أو من المتوقع

خدمتهم والمناطق المستهدفة من المشروع.

السلع والخدمات البديلة وتقديرات الإنتاج المناظرة لكل منها والتكنولوجيات المستخدمة

منها.

مدى توافر عناصر الإنتاج الرئيسية المطلوبة للمشروع.

مدى تنفيذ المشروع.

الحجم التقريبي للاستثمار ونفقات التشغيل.

أي قيود أو عوامل أخرى يمكن أن تكون لها تأثير هام على المشروع المقترح تنفيذه والسياسات واللوائح والقوانين الحكومية الرئيسية ذات الصلة بالمشروع. وإذا اتضحت ميزة فكرة المشروع تحصل على معلومات إضافية أخرى عن المشروع مثل: دراسة منفصلة للسوق. مدى توافر المهارات الفنية اللازمة للمشروع. دراسات تقييمي نتائج المشروعات المتشابهة للاستفادة منها. الخصائص الاقتصادية والاجتماعية لسكان المنطقة التي سيقام فيها المشروع. الخطوة الثالثة: معايير انتقاء المشروع: في هذه الخطوة تطبق معايير عامة لانتقاء المشروع، على سبيل المثال، هناك أفكار لمشروعات يمكن استبعادها بسرعة إذا كانت: غير ملائمة تكنولوجيا. عدم توافر المواد الخام والمهارات الفنية بدرجة كافية. تنطوي فكرة المشروع على درجة كبيرة من المخاطر. المشروع له تكاليف اجتماعية وبيئية باهظة. إعداد المشروع:

بعد مرور المشروع بالخطوات السابقة فإن الظروف تصبح مؤاتية لإجراء دراسات الجدوى الأكثر تكلفة وهي مرحلة الدقة والتأكد من النواحي الفنية والمالية والاقتصادية والتسويقية والبيئية للمشروع.

### **الدراسة الميدانية:**

### **أسلوب الدراسة:**

يستخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول دراسة: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية المشروعات، بالتطبيق على الأمانة العامة لمجلس التخطيط الاستراتيجي، إقليم النيل الأزرق، كما استخدم الدارس مصدرين أساسيين للمعلومات: المصادر الثانوية: حيث اتجه الدارس في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية نم خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، المقابلات الشخصية التي أجراها الدارس مع مدير المؤسسة.

### **مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة (90) فرداً. قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (39) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد

من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (80) استبانة على عينة الدراسة، وتم الحصول على (50) استبانة بنسبة استرداد بلغت (63%).

### استبانة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول واقع: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات من خلال دراسة تطبيقية على الأمانة العامة لمجلس التخطيط الاستراتيجي إقليم النيل الأزرق، وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب والتي تتمثل في: النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مكان الميلاد، ومدة الخدمة.

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، وتتكون الاستبانة من (15) فقرة موزعة على (4) محاور رئيسة هي:

المحور الأول: أنواع التخطيط ويتكون من (4) فقرات.

المحور الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (4) فقرات

المحور الثالث: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (3) فقرات.

المحور الرابع: مستويات التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (4) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول (4/1) أدناه:

جدول (4/1)

استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان

درجة الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	5	5

المصدر: إعداد الدارس، 2024م

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الدارس بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### الأولى: صدق المحكمين:

عرض الدارس الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاثة أشخاص متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء والحاسوب، وأسماء المحكمين بالمحلق رقم (2) وقد استجاب الدارس لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية أنظر الملحق رقم (1).

### الثانية: صدق المقياس:

الاتساق الداخلي (Internal Validity): يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب

الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الصدق البنائي (Structure Validity): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، بين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدارس بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ثبات الاستبانة (Reliability): يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.  
أولاً: نتائج الاتساق الداخلي:

يوضح الجدول (4/2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( = 0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

جدول (4/2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
**0.002	0.345	التخطيط طويل الأجل هو الذي يرتبط بتحقيق أهداف المشروع ويساعد في رفع وكفاءة وتفعيل المشروعات على المدى البعيد.
**0.000	0.49	التخطيط طويل الأجل يمد المشروع بالكوادر البشرية التي تساعد وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.704	التخطيط متوسط الأجل هو الأساس الذي تستند عليه كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.796	التخطيط قصير الأجل يحقق نتائج إيجابية للمشروع وبالتالي تزيد من كفاءة وتفعيل المشروعات

المصدر إعداد الدارس، 2024م

وضح الجدول (4/2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( = 0.01) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

جدول (4/3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سيرمان للارتباط	الفقرة
**0.000	0.585	الإعداد والتحضير بخطة الإستراتيجية هي الأساس في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.665	رسالة وغاية المؤسسة هي العنصر الأساسي في كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.502	تحديد الأهداف بشكل محدد وقابل للقياس هي النواة في تفعيل المشروعات.
**0.000	0.653	معدل قياس أداء المشروع يزيد كفاءته وفاعليته.

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

وضح جدول (4/3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي بين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $= 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

جدول (4/4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سيرمان للارتباط	الفقرة
**0.000	0.368	توفر المعلومات من مقومات التخطيط الفعال الذي يساعد في كفاءة المشروعات.
**0.000	0.546	القدرة على التحليل يقلل نسبة الخطأ في الكفاءة ويفعل المشروعات.
**0.000	0.747	تؤثر رؤية ورسالة المنظمة في كفاءة وتفعيل المشروعات

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

وضح جدول (4/4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي بين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

جدول (4/5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
**0.000	0.648	تطبيق الاستراتيجية على مستوى الدولة يزيد كفاءة ويفعل المشروعات.
**0.000	0.667	الاستراتيجية على مستوى قطاعات الأعمال تحقق العدالة في كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.695	استراتيجية الوظائف الأساس في كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.750	إتباع الدولة للإستراتيجية القومية الشاملة تساعد في إنجاح وتفعيل المشروعات

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

وضح جدول (4/5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي بين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

### الصدق البنائي (Structure Validity):

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، عن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (4/6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (4/6)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
**0.000	0.648	المحور الأول
**0.000	0.667	المحور الثاني
**0.000	0.695	المحور الثالث
**0.000	0.750	المحور الرابع

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

## ثبات الاستبانة (Reliability):

بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

## معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبان، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4/7).

جدول (4/7)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
أنواع التخطيط الاستراتيجي.	0.67	**0.000
مراحل التخطيط الاستراتيجي.	0.62	**0.000
متطلبات التخطيط الاستراتيجي.	0.730	**0.000
مستويات التخطيط الاستراتيجي.	0.63	**0.000
جميع مجالات الاستبانة	0.71	**0.000

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (4/7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال يتراوح بين (0.62 , 0.73) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.71) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، كما هي موضحة بالملحق (1)، قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على فئاعة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Science - Spss)، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الدارس في وصف عينة الدراسة.

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.  
معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط  
يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.  
اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستبانة قد وصلت إلى  
درجة الحياد، وهي 3 أم لا؟

### ثانياً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

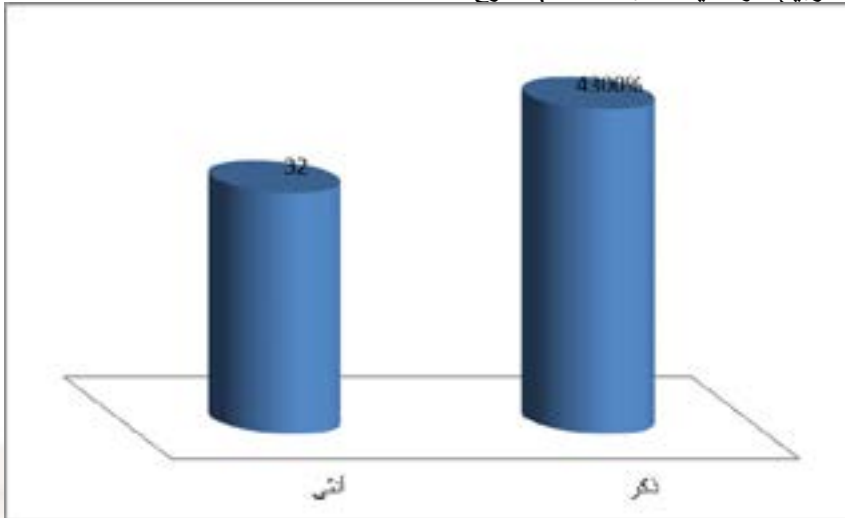
الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:  
ما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:  
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع:  
جدول (4/8)  
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

المقياس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	43%	32	75%
النسبة %	57.3%	42.7%	100%

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

شكل (4/1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع



يتضح من الجدول (4/8) والشكل (4/1) أن ما نسبته 57.3% من عينة الدراسة من الذكور  
42.7% من الإناث وهذا يدل على الغالبية من العينة هم جنس الذكور.

جدول (4/9)

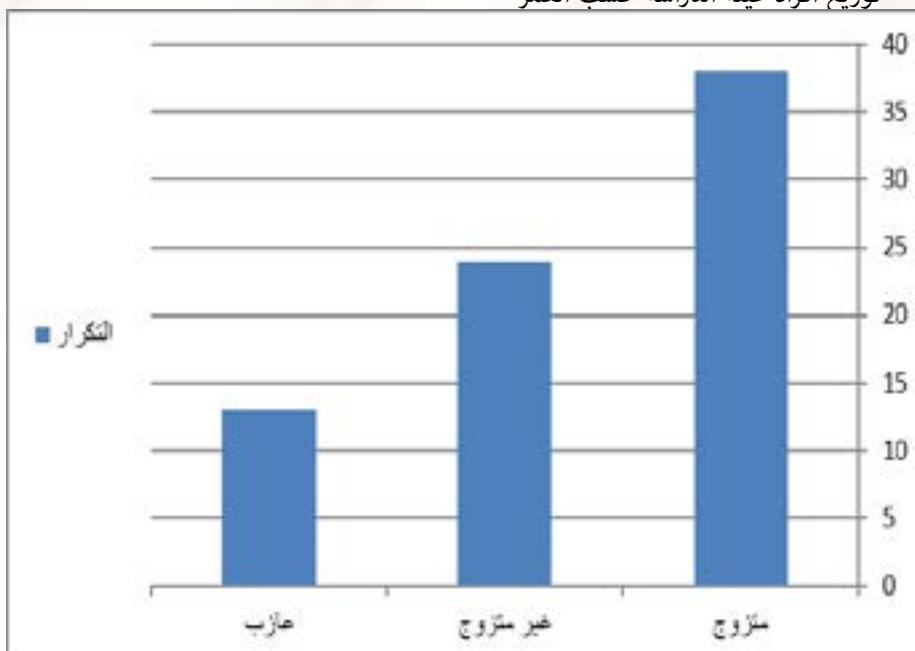
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المقياس	أقل من 30 سنة	من 30 وأقل من 40 سنة	من 40 - 50 سنة	المجموع
التكرار	44	29	2	75
النسبة	58.7	38.7	2.7	100

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

شكل (4/2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



يتضح من الجدول (4/9) والشكل (4/2) أن ما نسبته 58.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة و 58% أعمارهم تتراوح بين 31-40 سنة، و 10.0% أعمارهم تتراوح بين 41-50 سنة، ونفس النسبة للذين أعمارهم أكثر من 50 سنة، وهذا يدل على أن العينة من الفئة العمرية قادرة على الإجابة على الاستبانة.

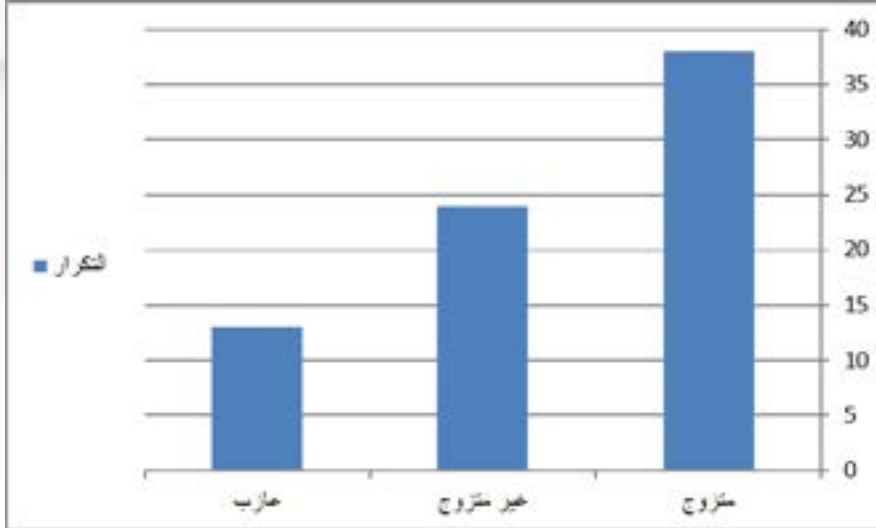
جدول (4/10)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المقياس	ثانوي	جامعي	فوق الجامعي	المجموع
التكرار	4	60	11	75
النسبة	5.3	80	14.7	100

شكل (4/3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



يتضح من الجدول (4/10) والشكل (4/3) أن معظم عينة الدراسة من حملة الشهادة الثانوية، وأن 5.0% من حملة الدرجة فوق الجامعية، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 5.0% من أفراد العينة من حملة شهادة الأساس.

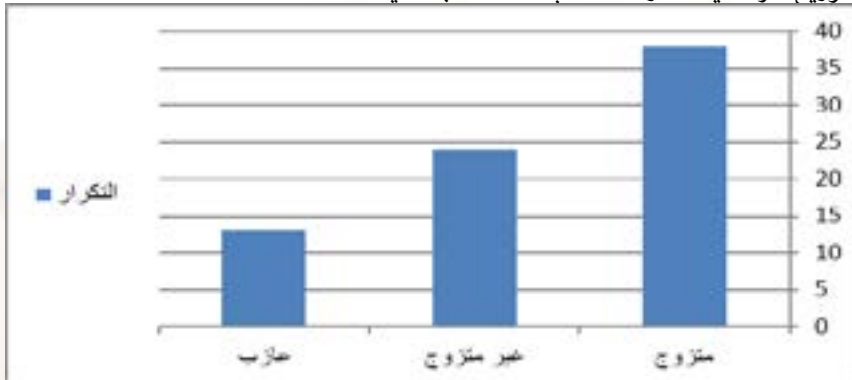
جدول (4/11)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المقياس	متزوج	غير متزوج	عازب	المجموع
التكرار	38	24	13	75
النسبة	50.7	32	17.3	100

شكل (4/4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



يتضح من الجدول (4/11) والشكل (4/4) أن هنالك ما نسبته 50.7 من المتزوجين و24 % من غير المتزوجين و 17.3 % عازبين.

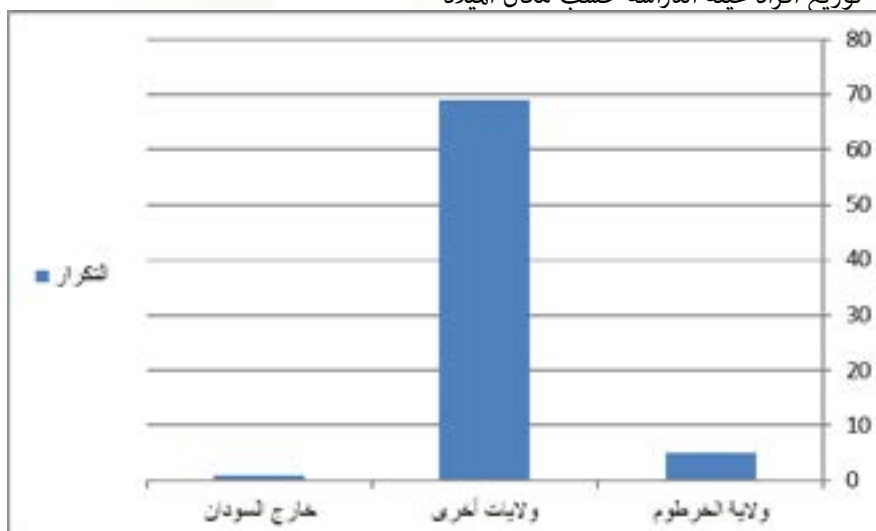
جدول (4/12)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الميلاد

المقياس	ولاية الخرطوم	ولايات أخرى	خارج السودان	المجموع
التكرار	5	69	1	75
النسبة	6.7	92	1.3	100

شكل (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الميلاد



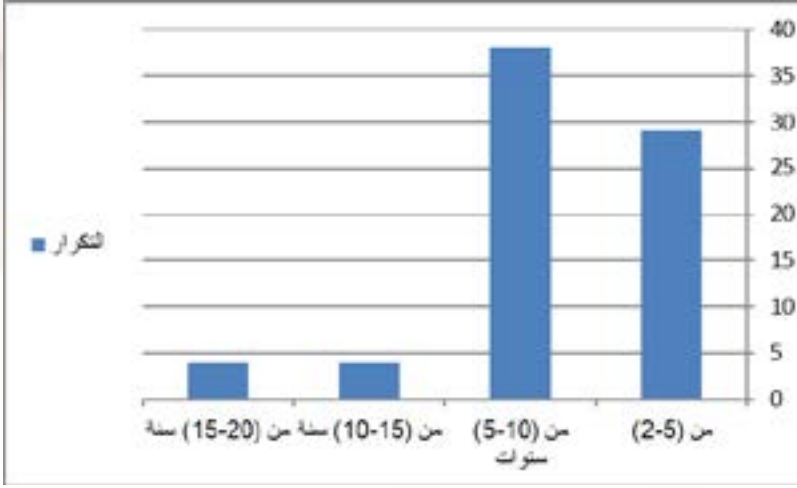
جدول (4/13)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

المقياس	من (2-5)	من (5-10)	من (10-15)	من (15-20)	المجموع
التكرار	29	38	4	4	75
النسبة	38.7	50.7	5.3	5.3	100

شكل (4/5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة



### فرضيات الدراسة:

أولاً: ثم إيجاد النسب المئوية والتكرارات وملتوسط الحسابي وملتوسط الحسابي النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة، في هذا المجال. تيار الإشارة (sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد في 3 أم لا.

تم اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة مان وتني، واختبار باسكال، والأس)، هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم للدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً. اختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

### الفرضية الصفرية:

إن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

### الفرضية البديلة:

كانت (Sig) P-Value أكبر من مستوى الدلالة (حسب نتائج برنامج Spss) فإنه لا يمكن للفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة، لا .. جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 2، أما إذا كانت (sig) P-value أقل من مستوى الدلالة - 0.05 ... رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: أن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن .. الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص

بصورة جوهرية عن .. الحياد، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة عن درجة الحياد والعكس صحيح.

جدول (4/14)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحول الأول

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	النسب المئوية					الفقرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.000	0.87	4.36	0	1.3	2.7	54.7	41.3	التخطيط طويل الأجل هو الذي يرتبط بتحقيق أهداف المشروع ويساعد في رفع وكفاءة وتفعيل المشروعات على المدى البعيد.
0.000	0.84	4.2	1.3	4	12	37.7	44	التخطيط طويل الأجل يمد المشروع الكوادر البشرية التي تساعد وتفعيل المشروعات.
0.000	0.73	3.63	2.7	12	22.7	45.3	17.3	التخطيط متوسط الأجل هو الأساس الذي تستند عليه كفاءة وتفعيل المشروعات.
0.000	0.68	3.41	5.3	22.7	18.7	32	21.3	التخطيط قصير الأجل يحقق نتائج إيجابية للمشروع وبالتالي تزيد من كفاءة وتفعيل المشروعات
0.000	0.78	3.9	2.3	10	14.0	42.7	31	المجال الأول

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (4.36) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.0 % والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا ما يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن: (التخطيط طويل

الأجل هو الذي يرتبط بتحقيق أهداف المشروع ويعد في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات على المدى البعيد).

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (4.2) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.0% والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة = 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد، وهي 3 وهذا ما يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي: (التخطيط طويل الأجل يمد المشروع بالكوادر البشرية التي تساعد وتفعّل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي (3.63) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.0%، والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي: (التخطيط متوسط الأجل هو الأساس لاذي تستند عليه كفاءة وتفعيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي (3.41) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.0% والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة = 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 78% والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفرضية: (يؤثر التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة المشروعات) - دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفرضية.

جدول (4/15)

التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمجال الثاني

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	النسب المئوية					الفقرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.000		4.57	0	0	2.7	37.3	30	الاعداد والتحضير ب خطة استراتيجية هي الأساس في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات
0.000		4.05	1.3	8	12	41.3	37.3	رسالة وغاية المؤسسة هي العنصر الأساسي في كفاءة وتفعيل المشروعات .
0.000	0.91	1.56	0	0	4	36	60	تحديد الأهداف بشكل محدد وقابل للقياس هي النواة في تفعيل المشروعات.
0.000	0.89	4.44	0	1.3	10.7	30.7	57.3	معدل قياس أداء المشروع يزيد كفاءته وفاعليته.
0.000	0.88	4.41	0.33	2.33	7.35	36.33	53.65	المحور الثاني

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (4.57) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (0.91) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحيد، وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن: (الإعداد والتحضير ب خطة الإستراتيجية هي الأساس في رفع كفاءة تشغيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (4.05) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.0%) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

= 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن: (رسالة وغاية المؤسسة هي العنصر الأساسي في كفاءة وتفعيل المشروعات).

جدول (4/16)

التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمجال الثالث

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	النسب المئوية					الفقرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.000	0.86	4.28	0	4	12	39	48	تطبيق الإستراتيجية على مستوى الدولة يزيد كفاءة ويفعل المشروعات
0.000	0.80	4.01	0	5.3	17.3	48	29.3	الإستراتيجية على مستوى قطاعات الأعمال تحقق العدالة في كفاءة وتفعيل المشروعات.
0.000	0.81	4.03	0	4	14.7	50.7	29.3	استراتيجية الوظائف الأساسي في كفاءة وتفعيل المشروعات
0.000	0.85	4.27	1.3	2.7	10.7	38.7	46.7	تباع الدولة الإستراتيجية القومية الشاملة تساعد في النجاح وتفعيل المشروعات
0.000	0.83	4.15	0.33	4.00	13.68	43.35	38.33	المحور الثاني

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (4.28) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.0 %

والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 =$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن: (تطبيق الإستراتيجية على مستوى الدولة يزيد كفاءة ويفعل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (4.01) أي أن المتوسط الحسابي النسبي  $80.0\%$  والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 =$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن: (الإستراتيجية على مستوى قطاعات الأعمال تحقق العدالة في كفاءة وتفعيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي (4.03) أي أن المتوسط الحسابي النسبي  $81.0\%$  والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 = \alpha$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن: (إستراتيجية الوظائف هي الأساس في كفاءة وتفعيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي (4.27) أي أن المتوسط الحسابي النسبي  $85.0\%$  والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 =$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن: (إتباع الدولة الإستراتيجية القومية الشاملة يساعد في إنجاح وتفعيل المشروعات).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي  $83\%$  والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر الفرضية: تؤثر مستويات التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفرضية.

## النتائج:

من خلال ما تم تناوله في الجانبين النظري والتطبيقي، يمكن تقديم مجموعة من النتائج

وهي:

- تحقيق أهداف المشروع يتطلب التخطيط طويل الأجل.
- التخطيط طويل الأجل يمد المشروع بالكوادر البشرية المؤهلة.
- كفاءة وتفعيل المشروعات يتطلب تخطيط متوسط الأجل.
- أنواع التخطيط الاستراتيجي تؤثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
- لرفع كفاءة وتفعيل المشروعات يجب الإعداد والتحضير بخطة إستراتيجية ناجحة.

## التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصي الدارس بالآتي:
- ضرورة العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المشروعات من أجل التغلب على المعوقات التي تواجه المشروعات.
  - اعتماد الاستراتيجيات الجيدة عبرة استشارة الخبراء، وتكوين فريق التخطيط الاستراتيجي بطرح أفكار جيدة ويتحصل على معلومات سليمة من البيئة.
  - على المشروعات أن تتبنى فكرة وضع الأهداف التجارية بغرض زيادة ورفع الكفاءة في ظل اشتداد المنافسة بين المشروعات.
  - زياد وعي وإدراك المديرين بعوامل البيئة الداخلية والخارجة التي يجب تحليلها قبل الشروع في التخطيط الاستراتيجي.
  - الأخذ بسياسة المحافظة على أعلى مستوى من الخطط يتماشى مع التغيرات الخارجية التي تطرأ في بيئة العمل.

## الهوامش:

- (1) ثريا محمد الحسن عمر، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، 1999م.
- (2) محمد حسين سليمان أبوصالح، أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة، بالتطبيق على مصنع زيوت التيتل، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م.
- (3) زاهر السيد محمد أحمد الكرسي، معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزيرة، 2009م.
- (4) محمد حسين سليمان أبوصالح، أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة، بالتطبيق على مصنع زيوت التيتل، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م.
- (5) المرجع السابق، ص15.
- (6) محمد حسين سليمان أبوصالح، مرجع سبق ذكره، ص15
- (7) المرجع السابق، ص15.
- (8) عائدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، مصر، دار الحريري، 2004م، ص39.
- (9) المرجع السابق، ص39.
- (10) المرجع نفسه، ص10.
- (11) عائدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص14.
- (12) عائدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص15.
- (13) المرجع السابق، ص15.
- (14) عائدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص15.
- (15) المرجع السابق، ص ص 15-17.
- (16) طارق سليمان خافجي، مذكرة تدريبية عن برنامج التخطيط الاستراتيجي، بريطانيا، أكاديمية لتنمية البشرية، يونيو 2000م، ص16.
- (17) طارق سيمان خافجي، مرجع سابق، ص17.
- (18) المرجع السابق، ص17.
- (19) الشبكة العنكبوتية بتاريخ 25/7/2014م، الموقع: [www.kenana online.com](http://www.kenana online.com).
- (20) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص24.
- (21) عبد الكريم محمد يعقوب، دراسة جدوى المشروع، عمان، دار أسامة، 2007م، ص49.
- (22) عبد الكريم محمد يعقوب، دراسة جدوى المشروع، عمان، دار أسامة، 2007م، ص49.
- (23) المرجع السابق، ص51

## المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

- (1) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيق عمان، دار محمد للنشر والتوزيع، 2000م.
- (2) أحمد سيد مصطفى، الدارة الإستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، المعادي، الجديدة، 2005م.
- (3) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، ط4، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر، 2007م.
- (4) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين حمد موسى، مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002م.
- (5) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، المطبعة العربية، 2002م.
- (6) طارق سليمان خانجي، مذكرة تدريبية عن برنامج التخطيط الإستراتيجي، بريطانيا، أكاديمية التنمية البشرية، يونيو، 2005م.
- (7) عائدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، مصر، دار الحريري، 2004م.
- (8) عبد الحميد مصطفى أبوناعم، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، الدار الهندسية، 2006م.
- (9) عبد الرحمن توفيق، 50 كتاباً في الإدارة، ضعف فكرة القادة ورجال الأعمال، ج1، التطوير التنظيمي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، الإدارة الثانية، 1999م.
- (10) عبد الكريم محمد يعقوب، دراسة جدوى المشروع، عمان، دار أسامة للنشر، 2007م.
- (11) محمد حسين أبوصالح، التخطيط الاستراتيجي، ط4، الخرطوم، مطابع السودان للعملة، 2009م.
- (12) محمد محمد إبراهيم وآخرون، الإدارة، الأصول والمبادئ العلمية والعقلية والتنظيمية، مؤسسات، القاهرة، مكتبة عين شمس القصر العيني سنة النشر غير معينة.
- (13) مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002م.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

(14) Higging and vinc/e strategic Management Text at: cace: for worth Haarcoun

Brace Javanovich Publishers, 5 thed, 1993.

رابعاً: المواقع على الشبكة العنكبوتية «الإنترنت»:

(15) www.Kena na online Com.

(16) Fax 0551823611-Email: strategic. anning and gmail.com.

(17) محمد حسين سليمان أبوصالح، أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة، بالتطبيق على مصنع زيوت التيتل، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م.

(18) المرجع السابق. ص15.

## دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف

### (بالنظر إلى العاملين بالقطاع المصرفي بولاية القضاة - السودان 2024م)

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة كسلا

د. عليان علي رحمة عليان

طالبة دكتوراه - كلية الدراسات العليا - جامعة القضاة

أ. ياسمين إسماعيل عباس محمد محمد طه

#### مستخلص:

تناولت الدراسة دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف. هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم وأهمية وأنواع رأس المال الفكري ومعرفة العلاقة بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالقطاع المصرفي بولاية القضاة ، بينما تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين بالقطاع المصرفي بمدينة القضاة، 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: أظهرت نتائج التحليل الاختياري وجود علاقة إرتباطية إحصائية متوسطة ذات تأثير إيجابي بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف، حيث بلغ معامل الإرتباط 0.572 ومعامل التحديد 0.327، عليه فإن إستراتيجية تدريب الموارد البشرية تساعد علي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف، قيام المصارف بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية ساعد الموظف في إتخاذ القرارات بكل سهولة وتحليل المواقف وحل المشاكل، قيام المصارف بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم أدي إلي رفع كفاءتهم في الأداء من خلال إكتساب المعارف والخبرات. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: يجب أن يخضع العاملين في كل قسم أو دائرة علي الأقل لبرنامج تدريبي واحد سنوياً. ضرورة توفر بيئة محفزة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه من التدريب في عملهم. ضرورة إهتمام إدارة المصارف بتشجيع الموظفين وزيادة الإهتمام بالمعرفة العلمية اللازمة للقيام بعملهم علي أفضل وجه من خلال حسهم علي تحويل المعارف التي يمتلكونها إلي برامج.

الكلمات المفتاحية: التدريب ، العاملين ، تعظيم رأس المال الفكري ، رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية، المصارف.

## **The Role of Human Resources Training 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 training strategy in maximizing intellectual capital of banks. The study aimed to know the concept, importance and types of intellectual capital and to know the relationship between human resources training strategy and maximizing intellectual capital of banks. The study followed the descriptive analytical approach. The study population was represented by employees in the banking sector in Gedaref State, while the study sample was represented by 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). The study reached several results, including: The results of the optional analysis showed the existence of a moderate statistical correlation with a positive impact between the human resources training strategy and maximizing the intellectual capital of banks, as the correlation coefficient reached 0.572 and the coefficient of determination reached 0.327. Accordingly, the human resources training strategy helps maximize the intellectual capital of banks. Banks' training of human resources with the aim of developing their job skills helped employees make decisions easily, analyze situations, and solve problems. Banks' training of human resources with the aim of increasing their knowledge related to their jobs led to raising their efficiency in performance through acquiring knowledge and experience. The study recommended a set of recommendations, including: Workers in each department or division should undergo at least one training program annually. The necessity of providing a stimulating environment for trainees to apply what they have learned from training in their work. The necessity of the bank management to encourage employees and increase interest in the scientific knowledge necessary to do their work in the best way by encouraging them to convert the knowledge they possess into programs.

**Keywords:** Training - Staff - 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 لمواجهتها 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 بالتدريب لتكون قادرة علي تحقيق أهدافها بفعالية وتساعدنا في مواجهة التغيرات والتحديات. وعليه أتت هذه الدراسة لتجيب علي التساؤل التالي:  
ما هو دور إستراتيجية تدريب 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:  
معرفة مفهوم وأهمية وأنواع رأس المال الفكري.  
معرفة العلاقة بين إستراتيجية تدريب 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 تدريب 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 تدريب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف دون التعرض للعوامل الأخرى التي يمكن أن تعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

## مصادر جمع البيانات:

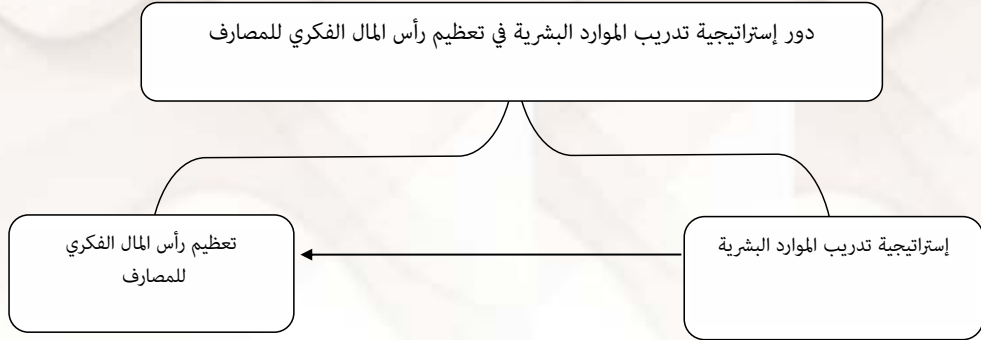
تم جمع البيانات من مصدرين:

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

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

## مخطط الدراسة:

قام الباحث ببناء مخطط للدراسة يبيّن العلاقة بين محاور الدراسة، مع الأخذ في الإعتبار مشكلة الدراسة وأهدافها، كما في الشكل (1) أدناه:



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

### إستراتيجية التدريب:

بعد أن تتم عملية إستقطاب وتعيين الموارد البشرية تظهر أهمية نشاط آخر من أنشطة الإدارة للموارد البشرية ألا وهو تنمية هذه الموارد، فمن الضروري ولفائدة الفرد والمنظمة إعداد برنامج لتنمية هذه الموارد البشرية حيث أن فائدة التدريب تظهر لإكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات، والمعارف الموجودة لديه مسبقاً، الشيء الذي يولد للفرد دافع أقوى للعمل وهذا ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### أولاً: مفهوم التدريب:

يقصد بتدريب الأفراد الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه. وتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد<sup>(2)</sup>:

1. تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب.
2. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب.
3. تنمية الإتجاهات للمتدرب.

ويري الباحثان أنه يمكن وصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يستخدمون أساليب تختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة.

## ثانياً: أهمية تدريب الأفراد

تتمثل أهميته في الجوانب التالية (3):

### 1. الأهمية بالنسبة للمنظمة والتي تتمثل في:

تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.  
إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.

مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

### 2. الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين والتي تتمثل في:

إكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.  
إكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.  
زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في إتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.

### 3 - الأهمية الإستراتيجية للتدريب وتنمية الموارد البشرية:

مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على إختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنها وتوسيع حصتها السوقية، زاد الإهتمام والتأكد من قبلها على الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب والتنمية، في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الإبتكار والإبداع وتقديم الجديد والأجود في منتجاتها. لقد وجدت المنظمات في التدريب والتنمية الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى إدارة مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد، وتقديم الجديد ذي الجودة العالمية التي تلبى حاجات ورغبات زبائنها وتفي بتوقعاتهم (4).

لقد أصبح التدريب والتنمية حاجة ملحة في المنظمة المعاصرة، وسلاح تستخدمه في مواجهة التحديات المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليب التي يشهدها العالم اليوم، فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة، بل أصبحت معقدة تحتاج إلي مهارات متعددة ومتنوعة وبمستوي عالي، وهذا لا يمكن تلبيته إلا من خلال التدريب والتنمية، فالمنظمات اليوم، تحتاج إلى موارد بشرية تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة، تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والمعرفة الادارية المعاصرة، وأساليب وطرق العمل الجديدة، والعمل في عدة مواقع او وظائف.  
فعلي سبيل المثال فقد استوجب تغير اسلوب تنفيذ الاعمال في المنظمة المعاصرة من فردي الي فريق عمل يدار ذاتيا، ان يتقن الفرد عدة مهارات ليعمل ضمن الفريق، الذي سمة من

سماته الاساسية تبادل المهام بين اعضائه، فاذا لم يتوفر لدي عضو الفريق ذلك، لن يتمكن من العمل فيه. فهذا التوجه المعاصر في اسلوب تنفيذ العمل، خلق حاجة ملحة للتدريب والتنمية، لاكساب الموارد البشرية مهارات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية، ومواجهة حاجاته المستقبلية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم.

لقد أصبح التدريب والتنمية أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم لقد فرضت هذه المنهجية علي المنظمات إحداث تغييرات جذرية في كل شئ فيها، رسالتها، ثقافتها التنظيمية، أنظمتها، سياساتها، إدخال التحسينات المستمرة علي منتجاتها.. الخ. أن إدخال هذه التغيرات التنظيمية ألزم المنظمات الحديثة تبني إستراتيجية تدريب وتنمية مستمرة، قائمة علي أساس تعلم الاشياء الجديدة بشكل دائم، لإستيعاب هذه الجوانب المتغيرة ووضع التطبيق الفعلي الصحيح. لذلك لم يعد التدريب أثناء العمل البسيط يلبي حاجات العمل الاستراتيجية، التي أصبحت تتطلب تنوعا كبيرا وحادثة في مهارات الموارد البشرية، ليكون بمقدورها إنجاز إستراتيجية المنظمة. لذلك نجد بأن منظمات اليوم قد حولت سياساتها التدريبية الي إستراتيجيات تعلم وتدريب وتنمية مستمرة، وإلى تبنى إتجاهات جديدة ومعاصرة في هذا المجال الهام، تماشيا مع كل تغيير يحدث في البيئة وينعكس أثره على نشاط المنظمات.

### **تبرز أهمية التدريب من عدة جوانب أهمها(5):**

التدريب صفة المنظمات التي تسعى إلي مواكبة التطور والتفكير بأسس عملية حديثة. التدريب يحسن من قدرات الموظفين وينمي مهاراتهم، مما يسهم في تحسين المستوى الإقتصادي والإجتماعي للموظفين وزيادة الأمان الوظيفي. التدريب مهم لكافة الموظفين في المنظمة. التدريب يساعد علي تحسين أداء الموظفين وجودة المنتج والخدمة. التدريب يزيد الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، إذ أن تعزيز مهارات الأفراد في أدائهم لأعمالهم يؤدي إلي رفع قدراتهم في أداء العمل المنوط بهم، هذا بدوره يؤدي إلي رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف، وبالتالي للمنظمة ككل.

التدريب يعزز من المسؤولية ويزيد من احتمالية الأجر والترقية.

### **ثالثاً: إعداد برامج التدريب:**

يقوم المسئولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنشأة، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنشآت، إذ أن الشكل الذي يتخذ البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشأة إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من الخطوات أو المراحل. وفيما يلي توضيح مختصر لهذه المراحل الخمسة(6):

## المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات:

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد الخطط، بوضع خطة سليمة تفي بإحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانية المنشأة، ويمكن إستخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الإتصالات في التنظيم، إنخفاض الروح المعنوية للعاملين، إنخفاض معدلات الأداء الفعلية.

## المرحلة الثانية: تحديد الإحتياجات التدريبية:

إن الإحتياجات التدريبية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة، وتحدد هذه الإحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمنشأة ويمكن بلورة الإحتياجات بالتعاون مع مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين في الآتي:

إحتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.

إحتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.

إحتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيههم.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية

## تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

تحديد موضوعات التدريب.

تحديد أساليب التدريب (مثل ذلك أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات...).

تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية (مثل ذلك وسائل الإيضاح السمعية والبصرية...).

إعداد المديرين المناسبين والذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية

وتشمل هذه المراحل على:

إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التابع الزمني للبرامج والموضوعات.

تجهيز و إعداد مكان التدريب.

متابعة المتدربين والمدرسين.

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ ومن

ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة.

وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي توجه الممارسين لهذه

الوظيفة ويرجع ذلك إلى:

عدم الإتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.

تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.

عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

وتتحقق فعالية التدريب إذا توفرت عوامل مثل الدافع الفردي على التدريب، وجود بيئة العمل المناسبة، أن يتم تنفيذ البرامج بكفاءة وقد أجريت دراسة ميدانية لإختيار مدى صحة هذا الإتجاه على المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة (الإدارة العليا، المتوسطة، التنفيذية) وعلى الرغم من إختلاف المستويات الإدارية للمتدربين وتعدد المنشآت المشاركة في البرنامج، فقد أثبتت النتائج أن هناك إجماع عام على أهمية الدافع الفردي على التدريب لدى المتدرب، وكذلك بيئة العمل ولا شك أن هذه النتائج تأتي عكس ما هو سائد في الأذهان عن تقييم فاعلية التدريب، فحيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التدريبية ذاتها وطريقة إدارتها، فقد جاءت هذه النتائج مؤكدة تفوق الدافع للمتدرب على التدريب.

### **رابعاً: طرق التدريب:**

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب بإختلاف الظروف والمواقف المختلفة ومن هذه الظروف إختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، إختلاف الغرض من التدريب، وإختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم، وإختلاف خبرات وثقافات المتدربين ثم أخيراً إختلاف تكاليف التدريب. ويمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما:

### **1. التدريب الفردي:**

ويعني تدريب كل موظف على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها ما

يلي<sup>(7)</sup>:

التدريب أثناء العمل: ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظفين في نفس مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته هو مكان التدريب، والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

ويؤخذ على هذه الطريقة عدم إهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظفين الجدد، أو قد لا يكون لديه الدواعي أو التقرير الكافي لأهمية التدريب، وقد يشغله عمله الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم، وعلى ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف وإستخدامه.

نقل الوظائف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى: يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طرائق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة، وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة.

تكاليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى: ويكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترة معينة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

## 2. التدريب الجماعي:

ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معاً، وفي أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مراكز التدريب بالمنشأة - إذا وجد- أو في مركز تدريب خارج المنشأة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب، ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

المحاضرات: وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، وتستخدم هذه الطريقة إن كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوباً معيناً في عرض المعلومات، أو إذا كانت من النوع التي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهماً للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع. ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة، وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتدربين، كما أنها لا تعطي ضماناً كافياً على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوع المحاضرة. المؤتمرات: المؤتمر إجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

الندوات أو حلقات الدراسة: بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقرير عنه وفي الندوة فرصة للإستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير كل مشترك نتائج تعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

التطبيق العملي: بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضعاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو إستخدام الآلات، والأجهزة الميكانيكية. تمثيل الأدوار: تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف حتي يحدد لكل منهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبية إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم.

## خامساً: معوقات إستراتيجية التدريب:

بالرغم من المزايا التي تتمتع بها إستراتيجية التدريب إلا أن هناك عدداً من المعوقات التي تعيق تفعيل دورها منها: قلة إلتزام الإدارة العليا بإعداد الإستراتيجيات وصياغتها، وعدم وضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة، وعدم توفر البيئة الثقافية الداعمة

لإستراتيجية التدريب، وعدم توفير النظم الداعمة لإستراتيجية التدريب، كنظم المعلومات، ونظم الإتصالات، والأنظمة التكنولوجية الحديثة، وضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الإستراتيجي للتدريب، وضعف مشاركة مديري المجالات الوظيفية في إعداد وصياغة الإستراتيجيات، وضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في المنظمة، ووجود معوقات متعلقة بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصياغة الإستراتيجيات. وهناك أيضاً مُعوقات تتعلق بجمود القوانين والتعليمات الخاصة بالتدريب، وضعف الإمكانيات المالية المتاحة، والتسهيلات اللازمة للتدريب، ونقص عدد المدربين المهرة<sup>(8)</sup>.

## رأس المال الفكري:

### أولاً: مفهوم رأس المال الفكري:

إن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأس مالها الفكري، وفي مصطلح رأس المال الفكري نجد كلمة فكر من الكلمتين اللاتينيتين Inter وتعني بين، وضما تعني العلاقات و Lectio وتعني القراءة والمعرفة المكتسبة، وعند إضافة كلمة رأسمال Capital التي تعني مجموع، يتكون مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة 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 رحباً 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 وإنما 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 العاملون 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 لفتنين 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، وتتحول 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 إلي المعرفة والإبداع وقدرة المنظمة علي 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 علي كثافة رأس المال إلي الإقتصاديات المعتمدة علي كثافة العمل والتكنولوجيا والمعرفة.  
إن رأس المال الفكري يتضمن أصول بشرية وأصول هيكلية بالإضافة إلي أصول العلاقات التي تولدت داخلياً نتيجة مجهودات المنظمة.

### ثانياً: أهمية رأس المال الفكري:

#### يتمتع رأس المال الفكري بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في النقاط الآتية (18) :

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 لتحفل 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 والمتخصصة 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 بدرانة 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 عائدته 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 Cap-ital) 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 والسمة، 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 البيكنى 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. مما سبق يمكن للباحثين أن يستخلصوا أن الآراء جميعها وإن اختلفت بعض الشيء إلا أن الأغلب اعتبر أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري والذي يعد 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 للباحثان يقسما رأس المال الفكري كالتالي:

## 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 يبين 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. Mar- shall) 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 رموس الأموال المادية.

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 الإقتصادية<sup>(23)</sup>. وأيضاً يعرف بأنه يمثل المجموع الكلي ، الكمي والنوعي من القوي 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 القوي 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<sup>(26)</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه قوة عقلية مصادرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة ، وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة<sup>(27)</sup>.

وكذلك يعرف بأنه مجموع مهارات وخبرات ومعرفة العاملين في الشركة<sup>(28)</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 هيكل وأنظمة المؤسسة ، وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه ، ويمكن أن يقال أو يكتب أو ينقل ليتحول وفق قواعد معينة إلي بيانات وتدابير وأساليب والعمل وبرمجيات... الخ. وبالتالي فهو يمثل القيم التي تبقى في المنظمة. ولذلك يؤكد (McElroy) إلي أن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل الأشياء

التي تدعم رأس المال البشري ولكنة يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلي بيوتهم<sup>(29)</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 حتي مغادرة العاملين لها ، ويتضمن رأس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبينات والأجزاء المادية للحسابات والبرمجيات والعماليات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية ، فضلاً عن نظام المعلومات الخاص بها<sup>(30)</sup>.

أما (Grantham) فأشار إلي مفهوم رأس المال الهيكلي بأنه مجموعة الاستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات التي بموجبها تتمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلي زبائن فضلاً عن كونه يعزز من قدرة الشركة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة<sup>(31)</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 تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون ومدى الاحتفاظ به ، عن طريق الاهتمام بمقترحاتها ولاستماع إلي 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 علي التحالفات الإستراتيجية التي تقيمها المنظمة بالإضافة إلي العلاقات التي تربطها بزبائنها ومورديها. أما (Mazlan) فقد حدد مكونات رأس مال العلاقات بأنها تشتمل علي جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردین والجهات حكومية والمستثمرين والزبائن وقنوات التوزيع ، والتحالفات الإستراتيجية التي تقيمها المنظمة<sup>(32)</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 علي أربعة نظام هي<sup>(33)</sup>:

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

يشير (Sackmann , Famholz , and Bullen) إلي أن بدايات استخدام نظام محاسبة الموارد البشرية Human resource Accounting System يعود إلي 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 ومقياس 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 (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 الهيكلي. 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 الهيكلي - Structural Capi-tal، 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>(34)</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 تدريب الموارد البشرية
0.92	10	تعظيم رأس المال الفكري للمصارف
<b>0.86</b>	<b>15</b>	<b>إجمالي العبارات</b>

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>(35)</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 (8) محكمين، لتحليل مضامين 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 (أنظر الملحق) .

### 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	<b>15</b>	<b>0.80</b>	<b>0.89</b>

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

يوضح الجدول (2) أن درجات الصدق لمحاو 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 الإستبانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها:

الجدول (3)

الإستبانات الموزعة والمعادة

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

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

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

### 4 - تحليل بيانات محاور الدراسة:

في هذا الجزء يتناول الباحث 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

#### أ. التوزيع التكراري لعبارات محور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

فيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات محور إستراتيجية

تدريب الموارد البشرية:

الجدول (4)

التوزيع التكراري لعبارات محور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
8	3.2	16	6.5	22	9	111	44.9	90	36.4	يتم وضع خطة إستراتيجية سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية بناء على الاحتياجات.
4	1.6	7	2.8	25	10.1	114	46.2	97	39.3	تقوم مؤسستكم بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.
5	2	8	3.2	21	8.5	112	45.3	101	40.9	تقوم مؤسستكم بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.
2	0.8	16	6.5	38	15.4	106	42.9	85	34.4	تربط مؤسستكم برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.
10	4	22	8.9	43	17.4	109	44.1	63	25.5	تتوفر في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب.
7	2.8	25	10.1	37	15	108	43.7	70	28.3	تعمل مؤسستكم على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة.
4	1.6	8	3.2	43	17.4	112	45.3	80	32.4	تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية في مؤسستكم.
8	3.2	17	6.9	38	15.4	106	42.9	78	31.6	تعتمد المؤسسة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم
5	2	17	6.9	38	15.4	119	48.2	68	27.5	تتناسب برامج التدريب مع طبيعة العمل في مؤسستكم من وجهة نظر.
11	4.5	24	9.7	34	13.8	110	44.5	68	27.5	يتم تقييم المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.
91	2.8	247	7.7	496	15.4	1425	44.4	952	29.6	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م.

يتضح من الجدول (4) ما يلي :

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الأولى: يتم وضع خطة إستراتيجية سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية بناء على الاحتياجات حيث بلغت نسبتهم (81.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (9.7)% أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9)%.

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثانية: تقوم مؤسستكم بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم حيث بلغت نسبتهم (85.5)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (4.3)% أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.1)%.

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثالثة: تقوم مؤسستكم بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية حيث بلغت نسبتهم (86.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (5.3)% أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.5)%.

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الرابعة: تربط مؤسستكم برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين حيث بلغت نسبتهم (77.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (7.3)% أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4)%.

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الخامسة: تتوفر في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب بلغت نسبتهم (69.6)% حيث بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (13)% أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.4)%.

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة السادسة: تعمل مؤسستكم على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة حيث بلغت نسبتهم (72)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (13)% أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15)%.

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة السابعة: تتوفر في مؤسستكم بيئة محفزة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه من التدريب في عملهم حيث بلغت نسبتهم (64.8)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (13.3)% أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.9)%.

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثامنة: يُخضع العاملين في كل قسم أو دائرة علي الأقل لبرنامج تدريبي واحد سنوياً حيث بلغت نسبتهم (59.5)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (20.3)% أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.2)%.

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة التاسعة: تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية في مؤسستكم حيث بلغت نسبتهم (77.7%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (4.9%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.4%).

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة العاشرة: تعتمد المؤسسة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم حيث بلغت نسبتهم (74.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (10.1%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4%).

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الحادي عشر: تساعد برامج التدريب في خفض معدل الدوران الوظيفي في مؤسستكم حيث بلغت نسبتهم (65.9%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (12.6%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5%).

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثانية عشر: تتناسب برامج التدريب مع طبيعة العمل في مؤسستكم من وجهة نظرک حيث بلغت نسبتهم (75.7%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (8.9%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4%).

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثالثة عشر: يتم تقييم المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية حيث بلغت نسبتهم (72%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (14.2%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.8%).

إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي جميع عبارات محور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية بلغت نسبتهم (74%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (10.2%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4%).

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

فيما يلي نتائج مربع كأي لإختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

الجدول (5)

اختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

الترتيب	التفسير	مستوي الدلالة	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
3	أوافق	0.000	63.45	81	1.0029	4.05	يتم وضع خطة إستراتيجية سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية بناء على الاحتياجات.
2	أوافق	0.000	77.47	83.8	0.8493	4.19	تقوم مؤسستكم بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.
1	أوافق بشدة	0.000	75.22	84	0.8778	4.20	تقوم مؤسستكم بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.
5	أوافق	0.000	69.55	80.8	0.9121	4.04	تربط مؤسستكم برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين .
10	أوافق	0.000	56.50	75.6	1.0519	3.78	تتوفر في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب.
8	أوافق	0.000	58.33	77	1.0362	3.85	تعمل مؤسستكم على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة.
4	أوافق	0.000	72.06	80.8	0.8804	4.04	تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية في مؤسستكم.
6	أوافق	0.000	60.66	78.6	1.0175	3.93	تعتمد المؤسسة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.

الترتيب	التفسير	مستوي الدلالة	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
7	أوافق	0.000	65.57	78.4	0.9404	3.92	تناسب برامج التدريب مع طبيعة العمل في مؤسساتكم من وجهة نظر.
9	أوافق	0.000	55.33	76.2	1.0821	3.81	يتم تقييم المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.
	أوافق	0.000	86.90	78	0.7059	3.90	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 بإستخدام الوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي وإختبار t للعينة الواحدة لإختبار الفروق بين إجابات المستجوبين كان كالآتي :

في الترتيب الأول جاءت العبارة: تقوم مؤسساتكم بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية بوسط حسابي 4.20 وإنحراف معياري 0.8778 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 84% وقيمة t المحسوبة تساوي (75.22) 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: تقوم مؤسساتكم بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم بوسط حسابي 4.19 وإنحراف معياري 0.8493 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 83.8% وقيمة t المحسوبة تساوي (77.47) 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: يتم وضع خطة إستراتيجية سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية بناء على الاحتياجات بوسط حسابي 4.05 وإنحراف معياري 1.0029 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 81% وقيمة t المحسوبة تساوي (63.45) 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 الرابع جاءت العبارة: تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية في مؤسساتكم بوسط حسابي 4.04 وإنحراف معياري 0.8804 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 80.8% وقيمة t المحسوبة تساوي (72.06) 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: تربط مؤسستكم برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين بوسط حسابي 4.04 وإنحراف معياري 0.9121 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 80.8% وقيمة t المحسوبة تساوي (69.55) 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: تعتمد المؤسسة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم بوسط حسابي 3.93 وإنحراف معياري 1.0175 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 78.6% وقيمة t المحسوبة تساوي (60.66) 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: تتناسب برامج التدريب مع طبيعة العمل في مؤسستكم من وجهة نظرك بوسط حسابي 3.92 وإنحراف معياري 0.9404 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 78.4% وقيمة t المحسوبة تساوي (65.57) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.

في الترتيب الثامن جاءت العبارة: تعمل مؤسستكم على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معد بوسط حسابي 3.85 وإنحراف معياري 1.0362 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 77% وقيمة t المحسوبة تساوي (58.33) 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: يتم تقييم المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية بوسط حسابي 3.81 وإنحراف معياري 1.0821 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 76.2% وقيمة t المحسوبة تساوي (55.33) 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: تتوفر في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب بوسط حسابي 3.78 وإنحراف معياري 1.0519 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 75.6% وقيمة t المحسوبة تساوي (76.50) 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.

ب- تحليل بيانات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف

1. التوزيع التكراري لعبارة 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
نسبة	ددع	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.4	6	6.9	17	16.2	40	47	116	27.5	68	القيمة السوقية لمؤسستكم في تزايد مستمر.
1.6	4	4.5	11	14.6	36	39.3	97	40.1	99	في مؤسستكم يتم استخدام التكنولوجيا بشكل كبير.
3.2	8	9.3	23	15	37	38.5	95	34	84	لدي مؤسستكم هيكل تنظيمي جيد.
2.8	7	5.7	14	15	37	38.5	95	34	86	لدي مؤسستكم نظم معلومات متطورة.
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 يبدوا 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 يبدوا 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 يبدوا 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 يبدوا 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 يبدوا 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 يبدوا 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 يبدوا 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 يبدوا 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 يبدوا 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 كاي لإختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف:

الجدول (7)

إختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف

الترتيب	التفسير	مستوي الدلالة	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
11	أوافق	0.000	51.99	75.6	1.1419	3.78	يتم الاحتفاظ بالخبرات في مؤسستكم.
6	أوافق	0.000	23.91	81.2	1.6666	4.06	القيمة السوقية لمؤسستكم في تزايد مستمر .
4	أوافق بشدة	0.000	24.87	85.6	1.7015	4.28	في مؤسستكم يتم استخدام التكنولوجيا بشكل كبير.
12	أوافق	0.000	55.54	73.8	1.0425	3.69	مؤسستكم تبني التفكير والإبداع والابتكار.
10	أوافق	0.000	57.26	78.2	1.0723	3.91	لدي مؤسستكم هيكل تنظيمي جيد.
9	أوافق	0.000	63.38	80	0.9918	4.00	لدي مؤسستكم نظم معلومات متطورة.
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.

الترتيب	التفسير	مستوي الدلالة	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
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	<b>0.000</b>	<b>71.88</b>	<b>82</b>	<b>0.8958</b>	<b>4.10</b>	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 للعينه 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 العينه 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 العينه 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 العينه 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 (2391). 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 - إختبار فرضيات الدراسة:

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



الدلالة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ومن الجدول (9) الخاص بتحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى يمكن توضيح مدى تأثير إستراتيجية تدريب الموارد البشرية على تعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي للفرضية الثالثة

المتغير المستقل	المصادر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
إستراتيجية تدريب الموارد البشرية	الإنحدار	64.3594	1	64.3594	119.18	0.000
		132.787	245	0.542		
	المجموع	197.381	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 (119.18)، بالتالي فإن معنوية النموذج مقبولة بوجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي للمتغير المستقل وهو إستراتيجية تدريب الموارد البشرية علي المتغير التابع تعظيم رأس المال الفكري للمصارف، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.572) أي أن إستراتيجية تدريب الموارد البشرية مرتبطة إرتباطاً إيجابياً متوسطاً بتعظيم رأس المال الفكري للمصارف، إلا أنه ومن خلال قيمة معامل التحديد (R2) والتي بلغت (0.327) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (32.7%) علي المتغير التابع، وإختبار دلالة معامل التحديد (R2) والتي يستدل من خلالها علي نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في معادلة الإنحدار من تباين المتغير التابع تعظيم رأس المال الفكري للمصارف، فيستخدم تحليل تباين الإنحدار الموضح بالجدول (4/3/22) والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوي الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أصغر من (0.05) وبالتالي فإن النتيجة معنوية، أي أن المتغير المستقل يفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع، لذا يمكن الإعتماد علي إستراتيجية تدريب 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:

$$\text{تعظيم رأس المال الفكري للمصارف} = 1.263 + 0.572 \text{ إستراتيجية تدريب الموارد البشرية}$$

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

## النتائج :

بعد دراسة دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف في إطارها النظري وإجراء الدراسة الميدانية توصل الباحثان إلي النتائج الآتية:  
أظهرت نتائج التحليل الاختياري وجود علاقة إرتباطية إحصائية متوسطة ذات تأثير إيجابي بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف، حيث بلغ معامل الإرتباط 0.572 ومعامل التحديد 0.327، عليه فإن إستراتيجية تدريب الموارد البشرية تساعد علي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

قيام المصارف بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية ساعد الموظف في إتخاذ القرارات بكل سهولة وتحليل المواقف وحل المشاكل.

قيام المصارف بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم أدى إلي رفع كفاءتهم في الأداء من خلال إكتساب المعارف والخبرات.

وضع خطة إستراتيجية سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية بناء على الاحتياجات أدي إلي وضع أهداف واضحة ومحددة وتوجيه جهود التدريب بفعالية وضمان تحقيق النتائج المرجوة. قيام المصارف بوضع البرامج التدريب حسب طبيعة الوصف الوظيفي للموظفين ساعد علي توفير إطار عمل واضح للمهام والمسؤوليات والقيام بها كما هو مطلوب وتحسين الأداء والتنظيم الداخلي.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحثان يُوصيان بالآتي:

- يجب أن يخضع العاملين في كل قسم أو دائرة علي الأقل لبرنامج تدريبي واحد سنوياً.
- ضرورة توفر بيئة محفزة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه من التدريب في عملهم.
- ضرورة إهتمام إدارة المصارف بتشجيع الموظفين وزيادة الإهتمام بالمعرفة العلمية اللازمة للقيام بعملهم علي أفضل وجه من خلال حسهم علي تحويل المعارف التي يمتلكونها إلي برامج.
- ضرورة تركيز إدارات المصارف علي التطوير المستمر لمهارات وقدرات الموظفين بالتشجيع والحوافز المختلفة مادياً ومعنوياً والتشجيع علي مشاركة الموظفين ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرار، الإهتمام بتدريب الموظفين في مجالات إدارية متخصصة متعلقة بدقة العمل والتعاون بين الموظفين بما يخدم بيئة العمل.

## الهوامش:

- (1) عطاء الله الشرعية، تحسين الطرواني، إستراتيجية التدريب وأثرها علي أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد25، العدد، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2010م، ص 62.
- (2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، (القاهرة: الدار الجامعية، 2001 م)، ص 208.
- (3) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 209.
- (4) محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، (الاردن: دار المسرة للنشر والطباعة والتوزيع، 2009م)، ص 18 .
- (5) مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، (جدة: خوارزم للطباعة والنشر، 2009م)، ص 327.
- (6) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 226.
- (7) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، المرجع السابق، ص 223
- (8) عبدالله سلطان البقمي، إستراتيجية التدريب وأثرها علي الأداء في الاتحاد الرياضية السعودية، المجلة الدولية للعلوم النفسية والرياضية، العدد الثالث، 2020م. ص 24.
- (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.P: 29.
- (16) Drucker,P.E,"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 إلي الملتقي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، 2008م، ص 37
- (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 علي 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) المرجع السابق، ص 4.
- (28) عبد الصمد الركابي، الإستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في إستراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الإقتصاد، جامعة بغداد، كلية العلوم التجارية، 1981م، ص 55
- (29) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم والنظم والتقنيات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 25.
- (30) لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سابق، ص 150.
- (31) مؤيد محمد الفضل، مرجع سابق، ص 177.
- (32) عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص 12.
- (33) 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.
- (34) عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS الطبعة الثانية، ( جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2017م) ، ص 560.
- (35) عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS الطبعة الثانية، ص 560.

## المصادر و المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- (1) 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.
- (2) حازم علي أحمد بدران، 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.
- (3) سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م).
- (4) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم والنظم والتقنيات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م).
- (5) عبد الصمد الركابي، الإستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في إستراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الإقتصاد، جامعة بغداد، كلية العلوم التجارية، 1981م.
- (6) عبدالله سلطان البقمي، إستراتيجية التدريب وأثرها علي الأداء في الاتحاد الرياضية السعودية، المجلة الدولية للعلوم النفسية والرياضية، العدد الثالث، 2020م.
- (7) عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS - الطبعة الثانية، ( جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2017م).
- (8) عطاء الله الشرعية، تحسين الطرواني، إستراتيجية التدريب وأثرها علي أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد25، 2010م.
- (9) محمد فلاق وجنات بقجاني، تطوير أمودج لقياس أثر رأس المال الفكري علي كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011م .
- (10) مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، (جدة: خوارزم للطباعة والنشر، 2009م).
- (11) الهادي بوقلقول، الرأس مال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة مقدمة إلي الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، 2008م .
- (12) هاني محمد عبده، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة قناة السويس، 2006م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (13) Annie Brooking, "Management of Intellectual Capital", Long Rand Planning , Vol.30, No.3, 1997.

- (14) Drucker, P.F., "Knowledge - Worker Productivity: the biggest challenge", California Management Review, Vol.41 No.2, 1999.
- (15) G. Hamel & Heene, A., "Competence Based Competition", John Wiley & Sons Inc, USA 1994.
- (16) OECD, "Measurement and Reporting Intellectual Capital: Experience Issues and Prospects, Final Report, Paris, Forthcoming, 2000.
- (17) P. Sullivan, "Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation" John Wiley & Sons, New York U.S.A, 1998.
- (18) Spender, J.C., "Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm" Strategic Management Journal, Vol.17, 1996.
- (19) T. A. Stewart, "Intellectual Capital :The New Wealth of Organizations" currency / Doubleday, New York U.S.A, NY.. 1999, P: 14.
- (20) T. Stewart, "Intellectual Capital :The New Wealth of Organizations" New York U.S.A, 1997, P: 5.
- (21) Sveiby, K., "The Intangible Assets Monitor", Journal of Human Resources Costing and Accounting, Vol. 2, No.1, 1997, P: 75.
- (22) - 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.
- (23) محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، (الاردن: دار المسرة للنشر والطباعة والتوزيع، 2009م)، ص 18 .

# دراسة العلاقة السببية بين مشكلتي البطالة والتضخم في السودان خلال الفترة (2000 – 2023م)

أستاذ مشارك - قسم الاقتصاد - كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية  
جامعة الجنيينة

د. يوسف الحاج هارون يوسف

## المستخلص:

تناولت الدراسة العلاقة السببية بين مشكلتي البطالة والتضخم في السودان خلال الفترة (2000 – 2023م). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة السببية بين مشكلتي البطالة والتضخم في السودان وتسليط الضوء على مدى تأثير هاتين الظاهرتين على الاقتصاد السوداني. طرحت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات أهمها: هل توجد علاقة بين البطالة والتضخم في السودان خلال فترة الدراسة؟ وما هي طبيعة العلاقة بينهما؟ وكيف يؤثر البطالة على التضخم؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وأسلوب الاقتصاد القياسي في تحليل البيانات. تم الحصول على البيانات من الجهاز المركزي للإحصاء والتقارير السنوية لبنك السودان المركزي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة سببية أحادية الاتجاه بين معدلات البطالة والتضخم في السودان خلال فترة الدراسة. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: العمل على تشجيع القطاعات الحقيقية في الاقتصاد من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية ويوفر فرص التشغيل وينعكس إيجاباً على النشاط الاقتصادي، وأهتمام الدولة بآثار التضخم وتجنب مخاطره عن طريق السياسات المالية والنقدية.

الكلمات المفتاحية: العلاقة، السببية، البطالة، التضخم، السودان.

## Studying the causal relationship between the problems of unemployment and inflation in Sudan during the period (2000 – 2023AD)

Dr. Yousif ELhaj Haroun Yousif

### Abstract:

The study addressed the causal relationship between the problems of unemployment and inflation in Sudan during the period (2000 - 2023). The study aimed to identify the causal relationship between the problems of unemployment and inflation in Sudan and to shed light on the extent of the impact of these two phenomena on the Sudanese econ-

omy. The study problem was raised in a number of questions, the most important of which are: Is there a relationship between unemployment and inflation in Sudan during the study period? What is the nature of the relationship between them? And how does unemployment affect inflation? The study used the descriptive and analytical approach and the econometric method in analyzing the data. The data were obtained from the Central Bureau of Statistics and the annual reports of the Central Bank of Sudan. The study reached a number of results, the most important of which are: There is a unidirectional causal relationship between unemployment rates and inflation in Sudan during the study period. The study recommended a number of recommendations, the most important of which are: Working to encourage real sectors in the economy would lead to increased production and productivity, provide employment opportunities and reflect positively on economic activity, and the state's interest in the effects of inflation and avoiding its risks through fiscal and monetary policies.

**Keywords:** Relationship, causality, unemployment, inflation, Sudan.

### المحور الأول. الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة: المقدمة:

تعتبر قضيتي البطالة والتضخم من أهم الظواهر الاقتصادية التي تواجه أي اقتصاد في العالم، فمشكلتي البطالة والتضخم تعتبر من المرتكزات الأساسية التي تقوم بتوجيه السياسات والبرامج وتحاول الحكومة دائماً إلى إتباع سياسات اقتصادية تهدف إلى تجنب تلك الظواهر وتقليل الأضرار الناجمة عنهما. وفي كثير من الأحيان تواجه حكومات الدول التي تعاني من البطالة أو التضخم العديد من المظاهرات والاحتجاجات المنددة بعدم معالجة الحكومة لتلك المشاكل. وسعت السودان كغيرها من دول العالم تسعى جاهدة لبلوغ مستويات جيدة من التقدم الحضاري بالعمل على التحسين المستمر لسياساتها الاقتصادية بضبط معدلات البطالة والتضخم بما يضمن عدم الوقوع في الاختلالات التي تصيب الاقتصاد، وما ذلك من آثار وخيمة على مختلف الجوانب. عانى الاقتصاد السوداني لفترة من الزمن من وجود معدلات البطالة المرتفعة والتي تعني انخفاض مستويات الناتج والتي بدورها قد تؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض معدلات التضخم، بالتالي هذه الدراسة تحاول تحليل العلاقة السببية بين المتغيرين في السودان خلال الفترة الدراسية.

### مشكلة الدراسة:

تناولت الكثير من الدراسات العلاقة بين البطالة والتضخم في السودان ولكن هذه العلاقة يوجد بها قصور محتاجة إلى مزيد من البحث والدراسة لمعرفة اتجاه العلاقة وحجم الأثر بينهما،

لذلك نبعت مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

هل توجد علاقة بين البطالة والتضخم في السودان خلال فترة الدراسة؟

ما هي طبيعة العلاقة بينهما؟

كيف يؤثر البطالة على التضخم؟

### **أهمية الدراسة:**

### **الأهمية العلمية:**

يمكن أن تساعد الباحثين في إجراء البحوث العلمية والاستعانة بها كدراسة سابقة وتحديد الفجوات البحثية بالإضافة إلى ذلك سد الثغرات في المكتبات.

### **الأهمية العملية:**

تمثل هذه الدراسة إطار عملي مرجعي لصانعي ومتخذي القرارات الاقتصادية فيما يتعلق بمعرفة العلاقة السببية بين مشكلتي البطالة والتضخم في السودان.

### **أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على العلاقة بين مشكلتي البطالة والتضخم في السودان خلال فترة الدراسة.

تسليط الضوء على مدى تأثير مشكلتي البطالة والتضخم على الاقتصاد السوداني خلال

فترة الدراسة، وتقديم التوصيات التي تساعد على صانع القرار في التقليل من معدلات البطالة

والتضخم.

### **فرضيات الدراسة:**

توجد علاقة سببية أحادية الاتجاه بين البطالة والتضخم في السودان خلال فترة الدراسة.

توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين البطالة والتضخم في السودان خلال فترة

الدراسة.

### **منهجية الدراسة:**

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وأسلوب الاقتصاد القياسي في تحليل

البيانات.

### **مصادر جمع البيانات:**

إعتمدت الدراسة بصورة أساسية على المصادر الثانوية من كتب ورسائل الماجستير

والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة بالإضافة إلى التقارير السنوية للجهاز المركزي للإحصاء والتقارير

السنوية لبنك السودان المركزي والتي ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة وتغطية الجانب

التطبيقي للدراسة.

### **حدود الدراسة:**

الحدود المكانية: السودان.

الحدود الزمانية: خلال الفترة من (2000 - 2023م).

## تنظيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة لثلاثة محاور، المحور الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، المحور الثاني الإطار النظري للدراسة، المحور الثالث الإطار التحليلي للدراسة واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات.

## الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة تكملة للدراسات السابقة التي سبقتها في الخوض في بعض الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة ويستعرض الباحث بعضاً من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع حسب التسلسل التاريخي.

### 1. دراسة عثمان (2013م):

تناولت هذه الدراسة أثر المتغيرات الاقتصادية الكلية على مستويات الأجور في السودان خلال الفترة (1970 - 2009م)، هذه الدراسة أظهرت أثر بعض المتغيرات الاقتصادية على الأجور وإتجاه العلاقة بينهم، قامت الدراسة بصياغة نموذج قياسي آني ضم خمس معادلات تخص متغيرات الاقتصاد الكلي، حيث استخدمت في ذلك طريقة المربعات الصغرى ذات ثلاث مراحل، أوصت الدراسة بالاهتمام بالبطالة لأثرها السالب على الاقتصاد وربط زيادة الأجور لزيادة الإنتاج، عدم تمويل الزيادات في الأجور تمويلاً تضخيمياً لأن ذلك يؤدي إلى زيادة الأسعار وبالتالي إرتفاع تكاليف المعيشية الأمر الذي يقود إلى تآكل الأجور.

### 2. دراسة سنوسي علي وبن البار محمد (2015م):

هدفت الدراسة إلى تقدير العلاقة بين معدل التضخم ومعدل البطالة باستخدام بيانات حول المعدلين في الجزائر خلال الفترة (1980 - 2013م) وتم ذلك باستخدام وتطبيق الاختبارات المتبعة في الاقتصاد القياسي الحديث والذي يبني على اختبار خواص السلاسل الزمنية من حيث خاصية السكون والاعتماد على الاختبارات القياسية التي تتلاءم مع هذه الخواص وكذلك أسلوب التكامل المشترك لجوهانسون، حيث يعد التأكد من عدم وجود تكامل مشترك قمنا بتقدير نموذج شعاع الانحدار الذاتي VAR وذلك لتحليل وتقدير معدل التضخم والبطالة، اتضح من خلال تقدير نموذج متجه الانحدار الذاتي VAR العلاقة بين معدل التضخم ومعدل البطالة والنتائج المتحصل عليها وجود علاقة عكسية بين معدل التضخم ومعدل البطالة في الجزائر.

### 3. دراسة إدريس زغاد (2019م):

هدفت الدراسة إلى إبراز ظاهرتي البطالة والتضخم في اقتصاد الجزائر خلال الفترة (1980 - 2018م). تمثلت أهمية الدراسة في محاولة تحليل كل من واقع ظاهرتي البطالة والتضخم باعتبارهما من الأمور التي ينبغي إعطاؤها أهمية نظراً لأثارهما السلبية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يعانيها الاقتصاد عامة والمواطن الجزائري خاصة، كما يمكن أن يستمد أهمية أن مشكلتي البطالة والتضخم تهم صناعات القرار الاقتصادي فإنه كان من الضروري تحديد وإبراز العلاقة بين الظاهرتين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي القياسي في

الدراسة التطبيقية من خلال الاستعانة ببرنامج Eviews9. توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة توازنية بين المتغيرين طوال فترة الدراسة.

### **المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:**

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في العلاقة السببية بين البطالة والتضخم. ولكن اختلفت ان الدراسات السابقة لم تتناول العقد الأخير لهذه العلاقة بين البطالة والتضخم. حيث تغطي هذه الدراسة الفترة من 2000 حتى 2023م وهي الاشمل مع تسليط الضوء على العلاقة النظرية بين البطالة والتضخم.

### **المحور الثاني. الإطار النظري للدراسة:**

#### **البطالة:**

يعتبر الاستخدام الكامل من أهم أهداف السياسة الاقتصادية الكلية، ويقصد بالاستخدام الكامل الحالة التي تكون فيها جميع الموارد الاقتصادية وخاصة القوى العاملة في المجتمع مستغلة استغلالاً كاملاً، وباستثناء بعض الحالات المتعلقة بالبطالة الاحتكاكية أو الهيكلية، وبعبارة أخرى هي الحالة التي تنعدم فيها البطالة الدورية بحيث تكون الكمية المعروض من القوى العاملة مساوية للكمية المطلوبة.

#### **تعريف البطالة:**

يعرف البطالة بأنها وجود قوة العمل في مجتمع ما قادرة وراغبة في العمل وبالأجر السائد دون أن تجد لها عملاً. وأيضاً يمكن أن يعرف البطالة بأنها التوقف الإجباري لجزء من القوة العاملة في الاقتصاد عن العمل مع وجود الرغبة والقدرة على العمل. والمقصود بالقوة العاملة هو عدد السكان القادرين والراغبين في العمل مع استبعاد الأطفال (دون الثامنة عشر) والعجزة وكبار السن. وللحصول على معدل البطالة يتم استخدام المعادلة التالية: (مجيد، عفاف، ص 327 - 328).

$$\text{معدل البطالة} = \frac{\text{عدد العاطلين عن العمل} \times 100}{\text{إجمالي القوة العاملة}}$$

#### **أنواع البطالة:**

يمكن التمييز بين خمسة أنواع أساسية من البطالة وهي: البطالة الاحتكاكية، البطالة الهيكلية، البطالة الدورية، البطالة الموسمية، والبطالة المقنعة.

#### **1. البطالة الاحتكاكية:**

ويعرف هذا النوع من البطالة، بأنها توقف جزء من قوة العمل بسبب الانتقال أو البحث عن وظائف جديدة. وقد تظهر بهذا النوع من البطالة بشكل مؤقت بسبب التطورات في ظروف العمل والتكنولوجيا، أو بسبب الانتقال من وظيفة إلى أخرى أفضل وأكثر أجراً أو الانتقال من منطقة إلى أخرى.

#### **2. البطالة الهيكلية:**

يظهر هذا النوع من البطالة نتيجة للتغيرات الهيكلية في الاقتصاد القومي، كتحول الاقتصاد من اقتصاد زراعي إلى اقتصاد صناعي، وهذا التحول يؤدي إلى ظهور هذا النوع من البطالة، إذ أن

تحول بعض القوى العاملة من القطاع الزراعي إلى القطاع الصناعي يتطلب الحصول على مستوى معين من التدريب والتأهيل يمكنها أن تجد لها فرص عمل في القطاع الصناعي الذي يتطلب العمل فيه مهارات تختلف عن المهارات التي يتطلبها العمل في القطاع الزراعي. كما يمكن أن تحدث هذا النوع من البطالة عند الانتقال من أساليب إنتاجية معينة إلى أساليب إنتاجية أكثر تطوراً، ذلك الانتقال يؤدي إلى ظهور هذا النوع البطالة. (فريد، عبدالوهاب، 2007م، ص51).

### 3. البطالة الدورية:

إن الأزمات الاقتصادية التي يعاني منها الاقتصاد القومي تقود إلى ظهور البطالة الدورية، يعني أن هذا النوع من البطالة يتأثر بحركة الاقتصاد القومي والتغيرات التي تحدث فيه، ففي حالة الراج والازدهار الاقتصادي قد يختفي هذا النوع من البطالة، بينما في حالة الركود والتدهور الاقتصادي قد يعاني الاقتصاد من ظهور هذا النوع من البطالة. (بن طاجين، 2010م، ص13).

### 4. البطالة الموسمية:

البطالة الموسمية هي بطالة تنشأ في بعض الأنشطة الاقتصادية الموسمية، كالزراعة وبعض الصناعات كصناعة أجهزة التبريد، فقد يزدهر نشاط هذه الأنشطة في بعض المواسم ويتأثر في مواسم أخرى. وتبعاً لذلك يتأثر الطلب على القوى العاملة في تلك الأنشطة، وهذا يعني أنه قد تواجه القوى العاملة في هذه الأنشطة ذات النشاط الموسمي زيادة في الطلب عليها في موسم بينما يقل الطلب في موسم آخر. ويمكن معالجة هذا النوع من البطالة من خلال اتجاه العاملين في تلك الأنشطة إلى تعلم بعض المهن والوظائف الأخرى إضافة إلى وظيفتهم الأساسية، لكي تمكنهم من الحصول على فرص عمل بعد انتهاء الموسم الإنتاجي للسلعة التي يعملون فيها أساساً. (مجدي، 2009م، ص27).

### 5. البطالة المقنعة:

يعرف هذا النوع من البطالة، بأنها التحاق عدد من القوى العاملة بوظائف معينة ويتقاضون عليها أجوراً، على الرغم أن مساهمتهم في العملية الإنتاجية تقترب من الصفر، وهذا ما يظهر واضحاً من خلال قيام بعض المؤسسات والدوائر الحكومية بتشغيل عدد من العاملين أكثر من حاجتها الفعلية، حيث أن سحب تلك القوى العاملة الفائضة قد لا يؤثر إطلاقاً على حجم الإنتاج المخطط له، وقد تلجأ حكومات بعض الدول وبخاصة ذات الكثافة السكانية العالية إلى اعتماد هذا الأسلوب من التشغيل كوسيلة لمعالجة ظاهرة البطالة، من أجل تلافي أو تجاوز بعض المشاكل السياسية والاجتماعية التي قد ترافق تلك الظاهرة. (علي، 1998م، ص115).

### تكاليف البطالة:

هناك نوعان من التكاليف التي يتحملها المجتمع نتيجة للبطالة: التكاليف الاقتصادية والتكاليف الاجتماعية. من الناحية الاقتصادية فقدان المجتمع لإنتاج السلع والخدمات الذي كان من الممكن تحقيقه لو كانت القوى العاملة مستغلة بصورة كاملة، ومهما دنت نسبة البطالة في اقتصاد معين فإنها بلا شك تعني خسارة ملايين الجنيهات بالنسبة للمجتمع، وهي خسارة غير

قابلة للتعويض لفوات الوقت اللازم للإنتاج.

أما من الناحية الاجتماعية فتعكس تكاليف البطالة على ما يترتب تدني الدخول أو فقدانها بالكامل من مظاهر الفقر وارتفاع معدلات الجريمة ونشوب الصراعات الطبقيّة وعدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي بصفة عامة. وأن التكاليف الاجتماعية للبطالة غالباً ما تتحملها الطبقات الفقيرة في المجتمع. (فريد، عبد الوهاب، مرجع السابق، ص56).

أسباب البطالة في السودان:

تتعدد أسباب البطالة في السودان وتعود في أغلب الحالات إلى عوامل داخلية، ومن أهم

تلك الأسباب:

1. ضعف البنية التحتية للاقتصاد السوداني وضعف عائد الاستثمار مما لا يشجع على المزيد من الاستثمارات وبالتالي تقل فرص العمل ويزداد عدد العاطلين.
  2. زيادة معدلات النمو السكاني وبالتالي زيادة الداخلين إلى سوق العمل.
  3. عدم الربط بين القطاعات الاقتصادية المختلفة مثل الصناعة والزراعة لخلق فرص عمل في الصناعات التحويلية.
  4. عدم توفر معلومات عن فرص العمل المتاحة (جانِب الطلب) والكوادر التي تبحث عن عمل (جانِب العرض).
  5. ضعف المناخ الاستثماري مثل عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي والإقليمي مما يؤدي إلى عدم جاذبية الدولة للاستثمار الوطني والأجنبي، ويعني هروب رؤوس الأموال إلى الخارج وبالتالي تنخفض فرص التوظيف.
  6. نظرة الازدراء والتعالي للعاملين في القطاع الزراعي مما اضطر الفلاحين وخصوصاً الشباب منهم إلى ترك العمل بالأرض والهجرة إلى المدينة بحثاً عن العمل مما شكل زخماً في عرض قوة العمل وبالتالي زيادة نسبة البطالة في المدن.
  7. الكساد الاقتصادي نتيجة للدورة الاقتصادية مما يؤدي إلى انخفاض القوى الشرائية ومن ثم الإنتاج، فيزداد المخزون السلعي ويقل الاستثمار، ويؤدي ذلك إلى انخفاض العمل على خدمات عناصر الإنتاج ومن بينها العمل.
  8. النزوح من الريف إلى المدن بسبب النزاعات والحروب القبلية.
  9. التباين في الخدمات العامة والاجتماعية بين الريف والحضر. مثل الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها، مما يؤدي إلى ظاهرة النزوح إلى المناطق الحضرية.
  10. توطين الصناعات في المدن وعدم خلق تنمية متوازنة بين مناطق البلاد المختلفة، وهذا يؤدي إلى الهجرة إلى المدن بحثاً عن عمل بعائد أفضل. (ماجدولين، 2015م، ص30).
- ظاهرة البطالة في السودان:

الجدول رقم (1) يوضح معدلات البطالة في السودان خلال الفترة (2000-2023م)

السنوات	معدلات البطالة	السنوات	معدلات البطالة
2000	15.2	2012	18.7
2001	15.0	2013	19.1
2002	15.8	2014	22.3
2003	16.3	2015	25.3
2004	16.3	2016	28.5
2005	16.2	2017	32.1
2006	17.1	2018	20.6
2007	20.2	2019	22.1
2008	20.0	2020	25.0
2009	17.3	2021	28.3
2010	17.8	2022	32.1
2011	18.3	2023	45.9

المصدر: إعداد الباحث بناءً على بيانات الجهاز المركزي للإحصاء (2000 - 2023م).

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن أعلى معدلات البطالة في السودان في الأعوام 2017م، 2022م، 2023م، في العام 2017م قدر معدل البطالة بحوالي 32.1% يعزى ذلك إلى زيادة نمو عدد السكان وزيادة القوى العاملة (القادرين على العمل)، وبالتالي يزيد معدل البطالة مع زيادة عدد السكان وزيادة عدد عاطلين، بالإضافة إلى زيادة عدد الخريجين. وفي العام 2023م قدر معدل البطالة بحوالي 45.9% يعزى ذلك إلى سبب الحرب الدائر في السودان منذ 15 أبريل 2023م حيث فقد كثير من العمالة وظائفهم بسبب الحرب وإغلاق الشركات والمصانع بسبب تعرضها للنهب والتدمير، والتي نتج عنها تسريح عدد كبير من العمالة.

### التضخم:

التضخم هي ظاهرة عالمية تشمل اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على السواء، ومن المعروف أن عدم استقرار الأسعار يمكن أن يكون ارتفاعاً أو انخفاضاً، عندما يكون هناك ارتفاعاً في الأسعار معنى ذلك أن هناك تضخم، أما إذا كان هناك انخفاضاً في الأسعار معنى ذلك أن هناك انكماش.

### مفهوم التضخم:

إن أصل كلمة تضخم هو ضخم أي كبير أو زاد، فالشيء المتضخم هو شيء غير مناسب وغير مرغوب فيه، وكما يوجد التضخم في مجال الاقتصاد فإنه يوجد في مجالات أخرى كالطب مثلاً مثل تضخم الكبد وغيرها. والتضخم في اللغة يعني الزيادة غير المرغوب فيها. وقد اكتسب التضخم العديد من المفاهيم في الفكر الاقتصادي ولم يوجد حتى الآن مفهوم محدد أو تعريف

محدد وواضح للتضخم، فبعض من الاقتصاديون يعتقدون أن التضخم يعود إلى زيادة كمية النقود المتداولة أكبر من السلع المعروض مما يؤدي إلى ارتفاع المستوى العام للأسعار. أما البعض الآخر يعتقد أن التضخم قد يحدث نتيجة لزيادة الإنفاق القومي أكبر من الزيادة في الإنتاج. والبعض الآخر يعتقد أن التضخم يعود إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج. وبناء على ما تقدم يمكن أن نعرف التضخم: هو عبارة عن الارتفاع المستمر والمتواصل في المستوى العام للأسعار في الدولة نتيجة للزيادة في كمية النقود المتداولة أو نتيجة لفائض الطلب عن المعروض من السلع والخدمات أو نتيجة لارتفاع تكاليف الإنتاج. ويمكن حساب معدل التضخم على النحو التالي: (عبد القادر، رمضان، 2005م، ص179).

$$\text{معدل التضخم} = \frac{\text{المستوى العام للأسعار في السنة الحالية} - \text{المستوى العام للأسعار في السنة السابقة} \times 100}{\text{المستوى العام للأسعار في السنة السابقة}}$$

## أنواع التضخم:

يتم تحديد أنواع التضخم إسناداً إلى عدة معايير نذكر منها:

### أ. تحكم الدولة في جهاز الائتمان:

يندرج تحت هذا المعيار ثلاث اتجاهات تضخمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تحكم وتأثير الدولة في المستويات العاملة للأسعار وتتمثل هذه الاتجاهات فيما يلي:

#### 1. التضخم الطليق:

يتسم هذا النوع من التضخم بارتفاع سافر في الأسعار والأجور والنفقات الأخرى، التي تتصف حركتها بالمرونة وتتجلى في ارتفاع عام في الدخول النقدية دون أي تدخل من السلطات الحكومية للحد من هذه الارتفاعات. (غازي، ص57).

#### 2. التضخم المكبوت:

تتدخل الدولة في إحداث هذا النوع من التضخم من خلال منع الارتفاع المستمر للأسعار باتخاذ إجراءات مؤقتة تتمثل في تجميد الأسعار والرقابة على الصرف، فرض حد أقصى للسعر.

#### 3. التضخم الكامن:

يظهر هذا النوع من الضخم بشكل كبير خلال فترة الحروب حيث يزيد الطلب على السلع الاستهلاكية والغذائية بشكل كبير نتيجة ارتفاع الدخول النقدية للأفراد. (عقيل، 1999م، ص191).

### ب. تعدد القطاعات الاقتصادية:

يختلف التضخم في قطاع السلع على ذلك الموجود في السوق عوامل الإنتاج وفي هذا الصدد يقسم كينز هذه الأنواع إلى:

#### 1. التضخم السلعي:

يحصل في قطاع صناعات الاستهلاك ويعبر عن زيادة نفقة إنتاج سلع الاستثمار على الادخار.

## 2. التضخم الرأسمالي:

وهو التضخم الذي يحدث في قطاع صناعات الاستثمار، ويعبر عن ارتفاع قيمة سلع الاستثمار مقارنة مع نفقة إنتاجها فتتحقق أرباحاً كبيرة في قطاعي الاستثمار والاستهلاك.

### ج. مدى حدة الضغط التضخمي:

#### نميز بالنظر إلى هذا المعيار بين:

### 1. التضخم الجامح:

يعد من أشد أنواع التضخم فهو نتيجة حتمية لارتفاع شديد ومستمر في الأسعار يصعب على السلطات الحكومية التدخل للحد من تزايدها وينجم عنها إنهيار النظام النقدي وتنهار معه قيمة الوحدة النقدية.

### 2. التضخم الزاحف:

يستخدم هذا المصطلح للدلالة على ارتفاع المستوى العام للأسعار بمعدلات بسيطة خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، وتكمن خطورته في أثره النفسي والذي يدفع الأفراد إلى قبوله والتعايش معه بسبب الارتفاعات الصغيرة والمتتالية في الأسعار. (حري، 2006م ص163).

### د. التوازن بين كمية النقود وكمية الإنتاج:

يندرج تحت هذا المعيار كل من:

#### 1. تضخم جذب الطلب:

يندرج هذا النوع من التضخم عن زيادة الطلب الكلي مقارنة بالطاقة الإنتاجية للاقتصاد القومي، وفي هذه الحالة تؤدي إلى زيادة الإنفاق الكلي إلى ارتفاع في الأسعار بدلا من ارتفاع الناتج الحقيقي.

#### 2. تضخم جذب التكلفة:

يقصد به ارتفاع أسعار خدمات عناصر الإنتاج بنسبة أكبر من ارتفاع إنتاجيتهم الحدية.

#### 3. التضخم المستورد:

يعبر عن الزيادة المتسارعة في أسعار السلع والخدمات النهائية المستوردة، ويظهر هذا النوع من التضخم في الاقتصاديات النامية كونها أكثر انفتاحاً على العالم الخارجي واعتمادها الكبير على السلع المستوردة. (بسام، 2006م، ص150).

### أسباب التضخم:

نظراً لتعدد الأفكار حول مفهوم التضخم، هذا مما أدى إلى تعدد النظريات التي حاولت

تفسير الأسباب التي تقف وراء بروز ظاهرة التضخم، ومن تلك النظريات هي:

#### 1. نظرية التضخم بسبب زيادة الطلب:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الارتفاع في المستوى العام للأسعار ناتج عن زيادة الطلب بنسبة تفوق زيادة العرض، وهذا يعني أن زيادة الطلب على السلع والخدمات ناتج عن زيادة الإنفاق سواء كان الإنفاق الاستهلاكي أو الإنفاق الاستثماري أو الإنفاق الحكومي بشكل يفوق الطاقة

الإنتاجية للاقتصاد القومي، فإن تلك الزيادة بالضرورة تؤدي إلى زيادة المستوى العام للأسعار. (محمود، كاظم، 2003م، ص180).

## 2. نظرية التضخم بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج:

يرى أصحاب هذه النظرية بأن السبب الأساسي لظهور ظاهرة التضخم يرجع إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، أي بمعنى أن المنتجون دائماً يلجأون إلى إتباع سياسة تهدف إلى تحقيق معدلات عالية من الأرباح، بينما يلجأ العمال من نقابات العمال إلى المطالبة من المنتجين لزيادة الأجور، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج وهذا ما يدفع المنتجين إلى زيادة الأسعار لتعويض الزيادة في تكاليف الإنتاج نتيجة لزيادة الأجور من أجل المحافظة على المعدلات العالية للأرباح، فإن تلك الارتفاع في تكاليف الإنتاج تؤدي إلى زيادة المستوى العام للأسعار.

## 3. نظرية التضخم الهيكلي:

يرى أصحاب هذه النظرية بأن السبب الأساسي لظهور ظاهرة التضخم يرجع إلى التغيرات الهيكلية التي تحدث في مسار الاقتصاد القومي وما يترتب عليها من تغيرات هيكلية التي تحدث في الطلب الكلي بشكل يفوق التغيرات في العرض الكلي نتيجة لبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية. هذا النوع من التضخم يكون أكثر انتشاراً في اقتصاديات الدول النامية، فإنه على الأغلب يكون تضخماً ناجماً بسبب زيادة الطلب وليس زيادة التكاليف. (غازي، ص101).

## آثار التضخم:

يعكس التضخم آثاراً ومشاكل اقتصادية واجتماعية مما يترتب عليها:

### 1. تأثير التضخم على إعادة توزيع الدخل الحقيقي:

فمثلاً الفئات المختلفة من ذوي الدخل تتأثر بطرق مختلفة، فبعضها يحقق أرباحاً والبعض الآخر يحقق خسائر، حيث أن فئة الدخل المحدودة أو الثابتة نسبياً وتشمل أصحاب الرواتب وحملة السندات تتحمل خسائر بشكل انخفاض في دخولها الحقيقية. أما الفئة الأخرى التي تتأثر بالتضخم هي أصحاب المشروعات التجارية والصناعية التي ترتفع دخولهم النقدية بمعدلات أكبر من معدل التضخم وبذلك يحققون أرباحاً أي زيادة دخولهم الحقيقية مع زيادة الأسعار.

### 2. تأثير التضخم على توزيع الثروة بشكل أصول عينية:

أن الأفراد الذين يملكون عقارات وأراضي يزيد حجم ثروتهم في حالة التضخم، بحيث يصبح بإمكانهم بيع هذه العقارات والأراضي بمبالغ نقدية تفوق ما دفعوه عند قيامهم بالشراء.

### 3. تأثير التضخم على توزيع الثروة بشكل أصول نقدية:

لذلك فإن الأفراد الذين لديهم أصول نقدية سوف يتعرضون للخسائر أثناء وجود حالة التضخم، حيث يتقاضون سعر الفائدة غالباً ما يكون سعر الفائدة أقل من معدل الزيادة في الأسعار، مما يترتب عليه انخفاض في قدرتهم الشرائية، أي بمعنى انخفاض القيمة الحقيقية للثروة.

### 4. تأثير التضخم على الاستثمار:

يؤثر التضخم تأثيراً سلبياً على قدرة الدولة على جذب الاستثمارات الأجنبية، حيث ترتفع أسعار العقارات والمواد الأولية وأجور العمال مما يترتب عليها ارتفاع في التكاليف للمشروعات

الجديدة ومن ثم يقل معدل الربح لهذه المشروعات مما يجلب المستثمرون الأجانب من القيام في الأستثمار في الدولة التي تعاني من مشكلة التضخم وذلك يؤثر سلباً على مسار التنمية الاقتصادية في الدولة المعني بالتضخم.

### 5. تأثير التضخم على التجارة الخارجية:

لذلك أن الدولة الذي يعاني من حالة التضخم بمعدلات أعلى من الدول الأخرى تصبح عندئذ السلع المستوردة من الخارج أرخص من السلع المنتجة محلياً مما يترتب عليه زيادة الاستيراد وحفظ الصادرات وذلك لعدم قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية وذلك لارتفاع أسعار السلع المحلية مقارنة بأسعار السلع الأجنبية. (خالد، أحمد، 2002م، ص 77 - 78).

### طرق علاج التضخم:

تختلف السياسات المنتهجة في مكافحة التضخم من بلد إلى آخر تبعاً لاختلاف مسيباته ويمكننا في هذا الصدد أن نفرق بين نوعين من سياسات علاج التضخم:

#### أ. السياسة النقدية:

تهدف السلطات النقدية من خلال تطبيق أدوات هذه السياسة إلى التحكم في عرض النقود وضبطه حتى لا يتجاوز معدل نمو الناتج الحقيقي، وتتمثل أدواتها فيما يلي:

#### 1. التحكم في الإصدار النقدي:

يمكن للسلطات النقدية المتمثلة في البنك المركزي التحكم في إصدار النقدي من خلال وضع خطة نقدية ثلاثم عرض النقد والطلب عليه للقيام بالنشاطات الاقتصادية وتوسيعها حتى يكون معدل نمو الناتج القومي الحقيقي أكبر من معدل زيادة الإصدار النقدي.

#### 2. سعر الخصم:

هو سعر الفائدة الذي يحصل عليه البنك المركزي من البنوك التجارية نظير إعادة خصم ما لديها من أوراق تجارية وأذونات الخزينة أو لقاء ما يقدم إليها من قروض مضمونة بهذه الأوراق، ففي حالات التضخم يقوم البنك المركزي برفع معدل الخصم قصد التقليل من مقدرة البنوك التجارية على الإقراض.

#### 3. عمليات السوق المفتوحة:

يقوم البنك المركزي ببيع السندات الحكومية للبنوك التجارية في السوق المفتوحة بغرض التخفيض من احتياطاتها النقدية حيث تضعف قدرتها على الإقراض وينخفض حجم النقود في السوق. (صالح، 2000م، ص 80).

#### ب. السياسة المالية:

تتمثل أدوات السياسة المالية في مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الدولة يهدف التأثير على النشاط الاقتصادي وذلك باستخدام أوعية الميزانية ونذكر منه:

#### 1. الرقابة على الضريبة:

إن قيام السلطات الحكومية برفع معدلات الضريبة على المداخيل يؤدي إلى انخفاض الانفاق الاستهلاكي للأفراد، وعليه يحدث انخفاض الطلب الكلي الذي قد ينجم أيضاً عن رفع معدلات

الضريبة الخاصة بأرباح الشركات والرسوم الجمركية غير المباشرة على السلع المحلية والمستوردة، إذ تعتبر الضريبة أداة فعالة للتقليل من التضخم من جهة ومن جهة ثانية يمكن تحويل محصلتها إلى استثمارات منتجة.

## 2. الرقابة على الإنفاق العام:

الضغط على الاتفاق الحكومي يحد من الزيادة في الطلب الكلي حيث تسعى الحكومة من خلال انتهاج هذه السياسة إلى ترشيد الإنفاق الاستهلاكي والاستثماري ومن الملاحظ أن التقليل من حجم الاستهلاك يكون أكثر فعالية من التأثير في حجم الاستثمار خاصة في الاقتصاديات النامية. (بن عربية، ص24).

## ظاهرة التضخم في السودان:

ظل السودان كغيره من الدولة النامية يعاني من التضخم ولفترات طويلة وأن اختلفت حدته من فترة إلى أخرى وقد لعبت السياسات الاقتصادية غير الملائمة دوراً رئيسياً في حدوثه. يعزى ارتفاع معدل التضخم في السودان لمشاكل هيكلية ظلت تلازم الاقتصاد السوداني لفترة طويلة نتيجة لعدم وجود التخطيط السليم إلى جانب تسييس العملية الاقتصادية برمتها وقد لعب الإنفاق الحكومي المتعاطم دوراً كبيراً في ارتفاع حدة التضخم لاسيما وأن هذا الإنفاق لا يقابله إنتاج حقيقي وعلو على زيادة حجم السيولة الناتجة عن استئانة الحكومة من الجهاز المصرفي لمواجهة عجز الميزانية. الجدول التالي يوضح معدلات التضخم في السودان خلال الفترة (2000 - 2023م)

الجدول رقم (2) يوضح معدلات التضخم في السودان خلال الفترة (2000 - 2023م)

السنوات	معدلات التضخم	السنوات	معدلات التضخم
2000	8.1	2012	44.4
2001	5.0	2013	41.9
2002	8.3	2014	25.7
2003	8.3	2015	12.6
2004	12.6	2016	30.5
2005	5.6	2017	25.2
2006	15.7	2018	72.9
2007	8.8	2019	57.0
2008	14.0	2020	269.3
2009	11.0	2021	318.2
2010	15.4	2022	138.8
2011	18.9	2023	238.3

المصدر: إعداد الباحث بناءً على بيانات الجهاز المركزي للإحصاء (2000 - 2023م).

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن معدلات التضخم ظلت شبه مستقرة خلال الفترة (2000 - 2007م) حتى ظهور الأزمة الاقتصادية العالمية في 2008 والتوقيع على اتفاقية السلام وما صاحبها من توسع في الإنفاق الحكومي وانفصال جنوب السودان وما تبعه من توقف التدفقات الاستثمارية الخارجية وخروج الموارد البترولية من إيرادات الحكومة والإيرادات المتوقعة من نقل البترول، حيث ارتفع معدل التضخم إلى 14% في العام 2008 واستمر ارتفاع معدل التضخم حتى العام 2013م ويعزى ذلك لارتفاع التضخم في جميع المجموعات السلعية وخاصة المحروقات بسبب رفع الدعم جزئياً عنها ضمن حزمة إجراءات الإصلاح الاقتصادي التي نفذت خلال العام 2013م، ثم انخفض معدل التضخم مرة أخرى إلى 25.7% في العام 2014 يعزى ذلك إلى محاولة النهوض بالاقتصاد السوداني وخفض معدلات التضخم عن طريق تطبيق البرنامج الثلاثي الاسعافي الذي نفذ خلال الفترة (2012 - 2014م). وفي العام 2015م انخفضت معدلات التضخم إلى 12.6%، ثم ارتفعت مرة أخرى في العام 2016م إلى 30.5% وجاء الارتفاع نتيجة لارتفاع أسعار السلع الغذائية والطاقة بعد خفض الدعم الحكومي بالإضافة إلى زيادة تكاليف الاستيراد وتدهور سعر الصرف. وفي العام 2018م سجل معدل التضخم 72.9% ويرجع ذلك الارتفاع إلى رفع الدعم الحكومي عن بعض السلع وارتفاع أسعار المواد الغذائية، ثم ارتفع معدلات التضخم في أعوام 2020م و2021م و2023م ويعزى ذلك إلى رفع الدعم الكلي عن السلع.

### المحور الثالث. الإطار التحليلي للدراسة واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات:

دراسة تطبيقية لأثر العلاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم في السودان خلال الفترة (2000م - 2023م). يتم في هذه الجزئية تعريف بالنموذج وتحليل بياناته للوصول إلى أفضل نموذج لأثر معدل البطالة على معدل التضخم باستخدام برنامج التحليل الإحصائي E-Views.

#### توصيف النموذج:

سنحدث في هذه الجزئية عن التعريف بمتغيرات النموذج، وتحديد الشكل الرياضي، والإشارات المتوقعة لمعالم الدالة.

#### 1. التعريف بمتغيرات النموذج:

يعرف النموذج الاقتصادي على أنه مجموعة من العلاقات الاقتصادية التي تصاغ عادة بصيغ رياضية لتوضيح سلوكية أو ميكانيكية هذه العلاقات. ويهدف هذا النموذج الاقتصادي إلى تبسيط الواقع من خلال بناء نموذج لا يحتوى على جميع تفاصيل الظاهرة الاقتصادية المراد دراستها بل يتضمن العلاقات الأساسية بها، ويستخدم النموذج الاقتصادي كأداة في عملية التنبؤ وتقييم السياسات الاقتصادية القائمة أو المقترحة ثم استخدامها في عملية تحليل الهيكل الاقتصادي. وتتمثل متغيرات النموذج في الآتي:

المتغير التابع: وهو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعاً للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة، وهو معدل التضخم.

المتغيرات المستقلة: وهي المتغيرات التي تحدث تغيير أو تؤثر في المتغير التابع، ولا تتأثر

بقيمة المتغير الآخر في المعادلة، وتمثل في معدل البطالة.

## 2. تحديد الشكل الرياضي:

يمكن تمثيل الدالة بالعلاقة الخطية بين معدل البطالة ومعدل التضخم، حيث تم تكوين هذه الدالة وفقاً للنظرية الاقتصادية التي أثبتت وجود علاقة وأثر بين البطالة والتضخم. يمكننا التعبير عن العلاقة بالدالة الرياضية التالية:

$$Y = a + b x + u$$

$$Y = a + b x$$

حيث أن:

$Y$  = معدل التضخم يتمثل (متغير تابع).

$A$  = الثابت الذي لا يتأثر بمعدل البطالة.

$B$  = ميل دالة الاستثمار (وهو يشير إلى التغير في معدل التضخم  $Y$  من نتائج التغير في معدل البطالة  $x$  بوحدة واحدة).

$X$  = هي معدل البطالة ويتمثل (متغير مستقل).

$U$  = هو المتغير العشوائي.

3. الإشارات المتوقعة للمعاملات:

الثابت: وهو يمثل قيمة معدل البطالة عندما تكون قيم المتغير المستقل في النموذج تساوى صفر ومن المتوقع أن تكون إشارته موجبة.

## المعاملات:

$B_0$ : نسبة لوجود علاقة طردية بين  $Y$ ،  $X$  فمن المتوقع أن تكون إشارة المعامل موجبة.

وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي E-Views تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (3) يوضح تقدير النموذج المعدل

المتغير	معامل الانحدار $\beta$ (قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
المستقل (معدل البطالة) التابع (معدل التضخم)	0.236 0.369	5.214 3.147	0.000 0.000
المؤشرات الإحصائية			
الثابت (Constant)		2.428	
معامل الارتباط R		0.745	
R2 (معامل التحديد)		0.760	
Error of the Estimate (الخطأ المعياري)		0.725	
Adjusted R2 (قيمة معامل الارتباط المعدل)		0.703	
F change (قيمة F المحسوبة)		19.000	
Sig F change (مستوي دلالة F المعنوية المحسوبة)		0.012	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج E-Views

حيث أن:

$\beta$ : يعبر عن المعامل المقدرة للمتغيرات المستقلة للنموذج.

Sid Error: خطأ التقدير وهو يعبر عن الخطأ المعياري للمتغيرات (كلما صغر قيمته كلما دل على قلة الأخطاء المعيارية).

T: يعبر عن الفحص الإحصائي لمعامل المتغيرات المستقلة (كلما كبر قيمتها دل على معنوية المتغيرات المستقلة).

Sig: يعبر عن اختبار معنوية النموذج والمتغيرات المستقلة (كلما كان قيمتها أقل من 0.05 دل على معنوية النموذج).

R: هو معامل الارتباط وهو يعبر عن مدى الارتباط وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (كلما كبرت قيمتها دل على قوة الارتباط سواء كان طردي أو عكسي).

R2: هو معامل التحديد وهو يعبر عن مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ويستخدم لنفس غرض معامل الارتباط (R) ولكنه أدق.

F: هو اختبار تحليل التباين.

Durbin - Watson stat: اختبار الارتباط الذاتي.

النموذج المقدر:

$$Y = a + b x$$

$$Y = 2.428 + 0.236 X$$

### تقييم النموذج:

#### جودة توفيق النموذج:

معامل التحديد (R2): وهو يعبر عن مدى قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ويساوي (76%) وهذا يعني أن المتغير المستقل مسئول بنسبة 76% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والباقي عبارة عن 24% عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى الغير مضمنة في النموذج وهذه القيمة تدل على جودة توفيق النموذج.

المعيار الاقتصادي:

إشارة المقدرة لمعامل الثابت موجب وهي تتفق مع النظرية الاقتصادية.

إشارة حجم البطالة موجبة وهي تتفق مع النظرية الاقتصادية وتدل على وجود علاقة

عكسية بين معدل البطالة ومعدل التضخم.

#### المعيار القياسي:

هذا فيما يتعلق بمشاكل الاقتصاد القياسي وتتمثل في مشكلة الارتباط الذاتي ومشكلة

اختلاف التباين:

#### أولاً. مشكلة الارتباط الذاتي:

يستخدم هذا الاختبار للكشف عن مشكلة الارتباط الذاتي لبواقي وذلك من خلال قيمة

دريين واتسون وتظهر قيمة اختبار ديرين واتسون (1.70) وتشير هذه القيمة إلى عدم وجود

مشكلة الارتباط الذاتي.

ثانياً. مشكلة اختلاف التباين:

من خلال اختبار White لاكتشاف اختلاف التباين نجد أن القيمة الاحتمالية (0.578) أكبر من (0.05) معنى ذلك أننا نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل (أي عدم وجود مشكلة عدم ثبات التباين (White Heteroskedasticity Test)).

يتضح مما سبق هو أن المتغير المستقل (حجم البطالة) يؤثر فعلاً على المتغير التابع (التضخم) وهذا ما تؤكدته نتائج الدراسة ويظهر ذلك من خلال قيمة معامل التحديد وهي مرتفعة وقيمتها (0.76) بمعنى أن حجم البطالة تؤثر بطريقة مباشرة وبنسبة (76%) في معدل التضخم، وهي نسبة كبيرة تدل على أن المتغير المستقل ذو تأثير كبير على معدل التضخم، وبذلك أكدت الدراسة أن حجم البطالة لها دوراً في معدل التضخم. وأيضاً يمكننا الوصول إلى خلاصة تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتمثل في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع معدل التضخم وهي كما يلي:

$$\text{معدل التضخم} = 2.428 + 0.236 \text{ معدل البطالة}$$

عليه فقد توصل الدراسة إلى الآتي:

1. وجود علاقة سببية أحادية الاتجاه تتجه من معدل التضخم إلى معدل البطالة أي أن الزيادة في معدل التضخم هي السبب في معدل البطالة في السودان خلال الفترة (2000 - 2023م).
2. توجد علاقة طردية بين معدل البطالة ومعدل التضخم، وهذا ما أكدته الدراسة أن قيمة معامل البطالة موجب وهذه النتيجة تختلف مع نظرية فلبس الذي ينص على أن العلاقة عكسية بين معدل البطالة ومعدل التضخم فهي لا تتفق مع واقع الاقتصاد السوداني كما أن القيمة الاحتمالية لها أقل من (0.05)، وبالتالي رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين معدل البطالة ومعدل التضخم في المدى القصير في السودان خلال الفترة (2000 - 2023م).

### النتائج:

استناداً إلى ما تقدم ومن خلال استعراض نتائج تحليل العلاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم في السودان خلال الفترة (2000 - 2023م)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة سببية أحادية الاتجاه بين معدلات البطالة والتضخم، أي أن الزيادة في معدل التضخم هي السبب في معدل البطالة في السودان خلال الفترة (2000 - 2023م).

توجد علاقة طردية بين معدل البطالة ومعدل التضخم، وهذا ما أكدته الدراسة أن قيمة معامل البطالة موجب وهذه النتيجة تختلف مع نظرية فلبس الذي ينص على أن العلاقة عكسية بين معدل البطالة ومعدل التضخم فهي لا تتفق مع واقع الاقتصاد السوداني كما أن القيمة

الاحتمالية لها أقل من (0.05)، وبالتالي رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين معدل البطالة ومعدل التضخم في السودان خلال الفترة (2000 - 2023م).

هنالك علاقة توازنه طويلة الأجل بين التضخم والبطالة. تؤكد نتائج الدراسة بأن المتغير المستقل (البطالة) في النموذج يؤثر على التضخم حيث أن قيمة معامل التحديد تساوي (0.76) وهذا يعني أن متغير البطالة يؤثر في المتغير التابع (التضخم) بنسبة 76 % والباقي قدره 24 % عبارة عن أثر المتغيرات العشوائية غير المضمنة في النموذج.

### التوصيات:

- من خلال النتائج أوصي الباحث بالآتي:
- أهتمام الدولة بآثار التضخم وتجنب مخاطره عن طريق السياسات المالية والنقدية.
  - ضرورة إتباع الدولة بسياسات نقدية ومالية واضحة لخفض معدلات البطالة.
  - العمل على تشجيع القطاعات الحقيقية في الاقتصاد من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية ويوفر فرص التشغيل وينعكس إيجاباً على النشاط الاقتصادي.
  - مراجعة السياسة النقدية وضبط كمية النقود من أجل استقرار المستوى العام للأسعار.

## الهوامش:

- (1) إدريس زغاد، العلاقة بين التضخم والبطالة خلال الفترة (1980 - 2018م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، 2019م .
- (2) بسام الحجار، الإقتصاد النقدي والمصرفي، دار منهل اللبناني، بيروت، الطبعة الأولى، 2006م.
- (3) بن عربية بوعلام، التضخم في النظرية الاقتصادية، حالة الجزائر في الفترة (1967 - 1992م)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر.
- (4) بن طاجين محمد عبد الرحمن، دراسة قياسية لسوق العمل في الجزائر، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة ورقلة ، 2010م.
- (5) حربي محمد موسى عريقات، مبادئ الاقتصاد (التحليل الكلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006م.
- (6) خالد واصف الوزني، أحمد حسين الرفاعي، مبادئ الاقتصاد الكلي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002م.
- (7) سنوسي علي وبن البار محمد، العلاقة بين معدل التضخم النقدي ومعدل البطالة في الجزائر خلال الفترة (1980 - 2013م)، مجلة العلوم الإحصائية العدد السابع، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الأردن، 2015م.
- (8) صالح الخصاونة، مبادئ الاقتصاد الكلي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2000م.
- (9) عبد القادر محمد عطية، رمضان محمد أحمد مقلد، النظرية الاقتصادية الكلية، الإسكندرية، 2005م.
- (10) عقيل جاسم عبد الله، النقود والمصارف، الطبعة الثانية، 1999م.
- (11) علي لطفي وشركاؤه، التحليل الاقتصادي الكلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998م.
- (12) غازي حسين عناية، التضخم المالي، مؤسسة شباب، جامعة الاسكندرية.
- (13) فريد بشير طاهر، عبد الوهاب الأمين، مبادئ الاقتصاد الكلي، مركز المعرفة للاستشارات والخدمات التعليمية للنشر، الطبعة الأولى، المنامة، 2007م.
- (14) ماجدولين عوض الخضر، بطالة الخريجين وأثرها على النمو الاقتصادي (2008 - 2013م)، بحث ماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015م.

- (15) مجدي عبد الفتاح سليمان، عمر بن الخطاب المشكلات الاقتصادية المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009م.
- (16) مجيد على حسين، عفاف عبد الجبار سعيد، مقدمة في التحليل الاقتصادي الكلي، الطبعة الأولى دار الهدى للنشر.
- (17) محمود حسن الوادي، كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الكلي تحليل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2003م.

## الظروف الاسرية لحدوث الاعتداء الجنسي على الأطفال (دراسة حالة محلية ام درمان 2019م)

باحث - دائرة الأبحاث الاقتصادية والاجتماعية- معهد  
البحوث الاجتماعية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ. محمد آدم أحمد عمر

دائرة الأبحاث الاقتصادية والاجتماعية - معهد البحوث  
الاجتماعية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ. إبراهيم مصطفى محمد إبراهيم

### المستخلص:

الاعتداء الجنسي على الاطفال ظاهرة ذات ابعاد عالمية ومحلية ومنتشرة في جميع انحاء العالم، حاولت هذه الدراسة تناول العوامل الاجتماعية للاعتداء الجنسي على الأطفال من خلال التعرض للظروف الأسرية التي تساهم في حدوث الاعتداء الجنسي على الاطفال والتعرف عليها، وذلك باستخدام منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، بالتطبيق على عينة من هي الأطفال الذين تعرضوا للاعتداء الجنسي واسرهم المترددين علي وحدة حماية الأسرة والطفل بمحلية أمدرمان، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات علي المقابلات المقننة، المقابلات مع الأطفال الذين تعرضوا للاعتداء الجنسي واسرهم المترددين علي وحدة حماية الأسرة والطفل بمحلية أمدرمان، واسفرت الدراسة عن اهم النتائج وهي: أن أهم الظروف الأسرية للأطفال الذين تعرضوا لاعتداء جنسي هي غياب الأب وعدم تواجده بصورة دائم بالمنزل، تواجد الأم بالمنزل وعدم الاهتمام برعاية الأبناء، فئة الإناث من الأطفال أكثر عرضة للاعتداء الجنسي من فئة الذكور، وتكون لديهم علاقة قوية بالأطفال ضحايا الاعتداء الجنسي.

الكلمات المفتاحية: الاعتداء الجنسي على الاطفال، العوامل الاجتماعية، الاطفال، الظروف الاسرية

### Family conditions for the occurrence of child sexual abuse (Case study of Omdurman locality 2019AD)

A. Mohammed Adam Ahmed Omer

A.Ibrahim Mustafa Muhammed Ibrahim

#### Abstract:

Child sexual abuse is a phenomenon with global and local dimensions and is widespread all over the world. This study attempted to address the social factors of child sexual abuse by examining and identifying the family circumstances that contribute to the occurrence of child sexual abuse, the study used the case study approach and the descriptive analytical approach, applied to a sample of children who were subject-

ed to sexual abuse and their families who frequent the Family and Child Protection Unit in Omdurman Locality. Data collection relied on standardized interviews, interviews with children who were subjected to sexual abuse and their families who frequent the Family and Child Protection Unit in Omdurman Locality. The study yielded the most important results, which are: The most important family circumstances for children who were subjected to sexual abuse are the absence of the father and his lack of permanent presence at home, the presence of the mother at home and lack of interest in caring for the children, the female category of children is more vulnerable to sexual abuse than the male category, and they have a strong relationship with the children who are victims of sexual abuse.

**key words:** Child sexual abuse, social factors, children, family conditions

### تمهيد:

حماية الأطفال من جميع أشكال العنف حق أساسي تضمنه اتفاقية حقوق الطفل وغيرها من المعاهدات والمعايير الدولية لحقوق الإنسان، حيث جاء في اتفاقية حماية الطفل ان تتخذ جميع الدول الاطراف كل التدابير التشريعية والادارية والاجتماعية والتعليمية الملائمة لحماية الطفل من كافة اشكال العنف او الضرر او الاساءة البدنية او العقلية والاهمال او سوء المعاملة المنطوية على اهمال، واساءة المعاملة او الاستغلال، بما في ذلك الاساءة الجنسية ( محمود محمد 2013)، ورغم ذلك يظل العنف جزءاً حقيقياً من حياة الأطفال في جميع أنحاء العالم بغض النظر عن ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية أو ثقافتهم أو دينهم أو عرقهم مع عواقب قصيرة وطويلة المدى، الأطفال الذين تعرضوا لسوء المعاملة أو الإهمال الشديد غالباً ما يواجهون إعاقة في نموهم، ويواجهون صعوبات في التعلم وتدني التحصيل الدراسي في المدرسة، وقد يكون لديهم احتقار الذات ويعانون من الاكتئاب مما قد يؤدي في أسوأ الأحوال إلى سلوكيات محفوفة بالمخاطر وإيذاء الذات، يميل الأطفال الذين نشأوا في منزل أو مجتمع عنيف إلى استيعاب هذا السلوك كطريقة لحل النزاعات، وبالتالي يتم تكرار نمط العنف والإيذاء ضد أزواجهم وأطفالهم، بالإضافة إلى الآثار المأساوية على الأفراد والأسر، فإن العنف ضد الأطفال له تكاليف اقتصادية واجتماعية جسيمة من حيث فقدان الإمكانيات وانخفاض الإنتاجية

على مدى العقد الماضي، ازداد الاعتراف بالطبيعة المنتشرة وتأثير العنف ضد الأطفال، ومع ذلك لا تزال الظاهرة غير موثقة إلى حد كبير ولا يتم الإبلاغ عنها يمكن أن يُعزى ذلك إلى مجموعة متنوعة من العوامل بما في ذلك حقيقة أن بعض أشكال العنف ضد الأطفال مقبولة اجتماعياً، أو يتم التغاضي عنها ضمناً أو لا يُنظر إليها على أنها مسيئة، العديد من الضحايا هم أصغر من أن يكشفوا عن تجربتهم أو يحمون أنفسهم وفي كثير من الأحيان عندما يندد الضحايا بإساءة ما

يفشل النظام القانوني في الاستجابة ولا تتوفر خدمات حماية الطفل، ومن المحتمل أن يؤدي عدم وجود بيانات كافية حول هذه القضية إلى تفاقم المشكلة من خلال تأجيل المفهوم الخاطئ بأن العنف لا يزال ظاهرة هامشية تؤثر فقط على فئات معينة من الأطفال ويرتكبها فقط الجناة الذين لديهم ميول بيولوجية للسلوك العنيف.

يعتبر الاعتداء الجنسي من أكثر انتهاكات حقوق الأطفال إثارة للقلق على هذا النحو، فهو موضوع صكوك قانونية دولية مخصصة تهدف إلى حماية الأطفال من أشكاله المتعددة، تتراوح أعمال الاعتداء الجنسي، التي تحدث غالبًا جنبًا إلى جنب مع أشكال العنف الأخرى، من الاتصال الجسدي المباشر إلى التعرض غير المرغوب فيه للغة والصور الجنسية حتى عندما لا تكون مصحوبة بالقوة الجسدية أو ضبط النفس، فإن الاعتداء الجنسي للأطفال الناتج عن التلاعب العاطفي والنفسي والترهيب والتهديدات اللفظية، والخداع أو الوقوع في فخ يمكن أن يكون تدخلًا وصدمة بنفس القدر (UNICEF 2014).

بالنظر إلى وضع السودان، توضح التقديرات السكانية أن عدد الأطفال في السودان قد ارتفع في عام 2018 إلى 20.9 مليون طفل، أي بزيادة 5 مليون طفل في تقريبا عن تعداد عام 2008، ومن المتوقع أن يرتفع الرقم إلى 24.7 مليون في عام 2025 وإلى 27.1 مليون في عام 2030 (وزارة التنمية الاجتماعية 2022)

يحتاج الأطفال إلى مجتمعات خالية من الاعتداء للتمتع بطفولتهم وحقوقهم، وتحقيق امكانياتهم الكامنة الكاملة في نهاية المطاف، مع ذلك فإن عدداً كبيراً من الأطفال في السودان البالغ عددهم حوالي 23 مليون طفل يتعرضون للعنف والاعتداء والاستغلال وسوء المعاملة، فقد تعرض حوالي 64% من الأطفال دون سن الرابعة عشر لأشكال مختلفة من الاعتداء، وكان أكثر من 32,407 طفل في كل الولايات الثماني عشرة (13,183 فتاة و19,224 فتى) على اتصال بالجهات القانونية سواءً كضحايا أو كشهود عيان أو كمخالفين مزعومين (اليونيسيف 2019).

حيث أن الاعتداءات بكافة أشكالها (الجسدي، اللفظي، النفسي، الجنسي) تمثل أهم المشكلات التي تواجه الأطفال والتي تؤثر على أدوارهم الاجتماعية بصورة فاعلة، في حين أن الأكثر تأثيراً على هؤلاء الأطفال الاعتداء الجنسي وذلك لما له من تبعات واثار قصيرة وطويلة المدى، لذلك فهو يمثل الأكثر خطورة عن غيره من الاعتداءات الأخرى.

الاعتداء الجنسي على الطفل هو مشكلة مستترة، وذلك هو سبب الصعوبة في تقدير عدد الأشخاص الذين تعرضوا لشكل من أشكال الاعتداء الجنسي في طفولتهم، فالأطفال والكبار على حد سواء يبدون الكثير من التردد في الإفادة بتعرضهم للاعتداء الجنسي ولعوامل عديدة قد يكون أهمها السرية التقليدية النابعة عن الشعور بالخزي الملازم عادة لمثل هذه التجارب الأليمة، ومن العوامل الأخرى صلة النسب التي قد تربط المعتدي جنسيا بالضحية ومن ثم الرغبة في حمايته من الملاحقة القضائية أو الفضيحة التي قد تستتبع الإفادة بجرمه، وإن حقيقة كون معظم الضحايا صغاراً ومعتمدين على ذويهم مادياً تلعب دوراً كبيراً أيضاً في السرية التي تكتنف هذه المشكلة،

ويعتقد معظم الخبراء أن الاعتداء الجنسي هو أقل أنواع الاعتداء أو سوء المعاملة انكشافا بسبب السرية أو «مؤامرة الصمت» التي تغلب على هذا النوع من القضايا، (موقع كن حراً 2023). بالنظر من زاوية اخرى نجد ان كثير من الدراسات (يحي ابراهيم 2011، حسام الدين المعتمد 2015، Livingston, Rerick et al. 2022)) تناولت موضوع الاعتداء الجنسي من زاوية الجاني او المعتدي وسماته الشخصية والظروف المحيطة بالمعتدي والعوامل التي تدفعه الى الاعتداء الجنسي على الاطفال، ودراسات اخرى ركزت على العوامل الاجتماعية المحيطة بالطفل ضحية الاعتداء الجنسي مثل الحرب والفقر واختلال القيم والمعايير الاجتماعية وضعف الوازع الديني والوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه الطفل (أثيلات محمد 2004، يحي ابراهيم 2011)، ولكن في هذه الدراسة سوف نولي اهتمام وتركيز اكثر على اسر الاطفال ضحية الاعتداء الجنسي باعتبارها المؤسسة الاجتماعية الاولى لتنشئة الطفل والمسؤولة من حماية الطفل من جميع اشكال الاعتداءات التي تقع عليه بما في ذلك الاعتداء الجنسي، وكيف تفشل اسر هؤلاء الاطفال وظيفياً في حماية الاطفال من الاعتداء الجنسي وذلك من خلال التعرف على التحولات والتغيرات التي تطرأ على الاسرة وتساهم في جعل اطفالها اكثر عرضه للاعتداء الجنسي.

### مشكلة الدراسة:

الاعتداء الجنسي علي الأطفال اصبح ظاهرة ذات أبعاد واسعة وخطيرة في حياة الأطفال بصورة خاصة والمجتمع السوداني بصورة عامة، ولا شك ان تعرض الأطفال لخبرات سوء المعاملة الجنسية والاعتداء الجنسي يشكل في حد ذاته صدمة للطفل وصدمة الاعتداء الجنسي لها تبعاتها وعواقبها التي تؤثر علي الصحة النفسية للطفل وعلي الحياة الاجتماعية له، ومن خلال ملاحظة الباحث في ميدان العمل في مجال الاسرة والطفل علي ان المشكلات التي يتعرض لها الأطفال اغلبها تتمثل في الاعتداء الجنسي الذي يتعرض له هؤلاء الأطفال و ما له من تبعات تأثر عليهم، وفي الآونة الاخيرة ما يحدث في المجتمع السوداني من حوادث اعتداء على الاطفال، بالطبع هناك عوامل محيطة بهؤلاء الاطفال تمهد لحدوث هذا الاعتداء الذي يقع عليهم، مما يجعل ذلك موضوع جدير بالدراسة، فإن مشكلة الاعتداء الجنسي على الاطفال في ظل التطور الحضاري مسألة مكشوفة للبحث والتحقيق والتدقيق والإدانة التي تعكس ممارسات غير انسانية والاسرة عادة ما ترتبط بمعاني المحبة والمودة وليس الصراع والاعتداء، ولذلك فإن الاعتداء على اطفالها يشكل خطورة كبيرة على حياة الفرد والمجتمع، وبالتالي يؤدي الى الخلل في اداء الوظائف الاجتماعية والتربوية لها، كما يؤدي الى نمو أنماط سلوكية غير سوية بين اعضائها، وتعتبر التنشئة الاجتماعية اكبر الانجازات، فالأسرة هي المؤسسة الاجتماعية الاولى المسؤولة عن النمو والنشأة الصحية للطفل، ويؤدي الفشل فيها الى ان يعيش الطفل حياة تعيسة، والتنشئة هي اهم مراحل الطفولة فإن اهمل الطفل في بدء حياته وتعرض للاعتداء الجنسي خرج في الغالب عن السائد والمعروف وافتقد القدرة على التكيف واصبح يعاني من الاقدام على علاقات اجتماعية جديدة بالإضافة الى السلوك العدائي كنتيجة حتمية لتعرضه للاعتداء الجنسي من قبل الاخرين (جنة محمد 2012)، لذلك يمثل

الدور الوظيفي الذي تلعبه الأسرة في حماية أطفالها من الاعتداء الجنسي دور بالغ الأهمية فإن أي خلل في أداء الأسرة لدورها الوظيفي في حماية أطفالها يجعل هؤلاء الأطفال عرضة للاعتداء الجنسي، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما هي التحولات والتغيرات الأسرية التي تجعل الأطفال أكثر عرضة للاعتداء الجنسي؟

### **التساؤلات الفرعية:**

- هل لدرجة إخبار أو التكمم الطفل أثر على ما يتعرض له من اعتداء جنسي؟
- هل لمكان إقامة الطفل أثر على مدى تعرضه للاعتداء الجنسي؟
- هل تواجد الوالدين بالمنزل له أثر على مدى تعرض الطفل للاعتداء الجنسي؟
- هل جنس الطفل له أثر على تعرضه للاعتداء الجنسي؟

### **أهمية الدراسة:**

الأهمية العلمية للدراسة: تتمثل في الإضافة النظرية للدراسة من خلال استخدام النظرية البنائية الوظيفية في تفسير ظاهرة الاعتداء الجنسي على الأطفال والآثار المترتبة على الخلل البنية الوظيفية للأسرة، إضافة إلى ذلك إثراء المعرفة العلمية بالمعلومات والبيانات حول الظاهرة واستخدام هذه الدراسة في التوصل لحلول عملية تساهم في الحد من انتشار ظاهرة الاعتداء الجنسي. الأهمية العملية للدراسة: تعمل الدراسة على إبراز الظروف التي تجعل الأسرة غير قادرة وظيفياً على حماية أطفالها من الاعتداء الجنسي وبالتالي المساهمة في إيجاد حلول عملية لحماية الأطفال من الاعتداء الجنسي ووضع برنامج متكامل للتصدي للظاهرة وقاية المجتمع من أضرارها، إضافة إلى رفع مستوى ثقافة ووعي المجتمع السوداني حول الاعتداء الجنسي على الأطفال ومعرفة مخاطره.

### **أهداف الدراسة:**

- البحث عن التحولات والتغيرات الأسرية التي تجعل الأطفال أكثر عرضة للاعتداء الجنسي.
- الكشف عن الظروف الأسرية المرتبطة بتعرض الأطفال للاعتداء الجنسي.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الطفل الضحية والمعتدي.

المجال الزماني للدراسة:

جرت الدراسة خلال الفترة من 2017 - 2019م

### **المجال المكاني للدراسة:**

جرت الدراسة داخل وحدة حماية الأسرة والطفل بولاية الخرطوم محلية أمدردمان مدينة

النخيل.

### **الأسرة والطفل والاعتداء الجنسي:**

الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت الاعتداء الجنسي على الأطفال التي تتكون من طرفين هما المعتدي والضحية (الطفل من خلفه أسرته) تقسمت بين طرفي هذه العلاقة حيث تناول بعضها المعتدي ودوافعه والظروف المحيطة به و الخصائص والسياقات السوسيوثقافية التي

افرزته لنا مثل دراسة (يحيى ابراهيم 2011، المنلا واخرون، Livingston, Rerick et al. 2015, 2022) من الملاحظ ان الدراسات السابقة الذكر ركزت على المعتدي والعوامل والظروف المتعلقة به وجعلت منه المسؤول الاول عن الاعتداء الجنسي على الطفل واتخذت منه ركيزة ووحدة تحليل وتفسير للعوامل المسببة في حدوث الاعتداء الجنسي على الاطفال مع اغفال للظروف الاسرية للأطفال الضحايا وكيف عجزت اسرهم وظيفياً في حمايتهم من الاعتداء، فان المعتدي حسب تعريف العلماء هو شخص يكبر الضحية بخمس سنوات على الاقل وله علاقة ثقة وقرب للضحية وقد دلت الدراسات أن اكثر من المعتدين هم ممن لهم علاقة قرابة مثل أب ، أخ ، خال ، عم ، جد او معروفين للضحية (موقع كن حراً 2023)، ونحن نعتبر ان المعتدي هو شخص مهياً نفسياً واجتماعياً لارتكاب السلوك الجنسي المنحرف ووجد ظروف معينة اتاحتها له اسر الاطفال الضحايا واستغل هذه الظروف بهدف الوصول الى مبتغاه، اذا يعتمد الشخص المعتدي على ظروف معينة متى ما توفرت هذه الظروف يقوم الشخص المعتدي باستغلالها وبالتالي يحدث الاعتداء الجنسي على الاطفال اذا الاعتداء الجنسي مشروط بفشل الاسرة وظيفياً في حماية اطفالها. وبينما هنالك دراسات ركزت على الطرف الاخر الطفل واسرته من خلفه باعتبار أن المعتدي ان بغض النظر عن عوامل وجوده الاجتماعي الا ان الدور الاكبر يقع على الاسرة في حماية الطفل، فالجاني على كل حال هو موجود ويتصيد فريسته (الطفل) عندما تفشل الاسرة في تحقيق الحماية المطلوبة او الدور الوظيفي المنوط بها، ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلى شقين: الشق الاول من الدراسات يشير الى ان هناك عوامل وظروف اجتماعية معينة تساهم في حدوث الاعتداء الجنسي على الاطفال ونجد ان هذه الدراسات تتخذ الجاني او المعتدي ودوافعه وسماته الشخصية والظروف المحيطة به كعامل اساسي مساهم في حدوث الاعتداء الجنسي على الاطفال ، نجد ان دراسة Livingston, Rerick et al. (2022) حيث تفترض الدراسة ان الرجال البيض وازواج الامهات على أنهم المعتدين الأكثر ترجيحاً مقارنةً بالرجال من أصل إسباني، والرجال السود، والأقارب الذكور الآخرين، والجيران وغيرهم، وفي دراسة (المنلا واخرون 2015 et al.) قام بها فريق بحثي عن العنف الجنسي على الاطفال في لبنان بهدف تقدير حجم الظاهرة ومعرفة اسبابها واشكالها، فيما يتعلق بالمعتدي وسماته ومواصفاته، خلصت الدراسة الى ان اغلب المعتدين على الاطفال هم ذكور عازبون يتوزعون بنسب مختلفة على فئة المراهقين والراشدين، اضافة الى ان بعضهم يتناولون الكحول والمخدرات، وذهب (يحيى ابراهيم 2011) في دراسته عن اغتصاب الاطفال بالتطبيق على عينة من على مرتكبي جريمة اغتصاب الأطفال المحكومين بالسجون والإصلاحات بولاية الخرطوم، حيث توصل في دراسته الى اهم العوامل المساهمة في حدوث الاعتداء الجنسي على الاطفال هي: التغيرات الاجتماعية والثقافية والبيئية والاقتصادية ساهمت في انتشار الظاهرة وضعف الوازع الديني، اختلال القيم والمعايير الاجتماعية، والشذوذ والحرمان الجنسي، وتعاطي الخمر والمخدرات، من الملاحظ ان الدراسات السابقة الذكر ركزت على المعتدي والعوامل والظروف المتعلقة به وجعلت منه المسؤول الاول عن الاعتداء الجنسي على الطفل واتخذت منه ركيزة ووحدة تحليل وتفسير للعوامل المسببة في

حدوث الاعتداء الجنسي على الاطفال مع اغفال للظروف الاسرية للأطفال الضحايا وكيف عجزت اسرهم وظيفياً في حمايتهم من الاعتداء، فان المعتدي حسب تعريف العلماء هو شخص يكبر الضحية بخمس سنوات على الاقل وله علاقة ثقة وقرب للضحية وقد دلت الدراسات أن اكثر من 75 % من المعتدين هم ممن لهم علاقة قرابة مثل أب ، أخ ، خال ، عم ، جد او معروفين للضحية (موقع كن حراً 2023)، ونحن نعتبر ان المعتدي هو شخص مهياً نفسياً واجتماعياً لارتكاب السلوك الجنسي المنحرف ووجد ظروف معينة اتاحتها له اسر الاطفال الضحايا واستغل هذه الظروف بهدف الوصول الى مبتغاه، اذا يعتمد الشخص المعتدي على ظروف معينة متى ما توفرت هذه الظروف يقوم الشخص المعتدي باستغلالها وبالتالي يحدث الاعتداء الجنسي على الاطفال اذا الاعتداء الجنسي مشروط بفشل الاسرة وظيفياً في حماية اطفالها، الشق الثاني من الدراسات يتحدث عن العوامل والظروف الاجتماعية المحيطة بالطفل التي تجعله عرضة للاعتداء الجنسي بما في ذلك العوامل البيئية والدينية، نجد ان دراسة (أثيلات محمد 2004) تحدث عن الابعاد الاجتماعية للممارسات الجنسية وسط الاطفال المشردين وتوصلت الى ان اهم العوامل التي تساهم حدوث الاعتداء الجنسي على الأطفال في الشوارع هي الفقر والحرب والجفاف والاضطرابات والتفكك الاسري وموت احد الوالدين وكذلك عامل جذب مثل اصدقاء السوء، وهذا يتفق الى ما ذهب إليه (حسام الدين المعتصم 2015) في دراسته عن اغتصاب الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات الأسرية، بهدف الكشف عن المتغيرات الاسرية المؤثرة على ظاهرة اغتصاب الأطفال من خلال جراء الدراسة على عينة من اسر الاطفال ضحايا الاغتصاب، وتوصل الى ان أن الآباء ذوي الدخل الاقتصادي المتدني والذين يشغلون مهن هامشية يكون اطفالهم عرضة للاغتصاب نتيجة لانشغال ابائهم بالعمل وأن المستوى التعليمي المتدني للوالدين يؤثر سلباً على المستوى المعيشي للأسرة مما يدفع الاطفال للعمل وذلك يعرضهم للكثير من المخاطر ومنها الاغتصاب، وفي دراسة (بشائر صالح 2019) عن العوامل الاجتماعية المرتبطة بالتحرش الجنسي للأطفال الذكور، بغرض التعرف على اتجاهات أسر الأطفال المودعين في دور الملاحظة الاجتماعية نحو العوامل الاجتماعية المرتبطة بالتحرش الجنسي للأطفال واتجاهاتهم نحو ارتباط المستوى الاقتصادي، وتفكك الأسرة، والوصم الاجتماعي، بالتحرش الجنسي للأطفال الذكور، خلصت الدراسة الى اغلب أفراد مجتمع الدراسة موافقون على محور ارتباط المستوى الاقتصادي للأسرة و تفكك الأسرة بالتحرش للأطفال الذكور، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (أثيلات محمد 2004, حسام الدين المعتصم 2015)، وايضاً في دراسة (المنلا وآخرون et al. 2015) اتضح وان هناك عوامل خطر اخرى مرتبطة بتعرض الاطفال للاعتداء الجنسي مثل تدني المستوى التعليمي للوالدين وارتفاع نسب البطالة لآباء الاطفال وسيطرة اجواء المشاحنات الزوجية بين الوالدين وارتفاع نسبة الاقارب واصدقاء العائلة الذين ينامون في منزل مع الطفل، نجد ان السمة الاساسية للقسم الثاني من الدراسات تركز حول مجموعة العوامل الاجتماعية المحيطة بالطفل التي تساهم في حدوث الاعتداء الجنسي عليه سواء كانت داخل الاسرة او تمددت لان تكون خارج الاسرة اي مرتبطة بالمجتمع الخارجي المحيط بالأسرة، دون التركيز على العوامل داخل الاسرة

والتحولات والتغيرات التي تحدث فيها، ونحن هنا بصدد التركيز على هذه التحولات والتغيرات التي تجعل من الأسرة غير قادرة وظيفياً على حماية أطفالها من الاعتداء الجنسي، عليه يمكن تعريف الأسرة على أنها نظام اجتماعي تمليه طبيعة المجتمع وتتحكم فيه إرادته، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعتقدات المجتمع وتقاليده وإعرافه وتاريخه، وبذلك كانت الأسرة ولا تزال نتاجاً اجتماعياً يعكس صورة المجتمع الذي توجد فيه، فإذا اتصف المجتمع بالثبات اتصفت الأسرة بذلك، وإذا اتصف بالحراك والتطور تغيرت الأسرة بتغير ظروف وتطور ذلك المجتمع (لاميلس وسليم 2022)، فإن الأسرة تغير وتحوّل مرتبط بتغير المجتمع الذي توجد فيه، وهنا قد يرد سؤال ما هذه الظروف والتحوّلات التي تجعل من غير قادرة وظيفياً على حماية أطفالها:

### **غياب أحد الوالدين:**

فإن غياب أو فقدان أحد الوالدين أو كليهما بسبب السجن أو الوفاة أو الطلاق أو تعدد الزوجات أحياناً يعتبر من العوامل التي تؤدي إلى احتمالية تعرض الطفل للاعتداء الجنسي (يحي إبراهيم 2011) ونجد أن غياب عائل الأسرة نتيجة المرض أو الموت أو العمل لفترات طويلة له دور في حدوث الاعتداء الجنسي وتعرض الأطفال لعدم الرقابة الوالدية لفترات طويلة مما يجعلهم عرضة سهلة لكل من تسول له نفسه الضعيفة في الاعتداء الجنسي عليهم (حسام الدين المعتصم 2015).

### **التفكك الأسري:**

إن الإهمال الناتج عن الخلافات الأسرية، بين الوالدين وبعد أحدهم عن الآخر، يجعل ذلك الأطفال عرضة لكثير من الانحرافات السلوكية وغياب التربية القائمة على الفعل الصحيح المرين وعدم الاهتمام بتلبية حاجات الأبناء وحرمانهم من أن يكون لهم كيان اقتصادي واجتماعي وعدم توجيههم إلى الوظيفة الجنسية في الحياة (أثيلات محمد 2004، حسام الدين المعتصم 2015، بشائر صالح 2019)

### **المستوى التعليمي للوالدين:**

تشير بعض الدراسات ان المستوى التعليمي كأحد العوامل المؤثرة على مدى تعرض الطفل للاعتداء الجنسي، فإن جهل الوالدين أو أحدهما يؤثر في اختيار اسلوب التعامل مع الاطفال، حيث ان الاباء الذين لا يجيدون القراءة والكتابة او منخفضي المستوى التعليمي يكون اطفالهم أكثر عرضه للاعتداء الجنسي (أثيلات محمد 2004، لجنة محمد 2012، المنلا وآخرون، 2015، حسام الدين المعتصم 2015).

### **حجم الأسرة وعدد الاطفال:**

من العوامل المهمة والمساهمة في مدى تعرض الطفل للاعتداء الجنسي، حيث ان الاسر الممتدة او الكبيرة يحدث فيها الاعتداء اكثر من الاسر النووية، وكلما زاد عدد الاطفال زاد حدوث الاعتداء الجنسي على الطفل (جنة محمد 2012).

### **الحالة الاقتصادية والاجتماعية للأسرة:**

ان الظروف الاقتصادية الصعبة للأسرة مثل الفقر او بطالة الاب واضطرار الام للعمل بالتالي يعتبر الطفل عالية ومسؤولية ومصدر لعدم الترحيب، الآباء ذوي الدخل الاقتصادي المتدني والذين

يشغلون مهن هامشية يكون أطفالهم عرضة للاعتداء الجنسي نتيجة لانشغال ابائهم بالعمل يؤثر سلباً على المستوى المعيشي للأسرة مما يدفع الاطفال للعمل وذلك يعرضهم للكثير من المخاطر ومنها الاعتداء الجنسي. ومن جانبنا نعتقد ان هنالك عوامل اجتماعية اخرى تساهم في حدوث الاعتداء الجنسي على الاطفال مثل التنشئة الاجتماعية غير السوية للأطفال ، حيث تعتبر الاسرة الوحدة الاجتماعية الاولى في حياة والتي يحتك بها الطفل كما انها تعتبر المكان الذي تنمو فيه امطاط واشكال التنشئة الاجتماعية التي تشكل حياة الطفل مستقبلاً، فالأسرة تجعل من الطفل كائناً اجتماعياً قادر على التعامل مع الاخرين، فالوالدان هما اللذان يغرسان في الطفل بشكل مباشر وغير مباشر السلوك الصواب والسلوك المناسب السلوك الاخلاقي، الأطفال يلجؤون الى الاسرة لانهم يبحثون عن الحماية والعطف والحنان، التي يوفرها الوالدين وخاصة عندما يصدف الاطفال بالصعاب والمشاكل (سامية بن عمر 2018)، اذا الاسرة هي تحمي اطفالها وتعلمهم أساليب ومهارات الحماية والدفاع عن انفسهم عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية، فإن فشل الاسرة وظيفياً في تنشئة اطفالها تنشئة سوية قائمة على الحماية يجعل من الاطفال اكثر عرضه لأن يكونوا ضحايا للاعتداء الجنسي.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي وذلك بغرض الوقوف على أهم الظروف والتحويلات الاسرية التي ساهمت في حدوث الاعتداء الجنسي على الأطفال داخل اسرهم، مما يساهم في تقديم صورة كاملة ووصفاً لتلك الحالات.

### أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على المقابلات المقننة والتي تضمنت البيانات الأولية وبعدها اسئلة تتعلق ببيانات عن والدين الطفل وتليها اسئلة متعلقة بكيفية حدوث الاعتداء الجنسي ونوعه واخيراً الظروف الاسرية التي تساهم في حدوث الاعتداء الجنسي على اطفال، حيث اجريت هذه المقابلات مع الأطفال الذين تعرضوا للاعتداء الجنسي واسرهم المتتردين على وحدة حماية الأسرة والطفل بمحلية أمدرمان، وأيضاً الملاحظة كأداة من أدوات جمع البيانات اثناء إجراء الدراسة الميدانية.

### مجتمع الدراسة:

جرت الدراسة على الأطفال من هم تحت سن الثامنة عشر والذين كانوا ضحايا او مجني عليهم من قبل الآخرين وبالتحديد الذين تعرضوا للاعتداء الجنسي واسرهم، المتتردين على وحدة حماية الأسرة والطفل بمحلية أمدرمان، حيث كان من الصعب الوصول لمجتمع الدراسة لأنه يطول انتظار الاطفال الضحايا واسرهم الذين يأتون الى الاجراءات المتعلقة بالبلاغات الخاصة بالأطفال ضحايا الاعتداء الجنسي بقسم شرطة حماية الاسرة والطفل بأمدرمان.

## المجال الزمني للدراسة:

جرت الدراسة خلال الفترة من 2017- 2019م

المجال المكاني للدراسة:

جرت الدراسة داخل وحدة حماية الأسرة والطفل بولاية الخرطوم محلية أمدرمان مدينة

النخيل.

## عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

العينة المختارة للدراسة هي الأطفال الذين تعرضوا للاعتداء الجنسي واسرهم والمتددين على وحدة حماية الأسرة والطفل بمحلية أمدرمان وتم الاختيار بطريقة العينة القصدية وذلك لتوفر بعض الخصائص الدراسية في هؤلاء الأطفال وكان عدد العينة 15 طفل 3 ذكور و12 إناث أجريت عليهم الدراسة عن طريق المقابلات المباشرة.

## أسلوب تحليل البيانات:

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة تم وضعها في قوالب لتسهيل عملية تفريغها يدوياً وذلك باستخدام الحزم التكرارية، وتم بعد ذلك تحويلها إلى بيانات كمية، كما تم عرض بيانات الدراسة في شكل جداول ليتم تحليلها وتفسيرها.

## تفسير بيانات الدراسة:

بعد أن تم جمع بيانات الدراسة عن طريق المقابلات المقننة مع المبحوثين فقد قام الباحث بتصنيف إجابات المبحوثين ووضعها في قوالب لتسهيل عملية تحويلها من كيف إليكم.

## تحليل بيانات الدراسة:

خلال الدراسة الميدانية واجهنا بعض الصعوبات فيما يتعلق بتوفر البيانات عن الاسر واطفالهم مثل رفض بعض الاسر الادلاء ببعض البيانات حول موضوع الدراسة، اضافة الى عدم توفر بيانات واحصائيات عن حالات الاعتداء الجنسي على الاطفال من قبل الجهات الرسمية وذلك لدواعي امنية متعلقة بهذه الجهات الرسمية في الدولة.

كما أسلفنا سابقاً أن هنالك ظروف وتغيرات تطرأ على الاسر تجعل منها غير قادرة وظيفياً على حماية اطفالها من الاعتداء الجنسي، وقبل التعرض الى إلهها سنقوم بعرض بعض الخصائص للأطفال المتعرضين للاعتداء الجنسي.

خصائص الاطفال الضحايا (النوع، العمر والمستوى التعليمي) ونوعية الاعتداء الجنسي

الواقع عليهم:

من خلال الدراسة الميدانية أتضح أن اغلب الأطفال ضحايا الاعتداء الجنسي هم إناث، بينما نسبة الذكور كانت ضئيلة، ترجع ذلك إلى أن الإناث اضعف من الذكور وأكثر عاطفاً وخجلاً من حيث التعامل مع المواقف كهذه، وأن المعتدين اغلبهم من الذكور وهم بطبيعتهم يميلون إلى الإناث أكثر من الذكور وأيضاً الإناث في مجتمعنا السوداني والثقافة السودانية ليس في نفس المستوي مع الذكور أي الإناث في مجتمعنا السوداني أكثر اضطهاداً مقارنة بالذكور، وأيضاً لبس الزي

الغير محتشم للإناث، وفيما تعلق بعامل السن فإن أكثر الأطفال ضحايا الاعتداء الجنسي تتراوح أعمارهم بين 7-12 عام، ونسبة قليلة تتراوح أعمارهم بين 13-17 عام، فإن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 7-12 عام هم أكثر عرضه للاعتداء الجنسي، وهذا اقرب الى ما توصلت إليه دراسة عبدالله صديق أن أغلب الأطفال المُساء إليهم: كانت أعمارهم تتراوح بين 10-15 عام، فقد يعزى ذلك لأنه في طور يبدوون في التفكير في الفروق في الأعضاء التناسلية بين المرأة والرجل وهي أيضا مرحلة بداية الأفكار حول الجنس وتظاهر بالأعضاء التناسلية من قبل الجنسين وقد امرنا رسولنا الكريم بالتفريق بين الذكر والأنثى في هذه السن وذلك لقوله صلي الله (مُروا أولادكم بالصلاة وهم أبناء سبع سنين وأضربوهم عليها وهم أبناء عشر سنين وفرقوا بينهم في المضاجع) (محمد ناصر الدين 1988) ، فقد دلل الحديث الشريف لأهمية هذه المرحلة من عمر الطفل ولخطورتها إن لم تأخذ في عين الاعتبار، وأيضاً التغيرات البيولوجية التي تحدث في هذه المرحلة يكون لها أثر على مدي تعرض هؤلاء الأطفال للاعتداء الجنسي فهذه المرحلة مرحلة بداية المراهقة وهي مصحوبة بتغيرات بما تعرف بعلامات البلوغ وهي تختلف من الذكر للأنثى فإن عدم وعي الأطفال بهذه المرحلة وما يحدث فيها يجعلهم أكثر عرضه لأن يكونوا ضحايا للاعتداء الجنسي، أما بالنسبة لعامل المستوي التعليمي أتضح ان قليل من الأطفال ضحايا الاعتداء الجنسي كانوا في مرحلة التعليم ما قبل المدرسي وايضاً قليل منهم في مرحلة التعليم الثانوية ولكن كان أغلبهم في مرحلة الأساس وذلك لطول هذه الفترة التعليمية فالطفل يقضي فترة أكبر من الفترات التي يقضيها في مراحل أخرى من مراحل التعليم، بذلك يكون أكثر عرضة للاعتداء الجنسي، وبحكم أن وزارة التربية والتعليم تمنح الأطفال دخول مرحلة الأساس في سن السادسة بذلك يكون الطفل في الفترة من السن السابعة إلى الثانية عشر يكون في مرحلة الأساس، وايضاً في هذا السن يكون في مرحلة بداية مرحلة المراهقة وظهور علامات البلوغ مما يعني ذلك أفكار جديدة عن الجنس وتغيرات في العلاقات مع الآخرين وغيرها من الأشياء التي تحدث في مرحلة البلوغ، وهذا يتفق مع توصلت إليه دراسة عبدالله صديق حيث نسبة الأطفال المُساء إليهم في مرحلة الأساس تمثل 83 %، اتضح ايضاً أن الأطفال الذين تعرضوا للإغتصاب اكثر من الأطفال الذين تعرضوا للتحرش الجنسي، وهذا يتفق مع ما جاء في (عبدالله صديق 2018) أن أكثر حالات الاعتداء كان الاغتصاب يليه التحرش الجنسي، فقد يُعزى ذلك إلى أن المعتدي ليس لديه دراية تامة بالعقوبات التي تترتب على هذا الفعل الشنيع او ليس لديه دراية كافية بالعواقب التي تنتج جراء هذا السلوك الغير سوي، وقد يكون إنتقاماً من الضحية، أو أن المعتدي تعرض سابقاً لاعتداء جنسي في طفولته فإن إعتدائه على أطفال آخرين يكون إنتقائاً له لما حدث له من اعتداء جنسي في طفولته، وايضاً البطالة قد تكون عامل مساعد الشباب على إغتصاب هؤلاء الأطفال فالشباب الذي يعاني من البطالة يعاني كثيراً من نقص المال ووقت الفراغ والشعور بالضياع واليأس من المستقبل حيث يرى أن الزواج أصبح حلم بعيد المنال فيلجأ إلى الطرق الأخرى ألا وهي الاغتصاب، أيضا التفكك الأسري الذي يصيب بعض الأسر يجعل الأطفال اكثر عرضة للإغتصاب والتربية الأبوية الغير صحيحة،

ولكن الأطفال الذين تعرضوا للتحرش الجنسي ولم يصل الأمر بعد إلى إغتصاب إنما يدل ذلك على القليل من وعي الأسرة وحلقة الوصل بين الطفل والأسرة غير الكاملة وأيضاً الطفل يلعب دوراً في عدم تعرضه للاعتداء الجنسي فتحدث الطفل إلى احد والديه عما حدث له يدل على وعي الطفل بهذه الأشياء ولو قليل من الوعي، ولكن من جانب اخر نجد ان اغلب الاطفال الضحايا لم ييؤحوا بما حدث لهم من اعتداء جنسي، والقليل منهم تحدثوا بما حدث لهم من اعتداء، فقد يرجع ذلك إلى عدم الوعي الكامل لدي هؤلاء الأطفال بخطورة الموضوع وما يترتب عليها من تبعات تؤثر عليهم في حياتهم القادمة، وقد يكون لديهم مخاوف من المعتدي بأن يلحق الأذى بهم أو تم تهديدهم من قبل المعتدين بعدم الإخبار بهذا الاعتداء والتكتم وهذا يؤدي إلى الاستمرار في الاعتداء الجنسي على الطفل وذلك لأن هذا الأمر في غاية السرية، ومن العوامل التي دفعت الأطفال بعدم البوح بالاعتداء الجنسي عليهم: التهديد من قبل المعتدي، ومنهم كانوا يخشون من الفضيحة، ومنهم كانوا يخافون من المعتدين، وآخرون كانوا يخشون من حدوث مشكلات جراء التحدث عن الاعتداء الجنسي عليهم، فالسبب الرئيسي لعدم إخبار الطفل بالاعتداء هو التهديد من قبل المعتدي فالتهديد يكون بالتوقف عن حب الطفل او عدم اخذ الطفل إلى اماكن يحبها، أو التهديد بالقتل أو بالضرب إلحاق الضرر بالطفل، فالتهديد يتعلق بجانبين الجانب الأول جانب الضغط الذي يمارسه على الطفل والجانب الآخر خشية الطفل الضحية من تنفيذ المعتدي هذه التهديدات، فهو التهديد عامل قوي من عوامل التكتم على الجريمة مقارنة مع العوامل الأخرى. الظروف والتغيرات التي جعلت من اسر الاطفال الضحايا غير قادرين وظيفاً على حماية اطفالهم من الاعتداء الجنسي:

### **مكان إقامة والد الطفل (الضحية) وعلاقته بمدى تعرضه للاعتداء الجنسي:**

اتضح من خلال الدراسة الميدانية ان معظم الأطفال ضحايا الاعتداء الجنسي آبائهم غير مقيمين معهم في نفس المسكن قد يكون لأسباب منها: الوفاة، الخلافات الزوجية، الطلاق، الاغتصاب وغيرها من الأسباب التي تجعلهم غير متواجدين، وهذا يتفق مع ما جاء في الإطار النظري وفي دراسة إبراهيم يحيى أن غياب الآباء يكون سبباً في تعرض الأطفال للاعتداء الجنسي، وذلك بأن الآباء يشاركون بصورة أساسية في عملية تنشئة أبنائهم تنشئة اجتماعية سوية، فعدم وجودهم يعني غياب عامل مؤثر في عملية التنشئة الاجتماعية السليمة التي يتشكل فيها سلوك الطفل وهذا يعني أيضاً عدم إكساب الطفل بعض قيم وعادات وتقاليده ومعايير اجتماعية سوية وعدم اكتمال النضج الاجتماعي والنفسي للطفل وعدم الإعداد التام لمرحلة المراهقة من الناحية النفسية والجسمية والجنسية.

### **مدى تواجد والد الطفل (الضحية) بالمنزل وعلاقته بتعرض الطفل للاعتداء الجنسي:**

من خلال الدراسة الميدانية اتضح أن نصف افراد العينة آبائهم متواجدين بالمنزل بشكل دائم، والنصف الآخر آبائهم متواجدين بالمنزل ولكن أحياناً، فإن ذلك بالطبع على الرقابة الواقعة

على أبنائهم في غيابهم أو وجودهم تكون ضعيفة وضعف الرقابة على أبنائهم يؤدي إلى حدوث الاعتداء الجنسي على هؤلاء الأبناء، أيضا يشير ذلك إلى التنشئة الاجتماعية غير السوية لهؤلاء الأطفال وعدم الاقتداء بأبائهم وإهمال الزائد للطفل وعدم حصوله على الأمن والرعاية والحنان.

مكان إقامة والدة الطفل (الضحية) وعلاقته بتعرض الطفل للاعتداء الجنسي:

أغلب الأطفال الذين تعرضوا للاعتداء الجنسي كانوا يقيمون مع أمهاتهم، والبعض الآخر كانوا يقيمون مع أقاربهم واصدقائهم، وهذا مختلف مع التحليل النظري ويمكن إثباته كاتجاه جديد أنه رغم وجود الأب والأم يحدث الاعتداء الجنسي على أطفالهم، فمن الملاحظ أن الأطفال المقيمين مع أمهاتهم أكثر عرضه للاعتداء ويرجع ذلك إلى عامل التربية غير الصحيحة للأبناء وضعف الرقابة الأسرية من قبل الأم على أطفالها وعدم الاهتمام بالرعاية بهم وعدم تنشئتهم تنشئة اجتماعية سليمة.

### **مدي تواجد والدة الطفل (الضحية) بالمنزل وعلاقته بتعرض الطفل للاعتداء الجنسي:**

نجد أن معظم أمهات الأطفال ضحايا الاعتداء الجنسي تتواجدن بالمنزل أحيانا، والقليل منهن تتواجدن بشكل دائما بالمنزل، فقد يعزى تواجد الأم أحيانا بالمنزل إلى ظروف عمل وظروف المعيشة إذا كانت الوالدة تخرج للعمل وتترك أطفالها لفترات طويلة فقد يتعرضوا هؤلاء الأطفال للاعتداء الجنسي، لأن في هذه الحالة تضعف رقابة الأم لأطفالها، وأيضاً يمكن ربط هذا التفسير مع تفسير سابق مرتبط بعدم تواجد الآباء، فعدم تواجدهم يجعل معظم مسؤوليات التربية والتنشئة الاجتماعية والمسؤوليات الأخرى تقع على عاتق المرأة وقد تكون المرأة هي بدورها عاملة ولها أدوار عديدة أخرى فذلك أثقل كاهلها أكثر وهنا تأتي معضلة صراع الدور في كون هذه المرأة العاملة هي ادوار عدة وأن عدم اداء بأي من هذه الأدوار بصورة سليمة يخلق مشكلة بالنسبة لها فعدم أدائها لدورها تجاه أبنائها يجعلهم ضحايا للاعتداء الجنسي، وأيضاً تدني المستوي التعليمي للأم جعلها على غير دراية وعي كافي بمسؤوليتها اتجاه الأبناء واتجاه الأسرة ككل.

### **مكان حدوث الاعتداء الجنسي على الأطفال:**

من خلال الدراسة الميدانية اتضح أن معظم الأطفال تم الاعتداء الجنسي عليهم داخل منازلهم، وآخرون منهم تم الاعتداء الجنسي عليهم بمنزل المعتدي، ونسبة قليلة منهم حدث الاعتداء الجنسي عليهم بأماكن عامة، فحدث الاعتداء بوجود الطفل في المنزل الذي يعيش فيه هذا يؤكد ضعف المتابعة والرقابة الأسرية عليه من قبل والداه، أو قد يكون الوالدين معظم الوقت يكونون خارج المنزل في الوقت الذي تحدث فيه هذه السلوكيات غير السوية، ومع عدم إكساب الأطفال الأساليب التي يدافعون بها عن أنفسهم حينما يقعون في مأزق مثل هذا.

### **العلاقة التي تربط المعتدي بالطفل الضحية:**

اتضح من خلال الدراسة الميدانية أكثر الأشخاص المعتدين جنسياً على الأطفال هم الأقارب وقليل منهم من الجيران والأصدقاء وأصدقاء العائلة ومن عامة الناس، ويرجع ذلك إلى انهيار

القيم الاجتماعية والأخلاقية في الأسرة والوصول إلى الحضيض في آخر مراحلها، فمن لا قيم له يمكن أن يزني ويهتك الأعراض ويفعل افعالاً فاضحة ويتحرش بالآخرين جنسياً وأن يسلك سبل الدعارة ويغتصب طفلاً، ويشير ذلك أيضاً إلى ضعف الوازع الديني لهؤلاء المعتدين لأن ديننا الحنيف حث على حسن معاملة الآخرين بما في ذلك الأطفال فإن لم يتشبع الأشخاص بالقيم والأخلاق الحميدة التي حث عليها الدين الإسلامي فذلك يقودهم إلى أفعال مشينة لهم وللأطفال الذين قد تقع عليهم هذه الأفعال وبنهاية الأمر تحطيم القيم السامية في المجتمع، ولكن نجد أن العلاقة بين الأطفال الضحايا والمعتدين تتأرجح بين العلاقة القوية والوسطية والضعيفة.

### الخاتمة:

في خاتمة الدراسة، بعد العرض التفصيلي والمنهجي لظاهرة الاعتداء الجنسي على الاطفال والعوامل المساهمة في حدوثها كموضوع جدير بالدراسة وبالاطلاع على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة نشير الى اهمية البحث المعمق حول الظاهرة لمحاول حل بعض الملبسات التي تشوبها، حاولنا في الدراسة تفصيل واطهار بعض الظروف الاسرية التي تساهم في حدوث الاعتداء الجنسي على الاطفال، حيث ان التعرف على هذه الظروف الاسرية وفهمها يجعل من اليسير التخلص او الحد منها، وبذلك يمكن الحد من انتشار الظاهرة موضع الدراسة علماً بأن الأسرة هي النواة الأولى للطفل ومصدر الحماية والامان له، من خلال الدراسة تم الخلوص الى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في التصدي لظاهرة موضع الدراسة منها: العمل علي فصل مكان إقامة الأطفال عن مكان إقامة الكبار وعدم مخالطتهم بالكبار إلا في إطار مواقف معينة و تشديد الرقابة الأسرية من قبل الوالدين علي الأطفال داخل وخارج المنزل.

### التوصيات:

- العمل على دمج الأطفال الذين تعرضوا لاعتداء الجنسي في المجتمع وذلك عن طريق وضع وتنفيذ البرامج الكفيلة بتحقيق ذلك.
- ضرورة عمل جلسات علاجية للأطفال الذين تعرضوا للاعتداء الجنسي لتخفيف الآثار النفسية والاجتماعية المترتبة على الاعتداء الجنسي الذي وقع عليهم.
- تشديد الرقابة الأسرية من قبل الوالدين على الأطفال داخل وخارج المنزل وذلك من خلال متابعتهم باستمرار
- تعليم الأطفال أساليب المعاملة وتعليمهم الأساليب التي تكون كفيلة بحمايتهم من الاعتداءات التي قد تحدث لهم في حياتهم.
- توعية الأطفال على ارتداء داء زي محتشم وساتر للعورة.
- العمل على فصل مكان إقامة الأطفال عن مكان إقامة الكبار وعدم مخالطتهم بالكبار إلا في إطار مواقف معينة.
- خلق تواصل فعال بين الطفل وأسرته، وتوعية الطفل على البوح بكل المشكلات التي تحدث له.

## المصادر والمراجع:

### المصادر والمراجع العربية:

- (1) وزارة التنمية الاجتماعية (2022). الوثيقة المرجعية. المؤتمر العربي الافريقي الاول، المسؤولية المجتمعية وحقوق الطفل الاساسية، الخرطوم، السودان، الوثيقة المرجعية، السودان، نوفمبر 2022م.
- (2) محمد ناصر الدين الالباني، (1988). صحيح الجامع الصغير وزيادته. بيروت، المكتب الاسلامي.
- (3) بشائر صالح عبدالله المسلم، (2019). العوامل الاجتماعية المرتبطة بالتحرش الجنسي للأطفال الذكور : دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (4) المنلا واخرون، (2015). الدراسة الوطنية حول العنف الجنسي على الاطفال في لبنان. وزارة الشؤون الاجتماعية، المجلس الاعلى للطفولة، جمعية دار الامل، منظمة دياكونيا، جمعية ايكبات.
- (5) إنونيسيف. (2019). «حماية الطفل». Retrieved 07/03/2023, 2023, from <https://www.unicef.org/sudan/ar/%D8%AD%D9%85%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%81%D9%84>
- (6) سامية بن عمر، (2018). «مراحل التنشئة الاجتماعية للطفل ومؤسساتها». المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية 2(3): 34-47.
- (7) موقع كن حراً، (2023). «ما هو الاعتداء الجنسي على الطفل». Retrieved 07/03/2023, 2023, from <http://www.be-free.info/parents/Ar/sexabuse.htm>
- (8) يحيى إبراهيم عبدالرحمن. (2011). ظاهرة اغتصاب الأطفال من منظور سيكولوجي الأسباب والحلول. ماجستير رسالة ماجستير، جامعة النيلين.
- (9) عبدالله صديق عبدالله. (2018). اساءة معاملة الاطفال من منظو الخدمة الاجتماعية (الاسباب والحلول). ماجستير بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الخدمة الاجتماعية، النيلين.
- (10) أثيلات محمد عثمان. (2004). الابعاد الاجتماعية للممارسات الجنسية وسط الأطفال المشردين في السودان. ماجستير رسالة ماجستير، جامعة النيلين.
- (11) لاميلس و سليم، (2022). «الأسة في العصور الإسلامية الأولى وواقعها في الحياة الاجتماعية المعاصرة». المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية 6(3): 33-4.
- (12) حسام الدين المعتصم محمد، (2015). إغتصاب الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات الأسية. ماجستير بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة النيلين، ص71
- (13) محمود محمد مصري، (2013). العنف ضد الاطفال في المدارس. دمشق، دار نينوى للدراسات والنشر والتوزيع.
- (14) جنة احمد يوسف، (2012). الايذاء اللفظي ضد الاطفال. الرياض، مركز الابحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- (15) Livingston, T. N., P. O. Rerick and D. Davis (2022). "Race/ethnicity and relationship stereotypes in child sex abuse cases." Psychological reports.
- (16) Unicef (2014). Hidden in plain sight: A statistical analysis of violence against children. United Nations Children's Fund, New York.