



# مجلة القلزم

علمية للدراسات الاقتصادية والاجتماعية



ردمك ISSN: 1858 - 9839

علمية دولية محكمة ربع سنوية

تصدر عن مركز دراسات حوض البحر الأحمر - السودان بالشراكة مع جامعة الحضارة - اليمن

## في هذا العدد :

- ☐ أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمات ( دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة بنغازي - ليبيا )  
د. الأمين مفتاح الأمين الزوي
- ☐ العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورها في معالجة مشكلة الفقر في السودان (دراسة حالة ولاية الخرطوم من 2019 - 2020م)  
أ. تنزيل صديق عبد الله محمد - د. سكينه محمد الحسن - د. كمال محمد عيسى
- ☐ دور الخدمة الاجتماعية في تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للنازحين في سياقات الصراع المسلح في السودان (الأدوار المهنية، التحديات، واستراتيجيات التدخل)  
د. أماني عبد الوهاب محمد علي
- ☐ القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على العاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي - ليبيا 2025م)  
د. الأمين مفتاح الأمين الزوي
- ☐ تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين وأثره في التربية المعاصرة  
د. محمد حسن بشير
- ☐ أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة دال السودانية)  
أ. حسين إبراهيم نور الدين - د. راضية عبد المنعم عبد الله - د. ماريا أبييه يوسف



العدد السادس والعشرون - محرم 1448هـ - يونيو 2026م

مجلة القلزم العلمية للدراسات الاقتصادية والاجتماعية - العدد السادس والعشرون - محرم 1448هـ - يونيو 2026م

ردمك ISSN: 1858 - 9839



دار آريثريا للنشر والتوزيع  
Arrythria for Publishing and Distribution

فهرسة المكتبة الوطنية السودانية-السودان  
مجلة القلزم: Alqulzum Journal for economic and  
social studies

الخرطوم : مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر 2026

تصدر عن دار آريثيريا للنشر والتوزيع - السوق العربي

الخرطوم - السودان.

ردمك: 1858-9995

الخرطوم- السودان

## مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية

### الهيئة العلمية والإستشارية

- أ.د. حسن كمال الطاهر - جامعة الزعيم الأزهرى - السودان  
د. إيمان أحمد محمد علي - جامعة الزعيم الأزهرى - السودان  
د. نجلاء عبد الرحمن وقيع الله بلاص - جامعة الجزيرة- السودان  
د. الهام عبد الرحمن إسماعيل- جامعة الزعيم الأزهرى- السودان  
د. عباس مبارك محمد خلف الله الكنزي- جامعة الزعيم الأزهرى-السودان  
د. أميمة محمد السيد أبو الخير- جامعة الشارقة- الإمارات العربية المتحدة  
د. أحمد حسن فضل المولى - جامعة الزعيم الأزهرى - السودان  
د. عصام السيد برمة - جامعة الزعيم الأزهرى- السودان  
د. التاج مختار التاج مختار - كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا-السودان  
د. جلال الدين موسى محمد موره- جامعة الدلنج- السودان  
د. عبد التواب عبد الله مهيوب علي- اليمن  
د. عبد المنعم عبد العزيز الشيخ الراية- جامعة عبد الطليف الحمد (مروي  
التكنولوجية) - السودان  
د. محمد الخير فايت فضل المولى- جامعة جدة- المملكة العربية السعودية  
د. إبراهيم إسماعيل علي الناشري - اليمن

### هيئة التحرير

- المشرف العام  
د. علي قاسم إسماعيل عثمان  
رئيس جامعة الحضارة-اليمن  
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

الآراء والأفكار التي تنشر في المجلة

تحمل وجهة نظر كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن آراء المركز

ترسل الأوراق العلمية على العنوان التالي:

هاتف: ٢٤٩٩١٠٧٨٥٨٥٥ - ٢٤٩١٢١٥٦٦٣٠٧١

بريد إلكتروني: rsbcsc@gmail.com

السودان - الخرطوم - السوق العربي - عمارة جي تاون - الطابق الثالث

## موجهات النشر

### تعريف المجلة:

مجلة (الْقُلْزَم) للدراسات الاقتصادية والاجتماعية مجلة علمية محكمة تصدر عن مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر- السودان بالشراكة مع جامعة الحضارة - اليمن. تهتم المجلة بالبحوث والدراسات الاقتصادية والاجتماعية 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 بالأرقام 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.

## المحتويات

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة علي جودة الخدمات  
(دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة بنغازي - ليبيا).....(24-7)

د. الأمين مفتاح الأمين الزوي

العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورهما في معالجة مشكلة الفقر في السودان  
(دراسة حالة ولاية الخرطوم من 2000 - 2019م).....(56-25)

أ. تنزيل صديق عبد الله محمد - د. سكيمة محمد الحسن - د. كمال محمد عيسى

دور الخدمة الاجتماعية في تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للنازحين في سياقات الصراع المسلح في  
السودان(الأدوار المهنية، التحديات، واستراتيجيات التدخل) (2023 - 2026م).....(76-57)

د. أماني عبد الوهاب محمد علي

القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على العاملين بمصرف الوحدة  
فرع الصابري بمدينة بنغازي - ليبيا 2025م).....(110-77)

د. الأمين مفتاح الأمين الزوي

تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين وأثره في التربية المعاصرة.....(128-110)

د. محمد حسن بشير

أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة لمجموعة دالالسودانية).....(128-129)

أ. حسين إبراهيم نور الدين - د. راضية عبد المنعم عبد الله - د. ماريا أبيه يوسف

# كلمة التحرير



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير الخلق أجمعين.

## القارئ الكريم:

بعد السلام وكامل التقدير والاحترام يسعدنا أن نضع بين يديك العدد السادس والعشرون من مجلة القلم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية الذي يأتي في إطار الشراكة العلمية مع جامعة الحضارة (اليمن).

## القارئ الكريم:

يأتي العدد السادس والعشرون من المجلة بعد أن نجحت المجلة بواسطة هيئتها العلمية والاستشارية وهيئة تحريرها في إصدار ستة عشر عدداً، 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

# أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمات (دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة بنغازي - ليبيا)

مدرسة العلوم الإدارية والمالية - الأكاديمية  
الليبية للدراسات العليا - فرع اجدابيا - ليبيا

د. الأمين مفتاح الأمين الزوي

## المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة بمدينة بنغازي في ليبيا على جودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسة لجودة الخدمة، وهي: الخدمات الصحية، والخدمات الفندقية، والخدمات الإدارية. كما سعت الدراسة إلى المقارنة بين وجهات نظر الموظفين والمرضى بشأن مستوى جودة الخدمات، ومستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المستشفيات الخاصة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيقها ميدانياً على عينة من المستشفيات الخاصة بمدينة بنغازي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من الموظفين والمرضى. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمات، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة. وتستند الدراسة إلى فرضية مفادها أن الاستخدام الفاعل لتكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الخدمات الإدارية، وتعزيز جودة الخدمات الفندقية، مما ينعكس إيجاباً على رضا المرضى وكفاءة الأداء المؤسسي. كما تتناول الدراسة واقع توظيف التقنيات الرقمية في المستشفيات الخاصة، وتساهم في سد جانب من النقص في الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في القطاع الصحي الخاص. ومن المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية لصناع القرار وإدارات المستشفيات لتعزيز التحول الرقمي، وتطوير البنية التكنولوجية، وتحسين جودة الخدمات الصحية والإدارية والفندقية، مما يدعم القدرة التنافسية للمستشفيات الخاصة ويرتقي بمستوى الرعاية الصحية المقدمة في مدينة بنغازي.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات، المستشفيات الخاصة، جودة الخدمات، التحول الرقمي، بنغازي.

## The Impact of Information Technology Utilization in Private Hospitals on Service Quality ( An Applied Study on a Sample of Private Hospitals in Benghazi- Libya)

Dr. Ahmeen Miftah Alameen

### Abstract:

This study aims to examine the impact of information technology utilization in private hospitals in Benghazi, Libya, on the quality of services provided. It focuses on three major dimensions of service quality: healthcare services, hospitality services, and administrative services. The study also compares the perceptions of employees and patients regarding the quality of services and the level of information technology utilization in private hospitals. A descriptive-analytical approach was adopted, and the study was conducted on a sample of private hospitals in Benghazi. A structured questionnaire was used as the primary instrument for data collection from both employees and patients. The collected data were analyzed using appropriate statistical techniques to examine the relationship between information technology utilization and service quality and to identify differences between respondents' perceptions. The study is based on the assumption that the effective use of information technology contributes to improving healthcare services, enhancing administrative efficiency, and upgrading hospitality services, thereby increasing patient satisfaction and institutional performance. Furthermore, the study provides an assessment of the current status of digital technology implementation in private hospitals and contributes to addressing the limited Arabic literature on information technology applications in the private healthcare sector. The findings are expected to provide practical recommendations for hospital administrators and decision-makers to strengthen digital transformation initiatives, improve technological infrastructure, and enhance the quality of healthcare, administrative, and hospitality services, ultimately increasing the competitiveness of private hospitals and improving healthcare delivery in Benghazi, Libya.

**Keywords:** Information Technology, Private Hospitals, Service Quality, Digital Transformation, Benghazi.

بعد دخول تكنولوجيا المعلومات إلى معظم المجالات، ظهرت مصطلحات جديدة تحمل في طياتها كثيراً من التطور والتغير، وتسابق الدول الآن لتعزيز هذه التكنولوجيا وإدخالها إلى منظماتها ومؤسساتها، ومن هذه المؤسسات المستشفيات، فقد شهدت في الآونة الأخيرة ظهور مفهوم الإلكترونيّة مضافاً لكثير من مجالات الأعمال والمنظمات، عند دخول هذا المفهوم على أي مجال من مجالات الأعمال، فإنه يحدث فيه تغييراً ملحوظاً وشاملاً. لا يخفى علينا الدور الكبير الذي يؤديه الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات في مختلف نواحي حياتنا اليومية ومجالاتها وقد أصبحنا

نسمع بالتجارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، والمزادات الإلكترونية، والمعاملات الإلكترونية، والدفع بالطرق الإلكترونية، والدفع بالطرق الإلكترونية، والتسويق الإلكتروني، والمكتبات الإلكترونية، والمستشفيات الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني.

### مشكلة الدراسة:

السؤال الرئيسي:

- ما أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في مستشفيات القطاع الخاص في ليبيا على جودة خدمات هذه المستشفيات وسوف يتفرغ هذا السؤال إلى مجموعة أسئلة فرعية: -
- ما أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة بنغازي على جودة الخدمات الصحية.
- ما أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة بنغازي على جودة الخدمات الفندقية.
- ما أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة بنغازي على جودة الخدمات الإدارية.
- هل يوجد اختلاف بين وجهة نظر الموظفين والمرضى لجودة الخدمات المقدمة (الصحية، الفندقية، الإدارية) في المستشفيات الخاصة في مدينة بنغازي.
- أهداف الدراسة:
- معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة بنغازي على جودة الخدمات الصحية.
- معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة بنغازي على جودة الخدمات الإدارية.
- المقارنة بين وجهة نظر كل من الموظفين والمرضى في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة بنغازي حول مستوى جودة الخدمات المقدمة.
- المقارنة بين وجهة نظر كل الموظفين والمرضى في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة بنغازي حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في هذه المستشفيات.

### أهمية الدراسة:

- تقدم تقيماً واقعياً المدى استخدام التكنولوجيا والمنصات الرقمية في مستشفيات القطاع الخاص في بنغازي.
- عدم توافر دراسات عربية متعلقة بمجال المستشفيات الإلكترونية على حد علم الباحث.
- تحضير إدارة مستشفيات القطاع الخاص لاستخدام التكنولوجيا الحديثة نظراً لأهميتها وما لها من ثمار يحصدونها عند استخدامها.

### مصطلحات الدراسة:

## الأعمال الإلكترونية:

استخدام تقنيات العمل عبر الإنترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال جديدة. وهي نتاج الاتصال السريع بشبكة الإنترنت والارتباط بموارد نظم المعلومات التقليدية وقدرات الوصول الربع إلى شبكة الانترنت بما في ذلك القدرة على ربط نظم معلومات الأعمال الجوهرية مباشرة بمختلف الأطراف المستفيدة مثل الزبائن والعاملين وغيرهم.

## المستشفيات الإلكترونية:

هي المستشفيات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وتستخدم الأجهزة والبرمجيات الحديثة وعمليات الربط الإلكتروني والرقمي، أو الشبكة الإلكترونية، وتسهم في عمليات الاتصال وتبادل المعلومات داخلياً وخارجياً.

## تكنولوجيا المعلومات:

هي مجموعة الأدوات التي تساعد الإنسان على استقبال المعلومات، معالجتها، تخزينها، استرجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني، سواء كانت على شكل نص أم صوت أم صورة أم فيديو وذلك باستخدام الحاسوب.

## الخدمات الإدارية:

هي الخدمات ذات الصلة بالجانب الإداري، المالي والخدمي في المستشفى، والتي يقوم بها العاملون من أجل خدمة المستفيدين، وتشمل السجلات، والمحاسبة المقسم الهاتفي، والخدمات الاجتماعية، العلاقات العامة، والتقارير الطبية.

## الخدمات الفندقية:

هي الخدمات التي تقدمها إدارة المستشفى للمستفيدين، وتتمثل في خدمات الطعام والشراب، والنظافة، والنقل الداخلي، وتجهيزات الغرف، وأماكن الانتظار.

## الخدمات الصحية:

هي مجموعة الخدمات المختلفة التي تقدمها الطواقم الطبية للأفراد بهدف الوصول بهم إلى أقصى الدرجات الممكنة من السلامة البدنية والعقلية، والراحة والأمان والاطمئنان.

## جودة الخدمات:

مدى تحقق النتائج المرجوة ومدى توافقها مع المبادئ المهنية، وقد عرفتها منظمة المعايير الدولية (الأيزو) بأنها عبارة عن مجموعة من السمات أو خصائص المنتج أو الخدمة التي تظهر مقدرتها على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة.

## البرمجيات:

هي تعليمات تفصيلية تضبط نظم المعلومات وتحقق ثلاث وظائف رئيسية هي إدارة موارد الحاسوب بالمنظمة، وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد، والتوسط بين المنظمة والمعلومات المخزنة.

## الشبكات:

هي مجموعة من أجهزة الحاسب وبعض الأجهزة الأخرى المرتبطة مع بعضها سلكياً أو لاسلكياً للمشاركة في الموارد والمعلومات داخلياً داخل مبنى المستشفى، أو خارجياً إذا كانت متصلة بالإنترنت.

## قواعد البيانات:

هي مكان داخل الحاسوب يتم فيه تخزين البيانات وتجميعها وترتيبها بنظام معين، وترتبط هذه البيانات بعلاقة مشتركة، وتُخزن هذه البيانات على هيئة جداول وسجلات بحيث تضمن سهولة الوصول إليها، والمحافظة على أمن المعلومات ودقتها وسلامتها.

**خدمات الدفع الإلكتروني:**

هي منظومة متكاملة من النظم والبرامج التي توفرها المنظمة الإلكترونية، بهدف تسهيل إجراء عمليات دفع الآمنة، وتعمل هذه المنظومة تحت مظلة من القواعد والقوانين التي تضمن سرية إجراءات الدفع، وحمايتها، وضمان الوصول الخدمة سواء عبر الإنترنت أو البطاقات الائتمانية.

**6 - 1 منهجية الدراسة:**

تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، الذي يعتمد على دراسة المواقع أو الظاهرة أو يهدف جميع البيانات وتحليلها.

**7 - 1 الحدود الدراسة:**

الحدود المكانية: مستشفيات القطاع الخاص في مدينة بنغازي.

الحدود الزمنية: فترة إجراء الدراسة في عام 2025م.

الحدود البشرية: الموظفون والمرضى في المستشفيات الخاصة في مدينة بنغازي.

## 8 - 1 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مستشفيات القطاع الخاص في بنغازي، وقد تم اختيار (3) من هذه المستشفيات بطريقة عشوائية بسيطة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من عينة من الموظفين العاملين في مستشفيات القطاع الخاص في بنغازي وعددهم (154) عينة من المرضى في مستشفيات القطاع الخاص في بنغازي 310.

## 1.9 الدراسات السابقة:

دراسة الناطور (2009) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء المستشفيات الخاصة في الأردن. وهي دراسة وصفية وسببية هدفت إلى التعرف على مدى توافر عناصر المناخ التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن، ومدى تأثيره على مستوى أدائها.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الخاصة الكبرى التي تملك أكثر من 100 سرير في الأردن والتي يبلغ عددها 13 مستشفى، وبلغت عينة المرضى 366 مريضاً، وعينة المديرين ورؤساء الأقسام 235. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط قوية بين معظم عناصر المناخ التنظيمي وأداء المستشفيات الخاصة، وجاءت التكنولوجيا في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأداء، ووجود تأثير إيجابي لهذه العناصر على الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعض العوامل الشخصية والديموقراطية على الأداء مثل العمر وطبيعة العمل والخبرة الوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى وجود رضا المرضى على الخدمات المقدمة من المستشفيات، وكان من أعلى مستويات الرضا عن الأطباء.

## **دراسة الجدانية (2004) بعنوان: " المنظمة الإلكترونية مع التركيز على عمليات الأعمال: دراسة تحليلية للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن:**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتوجه نحو عمليات الأعمال وبين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية من أجل الوقوف على واقع الربط الإلكتروني ومدى التركيز على عمليات الأعمال الأساسية مع توضيح ارتباطها وانعكاساتها على الأداء التنظيمي وقد تم إجراء الدراسة على عينة مقدارها (46) شركة صناعية عاملة مساهمة محدودة في الأردن. ولخصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين الأداء التنظيمي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو عمليات الأعمال وبين الأداء التنظيمي.

## **دراسة مبارك (2002) بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء".**

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في قطاع التأمين. وتكونت عينة الدراسة من 22 شركة أردنية عاملة في مجال التأمين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات باعتبارها أحد أهم موارد المنظمة. كما أوصت الشركات ذات الأداء المنخفض بأهمية تطوير خصائص محفظة تكنولوجيا المعلومات.

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

- إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي:
1. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات على مختلف أقسام المنظمات وعلى القرارات الإدارية وغيرها، في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على كل من جودة الخدمات الصحية والفندقية والإدارية في قطاع المستشفيات الخاصة في مدينة بنغازي.
  2. من حيث المنهجية: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر الموظفين والمرضى كافة في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة بنغازي، وتستخدم التحليل الإحصائي والوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة. كما يمكن اعتبارها دراسة مقارنة لأنها تقارن بين وجهة نظر كل من الموظفين والمرضى لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات ومستوى جودة الخدمات في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة بنغازي.

### **الإطار النظري:**

#### **1 - 2 التمهيد:**

ثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنيعة دمج ثلاثة مكونات: الحاسوب، البرمجيات، وشبكات الاتصالات فمع التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات واجتياح العالم ما يسمى بعصر العولمة، ظهرت مصطلحات تبنت التطور في استخدام التقنيات الرقمية وأجهزة الحاسوب التي وظفها الإنسان في صالحه لتحقيق منفعة بتطبيقها في مجال حياته، وبذلك، تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي

تقدمها المستشفيات لمراجعتها ويحقق التواصل معها، حيث يمكن توفير البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية ووضوح وعرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها بصورة أفضل مما ييسر حركة التعامل مع الموظفين في المستشفيات.

## 2 - 2 المستشفيات الإلكترونية

العمل الإلكتروني يمثل وصفاً للمؤسسة التي تستغل قدراتها الكاملة من تكنولوجيا المعلومات لتحديث عملياتها، بهدف توصيل أفضل قيمة ممكنة.

وعليه، فإن المستشفيات الإلكترونية هي تلك المستشفيات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات، والربط الإلكتروني والرقمي، أو الشبكة الإلكترونية في عمليات الاتصال وتبادل المعلومات فيما بينها داخلياً وخارجياً بهدف الوصول إلى أقصى درجات التقدم والازدهار وتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل داخل المستشفى، بغية زيادة جودة الخدمات المقدمة للمرضى والمراجعين.

تكنولوجيا المعلومات تمكن المستشفيات من تلافي مخاطر التعامل الورقي، فيمكن المستشفى في ظل الأعمال الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبات التعامل الورقي المتمثلة في زيادة التكاليف، وبذل الجهد، وضياح الوقت، والأهم من ذلك التعرض للتلف والضياع. وتمكن المستشفيات بالمقابل من تبديل هذه السلبات بإيجابيات مثل أتمتة الوصفة الطبية، بحيث يقوم الطبيب بطلب الدواء إلكترونياً بناءً على معايير مختلفة يوفرها النظام للطبيب، كأنواع الأدوية المستعملة حالياً للمريض، الجرعات المناسبة، والتأكد من توافق الأدوية مع بعضها، مما ساعد على تقليل الأخطاء الطبية، إضافة إلى توفير الجهد والوقت، وحفظ نسخ من السجلات إلكترونياً، وتقليل النفقات الورقية، ومن ناحية أخرى، فإن أي طلب يظهر تلقائياً وإلكترونياً في صيدلية المستشفى يعطي الصيدلي فرصة للقيام بإعداده قبل وصول المريض، مما يجعل المنشأة الصحية قابلة لاستقبال عدد أكبر من المرضى والمراجعين.

ولتطبيق هذه الفكرة يجب توفر بنية تحتية قوية تتميز بوجود مجموعة من المكونات مثل شبكة إلكترونية لاسلكية، وحلول تخزين قواعد البيانات، وأجهزة الحاسوب سواء اللوحية أو الجيب، بالإضافة إلى أنظمة أمنية، وبوابات ومواقع إلكترونية للتواصل مع المرضى والقطاعات الصحية، ونظام يهتم بمتابعة المرضى في المنازل.

## 2 - 3 تكنولوجيا المعلومات:

وهي أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات كافة التي تتعامل مع جميع أنواع المعلومات من حيث الحجم والتحليل والتخزين والاسترجاع في الوقت والطريقة المناسبين بأنها نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة يشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم المعلومات المعتمدة على الحاسوب، وتكمن أهميتها بأنها تساعد المنظمات على البقاء الازدهار فيما توفره من قدرات معلوماتية تمكنها من القيام بعملياتها الإدارية بكفاءة عالية. وتكنولوجيا المعلومات تمثل انطلاقة واسعة من القدرات والمكونات والعناصر المتنوعة إضافة إلى دورها في تأمين المعرفة المطلوبة، تلك المعرفة التي هي

صناعة امتزاج ثلاثية النظم الحاسوبية، وشبكات الاتصال، والمعرفة التكنولوجية. كما ان تكنولوجيا المعلومات تمثل اقتناء المعلومات وتجهيزها في مختلف صورها وأوعية حفظها، سواء أكانت مطبوعة أم مصورة أم مسموعة أم مرئية أم مغمضطة أم معالجة بالليزر، وبثها باستعمال مجموعة من المعلومات الإلكترونية ووسائل أجهزة الاتصال عن بُعد. وتعد تكنولوجيا المعلومات واحدة من أهم الأدوات التي يستخدمها المديرون لمواجهة التحديات سواء في التجهيزات المادية لإتمام نشاط المدخلات، والمعالجة، والمخرجات، أو في برمجيات الحاسب التي تراقب وتعمل على تعاون المكونات المادية نظام المعلومات.

وقد مهدت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الطريق للانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات.

## 2 - 4 البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تعد من البنى التحتية الأساسية لسير المجتمع بشكل جيد، إذ يزداد الاعتماد عليها بشكل متزايد مستمر.

والأعمال الإلكترونية متصلة اتصالاً وثيقاً بتطوير بنية تكنولوجيا المعلومات التحتية وتطبيقاتها بشكل عام، وتطوير بنية الإنترنت التحتية بشكل خاص.

وتشتمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على خليط من أجهزة الحاسوب، جرى تجهيزها من مجهزين مختلفين، ويلعب الإنترنت بشكل خاص دوراً مهماً حاسماً في البنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات، إذ يقدم الخدمات كقناة اتصال رئيسية مع الزبائن والعاملين والوسطاء والموزعين.

## 2 - 5 جودة الخدمات:

يعرف اليابانيون الجودة بأنها الرضاء المطلق للزبون أو العميل أما منظمة المعايير الدولية التي تسمى منظمة الأيزو وهي منظمة تعني بإصدار نشرات ومعلومات تخص المعايير والمقاييس عالية الجودة لمختلف القطاعات الصناعية كالهندسة والطب والكمبيوتر الاقتصاد وغيرها فقد عرفت الجودة بأنها مجموعة من السمات أو الخصائص المنتج أو خدمة معينة تظهر مقدرتها على تلبية الحاجات الضمنية والصرحة.

وعرفت الجمعية الأمريكية بأنها الحالة الديناميكية للخدمات والمنتجات والأفراد والعمليات والبيئة لهدف سد حاجة أو مواجهة متطلبات متوقعة.

وببساطة فإن الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل سواء مستهلك السلعة أو متلقي لخدمة من حصوله على متطلباته، واعتزاز مقدمي السلعة أو الخدمة بعملهم وبالسلع والخدمات التي يقدمونها، أما الخدمة فهي منافع غير ملموسة تقدمها المنظمة لعملائها، يحصل عليها سكان المجتمع إما مجاناً أو نظير مبلغ من المال، وهي خبرة يعيشها طالب الخدمة ويحكم على جودتها بناءً على تلبية حاجاته وتوقعاته.

وتعرف الخدمات الصحية بأنها مجموعة من البرامج والأنشطة الصحية التي تهدف إلى وقاية المجتمع من المشكلات الصحية وعلاج هذه المشكلات في حال حدوثها.

وهي الخدمات كافة التي تقدم لإشباع حاجات أو رغبات صحة طالب الخدمة الصحية.

ويعد عامل أو محور جودة الخدمات أحد الاهتمامات الحديثة في المنظمات الخدمية الخاصة منها والعامّة، ومشكلة الحكم على جودة الخدمة أو تقييمها هي أن هناك جوانب كثيرة غير قابلة للقياس الكمي في الخدمة، لذلك فإنها تعتمد في تقييمها على الآراء والاتجاهات والتقدير الشخصي ويمكن تقييم الخدمة الطبية من خلال حصول العميل أو المريض على الخدمة ودرجة تقييمه لها هل هي رديئة أم جيدة.

### الدراسة الميدانية:

#### 3.1 التمهيد:

هدفت الدراسة الحالية إلى المعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة العمل على جودة خدماتها ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام عدد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

#### 3.2 نبذة مختصرة عن المجتمع قيد الدراسة:

ان قطاع المستشفيات الخاصة في مدينة بنغازي يعاني من شبه انهيار تركته الحكومات السابقة ولا زال حتى هذه اللحظة من نقص في جميع الإمكانيات والمتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توافرها في الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها من حيث تلبي رغباتهم واحتياجاتهم، مما أدى إلى تقدم وجود نظام التقسيم أداء لتكنولوجيا المعلومات والخدمات لمعرفة نواحي قصور لهذا المستشفيات.

#### 3.3 مكونات عينة الدراسة:

3.3 جدول إعداد مجتمع الدراسة اليكارت

| اسم المستشفى         | الموظفين | المريض |
|----------------------|----------|--------|
| مستشفى الليبي الدولي | 50       | 130    |
| مستشفى نخبة التخصصي  | 60       | 160    |
| مستشفى دار الشفاء    | 90       | 110    |
| المجموع              | 200      | 400    |

إعداد الباحث

#### 3.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم 3.5 يبين الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، والمستوى التعليمي، والعمر والخبرة) ف فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد أظهرت النتائج أن نسبة الموظفين العاملين في المستشفيات من الذكور بلغت (57.1 %) بالمقارنة مع نسبة الإناث البالغة (42.9 %)، وإن نسبة المرضى الراقيدين في المستشفيات محل الدراسة من الذكور بلغت (64.2 %) بالمقارنة نسبة الإناث البالغة (35.8 %). وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة من فئة الموظفين في المستشفيات فقد أظهرت النتائج أن (9.6 %) هم من حملة شهادة الثانوية العامة، وأن (31.8 %) هم من حملة شهادة دبلوم الكلية، أن (51.8 %) من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصهم ، وأن (3.2 %) هم من حملة درجة الدبلوم العالي، وأن (1.9 %) هم من حملة

درجة الماجستير في اختصاصهم، وأن (1.3 %) هم من حملة درجة الدكتوراه في اختصاصهم وهذا يدل على الكفاءة العملية لأفراد عينة الدراسة من فئة الموظفين في المستشفيات، وما يرتبط بفئة المرضى يظهر الجدول رقم (3-1) التوزيع التكراري والنسب المئوية لهذه الفئة فيما يتعلق بالمستوى التعليمي. ويظهر الجدول أيضاً ما يتعلق بخاصية العمر الأفراد عينة الدراسة من الموظفين العاملين في المستشفيات الخاصة محل الدراسة والمرضى الراقدين في هذه المستشفيات، إذ تبين أن (46.1 %) من الموظفين العاملين في هذه المستشفيات هم ممن تتراوح أعمارهم بين 18-27 سنة، وأن (33.1) هم من الموظفين ممن تتراوح أعمارهم من 28 - 37 سنة.

الجدول (رقم 3.5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

| ت | المتغير  | الفئة           | الموظفين | المرضى | التكرار | النسبة المئوية |
|---|----------|-----------------|----------|--------|---------|----------------|
|   |          |                 | الموظفين | المرضى |         |                |
| 1 | الجنس    | ذكر             | 88       | 199    | 57.1 %  | 64.2 %         |
|   |          | أنثى            | 66       | 111    | 42.9 %  | 35.8 %         |
|   |          | ثانوية عامة     | 15       | 116    | 9.6 %   | 37.4 %         |
|   |          | دبلوم كلية      | 49       | 67     | 31.8 %  | 21.6 %         |
|   | المستوى  | بكالوريوس       | 80       | 89     | 51.8 %  | 28.7 %         |
| 2 | التعليمي | دبلوم عالي      | 5        | 13     | 3.2 %   | 4.2 %          |
|   |          | ماجستير         | 3        | 23     | 1.9 %   | 3.9 %          |
|   |          | دكتوراه         | 2        | 3      | 1.3 %   | 1.0 %          |
|   |          | أخرى            | -        | 10     | -       | 3.2 %          |
|   |          | 18-27 سنة       | 71       | 109    | 46.1 %  | 35.2 %         |
|   |          | من 28-37 سنة    | 51       | 91     | 33.1 %  | 29.4 %         |
| 3 | العمر    | من 38-47 سنة    | 27       | 52     | 17.5 %  | 16.8 %         |
|   |          | من 48-57 سنة    | 5        | 45     | 3.2 %   | 14.5 %         |
|   |          | من 58-67 سنة    | -        | 7      | -       | 2.3 %          |
|   |          | من 68 سنة فأكثر | -        | 6      | -       | 1.9 %          |
|   |          | من 1-5 سنوات    | 77       | -      | 50 %    | -              |
|   |          | من 6-11 سنة     | 49       | -      | 31.8 %  | -              |
| 4 | سنوات    | من 12-17 سنة    | 12       | -      | 7.8 %   | -              |
|   | الخبرة   | من 18-17 سنة    | 14       | -      | 9.1 %   | -              |
|   |          | من 24-29 سنة    | 2        | -      | 1.3 %   | -              |
|   |          | من 30 سنة فأكثر | -        | -      | -       | -              |

وإن (17.5 %) من الموظفين العاملين في هذه المستشفيات هم ممن تتراوح أعمارهم من (38-47 سنة)، كما أن ما نسبته (3.2 %) من الموظفين العاملين في هذه المستشفيات هم ممن تتراوح أعمارهم من 48-57 سنة، وما يرتبط بفئة المرضى يظهر الجدول رقم (3-1) التوزيع التكراري والنسب المئوية لهذه الفئة فيما يتعلق بالعمر.

وبالنسبة لسنوات الخبرة فيما يرتبط بالموظفين العاملين في المستشفيات الخاصة محل الدراسة فالجدول رقم (3-1) يظهر التوزيع التكراري والنسب المئوية لهذه الفئة.

### 3-5 أسلوب جمع البيانات:

يعتبر المقاس الخماسي هو أفضل أنواع القياس لأنه يتيح للمبحوث الإجابة من عدة خيارات ويمكن تصور المقياس كما يلي:

### درجات قياس ليكرت الخماسي:

جدول 3-6 يبين عدد الاستمارات الموزعة

| الاستجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-----------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الدرجة    | 1          | 2     | 3     | 4     | 5          |

مكونات عينة

جدول 3.7 تحديد حجم العينة النهائي

| ت | صنف العينة             | الأداة   | النسبة المئوية |
|---|------------------------|----------|----------------|
| 1 | جودة الخدمات           | الموظفون | 0.970 %        |
|   |                        | المرضى   | 0.958 %        |
| 2 | جودة الخدمات الصحية    | الموظفون | 0.958 %        |
|   |                        | المرضى   | 0.927 %        |
| 3 | جودة الخدمات الفندقية  | الموظفون | 0.936 %        |
|   |                        | المرضى   | 0.916 %        |
| 4 | جودة الخدمات الإدارية  | الموظفون | 0.949 %        |
|   |                        | المرضى   | 0.915 %        |
| 5 | التكنولوجيا والمعلومات | الموظفون | 0.945 %        |
|   |                        | المرضى   | 0.931 %        |
|   | الاستبانة ككل          | الموظفون | 0.974 %        |
|   |                        | المرضى   | 0.966 %        |

3.6 الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية العلم الاجتماعية spss لتحليل الدراسة الميدانية بإضافة إلى الأسلوب الإحصائي (التكرار ونسب المئوية) في تحليل استمارة استبيان بصرف الحصول على نتائج الدراسة والخروج.

### 3.7 التحليل الوصفي للعينه الدراسة: -

أولاً: - جودة الخدمات

لوصف مستوى أهمية جودة الخدمات (جودة الخدمات المصححة، جودة الخدمات الفندقية، وجودة الخدمات الإدارية) في المستشفيات الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى.

#### ثانياً: التحليل الوصفي للينة الدراسة:

عرض النتائج الإحصائي الوصفي البيانات الخاصة عن عينة المستشفيات الخاصة في مدينة بنغازي التحديد مستوى أهمية تم تقسيم المتوسط على 5 وهو عدد درجات مقياس التكرس التماسي ثم ضرب الناتج في (100) مع الأخذ بعين الاعتبار ان تدرج مقياس ليكون الخماسي في الدراسة كما يلي:

#### 3.10 نتيجة تحليل البيانات:

| ت | الفئة            | المستوى        | مدى توافقها |
|---|------------------|----------------|-------------|
| 1 | من 1 إلى 1.80    | غير موافق      | ضعيفة جداً  |
| 2 | من 1.81 إلى 2.60 | غير موافق بشدة | ضعيفة       |
| 3 | من 2.61 إلى 3.40 | محايد          | متوسط       |
| 4 | من 3.41 إلى 4.20 | موافق          | مرتفعة      |
| 5 | من 4.21 إلى 5.00 | موافق تماماً   | مرتفعة جداً |

[illegible]

كما أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (3-4) وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى ما يأتي:

كان مستوى أهمية جودة الخدمات الإدارية في المستشفيات الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى جميعها وحدة واحدة مرتفعاً بشكل عام، وذلك بوسط حسابي عام قدره (3.96) أما على مستوى أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى فرادى فقد كانت فئة المرضى هي الأكثر تأييداً لجودة الخدمات الإدارية وبوسط حسابي بلغ (4.05) بالمقارنة مع فئة الموظفين وذلك بوسط حسابي بلغ (3.86).

تفاوت مستوى تأييد أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس 2 مستوى الأهمية، احتلت الفقرتان 1 و2 وهي الاهتمام العالي بحل المشكلات التي يعاني منها المرضى؛ يتصف الكادر الإداري على الدوام بالأدب واللطافة العالية وبوسط حسابي قدره (4.11) لكل منها وانحراف معياري بلغ (0.78) ، (0.90) على التوالي وبمعامل الاختلاف بين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى بنسبة بلغت (21.09)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة 9 التي تنص على الأجور المستحقة على الخدمات .

إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية في التأييد الذي أبداه أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى كل على حده تجاه تلك الفقرات، يؤشر إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى سواء ضمن الفئة الواحدة أو على مستوى العينة كوحدة واحدة.

جدول رقم (3.13) التحليل الوصفي لمستوى الأهمية ومعامل الاختلاف لجودة الخدمات الإدارية في المستشفيات الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى

| الترتيب | المرضى | الموظفين | غير موافق بشدة  | غير موافق     | محايد             | موافق           | موافق بشدة | الفقرة | ت    |      |      |                                                             |    |
|---------|--------|----------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|------------|--------|------|------|------|-------------------------------------------------------------|----|
|         |        |          | المتوسط الحسابي | مستوى الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |            |        |      |      |      |                                                             |    |
| 1       | مرتفع  | 0.82     | 4.25            | مرتفع         | 0.99              | 3.97            | 2          | 3      | 8    | 39   | 38   | الاهتمام الطبي بكل المشكلات التي يعاني منها المرضى          | 1  |
| 1       | مرتفع  | 0.68     | 4.33            | مرتفع         | 0.87              | 3.88            | 3.4        | 4.2    | 10.8 | 41.6 | 40   | يصف الكادر الإداري على الدوام بالأدب والطاقة العالية        | 2  |
| 3       | مرتفع  | 0.81     | 4.21            | مرتفع         | 0.91              | 3.92            | 2          | 8      | 13   | 35   | 33   | يمتلك الكادر الإداري المعرفة الكافية لإجابة على استفساراتك  | 3  |
| 4       | مرتفع  | 0.85     | 4.22            | مرتفع         | 1.01              | 3.85            | 2.5        | 9.2    | 15   | 38.5 | 35.8 | رغبات المرضى موضع اهتمام عال من قبل الكادر                  | 4  |
| 7       | مرتفع  | 0.92     | 4.05            | مرتفع         | 0.91              | 3.89            | 2.8        | 3      | 14   | 38   | 34   | لا يوجد صعوبة أو معوقات للوصول ومقابلة أي من الكادر الإداري | 5  |
| 12      | مرتفع  | 1.09     | 3.72            | مرتفع         | 0.89              | 3.81            | 3          | 3.8    | 16.6 | 39.5 | 38.2 | الأجور المتسقة على الخدمات المقدمة مناسبة وضمن قدراتك       | 6  |
| 8       | مرتفع  | 0.94     | 3.86            | مرتفع         | 0.97              | 3.84            | 3.8        | 4      | 16   | 33   | 34   | تشجع إدارة المستشفى المرضى على إدانة الاتصال                | 7  |
| 6       | مرتفع  | 0.82     | 4.09            | مرتفع         | 0.89              | 3.90            | 2          | 5.9    | 18.3 | 35.3 | 36.6 | يتميز إدارة المستشفى بال تعامل النزيه مع المرضى             | 8  |
| 5       | مرتفع  | 0.94     | 4.07            | مرتفع         | 0.96              | 3.96            | 2.1        | 11     | 5    | 31   | 33   | يوفر المستشفى كادر طبي مهارة عالية                          | 9  |
| 11      | مرتفع  | 1.06     | 3.79            | مرتفع         | 0.93              | 3.84            | 2          | 13.3   | 6.7  | 33.3 | 35.9 | يساعد المستشفى المرضى عند علمهم بعدم قدرتهم على الدفع       | 10 |
| 8       | مرتفع  | 1.04     | 3.95            | مرتفع         | 0.95              | 3.85            | 3          | 14     | 8    | 32   | 41   | هناك سهولة في التعامل مع التأمينات الصحية                   | 11 |
| 10      | مرتفع  | 1.03     | 3.97            | مرتفع         | 1.05              | 3.68            | 3.8        | 16.1   | 10   | 34.1 | 44   | أجرة الخدمات الصحية المقدمة داخل مستشفى معروفة              | 12 |
|         | مرتفع  | 0.92     | 4.05            | مرتفع         | 0.94              | 3.86            |            |        |      |      |      | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                    |    |

عينة الدراسة من الموظفين والمرضى ما يلي:

كان مستوى أهمية جودة الخدمات الفندقية في المستشفيات الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى جميعها وحدة واحدة مرتفعاً بشكل عام، وذلك بوسط حسابي عام قدره (4.02) أما على مستوى أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى فرادى فقد كانت فئة المرضى هي الأكثر تأييداً لجودة الخدمات الفندقية وبوسط حسابي بلغ (4.14) بالمقارنة مع فئة الموظفين وذلك بوسط حسابي بلغ (3.89).

تفاوت مستوى تأييد أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس مستوى الأهمية، احتلت الفقرة 3 وهي تقديم الطعام والشراب في المستشفى في الأوقات التي يعدون بها وبوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري بلغ (0.79) وبمعامل اختلاف بين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى بنسبة بلغت (18.72)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة 2 التي تنص على أناقة مظهر الموظفين في المستشفى ووسطها الحسابي (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.87) وبمعامل اختلاف بين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى بنسبة بلغت (21.20)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة 9 التي تنص على "لا يشكو المرضى والمراجعين من سوء معاملة أحد المعاملين وبوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري بلغ (1.06) وبمعامل اختلاف بين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى بنسبة بلغت (27.46).

إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية في التأييد الذي أبداه عينة الدراسة من الموظفين والمرضى كل على حده اتجاه تلك الفقرات، يؤثر إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى سواء ضمن الفئة الواحدة أو على مستوى العينة كوحدة واحدة.

كما أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (3.13) وفقاً لآراء أفراد الدراسة من الموظفين والمرضى ما يأتي:

كان مستوى أهمية جودة الخدمات الإدارية في المستشفيات الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى جميعها وحدة واحدة مرتفعاً بشكل عام، وذلك بوسط حسابي عام قدره (3.96) أما على مستوى أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى فرادى فقد كانت فئة المرضى هي الأكثر تأييداً لجودة الخدمات الإدارية وبوسط حسابي بلغ (4.05) بالمقارنة مع فئة الموظفين وذلك بوسط حسابي بلغ (3.86).

تفاوت مستوى تأييد أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس 2 مستوى الأهمية، احتلت الفقرتان 1 و 2 وهي الاهتمام العالي بحل المشكلات التي يعاني منها المرضى، يتصف الكادر الإداري على الدوام بالأدب واللطافة العالية وبوسط حسابي قدره (4.11) لكل منها وانحراف معياري بلغ (0.90)، (0.78) على التوالي وبمعامل اختلاف بين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى بنسبة بلغت (21.94)، (18.92) على التوالي، في حين جاء في المرتبة الثانية "الفقرة 3 التي تنص على يمتلك الكادر الإداري المعرفة الكافية للإجابة عن استفساراتك ووسطها الحسابي (4.06) وانحراف المعياري بلغ (0.86) وبمعامل اختلاف بين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمرضى بنسبة بلغت (21.09)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة 9 التي تنص على الأجور المستحقة على الخدمات.

## الخاتمة:

وقد أصبحت من ضرورة تعزيزي فاعلية قاعدة المعلومات لتقديم الخدمات بكفاءة عالية وضرورة الاهتمام بتحديث وصيانة الأجهزة والشبكات الالكترونية مع استخدام البرمجيات الحديثة وعقد دورات بشكل مستمر للعاملين في المستشفى بالإضافة على اتمه جميع الإجراءات الورقية وربط جميع اقسام المستشفى بشبكات إلكترونية لتسهيل التواصل بينهم داخلياً، والعمل على ربط المستشفيات كافة بشبكة خارجية واسعة لتسهيل تبادل المعلومات والخبرات فيما بينها.

## النتائج:

### أولاً: بالنسبة لخصائص العينة:

فقد كانت أكبر نسبة لمتغير الجنس من عينة الموظفين هم من الذكور، وأكبر نسبة لمتغير المستوى التعليمي هم من درجة البكالوريوس وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة شهادات الجامعية الأولى، إذ تسعى المستشفيات لاستقطاب حملة الشهادات الجامعية ملئى الوظائف الخاصة بالإدارة ولإدراكها أهمية وجود الموارد البشرية المؤهلة للقيام بمثل هذه الأعمال المتخصصة، وهذا يدل أيضاً على أن جميع المستخدمين قد فهموا أسئلة الاستبانة لأنها من صلب تخصصهم أن أكبر نسبة لمتغير العمر هم من الفئة (18-27) أما لمتغير سنوات الخبرة فتراوح خبراتهم بين 1-5 سنة. أما بالنسبة لعينة المرضى فقد كانت أكبر نسبة لمتغير الجنس من الذكور وأكبر نسبة لمتغير المستوى التعليمي من الحاصلين على الثانوية العامة، وهذا مؤشر على ارتفاع حملة شهادة الثانوية العامة وان أكبر لمتغير العمر كان من الفئة العمرية (18-27)

### ثانياً: الموظفين:

1. إشارات نتائج تحليل الارتباط بأن ثمة علاقة طردية وقوية بين تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمات.
2. توجد علاقة طردية وقوية بين تكنولوجيا المعلومات والخدمات الصحية تبين أن هناك أثر دلالة بين تكنولوجيا المعلومات والخدمات الصحية.
3. توجد علاقة طردية وقوية بين تكنولوجيا المعلومات والخدمات الفندقية وتبين ان هناك أثر ذا دلالة بين تكنولوجيا المعلومات والخدمات الفندقية.
4. توجد علاقة طردية وقوية بين تكنولوجيا المعلومات والخدمات الإدارية وتبين إن هناك أثراً ذا دلالة بين تكنولوجيا المعلومات والخدمات الإدارية.

### ثالثاً: للمرضى:

1. إشارات نتائج تحليل الارتباط بأنه توجد علاقة طردية قوية بين تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمات كذلك تبين ان هنالك أثراً ذا دلالة تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمات.
2. توجد علاقة طردية وقوية بين تكنولوجيا المعلومات والخدمات الصحية وتبين ان هنالك أثراً ذا دلالة بين تكنولوجيا المعلومات والخدمات الصحية، وتبين ان هناك أثراً ذا دلالة بين تكنولوجيا المعلومات والخدمات الصحية.
3. توجد علاقة طردية وقوية بين تكنولوجيا المعلومات والخدمات الفندقية، وتبين ان هناك أثراً ذا دلالة بين تكنولوجيا المعلومات والخدمات الإدارية.

### رابعاً: الاختلاف بين وجهة نظر المرضى والموظفين:

1. وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمات المقدمة (الصحية، الفندقية، الإدارية) بين وجهة نظر الموظفين والمرضى.
2. وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بين وجهة نظر الموظفين والمرضى.

## المصادر والمراجع:

### أولاً الكتب:

- (1) ادريس ثابت عبد الرحمن كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية الطبعة الأولى الجامعية للنشر الإسكندرية جمهورية مصر العربية 2006م.
- (2) الصاوي ياسر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر القاهرة جمهورية مصر العربية 2003م.
- (3) الطبطي خضر اساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات الطبعة الأولى دار الحامد للنشر، عمان الأردن 2010م.
- (4) قند ليجي عامر تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها دار الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- (5) غنيم احمد إدارة المستشفيات رؤية معاصرة الطبعة الأولى المكتبة الحصرية للنشر والتوزيع المنصورة جمهورية مصر العربية 2011م.

### ثانياً: بحوث علمية

- (1) بو عباس أحمد أثر جودة الرعاية الصحية والاتصالات على رضا المرضى دراسة تحليلية مقارنة في مشفى الأميري الحكومي ومشفى السلام الدولي الخاص في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا عمان الأردن 2010).
- (2) الدايني رساد خضير أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن 2004.
- (3) المطيري فلاح العلاقات بين استخدام نظم المعلومات الإدارية في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية وجودة الأداء دراسة تحليلية الآراء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة) لجامعة الأردنية عمان الأردن 2009.

### ثالثاً: مواقع إلكترونية:

- (1) <http://en.wikipedia.org/wiki/electronichealthrecord>
- (2) <http://www.almarefa.blogspot.com/201011//ehospital.htm>

# العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورهما في معالجة مشكلة الفقر في السودان

(دراسة حالة ولاية الخرطوم من 2000 – 2019م)

طالبة دكتوراة – جامعة أم درمان الإسلامية – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

أ. تنزيل صديق عبد الله محمد

أستاذ مشارك – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة أم درمان الإسلامية

د. سكيئة محمد الحسن

أستاذ مشارك – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة أم درمان الإسلامية

د. كمال محمد عيسى

## مستخلص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورهما في معالجة مشكلة الفقر في السودان وخاصةً ولاية الخرطوم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي من خلال الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية. وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) للبيانات المتحصل عليها من الجهاز المركزي للإحصاء والتقارير السنوية لديوان الزكاة بولاية الخرطوم لفترة الدراسة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: ليست هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية (القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05) بين التحصيل الفعلي والصرف الفعلي للزكاة، أدى بدوره الى علاقة عكسية ضعيفة بين الصرف الفعلي للزكاة ومعالجة مشكلة الفقر بولاية الخرطوم في الفترة من (2000-2019م)، الآلية التي يستخدمها ديوان الزكاة بولاية الخرطوم تساهم في الحد من مشكلة الفقر، كما أن حصيلة الزكاة المتوقعة كافية لإحداث تغيير ملموس في حدة الفقر. وقد توصلت الدراسة الى عدة توصيات منها: على ديوان الزكاة بذل مزيد من الجهود لزيادة موارده وتحسين آليات توزيعه على المستحقين. كذلك تحسين نوعية الصرف على الفقراء والمساكين وزيادة كفاءة الخدمات التي تساهم فيها الزكاة مثل التأمين الصحي والعلاج والتعليم والمياه وتمكين الفقراء من الاستفادة منها، تكثيف الجهود وتشجيع إجراء مزيد من البحوث عن اسباب الفقر حتى يمكن القضاء عليه من جزوره بدلاً من المعالجات.

الكلمات المفتاحية: التحصيل – الصرف الفعلي – الزكاة – الفقر – السودان.

## **The Relationship between the Collection and Actual Disbursement of Zakat and their Role in Processing the Problem of Poverty in the Sudan. Case Study of Khartoum State from (2019- 2020)**

**A. Tanzeel Siddig Abdalla Mohammed**

**Dr. Sakina Mohammed Hassan**

**Dr. Kamal Mohammed Eisa**

### **Abstract:**

This Study aims to find out the relationship between the collection and actual disbursement of Zakat and their role in processing the problem of poverty in Sudan, especially in Khartoum State. The Study followed the descriptive-analytical approach and the historical method by relying on primary and secondary data. The data were analyzed by the Statistical program for Social Sciences (SPSS) for data obtained from the Central Bureau of Statistics and the annual reports of the Zakat Bureau in Khartoum State for the study period. The Study reached several results, including: There is no Statistically significant relationship (the probability value is less than the significance level of 0.05) between the actual collection and actual disbursement of Zakat, which in turn led to a weak inverse relationship between the actual disbursement of Zakat and the treatment of the problem of poverty in Khartoum State in the period (2000 – 2019), the mechanism used by the Zakat Bureau in Khartoum State contributes to reducing the problem of poverty, and the expected Zakat proceeds are sufficient to bring about a tangible change in the severity of poverty. The Study reached several recommendations, including: The Zakat Bureau should make more efforts to increase its resources and improve the mechanisms of distributing it to the beneficiaries. Improving the quality of disbursement to the poor and needy, increasing the efficiency of services to which Zakat contributes, such as health insurance, treatment, education and water, and enabling the poor to benefit from them, intensifying efforts and encouraging more research on the causes of poverty so that it can be eradicated from its islands instead of treatments.

**Key Words;** Collection – Actual Disbursement – Zakat – Poverty - Sudan

## المقدمة:

بسم الله المتفرد بالكمال والبقاء، والعز والكبرياء، الموصوف بالصفات والأسماء، المنزه عن الأشباه والنظراء، الذي سبق علمه في بريته بمحكم القضاء، وصلي الله علي محمد خاتم الرسل والأنبياء.

ومن وسائل الشارع الحكيم في حفظ حقوق المال فرض الزكاة للفقراء في أموال الأغنياء، وجعل لهذا الفرض مقاصد عظيمة متبادلة بينهما. كما اهتم الإسلام بمشكلة الفقر، واعتبرها آفة خطيرة تستوجب المكافحة والعلاج، وقد اتخذ عدة وسائل للقضاء على الفقر من أهمها الزكاة والتي تعتبر ركناً من أركان الإسلام أوجبها الشارع طهره للمال ومواساة للفقراء والمساكين. فالفقر شعور أنساني بالضعف يجعل الفقراء بعيدين على ممارسة الحرية والمشاركة السياسية وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرارات. وفي هذا السياق تطرح الزكاة كأحدي الركائز الرئيسية لمعالجة الفقر من خلال إعادة توزيع الدخل وخلق الطلب الفعال داخل الاقتصاد، وهو ما من شأنه أن ينشط السوق، ويشجع ويحفز حركة رؤوس الأموال نحو الاستثمار ويحرك عجلة التشغيل فضلاً عن مساهمة الزكاة في محاربة ظاهرة الاكتناز. كما يمكننا القول إن الأثر الاقتصادي المباشر للزكاة في معالجة مشكلة الفقر يتمثل في تعبئة الطاقات البشرية المعطلة في المجتمع المسلم من خلال دعم وتشجيع وتنمية القدرات الذهنية والمهنية لتلك الطاقات وتحويلها إلي طاقات فاعلة منتجة في مجتمعها. وعليه ستكون الدراسة حول كيفية تحديد الفقر وإحصاءه من منظور اقتصادي باعتباره أهم فئة مستهدفة بالزكاة، ومن ثم توضيح العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورهما في معالجة مشكلة الفقر في السودان.

مشكلة الدراسة: في إطار هذا السياق تسعى الدراسة إلي البحث في العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورهما في معالجة مشكلة الفقر في السودان. وفي هذا السياق تتجلى مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: (ما هي العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورهما في معالجة مشكلة الفقر في السودان؟). أسئلة الدراسة: تتمثل أسئلة الدراسة في الآتي:-

- 1/ ما هو دور ديوان الزكاة بولاية الخرطوم في محاربة الفقر؟
- 2/ ما هي الآلية التي يستخدمها الديوان للحد من الفقر بولاية الخرطوم؟
- 3/ هل حصيلة الزكاة المتوقعة كافية لإحداث تغيير في حدة الفقر؟

## أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تتمثل أهمية الدراسة في الإضافة العلمية التي يساهم بها فيما كتب في المكتبات في مجال الزكاة وكيف تحل مشكلة الفقراء.

الأهمية العملية: تتمثل في المساعدة في اتخاذ القرارات الملائمة ويساعد ديوان الزكاة في تطور وسائل العمل في الدولة.

## أهداف الدراسة: تهدف الورقة للآتي:

1. 1/ معرفة العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورهما في معالجة مشكلة الفقر في السودان

2. بيان دور ديوان الزكاة بولاية الخرطوم وتشجيعه علي القيام بأهدافه وتجسيدها في المجتمع الإسلامي وسبل علاجها لمشكلة الفقر.
  3. تقديم علاج مناسب لمشكلة الفقر، بما يساهم في تقديم بدائل اقتصادية يمكن إن تلجأ إليها الولاية في علاج ظاهرة الفقر.
  4. تطوير إستراتيجية ديوان الزكاة في تنفيذ المشروعات الداعمة للحد من الفقر.
  5. الخروج بمقترحات وتوصيات تساعد ديوان الزكاة علي أداء دوره المطلوب.
- فروض الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي الفرض الرئيسي للدراسة: ( هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورها في معالجة مشكلة الفقر في السودان ؟).  
كما اعتمدت الدراسة علي عدة فروض فرعية منها:  
1/ لديوان الزكاة دوراً مهماً في محاربة الفقر بولاية الخرطوم.  
2/ الإلية التي يستخدمها ديوان الزكاة بولاية الخرطوم تساهم في الحد من الفقر.  
3/ حصيللة الزكاة المتوقعة كافية لإحداث تغيير ملموس في حدة الفقر.

#### **حدود الدراسة:**

حدود مكانية: ولاية الخرطوم.  
حدود زمانية: في الفترة بين (2000-2019م).  
حدود موضوعية: العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورها في معالجة مشكلة الفقر في السودان . دراسة وصفية بولاية الخرطوم في الفترة من (2000 – 2019م).

#### **منهجية ادراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج التاريخي، المنهج الوصفي التحليلي، ثم منهج دراسة الحالة وبيان العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورها في معالجة مشكلة الفقر في السودان. وخاصة ولاية الخرطوم.

#### **أدوات الدراسة:**

إعتمدت الدراسة علي جمع المعلومات والبيانات علي الأدوات الآتية:

- 1/المقابلة الشخصية.
- 2/التقارير السنوية من ديوان الزكاة بولاية الخرطوم.
- 3/ التقارير السنوية للجهاز المركزي للأحصاء.

#### **هيكل الدراسة:**

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وتم تخصيص الفصل الأول للدراسات السابقة، والفصل الثاني الإطار النظري للدراسة، والفصل الثالث عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج. ومن ثم النتائج والتوصيات وقائمة المصادر والمراجع.

#### **المبحث الأول: الدراسات السابقة:**

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة التي حاولت التأصيل لنظرة اقتصادية متكاملة حول موضوع العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورها في معالجة

مشكلة الفقر في السودان. دراسة وصفية بولاية الخرطوم في الفترة من (2000 - 2019م). ومن أهم هذه الدراسات التي تناولت هذا الموضوع:

#### 1/ دراسة عباس الأمين شيخ محمد (2005م)<sup>(1)</sup>

تتبع أهمية الدراسة من أنها تسلط الضوء على أساليب صرف الزكاة وتفترض عدم كفاءة الأساليب المتبعة في صرف الزكاة خلال فترة الدراسة المشار إليها. واتبعت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي والاستقرائي ومنهج دراسة الحالة لعينة من الأسر التي تحصلت على دعم من ديوان الزكاة بولاية الخرطوم. وتوصلت إلى عدم كفاءة الأساليب المتبعة في صرف الزكاة وخاصة في جانب وسائل الإنتاج ومشاريع الإعاشة والصرف عبر لجان الزكاة المحلية والمؤسسات الممولة من الزكاة وأوصت بضرورة الاهتمام بالزكاة وتوظيفها في المشروعات الجماعية لصالح الفقراء مع ما يناسب بيئاتهم ومقدراتهم. ويرى الباحث إجراء دراسات متعمقة خاصة في مشاريع الإعاشة.

#### 2/ دراسة حسن علي الساعوري (2010م)<sup>(2)</sup>

هدفت الورقة إلى دراسة أسباب فشل المشروعات الإنتاجية بديوان الزكاة لتفادي المشاكل والمعوقات. تفترض الورقة فشل المشروعات الإنتاجية بديوان الزكاة، وقام الباحث بعمل مسح شامل لأكثر عدد من مشروعات الزكاة الإنتاجية شمل اثنتي عشرة ولاية في الفترة من (-1990 2012م)، وتوصلت الورقة إلى أن هناك نسبة عالية من النجاح مقارنة بالفشل بلغت 67 % ولم يعد أصحابها يحتاجون إلى دعم من الديوان. وتوصي الورقة بمعالجة حالات الفشل سواء في الإنتاج أو لأسباب تتعلق بالمتلقي أو ديوان الزكاة.

#### 3/ دراسة محمد الأمين تاج الأصفياء حسن البصري (2013م)<sup>(3)</sup>

تهدف الدراسة إلى استقراء دور ديوان الزكاة في تعزيز أنشطة التمويل الأصغر من خلال برامج الاغتناء بالزكاة وإمكانية مساهمته في تخفيف حدة الفقر في السودان. انتهجت الورقة نهجاً يقوم على المقارنة بين التطلعات إلى لعب دور أكبر، وما يقوم به الديوان فعلاً وتوصلت الورقة إلى وجود فجوة كبيرة بينما هو مأمول وما حققه الديوان إلى أرض الواقع. ووجود معوقات تحول دون الدور المرتجى من ديوان الزكاة في التصدي لمعضلة الفقر من خلال آلية التمويل الأصغر وبرامج الاغتناء بالزكاة. وتوصي الورقة بالتدقيق في جدوى المشروعات المملوكة للفقراء لضمان قدرتها على توليد الدخل وإغناء الأسر الفقيرة، والاعتماد على المشروعات الجماعية التي يقوم الديوان بإدارتها في سبيل أغناء الفقراء بدلاً من المشروعات الفردية.

#### 4/ دراسة فائزة محمد خليفة عثمان (2014م)<sup>(4)</sup>

تناولت الدراسة دور الزكاة في تفعيل أداء استراتيجيات مكافحة الفقر في الفترة (1990 - 2012م). وتتمثل مشكلة البحث في ارتفاع معدلات الفقر والحرمان في السودان بالرقم من تطبيق الزكاة ويتساءل الباحث هل يعني ذلك إن الزكاة لم تعالج مشكلة الفقر كما كانت في صدر الإسلام.

وخلصت الدراسة إلى إن المشاريع التي منحت لصالح الفقراء أغلبها كانت لصالح النساء وضعف الإشراف والمتابعة من قبل الديوان. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمشاريع التي توفر وظائف للشرائح الفقيرة والعمل على صرف أموال الزكاة حسب النسب المخصصة بصورة

علمية لضمان نجاحها وتوجيه الفقراء نحو الاستثمار مع مراعاة ما يناسب بيئاتهم ومقدراتهم.  
**5/ دراسة عثمان محمد بابكر محمد أحمد (2017م)<sup>(5)</sup>**

تلعب أموال الزكاة دوراً فاعلاً في علاج الكثير من المشكلات الاقتصادية مثل الفقر والبطالة والتضخم، حيث تعمل على تحفيز الاستثمار وزيادة فرص العمل وزيادة الإنتاج وتشجيع الاستهلاك ومن ثم تحسين المستوى المعيشي للأفراد في المجتمع المسلم. عليه يمكن أن تساهم أموال الزكاة في تخفيف حدة الفقر في السودان.

هدف البحث إلى تسليط الضوء على مدى قدرة أموال الزكاة في علاج مشكلة الفقر في السودان في الفترة (1990 - 2013م). يفترض البحث أن أموال الزكاة تلعب دوراً مهماً في تخفيف حدة الفقر في السودان. أتبع البحث المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي التحليلي وطبق طريقة المربعات الصغرى على البرنامج الحاسوبي. وأموال الزكاة لعبت دوراً في تخفيف حدة الفقر، إلى أنها تعتبر قليلة كنسبة من الدخل القومي.

ومن أهم توصيات البحث الدعوة إلى تبني سياسات اقتصادية راشدة تحفز زيادة الناتج المحلي الإجمالي حتى ينعكس إيجابياً على جباية أموال الزكاة ومن ثم زيادة فعاليتها في تخفيف حدة الفقر في السودان.

كما إن أموال الزكاة ليست بالكفاية التي يمكن الاعتماد عليها كآلية وحيدة في تخفيف حدة الفقر مما يتطلب البحث عن موارد إضافية وتنسيق الجهود مع المنظمات التي تعمل في مجال مكافحة الفقر في تخفيف حدة الفقر في السودان.

#### **6/ دراسة البشير عبد الكريم (2003م)<sup>(6)</sup>**

ينطلق البحث من فشل السياسات الاقتصادية الكلية المعاصرة في تحقيق النمو اللازم لتخفيض حدة الفقر، بينما لم تطبق السياسات الاقتصادية الإسلامية وإن طبقت فبشكل جزئي وغير فعال. استخدمت الورقة المنهج الوصفي التحليلي. ومثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الورقة في اتساع نطاق الفقر في الجزائر، وعدم عدالة توزيع الدخل في الجزائر. كما توصل البحث إلى أن للزكاة آثار اقتصادية مباشرة وغير مباشرة على سوق العمالة وعلى نمو الإنتاج.

#### **7/ دراسة آدم أحمد تيراب آدم (2009م)<sup>(7)</sup>**

تتمثل مشكلة البحث في كيفية تعريف مستويات الفقر، ومعرفة العوامل التي تؤدي إلى نشوء ظاهرة الفقر وما هي أساليب محاربة الفقر والدور الذي يمكن أن يلعبه ديوان الزكاة في محاربة الفقر. استخدم البحث المنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي والمنهج الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS). وأهم الفروض التي قامت عليها الدراسة: تلعب الزكاة دوراً اقتصادياً مهماً في محاربة

الفقر في السودان، كما توجد علاقة طردية بين الناتج المحلي وإيرادات الزكاة. وتوصلت الدراسة إلى أن الزكاة تساهم في محاربة الفقر في السودان من خلال محاربتها للبطالة عن طريق توفير فرص عمل أو تنمية قدرات الفقراء، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الناتج المحلي الإجمالي وإيرادات الزكاة. ويوصي الباحث بالاهتمام بنموذج الزكاة وتهيئة الفقير ليكون نشطاً اقتصادياً.

## 8/ دراسة محمد راشد صالح النفاتي (2018م)<sup>(8)</sup>

هذه الورقة تركز على دور الزكاة الركن الثالث من أركان الإسلام كنموذج اقتصادي مثالي باعتباره نظام رباني - يهدف لتحقيق التوازن بين الأغنياء و الفقراء في المجتمع الإسلامي مع إمكانية التآسي به لكل المجتمعات على وجه الأرض. هذا باعتباره نموذجاً متقدماً لتحقيق التنمية المتوازنة في المجتمع وتحريك طاقاته وتحقيق معدلات نمو غير مسبوقه. كما أن له قدرة فاعلة في توفير مناخ حقيقي لإحداث التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل. وذلك في مقابل الأنظمة الرأسمالية المعاصرة على ما تعانيه من أزمات مالية واقتصادية واجتماعية، كعجز موازنة الدول، وتدني معدلات النمو وارتفاع مستوى التضخم ومعدل البطالة، وما يترتب عليه من زيادة حدة الفقر والسلوك الانحرافي وغير ذلك من مظاهر عدم الاستقرار الاجتماعي.

لذا تهدف الورقة إلى تقديم الزكاة كمؤسسة اقتصادية كلية وأداة عملية وحقيقية للقضاء على الفقر وذلك من خلال تجارب بعض الدول الإسلامية. ولعل مؤشرات انخفاض معدلات الفقر في الدول العربية والإسلامية في العقود الأخيرة كانت نتيجة لاهتمام هذه الدول بإنشاء مؤسسات للزكاة وفق نماذج مختلفة ومتنوعة. وقد خلصت الورقة إلى ضرورة إنشاء منتدى عالمي للزكاة يجمع الخبراء والفقهاء من جميع أنحاء العالم لدراسة ومناقشة التجارب والأفكار ذات الصلة. وذلك من خلال المؤتمرات والملتقيات وورش العمل المشتركة لتكوين مرجعية موحدة تسهم في تطوير وتحديث آلية الزكاة بهدف للقضاء على الفقر، وبناء نموذج اقتصادي إسلامي تنتهجه كافة الدول الإسلامية لتنمية اقتصادياتها ومعالجة مظاهر الفقر وعدم الاستقرار الاجتماعي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي اجريت في هذا الموضوع استعرضت الدراسة عدداً من الدراسات المحلية والعربية ، وعلى الرغم من أنها أجريت في بيئات وأنظمة تعليمية مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع دراسة الباحثان، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية. كما أنها جاءت لتبين العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورهما في معالجة مشكلة الفقر في السودان، وتجربة ديوان الزكاة بولاية الخرطوم في تخفيف ظاهرة الفقر. اتفقت الدراسة الحالية في هدفها مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة: محمد الأمين تاج الأصفياء حسن البصري - دور ديوان الزكاة في تعزيز أنشطة التمويل الأصغر وتخفيف حدة الفقر في السودان (الممكن والمأمول من برامج الاغناء بالزكاة). ودراسة: عثمان محمد بابكر محمد احمد - دور أموال الزكاة في تخفيف حدة الفقر في السودان. ودراسة: فائزة محمد خليفة عثمان - دور الزكاة في تفعيل إستراتيجية مكافحة الفقر بالسودان. وآخرون.

كما أختلفت الدراسة الحالية في هدفها جزئياً مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة : - آدم أحمد تيراب آدم - أساليب محاربة الفقر في السودان بين النظرية والتطبيق - دراسة تطبيقية على ديوان الزكاة.

كذلك أغلب الدراسات السابقة عبارة عن دراسة حالة فقط ، بينما اعتمدت الدراسة الحالية علي دراسة الحالة بجانب الاعتماد على بيانات دورية من الجهاز المركزي للإحصاء ،

والتقارير السنوية لديوان الزكاة بولاية الخرطوم ، والجديد في الدراسة الحالية أنها تسلط الضوء على الجانب القياسي الاحصائي لأموال الزكاة من خلال تقارير ديوان الزكاة المتمثلة في التحصيل الفعلي والصرف الفعلي وحجم أموال الزكاة ، وعلاقتها بالصرف على الفقراء والمساكين. كما استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها: بناء مشكلة الدراسة من خلال اطلاع الباحثان على العديد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية ، وعرض الاطار النظري وفي المراجع المستخدمة. تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورها في معالجة مشكلة الفقر في السودان عموماً وولاية الخرطوم على وجه الخصوص.

## **الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:**

### **أولاً: تعريف الزكاة وأدلة مشروعيتها:**

تعريف الزكاة لغةً: جاء في لسان العرب لابن منظور، الزكاة من مصدر زكا الشئ إذا نما وزاد وتعني الطهارة والبركة والنماء، وزكاة المال تطهيره، أي ما أخرجته من مالك لتطهره به<sup>(9)</sup> ومنه قوله سبحانه وتعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا﴾ الشمس الآية (9) وتطلق الزكاة أيضاً بمعنى المدح، كما في قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذْ أَنْتُمْ أَجْنَةُ فِي بَطُونٍ أَمَهَاتِكُمْ فَلَا تَزْكُوا أَنْفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ اتَّقَى﴾ النجم الآية (32) أي لا تمدهوها بحسن أعمالكم<sup>(10)</sup>.

وتأتي الزكاة من زكا يزكو زمنه لقول علي رضي الله عنه (العلم يزكو بالإنفاق)<sup>(11)</sup> وتطلق بمعنى الصلاح، وإذا وصف الأشخاص بالزكاة فذلك يرجع إلى زيادة الخير فيهم.

تعريف الزكاة في مصطلح الشرع: وتطلق شرعاً على الحصة المقدرة من المال التي فرضها الله تعالى للمستحقين<sup>(12)</sup>

### **تعريف الزكاة في المصطلح الاقتصادي:**

هي أداة اقتصادية ذات طبيعة خاصة تعمل ضمن منظومة الاقتصاد الكلي الإسلامي من أجل تحقيق مبدأ عمارة الأرض من خلال وظائف تؤثر على النشاط الاقتصادي للمجتمع بما يحقق توفير السمات الحقيقية للمجتمع المسلم.

نخرج من التعريف السابق بالملاحظات الآتية:-

الزكاة أداة اقتصادية ذات طبيعة خاصة لأنها محل ركن أساسي من أركان الإسلام الخمسة، دخلت حيز التطبيق منذ العهد النبوي وحتى العهد الحاضر، وتمتاز الزكاة بين أركان الإسلام الخمسة بأنها الركن الوحيد القابل للتطور والتوسع. ويرحب بالاجتهادات، وهذا ما حصل بين العلماء والفقهاء وأئمة المذاهب وأخذ شأنه الكبير في الوقت الراهن بعد تنوع الأموال، وتوسع الثروات واضطراب شؤون المسلمين، وتعطل أو توقف تطبيق الزكاة كلياً، أو جزئياً في بعض البلدان، مما فتح الأبواب الواسعة أمام علماء الأمة ومجتهدات لتتبع المستجدات الفقهية المعاصرة في الزكاة.

تعد الزكاة أفضل أداة إذا كانت تعمل في بيئة بها تطبيق كامل للاقتصاد الكلي الإسلامي لأنها تساهم مع أدوات الاقتصاد الكلي الإسلامي الأخرى المتمثلة في الملكية والعمل وصيغ الاستثمار الإسلامي والوقف في رفع مستوى المعيشة في المجتمع إذا كان المجتمع يطبق القيم الاقتصادية.<sup>(13)</sup>

## ثانياً: موارد الزكاة ومصارفها:

### موارد الزكاة:

تنوعت آراء العلماء في تقسيم الأموال المزكاة، إلا أنني اتبعت تقسيم الأحكام السلطانية، حيث قسمتها إلى ظاهرة وباطنة، فالظاهرة ما لا يمكن إخفاؤه كالزروع والثمار والمواشي، والباطنة ما أمكن إخفاؤه كالذهب والفضة وعروض التجارة<sup>(14)</sup>، ولكل نوع دليله من النصوص الشرعية.

### 1/ الأموال الظاهرة:

هي الأموال التي لا يمكن إخفاؤها عادة، فهي ظاهرة للعيان، مثل الثمار والزروع والمواشي والعقار:

الزروع والثمار: قال الله تعالى: (كُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَآتُوا حَقَّهُ يَوْمَ حَصَادِهِ وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ). (الأنعام: 141)

الأنعام: ودليله قول الصديق عن النبي صلى الله عليه وسلم: (ما من صاحب إبل ولا بقرة ولا غنم، لا يؤدي حقها إلا أقعد له يوم القيامة بقاع قرقر، تطؤه ذات الظلف بظلفها وذات القرن بقرنها)<sup>(15)</sup>.

### 2/ الأموال الباطنة:

هي الأموال التي يمكن إخفاؤها عن الناس، مثل الذهب والفضة وعروض التجارة وما في حكمها.

أ. الذهب والفضة: لقوله تعالى: (وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفُضَّةَ وَلَا يَنْفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَبَشِّرْهُمْ بِعَذَابٍ أَلِيمٍ) التوبة: 43.

ب. عروض التجارة، لقوله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ) (البقرة: 267).

ج. المعادن والركاز، لقوله تعالى: (وَمَا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ) (البقرة: 267).

د. الأموال الزكوية الأخرى، لقوله تعالى: (وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِلْسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ) (الذاريات: 19).

أنصبه الزكاة في الأموال الظاهرة والباطنة:

### 1- الزروع والثمار:

تختلف قيمة الزكاة باختلاف طريقة الري. حيث يخرج نصف العشر (5 %) في حالة الري بالجهد، وفي حالة الري بدون تكلفة وتكون قيمة الزكاة فيه العشر (10 %) (حديث ابن عمر رضي الله عنهما أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (فيما سقت السماء والعيون أو كان عثرياً العشر، وفيما سقي بالنضح نصف العشر). نصاب زكاة الزروع والثمار خمسة أوسق وليس فيما دون ذلك زكاة لعموم ما روي عنه صلى الله عليه وسلم: (ليس فيما دون خمسة أوسق صدقة)<sup>(16)</sup>. وتعادل الخمسة أوسق خمسين كيله أو مائة ربعا مما يكال. وإن كان مما يوزن فنصابه 653 كيلو جراماً<sup>(17)</sup>.

### 2- الأنعام:

- وهي الإبل، والبقرة، والغنم بشقيها الضأن والماعز. ويجب أن تستوفي الشروط التالية:
- النصاب الشرعي أي أن تبلغ مقدارا معينا ويختلف النصاب باختلاف نوع الأنعام للإسلام لا يأخذ الزكاة إلا من الأغنياء.
  - وأن يحول عليها الحول، أي أن يمر عليها اثنا عشر شهراً هجرياً.

- وأن تكون سائمة والسائمة هي التي ترسل للرعي في الكلأ المباح ولا تعلف، ويقابل السائمة المعلوفة وهي التي يتكلف صاحبها علفها فتكثر مؤنتها ويشق عليه زكاتها. ولا يعتبر السوم في الأنعام إلا إذا كان يقصد به الدر والنسل والسمن، والزيادة<sup>(18)</sup>. والأنعام التي حدد نصابها هي الإبل والبقر والغنم. وفيما يلي نتناول نصاب وزكاة كل نوع: زكاة الإبل : نصاب زكاة الإبل يبدأ من خمسة فما فوق وليس على من ملك دون الخمس من الإبل زكاة يوضحها الجدول التالي:
- جدول رقم (1) يوضح نصاب وزكاة الإبل:

| النصاب من الإبل | مقدار الزكاة                 |
|-----------------|------------------------------|
| 9-5             | شاة                          |
| 14-10           | شأتان                        |
| 19-15           | ثلاثة شياة                   |
| 24-20           | أربعة شياة                   |
| 35-25           | بنت مخاض: أكملت عامها الأول  |
| 45-36           | بنت لبون: أكملت عامها الثاني |
| 60-46           | حقه : أكملت عامها الثالث     |
| 75-61           | جزعة: أكملت عامها الرابع     |
| 90-76           | بنتا لبون                    |
| 120-91          | حقتان                        |

المصدر: عثمان محمد بابكر محمد أحمد دور أموال الزكاة في تخفيف حدة الفقر في السودان زكاة البقر: اختلف الفقهاء في تحديد نصاب الزكاة في البقر. وأشهر ما جاء في أقوالهم، هو الذي أخذت به المذاهب الأربعة. حيث يبدأ النصاب من ثلاثين بقرة فما فوق، وليس على من ملك دون الثلاثين من البقر زكاة. فإذا بلغت ثلاثين ففيها تبيع، وإذا بلغت عدد البقر أربعين ففيها مسنة. واستند هؤلاء على ما روي عن الإمام أحمد وأصحاب السنن الأربعة، عن مسروق عن معاذ بن جبل قال: (بعثني رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى اليمن وأمرني أن آخذ من كل ثلاثين من البقر تبيعا أو تبعه ومن كل أربعين مسنة<sup>(19)</sup>). الجدول الآتي يوضح نصاب زكاة البقر:

الجدول رقم (2) يوضح نصاب وزكاة البقر:

| النصاب | الزكاة                  |
|--------|-------------------------|
| 39-30  | تبيع: أكمل عامه الأول   |
| 59-40  | مسنة: أكملت عامه الثاني |
| 69-60  | تبيعان                  |
| 79-70  | مسنة وتبيع              |
| 89-80  | مستتان                  |

| النصاب  | الزكاة                   |
|---------|--------------------------|
| 99-90   | ثلاثة أتبعه              |
| 109-100 | مسنه وتبيعان             |
| 119-110 | مستنان وتبيع             |
| 120-    | ثلاثة مسنات وأربعة أتبعه |

المصدر: عثمان محمد بابكر محمد أحمد دور أموال الزكاة في تخفيف حدة الفقر في السودان  
زكاة الغنم: تشمل الغنم الضأن والماعز. ويضم بعضها إلى بعض باعتبارهما صنفين  
لنوع واحد.

ويبدأ نصاب زكاة الغنم من أربعين شاة فما فوق وليس على من ملك دون الأربعين  
شاة، زكاة. فإذا بلغت الأربعين حتى مائة وعشرين ففيها شاة. وإذا بلغت مائة وإحدى وعشرين  
ففيها شاتان إلى مائتين. وإذا بلغت مائتين وواحد ففيها ثلاث شياه إلى أن تبلغ أربعمئة شاة فإذا  
بلغت ففيها أربع شياه. ثم في كل مائة استكملتها بعد الأربعمئة شاة. والجدول التالي يبين لنا  
نصاب وقيمة زكاة الغنم

جدول رقم (3) يوضح أنصبة وزكاة الأغنام:

| النصاب         | الزكاة     |
|----------------|------------|
| 120-40         | شاة        |
| 200-121        | شاتان      |
| 399-201        | ثلاثة شياه |
| 499-400        | أربعة شياه |
| 599-500        | خمسة شياه  |
| في كل مائة شاة |            |

المصدر: عثمان محمد بابكر محمد أحمد دور أموال الزكاة في تخفيف حدة الفقر في السودان  
عروض التجارة: تشمل عروض التجارة كل ما يدار بقصد الربح ونصابه ما تساوي قيمته،  
قيمة 85 جراماً من الذهب ويؤخذ منه ربع العشر (2.5%)<sup>(20)</sup>.

الذهب والفضة: يعتبران من الأموال النامية. وتجب فيهما الزكاة إذا كانا نقوداً أو تبراً أي  
سبائك أو غير مضروبة. نصاب الذهب عشرون ديناراً أي ما يعادل 85 جراماً ونصاب الفضة مائتا  
درهم أي ما يعادل 595 جراماً. وزكاهما ربع العشر. (2.5 %)  
جدول رقم (4): يوضح مقدار نصاب وزكاة الذهب والفضة

| النقد | النصاب                      | الزكاة |
|-------|-----------------------------|--------|
| الذهب | 20 ديناراً ويعادل 85 جراماً | 2.5 %  |
| الفضة | 200 درهم ويعادل 595 جراماً  | 2.5 %  |

المصدر: عثمان محمد بابكر محمد أحمد دور أموال الزكاة في تخفيف حدة الفقر في السودان

المعادن والركاز: ما يستخرج من الأرض واختلف الفقهاء في زكاتها فمنهم من فرق بينهما في المعنى ومنهم من ساوى بينهما في الزكاة. وحدد قانون الزكاة السوداني لسنة 2001 م نصاب زكاة المعادن حيث نصت المادة ( 18 ) على وجوب الزكاة في كل المعادن جامدة أو سائلة عند استخراجها. وقدرت نصابها منسوباً إلى الذهب ويكون مقدار الزكاة ربع العشر 2.5 % . وأما الركاز فلا نصاب فيه وتجب الزكاة فيه كثيراً كان أو قليلاً، ومقدار زكاته الخمس<sup>(21)</sup>.

المال المستفاد: وهو المال الذي لا يكون نماءً لمالٍ عنده، بل استفيد بسبب مستقل، وهو ما يستفیده المسلم ويملكه ملكاً جديداً بأي وسيلة من وسائل التملك . وألا يكون نماءً لمال عنده زكاه من قبل. ويشير مفهوم المال المستفاد إلى كل مال استفادة الشخص وتملكه بأي نوع من أنواع التملك المشروعة. وهو الذي صار في ملكية الشخص بعد إذ لم يكن باستفادة غير متكررة، ويدخل فيه كسب العمل والرواتب والمكافآت ودخل المهنة الحرة وربح بيع العقارات أو بيع وسائل النقل المختلفة والمنقولات لغير أغراض التجارة، والهبات والجوائز والمواثيق ودخول المغتربين ومرتبات الموظفين بالدولة . ويزكي المال المستفاد، عند قبض ثمنه، ولا يشترط فيه حوالن الحول . ويعامل معاملة زكاة النقدين في النصاب، ويؤخذ منه ربع العشر (2.5%)<sup>(22)</sup>.

المستغلات: وهى الأموال التي تتخذ للربح مع بقاء عينها وتتجدد منفعتها. ولا تجب الزكاة في عينها، ولم تتخذ للتجارة ولكنها تتخذ للنماء، فتغل لأصحابها فائدة وكسباً بواسطة تأجير عينها أو بيع ما يحصل من إنتاجها. والمستغلات هي استثمارات ثابتة لكنها تدر دخلاً استغلالياً وتنقسم إلى نوعين : ما يؤجر عينها، ومثال ذلك العقارات والشقق المفروشة، ووسائل النقل التي تنقل الركاب والبضائع، مثل السيارات والسفن والطائرات، ومعدات التصوير، ومحلات تأجير الأثاث من الخيام والمقاعد والأدوات التي تستخدم في الأفراح والولائم والأتراج، ويدخل فيها أيضاً الحلي الذي يكرى بأجرة معينة. والنوع الآخر ما يباع من إنتاجها ومثال ذلك المصانع الصغيرة والورش وما ينتج ويبيع نتاجه مثل البقر والغنم غير السائمة التي تتخذ للكسب فيها ببيع لبنها أو صوفها أو تسمينها. والفرق بين ما يتخذ من المال للاستغلال وما يتخذ للتجارة أن ما يتخذ للتجارة يحصل الربح فيه عن طريق تحول عينه من يد إلى يد. أما ما يتخذ للاستغلال فتبقى عينه وتتجدد منفعته. فزكاة صاحب عروض التجارة أن يبيعها ويخرج الزكاة من قيمتها، وقد يدفعها من عينها عند الضرورة والحاجة ولكن صاحب الدار أو المصنع لا يستطيع ذلك إلا إذا باع العقار. لذلك تكون زكاتها في غلتها أي من أرباحها<sup>(23)</sup>.

### ثالثاً: مصارف الزكاة:

ينبه العلماء الاقتصاديون على أن المهم ليس هو جباية الأموال وتحصيلها فقط. أي حاكم يستطيع عن طريق الضرائب من جمع ما يرغب فيه. ولكن الأهم من ذلك هو: أين تصرف هذه الأموال بعد جمعها وتحصيلها؟.

حدد القرآن الكريم مصارف الزكاة بصورة أكثر تفصيلاً مقارنة بتحديد الأموال التي تجب فيها الزكاة ونصابها وقيمة ما يدفع من كل نصاب. ولم يدع تحديد هذه المصارف لأهواء الحكام يقسمونها وفق رأيهم القاصر، أو هواهم المتسلط، أو عصبية الجاهلية، كما لم يدعها لمطامع الطامعين يأخذون منها ما يشاءون. وذلك حتى لا تصرف هذه الأموال - بعد جمعها وتحصيلها

- لمن لا يستحقها، أو يحرم منها من يستحقها. روى أبو داؤود عن زياد ابن الحارث الصدائي قال: أتيت رسول الله صلى الله عليه وسلم فبايعته، فأنا رجل فقير: أعطني من الصدقة، فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم: إن الله لم يرض بحكم نبي ولا غيره في الصدقة حتى حكم هو فيها، فجزأها ثمانية أجزاء، فإن كنت من تلك الأجزاء أعطيتك حقك<sup>(24)</sup>. وهذا يدل على عناية الإسلام بأصحاب الحاجات وجعل حرصه على محاربة الفقر والعوز. وبهذا كان للإسلام سبق في عالم المالية العامة والإنفاق كأول تشريع يأخذ السمة الاجتماعية الرشيدة التي تراعي حقوق أصحاب الحاجات وتضمن لهم العيش الكريم<sup>(25)</sup>.

حدد سبحانه وتعالى مصارف الزكاة في آية قطعية الثبوت وقطعية في الدلالة على العدد المحدد بصورة غير قابلة للتعديل فيها، ولا يجوز الزيادة والنقصان فيها قال الله تعالى: (إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفِ قُلُوبَهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ) (التوبة الآية 60). لأن إنما في بداية الآية تعني التعيين وتفيد الحصر ولا تقبل التجاوز إلى ما سواهم الثمانية التي حددتها الآية، هم أصحاب الحاجات وسوف تتناول كل واحدة من هذه الأصناف بالتفصيل، مع اعتبار الفقراء والمساكين وحدة واحدة<sup>(26)</sup>.

2.1. الفقراء والمساكين: وهم أول من جعل الله له سهما في أموال الزكاة. وهذا يدل على حرص الإسلام على القضاء على الفقر. كما أن النبي صلى الله عليه وسلم كثيراً ما اقتصر في بعض أحاديثه على ذكرهم فقط. وقال لمعاذ حينما وجهه إلى اليمن: (أعلمهم أن عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم وترد على فقرائهم) والفقراء والمساكين هم أصحاب الحاجات في الحياة، ممن لا دخل لهم أصلاً، أو ممن لا يكفيهم دخلهم. والفقير والمساكين الذي يعطى من الزكاة هو الذي لا يستطيع الكسب أو كان كسبه قليلاً. واختلف المفسرين والفقهاء في تحديد مفهوم الفقير والمساكين والفرق بينهم. هما أهل العوز والحاجة. وذهب أبو يوسف صاحب أبي حنيفة، وابن القاسم من أصحاب مالك إلى أنهما صنف واحد وخالفهما الجمهور. وهما في الحقيقة صنفان لنوع واحد ويعني بهذا النوع أهل العوز والحاجة<sup>(27)</sup>. والراجح أن الفقير هو اسم للمحتاج الذي لا يسأل الناس، والمساكين هو الذي يسأل الناس ويطوف عليهم. وعند الشافعية والحنابلة أن الفقير أسوأ حالا من المسكين. وعند الحنفية الفقير هو الذي يملك شيئاً دون النصاب الشرعي للزكاة. أو يملك ما قيمته نصاب أو أكثر من المتاع مما يحتاجه في حاجته الأصلية لنفسه ولمن يعوله. والمساكين هو من لا يملك شيئاً فيحتاج إلى المسألة لقوته، أو تحصيل ما يورث به بدنه<sup>(28)</sup>. وروى عن الإمام مالك أنه قال: (الفقير هو المحتاج المتعفف، والمساكين السائل). ويرى الشيخ القرضاوي، أن الفقير هو من ليس له مال ولا كسب حلال لائق به وكاف لمعيشته. أما المسكين فهو من يقدر على مال أو كسب حلال لائق به ولكن لا تتم كفايته به<sup>(29)</sup>. وفي تفسير الجلالين ورد الفقير بمعنى الذي لا يجد ما يقع موقعاً من كفايته. والمساكين الذين لا يجدون ما يكفيهم<sup>(30)</sup>.

كما اختلف الفقهاء في أيهما أسوأ حالا: الفقير أم المسكين؟. فعند الشافعية والحنابلة يعتبر الفقير أسوأ حالا، بينما يعتبر المسكين أسوأ حالا عند المالكية والحنفية<sup>(31)</sup>. وعند الحنفية أن الفقير هو الذي يملك شيئاً دون النصاب الشرعي في الزكاة أو أن يملك ما قيمته نصاب أو أكثر

من المتاع والأثاث والثياب والكتب ونحوها مما يحتاجه لاستعماله والانتفاع به في حاجته الأصلية. أما المسكين فهو من لا يملك شيئاً . وعليه فإن الذي يستحق الزكاة فقيراً كان أو مسكيناً لا يخرج (من ثلاثة) : المعدم الذي لا ملك له (المسكين). أو الذي يملك من الدور والمتاع والأثاث ونحوه مما ينتفع به ولا يستغني عنه مهما تبلغ قيمته. أو الذي يملك دون النصاب من النقود أي أقل من مائتين درهم. أو الذي يملك دون النصاب من غير النقود كأربع من الإبل، أو تسعو ثلاثين من الغنم، ونحو ذلك بشرط ألا تبلغ قيمتها مائتين درهم<sup>(32)</sup>.

أما عند الأئمة الثلاثة فلا يدور الفقر والمسكنة على عدم ملك النصاب. وإنما يدور على عدم ملك الكفاية . فالفقير من ليس له مال ولا كسب لائق به، يكفيه لنفسه ومن تلزمه نفقته من غير إسراف ولا تقتير . والمسكين من قدر على مالٍ أو كسبٍ لائقٍ ولكن لا يكفيه ومن يعول . وحدد بعضهم كفايتهم بالنصف فما فوق . فالمسكين هو الذي يملك نصف الكفاية فأكثر. والفقير هو الذي يملك ما دون النصف . وعليه فإن الذي يستحق الزكاة فقيراً كان أو مسكيناً لا يخرج من ثلاثة<sup>(33)</sup>:

1- من لا مال له ولا كسب أصلاً .

2- من له مال أو كسب لا يبلغ نصف كفايته.

3 - من له مال أو كسب يبلغ نصف كفايته أو أكثر ولكن لا يجد تمام الكفاية.

يعرف قانون الزكاة السوداني الفقراء بأنهم من لا يملكون قوت عامهم، وفي حالة عائل الأسرة من ليس له مصدر دخل كاف، كما تشمل الطالب المنقطع للدراسة ولا يجد نفقاتها. ويعرف المساكين بأنهم المعوزون الذين لا يجدون ما يقتاتون به وتشمل العاجز عن الكسب لعاهة والمريض الذي لا يجد نفقات العلاج وضحايا الكوارث. ويعتبر هذا التعريف للفقراء والمساكين غير معقد ومرن.

1. العاملين عليها: ويقصد بهم كل الذين يعملون في الجهاز المالي والإداري وهم الذين كفهم ولي الأمر بجمع الزكاة وحراستها وتوزيعها، من جباة يحصلونها، ومن خزنة وحراس يحفظونها، كتبة وحاسبين يضبطون واردها ومصروفها، ومن موزعين يفرقونها على مستحقيها وغيرهم ممن يقومون بأمر الزكاة. كل هؤلاء جعل الله أجورهم في مال الزكاة يعطون منها أغنياء كانوا أم فقراء<sup>(34)</sup>.

2. المؤلفلة قلوبهم: ويقصد بهم من اعتنقوا الإسلام حديثاً أو من يرجى اعتناقهم للإسلام، أو تتحقق بإعطائهم مصلحة للإسلام أو المسلمين. فمن من يرجى بعطيته إسلامه أو إسلام قومه وعشيرته، ومنهم من يخشى شره، ومنهم حديث العهد بالإسلام وهذا يعان لتثبيته على الإسلام<sup>(35)</sup>.

3. الرقاب: الرقاب جمع رقبة والمراد بهم العبد أو الأمة . أو هم الأرقاء من العبيد والإماء على قول الإمام مالك. وتمثل هذه الحصة نفقة اجتماعية ترمي إلى مساعدة العبيد والإماء من أجل تحرير أنفسهم، مقابل دفع مبلغ مالي لمالكهم . وهذا السهم يدل رغبة التشريع الإسلامي في القضاء على الرق والعبودية . ونص قانون الزكاة السوداني لسنة 2001 م في الرقاب

يقصد به فك الأسرى<sup>(36)</sup>.

4. الغارمون : الغارم هو الذي عليه دين ولا يملك نصاباً فاضلاً عن دينه، والغارمون نوعان: غارم لمصلحة نفسه وهو فقير يصرف له حسب دينه، وغارم لمصلحة المجتمع فيصرف له سواء كان غنياً أو فقيراً قدر الدين المترتب عليه<sup>(37)</sup>.
5. في سبيل الله : ينفق هذا السهم على المجاهدين في سبيل الله لتأمين من يحتاجون من تموين وسلاح وذخيرة، ويمكن صرفه في العصر الحديث على مراكز الدعوة وتدعيم الصحف الإسلامية ونشر الكتب ومعاونة العاملين والدعاة للإسلام.
6. ابن السبيل: ينفق هذا المصرف على المسافرين المنقطع، ويعطى من الزكاة ما يكفيه لإكمال سفره، ويعطى منه كذلك اللاجئين والمحرومون من المأوى، واللقطاء وحتى للغني ظاهراً الفقير يداً<sup>(38)</sup>.

#### رابعاً: الفقر من منظور الاقتصاد الوضعي:

الفقر من هذا المنظور هو ظاهرة مطلقة، حيث اعتبرت بلدان بأسرها فقيرة على أساس أن دخلها الإجمالي أقل بالمقارنة مع الدخل السائد في تلك الدول المسيطرة على الاقتصاد العالمي. وأصبح الدخل القومي هو المعيار العالمي المعتمد لمعالجة الفقر، وذلك من خلال زيادة الإنتاج والمزيد من تطبيق التكنولوجيا والمعرفة التقنية، وتم فرض هذا الواقع عن طريق شروط برامج المساعدات الأجنبية.

يختلف المفهوم والمصطلح للفقر من منظور الاقتصاد الوضعي في ذاته باختلاف المدارس الفكرية لذا وجب تحديد وتوضيح المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة المباشرة لبعض جوانب الموضوع التي نستعرضها فيما:

- المفهوم الاقتصادي للفقر<sup>(39)</sup>: الحالة الاقتصادية التي يفتقد فيها الفرد إلى الدخل الكافي للحصول على المستويات الدنيا من الرعاية الصحية والغذاء والملبس والتعليم، وكل ما يعد من الاحتياجات الضرورية لتأمين مستوى لائق في الحياة.
- خط الفقر (حد الفقر): يعرف حد الفقر على أنه: الحد الفاصل الذي يعتبر الإنسان عنده فقيراً إذا هبط عنه.
- تعريف صندوق النقد الدولي: الفقر هو عدم القدرة على تحقيق حد أدنى من مستوى المعيشة<sup>(40)</sup>.
- الفقر التنموي: وهو حرمان الفرد من العناصر الأساسية للتنمية البشرية والمتمثلة في الرعاية الصحية الجيدة ومستوى تعليمي ومعيشي مقبول<sup>(41)</sup>.

#### جهود المنظمات الدولية في محاربة الفقر:

كانت سنة 2002 سنة الشعار "التحالف الدولي ضد الجوع" أي تحالف كل المنظمات الحكومية وغير الحكومية والدولية وهي بذلك سنة نشوء فكرة إعداد خريطة بمواقع الفقر في العالم ومتابعة الجهود لاستئصاله تتجلى أهمية تلك الجهود في:

- المنظمات الدولية: منظمات الأمم المتحدة والممثلة في برنامج الأمم المتحدة للتنمية، المنظمة الدولية للتغذية والزراعة، صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.

- المنظمات الدولية والإقليمية ذات العلاقة بمعالجة الفقر: البنك الإسلامي للتنمية، البنك الإفريقي للتنمية، الوكالة الأمريكية للإغاثة الدولي، الوكالة اليابانية الدولية للتعاون، الاتحاد الأوربي، المنظمة العربية للتنمية الزراعية .
- الهيئات الداعمة لمحاربة الفقر: الهيئة العربية للاستثمار والإغاثة الزراعي، الصندوق العربي للإغاثة الاقتصادي، صندوق الأوبك للتنمية الدولية، منظمات إنسانية وخيرية، جمعيات غير حكومية.

#### خامساً: ديوان الزكاة بولاية الخرطوم:

بدأ ديوان الزكاة ولاية الخرطوم في تطبيق الزكاة منذ العام 1983م بقانون الزكاة والضرائب حيث كانت الزكاة تجبى بواسطة العاملين بديوان الضرائب حتى العام 1989م حيث تم فصله من ديوان الضرائب وأصبح هيئة مستقلة لها قانونها الخاص في العام 1990م ، وبدأ ديوان الزكاة في كل محليات الولاية، وأصبحت ولاية الخرطوم مثلها مثل الولايات الأخرى تتبع لديوان الزكاة المركزي للأمين العام لديوان الزكاة والذي يقوم بتعيين أمين الزكاة بالولاية، والذي يقوم بتنفيذ السياسات والاختصاصات التي تخول له بحكم القانون واللائحة.

يكون أمين الزكاة بولاية الخرطوم مسئولاً أمام مجلس أمناء الزكاة الولائي برئاسة الوزير المختص الذي يقوم بوضع السياسات العامة للزكاة بالولاية في ما يليه من اختصاصات لا تتعارض مع السياسات العامة لديوان الزكاة الاتحادي.

يتكون الهيكل التنظيمي لديوان الزكاة ولاية الخرطوم من مجلس أمناء الزكاة بالولاية وأمين الزكاة بالولاية والذي تتبع له إدارات تخطيطية متمثلة في إدارات (إدارة الجباية - إدارة المصارف - الشؤون المالية والإدارية - خطاب الزكاة - الإدارة القانونية - المكتب التنفيذي - إدارة المعلومات) .

هنالك سبع مكاتب للزكاة بالولاية بإدارات مختلفة إضافة لإدارة الشركات الولائية على رأس كل محلية أو إدارة مديراً تتبع له إدارات متخصصة، إضافة إلى قطاعات مختلفة للجباية لهذه المحليات تتبع مباشرة لمدير جباية المحلية. كما أن هنالك وحدات إدارية تتبع للمحليات. تحصل الزكاة بولاية الخرطوم لكل الأوعية الزكوية من زروع، أنعام، عروض تجارة، ومستغلات، مال مستفاد ومهن حرة.

وعاء عروض التجارة الوعاء الأول في الولاية من حيث المساهمة، تتراوح نسبة مساهمته ما بين (53 % - 65 %) تساهم إدارة الشركات بنسبة كبيرة في التحصيل لهذا الوعاء لأكثر من 60 % . تعتبر ولاية الخرطوم المساهم الثاني في وعاء عروض التجارة من بين الولايات والأمانات على مستوى السودان حيث تساهم بنسبة (12 %) للعام 2000م وبنسبة (25 %) لعام 2019م. تطور العمل بالولاية تطوراً ملحوظاً حيث ارتفعت الحصيلة من (1.307.329) دينار في العام 2000م إلى (757.251.005) جنيه في العام 2019م.

جدول رقم (5) يوضح تقارير التحصيل والصرف الفعلي للزكاة بولاية الخرطوم في فترة الدراسة من عام 2000م إلى 2019م:

| العام | التحصيل الفعلي | الصرف الفعلي | العملة |
|-------|----------------|--------------|--------|
| 2000م | 13073253.2     | 9816709.26   | جنيه   |
| 2001  | 151.87         | 134.65       | جنيه   |
| 2002  | 171.26         | 155.69       | جنيه   |
| 2003  | 221.38         | 160.83       | جنيه   |
| 2004  | 1948623195     | 1269789648   | جنيه   |
| 2005  | 2914167113     | 1793137608   | جنيه   |
| 2006  | 3.79699E+11    | 2.36484E+11  | جنيه   |
| 2007  | 4534102290     | 3473533512   | جنيه   |
| 2008  | 4703901393     | 4182775975   | جنيه   |
| 2009  | 5071732619     | 4488844573   | جنيه   |
| 2010  | 5915631400     | 7239890700   | جنيه   |
| 2011  | 6627387717     | 6746829550   | جنيه   |
| 2012  | 8186238600     | 6700000000   | جنيه   |
| 2013  | 12271890700    | 11400985500  | جنيه   |
| 2014  | 14915122100    | 12664432355  | جنيه   |
| 2015  | 16139540400    | 12664432300  | جنيه   |
| 2016  | 26902534300    | 22397033300  | جنيه   |
| 2017  | 39970802300    | 31934623400  | جنيه   |
| 2018  | 55548541200    | 42298954800  | جنيه   |
| 2019  | 75725100500    | 53662500000  | جنيه   |

المصدر: إعداد الباحث (من تقارير ديوان الزكاة ولاية الخرطوم للأعوام من 2000م إلى 2019م، الإحصاء والمعلومات، يناير 2023م)

الملاحظ من خلال تقارير الأداء أن هنالك زيادة في نسبة الجباية في كل عام أدت إلى زيادة في نسبة الصرف.

الملاحظ من خلال تقارير الأداء لعامي (2010-2011) أن هنالك زيادة في الصرف أكثر من الجباية، تم دعمها من الأمانة العامة لديوان الزكاة في إطار إعادة التوازن ودعم مشروعات التنمية، وهذا يختلف من عام لآخر.

#### سادساً: آلية ديوان الزكاة للحد من الفقر بولاية الخرطوم:

يمكن الحد من الفقر من خلال زيادة الوعي في المجتمعات وتقديم المعونات بالتعاون

مع وكالات الخدمات الاجتماعية والمنظمات مثل الغزاء والملبس والمأوى والرعاية الصحية ورعاية الاطفال. وايضاً يساهم التعليم من تقليل ظاهرة الحد من الفقر وخصوصاً عندما تتطلب أسواق العمل قوة عاملة تمتلك مهارة وكفاءة في التعليم. وتساهم الزكاة في الحد من الفقر من خلال تحقيق التنمية ومشاركة المواطنين الفقراء في مواقع صنع القرار وتوفير الوظائف والدعم وتطوير المواهب الريادية. ويمكن لديوان الزكاة في الحد من الفقر من خلال تخطيط وتنفيذ استراتيجيات تحسن الظروف المعيشية للفقراء. من خلال توفير مياه شرب نظيفة وتنظيف المزارعين في انتاج المزيد من الأغذية. وتظهر الدراسة زيادة دخل الولاية بمقدار 30 % سيحد من آلية مشكلة الفقر بنسبة تتراوح بين 30-40 % . ويعتمد معظم فقراء الريف على الزراعة أو الموارد الطبيعية الأخرى من أجل كسب رزقهم لذلك من الانصاف أن يوفر الديوان الحرية التامة لهؤلاء الفقراء وتزويد المناطق بمصادر الطاقة بأسعار معقولة.

### الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات والنتائج: المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات واختبار صحة الفروض تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات العلوم الاجتماعية (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) حيث تم استخدام ارتباط تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الصرف الفعلي للزكاة (y) كمتغير تابع والتحصيل الفعلي للزكاة (x) كمتغير مستقل، وأيضاً قيمة الارتباط بين التحصيل الفعلي والصرف الفعلي خلال فترة الدراسة من (٢٠١٩م-٢٠٢٠م)، وكذلك أُستخدِم (r) كعامل ارتباط لقياس العلاقة بين الصرف الفعلي للزكاة ونسبة الفقر بولاية الخرطوم للفترة من 2000 وحتى 2019.

#### الاحصاءات الوصفية:

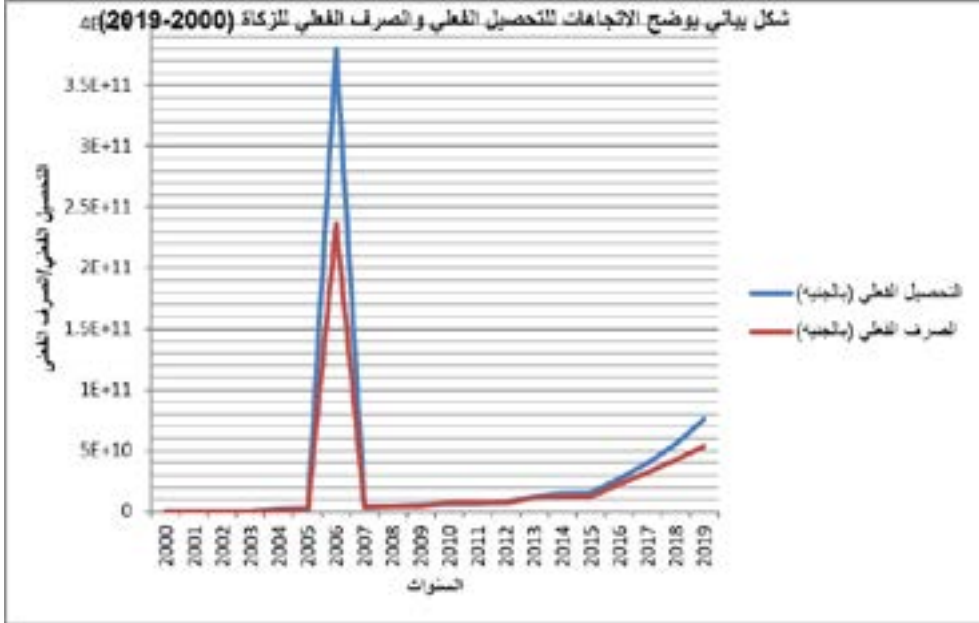
جدول رقم (6) مقاييس النزعة المركزية والتشتت لكل من التحصيل الفعلي والصرف الفعلي للزكاة للفترة من 2000م وحتى 2019م

| المقياس           | التحصيل الفعلي للزكاة (بالجنيه) | الصرف الفعلي للزكاة (بالجنيه) |
|-------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| القيمة الصغرى     |                                 |                               |
| القيمة العظمى     |                                 |                               |
| الوسط             |                                 |                               |
| الانحراف المعياري |                                 |                               |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أقل مبلغ متحصل للزكاة كان 151.87 جنيه وكان ذلك في العام 2001، وأقل صرف فعلي كان 134.65 وكان ذلك في نفس العام. كما نلاحظ من الجدول أن أعلى مبلغ متحصل للزكاة كان 379699000000 جنيه وكان ذلك في العام 2006، وأعلى صرف فعلي كان 236484000000 وكان ذلك في نفس العام 2006. أما متوسط مبالغ التحصيل الفعلي للزكاة والصرف الفعلي خلال سنوات الدراسة كان 51093139580 و 33054384396 جنيه و 22970580280 جنيه بإنحرافات معيارية 81951579164 و 51093139580 على التوالي. يتضح من ذلك أن متوسط التحصيل الفعلي أعلى من متوسط الصرف الفعلي، وأن هنالك تباين كبير بين مبالغ التحصيل فيما بينها وكذلك بين مبالغ الصرف خلال فترة الدراسة.

شكل بياني رقم (1) الاتجاه العام للتحصيل الفعلي للزكاة والصرف الفعلي خلال الفترة

2020-2019



نلاحظ من الشكل البياني رقم (1) أن العام 2006 شهد أعلى تحصيل وكذلك أعلى صرف وعليه يمكننا تقسيم فترة الدراسة إلى فترتين: قبل العام 2006 وبعده. قبل العام 2006 كان كل من التحصيل والصرف للزكاة متدني ومستقر نسبياً، ولكن في الفترة بعد العام 2006 أصبحت مبالغ التحصيل والصرف في زيادة مطردة حتى نهاية فترة الدراسة في العام 2019. ومن هنا نستنتج أن الاتجاه العام لسلسلة التحصيل الفعلي وكذلك سلسلة الصرف الفعلي للزكاة هو الزيادة خلال فترة الدراسة. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الصرف الذي يؤدي إلى تخفيف الفقر.

#### تحليل العلاقة بين التحصيل الفعلي والصرف الفعلي للزكاة:

الإرتباط الخطي البسيط

جدول رقم (7) الإرتباط بين التحصيل الفعلي والصرف الفعلي للزكاة للفترة (2000م- 2019م)

| المتغيرات                     | عدد المشاهدات | معامل الإرتباط | القيمة الإحتمالية |
|-------------------------------|---------------|----------------|-------------------|
| التحصيل الفعلي - الصرف الفعلي | 20            | 0.99**         | 0.000             |

تشير قيمة معامل الارتباط (0.49) أن العلاقة أن هنالك علاقة طردية قوية جداً بين التحصيل الفعلي والصرف الفعلي للزكاة للفترة (2000م- 2019م)، وأن هذه العلاقة معنوية (القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05).

جدول رقم (8) يوضح نسبة الفقر بولاية الخرطوم في فترة الدراسة من عام 2000م الى 2019م:

| نسبة الفقر بولاية الخرطوم | عدد سكان ولاية الخرطوم                     | العام |
|---------------------------|--------------------------------------------|-------|
| 65.6 %                    | (بناء على التعداد السكاني 1993م) 2,682,431 | 2000م |
| 65 %                      | //                                         | 2001  |
| 35.9 %                    | //                                         | 2002  |
| 36 %                      | //                                         | 2003  |
| 33 %                      | //                                         | 2004  |
| 25 %                      | //                                         | 2005  |
| 24 %                      | //                                         | 2006  |
| 27 %                      | //                                         | 2007  |
| 29.8 %                    | 5,274,321                                  | 2008  |
| 26 %                      | //                                         | 2009  |
| 26 %                      | //                                         | 2010  |
| 26 %                      | //                                         | 2011  |
| 26 %                      | //                                         | 2012  |
| 26 %                      | //                                         | 2013  |
| 36.1 %                    | //                                         | 2014  |
| 36.1 %                    | //                                         | 2015  |
| 36.1 %                    | //                                         | 2016  |
| 28 %                      | //                                         | 2017  |
| 29 %                      | 7,993,900                                  | 2018  |
| 31 %                      | //                                         | 2019  |

المصدر: إعداد الباحث (من تقارير الجهاز المركزي للإحصاء للأعوام من 2000م الى 2019م، الإحصاء والمعلومات، يناير 2023م)

#### تحليل الارتباط الخطي البسيط:

معامل الارتباط الخطي البسيط يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين. وأستُخدِم هنا لقياس العلاقة بين الصرف الفعلي للزكاة ونسبة الفقر بولاية الخرطوم للفترة من 2000 وحتى 2019 وكانت نتيجة معامل الارتباط

#### التفسير:

هنالك علاقة عكسية ضعيفة بين الصرف الفعلي للزكاة ونسبة الفقر بولاية الخرطوم في الفترة من 2000 وحتى 2019

#### تحليل الأنحدار البسيط:



|         |             |             |             |       |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------|
| 2007    | 4534102290  | 3473533512  | 1060568778  | 76.61 |
| 2008    | 4703901393  | 4182775975  | 521125418   | 88.92 |
| 2009    | 5071732619  | 4488844573  | 582888046   | 88.51 |
| 2010    | 5915631400  | 7239890700  | -1324259300 | 122.4 |
| 2011    | 6627387717  | 6746829550  | -119441833  | 101.8 |
| 2012    | 8186238600  | 6700000000  | 1486238600  | 81.84 |
| 2013    | 12271890700 | 11400985500 | 870905200   | 92.9  |
| 2014    | 14915122100 | 12664432355 | 2250689745  | 84.91 |
| 2015    | 16139540400 | 12664432300 | 3475108100  | 78.47 |
| 2016    | 26902534300 | 22397033300 | 4505501000  | 83.25 |
| 2017    | 39970802300 | 31934623400 | 8036178900  | 79.89 |
| 2018    | 55548541200 | 42298954800 | 13249586400 | 76.15 |
| 2019    | 75725100500 | 53662500000 | 22062600500 | 70.86 |
| المتوسط |             |             |             | 82.14 |

نلاحظ من جدول رقم (9) أن الصرف الفعلي يفوق التحصيل الفعلي للزكاة فقط في العامين 2010 و 2011 حيث كانت نسب الصرف على 122 % و 101.8 % على التوالي ، أما بقية أعوام الدراسة نلاحظ أن نسبة الصرف إلى التحصيل تقل عن 100 % مما يدل أن المتحصل من الزكاة لم يصرف كله. كذلك نلاحظ من الجدول أن متوسط نسبة الصرف الفعلي إلى التحصيل الفعلي خلال فترة الدراسة هو 82.14 %.

تحليل نسبة الصرف الفعلي إلى التحصيل الفعلي:

هي نسبة ما تم صرفه من الأموال المحصلة، وهي تستخدم لقياس كفاءة الصرف، فإذا كانت مستقرة وقريبة من 100 % فهذا يشير إلى حسن التخطيط المالي، أما تذبذب هذه النسبة يشير إلى محتملة في التخطيط أو تغييرات في السياسات، أو تأخر في التوزيع، أو لا يوجد فقراء يستحقون الزكاة، وتحسب كالتالي:

$$\text{نسبة الصرف إلى التحصيل} = \frac{\text{الصرف الفعلي في العام}}{\text{التحصيل الفعلي في نفس العام}} \times 100$$

إذا كانت النسبة تساوي 100 % فهذا يعني أن الأموال المصروفة مساوية للتحصيل

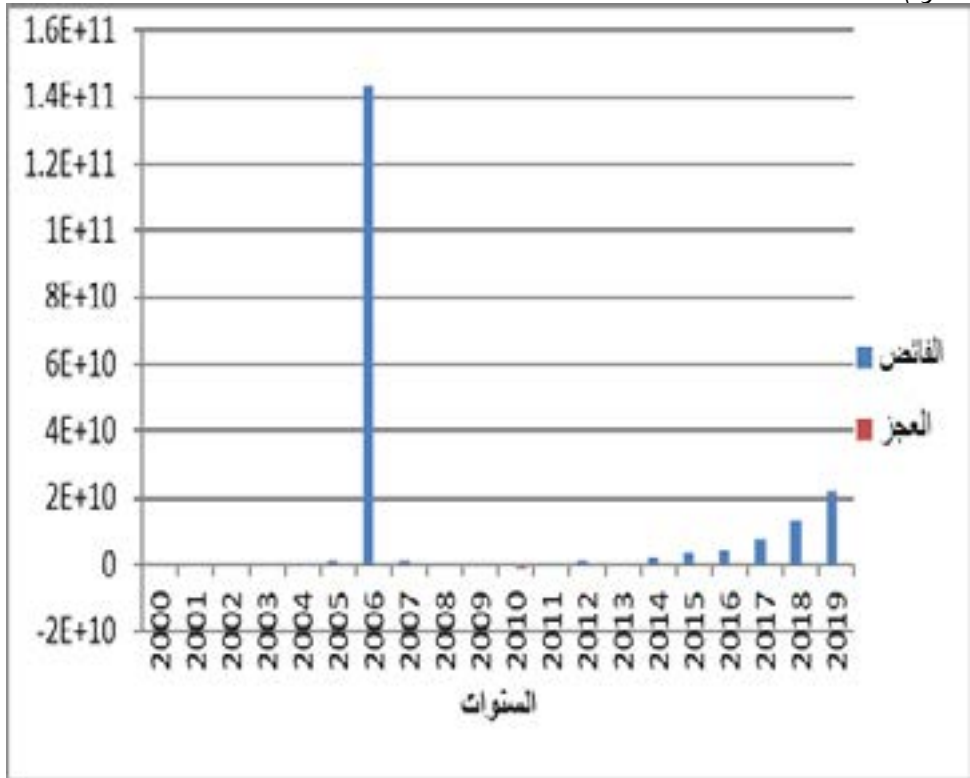
إذا كانت أقل من 100 % فهذا يدل على وجود فائض لم يصرف

إذا كانت أكبر من 100 % فقد يكون هنالك عجز أو صرف من إحتياجات سابقة

تحليل الفجوة ( الفائض/العجز):

الفائض يحدث عندما يكون التحصيل الفعلي أكبر من الصرف الفعلي (القيمة موجبة)،

والعجز يحدث عندما يكون التحصيل الفعلي أقل من الصرف الفعلي (القيمة سالبة).  
نلاحظ من الجول رقم (3) أن العجز يظهر في العامين 2010 و 2011 كما تدل على ذلك القيم السالبة. وكذلك نلاحظ من الجدول أن متوسط الفجوة موجب وقيمته 10083804116 جنيه وهذا دلالة على في المتوسط هنالك فائض دائم.  
ونلاحظ من الشكل البياني رقم (2) أن أعلى فائض صرف كان عام 2005 حيث بلغ 1121029505 جنيه. كما نلاحظ أن هنالك تزايد ملحوظ ومتواصل في الفجوة (فائض) بين التحصيل الفعلي والصرف الفعلي للزكاة خلال السبعة سنوات الأخيرة للدراسة.  
شكل بياني رقم (2) الفجوة بالجنيه بين التحصيل الفعلي والصرف الفعلي للزكاة خلال الأعوام 2020-2019



تحليل معدل النمو السنوي للتحصيل الفعلي والصرف الفعلي للزكاة  
يحدد معدل النمو السنوي السرعة التي يزداد بها التحصيل أو الصرف أو يتناقص. هذا  
يساعد في فهم ديناميكية التغير بمرور الوقت، ويحسب كالتالي:  
معدل النمو السنوي =  $100 \times$

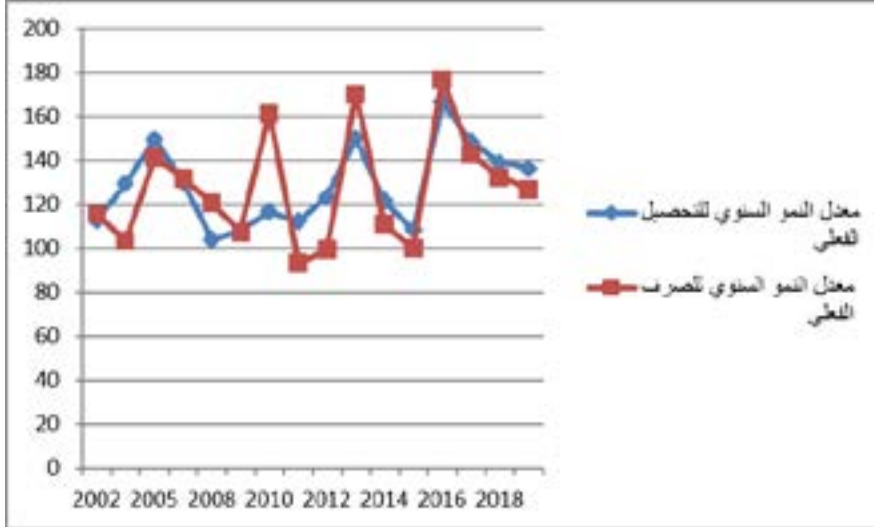
جدول رقم (10) معدل النمو السنوي لكل من التحصيل الفعلي والصرف الفعلي للزكاة خلال الفترة (2019-2000)

| السنة | التحصيل الفعلي<br>(بالجنيه) | الصرف الفعلي<br>(بالجنيه) | معدل النمو السنوي<br>للتحصيل الفعلي (%) | معدل النمو السنوي<br>للسرف الفعلي (%) |
|-------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|
| 2000  | 13073253.2                  | 9816709.26                | --                                      | --                                    |
| 2001  | 151.87                      | 134.65                    | 0.0012                                  | 0.0014                                |
| 2002  | 171.26                      | 155.69                    | 112.77                                  | 115.63                                |
| 2003  | 221.38                      | 160.83                    | 129.27                                  | 103.3                                 |
| 2004  | 1948623195                  | 1269789648                | 9E+08                                   | 8E+08                                 |
| 2005  | 2914167113                  | 1793137608                | 149.55                                  | 141.22                                |
| 2006  | 3.79699E+11                 | 2.36484E+11               | 130.29                                  | 131.88                                |
| 2007  | 4534102290                  | 3473533512                | 1.1941                                  | 1.4688                                |
| 2008  | 4703901393                  | 4182775975                | 103.74                                  | 120.42                                |
| 2009  | 5071732619                  | 4488844573                | 107.82                                  | 107.32                                |
| 2010  | 5915631400                  | 7239890700                | 116.64                                  | 161.29                                |
| 2011  | 6627387717                  | 6746829550                | 112.03                                  | 93.19                                 |
| 2012  | 8186238600                  | 6700000000                | 123.52                                  | 99.306                                |
| 2013  | 12271890700                 | 11400985500               | 149.91                                  | 170.16                                |
| 2014  | 14915122100                 | 12664432355               | 121.54                                  | 111.08                                |
| 2015  | 16139540400                 | 12664432300               | 108.21                                  | 100                                   |
| 2016  | 26902534300                 | 22397033300               | 166.69                                  | 176.85                                |
| 2017  | 39970802300                 | 31934623400               | 148.58                                  | 142.58                                |
| 2018  | 55548541200                 | 42298954800               | 138.97                                  | 132.45                                |
| 2019  | 75725100500                 | 53662500000               | 136.32                                  | 126.86                                |

المصدر: إعداد الباحث (من تقارير ديوان الزكاة ولاية الخرطوم للأعوام من 2000 - 2019م، الإحصاء والمعلومات ، يناير 2023م)

نلاحظ من جدول أعلاه أن معدلات النمو للأعوام 2001، 2004 و 2007 تعتبر قيم متطرفة بالنسبة لبقية السنوات وتم حذفها ومن ثم تم رسم الشكل البياني رقم (3)

شكل بياني رقم (3) معدل النمو السنوي لكل من التحصيل الفعلي والصرف الفعلي للزكاة خلال الفترة (2019-2020)



نلاحظ من الشكل البياني رقم (3) الآتي:

نلاحظ أن معدل النمو السنوي للتحصيل الفعلي للزكاة يتراوح غالبا بين 100 % إلى 150 %، يصل إلى ذروته في العام 2015 (148.58 %) ثم ينخفض بشكل تدريجي حتى العام 2019. معدل النمو السنوي للصرف الفعلي يظهر تقلبات مشابهة ويتراوح غالبا بين 100 % و 180 % ويصل ذروته في العام 2016 (176.85 %) متجاوزا بقليل معدل نمو التحصيل في نفس العام. نلاحظ أن الخططين يتذبذبان معا حيث يميلان للارتفاع والانخفاض في نفس الفترات تقريبا، هذا يشير إلى أن نمو الصرف قد يكون مرتبطا بشكل وثيق بنمو التحصيل وأن الزيادة في الصرف تستجيب للزيادة في التحصيل.

في الأعوام 2002، 2008، 2010، 2013 و2016 يتجاوز نمو الصرف نمو التحصيل. وفي مثل هذه الحالة تتم المعالجة عبر الأمانة العامة لديوان الزكاة لتعويض نسبة العجز في الصرف.

## الخاتمة:

### النتائج:

نستنتج من الدراسة النتيجة الرئيسية: ليست هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية (القيمة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05) بين التحصيل الفعلي والصرف الفعلي للزكاة. أدى بدوره إلى علاقة عكسية ضعيفة بين الصرف الفعلي للزكاة ونسبة الفقر بولاية الخرطوم في الفترة من (2000-2019م). ويتفرع منه النتائج الآتية:

- 1/ لديوان الزكاة دوراً مهماً في محاربة مشكلة الفقر في السودان وخاصة ولاية الخرطوم.
- 2/ الآلية التي يستخدمها ديوان الزكاة بولاية الخرطوم تساهم في الحد من مشكلة الفقر.
- 3/ حصيلة الزكاة المتوقعة كافية لإحداث تغيير ملموس في حدة الفقر.

### التوصيات:

1. على ديوان الزكاة بذل مزيد من الجهود لزيادة مواردها وتحسين آليات توزيعها على مستحقيها.
2. على ديوان الزكاة العمل على تفعيل دور الزكاة في معالجة مشكلة الفقر في السودان عامة وولاية الخرطوم خاصة.
3. تحسين نوعية الصرف على الفقراء والمساكين وزيادة كفاءة الخدمات التي تساهم فيها الزكاة مثل التأمين الصحي والعلاج والتعليم والمياه وتمكين الفقراء من الاستفادة منها.
4. يجب علي صناع السياسة العمل على زيادة قدرة الجهاز المركزي للإحصاء في توفير بيانات دقيقة وبصورة دورية في الوقت المناسب.
5. تكثيف الجهود وتشجيع إجراء مزيد من البحوث عن أسباب الفقر حتى يمكن القضاء عليه من جزوره بدلاً من المعالجات .

## الهوامش:

- (1) عباس الأمين شيخ محمد - أساليب صرف الزكاة وأثرها في تخفيف حدة الفقر - دراسة حالة ديوان الزكاة ولاية الخرطوم (1990 - 2000م) - رسالة دكتوراه في الإدارة - معهد دراسات الإدارة والحكم المحلي - جامعة الخرطوم (2005م).
- (2) حسن علي الساعوري - الزكاة وتمويل المشاريع الصغيرة للفقراء. ورقة قدمت في (المؤتمر العام لمستجدات العمل الزكوي). ديوان الزكاة الخرطوم السودان. يناير 2010 م.
- (3) محمد الأمين تاج الأصفياء حسن البصري - دور ديوان الزكاة في تعزيز أنشطة التمويل الأصغر وتخفيف حدة الفقر في السودان (الممكن والمأمول من برامج الاغناء بالزكاة) - ورقة علمية نشرت في جامعة الجزيرة بتاريخ 26 يناير 2013م.
- (4) فائزة محمد خليفة عثمان - دور الزكاة في تفعيل إستراتيجية مكافحة الفقر بالسودان - رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد - جامعة الزعيم الأزهرى (2014م).
- (5) عثمان محمد بابكر محمد احمد - دور أموال الزكاة في تخفيف حدة الفقر في السودان (1990 - 2013م) - دراسة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2017م).
- (6) د. البشير عبد الكريم - الأبعاد النظرية والميدانية للزكاة في مكافحة البطالة والفقر - ورقة علمية قدمت في الملتقى الدولي حول مؤسسات الزكاة في الوطن العربي دراسة تقييمية لتجارب مؤسسات الزكاة ودورها في مكافحة ظاهرة الفقر - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر (2003م).
- (7) آدم أحمد تيراب آدم - أساليب محاربة الفقر في السودان بين النظرية والتطبيق - دراسة تطبيقية على ديوان الزكاة. بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2009م)
- (8) محمد راشد صالح النفاتي - الزكاة: آلية الاقتصاد الإسلامي لمعالجة الفقر
- (9) Global Journal of Economics and Business - Vol. 4, No. 3 , 2018, pp. 332 - 346 e-ISSN 25199293-, p-ISSN 25199285- Available online at [http:// www.refaad.com](http://www.refaad.com)
- (10) أبي الفضل جمال الدين محمد ابن مكرم ابن منظور 1997 م، لسان العرب، ج 3، ط 1، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت لبنان، ص 192
- (11) حسنين محمد مخلوف 2005 م، تفسير كلمات القرآن الكريم، ط 5، دار الكلم الطيب، دمشق سوريا، ص 203 ((
- (12) الموسوعة الفقهية ، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ط3 ، الكويت، 1423هـ - 2002م، ج 23 ، ص:226.
- (13) د. يوسف القرضاوي 1991 م، فقه الزكاة، ج 1، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ص 37
- (14) عز الدين مالك الطيب، اقتصاديات الزكاة وتطبيقاتها المعاصرة، المعهد العالي لعلوم الزكاة، الخرطوم، -2012 ص:3
- (15) علي الماوردي، الأحكام السلطانية، مصدر سابق، -ص 145 . و أبي يعلى بن محمد بن الحسين

- الفراء، الأحكا. السلطانية. تعليق: محمد حامد ألفقي، لا. ط: بيروت، دار الكتب العلمية، 1421 هـ / 2000)، ص 115
- (16) أخرجه مسلم، كتاب الزكاة، باب اثم مانع الزكاة، رقم الحديث: 988، ص 383
- (17) محمد بن علي الشوكاني، نيل الأوطار شرح منتقى الأخبار من أحاديث سيد الأخيار، مرجع سبق ذكره ص 1
- (18) محمود السيد الناعي. الإطار المحاسبي والتنظيمي للزكاة على المستوى القومي. ورقة مقدمة في مؤتمر مستجدات العمل الزكوي في السودان (20-21) يناير 2010 م، المعهد العالي لعلوم الزكاة. الخرطوم السودان. ص: 64
- (19) عثمان محمد بابكر محمد أحمد دور أموال الزكاة في تخفيف حدة الفقر في السودان 1990 م -2013 م، رسالة دكتوراه منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2017م، ص: 32-
- (20) عثمان محمد بابكر محمد أحمد دور، مرجع سابق، ص: 33-34.
- (21) د. يوسف القرضاوي، فقه الزكاة ج 1، مرجع سبق ذكره، ص: 327-328
- (22) د. يوسف القرضاوي، فقه الزكاة ج 1 مرجع سبق ذكره، ص: 490-491
- (23) د. الصديق أحمد عبد الرحيم، الوسيط في فقه الزكاة وما عليه العمل في السودان، أمانة البحوث والنشر، السودان، 2004م.
- (24) عثمان محمد بابكر محمد أحمد دور، مرجع سابق، ص: 36
- (25) محمد سدره 2005 م مصاريف الزكاة وعلاقتها بالمشاريع الاجتماعية، مجلة شئون الزكاة، العدد 19، السنة الخامسة، ص 62
- (26) ألمانزي، سنن أبي داؤود بتحقيق الشيخين أحمد محمد شاعر ومحمد حامد ألفقي ج 2 ص 2
- (27) د. يوسف القرضاوي، فقه الزكاة، دراسة مقارنة لإحكامها وفلسفتها في ضوء القرآن والسنة ج 2، مكتبة وهبة القاهرة، مصر، 1995 ص 543
- (28) د. يوسف القرضاوي، فقه الزكاة، ج 2، مرجع سبق ذكره، ص 544
- (29) عبد الرحمن الجزيري، الفقه على المذاهب الأربعة مرجع سبق ذكره، ص 495
- (30) د. يوسف القرضاوي، فقه الزكاة ج 1 مرجع سبق ذكره، ص 46
- (31) العلامة جلال الدين محمد بن أحمد المحلي والعلامة جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي، بدون تاريخ، تفسير. الجلالين، مكتبة الصفا، ص 195
- (32) د. يوسف القرضاوي، فقه الزكاة، ج 2، مرجع سبق ذكره، ص: 645
- (33) د. الصديق أحمد عبد الرحيم، الوسيط في فقه الزكاة، مرجع سبق ذكره، ص 202
- (34) د. يوسف القرضاوي، فقه الزكاة، ج 2، مرجع سبق ذكره، ص 547
- (35) المرجع نفسه، ص: 570-571
- (36) د. يوسف القرضاوي، فقه الزكاة، ج 2، مرجع سبق ذكره، ص 590:
- (37) د. محمود حمودة صالح، التشريع الزكوي وتطبيقاته دراسة حالة السودان، الطبعة الأولى، دار جامعة افريقيا العالمية للطباعة ص 127

- (38) خليف عيسى، هيكل الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس، ط 1، عمان، الأردن، 2011، ص: 161
- (39) يوسف القرضاوي، فقه الزكاة ج 2، مرجع سابق، ص: 694
- (40) سماح إدريس، تجربة الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت في علاج مشكلة الفقر، بحث مقدم إلى الدورة التدريبية " دور الزكاة والأوقاف في التخفيف من حدة الفقر 25-29-6-2005م القاهرة، ص: 2
- (41) الجوزي جميلة، العولمة و الفقر في الدول العربية، بحث مقدم للندوة الدولية حول تجارب مكافحة الفقر في العالمين العربي و الإسلامي، جامعة سعد، طحلب البليدة 1-3 جويلية 2007م، ص: 529
- (42) حماني موسى وآخرون، المنظور البيئي لمشكلة الفقر في الجزائر، بحث مقدم للندوة الدولية حول تجارب مكافحة الفقر في العالمين العربي و الإسلامي، جامعة سعد طحلب البليدة، ما بين 1-3 جويلية 2007، ص: 283

## المصادر والمراجع:

- (1) أبي الفضل جمال الدين محمد ابن مكرم ابن منظور 1997 م، لسان العرب، ج 3، ط 1، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت لبنان.
- (2) أخرجه مسلم، كتاب الزكاة، باب اثم مانع الزكاة، رقم الحديث: 988
- (3) آدم أحمد تيراب آدم - أساليب محاربة الفقر في السودان بين النظرية والتطبيق - دراسة تطبيقية على ديوان الزكاة. بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2009م).
- (4) البشير عبد الكريم - الأبعاد النظرية والميدانية للزكاة في مكافحة البطالة والفقر - ورقة علمية قدمت في الملتقى الدولي حول مؤسسات الزكاة في الوطن العربي دراسة تقييمية لتجارب مؤسسات الزكاة ودورها في مكافحة ظاهرة الفقر - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر (2003م).
- (5) الجوزي جميلة، العولمة و الفقر في الدول العربية، بحث مقدم للندوة الدولية حول تجارب مكافحة الفقر في العالمين العربي والإسلامي، جامعة سعد، طحلب البليدة 1-3 جويلية 2007م.
- (6) العلامة جلال الدين محمد بن أحمد المحلي والعلامة جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي، بدون تاريخ، تفسير الجلالين، مكتبة الصفا.
- (7) أُلنذري، سنن أبي داوود بتحقيق الشيخين أحمد محمد شاكر ومحمد حامد ألفقي ج 2 .
- (8) الموسوعة الفقهية ، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ط3 ، الكويت، 1423هـ - 2002م، ج 23 .
- (9) حسن علي الساعوري - الزكاة وتمويل المشاريع الصغيرة للفقراء. ورقة قدمت في (المؤتمر العام لمستجدات العمل الزكوي). ديوان الزكاة الخرطوم السودان. يناير 2010 م.
- (10) حسنين محمد مخلوف ( 2005 م، تفسير كلمات القرآن الكريم، ط 5، دار الكلم الطيب، دمشق سوريا.
- (11) حماني موسى وآخرون، المنظور البيئي لمشكلة الفقر في الجزائر، بحث مقدم للندوة الدولية حول تجارب مكافحة الفقر في العالمين العربي والإسلامي، جامعة سعد طحلب البليدة، ما بين-1 3 جويلية 2007 .
- (12) خليف عيسى، هيكل الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس، ط 1، عمان، الأردن، 2011 .
- (13) د. يوسف القرضاوي 1991 م، فقه الزكاة، ج 1، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
- (14) د. الصديق أحمد عبد الرحيم، الوسيط في فقه الزكاة وما عليه العمل في السودان ، أمانة البحوث والنشر ، السودان ، 2004م.

- (15) د. محمود حمودة صالح، التشريع الزكوي وتطبيقاته دراسة حالة السودان، الطبعة الأولى، دار جامعة إفريقيا العالمية للطباعة.
- (16) عزاء لدين مالك الطيب، اقتصاديات الزكاة وتطبيقاتها المعاصرة، المعهد العالي لعلوم الزكاة، الخرطوم، 2012.
- (17) عثمان محمد بابكر محمد احمد - دور أموال الزكاة في تخفيف حدة الفقر في السودان (1990-2013م) - دراسة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2017م).
- (18) علي الماوردي، الأحكام السلطانية. وأبي يعلى بن محمد بن الحسين الفراء، الأحكام السلطانية. تعليق: محمد حامد ألقبي، لا ط: بيروت، دار الكتب العلمية، 1421 هـ 2000
- (19) عبد الرحمن الجزيري، الفقه على المذاهب الأربعة.
- (20) عثمان محمد بابكر محمد أحمد دور أموال الزكاة في تخفيف حدة الفقر في السودان 1990 م - 2013 م، رسالة دكتوراه منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2017 م.
- (21) عباس الأمين شيخ محمد - أساليب صرف الزكاة وأثرها في تخفيف حدة الفقر - دراسة حالة ديوان الزكاة ولاية الخرطوم (1990 - 2000م) - رسالة دكتوراه في الإدارة - معهد دراسات الإدارة والحكم المحلي - جامعة الخرطوم (2005م).
- (22) سماح إدريس، تجربة الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت في علاج مشكلة الفقر، بحث مقدم إلى الدورة التدريبية " دور الزكاة والأوقاف في التخفيف من حدة الفقر 25-29-6-2005م القاهرة.
- (23) فائزة محمد خليفة عثمان - دور الزكاة في تفعيل إستراتيجية مكافحة الفقر بالسودان - رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد - جامعة الزعيم الأزهرى (2014م).
- (24) محمد الأمين تاج الأصفياء حسن البصري - دور ديوان الزكاة في تعزيز أنشطة التمويل الأصغر وتخفيف حدة الفقر في السودان (الممكن والمأمول من برامج الاغناء بالزكاة) - ورقة علمية نشرت في جامعة الجزيرة بتاريخ 26 يناير 2013م.
- (25) محمد راشد صالح النفاي - الزكاة: آلية الاقتصاد الإسلامي لمعالجة الفقر
- (26) Global Journal of Economics and Business - Vol. 4, No. 3, 2018, pp. 332 - 346 e-ISSN 25199293-, p-ISSN 25199285- Available online at [http:// www.refaad.com](http://www.refaad.com)
- (27) محمد بن علي الشوكاني، نيل الأوطار شرح منتقى الأخبار من أحاديث سيد الأخيار.
- (28) محمود السيد الناعي. الإطار المحاسبي والتنظيمي للزكاة على المستوى القومي. ورقة مقدمة في مؤتمر مستجدات العمل الزكوي في السودان (20-21) يناير 2010 م، المعهد العالي لعلوم الزكاة. الخرطوم السودان.

— العلاقة بين التحصيل والصرف الفعلي للزكاة ودورها في معالجة مشكلة الفقر في السودان (دراسة حالة ولاية الخرطوم من 2000-2019م) —

(29) محمد سدره 2005 م، مصاريف الزكاة وعلاقتها بالمشاريع الاجتماعية، مجلة شئون الزكاة، العدد 19 ، السنة الخامسة.

(30) يوسف القرضاوي ، فقه الزكاة ، دراسة مقارنة لإحكامها وفلسفتها في ضوء القرآن والسنة ج 2، مكتبة وهبة القاهرة ، مصر ، 1995

# دور الخدمة الاجتماعية في تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للنازحين في سياقات الصراع المسلح في السودان (الأدوار المهنية، التحديات، واستراتيجيات التدخل) (2023 – 2026م)

أستاذ مساعد – كلية دراسات المجتمع والتنمية الريفية  
جامعة بحري

د. أماني عبد الوهاب محمد علي

## مستخلص:

يشهد السودان موجات نزوح واسعة نتيجة الصراعات المسلحة وتدهور الأوضاع الاقتصادية والإنسانية، الأمر الذي أسهم في تعاظم الاحتياجات النفسية والاجتماعية للفئات النازحة. تهدف هذه الورقة إلى تحليل دور الخدمة الاجتماعية في تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للنازحين في ظل النزاع المسلح، من خلال استعراض الأدوار المهنية للأخصائيين الاجتماعيين، وتحديد أبرز التحديات التي تواجههم، وتحليل فعالية التدخلات المقدمة. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى الأدبيات العلمية والتقارير الإنسانية ذات الصلة بالسياق السوداني. وتخلص الورقة إلى أن الخدمة الاجتماعية تمثل محوراً أساسياً في تعزيز التكيف والصمود الاجتماعي، وحماية الفئات الهشة، ودعم الاستجابة الإنسانية المستدامة، رغم ما يواجهه العاملون في المجال من محدودية الموارد، وضعف البنية المؤسسية، وعدم الاستقرار الأمني. وتقدم الورقة مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز فعالية التدخلات المهنية وتحسين جودة خدمات الدعم النفسي الاجتماعي للنازحين.

الكلمات المفتاحية: الخدمة الاجتماعية – الدعم النفسي الاجتماعي – النازحون – الصراع المسلح – التدخلات المهنية.

## The Role of Social Work in Providing Psychosocial Support to Internally Displaced Persons in Armed Conflict Contexts in Sudan:

(Professional Roles, Challenges, and Intervention Strategies )  
(2023 – 2026)

Dr.Amani Abdelwahab Mohamed Ali

### Abstract:

Sudan continues to experience large-scale internal displacement driven by armed conflict, economic deterioration, and recurrent humanitarian crises, resulting in heightened psychosocial needs among displaced populations. This paper examines the role of social work in providing psychosocial support to internally displaced people (IDPs) within the context of ongoing conflict. It analyzes key professional

interventions, identifies the major challenges faced by social workers, and assesses the effectiveness of current response mechanisms. The study employs a descriptive analytical approach and draws on relevant scholarly literature and humanitarian reports specific to the Sudanese context. Findings indicate that social work constitutes a critical pillar in strengthening social adaptation, enhancing psychosocial resilience, and protecting vulnerable groups, despite persistent constraints related to limited resources, institutional fragility, and insecurity. The paper concludes with evidence-based recommendations aimed at improving the quality and impact of psychosocial support services for displaced communities in Sudan.

**Keywords:** Social Work , Psychosocial Support , Internally Displaced people , Armed Conflict , Professional Interventions.

### المحور الأول الإطار العام للدراسة:

#### المقدمة:

يشهد السودان واحدة من أكبر موجات النزوح الداخلي في إفريقيا، نتيجة النزاعات المسلحة الممتدة، وعدم الاستقرار السياسي، والتدهور الاقتصادي والإنساني. وقد أسهمت هذه العوامل في تفكك البنى الاجتماعية التقليدية، وارتفاع معدلات الفقر، وتراجع فرص الوصول إلى الخدمات الأساسية، إضافة إلى تفاقم الاضطرابات النفسية والاجتماعية بين النازحين. وتشير التقارير الإنسانية إلى أن ملايين الأفراد يعيشون أوضاعاً معقدة تتسم بفقدان المأوى، وانعدام الأمن، وضعف شبكات الحماية الاجتماعية، مما يجعلهم أكثر عرضة للمخاطر والصدمات المتكررة.

في ظل هذا الواقع، تبرز الخدمة الاجتماعية بوصفها مهنة إنسانية ومؤسسية محورية في الاستجابة لقضايا النزوح، لما تمتلكه من أدوات مهنية تستهدف تمكين الأفراد والأسر، وتعزيز قدرتهم على التكيف، وتقديم الدعم النفسي الاجتماعي، وحماية الفئات الهشة. كما تلعب دوراً مهماً في تعزيز العدالة الاجتماعية، وتنسيق التدخلات بين الفاعلين الإنسانيين، وتطوير برامج تستجيب لاحتياجات النازحين المتغيرة.

تهدف هذه الورقة إلى تحليل الدور الذي تضطلع به الخدمة الاجتماعية في دعم النازحين في السودان، مع التركيز على طبيعة التدخلات المهنية، والتحديات التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين في سياق يتسم بالتعقيد وتشابك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وتستند الورقة إلى الأدبيات العلمية والتقارير الإنسانية ذات الصلة بالسياق السوداني، بهدف تقديم فهم أعمق لدور الخدمة الاجتماعية في الاستجابة الإنسانية، وإبراز أهم الممارسات والتحديات، وصولاً إلى توصيات تساهم في تعزيز فعالية التدخلات المهنية وتحسين جودة خدمات الدعم النفسي الاجتماعي للنازحين.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما الدور الذي تقوم به الخدمة الاجتماعية في تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للنازحين

في السودان، وما أبرز التحديات التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين في أداء هذا الدور؟  
ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:  
ما الاحتياجات النفسية والاجتماعية الأساسية للنازحين في السودان؟  
ما أشكال التدخل المهني التي تقدمها الخدمة الاجتماعية للنازحين؟  
ما المعوقات التي تحد من فاعلية الدور المهني للأخصائيين الاجتماعيين في سياق النزوح؟  
**ثالثاً: أهمية الدراسة:**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول إحدى أكثر القضايا الإنسانية إلحاحاً في السودان، والمتتمثلة في النزوح الداخلي وما يرتبط به من تحديات نفسية واجتماعية معقدة. وتبرز أهمية الدراسة على مستويين رئيسيين:  
**الأهمية النظرية:**

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالخدمة الاجتماعية في سياقات النزاع والنزوح، وهي مجالات ما تزال تعاني من محدودية الإنتاج العلمي.  
تقدم تحليلاً علمياً معمقاً لدور الخدمة الاجتماعية في الاستجابة لاحتياجات النازحين، مما يعزز الفهم النظري والمفاهيمي للعلاقة بين النزوح والدعم النفسي الاجتماعي.  
توفر إطاراً معرفياً يمكن أن يشكل مرجعاً للباحثين في مجالات الخدمة الاجتماعية والعمل الإنساني ودراسات النزاع.  
**الأهمية العملية:**

تقدم الدراسة نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد صنّاع القرار والجهات الحكومية والمنظمات الإنسانية في تطوير سياسات وبرامج أكثر فاعلية لدعم النازحين.  
تسهم في تحسين جودة التدخلات النفسية والاجتماعية من خلال إبراز التحديات المهنية التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين واقتراح سبل معالجتها.  
تدعم جهود بناء القدرات المهنية عبر توفير أساس علمي لتطوير برامج تدريبية موجهة للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في بيئات النزوح.  
تساعد في تعزيز تصميم برامج حماية اجتماعية أكثر استجابة لاحتياجات النازحين، مما يساهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز الصمود المجتمعي.  
**رابعاً: أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور المهني للخدمة الاجتماعية في دعم النازحين في السودان في ظل النزاعات المسلحة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية

1. توضيح مفهوم النزوح القسري وأبعاده الاجتماعية والنفسية والاقتصادية في السياق السوداني.
2. تحليل الاحتياجات النفسية والاجتماعية الأساسية للنازحين، وتحديد طبيعة الضغوط التي يواجهونها.
3. استعراض الدور المهني للخدمة الاجتماعية في الاستجابة لاحتياجات النازحين، وبيان أشكال التدخلات المهنية المستخدمة.
4. تحليل التحديات والمعوقات التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين في تقديم خدمات الدعم النفسي الاجتماعي داخل بيئات النزوح.

5. تقديم توصيات عملية لتعزيز فاعلية التدخلات المهنية وتحسين جودة خدمات الدعم النفسي الاجتماعي المقدمة للنازحين في السودان.

#### **خامساً: منهجية الدراسة:**

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لفهم الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالنزوح الداخلي في السودان، وتحليل الدور المهني للخدمة الاجتماعية في الاستجابة لاحتياجات النازحين النفسية والاجتماعية.

ويقوم هذا المنهج على جمع المعلومات من مصادر متعددة، ثم تحليلها بصورة نقدية لفهم طبيعة التدخلات المهنية والتحديات التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين في سياقات النزاع. وترتكز الدراسة على تحليل الأدبيات العلمية ذات الصلة بالنزوح القسري، والدعم النفسي الاجتماعي، وممارسات الخدمة الاجتماعية في البيئات الإنسانية، إضافة إلى مراجعة التقارير الدولية والإنسانية الصادرة عن المنظمات العاملة في السودان.

وقد تم اختيار هذه المصادر لكونها توفر بيانات موثوقة وحديثة حول واقع النزوح واحتياجات النازحين.

كما تعتمد الدراسة على تحليل محتوى الوثائق والتقارير بهدف استخلاص الأنماط الرئيسة للتدخلات المهنية، وتحديد الفجوات والتحديات التي تعيق فاعلية الأخصائيين الاجتماعيين. وتهدف هذه المنهجية إلى تقديم قراءة علمية شاملة تستند إلى الأدلة المتاحة، وتسهم في بناء تصور واضح حول دور الخدمة الاجتماعية في دعم النازحين.

#### **سادساً: حدود الدراسة :**

##### **1. الحدود الزمانية:**

تغطي هذه الدراسة الفترة الممتدة من عام 2003، وهو العام الذي شهد بداية النزاعات المسلحة في إقليم دارفور وما تبعها من موجات نزوح واسعة، وصولاً إلى عام 2026 الذي يمثل المرحلة الراهنة من النزاع بعد اندلاع الحرب في أبريل 2023 وما ترتب عليها من أكبر موجة نزوح في تاريخ السودان. ويتيح هذا الإطار الزمني تحليل تطور الظاهرة عبر أكثر من عقدين، ورصد التحولات في طبيعة الاحتياجات النفسية والاجتماعية للنازحين، وكذلك التدخلات المهنية للخدمة الاجتماعية خلال هذه المدة (UNHCR, 2023, p. 14; OCHA, 2024, p. 12).

##### **2. الحدود المكانية:**

تركز الدراسة على مناطق النزوح الرئيسة في السودان، بما في ذلك ولايات دارفور، الخرطوم، كردفان، والنيل الأزرق، إضافة إلى بعض الولايات المستضيفة مثل الجزيرة ونهر النيل والقضارف. وتم اختيار هذه المناطق نظراً لكونها الأكثر تأثراً بالنزاعات المسلحة، والأكثر استضافةً لموجات النزوح الداخلي، مما يجعلها بيئة مناسبة لرصد التحديات النفسية والاجتماعية وتقييم التدخلات المهنية المقدمة فيها (UNICEF, 2024, p. 7).

##### **3. الحدود الموضوعية:**

تقتصر الدراسة على تحليل الدور المهني للخدمة الاجتماعية في تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للنازحين، من خلال:

تقييم الاحتياجات النفسية والاجتماعية الأساسية للنازحين.  
استعراض التدخلات المهنية التي يقدمها الأخصائيون الاجتماعيون.  
تحليل التحديات والمعوقات التي تواجه الخدمة الاجتماعية في بيئات النزوح.  
تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية التدخلات المهنية وتحسين جودة خدمات الدعم النفسي والاجتماعي.  
ولا تتناول الدراسة الجوانب السياسية أو العسكرية للنزاع إلا بقدر ما يرتبط مباشرة بتأثيرها على واقع النزوح والاحتياجات الإنسانية.  
**4. الحدود البشرية:**

تركز الدراسة على النازحين داخليًا (IDPs) في السودان، مع اهتمام خاص بالفئات الأكثر هشاشة مثل النساء، الأطفال، كبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة، نظرًا لارتفاع تعرضهم للمخاطر النفسية والاجتماعية في بيئات النزوح (WHO, 2013, p. 14; UNHCR, 2023, p. 15).  
**المحور الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.**  
**مفهوم النزوح القسري:**

يُشتق مصطلح النزوح من الفعل العربي "نزع"، ويعني الابتعاد أو الانتقال من مكان إلى آخر بحثًا عن الأمن أو الموارد أو الاستقرار. ويُستخدم المصطلح للدلالة على حركة انتقالية غير مستقرة غالبًا ما تتم تحت ضغط الحاجة أو الخوف، وهو ما يتسق مع الاستخدام المعاصر للمفهوم في الأدبيات الإنسانية. ويُعرّف النزوح القسري في الأدبيات الاجتماعية والإنسانية بأنه انتقال الأفراد أو الجماعات من أماكن إقامتهم الأصلية إلى مناطق أخرى داخل حدود الدولة نتيجة ظروف قهرية تهدد حياتهم أو أمنهم أو مصادر رزقهم، مثل النزاعات المسلحة أو الكوارث الطبيعية أو الانهيار الاقتصادي. ويُنظر إلى النزوح القسري بوصفه ظاهرة اجتماعية اقتصادية معقدة تتسم بغياب عنصر الاختيار الحر، وتؤدي إلى فقدان الاستقرار وانهيار شبكات الدعم الاجتماعي وتدهور الظروف المعيشية والنفسية للنازحين (World Bank, 2019–2020, p. 67; UNHCR, 2022, p. 14). تشير الأدبيات الحديثة إلى أن السودان يشهد واحدة من أكبر موجات النزوح الداخلي في إفريقيا، حيث أدت النزاعات المسلحة الممتدة والتوترات السياسية والتدهور الاقتصادي إلى نزوح ملايين الأفراد داخل البلاد، مما خلق أوضاعًا إنسانية معقدة تتسم بانعدام الأمن وانهيار الخدمات الأساسية وتزايد الاحتياجات النفسية والاجتماعية (Maru, 2023, p. 88).

#### **تعريف النزوح الداخلي (Internally Displaced Persons – IDPs):**

يُعرّف النازحون داخليًا بأنهم الأشخاص أو الجماعات الذين اضطروا إلى الفرار من منازلهم أو أماكن إقامتهم المعتادة نتيجة نزاعات مسلحة، أو عنف عام، أو كوارث طبيعية، أو ظروف قهرية أخرى، دون عبور حدود دولية معترف بها. ويظل هؤلاء الأشخاص داخل حدود دولتهم، مما يجعلهم تحت مسؤولية حكومتهم رغم ضعف قدرتها على حمايتهم. وقد عرّفت الأمم المتحدة النازحين داخليًا بأنهم: "الأشخاص أو الجماعات الذين أُجبروا على ترك منازلهم أو أماكن إقامتهم المعتادة، دون أن يعبروا حدودًا دولية معترفًا بها" (UN OCHA, 2004, p. 23).

يشير النزوح الداخلي إلى حركة قسرية للأفراد داخل حدود دولتهم نتيجة ظروف تهدد حياتهم أو أمنهم أو مصادر رزقهم، ويُعد من أكثر الظواهر الإنسانية تعقيدًا نظرًا لارتباطه بانهيار الحماية الاجتماعية وغياب الأمن (UNHCR, 2022, p. 14; OCHA, 2004, p. 23).

## 2. مفهوم الخدمة الاجتماعية:

تُعرّف الخدمة الاجتماعية في الأدبيات المهنية بأنها مهنة إنسانية تستند إلى أسس علمية تهدف إلى تمكين الأفراد والجماعات والمجتمعات من مواجهة مشكلاتهم الاجتماعية، وتحسين مستوى التكيف الاجتماعي، وتعزيز الرفاه الإنساني من خلال استخدام تدخلات مهنية مخططة. وتقوم الخدمة الاجتماعية على مبادئ العدالة الاجتماعية وتمكين الفئات الهشة واحترام الكرامة الإنسانية والعمل وفق منهجيات علمية متعددة المستويات تشمل الفرد، والأسرة، والجماعة، والمجتمع. وقد عرّفت الجمعية الوطنية للأخصائيين الاجتماعيين (NASW) الخدمة الاجتماعية بأنها: "مهنة تعزز التغيير الاجتماعي، وحل المشكلات في العلاقات الإنسانية، وتمكين الأفراد والمجتمعات، من خلال تطبيق نظريات السلوك الإنساني والأنظمة الاجتماعية" (NASW, 2021, p. 5). وتُعد الخدمة الاجتماعية مهنة علمية إنسانية تهدف إلى تعزيز قدرة الأفراد والجماعات على التكيف وتحسين رفاههم الاجتماعي من خلال تدخلات مهنية تستند إلى نظريات السلوك الإنساني والعمل المجتمعي، وترتكز على مبادئ العدالة الاجتماعية وتمكين الفئات الهشة (NASW, 2021, p. 5; Zastrow & Kirst-Ashman, 2019, p. 12).

## 3: الخدمة الاجتماعية في الطوارئ والأزمات:

تشير الخدمة الاجتماعية في الطوارئ والأزمات إلى مجموعة من التدخلات المهنية التي يقدمها الأخصائيون الاجتماعيون في سياقات الكوارث الطبيعية والنزاعات المسلحة والأزمات الإنسانية، بهدف حماية الأفراد المتضررين وتعزيز قدرتهم على التكيف واستعادة وظائفهم الاجتماعية. وتشمل هذه التدخلات: الدعم النفسي الاجتماعي، إدارة الحالات، الإحالة للخدمات، حماية الفئات الهشة، وتنسيق الاستجابة مع المنظمات الإنسانية. وتعرّفها الأدبيات بأنها: "ممارسة مهنية تستجيب للاحتياجات العاجلة للأفراد والمجتمعات المتضررة من الأزمات، بهدف الحد من آثار الصدمة، واستعادة التوازن الاجتماعي، وتعزيز القدرة على الصمود" (Dominelli, 2015, p. 56). وتُعد الخدمة الاجتماعية في الطوارئ مجالاً متخصصاً يركز على تقديم تدخلات مهنية سريعة وفعّالة للأفراد والمجتمعات المتضررة من الكوارث والأزمات، بهدف الحد من الآثار النفسية والاجتماعية وتعزيز الصمود واستعادة الأداء الاجتماعي الطبيعي، وذلك من خلال العمل متعدد التخصصات والتنسيق مع الجهات الإنسانية (Dominelli, 2015, p. 56; IFRC, 2018, p. 11).

## 4. الدعم النفسي الاجتماعي (Psychosocial Support) :

يشير الدعم النفسي الاجتماعي في الأدبيات الإنسانية إلى مجموعة من التدخلات التي تهدف إلى تعزيز الرفاه النفسي والاجتماعي للأفراد والجماعات المتأثرين بالأزمات، من خلال مساعدتهم على التعامل مع الضغوط واستعادة التوازن النفسي وتعزيز الروابط الاجتماعية والقدرة على التكيف. ويشمل هذا الدعم خدمات مثل الإرشاد، إدارة الحالات، بناء شبكات الدعم، حماية الفئات الهشة، وتنمية مهارات التكيف. وقد عرّفته منظمة الصحة العالمية بأنه: "مجموعة من

العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تعزيز الصحة النفسية والاجتماعية للأفراد والمجتمعات المتضررة من الأزمات (WHO, 2013, p. 14). ويُعد الدعم النفسي الاجتماعي إطارًا متعدد المستويات يهدف إلى تعزيز الصحة النفسية والرفاه الاجتماعي للأفراد المتضررين من الأزمات، من خلال تدخلات مهنية تستهدف تخفيف الضغوط وتعزيز الصمود واستعادة الأداء الاجتماعي الطبيعي (IFRC, 2018, p. 9; WHO, 2013, p. 14).

### الصمود والتكيف (Resilience & Coping) :

يشير الصمود إلى قدرة الأفراد أو الجماعات على مواجهة الضغوط والصدمات والتعافي منها واستعادة التوازن النفسي والاجتماعي رغم الظروف القاسية. أما التكيف فيشير إلى الاستجابات السلوكية والمعرفية التي يستخدمها الأفراد للتعامل مع المواقف الضاغطة وتقليل آثارها السلبية. وتعرّف الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) الصمود بأنه: "عملية التكيف الجيد مع الشدائد والصدمات والتهديدات أو مصادر الضغط الكبيرة" (APA, 2014, p. 20). ويمثل الصمود قدرة الفرد أو المجتمع على مواجهة الأزمات والتعافي منها، بينما يشير التكيف إلى الاستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد لإدارة الضغوط النفسية والاجتماعية بما يعزز قدرتهم على الاستمرار في أداء وظائفهم الطبيعية (APA, 2014, p. 20; Ungar, 2011, p. 33).

### المحور الثاني الإطار النظري لتفسير ظاهرة النزوح في السودان:

تُعد ظاهرة النزوح الداخلي من أكثر الظواهر الاجتماعية تعقيدًا في السودان، نظرًا لارتباطها المباشر بالنزاعات المسلحة، وانهيار البنى الاقتصادية، وتراجع شبكات الحماية الاجتماعية. ولتفسير هذه الظاهرة وتحليل آثارها النفسية والاجتماعية، تستند هذه الدراسة إلى ثلاث نظريات مركزية في الخدمة الاجتماعية: نظرية الأنساق الاجتماعية، نظرية التدخل في الأزمات، ونظرية التمكين. ويُسهّم هذا الإطار في تقديم فهم شامل للعوامل المؤدية للنزوح، وآليات الاستجابة المهنية، وسبل تعزيز قدرة النازحين على التكيف والصمود.

### أولاً: نظرية الأنساق الاجتماعية (Social Systems Theory) :

ترتكز نظرية الأنساق الاجتماعية على أن الفرد جزء من منظومة مترابطة تشمل الأسرة، المجتمع، المؤسسات، والبيئة المحيطة. ويؤدي أي خلل في أحد هذه الأنساق إلى اضطراب في الأنساق الأخرى. وفي سياق النزوح في السودان، يتسبب النزاع المسلح في انهيار النسق الأمني، مما يؤدي إلى تفكك النسق الأسري، وتراجع النسق الاقتصادي، وضعف النسق المؤسسي (الزيات، 2010، ص. 45). تشير الدراسات إلى أن السودان شهد عدم استقرار سياسي مستمر منذ الاستقلال، مع أربع انقلابات عسكرية وحروب أهلية متواصلة، مما أدى إلى اضطراب عميق في البنية الاجتماعية ودفع ملايين الأفراد إلى النزوح القسري داخل البلاد (Balew, 2023, p. 102). كما تؤكد دراسات عربية حديثة أن النزوح في السودان يمثل عملية بنوية مستمرة تعيد تشكيل العلاقات الاجتماعية والهوية والانتماء، وليس مجرد حدث طارئ (Gamal Eldin, 2012, p. 56). وبذلك، تفسّر نظرية الأنساق الاجتماعية النزوح في السودان بوصفه نتيجة خلل بنيوي ممتد في الأنساق السياسية والأمنية والاقتصادية، أدى إلى انهيار شبكات الدعم التقليدية وتفكك الروابط الاجتماعية.

### ثانيًا: نظرية التدخل في الأزمات (Crisis Intervention Theory):

تُعرّف الأزمة بأنها حالة من الاضطراب المفاجئ الذي يتجاوز قدرة الفرد على التكيف، مما يؤدي إلى اختلال في التوازن النفسي والاجتماعي. ويُعد النزوح الداخلي في السودان مثالًا واضحًا للأزمات الحادة التي تتطلب تدخلًا مهنيًا سريعًا ومنظمًا. النزوح يمثل أزمة صادمة تتسم بفقدان الأمن والسيطرة وانهيار الروتين اليومي، حيث يعاني النازحون من ضغوط نفسية حادة مثل الصدمة والقلق والاكتئاب وفقدان الأمان، مما يستدعي تدخلًا مهنيًا فوريًا يركز على الإرشاد وإدارة الحالات وتوفير الحماية (السويدي، 2015، ص. 112).

وتشير تقارير الأمم المتحدة إلى أن السودان شهد أكبر موجات نزوح في تاريخه الحديث بعد اندلاع الصراع في أبريل 2023، حيث تجاوز عدد النازحين 7.7 مليون شخص بحلول منتصف 2025، مع تدهور حاد في الخدمات الأساسية والحماية الاجتماعية (UNHCR, 2022, p. 14). وبذلك، تساعد نظرية التدخل في الأزمات في تفسير الآثار النفسية والاجتماعية الحادة للنزوح، وتبرز الحاجة إلى تدخلات مهنية عاجلة.

### ثالثًا: نظرية التمكين (Empowerment Theory):

تركز نظرية التمكين على تعزيز قدرات الأفراد والجماعات للتحكم في حياتهم واتخاذ القرارات وتحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية. وفي سياق النزوح، تُعد هذه النظرية أساسية لتمكين النازحين من استعادة وظائفهم الاجتماعية. النزوح يؤدي إلى فقدان السيطرة والشعور بالعجز، مما يجعل التمكين عنصرًا محوريًا في الاستجابة الإنسانية. ويشمل ذلك بناء المهارات، تعزيز الثقة بالنفس، دعم المشاركة المجتمعية، وتحسين الوصول إلى الخدمات (الطويل، 2012، ص. 78). وتشير الأدبيات إلى أن النزوح في السودان يرتبط بضعف الهياكل المؤسسية وانعدام الأمن وتراجع فرص العمل، مما يجعل النازحين أكثر اعتمادًا على المساعدات الإنسانية ويحد من قدرتهم على التكيف المستدام (نور الدائم، 2025، ص. 64).

كما تؤكد تقارير المفوضية السامية لشؤون اللاجئين أن برامج التمكين الاقتصادي والاجتماعي تُعد جزءًا أساسيًا من الاستجابة للنازحين، خاصة في دارفور وكردفان والنيل الأزرق، حيث تُنفذ برامج لبناء القدرات ودعم سبل العيش وتعزيز المشاركة المجتمعية (UNHCR, 2024, p. 33).

من خلال دمج هذه النظريات، يمكن فهم النزوح في السودان على النحو الآتي:

- نظرية الأنساق الاجتماعية توضح الأسباب البنيوية للنزوح (انهيار الأمن، تفكك الأسرة، ضعف المؤسسات).
- نظرية الأزمات تفسر الآثار النفسية والاجتماعية الحادة التي يواجهها النازحون (الصدمة، فقدان الأمان، الاضطراب الاجتماعي).
- نظرية التمكين تقدم إطارًا عمليًا لتطوير تدخلات مهنية تعزز قدرة النازحين على التكيف والصمود واستعادة السيطرة على حياتهم. وبذلك، يوفر الإطار النظري رؤية شاملة للنزوح في السودان باعتباره ظاهرة بنيوية أمنية، نفسية اجتماعية، وتمكينية تنموية، تتطلب تدخلات متعددة المستويات.

### المحور الثالث: مراكز إيواء النازحين في السودان بعد الحرب والخدمات التي تقدم فيها:

أدى اندلاع الحرب في السودان إلى موجات نزوح واسعة دفعت ملايين الأسر إلى البحث عن أماكن آمنة خارج مناطق القتال، الأمر الذي استدعى إنشاء مئات مراكز الإيواء المؤقتة في عدد من الولايات الأكثر استقرارًا نسبيًا مثل الجزيرة، نهر النيل، القضارف، سنار، وشمال كردفان، إضافة إلى مراكز داخل العاصمة الخرطوم في المناطق الأقل تضررًا. وتمثل هذه المراكز بنية إنسانية طارئة تهدف إلى توفير الحد الأدنى من الحماية والخدمات الأساسية للنازحين، رغم التحديات الأمنية واللوجستية الحادة. وقد نشأت هذه المعسكرات في البداية بصورة عفوية عبر مبادرات المجتمع المحلي، قبل أن تتدخل المنظمات الإنسانية لتوفير الحد الأدنى من الإيواء والخدمات الأساسية. ومع تزايد أعداد النازحين وتدهور الأوضاع الأمنية والخدمية، تحولت هذه المواقع إلى مراكز رئيسية للاستجابة الإنسانية تُقدّم فيها خدمات الإيواء، الغذاء، الرعاية الصحية، والدعم النفسي والاجتماعي، بما يعكس حجم الأزمة وتعقيداتها ويبرز الحاجة إلى تدخل مهني منظم تقوده الخدمة الاجتماعية لضمان حماية النازحين وتعزيز قدرتهم على التكيف. تتسم مراكز النزوح في السودان بكونها مزيّجًا من مراكز رسمية تديرها منظمات دولية مثل UNHCR و UNICEF والهلال الأحمر السوداني، ومراكز مجتمعية أقامتها لجان المقاومة والمبادرات المحلية داخل المدارس والجامعات والمساجد والمباني الحكومية المهجورة.

وقد وثّقت المفوضية السامية لشؤون اللاجئين أن أكثر من 65% من مراكز الإيواء أنشئت بجهود محلية قبل وصول الدعم الدولي، مما يعكس دور المجتمع المدني في سد الفجوة الإنسانية (UNHCR, 2026, para. 5).

#### الخدمات والمساعدات المقدمة داخل مراكز إيواء النازحين:

1. خدمات الإيواء والحماية قدّمت مراكز النزوح خدمات الإيواء الطارئ عبر توفير مساحات آمنة للنوم، خيام، وأغطية، مع التركيز على حماية الفئات الأكثر هشاشة مثل النساء والأطفال وكبار السن وذوي الإعاقة. وأشارت تقارير الأمم المتحدة إلى أن 70% من المراكز تفتقر إلى معايير الحماية الكاملة، إلا أن الجهود الإنسانية ركزت على إنشاء مساحات آمنة للنساء والفتيات للحد من مخاطر العنف القائم على النوع الاجتماعي. (AHCONU, 2022, p. 21).
2. الغذاء والتغذية تولى برنامج الغذاء العالمي (WFP) بالتعاون مع منظمات محلية توزيع السلال الغذائية التي شملت الحبوب والزيوت والبقوليات والمواد الجافة. وقد وثّق البرنامج أن متوسط ما يحصل عليه الفرد في مراكز النزوح لا يتجاوز 1,200 سعرة حرارية يوميًا، وهو أقل من الحد الإنساني الموصى به، مما أدى إلى ارتفاع معدلات سوء التغذية خاصة بين الأطفال دون الخامسة (WFP, 2025, para. 7).
3. المياه والإصحاح البيئي واجهت المراكز تحديات كبيرة في توفير المياه الصالحة للشرب، حيث اعتمدت غالبية المراكز على الصهاريج المتنقلة. وأكد تقرير اليونيسف أن 45% من مراكز النزوح لا تمتلك مرافق صرف صحي مناسبة، مما أدى إلى انتشار الأمراض المنقولة بالمياه مثل الإسهالات الحادة والتيفوئيد (UNICEF, 2025, para. 10).

4. الرعاية الصحية والدعم النفسي قدّمت المنظمات الصحية مثل منظمة الصحة العالمية (WHO) وأطباء بلا حدود خدمات الرعاية الأولية، التطعيمات، علاج الأمراض المزمنة، وخدمات الصحة الإنجابية. كما أنشئت وحدات للدعم النفسي والاجتماعي لمعالجة الصدمات الناتجة عن الحرب، خاصة لدى الأطفال. وأشار تقرير منظمة الصحة العالمية إلى أن 30% من النازحين يعانون من أعراض اضطراب ما بعد الصدمة (WHO, 2024, para. 6).
5. التعليم المؤقت تحولت العديد من المدارس إلى مراكز إيواء، مما أدى إلى توقف العملية التعليمية. ومع ذلك، أنشأت اليونيسف فصولاً تعليمية مؤقتة داخل بعض المراكز، وقدرت أن أكثر من 6 مليون طفل خارج المدرسة بسبب الحرب (UNICEF, 2025, para. 4).
6. الحماية القانونية وتسجيل النازحين عملت المفوضية السامية لشؤون اللاجئين على تسجيل النازحين وتوثيقهم لضمان وصولهم للمساعدات، إضافة إلى تقديم خدمات الاستشارات القانونية المتعلقة بفقدان الوثائق وحماية الأطفال ولمّ شمل الأسر. وأكدت أن 40% من النازحين فقدوا وثائقهم الرسمية أثناء النزوح (UNHCR, 2026, para. 8).
7. الدعم المجتمعي والمبادرات المحلية لعبت المبادرات السودانية دوراً محورياً في توفير الطعام والملابس والرعاية الصحية الأولية والدعم النفسي. وقد وثّقت منظمة هيومن رايتس ووتش أن المبادرات المحلية كانت المصدر الأول للمساعدات في الأشهر الستة الأولى من الحرب (Human Rights Watch, 2024, para. 12).

### **التحديات البيئية التي تواجه مراكز النزوح في السودان:**

تتمثل التحديات البيئية التي تواجه مراكز النزوح في السودان في ضعف التمويل الدولي، انعدام الأمن، صعوبة الوصول الإنساني، انهيار الخدمات الحكومية، وغياب التنسيق بين الجهات الفاعلة. كما أن الاعتماد الكبير على المبادرات المحلية يعكس فجوة واضحة في الاستجابة الدولية، وهو ما أشار إليه تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي أكد أن السودان يشهد "أسوأ أزمة إنسانية في العالم" من حيث حجم الاحتياجات مقارنة بقدرات الاستجابة (UNDP, 2024, p. 41). تُعد مراكز النازحين في السودان بنية إنسانية ضرورية لكنها تعاني من هشاشة عميقة، إذ توفر الحد الأدنى من الإيواء والخدمات الأساسية في ظل ظروف أمنية واقتصادية معقدة. ورغم الجهود الكبيرة للمنظمات الدولية، فإن الدور الأكبر ظل للمجتمع المحلي الذي شكّل خط الدفاع الأول في مواجهة الأزمة. ويستدعي الوضع الحالي تعزيز التمويل الإنساني، تحسين البنية التحتية للمراكز، وتطوير برامج حماية ودعم نفسي واجتماعي مستدامة للنازحين.

### **المحور الرابع: الاحتياجات النفسية والاجتماعية للنازحين في السودان:**

تُعد الاحتياجات النفسية والاجتماعية للنازحين من أكثر الجوانب تعقيداً في سياقات النزوح القسري، نظراً لارتباطها المباشر بالصدمة، فقدان الأمن، انهيار شبكات الدعم، وتدهور الأدوار الاجتماعية. وتشير الأدبيات الإنسانية إلى أن النزوح في السودان خاصة في دارفور وكردفان والخرطوم بعد صراع أبريل 2023 قد خلف آثاراً نفسية واجتماعية عميقة تتطلب تدخلات مهنية متخصصة (UNHCR, 2023, p. 14).

## 1: الصدمات النفسية (Psychological Trauma)

يتعرض النازحون في السودان لصدمة نفسية حادة نتيجة مشاهد العنف، فقدان أفراد الأسرة، تدمير المنازل، وانعدام الأمن. وتؤكد الدراسات أن نسبة كبيرة من النازحين تعاني من أعراض اضطراب ما بعد الصدمة PTSD، خاصة بين النساء والأطفال (Al-Mubarak, 2025, p. 34). وتشير الأدبيات العربية إلى أن الصدمة في سياق النزوح ترتبط بفقدان الإحساس بالسيطرة، وتراجع القدرة على اتخاذ القرار، والشعور بالعجز (السويدي، 2015، ص. 112).

### فقدان الأمن (Loss of Safety and Protection)

يمثل انعدام الأمن أحد أبرز دوافع النزوح وأهم تحدياته. فالنازحون غالباً ما يفرون من مناطق تشهد قتالاً مباشراً أو تهديدات بالقتل أو انتهاكات جسيمة. وتؤكد تقارير الأمم المتحدة أن المخيمات نفسها تعاني من ضعف الحماية، مما يزيد من الشعور بالخوف والتهديد المستمر (OCHA, 2024, p. 13). هذا الانعدام للأمن ينعكس على الصحة النفسية ويؤدي إلى القلق المزمن واضطرابات النوم.

### 3. فقدان شبكات الدعم الاجتماعي (Loss of Social Support Networks)

يؤدي النزوح إلى تفكك الروابط الأسرية والمجتمعية وفقدان شبكات الدعم التقليدية التي يعتمد عليها الأفراد في مواجهة الضغوط. وفي السودان، حيث تلعب الروابط القبلية والمجتمعية دوراً محورياً في الحماية الاجتماعية، فإن فقدانها يضاعف هشاشة النازحين (نور الدائم، 2025، ص. 64).

ويؤدي هذا التفكك إلى الشعور بالعزلة، وانخفاض القدرة على التكيف، وزيادة الاعتمادية على المساعدات الإنسانية.

## 4. اضطرابات القلق والاكتئاب (Anxiety and Depression)

تشير الدراسات إلى ارتفاع معدلات القلق والاكتئاب بين النازحين في السودان نتيجة فقدان الاستقرار، وانعدام اليقين حول المستقبل، وتدهور الظروف المعيشية. وتؤكد منظمة الصحة العالمية أن النزوح القسري يُعد من أبرز العوامل المؤدية لاضطرابات المزاج والقلق (WHO, 2013, p. 14). كما ترتبط هذه الاضطرابات بغياب الخدمات النفسية المتخصصة في معظم مناطق النزوح (مركز إيواء خالد بن الوليد، 2023).

## 5. ضعف التكيف (Poor Coping and Adjustment)

يواجه النازحون صعوبة في التكيف مع البيئة الجديدة، خاصة في ظل غياب الموارد، وانعدام فرص العمل، وتغير الأدوار الاجتماعية. ويشير (Ungar (2011, p. 33 إلى أن التكيف في سياقات النزوح يعتمد على توفر الموارد الاجتماعية والاقتصادية، وهي موارد غالباً ما تكون محدودة في السودان. ويؤدي ضعف التكيف إلى زيادة الضغوط النفسية، وتراجع القدرة على اتخاذ القرارات، وارتفاع مستويات الاعتمادية.

## مشكلات الأسرة والتربية (Family and Parenting Challenges)

تتأثر الأسرة بشكل مباشر بالنزوح، حيث تتغير الأدوار، وتزداد الضغوط الاقتصادية، ويضعف الإشراف الأسري. وتشير الدراسات إلى ارتفاع معدلات العنف الأسري، وتسرب الأطفال من التعليم، وزيادة عمالة الأطفال في مناطق النزوح بالسودان (UNICEF, 2024, p. 7).

كما تواجه الأمهات تحديات كبيرة في رعاية الأطفال في بيئات تفتقر إلى الأمن والخدمات الأساسية. تُظهر التقارير الإنسانية أن النزوح في السودان ليس مجرد انتقال جغرافي، بل هو أزمة نفسية اجتماعية ممتدة تتداخل فيها الصدمة، فقدان الأمن، انهيار الأنساق الاجتماعية، وتراجع القدرة على التكيف. وتشير تقارير المفوضية السامية لشؤون اللاجئين ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية إلى أن النزوح بعد صراع 15 أبريل 2023 يُعد الأكبر في تاريخ السودان، حيث تجاوز عدد النازحين 9.3 مليون شخص حتى عام 2026، مما أدى إلى تفاقم الاحتياجات النفسية والاجتماعية بشكل غير مسبوق (UNHCR, 2023, p. 14; OCHA, 2024, p. 13). المحور الخامس: دور الخدمة الاجتماعية في التقييم المهني لاحتياجات النازحين في السودان:

تُعرّف الخدمة الاجتماعية بأنها مهنة إنسانية تستند إلى أسس علمية تهدف إلى تمكين الأفراد والجماعات والمجتمعات من مواجهة مشكلاتهم الاجتماعية وتعزيز قدرتهم على التكيف والرفاه (NASW, 2021, p. 5). وفي سياقات الطوارئ والنزاعات، يتخذ دور الأخصائي الاجتماعي بعداً أكثر أهمية، إذ يصبح مسؤولاً عن تقييم الاحتياجات النفسية والاجتماعية للفئات المتضررة، وتحديد أولويات التدخل، وتصميم برامج دعم تستجيب للواقع المعاش (Dominelli, 2015, p. 56; IFRC, 2018, p. 11).

في السودان، حيث أدت النزاعات المسلحة الممتدة إلى موجات نزوح واسعة في دارفور، الخرطوم، وكردفان، يُعدّ التقييم المهني لاحتياجات نقطة الانطلاق الأساسية لعمل الأخصائيين الاجتماعيين مع النازحين. فهو يتيح فهمًا معمقًا لظروفهم، وتحديد أولويات التدخل، وبناء برامج دعم أكثر ملاءمة للسياق المحلي. ومن ثم، أصبح التقييم المنهجي ضرورة مهنية وإنسانية في آن واحد (UNHCR, 2023, p. 14; OCHA, 2024, p. 12).

#### 1. إجراء المقابلات الفردية والجماعية

يعتمد الأخصائيون الاجتماعيون على المقابلات الفردية والجماعية بوصفها أداة رئيسة لاستكشاف الخبرات النفسية والاجتماعية للنازحين، وفهم تجاربهم مع العنف، الفقد، وانهيار الروتين اليومي.

المقابلات الفردية: تتيح مساحة آمنة للتعبير عن الصدمات والخاوف ومشاعر العجز. المقابلات الجماعية: تساعد في رصد الديناميات الاجتماعية داخل المخيمات، وأنماط الدعم المتبادل، ومصادر التوتر بين الأسر والمجتمعات النازحة (مركز الإيواء الإسلامي، ولاية النيل الأبيض، 2024). وتوصي الأدلة الإرشادية في العمل الإنساني بأن تُجرى هذه المقابلات في بيئة تحترم الكرامة والسرية، مع مراعاة الفروق الثقافية والنوعية (WHO, 2013, p. 14; IFRC, 2018, p. 9).

تُظهر تقارير المنظمات الإنسانية أن المقابلات الجماعية مع النساء والشباب تكشف عن مستويات عالية من القلق بشأن الأمن والتعليم وسبل العيش، بينما تكشف المقابلات الفردية عن تجارب صدمة مرتبطة بالعنف المسلح وفقدان المعيل والانفصال الأسري (UNHCR, 2023, p. 15). تحديد الفئات الأكثر هشاشة يركّز التقييم المهني على تحديد الفئات الأكثر هشاشة مثل الأطفال والنساء وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة، نظرًا لارتفاع تعرضهم لمخاطر العنف والاستغلال والإهمال. وتؤكد الأدبيات أن الأطفال النازحين في السودان يواجهون مخاطر متزايدة

تتمثل في التسرب من التعليم، عمالة الأطفال، والتعرض للصدمة النفسية، بينما تواجه النساء مخاطر العنف القائم على النوع الاجتماعي وفقدان شبكات الدعم الأسري وتحمل أعباء رعاية الأسرة في ظروف شديدة الهشاشة (UNICEF, 2024, p. 7; OCHA, 2024, p. 13). يساعد هذا التصنيف في توجيه التدخلات المهنية نحو برامج حماية الطفل، دعم النساء، ورعاية كبار السن، بما يتسق مع مبادئ الخدمة الاجتماعية في حماية الفئات الهشة وتعزيز العدالة الاجتماعية (مركز الإيواء الإسلامي، ولاية النيل الأبيض، 2024).

تحليل عوامل الخطر والحماية لا يقتصر التقييم المهني على رصد المشكلات، بل يشمل أيضًا تحليل عوامل الخطر والحماية في حياة النازحين.

– عوامل الخطر قد تشمل: انعدام الأمن، الفقر المدقع، الاكتظاظ في المخيمات، غياب الخدمات الأساسية، والعنف المجتمعي.

– عوامل الحماية قد تشمل: الروابط الأسرية المتبقية، التضامن المجتمعي، المبادرات المحلية، ودور الزعامات التقليدية والدينية في الوساطة والدعم.

في السودان، تُظهر الدراسات أن بعض المجتمعات النازحة طوّرت أشكالاً من التنظيم الذاتي داخل المخيمات مثل لجان الأحياء، مجموعات النساء، ومبادرات شبابية، مما يوفر موارد حماية يمكن للأخصائيين الاجتماعيين البناء عليها في تصميم التدخلات (Al-Mubarak, 2025, p. 34; UNHCR, 2023, p. 16). يسمح هذا التحليل للأخصائي الاجتماعي بتصميم خطط تدخل تستند إلى نقاط القوة وليس فقط إلى مواطن الضعف، وهو ما يتسق مع توجهات الخدمة الاجتماعية المعاصرة القائمة على التمكين والصمود.

### المحور السادس دور الخدمة الاجتماعية في تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للنازحين في السودان:

تؤدي الخدمة الاجتماعية دورًا محوريًا في الاستجابة لاحتياجات النازحين في السودان، خاصة في ظل النزاعات المسلحة الممتدة التي أدت إلى نزوح ملايين الأفراد من دارفور، الخرطوم، كردفان، والنيل الأزرق. ويعتمد الأخصائيون الاجتماعيون على مجموعة من التدخلات المهنية التي تستند إلى الأدلة العلمية والمبادئ الإنسانية، بهدف تخفيف الضغوط النفسية والاجتماعية، وتعزيز الصمود، وحماية الفئات الهشة. وتستند هذه التدخلات إلى الأدلة الإرشادية الدولية مثل منظمة الصحة العالمية (WHO)، الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (IFRC)، والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين (UNHCR)، وإلى خبرات ميدانية موثقة في السياق السوداني.

#### تقديم الدعم النفسي الأولي (Psychological First Aid – PFA):

يعد الدعم النفسي الأولي أحد أهم التدخلات العاجلة التي يقدمها الأخصائيون الاجتماعيون للنازحين، خاصة في الأيام والأسابيع الأولى للنزوح. ويهدف هذا التدخل إلى تخفيف التوتر والقلق الناتج عن التعرض للعنف، فقدان المأوى، والانفصال الأسري. ويشمل ذلك توفير بيئة آمنة، الاستماع الفعال، وتقديم إرشاد نفسي مبسط يساعد النازحين على استعادة الإحساس بالسيطرة والقدرة على اتخاذ القرار.

كما يتضمن إدارة الصدمات الأولية عبر التعرف على علامات الصدمة، وتقديم الدعم المناسب، وإحالة الحالات الشديدة إلى خدمات متخصصة. وفي السودان، تُظهر تقارير الأمم المتحدة أن النازحين — خصوصًا النساء والأطفال — يعانون من مستويات مرتفعة من القلق والصدمة نتيجة التعرض للعنف والنزوح المفاجئ، مما يجعل تطبيق مبادئ PFA ضرورة ميدانية (OCHA, 2024, p. 12).

## 2. التدخلات الاجتماعية (Social Interventions) :

تركز الخدمة الاجتماعية على تعزيز الروابط الاجتماعية التي تضررت بسبب النزوح. ويعمل الأخصائيون على دعم الروابط الأسرية من خلال جلسات الإرشاد الأسري، ومتابعة حالات الانفصال، وتسهيل إعادة الروابط بين أفراد الأسرة. كما يساهمون في تعزيز التماسك الاجتماعي داخل المخيمات عبر تنظيم أنشطة جماعية، وحلقات نقاش، وبرامج مجتمعية تقلل التوترات بين المجموعات المختلفة.

وتُعد مجموعات الدعم الذاتي إحدى أهم الأدوات المستخدمة، حيث توفر مساحة للنازحين — خاصة النساء — لتبادل الخبرات، وبناء شبكات دعم جديدة، وتعزيز الشعور بالانتماء. وتشير دراسات ميدانية في السودان إلى أن هذه المجموعات ساعدت في تخفيف الشعور بالعزلة وتحسين التكيف النفسي والاجتماعي (Al-Mubarak, 2025, p. 34).

## 3. حماية الفئات الضعيفة (Protection of Vulnerable Groups):

تُعد حماية الفئات الهشة من أهم أدوار الخدمة الاجتماعية في بيئات النزوح. ويشمل ذلك متابعة حالات العنف القائم على النوع الاجتماعي، وتقديم الدعم النفسي والقانوني للضحايا، والتنسيق مع الجهات الصحية والقانونية لضمان سلامتهم. كما يعمل الأخصائيون على حماية الأطفال من الاستغلال، بما في ذلك عمالة الأطفال، التجنيد، والزواج المبكر، وهي مخاطر موثقة في مناطق النزوح بالسودان (UNICEF, 2024, p. 7).

ويتم ذلك من خلال إدارة الحالات، زيارات ميدانية، إنشاء مساحات صديقة للطفل، وتفعيل آليات الإحالة مع المنظمات الإنسانية.

## التمكين الاقتصادي والاجتماعي (Economic & Social Empowerment)

يساهم الأخصائيون الاجتماعيون في تعزيز قدرة النازحين على الاعتماد على الذات من خلال برامج التدريب المهني، ودعم المشروعات الصغيرة، وتوفير فرص لكسب العيش. وتؤكد تقارير المفوضية السامية لشؤون اللاجئين أن برامج التمكين الاقتصادي في السودان مثل التدريب على الحرف اليدوية، الزراعة الصغيرة، وإدارة المشروعات ساعدت في تحسين الدخل وتقليل الاعتمادية على المساعدات (UNHCR, 2023, p. 15).

كما يشمل التمكين الاجتماعي تعزيز المشاركة المجتمعية، دعم المبادرات المحلية، وبناء قدرات النازحين على اتخاذ القرارات المتعلقة بحياتهم اليومية.

## التنسيق مع المنظمات الإنسانية (Humanitarian Coordination)

يعمل الأخصائيون الاجتماعيون ضمن فرق متعددة التخصصات تشمل الصحة، الحماية، التعليم، والدعم القانوني، لضمان استجابة شاملة لاحتياجات النازحين. ويشمل ذلك الإحالة إلى

الخدمات الصحية والتعليمية، وتوثيق الحالات، والمشاركة في التخطيط للاستجابة الإنسانية على مستوى المخيمات والمجتمعات المضيفة. وفي السودان، يُعد التنسيق بين المنظمات المحلية والدولية عنصراً حاسماً بسبب حجم النزوح وتعقيد الاحتياجات، كما تؤكد تقارير الأمم المتحدة والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين (OCHA, 2024, p. 13; UNHCR, 2023, p. 16).

### **المحور السابع: التحديات التي تواجه الخدمة الاجتماعية في الاستجابة لقضايا النزوح في السودان.**

تواجه الخدمة الاجتماعية في السودان مجموعة من التحديات البنيوية والمهنية التي تعيق قدرتها على تقديم استجابة فعّالة لاحتياجات النازحين، خاصة في ظل النزاعات المسلحة الممتدة منذ عام 2003 في دارفور، وتعاقد النزوح بصورة غير مسبقة بعد اندلاع الحرب في أبريل 2023. وقد أدت هذه الظروف إلى خلق بيئة إنسانية معقدة تتجاوز قدرات المؤسسات الوطنية، مما جعل الأخصائيين الاجتماعيين يعملون في سياق شديد الهشاشة وضعيف الموارد (OCHA, 2024, p. 15; UNHCR, 2023, p. 12).

### **ضعف التمويل والإمكانات:**

حيث تعاني مؤسسات الخدمة الاجتماعية في السودان من نقص حاد في التمويل، سواء على مستوى الوزارات الحكومية أو المنظمات المحلية، مما يحد من قدرتها على تنفيذ برامج الدعم النفسي الاجتماعي، وتوفير الكوادر، وتطوير البنية التحتية. وتشير تقارير الأمم المتحدة إلى أن التمويل الإنساني المخصص للسودان لا يغطي سوى أقل من 40% من الاحتياجات السنوية، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة في المخيمات (OCHA, 2024, p. 13; مركز الإيواء الإسلامي، ولاية النيل الأبيض، 2025).

### **2. غياب سياسات وطنية واضحة لإدارة النزوح:**

ظلت السياسات الوطنية الخاصة بالنزوح في السودان غير مكتملة أو غير مفعّلة، رغم وجود مسودات سابقة لقانون حماية النازحين. ويؤدي غياب إطار تشريعي واضح إلى ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية والمنظمات الإنسانية، وإلى غياب آليات موحدة لإدارة الحالات، مما يحد من فعالية التدخلات المهنية (Balewa, 2023, p. 44).

3. المخاطر الأمنية والبيئة غير المستقرة تعمل فرق الخدمة الاجتماعية في بيئة تتسم بانعدام الأمن، انتشار العنف، وصعوبة الوصول الإنساني، خاصة في دارفور والخرطوم وكردفان. وتؤكد تقارير المفوضية السامية لشؤون اللاجئين أن الأخصائيين الاجتماعيين يواجهون مخاطر مباشرة أثناء تقديم الخدمات، بما في ذلك تهديدات مسلحة، إغلاق الطرق، والاشتباكات المتكررة، مما يعيق الوصول إلى الفئات الأكثر هشاشة (UNHCR, 2023, p. 16).

### **4. نقص الكوادر المؤهلة في الدعم النفسي الاجتماعي:**

يعاني السودان من نقص كبير في الأخصائيين الاجتماعيين المدربين على العمل في الطوارئ، خاصة في مجالات الدعم النفسي الاجتماعي، إدارة الحالات، وحماية الطفل. ويرجع ذلك إلى ضعف برامج التدريب، محدودية الموارد، وهجرة الكفاءات. وتشير منظمة الصحة العالمية إلى أن السودان يمتلك واحداً من أدنى معدلات العاملين في الصحة النفسية مقارنة بحجم السكان والاحتياجات. (WHO, 2023, p. 21)

5. ضعف البنية التحتية في المخيمات تفتقر معظم مخيمات النزوح في السودان إلى البنية التحتية الأساسية مثل مراكز الدعم النفسي، المساحات الصديقة للطفل، أماكن آمنة للنساء، ومرافق اجتماعية. ويؤدي هذا الضعف إلى صعوبة تنفيذ برامج الخدمة الاجتماعية، ويجعل التدخلات مقتصرة على الاستجابة الطارئة بدلاً من البرامج المستدامة (UNICEF, 2024, p. 7)

6. ارتفاع أعداد النازحين مقارنة بقدرات الاستجابة تجاوز عدد النازحين داخلياً في السودان 7.7 مليون شخص بحلول عام 2025، وهو أعلى رقم في تاريخ البلاد، مما يفوق بكثير قدرات المؤسسات الحكومية والمنظمات المحلية على الاستجابة. ويؤدي هذا الضغط إلى ارتفاع نسب الحالات لكل أخصائي اجتماعي، وإلى صعوبة تقديم خدمات فردية أو متابعة الحالات بشكل مستمر (OCHA, 2024, p. 14).

تُظهر هذه التحديات أن الخدمة الاجتماعية في السودان تعمل في سياق أزمة إنسانية مركّبة تتداخل فيها العوامل السياسية، والأمنية، والاقتصادية، والمهنية. ويستلزم تحسين الاستجابة تعزيز التمويل، بناء القدرات، تطوير السياسات الوطنية، وتوسيع الشراكات مع المنظمات الدولية لضمان حماية النازحين وتعزيز قدرتهم على التكيف والصمود.

#### الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن الخدمة الاجتماعية تمثل ركيزة أساسية في الاستجابة الإنسانية للنزوح الداخلي في السودان، لما تقدمه من دعم نفسي اجتماعي، وحماية للفئات الهشة، وتعزيز لعمليات التكيف والصمود. وقد بينت الدراسة أن الأخصائيين الاجتماعيين يعملون في سياق شديد التعقيد، يتسم بضعف الموارد، غياب السياسات الوطنية الواضحة، وانعدام الأمن، مما يحدّ من قدرتهم على تقديم خدمات فعّالة ومستدامة. وتؤكد الدراسة أن تعزيز دور الخدمة الاجتماعية يتطلب تطوير سياسات وطنية لإدارة النزوح، وتوسيع برامج التدريب المتخصص، وتحسين التنسيق بين الجهات الإنسانية، ودعم مبادرات التمكين الاقتصادي والاجتماعي داخل المخيمات. كما تبرز أهمية الاستثمار في بناء قدرات الأخصائيين الاجتماعيين وتوفير بيئة مهنية داعمة، باعتبار ذلك شرطاً أساسياً لتحسين جودة حياة النازحين وضمان حمايتهم في ظل استمرار الأزمات الإنسانية في السودان. وبذلك، تسهم هذه الدراسة في تقديم رؤية علمية متكاملة حول دور الخدمة الاجتماعية في دعم النازحين، وتضع أساساً معرفياً يمكن البناء عليه في الأبحاث المستقبلية وفي تطوير السياسات والممارسات المهنية..

#### النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن الخدمة الاجتماعية تمثل عنصراً محورياً في الاستجابة الإنسانية للنزوح الداخلي في السودان، نظراً لقدرتها على تقديم الدعم النفسي الاجتماعي، وحماية الفئات الهشة، وتعزيز التكيف والصمود في البيئات المتأثرة بالنزاعات. كما كشفت النتائج عن وجود فجوة واضحة بين الدور المهني المتوقع من الأخصائيين الاجتماعيين وبين الإمكانيات المتاحة فعلياً، سواء من حيث الموارد البشرية، أو التدريب، أو البنية المؤسسية. وأوضحت النتائج أن غياب سياسات وطنية شاملة لإدارة النزوح، وضعف التنسيق بين الجهات الحكومية والمنظمات الإنسانية، يحدّان من فعالية التدخلات المهنية.

كما بينت الدراسة أن البيئة الأمنية غير المستقرة، وارتفاع أعداد النازحين مقارنة بقدرات الاستجابة، ونقص الكوادر المؤهلة في الدعم النفسي الاجتماعي، تمثل تحديات رئيسية تعيق تقديم خدمات اجتماعية مستدامة وذات جودة.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن تعزيز قدرات الأخصائيين الاجتماعيين، وتطوير سياسات وطنية واضحة، وتوسيع برامج التمكين الاقتصادي والاجتماعي داخل المخيمات، تعدّ خطوات أساسية لتحسين جودة الاستجابة الإنسانية في السودان.

استناداً إلى النتائج السابقة، توصي الدراسة بالتوصيات التالية:

تعزيز البنية المهنية للخدمة الاجتماعية عن طريق:

— دعم دمج الأخصائيين الاجتماعيين في جميع مراحل الاستجابة الإنسانية، من التقييم إلى التخطيط والتنفيذ.

— اعتماد معايير مهنية واضحة لعمل الأخصائيين الاجتماعيين في سياقات الطوارئ.

— تطوير برامج تدريب متخصصة:

— تصميم برامج تدريبية مستدامة في مجالات: الدعم النفسي الاجتماعي، إدارة الحالات، التدخل في الأزمات، وحماية الطفل.

— بناء شراكات مع الجامعات السودانية والمنظمات الدولية لتطوير مناهج تدريبية متقدمة.

— تبني سياسات وطنية لإدارة النزوح:

— وضع إطار وطني شامل لإدارة النزوح الداخلي، يحدد الأدوار والمسؤوليات، ويضمن حماية النازحين.

— إدماج الخدمة الاجتماعية في الخطط الحكومية الخاصة بالأزمات والكوارث.

— تعزيز التنسيق بين الجهات الفاعلة:

— تحسين آليات التنسيق بين الحكومة، المنظمات الدولية، ومنظمات المجتمع المدني لضمان استجابة متكاملة.

— إنشاء قواعد بيانات مشتركة لتسهيل إدارة الحالات وتوجيه الخدمات.

— توفير برامج دعم نفسي اجتماعي مستدامة:

— الانتقال من التدخلات قصيرة المدى إلى برامج طويلة الأجل تعزز الصمود والتكيف.

— إنشاء مراكز دعم نفسي اجتماعي داخل المخيمات والمجتمعات المضيفة.

— دعم التمكين الاقتصادي والاجتماعي للنازحين:

— توفير برامج تدريب مهني، ودعم المشروعات الصغيرة، وتسهيل الوصول إلى التمويل الأصغر.

— إدماج النازحين في برامج التنمية المحلية لتعزيز الاعتماد على الذات وتقليل الاعتمادية على المساعدات.

## المراجع والمصادر:

### أولاً: المراجع العربية:

- (1) السر، م. أ. (2018). الخدمة الاجتماعية في مجال الكوارث والطوارئ. الخرطوم: دار جامعة الخرطوم للنشر.
  - (2) السويدي، ع. (2015). التدخل المهني في الأزمات والكوارث. عمان: دار المسيرة.
  - (3) الطويل، م. (2012). التمكين في الخدمة الاجتماعية: المفهوم والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.
  - (4) الزيات، أ. (2010). نظرية الأنساق في الخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
  - (5) عثمان، س. ع. (2020). النزوح الداخلي في السودان: الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية. القاهرة: دار الفكر العربي.
  - (6) عبد الله، ف. م. (2021). دور الأخصائي الاجتماعي في دعم النازحين داخلياً في السودان. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 7. حسن، ع. ر. (2019). التحديات النفسية والاجتماعية للنازحين في السودان. مجلة دراسات اللاجئين.
  - (7) نور الدائم، إ. ب. (2025). الهجرة الداخلية والنزوح القسري في السودان: دراسة اجتماعية بنوية. المجلة العلمية للدراسات الاجتماعية.
  - (8) منظمة الصحة العالمية. (2014). الإسعاف النفسي الأولي: دليل العاملين في الميدان.
  - (9) منظمة الصحة العالمية. (2023). أطلس الصحة النفسية.
  - (10) مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (2024). نظرة عامة على الاحتياجات الإنسانية في السودان.
  - (11) المفوضية السامية لشؤون اللاجئين. (2023). تحديث أوضاع النزوح في السودان.
  - (12) مركز الإيواء الإسلامي. (2025). تقرير مركز إيواء النازحين - كنانة، ولاية النيل الأبيض، السودان.
  - (13) مركز خالد بن الوليد. (2024). تقرير مركز إيواء النازحين - كنانة، ولاية النيل الأبيض.
- ثانياً: المراجع الأجنبية

- (1) American Psychological Association. (2014). The road to resilience. APA.
- (2) Balewa, E. (2023). Political transition tribulations in Sudan: Implications for social work practice. Springer.
- (3) Deng, F. M. (2000). Internal displacement: A global overview. Refugee Survey

- Quarterly, 19(2). 4. Al-Mubarak, S. (2025). Escaping Khartoum: Understanding forced displacement. CMI Sudan Brief.
- (4) Gamal Eldin, A. (2012). Internal population displacement in Sudan: Continuity within change. Ahfad University for Women.
- (5) International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2018). Psychosocial support in emergencies: Guidelines for practitioners. IFRC.
- (6) Joint Data Center on Forced Displacement. (2020). Forced displacement literature review 2019–2020. World Bank & UNHCR.
- (7) 8. Maru, M. T. (2023). Overview of displacement in Sudan: The causes, dynamics, and consequences. Migration Policy Centre.
- (8) National Association of Social Workers. (2021). Code of ethics of the National Association of Social Workers. NASW Press.
- (9) 10. OCHA. (2024). Sudan: Humanitarian needs overview. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs.
- (10) UNHCR. (2022). Global trends: Forced displacement in 2022.
- (11) United Nations High Commissioner for Refugees.
- (12) UNHCR. (2023). Sudan displacement update. United Nations High Commissioner for Refugees.
- (13) UNICEF. (2024). Sudan child protection report. UNICEF.
- (14) Ungar, M. (2011). The social ecology of resilience: A handbook of theory and practice. Springer.
- (15) World Health Organization. (2013). Psychological first aid: Guide for field workers. WHO. 17. World Health Organization. (2023). Mental health atlas 2023. WHO.
- (16) UNOCHA. (2024). Sudan Humanitarian Needs Overview 2024, p. 12.
- (17) UNOCHA. (2026). Sudan Humanitarian Needs Overview 2026, para. 3.
- (18) UNHCR. (2026). Sudan Regional Refugee Response Overview, paras. 5, 8.
- (19). UNICEF. (2025). Sudan Humanitarian Situation Report, paras. 4, 10.
- (20). Human Rights Watch. (2024). World Report 2024: Sudan Chapter, para. 12.

(21).WHO. (2024). Health Emergency Update: Sudan, para. 6.

(22) 24.WFP. (2025). Sudan Food Security Update, para. 7.

(23) 25.UNDP. (2024). Human Development Report, p. 41.

# القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على العاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي - ليبيا 2025م)

مدرسة العلوم الإدارية والمالية - الأكاديمية الليبية للدراسات العليا  
فرع اجدابيا - ليبيا

د. الأمين مفتاح الأمين الزوي

## المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمصرف الوحدة - فرع الصابري بمدينة بنغازي، من خلال قياس مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي، وتحليل أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التميز المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث استهدفت عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين بمصرف الوحدة - فرع الصابري بمدينة بنغازي خلال عام 2025م. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة صممت لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتنبع أهمية الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في البيئة الليبية، إضافة إلى تقديم مؤشرات عملية تساعد القيادات الإدارية بالمصرف على تطوير الممارسات القيادية وتعزيز الأداء المؤسسي بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية والتميز المستدام. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تدعم اتخاذ القرار في تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي، والارتقاء بكفاءة الأداء وجودة الخدمات المصرفية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المصرف وتعزيز قدرته على مواجهة التحديات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، مصرف الوحدة، ليبيا.

**Strategic Leadership and Its Impact on Achieving Organizational Excellence  
(A Field Study of Employees at Wahda Bank, Al-Sabri Branch,  
Benghazi, Libya 2025)**

**Dr. Ahmeen Miftah Alameen**

## Abstract:

This study aimed to examine the impact of strategic leadership on achieving organizational excellence at Wahda Bank, Al-Sabri Branch, Benghazi, Libya. Specifically, it sought to assess the level of strategic leadership practices and organizational excellence, as well as to analyze

the influence of the key dimensions of strategic leadership, namely strategic direction, human capital development, organizational culture enhancement, and balanced organizational control, on organizational excellence. The study adopted a descriptive-analytical approach, which was considered appropriate for achieving its objectives. The target population consisted of managers, department heads, and employees of Wahda Bank, Al-Sabri Branch, during the year 2025. A structured questionnaire was employed as the primary data collection instrument, and the collected data were analyzed using appropriate statistical techniques. The significance of the study lies in its contribution to enriching the literature on strategic leadership and organizational excellence within the Libyan context. Furthermore, it provides practical insights that may assist banking leaders in enhancing leadership practices, improving institutional performance, strengthening competitive advantage, and promoting sustainable organizational excellence. The findings are expected to offer evidence-based recommendations that support decision-makers in developing effective strategic leadership practices, fostering a culture of excellence, improving organizational performance, and enhancing the quality of banking services in line with the bank's strategic objectives and future challenges.

**Keywords:** Strategic Leadership, Organizational Excellence, Strategic Direction, Human Capital Development, Organizational Culture, Balanced Organizational Control, Wahda Bank, Libya.

### 1.1 المقدمة :

يعتبر التميز المؤسسي اليوم هدف رئيسي لكل مؤسسة تسعى للوصول لأعلى مستويات الربحية والتنافسية ، فالتميز المؤسسي بمثابة درع يحمي المؤسسة من التغيرات في بيئتها ، فهو يعمل على نمو المؤسسة على المدى الطويل ، وعلى أن تكون على استعداد دائم لتغيير والابتكار ، وتبني أحدث التقنيات والأساليب ، وللحفاظ على تميزها يجب أن يكون لدى قياداتها الرؤية الواضحة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، ولكون التميز المؤسسي أصبح موضوعاً بالغ الأهمية ومجال للنقاش من قبل مختلف الباحثين والممارسين ، لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية، وإنما تعتمد على مفاهيم وفلسفة الموارد البشرية التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها سواء رؤساء أو مؤوسين ، حيث أن وصول المؤسسة إلى تميز الأداء يتطلب من العنصر البشري الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في جانب الأداء والسلوك وتبني نظم أكثر فاعلية تكون مدخل من مداخل التميز المؤسسي (المغربية، 2023).

كما إن التميز المؤسسي يوضح كيفية استغلال الفرص المتاحة، عن طريق الالتزام برؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء المتميز، ويُمكن متخذي القرارات من معرفة الإمكانيات والموارد المختلفة والتخصيص الفعال لهذه الموارد، ومساعدة المؤسسات على توقع الأمور الاستراتيجية، والتغيرات الجوهرية، وتعمل على تحقيق التميز المؤسسي الذي يركز على ممارسات القيادة الاستراتيجية وذلك لبناء أساس سليم، بما يحقق أهداف المؤسسة، ويتيح لها القدرة على تطوير أدائها المؤسسي بصورة منتظمة ويحقق تميزها (حجازي، 2016).

لذلك أزداد الاهتمام بالقيادة الخاصة الاستراتيجية لكونها من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات علم الإدارة، وهو مفهوم من أصول عسكرية، وسرعان ما حظي هذا المصطلح بأهمية استثنائية في عالم إدارة الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات المتسارعة فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب المنظمات (نافع وغازي، 2022). وعليه فإن القيادة الاستراتيجية تسعى لتحقيق أداء متميز، ولتحقيق مكانة عالية، وقيمة أفضل للمنظمة، من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي حيث يأمل فريق البحث إن يكون هذا الجهد إضافة حقيقية ونوعية في هذا المجال، ويساعد المسؤولين والمديرين في تحقيق التميز المؤسسي.

## 2.1 مشكلة الدراسة :

وانطلاقاً من إن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على الأسئلة الآتية :  
ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسس بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي ؟

ومن هذا التساؤل انبثقت مجموعة من التساؤلات الفرعية ، وهي على النحو التالي:

1. التساؤل الفرعي الأول : ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي؟
2. التساؤل الفرعي الثاني : ما مستوى التميز المؤسسي بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي؟
3. التساؤل الفرعي الثالث : هل هناك أثر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها ( تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري ، تعزيز الثقافة التنظيمية ، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ) في تحقيق التميز المؤسسي بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي؟

## 3.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي.
2. التعرف على مستوى التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي.
3. التعرف على القيادة الاستراتيجية وتأثير في تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي.

4. تقديم بعض التوصيات العلمية والمقترحات في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج مما قد تسهم في تعزيز التميز المؤسسي لهذا القطاع الحيوي.

#### 4.1 أهمية الدراسة :

##### أولاً : الأهمية العلمية :

1. يتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في قياس وتحديد أثر القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في المصرف قيد الدراسة.
2. يرجى أ، تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في مؤسسات وبيئات مختلفة .
3. إثر المكتبات الليبية في دراسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في البيئة الليبية.

##### ثانياً : الأهمية العملية :

1. يتوقع أن توجه انتباه المسؤولين والقيادات الإدارية بالمصرف إلى أهمية الأخذ بممارسات القيادة الاستراتيجية للتأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على تبني الرؤية الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي .
2. يؤمل أن تساعد هذه الدراسة القيادات الإدارية في تبصير القيادات الإدارية بالمصرف بأهمية امتلاك الميزة التنافسية بما يجعله في مصاف المنظمات المتميزة.
3. قد تفيد هذه الدراسة الإدارة العليا بالمصرف بما تكشف عنه من نتائج وما تقدمه من توصيات في تعزيز التميز المؤسسي وتحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية.

#### 5.1 حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية : اقتصر الحدود الموضوعية على التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها ،وهي : تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري ، وتعزيز الثقافة التنظيمية ، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التميز المؤسسي.
2. الحدود المكانية : مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي.
3. الحدود الزمنية : (2025م).
4. الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على عينة من مديري ورؤساء الأقسام بالإدارة والموظفين في مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي.

#### 6.1 منهجية الدراسة :

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم باستطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة ، وكشف جوانبها وأبعادها للوصول إلى النتائج و التوصيات المطلوب الحصول عليها.

#### 7.1 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية قوامها (45) مفردة ، وتم توزيع استمارة استبانة على عينة المجتمع وتم استرجاعها وتحليلها بالكامل ، للحصول على نتائج وتوصيات الدراسة.

## 8.1 الدراسات السابقة :

حظي موضوع القيادة الاستراتيجية و التميز المؤسسي باهتمام واسع بين الباحثين وأجريت العديد من الدراسات التي تناولت المتغيرين مع تقضهما ، أو كل متغير على حدا، باعتبارهما من المتغيرات التنظيمية الهامة التي لها دوراً كبيراً في أداء المنظمات والعاملين بها ، ويمكن عرض بعض هذه الدراسات وذلك على النحو التالي :

1- دراسة : نافع وغازي (2022) ” دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية“، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية ، مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية، والتعرف على مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية للجامعات المصرية، والتعرف على مستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية ، وسحبت عينة عشوائية من هيئة أعضاء التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة وبلغ عددها (343) عاملاً وعاملة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها : أن هناك دوراً للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية، أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية للجامعات المصرية كان متوسطاً ، وكان مستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية كان متوسطاً.

2- دراسة : المغيرة ودھليز (2023) ، ” أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي“، دراسة تطبيقية على وزارة بالقطاع الحكومي - سلطنة عمان .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار ، والتعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بالوزارة محل الدراسة ، ومعرفة مستوى التميز المؤسسي بالوزارة محل الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية ، وسحبت عينة عشوائية من العاملين بالوزارة وبلغ عددها (262) عاملاً وعاملة ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالوزارة محل الدراسة ، وأن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بالوزارة محل الدراسة كان متوسطاً ، وأن مستوى التميز المؤسسي بالوزارة محل الدراسة كان متوسطاً.

3- دراسة معتوق وغومة (2022)، ”أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة“ ، ليبيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ( تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية ، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التنمية المستدامة بشركة المدار الجديد طرابلس، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالشركة ، اختيرت منه عينة قوامها (44) موظفاً وموظفة من القيادات الإدارية ، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة كأداة دراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد الممارسات للقيادة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة كان مرتفعاً ، لممارسة القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالشركة.

4- دراسة الشيخ والشيخ (2022)، " واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في المصارف الليبية"، دراسة تطبيقية على مصارف التجارة التنمية في مدينة بنغازي، ليبيا. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية بمصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي من خلال أبعادها ( التوجه الاستراتيجي ، استثمار الكفاءات والاحتفاظ بها، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية ، دعم الثقافة التنظيمية ، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة كأداة دراسة ، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بالمصرف قوامها (156) مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية متوسط، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ( العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة ) ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل مساهمتها في تعزيز ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية في مصرف التجارة والتنمية بشكل خاص وفي المصارف الليبية بشكل عام .

#### 10.1 عينة الدراسة :

تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة بأسلوب العينات ، حيث اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية ، وقد بلغ حجمها (45) مفردة.

#### 11.1 أداة جمع البيانات :

تم في هذا البحث تصميم استمارة استبانة لأجل تجميع بيانات الدراسة حيث استعان فريق البحث بالدراسات ذات العلاقة وذلك في ضوء توجهات المشرف ، وقد لجأ فريق البحث إلى الاستبانة لأنها من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في البحث العلمي ، ذلك لأنها توفر الكثير من الوقت والجهد.

#### 13.1 مفاهيم مصطلحات الدراسة :

1. القيادة الاستراتيجية : وتعرف بأنها التأثير والتفاعل عبر الآخرين عن طريق المناقشة والحوار والتعاون من خلال رسم الخطط الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة لأجل تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات المشتركة بتوفير الكفاءات المؤهلة والقدرات المادية المناسبة لإنجازها أبو جمعة والهامدي (2021:302) .

#### 2. تحديد التوجه الاستراتيجي:

هو القصد الاستراتيجي الذي يُشير إلى وضع وتحديد الرؤية الاستراتيجية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي التي وجدت المنظمة من أجله، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن تلك الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وكذلك فهي تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع ، وأيضاً تستخدم كمرشد لكثير من جوانب تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة معتوق وغومه (2022).

#### 3. تطوير رأس المال البشري:

يُشير رأس المال البشري إلى المهارات ، والمعارف ، والخبرات التي يمتلكها مجموعة الأفراد التي تزيد وتساهم في القيمة الاقتصادية للمنظمة ، واتفاقاً على تلك الوجهة ، أن كافة الأفراد التي

تزيد وتساهم في القيمة الاقتصادية للمنظمة، واتفاقاً على تلك الوجهة ، ان كافة الافراد العاملين يمثلون المنظمات كمورد رأسمالي في المنظمات يحتاج للاستثمار واستغلاله بالشكل الصحيح، حيث يعد رأس المال البشري من الركائز التي تركز عليها المنظمة في استقطاب الكفاءات والمهارات لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية ، والقادرة على التميز لجعل المنظمة متفوقة عن غيرها من خلال الاستجابة واقتناء وفهم متطلبات العملاء والفرص المناسبة أبوجمعة والحامدي (2021).

#### 4. تعزيز الثقافة التنظيمية :

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم ، والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة والخبرات ، وكذلك الممارسات التي تحقق من التفوق التنظيمي لدى القادة ، وإن الثقافة التنظيمية تتكون من الأفكار والرموز والقيم التي تسود البيئة التنظيمية لدى القادة الاستراتيجيون ، ولكي يتم تعزيز الثقافة التنظيمية لدى القادة الاستراتيجيون لابد من تعزيز ابداعاتهم التي تعتبر احدى الوسائل المهمة التي تعزز المجال التنظيمي والذي يؤدي إلى تغييرات بيئية متسارعة لدى القائد الاستراتيجي ، وهذا يحتاج إلى الثقة والقدرة على إدارة الأعمال والواجبات المطلوبة لكي تساعد في تحقيق الأهداف لدى القادة الاستراتيجيون حسين ومحمد (2023).

#### 5. تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة :

تُعد الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من الممارسات الهامة للقيادة الاستراتيجية ، حيث تساعد في التأكيد على أن المنظمة حققت النتائج المرغوبة للمنافسة الاستراتيجية والحصول على عوائد أعلى من المتوسط في الصناعة ، كما تساعد الرقابة الاستراتيجية القائد الاستراتيجي على بناء المصدقية وتأييد ودعم التغير الاستراتيجي وإبراز نتائج الاستراتيجيات للمنافسين معتوق، وغومه (2022).

#### 6. تعريف التميز المؤسسي :

هو طريقة الاستغلال الأمثل والمتفوق للموارد واستغلال نقاط القوة والفرص المتاحة والحد من الضعف ومواجهة التهديدات في السوق مما يمكن المنظمة أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات حاضرا ومستقبلا مما يؤدي إلى تحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة والمستفيدين العبد الله (2022:235).

#### 7. تعريف التميز القيادي :

وهو من اهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة حيث يتطلب قدرات عالية للقائد ليكون له القدرة على مواكبة المتغيرات والمستجدات التي يفرضها الواقع ، وبالتالي هو قدرة القائد على حث وتشجيع وتحفيز العاملين في إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية عودة (2022:51).

#### 8. تعريف التميز بتقديم الخدمة :

هو من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأنها تعتبر مفتاح التميز المؤسسي وعندما تقوم المؤسسة بمسوحات ميدانية لمعرفة مدى توافر خدمات ومقاومتها لمتطلبات ورغبات وتطلعات زبائنهم وعملائها لابد أكثر مما يتوقعه ويحتاجه العميل فأنها بذلك تتميز بجودة ونوعية الخدمات المقدمة عن غيرها من المنظمات وبالتالي تدعم استراتيجية المؤسسة وتميزها الكلي حلموس (2020:220).

## القيادة الاستراتيجية:

### 1.1.2 المقدمة :

تمر منظمات الأعمال في العصر الحديث بتحولات جذرية وذلك بسبب التحديات التي تواجهها من منافسة شديدة وكذلك التطور التكنولوجي والعلمي والثقافي والمعرفي السريع في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وعدم التأكد ، لذا فإن مفهوم القيادة الاستراتيجية يعتبر من المواضيع المهمة والتي تحظى بالاهتمام الكبير من قبل منظمات الأعمال ، فهي تعمل على تشجيع القادة من خلال حثهم على أن يكون لديهم وعي استراتيجي وهذا يتطلب جهدا كبيرا من قبلهم حيث لابد أن يكونوا متابعين للأحداث ومتعقبين للمتغيرات البيئية المحيطة بهم حتى يستجيبوا لها بالصورة المثل:-ى .

بن شويحة ، وطواهر (2019).

### 2.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية :

#### أولاً : المفهوم العام للقيادة:

- حيث عرف الديراوي وأبو غبن (2022:40)، القيادة بأنها ” عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيزية ومساعدة المرؤوسين نحو انجاز وتحقيق الأهداف ، وعرفت القيادة بأنها عملية تأثير فعلي وليس مجرد قدرات أو قابليات تمكن القائد من التأثير بالآخرين“.

#### ثانياً : مفهوم الاستراتيجية :

- يعرف عفيفة (2019:19)، الاستراتيجية ” بأنها خطة طويلة الأجل ، حيث تكون تلك الخطة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد في ظل الموارد المتاحة ، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية“.

### 3.1.2 تعريف القيادة الاستراتيجية :

تباينت وجهات نظر المهتمين بموضوع القيادة الاستراتيجية حول تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية حول تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية ، وفيما يلي بعض التعريفات التي يمكن إيرادها للقيادة الاستراتيجية : يعرفها فرو (2022 : 397-433)، ”بأنها القدرة على التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة إليهم بكل جد وإخلاص وينطوي هذا التعريف على بعدين هما: التسليم بقدرة ومهارة القائد على تحفيز المرؤوسين لإنجاز ما يجب أدائه وميل استجابة المرؤوسين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم“.

### 4.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية :

تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في قدرتها على التركيز في عملها على الخطط القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل ، وذلك في سياق توجه المنظمة للعمل الطويل الأمد عاجل (2021:49)، وكذلك تعتمد المنظمات على القيادة الاستراتيجية في مواكبة التغيرات والتطورات للوصول للتميز التنظيمي للمنظمة وكونها مصدر التعليمات، ورسم السياسات ، والموجه الرئيس لجوانب العمليات الإدارية داخل المنظمة ، كما أنها مركزة السيطرة والربط بين الأفراد ومصادر المنظمة ، مما يتيح للمرؤوسين العمل في البيئة واضحة المعالم والرؤية محددة الأهداف وتشمل أهمية القيادة الاستراتيجية على الآتي

سمر الدين والقرشي (2020:5):

- 1- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- 2- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- 3- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة .
- 4- مواكبة التغيرات المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لخدمتها.

### 5.1.2 أهداف القيادة الاستراتيجية:

لقد أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادة الاستراتيجية ، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات ، وهي كما يلي أرسلان، ومديحة (2021:23):-

- إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية .

- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة .
- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات ، من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
- صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح ، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم.
- تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.
- التميز المؤسسي

### 1.2.2 المقدمة :

تحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها ، والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة والمجالات عملها، ومن الضروري أن تؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات ، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية ، والتميز ليس له حدود أو مواقع ، فهو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة ، منظمة حكومية أو غير حكومية . ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء ضرورة من أجل البقاء والاستمرار ، ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف باستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز، غازي (2022)

### 2.2.2 مفهوم التميز المؤسسي :

يعد التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تستخدم في تطوير أداء المؤسسات، بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهدافها، ونظر لأهمية تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات، لكون التميز المؤسسي يمكن المؤسسات من مواكبة التطور الحديث بالاستفادة من تطبيق الأسلوب العلمي لرفع معدلات الكفاءة الداخلية ، وكذلك يمكنها من تبني برامج تطويرية

عديدة تسهم في تعزيز أداء العاملين أبو سعده ، وآخرون (2021). ويعرف سليم (2020: 207) التميز المؤسسي بأنه سعى المؤسسة وراء اقتناص الفرص المسبقة بتخطيط استراتيجي والسعي الدائم لتطوير وإدامة تقديم قيمة جديدة للعملاء وأصحاب المؤسسة والمجتمع من خلال توقع احتياجاتهم وتلبيةها وتبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي الذي يحقق لها التميز المؤسسي.

### 3.2.2 أهمية التميز المؤسسي :

يعد تحقيق التميز المؤسسي من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات ، وتظهر أهميتها فيما يلي كما أشار إليها النور (2011).

1. المنظمة بحاجة إلى وسائل وطرق لتحديد العقبات التي تنشأ.
2. تحتاج المنظمات إلى طريقة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ قرارات مهمة بشأن الموارد البشرية .
3. العمل يدعو إلى روح الفريق والإبداع ومبادئ المنافسة.
4. تحتاج المنظمة إلى التطور المستمر لأعضائها ، سواء كانوا مديريين أو موظفين حتى يتمكنوا من مساعدة المنظمة لتكون أكثر تميزاً وبروزاً في الأداء مقارنة بالمنظمات التنافسية.
5. تحتاج المنظمات إلى تزويد متخذي القرار أفراداً أو مجموعات بالمهارات اللازمة والتفكير في حساسية دوره وأهمية تحقيق الإبداع والتميز في المنظمة.

### 3.3 المنهج المتبع :

اعتمد فريق البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتميز بتقريب عناصر الدراسة من الواقع كما يصف الظواهر بشكل دقيق لإجراءات الدراسة الميدانية التي جمعت بين وصف وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من العينة القصدية لمجتمع الدراسة بغرض الوصول النتائج الدراسة التي تم الحصول عليها.

### 4.3 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي، تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية مكونة من (45) مفردة وذلك وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينات الاحتمالية ، وقد تم توزيع (45) استمارة شخصي عليهم، واسترجعت بالكامل والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1.3)

يبين عدد الاستمارات الموزعة والتي تم تحليلها

| البيان                     | العدد |
|----------------------------|-------|
| الاستمارات الموزعة         | 45    |
| الاستمارات المستبعدة       | 0     |
| مجموع الاستمارات المستلمة  | 45    |
| الاستمارات التي تم توزيعها | 45    |

المصدر: من إعداد فريق البحث

شكل (1.3) يوضح الاستثمارات الموزعة



## 5.3 المعالجة الإحصائية وعرض نتائج الاستبيان

تم توزيع استمارة استقصاء تحتوي على 42 سؤال تم طرحها على المبحوثين قيد الدراسة، حيث سيتم تقسيم الاستمارة كما هو كوضح في الجدول التالي :-  
جدول (2.3) توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة

| عدد العبارات | المحاور              |
|--------------|----------------------|
| 28           | القيادة الاستراتيجية |
| 14           | التميز المؤسسي       |

المصدر: من إعداد فريق البحث

لقياس رأي عينة الدراسة بخصوص العبارات التالية تضمنها الاستبيان استخدم (مقياس ليكرت LiKert) بحيث سيتم تحديد مجالات الإجابة على العبارات وأوزانها على النحو التالي:  
جدول رقم (3.3) مجالات على الأسئلة وأوزانها

| المقياس | غير موافق | موافق |
|---------|-----------|-------|
| الدرجة  | 1         | 2     |

المصدر: من إعداد فريق البحث

**أولاً : تحليل البيانات الديمغرافية المتعلقة بمالي استثمار الاستبيان :**

وتشمل وصفاً لخصائص العينة (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

## 1. العمر

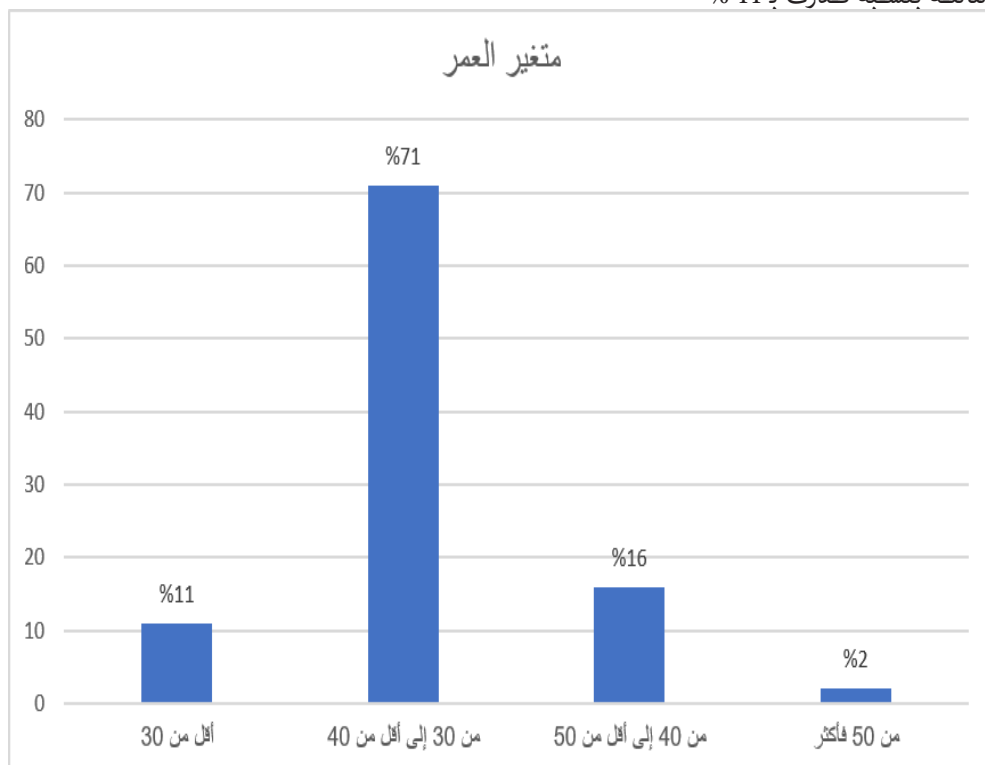
### الجدول (4.3)

يبين توزيع نسبة وعدد مفردات العينة حسب العمر

| المتغير                 | العينة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|--------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة           | 5      | 5       | 11 %           |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 32     | 32      | 71 %           |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 7      | 7       | 16 %           |
| من 50 سنة فأكثر         | 1      | 1       | 2 %            |
| المجموع                 | 45     | 45      | 100 %          |

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (4.3) يتبين أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً هي الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة قدرت بـ 71 % في حين جاءت الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 16 % واحتلت الفئة العمرية الأقل من 30 سنة المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 11 %



الشكل (2.3) يوضح متغير العمر

## 2 - المسمى الوظيفي

الجدول (5.3)

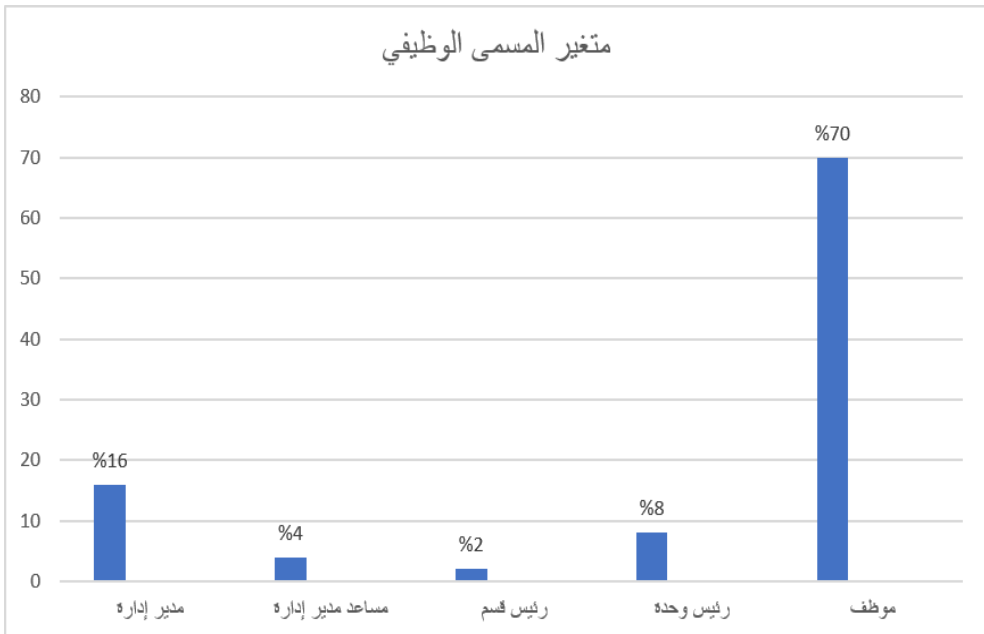
يبين توزيع نسبة وعدد مفردات العينة حسب المسمى الوظيفي

| المتغير          | العينة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|--------|---------|----------------|
| مدير إدارة       | 1      | 1       | 2 %            |
| مساعد مدير إدارة | 1      | 1       | 2 %            |
| رئيس قسم         | 5      | 5       | 11 %           |
| رئيس وحدة إدارية | 3      | 3       | 7 %            |
| موظف             | 35     | 35      | 78 %           |
| المجموع          | 45     | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

يبين الجدول (5.3) مفردات العينة حسب فئة الوظيفة الحالية لمفردات العينة حيث بلغ العدد الأكبر منها 35 مفردة بنسبة 78 % لفئة وظيفة الموظفين، يليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 11 %، ومن ثم فئة رؤساء الوحدات بنسبة 7 % في حين بلغت 1 % نسبة مدراء الإدارات ومساعد المديرين.

شكل (3.3) يوضح متغير المسمى الوظيفي



### 3 - المؤهل العلمي

الجدول (6.3)

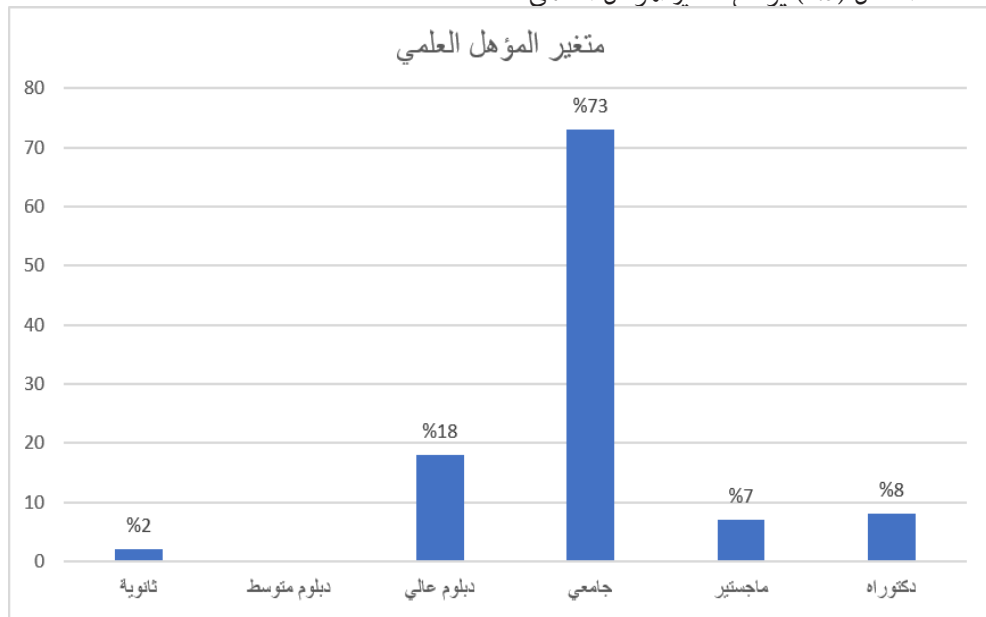
يبين توزيع نسبة وعدد مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

| المتغير       | العينة      | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-------------|---------|----------------|
|               | ثانوية      | 1       | 2 %            |
|               | دبلوم متوسط | 0       | 0 %            |
| المؤهل العلمي | دبلوم عالي  | 8       | 18 %           |
|               | جامعي       | 33      | 73 %           |
|               | ماجستير     | 3       | 7 %            |
|               | دكتوراه     | 0       | 0 %            |
|               | المجموع     | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

ويتضح من الجدول (6.3) أن أعلى مؤهل علمي في فئة العينة يعود إلى المستوى الجامعي بعدد 33 مفردة ونسبة 73 %، يليها مستوى الدبلوم العالي بنسبة 18 %، ومن ثم مستوى الماجستير بنسبة 7 %، وهذا يدل على أن الإجابات التي تم الحصول عليها ناتجة عن مستويات علمية جيدة نابعة من ذوي معرفة تامة بأهمية موضوع الدراسة، بينما كانت النسبة والعدد الأقل هما حاملي الشهادة الثانوية.

الشكل (4.3) يوضح متغير المؤهل العلمي



الجدول (7.3)

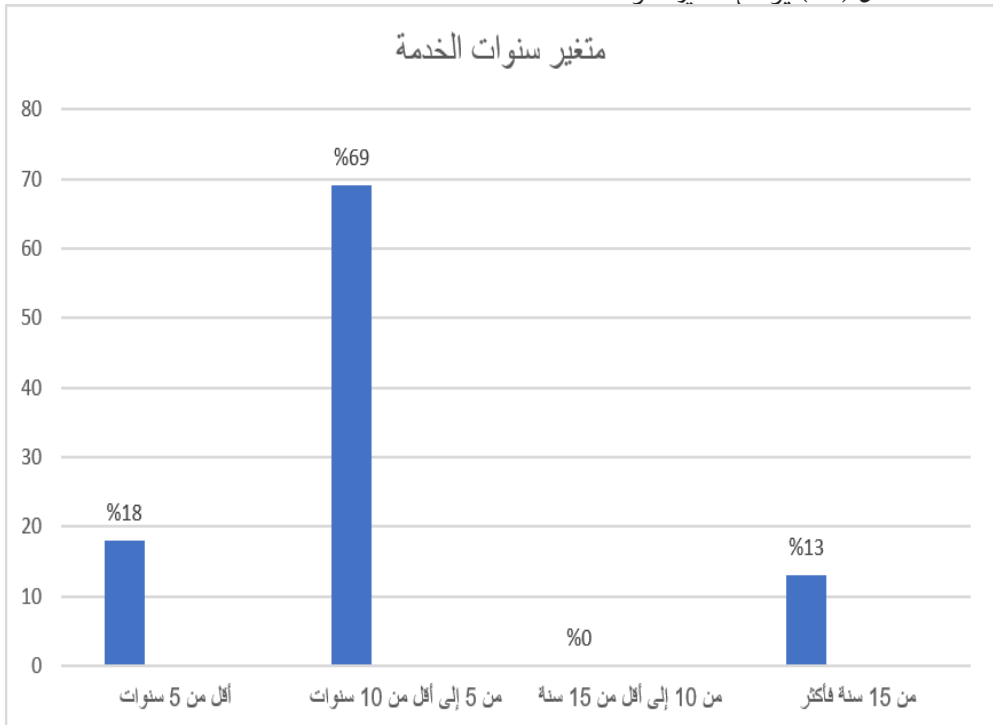
يبين توزيع نسبة وعدد مفردات العينة حسب عدد سنوات الخدمة

| المتغير          | العينة                   | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|--------------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات   | 8                        | 8       | % 18           |
| عدد سنوات الخدمة | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 31      | % 69           |
|                  | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 0       | % 0            |
|                  | من 15 سنة فأكثر          | 6       | % 13           |
|                  | المجموع                  | 45      | % 100          |

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

يلاحظ من خلال معطيات الجدول (7.3) أن أقل عدد هو الفئة من 15 سنة فأكثر بعدد 6 مفردات ونسبة 13 % بينما كانت الأكبر عدد هي الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد 31 مفردة ونسبة 69 % في حين جاءت الفئة الأقل من 5 سنوات بعدد 8 مفردات ونسبة 18 % ويدل ذلك على أن الإجابات كانت أغلبها دقيقة فهي تعود لذوي خبرة في مجال العمل.

الشكل (5.3) يوضح متغير سنوات الخدمة



## 5 - عدد الدورات التدريبية

الجدول (8.3)

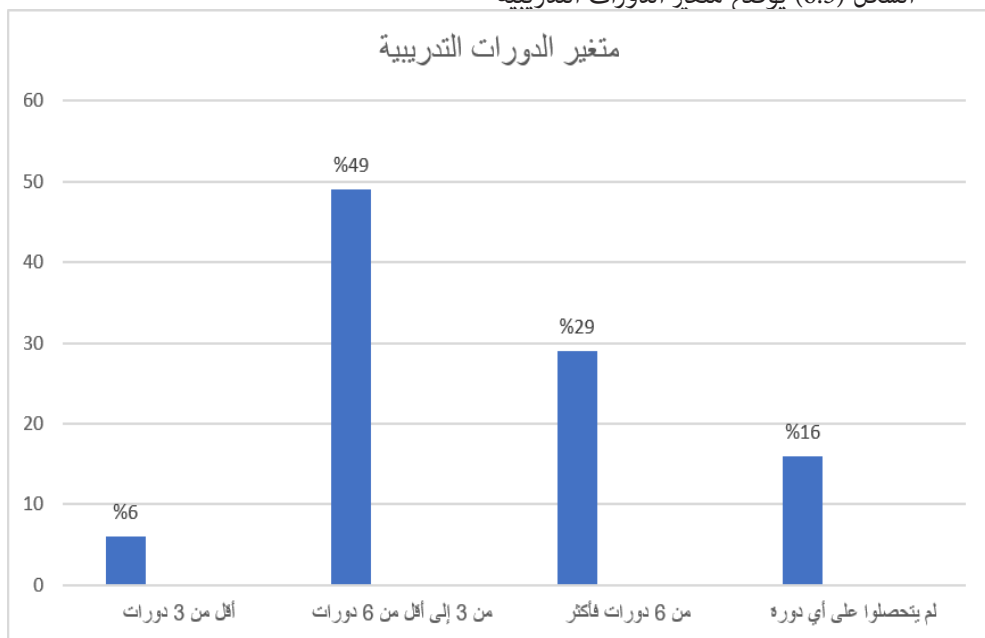
يبين توزيع بنسبة وعدد مفردات العينة حسب عدد الدورات التدريبية

| المتغير                | العينة                          | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------|---------------------------------|---------|----------------|
| أقل من 3 دورات تدريبية | 3                               | 3       | 6 %            |
| عدد الدورات التدريبية  | من 3 إلى أقل من 6 دورات تدريبية | 22      | 49 %           |
|                        | من 6 دورات تدريبية فأكثر        | 13      | 29 %           |
|                        | لم يتحصل على أي دور تدريبية     | 7       | 16 %           |
|                        | المجموع                         | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث على نتائج التحليل

يلاحظ من خلال معطيات الجدول (8.3) أن العدد الأكثر حظاً في الحصول على دورات تدريبية كانت لعدد 22 مفردة بنسبة 49 % يليها الأقل حظاً لعدد 3 مفردات بنسبة 6 %، في حين إن عدد 7 مفردة بنسبة 16 % ليس لديهم حظوظ دورات تدريبية.

الشكل (6.3) يوضح متغير الدورات التدريبية



ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة

المحور الأول : القيادة الاستراتيجية

البعد الأول : تحديد التوجه الاستراتيجي

## الجدول (9.3)

1 - تحرص إدارة المصرف على وضع رؤية استراتيجية للمصرف تتسم بالوضوح والدقة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | % 100          |
| لا أوافق   | 0       | % 0            |
| الإجمالي   | 45      | % 100          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (9.3) يتبين أن نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يتفقوا على حرص المصرف يوضع رؤية استراتيجية تتسم بالدقة والوضوح.

## الجدول (10.3)

3 - تمتلك إدارة المصرف الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التطورات الجديدة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | % 100          |
| لا أوافق   | 0       | % 0            |
| الإجمالي   | 45      | % 100          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

نلاحظ في الجدول (11.3) إن نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على قدرة الإدارة على المبادرات في ظل التطورات الحديثة.

## الجدول (12.3)

4 - تستفيد إدارة المصرف من تجاربها السابقة في تحديد توجهاتها المستقبلية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | % 100          |
| لا أوافق   | 0       | % 0            |
| الإجمالي   | 45      | % 100          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (12.3) بلغت نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على وجود إدارة حكيمة تقوم بالاستفادة من تجاربها السابقة لتحديد توجهاتها المستقبلية.

### الجدول ( 13.3 )

5 - تتلاءم الأهداف الاستراتيجية للمصرف مع الإمكانيات المتاحة له

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | 100 %          |
| لا أوافق   | 0       | 0 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: إعداد فريق البحث لاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (13.3) يتبين أن نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على أن الإمكانيات المتاحة تتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية.

### الجدول (14.3)

6 - توضح إدارة المصرف رسالتها للعاملين لديها

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 44      | 98 %           |
| لا أوافق   | 1       | 2 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (14.3) يتبين أن نسبة الموافقين (98 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على إن رسالة المصرف واضحة للعاملين بالمصرف.

### الجدول (15.3)

7 - تشرك إدارة المصرف العاملين في صياغة استراتيجيات العمل

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 42      | 93 %           |
| لا أوافق   | 3       | 7 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (15.3) يتبين أن نسبة الموافقين (93 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (7 %) وهذه النتيجة تدل على إن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على إن المصرف يشرك العاملين في صياغة استراتيجيات العمل.

## 2 - البعد الثاني : تطوير رأس مال البشري

الجدول (16.3)

1 - تسعى إدارة المصرف إلى تحسين مهارات العاملين بشكل مستمر من خلال البرامج

التدريبية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 43      | % 96           |
| لا أوافق   | 2       | % 4            |
| الإجمالي   | 45      | % 100          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

نلاحظ في الجدول (16.3) أن نسبة الموافقين (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية أفراد العينة يوافقوا على إن تحقيق أهداف المصرف تكون من خلال البرامج التدريبية المستمرة للعاملين.

الجدول (17.3)

## 2 - تخصص الإدارة الإمكانيات المادية المناسبة لتطوير العمل

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 44      | % 98           |
| لا أوافق   | 1       | % 2            |
| الإجمالي   | 45      | % 100          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (17.3) بلغت نسبة الموافقين (98 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على ان الإدارة تخصص الإمكانيات المادية في سبيل تحقيق الأهداف استناداً على النقطة رقم (1) أعلاه والتي مفادها التحسين من خلال البرامج التدريبية.

الجدول (18.3)

## 3 - تهتم إدارة المصرف بالعمل الجماعي وذلك من خلال بناء فرق العمل

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 43      | % 96           |
| لا أوافق   | 2       | % 4            |
| الإجمالي   | 45      | % 100          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج البحث

نلاحظ في الجدول (18.3) ان نسبة الموافقين (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على ان الإدارة المصرف تهتم بالعمل الجماعي من خلال بناء فرق عمل.

#### الجدول (19.3)

##### 4 - تحاول الإدارة جعل المصرف استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | % 100          |
| لا أوافق   | 0       | % 0            |
| الإجمالي   | 45      | % 100          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على المعطيات الجدول (19.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية الافراد العينة يوافقوا على ان الإدارة المصرف تقوم باستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة وذلك بهدف تحقيق أهدافها المخطط لها.

#### الجدول (20.3)

##### 5 - تتبنى إدارة المصرف أفكار العاملين التي تتميز بالإبداع والابتكار

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 42      | % 93           |
| لا أوافق   | 3       | % 7            |
| الإجمالي   | 45      | % 100          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (20.3) بلغت نسبة الموافقون (93 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (7 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تتبنى أفكار العاملين الذين يمتلكون مهارات تمكنهم من تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء استناداً على النقطة رقم (4) أعلاه التي مفادها استقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة.

#### الجدول (21.3)

##### 6 - تولي إدارة المصرف أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية للعاملين

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 44      | % 98           |
| لا أوافق   | 1       | % 2            |
| الإجمالي   | 45      | % 100          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (21.3) بلغت نسبة الموافقون (98 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية أفراد العينة يوافقوا على ان تنفيذ الإجراءات تتم بسرعة وسهولة لشعور العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به.

## الجدول (22.3)

7 - يتم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 42      | 93 %           |
| لا أوافق   | 3       | 7 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (22.3) بلغت نسبة الموافقون (93 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (7 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبيه افراد العينة يوافقوا على ان المعاملة بين العاملين تتم بالتساوي بمنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.

3 - البعد الثالث : تعزيز الثقافة التنظيمية

## الجدول (23.3)

1 - تغرس إدارة المصرف لدى العاملين القيم التنظيمية التي تعزز من قيمة العمل

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | 100 %          |
| لا أوافق   | 0       | 0 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على الجدول (23.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبيه افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تغرس القيم التنظيمية لدى العاملين تماشياً مع النقطة رقم (1) الواردة ببعد تطوير رأس المال البشري والتي مفادها تحسين مهارات العاملين بشكل مستمر.

## الجدول (24.3)

2 - تعمل إدارة المصرف على نشر القيم والتوجيهات التي تتوافق مع استراتيجيتها المتبعة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | 100 %          |
| لا أوافق   | 0       | 0 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

نلاحظ في الجدول (24.3) ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبيه افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تعمل على نشر القيم والتوجيهات التي تتفق مع استراتيجياتها.

### الجدول (25.3)

3 - توفر إدارة المصرف مناخ تنظيمي ملائم للعاملين

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 43      | 96 %           |
| لا أوافق   | 2       | 4 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (25.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبيه افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف توفر مناخ تنظيمي ملائم للعاملين.

### الجدول (26.3)

4 - تتميز علاقة العاملين ورؤسائهم في المصرف بالتعاون والاحترام المتبادل

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 44      | 98 %           |
| لا أوافق   | 1       | 2 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (26.3) بلغت نسبة الموافقون (98 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبيه افراد العينة يتفقوا على تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام.

### الجدول (27.3)

5 - تشجع إدارة المصرف على تحمل المخاطر المحسوبة لتطبيق الأفكار الريادية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | 100 %          |
| لا أوافق   | 0       | 0 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (27.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبيه افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تشجع العاملين على مواجهة التحديات والمخاطرة لتحقيق أهدافها تماشياً مع النقطة رقم. (5) الواردة بعد تطوير رأس المال والتي مفادها استثمار طاقات وقدرات العاملين لتحقيق الأهداف.

## الجدول (28.3)

## 6 - تشجع إدارة المصرف العاملين على التصرف بحرية واستقلالية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 42      | 93 %           |
| لا أوافق   | 3       | 7 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (28.3) بلغت نسبة الموافقون (93 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (7 %)، وهذه النتيجة تدل على ان أغلبية افراد العينة يوافقوا على توفر المناخ المساعد على الإبداع.

## الجدول (29.3)

## 7 - يحصل العاملون ذو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم

الوظيفي

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 43      | 96 %           |
| لا أوافق   | 2       | 4 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (29.3) بلغت نسبة الموافقون (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على ان تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها العامل الكفاء والمتميز تماشياً مع النقطة رقم (5) الواردة بعد تعزيز الثقافة التنظيمية والتي مفادها يتم تقييم الأداء على أساس مساهمة العامل.

## 4 - البعد الرابع : تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة

## الجدول (30.3)

## 1 - تهتم إدارة المصرف بالرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييمها

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | 100 %          |
| لا أوافق   | 0       | 0 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (30.3) بلغت نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تهتم بالرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية لتحقيق أهدافها.

### الجدول (31.3)

2 - تقوم إدارة المصرف بالرقابة التنظيمية بشكل مستمر

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | 100 %          |
| لا أوافق   | 0       | 0 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (31.3) بلغت نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على سعي إدارة المصرف المستمر للرقابة.

### الجدول (32.3)

3 - تهدف الرقابة بالمصرف إلى تصحيح المسار وليس تصيد الأخطاء

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 44      | 98 %           |
| لا أوافق   | 1       | 2 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (32.3) نلاحظ ان نسبة الموافقين (98 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا ان العاملون يبذلون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الإدارة منهم وان هدف الرقابة هدف تصحيح وليس تصيد الأخطاء.

### الجدول (33.3)

4 - تشجع وتدعم إدارة المصرف أنظمة الرقابة التي تعزز من موقف المصرف وسمعته

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | 100 %          |
| لا أوافق   | 0       | 0 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على التحليل

بناء على معطيات الجدول (33.3) نلاحظ ان نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف حريصة على تقديم الخدمات المتميزة وفق ذلك بدعم أنظمة الرقابة التي تعزز موقفها أمام الجمهور.

## الجدول (34.3)

5 - يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 43      | 96 %           |
| لا أوافق   | 2       | 4 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على التحليل

في الجدول (34.3) بلغت نسبة الموافقون (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على ان أغلبية افراد العينة يوافقوا على ان الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

## الجدول (35.3)

6 - تعمل إدارة المصرف تطوير أنظمة رقابية تخدم جميع الأغراض

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | 100 %          |
| لا أوافق   | 0       | 0 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على التحليل

بناء على معطيات الجدول (35.3) نلاحظ أن نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على انهم يقوموا بإنجاز الاعمال مهنية وبأساليب متجددة، تماشياً مع النقطة رقم (2) الواردة أعلاه والتي مفادها قيام الإدارة بالرقابة التنظيمية بشكل مستمر.

## الجدول (36.3)

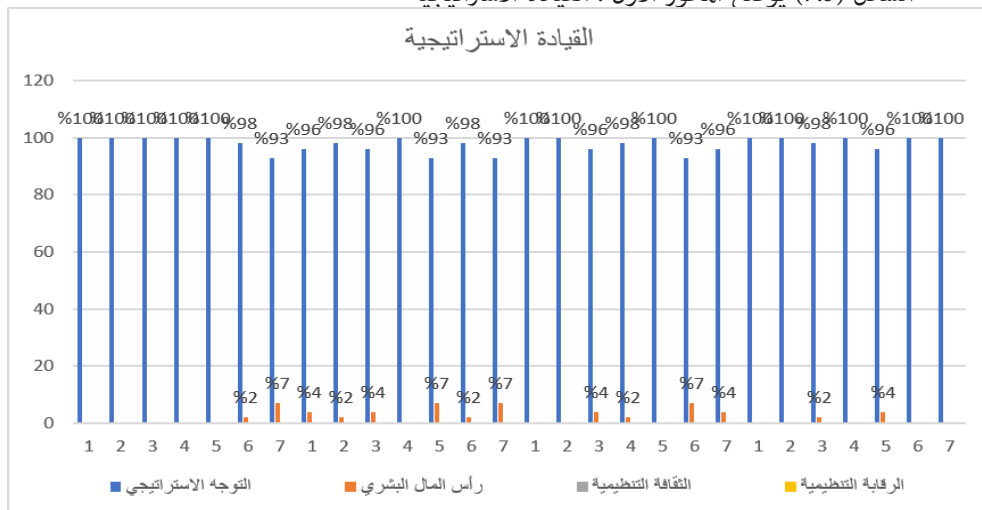
7 - تكرر إدارة المصرف الجزء الأكبر من الاهتمامات لتعزيز وبناء الثقة بين العاملين بالمصرف

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | 100 %          |
| لا أوافق   | 0       | 0 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (36.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف مهتمة ببناء الثقة بن العاملين تماشياً مع النقطة رقم (3) الواردة بعد تطوير رأس المال البشري والتي مفادها تشجيع العاملين على العمل الجماعي من خلال بناء فرق عمل.

الشكل (7.3) يوضح المحور الأول : القيادة الاستراتيجية



المحور الثاني : التميز المؤسسي

1 - البعد الأول : التميز القيادي

الجدول (37.3)

1 - تقوم إدارة المصرف بتشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم بحرية

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 100 %          | 45      | أوافق      |
| 0 %            | 0       | لا أوافق   |
| 100 %          | 45      | الإجمالي   |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (37.3) نلاحظ ان نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم بحرية. تماشياً مع النقطة رقم (6) الواردة بعد تعزيز الثقافة التنظيمية والتي مفادها تشجيع العاملين على التصرف بحرية وإستقلالية.

الجدول (38.3)

2 - تشجع إدارة المصرف العاملين على العمل بروح الفريق وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 100 %          | 45      | أوافق      |
| 0 %            | 0       | لا أوافق   |
| 100 %          | 45      | الإجمالي   |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (38.3) نلاحظ أن نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على أفراد العينة يوافقوا على أن للعاملين قدرة على ممارسة المهام الموكلة لهم ضمن فريق العمل.  
الجدول (39.3)

3 - تأخذ إدارة المصرف بعين الاعتبار اقتراحات العاملين التي تصب في مصلحة العمل

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 43      | 96 %           |
| لا أوافق   | 2       | 4 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (39.3) بلغت نسبة الموافقون (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على أن إدارة المصرف تنظر بعين الاعتبار إلى اقتراحات العاملين التي تصب في مصلحة العمل.

الجدول (40.3)

4 - ترسخ إدارة المصرف ثقافة التميز في كافة أنحاء المصرف ونشر القيم الجودة في الأداء

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | 100 %          |
| لا أوافق   | 0       | 0 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر : من اعداد فريق البحث بالاعتماد على النتائج التحليل

في الجدول (40.3) بلغت نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على أن أعباء العمل تجعل العاملين يفكرون بحكمة.

الجدول (41.3)

5 - يتم توضيح جميع التعليمات والمهام المطلوب إنجازها للعاملين كل حسب تخصصه

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 44      | 98 %           |
| لا أوافق   | 1       | 2 %            |
| الإجمالي   | 45      | 100 %          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (41.3) نلاحظ أن نسبة الموافقون (98 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2 %) وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقوا على أن إدارة المصرف تحرص على وجود وصف وظيفي لكل وظيفة.

### الجدول (42.3)

#### 6 - تشجيع إدارة المصرف العاملين باستمرار على تحقيق الأهداف المطلوبة

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 96 %           | 43      | أوافق      |
| 4 %            | 2       | لا أوافق   |
| 100 %          | 45      | الإجمالي   |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (42.3) نلاحظ ان نسبة الموافقين (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه نتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تقوم بتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف.

### الجدول (43.3)

#### 7 - تحرص إدارة المصرف على تحقيق العدالة بين العاملين من خلال الابتعاد عن التمييز والتحيز

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 96 %           | 43      | أوافق      |
| 4 %            | 2       | لا أوافق   |
| 100 %          | 45      | الإجمالي   |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (43.3) بلغت نسبة الموافقين (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف حريصة على تحقيق العدالة بين العاملين.

البعد الثاني : التميز بتقديم الخدمة

### الجدول (44.3)

#### 1 - يعتمد المصرف على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 100 %          | 45      | أوافق      |
| 0 %            | 0       | لا أوافق   |
| 100 %          | 45      | الإجمالي   |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (44.3) بلغت نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان أغلبية افراد العينة يوافقوا على أن إدارة المصرف تعتمد على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات.

الجدول (45.3)

2 - يقوم المصرف بالرقابة بشكل مستمر على مرافقه لتحسين طرق لتقديم الخدمات

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | % 100          |
| لا أوافق   | 0       | % 0            |
| الإجمالي   | 45      | % 100          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (45.3) نلاحظ ان نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تقوم بالرقابة المستمرة لتحسين طرق تقديم لخدمات.

الجدول (46.3)

3 - تقوم إدارة المصرف بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | % 100          |
| لا أوافق   | 0       | % 0            |
| الإجمالي   | 45      | % 100          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على التحليل

بناء على معطيات الجدول (46.3) نلاحظ ان نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على قيام إدارة المصرف بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن.

الجدول (47.3)

4 - تخضع عمليات تقديم الخدمة للزبائن إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أوافق      | 45      | % 100          |
| لا أوافق   | 0       | % 0            |
| الإجمالي   | 45      | % 100          |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج البحث

في الجدول (47.3) بلغت نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان أغلبية أفراد العينة يوافقوا على إن إدارة المصرف تخضع عمليات تقديم الخدمة للزبائن إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.

الجدول (48.3)

5 - تتصف إجراءات تقديم الخدمات للزبائن بالسرعة والراحة

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 100 %          | 45      | أوافق      |
| 0 %            | 0       | لا أوافق   |
| 100 %          | 45      | الإجمالي   |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (48.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على حرص إدارة المصرف لتقديم أفضل الخدمات للزبائن بأسرع وقت.

الجدول (49.3)

6 - تهتم إدارة المصرف بقيام العاملين بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 100 %          | 45      | أوافق      |
| 0 %            | 0       | لا أوافق   |
| 100 %          | 45      | الإجمالي   |

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (49.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان أفراد العينة يوافقوا على ان للعاملين القدرة على ابتكار الخطط الكفيلة لإنجاز الاعمال بأسلوب متجدد.

الجدول (50.3)

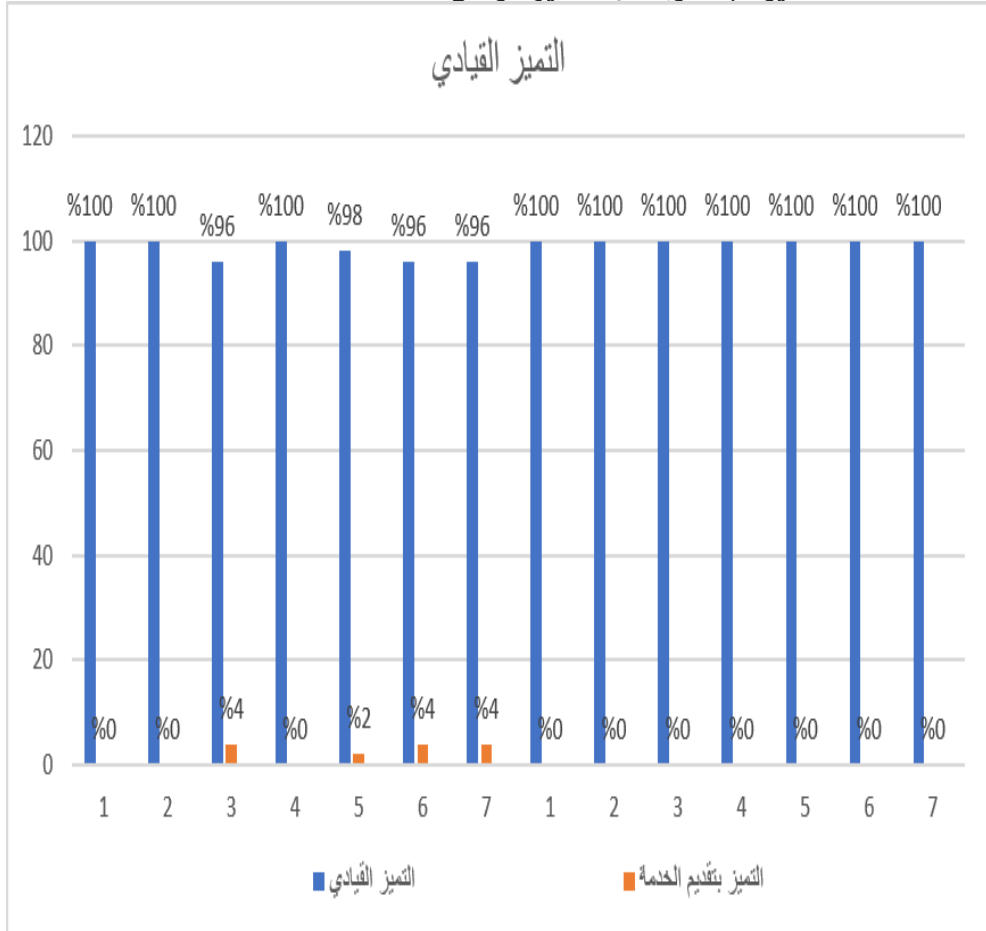
7 - يوجد لدى المصرف نظام لاستقبال شكاوى ومقترحات المستفيدين

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 100 %          | 45      | أوافق      |
| 0 %            | 0       | لا أوافق   |
| 100 %          | 45      | الإجمالي   |

المصدر : من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (50.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان أفراد العينة يوافقوا على ان لدى إدارة المصرف نظام لاستقبال شكاوى ومقترحات المستفيدين.

الشكل (8.3) يوضح المحور الثاني : التميز المؤسسي



### الخاتمة:

سعت هذه الدراسة لمعرفة القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي، من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية والموظفين، على ذلك تم في هذا الفصل سرد النتائج من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة والتوصيات التي قام بها فريق البحث :

### النتائج :

- أظهرت نتائج الدراسة أن أكبر نسبة للعاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 71 %.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة للعاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري من المسمى الوظيفي كانوا من الموظفين حيث بلغت نسبتهم 78 %.
- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية العاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري لديهم مؤهلات

- علمية جامعية بنسبة 73 %.
- أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية العاملين بالمصرف لديهم سنوات خدمة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ) بنسبة 69 %.
- بينت الدراسة ان عدد الدورات التدريبية التي تلقها العاملين بالمصرف تتراوح بين (3 إلى أقل من 6 دورات تدريبية) بنسبة 49 %.
- أوضحت نتائج الدراسة حسب رأي جميع افراد العينة أن المستوى العام للقيادة الاستراتيجية قد جاء بدرجة مرتفعة جداً بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة تحديد التوجه الاستراتيجي في مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً جداً بالمرتبة الثانية بنسبة 98 %.
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً في المرتبة الثالثة بنسبة 97 %.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة تطوير رأس المال البشري بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً بالمرتبة الأخيرة بنسبة 96 %.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً، وأن ترتيب الأبعاد حسب مستوى الأهمية النسبية جاءت على التوالي : التميز بتقدم خدمة والتميز القيادي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز بتقديم مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً جداً بالمرتبة الأولى بنسبة 100 % وفي المرتبة الثانية جاء مرتفعاً التميز القيادي بنسبة 98 %.
- بينت نتائج الدراسة أن للقيادة الاستراتيجية تأثير في تحقيق التميز المؤسسي حيث كلما كانت أبعاد القيادة الاستراتيجية مرتفعة كان التميز المؤسسي مرتفعاً أيضاً.

#### التوصيات :

- في ضوء ما اسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم بعض المضامين أو التوجيهات التالية :
- ينبغي على إدارة الموارد البشرية بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي العمل على الاستقطاب الداخلي للأفراد الذين يمتلكون الصفات القيادية والعمل على تطوير هذه الصفات والمهارات القيادية، وهذا سيساعد في صناعة قادة المستقبل يساهمون في رفد المؤسسة بالأفكار المبدعة والخلاقة.
- التأكيد على ضرورة اهتمام القيادات الاستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي، وذلك بتحديد نقاط القوة لدعما وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، والتعرف على الفرص التي تساعد على التحسين والتطوير والتميز، والتغلب على التهديدات والتحديات التي قد تواجه في المستقبل.
- زيادة الاستثمار في عدد الدورات التدريبية المقدمة للعاملين فيه لمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي العمل على زيادة.

- إجراء المزيد من الدراسات الأخرى التي تتناول متغير القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على متغيرات أخرى، وكذلك إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول متغير التميز المؤسسي في بيئات أخرى.

## المصادر والمراجع :

### أولاً : المصادر

القرآن الكريم ( سورة يوسف الآية (47) ).

### ثانياً: المراجع العربية

أ- الكتب :

- (1) الجمل، سمير سليمان ، (2019)، ” الوصول إلى التميز التنظيمي ” ، دار العماد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، العلوم الإدارية، العدالة التنظيمية، فلسطين، 551-553.
- (2) الديراوي، أيمن حسن، وأبوغبين، أحمد فاروق، (2021)، ”القيادة الإستراتيجية“، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 40.
- (3) المعراج، سمير عطية، (2020) ”القيادة الاستراتيجية وقدراتها على التجديد الابتكار“، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، دسوق، الجزائر، 43.

### ثانياً: الدوريات والمجلات:

- (1) أبو جمعة، محمود حسين والحامدي، محمد منصور،(2021)،” أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية“، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29 (1)، 298-323.
- (2) أبو سعده، أحمد سيف النصر وعثمان منى شعبان وصديق، أبو بكر أحمد، (2021)، ” إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ”، مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(15)، 35-91.
- (3) أل براهيم، تغريد بنت محمد والجارودي، ماجدة بنت إبراهيم، (2020)، ”متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي“، بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية، 10(21)، 46-84.

# تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين وأثره في التربية المعاصرة

قسم الإدارة التربوية والأصول – كلية التربية  
جامعة الزعيم الأزهري

د. محمد حسن بشير

## المستخلص:

تعد التربية من أهم المجالات التي أسهمت في بناء الحضارة الإسلامية وقد أولى علماء المسلمين اهتماماً كبيراً بالفكر التربوي من خلال وضع المبادئ والأسس التي تهدف إلى إعداد الإنسان إعداداً متكاملًا يحقق التوازن بين الجوانب الروحية والعقلية والجسمية والاجتماعية وانطلاقاً من أهمية هذا التراث التربوي عند علماء المسلمين وأثره في الفكر التربوي المعاصر، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الفكر التربوي الإسلامي وخصائصه وأساسه وبيان المراحل التي مر بها وتطوره عبر العصور المختلفة والكشف عن إسهامات علماء المسلمين في تطوير الفكر التربوي ومجالاته المتعددة بالإضافة إلى توضيح أثر الفكر التربوي الإسلامي في تطوير مفاهيم التربية والتعليم المعاصرة وتنبع أهمية الدراسة من إبراز القيمة العلمية والحضارية للفكر التربوي الإسلامي وبيان دوره في تطوير العملية التربوية وإمكانية الاستفادة من مبادئه وأفكاره في مواجهة التحديات التعليمية المعاصرة وتحقيق التكامل بين الأصالة والمعاصرة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات التربوية والدراسات العلمية المتعلقة بالفكر التربوي الإسلامي وإسهامات علماء المسلمين في مجال التربية والتعليم وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن الفكر التربوي الإسلامي يمثل منظومة تربوية متكاملة تستند إلى القرآن الكريم والسنة النبوية، وتتسم بالشمول والتوازن والمرونة كما بينت النتائج أن الفكر التربوي الإسلامي مر بمراحل متعددة شملت النشأة والتأسيس والإزدهار والنضج، والتراجع ثم التجديد والمعاصرة وأظهرت الدراسة أن علماء المسلمين أسهموا في تطوير مجالات متعددة من الفكر التربوي منها الأهداف التربوية والمناهج التعليمية وطرائق التدريس والتربية الأخلاقية والإدارة التعليمية كما أكدت النتائج وجود أثر واضح للفكر التربوي الإسلامي من تطوير العديد من مفاهيم التربية والتعليم والمعاصرة مثل التربية الشاملة، والتعلم مدى الحياة، ومراعاة الفروق الفردية، والتربية القيمية وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من الفكر التربوي الإسلامي في تطوير النظم التعليمية المعاصرة وتشجيع الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال وتضمن إسهامات علماء المسلمين في المناهج الدراسية وبرامج إعداد المعلمين وتعزيز القيم التربوية الإسلامية في المؤسسات التعليمية وإعادة توظيف التراث التربوي الإسلامي بما يتوافق مع متطلبات العصر وخلصت الدراسة إلى أن الفكر التربوي الإسلامي يمثل رصيذاً علمياً وتربوياً ثرياً وأن الاستفادة من مبادئه وتطبيقاته التربوية تسهم في تطوير العملية التعليمية وتحقيق تنمية متوازنة للفرد والمجتمع بما يعزز جودة التعليم ويربطه بالقيم والهوية الحضارية للأمة الإسلامية.

**الكلمات المفتاحية:** الفكر التربوي الإسلامي، علماء المسلمين، التربية الإسلامية، الفكر التربوي المعاصر، تطوير التعليم

## The development of educational thought among Muslim scholars and its Impact on contemporary Education

Dr.Mohamed Hassan Bashuer

### Abstract:

Education has been one of the missing indicant fields contributing to the development of Islamic civilization Muslim scholars paid great attention to educational thought by estaplishing principles and foundation aimed at developing individuals in a balanced manner that integ rates light of the importance of the educational heritage this study sought to examine the development of educational thought among muslim scholars and its mpaact on contemporary edcnationl Ihought the study amid to identify the concept characteristics and foundations of Islamic educational thought explore the staggo of its development throughout different historical periods , investigate the contributions of muslim scholars to the advancement of educational thought and its various field and clarity the impact of Islamic edvational challenges while achieving abalance between authenticity and modernity the study adopted the descriptive analytical modernity the study adopted the descriptive anclytical mothod ihrought reviewing and analyzing education literature and scholarly studies related to Islamic educational ihought and the contirtb utions of muslim scholars in the field of education .The finding reveal that Islamic educational thought represents an integrated education system derived from the holy .Qran and the prophetic sunah and characteried by comprehensiveness , balance and flexibility the results also indicated that Islamic educational thought passed through several stages including emergence and foundation prosperity and maturity decline and reawal and modernization further more the study showed that muslimscholars contributed significantly to various fields of educational thought including educational objectives curricula , teaching methods , moral education and educational administration the finding also confirmed the clearinfluence of Islamic educational thought on many contemporarty education lifelong learning individual differences , and values – based education based on these finding the study recommended benefiting from islamic educational thought in developing contemporary educational systems encouraging further research in this field incorporating the conterbutions of muslim scholars

into curricula and teacher preparation programs strengthening Islamic relating educational values within educational institutions and reactivating Islamic educational heritage in ways that meet the requirements of the modern era the study concluded that Islamic educational thought constitutes a rich educational and intellectual heritage and that benefiting from its principles and educational applications can contribute to the development of the educational process and the achievement of balanced and society while enhancing the quality of education and preserving the culture of civilization identity of Islamic nation .

**Key words :** Islamic educational thought , muslim scholars , Islamic education, contemporary education thought , educational development Islamic

### المقدمة:

يعد الفكر التربوي عند علماء المسلمين من أبرز المساهمات الحضارية التي أثرت في مسيرة التربية والتعليم عبر التاريخ حيث أسهم العلماء المسلمون في بناء فلسفة تربوية متكاملة استمدت أسسها من القرآن الكريم والسنة النبوية وركزت على تنمية الإنسان تنمية شاملة تجمع بين الجوانب الروحية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية وقد ظهر هذا الفكر في ظل الحضارة الإسلامية التي أولت العلم مكانة عظيمة فكان طلب العلم عبادة وأصبح التعليم من أهم الوسائل لبناء المجتمع وتحقيق نهضة حضارية وقد انعكس ذلك في ظهور المدارس والمساجد والمكتبات وبيوت الحكمة التي أسهمت في نشر العلم والمعرفة في مختلف أنحاء العالم الإسلامي . (الخطيب ، 2001 ، ص 45) لقد أهتم العلماء المسلمون بالتربية بوصفها عملية تهدف إلى إعداد الإنسان الصالح القادر على عبادة الله وعمارة الأرض وخدمة المجتمع ولذلك لم تقتصر التربية عندهم على نقل المعرفة فحسب بل شملت تهذيب السلوك وتنمية الأخلاق وغرس القيم الإسلامية وقد أكد القرآن الكريم على أهمية العلم والتعلم في مواضع كثيرة من ذلك قوله تعالى : (قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون) الآية رقم (9) سورة الزمر . كما حثت السنة النبوية على طلب العلم الذي رواه أنس بن مالك عن النبي صلى الله عليه وسلم (طلب العلم فريضة على كل مسلم) أخرجه ابن ماجه في السنن حديث رقم (224) الأمر الذي جعل التربية والتعليم من أهم مقومات الحضارة الإسلامية (الزحيلي ، 2003 ، ص 62) . وشهد الفكر التربوي الإسلامي تطوراً ملحوظاً بفضل جهود عدد من العلماء والمفكرين المسلمين الذين وضعوا أسساً تربوية ما زالت مؤثرة حتى العصر الحديث فقد تناول أبو حامد الغزالي التربية الأخلاقية وأكد أهمية القدوة الحسنة وتهذيب النفس رأى أن الهدف من التربية هو الوصول إلى الكمال الإنساني وتحقيق التوازن بين العقل والروح (الغزالي، ج 3 ، ص 58، دار المعرفة - بيروت) .

كما أهتم عبد الرحمن ابن خلدون بالجوانب النفسية والاجتماعية للتعلم وأوضح أهمية التدرج في التعليم المتعلم ومراعاة قدراته العقلية وحذر من الشدة والعنف في التربية لما لها من آثار سلبية على شخصية المتعلم (ابن خلدون ، 2004 ، بيروت دار ابن كثير ، ص 35) كذلك أسهم

أبو نصر الفارابي في تطوير الفكر التربوي من خلال ربط التربية ببناء المجتمع الفاضل حيث رأى أن التربية وسيلة لإعداد الفرد الصالح الذي يساهم في تحقيق استقرار المجتمع وتقديمه (الفارابي ، 1993 ، ص 112) أما عبد الله ابن سحنون فقد ركز على آداب المعلم والمتعلم ووضع ضوابط أخلاقية وتعليمية للعملية التربوية (ابن سحنون ، 1972 ، ص 27) ومع تطور الحياة الإنسانية وتغير متطلبات المجتمعات ظل الفكر التربوي الإسلامي قادراً على مواكبة المستجدات من خلال مرونته واعتماده على الاجتهاد والتجديد ، إذ ظهرت اتجاهات تربوية حديثة تستلهم المبادئ الإسلامية في تطوير المناهج وأساليب التدريس وربط التعليم بالقيم والأخلاق والتنمية الشاملة كما أصبح الاهتمام بالفكر التربوي الإسلامي ضرورة لمواجهة التحديات المعاصرة الناتجة عن العولمة والثورة التقنية والحفاظ على الهوية الإسلامية في المؤسسات التعليمية ومع التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة ظهرت الحاجة إلى إعادة قراءة الفكر التربوي الإسلامي والاستفادة من مبادئه في معالجة القضايا التعليمية خاصة في ظل تحديات العولمة والثورة الرقمية وضعف المنظومة القيمية في بعض المجتمعات لذلك أصبح الفكر التربوي الإسلامي المعاصر يسعى إلى الجمع بين الأصالة والمعاصرة من خلال توظيف القيم في تطوير المناهج وأساليب التدريس وبناء الشخصية الإنسانية المتوازنة (مكاوي ، فتحي حسن ، 2020 ، ص 88) وتبرز أهمية دراسة الفكر عند علماء المسلمين في كونه يمثل نموذجاً تربوياً متكاملاً يجمع بين العلم والأخلاق وبين بناء الفرد وخدمة المجتمع كما يساهم في تقديم حلول تربوية معاصرة مستمدة من القيم الإسلامية الأصلية الأمر الذي يساعد في تطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق التنمية الإنسانية الشاملة .

#### مشكلة الدراسة:

يمثل الفكر التربوي أحد أهم المكونات الحضارية التي أسهمت في بناء الإنسان والمجتمع عبر مختلف العصور الإسلامية إذ استند إلى مبادئ القرآن الكريم والسنة النبوية ثم تطور من خلال اجتهادات العلماء والمفكرين المسلمين الذين سعوا إلى وضع أسس تربوية متكاملة تهدف إلى إعداد الفرد إعداداً متوازناً يجمع بين تنمية والعقل وتهذيب السلوك وترسيخ القيم والأخلاق وتنمية القدرات والمهارات اللازمة للحياة وقد انعكست هذه الجهود في العديد من المؤلفات التربوية التي تناولت أهداف التربية وأساليب التعليم وخصائص المتعلم وصفات المعلم وآداب التعلم وطرائق التقديم مما أسهم في تكوين تراث تربوي غني ما زال يحتفظ بقيمته العلمية والتربوية في الوقت الحاضر ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات العلمية والتقنية والثقافية برزت اتجاهات تربوية حديثة تسعى إلى تطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها بما يتوافق مع متطلبات العصر وقد حققت هذه الاتجاهات العديد من الانجازات في مجال التعليم إلا أنها في الوقت نفسه أفرزت تحديات تتعلق بالجوانب الأخلاقية والقيمية والإنسانية للتربية الأمر الذي وقع العديد من الباحثين والمفكرين إلى إعادة النظر في التراث التربوي الإسلامي باعتباره مصدراً مهماً يمكن أن يساهم في معالجة كثير من القضايا التربوية المعاصرة ورغم ما يتميز به الفكر التربوي عند علماء المسلمين من شمولية وتوازن واهتمام ببناء الشخصية الإنسانية المتكاملة فإن الإفادة من هذا الفكر في المؤسسات التعليمية المعاصرة ما تزال محدودة في كثير من الأحيان حيث يتركز الاهتمام غالباً على النظريات والاتجاهات التربوية الغربية

الحديثة دون دراسة كافية للإسهامات التربوية الحديثة دون دراسة كافية للإسهامات التربوية التي قدمها علماء المسلمون عبر العصور كما أن العديد من الممارسات التعليمية الحالية قد ابتعدت عن بعض المبادئ التربوية الإسلامية المتعلقة بالتربية الأخلاقية ومراعاة الفروق الفردية والتدرج في التعليم والربط بين العلم والعمل وتنمية الجوانب الوجدانية والروحية للمتعلمين وتتجلى المشكلة بصورة أوضح في وجود حاجة ملحة الى التعرف على طبيعة تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين عبر مراحلهم المختلفة والكشف عن إسهامات علماء المسلمين في مجال التربية والتعليم وبيان مدى تأثير أفكارهم التربوية في كثير من المفاهيم والممارسات التربوية المعاصرة كما تبرز الحاجة الى دراسة أوجه الاستفادة من هذا التراث التربوي في تطوير المؤسسات التعليمية ومواجهة التحديات التربوية الراهنة بما يحقق التوازن بين المحافظة على الهوية الثقافية والقيم الإسلامية من جهة والاستفادة من التطورات التربوية الحديثة من جهة أخرى ومن هذا المنطلق تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة الى تحليل تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين والوقوف على أبرز أسسه ومبادئه وإسهاماته والكشف عن أثره في التربية المعاصرة ومدى إمكانية الاستفادة منه في تطوير العملية التعليمية وتحقيق أهداف التربية في ظل المتغيرات والتحديات التي تواجه الانظمة التعليمية في العصر الحديث وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي :

- ما هو تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين وما أثره في التربية المعاصرة؟
- تتفرع من السؤال الرئيس اسئلة فرعية على النحو التالي:
- ما هو مفهوم الفكر التربوي الاسلامي وما أبرز خصائصه وأسسها؟
- ما هي أبرز المراحل التي تمر بها تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين؟
- ما هي أبرز إسهامات علماء المسلمين في تكوين الفكر التربوي ومجالاته المختلفة؟
- ما هو أثر الفكر التربوي الاسلامي في تطوير مفاهيم التربية والتعليم المعاصرة؟
- ما هي التحديات التي تواجه الاستفادة من الفكر التربوي الاسلامي في الواقع التربوي المعاصرة؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الهدف الرئيسي الآتي:

التعرف على تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين وبيان أثره في التربية المعاصرة وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

التعرف على مفهوم الفكر التربوي الاسلامي وأبرز خصائصه وأسسها.

توضيح مراحل تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين عبر العصور المختلفة.

الكشف عن أهم إسهامات علماء المسلمين في مجال التربية والتعليم وأثرها في تطوير الفكر التربوي.

بيان أثر الفكر التربوي الاسلامي في المفاهيم والاتجاهات والممارسات التربوية المعاصرة.

استكشاف سبل الاستفادة من الفكر التربوي عند علماء المسلمين في تطوير المؤسسات التعليمية ومواجهة التحديات التربوية المعاصرة.

**الأهمية:**

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الفكر التربوي الاسلامي بوصفه أحد المصادر الرئيسية التي أسهمت في بناء النظرية التربوية وتطوير الممارسات التعليمية عبر العصور كما تكتسب الدراسة أهميتها من سعيها الى إبراز إسهامات علماء المسلمين في مجال التربية والتعليم والكشف عن أثر أفكارهم التربوية في التربية المعاصرة وتزداد أهمية الدراسة في ظل الحاجة الى الاستفادة من التراث التربوي الاسلامي في مواجهة التحديات العملية الراهنة وتعزيز التكامل بين الأصالة والمعاصرة في تطوير المؤسسات التعليمية وتحسين مخرجاتها.

**أولاً: الأهمية النظرية:**

تسهم الدراسة في إثراء الادب التربوي المتعلق بالفكر التربوي الاسلامي من خلال تسليط الضوء على تطوره عبر العصور المختلفة وتعزيز فهم الأسس والمبادئ التي قام عليها الفكر التربوي عند علماء المسلمين وإبراز خصائصه المميزة وتقديم اطاراً معرفياً يساعد الباحثين والدارسين على فهم العلاقة بين الفكر التربوي الاسلامي والتربية المعاصرة تفتح المجال أما دراسات مستقبلية تتناول الفكر التربوي الاسلامي من زوايا مختلفة.

**ثانياً : الأهمية التطبيقية:**

تساعد نتائج الدراسة صناع القرار التربوي في الاستفادة من المبادئ التربوية الاسلامية عند تطوير السياسات التعليمية وتسهم في تحسين الممارسات التربوية داخل المؤسسات التعليمية من خلال توظيف الخبرات التربوية المستمدة من التراث الاسلامي وتقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير المناهج الدراسية وبرامج اعداد المعلمين وتدعم جهود المؤسسات التعليمية في تعزيز القيم الأخلاقية والانسانية لدى المتعلمين وتسهم في مواجهة بعض التحديات التربوية المعاصرة من خلال الاستفادة من الرؤى التربوية التي قدمها علماء المسلمين .

**ثالثاً : الأهمية العملية :**

تبرز الدراسة القيمة العلمية للفكر التربوي الاسلامي بوصفه أحد الروافد الاساسية للفكر التربوي العالمي وتسهم في بناء معرفة علمية منظمة حول تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين وأثره في التربية المعاصرة وتوفر مرجعياً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون وطلاب الدراسات العليا في مجال التربية وتساعد في الربط بين التراث التربوي الاسلامي والاتجاهات التربوية الحديثة من خلال التحليل والمقارنة العلمية وتسهم في إثراء المكتبة العربية بدراسة علمية تتناول موضوعاً ذا أهمية تربوية وفكرية معاصرة.

**حدود الدراسة:**

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

**1/ الحدود الموضوعية:**

تقتصر الدراسة على تناول تطور الفكر عند علماء المسلمين وأثره في التربية المعاصرة من خلال التعرف على أبرز المفاهيم والأسس التربوية التي قدمها علماء المسلمين واسهاماتهم في مجال التربية والتعليم وانعكاس تلك الاسهامات على الفكر والممارسات التربوية المعاصرة.

## 2/ الحدود الزمانية:

تتناول الدراسة تطور الفكر التربوي الاسلامي منذ نشأته في العصر الاسلامي المبكر مروراً بالعصور الاسلامية المختلفة مع التركيز على أثره في التربية المعاصرة .

## 3/ الحدود المكانية :

تتناول الدراسة الفكر التربوي الذي نشأ وتطور في مختلف أقاليم العالم الاسلامي وما تركه من أثر في النظم والممارسات التربوية المعاصرة في الدول الاسلامية بصفة عامة.

## 4/ الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على عدد من أبرز علماء المسلمين الذين كانت لهم إسهامات واضحة في الفكر التربوي مثل أبو حامد الغزالي، وابن سحنون، القاسبي، وابن خلدون، وابن جماعة وغيرهم من العلماء الذين أسهموا في تطوير الفكر التربوي الاسلامي.

## المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث وصف تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين وصفاً علمياً دقيقاً وتحليل أبرز الأفكار والمبادئ كما يساعد هذا المنهج في جمع المعلومات والبيانات من المصادر والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة ثم تحليلها وتفسيرها للوصول الى استنتاجات علمية تسهم في فهم تطور الفكر التربوي الاسلامي وإبراز إسهامات علماء المسلمين في مجال التربية والتعليم وبيان إمكانية الاستفادة من هذا الفكر في تطوير المؤسسات التعليمية ومواجهة التحديات التربوية المعاصرة .

## مصطلحات الدراسة :

تعد المصطلحات العلمية من العناصر الأساسية في اي دراسة علمية إذ تسهم في توضيح المفاهيم الرئيسية المرتبطة بموضوع الدراسة وتحديد معانيها بصورة دقيقة بما يساعد على فهم أبعاد الدراسة وتجنب الغموض أو الاختلاف في تفسير المفاهيم المستخدمة ونظراً لأن هذه الدراسة تتناول تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين وأثره في التربية المعاصرة ، فقد كان من الضروري تحديد أهم المصطلحات الواردة فيها من الناحيتين الاصطلاحية والإجرائية بما يتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعتها العلمية .

## 1/ الفكر التربوي:

هو مجموعة الأفكار والمبادئ والنظريات التي تتناول قضايا التربية والتعليم وتهدف الى توجيه العملية التربوية وتحقيق أهدافها في إعداد الفرد والمجتمع .

إجرائياً : يقصد به في هذه الدراسة مجموعة الاداء والمبادئ التربوية التي قدمها علماء المسلمين في مجال التربية والتعليم والتي أسهمت في بناء الفكر الاسلامي وتطويره عبر العصور .

## 2/ علماء المسلمون :

هم العلماء المسلمون والمفكرون الذين أسهموا في مختلف مجالات المعرفة ومن بينها التربية والتعليم من خلال مؤلفاتهم وأراءهم واجتهاداتهم العلمية .

إجرائياً: يقصد بهم في هذه الدراسة العلماء الذين كانت لهم إسهامات واضحة في الفكر التربوي الاسلامي مثل أبو حامد الغزالي ، وابن خلدون ، القاسبي ، وابن سحنون وغيرهم.

### 3/ الفكر التربوي الاسلامي :

هو منظومة الأفكار والمبادئ و الأسس التربوية المستمدة من القرآن والسنة النبوية واجتهادات العلماء المسلمين والتي تهدف الى بناء شخصية الانسان المتكاملة .  
إجرائياً: يقصد به في هذه الدراسة التراث التربوي الذي قدمه علماء المسلمين عبر العصور وما يتضمنه من مبادئ وأفكار واساليب تربوية ذات صلة بالتربية والتعليم .

### 4/ التربية المعاصرة:

هي مجموعة النظم والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة التي تهدف الى إعداد المتعلم للتكيف مع متطلبات العصر والتطورات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية.  
إجرائياً: يقصد بها في هذه الدراسة الممارسات والنظريات والاتجاهات التربوية السائدة في المؤسسات التعليمية الحديثة ومدى تأثيرها بالفكر التربوي الاسلامي وإمكانية الاستفادة من هذا الفكر في تطويرها .

### 5/ التطور التربوي :

هو عملية التغير والنمو والتحسين التدريجي الذي يطرأ على الأفكار أو النظم أو الظواهر عبر الزمن .

إجرائياً: يقصد به في هذه الدراسة المراحل التي مر بها الفكر عند علماء المسلمين وما شهدته من نمو وتوسع في المفاهيم والمبادئ والتطبيقات التربوية عبر العصور المختلفة .

### الإطار النظري :

شهدت الحضارة الإسلامية عبر تاريخها ازدهارا علمياً أنعكس بصورة واضحة على المجال التربوي ، حيث أهتم علماء المسلمين بتنمية الانسان وتنمية شخصيته من مختلف الجوانب العقلية والروحية والاخلاقية والاجتماعية وقد أستمد الفكر التربوي الاسلامي أصوله من القرآن الكريم والسنة النبوية ثم تطور من خلال إجهادات العلماء والمفكرين المسلمين الذين سعوا الى وضع أسس تربوية تسهم في إعداد الفرد الصالح القادر على عمارة الارض وخدمة المجتمع ويعد الفكر التربوي الاسلامي من أكثر النظم التربوية تكاملاً لانه لم يقتصر على نقل المعرفة بل أهتم بتكوين الشخصية الانسانية المتوازنة وربط العمل بالأخلاق والعمل وقد أسهمت جهود علماء المسلمين في تطوير العديد من المبادئ التربوية التي ما زالت حاضرة في الفكر التربوي المعاصر مثل مراعاة الفروق الفردية والتعلم الذاتي والتربية الاخلاقية والتدرج في التعليم (الزحيلي ، 2015، ص 41).

### مفهوم الفكر التربوي الاسلامي:

يشير الفكر التربوي الاسلامي الى مجموعة المبادئ والآراء والتصورات التربوية المستمدة من القرآن الكريم والسنة المطهرة واجتهادات علماء المسلمين والتي تهدف الى تنمية الانسان تنمية شاملة ومتوازنة تحقق له السعادة في الدنيا والأخرة (الهاشمي، 2012، ص 58) ويؤكد سعيد اسماعيل على (2015، ص 88) أن الفكر التربوي الاسلامي يمثل رؤية حضارية متكاملة للتعليم والتعلم تقوم على احترام الانسان وتنمية قدراته العقلية والوجدانية والجسمية في إطار من القيم والاخلاق الاسلامية.

## نشأة الفكر التربوي الاسلامي وتطوره:

بدأ الفكر التربوي الاسلامي مع نزول الوحي على النبي صلى الله عليه وسلم حيث كانت أول لآية نزلت تدعو الى القراءة والعلم قال تعالى: (اقرأ باسم ربك الذي خلق) سورة العلق الآية (11) وقد شكلت هذه الآية أساساً للنهضة العلمية والتربوية في الحضارة الاسلامية وفي عصر الخلفاء الراشدين توسعت حلقات العلم في المساجد ثم شهد العصر الأموي والعباسي تطوراً كبيراً في المؤسسات التعليمية وظهور علماء قدموا رؤى تربوية متقدمة (الخطيب 2010، ص 112).

### إسهامات علماء المسلمين في تطوير الفكر التربوي:

#### أولاً : إسهامات الامام الغزالي :

يعد أبو حامد الغزالي من أبرز رواد الفكر التربوي الاسلامي حيث تناول التربية في مؤلفاته من منظور أخلاقي وإنساني وقد أكد أن التربية تهدف الى تهذيب النفس وتقويم السلوك وتنمية الفضائل ورأى الغزالي أن المعلم يحتل مكانة عظيمة في العملية التعليمية إذ يجب أن يكون قدوة حسنة للمتعلمين وأن يراعي الفروق الفردية بينهم كما دعا الى استخدام الترغيب والتشجيع في التربية والابتعاد عن العنف المفرط (الغزالي ، 2004 ، ج 3 ، ص 62).

#### ثانياً : إسهامات ابن سينا :

أهتم ابن سينا بتربية الطفل وتعليمه ، رأى أن التربية تبدأ منذ الصغر وإنها يجب أن تراعي مراحل النمو المختلفة كما دعا الى التعليم الجماعي لما يوفره من فرص للتفاعل الاجتماعي والمنافسة الايجابية بين المتعلمين وأكد ضرورة التنويع في طرق التدريس بما يتناسب مع قدرات المتعلمين واستعداداتهم العقلية (إبن سينا ، 1985، ص 97).

#### ثالثاً : إسهامات الفارابي :

نظر الفارابي الى التربية باعتبارها وسيلة لإعداد المواطن الصالح في المجتمع الفاضل وأكد أهمية تنمية العقل والاخلاق معاً كما رأى ان التعليم ينبغي ان يسهم في تحقيق السعادة الانسانية من خلال اكتساب المعرفة والفضيلة وان للمعلم دوراً محورياً في توجيه المتعلمين نحو الخير والكمال (الفارابي ، 1995 م ، ص 120).

### المبادئ التربوية في الفكر التربوي الاسلامي:

استخلص العلماء المسلمون عدداً من المبادئ التربوية المهمة من أبرزها:

- التربية المتكاملة للإنسان.
- مراعاة الفروق الفردية.
- التدرج في التعليم.
- الربط بين النظرية والتطبيق.
- التربية الأخلاقية والقيمية.
- التعلم المستمر مدى الحياة.
- احترام شخصية المعلم.
- القدوة الحسنة في التعليم.
- تشجيع التفكير والتأمل.

— مراعاة الجوانب النفسية والإجتماعية للمتعلمين.

وقد أصبحت هذه المبادئ من الركائز الاساسية التى تستند إليها الاتجاهات التربوية الحديثة (على سعيد ، 2015 ، ص95) وأثر الفكر التربوي الاسلامي في الفكر التربوي المعاصر .

### **التعليم الشامل :**

تؤكد التربية المعاصرة أهمية تنمية الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية لدى المتعلم وهو ما سبق إليه الفكر التربوي الاسلامي من خلال مفهوم التربية المتكاملة. التعليم المتمركز حول المتعلم:

تقوم النظريات التربوية الحديثة على جعل المتعلم محور العملية التعليمية وهو اتجاه نجده في كتابات ابن سينا وابن خلدون الذين اكدوا من أهمية مراعاة قدرات المتعلمين وميولهم.

### **التربية الاخلاقية:**

أصبحت التربية الاخلاقية من القضايا الأساسية في التعليم المعاصر نتيجة انتشار العديد من المشكلات السلوكية وقد شكلت الأخلاق محوراً رئيسياً من الفكر التربوي الاسلامي منذ بداياته .

### **التعلم مدى الحياة :**

يعد التعلم المستمر أحد الاتجاهات الحديثة في التربية وقد دعا الاسلام الى طلب العلم من جميع مراحل العمر مما يعكس توافقاً بين الفكر التربوي الاسلامي والتوجيهات التربوية المعاصرة .

### **تنمية التفكير والابداع :**

أكد علماء المسلمين أهمية إعمال العقل والتفكير والاستنتاج وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة التى تسعى الى تنمية التفكير الناقد والابداعي لدى المتعلمين .

التحديات المعاصرة أمام الإفادة من الفكر التربوي الاسلامي

على الرغم من أهمية الفكر التربوي الاسلامي إلا أن الإفادة منه تواجه عدداً من التحديات:

- ضعف الدراسات التطبيقية في المجال .

- الاعتماد المفرط على النماذج التربوية الغربية .

- محدودية توظيف التراث التربوي الاسلامي في المناهج الحديثة .

- الحاجة الى إعادة قراءة التراث التربوي الاسلامي في ضوء المستجدات المعاصرة .

ويرى الباحث أن الفكر التربوي الذى قدمه علماء المسلمين يمثل ثروة علمية تربوية كبيرة ويمكن الإفادة منها في تطوير التعليم المعاصر فقد سبق هؤلاء العلماء كثيراً من النظريات الحديثة في تأكيدهم أهمية المتعلم ومراعاة الفروق الفردية والتدرج في التعليم والتربية الأخلاقية كما أن الجمع بين الأصالة الاسلامية والمعاصرة التربوية يسهم في بناء نظام تعليمي متوازن قادر على مواجهة تحديات العصر مع المحافظة على الهوية والقيم الاسلامية .

### **تعليق عام :**

يتضح من العرض السابق أن الفكر التربوي عند علماء المسلمين لم يكن مجرد اجتهادات فردية متفرقة بل شكل منظومة تربوية متكاملة قامت على أسس دينية وانسانية واضحة فقد أهتم علماء المسلمين ببناء شخصية الانسان بناءً متوازناً يجمع تنمية العقل والروح والاخلاق وهو ما منح الفكر التربوي الاسلامي طابعاً شمولياً يميزه عن كثير من الاتجاهات التربوية التى

ركزت على جوانب محددة من شخصية المعلم كما يلاحظ أن العديد من المبادئ التي نادى بها علماء المسلمين مثل مراعاة الفروق الفردية والتدرج في التعليم والاهتمام بالجانب النفسي للمتعلم والتربية الاخلاقية أصبحت اليوم من المرتكزات الأساسية للفكر التربوي المعاصر وهذا يدل على عمق الرؤية التربوية لدى هؤلاء العلماء وقدرتهم على استشراف الاحتياجات العملية التعليمية بصورة تتجاوز حدود زمانهم ومكانهم .

وبين الإطار النظري أيضاً أن الفكر التربوي الاسلامي أسهم في ترسيخ مفهوم التربية الشاملة التي تستهدف إعداد الانسان الصالح علمياً وأخلاقياً وإجتماعياً وهو هدف ما زالت تسعى اليه النظم التعليمية الحديثة كما أن إهتمام علماء المسلمين بالربط بين العلم والعمل يؤكد أهمية توظيف المعرفة في خدمة المجتمع وهو اتجاه يحظى باهتمام متزايد في التربية المعاصرة ومن ناحية أخرى فإن الإفادة من الفكر التربوي الاسلامي في تطوير التعليم المعاصر يتطلب إعادة قراءة التراث التربوي الاسلامي قراءة علمية نقدية تستخلص منه المبادئ والقيم القابلة للتطبيق في ضوء متطلبات العصر بما في ذلك تحقيق التوازن بين الأصالة والمعاصرة والمحافظة على الهوية الثقافية للامة مع الاستفادة من التطورات التربوية الحديثة ويرى الباحث أن الفكر التربوي لعلماء المسلمين يمثل مصدراً غنياً بالأفكار والممارسات التربوية التي يمكن ان تسهم في معالجة العديد من القضايا التربوية المعاصرة خاصة فيما يتعلق ببناء القيم وتنمية التفكير وتحقيق التكامل الذي جعل دراسة الفكر ضرورة علمية وتربوية لتطوير العملية التعليمية في المجتمعات الاسلامية المعاصرة .

#### الراسات السابقة :

دراسات ذات صلة بموضوع تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين وأثره في التربية المعاصرة مع عرض المنهج والنتائج والتوصيات :

1/ دراسة : نزهة على عبد الوهاب 2025

عنوان الدراسة : إستراتيجيات التدريس في الفكر التربوي عند ابن خلدون

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي و المنهج التاريخي.

#### أهم النتائج :

- أكدت الدراسة أن فكر ابن خلدون التربوي يمثل نظرية تربوية متكاملة .
- أوضحت وجود ارتباط وثيق بين إستراتيجيات التدريس عند ابن خلدون والاستراتيجيات التدريسية المعاصرة .
- أكدت التدرج في التعليم ومراعاة قدرات المتعلمين .

#### التوصيات :

- الإفادة في أفكار ابن خلدون في تطوير إستراتيجيات التدريس الحديثة .
- تضمين التراث التربوي الاسلامي في برامج إعداد المعلمين .

2/ دراسة : عواطف بوبكر 2023

عنوان الدراسة : الفكر التربوي عند ابن خلدون

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي .

### أهم النتائج :

- بينت الدراسة أن ابن خلدون أسس لعدد من المبادئ التربوية الحديثة مثل التدرج في التعليم والربط بين النظرية والتطبيق .
- أكدت أن كثيراً من أفكاره ما تزال صالحة للتطبيق في التربية المعاصرة .

### التوصيات :

- تعزيز دراسة التراث الاسلامي في كليات التربية .
- إجراء دراسات مقارنة بين الفكر التربوي الاسلامي والنظرية الحديثة .

### 3/ دراسة : محمد أمين العبد 2018 :

- عنوان الدراسة : التعلم والتعليم في الفكر التربوي الاسلامي .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي .

### أهم النتائج :

- أوضحت الدراسة أن علماء المسلمين تناولوا العوامل المؤثرة في العملية التعليمية بصورة متقدمة .
- أكدت أن الفكر التربوي الاسلامي أهتم بالمتعلم والمعلم وبيئة التعلم وأساليب التدريس.

### التوصيات :

- الاستفادة من مبادئ التعليم والتعلم في الفكر الاسلامي عند تطوير المناهج التعليمية.
- إجراء مزيد من الدراسات التطبيقية في مجال التربية الاسلامية .

### 4/ دراسة : هيله فيصل العقيلي :

- عنوان الدراسة : التربية على الفضيلة في الفكر التربوي الاسلامي والفلسفات الغربية المعاصرة : دراسة مقارنة

- المنهج المستخدم : المنهج المقارن

### أهم النتائج :

- أظهرت الدراسة أن التربية على الفضيلة تمثل محوراً أساسياً في الفكر التربوي الاسلامي.
- كشفت عن وجود نقاط التقاء واختلاف بين الفكر التربوي الاسلامي والفلسفات الغربية المعاصرة في بناء القيم .

### التوصيات :

- تعزيز التربية القيمية والأخلاقية في المؤسسات التعليمية .
- الاستفادة من الجوانب الإيجابية في الفكرين بما يخدم العملية التربوية .

### 5/ دراسة : خديجة بنت عمرو بن هاشم 2022 :

- عنوان الدراسة : مرتكزات التكامل المعرفي بين مفكري التربية الاسلامية وعلماء الفقه واصوله .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي والاستنباطي والأصولي.

### أهم النتائج :

- أكدت الدراسة غزارة الفكر التربوي الاسلامي بالمقومات النظرية والتطبيقية .
- أوضحت دور التكامل المعرفي في الحفاظ علي الهوية الاسلامية ومواجهة التحديات الفكرية المعاصرة .

### التوصيات :

- إجراء دراسات متخصصة في التكامل المعرفي بين العلوم التربوية والعلوم الإسلامية .
- توسيع الاستفادة من التراث التربوي الإسلامي في البحوث التربوية المعاصرة .
- 6/ دراسة : سعيد اسماعيل القاضي وآخرون 2021
- عنوان الدراسة : دور أسلوب القدوة عند بعض المفكرين المسلمين في مواجهة خروج الطلاب عن النظام المدرسي بالتعليم الثانوي .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي .

### أهم النتائج :

- أكدت الدراسة أهمية أسلوب القدوة في الفكر التربوي الإسلامي في ضبط السلوك الطلابي .
- بينت أن القدوة التربوية تسهم في تعزيز الانضباط المدرسي وتنمية القيم الأخلاقية لدى الطلاب .

### التوصيات :

- تفعيل مبدأ القدرة في المؤسسات التعليمية .
- تضمين القيم التربوية الإسلامية في برامج اعداد المعلمين .
- 7/ دراسة : قرطاس ايمان وآخرون 2023
- عنوان الدراسة : الفكر التربوي والرؤية الإسلامية الكونية عند أبي حامد الغزالي
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي .

### أهم النتائج :

- أوضحت الدراسة أن الفكر التربوي عند الغزالي يقوم على رؤية تربوية متكاملة تجمع بين المعرفة والأخلاق والتزكية .
- أكدت أن التربية عند الغزالي تستهدف بناء الانسان الصالح القادر على خدمة المجتمع .

### التوصيات :

- الاستفادة عن فلسفة الغزالي التربوية الأخلاقية المعاصرة .
- إجراء دراسات تطبيقية حول أفكار الغزالي التربوية .
- 8/ دراسة : نسرين جواد شرقي 2022
- عنوان الدراسة : الفكر التربوي عند ابن سينا وابن خلدون - نظرة تاريخية .
- المنهج المستخدم : المنهج التاريخي التحليلي .

### أهم النتائج :

- بينت الدراسة أن ابن سينا وابن خلدون قدما أفكاراً تربوية سبقت كثير من النظريات الحديثة .
- أكدت أهمية دراسة التراث التربوي الإسلامي لفهم القضايا التربوية الراهنة .

### التوصيات :

- إعادة قراءة التراث التربوي الإسلامي في ضوء متطلبات العصر .
- الاستفادة من الفكر التربوي الإسلامي في تطوير المناهج التعليمية .
- 9/ دراسة : اسامه زينهم محمود 2023
- عنوان الدراسة : متطلبات تربية الانسان لعالم متغير من منظور التربية الإسلامية
- المنهج المستخدم : المنهج التحليلي الوصفي .

### أهم النتائج :

- أكدت الدراسة قدرة التربية الاسلامية على مواكبة التغيرات العالمية .
- أوضحت ان مبادئ التربية الاسلامية تسهم في إعداد الانسان للتعامل مع المتغيرات المعاصرة .

### التوصيات :

- تطوير البرامج التعليمية في ضوء مبادئ التربية الاسلامية .
- تعزيز التربية القيمية لمواجهة تحديات العصر .
- 10/ دراسة : حماية محمد جمعه 2022
- عنوان الدراسة : تدويل التعليم في التراث التربوي الاسلامي وتطبيقاته المعاصرة (الازهر الشريف نموذجاً)
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي

### أهم النتائج :

- أظهرت الدراسة أن التراث التربوي الاسلامي يمتلك مقومات عالمية تتجاوز حدود الزمان والمكان.
- أكدت ان التجربة الاسلامية في طلب العلم التبادل المعرفي تمثل أساساً لتدويل التعليم المعاصر .

### التوصيات :

- الاستفادة من التراث التربوي الاسلامي في تطوير التعليم الجامعي .
- تعزيز الانفتاح العلمي والتبادل الثقافي بين المؤسسات التعليمية .
- 11/ دراسة : على السيد محمود 2022
- عنوان الدراسة : الأسس القيمية الحاكمة لتدويل التعليم في المنظور التربوي الاسلامي .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي .

### أهم النتائج :

- أوضحت الدراسة ان الفكر التربوي الاسلامي يوفر إطاراً قيمياً متكاملًا لتطوير التعليم المعاصر .
- أكدت أهمية القيم الاسلامية في توجيه عمليات التطور التربوي .

### التوصيات :

- توظيف القيم الاسلامية في تطوير السياسات التعليمية .
- إجراء دراسات حول تطبيق القيم التربوية الاسلامية في المؤسسات التعليمية الحديثة .
- 12/ دراسة : عامر عبد الأمير حاتم 2021
- عنوان الدراسة : فلسفة التربية في الفكر الاسلامي المعاصر
- المنهج المستخدم : المنهج التحليلي .

### أهم النتائج :

- أكدت الدراسة أن التربية الاسلامية المعاصرة تمتلك فلسفة متكاملة لبناء الانسان وتنمية المجتمع .

- أوضحت أهمية الربط بين الأصالة الاسلامية ومتطلبات العصر الحديث .

### التوصيات :

- تعزيز الدراسات المتعلقة بفلسفة التربية الاسلامية المعاصرة .
- الاستفادة من الفكر التربوي الاسلامي في معالجة الازمات التربوية الحديثة .

### تعليق الباحث:

يتضح من الدراسات السابقة أن الفكر التربوي عند علماء المسلمين حظى باهتمام متزايد في البحوث التربوية المعاصرة ، حيث تناولت الدراسات إسهامات عدد من العلماء مثل الغزالي ، وابن خلدون وابن سينا كما ركزت على القيم التربوية الاسلامية ودورها في مواجهة التحديات المعاصرة وقد أكدت معظم الدراسات صلاحية الفكر التربوي الاسلامي للاستفادة منه في تطوير المؤسسات التعليمية الحديثة ومع ذلك تميزت الدراسة الحالية بمحاولة تقديم رؤية شاملة لتطوير الفكر التربوي عند علماء المسلمين عبر العصور المختلفة مع التركيز على أثره المباشر في التربية المعاصرة وإبراز آليات توظيفه في تطوير العملية التعليمية .

التعليق على الدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أنها اتفقت على التأكيد على أهمية الفكر التربوي الاسلامي بوصفه مصدراً غنياً بالمبادئ والأسس التربوية التي أسهمت في بناء الفكر التربوي الانساني كما أكدت جميع الدراسات على أن علماء المسلمين قدموا إسهامات تربوية رائدة ما زالت تحتفظ بقيمتها العلمية والتطبيقية في العصر الحديث كذلك إتفقت الدراسات على أهمية الإفادة من التراث التربوي الاسلامي في تطوير النظم التعليمية المعاصرة وتعزيز القيم الاخلاقية والتربوية لدى المتعلمين . ومن حيث أوجه الاختلاف فقد اختلفت الدراسات في موضوعاتها وأهدافها حيث ركزت بعض الدراسات على فكر عالم مسلم بعينه مثل دراسة نزهة على عبد الهادي (2025) وعواطف أبوبكر (2023) اللتين تناولتا الفكر التربوي عند ابن خلدون بينما أهتمت دراسة قرطاس إيمان (2023) بالفكر التربوي عند أبو حامد الغزالي في حين تناولت دراسة أخرى الفكر التربوي الاسلامي بصورة عامة أو ركزت على قضايا محددة مثل التربية على الفضيلة والتكامل المعرفي وتدويل التعليم والقيم التربوية الاسلامية كما اختلفت الدراسات في المناهج المستخدمة ، إذ اعتمدت أغلبها على المنهج الوصفي التحليلي بينما استخدمت بعض الدراسات المنهج المقارن أو التاريخي أو الاستنباطي وفقاً لطبيعة موضوع الدراسة أو أهدافها كذلك تنوعت البيئات العلمية التي نشرت فيها الدراسات بين المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية .

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها لا تقتصر على دراسة مفكر تربوي واحد أو قضية تربوية محددة وإنما تتناول تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين عبر العصور المختلفة وأثره في التربية المعاصرة بصورة شاملة من خلال تحليل مراحل تطوره وأبرز إسهامات العلماء المسلمين والكشف عن تأثير هذا الفكر في الاتجاهات والممارسات التربوية المعاصرة مما يمنحها قدراً أكبر من الشمول والتكامل مقارنة بالدراسات السابقة.

### النتائج :

(1) أظهرت نتائج الدراسة أن الفكر التربوي الاسلامي يمثل منظومة متكاملة من المبادئ والتصورات والقيم التربوية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية واجتهادات علماء المسلمين والتي تهدف الى بناء شخصية الانسان بناءً متوازناً يحقق العبودية لله تعالى وعمارة الارض وخدمة

المجتمع ويتميز الفكر الاسلامي بالخصائص التالية : ربابية : يستمد أصوله ومبادئه من الوحي الإلهي.

الشمول والتكامل : يهتم بجميع جوانب شخصية الانسان .

الواقعية : مراعاة طبيعة الانسان واحتياجاته وقدراته المختلفة .

والأسس التي يقوم عليها الفكر التربوي الاسلامي :

- الاساس العقيدي : القائم على الايمان بالله تعالى .

- الاساس الاخلاقي : المتمركز على القيم والفضائل الاسلامية .

- الاساس الاجتماعي : يعزز روح التعاون والمسؤولية والانتماء .

- الاساس المعرفي : يدعو الى طلب العلم والتفكير والتأمل والابداع .

(2) أظهرت النتائج أن الفكر التربوي عند علماء المسلمين مر بعدة مراحل تاريخية متتابعة

أسهمت في تطوره ونضجه ، حيث بدأت المرحلة الأولى في عصر النبوة والخلفاء الراشدين وتميزت بالاعتماد على القرآن الكريم والسنة النبوية في بناء الانسان وتربيته وغرس القيم الاسلامية ثم مرحلة التأسيس والنمو خلال العصرين الأموي والعباسي حيث اتسعت حركة التعليم وانتشرت الكتاتيب والمساجد وحلقات العلم كما بينت النتائج ان مرحلة الازدهار العلمي والفكري والتي شهدت ظهور عدد من العلماء الذين قدموا إسهامات تربوية متميزة مثل ابو حامد الغزالي وابن سينا وعبد الرحمن ابن خلدون حيث تناولوا قضايا التربية والتعليم وخصائص المتعلمين وطرائق التدريس وأهداف التربية .

(3) أظهرت النتائج ان علماء المسلمين قدموا إسهامات رائدة في تطوير الفكر التربوي ومجالاته

المختلفة وأسهموا في بناء منظومة تربوية متكاملة استندت الى المبادئ الاسلامية والقيم الانسانية وقد شملت هذه الاسهامات تحديد اهداف التربية الرامية الى بناء الانسان الصالح المتوازن عقلياً وروحياً وأخلاقياً واجتماعياً كما بينت النتائج أن علماء المسلمين اسهموا في تطوير المناهج التعليمية من خلال الربط بين العلوم الشرعية و العلوم العقلية والتأكيد على أهمية تكامل المعرفة وتنوع مصادرها كذلك أهتموا بطرائق التدريس حيث دعوا الى التدرج في التعليم ومراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين واستخدام الحوار والمناقشة والتطبيق العلمي في العملية التعليمية .

(4) كان لدراسة الفكر التربوي الاسلامي أثر واضح في تطوير العديد من مفاهيم التربية

والتعليم المعاصر من خلال ما قدمه من مبادئ وأسس في ترسيخ مفهوم التربية الشاملة التي تهتم بتنمية جميع جوانب شخصية المتعلم العقلية والروحية والجسمية والاجتماعية وهو ما يتوافق مع الاتجاهات التربوية المعاصرة التي تنادي بالتنمية المتكاملة للإنسان كما ان الفكر التربوي الاسلامي أسهم في تعزيز مفهوم التعلم المستمر والتأكيد على أهمية الطلب المستدام للتعلم مدى الحياة وأسهم في تطوير مفهوم التربية الاخلاقية والقيمية من خلال التركيز على بناء الشخصية المتوازنة وتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى المتعلمين وهو ما أصبح من الاهداف الرئيسية للتربية الحديثة .

(5) أظهرت النتائج ضرورة إعادة قراءة التراث التربوي الاسلامي قراءة علمية معاصرة

وتشجيع البحوث والدراسات التي تستكشف تطبيقاته في المؤسسات التعليمية الحديثة كما أكدت النتائج أهمية تضمين إسهامات علماء المسلمين في برامج اعداد المعلمين وتطوير المناهج الدراسية

بما يعزز القيم التربوية الاسلامية والاستفادة من المبادئ التربوية الاصلية في معالجة المشكلات التعليمية المعاصرة وتحقيق جودة التعليم وتطوير مخرجاته . التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصى الدراسة بما يأتي :

1. الاهتمام بتضمين الفكر التربوي الاسلامي وإسهامات علماء المسلمين في المناهج الدراسية وبرامج اعداد المعلمين لما له من دور في إثراء المعرفة التربوية وتعزيز الهوية الثقافية الاسلامية.
2. تشجيع اجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية حول الفكر التربوي الاسلامي بهدف الكشف عن جوانبه التطبيقية والافادة منها في معالجة القضايا التربوية المعاصرة .
3. الاستفادة من المبادئ التربوية التي أرساها علماء المسلمين مثل مراعاة الفروق الفردية والتدرج في التعليم والتربية الاخلاقية في تطوير المناهج وطرائق التدريس.
4. تعزيز القيم والاخلاق في المؤسسات التعليمية من خلال توظيف مفاهيم الفكر التربوي الاسلامي التي تسهم في بناء شخصية متوازنة قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة .
5. إعادة توظيف التراث التربوي الاسلامي في تطوير السياسات والممارسات التعليمية المعاصرة بما يحقق التكامل بين الأصالة الاسلامية ومتطلبات التطور التربوي الحديث .

#### الخاتمة :

تناولت هذه الدراسة تطور الفكر التربوي عند علماء المسلمين وأثره في الفكر التربوي المعاصر بهدف التعرف الى مفهوم الفكر التربوي الاسلامي وخصائصه واسسه ومراحل تطوره التاريخية وإسهامات علماء المسلمين في مجالات التربية المختلفة وأثر هذا الفكر في تطوير مفاهيم التربية والتعليم المعاصرة وقد توصلت الدراسة الى ان الفكر التربوي الاسلامي يمثل منظومة تربوية متكاملة تستند الى القرآن الكريم والسنة النبوية وتتميز بالشمول والتوازن والمرونة والاهتمام بالتنمية المتكاملة كما بينت الدراسة ان الفكر التربوي الاسلامي مر بمراحل متعددة من النشأة والتطور والازدهار والتجديد وأسهم علماء المسلمين في إثرائه من خلال تقديم أفكار ومبادئ تربوية ما زالت تحتفظ بقيمها العلمية والتطبيقية حتى الوقت الحاضر .

وأظهرت نتائج الدراسة ان إسهامات علماء المسلمين شملت مختلف مجالات الفكر التربوي كالأهداف التربوية والمناهج التعليمية وطرائق التدريس والتربية الاخلاقية والادارة التعليمية مما جعل هذا التراث التربوي أحد المصادر المهمة التي يمكن الافادة منها في تطوير النظم التعليمية المعاصرة كما أكدت النتائج وجود أثر واضح للفكر التربوي الاسلامي في العديد من المفاهيم التربوية الحديثة خاصة فيما يتعلق بالتربية الشاملة والتعلم المستمر ومراعاة الفروق الفردية وتنمية القيم والاخلاق وخلصت الدراسة الى ان الفكر التربوي الاسلامي يمثل رصيذاً علمياً وحضارياً مهماً وأن الإفادة من مبادئه وتطبيقاته التربوية يمكن ان تسهم في تطوير العملية التعليمية وتحقيق التوازن بين الأصالة والمعاصرة بما يلبي احتياجات المجتمعات الاسلامية ومتطلبات التنمية في العصر الحديث .

## المصادر والمراجع:

- (1) القرآن الكريم .
- (2) السنة النبوية (سنن ابن ماجد تحقيق محمد فواد عبد الباقي - دار احياء الكتب العربية - القاهرة).

## المراجع :

- (1) الخطيب ، 2001 أصول التربية الاسلامية (دار الخريجين للنشر والتوزيع - الرياض) .
- (2) وهبه بن مصطفى الحيلي ، 2003 ، ص 62 دار الفكر المعاصر - دمشق
- (3) ابو حامد الغزالي ، 1998 م احياء علوم الدين ، ج 3 ، دار المعرفة - بيروت
- (4) عبد الرحمن بن خلدون ، 2004 المقدمة ، دار بن كثير - بيروت
- (5) ابو نصر الفارابي 1995 م آراء أهل المدينة الفاضلة ، دار المشرق - بيروت .
- (6) عبد الله بن سحنون ، 1972 م ، آداب المعلمين ، دار الفكر - تونس .
- (7) مكاي ، فتحي حسن ، 2020 الفكر التربوي الاسلامي المعاصر مفاهيمه ومصادره وخصائصه وسبل إصلاحه (المعهد العالمي للفكر الاسلامي - عمان)
- (8) ابن سينا ابو علي الحسين ، 1985 م ، السياسة (الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة).
- (9) الخطيب ن محمد عجاج ، 2010 ، أصول التربية الاسلامية ، دار الفكر - دمشق .
- (10) الهاشمي ، عبد الرحمن 2012 ، الفكر التربوي الاسلامي ، دار المسيرة - عمان .
- (11) الزحيلي ، وهبه 2015 ، الفكر التربوي الاسلامي المعاصر ، دار المسيرة - عمان .
- (12) على سعيد اسماعيل ، 2015 الفكر التربوي الاسلامي المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان .

# أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة دال السودانية)

باحث دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر

أ. حسين إبراهيم نور الدين

أستاذ مساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر

د. راضية عبد المنعم عبد الله

أستاذ مشارك، كلية العلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر

د. ماريما أبيه يوسف

## المستخلص:

يُعَدُّ رأس المال الفكري المفتاح الرئيس للتنمية، وعندما تحدث فجوة بينه وبين بقية رؤوس الأموال، يصبح من الضروري الاهتمام به من خلال تنمية الموارد البشرية عبر التدريب والتأهيل، وتعميق الخبرات، ودعم القدرات الإدارية. وتهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم رأس المال الفكري، وبيان أثره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال والشركات، والتعرف على مستوى اهتمامها بمتطلبات التحول نحو تبني رأس المال الفكري بوصفه أحد أهم الأصول الاستراتيجية، مع تقديم رؤية مقترحة لتطويره وتنبع أهمية الدراسة من الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري باعتباره أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، التي لا تزال تشهد تطوراً مستمراً، وأصبح يمثل محوراً أساسياً في بناء الميزة التنافسية وتعزيزها. لذا فإن المحافظة على رأس المال الفكري وتنميته وتطويره تمثل عوامل رئيسة تدعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال والشركات. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير السنوية، إضافةً إلى جمع البيانات الميدانية وتحليلها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة شركات دال تحدد المهام والمسؤوليات بدقة وكذلك أوضح أن مجموعة شركة دال تمتلك رأس مال بشرياً مؤهلاً، ساعدها في سوق العمل، ومنحها ميزة تنافسية الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، الأداء المؤسسي، إدارة المعرفة، مجموعة شركات دال السودان

## The Effect of Intellectual Capital on Achieving Competitive Advantage A case Study of DAL Group, Sudan))

A. Hussein Ibrahim Nour Aldeen

Dr. Radhiya Abdel Moneim Abdallah

Dr. Maria Abia Yousif

### Abstract

Intellectual capital is considered the key to development, and when there's a gap between it and other types of capital, it becomes necessary to focus on it by developing human resources through training and qualification, deepening expertise, and supporting management capabilities. This study aims to introduce the concept of intellectual capital, show its impact on achieving competitive advantage for business organizations and companies, and understand how much attention is given to the requirements of transitioning towards adopting intellectual capital as one of the most important strategic assets, along with providing a proposed vision for its development. The importance of the study stems from the growing interest in intellectual capital as one of the most prominent modern management concepts, which is still continuously evolving and has become a key element in building and enhancing competitive advantage. Therefore, maintaining, developing, and improving intellectual capital represents key factors that support the competitiveness of business organizations and companies. To achieve the study's goals, the researcher relied on a descriptive-analytical approach, reviewing literature, previous studies, and annual reports, in addition to collecting and analyzing field data. The study's results showed that the Dal Group of Companies had

**Keywords:** Intellectual, Competitive Advantage, Competitive Advantage, Organizational performance, Knowledge Management DAL Group Sudan

**أولاً : الإطار المنهجي:**

**1 - تمهيد :**

يعد رأس المال الفكري هو المفتاح الرئيس المحدد للتنمية، وعندما تحدث الفجوة بينه وبين باقي رؤوس الأموال فلا بد من الاهتمام به انطلاقاً من الاهتمام بالبشر من حيث التدريب والإعداد وتعميق الخبرة ودعم القدرات الإدارية.

**مشكلة الدراسة :**

المشكلة تلخصت في التساؤل الرئيس الآتي :

ما مُدّي توفر متطلبات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية؟

وتتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :-

- 1- ما مُدَي توفر المتطلبات البشرية رأس المال الفكرى لتحقيق الميزة التنافسية؟
  - 2- ما مُدَي توفر المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكرى لتحقيق الميزة التنافسية؟
  - 3- ما مُدَي توفر المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكرى لتحقيق الميزة التنافسية؟
- فروض البحث : الفرضية الرئيسة الأولى :

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكرى وتحقيق الميزة التنافسية) وتتوزع عنها الفرضيات التالية :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية
  - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية
  - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني وتحقيق الميزة التنافسية
- أهداف الدراسة :

- 1- يهدف البحث إلى تناول وتعريف مفهوم رأس المال الفكرى وأثره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال والشركات وعلي دافع أداء هذه الشركات.
  - 2- تقييم مستوي اهتمامها بمتطلبات التحول لاعتماد رأس المال الفكرى كأحد عناصر الأصول الهامة للشركات والمنظمات وتقديم رؤية مقترحة للتطوير
- أهمية البحث :**

- 1- تكمن أهمية البحث في الاهتمام الذي يحظى به رأس المال الفكرى كأحد أهم المفاهيم المستحدثة التي مازالت في طور البناء والتطور.
  - 2- أصبح رأس المال الفكرى محورياً يتطلب الاهتمام به والمحافظة عليه وتطويره لما يضيفه من مكتسبات تدعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال والشركات.
- الأهمية العملية :**

تنبع الأهمية العلمية للبحث لكون انه من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة وفي تناول مفهوم رأس المال الفكرى في تحقيق الميزة التنافسية للشركات ومنظمات الأعمال.

الأهمية العلمية للبحث : يمثل البحث أهمية علمية كبيرة بالنسبة للمهتمين برأس المال الفكرى بمكوناته وخصائصه المختلفة ويعد من أهم الطرق الذي تعمل علي نمو وتطور وتقدم المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلي تقديم خدماتها وسلعها بشكل مميز.

**منهجية البحثية :**

- يتبع الباحث المنهج التاريخي الوصفي التحليلي للوصول لنتائج إيجابية لهذه الدراسة لابد من إتباع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة بالاستفادة من المراجع والتقارير السنوية والبيانات الفعلية المتعلقة بموضوع البحث بالمؤسسات الرسمية وغير الرسمية في هذا المجال.
- 1- المنهج التاريخي : التعرف علي التطور التاريخي لرأس المال الفكرى وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.
  - 2- المنهج الإحصائي : استخدم التحليل للظاهرة محل الدراسة باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية بإتباع المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

## مصادر جمع المعلومات :

### 1 - مصادر أولية :

بالاستفادة من الاستبانة والمقابلات الشخصية لبعض المديرون ومدراء الموارد البشرية بالمؤسسات ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة.

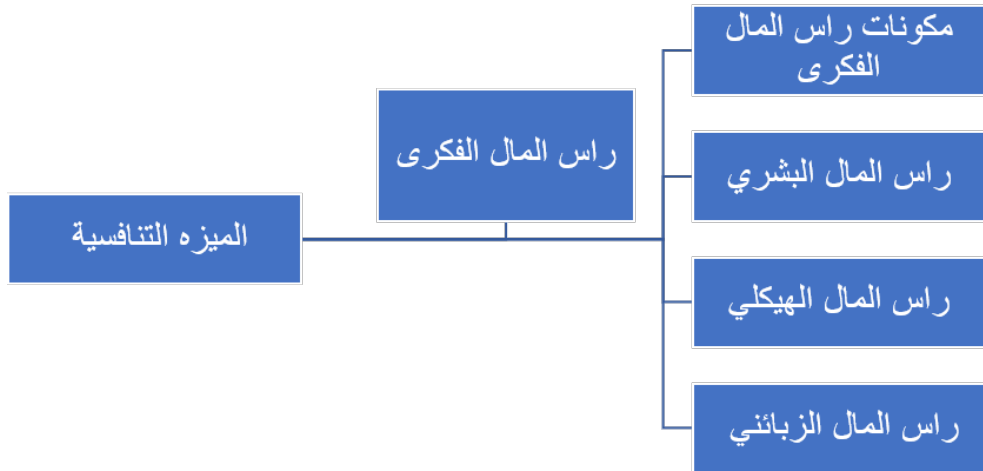
2 - مصادر ثانوية : باستعراض الكتب والمراجع والبحوث والمجلات والنشرات والدوريات والتقارير والدراسات سابقة.

سوف يقوم الباحث للحصول علي المعلومة من التقارير وورش العمل والأوراق البحثية العلمية والبيانات من المؤسسات كأحد المصادر الثانوية التي تهتم برأس المال الفكري

حدود الدراسة : الحدود المكانية : جمهورية السودان ولاية البحر الأحمر- بورتسودان

الحدود الزمانية : خلال الحقبة من 2010م- 2023.

نموذج الدراسة



اعداد الباحثين (2026)

### ثانياً : الدراسات السابقة :

1 - دراسة د. سمية أمين علي ( 2003 ) تناولت الدراسة مشكلة قياس عناصر رأس المال الفكري مع التركيز علي رأس المال البشري. هدفت الدراسة إلي عرض ومناقشة مفهوم رأس المال الفكري وعناصره وإشارات قياسه .مناقشة مفهوم رأس المال البشري كأحد عناصره تتبع أهمية الدراسة من تأثير الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري بعناصره المختلفة في استمرارية ونجاح المنشآت في الوقت الحاضر .

توصلت الدراسة إلي نتيجة ان رأس المال البشري يعتبر احد المكونات الأساسية لرأس المال

الفكري

2 دراسة/ د. عبد الستار حسين يوسف (2005) تمثلت مشكلة الدراسة في تقييم رأس المال

الفكري في شركات الأعمال). يهدف البحث إلي إيجاد

الطريقة المناسبة لتنمية رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال والتعامل معه إجرائياً، وتوصل الباحث الي اهم النتائج

وهي ان الشركات بفاعليتها العظمي لا تعتمد أي صيغة لتحديد رأس مالها الفكري والجهات الحكومية لا تعير أي اهتمام إلي رأس المال الفكري في الشركات انطلاقاً من التشريعات الخاصة بذلك وما يترتب عليها ضريبياً.

3 - دراسة هاني محمد السعيد(2006) تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور في إدارة رأس المال الفكري ببعض منظمات الأعمال. هدفت الدراسة تحديد أهم جوانب القصور في إدارة رأس المال الفكري بتلك المنظمات التعرف علي مدى دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار مدى إدراك المديرين والعاملين لأهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق البقاء والنمو لمنظمات الأعمال ومدي إدراكهم لأهمية النسبية لمكوناته.

اختبار العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات بالإضافة إلي محاولة التوصل إلي إطار مقترح لإدارة وتنمية رأس المال الفكري.

4 - دراسة/ د. راشد عبد الله بابكر (2008) مشكلة الدراسة تمثل في رأس المال غير الملموس وأثره علي قيمة المنشأة) هدف البحث إلي التعرف علي مفهوم وعناصر ومكونات رأس المال غير الملموس كأحد المدخلات الإستراتيجية الحديثة للتطوير والتعرف علي تقييم وقياس رأس المال غير الملموس، نبعت أهمية البحث من كونه تطرق بشكل أساسي لمناهج تقييم وقياس الأصول غير الملموسة كأحد القضايا الإدارية المعاصرة وكذلك أهمية رأس المال غير الملموس كمدخل استراتيجي حديث لتحقيق الميزة التنافسية لمنشآت القطاع المصرفي السوداني. إن تقييم وإفصاح عن رأس المال غير الملموس يؤدي إلي زيادة الفجوة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لمنشآت قطاع المصارف التجارية السودانية. عدم تقييم وقياس الأصول الفكرية والمعرفية غير الملموسة يضعف الدور الاستراتيجي في تحديد المركز التنافسي.

5- دراسة/ احمد الصديق محمد البشير(2013) راس المال الفكري وأثره في التكلفة بالقطاع المصرفي، هدفت الدراسة إلي بيان مفهوم رأس المال الفكري وأثره بمكوناته الثلاثة علي التكلفة في البنك الإسلامي السوداني .

تكمّن أهميته في تأثير رأس المال البشري علي التكلفة في البنك الإسلامي السوداني وتبعث أهمية البحث كذلك في بيان توفير المعلومات الملائمة والمتغيرة في البنك. كما توصلت الدراسة إلي نتائج إن موظفي البنك الإسلامي السوداني أصحاب خبرة والكفاءة وتدريب و الإستراتيجية والقرارات الواضحة لإدارة البنك الإسلامي السوداني .

6 - دراسة/ د. صلاح علي احمد محمد(2014) يمثل رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة احد العناصر الهامة في المنظمة بحث الدارس عن دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي هدفت الدراسة لتناول وتعريف مفهوم رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال والتعرف علي الواقع أداء المصارف السودانية توصلت الدراسة الي النتائج ان رأس المال الفكري يرتبط بالمعرفة والمهارات والخبرات والابتكارات والإبداع لازالت المصارف السودانية بعيدة عن الاهتمام برأس المال الفكري ولا تعتمد كمكون لأصول تلك المصارف

7- (القياس والإفصاح المحاسبي لتكلفة رأس المال الفكري وأثره علي دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية ) شركة جيااد السودانية ، هدفت الدراسة التعرف علي علاقة بين رأس المال الزبوني ودعم الميزة التنافسية للمؤسسات وهدفت علي التعرف علي العلاقة بين رأس المال التنظيمي وبين دعم الميزة التنافسية ، وتوصلت الي اهم النتائج وهي التكامل بين رأس المال التنظيمي والهيكلية يؤدي إلي دعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ويعتبر تعيين العمال المهوبين عنصرا مهما لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات .

#### المبحث الاول : الإطار النظري :

#### التأصيل النظري لرأس المال الفكري :.(عمرهمشري.2013.167)

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالمعرفة هو ما توليه المنظمات الأهمية القصوى، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية علي استمرارها.

#### مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري :

أصبحت الموجودات غير الملموسة (رأس المال الفكري) في ظل اقتصاد المعرفة المورد الاستراتيجي لثروة المنظمة، ونجاحها في ظل شدة المنافسة يتوقف علي قيمة هذه الموجودات وإدارتها الفعالة، هذه الأخيرة التي ستسمح بتوظيف مهارات وخبرات الأفراد من اجل تعزيز الميزة التنافسية وخلق القيمة، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلي مفهوم رأس المال الفكري ومراحل تطوره، خصائصه، أهميته ومختلف المفاهيم والأسس النظرية المتعلقة بالمصطلح.

#### مفهوم رأس المال الفكري : (stewart1997.210)

#### وقد وردت العديد من التعريفات :

من بعض الأكاديميين وهو ماعرفها بعض الكتاب (بأنه مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة علي جعل المنظمة عالمية بواسطة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.

#### نشأة رأس المال الفكري :

عدّ رأس المال الفكري حديثاً نسبياً في الفكر الإداري، وقد بدا الاهتمام به خاصة في حقبة التسعينيات ولم يوجد أي اتفاق حول مفهوم واحد وواضح له، لذلك نستعرض فيما يلي مراحل تطوره واستكشافه ولمفاهيم التي أعطيت ه ونحاول تحديد نقاط التميز بين رأس المال المادي للمنظمة.

#### أولاً : مفهوم رأس المال الفكري. (عمر همشري.2013.169):

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الاقتصادية التي طبقت في مجال العلوم الاجتماعية والإدارية وبالنظر لرؤوس الأموال فهي متنوعة وتشمل رأس المال الطبيعي والمادي، والاجتماعي والبشري والفكري.

ومن ابرز المفاهيم والآراء في هذا المجال ما جاء به (Stewart 1997. 211).

إذ يري أن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المنظمات المنافسة فضلاً عن كونها إستراتيجية أي إن يكون لها قيمة يدفع

الزبون لها ثمنا للحصول عليها عن طريق شرائها للمنتجات المتميزة. ويرى (بأسس 1997) انه المعرفة التي تشكل القيمة المنظمة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال ألزبائني وهذه المكونات الثلاثة عدّ الأشياء الأساسية في رأس المال الفكري من حيث تشكل القيمة المنظمة للموارد البشرية.

ويرى (Edvin son 1997، 146) :

انه يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن ان تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلي عمليات جديدة وسلع وخدمات.

ويرى (Habit 2003، 120) : انه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة، وطبقاً لهذا المفهوم فان المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات هي التي تكون رأس المال الفكري عرفة (العنزي 2001، 1) بأنه : المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لمصلحة المنظمة ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمان.

أما (سيد جاد الرب 2006، 11) فقد عرفه علي انه : يظهر كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز التي تظهر الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيراً وفعالية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة.

عرفته الدكتور (سوسن عبد الحميد مرسى) : علي انه مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة علي العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل، والعلاقة ب العملاء التي تؤدي إلي الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتدعم قدراتها التنافسية.

رأس المال الفكري.(سعد العنزي 2009، 3) للمنظمة وهي الذي تشتمل علي مكونات بشرية، وهيكلية، وعلائقيه تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد علي البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إدارة معين، بل يمثل القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن توجد في جميع المستويات الإدارية مكونات راس المال الفكري (الخفاف قاسم 2006، 100)

Human capital - رأس المال البشري :

يعد العنصر البشري العنصر الأكثر أهمية لرأس المال الفكري فالبشر هم عنصر عالي التعقيد، فقد عرف (داف) رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانات التي يمتلكها العاملون، إما

Structural capital رأس المال الهيكلي - :

ويمثل العنصر الثاني من مكونات رأس المال الفكري، المتمثل بالقدرات المنظمة التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءة الاختراع وحقوق النشر والعلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها. ويرتبط رأس المال الهيكلي بالمنظمة بإجراء الأتي

أ- البرمجيات الذكية والبنوك المعلوماتية المرتبطة بالزبائن.

ب- توصيفات وتعليمات العمل (قواعد البيانات)

ج- براءة الاختراع والعلامات التجارية وامتيازات الإنتاج. (عادل حرحوش 2003، 202)

أن رأس المال الهيكلي هو آليات وهياكل المنظمة التي تساعد في دعم وإسناد العاملين في سعيهم للوصول إلى مستوى متقدم من الأداء، ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة ليكون في المستوى الأمثل وهذا يعني أن المنظمة ذات رأس المال الهيكلي القوي سيكون لها ثقافة مشجعة داعمة تعطي لإفراد فرصة طرح أراؤهم وفرصة التجربة وال فشل والنجاح.

Customer capital رأس المال ألبائني -

وهو رأس المال الخارجي ويطلق عليه أيضا تسمية رأس المال ألعلائقي ويشير إلى علاقات المنظمة وشبكة علاقاتها وارتباطها وكذلك رضا الزبائن وولائهم للمنظمة وهو يشمل المعرفة بقنوات السوق والعلاقات ب الزبائن والموردين وأسماء العلامات والاسم التجاري والسمعة ويعرف رأس المال الخارجي بأنه العلاقات الحيوية الخارجية التي تقيمها المنظمة ويؤكد بعض الكتاب قوة وولاء العلاقات ب الزبون ورضاه وتكرار التعامل مع المنظمة والرفاهية المالية .

### الميزة التنافسية:

#### ماهية التنافسية ومفهومها :

عدّ التنافسية صفة تميز المتنافسين عن غيرهم لأنها عدّ بمنزلة غاية أو هدف تجعل المنافس في وضعية مناسبة لخلق القيمة لهذا حولنا في هذا المبحث التطرق لمفهوم التنافسية، مستوياتها وأنواعها بالإضافة إلى استراتيجياتها.

#### مفهوم المنافسة : (ردينة يوسف 2000م، 156):

يعد مصطلح المنافسة من بين المصطلحات التي شاع استخدامها وتداولها في أيامنا الراهنة فهذا المفهوم يعد بعدا يستحيل استبعاده بسهوله في الدراسات المتعلقة بالمؤسسة وعلاقتها ب محيطها، كما أصبح جوهر القضايا الحالية المعاصرة التي لا يمكن التغاضي عنها. حيث يري (Stanton) ان المنافسة هي (احد العوامل التي يتكون منها المحيط الخارجي للمؤسسة وان هذه العوامل عدّ من عوامل البيئة التسويقية)

ويري كل من G.R.jones c.w.H ill and أن المنافسة (عملية موجهة بواسطة عنصر الابتكار التجديد وذلك بغرض تحقيق الأرباح ومنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء منتجات او عمليات واستراتيجيات مبتكرة وجديدة)

ومنه نجد أن المنافسة هي العملية التي يسعى بإجراء الفرد إلى تحقيق الأرباح بالاعتماد علي الابتكار والإبداع والتجديد.

التنافسية هي القدرة علي الثبات أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من : ربحية، استقرار، توسع، ابتكار، تجديد.

ويعرفها (Mathe Charles jean (98. GLASS Nell2001

علي أنها هدف او غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة. وهي إلى ذلك عدّ أداة لتحسين أداء هذه النشاطات، أما من ناحية الإستراتيجية فالتنافسية

تسمح بالتحكم في الوقت من أجل استغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها

ومنه نجد أن المنافسة تتوفر في المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، ولا شك أن يتجسد في خفض معدلات هيكل التكلفة عن طريق التميز بالاعتماد على الابتكار والإبداع والتجديد.

### تحقيق التنافسية :.(نجم عبود نجم 2019، 301):

تحقيق خلال جملة من العناصر تتمثل خصوصا في التحكم في عناصر الأجر إدارة الوقت، الابتكار والتطوير والتجديد والعلوم والتكنولوجيا، إدارة الجودة الشاملة وتأكيد الجودة، إرضاء العملاء الحاليين والبحث عن آخرين جدد و الترويج والإعلان والعلاقات العامة و التحسينات المستمرة التدريب المكثف، والخدمات ما بعد البيع

أهداف التنافسية : التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما - تحقيق درجة عالية من الكفاءة : بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من الأجر، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، في التنافسية تساهم رقي المؤسسات. - التطور والتحسين المستمر للأداء :

انطلاقاً من التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً إلا إنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

أنواع التنافسية : (فريد النجار 2000م، 149)

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين هما :

1. التنافسية وفق الموضوع : وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.
2. تنافسية المنتج : عدّ تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، ذلك بعد اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق.
3. تنافسية المؤسسة : يتم تقويمها أخذاً بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها أجر البنية، النفقات العامة ....الخ
4. التنافسية وفق الزمن: وتتضمن الملحوظة والقدرة التنافسية.(بلقه إبراهيم 2011، 98)
5. التنافسية الملحوظة : تعتمد التنافسية على النتائج المحققة خلال دورة محاسبيه
6. القدرة التنافسية : (نبيل مرسي 2005، 122)

أظهرت الدراسة التي تمت على 28 مؤسسة فرنسية أن القدرة التنافسية تستند إلى ثمانية معايير : الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل المبحث الثاني : إجراءات الدراسة والمنهجية :

منهجية الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

مصادر البيانات : استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات أ/ المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجا الباحث إلى جمع البيانات بواسطة الاستبانة كأداة رئيسة للبحث التي صممت خصيصاً لهذا الغرض. ب/ المصادر الثانوية : اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

مجتمع الدراسة : يشمل مجتمع الدراسة مجتمع الدراسة (Population) وتتكون الدراسة من مجموعة شركات دال من عدد (2000) عامل وموظف

عينة الدراسة : تشمل العينة (200) من العاملين في مجموعة شركات دال  
أداة الدراسة : تتكون الاستبانة من محاور أساسية وهي أبعاد رأس المال الفكري ويحتوي علي (3) مكونات وأبعاد الميزة التنافسية عدد (6) سؤال وكل بعد يحتوي عدد من العبارات الأتي :

- 1- رأس المال البشري عدد الأسئلة (6).
- 2- رأس المال الزبائني عدد الأسئلة (7).
- 3- رأس المال الهيكلي عدد الأسئلة (6).
- 4- أبعاد الميزة التنافسية عدد الأسئلة (6).

صدق وثبات أداة الدراسة : تم استخدام معامل الفاكرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبانة وتتراوح قيمة معامل الفاكرونباخ بين (0 - 1) وإذا كانت قيمة المعامل (أكبر من او يساوي 0.60) تكون جيدة للحكم علي أداة البحث (الاستبانة).

#### أساليب المعالجات الإحصائية :

1. عرض البيانات ويشمل الجدول التكراري والنسبة المئوية ويفيد الباحث لآراء المبحوثين في شكل تكرارات ونسب مئوية وكذلك العرض البياني للتأنيج حسب النسبة المئوية للشرح.
2. الوسط الحسابي لتوضيح نتائج إجابات المبحوثين حول مدى تركز البيانات حول وسطها.
3. الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات المبحوثين عن وسطها الحسابي.
4. الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات المبحوثين عن وسطها الحسابي.
5. معامل الارتباط اسبيرمان لقياس قوة و تحديد نوع العلاقة بين المتغيرات.

جدول رقم (1)

صدق وثبات أسئلة الاستبيان

| الرقم | العبارة                                                      | معامل الفاكرونباخ | القرار |
|-------|--------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | تحدد الشركة المهام للموظفين بشكل دقيق ومفصل                  | 0.908             | جيد    |
| 2     | تسعى إدارة الشركة إلى تأهيل الموظفين                         | 0.908             | جيد    |
| 3     | تقوم الإدارة بتحفيز الموظفين عند المبادرة بفكرة              | 0.907             | جيد    |
| 4     | تقوم إدارة الشركة بشكل منظم ومستمر علي تطوير مهارات الموظفين | 0.907             | جيد    |
| 5     | توالي إدارة الشركة ثقة كبيرة لآراء العاملين بالشركة          | 0.907             | جيد    |
| 6     | تمتلك الشركة رأس مال بشري مؤهل                               | 0.911             | جيد    |
| 7     | تعطي الشركة التحفيز للملائم للموظفين المبادرون               | 0.907             | جيد    |
| 8     | الأنظمة الإدارية المطبقة في الشركة تحتفظ بالخبرات            | 0.908             | جيد    |
| 9     | تنفق الشركة على تطوير الموظفين بها                           | 0.908             | جيد    |

|    |                                                                  |       |     |
|----|------------------------------------------------------------------|-------|-----|
| 10 | تعتبر الشركة أن الموظفين لهم القدرة علي التعلم والتطوير المستمرة | 0.911 | جيد |
| 11 | توجد بالشركة عناصر بشرية مؤهلة لزيادة الإنتاجية                  | 0.910 | جيد |
| 12 | تعتمد الشركة على الخبرة العملية التي يمتلكها الأفراد             | 0.910 | جيد |
| 13 | تمتلك الشركة ميزات معرفيه تميزها بين الشركات                     | 0.911 | جيد |
| 14 | تسعى الشركة إلى إرضاء عملائها                                    | 0.911 | جيد |
| 15 | تتابع الشركة الثغرات المستمرة في رغبات العملاء                   | 0.907 | جيد |
| 16 | تهتم الشركة بمعرفة آراء عملائها                                  | 0.907 | جيد |
| 17 | تمتلك الشركة تواصل فعال مع العملاء علي أنهم جزء من أصول الشركة   | 0.907 | جيد |

| الرقم | العبرة                                                        | معامل الفاكروناخ | القرار |
|-------|---------------------------------------------------------------|------------------|--------|
| 18    | تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات العملاء                         | 0.908            | جيد    |
| 19    | تسعى الشركة الى اعتداد أنظمة وعمليات تدير العمل               | 0.910            | جيد    |
| 20    | تتبنى الشركة أساليب التطوير والابتكار                         | 0.908            | جيد    |
| 21    | تهتم الشركة بالعلامات التجارية وحقوق النشر                    | 0.910            | جيد    |
| 22    | توفر الشركة قنوات وقواعد متعددة للمعلومات والبيانات           | 0.909            | جيد    |
| 23    | تهتم الشركة بالأهداف والاستراتيجيات التجارية .                | 0.910            | جيد    |
| 24    | تهتم الشركة بخدمة العملاء                                     | 0.910            | جيد    |
| 25    | تقدم الشركة منتجات عالية الجودة في سوق المنافسة               | 0.912            | جيد    |
| 26    | تمتلك الشركة استراتيجيات تسويقية فعالة                        | 0.911            | جيد    |
| 27    | تهتم الشركة بتقديم خدمات ممتازة للعملاء                       | 0.910            | جيد    |
| 28    | تهتم الشركة بتقديم خدمات جديدة ومبتكرة                        | 0.911            | جيد    |
| 29    | تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية | 0.910            | جيد    |
| 30    | تعتمد الشركة على تقديم منتجات وخدمات متنوعة                   | 0.910            | جيد    |
| 31    | تهتم الشركة بالتفكير غير التقليدي                             | 0.909            | جيد    |
| 32    | تهتم الشركة بالروية المستقبلية وتحديد الأهداف                 | 0.908            | جيد    |
| 33    | تعمل الشركة على تحويل الأفكار الى مشاريع عملية                | 0.909            | جيد    |

|                    |                                                       |       |     |
|--------------------|-------------------------------------------------------|-------|-----|
| 34                 | تمتلك الشركة رؤساء أقسام لهم القدرة علي توجيه الآخرين | 0.910 | جيد |
| 35                 | تمتلك الشركة القدرة علي التكيف مع الثغرات             | 0.911 | جيد |
| 36                 | تمتلك موظفين لهم علي التواصل بشكل فعال                | 0.911 | جيد |
| 37                 | لدي الرؤساء القدرة علي تحديد الأهداف والخطط لتحقيقها  | 0.909 | جيد |
| جميع أسئلة الدراسة | 0.912                                                 | جيد   |     |

يوضح الجدول رقم (1) نتائج معامل الفاكرونباخ لقياس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان وكانت قيمة معامل الفاكرونباخ تتراوح بين (0.907 - 0.912) لأسئلة الاستبيان وبمعامل قدرة (0.912) لجميع أسئلة البحث وعليه يمكن القول بأن قيمة معامل الفاكرونباخ جيدة للحكم علي أداة البحث الاستبيان أي قدرة الأداء لقياس المقصود من قياسه بمعني اخر استخدام الأداء (الاستبيان) في ظروف مماثلة فإننا سنحصل علي نفس النتائج والاستنتاجات .

#### جدول رقم (2)

اجابات افراد العينة لعبارات محور البيانات المتعلقة براس المال الفكري

| العبارة                                     | أوافق بشدة | أوافق  | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه العبارة |
|---------------------------------------------|------------|--------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------|---------------|
| تحدد الشركة المهام للموظفين بشكل دقيق ومفصل | 143        | 51     | 4     | 2         | -              | 4.68    | 0.567             | 1       | أوافق بشدة    |
| النسبة المئوية                              | 71.5 %     | 25.5 % | 2.0 % | 1.0 %     | -              |         |                   |         |               |
| تسعي إدارة الشركة الي تأهيل الموظفين        | 125        | 66     | 8     | 1         | -              | 4.58    | 0.597             | 2       | أوافق بشدة    |
| النسبة المئوية                              | 62.5 %     | 33.0 % | 4.0 % | 0.5 %     | -              |         |                   |         |               |

| العبارة                                                      | أوافق بشدة     | أوافق  | محايد  | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه العبارة |            |
|--------------------------------------------------------------|----------------|--------|--------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------|---------------|------------|
| تقوم الإدارة بتحفيز الموظفين عند المبادرة بفكرة              | التكرار        | 109    | 64     | 20        | 5              | 2       | 4.37              | 0.840   | 5             | أوافق بشدة |
|                                                              | النسبة المئوية | 54.5 % | 32.0 % | 10.0 %    | 2.5 %          | 1.0 %   |                   |         |               |            |
| تقوم إدارة الشركة بشكل منظم ومستمر علي تطوير مهارات الموظفين | التكرار        | 111    | 73     | 14        | 2              | -       | 4.47              | 0.672   | 3             | أوافق بشدة |
|                                                              | النسبة المئوية | 55.5 % | 36.5 % | 7.0 %     | 1.0 %          | -       |                   |         |               |            |
| توالي إدارة الشركة ثقة كبيرة لأراء العاملين بالشركة          | التكرار        | 99     | 85     | 13        | 3              | -       | 4.40              | 0.680   | 4             | أوافق بشدة |
|                                                              | النسبة المئوية | 49.5 % | 42.5 % | 6.5 %     | 1.5 %          | -       |                   |         |               |            |

يوضح الجدول رقم (2) نتائج إجابات المبحوثين لمحور (البيانات المتعلقة برأس المال الفكري) وكانت العبارة (تحدد الشركة المهام للموظفين بشكل دقيق ومفصل) في الترتيب الأول بين عبارات المحور بمتوسط قدره (4.58) وانحراف معياري قدره (0.567) وكانت نسبة الخيارين (أوافق بشدة) و (أوافق) (71.5 %) و (25.5 %) علي الترتيب وعليه نستطيع أن نقول اتجاه العبارة هو (أوافق بشدة) وتليها للعبارة (تسعي إدارة الشركة الي تأهيل الموظفين) في الترتيب الثاني من بين عبارات المحور بمتوسط قدره (4.58) وإنحراف معياري (0.597) وكانت نسبة الإجابة (أوافق بشدة) (62.5 %) والإجابة (أوافق) بنسبة (33.0 %) حسب اجابات المبحوثين وبالتالي اتجاه العبارة نحو (أوافق بشدة) ، اما للعبارة (تقوم إدارة الشركة بشكل منظم ومستمر علي تطوير مهارات الموظفين) تأتي في المركز الثالث وبمتوسط قدره (4.47) وانحراف معياري (0.672) .

جدول رقم ( 3 )

عبارات اجابات افراد العينة لدراسة محور راس المال البشري

| العبارة                                                          | أوافق بشدة     | أوافق  | محايد  | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه العبارة |            |
|------------------------------------------------------------------|----------------|--------|--------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------|---------------|------------|
| تمتلك الشركة رأس مال بشري مؤهل                                   | التكرار        | 146    | 52     | 2         | -              | -       | 4.72              | 0.472   | 1             | أوافق بشدة |
|                                                                  | النسبة المئوية | % 73.0 | % 26.0 | % 1.0     | -              | -       |                   |         |               |            |
| تعطي الشركة التحفيز الملائم للموظفين المبادرون                   | التكرار        | 101    | 78     | 16        | 5              | -       | 4.38              | 0.740   | 6             | أوافق بشدة |
|                                                                  | النسبة المئوية | % 50.5 | % 39.0 | % 8.0     | % 2.5          | -       |                   |         |               |            |
| الأنظمة الإدارية المطبقة في الشركة تحتفظ بالخبرات                | التكرار        | 113    | 77     | 8         | 2              | -       | 4.51              | 0.626   | 4             | أوافق بشدة |
|                                                                  | النسبة المئوية | % 56.5 | % 38.5 | % 4.0     | % 1.0          | -       |                   |         |               |            |
| تنفق الشركة علي تطوير الموظفين بها                               | التكرار        | 109    | 75     | 14        | 2              | -       | 4.46              | 0.671   | 5             | أوافق بشدة |
|                                                                  | النسبة المئوية | % 54.5 | % 37.5 | % 7.0     | % 1.0          | -       |                   |         |               |            |
| تعتبر الشركة أن الموظفين لهم القدرة علي التعلم والتطوير المستمرة | التكرار        | 135    | 55     | 9         | 1              | -       | 4.62              | 0.598   | 3             | أوافق بشدة |
|                                                                  | النسبة المئوية | % 67.5 | % 27.5 | % 4.5     | % 0.5          | -       |                   |         |               |            |
| توجد بالشركة عناصر بشرية مؤهلة لزيادة الانتاجية                  | التكرار        | 136    | 59     | -         | -              | -       | 4.66              | 0.527   | 2             | أوافق بشدة |
|                                                                  | النسبة المئوية | % 68.0 | % 29.5 | % 2.5     | -              | -       |                   |         |               |            |

يوضح الجدول رقم (3) نتائج إجابات المبحوثين لمحور (رأس المال البشري) وكانت العبارة (تمتلك الشركة رأس مال بشري مؤهل) في الترتيب الأول بين عبارات المحور بمتوسط قدره (4.72) وانحراف معياري قدره (0.472) وكانت نسبة الخيارين (أوافق بشدة) و (أوافق) (73.0 %) و (26.0 %) علي الترتيب وعليه نستطيع أن نقول اتجاه العبارة هو (أوافق بشدة) وتليها للعبارة (توجد بالشركة عناصر بشرية مؤهلة لزيادة الانتاجية) في الترتيب الثاني من بين عبارات المحور بمتوسط قدره (4.66) وانحراف معياري (0.527) وكانت نسبة الإجابة (أوافق بشدة) (68.0 %) والإجابة (أوافق) بنسبة (29.5 %) حسب اجابات المبحوثين وبالتالي اتجاه العبارة نحو (أوافق بشدة) ، اما للعبارة (تعتبر الشركة أن الموظفين لهم القدرة علي التعلم والتطوير المستمرة) تاتي في المركز الثالث وبمتوسط قدره (4.62) وانحراف معياري (0.598) وكانت نسبة الإجابتين (أوافق بشدة) و (أوافق) كانت (67.5 %) و (27.5 %) علي الترتيب اتجاه العبارة (أوافق بشدة) ، اما العبارة (تعطي الشركة التحفيز الملائم للموظفين المبادرون) كانت في المركز الأخير بمتوسط (4.38) وانحراف معياري (0.740) وكان اتجاهها نحو (أوافق بشدة) .

#### جدول رقم (4)

##### عبارات اجابات افراد العينة لدراسة محور راس المال الزبائني

| العبارة                                              | أوافق بشدة | أوافق  | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه العبارة |
|------------------------------------------------------|------------|--------|-------|----------------|-----------|---------|-------------------|---------|---------------|
| تعتمد الشركة علي الخبرة العملية التي يمتلكها الأفراد | 107        | 86     | 3     | 1              | -         | 4.50    | 0.585             | 4       | أوافق بشدة    |
| النسبة المئوية                                       | 53.5 %     | 43.0 % | 3.0 % | 0.5 %          | -         |         |                   |         |               |
| تمتلك الشركة ميزات معرفيه تميزها بين الشركات         | 136        | 63     | 1     | -              | -         | 4.68    | 0.480             | 1       | أوافق بشدة    |
| النسبة المئوية                                       | 68.0 %     | 31.1 % | 0.5 % | -              | -         |         |                   |         |               |
| تسعي الشركة الي ارضاء عملاؤها                        | 130        | 66     | 2.0 % | -              | -         | 4.63    | 0.524             | 2       | أوافق بشدة    |
| النسبة المئوية                                       | 65.0 %     | 33.0 % | 2.0 % | -              | -         |         |                   |         |               |

| العبارة                                                        | أوافق بشدة     | أوافق  | محايد  | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه العبارة |            |
|----------------------------------------------------------------|----------------|--------|--------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------|---------------|------------|
| تتابع الشركات الاستثمار في رغبات العملاء                       | التكرار        | 125    | 64     | 7         | 4              | -       | 4.55              | 0.663   | 3             | أوافق بشدة |
|                                                                | النسبة المئوية | 62.5 % | 32.0 % | 3.5 %     | 2.0 %          | -       |                   |         |               |            |
| تهتم الشركة بمعرفة آراء عملائها                                | التكرار        | 115    | 72     | 11        | 2              | -       | 4.50              | 0.650   | 4             | أوافق بشدة |
|                                                                | النسبة المئوية | 57.5 % | 36.0 % | 5.5 %     | 1.0 %          | -       |                   |         |               |            |
| تمتلك الشركة تواصل فعال مع العملاء علي أنهم جزء من اصول الشركة | التكرار        | 116    | 70     | 9         | 5              | -       | 4.49              | 0.702   | 7             | أوافق بشدة |
|                                                                | النسبة المئوية | 58.0 % | 35.0 % | 4.5 %     | 2.5 %          | -       |                   |         |               |            |
| تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات العملاء                          | التكرار        | 110    | 77     | 11        | 2              | -       | 4.49              | 0.649   | 7             | أوافق بشدة |
|                                                                | النسبة المئوية | 55.0 % | 38.5 % | 5.5 %     | 1.0 %          | -       |                   |         |               |            |

يوضح الجدول رقم (4) نتائج إجابات المبحوثين لمحور (راس المال الزبائني) وكان العبارة (تمتلك الشركة ميزات معرفيه تميزها بين الشركات) في الترتيب الأول بين عبارات المحور بمتوسط قدره (4.68) وانحراف معياري قدره (0.480) وكانت نسبة الخيارين (أوافق بشدة) و (أوافق) (68.0 %) و (31.1 %) علي الترتيب وعليه نستطيع أن نقول اتجاه العبارة هو (أوافق بشدة) وتليها للعبارة (تسعي الشركة الي ارضاء عملائها) في الترتيب الثاني من بين عبارات المحور بمتوسط قدره (4.63) وإنحراف معياري (0.524) وكانت نسبة الإجابة (أوافق بشدة) (62.5 %) والإجابة (أوافق) بنسبة (32.0 %) حسب اجابات المبحوثين وبالتالي اتجاه العبارة نحو (أوافق بشدة) ، اما للعبارة (تتابع الشركة الثغرات المستمرة في رغبات العملاء) تاتي في المركز الثالث وبمتوسط قدره (4.55) وانحراف معياري (0.663) وكانت نسبة الإجابتين (أوافق بشدة) و (أوافق) كانت (62.5 %) و (32.0 %) علي الترتيب اتجاه العبارة (أوافق بشدة) ، اما العبارتين (تمتلك الشركة تواصل فعال مع العملاء علي أنهم جزء من اصول الشركة) ، تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات العملاء) كانتا في المركز الأخير بمتوسط (4.49) و اتجاههما نحو (أوافق بشدة) .

جدول رقم (5)

عبارات اجابات افراد العينة لدراسة محور راس المال الهيكلي

| العبارة                                             | أوافق بشدة | أوافق  | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه العبارة |
|-----------------------------------------------------|------------|--------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------|---------------|
| تسعى الشركة الي اعتداد أنظمة وعمليات تدير العمل     | 152        | 45     | 3     | -         | -              | -       | 4.75              | 0.470   | 1             |
| النسبة المئوية                                      | 76.0 %     | 22.5 % | 1.5 % | -         | -              | -       |                   |         |               |
| تتبنى الشركة أساليب التطوير والابتكار               | 135        | 59     | 6     | -         | -              | -       | 4.65              | 0.539   | 3             |
| النسبة المئوية                                      | 67.5 %     | 29.5 % | 3.0 % | -         | -              | -       |                   |         |               |
| تهتم الشركة بالعلامات التجارية وحقوق النشر          | 146        | 50     | 4     | -         | -              | -       | 4.71              | 0.497   | 2             |
| النسبة المئوية                                      | 73.0 %     | 25.0 % | 2.0 % | -         | -              | -       |                   |         |               |
| توفر الشركة قنوات وقواعد متعددة للمعلومات والبيانات | 120        | 71     | 9     | -         | -              | -       | 4.56              | 0.582   | 6             |
| النسبة المئوية                                      | 60.0 %     | 35.5 % | 4.5 % | -         | -              | -       |                   |         |               |
| تهتم الشركة بالأهداف والاستراتيجيات التجارية .      | 125        | 72     | 3     | -         | -              | -       | 4.61              | 0.519   | 4             |
| النسبة المئوية                                      | 62.5 %     | 36.0 % | 1.5 % | -         | -              | -       |                   |         |               |
| تهتم الشركة بخدمة العملاء                           | 125        | 68     | 7     | -         | -              | -       | 4.59              | 0.560   | 5             |

يوضح الجدول رقم (5) نتائج إجابات المبحوثين لمحور (رأس المال الهيكلي) وكانت العبارة (تسعى الشركة الي اعتداد أنظمة وعمليات تدير العمل) في الترتيب الأول بين عبارات المحور بمتوسط قدره (4.75) وانحراف معياري قدره (0.470) وكانت نسبة الخيارين (أوافق بشدة) و (أوافق) (76.0 %) و (22.5 %) علي الترتيب وعليه نستطيع أن نقول اتجاه العبارة هو (أوافق بشدة) وتليها للعبارة (تهتم الشركة بالعلامات التجارية وحقوق النشر) في الترتيب الثاني من بين عبارات المحور بمتوسط قدره (4.71) وإنحراف معياري (0.497) وكانت نسبة الإجابة (أوافق بشدة) (73.0 %) والإجابة (أوافق) بنسبة (25.0 %) حسب اجابات المبحوثين وبالتالي اتجاه العبارة نحو (أوافق بشدة) ، اما للعبارة (تتبنى الشركة أساليب التطوير والابتكار) تاتي في المركز الثالث وبمتوسط قدره (4.65) وانحراف معياري (0.539) وكانت نسبة الإجابتين (أوافق بشدة) و (أوافق) كانت (67.5 %) و (29.5 %) علي الترتيب اتجاه العبارة (أوافق بشدة) ، اما العبارة (توفر الشركة قنوات وقواعد متعددة للمعلومات والبيانات) كانتا في المركز الأخير بمتوسط (4.56) واتجاههما نحو (أوافق بشدة) .

جدول رقم (6)  
اجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور ابعاد الميزة التنافسية

| العبارة                                                       | أوافق بشدة | أوافق  | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه العبارة |
|---------------------------------------------------------------|------------|--------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------|---------------|
| تقدم الشركة منتجات عالية الجودة في سوق المنافسة               | 154        | 45     | 1     | -         | -              | 4.77    | 0.437             | 1       | أوافق بشدة    |
| النسبة المئوية                                                | 77.0 %     | 22.0 % | 0.5 % | -         | -              |         |                   |         |               |
| تمتلك الشركة استراتيجيات تسويقية فعالة                        | 138        | 56     | 4     | 2         | -              | 4.65    | 0.574             | 5       | أوافق بشدة    |
| النسبة المئوية                                                | 69.0 %     | 28.0 % | 2.0 % | 1.0 %     | -              |         |                   |         |               |
| تهتم الشركة بتقديم خدمات ممتازة للعملاء                       | 146        | 51     | 3     | -         | -              | 4.72    | 0.485             | 2       | أوافق بشدة    |
| النسبة المئوية                                                | 73.0 %     | 25.5 % | 1.5 % | -         | -              |         |                   |         |               |
| تهتم الشركة بتقديم خدمات جديدة ومبتكرة                        | 146        | 43     | 11    | -         | -              | 4.68    | 0.575             | 3       | أوافق بشدة    |
| النسبة المئوية                                                | 73.0 %     | 21.5 % | 5.5 % | -         | -              |         |                   |         |               |
| تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية | 134        | 54     | 10    | 2         | -              | 4.60    | 0.634             | 6       | أوافق بشدة    |
| النسبة المئوية                                                | 67.0 %     | 27.0 % | 5.0 % | 1.0 %     | -              |         |                   |         |               |
| تعتمد الشركة علي تقديم منتجات وخدمات متنوعة                   | 136        | 63     | 1     | -         | -              | 4.68    | 0.480             | 4       | أوافق بشدة    |
| النسبة المئوية                                                | 68.0 %     | 31.5 % | 0.5 % | -         | -              |         |                   |         |               |

يوضح الجدول رقم (6) نتائج إجابات المبحوثين لمحور (ابعاد الميزة التنافسية) وكانت العبارة (تقدم الشركة منتجات عالية الجودة في سوق المنافسة) في الترتيب الأول بين عبارات المحور بمتوسط قدره (4.77) وانحراف معياري قدره (0.437) وكانت نسبة الخيارين (أوافق بشدة) و (أوافق) (77.0 %) و (22.0 %) علي الترتيب وعليه نستطيع أن نقول اتجاه العبارة هو (أوافق بشدة) وتليها للعبارة (تهتم الشركة بتقديم خدمات ممتازة للعملاء) في الترتيب الثاني من بين عبارات المحور بمتوسط قدره (4.72) وانحراف معياري (0.485) وكانت نسبة الإجابة (أوافق بشدة) (73.0 %) والإجابة (أوافق) بنسبة (25.5 %) حسب اجابات المبحوثين وبالتالي اتجاه العبارة نحو (أوافق بشدة) ، اما للعبارة (تهتم الشركة بتقديم خدمات جديدة ومبتكرة) تاتي في المركز الثالث وبمتوسط قدره (4.68) وانحراف معياري

(0.575) وكانت نسبة الإجابتين (أوافق بشدة ) و (أوافق) كانت (73 %) و (25.5 %) علي الترتيب اتجاه العبارة (أوافق بشدة ) ، اما العبارة (تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية) كانتا في المركز الأخير بمتوسط (4.60) واتجاههما نحو (أوافق بش

جدول رقم ( 7 )

اختبار صحة الفروض

6. اختبار الفرضيات من خلال الجدول :

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية )

| المتغيرات الكامنة      | رأس المال الفكري | رأس المال البشري | رأس المال الزبائني | رأس المال الهيكلي | ابعاد الميزة التنافسية |
|------------------------|------------------|------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| رأس المال الفكري       | 1                | 0.77             | 0.50               | 0.51              | 0.24                   |
| رأس المال البشري       | 0.77             | 1                | 0.53               | 0.54              | 0.24                   |
| راس المال الزبائني     | 0.50             | 0.53             | 1                  | 0.65              | 0.36                   |
| رأس المال الهيكلي      | 0.51             | 0.54             | 0.65               | 1                 | 0.36                   |
| ابعاد الميزة التنافسية | 0.24             | 0.24             | 0.36               | 0.36              | 1                      |

وتتوزع عنها الفرضيات التالية :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية
  - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية
  - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني وتحقيق الميزة التنافسية
- يوضح جدول الارتباطات بين المتغيرات الكامنة وهنالك ارتباط طري بين المتغيرات وتراوح قيمة معامل

الارتباط بين (0.77) وهو قوي جدا و(0.24) ضعيف جداً علي النحو التالي :

أ - قيمة معامل الارتباط (رأس المال الفكري) مع (رأس المال البشري ) كانت (0.77) ودرجة الارتباط (قوي جداً) .

ب - قيمة معامل الارتباط بين (رأس المال الزبائني) مع (رأس المال الهيكلي) (0.65) ودرجة الارتباط (قوي) .

قيمة معامل الارتباط لكل من (رأس المال الزبائني ، رأس المال الهيكلي ) مع (ابعاد الميزة التنافسية ) وكانت قيمة المعامل (0.36) لكل منهما ودرجة الارتباط ضعيف قيمة معامل الارتباط لكل من (رأس المال الفكري، رأس المال البشري ) مع (ابعاد الميزة التنافسية ) وكانت قيمة المعامل (0.24) لكل منهما ودرجة الارتباط ضعيف

### النتائج:

1. من خلال التحليل نجد أن مجموعة شركات دال تحدد المهام بشكل دقيق ومفصل للموظفين.
2. كذلك اتضح أن مجموعة شركات دال تمتلك رأسمال بشرياً مؤهلاً ساعدها في سوق العمل.
3. من خلال التحليل اتضح أن مجموعة شركات دال تمتلك ميزات معرفية كبيرة.
4. نجد من خلال التحليل أن الشركة تهتم بالعلامات التجارية وحقوق النشر.
5. كذلك من خلال التحليل اتضح أن شركة دال تقدم منتجات عالية الجودة في سوق المنافسة.

### التوصيات:

- 1/ أن تولي الإدارات العليا ثقة كبيرة لآراء العاملين بالشركة.
- 2/ وأن تهتم الشركة برغبات العملاء وتطلعاتهم.
- 3/ على الشركة أن تقوم بتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة.
- 4/ يجب على الشركة تحفيز الأفكار الخلاقة والمبدعة من قبل العاملين.
- 5/ على الإدارة العليا الاهتمام برغد الشركة بأصحاب المؤهلات من الدراسات العليا.

## المراجع :

### المراجع العربية :

- (1) عمر أحمد همشري، (إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة) - دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 240 .
- (2) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، (إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال) دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 65 .
- (3) عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، (رأس المال الفكري طرق وأساليب المحافظة عليه) المنظمة العربية للتنمية، مصر، ص 23 .
- (4) نجم عبود نجم، (إدارة اللاملموسات) - (إدارة ما لا يقاس) ص 222-226 - 2019
- (5) توماس ستيوارت، (ثورة المعرفة رأس المال الفكري)، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص 127 .
- (6) بلفة إبراهيم، (دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير — جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 60
- (7) ردينة عثمان يوسف، (بحوث التسويق) دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 120
- (8) نبيل محمد المرسي، (الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 234 .
- (9) أكرم أحمد الطويل، وعد إبراهيم إسماعيل، (العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية)، الموصل، 2008م، ص 13 .
- (10) مرسي نبيل خليل (الميزة التنافسية في مجال الأعمال)، الإسكندرية للكتاب، 1998م، ص 90، 100 .

### المراجع الاجنبية :

- (1) Stewart, T. homes, A. (1997) intellectual capital: the new
- (2) Of organization, Doubleday, New York.
- (3) Edvin son, L, &, Malone, T. Intellectual capital realizing your company Revalue Finding its hidden roots first Ed, Harper Collins publisher Ine, New York, U. S. A, 1997
- (4) Danila, H, &, Noord huis, H, Management of intellectual capital by optimal portfolio Selection, 4 the ed international conference on practice Aspects of know led gment, veinna, 2002 p33.
- (5) Habit sahhaf dictionary of human resource management library du liban puplishers 2003 p: 76.

- (6) Glass Neil, Management: ID defis, les edition derganisthons, paris, France ,2001, p9.
- (7) 6/ Kaner, James & Suhamsa, james. T otal Quality Management, organization & Strategy Third Edition.