

دورية دولية محكمة



Journal of  
**Human Resources Development**  
for studies and research

مجلة

**تنمية الموارد البشرية**

للابحاث والأبحاث

International scientific  
periodical journal

مجلة تنمية الموارد البشرية

المركز الديمقراطي العربي

Germany: Berlin 10315  
Gensinger- Str: 112  
<http://democraticac.de>



المركز الديمقراطي العربي  
للابحاث الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية  
Democratic Arab Center  
for Strategic, Political & Economic Studies



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596

**"مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث"**

مجلة دولية دورية محكمة تصدر عن "المركز الديمقراطي العربي" برلين-ألمانيا، تعنى بنشر الدراسات والأبحاث في مجال الموارد البشرية باللغات الثلاث: العربية، الفرنسية والانجليزية

**الرقم المعياري**

VR.3373. 6323 .B

ISSN (Online) 2625-5596

**الناشر: المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية**

**-ألمانيا برلين-**

Deutschland – Berlin

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobilteléfono : 00491742783717

E-mail: [development@democraticac.de](mailto:development@democraticac.de)

**العدد الثامن عشر**

**أكتوبر 2022**

# مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث

## مجلة دولية دورية محكمة

رئيس المركز الديمقراطي العربي

أ. عمار شرعان

رئيس التحرير واللجنة العلمية:

د. منير بن دريدي، جامعة سوق أهراس-الجزائر

هيئة التحرير:

أ. فوزي منصور، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. عبد الغاني لولو، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. جمال مراد، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. ياسين بروك، جامعة سوق أهراس - الجزائر

أ. فريد بونخلة، جامعة تيارت-الجزائر

## اللجنة العلمية:

- أ.د. محمد كريم فريحة، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر.
- أ.د. فاتح عمارة، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر.
- أ.د. سامي حمادي، الجامعة العربية-الأمريكية المفتوحة شمال أمريكا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- أ.د. حاجي دوران، جامعة أيدين، تركيا.
- أ.د. مصطفى كمال شان، جامعة سكاريا-تركيا.
- أ.د. عادل ريان محمد ريان، جامعة أسيوط-مصر.
- أ.د. علي أرسلان، جامعة سكاريا-تركيا.
- أ.د. لعجال عدالة، جامعة مستغانم، الجزائر.
- أ.د. محمد غمري الشوافي، جامعة الزقازيق-مصر.
- Dr. Nadera Nassif, President Global Schooling Systems, USA.
- د. رضا سلاطينية، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس-الجزائر.
- د. عبد الحق طرابلسي، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس-الجزائر.
- د. كاظم عادل أحمد الغول، جامعة الملك سعود، السعودية.
- د. محمد جبالة، جامعة معسكر، الجزائر.
- د. محمد صادق نهار النصيرات، الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا، سوريا.
- د. زهير شلابي، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- د. عبد الغني تيايبيّة، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس-الجزائر.
- د. بن صويلح ليليا، جامعة قالمة، الجزائر.
- د. بحري صابر، جامعة سطيف، الجزائر.
- د. بن عون بودالي، جامعة تليجي عمار الاغواط، الجزائر.
- د. تفرات يزيد، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- د. منصور عبد القادر منصور، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين.
- د. معتز سوبجاكي، جامعة الجنان، لبنان.
- د. أحلام نوري منشد فليح، وزارة التربية العراقية، العراق.

## شروط النشر:

المجلة الدولية للموارد البشرية مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن المركز الديمقراطي العربي ببرلين-ألمانيا، تنشر البحوث الأصلية باللغات: العربية والفرنسية والانجليزية، في مجالات الموارد البشرية بمدخله الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والقانونية والنفسية والسياسية، وغيرها من العلوم المجاورة، شروط النشر التي يجب إتباعها في كتابة المقال كما يلي:

- ينبغي أن تتميز الأعمال المقدمة بالجدية والأصالة في الطرح والأسلوب والمنهجية العلمية، وتقديم الإضافة في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية في جميع التخصصات.
- ألا يكون البحث منشورا سابقا أو قدم للنشر لدى جهة أخرى.
- أن يذكر الباحث المعلومات التالية بعد عنوان بحثه مباشرة (الاسم واللقب، الرتبة العلمية، المؤسسة التي ينتمي إليها، البلد)، مع ترجمة العنوان باللغة الإنجليزية، بالإضافة الى ملخصين أحدهما بلغة المقال والثاني بإحدى اللغتين (الفرنسية أو الانجليزية).
- أن يلتزم الباحث بالشروط العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة البحوث والدراسات العلمية، وإتباع المنهجية الخاصة بكل بحث (نظري، ميداني)، على أن تكون الهوامش متتابعة يدويا في آخر البحث.
- يسلم الباحث بحثه في نسخة إلكترونية على نظام Word، ويتم إرساله بالبريد الإلكتروني.
- يجب ألا يتجاوز البحث ككل 25 صفحة ولا يقل عن 10 صفحات، وذلك بالخصائص التالية:
  - ✓ المسافة بين السطور 1سم.
  - ✓ حجم الكتابة بالنسبة للعربية: تكتب بخط (Simplified Arabic) حجم 14، العناوين بالخط الغامق.
  - ✓ حجم الكتابة باللغة الأجنبية: تكتب بخط (Times New Roman) حجم 12، العناوين بالخط الغامق.
  - ✓ حجم الصفحة: 2.5 سم من كل الجهات، وترقم الصفحات أسفل الصفحة في المنتصف.
- يجب أن تكون لغة البحث سليمة وخالية من الأخطاء اللغوية والنحوية والمطبعية.
- البحوث والدراسات التي يرى المحكمون ضرورة تعديلها ترد إلى أصحابها لإجراء التعديلات لكي تأخذ طريقها للنشر.
- لا يجوز إعادة نشر البحث أو الدراسة في مجلة علمية أخرى بعد نشره في المجلة إلا بموافقة كتابية من رئيس التحرير.

- يمكن لهيئة التحرير إجراء تعديلات شكلية - في حال الضرورة- على المقال دون المس بمضمونه.

- تعبر مضامين المواد المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها.

### أهداف المجلة:

تهدف هذه المجلة خصوصا إلى قبول الأعمال التي توصلت إليها البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، ذلك أن كل مؤسسة أو منظمة مهما كان نوعها أو مخرجاتها - سياسية، قانونية، خدماتية، اجتماعية- تقوم على مجموعة من أفراد يختلفون في تكوينهم، طريقة أدائهم، أهدافهم، وهو ما يجعل كل باحث أو متخصص يدرس وينظر إلى تركيبة الموارد البشرية من منظور يختلف عن الآخر، وبالتالي سوف تمنح المجلة هامشا واسعا لطرح القضايا الجوهرية والأفكار والآراء ذات العلاقة بتنمية وتطوير وتمكين الموارد البشرية من خلال التركيز على مجموعة من المواضيع مثل: تنمية الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، إدارة الصراع التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية، إدارة الوقت والانجاز، الاتجاهات الحديثة في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، هندسة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة في القيادة، الموارد البشرية في القطاع العام والمختلط، الموارد البشرية في القطاع الخاص، الاتصال والموارد البشرية، التكنولوجيا والموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظم معلومات الموارد البشرية.....الخ.

كما تهدف المجلة أيضا إلى تحقيق:

- نشر البحوث الأصيلة التي لم يسبق نشرها باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- تشجيع الباحثين وخاصة العرب على انجاز وتقديم أبحاثهم المبتكرة في مجال الموارد البشرية.
- إيجاد قنوات اتصال وتعاون بين الباحثين والمتخصصين في مجالات تخصص المجلة.
- متابعة ورصد آخر ما توصلت إليه الدراسات في مجال الموارد البشرية، من خلال الأحداث العلمية من مؤتمرات وندوات وغيرها على المستوى العالمي.
- المساهمة في نشر المعرفة في مجال الموارد البشرية وتعميمها في الوطن العربي من أجل خدمة المجتمع وتطويره.
- بناء جسور التواصل بين المركز الديمقراطي العربي ومحيطه الخارجي من جامعات ومؤسسات علمية عربية وعالمية.

### مجالات المجلة:

تتنوع الاهتمامات التي تركز عليها المجلة من خلال البحوث المبتكرة التي يقدمها الباحثون في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تتداخل مع عديد التخصصات الاقتصادية،

الإدارية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، النفسية... الخ، ذلك أن كل تخصص يدرسها وينظر إليها من جانب مختلف عن الآخر قد يكون تقني، سلوكي، تنظيمي، تسييري... الخ. لذلك سوف نفتح المجال لكل باحث في مجال تخصصه ليقدم آرائه ومنظوره للموارد البشرية بناء على خلفيته الأكاديمية.

## فهرس المحتويات

الصفحة

عنوان المقال

- 09 1. الذكاء التسويقي ودوره في تطبيق استراتيجية التركيز: دراسة تطبيقية لآراء عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد
- Marketing intelligence and its role in applying the focus strategy: An applied study of the opinions of a sample of travel and tourism companies in Baghdad
- الباحثة نور خليل الجبوري، ا. م. د مثنى معان العبيدي.....
2. " تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية في جنوب الضفة الغربية"
- The effect of domestic stone in the shadow of the Corona pandemic on personal values in the southern West Bank.
- 32 أ.د. سمير سليمان الجمل ، د. إدريس جرادات.....
3. الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي
- Psychometric characteristics of the decision skills scale for second year preparatory students
- 57 د. محمد جمال صالح محمد.....
4. دور الصناعات التحويلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية دراسة تطبيقية ولاية النيل الأبيض، السودان ( 2013 - 2018 )
- 82 The role of manufacturing industries in economic and social development  
An applied study of the White Nile State, Sudan (2013 - 2018)
- د. الشاذلي عيسى حمد عبد الله.....
- 103 5 تقييم إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي
- Evaluation of knowledge management in the Arab ministries of social affairs and its Arab Ministerial Council
- ط.د. رانيا جمال محمد أسعد.....
6. السياسات المثلى لوقاية الجمعيات وحمائتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الارهاب
- The best policies for the protection Societies in Arab countries from the threat of money laundering and the financing of terrorism
- 129 د. فواز توفيق رظروط، ختام سالم الشنيكات.....
7. دراسة مقارنة العلاقة التبادلية بين معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة باستخدام منهجيتي (O.L.S) ذات المرحلتين وجرانجر السببية السودان خلال الفترة 1992-2017
- 155 Comparative Study of the Reciprocal Relationship between Nominal Wages Rates and Unemployment Rates Using the Two-Stage (O.L.S) and Granger Causation Methodologies. Sudan during the period 1992-2017
- د. صلاح محمد ابراهيم أحمد، د. ابتسام محمد عبد الباقي عبد الله.....
8. أثر الموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية بالسودان
- 178 The Impact of Strategic Fit between Human Resources Management Policies & Human Resources Flexibility on The Functional Innovation Management of Employees at The Ministry of Infrastructure and Urban Development in The Northern in Sudan



..... د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، د. ياسر محمد سعيد عبد المجيد.....

**9. The Use of Quadro-Interpreting Strategy in Teaching 4th Grade Students/College of Arts/Al-Iraqia University: Simultaneous Interpreting Subject as a Model**

201

استخدام الاستراتيجية الرباعية في تنمية مهارات طلبة المرحلة الرابعة في قسم الترجمة/كلية الآداب/الجامعة العراقية:  
مادة الترجمة الفورية انموذجا

**Asst. Prof. Ibrahim Talaat Ibrahim.....**

الذكاء التسويقي ودوره في تطبيق استراتيجية التركيز: دراسة تطبيقية لآراء عينة من شركات  
السفر والسياحة في بغداد

**Marketing intelligence and its role in applying the focus strategy: An applied study of  
the opinions of a sample of travel and tourism companies in Baghdad**

الباحثة نور خليل الجبوري، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، العراق.  
ا. م. د مثنى معان العبيدي، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، العراق.

**المستخلص:**

يهدف البحث الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء التسويقي واستراتيجية التركيز، وتبرز مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل هل تعتمد الشركات السياحية عينة البحث على الذكاء التسويقي في اختيار وتطبيق استراتيجية التركيز؟ وما مستوى اهتمام الادارة العليا لشركات السفر والسياحة بالذكاء التسويقي وابعاده؟ وقد جرى اختيار عينة من شركات السفر والسياحة العاملة في بغداد والبالغ عددها 123 شركة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للقياس واعتمد المنهج التحليلي الوصفي في تحليل اجابات افراد العينة والبالغ عددهم 146 فرد من المدراء والمسؤولين في شركات السفر والسياحة قيد البحث وقد جرى معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V.25) وقد توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة اثر وارتباط بين الذكاء التسويقي وابعاده في تطبيق استراتيجية التركيز للشركات السياحية العاملة في بغداد، كما اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان اهمها ضرورة قيام الشركات السياحية بتطبيق نظام للذكاء التسويقي وتوفير قاعدة معلومات تخص الزبائن وادواقهم وتطورات السوق إضافة إلى تحركات المنافسين من اجل توفير المعلومات التسويقية اللازمة لمساعدة المديرين في اتخاذ القرار الصحيح.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء التسويقي؛ استراتيجية التركيز؛ شركات السفر والسياحة في بغداد.

**Abstract:**

The research aims to identify the nature of the relationship between marketing intelligence and focus strategy. What is the level of interest of the senior management of travel and tourism companies in marketing intelligence and its dimensions? A sample of 123 travel and tourism companies operating in Baghdad was selected. The questionnaire was used as a measurement tool. The descriptive analytical approach was adopted in analyzing the answers of the sample members, which numbered 146 managers and officials in the travel and tourism companies under study. The data was processed using the analysis program. The study reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of an impact and correlation between marketing intelligence and its dimensions in applying the focus strategy for tourism companies operating in Baghdad, and the study recommended a set of recommendations, the

most important of which was the need for tourism companies to By applying a system of marketing intelligence and providing an information base concerning customers, their tastes and market developments in order to provide the necessary marketing information to assist managers in making the right decision and choosing the appropriate competitive strategy for survival and continuity in the tourism market.

**Keywords:** marketing intelligence - focus strategy - travel and tourism companies in Baghdad

#### مقدمة:

اصبحت الشركات السياحية تعيش في بيئة مضطربة وذات متغيرات معقدة مليئة بالتحديات وما رافقتها من احتدام حدة المنافسة في السوق السياحي، وفي ظل هذه الظروف يتطلب من الشركات السياحية أن تحصل على معلومات تسويقية من خلال نظام ذكاء تسويقي متطور لمساعدة المديرين في اتخاذ قرارات فعالة، لذلك تتطلب هذه البيئة خطة رصينة وتطبيق استراتيجية تنافسية واضحة لمواجهة خطر المنافسة من أجل التفوق على الشركات المنافسة والاستمرارية والبقاء مع تقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية تفوق الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة. تبرز مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات التالية هل تعتمد الشركات السياحية على نظام الذكاء التسويقي في جمع البيانات عن البيئتين الداخلية والخارجية وعن تحركات المنافسين وتحديد احتياجات الزبائن في تقديم الخدمة؟ وما مستوى اهتمام الإدارة العليا للشركات السياحية بالذكاء التسويقي وابعاده؟ وهل تعتمد الشركات السياحية عينة البحث على الذكاء التسويقي في اختيار وتطبيق استراتيجية التركيز؟ جرى بناء المخطط الإجرائي على وفق متغيرات الدراسة إذ تمثل المتغير المستقل بالذكاء التسويقي وتتضمن كل من فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج، ذكاء المنافسين كمتغيرات فرعية، في حين تمثل المتغير المعتمد باستراتيجية التركيز، هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الذكاء التسويقي واستراتيجية التركيز وما يترتب على تلك العلاقة من فوائد ومزايا تصب في صالح الشركات وتسهل من عملية إنجازها للأعمال وتكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه الشركات المبحوثة في بيئة القطاع السياحي العراقي، فضلا عن أهمية الدور الذي يلعبه الذكاء التسويقي في تزويد الشركات بالمعلومات التسويقية عن اذواق الزبائن واحتياجاتهم وترجمتها إلى خدمات ومنتجات تلبي تطلعاتهم ومدى فهم تطورات السوق ورصد تحركات المنافسين وتطبيق استراتيجية التركيز لخدمة قطاع سوقي محدد. عمد الباحثان لإختيار (123) شركة خاصة تعمل في قطاع السفر والسياحة فاعله ومستمرة في مزاولة نشاطها واستخدمت الاستبانة (استبانة لكيرت 5 التدرج) كأداة لجمع البيانات إذ جرى توزيع (155) استبانة استبانة على أفراد المجتمع المؤلفة من المديرين والمسؤولين في شركات السفر والسياحة مجتمع البحث، جرى اختيارهم لمعرفةهم في طبيعة عمل الشركة وتعاملهم المباشر مع عروض الشركات المنافسة وامتلاكهم القدرة على اتخاذ القرار للشركات المبحوثة وتم استرداد (146)

استمارة استبانة مدققة وصالحة للاختبار، واعتمد منهج الدراسة الاستطلاعية وجرى تحليل البيانات بالاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS-V.25 وبرنامج.

### المبحث الاول/ منهجية البحث

اولا: مشكلة الدراسة:

يعاني القطاع السياحي من احتدام شدة المنافسة بين الشركات السياحية وعلى الرغم من ذلك لا تتبع الشركات السياحية استراتيجية واضحة للتنافس فضلا عن ضعف منظومة الذكاء التسويقي فيها، اذ لا تهتم كثيرا لأهمية مصادر المعلومات عن تحركات المنافسين وافنقارهم الى نظام الذكاء التسويقي في تقديم وتطوير خدماتهم، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة محاولة تسليط الضوء على اهمية استخدام نظام الذكاء التسويقي في تطبيق استراتيجية التركيز، مما سبق يمكن ايجاز مشكلة الدراسة في النقاط الاتية:-

- هل تعتمد الشركات السياحية على نظام الذكاء التسويقي في جمع البيانات عن البيئتين الداخلية والخارجية وعن تحركات المنافسين وتحديد احتياجات الزبائن في تقديم الخدمة؟
- ما مستوى اهتمام الادارة العليا للشركات السياحية بالذكاء التسويقي وابعاده؟
- هل تعتمد الشركات السياحية عينة البحث على الذكاء التسويقي في اختيار وتطبيق استراتيجية التركيز؟

ثانيا: اهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة اهميتها من اهمية الدور الذي تؤديه الشركات المبحوثة في بيئة القطاع السياحي العراقي، اذ يعد القطاع السياحي احد القطاعات الحيوية التي تحتاج ان يسلم عليها الضوء لأهميتها في دعم اقتصاد البلد، كما ويكتسب البحث اهميته من اهمية الدور الذي يؤديه الذكاء التسويقي في تزويد الشركات بالمعلومات التسويقية المهمة عن تحركات المنافسين وتفضيلات الزبائن وتوجهات السوق وهو ما يؤثر على اختيار وتطبيق الاستراتيجية المتبعة التي تعتمدها الشركة في التنافس.

ثالثا: اهداف الدراسة

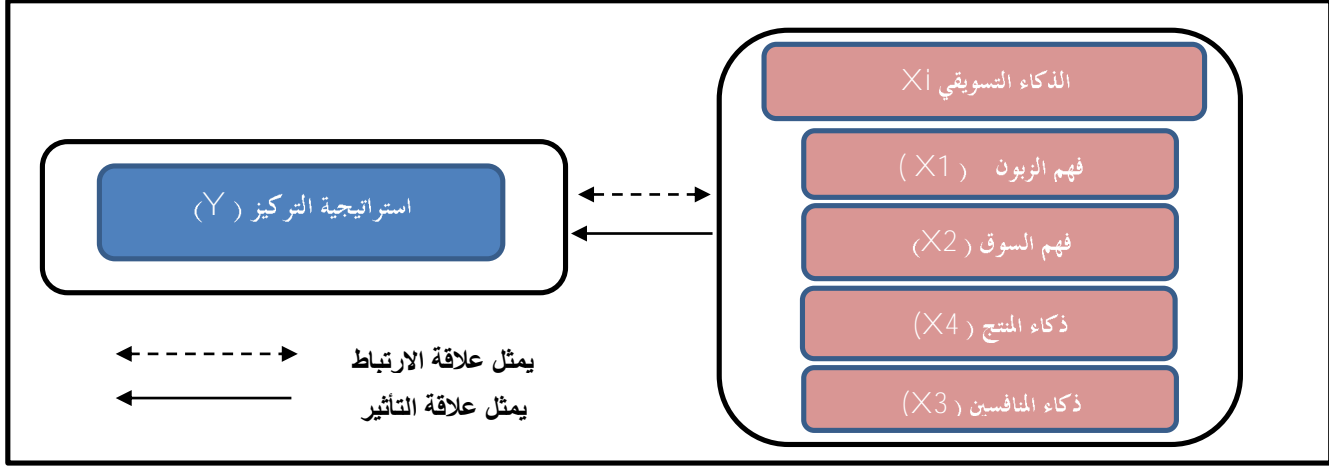
تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية:-

- معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الذكاء التسويقي واستراتيجية التركيز.
- دراسة الواقع الفعلي للشركات والتعرف على طبيعة المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه وتسلط الضوء على اهمية الاعتماد على نظام الذكاء التسويقي في جمع معلومات عن المنافسين والسوق والزبائن وتزويد متخذي القرار بالمعلومات لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات المتعلقة بموضوع البحث والتي يمكن ان تستفاد منها الشركات قيد البحث لتطوير نشاطها دعماً للقطاع السياحي.

#### رابعاً: المخطط الاجرائي للدراسة

يتكون المخطط الاجرائي للدراسة من المتغيرات الآتية:



شكل (1) مخطط الاجرائي للدراسة

(المصدر: إعداد الباحثان)

#### خامساً: فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التسويقي واستراتيجية التركيز في الشركات السياحية قيد الدراسة.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء التسويقي باستراتيجية التركيز في الشركات السياحية قيد الدراسة.

#### سادساً: منهج الدراسة

اعتمد الباحثان أسلوب الدراسة التطبيقية في تنفيذ الدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

#### سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

**مجتمع الدراسة:** إذ جرى تحديد (123) شركة خاصة تعمل في قطاع السفر والسياحة فاعله ومستمرة في مزاوله نشاطها موزعة على 4 مناطق، في جانبي الكرخ والرصافة من بغداد، عمد الباحثان لاختيار هذه الشركات وفقاً للسمعة والشهرة في الوسط السياحي فضلاً عن سنوات النشاط والخبرة في هذا القطاع.

**عينة الدراسة ووصفها:** تتألف عينة الدراسة من (155) مدير ومسؤول عاملين في شركات السفر والسياحة مجتمع البحث، جرى اختيارهم لمعرفة عمل الشركة وتعاملهم المباشر مع عروض الشركات المنافسة وامتلاكهم القدرة على اتخاذ القرار للشركات المبحوثة، جرى توزيع (155) استمارة استبانة على فراد المجتمع وتم استرداد (146) استمارة استبانة مدققة وصالحة للاختبار وبما يشكل نسبة

(94%) من عدد الاستبانات الموزعة، اذ بلغ عدد الاستبانات التالفة غير المتحصلة (9) فيما بلغ عدد الاستبانات التالفة نتيجة نقص في الاجابات (5) فيما بلغ عدد الاستبانات غير المتحصلة (4).

### المبحث الثاني/ الجانب النظري

#### اولا: الذكاء التسويقي

#### 1- مفهوم الذكاء التسويقي:

اتصفت البيئة التسويقية في السنوات الاخيرة بالعديد من الخصائص، اذ اصبحت تمتاز بالتغيير والديناميكية، وما رافقتها من احتدام حدة المنافسة، وتعدد الخدمات المقدمة، وزيادة وعي الزبائن والتغيير في ادواقهم وعاداتهم الشرائية<sup>1</sup>، وقد ساعد التطور التكنولوجي الشركات على مراقبة البيئة التنافسية وكذلك على سرعة جمع البيانات عن البيئة التسويقية<sup>2</sup>، ان الذكاء التسويقي هو "عملية جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية ومكوناتها ومعرفة نقاط القوة والضعف التي تخص المنافسين والتنبؤ بالفرص والتهديدات من اجل مساعدة مديري التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"<sup>3</sup>. ويعرف (Venter and rensburg, 2014) الذكاء التسويقي بأنه "القدرة على جمع المعلومات التسويقية عن البيئة الداخلية والخارجية، وتحليلها وتفسيرها ومعالجتها بهدف دعم قرارات قسم التسويق"<sup>4</sup>. فيما عرفه (vishnoi and bagga, 2020) جمع المعلومات التسويقية من جمع النقاط التي يمكن الوصول اليها، مثل بحوث التسويق، تطورات السوق، البيئة الداخلية والخارجية، والتحقق من مصداقية واتساق مصادر المعلومات وتوثيقها وتوظيفها في اتخاذ القرار<sup>5</sup>. بناء على ما سبق، يمكن تعريف الذكاء التسويقي على انه "عملية جمع البيانات والمعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية حول الزبائن، وتحركات المنافسين، وتطورات السوق، من اجل مساعدة مديري التسويق في تحسين اتخاذ القرارات التسويقية والاستراتيجية ولرفع كفاءة اداء الشركات". ويؤكد (البكري، 2022) ان الهدف من الذكاء التسويقي هو تطوير استراتيجيات لمواجهة التهديدات بشكل مبكر<sup>6</sup>. ان الذكاء التسويقي هو بمثابة نظام انذار مبكر للشركة يزود مديري التسويق بمعلومات تخص الزبائن الحاليين والمحتملين وتفضيلاتهم، ومواقفهم، وادواقهم، وتحركات المنافسين، وتطورات السوق، وايضا مساعدة ادارة التسويق في صناعة قرارات تسويقية هادفة يساعد الشركات على تطوير خدماتها وتلبية رغبات زبائنهم، ومعرفة حاجاتهم<sup>7</sup>. كما ويسهم الذكاء التسويقي في تقييم جدوى الاسواق الحالية والمرتبقة<sup>8</sup>. فمن منظور النظرية القائمة على الموارد يجب على الشركات تحديد المعلومات التسويقية ذات الاهمية بناء على نماذج وتقنيات استخراج البيانات.

## 2- أهمية الذكاء التسويقي

يكتسب الذكاء التسويقي أهمية كبيرة تتركز في دعم القرار التسويقي، وذلك من خلال جمع البيانات بشكل يومي عن البيئة التسويقية الداخلية والخارجية ومعالجتها وتحويلها الى معلومات مفيدة تخدم ادارة الشركة ومساعدتها في تحقيق التفوق التنافسي والاستفادة من الفرص التسويقية الملائمة، وتبرز أهمية الذكاء التسويقي بما يلي<sup>9</sup>:

- يعد نظام وقائي يساعد مدراء التسويق على فهم وادراك كل ما يحيط بهم من تطورات في البيئة التسويقية.
- يساعد الشركات على تطوير خدماتها وتحقيق عملية الابداع والابتكار وتنمية قدرات الافراد العاملين من خلال معرفة التطورات التي تحدث في السوق والتأثير على الزبائن من خلال معرفة تفضيلاتهم وقدراتهم الشرائية، ومراقبة تحركات المنافسين.
- يساعد الشركة في بناء الخطط التسويقية الملائمة، بتكاليف اقل واتخاذ القرارات الحاسمة بناءً على مخرجات نظام الذكاء التسويقي بالوقت المناسب.
- يساهم في معرفة الحملات الترويجية التي يقوم بها المنافسون، كما يساعد الشركة على ابتكار طرق ترويجية جديدة لحملاتها الاعلانية وتركيزها بكفاءة على اجزاء معينة من السوق.
- يساعد على انشاء مراكز للمعلومات داخل الشركة ممكن ان تستفاد منها في تحسين قراراتها التسويقية ولاسيما تلك المتعلقة بعمليات التسعير.
- يساعد الذكاء التسويقي على معرفة تفضيلات الزبائن وبالتالي توفير خدمات تلبي رغباتهم واحتياجاتهم واختيار افضل الطرق لكسب رضاهم<sup>10</sup>.

## 3- ابعاد الذكاء التسويقي

قدم (Crowley, 2004) اربعة ابعاد للذكاء التسويقي وهي فهم الزبون وفهم السوق وذكاء المنتج وذكاء المنافسين<sup>11</sup>. وقد اتفق كل من (Gresty, 2014)<sup>12</sup> و (Khoa dam et al., 2019)<sup>13</sup>، مع ما قدمه Crowley اربعة ابعاد هي (فهم الزبون وفهم السوق وذكاء المنتج وذكاء المنافسين) لارتباطها بموضوع البحث ولأهميتها للشركات السياحية قيد الدراسة.

- فهم الزبون Customer Understanding :

ان معرفة الزبون في النشاط التسويقي يساعد ادارة التسويق في عملية الابتكار من خلال تحسين جودة الخدمة، وايضا اطالة فترة الاحتفاظ بالزبون<sup>14</sup>، كما يمكن ادارة الشركات من استخدام استراتيجيات وطرق جديدة، تتلائم مع اذواق الزبائن الحاليين والمحتملين ودوافعهم الشرائية<sup>15</sup>، والذي يساعد على

تحسين أداء الشركات التنافسية وتحقيق الربحية<sup>16</sup>. ان الهدف من ذكاء التسويق التنافسي هو تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال فهم بيئة المستهلك وتقييم وتتبع تصرفات المنافسين وتقديم إنذارات مبكرة بالفرص والتهديدات، ومن اجل بناء علاقات طويلة المدى مع الزبون مما يحتم على ادارة الشركات ان تفهم سلوك الزبون وقراره في عملية الشراء<sup>17</sup>.

• فهم السوق : Market Understanding

ان التعرف على التطورات التي تحدث في البيئة التسويقية يساعد الشركات في تحديد الاستراتيجيات التي تتبعها، والذي ينعكس بدوره على تحسين مستوى ادائها التنافسي<sup>18</sup>. ويمكن تعريف فهم السوق على انه "جمع المعلومات المتعلقة باسواق الشركة وتحليلها من اجل معرفة الفرص التسويقية"<sup>19</sup>، حيث يرى (Crowley, 2004) ان فهم السوق هو "عملية جمع وتحليل المعلومات عن الاسواق التي تخدمها الشركة والقطاعات التي تستحوذ عليها او التي ترغب في الدخول اليها"<sup>20</sup>. ويرى (Khoa dam et al, 2019) ان فهم السوق يتطلب ايضا جمع معلومات عن المتغيرات التي تؤثر في السوق كالجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية وهذه المعلومات بالغة الاهمية للشركات التي تبني خطط استراتيجية لاختراق اسواقا جديدة<sup>21</sup>.

• ذكاء المنتج: Product Intelligence

يقصد بذكاء المنتج هو "نظام يقوم بجمع المعلومات وتحليلها عن اراء الزبائن حول أداء المنتج الذي تم طرحه لتشكيل هذه البيانات فيما بعد مدخلات التغذية العكسية لمديري التسويق لمساعدتهم في تطوير المنتج وتقديمه بشكل افضل من السابق<sup>22</sup>. ويعرف ذكاء المنتج بأنه "الفهم الواسع للمنتج، والمعرفة العميقة بكل التطورات التي تؤثر عليه"<sup>23</sup>. ولقد اشار (walsh, 2020) الى ان الكثير من الشركات التي لها القدرة على التنافس في السوق تقوم بتطوير افكار جديدة لمنتجاتها<sup>24</sup>. ويرى (Chavan and Berad, 2014) الى ان من مزايا ذكاء المنتج هو توفير معلومات للشركة يمكنها من تطوير استراتيجية المنتج وبالتالي يزيد من كفاءه تنفيذ استراتيجية العمل الشاملة<sup>25</sup>. وقد اكدت دراسة (Micu et al, 2018) ان تقنيات الذكاء التسويقي اسهمت بشكل كبير في تطوير المنتجات الصديقة للبيئة، اذ ساعدت عمليات ذكاء المنتج في تحويل رغبات المستهلكين المهتمين في البيئة الى منتجات صديقة للبيئة<sup>26</sup>.

• ذكاء المنافسين :Competitor Intelligence

يمكن تعريف ذكاء المنافسين على انه :برنامج تقوم به ادارة الشركة من خلاله تجمع المعلومات حول الشركات المنافسة وتحركاتهم في السوق<sup>27</sup>، ويعرف (Gregory et al, 2005) ذكاء المنافسين بأنه "قدرة الشركة على جمع البيانات والمعلومات عن المنافسين ونشاطاتهم في السوق ومدى خطورتهم



وتحليل امكانياتهم ودراستها لاتخاذ قرار استراتيجي<sup>28</sup>. ويرى (Fahey, 2007) تهديدات المنافسين على انها طرائق يمكن ان يضعها المنافس لعرقلة استراتيجيات الشركات الاخرى من النجاح في الدخول الى السوق<sup>29</sup>.

## ثانيا: استراتيجية التركيز

### 1- مفهوم استراتيجية التركيز:

يقصد باستراتيجية التركيز "هي قيام الشركة بتقديم منتجات او خدمات شريحة معينة من الزبائن تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وبشكل افضل من المنافسين"<sup>30,31</sup>. ويعرف (الخرجي، 2015) استراتيجية التركيز على "انها مجموعة القرارات التي تركز على تخصص الشركة في جزء واحد من السوق"<sup>32</sup>. تسمى ايضا الاستراتيجية المتخصصة وتركز الشركة في هذه الاستراتيجية على عدد قليل من الاسواق المستهدفة المختارة ومن خلال تركيز الجهود التسويقية على قطاع واحد او اثنين من قطاعات السوق الضيقة<sup>33</sup>، وتصميم المزيج التسويقي وفقا لهذه الاسواق المخصصة يؤدي ذلك الى تلبي احتياجات هذا السوق المستهدف بشكل افضل<sup>34</sup>. ان استراتيجية التركيز لا تتطلب اموالا ضخمة وهذا ما يجعلها ملائمة للشركات الصغيرة التي لا تسمح مواردها الا بتغطية جزء محدد من السوق<sup>35</sup>، ويشير ( Roy and mateo, 2022) ان استراتيجية التركيز تطبيق لكل من استراتيجية قيادة الكلفة والتمايز على سوق ضيق فالشركة تقوم بتركيز جهودها على خدمة قطاعات سوقية معينة بدلا من محاولة خدمة السوق كله<sup>36</sup>.

### 2- مميزات استراتيجية التركيز

يمكن ان نلخص اهم المميزات التي من الممكن للشركة الاستفادة منها عند تطبيقها لاستراتيجية التركيز وهي<sup>37,38</sup>:

- تعتبر نوع من الاستراتيجيات التنافسية التي تقلل التهديدات التي يخلقها الوافدون الجدد.
- خطر استبدال المنتجات للشركات منخفض للغاية.
- الاستفادة من مزايا التخصص ويتعلق ذلك بتخفيض التكاليف واتقان الانتاج واشباع حاجات ومتطلبات الزبائن.
- القدرة على التجديد والتطوير الذي يتبع استراتيجية التركيز ويكون له القدرة على الابداع والابتكار في مجال تخصصها.
- اكتساب المزايا التنافسية نتيجة لزيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

### 3- مخاطر استراتيجية التركيز

اتفق كل من (صقور وصرن، 2018) و (Adiguzel, 2019) ان عيوب ومخاطر استراتيجية التركيز تتمثل في الاتي:<sup>39,40</sup>

- عدم الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية التي من الممكن أن تؤثر في الطلب على منتجات الشركة كحدوث تغيرات في البيئة السياسية أو الاقتصادية.
- التطور التكنولوجي قد يشكل قيداً على الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية إذ لا بديل لها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تتعلق بأنشطتها المتخصصة.
- صعوبة تحول الشركة لاحقاً إلى استراتيجية أخرى بنجاح مما يجعل جميع استثمارات الشركة في قطاع سوقي محدود.
- مخاطر أن يصبح القطاع السوقي جذاب لدخول منافسين جدد بعد أن تركز الشركة جهودها لتحقيق التخصص في خدمة القطاع السوقي.
- انخفاض أو اختفاء الفروقات بين السوق الحالي وبين التقسيم السوقي الذي تعمل فيه المنظمة.
- انخفاض في المواد الخام أو ندرتها التي تعتمد عليها المنظمة في عملها.

### المبحث الثالث/ الجانب العملي

#### اولاً: اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

تفضي اختبارات الصدق إلى بيان مدى كفاءة ودقة فقرات الاستبانة في تمثيل موضوع الدراسة التي مفادها (الذكاء التسويقي ودوره في تطبيق استراتيجية التركيز) خير تمثيل، إذ سيستعين الباحثان بطريقة بمعامل ثبات (Cronbach's Alpha) لبرهنة مدى موثوقية البيانات المتحصلة من اجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة، ولاسيما ان الصدق والثبات يعتبران من أهم الشروط الرئيسة الواجب توفرها في الاستبانة لتصبح صالحة للبحث بغية الاخذ بنتائجها.

يؤكد جدول (1) ان قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمجمل فقرات الذكاء التسويقي قد بلغت (0.751) بما يؤشر وجود ثبات عال في فقرات الذكاء التسويقي بسبب كون قيمة معامل الثبات كانت أكثر من (0.700). بما يوثق وجود ثبات في فقرات وأبعاد الذكاء التسويقي. أما لمجمل فقرات استراتيجية التركيز فقد سجل معامل ثبات (0.774) وهي أكثر من (0.700)، مما يؤكد وجود ثبات

مرتفع في فقرات اختيار الاستراتيجيات التنافسية. فيما بلغت قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الاستبانة (0.847) وهي أكثر من (0.700) بما يثبت تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح.

جدول (1) نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة

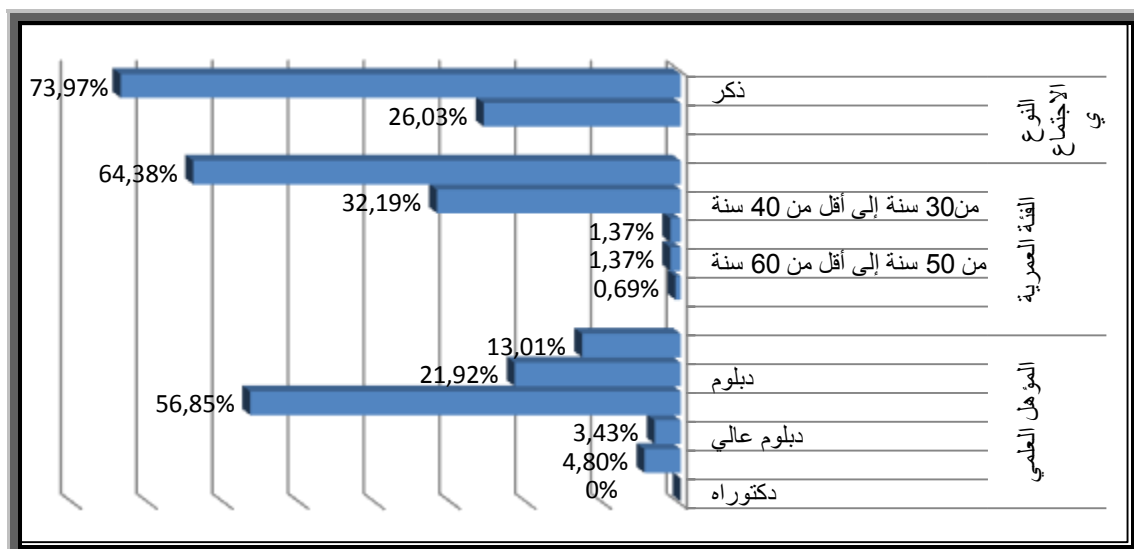
متغيرات الدراسة	معامل ثبات	مستوى الثبات	تعليق الباحثان
X الذكاء التسويقي	0.751	عال	وجود ثبات عال في فقرات الذكاء التسويقي
Y استراتيجية التركيز	0.774	عال	وجود ثبات عال في فقرات اختيار الاستراتيجيات التنافسية
مجمل فقرات الاستبيان	0.847	عال	وجود ثبات عال في مجمل فقرات الاستبانة

المصدر: اعداد الباحثان على وفق نتائج برنامج SPSS V25

ثانيا: وصف الحالة الاجتماعية والتعليمية والوظيفية لأفراد العينة:

يبين الشكل (2) عرضاً مفصلاً لمتغيرات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (146) فرداً على وفق للبيانات التي قدموها عن طريق إجاباتهم على استمارات الإستبانة الخاصة بهم. وفيما يلي وصف الحالة الاجتماعية والتعليمية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:-

1. النوع الاجتماعي: ان نسبة الذكور بين افراد العينة كانت الاكثر وبواقع (73.97%) لكن نسبة الاناث بين مجمل افراد العينة سجلت (26.03%). بما يؤشر ان عدد الاناث العاملين في شركات السياحة والسفر في بغداد أقل من عدد الذكور وذلك بسبب بعض العادات والتقاليد التي تحد من عمل الاناث في بعض القطاعات، وكما معروض في شكل (2).
2. الفئة العمرية: ان نسبة الموظفين في شركات السياحة والسفر في بغداد عينة الدراسة بعمر من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة شكلت أعلى نسبة بين افراد العينة حيث بلغت (64.38%) وسجلت نسبة الموظفين في الشركات السياحة عينة الدراسة بعمر من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة شكلت (32.19%) بين افراد العينة، بينما سجلت نسبة الموظفين في شركات عينة الدراسة من اعمارهم فوق اربعين سنة النسبة الأقل وبواقع (3.43%).
3. المؤهل العلمي: ان نسبة ذوي شهادات البكالوريوس في العينة المدروسة كانت الأعلى إذ بلغت (56.85%)، بينما بلغت نسبة ذوي شهادة دبلوم فأقل بين افراد العينة بلغت (34.92%)، بينما بلغت نسبة ذوي الشهادات العليا بين افراد العينة بلغت (8.22%) وهي نسبة قليلة تؤكد ضرورة وجود اصحاب الشهادات العليا في ادارات الشركات السياحية للنهوض بواقعها ومواكبة التطورات العالمية في القطاع السياحي وكما يشير شكل (2).



شكل (2) النسب المئوية لتوزيع افراد العينة حسب المعلومات التعريفية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V.25

ثالثاً: التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات وأبعاد الذكاء التسويقي واستراتيجية التركيز.

- التحليل الوصفي للذكاء التسويقي وأبعاده الأربعة.

1. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات فهم الزبون.

يحقق جدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد المستقل فهم الزبون بلغت (3.986) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، ليرسخ ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات فهم الزبون اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (0.839)، والذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات فهم الزبون، وشكلت الأهمية النسبية للبعد فهم الزبون (79.73%) بما يوضح اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد عينة الدراسة على ان الإدارات في شركات السياحة والسفر في بغداد تهتم بفهم الزبون وذلك على وفق اراء عينة الدراسة.

جدول (2) مستوى اجابات العينة على فقرات البعد المستقل فهم الزبون

الرمز	المقياس					نص الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
	1	2	3	4	5				
Q01	12	11	39	54	30	تعتمد إدارة الشركة على المعلومات الواردة من الزبائن في صنع القرارات التسويقية.	3.541	0.987	70.82%
Q02	1	0	9	72	64	تسعى الشركة الى فهم حاجات ورغبات الزبائن وترجمتها الى خدمات تلبي تطلعاتهم.	4.356	0.662	87.12%

78.08%	0.816	3.904	تعتمد ادارة الشركة على نظام تسويقي متخصص في عمل ابحاث مستمرة عن الزبائن يساعدها في فهم سلوكهم اتجاه الخدمات التي تقدمها.	3	4	26	84	29	Q03
80.68%	0.898	4.034	تسهم أغلب المعلومات الواردة من الزبائن في تطوير الخدمات التي تقدمها الشركة.	1	8	26	61	50	Q04
81.92%	0.833	4.096	تمتلك الشركة قاعدة بيانات متكاملة عن زبائننا	1	5	23	67	50	Q05
79.73%	0.839	3.986	فهم الزبون						X1

المصدر: اعداد الباحثان على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج SPSS V25

## 2. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات فهم السوق.

يحقق جدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد المستقل فهم السوق بلغت (4.105) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، ليرسخ ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات فهم السوق اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (0.816)، والذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات فهم السوق، وشكلت الأهمية النسبية للبعد فهم السوق (82.11%) بما يوضح اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد عينة الدراسة على وجود اهتمام ملحوظ من قبل الادارة في شركات السياحة والسفر في بغداد بفهم السوق، وذلك على وفق اراء عينة الدراسة.

### جدول (3) مستوى اجابات العينة على فقرات البعد المستقل فهم السوق

الرمز	المقياس					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
	1	2	3	4	5			
Q06	6	7	16	78	39	3.938	0.970	78.77%
Q07	1	3	20	81	41	4.082	0.747	81.64%
Q08	1	2	34	67	42	4.007	0.801	80.14%
Q09	2	5	13	67	59	4.206	0.846	84.11%
Q10	1	2	10	73	60	4.295	0.716	85.89%

82.11%	0.816	4.105	فهم السوق	X2
--------	-------	-------	-----------	----

المصدر: اعداد الباحثان على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج SPSS V25

### 3. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات ذكاء المنتج.

يحقق جدول (4) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد المستقل ذكاء المنتج بلغت (4.259) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، ليرسخ ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات ذكاء المنتج اتجهت نحو الاتفاق بشدة وبمستوى استجابة مرتفع جداً، وبانحراف معياري سجل (0.724)، والذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات ذكاء المنتج، وشكلت الأهمية النسبية لُبعد ذكاء المنتج (85.18%) بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على اهتمام الإدارات في شركات السياحة والسفر في بغداد بذكاء المنتج وذلك على وفق اراء عينة الدراسة.

#### جدول (4) مستوى اجابات العينة على فقرات البُعد المستقل ذكاء المنتج

الرمز	المقياس					نص الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
	1	2	3	4	5				
Q11	3	0	15	73	55	تختار إدارة الشركة أليات التسعير المناسبة لخدماتها واعتماد سياسات الترويج الملائمة لزبائن الشركة.	4.212	0.790	84.25%
Q12	0	1	16	88	41	تدعم إدارة الشركة كل المبادرات التي من شأنها ان تحسن صورة الخدمات المقدمة الى الزبائن.	4.158	0.629	83.15%
Q13	1	2	10	63	70	تقدم إدارة الشركة خدمات جديدة تحقق رضا الزبون.	4.363	0.732	87.26%
Q14	0	1	13	69	63	تضع إدارة الشركة في اعتبارها جودة الخدمات المقدمة الى الزبائن.	4.329	0.666	86.58%
Q15	3	1	13	71	58	تطور إدارة الشركة خدماتها الحالية بما يتناسب مع توقعات الزبائن لزيادة ارباحها.	4.233	0.806	84.66%
X3	ذكاء المنتج						4.259	0.724	85.18%

المصدر: اعداد الباحثان على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج SPSS V25

### 4. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات ذكاء المنافسين.

يؤشر جدول (5) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد المستقل ذكاء المنافسين بلغت (3.993) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي ليرسخ ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات

ذكاء المنافسين اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (0.866)، والذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات ذكاء المنافسين، وشكلت الأهمية النسبية لبُعد ذكاء المنافسين (79.86%) بما يوضح اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد عينة الدراسة على اهتمام الإدارات في شركات السياحة والسفر في بغداد بذكاء المنافسين وذلك على وفق اراء عينة الدراسة.

جدول (5) مستوى اجابات العينة على فقرات البُعد المستقل ذكاء المنافسين

الرمز	المقياس					نص الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
	1	2	3	4	5				
Q16	3	2	25	62	54	تقوم إدارة الشركة بجمع وتحليل البيانات عن الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة لضمان تقديم خدمات افضل.	4.110	0.880	82.19%
Q17	0	4	19	77	46	المعلومات الواردة عن المنافسين تخدم الشركة في معرفة تحركاتهم المسبقة.	4.130	0.736	82.60%
Q18	1	6	25	68	46	تمتلك إدارة الشركة معلومات كافية عن المنافسين.	4.041	0.846	80.82%
Q19	6	11	36	57	36	تتابع ادارة الشركة الاستراتيجيات التي يعتمدها المنافسين.	3.726	0.985	74.52%
Q20	4	2	30	70	40	تبقى ادارة الشركة على اطلاع دائم بنشاطات الدراسة والتطوير التي يعتمدها المنافسين.	3.959	0.886	79.18%
X4	ذكاء المنافسين						3.993	0.866	79.86%
	الذكاء التسويقي						4.086	0.811	81.72%

المصدر: اعداد الباحثان على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج SPSS V25

يوثق جدول (5) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للذكاء التسويقي بصفته المتغير المستقل بشكل عام سجل (4.086) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي وسكنت قيمة الوسط الحسابي الموزون للذكاء التسويقي بما يؤكد ان الاجابة اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري للذكاء التسويقي بلغت قيمته (0.811)، والذي يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات الذكاء التسويقي، بينما سجلت الأهمية النسبية للذكاء التسويقي (81.72%)، بما يوضح اتفاق أكثر ثلاثة أرباع افراد عينة الدراسة على أهمية فقرات الذكاء التسويقي.

## 2. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات استراتيجية التركيز.

يوثق جدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد التابع استراتيجية التركيز بلغت (3.940) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، ليرسخ ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات استراتيجية التركيز اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (0.860)، والذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات استراتيجية التركيز وشكلت الأهمية النسبية لُبعد استراتيجية التركيز (78.80%) بما يوضح اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد عينة الدراسة على وجود اهتمام ملموس من قبل الإدارات في شركات السياحة والسفر في بغداد باستراتيجية التركيز وذلك على وفق اراء عينة الدراسة.

جدول (6) مستوى اجابات العينة على فقرات البعد التابع استراتيجية التركيز

الرمز	المقياس					نص الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
	1	2	3	4	5				
O34	2	0	12	61	71	تسعى الشركة لكي تكون السباقة في السوق.	4.363	0.751	87.26%
O35	13	17	20	61	35	تركز الشركة خدماتها لتلبية حاجات ورغبات شريحة محددة من الزبائن.	3.603	0.786	72.05%
O36	2	6	26	58	54	تلبي الشركة الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين.	4.069	0.915	81.37%
O37	9	8	29	66	34	تستخدم الشركة مكاتبها السياحية لتغطية مناطق جغرافية محددة.	3.74	0.988	74.79%
O38	2	3	26	80	35	تطور الشركة خدمات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتتناسب السوق المستهدف.	3.98	0.792	79.59%
O39	0	12	44	53	37	تركز الشركة خدماتها على الأسواق الشعبية الواسعة	3.788	0.919	75.75%
O40	3	5	20	75	43	تبحث الشركة عن الفرص المهملة من قبل المنافسين وتوجه اهتمامها نحوها.	4.027	0.871	80.55%
Y3	استراتيجية التركيز						3.94	0.86	78.80%

المصدر: اعداد الباحثان على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج SPSS V25

كما يستشف من جدول (6) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن البعد التابع استراتيجية التركيز قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (36) بين جميع فقرات استراتيجية التركيز بمتوسط حسابي موزون بلغت قيمته (4.363) وبانحراف معياري (0.751)، وأهمية نسبية شكلت (87.26%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على ان الشركة تسعى لكي تكون السباقة في السوق.



### المبحث الرابع/ اختبارات فرضيات الدراسة

أولاً: الارتباط بين الذكاء التسويقي بأبعاده المستقلة الأربعة وبين تطبيق استراتيجية التركيز.

يعول الباحثان على اختبار (Z -TEST) لاختبار فرضية الارتباط بين الذكاء التسويقي وبين استراتيجية التركيز، إذ ستقبل فرضية الارتباط إذ كانت القيمة الاحتمالية (p value) المناظر لقيمة Z المحتسبة أصغر أو تساوي مستوى المعنوي المستخدم في الدراسة والبالغ (0.05) بما يوثق قبول فرضية الارتباط بنسبة ثقة (95%)، فيما يستعين الباحثان بمعامل الارتباط لسبيرمان بين المتغيرات لتفسير قوة واتجاه الارتباط بين الذكاء التسويقي وبين استراتيجية التركيز، وسيختبر الباحثان في هذا المبحث الفرضية الآتية:

#### 1. الارتباط بين الذكاء التسويقي وبين استراتيجية التركيز.

يستخلص من جدول (7) قبول الفرضية الرئيسة الأولى الي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الذكاء التسويقي واستراتيجية التركيز) وبنسبة ثقة (95%)، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (9.537) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (\*\*0.792) ليرسخ ذلك وجود ارتباط طردي قوي بين الذكاء التسويقي واستراتيجية التركيز.

#### جدول (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط بين متغيرين	التفسير	اختبار Z	
				قيمة Z المحتسبة	القيمة الاحتمالية
الذكاء التسويقي	استراتيجية التركيز	0.792**	وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين	9.537	0.00
				* قبول الفرضية عند مستوى معنوية 0.05	
				** قبول الفرضية عند مستوى معنوية 0.01	

المصدر: اعداد الباحثان على وفق نتائج اختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS V25

ثانياً: تأثير الذكاء التسويقي بأبعاده المستقلة الأربعة في تطبيق استراتيجية التركيز.

يستعين الباحثان باختبار (F-TEST) لبيان قبول او رفض فرضية تأثير الذكاء التسويقي في استراتيجية التركيز، إذ ستقبل فرضية التأثير عندما تكون القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة أصغر من مستوى معنوية (0.05)، بما يوثق قبول الفرضية بنسبة (95%)، أما لإظهار نسبة تفسير الذكاء التسويقي للتغيرات التي تطرأ على استراتيجية التركيز يستفيد الباحثان من معامل التحديد  $R^2$  (Coefficient Of Determination) وسيختبر الباحثان في هذه المرحلة من التحليل الفرضية الآتية:

## 1. تأثير أبعاد الذكاء التسويقي مجتمعين في استراتيجية التركيز

يؤشر جدول (8) وعلى ووفق مخرجات برنامج التحليل الاحصائي Amos قبول الفرضية الرئيسة الثانية (H2) بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة (95%)، وذلك شروعاً من تطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير (فهم الزبون وفهم السوق وذكاء المنتج وذكاء المنافسين) مجتمعين في استراتيجية التركيز، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (59.239) وهي معنوية، بسبب ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحسوبة كانت (0.00) وهي أقل مستوى معنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (63%) مؤشراً بذلك نسبة تفسير (تأثير) أبعاد الذكاء التسويقي مجتمعين للمتغير المُعبر عن استراتيجية التركيز، بما يوثق وجود تأثير واضح للذكاء التسويقي في استراتيجية التركيز في شركات السفر والسياحة في بغداد.

جدول (8) نتائج تأثير أبعاد الذكاء التسويقي مجتمعين في تطبيق استراتيجية التركيز

نتيجة الاختبار	اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup> %	المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
	القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة			
يوجد تأثير ملحوظ للذكاء التسويقي انطلاقاً من (فهم الزبون وفهم السوق وذكاء المنتج وذكاء المنافسين) مجتمعين في استراتيجية التركيز وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الثانية (H2)	0.00	59.239	63%	فهم الزبون فهم السوق ذكاء المنتج ذكاء المنافسين	فهم الزبون فهم السوق ذكاء المنتج ذكاء المنافسين

المصدر: اعداد الباحثان على وفق نتائج برنامج SPSS V25

### المبحث الخامس/ الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث عرض لمجموعة من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان عن طريق تحليل الجانب العملي فضلاً عن الزيارات الميدانية للشركات عينة الدراسة يمكن إيجازها كما يأتي:

1- يعاني القطاع السياحي من احتدام شدة المنافسة بين الشركات السياحية وعلى الرغم من ذلك لا تتبع الشركات استراتيجية واضحة للتنافس، وقلة اعتماد شركات السفر والسياحة على نظام الذكاء التسويقي في جمع المعلومات عن تحركات المنافسين وتحليل السوق وفهم احتياجات ورغبات الزبائن وترجمتها الى خدمات تلبي تطلعاتهم.

- 2- تعتمد بعض الشركات المتخصصة في السياحة الداخلية على استراتيجية التركيز في تقديم خدماتها لشريحة معينة من الزبائن، كما هو الحال في شركات الحج والعمرة إذ إن نشاطها يقتصر على خدمات السياحة الدينية.
- 3- وجود علاقة اثر وارتباط بين الذكاء التسويقي وابعاده في تطبيق استراتيجية التركيز للشركات السياحية العاملة في بغداد، وهذا يؤكد اهمية دور الذكاء التسويقي لشركات السفر والسياحة لارتباطه بفهم حاجات ورغبات الزبائن وفهم ادواقهم وتفضيلاتهم في تقديم الخدمات للوجهات السياحية الاكثر طلبا.
- 4- يلعب الذكاء التسويقي دورا مهما في صنع القرارات الاستراتيجية للشركات السياحية وخصوصا تلك القرارات المتعلقة بمنتجات وخدمات الشركة الامر الذي يحدد طبيعة الاستراتيجية المتبعة للتنافس من خلال تقديم معلومات تسويقية عن احتمال مواجهة الشركة لتهديد منتجات وخدمات المنافسين كما يقدم للشركة معلومات محدثة عن اخر التطورات التقنية والابتكارات الحديثة في البيئة التسويقية مما يمنح شركات السفر والسياحة افكار جديدة لخدماتها تزيد من فاعلية الخدمات الحالية وتعمل على تطويرها لإشباع رغبات الزبائن وتحقيق التفرد والتفوق في السوق.
- 5- يعد الذكاء التسويقي احد الانظمة المهمة التي تساعد ادارة الشركات السياحية على اتخاذ القرارات الصائبة بشأن اختيار الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للحصول على الميزة التنافسية، إذ يقوم نظام الذكاء التسويقي بدور مهم في تحليل التغيرات في السوق وكشف تحركات المنافسين ومعرفة خططهم واستراتيجياتهم المتبعة وتقديم المعلومات الدقيقة عن اتجاهات وادواق الزبائن ورغباتهم كما يساهم في ايجاد الحلول لتطوير خدمات مبتكرة وذات قيمة عالية للزبون لتتمكن الشركة من استغلال هذه المعلومات في بناء واختيار استراتيجيتها التنافسية.

#### ثانيا: الخاتمة:

ختاما يعد الذكاء التسويقي احد انظمة استشعار البيئة التسويقية ومركز لتجميع المعلومات الضرورية التي يحتاجها المدراء في مختلف الشركات ومما لا شك فيه ان شركات السفر والسياحة في العراق بحاجة الى مثل هكذا انظمة حتى تتمكن من تقديم خدمات افضل للزبائن ويمنحها الافضلية في التركيز على الجودة والتميز لخدماتها، ان نتائج البحث تؤكد ضرورة معالجة احتدام المنافسة بين الشركات فضلا عن حاجة القطاع السياحي العراقي الى دراسات عميقة لفهم تفضيلات الزبائن وتحليل السوق وتحديد مكامن الضعف التي يعاني منها القطاع والبحث عن المعالجات الضرورية بتحديد الموقف الاستراتيجي الانسب، ويمكن ان تسهم الدراسات المستقبلية في تطوير القطاع السياحي ودعم تنمية

المناطق السياحية لجعلها مناطق جذب سياحي ترفد الاقتصاد العراقي وتجذب المستثمرين والسياح الاجانب وتفتح فرص عمل وتحسن من الواقع الاقتصادي للبلد.

### التوصيات

وفقا لما سبق توصلت الدراسة على ضوء الاستنتاجات التي تقدم بها الباحثان بعدد من التوصيات ويمكن ايجازها كما يأتي:-

- 1- ضرورة قيام الشركات السياحية بتطبيق نظام للذكاء التسويقي وتوفير قاعدة معلومات تخص الزبائن وادواقهم وتطورات السوق إضافة إلى تحركات المنافسين من اجل توفير المعلومات التسويقية اللازمة لمساعدة المديرين في اتخاذ القرار الصحيح.
- 2- ينبغي الاهتمام باقتراحات وشكاوي الزبائن واخذها بعين الاعتبار في تقديم الخدمات ذلك لأنها تعزز التطبيق الافضل لاستراتيجية التركيز ومن ثم تلبية رغبات الزبائن وتحسين سمعة الشركة في السوق السياحي.
- 3- يوصي الباحثان ادارة الشركة الاهتمام ومتابعة التغيرات البيئية من خلال تنفيذ عمليات المسح المستمرة للتعرف على التغيرات الحاصلة في السوق السياحي والكشف عن الفرص المتاحة وتحويل التهديدات الى فرص جديدة والعمل على استغلالها فضلا عن رصد التغير في ادواق الزبائن ورغباتهم بالوجهات السياحية.
- 4- على ادارة الشركات التعامل مع ابعاد الذكاء التسويقي بشكل تكاملي بغية معالجة المعلومات التي يتم الحصول عليها للحصول على معلومات ذو قيمة من شأنها تعزز القرار التسويقي في استغلال الفرص المتاحة.
- 5- على ادارة الشركة أن تحقق التوقعات غير المدركة للزبائن من خلال معرفة حاجاتهم وتفضيلاتهم المتجددة ومحاولة بناء قاعدة معلومات مبنية على خبرات وتجارب الزبائن واستجابتهم لخدمات الشركة بهدف تحسينها وتطويرها وذلك من خلال استقطاب وتعيين افراد مؤهلين ذو التخصصات السياحية والذين يمتلكون المهارات والمعرفة بمجال الاختصاص.
- 6- ضرورة قيام ادارة الشركة المبحوثة بوضع برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين في الحصول على معلومات تسويقية عن حاجات الزبائن ورغباتهم والتعرف على الاهداف السوقية وجمع معلومات عن خصائص الخدمة التي يرغب الزبون بتقديمها لتحقيق التفوق التنافسي عن الشركات المنافسة.

7- يجب على ادارة الشركة تكثيف الجهود الرقابية لهيئة السياحة والدوائر المعنية بمتابعة عمل شركات السفر والسياحة وغلق الشركات التي لا تمتلك تراخيص او موافقات بمزاولة المهنة وتفيد عمل الشركات بمجال اعمالها الاساس.

#### قائمة الهوامش:

- [1] عكاب، عمر، اسعد، "الذكاء التسويقي وتأثيره على الابداع الاستراتيجي، دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية"، رسالة ماجستير، الجامعة العراقية، العراق، 2020، ص32.
- [2] kowlesar, kavish, Marketing intelligence system implementation in B2B service marketing environment An explorative case study, Master thesis, Delft University of Technology, 2019, pp:76.
- [3] Ayub, Arslan and Razzaq Adeel and Aslam Muhammad Salman and Iftekhar Hanan, A Conceptual framework on evaluating SWOT analysis as the medetor in strategic marketing planning through marketing, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol.2, No. 1, 2013, pp: 91-98.
- [4] Venter, P. Rensburg, M., The Relationship between Marketing Intelligence and Strategic Marketing. *SAGEMS NS*, South Africa, Vol.17, No.4, 2014, pp: 441. <https://DOI:10.4102/sajems.v17i4.642>
- [5] Vishnoi, S.K, and Bagga, T., Marketing Intelligence: Antecedents and Consequences, *3RD International Conference on Innovative Computing and Communication (ICICC-2020)*, 2020, pp:1. <https://DOI:10.2139/ssrn.3563107>
- [6] البكري، ثامر، ادارة التسويق، ط7، دار الافاق للنشر والتوزيع، الامارات العربية المتحدة، 2022، ص153
- [7] Oukes, tamara, Loohuis, Raymond, Weber Henrike and Benou, Alex, The impact of marketing intelligence on SMEs, University of Twente, Technical University of Berlin, 2018, pp:14. [https://essay.utwente.nl/76620/1/Boekelder\\_MA\\_BMS.pdf](https://essay.utwente.nl/76620/1/Boekelder_MA_BMS.pdf)
- [8] Ross, Pauline, McGowan, Carol, and Styger, Lee, A comparison of theory and practice in market intelligence gathering for Australian microbusinesses and SMEs, *19th International Business Research Conference: Research for Re-thinking*. Australia:, 2012, pp: 6. <https://DOI:10.2139/ssrn.2174337>
- [9] Lekhanya, Lawrence Mpele, Perceived marketing intelligence And Communication Tools Used By Rural, *Journal Of Economics And Behavioral Studies*, Vol.6, No. 12, 2014, pp: 1006. <https://DOI:10.22610/jeb.v6i12.556>
- [10] Igbaekemen, Goddy Osa, Marketing intelligence as a strategic tool for competitive edge, *British journal of marketing studies*, Vol.2 ,No.5, 2014, pp: 27.
- [11] Crowley, E., A market Intelligence primer, (2004), *The Marketing Journal For High - Tech Product Managers*, Pragmatic Marketing Publication ,Vol. 2, No. 2, 2004, pp: 4.
- [12] Gresty, M., Market intelligence gathering in executive search firms, *Business Information Review*, Vol.31, No.4, 2014, pp: 207. <https://ur.booksc.eu/book/42004502/752b2c>
- [13] Khoa Dam, Nguyen, Le Dinh, Thang, and Menvielle, William, Marketing Intelligence from Data Mining Perspective, A Literature Review, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol.10, No. 5, 2019, pp: 185. <https://DOI:10.18178/ijimt.2019.10.5.859>

- [14] Roy, Tapan Kumer and Stavropoulos, Christos, Customer Knowledge Management (CKM) in the e-Business Environment: Cases From Swedish Banks, Thesis of Master, Lulea University of Technology, 2007, pp:15.
- [15] Igbaekemen, Goddy Osa, مرجع سابق الذكر, pp: 23.
- [16] Kotler, Philip, and Keller, Kevin, Lane, marketing management, 14th ed. Persion, London, 2012, pp: 101.
- [17] Rakthin, Sirisuhk and J. Calantone Roger and Wang Joyce Feng, Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation, Contents lists available at ScienceDirect, *Journal of Business Research*, VOL. 69, No. 12, 2016, pp: 2. <https://DOI:10.1016/j.jbusres.2016.03.064>
- [18] النقشبندى، فارس محمد، دراسة واقع ومكونات الذكاء التسويقي في المنظمات السياحية دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء في فنادق الخمس نجوم في اقليم كردستان العراق، مجلة سر من راي للدراسات الانسانية، المجلد (17)، العدد (66)، 2021، ص1900.
- [19] Herrison, mathhew, and cupman, juliea, using marketing intelligence competitive intelligence toad volue to youre business market, 2003, pp:2
- [20] Crowley, E., مرجع سابق الذكر, pp: 8.
- [21] Khoa Dam, Nguyen, مرجع سابق الذكر, pp: 185.
- [22] Al-saqqa, H., The Role of Marketing Intelligence in Achieving Competitive Advantage, Case Study: Internet Service Provider Companies in the Gaza Strip, A thesis Master, The Islamic University–Gaza, 2017, pp:25.
- [23] Crowley, E., مرجع سابق الذكر, pp: 8.
- [24] Walsh, G., Deseniss, A., & Kilian, T., Marketing : Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, springer Germany, 2020, pp:298.
- [25] Chavan, Pankaj, and Berad, Nilesh, Market Intelligence To Develop Product & Brand Strategies For Fast Changing Market Segment, *IOSR Journal of Business and Management*, 3rd National Conference on Business Sustainability, 2014, pp: 46.
- [26] Micu , Adrian, Eliza Micu, Capatina, a, Cristache, n, and George Dragan, b, Market Intelligence Precursors for the Entrepreneurial Resilience Approach: The Case of the Romanian Eco-Label Product Retailers, Sustainability, Vol. 10, No. 190, 2018, pp: 2. <https://DOI:10.3390/su10010190>
- [27] Whellen, Thomas L., and Hunger, J. David, Concepts in Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability, 13th Ed, Pearson, San Francisco, 2012, pp:321.
- [28] Gregory G., Dess, Lumpkin, G.T. and Taylor, Marilyn L, Strategic Management, 2 edition, the McGraw-Hill Irwin, New York, 2005, pp:1.
- [29] Fahey, liam, connecting strategy and competitive intelligence :refocusing intelligence to produce cvitical strategy in puts, *strategy leadership journal*, Vol.35, No. 1, 2007, pp:7 <https://DOI:10.1108/10878570710717236>
- [30] Wanyonyi, E. I, Gathungu, E. W, Bett, H. K, and . Okello, D. O, Determinants of Porter’s competitive strategy utilization among agro-dealers in Kenya, Published online, Vol. 23, 2020, pp: 4. <https://DOI:10.1080/23311932.2020.1865595>
- [31] Mutinda, Charles, and Mwasiaji, Dr. Evans, competitive strategies and performance of family owned supermarkets in machakos county Kenya, International Academic Journal

- of Human Resource and Business Administration, Vol.3, No. 3, 2018, pp: 35.  
[https://iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i3\\_31\\_51.pdf](https://iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i3_31_51.pdf)
- [32] الخزرجي، محمد، عيدان، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في الخيار التسويقي للمنظمة: دراسة تحليلية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد تخصص ادارة الاعمال، العراق، 2015، ص73.
- [33] Lopes , Raphael , Dias , Murillo , and Qualharini , Eduardo , competitive strategies with bsc and project portfolio management: a conceptual model, global scientific journals, Vol. 9, No. 8, pp:680. <https://DOI:10.11216/gsj.2021.08.53110>
- [34] Zegmmi, mesoauda, and krobba, maamar, (2019), The Impact of Porter's General Strategies on Organizational Performance- Case Study of Algeria Telecom-Laghout, Journal of Economics and Human Development, Vol. 10, No. 2, 2019, pp:91. <https://DOI:10.35658/1445-010-002-008>
- [35] Depperu, Donatella, Magnani, Giacomo, Crosato, Lisa, and Liberati, Caterina, Growth of Firms in a Fragmented Cultural Industry: Italian Commercial Art Galleries' Competitive Strategies, Sustainability, Vol. 13, No. 9, 2021, PP:4. <https://DOI:10.3390/su13095057>
- [36] Roy, Tapan Kumer and Stavropoulos, Christos, مرجع سابق الذكر، pp:4.
- [37] نعيمة، رجيمة، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من فنادق فئة خمس نجوم ونجمة في بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التيسير، الجزائر، 2015، ص30.
- [38] Adiguzel, Zafer, Examination of Effects of Competitive Strategies on the E-Commerce Companies in Terms of Achieving Sustainable Competitive Advantage, publisher: Igl globa, 2019, pp: 309. <https://DOI:10.4018/978-1-7998-8957-1.ch073>
- [39] صقور، مجد، وصرن، رعد، "الادارة الاستراتيجية"، الجامعة الافتراضية السورية، الطبعة الاولى ، سوريا، 2018، ص88.
- [40] Adiguzel, Zafer, مرجع سابق الذكر، pp: 309.

"تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية في جنوب الضفة الغربية"  
The effect of domestic stone in the shadow of the Corona pandemic on personal values in the southern West Bank.

أ.د. سمير سليمان الجمل، جامعة فلسطين الأهلية، فلسطين.  
د. إدريس جرادات، وزارة التربية والتعليم، فلسطين.

**الملخص:**

هدفت الدراسة التعرف على تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر عينة من المواطنين في محافظتي الخليل وبيت لحم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (210) مواطن. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير متوسط للحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية بشكل عام، وتبين وجود تأثير مرتفع للحجر المنزلي على القيم الاجتماعية، والقيم الدينية، والقيم السياسية، في حين كان هناك تأثير متوسط للحجر المنزلي على القيم الاقتصادية، والقيم العلمية، والقيم الجمالية. كما اثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية تعزى لمتغيرات: (الجنس، السكن، الحالة الاجتماعية، المحافظة). في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي ولصالح مؤهلات الدبلوم والبكالوريوس والدراسات العليا، والعمر ولصالح من كانت اعمارهم (من 45-أقل من 55 عام)، ومن كانت أعمارهم (من 65 عام فأكثر)، والمهنة ولصالح القطاع العام والقطاع الخاص والأعمال الحرة والطلاب). وخرجت الدراسة بعدة توصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الحجر المنزلي، جائحة كورونا، القيم الشخصية، جنوب الضفة الغربية.

**Abstract:**

The study aimed to identify the effect of domestic stone in light of the Corona pandemic on personal values in the south of the West Bank from the point of view of a sample of citizens in the Hebron and Bethlehem governorates. The study followed the descriptive method of analysis. The sample of the study consisted of (210) citizens. The questionnaire used to collect data. The results indicated that there is an average effect of home stone under the Corona pandemic on personal values in general. It was also evident that there was a high impact of home stone on social values, religious values, and political values, while there was an average effect of home stone on economic values, scientific values, and aesthetic values. The results also showed that there were no statistically significant differences in the effect of home stone in light of the Corona pandemic on personal values due to variables: (gender, housing, marital status, governorate).

The results showed that there are statistically significant differences significance according to: (academic qualification and in favor of diploma, bachelors, and graduate studies), age and for



ages were (45- Less than 55), (65 years and over), the profession and for the benefit of the public sector, the private sector, free enterprise and the student). The study came out with several recommendations.

**Key words:** Home stone, Corona pandemic, personal values, Southern West Bank.

## المقدمة:

تحتل القيم المختلفة مكانة هامة في التربية الإسلامية، فالتربية الإسلامية لها نظام قيمي تغرسه في نفوس أبنائها منذ الصغر، وتستمر في تعزيزه خلال مراحل حياة الإنسان المختلفة، لأن القيم تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل شخصية الإنسان فهي تحدد سلوك الفرد وتجعله قادراً على التكيف مع الحياة وما فيها من مصاعب، وتحقق له رؤية واضحة عن معتقداته، وتصلحه نفسياً وخلقياً وتضبط شهواته، وتشكل له سوراً واقياً من الانحراف الفكري والنفسي والاجتماعي، وأما دور القيم في المجتمع فهي تساعد على استقراره وتماسكه وحمايته من الأخطار المحيطة به وخصوصاً الغزو الفكري.

مشكلة الدراسة وأسئلتها: بدأ العالم يواجه جائحة، اجتاحت معظم أقطار العالم، ابتدأت في مقاطعة ووهان في جمهورية الصين، ثم انتقلت إلى باقي دول العالم بنسب متفاوتة، وقد ابتدأت تلك الجائحة في الأراضي الفلسطينية من مخالطين لسياح يونانيين في مدينة بيت لحم، وسارعت دولة فلسطين في اتخاذ التدابير الاحتياطية، حيث أصدر سيادة الرئيس محمود عباس مرسوماً رئاسياً بإعلان حالة الطوارئ في الأراضي الفلسطينية ابتداءً من تاريخ (2020/3/5)، تم على أثرها إلزام المواطنين بضرورة الحجر المنزلي، وعدم خروج المواطنين من منازلهم إلا للحالات الضرورية والطارئة، وهذا بدوره أحدث فجوة وتغيير في القيم والعادات والتقاليد التي كانت سائدة قبل حدوث هذا الوباء العالمي، لذا فقد ارتأى الباحثان إجراء هذه الدراسة للوقوف على أهم التغيرات التي حصلت نتيجة الحجر المنزلي والتزام المواطنين منازلهم، وكذلك وضع التوصيات الملائمة للحفاظ على القيم الأصيلة، من خلال نتائج الدراسة، ويمكن حصر مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي: ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية في جنوب الضفة الغربية؟، ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- س1) ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الدينية؟
- س2) ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الجمالية؟
- س3) ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الاجتماعية؟
- س4) ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الاقتصادية؟
- س5) ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم السياسية؟
- س6) ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم النظرية/العلمية؟

فرضيات الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية وفق متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، المهنة، الحالة الاجتماعية، المحافظة).  
متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية والشخصية: وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، المهنة، الحالة الاجتماعية، المحافظة).

ثانياً: المتغير التابع: تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على: (القيم الشخصية، والقيم الدينية، والقيم الجمالية، والقيم الاجتماعية، والقيم الاقتصادية، والقيم السياسية، والقيم النظرية/العلمية).

2. أثر بعض المتغيرات في تحديد تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة بما يلي:

1. نتائج هذه الدراسة قد تفيد في تحديد تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية، مما يساعد في معرفة الآثار الإيجابية والآثار السلبية الناجمة عن الحجر المنزلي، لمحاولة وضع الحلول للتخلص من الآثار السلبية الناجمة عن الحجر المنزلي.

2. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة -على حد علم الباحثان- والتي تناولت تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع في البيئة الفلسطينية، مما قد يشكل إثراءً للمكتبة التربوية بالجديد من الدراسات.

حدود الدراسة: تتحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

-الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية (القيم الدينية، القيم الجمالية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، النظرية/العلمية).

-الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الأفراد القاطنين في محافظتي الخليل وبيت لحم.

-الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال شهر أيار من العام 2020.

-الحدود المكانية: محافظات جنوب الضفة الغربية (الخليل وبيت لحم).

مصطلحات الدراسة:

-الحجر المنزلي: يعرفه الباحثان إجرائياً بأنه التزام المواطنين منازلهم، وعدم خروجهم منها إلا في حالات الضرورة، وتشمل الحركة في منطقة جغرافية محددة، وذلك وفق حالة الطوارئ المعلن عنها في الدولة.

-القيم: "مجموعة من المعايير والتنظيمات النفسية التي تتكون داخل الإنسان من خلال الخبرات الناتجة من عمليات التعلم والتفاعل الاجتماعي التي يخوض غمارها أثناء عملية التنشئة الاجتماعية".<sup>1</sup>

-القيم الشخصية: يعرف الباحثان القيم الشخصية إجرائياً بأنها: الصفات الحميدة التي يتمتع بها الشخص، وتميزه عن غيره، كالحكمة، والصبر، والشجاعة، والصدق، والأمانة، والإخلاص، وغيرها من الصفات المحمودة.

-القيم الدينية: صفات إنسانية إيجابية راقية مضبوطة بضوابط الشريعة الإسلامية تؤدي بالمتعلم إلى السلوكيات الإيجابية في المواقف المختلفة التي يتفاعل فيها مع دينه ومجتمعه وأسرته في ضوء معيار ترتضيه الجماعة لتنشئة أبنائها وهو الدين والعرف وأهداف المجتمع وتصبح هذه القيم تربوية كلما أدت إلى النمو السوي لسلوك المتعلم وكلما اكتسب بفضل غرسها في ذاته مزيداً من القدرة على التمييز بين الصواب والخطأ وبين الخير والشر وبين القبيح والجميل ... الخ).<sup>2</sup>

-القيم الجمالية: يعفها الباحثان إجرائياً بأنه عبارة عن القيم المتأصلة في الشخص، والتي تضفي ارتياحاً في نفسيته، نتيجة إحساسه بتلق القيم التي تضفي جمالا على نفسيته، وتعطيه مزاجاً إيجابياً.

-القيم الاجتماعية: هي مجموعة القيم والمعايير التي يضعها مجتمع ما ويتشربها الفرد نتيجة تفاعله مع الموقف والخبرات المختلفة، وكلما سادت تلك القيم في المجتمع كلما ساد بين أفراده الود والتفاهم والتعاون فيما بينهم.<sup>3</sup>

-القيم الاقتصادية: هي منظومة من الضوابط والأدبيات الأخلاقية التي يجب أن توجه الاقتصاد والسياسات المالية.<sup>4</sup>

-القيم السياسية: يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها القيم التي من خلالها يعبر الفرد عن ميوله نحو الأنشطة والأعمال السياسية، وحل مشكلات الشعب، وعادة ما يمتاز الأشخاص الذين يتحلون بها بكثرة متابعتهم للأحداث والمستجدات السياسية على الساحتين المحلية والعالمية، كما أن الأشخاص الذين يحملون تلك القيم عادة ما يميلون إلى تولي المناصب القيادية.

-القيم النظرية/العلمية: يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها مجموعة من القيم والأفكار التي يحملها الشخص، والتي تؤهله من الحصول على المعرفة، وغربلتها وتنقيتها، ليتم استخدامها الاستخدام الأمثل والصحيح، وهي التي تولد لدى الأشخاص الرغبة الجامحة والأكيدة في الاستزادة العلمية والمعرفية في مجال عمله أو في مجالات مختلفة تخص اهتماماته.

الجائحة: وردت لفظة جائحة في كثير من المعاجم والقواميس العربية على أنها: جمع جوائح وهي داهية، مصيبة تحل بالرجل في ماله فتجتاحه كله، أصابته جائحة، سنة جائحة: جدبة، غرباء، قاحلة<sup>5</sup>، بمعنى أن الجائحة تكون عميقة الأثر، المادي والمعنوي، فالجائحة أخطر وأفتك من الوباء فهي تنتشر في جزء كبير من الكرة الأرضية<sup>6</sup>.

## الإطار النظري:

### جائحة فيروس كورونا:

سُجّلت التقارير الأولية لبدء انتشاره في منتصف شهر ديسمبر من عام 2019، وما زالت الحالات المسجلة بالإصابة به في ارتفاع متسارع في مطلع عام 2020، وقد أعلنت السلطات الصينية أنّ حالات الإصابة الأولى بالفيروس الجديد تعود في نشأتها إلى مدينة ووهان الصينية، وقد انتشر منذ ذلك الوقت بشكل واسع، على الرغم من اتخاذ الصين إجراءات تحسيبه حازمة لمواجهة انتشار الفيروس الجديد بإغلاق مدينة ووهان، وبعض المدن المحيطة بها بمنع السفر منها أو إليها عبر جميع وسائل النقل.

### مفهوم جائحة كورونا:

هي جائحة عالمية جارية لمرض فيروس كورونا (كوفيد-19) والذي يحدث بسبب فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة، حيث اكتُشف المرض في ديسمبر/ كانون الأول 2019 في مدينة ووهان وسط الصين، وأُطلقَ عليه اسم 2019-nCoV وقد صنّفته منظمة الصحة العالمية جائحة.

يستطيعُ الفيروس أن ينتشر بين البشر مباشرةً، حيث أنّ معدل انتقاله (معدل الإصابة) ارتفع في منتصف يناير 2020. أبلغت عدة بلدان في أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا والمحيط الهادئ عن وصول إصابات إلى أراضيها. وكرد صيني أولي، قامت حكومات ووهان و15 مدينة في محيط مقاطعة هوبي بعمل حظر تنقل شمل أكثر من 57 مليون شخص. انطوى ذلك على إيقاف جميع وسائل النقل العام في المناطق الحضرية والنقل إلى الخارج عن طريق القطار، الطيران والحافلات ذات المسافات الطويلة. كما تم إغلاق العديد من أحداث المرتبطة بالسنة الجديدة ومناطق الجذب السياحي خوفاً من انتقال العدوى، بما في ذلك مهرجانات المدينة المحرمة في بكين ومعارض المعابد التقليدية وغيرها من التجمعات الاحتفالية. كما رفعت هونغ كونغ مستوى الاستجابة للأمراض المعدية إلى أعلى مستوى وأعلنت حالة الطوارئ وأغلقت مدارسها حتى منتصف فبراير/ شباط وألغت احتفالاتها بالعام الجديد. أصدرت عدد من حكومات الدول تحذيرات من السفر إلى مقاطعتي ووهان وخوبي. وطلب من المسافرين الذين زاروا البر الرئيسي للصين مراقبة وضعهم الصحي لمدة أسبوعين على الأقل والاتصال بمزود الرعاية الصحية لديهم للإبلاغ عن أي أعراض للفيروس. ونصح أي شخص يشتبه في حملهِ للفيروس بارتداء قناع واق وطلب المشورة الطبية من خلال الاتصال بالطبيب بدلاً من زيارة العيادة شخصياً بشكل مباشر. وأجرت المطارات ومحطات القطارات مجموعة فحوصات تشمل فحص درجات الحرارة ونشرت الإعلانات الصحية وكذلك مختصر للمعلومات على لوحات إعلانات لأجل التعرف على حاملي الفيروس.<sup>7</sup>

مفهوم القيم: إن مفهوم القيمة من المفاهيم التي اهتم بدراستها العديد من الباحثين في مختلف التخصصات كالاقتصاد والسياسة والاجتماع والدين وعلم النفس. وقد أدى ذلك إلى نوع من الخلط والغموض في استخدام المفهوم من تخصص لآخر بل داخل التخصص الواحد وذلك لاختلاف المنطلقات والمذاهب النظرية التي تناولته<sup>8</sup>، وهذا الاختلاف في وجهات النظر بشأن تحديد مفهوم القيم دفع جون ديوي للقول "إن الآراء حول موضوع القيم تتفاوت بين الاعتقاد من ناحية بأن ما يسمى قيماً في الواقع سوى إشارات انفعالية أو تغيرات صوتية وبين الاعتقاد في الطرف المقابل بأن المعايير القبلية العقلية ضرورية ويقوم على أساسها كل من الفن والعلم والأخلاق<sup>9</sup>، حيث أشارت القاضي<sup>10</sup> بأن القيم هي أشياء مادية أو معنوية تكون موضع تقدير أو تفضيل ورغبة واستهجان ورفض من جانب الأفراد. ويؤثر هذا التقدير والتفضيل وهذه الرغبة في أقوال وقرارات هؤلاء الأفراد في المواقف الاجتماعية. في حين أوضحت هنا<sup>11</sup> بأن القيم عبارة عن تنظيمات معقدة لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص أو الأشياء أو المعاني سواء كان التفضيل الناشئ عن هذه التقديرات متفاوتة صريحاً أو ضمناً، وأن من الممكن أن ننصوّر هذه التقديرات على أساس أنها امتداد يبدأ بالتقبل ويمر بالتوقف وينتهي بالرفض. بينما أشار أبو العينين<sup>12</sup> بأن القيم عبارة عن مجموعة من المعايير والأحكام تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية، بحيث تمكنه من اختبار أهداف وتوجهات لحياته، يراها جديرة بتوظيف إمكانياته، وتجسد خلال الاهتمامات أو الاتجاهات أو السلوك العملي أو اللفظي.

تصنيف القيم: ذكر المعايطه<sup>13</sup> أسس تصنيف القيم كما يلي:

- التصنيف على أساس محتوى القيمة: ويقوم على أساس المعنى الذي تحمله القيمة نفسها نذكر منها:
  - \* القيمة النظرية: يتخذ الفرد اتجاهها معرفياً يسعى من خلاله الكشف عن القوانين التي تحكم ما يحيط به من العالم الخارجي.
  - \* القيمة الاقتصادية: الاهتمام بما هو نافع ومفيد، يتخذ الفرد من محيطه مصدراً لتحقيق الثروة وإنائها وهي مميزات شخصية رجال الأعمال.
  - \* القيمة الجمالية: اهتمام الأفراد بتقدير ما يحيط بهم من ناحية التكوين والتوافق الشكلي.
  - \* قيم اجتماعية وسياسية ودينية: تميز الأفراد في علاقاتهم مع بعضهم البعض.
- التصنيف على أساس شدة القيمة: وهذا التصنيف يركز على مدى امتثال الأفراد وخضوعهم للقيم السائدة في المجتمع من حيث أثرها ووقعها على المجتمع، وتشمل:
  - \* القيم الإلزامية: الفرائض والنواهي ذات قدسية خاصة كالعقيدة والعبادات ومن هذه القيم نجد القيم التي تنظم العلاقة بين الجنسين وهي مستمدة إما من الدين أو العرف أو القانون.

\* **القيم التفضيلية:** تحدد ما يفضل أن يكون ولها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد وتبلغ شدة أثر هذه القيم في توجيه السلوك عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.

\* **القيم المثالية (القيم الكمالية):** تتطلب الكمال في الأمور كمقابلة الإساءة بالإحسان وهذا النوع لا يمكن تطبيقه بصورة تامة في المجتمع.

-**التصنيف على أساس القصد:** وهي القيم التي تمثل مواقع لغايات معينة وهي نوعان:

\* **القيم الإنسانية:** وتعرف بالقيم الوسيطة وهي تمثل سلوك الأفراد الموصل إلى تحقيق الغايات.

\* **القيم الغائية:** وهي تعبر عن الغايات في حد ذاتها.

-**التصنيف على أساس الوضوح:** وهي القيم الظاهرة الصريحة والتي يعبر عنها الفرد بالكلام، أما القيم الضمنية يستدل عليها من ملاحظة السلوكيات والاتجاهات الاجتماعية.

-**التصنيف على أساس الدوام:** وهي القيم المرتبطة بعامل الزمن من حيث ديمومتها، وتشمل:

\* **قيم دائمة نسبياً:** تنتقل للأجيال عن طريق الاحتكاك أو التنشئة الاجتماعية والمرتبطة بالعرف والتقاليد كقيم احترام كبار السن.

\* **القيم العابرة أو الوقتية:** فهي سريعة الزوال وعارضة نجدها عند الشباب كالقيم المرتبطة بالموضة.

#### الدراسات السابقة:

أجرى بولوت ودونبار<sup>14</sup> دراسة هدفت التعرف على العلاقة بين مواقع الإعلام الاجتماعي وحجم العلاقات الاجتماعية الواقعية والتقارب العاطفي فيها، وتكونت عينة الدراسة من (117) فرداً تراوحت أعمارهم بين (18-63) عاماً من مستخدمي تلك الوسائط في هولندا. واستخدم الباحثان استبانة خاصة باستخدام شبكات التواصل إضافة إلى مقياس خاص للتقارب العاطفي. وخلصت الدراسة إلى أن الوقت الذي يمضيه الأفراد في استخدام شبكات الإعلام الاجتماعي يرتبط بعدد الأصدقاء على الشبكة ولا يرتبط بعدد الأصدقاء على أرض الواقع أو بالشعور بالتقارب العاطفي معهم، كما أن نتائج مقارنة المنخرطين بشبكات التواصل الاجتماعي الإلكترونية بغيرهم لا تشير بأن لديهم علاقات اجتماعية واقعية أكثر، أو أنهم متقاربين عاطفياً مع أصدقائهم الحقيقيين أكثر من غيرهم.

كما أجرى مختار<sup>15</sup> دراسة هدفت إلى تقصي أثر مواقع الاجتماعي في طلاب الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا اجتماعياً، اتبعت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (359) طالب في المستوى الأول والثاني للغة العربية في مركز اللغات، وبلغت عينة الدراسة (104) طلاب، وأظهرت النتائج استخدام الطلاب هذه المواقع للاتصال بالأصدقاء ثم بالأسرة.

أجرى الزيودي<sup>16</sup> دراسة سعت إلى التعرف على طبيعة الأنساق القيمية لدى طلبة جامعة طيبة بالمدينة المنورة، والتعرف على درجة التزامهم بالأنساق القيمية، وفقاً لمتغيرات الجنس، والتخصص،

والمستوى الدراسي. وتكونت العينة من (1128) طالبا وطالبة، والذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، مستخدما المنهج الوصفي التحليلي. وقد قام الباحث ببناء أداة الدراسة وفقا لبعد المحتوى للقيم متضمنا القيم الدينية، الجمالية، الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية. وأشارت النتائج إلى أن القيم الدينية احتلت المركز الأول ثم القيم الجمالية ثم السياسية والاجتماعية. وأخيراً القيمة الاقتصادية. قام الطيار<sup>17</sup> بدراسة هدفت إلى بيان أثر شبكات التواصل الاجتماعي على القيم من وجهة نظر طلاب جامعة الملك سعود، وتكونت العينة من (2274) طالبا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الآثار السلبية لشبكات التواصل الاجتماعي تمثلت في: التمكن من إجراء علاقات غير شرعية مع الجنس الآخر، الإهمال في الشعائر الدينية. وأن أهم الآثار الإيجابية تمثلت في: الإطلاع على أخبار البلد الذي نعيش فيه، تعلم أمور جديدة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي، التعبير بحرية عن الرأي، التمكين من تخطي حاجز الخجل، ومن أهم مظاهر تغيير القيم نتيجة شبكات التواصل: تعزيز استخدام الطالب لشبكات التواصل الاجتماعي، القدرة على مخاطبة الجنس الآخر بجرأة.

كما أجرى الشرعة<sup>18</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على منظومة القيم الدينية والأخلاقية لدى عينة من طلبة الجامعة الهاشمية في الأردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (210) طالبة وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن أثر استخدام طلبة الجامعة الهاشمية لمواقع التواصل الاجتماعي عال، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أثر استخدام طلبة الجامعة الهاشمية لمواقع التواصل الاجتماعي تعزى للجنس ولصالح الإناث، كما تبين أن هناك ارتباط دال إحصائياً بين أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي ومنظومة القيم الدينية والأخلاقية ولكن هذا الارتباط ضعيف.

وأجرى الجمل والكرم<sup>19</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على الآثار السلبية لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي على عدد من القيم من وجهة نظر طلبة جامعة الاستقلال، والكشف عن وجود اختلافات بين الطلبة وفقاً لمتغيرات: (الجنس، المستوى الدراسي، الكلية، مكان السكن). اتبعت الدراسة المنهج المسحي. وتكونت عينة الدراسة من (90) طالباً وطالبة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود آثار سلبية متوسطة لمواقع التواصل الاجتماعي على القيم، وقد تجلّى التأثير السلبي لمواقع التواصل الاجتماعي بالترتيب على القيم الآتية: (القيم الثقافية، القيم الدينية، القيم الشخصية، القيم الأخلاقية القيم الاجتماعية). كما تبين أن استخدام مواقع التواصل الاجتماعي يبيث في نفس الطالب حب الأفكار الغربية، وتجعله لا يؤدي الصلوات على أوقاتها، كما تشغل الطالب عن قراءة القرآن الكريم. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية وفق متغيرات: الجنس،

والمستوى الدراسي، ومكان السكن، في حين تبين وجود فروق حسب متغير الكلية ولصالح كليات العلوم الإدارية والعلوم الإنسانية والقانون.

**تعقيب على الدراسات السابقة:** بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحثان إلى أن موضوع القيم قد حظي باهتمام الباحثين، حيث تناولت دراسات عديدة تأثير مواقع التواصل الاجتماعي على العلاقات الاجتماعية مثل دراسة بولوت ودونبار (2011)، ودراسة مختار (2013). وتناولت دراسات أخرى مدى الالتزام بالقيم مثل دراسة الزيودي (2013)، كما تناولت بعض الدراسات تأثير مواقع التواصل الاجتماعي على النسق القيمي والأخلاقي مثل دراسة الطيار (2014)، وبينت دراسة الشرعة (2017) وجود علاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومنظومة القيم لدى الطلبة، بينما بينت دراسة الجمل والكرم (2020) الآثار السلبية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على عدد من القيم، وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفادا من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات. ومن جانب آخر أفاد الباحثان من هذه الدراسات في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية في جنوب الضفة الغربية، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحثان - إضافة إلى تفردا في بحث تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية في جنوب الضفة الغربية بشكل خاص، ومن هنا جاءت الدراسة لتسلط الضوء على تأثير الحجر المنزلي على القيم في ظل جائحة كورونا.

**منهج الدراسة:** أجريت هذه الدراسة خلال شهر أيار من العام 2020، واستخدم الباحثان في إنجازها المنهج المسحي لعينة الدراسة لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من أفراد المجتمع الفلسطيني في محافظتي الخليل وبيت لحم.

**عينة الدراسة:** تم توزيع استبانة إلكترونية بطريقة عشوائية، حيث تم تعبئة (210) استبانة، والجدول

(1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

الرقم	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	108	51.4%
		102	48.6%
2	المؤهل العلمي	29	13.8%
		25	11.9%



56.7%	119	بكالوريوس	العمر	3
17.6%	37	دراسات عليا		
13%	27	دون 25 عام		
14.2%	30	25-أقل من 35 عام		
23.8%	50	35-أقل من 45 عام		
26.6%	56	45-أقل من 55 عام		
21%	44	من 55-أقل من 65 عام		
1.4%	3	من 65 عام فأكثر		
33%	69	مدينة	مكان السكن	4
65%	137	قرية		
2%	4	مخيم		
57%	120	قطاع عام	المهنة	5
11%	23	قطاع خاص		
8%	17	أعمال حرة		
11%	23	طالب		
13%	27	بلا عمل		
78%	164	متزوج/ة	الحالة الاجتماعية	6
17.7%	37	أعزب/عزباء		
2.3%	5	أرمل/ة		
2%	4	مطلق/ة		
72%	151	الخليل	المحافظة	7
28%	59	بيت لحم		

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة لقياس تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية، وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، المهنة، الحالة الاجتماعية، المحافظة).

القسم الثاني: وقيس تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية، ويتكون من ستة مجالات، هي: (القيم الدينية، القيم الجمالية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم السياسية، القيم النظرية/العلمية) و(52) فقرة.

صدق الأداة: يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي ليصبح عدد فقراتها (52) فقرة. ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك وفق الجدول (2).

جدول (2): معاملات الثبات لأبعاد مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

مجمالات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
القيم الدينية	11	0.800
القيم الجمالية	9	0.752
القيم الاجتماعية	9	0.724
القيم الاقتصادية	6	0.611
القيم السياسية	8	0.706
القيم النظرية/العلمية	9	0.896
الدرجة الكلية	52	0.929

بالنظر إلى جدول (2) يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة تراوحت بين (0.611) و(0.896)، وحصل مجال القيم النظرية على أعلى معامل ثبات بينما حصل مجال القيم الاقتصادية على أدنى معامل ثبات، وأخيراً بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (0.929)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

#### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة ومراجعتها، ثم إدخالها للحاسب وإعطائها أرقاماً معينة بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أنفق ثلاث درجات، والإجابة محايد درجتين، والإجابة لا أنفق درجة واحدة، وذلك في جميع فقرات الدراسة، وبذلك أصبح الاستبيان يقيس تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية بالاتجاه الموجب. وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، واختبار LSD للمقارنات البعدية الثنائية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات:

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي المرجع للعبارات في أداة الدراسة كما يلي:

جدول (3): دلالة المتوسط الحسابي.

المتوسط الحسابي	الدلالة	الدلالة حسب الاستبانة
1.66-1.00	منخفض	لا أنفق
2.33-1.67	متوسط	محايد
3.00-2.34	مرتفع	أنفق

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحثان للنتائج الآتية:  
السؤال الرئيس الأول: ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية في جنوب الضفة الغربية؟، وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية، ويوضح ذلك جدول (4):  
جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
مرتفع	0.362	2.56	القيم الاجتماعية
مرتفع	0.395	2.39	القيم الدينية
مرتفع	0.430	2.39	القيم السياسية
متوسط	0.423	2.28	القيم الاقتصادية
متوسط	0.557	2.23	القيم النظرية/العلمية
متوسط	0.425	2.10	القيم الجمالية
متوسط	0.331	2.33	الدرجة الكلية بشكل عام (القيم الشخصية)

بالنظر إلى جدول (4) يتضح وجود تأثير متوسط للحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية بشكل عام بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.331). ويشير الجدول إلى وجود تأثير مرتفع للحجر المنزلي على القيم الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.362)، تلاه تأثير مرتفع على القيم الدينية بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.395)، والقيم السياسية بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.430). في حين كان هناك تأثير متوسط للحجر المنزلي على القيم الاقتصادية بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.433)، تلاه تأثير متوسط على القيم العلمية بمتوسط حسابي (2,23) وانحراف معياري (0.557)، تلاه تأثير متوسط على القيم الجمالية بمتوسط حسابي (2,10) وانحراف معياري (0.425).

### س1) ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الدينية؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة، ويوضح ذلك جدول (5):  
جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير الحجر المنزلي على القيم الدينية حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0.547	2.73	الحجر المنزلي زاد من كثرة ذكر الله عز وجل والصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم
مرتفع	0.590	2.71	الحجر المنزلي جعلني مقتنعاً بأن الحياة عبادة وتقرب إلى الله عز وجل.
مرتفع	0.629	2.71	الحجر المنزلي زاد من انتمائي لعائلتي.

مرتفع	0.631	2.68	الحجر المنزلي مكثني من أداء الصلوات على أوقاتها.
مرتفع	0.680	2.63	الحجر المنزلي زاد من قناعتني بأن الدنيا ليست أولوية بالنسبة لي.
مرتفع	0.672	2.59	الحجر المنزلي مكثني من المواظبة على قراءة القرآن الكريم أو الإنجيل
مرتفع	0.797	2.36	الحجر المنزلي زاد من المواظبة على صلوات النوافل أو التراتيل المسيحية
مرتفع	0.789	2.35	الحجر المنزلي أبعدني عن زيارة أقربائي (صلة الرحم).
متوسط	0.773	2.19	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بمتابعة البرامج الدينية.
متوسط	0.751	1.98	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بقراءة الكتب الدينية.
منخفض	0.585	1.32	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بمتابعة الأفلام الأجنبية.

بالنظر إلى الجدول (5) يتبين أن أعلى الفقرات تمثل في الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي زاد من كثرة ذكر الله عز وجل والصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم) بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.547)، تلاه الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي جعلني مقتنعا بأن الحياة عبادة وتقرب إلى الله عز وجل) بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.590)، والفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي زاد من انتمائي لعائلتي) بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.629)، تلاه الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي مكثني من أداء الصلوات على أوقاتها) بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.631)، تلاه الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي زاد من قناعتني بأن الدنيا ليست أولوية بالنسبة لي) بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.680)، تلاه الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي مكثني من المواظبة على قراءة القرآن الكريم أو الإنجيل) بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.670)، تلاه الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي زاد من المواظبة على صلوات النوافل أو التراتيل المسيحية) بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.797)، تلاه الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي أبعدني عن زيارة أقربائي (صلة الرحم)) بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.789). في حين جاءت أدنى الفقرات، الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بمتابعة الأفلام الأجنبية) بمتوسط حسابي (1.32) وانحراف معياري (0.585).

## س2) ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الجمالية؟

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير الحجر المنزلي على القيم الجمالية حسب الأهمية.

الدرجـة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0.659	2.66	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بحديقة المنزل.

مرتفع	0.703	2.61	الحجر المنزلي عزز من اهتمامي بنظافة المنزل.
مرتفع	0.733	2.48	الحجر المنزلي عزز من اهتمامي بزراعة الورود في حديقة المنزل.
مرتفع	0.735	2.41	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بتطوير هواياتي ومواهبتي
متوسط	0.854	2.04	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي ببرامج الترفيه والتسلية
متوسط	0.745	1.76	الحجر المنزلي عزز لدي قراءة الكتب الشعرية.
متوسط	0.806	1.76	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بسماع الموسيقى.
منخفض	0.686	1.60	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بكتابة القصص
منخفض	0.676	1.56	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بالرسم والفرن

بالنظر إلى الجدول (6) يتبين أن أعلى الفقرات، الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بحديقة المنزل) بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.659)، تلاه الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي عزز من اهتمامي بنظافة المنزل) بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.703)، تلاه الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي عزز من اهتمامي بزراعة الورود في حديقة المنزل) بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.733)، تلاه الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بتطوير هواياتي ومواهبتي) بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.735). في حين أن أدنى الفقرات وبدرجة منخفضة الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بالرسم والفرن) بمتوسط حسابي (1.56) وانحراف معياري (0.767)، تلاه الفقرة التي تتص على (الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بكتابة القصص) بمتوسط حسابي (1.60) وانحراف معياري (0.686).

### س3) ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الاجتماعية؟

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير الحجر المنزلي على القيم الاجتماعية حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0.512	2.80	الحجر المنزلي عزز دوافعي بمساعدة الآخرين.
مرتفع	0.556	2.79	الحجر المنزلي زاد من قناعتني بأهمية التكافل الاجتماعي.
مرتفع	0.517	2.78	الحجر المنزلي زاد من قناعتني بأهمية التكافل الاجتماعي.
مرتفع	0.566	2.77	الحجر المنزلي زاد من تقربتي من عائلتي.
مرتفع	0.551	2.72	الحجر المنزلي عزز مشاركتني في مواقع التواصل الاجتماعي

مرتفع	0.685	2.53	الحجر المنزلي عزز لدي أهمية العمل التطوعي.
مرتفع	0.737	2.38	الحجر المنزلي عزز مشاركتي في لجان الطوارئ
متوسط	0.740	2.30	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بجيراني.
متوسط	0.865	1.95	الحجر المنزلي عزز من العنف الموجه للمجتمع (الطوش والمشاكل المجتمعية)

بالنظر إلى الجدول (7) يتبين أن أعلى الفقرات تمثل في الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي عزز دوافعي بمساعدة الآخرين) بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.512)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من قناعتني بأهمية التكافل الاجتماعي) بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.556)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من قناعتني بأهمية التكافل الاجتماعي) بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.517)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من تقربي من عائلتي) بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.566)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي عزز مشاركتي في مواقع التواصل الاجتماعي) بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.551)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي عزز لدي أهمية العمل التطوعي) بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.685)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي عزز مشاركتي في لجان الطوارئ) بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.737). في حين أن أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي عزز من العنف الموجه للمجتمع (كثرة الطوش والمشاكل المجتمعية)) بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.865)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بجيراني) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.740).

#### س4) ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الاقتصادية؟

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير الحجر المنزلي على القيم الاقتصادية حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0.627	2.71	الحجر المنزلي لفت انتباهي الى الاقتصاد في مصروفاتي.
مرتفع	0.693	2.59	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بالزراعة.
مرتفع	0.662	2.56	الحجر المنزلي عزز من مشاركتي في تقديم الدعم العيني والمادي للمجتمع
مرتفع	0.746	2.50	الحجر المنزلي دفعني إلى التفكير في تحسين دخلي.
متوسط	0.838	1.73	الحجر المنزلي دفعني الى ارجاع الشيكات البنكية

منخفض	0.774	1.61	الحجر المنزلي دفعني إلى تربية الحيوانات الزراعية.
-------	-------	------	---

بالنظر إلى الجدول (8) يتبين أن أعلى الفقرات تمثل في الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي لفت انتباهي الى الاقتصاد في مصروفاتي) بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.627)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بالزراعة) بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.673)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي عزز من مشاركتي في تقديم الدعم العيني والمادي للمجتمع) بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.662)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي دفعني إلى التفكير في تحسين دخلي) بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.746). في حين أن أدنى الفقرات، الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي دفعني إلى تربية الحيوانات الزراعية) بمتوسط حسابي (1.61) وانحراف معياري (0.774)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي دفعني الى ارجاع الشيكات البنكية) بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.838).

#### س5) ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم السياسية؟

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير الحجر المنزلي على القيم السياسية حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0.575	2.75	الحجر المنزلي زاد من متابعتي للأخبار الخاصة بكورونا
مرتفع	0.638	2.68	الحجر المنزلي زاد من قناعاتي بأهمية الوحدة الوطنية
مرتفع	0.745	2.46	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بمتابعة مجريات القضية الفلسطينية
مرتفع	0.783	2.40	الحجر المنزلي زاد من قناعاتي بحسن أداء الحكومة الفلسطينية
مرتفع	0.792	2.34	الحجر المنزلي زاد من قناعاتي بفشل الأحزاب السياسية
متوسط	0.826	2.24	الحجر المنزلي زاد من متابعتي للندوات واللقاءات السياسية
متوسط	0.784	2.21	الحجر المنزلي زاد من قناعاتي بضعف القيادات السياسية
متوسط	0.837	2.04	الحجر المنزلي زاد من متابعتي للقاءات الفكرية-الايديولوجية-

بالنظر إلى الجدول (9) يتبين أن أعلى الفقرات تمثل في الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من متابعتي للأخبار الخاصة بكورونا) بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.575)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من قناعاتي بأهمية الوحدة الوطنية) بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.638)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من اهتمامي

بمتابعة مجريات القضية الفلسطينية) بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.745)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من قناعاتي بحسن اداء الحكومة الفلسطينية) بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.783)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من قناعاتي بفشل الأحزاب السياسية) بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.798). في حين أن أدنى الفقرات، الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من متابعتي للقاءات الفكرية-الايديولوجية-) بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.837).

#### س6) ما تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم النظرية/العلمية؟

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير الحجر المنزلي على القيم النظرية/العلمية حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0.637	2.62	الحجر المنزلي زاد من خبرتي في التعامل مع التكنولوجيا
مرتفع	0.676	2.61	الحجر المنزلي زاد من مهارات الاتصال الالكتروني
مرتفع	0.738	2.44	الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بتطوير قدراتي على البرامج الالكترونية
مرتفع	0.744	2.43	الحجر المنزلي زاد من قناعاتي بأهمية البحث العلمي للتوصل إلى حل المشكلات.
متوسط	0.817	2.29	الحجر المنزلي دفعني لمتابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصي
متوسط	0.794	2.03	الحجر المنزلي زاد من رغبتي في دراسة مقرراتي الدراسية
متوسط	0.788	2.00	الحجر المنزلي زاد من مشاركتي في الندوات العلمية
متوسط	0.826	1.96	الحجر المنزلي زاد من قراءتي للكتب العلمية في مجالات عدة
متوسط	0.738	1.70	الحجر المنزلي زاد من مشاركتي في المؤتمرات العلمية

بالنظر إلى الجدول (10) يتبين أن أعلى الفقرات تمثل في الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من خبرتي في التعامل مع التكنولوجيا) بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.637)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من مهارات الاتصال الالكتروني) بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.676)، تلاه الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من اهتمامي بتطوير قدراتي على البرامج الالكترونية) بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.738)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من قناعاتي بأهمية البحث العلمي للتوصل إلى حل المشكلات) بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.744). في حين أن أدنى الفقرات، الفقرة التي تنص على (الحجر المنزلي زاد من مشاركتي في المؤتمرات العلمية) بمتوسط حسابي (1.70) وانحراف معياري (0.738).



## فرضيات الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية وفق: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، المهنة، الحالة الاجتماعية، المحافظة)، وللإجابة عن فرضية الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، ويبين ذلك الجداول من (11-20):

جدول (11): نتائج اختبار "ت" للفروق في تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ذكر	108	2.33	0.372	107	0.094	0.926
أنثى	102	2.32	0.284	101		

بالنظر إلى جدول (11) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية وفق الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي غير دالة إحصائياً.

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية تبعاً للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية	فقدون تأهوية عامة	29	2.04	بين المجموعات	2.900	3	0.967	9.890	00.00
	دبلوم	25	2.39						
	بكالوريوس	119	2.35	داخل المجموعات	20.134	206	0.098		
	ماجستير	37	2.43						
	المجموع	210	2.33						

بالنظر إلى جدول (12) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية وفق المؤهل

العلمي، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية  $>0.05$  وهي دالة إحصائية، ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخدام اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (13):  
جدول(13): اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون		-*0.34545	-*0.31034	-*0.38588
دبلوم	*0.34545			
بكالوريوس	*0.31034			
دراسات عليا	*0.38588			

بالنظر إلى جدول(13) يتبين أن الفروق كانت ما بين الثانوية العامة فما دون وما بين الدبلوم ولصالح الدبلوم بفارق (0.34545)، وكذلك وجود فروق ما بين الثانوية العامة فما دون وما بين البكالوريوس ولصالح البكالوريوس بفارق (0.31034)، كما تبين وجود فروق ما بين الثانوية العامة فما دون وما بين الدراسات العليا ولصالح الدراسات العليا بفارق (0.38588).

جدول(14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية تبعاً للعمر.

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
من 25 من عام	27	2.36	0.284	بين المجموعات	1.381	5	0.276	2.602	0.026
من 25-35 أقل	30	2.34	0.259	داخل المجموعات	21.653	204	0.106		
من 35-45 أقل	50	2.21	0.415						
من 45-55 أقل	56	2.41	0.256						
من 55-65 أقل	44	2.30	0.354						
من 65 فأكثر عام	3	2.61	0.248						
المجموع	210	2.33	0.331						

بالنظر إلى جدول (14) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية وفق العمر، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية  $0.05 >$  وهي دالة إحصائية، ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخدام اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (15):

جدول(15): اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات حسب العمر.

العمر	دون 25 عام	من 25- أقل	من 35- أقل	من 45- أقل	من 55- أقل	من 65 عام فأكثر
دون 25 عام						
من 25- أقل من 35						
من 35- أقل من 45					*0.20017	-*0.39827
من 45- أقل من 55				*0.20017		
من 55- أقل من 65						
من 65 عام فأكثر				*0.39827		

بالنظر إلى جدول(15) يتبين أن الفروق كانت ما بين من كانت أعمارهم (من 35-أقل من 45 عام) ومن كانت أعمارهم (من 45-أقل من 55 عام) ولصالح من كانت أعمارهم (من 45-أقل من 55 عام) بفارق (0.20017). كما يتبين أن الفروق كانت ما بين من كانت أعمارهم (من 35-أقل من 45 عام) ومن كانت أعمارهم (من 65 عام فأكثر)، ولصالح من كانت أعمارهم (من 65 عام فأكثر) بفارق (0.39827).

جدول(16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية تبعاً لمكان السكن.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	السكن	تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية
0.997	0.003	0.00	2	0.001	الجموعات	0.300	2.33	69	مدينة	
									قرية	
		0.111	207	23.034	داخل المجموعات	0.143	2.34	4	مخيم	
									المجموع	
			209	23.034		0.331	2.33	210		

بالنظر إلى جدول (16) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية تعزى لمتغير السكن، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي غير دالة إحصائياً. جدول(17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية تبعاً للمهنة.

المهنة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية	قطاع عام	120	2.38	بين المجموعات	3.370	4	0.843	8.784	0.00
	قطاع خاص	23	2.48						
	داخل المجموعات	أعمال حرة	17	2.32	205	19.664	0.096		
		طالب/ة	23	2.29					
		بلا عمل	27	2.02					
	المجموع	210	2.33	0.331	23.034	209			

بالنظر إلى جدول (17) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية وفق المهنة، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية  $> 0.05$  وهي دالة إحصائياً، ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخدام اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (18): جدول(18): اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات حسب المهنة.

العمر	قطاع عام	قطاع خاص	أعمال حرة	طالب	بلا عمل
قطاع عام					*0.35481
قطاع خاص				*0.18739	*0.45699
أعمال حرة					*0.29658
طالب					*0.26960
بلا عمل	*0.35481	*0.45699	*0.29658	*0.26960	

بالنظر إلى جدول (18) يتبين أن الفروق كانت ما بين من كانت القطاع العام وبلا عمل ولصالح القطاع العام بفارق (0.35481). وتبين وجود فروق ما بين القطاع الخاص وطالب ولصالح القطاع الخاص بفارق (0.18739)، وما بين القطاع الخاص وبلا عمل ولصالح القطاع الخاص بفارق (0.45699). كما تبين وجود فروق ما بين أعمال حرة وبلا عمل ولصالح أعمال حرة بفارق (0.29658). وأخيراً وجود فروق بين طالب وبلا عمل ولصالح طالب بفارق (0.26960).

جدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية تبعاً للحالة الاجتماعية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية	تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية
0.648	0.550	0.061	3	0.183	تباين المجموعات	0.347	2.32	164	متزوج/ة	
						0.285	2.36	37	أعزب/عزباء	
		0.111	206	22.853	داخل المجموعات	0.208	2.22	5	أرملة/ة	
						0.098	2.46	4	مطلق/ة	
						0.331	2.33	210	المجموع	
			209	23.034						

بالنظر إلى جدول (19) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية وفق الحالة الاجتماعية، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي غير دالة إحصائياً.

جدول (20): نتائج اختبار "ت" للفروق في تأثير الحجر المنزلي على القيم الشخصية تبعاً لمتغير المحافظة.

الدالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحافظة
0.219	1.232	150	0.291	2.34	151	الخليل
		58	0.417	2.28	59	بيت لحم

بالنظر إلى جدول (20) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية تعزى لمتغير المحافظة، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي غير دالة إحصائياً.

نتائج الدراسة:

-أظهرت الدراسة وجود تأثير متوسط للحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية بشكل عام، وعلى القيم الاقتصادية، والقيم العلمية، والقيم الجمالية. في حين تبين وجود تأثير مرتفع للحجر المنزلي على القيم الاجتماعية، والقيم الدينية، والقيم السياسية.

-تمثل تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الدينية بـ: (الزيادة من ذكر الله عز وجل والصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم، الاقتناع بأن الحياة عبادة وتقرب إلى الله عز وجل، زيادة الانتماء للعائلة، أداء الصلوات على أوقاتها، زيادة القناعة بأن الدنيا ليست أولوية بالنسبة لي، المواظبة على قراءة القرآن الكريم أو الإنجيل، المواظبة على صلوات النوافل أو التراتيل المسيحية، البعد عن زيارة الأقرباء (صلة الرحم)).

-تمثل تأثير الحجر المنزلي على القيم الجمالية بـ: (زيادة الاهتمام بحديقة المنزل، زيادة الاهتمام بنظافة المنزل، زيادة الاهتمام بزراعة الورود في حديقة المنزل، الاهتمام بتطوير هواياتي ومواهبتي).

- تمثل تأثير الحجر المنزلي على القيم الاجتماعية بـ: (زيادة الدوافع الشخصية بمساعدة الآخرين، القناعة بأهمية التكافل الاجتماعي، القناعة بأهمية التكافل الاجتماعي، زيادة التقرب من العائلة، عزز المشاركة في مواقع التواصل الاجتماعي، عزز أهمية العمل التطوعي، عزز المشاركة في لجان الطوارئ).

-تمثل تأثير الحجر المنزلي على القيم الاقتصادية بـ: (الاقتصاد في المصروف، الاهتمام بالزراعة، المشاركة في تقديم الدعم العيني والمادي للمجتمع، التفكير في تحسين الدخل).

-تمثل تأثير الحجر المنزلي على القيم السياسية بـ: (زيادة متابعة الأخبار الخاصة بكورونا، زيادة القناعة بأهمية الوحدة الوطنية، الاهتمام بمتابعة مجريات القضية الفلسطينية، زيادة القناعة بحسن أداء الحكومة الفلسطينية، القناعة بفشل الأحزاب السياسية).

-تمثل تأثير الحجر المنزلي على القيم العلمية بـ: (زيادة الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا، زيادة مهارات الاتصال الإلكتروني، زيادة الاهتمام بتطوير القدرات على البرامج الإلكترونية، القناعة بأهمية البحث العلمي للتوصل إلى حل المشكلات).

- اثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الحجر المنزلي في ظل جائحة كورونا على القيم الشخصية تعزى لمتغيرات: (الجنس، السكن، الحالة الاجتماعية، المحافظة). في حين تبين وجود فروق تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي ولصالح مؤهلات الدبلوم والبيكالوريوس والدراسات

العليا، والعمر ولصالح من كانت اعمارهم (من 45-أقل من 55 عام)، ومن كانت أعمارهم (من 65 عام فأكثر)، والمهنة ولصالح القطاع العام والقطاع الخاص والأعمال الحرة والطالب).  
التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها يوصي الباحثان بما يلي:
1. عمل برامج توعوية للمواطنين خلال فترة الحجر المنزلي لتعزيز القيم الاقتصادية والجمالية والعلمية.
  2. تعزيز الاتصال والتواصل بين الأقرباء باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.
  3. تعزيز الثقافة المجتمعية بأهمية الالتزام بالقيم الأخلاقية وقيم التسامح بين الناس.
  4. تعزيز الاهتمام بالزراعة بشقيها النباتي والحيواني لما لها من أهمية في زيادة الدخل الفردي، وبالتالي تعزيز الدخل القومي.
  5. تعزيز الوحدة الوطنية بين كافة أطياف الشعب الفلسطيني، ونبذ الخلافات جانباً ما دام الدين واحد والهدف واحد والرؤيا واحدة والوطن واحد.
  6. تعزيز ثقافة القراءة والاهتمام بالكتب القيمة في مجال التخصص، وفي مجالات مختلفة.

#### قائمة الهوامش:

<sup>1</sup>. العاجز، فهد. (2007): " دور الجامعة الإسلامية في تنمية بعض القيم من وجهة نظر طلبتها"، *مجلة الجامعة الإسلامية*، مجلد(15)، عدد(1).

<sup>2</sup>. القرني. (د.ت): "القيم الإسلامية، مفهومها، مصادرها، خصائصها"، موقع على الانترنت، [http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t\\_180630.html](http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_180630.html)، (2020/9/26).

<sup>3</sup>. المصري، دينا جمال. (2010). " أثر استخدام لعب الأدوار في اكتساب القيم الاجتماعية المتضمنة في محتوى كتاب لغتنا الجميلة لطلبة الصف الرابع الأساسي في محافظات غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

<sup>4</sup>. ([https://www.alukah.net/publications\\_competitions](https://www.alukah.net/publications_competitions)), (18/5/2020).

<sup>6</sup>. (<https://ontology.birzeit.edu/term/>).

<sup>7</sup>. (<https://ar.wikipedia.org/wiki/>)

<sup>8</sup>. فرج، محمد. (2001). "النسق القيمي لدي الجانبين والأسوياء"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الآداب، جامعة الزقازيق، مصر.

- <sup>9</sup>. زاهر، ضياء. (1984): "القيم في العملية التربوية"، مؤسسة الخليج العربي.
- <sup>10</sup>. القاضي، زينب. (1981). "دراسة مقارنة بين قيم واتجاهات المتفوقين تحصيليا والعاديين من طلبة وطالبات المدارس الثانوية العامة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- <sup>11</sup>. هنا، عطية محمود. (1986). "دراسات حضارية مقارنة في القيم"، قراءات في علم النفس الاجتماعي في الوطن العربي، إعداد وتقديم لويس ملكية، الجزء الأول، ط1.
- <sup>12</sup>. أبو العينين، علي خليل. (1988). "القيم الإسلامية والتربية"، ط1، المدينة المنورة: مكتبة إبراهيم الجلبى.
- <sup>13</sup>. المعاينة، عبد الرحمن. (2000). "علم النفس الاجتماعي"، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
- <sup>14</sup>. Pollet, T., Robert, S., and Dunbar, R. (2011). "US of Social Network Sites and Instant Messaging Does not Lead to Increased Offline Social Network Members, Cyber Psychology and Behavior, and Social Networks, 14(4), pp.253-258.
- <sup>15</sup>. مختار، أحمد؛ وسليمان، إبراهيم؛ وعمر، زكريا. (2013). "أثر وسائل التواصل الاجتماعي في الطلاب اجتماعيا. طلاب الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا أنموذجاً"، *المجلة الدولية للتطبيقات الإسلامية في علم الحاسوب والتقنية*، مجلد(1)، عدد(2)، ص ص 78-90. موقع على الانترنت <http://irep.iium.edu.my/cgi/search/simple?q=Mukhtar,suliman,zakaria+201>
- <sup>16</sup>. الزيودي، ماجد محمد. (2013). "درجة التزام طلبة جامعة طيبة بالأنساق القيمية كما يراها الطلبة أنفسهم وعلاقتها ببعض المتغيرات-دراسة ميدانية على طلبة جامعة طيبة"، المدينة المنورة، السعودية.
- <sup>17</sup>. الطيار، فهد بن علي. (2014). "شبكات التواصل الاجتماعي وأثرها على القيم لدى طلاب جامعة الملك سعود"، *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، مجلد(31)، عدد(61)، ص ص 193-226.
- <sup>18</sup>. الشرعة، ممدوح منيزل فليح. (2017). "أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على منظومة القيم الدينية والأخلاقية لدى عينة من طلبة الجامعة الهاشمية في الأردن"، *مجلة دراسات، العلوم التربوية*، مجلد(44)، عدد(4)، ملحق (8)، ص ص 113-130.
- <sup>19</sup>. الجمل، سمير سليمان؛ والكرم، محمد. (2020). "الأثار السلبية لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي على القيم"، *مجلة شؤون اجتماعية*، السنة (37)، عدد(145)، ص ص 39-75، الإمارات العربية المتحدة.



الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي  
Psychometric characteristics of the decision skills scale for second year preparatory  
students

د. محمد جمال صالح محمد، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أسوان، مصر.

مُستخلص:

هدفت الدراسة إلى بن الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي خلال العام الدراسي (2020-2021)؛ لتزويد الباحثين في مجال المناهج وطرق تدريس الدراسات الاجتماعية، بمعايير مناسبة؛ لقياس مهارات اتخاذ القرار، وقد طبق المقياس على مجموعة من تلاميذ الصف الثاني الإعدادي بمجموعة من المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة أسوان، حيث تم اختيار (120) تلميذاً وتلميذة بطريقة عشوائية، وتم التوصل للصورة النهائية للمقياس، التي تكونت من (15) موقفاً يتطلب من التلميذ اتخاذ قرار بشأنه موزعة على (3) مهارات، هي: (تحديد المشكلة - تحديد البدائل - إصدار القرار)، وتم حساب ثبات المقياس، وصدقه، وكانت القيم مرتفعة ومقبولة وفقاً لاختلاف أساليب حسابه المستخدمة في البحث؛ حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.78 - 0.92)، وبلغت قيمة معامل الصدق الذاتي (0.89)، وحقت مُعدلات المقياس صدقاً تمييزياً عند مُستوى ثقة (0.95% - 0.99%)، أي أنه يُوجد فرق دال إحصائياً عند مُستوى (0.01) بين متوسطات درجات مجموعتي الطلاب مُرتفعي ومُنخفضي في قيم الانتماء الوطني، وهذا يدل على صدق عوامل المقياس في قياس ما وضع لقياسه، وأوصى الباحث تدريب مُعلمي المراحل الإعدادية على كيفية بناء أدوات لقياس مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذهم.

الكلمات المُفتاحية: الخصائص السيكومترية - مهارات اتخاذ القرار.

**Abstract:**

The study aimed to investigate the psychometric properties of the decision-making skills scale Pupils of the second year of middle school during the academic year (2020-2021); To provide researchers in the field of curricula and methods of teaching social studies, with appropriate standards; To measure decision-making skills, the scale was applied to a group of second year middle school students in a group of schools affiliated with the Directorate of Education in Aswan Governorate, where (120) male and female students were randomly selected, and the final image of the scale was reached, which consisted of (15) situations requiring From the student to make a decision about it, divided into (3) skills, namely: (defining the problem - determining the alternatives - issuing the decision). The stability of the scale and its validity were calculated, and the values were high and acceptable according to the different methods of calculation used in the research; Where the values of the reliability coefficient ranged

between (0.78 - 0.92), and the value of the coefficient of self-honesty was (0.89), and the items of the scale achieved discriminatory sincerity at two confidence levels (0.95% - 0.99%), meaning that there is a statistically significant difference at the level (0.01) between the mean. The scores of the two groups of students are high and low in the values of national affiliation, and this indicates the validity of the scale factors in measuring what was set to be measured. The researcher recommended training middle school teachers on how to build tools to measure the decision-making skills of their students.

**Keywords:** psychometric properties - decision-making skills.

#### مقدمة:

تعد عملية اتخاذ القرار من أكثر المهارات أهمية في حياة الفرد، فالإنسان يتعرض للكثير من المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ القرار السليم، وذلك من خلال الاختيار الأفضل والمناسب من بين البدائل والخيارات المتاحة أمام الفرد لحل مشكلة معينة، أو تحديد هدف معين، أي اعتماد الأمر الأفضل والأفضل والأفضل لتحقيق النتائج السليمة البعيدة قدر الإمكان عن أي أضرار يتوجب معالجتها في وقت لاحق، كما أن مجال اتخاذ القرار من المجالات التربوية الحديثة التي تزايد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة، بل وأصبحت عملية اتخاذ القرار ضرورة من الضرورات التي توليها التربية اهتماماً متزايداً، وخاصة فيما يتعلق بمد المشكلات والقضايا الاجتماعية والعلمية والأخلاقية التي تنشأ عن تطور العلم والتكنولوجيا.

وتساعد عملية اتخاذ القرار الفرد على التفكير بعمق قبل أن يقوم باختيارات مهمة حياته، التأمل والتدبر، وتحمل المسؤولية، والاستقلالية وعدم الاندفاع في دراسة جميع العوامل المؤثرة في القرار، الاستفادة من خبراته الماضية، وعدم تكرار الأخطاء السابقة، والتأمل قبل اتخاذ قرارات جديدة أو قرارات مماثلة لقرارات سابقة.

ويرى حسن زيتون<sup>(1)</sup> أن مهارة اتخاذ القرار عملية إصدار رأي أو حكم لمواجهة مشكلة أو قضية ما، من خلال انتقاء أو اختيار منطقي ومنظم بين حلول أو آراء بديلة، بهدف التوصل إلى أنسب أو أفضل هذه الحلول أو الآراء في ضوء أحكام تتسق مع قيم مُتخذ القرار.

ويؤكد مجدي حبيب<sup>(2)</sup> أن مهارة اتخاذ القرار من المهارات العقلية العليا التي ينبغي تتميتها لدى الطلاب، وتعمل على تحقق العديد من الأهداف التربوية والتعليمية التي تجعل الطالب قادراً على تقييم خياراته والتنبؤ بنتائجها، و اختيار بديل أو حل يقوم على معايير دقيقة وتطبيق هذه المهارة ميدانياً والحكم على فعاليتها في ضوء تطبيقها أو تنفيذها لمرات عديدة.

وتتطلب عملية اتخاذ القرار الإعداد الجيد من المعلم وتشجيع التلاميذ على المشاركة في اتخاذ القرار ودفعهم على الإحساس بقيمة الحديث والتحمس له، و من الضروري ترك الفرصة أمام التلاميذ لاختيار أدوارهم فيما بينهم أو التنقل بين الأدوار المختلفة، فقد أكد (بيل) على ضرورة تشجيع التلاميذ على ذلك لمواجهة المشكلات التي تقابلهم في حياتهم اليومية باعتبارها لب عملية التدريب<sup>(3)</sup>.

يتضح مما سبق أن اتخاذ القرار عملية مركبة تحتاج إلى معرفة وثيقة بالبدائل وترتبط بعملية حل المشكلات وتهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة للفرد في موقف معين وذلك لمواجهة تحديات المستقبل، لاسيما في عصر تعددت فيه البدائل والاختيارات؛ لذا ينبغي تشجيع المتعلمين على ممارسة مهارات اتخاذ القرار لمواجهة المشكلات التي تقابلهم في حياتهم اليومية باعتبارها جوهر عملية التدريس وذلك من خلال وضع الطلاب في مواقف يتفاعلون فيها بعقلانية ووعي تجاه مشكلة علمية أو اجتماعية أو بيئية، مما يتطلب تحليل الموقف المشكل وإيجاد عدة بدائل للحل واختيار أنسبها.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نبعت مشكلة البحث من خلال إشراف الباحث على مجموعات من التربية العملية، ومن خلال عمله وتقييمه للطلاب المعلمين لاحظ معاناة تلاميذ المرحلة الإعدادية من عدة مشكلات منها عملية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الصحيح، وواكب ذلك انصراف كثير من المعلمين عن التعاون لمنع أو معالجة هذه المشكلات، فضلاً عن عدم وجود أداة علمية مقننة لقياس مهارات اتخاذ القرار لدى هؤلاء التلاميذ.

ويدعم الشعور بمشكلة الدراسة ما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستكشافية؛ التي قام بها الباحث؛ لتدعيم إحساسه بالمشكلة وذلك من خلال ملاحظته لمجموعة من معلمي الصف الثاني الإعدادي أثناء الزيارات الصفية لبعض حصص الدراسات الاجتماعية أثناء متابعة طلاب التربية العملية شعبة الدراسات الاجتماعية في فترة التربية العملية بمدارس الصف الثاني الإعدادي بمحافظة أسوان، وقد تبين من الملاحظة أن حوالي (97%) من المعلمين لا توجد لديهم مقاييس مقننة لقياس مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذهم لدى تلاميذهم.

تحددت مشكلة الدراسة الحالية في عدم وجود مقاييس مقننة لقياس مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي.

لذا سعى البحث الحالي لبناء وتقنين أداة علمية لقياس مهارات اتخاذ القرار؛ لديهم وذلك لضمان صلاحيتها وموثوقيتها للتطبيق في البيئة المصرية؛ لذا يُمكن حل تلك المشكلة من خلال الإجابة عن

السؤال الرئيس التالي: "كيف يُمكن بناء وتقنين مقياس مهارات اتخاذ القرار اللازمة لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي"، ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- أ. ما الأسس النظرية (الفكرية) للقيم لمهارات اتخاذ القرار؟
- ب. كيف يُمكن بناء مقياس مهارات اتخاذ القرار اللازمة لتلاميذ الصف الثاني الإعدادي للتطبيق في البيئة الأسوانية؟
- ج. ما الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات اتخاذ القرار في البيئة الأسوانية؟
- د. ما التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها تنمية مهارات اتخاذ القرار، وقياسها لتلاميذ الصف الثاني الإعدادي؟

#### أهداف الدراسة.

##### هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق التالي:

- أ. تحديد الأسس النظرية (الفكرية) لمهارات اتخاذ القرار .
- ب. بناء مقياس مهارات اتخاذ القرار اللازمة لتلاميذ الصف الثاني الإعدادي للتطبيق في البيئة الأسوانية.
- ج. تحديد الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات اتخاذ القرار في البيئة الأسوانية.
- د. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يُمكن من خلالها تنمية مهارات اتخاذ القرار لتلاميذ الصف الثاني الإعدادي.

#### مصطلحا الدراسة.

أ. مهارات اتخاذ القرار: تُعرف إجرائياً بأنها: "عملية عقلية مركبة، يسعى تلميذ الصف الثاني الإعدادي من خلالها إلى اختيار أفضل البدائل والحلول المتاحة في موقف معين اعتماداً على ما يمتلكه من خبرات، وفي ضوء مجموعة من المعايير والقيم، وتتأثر عملية الاختيار لديه بمجموعة من العوامل العقلية والوجدانية والتنظيمية، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها التلميذ في اختبار اتخاذ القرار المُعد لذلك".

ب. تلاميذ الصف الثاني الإعدادي: تُعرف إجرائياً بأنهم: "التلاميذ الذين يدرسون في الصف الثاني الإعدادي، وتتراوح أعمارهم ما بين (13-14) عاماً".

#### الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

تعد مهارة اتخاذ القرار مهارة تفكير مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو، مسألة مهمة في حياة الأفراد والجماعات (4) ، وتكتسب مهارة اتخاذ القرار أهمية من كونها تتسع لتشمل مهارات تفكير أخرى من

مثل؛ التفكير الناقد الذي يوظف في تقييم البدائل وفي اختيار أفضل البدائل ووضع القرار حيز التنفيذ<sup>(5)</sup>، كما تقع مهارة اتخاذ القرار ضمن استراتيجيات التفكير المستخدمة في حل المشكلات وتحتاج إلى تطبيق العديد من مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقويم والاستقراء والاستنباط<sup>(6)</sup>.

وينظر لاتخاذ القرار على أنه نوع من التوفيق بين العناصر والقوى التي لها أثر على القرار، فبالإضافة إلى ما تختاره من بديل لا يحقق الهدف التام أو الكامل، لكنه من أفضل الحلول التي يمكن التوصل إليها في ظل الظروف القائمة<sup>(7)</sup>.

وأوضح جابر عبد الحميد<sup>(8)</sup> أن عملية اتخاذ القرار عملية عقلية يستطيع الفرد متخذ القرار أن يمر من خلال من مجرد المعرفة الأولية بالشيء إلى القبول به أو الرفض الفعلي له، وأن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار لما يجب فعله مع الأخذ بعين الاعتبار نواتج الخيارات المختلفة.

وينبغي الأخذ في الاعتبار أن عملية اتخاذ القرار تتضمن كيفية تعرف الأفراد ضمن المواقف التي تتطلب اختيار بديل من بين عدة بدائل، واتخاذ القرار هو نشاط إنساني مركب، وتبدأ عملية اتخاذ القرار بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختبار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة.

وتتمثل أهمية تنمية مهارات اتخاذ القرار في التالي:

- تساعد على التفكير بعمق قبل أن يقوم الطالب باختيارات مهمة في حياته كاختيار التخصص الدراسي.
- تنمي التريث والتأمل والتدبر، وتحمل المسؤولية، والاستقلالية، وعدم الاندفاع في دراسة جميع العوامل المؤثرة في القرار.
- تساعد على الاستفادة من الخبرات الماضية وعدم تكرار الأخطاء السابقة والتمهل قبل اتخاذ قرارات جديدة أو قرارات ممثلة لقرارات سابقة<sup>(9)</sup>.
- تعد من المهارات الحياتية للفرد، والتي يمكن تنميتها من خلال البرامج التعليمية في جميع المراحل الدراسية<sup>(10)</sup>.

ويرى الباحث أن أهمية اتخاذ القرارات تنبع من كونها مرتبطة بمجالات النشاط الإنساني، حيث تعد عملية اتخاذ القرار إحدى العمليات العقلية الموضوعية التي يمارسها الفرد بشكل شبه دائم في حياته اليومية، فعندما يواجه الفرد موقفاً يتضمن عدة اختيارات أو بدائل فعلية يقع عبء اختيار أفضلها، وهو اختيار قائم على أساس عدد من المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، وبمعنى

آخر هي عملية اختيار منطقي بين اختياريين أو أكثر اعتمادا على الأحكام التي تتسق وقيم متخذ القرار.

ومن أهم عوامل زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار التالي<sup>(11)</sup>: (جمال الدين المرسي، وثابت ادريس، 2010، 681) في التالي:

- التركيز على تحديد المشكلة والبحث عن البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
- الاعتماد على قاعدة كافية ودقيقة من البيانات حول المتغيرات المتعلقة بالمشكلة والموقف المحيط بها.
- الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة أثناء تطبيق مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- ضرورة إدراك أن كل قرار ينطوي على نتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة.
- ضرورة إدراك أن القرار ينطوي على جوانب ملموسة وأخرى غير ملموسة، تتعلق بالجوانب النفسية والإنسانية التي تواجه متخذ القرار.
- إن عملية اتخاذ القرارات غير الروتينية لابد أن تنطوي على التفكير الخلاق والابتكار عن تنمية الحلول البديلة.
- الاهتمام بالأسلوب الجماعي عند اتخاذ القرارات.
- التكيف مع التغيير في المواقف المحيطة.
- الاقتناع أن عملية تنفيذ القرارات لا تنتهي بمجرد اتخاذ القرار وإما يتبعها متابعة تنفيذه وتقييمه.
- تعديل القرار إذا تم اكتشاف عدم فاعليته في معالجة المشكلة أو إذا ترتب عليه نتائج سلبية.

ولعملية اتخاذ القرار أهمية قصوى في حياة الفرد فهي تساعده على التفكير العميق قبل القيام باختيار مهمة في حياته، وأيضا تساعده على التريث والتأمل والتدبر وتحمل المسؤولية والاستقلالية<sup>(12)</sup> (13).

لهذا يؤكد عبد المعطي سويد<sup>(14)</sup> على ضرورة تشجيع وتدريب المتعلمين في كافة المراحل التعليمية على عملية اتخاذ القرار حتى يتمكنوا من مواجهة ما يقابلهم من مشكلات في مواقف حياتهم اليومية. إن اتخاذ القرارات بالدرجة الأولى عملية عقلانية تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث search، والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل comparison، والاختيار selection.

وللمعلم دور إيجابي في تدريب الطلاب على مهارات التفكير، ومنها تنمية مهارة اتخاذ القرار، ومن أهم هذه الأدوار ما يلي<sup>(15)</sup>:

- طرح الأسئلة التي تنير اهتمام الطلاب حول قضية أو موقف أو مشكلة ما.

- مساعدة الطلاب على توضيح أفكارهم أو صياغة العبارات بلغة سليمة.
  - إرشاد الطلاب إلى مصادر التعلم المتنوعة للحصول على المعلومات المطلوبة.
  - تشجيع الطلاب على الاختلاف في الرأي، وتقبل رأي الآخر.
  - تحفيز الطلاب على اتخاذ قرارات مستقلة فيما يتعلق بحياتهم الشخصية.
- عندما يبدأ الطالب في اتخاذ قرار إزاء مشكلة من المشكلات الدراسية أو مشكلاته الخاصة فيجب عليه أن يتبع الخطوات التالية:
- تحديد الموقف الذي يتطلب اتخاذ القرار.
  - استدعاء الطالب لمعلوماته التي اكتسبها من المصادر المتنوعة و من خبراته الحياتية السابقة، تلك المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار و التي سوف تساعد في الوصول إلى حل المشكلة.
  - التفكير في بدائل للقرار المطلوب اتخاذه.
  - التفكير في النتائج المحتملة لكل قرار بديل.
  - اتخاذ القرار المناسب بناء على المعلومات الصحيحة التي تم الحصول عليها من المصادر المتنوعة و المرتبطة بموضوع القرار.
  - اتخاذ الخطوات الإجرائية لتنفيذ القرار.
- حدد كمال عبد الحميد زيتون مهارات اتخاذ القرار كالتالي (16):
- تحديد موقف اتخاذ القرار.
  - جمع المعلومات المرتبطة بالقضية المراد اتخاذ القرار فيها.
  - تحديد البدائل ونتائجها.
  - تحديد نتائج البديل.
  - اختيار أفضل نتائج اتخاذ القرار.
- وحدد فهم مصطفى (17) مهارات اتخاذ القرار في:
- اكتساب المعلومات من مصادر المعلومات المتنوعة.
  - تحديد المواقف التي تتطلب فيها اتخاذ القرار.
  - التفكير في البدائل والقرارات المطلوب اتخاذاها.
- حددها كل من (18) (19) (20) العوامل المؤثرة في نوع القرار:
- الدوافع الإنسانية: حيث تنظم السلوك وتوجهه.
  - الخبرات السابقة: حيث تعطى متخذ القرار مؤشرا بالموافقة أو الرفض، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب من وجهة نظره.

- فلسفة المجتمع: تكون الاختيارات والقرارات محكمة بالغطاء الفلسفي للمجتمع.
- عامل الوقت: حيث تلعب سرعة التعرف على المشكلة وبيان حدودها يتيح الفرصة لدراساتها دراسة متأنية للوصول للحل المناسب.
- عامل المخاطرة والأزمات والأمور الطارئة.

ونظراً لأهمية تنمية مهارات اتخاذ القرار أثناء تعليم وتعلم الدراسات الاجتماعية سعت عديد من الدراسات إلى تنمية تلك المهارات باستخدام نماذج وطرق واستراتيجيات تدريسية، منا التالي:

دراسة سها أحمد، ومصطفى نوري<sup>(21)</sup> التي توصلت إلى فاعلية برنامج تدريبي مستند إلى برنامج القبعات الست في تنمية مهارات اتخاذ القرار ودافع حب الاستطلاع لدى الطالبات المتفوقات في كلية الأميرة ثروت.

ودراسة عبدالمؤمن محمد<sup>(22)</sup> التي توصلت إلى فاعلية استخدام نموذج التدريس الواقعي في تنمية فهم قضية الفتنة الطائفية على أرض مصر و القدرة على اتخاذ القرار حيالها لدى طلاب الدراسات العليا شعبة الدراسات الاجتماعية بكلية التربية بجامعة المنصورة: دراسة بنائية في تصويب المفاهيم و الحقائق المغلوطة.

ودراسة كامل دسوقي<sup>(23)</sup> التي توصلت إلى فاعلية استخدام استراتيجيتي خرائط التفكير وقبعات التفكير الستة في تنمية مفاهيم المواطنة وبعض مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف الأول الإعدادي.

ودراسة أحمد بدوي<sup>(24)</sup> التي توصلت إلى فاعلية وحدة مقترحة قائمة على المواطنة بمنهج الدراسات الاجتماعية في تنمية بعض قيم الأمن الفكرى ومهارات إتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي.

ودراسة هالة الشحات<sup>(25)</sup> التي توصلت إلى فاعلية استراتيجية الخرائط الذهنية في تدريس التاريخ على تنمية بعض مهارات التفكير المنطومي واتخاذ القرار لدى طلاب الصف الأول الثانوى.

ودراسة غادة عواد، وفهيمه سليمان، ومروى حسين<sup>(26)</sup> فاعلية التي توصلت إلى فاعلية نموذج التعلم البنائي الاجتماعي في تدريس مادة الدراسات الاجتماعية لتنمية مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي.



ودراسة خالدة عباس<sup>(27)</sup> التي توصلت إلي فاعلية خرائط المفاهيم في تنمية مهارات التواصل واتخاذ القرار لدى طالبات جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

ودراسة علي فرج<sup>(28)</sup> التي توصلت إلي فاعلية تدريس التاريخ باستراتيجية التعلم التخيلي في تنمية مهارات اتخاذ القرار والحس بالمسؤولية لدي طلاب الصف العاشر الأساسي في الأردن.

ودراسة هبه السيد<sup>(29)</sup> التي توصلت إلي فاعلية برنامج مقترح في الدراسات الاجتماعية قائم على النظرية البنائية في تنمية بعض مهارات التفكير التأملي والقدرة على اتخاذ القرار لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية.

ودراسة سهام علي، وسميح محمود<sup>(30)</sup> التي توصلت إلي تطوير وحدة دراسية قائمة على التفكير الحاسوبي وقياس أثرها في تنمية مهارات تحليل القضايا التاريخية واتخاذ القرار والتفكير المنطومي لدى الطلبة في تدريس التاريخ في الأردن.

ودراسة صالح بن عطية، نايفة حمدان، وعادل الزايد<sup>(31)</sup> التي توصلت إلي فاعلية برنامج تدريبي مبني على نظرية TRIZ في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى الطلبة الموهوبين في محافظة جدة.

إعداد مقياس مهارات اتخاذ القرار:

أولاً- إعداد قائمة مهارات اتخاذ القرار:

قام الباحث بإعداد قائمة مهارات اتخاذ القرار المتضمنة بمنهج الدراسات الاجتماعية للمرحلة الإعدادية، وقد اتبع الباحث في إعدادها التالي:

أ- تحديد الهدف من القائمة: تهدف القائمة إلى تحديد مهارات اتخاذ القرار المتضمنة في كتاب الدراسات الاجتماعية للمرحلة الإعدادية، وكذلك المناسبة لطلاب هذا الصف، للاستفادة منها عند إعداد مقياس مهارات اتخاذ القرار.

ب- تحديد مصادر اشتقاق القائمة: تم الاعتماد على المصادر التالية عند اشتقاق قائمة مهارات اتخاذ القرار:

- الاطلاع على الأدبيات العربية والأجنبية سواء التي عالجت موضوع مهارات اتخاذ القرار.
- مراجعة الاطار النظري الخاص بالبحث الحالي.
- طبيعة وخصائص تلاميذ المرحلة الإعدادية.
- خصائص تلاميذ المرحلة الإعدادية.
- طبيعة مادة الدراسات الاجتماعية.

- أهداف تعليم الدراسات الاجتماعية وتعلمها بالمرحلة الإعدادية.
- دليل معلم الدراسات الاجتماعية للمرحلة الإعدادية.
- ج- تحديد الدلالة اللفظية لمهارات اتخاذ القرار: تم تحديد الدلالة اللفظية لمهارات اتخاذ القرار (\*)، وذلك بالرجوع للكتب والمراجع المتخصصة، والدراسات السابقة، ومنها: دراسة (32) (33) (34) (35) (36) (37) (38).
- د- التوصل إلى القائمة المبدئية لمهارات اتخاذ القرار: تم إعداد القائمة المبدئية لمهارات اتخاذ القرار بما تم تحديده في الخطوات السابقة.
- هـ- ضبط القائمة المبدئية لمهارات اتخاذ القرار: بعد أن تم التوصل إلى الصورة الأولية لقائمة مهارات اتخاذ القرار تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين في مجال المناهج وطرق تدريس التاريخ وعدد من معلمي وموجهي التاريخ بالمرحلة الإعدادية (\*\*); وذلك للتعرف على آرائهم وتوجيهاتهم حول القائمة من حيث: مدى سلامتها من الناحية العلمية واللغوية، ومدى الارتباط بقضايا مناهج الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الإعدادية، ومدى أهمية تنميتها لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، وحذف أو إضافة أو تعديل ما يرونه من مواقف قيمة، وقد أكدوا على إعادة صياغة التعريفات الإجرائية لمهارات اتخاذ القرار؛ لتناسب مجموعة البحث، وقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون.
- و- التوصل إلى القائمة النهائية لمهارات اتخاذ القرار: في ضوء تعديلات السادة المحكمين تم التوصل للقائمة النهائية لمهارات اتخاذ القرار المناسبة لتلاميذ المرحلة الإعدادية، والتي احتوت على ثلاث مهارات وهي كالتالي: (تحديد المشكلة - تحديد البدائل - إصدار القرار).
- ثانيًا- إعداد مقياس مهارات اتخاذ القرار:
- تم إعداد مقياس مهارات اتخاذ القرار؛ وذلك لاستخدامه كأداة لقياس مدى نمو مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية تبعًا للخطوات التالية:
- أ- تحديد الهدف من مقياس مهارات اتخاذ القرار: هدف المقياس إلى قياس مدى نمو مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية.
- ب- تحديد أبعاد مقياس مهارات اتخاذ القرار: تم الاطلاع على عدد من الكتابات والبحوث والدراسات السابقة؛ لتحديد أبعاد مقياس مهارات اتخاذ القرار، والتي تم تناولها أثناء عرضها في الإطار النظري للبحث، وما تتضمنها من مقاييس لمهارات اتخاذ القرار، وذلك للإستفادة

(\* ملحوظ رقم (1) قائمة بتعريفات مهارات اتخاذ القرار المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي.

(\*\*) ملحوظ رقم (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين للأداة الدراسية.

منها في إعداد المقياس الحالي، والإطلاع علي الأدبيات التربوية العربية والأجنبية المرتبطة بكيفية إعداد مقاييس مهارات اتخاذ القرار، والإطار النظري للبحث الحالي، ومراجعة آراء بعض خبراء المناهج وطرق التدريس، وعلم النفس التعليمي، حيث تم التوصل إلي ثلاث مهارات، وهي: (تحديد المشكلة - تحديد البدائل - إصدار القرار).

ج- تحديد نوع المقياس: تم إعداد مقياس مهارات اتخاذ القرار في البحث الحالي بحيث تتكون مُفردات المقياس من ثلاث مُستويات للنمو مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، ويرجع إختيار هذه الطريقة؛ لسهولة تطبيقها، ولأنها أكثر مُلائمة للتلاميذ مجموعة البحث، وحتى لا تستغرق وقتاً طويلاً في الإستجابة لها.

د- صياغة عبارات المقياس: تم صياغة عبارات المقياس في ضوء القائمة النهائية لمهارات اتخاذ القرار، وقد روعي أن تكون عبارات المقياس واضحة وسهلة الصياغة، ومُتضمنة فكرة واحدة بسيطة، ومُتوافقة مع بيئة الطلاب بحيث تُعبر عن الأداءات السلوكية الدالة علي كل سلوك من السلوكيات المُختارة ، وتم توزيع بنود المقياس علي القيم، حيث شملت كل بعد علي (3) مواقف، وقد تضمن المقياس في صورته الأولية (15) عبارة.

ه- عرض مقياس مهارات اتخاذ القرار في صورته الأولية علي السادة المُحكّمين: بعد تحديد مهارات اتخاذ القرار للمقياس والمواقف التي تدرج تحت كل قيمة، تم عرض المقياس علي مجموعة من المُحكّمين(\*) لإبداء الرأي في التالي:

1. مدى قدرة عبارات المقياس علي أن تقيس ما وضعت لقياسه.
  2. مدى وضوح عبارات المقياس من الناحية اللغوية واللفظية.
  3. موقف كل عبارة من حيث كونها إيجابية أم سلبية.
  4. مدى إنتماء كل عبارة من عبارات المقياس للقيمة الاجتماعية التي تدرج تحتها.
  5. مدى مُناسبة كل عبارة لمُستوى تلاميذ المرحلة الإعدادية مجموعة البحث.
- وقد أشار مُعظم المُحكّمين إلي سلامة العبارات من الناحية اللغوية، وكذلك وضوح العبارات وإنتمائها للبعد الذي تدرج تحتها، ومُلائمة المقياس للغرض المُعد من أجله، إلا أن بعض السادة المُحكّمين أشار إلي إجراء تعديل لصياغة بعض العبارات تعهدياً جوهرياً وخصوصاً البدائل، وقد تم إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المُحكّمون، وبعد ذلك تم توزيع عبارات المقياس توزيعاً عشوائياً؛ تمهيداً لإجراء التجربة الإستطلاعية وضبط المقياس إحصائياً.

(\*) ملحق (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة البحث.

و- التجربة الإستطلاعية لمقياس مهارات اتخاذ القرار: تم تطبيق المقياس في صورته النهائية على مجموعة استطلاعية من غير مجموعة البحث (مُثلة للمجموعة الأصل) تتكون من (30) طالبًا من مدرسة الخور قبلي الإعدادية بإدارة كوم أمبو التعليمية، وقد استعان الباحث بمفتاح التصحيح الذي أعد من قبل، وتم رصد الدرجات تمهيدًا للضبط الإحصائي، وذلك بهدف حساب: معاملات ثبات المقياس، حساب معاملات صدق المقياس، وحساب شدة الإنفعالية لعبارات المقياس، وحساب زمن تطبيق المقياس، وقد أجريت العمليات الحسابية، والإحصائية باستخدام برنامج (SPSS"25" for Windows) للمعالجات الإحصائية.

ز- الضبط الإحصائي لمقياس مهارات اتخاذ القرار: تم تصحيح الإجابات ورصد الدرجات، وتحددت الدرجة النهائية العظمى للمقياس (45) درجة ثم تم تصحيح الاجابات، ورصد الدرجات، وبعد رصد الدرجات تمت عملية الضبط الإحصائي(\*) الآتية:  
1. حساب معاملات ثبات مقياس مهارات اتخاذ القرار:

يُعد الثبات جزء من الصدق في البحث العلمي، وذلك لأن الصدق يتضمن الثبات ، والثبات في مفهومه العام هو أن يعطي الاختبار الذي يقوم به الباحث النتائج ذاتها في حال تمت إعادته على نفس المجموعة وفي نفس الظروف في وقت لاحق، ويرتبط الصدق بالثبات ارتباطًا وثيقًا، وقد اتبع في حساب معاملات ثبات مقياس مهارات اتخاذ القرار التالي:

- حساب معامل ثبات المقياس باستخدام مُعادلة ألفا (a) كرونباخ Cronbac : ويُقصد به دقة الاختبار في القياس وعدم تناقضه مع نفسه، واتساقه فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك الفرد، تم حساب الثبات باستخدام مُعادلة ألفا (a) كرونباخ الحد الأدنى للثبات الحقيقي؛ لذا تم حساب معاملات الثبات لاختبار مهارات التفكير التأملية، وذلك من خلال درجات العينة الاستطلاعية<sup>(39)</sup>، ويُعرف ثبات المقياس في البحث الحالي بأنه: "قيم مؤشرات معاملات الثبات المُقدرة باستخدام معامل ألفا (a) كرونباخ"، والجدول التالي يوضح قيم معاملات ثبات ألفا (a) بطريقة كرونباخ لمقياس مهارات اتخاذ القرار كما هو موضح في جدول (1) التالي:

جدول (1) معاملات ثبات ألفا (a) بطريقة كرونباخ لمقياس مهارات اتخاذ القرار

القيمة	عدد المفردات	Cronbach's alpha
تحديد المشكلة	5	0.78
تحديد البدائل	5	0.92

(\*) أجريت العمليات الحسابية والإحصائية باستخدام برنامجي (SPSS.V 25 – Excel Microsoft) للمعالجات الإحصائية.

0.85	5	إصدار القرار
0.79	15	المقياس ككل

يتضح من الجدول (1) أن قيم معاملات ثبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد المقياس ككل بلغت (0.79)؛ مما يعني أن المقياس يتمتع بمستوى مناسب من الثبات تتناسب غرض البحث العلمي؛ مما جعل الباحث مطمئناً لاستخدامه كأداة قياس.

- حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام طريقة التجزئة النصفية: يُمكن التنبؤ بمعامل ثبات أي أداة قياس إذا عُرف معامل ثبات نصفه؛ لذا تم استخدام مُعادلة سبيرمان براون لحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وقد بلغ (0.89)، ويُعد معامل ثبات مناسب؛ مما جعل الباحث مطمئناً لاستخدامه كأداة قياس.

## 2. حساب معاملات صدق مقياس مهارات اتخاذ القرار:

يُقصد بصدق الاختبار: "أن يقيس الاختبار ما وُضع لقياسه"، ويُعد الاختبار صادقاً إذا كانت الدرجة المأخوذة منه تمثل السمة التي يقيسها، وخالصة قدر الإمكان من أي مصدر خطأ؛ أي أن الدرجة خالصة ونقية من أي شوائب تُعطي فرصة لعوامل أخرة بخلاف السمة المُقاسة (40)، ويُعرف صدق الاختبار في البحث الحالي بأنه: "قيم مؤشرات معاملات الصدق للدرجة الكلية لمقياس مهارات اتخاذ القرار، ودرجة أبعاده المحسوبة باستخدام الصدق الظاهري، والصدق المنطقي، والصدق الذاتي، وصدق البناء الداخلي، وصدق الاتساق الداخلي)، تم قياس صدق الاختبار بالطرق الآتية:

- حساب الصدق الظاهري (المحتوى أو المضمون أو المُحكّمين): من أكثر طرق الصدق شيوعاً الذي يُمكن استخراجُه بالاعتماد على آراء المُحكّمين، ويُمثل المظهر العام للمقياس، وذلك من حيث نوعية المُفردات وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها وتعليماتها، ودرجة مفهوميّتها، وموضوعيّتها(41)، تم عرض المقياس على مجموعة من المُحكّمين المُتخصصين في مناهج وطرق تدريس التاريخ، ومجموعة من مُوجهي التاريخ ومُعلميها لإبداء آرائهم بشأن الاختبار(\*)؛ حيث قرروا أن كل مُفردة من مُفردات الاختبار تقيس ما وضعت لقياسه.

- حساب الصدق المنطقي: إن أول معاني الصدق أن تقيس أداة القياس ما وضع لقياسه بمعنى أن يقيس المقياس الجانب السلوكي الذي وضع من أجل قياسه دون أن يقيس جوانب أخرى إلى جانبها أو بديل عنها(42)، ويُقصد به فحص محتوى المقياس فحصاً منطقيّاً دقيقاً بغرض تحديد ما إذا كان يُعطي بالفعل عينة مُمثلة للسلوك أو القدرة أو المهارة أو محتوى المُقرر الدراسي الذي ينوي قياسه(43)، ولقد تم التأكد من قياس المقياس لمهارات اتخاذ القرار المُحددة سلفاً.

(\* ملحق رقم (19) قائمة بأسماء السادة المُحكّمين للأداة البحث.

- حساب الصدق الذاتي (الإحصائي): إن صدق المقياس من أهم معايير جودة أداة القياس؛ وذلك لارتباطه بالهدف المتوقع من أداة القياس لتحقيقه، فضلاً عن مدى اتصاله بنوعية وأهمية القرار الذي سيتم اتخاذه تبعاً لذلك<sup>(44)</sup>، ويُقصد به صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من أخطاء القياس، وهذا النوع من الصدق يُمثل الحد الأعلى لصدق المقياس<sup>(45)</sup>، وقد تم حساب صدق الاختبار عن طريق الصدق الذاتي الذي يُساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات فوجد إنه يُساوى (0.93)؛ مما يُشير إلى أن المقياس صادق بصورة مرضية، أي أنه يقيس ما وضع لقياسه.

- حساب الصدق التمييزي لمُفردات المقياس: تُقدر قوة تمييز مُفردات المقياس عن طريق المُقارنة بين من ينجحون أو يفشلون في الإجابة عن أي بند من بنود المقياس بالنجاح في المقياس ككل، ولغرض استخراج القوة التمييزية للمقياس؛ لتقرير التمييز بين الأقوياء والضعاف<sup>(46)</sup> (47)، وقد تم حساب مُعاملات تمييز بنود المقياس باستخدام تقسيم كيلي (Kelly) الذي يعتمد على الخطوات التالية):

- أ- إيجاد الدرجة الكلية لكل فرد.
- ب- ترتيب درجات الطالبات في المقياس ترتيباً تنازلياً.
- ج- فصل الـ 27% من درجات أفراد العينة التي تقع في الجزء العلوي (أعلى الدرجات).
- د- فصل الـ 27% من درجات أفراد العينة التي تقع في الجزء العلوي (أقل الدرجات).
- هـ- اعتبار الحد المقبول تربوياً لمُعامل تمييز الفقرة أكبر من (0.30).
- ويفضل حساب الارباعي الأعلى لنسبة 27% من الأفراد الحاصلين على أعلى درجات، والارباعي الأدنى لنسبة 27% من الأفراد الحاصلين على أدنى درجات؛ حيث أن هذه النسبة تُعطى أنسب حجم وأعلى تميز مُمكن، وتم استخدام اختبار (ت) لعينتين مُستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا في مجموع درجات الاختبار، وجاء النتائج كما بالجدول التالي:
- جدول (2) قيمة (ت) لدلالة الفرق بين متوسطات درجات الأفراد الواقعين ضمن المجموعة العليا والمجموعة الدنيا على مقياس مهارات اتخاذ القرار

المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مُستوى الدلالة
العليا	4.53	6.95	19.95	دالة عند مُستوى (0.01)
الدنيا	7.12	9.26		

يتضح من جدول (2) أن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مُستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على أن المقياس يُميز بين الأقوياء والضعاف، وقد جاءت جميع مُعاملات التمييز

أكبر من (0.30)، وهو الحد المقبول تربوياً، ويُلاحظ كذلك أن جميعها جاءت محصورة بين (0.51)، (0.75)، وجميعها معاملات مقبولة تربوياً، يتضح مما سبق تمتع الاختبار بمستوى تمييز مقبول تربوياً؛ مما جعل الباحث مطمئناً لاستخدامه كأداة قياس.

3. حساب صدق الاتساق الداخلي (التكويني):

تم حساب معاملات صدق الاتساق الداخلي للمقياس (الارتباط)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة في كل قيمة من مهارات اتخاذ القرار، والدرجة الكلية للقيمة المنتمي إليها، ويوضح جدول (3) التجانس الداخلي لعبارات كل قيمة كالتالي:

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة في كل قيمة من قيم الانتماء

الوطني والدرجة الكلية للقيمة المنتمي إليها

رقم العبارة	رقم المشكلة	رقم العبارة	تحديد البدائل	رقم العبارة	إصدار القرار
1	0.83	6	0.84	11	0.79
2	0.84	7	0.81	12	0.75
3	0.77	8	0.73	13	0.91
4	0.91	9	0.85	14	0.84
5	0.74	10	0.72	15	0.77

يتضح من جدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)؛ مما يُحقق صدق البناء للمقياس بطريقة إرتباط درجة الفقرة بدرجة المجال (القيمة) الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل قيمة، والدرجة الكلية للمقياس، ويوضح جدول رقم (4) هذه المعاملات كالتالي:

جدول (4) معاملات الارتباط بين كل قيمة من مهارات اتخاذ القرار، والدرجة الكلية للمقياس

الدرجة الكلية	القيمة
0.59	تحديد المشكلة
0.61	تحديد البدائل
0.81	إصدار القرار

يتضح من جدول رقم (4) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، كما تم حساب معاملات الارتباط درجة كل بُعد من أبعاد المقياس بدرجات الأبعاد الأخرى، وكانت قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

4. حساب شدة الإنفعالية لعبارات مقياس مهارات اتخاذ القرار:

تُعد شدة الإنفعالية للعبارة مناسبة إذا كانت النسبة المئوية للذين إستجابوا للبديل الذي يُعبر عن أقل مُستوى للقيمة أقل من (25%) من أفراد البحث، وتُعد شدة الإنفعالية غير مقبولة إذا زادت هذه النسبة عن (25%)، وبعد حساب النسبة المئوية للتلاميذ الذين إختاروا البديل يُعبر عن أقل مُستوى للقيمة في كل عبارة تبين أن جميع عبارات المقياس ذات درجة مقبولة من شدة الإنفعالية؛ حيث تراوحت قيمتها ما بين (0.14 - 0.18).

ح- حساب زمن تطبيق مقياس مهارات اتخاذ القرار: تم تحديد الزمن اللازم للمقياس بعد رصد الزمن الذي استغرقته أول طالب وآخر طالب من أفراد المجموعة في الإجابة عن مواقف المقياس، وفي نهاية التجربة تم حساب متوسط زمن المقياس، وقد بلغ (25) دقيقة تقريباً، بالإضافة إلى الزمن اللازم لإلقاء التعليمات اذ يُمكن إضافة (5) دقائق؛ لتوضيح تعليمات المقياس، وبذلك يُصبح الزمن الكلي للمقياس (30) دقيقة تقريباً.

ط- طريقة تصحيح المقياس وتقدير الدرجات : تم توزيع درجات المقياس وتصحيحه كالتالي: تُعبر إستجابة الطالب علي هذه العبارات عن مدي إمتلاكه وتمكنه من القيمة؛ بحيث تُعطي الدرجة (3) للإختيار (الذي يُعبر عن تمكنه من القيمة بدرجة عالية)، وتُعطي الدرجة (2) للإختيار (الذي يُعبر عن تمكنه من القيمة بدرجة مُتوسطة)، وتُعطي الدرجة (1) للإختيار (الذي يُعبر عن تمكنه من القيمة بدرجة ضعيفة)، وتكون الدرجة الكلية للتلميذ مجموع الدرجات لكل العبارات التي أجاب عنها.

ي- تعليمات المقياس : تم وضع تعليمات المقياس في الصفحة الأولى من كراسة الأسئلة لكي تُعين الطلاب علي كيفية الإستجابة لعبارات المقياس.

ك- التوصل إلى الصورة النهائية لمقياس مهارات اتخاذ القرار: بعد إجراء التعديلات في ضوء آراء السادة المُحكمين(\*)، وحساب صدق الاختبار، وثباته، أصبح مقياس مهارات اتخاذ القرار مُكوناً (30) مُفردة في صورته النهائية(\*)، وبذلك أصبح المقياس صالحاً للتطبيق علي مجموعة البحث النهائية، كما هو مُوضح في الجدول (5) التالي:

جدول (5) جدول مواصفات مقياس مهارات اتخاذ القرار

م	القيمة	عدد المواقف القيمية	الوزن النسبي

(\*) ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة المُحكمين لأداة.

(\*) ملحق رقم (2) مقياس مهارات اتخاذ القرار (الصورة النهائية).



5	33.33%	تحديد المشكلة	-1
5	33.33%	تحديد البدائل	-2
5	33.33%	إصدار القرار	-3
15	100%	مقياس مهارات اتخاذ القرار ككل	

وبذلك يكون قد تمت الإجابة علي السؤالين الثاني: "كيف يُمكن بناء مقياس مهارات اتخاذ القرار اللازمة لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي للتطبيق في البيئة الأسوانية؟"، والثالث: "ما الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات اتخاذ القرار في البيئة الأسوانية؟"، من أسئلة الدراسة الحالية.

#### التوصيات والمقترحات:

##### ■ التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة يُوصي الباحث بالتالي:
- التركيز على قياس قدرة المُتعلمين على التمكن من المهارات بأنواعها المُختلفة، وبخاصة المهارات اتخاذ القرار.
- تدريب مُعلمي المرحلة الإعدادية على كيفية بناء أدوات لقياس مهارات اتخاذ القرار لدى المُتعلمين.
- تطوير الأسئلة في كتب المرحلة الثانوية، بحيث مُراجعة أساليب التقويم الحالية؛ بحيث تحتل الق مهارات اتخاذ القرار (الجانب الوجداني) جانباً مهماً في عمليات التقويم.
- البحوث المُقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة يُقترح الباحث إجراء البحوث التالية:
- بناء وتقنين مقياس مهارات اتخاذ القرار لدى طلاب التعليم الجامعي.
- تقنين مهارات اتخاذ القرار الحالي في بيئات مُختلفة عن البيئة المصرية.
- بناء وتقنين بطاقة ملاحظة لمهارات اتخاذ القرار لدى طلاب في المراحل التعليمية المختلفة.
- التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية.
- بناء وتقنين مقياس لمهارات اتخاذ القرار لدى طلاب المراحل التعليمية المختلفة.
- بناء برامج تدريبية لتنمية المهارات اتخاذ القرار لدى المعلمين والتلاميذ في مراحل التعليم المختلفة.

وبذلك يكون قد تمت الإجابة علي السؤال الرابع من أسئلة البحث الحالي، والذي نصه : "ما التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها من خلالها تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي؟".

#### قائمة الهوامش:

- 1- حسن حسين زيتون. (2003). تعليم التفكير، رؤية تطبيقية في تنمية العقول المفكرة، القاهرة: عالم الكتب.
- 2- مجدي عبد الكريم حبيب. (2001). دراسات حديثة في تنمية مهارات صنع القرار: المدخل والبرامج. مجلة علم النفس، العدد (60)، 6-19.
- 3- محمد عبد الغني حسن (2002). مهارات اتخاذ القرار الإبداع والابتكار في حل المشكلات، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 4- فتحي جروان. (٢٠٠٧). تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، ط٣، دار الفكر: عمان.
- 5- رافع الزغول، وعماد الزغول. (٢٠٠٣). علم النفس المعرفي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 6- Udall, A. J. & Daniels, J. E. (1991). *Greating the Thoughtful Classroom: Strategies to Promote Student Thinking*. AZ: Zephyr Press.
- 7- عبد الرحمن محمد السعدني (2008): "فاعلية وحدة مصممة في صورة موديوالات تعليمية معززة كمبيوتريا في إكساب الطلاب المعلمين بعض مفاهيم وإجراءات الإسعافات الأولية والقدرة على اتخاذ القرار"، دراسات في المناهج وطرق التدريس. الجزء الأول، العدد (132)، إبريل.
- 8- جابر عبد الحميد. (2003). دليل تنمية الإبداع، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة العلمية.
- 9- جابر عبد الحميد. (2003). دليل تنمية الإبداع، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة العلمية.
- 10- أحمد حسين عبد المعطي، ودعاء محمد مصطفى. (2008). المهارات الحياتية، القاهرة: دار السحاب.
- 11- جمال الدين المرسي، وثابت عبد الرحمن ادريس. (2010). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
- 12- فهيم مصطفى (2002): مهارات التفكير في مراحل التعليم العام. رياض الأطفال. الابتدائي. المتوسط. الثانوي. رؤية مستقبلية للتعليم في الوطن العربي، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 13- عبد الرحمن محمد السعدني. (2008). فاعلية وحدة مصممة في صورة موديوالات تعليمية معززة كمبيوتريا في إكساب الطلاب المعلمين بعض مفاهيم وإجراءات الإسعافات الأولية والقدرة على اتخاذ القرار"، دراسات في المناهج وطرق التدريس. الجزء الأول، ع (132)، إبريل.
- 14- عبد المعطي سويد. (2003). مهارات التفكير ومواجهة الحياة، الإمارات العربية المتحدة، العين: دار الكتاب الجامعي.
- 15- فهيم مصطفى. (2002). مهارات التفكير في مراحل التعليم العام، رؤية مستقبلية للتعليم في الوطن العربي، القاهرة: دار الفكر العربي.

- 16- كمال عبد الحميد زيتون. (2002). تدريس العلوم للفهم رؤية بنائية، القاهرة: عالم الكتب.
- 17- Chelte C. (2007): Making Decision, London: Black House, 3rd Print.
- 18- فهميم مصطفى. (2002). مهارات التفكير في مراحل التعليم العام، رؤية مستقبلية للتعليم في الوطن العربي، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 19- Baysal, Z. N. (Winter2009). An Application of the Decision-Making Model for Democracy Education: A Sample of a Third Grade Social Sciences Lesson. Educational Sciences: Theory and Practice, 9(1), 76.
- 20- Walete, R., (2010): Learning strategies, London, Flinton Printing House, 1st Print.
- 21- سها أحمد عبدالله أبو الحاج، ومصطفى نوري مصطفى القمش. (2012). فاعلية برنامج تدريبي مستند إلى برنامج القبعات الست في تنمية مهارات اتخاذ القرار ودافع حب الاستطلاع لدى الطالبات المتفوقات في كلية الأميرة ثروت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- 22- عبدالمؤمن محمد عبده مغراوي. (2013). فعالية استخدام نموذج التدريس الواقعي في تنمية فهم قضية الفتنة الطائفية على أرض مصر و القدرة على اتخاذ القرار حيالها لدى طلاب الدراسات العليا شعبة الدراسات الاجتماعية بكلية التربية بجامعة المنصورة: دراسة بنائية في تصويب المفاهيم و الحقائق المغلوطة. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية: الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع 49 ، 141 - 167.
- 23- كامل دسوقي الحصري. (2014). فاعلية استخدام استراتيجيتي خرائط التفكير وقبعات التفكير الستة في تنمية مفاهيم المواطنة وبعض مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف الأول الإعدادي. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية: الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع60 ، 55 - 83.
- 24- أحمد بدوي أحمد كمال. (2015). فاعلية وحدة مقترحة قائمة على المواطنة بمنهج الدراسات الاجتماعية في تنمية بعض قيم الأمن الفكري ومهارات إتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية: الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع70 ، 153 - 191.
- 25- هالة الشحات عطية يوسف. (2015). فعالية استراتيجية الخرائط الذهنية في تدريس التاريخ على تنمية بعض مهارات التفكير المنطومي واتخاذ القرار لدى طلاب الصف الأول الثانوي. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية: الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع71 ، 220 - 273.
- 26- غادة عواد أحمد شلبي، وفهيم سليمان عبدالعزيز، ومروى حسين إسماعيل. (2016). فاعلية نموذج التعلم البنائي الاجتماعي في تدريس مادة الدراسات الاجتماعية لتنمية مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية: الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع80 ، 270 - 286.
- 27- خالدة عباس محمد عباس. (2018). فاعلية خرائط المفاهيم في تنمية مهارات التواصل واتخاذ القرار لدى طالبات جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، مج34، ع12 ، 1 - 63.

- 28- علي فرج رجب كريم. (2019). فاعلية تدريس التاريخ باستراتيجية التعلم التخيلي في تنمية مهارات اتخاذ القرار والحس بالمسؤولية لدى طلاب الصف العاشر الأساسي في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مج27، ع6، 892 - 917.
- 29- هبه السيد عبدالسميع السيد. (2019). فعالية برنامج مقترح في الدراسات الاجتماعية قائم على النظرية البنائية في تنمية بعض مهارات التفكير التأملي والقدرة على اتخاذ القرار لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية بالمنصورة: جامعة المنصورة - كلية التربية، ع107، ج5، 778 - 794.
- 30- سهام على حامد الغول، وسميح محمود محمد الكراسنة. (2020). تطوير وحدة دراسية قائمة على التفكير الحاسوبي وقياس أثرها في تنمية مهارات تحليل القضايا التاريخية واتخاذ القرار والتفكير المنطقي لدى الطلبة في تدريس التاريخ في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- 31- صالح بن عطية الجهني، نايبة حمدان حمد الشوبكي، وعادل الزايدي. (2020). فاعلية برنامج تدريبي مبني على نظرية TRIZ في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى الطلبة الموهوبين في محافظة جدة. المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع12، 251 - 277.
- 32- Beyer, B. K. (2008). How to teach thinking skills in social studies and history. *The Social Studies*, 99(5), 196-201.
- 33- Baumberger-Henry, M. (2005). Cooperative learning and case study: does the combination improve students' perception of problem-solving and decision making skills?. *Nurse education today*, 25(3), 238-246.
- 34- ŞEKER, M. (2021). An investigation into social studies teachers' self-efficacy perceptions about basic skills in the social studies curriculum. *Review of International Geographical Education Online*, 11(2), 317-334.
- 35- Al-mehsin, S. A. (2017). Self-Efficacy and Its Relationship with Social Skills and the Quality of Decision-Making among the Students of Prince Sattam Bin Abdul-Aziz University. *International Education Studies*, 10(7), 108-117.
- 36- Rilling, J. K., & Sanfey, A. G. (2011). The neuroscience of social decision-making. *Annual review of psychology*, 62(1), 23-48.
- 37- هالة الشحات عطية يوسف. (2015). مرجع سابق، 220 - 273.
- 38- غادة عواد أحمد شلبي، وفهيمة سليمان عبدالعزيز، ومروى حسين إسماعيل. (2016). مرجع سابق، 270 - 286.
- 39- أحمد غنيم. (1985). تطبيقات علي ثبات الاختبار، القاهرة: مكتبة الشروق.
- 40- فاروق الروسان. (1999). أساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 41- Eble, K. E. (1972). Preparing college teachers of English. *College english*, 33(4), 385-406.

- 42- أحمد عواد. (1999). القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط3، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- 43- ديوبولد فان دالين. (1994). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل، سليمان الخضري الشيح، طلعت منصور، ط5، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 44- أحمد محمد عبدالخالق. (1996). قياس الشخصية، الكويت: جامعة الكويت.
- 45- سعد عبدالرحمن. (1998). القياس النفسي، ط3، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 46- فؤاد أبو حطب، وأمال صادق. (1996). علم النفس التربوي، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- 47- فؤاد البهي السيد. (2008). علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة: دار الفكر العربي.

### اختبار مهارات اتخاذ القرار لطلاب الصف الثاني الإعدادي

#### عزيزي الطالب :

- يتكون هذا الإختبار من (15) مفردة في صورة مواقف، ومن نوع الاختيار من متعدد لقياس ثلاث مهارات من مهارات اتخاذ القرار ( تحديد المشكلة - تحديد البدائل - إصدار القرار).
- والإجابة في ورقة منفصلة. والمطلوب منك ما يلي :
- قراءة مقدمة الموقف المشكل بدقة وعناية، ثم اختيار الإجابة التي تراها صحيحة ومناسبة من بين الاختيارات الثلاثة.
  - حدد الاختيار الصحيح ثم انتقل إلى ورقة الإجابة المنفصلة وضع علامة (√) على الرقم الدال على اختيارك.
  - تأكد أن رقم المفردة (هو نفس الرقم الذي تؤشر عليه في ورقة الإجابة المنفصلة).
  - لا تترك مفردة دون أن تختار له إجابة.
  - لا تكتب أي حرف أو تضع أية علامة في أي مكان من هذه الكراسة.

ونشكركم سلفاً لتعاونكم لإثراء هذا البحث.

الباحث

## اختبار مهارات اتخاذ القرار لطلاب

### الصف الثاني الإعدادي

#### أولاً- مهارة تحديد المشكلة:

1. أثناء دراستك لمقر الدراسات الاجتماعية تحدث المعلم عن العمالة المؤقتة واليومية التي تواجه معظم المجتمعات, سواء المتقدمة أو النامية.

يمكن تحديد المشكلة الرئيسية بالنسبة لك في هذا الموقف فيما يلي:

أ- نقص المهارات والكفاءات اللازمة لسوق العمل.

ب- ارتفاع عدد الخريجين.

ج- الهجرة من الريف إلى الحضر.

2. تبذل الحكومة جهوداً كبيرة وتصرف أموالاً طائلة لمواجهة ظاهرة الإدمان, غلا أنها لم تسطع لفضاء عليها.

يمكن تحديد المشكلة الرئيسية بالنسبة لك في هذا الموقف فيما يلي:

أ- الأساليب المبتكرة في إدخال المخدرات لمصر .

ب- وجود ثغرات في قانون عقوبات الاتجار بالمخدرات.

ج- غياب المشاركة المجتمعية لمواجهة المشكلة.

3. تعد أزمة المرور أزمة من الازمات التي تقف امام الدولة بالرغم من كافة الجهود والاقتراحات التي تبذل لحلها.

يمكن تحديد المشكلة الرئيسية بالنسبة لك في هذا الموقف فيما يلي:

أ- عدم الالتزام بتعليمات وقواعد المرور .

ب- ضيق الشوارع.

ج- امتلاك الاسر لاكثر من سيارة.

4. يعد العنف والارهاب من أخطر التحديات التي تواجه كافة المجتمعات,؛ لذا تتصدي لها بقوة الدولة المصرية.

يمكن تحديد المشكلة الرئيسية في هذا الموقف فيما يلي:

أ- فرض الرأي بالقوة والسيطرة .

ب- غياب الحوار والجمود الفكري.

ج- انتشار الحروب والنزاعات بين الدول .

5. تحدثت مع معلم الدراسات الاجتماعية عن حوادث غرق الشباب أما سواحل بعض الدول مثل: ليبيا واليمن.

مما سبق يمكن تحديد المشكلة الرئيسة في هذا الموقف فيما يلي:

أ- صعوبة الهجرة الشرعية.

ب- الرغبة في الثراء.

ج- حب الشباب للمغامرة.

ثانياً- تحديد البدائل:

1. أثناء وقوفك امام نافذة غرفتك لياً شاهدت لصاً يقتحم شقة جيرانك.

البديل المناسبة لحل هذه المشكلة :

أ- تبلغ الشرطة.

ب- تحاول ايقاظ جيران.

ج- أتجاهل الموضوع؛ خفاً من انتقام اللص.

2. يحاول زميلك الهروب من المدرسة للعب كرة القدم في مركز الشباب المجاور.

البديل المناسبة لحل هذه المشكلة :

أ- تبلغ مدير المدرسة.

ب- تخرج معه من المدرسة.

ج- تقدم لهم النصيحة بعدم القيام بذلك.

3. أثناء سيرك بالشارع وجدت رجلاً مصاباً في حادث سير

البديل المناسبة لحل هذه المشكلة :

أ- تتصل بالاسعاف.

ب- تنقله للمستشفى.

ج- تستخدم شنطة الاسعافات الأولية الموجودة بسيارته.

4. طلب منك زميلك شرح بعض دروس مادة الدراسات الاجتماعية له .

البديل المناسبة لحل هذه المشكلة :

أ- اعتذر له لعدم مقتدرتي علي ذلك.

ب- انصحته بالتوجه إلي مركز للدروس الخصوصية.

ج- لا اتردد في تقديم المساعدة له.

5. قرر زملائك تقديم شكوي في معلم الدراسات الاجتماعية بحجة إجبارهم علي أخذ درس خصوصي.

البديل المناسبة لحل هذه المشكلة :

- أ- اقدم معهم الشكوي.
- ب-أبغ المعلم بهذه المكيدة.
- ج-أحاول حل الموضوع ودياً بينهم.

**ثالثاً- مهارة إصدار القرار :**

**1. طلب منك معلم الدراسات الاجتماعية المشاركة في حملة للتبرع بالدم تنفذها المدرسة.**

القرار المناسب الذي ينبغي أن تتخذه هو:

- أ-تتظاهر بالاشترار في الحملة.
  - ب-الاعتذار عن المشاركة في الحملة.
  - ج-تتحمس للاشتراك في الحملة.
- 2. شاهدت زملائك يقومون بسرقة حقيبة زميل لهم.**

القرار المناسب الذي ينبغي أن تتخذه في هذا الموقف هو:

- أ- تخبر المعلم.
  - ب- تنصحهم بعدم الاقدام علي ذلك مرة أخرى.
  - ج- تتركهم وشأنهم .
- 3. طلب منك معلم الدراسات الاجتماعية جمع التبرعات؛ للمساهمة في حل المشكلة الفلسطينية.**

القرار المناسب الذي ينبغي أن تتخذه هو :

- أ-أوفق علي جمع التبرعات.
- ب- أعتذر لمدرس الفصل, وطلب منه تكليف غيري.
- ج- أرفض وأحرض زملائي علي الرفض لعدم الاختصاص.

**4. ذهبت لمكتبة المدرسة لعمل بحث بعنوان (رحلة الاسراء والمعراج), ولم تجد الكتاب الذ تبحث عنه.**

القرار المناسب الذي ينبغي أن تتخذه هو:

- أ- ترفض اعداد البحث.
  - ب- تبحث عن كتاب اخر يفيدك.
  - ج- تنتظر حتي يعود الكتاب من الاستعارة.
- 5. طلب منك زمليك المشورة في موضوع شراء الحلوى من الباعة الجائلين.**

القرار المناسب الذي ينبغي أن تتخذه في هذا الموقف هو:

- أ- توافق علي الشراء من الباعة الجائلين.
- ب- ترفض الشراء من الباعة الجائلين.



ج- تطلب منه مقاطعة الشراء من الباعة الجائلين.

دور الصناعات التحويلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

دراسة تطبيقية ولاية النيل الأبيض، السودان ( 2013 – 2018 )

The role of manufacturing industries in economic and social development

An applied study of the White Nile State, Sudan (2013 - 2018)

د. الشاذلي عيسى حمد عبد الله، كلية الاقتصاد والدراسات المصرفية، جامعة النيل الأبيض، كوستي، السودان.

**الملخص :**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الصناعات التحويلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما تكمن المشكلة في ضعف مساهمة الصناعات التحويلية في الناتج المحلي الاجمالي، والنمو الاقتصادي، ومعدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، واستخدم البحث المنهج التاريخي والوصفي النظري، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها ضعف مساهمة قطاع الصناعات التحويلية في الناتج المحلي الاجمالي والنمو الاقتصادي في الاقتصاد السوداني. الصناعات التحويلية لا تلعب دور في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في السودان على وجه العموم، وفي ولاية النيل الأبيض على وجه الخصوص. الاهمال الواضح لقطاع الصناعات التحويلية على المستوي العام في السودان والولاية بصفة خاصة. توقف وتعطل جميع الصناعات التحويلية في السودان، وفي ولاية النيل الأبيض بتعطيل وتوقف مصنع اللحوم في كوستي، ومطاحن غلال النيل الأبيض، وجميع مصانع الزيوت والسلع الغذائية، تراجع وانخفاض عدد المصانع التحويلية باعداد كبيرة، توطين الصناعات التحويلية الثقيلة كصناعة السكر والاسمنت في ولاية النيل الأبيض، فرض الضرائب الباهظة أثر بصورة كبيرة على الصناعات التحويلية، ومن ثم توصي الدراسة بأهمها الترويج للاستثمار بالولاية وفق خارطة طريق استثمارية أو دليل استثماري جاذب يوضح الإمكانيات والمقومات الاستثمارية التي تجذب وتشجع وتحفز المستثمر الأجنبي والوطني، تشجيع الزراعة بتقديم التمويل قبل وقت كاف للتجهيز وإعداد الأرض وتوفير الوقود الكافي للتحضير، توفير الآليات والمعدات والتروكتورات والتقاوي والأسمدة والبذور المحسنة وكافة المعينات، عدم فرض أي رسوم حكومية وضرائب على المدخلات الزراعية والمنتجات لكي لا ترتفع تكاليف الإنتاج وتصبح عائدات الإنتاج غير مجزية.

**الكلمات المفتاحية :** الصناعات التحويلية، التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الناتج المحلي الاجمالي، النمو الاقتصادي.

## Abstract:

The study aimed to know the role of manufacturing industries in economic and social development, as the problem lies in the weak contribution of manufacturing industries to the gross domestic product, economic growth, and rates of economic and social development. In the gross domestic product and economic growth in the Sudanese economy. Manufacturing industries do not play a role in economic and social development in Sudan in general, and in White Nile State in particular. The apparent neglect of the manufacturing sector at the general level in Sudan and the state in particular. The suspension and disruption of all manufacturing industries in Sudan, and in the White Nile State, the suspension and suspension of the meat factory in Kosti, the White Nile grain mills, and all factories of oils and food commodities, the decline and decrease in the number of manufacturing factories in large numbers, the settlement of heavy manufacturing industries such as the sugar and cement industry in the White Nile State, The imposition of exorbitant taxes greatly affected the manufacturing industries, and then the study recommends the most important of which is the promotion of investment in the state according to an investment roadmap or an attractive investment guide that shows the possibilities and investment components that attract, encourage and stimulate foreign and national investors, encourage agriculture by providing financing before sufficient time for processing, preparing the land and providing fuel Sufficient preparation, providing machinery, equipment, tractors, seeds, fertilizers, improved seeds and all aids, not imposing any government fees and taxes on agricultural inputs and products so that production costs do not rise and production revenues become unrewarding.

**Keywords:** manufacturing industries, economic and social development, gross domestic product, economic growth.

مقدمة:

تعتبر الصناعات التحويلية أكثر قطاعات الاقتصاد القومي ديناميكية، لأنها تمتلك القابلية على تحريك وتحفيز الصناعات الأخرى، وخلق قيمة مضافة جديدة، ويمكن للصناعات التحويلية أن تحتل المرتبة الأولى لتوفير المواد الخام الأولية التي تعمل كمدخلات للصناعات سواء كانت زراعية أو ثروة حيوانية وسمكية . الصناعة التحويلية تعني تحويل المواد الخام الأولية و عوامل الإنتاج الأخرى إلى منتجات سلعية نهائية أي سلع مكتملة الصنع جاهزة للاستهلاك، أما التنمية الاقتصادية فهي تغيير الحالة الاقتصادية من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع مرغوب فيه يلبي رغبات وتطلعات المجتمع من حيث الخدمات المطلوبة، والتنمية الاجتماعية تعني تحقيق وإحداث تغييرات في الخدمات الاجتماعية والبيئة بصورة متطورة ومرضية تبرز المسؤولية الاجتماعية بشكل واضح، ولتوفر مقومات الصناعة التي تم ذكرها يمكن للصناعات التحويلية أن تحقق نجاحاً وتسهم في الاقتصاد الوطني، والقطاعات الفرعية للصناعات التحويلية تشتمل على الصناعات الغذائية والغزل والنسيج وصناعة السكر وصناعة الاسمنت ومنتجات الجلود من الأحذية والحقائب وصناعة مواد البناء والأثاثات الخشبية وتوليد الكهرباء والتعدين والبناء والتشييد وصناعات تحويلية أخرى.

## أولاً: الإطار المنهجي والدراسات السابقة

**مشكلة البحث :** تتحصر في مدى الدور الذي تلعبه الصناعات التحويلية في إحداث تنمية في الجوانب الاقتصادية التي تتمثل في الناتج المحلي والدخل القومي ودخل الفرد وتحسن المستوى المعيشي ، والجوانب الاجتماعية التي تتركز في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بإحداث تغييرات جذرية في المدن والقرى المحيطة بالمصانع التحويلية الكبيرة ، ومعرفة الأثر على الخدمات التي تقدمها وانعكاس ذلك على المورد البشري ، والأثر المحسوس الذي تركته الصناعات التحويلية . كما تتصف اقتصاديات الدول النامية باقتصاديات المحصول الواحد One cropped وذلك لإنتاجه مادة أولية واحدة للتصدير ، وهذا ما خلفته الدول الاستعمارية منذ قيام الثورة الصناعية . فالدول النامية تمثل المصدر الرئيس للمنتجات الزراعية ، أما الاقتصاديات الصناعية في الدول المتقدمة فتقوم بتصدير المنتجات من السلع النهائية ذات القيمة المضافة العظمى وتحقق أعظم استفادة ممكنة .

**أسئلة البحث :** ما دور الصناعات التحويلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ؟ ما الدور الذي تلعبه الصناعات التحويلية تجاه المجتمع وتحسن البيئة ؟ ما السبب الذي أدى إلى توقف المصانع التحويلية الكبيرة والصغيرة بالمناطق الصناعية بالمدن الكبرى بالولاية وهل هي أسباب إدارية أم ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج من المواد الخام والعمالة أم التمويل أم ارتفاع أسعار السلع المنتجة وعدم منافستها للسلع المستوردة وغيره من الأسباب ؟ ما نوع الخدمات التي قدمتها الصناعات التحويلية كمسؤولية اجتماعية للمجتمعات المحيطة في الصحة والتعليم والطرق ؟ وهل هناك خدمات ملموسة تقوم بها هذه الصناعات لتطور وتقدم المجتمعات التي تجاورها ؟

**أهمية البحث :** تتبع أهمية البحث العلمية من معرفة ما تقوم به هذه الصناعات من دور في دفع عجلة الاقتصاد الوطني وتنمية المجتمع ورفاهيته وزيادة الناتج المحلي وزيادة الدخل القومي وتخفيف حدة البطالة ، وزيادة إنتاج السلع المحلية وجودة المنتج ، ومعرفة مسؤولية المصانع تجاه المجتمع من حيث تطوير الخدمات الصحية والتعليمية والبيئية والترفيهية، وأهمية هذا البحث العملية تكمن في إبراز الدور الذي يلعبه القطاع الصناعي في التأثير على النشاط الاقتصادي من حيث الصادرات والواردات ومعدل النمو الاقتصادي .

**أهداف البحث :** ويمكن تقسيم الأهداف إلى الآتي :

**أهداف اقتصادية :**

1 - زيادة مساهمة الصناعات التحويلية في الناتج المحلي بنسبة مقدره .

- 2 - تخفيف معدلات البطالة بقدر كبير باستيعاب الكوادر البشرية .
- 3 - زيادة متوسط دخل الفرد بزيادة الدخل القومي وتحسن مستوى المعيشة .
- 4 - تشجيع زيادة إنتاج السلع المحلية الوطنية كماً ونوعاً بتقديم الميزات الممنوحة وبأسعار تحقق منافسة السلع المستوردة .
- 5 - تبسيط إجراءات الاستثمارات وتذليل كافة العقبات التي تعوق الاستثمار في الصناعات التحويلية .

#### أهداف اجتماعية :

- 1 - تعزيز دور المصانع التي تعمل في قطاع الصناعات التحويلية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه بيئة المجتمعات المحيطة بها .
- 2 - توفير الخدمات الصحية والتعليمية المتطورة ونقل المجتمع إلى أمثل وضع اجتماعي ممكن .
- 3 - ربط العلاقة بين المصانع والمجتمعات المجاورة لها وتعزيز الثقة المتبادلة بينهما .
- 4 - تنمية الشعور والإحساس الصادق بغرس حب المنتجات المحلية الوطنية والإقبال وكثرة الطلب عليها .
- 5 - فتح الأسواق المحلية والأجنبية للمنتجات الوطنية وتوفير سياسة الحماية لها وتوفير فرص تسويقية واسعة لها ما أمكن ذلك .
- 6 - معرفة مدى اهتمام الدولة بالصناعات التحويلية وتوفير التمويل اللازم لها .

#### فرضيات البحث : يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

- 1 - هناك علاقة ذات دلالة بين الصناعات التحويلية والناتج المحلي الجمالي والنمو الاقتصادي.
  - 2 - هناك علاقة ذات دلالة بين الصناعات التحويلية والمسؤولية المجتمعية.
  - 3 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصناعات التحويلية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- منهجية البحث : يستخدم البحث المنهج الاستنباطي في صياغة المشكلة والفروض و الوصفي التاريخي والمنهج التحليلي النظري.

#### حدود البحث :

الحدود المكانية : ولاية النيل الأبيض – السودان.

الحدود الزمانية : ( 2013 م – 2018 م ).

الحدود الموضوعية : دور الصناعات التحويلية في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية .

#### طرق جمع بيانات البحث :

المصادر الأولية : المقابلات والإستبانة والزيارات الميدانية والملاحظة .

المصادر الثانوية : المراجع والكتب والدوريات والتقارير والنشرات والقوانين واللوائح وشبكة الإنترنت.

مجتمع البحث : أصحاب العمل واتحاد الصناعات وإدارة الصناعة والاستثمار والمستفيدين وأصحاب المصلحة.

تنظيم البحث : يتكون البحث من أربعة مواضيع تغطي جوانب البحث الاقتصادية والاجتماعية وهي كالاتي أولاً: المقدمة والإطار المنهجي أما ثانياً: الإطار النظري ويشتمل علي موقف الصناعات التحويلية بالولاية، و ثالثاً: أدبيات البحث من حيث التعريف بالولاية، ورابعاً : التحليل والنتائج والتوصيات والخاتمة والمصادر والمراجع.

#### الدراسات السابقة :

قام الباحث بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة في مجال الصناعات التحويلية، وما وصلت اليه من تدهور وتردي، وقد ناقشت الدراسات السابقة معوقات ومشكلات هذه الصناعة ونذكر من هذه الدراسات ما يلي:

1/ دراسة هالة خالد الربيع (2000) بعنوان: العسر المالي في شركات القطاع العام الصناعي، دراسة حالة الشركة العامة للغزل والنسيج المحدودة، استعرضت الدراسة تحليل العسر المالي، ومعرفة العوامل التي تؤدي إلى الاعسار المالي، والاشارات الدالة عليه، وأسس وقياس وتقييم حالات العسر في الصناعات التحويلية، والحلول الممكنة لتفاديه، بالاضافة إلي تخطيط رأس المال العامل وتحليل التقارير المالية لمصانع الشركة العامة للغزل والنسيج في ثلاثة مصانع كوستي، شندي ، الحاج عبدالله، وقد توصلت الدراسة للنتائج التي من أهمها: ينبغي للادارات العاملة في هذه المصانع الاهتمام بالادارة الرشيدة والسليمة للارصدة النقدية، وتجنب الارصدة المدينة، وان عمليات حجز الاموال في شكل مخزونات تعرض هذه الاموال للضياع بسبب التلف والتقادم وسوء التخزين، وكذلك الاهتمام بتفعيل عملية التخطيط لادارة الاصول الراسمالية، واتباع دراسة الجدوى الاقتصادية بصورة سليمة، وجدولة الديون المحلية

والاجنبية، وتوصي الدراسة بالتدريب ، واتباع نظام تكاليف متكامل، واتباع نظام الادارة الحديثة، واستخدام تقنية المعلومات العالية المتقدمة.<sup>16</sup>

2/ دراسة خالد اسماعيل ابراهيم (2004) بعنوان معوقات القطاع الصناعي دراسة حالة الصناعة التحويلية للغزل والنسيج بولاية الخرطوم (1992-2000) ، اسفرت الدراسة عن النتائج أهمها السودان مؤهل ليكون رائد في الصناعات التحويلية وبالذات القطنية، وكذلك توقف وتعطل اغلب مصانع الصناعات التحويلية المنتجة في السودان، كثرة الضرائب والرسوم والجبايات، وضعف التيار الكهربائي وانعدامه في كثير من الاوقات، وارتفاع تكاليف الطاقة ومصادر المياه، وايضاً ارتفاع اسعار الفيرنست والوقود، وعدم توفر الحماية للمنتجات المحلية، وهجرة الايدي العاملة المدربة والمؤهلة، وكذلك نقص وشح قطع الغيار، وضعف التسويق بسبب منافسة المنتجات المستوردة من حيث الجودة ومعقولية الاسعار، وعدم استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في الصناعات التحويلية، ومن ثم المعاناة والمشاكل الادارية التي تعاني منها الصناعات التحويلية.<sup>2</sup>

3/ دراسة صلاح محمد ابراهيم (2005)، بعنوان دور صناعة النسيج في تطوير القطاع الصناعي للصناعات التحويلية، دراسة حالة مصنع نسيج الدويم (1989-2000)، حيث استخدم البحث المنهج التحليلي الوصفي الاحصائي، وتتبع أهمية البحث في تغطية جانب مهم من جوانب التنمية الاقتصادية التي تدعم الاقتصاد السوداني، والمشكلة تتحصر في توقف وتعطل جميع مصانع النسيج، مما أضعف مساهمة صناعة النسيج في الناتج المحلي الاجمالي، وضعف النمو الاقتصادي، وبالتالي ضعف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وغياب دور صناعة النسيج في توفر المنتجات المحلية، ومنافسة المنتجات المستوردة للمنتجات الوطنية، وترتب على هذا ارتفاع اسعار المنتج المحلي. وتوصلت الدراسة إلى أن المكن المستخدم في النسيج موديلات متأخرة ومعقدة، ضعف التمويل اللازم، وعدم تور مصادر الطاقة، ولاتوجد تكنولوجيا حديثة متطورة مستخدمة، عدم الاهتمام بالصناعات التحويلية، وعدم توفر الامداد الكهربائي والمائي والفيرنست والوقود وقطع الغيار، بالإضافة إلى الاليات والمعدات المستخدمة قديمة ومستهلكة. توصي الدراسة بالاهتمام بالصناعات التحويلية لانها لاتحتاج لرؤوس اموال ضخمة، وتوفر أيدي عاملة، بالإضافة إلى التمويل الكافي، واستجلاب أحدث المكن المتقدم المتطور (ايرجت ووتر جت)<sup>5</sup>.

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث أوجه الشبه والاختلاف، وان أوجه الشبه متعددة بسبب المعوقات التي تعاني منها الصناعات التحويلية، مما أفقدها أهميتها في المساهمة في الناتج المحلي الاجمالي، والنمو الاقتصادي، وضعف مساهمتها في التنمية الاقتصادية، وكذلك ضعف دورها في المسؤولية المجتمعية، وبالتالي غياب دورها في التنمية الاجتماعية، وهذا أثر بشكل كلي على الدور الذي

تلعبه الصناعات التحويلية في الاوضاع الاقتصادية، ولذلك فهي ذات ارتباط وثيق بالتنمية والنمو الاقتصادي.

### ثانياً: الإطار النظري:

رغم الامكانات الموهولة التي تذخر بها الولاية من الانتاج الكبير في المحاصيل الزراعية، والاعداد الكبيرة من الثروة الحيوانية، والطاقة الكهربائية، والتي تشكل ميزة نسبية متفردة، والتي تشكل مع العوامل الأخرى نهضة صناعية، إلا أن هناك تراجع في الانتاج الصناعي بالولاية، وتحتل الصناعات التحويلية المرتبة الثانية من حيث مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي للعام 2002 م. الاقتصاد هو علم الإنتاج وتوزيع الثروة وأهم عناصر الإنتاج تتمثل في الأرض والعمل ورأس المال والتنظيم وأهمها الأرض والموارد الطبيعية ولا بد من تفعيل الموارد الاقتصادية وغير الاقتصادية والحصول على دخل قومي وبمعنى الاستخدام الأمثل للموارد وتفجير الطاقات والاستفادة منها بأقصى حد ممكن واستخراج ما في باطن الأرض و اعمار ظاهرها من أجل الاستفادة من ثمارها وخيراتها لقوله تعالى : ( هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه واليه النشور). فالإسلام يحث على العمل والسعي لعمارة الأرض وعدم تعطيلها ودمارها لقوله تعالى : ( بئر معطلة وقصر مشيد ). وإفلاحها لقوله صلى الله عليه وسلم : ( الأرض لمن يفلحها) وقوله صلى الله عليه وسلم : ( إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة فليغرسها )، وهذه دعوة للعمل والإنتاج ونبذ البطالة والكسل والتوجه إلى العمل والإنتاج حتى قيام الساعة وللعمل والإنتاج قيمة مقدسة في الإسلام، والعمل في حد ذاته عبادة ومكرمة للإنسان وعزة له<sup>11</sup>.

أهم القطاعات الاقتصادية الداعمة للصناعة : يرتكز الاقتصاد علي دعائم أساسية من القطاعات الاقتصادية مثل القطاع الزراعي والقطاع الصناعي وهي من أهم القطاعات الاقتصادية بالولاية ، كما يقوم النشاط الإنتاجي أساساً على ما يبذل من جهد في القطاعات الاقتصادية وبالذات قطاعي الزراعة والصناعة في الولاية<sup>8</sup>.

القطاع الزراعي بمكوناته المختلفة يعتبر من أكبر القطاعات الاقتصادية إذ يسهم هذا القطاع بنسبة 40% من إجمالي الناتج المحلي وأن نسبة 80% من السكان يعتمدون علي الزراعة وهذا القطاع يعتبر العمود الفقري والمرتكز الأساسي للاقتصاد السوداني .

ويغذي هذا القطاع خزينة الدولة بالعملات الأجنبية وعائداته من العملات الصعبة بنسبة 98%

.8



كما يتصدر القطاع الزراعي القطاعات الإنتاجية من حيث مساهمته في الناتج المحلي حيث بلغت مساهمته حوالي 46.4% للعام 2000م وفي عام 1999م بلغت مساهمته 49.8% حيث تبلغ المشاريع الزراعية المطرية ما يقارب 137 مشروع زراعي كبير وتقع في محليات السلام والجبلين وتندلتي وقلي ، وأيضاً المزارع الصغيرة للدواجن وإنتاج البيض واللحوم بمحلية القطينة ومزارع لإنتاج الأسماك ، **القطاع الغابي:** تعتبر الغابات مورد طبيعي ومتعدد وتلعب دوراً متعاظماً في حماية الأراضي الزراعية في مناطق الزراعة التقليدية الهامشية خاصةً في دارفور وكردفان كما تلعب دوراً هاماً في حماية مناطق الزراعة في جنوب النيل الأبيض والنيل الأزرق والقضارف، تعتبر الغابات مأوى للحياة البرية في ولاية النيل الأبيض يسهم قطاع الغابات بنسبة 3% من الناتج المحلي الإجمالي وتوفر الغابات فرص عمل لسكان الريف خاصةً في مناطق الزراعة التقليدية وكذلك تعتبر الغابات مرعى طبيعي للثروة الحيوانية في السودان حيث توفر نسبة 70% من غذاء الحيوانات يتركز اهتمام الهيئة القومية للغابات في الفترة من 2001م- 2005م على تحسين حالة الغابات وذلك عبر تنشيط عمليات الحجز وكذلك الحماية والتشجير وتحسين سبل إدارة الغابات لتأكيد تطويرها بصورة مستمرة مع إتاحة مساحة واسعة للمواطنين في مجال حماية وإدارة هذه الموارد الهامة، تتركز الغابات في الولاية في المحليات الجنوبية الغربية وأهم الأشجار السنط والطلح والهشاب والهجليج والسدر وغيرها، وتوجد في الولاية هيئة الغابات التي تشرف على الغابات والبساتين والمشاتل التي تساهم في تصدير زهور الزينة والزهور العطرية إلى الخارج، وأهم محصول زراعي تشتهر به الولاية هو قصب السكر حيث تزرع مساحات واسعة من أرض الولاية بهذا المحصول النقدي الهام<sup>9</sup>.

#### أهم معوقات التنمية الزراعية<sup>18</sup> :

1 - عدم وضوح الرؤية في السياسة الزراعية التي تنظم هذا القطاع وتؤدي إلى هيكلته ورفع إنتاجيته بصورة مطلوبة بالإضافة إلى إزالة المعوقات الأساسية التي أدت إلى تراجع الإنتاج وضعفه بشكل واضح وهذه المعوقات تتمثل في الآتي : عدم وضوح الرؤية في التركيبة المحصولية وفقدان المرونة وعدم القدرة علي توفير محاصيل بديلة لتتماشى مع الظروف المناخية والطبيعية وإعادة النظر في الدورة الزراعية حسب ظروف كل مشروع على حده ومراعاة الظروف الخاصة بالمشروع ، كما نجد أهم أسباب تدهور المشاريع المروية الاختيار الخاطئ غير المدروس لبعض المحاصيل، وذلك بسبب التركيز على زراعة القمح والتوسع في المساحات المخصصة له بالرغم من ضعف إنتاجيته وزراعته خارج نطاق مناخه ، وعدم تطبيق الحزم التقنية للعمليات الزراعية ، وعدم اتباع موجبات وإرشادات الإرشاد الزراعي وعدم وجود أسس واضحة في سياسة التكثيف واختيار المحاصيل المناسبة في المشاريع المروية حتى أصبح التقليل غير المدروس والمستمر في المساحات المنتجة السمة الواضحة ومن أكبر

أسباب التدهور في المشاريع المروية وبالذات مشروع الجزيرة العملاق الاقتصادي الذي انهار وتردى بسبب مشاكل عديدة وأساسية نتيجة تخفيض الكثافة في المحصول من 80 % بعد بدء تنفيذ سياسة التكتيف في منتصف السبعينات إلى حوالي 40 % في التسعينات ، وقد تم تقليص المساحات المزروعة بالقطن في بداية التسعينات للتوسع في المحاصيل الأخرى كالذرة والقمح . وقد ترتب على سياسات التكتيف والتنوع ارتفاع وتفاقم مشكلة التمويل ويعزى ذلك إلى ارتفاع حاجة المشاريع إلى التمويل بعد التوسع في زراعة القمح وضعف الإنتاجية في المحاصيل وارتفاع التكاليف أدى إلى إجهام المزارعين عن الزراعة لضعف عائداتها نتيجة لضعف الإنتاج بسبب ضعف تطبيق الحزم التقنية وعدم استخدام الأسمدة والتقاوى المحسنة وإتباع طرق الزراعة التقليدية وعدم استخدام الآلات الحديثة وعدم وجود سياسات زراعية للتغلب على المشاكل التي تؤثر على اقتصاديات المشاريع نتيجة للتخفيض المستمر في المساحات المزروعة وازدياد التكاليف الأساسية للإنتاج وبالذات المصروفات الإدارية والأجور وتضاعف تكاليف صيانة المعدات والآليات مما أدى إلى ضخامة التكاليف وتحقيق خسائر فادحة في العديد من المحاصيل وإجهام المزارعين عن الزراعة بصفة عامة وضعف المنتجات الزراعية وبالتالي ضعف الصادر منها بشكل كبير<sup>18</sup> .

2 - ضعف التمويل : ارتفعت حاجة المشاريع للتمويل مع ارتفاع تكاليف الإنتاج وضعف الإنتاج وبالتالي نقص العائد المادي للعمليات الزراعية مما أدى إلى عجز المشاريع عن مقابلة خدمة الديون للتمويل المقدم من محفظة المصارف وبالذات بعد التحول في علاقات الإنتاج من نظام الحساب المشترك إلى حساب فردي حيث عجز عدد كبير من المزارعين المعسرین سداد الديون المستحقة عليهم مما أدى إلى إجهام المصارف التجارية عن تقديم التمويل للمشاريع المروية وقد ترتب على عدم توفر التمويل بالقدر المطلوب وفي الزمن المناسب مزيداً من التدهور في الإنتاج وضعف الإنتاجية بشكل ملحوظ .

3 - عدم توفر المدخلات الزراعية بالصورة المطلوبة : بعد انخفاض العون الخارجي صار السودان يعتمد على نفسه في استيراد وتمويل المدخلات الزراعية وتولت المصارف التجارية توفير التمويل للمواسم الزراعية الخريف والعروة الشتوية والصيفية على حسب السياسات التمويلية من البنك المركزي على صيغة السلم ويقوم البنك المركزي بتوفير المقابل الأجنبي .

4 - ضعف البنيات الأساسية : عندما انخفض العون الخارجي الذي كان يستغل في إعادة تعميم بنيات المشاريع المروية وصيانة الآليات والمعدات الزراعية توقفت صيانة ونظافة قنوات الري وذلك لتهالك الآليات والمعدات الزراعية وكثرة الحشائش وتراكم الإطماء أدى إلى قفل قنوات الري مما أدى إلى تدهور كفاءة الري وانعكس ذلك على تقليص المساحات المزروعة وضعف الإنتاجية .

5 - مشكلة التسويق : إن سياسات التحرير قد لعبت دوراً كبيراً في تهيئة مناخاً مواتياً وإيجابياً لتسويق القطن بفتح آفاق أوسع في الأسواق العالمية ، إلا أن تسويق القطن لم يطرأ عليه أي تحسن وذلك لأسباب عدة أهمها تناقص المساحات المزروعة والمخصصة لزراعة القطن للتوسع في المحاصيل الأخرى وأن تدني الإنتاجية أدى إلى تراجع مركز قطن السودان في الأسواق العالمية ، كما أن تسويق القطن مرتبط بأسواق محدودة وعدم الانفتاح على أسواق جديدة ومتنوعة وإتباع سياسة بيع الأجل ، والمرتبطة بتوفير التمويل للعمليات الزراعية ، وتدني نوعية القطن المعد للتصدير كل هذا أفقد قطن السودان مكانته وسمعته في الأسواق العالمية وبالتالي تددت عائداته وضعفت إلى حد بعيد وأحجم المزارعين عن زراعته وأصبح غير مجزي<sup>8</sup> .

أما الزراعة المطرية فأهم مشاكلها الإنتاجية المتدنية وارتفاع تكاليف الإنتاج مما جعل توفير التمويل أكثر تعقيداً وبالذات في حالة تدني الأسعار العالمية ، عندما بدأت الدولة توجيه المصارف لتمويل الزراعة المطرية وتحديد سقف لتمويل القطاع الزراعي أدى ذلك إلى تعرض المصارف لمخاطر تعثر المزارعين نسبة لتدني الإنتاج وتذبذب الإنتاجية في مواسم الجفاف وشح الأمطار وانعدامها أحياناً كثيرة ، وبالتالي يفشل الموسم الزراعي وتقل الإنتاجية حيث يتعثر عدد كبير من المزارعين عن سداد ديون وحقوق المصارف مما اضطر بعض المصارف إلى اتخاذ الإجراءات القانونية تجاه بعض المتعثرين من المزارعين مما أدى إلى تفاقم مشكلة الديون المتعثرة وأثر سلباً على أوضاع بعض المصارف فاضطرت المصارف إلى الابتعاد عن المخاطر المرتبطة بتمويل الزراعة المطرية وقد نتج عن ذلك مزيد من التدهور في هذا القطاع وأيضاً هناك عائق آخر للزراعة المطرية ، وهو عدم وجود سياسة زراعية خاصة بالزراعة المطرية تتركز في اختيار نوع المحاصيل المناسبة وإدخال التقنيات الحديثة وتحسين البذور وحجم التمويل المتاح للزراعة المطرية غير مناسب للمساحات المزروعة مطرياً وهذا يعتبر من أهم أسباب التدهور والفشل .(كتيب العرض الاقتصادي والاجتماعي بالولاية<sup>19</sup>).

**الثروة الحيوانية :** تعتبر الثروة الحيوانية من القطاعات الاقتصادية الهامة وتوضح إحصاءات الثروة الحيوانية في البلاد أن السودان من أغنى الدول العربية والإفريقية في مجال الثروة الحيوانية وقد ساعد ازدياد هذه الثروة على ارتفاع معدلات النمو فيها وسجلت الثروة الحيوانية تزايداً مضطرباً حيث ارتفع عائد الصادرات إلى 205.3 مليون دولار في عام 2009م بنسبة زيادة كبيرة بلغت 313% وذلك بسبب زيادة حصيلة صادرات اللحوم وصادرات الهدى بعد انفصال الجنوب وتعويض ما تم فقده من البترول، والذي كان يشكل مورداً مالياً هاماً للاقتصاد السوداني الأمر الذي يتطلب جهداً كبيراً لترقية الصادرات غير البترولية خاصة صادرات الثروة الحيوانية عن طريق تحسين نوعية الصادر والبحث عن أسواق جديدة وتعزيز الأسواق القائمة أصلاً في كل من مصدري البترول من الدول العربية ودول الخليج ، كما

نشير إلى أن معظم صادرات الثروة الحيوانية تتجه إلى دول الخليج العربي ومصر والأردن والصين ودول شرق آسيا كما ينبغي الاستفادة من دول الكوميسا لتغطية حاجة تلك الدول من اللحوم السودانية. تتمتع الولاية بثروة حيوانية حيث يبلغ تعدادها ما يقارب الـ 10 مليون رأس من العدد الكلي لإجمالي الثروة الحيوانية بالسودان الذي يبلغ 147 مليون رأس وأيضاً تسهم في صادرات البلاد من الحيوانات الحية والمذبوحة ويوجد أقدم مصنع لتعليب اللحوم بكوستي (1952م) وبسبب قلة الاهتمام توقف المصنع ثم تلاشى نهائياً، كما توجد أكبر أسواق لتسويق الثروة الحيوانية بالولاية في كل من كوستي وربك يشرف عليها بنك الثروة الحيوانية كما توجد أسواق فرعية أخرى في كل من الهلبة و الشقيق وشبشة والعقلة والجبلين، كما تتمتع الولاية بثروة سمكية هائلة حيث تبلغ إنتاجية الأسماك ما يقارب الـ 700 طن من الأسماك و تعتبر مياه النيل الأبيض مياه خصبة لتكاثر الأسماك حيث تبلغ فصائل الأسماك 68 فصيلاً و هو بحيرة للأسماك ولا بد من الاستفادة من هذه الميزة في الاستزراع السمكي<sup>18</sup>.

#### المشاكل التي تواجه قطاع الثروة الحيوانية :

- 1- عدم الإهتمام بالقطاع وبالذات بعد ظهور صادرات البترول .
- 2- عدم تطوير وتنمية صادرات الثروة من إيرادات البترول .
- 3- عدم توفر الأدوية البيطرية وارتفاع أسعارها.
- 4- عدم انتشار المحاجر للعناية والرعاية البيطرية في كردفان ودارفور لعدم الاستقرار الأمني.
- 5- ارتفاع أسعار الأعلاف مما جعل المنتجين يعتمدون على الأعلاف المصنعة وارتفاع التكلفة.
- 6- مرونة الطلب العالمي وعدم قدرة القطاع على المنافسة العالمية مما أدى إلى تدني عائدات الثروة الحيوانية والتي من المتوقع أن تدر عائدات تبلغ أكثر من 2 مليار دولار سنوياً إذا تم معالجة المشاكل والمعوقات<sup>18</sup>.

جدير بالذكر أن الانفصال ليس له أثر كبير يذكر في صادرات قطاع الثروة الحيوانية بحيث أن نسبة ضعيفة جداً من الثروة الحيوانية ذهبت إلى دولة جنوب السودان وليست ذات أثر على قطاع الثروة الحيوانية ولكن الأثر ينحصر في فقدان جزء مقدر من المراعي الطبيعية المتوفرة في جنوب السودان ، وأيضاً يعتبر ضعف التمويل المصرفي من أبرز المعوقات التي تواجه هذا القطاع.

**قطاع الصناعة:** ظلت الصناعة في السودان تواجه الكثير من المعوقات والتحديات والمشاكل التي لم تجد حلول جذرية منذ أن نال السودان إستقلاله وذلك لعدة أسباب منها تغير السياسات الاقتصادية والمالية وتعاقب أنظمة الحكم مما ترتب عليه عدم الإستقرار في الأوضاع السياسية والإقتصادية والمالية وعدم وضوح الرؤية لتحقيق الأهداف وانتعاش القطاع الصناعي الذي يدعم الإقتصاد السوداني . وقد أهمل

القطاع الصناعي كثيراً وعلى وجه الخصوص صناعة الغزل والنسيج على مدى تغير الحكومات ولم تحظ بالإهتمام والعناية إلا في عام 2003م، حيث وضعت بعض الحلول للمشكلات في الصناعة وأعطت أولوية قصوى ، وقد أولت الدولة هذا القطاع أهمية حيث بدأت في خصخصة المصانع في القطاع العام وأفسحت المجال للقطاع الخاص في مجال القطاع الصناعي بتوفير كافة الضمانات والتسهيلات والميزات الممنوحة والإعفاءات الضريبية والجمركية على الإنتاج الصناعي وتشجيع المستثمر الأجنبي وفتح فرص الاستثمار ، وتعد الصناعة التحويلية في السودان من أقدم الصناعات وهي تشمل الغزل والنسيج والسكر والدقيق والنشأ والجلكوز والزيوت والأسمنت والصناعات الكيماوية والأدوية والصناعات الهندسية والجلود والإطارات والسيارات وصناعة توليد الطاقة الكهربائية وصناعة غاز الطاقة المتجددة والحيوية وغيرها من الصناعات المتعددة. مما لا شك فيه أن السودان يمتلك ثالث قاعدة صناعية في إفريقيا مما جعله مؤهلاً لمواكبة التطور الصناعي في العالم من حيث الجديد من الآليات والتقنيات الحديثة وتكنولوجيا الجودة والدقة والحدائق ، مما حتم على السودان لاحقاً أن ينظر نظرة مستقبلية تلبي الإحتياجات المحلية على وجه التحديد وكان لابد من حماية ورعاية الصناعة المحلية لكي تقوم بدورها المنوط بها كما ينبغي تحقيق طموحات ومتطلبات الأمة والوطن العربي في الاكتفاء الذاتي وتحقيق التطور الصناعي ومن جهة أخرى كان إتحاد الغرف الصناعية بمثابة المسئول الأول على الصناعة السودانية تأهيلاً وتخطيطاً وإماماً بمعوقاته ثم تذليل العقبات كما يقع على عاتق الدولة حماية الصناعة الناشئة، وهناك صناعات سودانية تفوق الصناعات العالمية من حيث الجودة والأداء والإنتاج مثل صناعة السكر والأدوية والثلاجات والبوهيات والصناعات الغذائية وأخيراً صناعة تجميع السيارات وأصبحت هذه المصانع تصدر فائض إنتاجها لخارج البلاد والإتحاد الأوروبي<sup>5</sup> .

إن تنويع الاقتصاد وعدم اعتماده على قطاع واحد من الإنتاج أصبح أمر ضروري للقضاء على التخلف الاقتصادي وتحديث الاقتصاد بالصورة التي تجعله أكثر حركة ، وأيضاً فإن التصنيع قد يعتبر أهم العناصر التي تقود إلى تنويع الاقتصاد ، فإيجاد قطاع صناعي واسع ونشط يساعد كثيراً على تقوية قاعدة الإقتصاد المحلي وزيادة إنتاج إحتياجات القطاع الصناعي .

فولاية النيل الأبيض تشتهر بأنها ولاية السكر حيث يوجد بها أكبر تجمع لصناعة السكر في أفريقيا والوطن العربي (كنانة - عسلاية - النيل الأبيض) بالإضافة إلى مصانع أخرى تحت التشييد (سابينا - قفا- الرديس - مشكور) كما يوجد بها أكبر مصنع لغاز الإيثانول الحيوي المتجدد المتصالح مع البيئة بكنانة وكذلك مصنع النيل للأسمنت (ربك) ومصنع نسيج كوستي والدويم اللذين تم تأهيلهما وتشغيلهما بواسطة شركة السوار وهي شراكة بين السودان وتركيا والهند ومصنع تجميع الدراجات البخارية

بكوستي ومصانع للزيوت والحلويات والنشويات والمواد الغذائية والتلج و الأعلاف والألبان والأسماك والمنتجات الأسمنتية وغيرها من الصناعات حيث يبلغ عدد المصانع بالولاية ما يقارب 146 مصنعاً<sup>5</sup>.

**قطاع النقل :** يعد قطاع النقل من أقدم وأهم القطاعات الاقتصادية إذ يساعد قطاعات الإنتاج لتقوم بدورها بصورة جيدة ويهيئ لقطاعات الاستهلاك والخدمات الحصول على احتياجاتها من القطاعات الأخرى بصورة مستمرة وسهلة ، كالتنقل البري بالولاية حيث توجد موانئ برية بكوستي ورك وطرق مسفلتة تربط الولاية بالولايات الغربية والشرقية والشمالية والوسطى والعاصمة القومية وهي ملتقى طرق برية وسكك حديدية وكباري وموانئ ومطارات دولية .

والموانئ النهرية في محليات كوستي ورك والجبلين والدويم والكوة والشوال وود الزاكي وشبشة بالرغم من أن الأنهار غير صالحة للملاحة في كثير من المناطق فإن النقل النهري مازال يلعب دوراً مهماً في مجالات النقل في السودان. الولاية تتمتع بميناء للنقل النهري بكوستي يربط السودان بدولة جنوب السودان التي تربطنا بها عدة نشاطات مشتركة كالرعي في المراعي الطبيعية والمشاريع الزراعية والتجارة الحدودية والخط الناقل للبترول وخط النقل النهري وقد قام وفد رفيع المستوى برئاسة والي الولاية إلى دولة جنوب السودان لحضور مراسم تنصيب حاكم مقاطعة شمال أعالي النيل وقد أمن الطرفان على حفظ الأمن والاستقرار في المناطق المشتركة بين البلدين التي تجمع مواطني البلدين في المشاريع الزراعية والمراعي الطبيعية للثروة الحيوانية والنقاط الحدودية التجارية وكافة النشاطات الاقتصادية التي تحقق المصالح المشتركة للبلدين والتعايش السلمي وحفظ حق الجوار حتى ينعم البلدين بالأمن والاستقرار والحياة والعيش الكريم<sup>19</sup> .

كما تربطنا بدولة الجنوب الخط الملاحي النهري الناقل للبضائع والسلع والخط الناقل للكهرباء لمد دولة الجنوب بالطاقة الكهربائية وغيرها من النشاطات التجارية الأخرى وتم خصخصة النقل النهري لشركة النيل المحدودة<sup>19</sup> .

2/ النقل الجوي : تأتي أهمية النقل الجوي وخاصة في بلد مترامي الأطراف كالسودان وبالذات في قطر لم تكتمل شبكة المواصلات والطرق المعبدة التي لم تتوسع بصورة تفي احتياجات النقل.

يمتلك السودان واحدة من أعرق شركات الطيران في العالم الثالث "شركة الخطوط الجوية السودانية" التي تتميز بالأمن والسلامة. يوجد بالولاية أكبر مطار دولي تم تأهيله لاستيعاب أكبر حجم من الطائرات هبوطاً وانطلاقاً إلى جميع أنحاء العالم حتى يسهم في الصادرات والواردات وسفر مواطني الولاية وبالذات أفواج الحج وغيره وأكبر قاعدة جوية بكنانة<sup>19</sup>.

**قطاع الطاقة:** يتمثل هذا القطاع في إنتاج واستهلاك الطاقة التي تعمل بفعالية كبرى في تحرك اقتصاد الدول ورفع مستوى المعيشة في المجتمع ، ويعتبر البترول أحد أهم السلع الاستهلاكية في عالم اليوم سواء للدول المنتجة أو المستهلكة فالبتترول للدول المنتجة يمثل أقوى المصادر الأساسية من مكونات دخلها ، أما الدول المستهلكة التي تعتمد على إستيراده من الأسواق العالمية فهو أحد أهم السلع للقطاعات الإنتاجية والقطاعات الاستهلاكية المختلفة<sup>5</sup>.

لأهمية البترول كسلعة إستراتيجية ضرورية للبلاد وللضغوط التي يحدثها استيراد المواد البترولية على ميزان المدفوعات اهتمت الدولة بتشجيع الاستثمار في مجالات استكشاف وإنتاج البترول منذ فترة طويلة . كما توجد بالولاية عدة حقول للنفط كما هو الحال في حقل الراوات محلية السلام وأكبر مستودع استراتيجي للنفط كمخزون استراتيجي بربك وأكبر محطات لتوليد الكهرباء بكل من أم دباكر بربك ومشكور بالقطينة<sup>17</sup>.

**قطاع التعدين:** تهتم الدولة بالبحث عن المعادن المختلفة في باطن الأرض وبالذات المعادن النفيسة التي تعود بعائدات كبيرة من العملات الأجنبية وبالأخص معدني الذهب والفضة والمعادن الأخرى النحاس واليورانيوم والكوبالت والفوسفات وغيرها وتعتبر أرض السودان غنية بالمعادن كان الدور الذي تقوم به الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية هو استخراج المياه والبحث عنها لم تشهد أي نشاط وذلك لسببين هما<sup>6</sup> :

- 1- الاستثمار في هذا القطاع يحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة ويتسم بالمغامرة والمخاطرة مما تعجز عنه الدولة ويتجنبه القطاع الخاص.
- 2- لم يكن هناك وضع اقتصادي في البلاد يطمئن رؤوس الأموال الأجنبية ويحسبها بالأمان للغموض في السياسات المتبعة في الاستثمار<sup>8</sup>.

اتجهت الدولة نحو تهيئة مناخ ملائم للاستثمار لجذب رؤوس الأموال الأجنبية والمحلية فنفذت الدولة سياسة التحرير وظلت تعدل في قوانين الاستثمار حتى خلصت إلى وضع قانوني شجع بعض الشركات الأجنبية والمحلية فتوسعت عمليات الاستكشاف والتنقيب في مجال البحث عن الذهب أثبتت دراسات الهيئة العامة وأبحاثها وجود الذهب بكميات تجارية في مواقع عديدة من السودان . الولاية تتمتع بمناخ استثماري جاذب وذلك لتوفر كافة مقومات الاستثمار من أراضي واسعة وخصبة وصالحة لزراعة جميع المحاصيل وتمتاز بمناخ معتدل ويتناسب مع كافة المحاصيل الزراعية والخضر والفواكه مثل العنب في محلية قلي بالإضافة لتوفر وسائل النقل بأنواعه والأسواق الداخلية والخارجية وتوفر المياه والطاقة الكهربائية والفيرنست وغيرها من عناصر ومقومات الاستثمار المتوفرة بالولاية وهي غنية بالموارد الطبيعية والبشرية حيث تتوفر بالولاية أيدي عاملة وجبال وثروة حيوانية وسمكية وغابية

وأرض تبلغ مساحتها 9.5 مليون فدان ، فالولاية غنية بمواردها الطبيعية والبشرية والمناخية وأرضها الخصبة الجبلية ومصادر مياهها العذبة الوفيرة وخيرها العميم تبشر بمستقبل اقتصادي ونشاط استثماري واسع في جميع القطاعات الاقتصادية الزراعية والصناعية والنفطية والتعدينية والطاقة والكهرباء وغيرها<sup>5</sup>.

### ثالثاً: أدبيات البحث: نبذة تعريفية عن ولاية النيل الأبيض :

ولاية النيل الأبيض من الولايات الغنية من حيث الموارد الطبيعية والبشرية وهي ذات مساحة شاسعة وخصوصية من حيث الموقع والمساحة وكذلك ذات بعد تاريخي ، وتمثل ملتقى طرق يربطها بالولايات المجاورة ، وهي بوابة تربط السودان بدولة جنوب السودان ، وتشتهر بتوطين صناعة السكر والأسمنت والصناعات التحويلية الأخرى ، وأقدم الصناعات التحويلية فيها الأحذية في الجزيرة أبا والنسيج في كوستي والدويم وتعليب اللحوم في كوستي منذ عام 1952 م ، وتوجد بها خمس مدن كبرى وسبع مدن صغيرة .

وبها ثلاث جامعات حكومية وخاصة ومعاهد وأفرع للجامعات الأخرى بالإضافة إلى الأسواق الرئيسية المتخصصة والتجارية والأسواق الفرعية المنتشرة بالولاية ، وهي تمتلك أعداداً ضخمة من الثروة الحيوانية والسمكية<sup>17</sup>.

صدر أمر تأسيس ولاية النيل الأبيض في عام 1994 م وعدد سكانها أكثر من 2 مليون نسمة وتقسم إدارياً إلى 9 محليات وعدد 34 وحدة إدارية وتبعد عاصمتها ريبك من ولاية الخرطوم مسافة 320 كيلومتر ومساحتها 40 ألف كلم مربع أو ما يعادل 9.5 مليون فدان ويوجد بها ثلاثة أسواق محاصيل تتدلتي وهي أقدم سوق للمحصول ومسجل في بورصة لندن منذ عام 1962 م ، وأول معصرة للزيوت بتدلتي وسوق محصول كوستي وسوق محصول ريبك وسوق محصول الدويم ، وبها 6 مدن كبيرة وتحدها 6 ولايات وملتقى طرق وبها صومعة للجلال بربك ونوع الزراعة فيها مطرية ومروية وفيضية وبها مواقع متفرقة للبتترول جنوب منطقة ريبك وجنوب غرب محلية كوستي والسلام واكبر منطقة جبر وحجر لوجود الجبال وايضا بها أسواق للماشية كما تبلغ فروع البنوك التجارية و المتخصصة عدد40 فرعاً لبنك وفرع بنك السودان بكوستي ومناخها يمتاز بالشتاء البارد الجاف والمطر الرطب صيفاً وخريفاً وتهطل الأمطار من إبريل وتتوقف في نهاية أكتوبر وتتراوح كمياتها ما بين 500 ملم إلى 600 ملم في العام ، فهي ولاية إنتاج وتحتل المرتبة الأولى في صناعة السكر .



**الموقع :** تقع بين خطي عرض 15:12 - 15:15 ش وخطي طول 31:23 - 33:15 ق تجاورها الولايات الآتية : الخرطوم ، النيل الأزرق ، سنار ، الجزيرة ، شمال كردفان، جنوب كردفان ، دولة جنوب السودان وينتصفها مجرى النيل الأبيض في مساحة طولية تبلغ 629 كلم مربع .

**المساحة :** تبلغ مساحتها تقريباً 40 ألف كلم مربع أي ما يعادل تقريباً 10 مليون فدان أي أربعة مليون هكتار .

وإدارياً توجد بها تسع محليات وعدد 28 وحدة إدارية ، ويبلغ تعداد سكانها تقريباً 2.5 مليون نسمة .

**المناخ:** يسودها مناخ الشتاء البارد الجاف ، والصيف الممطر الرطب ، ويصلح جزء من مناخها لزراعة العنب والمحاصيل الأخرى وبالأخص قصب السكر ، و يتصف مناخها بالسافنا الغنية والفقيرة وشبه الصحراوي<sup>9</sup>.

#### رابعاً: الإطار التحليلي

تحتل ولاية النيل الأبيض المرتبة الأولى في صناعة السكر بالبلاد ( مصنع سكر كنانة - عسلاية - النيل الأبيض ) . بالإضافة إلى ثلاثة مصانع جديدة تحت التنفيذ مثل سايبنا - ففا - السيلة - مشكور - أم جر - سكر الرديس ) .

تعتبر الولاية إحدى ولايات الثقل الصناعي الستة كما توجد بها مناطق للصناعات الثقيلة والخفيفة والحرفيين والخدمات الاقتصادية في مدن الولاية المختلفة حيث عرفت الولاية الصناعة منذ أمد بعيد ويبلغ عدد المصانع القائمة بالولاية 159 مصنع العاملة منها ستون مصنعاً والتي تعطلت 99 مصنع وكلها تعمل في مجال الصناعات التحويلية في المواد الغذائية ومواد البناء<sup>5</sup> .

رغم الإمكانيات الضخمة من الموارد الطبيعية والبشرية التي تزخر بها الولاية من الإنتاج الوفير في المحاصيل الزراعية ، والأعداد الكبيرة من الثروة الحيوانية ، والطاقة الكهربائية ، والتي تشكل ميزة نسبية متفردة ، والتي يمكن أن تشكل مع العوامل الأخرى ، المتمثلة في الطريق القومي ، والسكة حديد والنقل النهري ، وميناء كوستي الجاف ، ومحطة توليد الكهرباء الحراري في أم دباكر ، وصومعة الغلال ربك ، ومصنع غاز الإيثانول ، ومحطة كهرباء مشكور ، وهذه الإمكانيات تمثل بنية تحتية ممتازة يمكن أن تنهض بالصناعة ولكن رغم ذلك نلاحظ أن هناك تراجع وتدني في الإنتاج في قطاع الصناعات التحويلية بالولاية ، ويظهر ذلك جلياً في أغلب الصناعات التحويلية وهناك صناعات تكاد تكون اندثرت وانعدمت نهائياً مثل مصنع تعليب لحوم كوستي 1952 م ومطاحن غلال النيل الأبيض كوستي ، ومحالج

القطن في كوستي والدويم وربك ومدابغ الجلود وصناعة الأحذية في الجزيرة أبا ، والنسيج في الدويم وكوستي وغيرها من الصناعات التحويلية التي خرجت من دائرة الإنتاج<sup>17</sup>.

جدول رقم ( 1 ) يوضح المنشآت الصناعية القائمة بالولاية :

نوع الصناعة	القائمة	العاملة	المتعطلة
معاصر الزيوت	29	17	11
مصانع الصابون	6	1	5
مصانع الطحنية	9	2	7
مصانع الثلج والتبريد	10	8	2
مصانع الجير والمنتجات الأسمنتية	17	16	1
مصانع الشعيرية	6	1	5
مصانع السكر	3	3	0
مصانع الأسمت	1	1	0
مصانع البسكويت	2	1	1
مصانع الحلويات	7	2	5
مصانع البلاستيك	4	2	2
مصانع الأحذية	2	0	2
مصانع الالبان	1	0	1
المطابع	3	3	0
المدابغ	1	1	0
مطاحن الغلال	2	1	1
المياه الغازية والمعدنية	1	0	1
النسيج والمحالج	4	2	2
الأثاثات	1	0	1
الطباشير	1	0	1
الإجمالي	110	59	51

المصدر : إدارة الصناعة - وزارة المالية والقوى العاملة ، ولاية النيل الأبيض، السودان<sup>17</sup>

من خلال الجدول ( 1 ) الذي يوضح الصناعات التحويلية القائمة العاملة منها والمتعطلة نلاحظ أن المنشآت الصناعية القائمة بلغت 110 مصنع العامل منها 59 مصنع بنسبة 53.6 % ، حيث بلغ المتعطل منها 51 مصنع بنسبة 46.4 % . ومن تحليل هذا الجدول يتضح أن الصناعات التحويلية تشهد تراجع وتدني مريع يكاد يقترب من 50 % بمعنى إنهيار نصف المصانع والمنشآت القائمة ، وهذا مؤشر سالب وفقدان 50 % من إنتاج الصناعات التحويلية التي تدعم وتسهم في الاقتصاد القومي ، والاقتصاد الولائي ، وتزيد الناتج المحلي الإجمالي وترفع مستوى الدخل القومي الذي يؤدي إلى زيادة متوسط دخل الفرد وتحسين المستوى المعيشي للأفراد وتحقيق الاستقرار الاقتصادي الذي يؤدي إلى الرفاه الاقتصادي ، وأيضاً نلاحظ تدهور في إنتاج المواد الغذائية من زيوت ونشويات وحلويات وصابون وغيرها من السلع الاستهلاكية الضرورية<sup>17</sup> .

جدول رقم ( 2 ) يوضح أهم المنتجات الصناعية بالولاية :

البيان	عدد المصانع	الطاقة الإنتاجية	عدد العمل
زيوت الطعام	16	218طن	326
بلك الاسمنت	9	3600000	20
المياه المعدنية	2	3600000	28
الثلج	20	720000	140
إنتاج البلاستيك	3	33120طن	21
الجير السائل	5	73800صفيحة	56
الطحنية والحلويات	2	1080طن	110
المحالج والقطن	1	10800بالة	10
إنتاج السكر	3	5400مليون جوال للموسم	3000
الحجر الجيري	1	45000طن	34

المصدر : إدارة الصناعة - وزارة الإنتاج والموارد الاقتصادية ، ولاية النيل الأبيض، السودان<sup>19</sup>

تحليل جدول رقم ( 2 ) نلاحظ ارتفاع إنتاجية السكر والحلويات والطحنية وزيوت الطعام والمياه المعدنية ، والمنتجات الأسمنتية وطوب البلك .

جدول رقم ( 3 ) يوضح المشروعات المصدقة والمنفذة وتحت التنفيذ بالولاية :

الأعوام	مصدق	منفذ	تحت التنفيذ	غير منفذ
2010	22	11	-	11

9	-	8	17	2011
24	5	14	43	2012
4	-	2	6	2013
8	6	13	28	2014
9	3	10	22	2015
41	3	14	58	2016
29	6	8	43	2017
27	5	11	53	2018
162	28	91	292	الإجمالي

المصدر : مفوضية الاستثمار وزارة المالية ، ولاية النيل الأبيض، السودان<sup>17</sup>.

من الجدول رقم (3) نلاحظ أن المشاريع المصدقة بلغت 292 مشروع المنفذ منها 91 مشروع والتي لم تنفذ بلغت 201 مشروع وهذا مؤشر عدم نجاح ، وأغلب المشاريع تصديق على ورق فقط وبالتالي هناك عدم مصداقية ، وتصاديق مستندات ورقية للبيع ، وهناك عدم جدية في تنفيذ دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات ، وهذا دلالة واضحة على أن المشروعات المصدقة تم تصديقها بطرق غير سليمة ولم تراعى فيها الشروط والضوابط وبالتالي ظهر الإخفاق الواضح وعدم الواقعية<sup>17</sup>.

بالإضافة إلى أن هناك سوء إدارة تتمثل في الإدارات القائمة والمنوط بها إدارة هذا العمل من حيث عدم التأهيل والتدريب والتخصص والخبرات الإدارية والرؤية المستقبلية ، وعدم وضوح الرؤية الهيكلية والترهل والتعقيد والبروقراطية ، وضعف التخطيط للمشروعات القائمة. وتبرز جميع أوجه النشاطات الاستثمارية المتاحة وعرضها بشتى الوسائل الترويجية وأيضاً قد تم ذلك إبان طواف وفد من الولاية برئاسة والي الولاية على دول الخليج والدول العربية للتعريف بالولاية في مجال الاستثمار وفتح الولاية لجذب المستثمر الأجنبي وفتح آفاق استثمارية جديدة للاستفادة من موارد الولاية وهذه تباشير بمستقبل اقتصادي واعد بالخير والرفاه الاقتصادي لإنسان الولاية<sup>18</sup>.

**الخاتمة:** وتشتمل على النتائج والتوصيات على النحو التالي:

### النتائج:

1. عدم إدخال التركيبة المحصولية المتنوعة والمحسنة وبالذات المحاصيل الزراعية النقدية التي تسهم في صادرات السودان كالصمغ العربي والحبوب الزيتية والبقوليات والقطن بزيادة المساحات المزروعة .

2. توقف نشاط الجمعيات الزراعية والإنتاجية حتى تسعى في تقديم التسهيلات والضمانات للتمويل
3. فرض الضرائب والرسوم الحكومية على الصناعات التحويلية أثر بشكل واضح في تراجع وتعطل وتوقف المصانع الكبيرة والصغيرة.
4. تدخل الدولة بفرض سياسات اقتصادية ومالية، غير مدروسة أدى إلى تدهور وتعطيل قطاع الصناعات التحويلية وهروب رؤوس الاموال الضخمة إلى خارج البلاد.
5. تضيق الخناق على أصحاب منشآت الصناعات التحويلية أدى إلى تقفيل المصانع وهجرة العقول والايدي العاملة المهرة المدربة إلى خارج البلاد.

#### التوصيات: توصي الدراسة بالآتي:

1. الترويج للاستثمار بالولاية وفق خارطة طريق استثمارية أو دليل استثماري جاذب يوضح الإمكانيات والمقومات الاستثمارية التي تجذب وتشجع وتحفز المستثمر الأجنبي والوطني.
2. تشجيع الزراعة بتقديم التمويل قبل وقت كاف للتجهيز وإعداد الأرض وتوفير الوقود الكافي للتحضير، توفير الآليات والمعدات والتروكتورات والتقاوي والأسمدة والبذور المحسنة وكافة المعينات.
3. عدم فرض أي رسوم حكومية وضرائب على المدخلات الزراعية والمنتجات لكي لا ترتفع تكاليف الإنتاج وتصبح عائدات الإنتاج غير مجزية.
4. الاهتمام بالصناعات التحويلية الكبيرة والصغيرة وتشجيع الحرفيين وتوفير كافة ما يلزم لضمان نجاح هذا القطاع.
5. تقديم الميزات الممنوحة والإعفاءات الجمركية و عدم فرض الضرائب والرسوم الحكومية التي تشكل عبء كبيرة في زيادة تكاليف الانتاج.

#### قائمة الهوامش:

1. ابراهيم شريف، (1983)، جغرافيا الصناعة، مكتبة الفلاح، الكويت.
2. خالد اسماعيل ابراهيم، (2004)، معوقات القطاع الصناعي في السودان، دراسة صناعة الغزل والنسيج بولاية الخرطوم (1992-2000)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
3. روجر كلارك، (1994)، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، طبعة عربية.

4. سمير البشير، واخرون، (1978)، التكامل الاقتصادي، معهد الانماء العربي، ط1 .
5. صلاح محمد ابراهيم، (2005)، دور صناعة النسيج في تطوير القطاع الصناعي، دراسة حالة مصنع نسيج الدويم، (1989-2000)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بخت الرضا، السودان.
6. عادل حسن، (1998)، الافراد في الصناعة، دار النشر مؤسسة شباب الجامعة، طبعة عربية.
7. عبدالمنعم راضي عفر، (1986)، التعاون والتخطيط الاقتصادي، مكتبة عين شمس، ط1.
8. عثمان ابراهيم السيد، (1981)، الاقتصاد السوداني، مطابع النهضة، ط1.
9. عمران عباس يوسف، علي محمد زين، (2012)، الاستثمار في السودان والرؤية المستقبلية للاستثمار في ولاية النيل الأبيض، دار عزة للنشر والتوزيع، ط1، الخرطوم، السودان.
10. فتحي محمد أبو عيانة، (1984)، الجغرافيا الاقتصادية، دار النهضة العربية، ط1، بيروت.
11. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، (مارس 2016)، العدد 7، علمية محكمة نصف سنوية، كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا، كوستي، السودان.
12. محمد خميس الزوكة، (1983)، الصناعة والمعادن، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
13. محمد عبدالعزيز عجمية، (1983)، الموارد الاقتصادية، دار النشر.
14. محمد محروس اسماعيل، (1997)، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
15. مدحت كاظم القرشي، (2001)، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
16. هالة خالد الربيع، (2000)، العسر المالي في شركات القطاع العام الصناعي لمصانع الشركة العامة الغزل والنسيج المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
17. وزارة المالية والقوى العاملة، ( ) مفوضية الاستثمار وادارة الصناعة، ولاية النيل الأبيض، السودان.
18. وزارة الانتاج والموارد الاقتصادية، الزراعة والثروة والحيوانية، ولاية النيل الأبيض، السودان.
19. ولاية النيل الأبيض، وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة، الادارة العامة للتخطيط والتنمية، (2010-2018)، العرض الاقتصادي والاجتماعي، ربك، السودان.

## تقييم إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي

### Evaluation of knowledge management in the Arab ministries of social affairs and its Arab Ministerial Council

ط.د. رانيا جمال محمد أسعد، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب

#### الملخص:

استهدفت هذه الدراسة تقييم إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي، ولتحقيق ذلك فقد أعدت نموذجا معياريا من إطارها النظري، واستوفت بيانات ذلك النموذج في عام 2022 من أربعة مصادر، الأول تمثل في دراسة حالة إدارة المعرفة بوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية بوصفها كنموذج مكتمل لمصادره ومراجعته، بينما المصدر الثاني فيمكن في تحليل محتوى المواقع الإلكترونية لوزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي، أما المصدر الثالث فتجسد في تحليل مضمون الوثائق المتوفرة عن منظمات الأعمال الاجتماعية العربية، والمصدر الرابع فيتمثل في المقابلة شبه المقننة مع خبير معني بالشأن الاجتماعي الأردني والعربي. واطهرت النتائج أن مستوى إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي، مقاسا بمعدلات إنتاجها المعرفي ومشاركتها لإنتاجها المعرفي والإنتاج المعرفي لشركائهما ومحاظتهما على إنتاجها المعرفي، منخفض جدا بنسبة بلغت 23.33%. وتمخض عن هذه نتائج الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات العملية؛ للارتقاء بإدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة الإنسانية، إدارة المعرفة المؤسسية، وزارات الشؤون الاجتماعية، ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب.

#### Abstract:

This study aimed to assess knowledge management in the Arab Ministries of Social Affairs and its Arab Ministerial Council, and to achieve this, it prepared a standard model from its theoretical framework, and the data of that model was met in 2022 from four sources. For its sources and references, while the second source lies in analyzing the content of the websites of Arab ministries of social affairs and its Arab Ministerial Council, while the third source is embodied in the analysis of the content of available documents on Arab social business organizations, and the fourth source is a semi-regulated interview with an expert on Jordanian and Arab social affairs. The results showed that the level of knowledge management in the Arab Ministries of Social Affairs and its Arab Ministerial Council, as measured by their rates of knowledge production and their participation in their knowledge production and the knowledge production of their partners, and their preservation of their knowledge production, is very low,

at a rate of 23.33%. The results of the study resulted in a number of practical recommendations and suggestions. To advance knowledge management in the Arab Ministries of Social Affairs and its Ministerial Council.

**Keywords:** human knowledge, institutional knowledge management, ministries of social affairs, and the Council of Arab Ministers of Social Affairs .

## مقدمة:

ترتب على إعتاق المنطقة العربية من السيطرة العثمانية خلال العقد الثاني من القرن العشرين، وعلى استقلال هذه المنطقة عن مستعمرها البريطانيين والفرنسيون والإيطاليون والإسبانيون خلال العقود السبعة الأولى من القرن الماضي، تشكل كياناتها السياسية الوطنية بموجب دساتيرها أو قوانينها الأساسية. وبعد أن تشكلت الدول العربية خلال القرن العشرين، فقد أصبح لكل منها بموجب دستورها أو قانونها الأساسي، سلطاتها الثلاث، الأولى تنفيذية وتختص بالشؤون الداخلية والخارجية للدولة ومواطنيها أو سكانها، بينما السلطة الثانية، فهي السلطة التشريعية المتمثلة في مجلس الأمة أو البرلمان ودوره الرئيس إقرار مشاريع التشريعات ومراقبة أداء الحكومة وتقييمه، أما السلطة الثالثة، فهي السلطة القضائية وواجبها الفصل في قضايا النزاعات، التي قد تنشأ بين سكان الدولة من جهة وبينهم وبين الحكومة من جهة أخرى.

وترتب على اختصاص السلطة التنفيذية للدولة العربية بالشؤون الداخلية لمواطنيها أو سكانها، تشكل مؤسسات هذه السلطة ومن بينها المؤسسات المعنية بالعمل الاجتماعي، التي يختلف مسماتها من دولة عربية لأخرى بحسب الموسوعة الحرة " ويكيبيديا "، ففي مصر والجزائر والمغرب فإن المؤسسة الحكومية المعنية بالعمل الاجتماعي، هي وزارة التضامن الاجتماعي. بينما في الأردن وسلطنة عمان والبحرين وفلسطين فإن المؤسسة الحكومية المعنية بالعمل الاجتماعي، هي وزارة التنمية الاجتماعية. أما في اليمن وسوريا وتونس والكويت والسعودية والسودان فإن المؤسسة الحكومية المعنية بالعمل الاجتماعي، هي وزارة الشؤون الاجتماعية. وبصرف النظر عن مسميات المؤسسات الحكومية العربية المعنية بالعمل الاجتماعي، فهناك القواسم المشتركة بين هذه المؤسسات، التي تعكس تشابه أدوارها وتجانس خصائص إدارتها العليا وانعدام مهنة كوادرها الفنية ومستوى عضويتها في مجلسها الوزاري العربي.

وبخصوص الدور الفعلي للمؤسسات الحكومية العربية المعنية بالعمل الاجتماعي ونظيره المتوقع منها، فإن لهذه المؤسسات بحسب نتائج تحليل مضمون تشريعات حالتها الأردنية المتمثلة في وزارة التنمية



الاجتماعية، ثلاثة أدوار فعلية ومتوقعة<sup>(1)</sup>، الأول رعائي أو حمائي ويتمثل في إنشاء دور الرعاية الاجتماعية العامة للأفراد ذوي الظروف والاحتياجات الخاصة- كالأيتام والأطفال المتخلى عنهم والمسنين وذوي الإعاقة والمتسولين والأحداث والنساء المعرضات للخطر وضحايا الإتجار بالبشر وغيرهم من الفئات الأخرى-، وترخيص مثيلاتها الأهلية والخاصة والإشراف على هذه الأخيرة وعلى متلقي خدماتها ودعمها وشراء الخدمات منها بموجب اتفاقيات شراكة مؤسسية. بينما الدور الثاني للمؤسسات الحكومية العربية المعنية بالعمل الاجتماعي، فهو تنموي ويتمثل في تعزيز الإنتاجية الاجتماعية والاقتصادية للأسرة ومجتمعها المحلي من خلال حفز أفرادها الراشدين على تأسيس الجمعيات والانضمام إليها، ومنح المؤهلة اقتصاديا منها مشاريع قروض منتجة، وإسناد مهمة تنشئة الأطفال- المتخلى عنهم من قبل أسرهم البيولوجية - ورعايتهم للراغبة منها في احتضانهم، وتوعية أفرادها بمواطن قوتهم الداخلية وفرصهم الخارجية، وتقديم خدمات المعونة النقدية المتكررة والمساكن والمعونات العينية لفقرية الدخل منها. أما الدور الثالث لهذه المؤسسات، فهو تشريعي ويتمثل في إعداد مشاريع التشريعات الاجتماعية وكسب التأييد لها وتميرها عبر القنوات التشريعية وإنفاذها ومراقبتها وتقييمها وتقويمها في حال موافقة المعنيون عليها ونشرها في الجريدة الرسمية وتطبيقها عمليا. وعلى الرغم من وضوح الأدوار الفعلية والمتوقعة للمؤسسات الحكومية العربية المعنية بالعمل الاجتماعي، لكن ذلك العمل يتعرض إلى الأزمات المتتالية كتلك، التي تعرض لها العمل الاجتماعي الأردني خلال سنوات الفترة 1997-2020 وكشفت عن كبر قضاياها وضرورة إصلاحها، وما يؤكد ذلك إحدى الدراسات الحديثة، التي أظهرت نتائجها أن هناك خمسة مجالات (تشريعية وإدارية وبشرية وتخطيطية ومالية) لإصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني، تشتمل على ستة عشر مجالا فرعيا، أكثرها تكرارا المجالين التشريعي والبشري بنسبة بلغت 25% لكل منهما<sup>(2)</sup>.

وبشأن الإدارة العليا للمؤسسات الحكومية العربية المعنية بالعمل الاجتماعي ممثلة في القائمين عليها وهم وزرائها، فهي قد لا تؤثر إيجابا في تمكن هذه المؤسسات من القيام بأدوارها المنصوص عليها في تشريعاتها الناظمة لأعمالها بفعالية وكفاءة، وما يدعم صحة هذا الاستنتاج دراسة حديثة تناولت خصائص الوزراء الأردنيين، الذين تعاقبوا على وزارة التنمية الاجتماعية خلال سنوات الفترة 1990-2018، تبين من نتائجها أن أكثر هؤلاء الوزراء من الذكور، وممن يزيد سنهم عن 52 سنة، ومن حملة مؤهل الدكتوراه في مجال العلوم النظرية، ومن غير المختصين علميا بمجالات اختصاص الوزارة، ومن الذين ارتبطت خبراتهم الفنية ببعض مجالات عمل الوزارة، وممن لم يسبق لهم العمل في منظمات المجتمع المدني ومنظمات الأمم المتحدة أو وكالات التنمية الدولية، وممن أمضوا في توليهم لحقائب

وزارتهم مدة قدرها أقل من 16 شهرا<sup>(3)</sup>. ودلت دراسة أخرى على أن مجالات إصلاح العمل الاجتماعي الأردني المشار إليها في وثيقة رؤية الأردن 2025 وغيرها من المرجعيات الوطنية الأخرى، لم ينفذ منها شيئا على أرض الواقع؛ لأسباب سياسية وإدارية وقانونية، اشتملت على عشرون سببا، أكثرها تكرارا الأسباب السياسية بنسبة بلغت 45%<sup>(4)</sup>.

وفيما يتعلق بالكوادر الفنية للمؤسسات الحكومية العربية المعنية بالعمل الاجتماعي، فإن هذا العمل ليس مهمنا على غرار مهن الطب والهندسة والمحاماة، الأمر الذي دفع بمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب في دورته (38) لسنة 2018 إلى تكليف وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية بإعداد استراتيجية لمهنة العمل الاجتماعي العربي للسنوات 2019-2022، تبين من حصيلة مراقبة وتقييم هذه الاستراتيجية في عام 2021، عدم تطبيقها أو الالتزام بها من قبل الدول العربية<sup>(5)</sup>، مما قد يفسح المجال أمام مقدمي الخدمات الاجتماعية العرب للاستمرار في التعامل مع متلقي خدماتهم من منظور اهوائهم الشخصية، الذي قد يقودهم إلى التمييز بين طالبي خدماتهم على أسس مجتمعية، مثل: القرابة، الجنسية، العرق، الجنس، الطبقة الاجتماعية، الحيرة، الدين، والطائفة.

وبخصوص مستوى عضوية المؤسسات الحكومية العربية المعنية بالعمل الاجتماعي في مجلسها الوزاري العربي، فإن جميعها أعضاء في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب، الذي يعد من أحد المجالس الوزارية المتخصصة في جامعة الدول العربية، ويهدف إلى تعزيز العمل الاجتماعي العربي المشترك برؤى قومية عربية تنطلق من التاريخ المشترك للعرب ولغتهم ودينهم، ويتألف من مستويين تنظيميين، الأول لهيئته العامة المكونة من وزراء الشؤون الاجتماعية العرب، التي تجتمع مرة على الأقل في السنة بالقاهرة أو غيرها من المدن العربية الأخرى؛ لإقرار جدول أعمالها بنهج التوافق، الذي يشتمل على العديد من الموضوعات، التي يطغى عليها الطابع التقليدي ويأتي في مقدمتها موضوع دعم الصندوق العربي للعمل الاجتماعي. وبلغ عدد الاجتماعات العادية للهيئة العامة للمجلس منذ تاريخ تأسيسها وحتى عام 2021 حوالي 41 اجتماعا عاديا، مما يعني أن المجلس تأسس في عام 1980 ويبلغ عمره قرابة 41 عاما. أما المستوى التنظيمي الثاني لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب، فإنه لهيئته الإدارية المؤلفة من مكتبه التنفيذي، التي تعينها الهيئة العامة للمجلس بشكل دوري، وتختص بتسيير الأعمال الإدارية والمالية والفنية للمجلس وإعداد جدول أعمال الهيئة العامة للمجلس. ويرتبط بالمجلس الصندوق العربي للعمل الاجتماعي، الممول من حصيلة الاشتراكات السنوية للدول العربية بواقع 10 آلاف دولار أمريكي لكل منها، وتتفق موازنته على المشاريع الاجتماعية في الدول العربية الأقل والأوسط نموا وعلى

الفعاليات التدريبية واجراء البحوث والدراسات وغيرها من أوجه الإنفاق الأخرى. ويساند الهيئتين العامة والإدارية لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب أمانته الفنية، التي تعمل بنهج الشراكة مع منظمات الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية الأخرى، وتأخذ من جامعة الدول العربية مقرا لها. وبالرغم من طول عمر مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب وكثرة عدد دوراته العادية ومثيلاتها غير العادية، إلا أن أدائه المؤسسي يفتقر للتقييم الموضوعي، الذي يبين حقيقة مستوى فعاليته وكفاءته<sup>(6)</sup>.

يفترض بالمؤسسات الحكومية العربية المعنية بالعمل الاجتماعي ومجلسها الوزاري العربي المشار إليهما أعلاه أن ينتجان المعرفة عن مجالات عملهما وأدوارهما وبيئتهما، ويشاركان شركائهما في هذه المعرفة ويحفظان عليها. وبالرغم من منطقية هذا الافتراض وأهميته، فلا توجد أي دراسات منجزة عنه بحسب نتائج مراجعته المكتبية، مما قد أوجد ثغرة معرفية يمكن سدها أو ردمها من خلال هذه الدراسة، التي تتوزع بقيتها على جزءان، الأول نظري لمفهومها المحوري وتطبيقاته العملية، وهو إدارة المعرفة المؤسسية، أما الجزء الثاني، فهو لبعدها العملي المتمثل في مشكلتها البحثية وتبعاتها من المبررات والأهمية والأهداف والمنهجية والنتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

#### أولاً: الإطار النظري:

للمعرفة طابعها الفلسفي والعلمي، الذي يشير إلى كيفية حدوثها في الواقع وإلى نماذج إدارتها و إلى كيفية قياسها وتحليلها في منظمات الأعمال.

#### 1:1: المنظوران المفسران لحدوث المعرفة الإنسانية:

يوجد منظوران لتفسير حدوث المعرفة الإنسانية، وهما:

#### 1:1:1: المنظور الفلسفي:

يستدل على نظرة الفلسفة للمعرفة الإنسانية، من تفسير هذه الفلسفة للعلاقة بين الذات والموضوع. فالذات والموضوع مقولتان فلسفيتان، ويقصد بالذات وفق نظرة ارسطو لها "مجموع صفات وحالات وأفعال معينة"، وبهذا المعنى كان يوجد بينها وبين مفهوم الجوهر، ولا يزال هذا المعنى لاصطلاح الذات جارياً. ومع بداية القرن التاسع عشر، كانت الذات - شأنها شأن معادله الموضوع - تستعمل أساساً بالمعنى المعرفي. بينما اليوم فتؤخذ الذات على أنها "إنسان إيجابي وعارف يتمتع بوعي وإرادة"، في حين يؤخذ

الموضوع على أنه" ذلك الذي تودى إليه المعرفة، أو ذلك الذي يوجه إليه النشاط المعرفي أو أي نشاط آخر"<sup>(7)</sup>.

والعلاقة بين الذات والموضوع مسألة ترتبط بالمسألة الأساسية للفلسفة، لهذا فقد وجدت تفسيرات مختلفة من جانب الماديين والمثاليين. فالماديون يعتبرون أن الموضوع موجودا وجودا مستقبلا عن الذات، ويحددونه كجمال للمعرفة. وينقسم الماديون إلى فئتين، الأولى تعرف باسم الفلاسفة الماديين الآليين والميتافيزيقيين، الذين كانوا عاجزين عن تقديم إجابة علمية محددة لإشكالية العلاقة بين الموضوع والذات؛ لاعتقادهم أن هذه العلاقة تنهض على مبدأ أثر الموضوع في الذات، واعتبارهم للذات شيئا سلبيا مستقبلا للتأثيرات الخارجية. أما الفئة الثانية فتعرف باسم الفلاسفة الماديين العلميين، الذين خلصوا إلى أن الموضوع - بوصفه مجالا للمعرفة- موجودا وجودا مستقلا عن الذات- بوصفها القدرة على المعرفة- ، وإلى وجود علاقة جدلية بين الموضوع والذات مفادها أثر الموضوع في الذات أولا ومن ثم أثر الذات في الموضوع ثانيا ثم أثر الموضوع في الذات ثالثا... وهكذا دوليك. أي أن الماديون العلميون يعبرون عن رؤيتهم حول العلاقة بين الموضوع والذات، في طروحاتهم الجدلية(الديالكتيك) ومن أبرزها طروحاتهم الخاصة بأسبقية الوجود( الموضوع المتمثل في وحدة الوجود وهي الطبيعة والمجتمع والإنسان) على الوعي(الذات المتمثلة في الإنسان العارف والمتمتع بوعيه وإراداته)، التي تجعل الوجود يؤثر في الوعي أولا، ومن ثم تأثير الوعي في الوجود ثانيا، فتأثير الوجود في الوعي ثالثا... وهكذا دوليك. ويزعم الماديون العلميون بأن للعلاقة الجدلية بين الموضوع والذات، نتاجها المعرفي المتمثل في القوانين العلمية المفسرة لوحدة الوجود، على اعتبار أن كل قانون منها يتصف بالموضوعية والعمومية والتكرار<sup>(8)</sup>، فعلى صعيد الطبيعة، فإن القانون الذي يفسر حدوث البرق والرعد في الصين، هو ذاته، الذي يفسر حدوث البرق والرعد في تونس. بينما على صعيد المجتمع، فإن القانون الذي يفسر حدوث التشكيلة الاقتصادية الاجتماعية الإقطاعية في فرنسا القرن الخامس عشر، هو ذاته الذي يفسر حدوث التشكيلة الاقتصادية الاجتماعية الإقطاعية في الصين قبل عام 1948، ويفسر حدوث التشكيلة الاقتصادية الاجتماعية الإقطاعية في إنجلترا قبل وقوع الثورة الصناعية. أما على صعيد الإنسان، فإن القانون الذي يفسر بأن المواطن الروسي نتاج علاقاته الاقتصادية والاجتماعية، هو نفسه، الذي يفسر بأن المواطن الأمريكي نتاج علاقاته الاقتصادية الاجتماعية.

وبناء على ما تقدم، فإن المعرفة الإنسانية من منظور الفلسفة المادية، هي النتاج الفكري للعلاقة الجدلية بين موضوع المعرفة والذات القادرة على معرفة ذلك الموضوع، الذي يظهر على هيئة وعي نشط، دال على طبيعة المعتقدات، التي يؤمن بها الناس فردى وجماعات.

أما الفلاسفة المثاليون فقد اتخذوا الجانب المضاد للنظرة الفلسفية المادية، محاولين أن يفسروا الدور الايجابي للذات في المعرفة على هذا الاساس، أي أنهم قدموا الذات على الموضوع. وينقسم الفلاسفة المثاليون إلى فئتان، الأولى تعرف بالفلاسفة المثاليين الذاتيين، الذين يرون أن الذات، هي وحدة النشاط النفسي للفرد، التي تفود صاحبها خلال خلوته مع نفسه وتأمله في مجرى حياته، إلى بلوره أفكاره المثالية، مثل: العدل، المساواة، والحرية. أما الفئة الثانية فتعرف بالفلاسفة المثاليين الموضوعيين، الذين خلصوا إلى أثر الذات في الموضوع على نحو جدلي. بمعنى آخر فإن الفلاسفة المثاليين يؤكدون بأن الوعي (الذات المتمثلة في الإنسان العارف والمتمتع بوعيه وإراداته) سابق على الوجود، ويؤول في نهاية المطاف إلى استطلاع أحوال ذلك الوجود (الطبيعة، المجتمع، الإنسان) وتفسيرها وضبطها والتنبؤ بها<sup>(9)</sup>. وقد يكون أفضل من عبر عن ذلك التأكيد الفلاسفة هيغل" و" دفيد هيوم" و" وليم جمس". فقد وضع الفيلسوف الألماني "هيغل" قواعد المنهج الجدلي المثالي، التي استعملها لفهم مجريات الحياة الاجتماعية في عصره، وقادته إلى الإعلاء من شأن أفكار الروح والحق والمدنية والدولة والمجتمع المدني وغيرها<sup>(10)</sup>. بينما الفيلسوف الاسكتلندي "دافيد هيوم"<sup>(11)</sup>، فقد رفع من شأن الوضعية العلمية بوصفها كمنهج يقوم على المبادئ التالية: أسبقية المتغير المستقل على المتغير التابع كأسبقية قيم الفرد على عواطفه وسلوكه، أن تكون العلاقة بين المتغيرين حقيقة مثل قيم الإنسان وسلوكه، أن تقبل العلاقة بين المتغيرين دراستها بالنهج السببي؛ لتوضيح أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة مثلا) في المتغير التابع (مستوى قوة المؤسسة مثلا). أما الفيلسوف الأمريكي "وليم جمس"<sup>(12)</sup>، فقد خلص إلى ضرورة قيمة النفعية، التي تلزم الناس خلال دخولهم في العلاقات التعاقدية مع بعضهم؛ لتلبية مصالحهم.

وتأسيسا على ما سبق، فإن المعرفة الإنسانية من منظور الفلسفة المثالية، هي النتاج الفكري من حصيلة توحد الذات العارفة مع موضوعها المعرفي على نحو يعلو من مخرجاتها ونتائجها المعرفية، أو من حصيلة العلاقة الجدلية بين الذات الفاعلة وموضوعها المعرفي المفعول بها، الذي يظهر على هيئة وعي ذاتي، يستعمله الإنسان الواع خلال دخوله في علاقات مع نفسه ومع غيره.

وفق المعطيات أعلاه، فيمكن القول بأن المعرفة الإنسانية وفق المنظور الفلسفي، ما هي إنتاجا فكريا، معبرا عن حصيلة العلاقة التبادلية بين الذات والموضوع، التي تختلف عملية تفسيرها باختلاف التيارات الفلسفية.

## 2:1:1: المنظور العلمي:

للمعرفة من المنظور العلمي، التي تعبر عن ماهيتها أدبيات المنهج وطرائق البحث في العلوم الطبيعية والاجتماعية والإنسانية، نوعان، الأول نظري والغرض منه تكوين المعرفة العلمية عن الوقائع الطبيعية والاجتماعية والإنسانية من أجل اكتشاف الحقائق المرتبطة بتلك الوقائع، مثل: فيروس " كورونا"، التغيير المناخي، الاحتجاجات الشعبية في بعض الدول العربية، غسل الأموال وتمويل الإرهاب في منظمات المجتمع المدني، التطرف العنيف في بعض الدول العربية وغير العربية، والفساد في الدول الأقل والأوسط نموا. بينما النوع الثاني من المعرفة العلمية، فهو تطبيقي والغرض منه استطلاع الظواهر الطبيعية والاجتماعية والإنسانية وتفسيرها وضبطها والتنبؤ بمسارها من أجل الاستجابة لها والتكيف معها والتعافي منها، ومن الأمثلة على الظواهر التي تحتاج حاليا لاستطلاع أحوالها بغية فهمها ظاهرة ارتفاع درجات الحرارة في أوروبا خلال فصل الصيف وظاهرة حرب روسيا على اكرانيا وظاهرة الاعتداء الجنسي على الأطفال من قبل بعض كهنة الكنيسة الكاثوليكية، بينما من الأمثلة على الظواهر التي تحتاج حاليا لتفسير أسبابها ظاهرة المثلية الجنسية وعلاقتها بمرض جذري القردة وظاهرة فيروس " كورونا" وعلاقتها بالولايات المتحدة الأمريكية وظاهرة إقالة الحكومات في دولة الكويت وظاهرة الصراع على السلطة السياسية في المجتمع الليبي وظاهرة عدم قبول الأخر الفلسطيني في المجتمع الإسرائيلي، أما من الأمثلة على الظواهر التي تحتاج حاليا لضبطها بموجب برامج فعالة وكفؤة ظاهرة التغيير المناخي وظاهرة العنف المبني على النوع الاجتماعي وظاهرة الفساد وظاهرة عدم المساواة بين البلدان وبين مواطنيها. ومن الأمثلة على الظواهر التي تحتاج حاليا للتنبؤ بمسارها قبل وبعد التدخل فيها ظواهر فيروس " كورونا" ومرض جذري القردة والتضخم الاقتصادي والحرب الروسية الأوكرانية.

وعليه فإن المعرفة الإنسانية وفقا للمنظور العلمي، ما هي إستجابة العقل البشري للوقائع أو للظواهر المثيرة له من أجل اكتشافه للقوانين العلمية الناظمة لتلك الوقائع أو الظواهر بوصفها أطر علائقية ومكررة وعامة، وعمله بموجب هذه القوانين.

## 1:2: نماذج إدارة المعرفة المؤسسية بين النظرية والتطبيق:

ترتب على المنظوران الفلسفي والعلمي للمعرفة الإنسانية المشار إليهما في البند السابق، ثلاثة نماذج عالمية لإدارة المعرفة المؤسسية، مستمدة من مصدرها، وهو النماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة، وفضلها النموذج الأوروبي؛ لأنه يجمع بين مزايا نظيريه الأمريكي والياباني<sup>(13)</sup>.

### 1:2:1: النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة:

يمكن فهم إدارة المعرفة المؤسسية وفقا لنموذجها الأوروبي عن طريق استعراض أسس ومعايير ذلك النموذج بوصفها بنية مترابطة عضويا ووظيفيا. فيقوم هذا النموذج على فكرة الممكنات والنتائج على مستويي الأسس والمعايير<sup>(14)</sup>، ووفقا له فإن المؤسسة الممكنة على مستوى الأسس، هي الشفافة في عملها والمهتمة بمتلقي خدماتها والقادرة على تحقيق أهدافها المنشودة. أما المؤسسة الممكنة على مستوى المعايير تبعا للنموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة، فهي الموجهة بالرؤية الممكنة التحقيق والمستجيبة لنهج إدارة الشراكات والموارد والمطورة لعملياتها والمهتمة بشأن مقدمي ومنتقلي خدماتها.

ولكي تستجيب المؤسسة لأسس ومعايير النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة وغيره من النماذج الشبيهة الأخرى، فيجب أن تكون متميزة في أدائها وقوية في إدارة معرفتها على اعتبار أن علاقة ذات دلالة احصائية بين تميز الأداء وإدارة المعرفة بحسب نتائج إحدى الدراسات الميدانية الحديثة<sup>(15)</sup>. كما يجب أن تكون هذه المؤسسة كذلك قوية في قيمها التنظيمية ذات العلاقة بإدارة بيئتها وعلاقاتها الإنسانية ومهمتها وإدارة إدارتها، وما يؤكد ذلك دراسة ميدانية حديثة أجريت على عينة من المؤسسات الهندسية الخاصة في ألمانيا والأردن، تبين من مجمل نتائجها ارتفاع معدلات القيم التنظيمية لهذه المؤسسات وعدم تأثره بغالبية خصائصها وخصائص موظفيها<sup>(16)</sup>. وتشير الدراسات الميدانية الغربية إلى اختلاف مستوى قوة القيم التنظيمية للمؤسسات باختلاف أنماط ثقافتها التنظيمية لصالح نمط ثقافة القوة المنتشر في الشركات التي يعمها الضبط المركزي والقرارات الفعالة والقواعد الصغيرة وكبر شأن المكانات المهنية، ونمط ثقافة المهمة السائد في المنظمات الاستشارية التي يقل فيها عدد القواعد والاجراءات ويتعاطم فيها أمور بعينها من قبيل الخبرة العملية والحكم بناء على النتائج والإنجاز التأقلم والمرونة، أكثر من نمط ثقافة الدور المنتشر في منظمات الأعمال الحكومية المبنية على الوظائف والتخصصات التي يزيد فيها عدد القواعد والاجراءات وتصغر من شأن المكانات المهنية ويعمها الأمن ويمكن التنبؤ بمسؤوليتها، ومن

نمط ثقافة الفرد السائد في المنظمات التي تعمل لمصلحة أفرادها بنهج العلاقات التبادلية والخالية من الأهداف القيادية<sup>(17)</sup>. وبناء على نتائج هذه الدراسات، فيمكن القول بأن منظمات الأعمال الاجتماعية بنوعها الحكومية وغير الحكومية، يسودها نمط ثقافة الدور، الذي قد يحد من ارتفاع معدل قيمها التنظيمية وتبعاته الإيجابية.

وبالرغم من وضوح أسس ومعايير النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن منظمات الأعمال الاجتماعية العربية وغيرها تجد صعوبة بالغة في الامتثال له، وما يؤكد ذلك نتائج الدراسات الميدانية، فقد تبين من دراسة حديثة أجراها مركز الملك عبدالله الثاني حول أداء الوزارات الأردنية المشاركة في الدورة الثامنة من جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ونسبة التحسن فيه، انخفاض معدل تميز الأداء المؤسسي والشفافية للوزارات المشاركة بصرف النظر عن حجم موظفيها، فمعدل الوزارات الكبيرة التي يزيد عدد موظفيها عن 1000 موظف وموظف بلغ 47.43%، بينما معدل الوزارات الصغيرة التي يقل عدد موظفيها عن 1000 موظف وموظف فقد بلغ 46.32%. كما تبين من الدراسة أيضا أن وزارة التنمية الاجتماعية من مجموعة الوزارات الكبيرة وبلغ معدلها 44.97%، وكان أدائها في المرحلة الثامنة أفضل من نظيرة للمرحلة السابعة بنسبة تغير موجبة قدرها 9%<sup>(18)</sup>. وأظهرت دراسة أردنية أخرى أجريت على 12 جمعية خيرية متخصصة بالأعمال الاجتماعية، رشحتها وزارة التنمية الاجتماعية على اعتبار أن كل منها الأفضل في محافظتها بمعدل جمعية من كل محافظة، أن المستوى العام لتميز الأداء المؤسسي والشفافية للجمعيات المبحوثة بلغ (24.48%)، وأن المستوى الخاص للجمعيات المدروسة في مجالات القيادة وإدارة الأفراد وإدارة العمليات وإدارة المعرفة والإدارة المالية بلغ (23.51%) و (23.60%) و (21.29%) و (22.68%) و (31.32%) على التوالي<sup>(19)</sup>.

وبما أن أسس ومعايير النموذج أعلاه يحتاجان إلى بيانتهما؛ لتحليل وضع المؤسسة قبل تطبيقها وبعده، فعلى المؤسسة الراغبة في تطبيقها أو الاستجابة لهما مراجعة وتطوير إدارة معرفتها الخاصة بشؤونها بموجب منهج "الرادار" (RADAR)<sup>(20)</sup>، الذي يستدعي من القائمين عليها طرح الأسئلة التالية والإجابة عن كل سؤال منها بموضوعية: هل يتوجب علينا مراجعة إدارة المعرفة في مؤسستنا؟، وإن كان الأمر كذلك، فهل اسفرت عملية مراجعة مؤسستنا لإدارة معرفتها عن وجود ثغرات في تلك المعرفة، تتم عن ضعف إنتاج هذه المعرفة ومشاركتها والمحافظة عليها؟. وفي حال الإجابة بنعم ما هذه الثغرات بحسب مجالاتها ومظاهرها؟، وما هي أسبابها وآثارها وكيفية التدخل فيها؟، وما حجمها ومعدلاتها قبل وبعد



التدخل فيها؟، وما هي حصيلة مراجعتها بعد التدخل فيها؟. بينما في حال الإجابة بلا، فلماذا لا توجد ثغرات في إدارة معرفة مؤسستنا؟، وما السبيل الأمثل لحفاظ مؤسستنا على معارفها المتطورة؟.

كما على المؤسسة الراغبة في تطبيق أسس ومعايير النموذج مدار البحث أيضا، تحويل معارفها الضمنية أو المستترة إلى صريحة أو ظاهرة من خلال قيامها بعملية تحديث مستمر لنظم توثيق موجوداتها المعرفية، عن طريق إيعازها لموظفيها بتوثيق ممارساتهم العملية الفضلى ووضعها في الركن المعرفي الخاص بذلك وتبادل الخبرات المهنية فيما بينهم وبالمشاركة في المنتديات المهنية، وحماتها لنظم معلوماتها الإلكترونية بموجب البرامج الحاسوبية الفعالة والكفوة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن إدارة المعرفة المؤسسية، ما هي إلا عملية تطبقها إدارة المؤسسة من أجل إنتاج البيانات عن بيئتها الداخلية والخارجية، ومشاركتها لهذه البيانات مع المؤثرين والمتأثرين بها، ومحافظةها على تلك البيانات.

وبالرغم من وضوح منهجية إدارة المعرفة المؤسسية، إلا أن منظمات الأعمال الاجتماعية وغيرها تجد صعوبة بالغة في الامتثال لمتطلبات هذه الإدارة، كما يتضح من نتائج دراستي مركز الملك عبد الله للتميز ونصار المشار إليهما في منتصف هذا البند، وكما يتضح كذلك من نتائج دراسات أخرى، التي أكدت على ضعف مدخلات وعمليات ومخرجات إدارة المعرفة في بعض منظمات الأعمال الاجتماعية العربية. فقد تبين من دراسة ميدانية حديثة حول دور الجامعات الأردنية وشركائها في إدارة التحولات الاجتماعية، أجريت على عينة قوامها 97 أكاديميا اجتماعيا وممارسا اجتماعيا يتوزعون على مجموعتين، الأولى للأكاديميين الاجتماعيين وتشمل 52 مدرسا ومدرسة لعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والعمل الاجتماعي في جامعات الأردن واليرموك ومؤتة واللقاء التطبيقية، والثانية للممارسين الاجتماعيين الميدانيين وتشمل 45 مديرا ومديرة للمديرية المركزية والميدانية في وزارة التنمية الاجتماعية، أن اتجاهات الأكاديميين الاجتماعيين والممارسين الاجتماعيين الميدانيين في الأردن نحو إدارة التحولات الاجتماعية ممثلة في ابعادها الخاصة بتنظيمها وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها ذات مستوى متوسط وفي بعدها الخاص بتخطيطها ذات مستوى مرتفع، وتتأثر بخصائصهم المتمثلة في مسمى وظائفهم وسنهم ومستوى تعليمهم وخبرتهم العملية، ففي مجال التخطيط لإدارة التحولات الاجتماعية كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات الأكاديميين ونظيره للممارسين لصالح الممارسين، بينما في مجال تنظيم إدارة التحولات الاجتماعية فلم يكن هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات الأكاديميين ومثيله للممارسين، أما في مجال تنفيذ إدارة التحولات الاجتماعية فلم يكن هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات الأكاديميين ونظيره للممارسين. واستخلصت الدراسة من نتائجها أعلاه الاستنتاجين

التاليين، وهما عدم قوة إدارة التحولات الاجتماعية بالأردن بالرغم من كثرة مقومات تلك الإدارة، وضعف إدارة المعرفة بإدارة التحولات الاجتماعية بالأردن<sup>(21)</sup>. وأظهرت نتائج دراسة تقييم الاستراتيجية العربية لمهنة العمل الاجتماعي للسنوات 2019-2022، بأن مستوى منهجية إعداد هذه الاستراتيجية كان متوسطا بنسبة 55.88%، بينما مستوى مضمونها فكان مرتفعا بنسبة 70.58%، أما مستوى مخرجاتها الفعلية لعامي 2019 و2020 فكان منخفضا جدا بنسبة 0%<sup>(22)</sup>. وأشار تقرير حالة البلاد لسنة 2020 إلى الثغرات المنهجية في الاستراتيجية الوطنية الأردنية للحماية الاجتماعية للسنوات 2019-2025 واستراتيجية وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية، والبالغ عددها 13 ثغرة لكل استراتيجية<sup>(23)</sup>. وخلصت دراسة تقييم منهجية الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث للسنوات 2017-2019، إلى أن مستوى منهجية إعداد هذه الاستراتيجية كان متوسطا بنسبة 47.05%، بينما مستوى مضمونها فكان مرتفعا بنسبة 73.52%، أما مستوى مخرجاتها الفعلية للأعوام 2017 و2018 و2019 فكان منخفضا بنسبة 33.33%<sup>(24)</sup>. وأشارت الدراسة التحليلية لعدالة الأحداث، التي أجرتها منظمة اليونيسف والمجلس الوطني لشؤون الأسرة، إلى موطن ضعف قطاع عدالة الأحداث الأردني ومنها محدودية تصنيف المؤسسات المعنية لإحصاءاتها وعدم تغطية هذه الإحصاءات لجانب العدالة الإصلاحية وصعوبة الوثوق بها للتنبؤ بمسار ظاهرة جنوح الأحداث<sup>(25)</sup>.

وفق المعطيات أعلاه، فقد تمكنت هذه الدراسة من صياغة فرضيتها الرئيسية بفروعها الثلاثة أدناه، تمهيدا لفحصها أو اختبارها وفقا لنموذجها المعياري المشار إليه في البند التالي (2:2:1). ونص الفرضية الرئيسية للدراسة مفاده: مستوى إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي، مقاسا بمعدلات إنتاجهما المعرفي ومشاركتها لإنتاجهما المعرفي والإنتاج المعرفي لشركائهما ومحافظتهما على إنتاجهما المعرفي، منخفض بنسبة تساوي أو تقل عن 33.33%. أما نص الفرضيات الثلاث المتفرعة عن الفرضية الرئيسية للدراسة، فقد جاء على النحو المبين تاليا:

1: الفرضية الفرعية الأولى: مستوى إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ممثلة في حالتها الأردنية (وزارة التنمية الاجتماعية)، مقاسا بمعدلات الإنتاج المعرفي لتلك الوزارات ومشاركتها لإنتاجها المعرفي والإنتاج المعرفي لشركائها مع المؤثرين والمتأثرين بها ومحافظتها على إنتاجها المعرفي، منخفض بنسبة تساوي أو تقل عن 33.33%.

2: الفرضية الفرعية الثانية: مستوى إدارة المعرفة في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب، مقاسا بمعدلات إنتاجه المعرفي ومشاركته لإنتاجه المعرفي والإنتاج المعرفي لشركائه مع المؤثرين والمتأثرين به ومحافظة على إنتاجه المعرفي، متوسط بنسبة تتراوح بين أكثر من 33.33% وأقل من 66.66%.

3: الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ظاهرية بين معدل (متوسط) إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ممثلة في حالتها الأردنية (وزارة التنمية الاجتماعية)، ونظيره لإدارة المعرفة في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب.

## 2:2:1: النموذج النظري والإجرائي الخاص بتقييم إدارة المعرفة المؤسسية:

بناء على معطيات البند السابق (1:2:1)، فقد أمكن بناء نموذج نظري وإجرائي لتقييم إدارة المعرفة المؤسسية، وهو المشار إليه في الجدول أدناه، الذي يصلح لقياس إدارة المعرفة وتحليلها في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي. ويشتمل النموذج على ثلاثة معايير لكل منها مؤشر أدائه مقاسا بمستوياته البالغ عددها 15 مستوى حددها الأدنى درجة الصفر والأعلى 15 درجة. ووفقا لهذا النموذج فإن المؤسسة، التي تحصل على خمس درجات أو أقل من ذلك، يكون مستوى إدارة معرفتها منخفض، بينما المؤسسة، التي تحصل على درجة تتراوح ما بين أكثر من خمس درجات وأقل من عشر درجات، فيكون مستوى إدارة معرفتها متوسط، أما المؤسسة، التي تحصل على درجة تتراوح ما بين أكثر من عشر درجات وأقل من خمس عشرة درجة، فيكون مستوى إدارة معرفتها مرتفع.

### الجدول (1): توزيع معايير إدارة المعرفة بحسب مؤشرات أدائها ومصادر التحقق منها

المعيار	مؤشر الأداء	مستويات قياس المؤشر	إجابات مستويات قياس المؤشر	تصحيح مستويات قياس المؤشر وفقا لدرجاتها		مصادر التحقق من المؤشر ومستوياته وتصحيحها
				الدرجة الفعلية	الدرجة المتوقعة	
إنتاج المعرفة	معدل إنتاج المؤسسة للمعرفة	هل سبق للمؤسسة أن أجرت بمفردها أي دراسات علمية عن شؤونها الداخلية والخارجية؟.	نعم	1	1	نسخ من تقارير الدراسات
			لا	0	0	
		هل تعد المؤسسة خططها ومشاريع تشريعاتها واطر سياساتها في ضوء نتائج دراسات شؤونها الداخلية والخارجية؟.	نعم	1	1	نسخ من وثائق الخطط ومشاريع التشريعات
			لا	0	0	

نسخ من تقارير الدراسات	1	1	نعم	هل سبق للمؤسسة أن كلفت أحد من خارجها؛ لإجراء دراسات علمية عن شؤونها الداخلية والخارجية؟.		
	0	0	لا			
نسخ من محاضر اجتماعات الفريق	1	1	نعم	هل لدى المؤسسة فريق عمل دائم من موظفيها لتطوير إدارة معرفتها؟.		
	0	0	لا			
نسخة من تقرير المراجعة المكتبية الشاملة	1	1	نعم	هل سبق للمؤسسة أن أجرت مراجعة مكتبية شاملة للوثائق(دراسات، تشريعات، خطط...) ذات العلاقة بشؤونها الداخلية والخارجية؟.		
	0	0	لا			
نسخ من تقارير الدراسات المنشورة إلكترونياً	1	1	نعم	هل تنشر المؤسسة الدراسات العلمية التي تجربها بمفردها على موقعها الإلكتروني؟.	معدل مشاركة المؤسسة للإنتاج المعرفي	مشاركة المعرفة
	0	0	لا			
نسخ من تقارير الدراسات المنشورة إلكترونياً	1	1	نعم	هل تنشر المؤسسة الدراسات التي يجربها من تكلفهم من خارجها، على موقعها الإلكتروني؟.		
	0	0	لا			
نسخ من تقارير الدراسات المنشورة إلكترونياً	1	1	نعم	هل تنشر المؤسسة الدراسات التي يجربها شركائها على موقعها الإلكتروني؟.		
	0	0	لا			
نسخ من الخطط ومشاريع التشرية	1	1	نعم	هل تحتوى خطط المؤسسة ومشاريع تشريةاتها على أوراق خلفية معدة بنهج البحث العلمي؟.		
	0	0	لا			
نسخ من تعليقات المشاركين في الحوار المجتمعي	1	1	نعم	هل تطرح المؤسسة كامل مشاريع أطر سياساتها للحوار المجتمعي عبر موقعها الإلكتروني؟.		
	0	0	لا			
صور فتوغرافية للركن المعرفي وموجوداته	1	1	نعم	هل لدى المؤسسة ركن معرفي خاص يعكس ممارستها الفضلى في مجال إجراء الدراسات وإعداد مشاريع التشرية ونقل الخبرات المهنية...الخ؟.	معدل محافظة المؤسسة على الإنتاج المعرفي	المحافظة على المعرفة
	0	0	لا			

نسخ من تقارير جلسات الحوار وتقييمها	1	1	نعم	هل تطلب المؤسسة من موظفيها المشاركين في الفعاليات التدريبية الداخلية والخارجية نقل ما تعلموه إلى زملائهم بنهج الحوار المقرون بالمراقبة والتقييم؟.						
	0	0	لا							
نسخة من نموذج توثيق الخبرة المهنية للموظف الذي ترك العمل	1	1	نعم	هل تطلب المؤسسة من موظفيها الذين يتركون العمل فيها، توثيق خبراتهم المهنية بموجب نماذج معدة لهذا الغرض؟.						
	0	0	لا							
نسخة من وثيقة السياسات	1	1	نعم	هل لدى المؤسسة سياسات مكتوبة ومعلنة بشأن حدود سلطة ومسؤولية موظفيها في مجال استعمالهم لتكنولوجيا المعلومات؟.						
	0	0	لا							
نسخة من الشكوى المقدمة إلى شرطة مكافحة الجريمة الإلكترونية	0	0	نعم	هل سبق أن تعرضت نظم تكنولوجيا معلومات المؤسسة وموقعها الإلكتروني للقرصنة الحاسوبية؟.						
	1	1	لا							
	15	15		15				3	3	المجموع

### ثانياً: الإطار العملي:

لهذه الدراسة إطارها العملي، الذي يعكس مشكلتها البحثية ونتائجها واستنتاجاتها وتوصياتها ومقترحاتها، كما هو مبين تالياً.

### 2:1 مشكلة الدراسة وعناصرها:

بما أن وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي، تعنى بالعمل الاجتماعي بنوعيه الرعائي والتنموي، فيجب أن تتعامل هي ومجلسها مع ذلك العمل بنهج علمي، يعبر عن مستوى إدارة معرفتها، الذي يمكن تقييمه بموجب نموذج معياري معد لهذا الغرض كذلك النموذج المبين في الإطار النظري لهذه الدراسة. لهذا حددت هذه الدراسة مشكلتها البحثية بسؤالها الرئيس، الذي تسعى للإجابة عنه، والقائل: ما مستوى إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري

العربي، مقاسا بمعدلات إنتاجهما المعرفي ومشاركتها لإنتاجهما المعرفي والإنتاج المعرفي لشركائهما ومحافظتهما على إنتاجهما المعرفي؟. وتفرع عن هذا السؤال الرئيس ثلاثة أسئلة فرعية، هي:

1: ما المستوى الفعلي لإدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ممثلة في حالتها الأردنية(وزارة التنمية الاجتماعية)، مقاسا بمعدلات الإنتاج المعرفي لتلك الوزارات ومشاركتها لإنتاجها المعرفي والإنتاج المعرفي لشركائها مع المؤثرين والمتأثرين بها ومحافظتها على إنتاجها المعرفي؟.

2: ما مستوى إدارة المعرفة في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب، مقاسا بمعدلات إنتاجه المعرفي ومشاركته لإنتاجه المعرفي والإنتاج المعرفي لشركائه مع المؤثرين والمتأثرين به ومحافظته على إنتاجه المعرفي؟.

3: هل توجد فروق ظاهرية بين معدل (متوسط) إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ممثلة في حالتها الأردنية(وزارة التنمية الاجتماعية)، ونظيره لإدارة المعرفة في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب؟.

وللسؤال الرئيس فرضيته الرئيسية، والأمر كذلك بالنسبة لفروعه الثلاثة، التي يوجد لكل منها فرضيته الفرعية بحسب البند(1:2:1) من الإطار النظري لهذه الدراسة.

ولمشكلة الدراسة بصيغتها المبينة أعلاه مبرروها وأهميتها وأهدافها ومنهجيتها، فمبررها الوحيد، هو غياب الدراسات السابقة، التي بحثت في مستوى إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي من منظور معياري، الأمر الذي قد يجعل من الدراسة الحالية رائدة في مجالها والأولى من نوعها.

بينما أهمية هذه الدراسة، فتتبع من عوائدها النظرية المتمثلة في توفير التغذية الراجعة على النماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة بعامة وعلى النماذج العالمية لإدارة المعرفة المؤسسية بخاصة، ومن عوائدها التطبيقية المتمثلة في نموذجها النظري والإجرائي، الذي قد يمكن منظمات الأعمال الاجتماعية من تشخيص وضع إدارة معرفتها وتقييمه والتدخل فيه.

أما أهداف الدراسة الحالية، فمفادها تطلع هذه الدراسة إلى الإجابة عن سؤالها الرئيس بفروعه الثلاثة وإلى فحص أو اختبار فرضيتها الرئيسية بفروعها الثلاثة.

وبشأن منهجية هذه الدراسة، فقد استعملت الدراسة خلال سعيها لتحقيق أهدافها منهج البحث التقييمي ممثلا في نموذجها النظري والإجرائي المشار إليه في الجدول(1)، الذي كان حصيلة مراجعة الدراسة

لأدبياتها المرتبطة بمفهوم المعرفة بأبعاده الفلسفية والعلمية الوضعية والإدارية. ووظفت الدراسة نموذجها هذا؛ لعقد مقارنة معيارية بين واقع إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ممثلة في حالتها الأردنية (وزارة التنمية الاجتماعية) والنظير المثالي لذلك الواقع، وعقد مقارنة معيارية أخرى بين واقع إدارة المعرفة في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب والنظير المثالي لهذا الواقع. واستوفت الدراسة بيانات نموذجها النظري والإجرائي خلال عام 2022 من أربعة مصادر، الأول تمثل في دراسة حالة إدارة المعرفة بوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية بوصفها نموذجاً مثلاً لوزارات الشؤون الاجتماعية العربية؛ لوفرة المصادر والمراجع عن هذه الوزارة، كما يتضح من الإطار النظري للدراسة. بينما المصدر الثاني لبيانات نموذج الدراسة، فيمكن في عملية تصفح محتوى المواقع الإلكترونية لوزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي من باب البحث عن مصادر التحقق من البيانات المجمعة عن هذه المؤسسات. أما المصدر الثالث، فتجسد في تحليل مضمون الوثائق المتوفرة عن منظمات الأعمال الاجتماعية العربية؛ لاستعمال خلاصته كمصادر تحقق من البيانات المجمعة عن هذه المنظمات، فضلاً عن توظيفه كمصدر رئيس لاستخلاص الفرضيات البحثية. والمصدر الرابع يتمثل في المقابلة شبه المقننة مع خبير معني بالشأن الاجتماعي الأردني والعربي، وهو فواز رطوط. وعالجت الدراسة بياناتها المجمعة من المصادر السالفة الذكر ببعض معاملات الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والمدى الحدي.

## 2:2: نتائج الدراسة ومخرجاتها:

خلصت هذه الدراسة إلى نتائجها، التي استخلصت منها استنتاجاتها وتوصياتها ومقترحاتها.

**2:2:1: النتائج:** تتوزع نتائج الدراسة على مجالان، الأول خاص لنتائجها الفرعية والثاني عام لنتائجها الرئيسية.

**2:2:1:1: النتائج الفرعية:** خلصت الدراسة إلى نتائجها الخاصة المبينة على النحو التالي:

**2:2:1:1:1: النتيجة الفرعية الأولى:** لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الأول وفحصها أو اختبارها لفرضيتها الفرعية الأولى، فقد طبقت نموذجها المشار إليه في الجدول (1) على وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ممثلة في حالتها الأردنية (وزارة التنمية الاجتماعية)، وكانت حصيلة ذلك التطبيق المبينة في الجدول (2) أن مستوى إدارة المعرفة في هذه الوزارات مقاساً بمعدلات إنتاجها المعرفي ومشاركتها لإنتاجها المعرفي والإنتاج المعرفي لشركائها مع المؤثرين والمتأثرين بها ومحافظتها على إنتاجها المعرفي، منخفض جداً بنسبة بلغت 6.66%.

وبهذه الحصيلة تكون الدراسة قد أجابت عن سؤالها الفرعي الأول وفحصت أو اختبرت فرضيتها الفرعية الأولى، التي كانت صحيحة.

الجدول(2): مستوى إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ممثلة في حالتها الأردنية

المعيار	مؤشر الأداء	مستويات قياس المؤشر	إجابات مستويات قياس المؤشر	تصحيح مستويات قياس المؤشر وفقاً لدرجاتها		مصادر التحقق من المؤشر ومستوياته وتصحيحها
				الدرجة الفعلية	الدرجة المتوقعة	
إنتاج المعرفة	معدل إنتاج المؤسسة للمعرفة	هل سبق للمؤسسة أن أجرت بمفردها أي دراسات علمية عن شؤونها الداخلية والخارجية؟.	نعم	1		نسخ من تقارير الدراسات
			لا	0	0	
		هل تعد المؤسسة خططها ومشاريع تشريعاتها وأطر سياساتها في ضوء نتائج دراسات شؤونها الداخلية والخارجية؟.	نعم	1		نسخ من وثائق الخطط ومشاريع التشريعات
			لا	0	0	
		هل سبق للمؤسسة أن كلفت أحد من خارجها؛ لإجراء دراسات علمية عن شؤونها الداخلية والخارجية؟.	نعم	1	1	نسخ من تقارير الدراسات
			لا	0	0	
		هل لدى المؤسسة فريق عمل دائم من موظفيها لتطوير إدارة معرفتها؟.	نعم	1		نسخ من محاضر اجتماعات الفريق
			لا	0	0	
		هل سبق للمؤسسة أن أجرت مراجعة مكتبية شاملة للوثائق(دراسات، تشريعات، خطط...) ذات العلاقة بشؤونها الداخلية والخارجية؟.	نعم	1		نسخة من تقرير المراجعة المكتبية الشاملة
			لا	0	0	
مشاركة المعرفة	معدل مشاركة المؤسسة للإنتاج المعرفي	هل تنشر المؤسسة الدراسات العلمية التي تجريها بمفردها على موقعها الإلكتروني؟.	نعم	1		نسخ من تقارير الدراسات المنشورة إلكترونياً
			لا	0	0	



نسخ من تقارير الدراسات المنشورة إلكترونياً		1	نعم	هل تنشر المؤسسة الدراسات التي يجريها من تكلفهم من خارجها، على موقعها الإلكتروني؟.		
	0	0	لا			
نسخ من تقارير الدراسات المنشورة إلكترونياً		1	نعم	هل تنشر المؤسسة الدراسات التي يجريها شركائها على موقعها الإلكتروني؟.		
	0	0	لا			
نسخ من الخطط ومشاريع التشريعات		1	نعم	هل تحتوي خطط المؤسسة ومشاريع تشريعاتها على أوراق خلفية معدة بنهج البحث العلمي؟.		
	0	0	لا			
نسخ من تعليقات المشاركين في الحوار المجتمعي		1	نعم	هل تطرح المؤسسة كامل مشاريع أطر سياساتها للحوار المجتمعي عبر موقعها الإلكتروني؟.		
	0	0	لا			
صور فتوغرافية للركن المعرفي		1	نعم	هل لدى المؤسسة ركن معرفي خاص يعكس ممارستها الفضلى في مجال إجراء الدراسات وإعداد مشاريع التشريعات ونقل الخبرات المهنية...الخ؟.	معدل محافظة المؤسسة على الإنتاج المعرفي	المحافظة على المعرفة
	0	0	لا			
نسخ من تقارير جلسات الحوار وتقييمها		1	نعم	هل تطلب المؤسسة من موظفيها المشاركين في الفعاليات التدريبية الداخلية والخارجية نقل ما تعلموه إلى زملائهم بنهج الحوار المقرون بالمراقبة والتقييم؟.		
	0	0	لا			
نسخة من نموذج توثيق الخبرة المهنية للموظف الذي ترك العمل		1	نعم	هل تطلب المؤسسة من موظفيها الذين يتركون العمل فيها، توثيق خبراتهم المهنية بموجب نماذج معدة لهذا الغرض؟.		
	0	0	لا			
نسخة من وثيقة السياسات		1	نعم	هل لدى المؤسسة سياسات مكتوبة ومعلنة بشأن حدود سلطة ومسؤولية موظفيها في مجال استعمالهم لتكنولوجيا المعلومات؟.		
	0	0	لا			
	0	0	نعم			

نسخة من الشكوى المقدمة إلى شرطة مكافحة الجريمة الإلكترونية	1	لا	هل سبق أن تعرضت نظم تكنولوجيا معلومات المؤسسة وموقعها الإلكتروني للقرصنة الحاسوبية؟.			
	15		15	3	3	المجموع المعدل
	1 أي ما نسبته 6.66%					

**2:2:1:1:2: النتيجة الفرعية الثانية:** بينما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثاني وفحصها أو اختبارها لفرضيتها الفرعية الثانية، فقد أجرت بعض التعديلات اللغوية الطفيفة على محتوى نموذجها المبين في الجدول (1) وطبقته على مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب، وكانت حصيلة ذلك التطبيق المشار إليها في الجدول (3)، أن مستوى إدارة المعرفة في هذا المجلس، مقاسا بمعدلات إنتاجه المعرفي ومشاركته لإنتاجه المعرفي والإنتاج المعرفي لشركائه مع المؤثرين والمتأثرين به ومحافظته على إنتاجه المعرفي، متوسط بنسبة بلغت 40%.

وبهذه النتيجة تكون الدراسة قد أجابت عن سؤالها الفرعي الثاني وفحصت أو اختبرت فرضيتها الفرعية الثانية، التي كانت صحيحة.

### الجدول (3): مستوى إدارة المعرفة في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب

مصادر التحقق من المؤشر ومستوياته وتصحيحها	تصحيح مستويات قياس المؤشر وفقا لدرجاتها		إجابات مستويات قياس المؤشر	مستويات قياس المؤشر	مؤشر الأداء	المعيار
	الدرجة الفعلية لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب	الدرجة المتوقعة				
نسخ من تقارير الدراسات	1	0	نعم	هل سبق للمؤسسة أن أجرت بمفردها أي دراسات علمية عن شؤونها الداخلية والخارجية؟.	معدل إنتاج المؤسسة للمعرفة	إنتاج المعرفة
	0	0	لا			
	1		نعم			

نسخ من وثائق الخطط ومشاريع التشريعات	0	0	لا	هل تعد المؤسسة خططها واطر سياساتها في ضوء نتائج دراسات شؤونها الداخلية والخارجية؟.		
نسخ من تقارير الدراسات	1	1	نعم	هل سبق للمؤسسة أن كلفت أحد من خارجها؛ لإجراء دراسات علمية عن شؤونها الداخلية والخارجية؟.		
		0	لا			
نسخ من محاضر اجتماعات الفريق		1	نعم	هل لدى المؤسسة فريق عمل دائم من موظفيها لتطوير إدارة معرفتها؟.		
	0	0	لا			
نسخة من تقرير المراجعة المكتبية الشاملة		1	نعم	هل سبق للمؤسسة أن أجرت مراجعة مكتبية شاملة للوثائق(دراسات، تشريعات، خطط...) ذات العلاقة بشؤونها الداخلية والخارجية؟.		
	0	0	لا			
نسخ من تقارير الدراسات المنشورة إلكترونياً		1	نعم	هل تنشر المؤسسة الدراسات العلمية التي تجريها بمفردها على موقعها الإلكتروني؟.	معدل مشاركة المؤسسة للإنتاج المعرفي	مشاركة المعرفة
	0	0	لا			
نسخ من تقارير الدراسات المنشورة إلكترونياً	1	1	نعم	هل تنشر المؤسسة الدراسات التي يجريها من تكلفهم من خارجها، على موقعها الإلكتروني وغيره؟.		
		0	لا			
نسخ من تقارير الدراسات المنشورة إلكترونياً	1	1	نعم	هل تنشر المؤسسة الدراسات التي يجريها شركائها على موقعها الإلكتروني وغيره؟.		
		0	لا			
نسخ من الخطط ومشاريع التشريعات	1	1	نعم	هل تحتوي خطط المؤسسة واطر سياساتها على أوراق خلفية معدة بنهج البحث العلمي؟.		
		0	لا			
نسخ من تعليقات المشاركين في الحوار المجتمعي	1	1	نعم	هل تطرح المؤسسة كامل مشاريع أطر سياساتها للحوار المجتمعي عبر موقعها الإلكتروني وغيره من الوسائل الأخرى؟.		
		0	لا			
		1	نعم			

المحافظة على المعرفة	معدل محافظة المؤسسة على الإنتاج المعرفي	هل لدى المؤسسة ركن معرفي خاص يعكس ممارستها الفضلى في مجال إجراء الدراسات وإعداد مشاريع التشريعات ونقل الخبرات المهنية... الخ؟	لا	0	0	صور فتوغرافية للركن المعرفي
		هل تطلب المؤسسة من موظفيها المشاركين في الفعاليات التدريبية الداخلية والخارجية نقل ما تعلموه إلى زملائهم بنهج الحوار المقرون بالمراقبة والتقييم؟	نعم	1	0	نسخ من تقارير جلسات الحوار وتقييمها
		هل تطلب المؤسسة من موظفيها الذين يتكون العمل فيها، توثيق خبراتهم المهنية بموجب نماذج معدة لهذا الغرض؟	لا	0	0	نسخة من نموذج توثيق الخبرة المهنية للموظف الذي ترك العمل
		هل لدى المؤسسة سياسات مكتوبة ومعلنة بشأن حدود سلطة ومسؤولية موظفيها في مجال استعمالهم لتكنولوجيا المعلومات؟	نعم	1	0	نسخة من وثيقة السياسات
		هل سبق أن تعرضت نظم تكنولوجيا معلومات المؤسسة وموقعها الإلكتروني للقرصنة الحاسوبية؟	لا	0	1	نسخة من الشكوى المقدمة إلى شرطة مكافحة الجريمة الإلكترونية
المجموع المعدل	3	15	3	15	6 أي ما نسبته 40%	

**3:1:1:2:2:** النتيجة الفرعية الثالثة: بينما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثالث وفحصها أو اختبارها لفرضيتها الفرعية الثالثة، فقد عقدت مقارنة معيارية بين المستوى الفعلي لإدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ممثلة في حالتها الأردنية (6.66%) ونظيرة لإدارة المعرفة في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب (40%)، وكانت حصيلة تلك المقارنة المشار إليها في الجدولين (2) و(3)، أن هناك فروق ظاهرية بين المستويين الفعليين لصالح المستوى الفعلي لإدارة المعرفة في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب؛ لبلوغه 40%.

وبناء عليه، تكون الدراسة قد أجابت عن سؤالها الفرعي الثالث وفحصت أو اختبرت فرضيتها الفرعية الثالثة، التي كانت صحيحة.

**2:2:1:2: النتيجة العامة:** خلصت الدراسة من جراء معالجتها الإحصائية لمدلول نتيجتها الفرعية الثالثة بمعامل المدى الإحصائي الوصفي، إلى نتيجتها العامة ومفادها: مستوى إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي، مقاسا بمعدلات إنتاجهما المعرفي ومشاركتها لإنتاجهما المعرفي والإنتاج المعرفي لشركائهما ومحافظتهما على إنتاجهما المعرفي، منخفض جدا بنسبة بلغت 23.33%.

وبناء على ما تقدم، تكون الدراسة قد أجابت عن سؤالها الرئيس وفحصت أو اختبرت فرضيتها الرئيسية، التي كانت صحيحة.

وتتفق الدراسة في نتيجتها العامة ونتائجها الفرعية مع سابقتها العامة المشار إليها في البند 1:2:1 من أطرها النظري.

**2:2:2: استنتاجات الدراسة:** استخلصت الدراسة من نتائجها الاستنتاجات التالية:

**2:2:2:1:** إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي، ضعيفة جدا، مما قد يؤشر على أنها غير ممكنان في إدارة المعرفة.

**2:2:2:2:** إدارة المعرفة في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب أفضل من مثيلاتها في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية، مما قد يدل على قلة تعلم وزارات الشؤون الاجتماعية العربية من مجلسها الوزاري العربي في مجال إنتاج المعرفة ومشاركتها والمحافظة عليها.

**2:2:2:3:** تحسين إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي، أمر غير ميؤوس منه بحسب توصيات ومقترحات هذه الدراسة.

**2:2:3: توصيات الدراسة:** استخلصت الدراسة من نتائجها واستنتاجاتها التوصيات التالية:

**2:2:3:1:** توعية القائمين على إدارات وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي بإدارة المعرفة؛ لتبنيهم لها كنهج ممكن التطبيق.

**2:2:3:2:** استحداث وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي لوحدات إدارية تعنى بإدارة المعرفة فيهما.

3:2:3:2: بناء القدرة المؤسسية لوزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري في مجال إدارة المعرفة بموجب برامج للتطوير الإداري تقوم على منهجية "الرادار"، التي أشير إليها في الإطار النظري لهذه الدراسة.

#### 4:2:2:2: مقترحات الدراسة: استخلصت الدراسة من توصياتها المقترحات التالية:

- 1:2:2:4:2: قيام المؤسسات المعنية بالتنمية الإدارية بإعداد حقيبة تدريبية عن إدارة المعرفة.
- 2:2:2:4:2: قيام وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي بمراجعة خرائطهما التنظيمية؛ لاستحداث وحدات إدارية تعنى بإدارة المعرفة فيهما.
- 3:2:2:4:2: قيام جامعة الدول العربية بإعداد وثيقة مشروع حول تطوير إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري، وتمويل هذا المشروع من الصندوق العربي للعمل الاجتماعي، وتنفيذه ومراقبته وتقييمه بالتعاون مع إحدى دور الخبرة الإدارية.

#### الهوامش:

- (1): لمزيد من الاطلاع على أدوار وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية ومهامها، انظر المرجع التالي:  
- المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة المالية، دائرة الموازنة العامة، (2022)، قانون الموازنة العامة لسنة 2022 (فصل وزارة التنمية الاجتماعية).
- (2): رطروط، فواز، (2021)، مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني ومعوقاتهما، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد الثاني عشر، المجلد 3، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا- برلين، ص 92-115.
- (3): رطروط، فواز، (2019)، خصائص من شغلوا وظيفة وزير لأول مرة في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية، مجلة العلوم السياسية والقانون، المجلد 10، العدد 15، المركز الديمقراطي العربي - ألمانيا- برلين، ص 291-315.
- (4): رطروط، فواز، (2021)، مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني ومعوقاتهما، مرجع سبق ذكره.
- (5): رطروط، فواز (2021)، " تقييم منهجية إعداد الاستراتيجية العربية لمهنة العمل الاجتماعي للسنوات 2019-2022 ومضمونها ومخرجاتها الفعلية لعامي 2019 و2020"، بحث منشور في كتاب: الخدمة الاجتماعية في الوطن العربي بين اشكالية الاعتراف والممارسة المهنية، منشورات المركز الديمقراطي العربي وجامعة طرابلس للبيبة، ص 145-183.
- (6): المرجع السابق.

- (7): م. روزنتال، ب. يودين، (1985)، الموسوعة الفلسفية، دار الطليعة، بيروت، ص 216.
- (8): المرجع السابق، ص 216-217.
- (9): المرجع السابق، ص 126.
- (10): جماعة من الاساتذة السوفييت، (1980)، موجز تاريخ الفلسفة، تعريب توفيق سلوم، مراجعة خضر زكريا، دار الجماهير الشعبية، دمشق، ودار الفارابي، بيروت، ص 410.
- (11): المرجع السابق، ص 946.
- (12): المرجع السابق، ص 976.
- (13): نصار، هاجر تركي، (2011)، الجودة الشاملة وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية في منظمات المجتمع المدني في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.
- (14): لمزيد من الاطلاع على إمكانات ونتائج المؤسسات وفقا للنموذج الأوروبي للجودة الشاملة، انظر المرجعين التاليين:  
- مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، (2014)، جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية: الدورة السابعة.  
- مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، (2013)، كتيب جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الاداء الحكومي والشفافية: الدورة السادسة 2013/2012.
- (15): عيسي، عبد القادر صالح، (2022)، إدارة المعرفة وعلاقتها بتمييز الأداء: دراسة تطبيقية على ديوان مراقبة التربية والتعليم في مدينة القبة- ليبيا، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 1، العدد 4، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ص 181.
- (16): تليخ، نهلة (2022)، مستوى القيم التنظيمية للمؤسسات الهندسية والعوامل المؤثرة فيه: دراسة مقارنة بين الأردن وألمانيا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة السويسرية المفتوحة.
- (17): البداينة، ذياب وعلي العضاييلة، (1996)، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود، م 8، العلوم الإدارية (1)، ص 7.
- (18) : مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، (2019)، أداء الوزارات المشاركة في الدورة الثامنة من جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الاداء الحكومي والشفافية، تقرير غير منشور.
- (19): نصار، هاجر تركي، (2011)، مرجع سبق ذكره.
- (20): المرجع السابق.
- (21): نصار، هاجر، (2022)، دور الجامعات الأردنية وشركائها في إدارة التحولات الاجتماعية: دراسة ميدانية، دراسة قيد النشر.

(22): رطروط، فواز (2021) ، " تقييم منهجية إعداد الاستراتيجية العربية لمهنة العمل الاجتماعي للسنوات 2019-2022 ومضمونها ومخرجاتها الفعلية لعامي 2019 و2020"، مرجع سبق ذكره.

(23): المجلس الاقتصادي والاجتماعي،(2021)، تقرير حالة البلاد لعام 2020: محور التنمية المجتمعية (1)، مراجعة التنمية الاجتماعية.

(24): رطروط، فواز (2021)، تقييم منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للسنوات 2017-2019، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد الرابع عشر، المركز الديمقراطي العربي، المانيا- برلين، ص 86.

(25): اليونيسف، والمجلس الوطني لشؤون الأسرة، (2018)، الدراسة التحليلية لعدالة الاحداث.



## السياسات المثلى لوقاية الجمعيات وحماتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب

### The best policies for the protection Societies in Arab countries from the threat of money laundering and the financing of terrorism

د. فواز توفيق رطروط، خبير مستقل في الشأن التنموي الاجتماعي، الأردن.  
ختام سالم الشنيكات، سجل الجمعيات، الأردن.

#### الملخص:

استهدفت هذه الدراسة بيان مبررات إعداد سياسة لوقاية الجمعيات وحماتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وأهداف تلك السياسة، ومجالاتها، وآليات تنفيذها، ومصادر التحقق منها ومؤشرات أدائها. وحقت الدراسة هدفها المنشود من خلال استعانها بمنهجها الوصفية التحليلية، القائمة على طرق: تحليل مضمون الوثائق، دراسة الحالة (الجمعيات الأردنية)، المقارنات المعيارية بين معدلات إدارة الحكم في الدول العربية ومعدلات استدامة الجمعيات فيها، اللقاءات الحرة مع بعض خبراء مخاطر الجمعيات، المقابلات مع المعنيين بشان الجمعيات، الملاحظة المقصودة لما يجري في المؤتمرات الوطنية والإقليمية المرتبطة بمناهضة التطرف العنيف والإرهاب، والتتبع التاريخي للأحداث العالمية ذات العلاقة بغسل الأموال وتمويل الإرهاب ونتائجها. وأوصت الدراسة بتبني الدول العربية مجتمعة أو منفردة للسياسة مدار البحث أو الاسترشاد بها، من خلال لجنة الجمعيات الخيرية بمجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب بجامعة الدول العربية.

الكلمات المفتاحية: الجمعية، السياسات، غسل الأموال، وتمويل الرهاب.

#### Abstract:

This study aimed at explaining the justifications for preparing a policy for the protection of Societies in the Arab countries from the danger of money laundering and financing of terrorism in terms of objectives, areas, implementation mechanisms, sources of verification and performance indicators. The study achieved its desired objective by using its analytical descriptive methodology based on the following methods: analysis of the content of the documents, case study (Jordanian Societies), the normative comparisons between the levels of governance in the Arab countries, the sustainability rates of the Societies, the free meetings with some experts on Societies risks, the meetings with the concerned persons about Societies, the deliberate observation of what goes in the national and regional conferences associated with combating violent extremism and terrorism and the historical tracking of the global events related to money laundering and the financing of terrorism and their consequences. The study recommended that the Arab countries whether collectively or individually should adopt the

policy under discussion or that it should be guided by this policy through the Charitable Societies Committee in Middle East and North Africa Financial Action Task Force and the Council of Arab Social Affairs Ministers in the League of Arab States.

**Keywords: Society, Policies, Money Laundering and Financing of Terrorism**

## مقدمة

تعد الجمعيات من أحد مكونات المجتمع المدني، ويؤسسها الأفراد الراشدين وينضموا إليها تحت تأثير تمتعهم بحقوقهم المدنية والسياسية، وتلبيتهم لاحتياجاتهم أو إشباعهم لدوافعهم، ومسؤوليتهم عن المحافظة على التماسك الاجتماعي في مجتمعاتهم المحلية وممارستهم لدورهم في تنميتها وتحديثها. وتتمتع الجمعيات بعد إشهار مؤسسيها لها أو تسجيلها لدى لسلطات المختصة بالشخصية الاعتبارية، التي تؤهلها للحصول على الامتيازات أو اغتنام الفرص المتاحة المتمثلة في التمويل الاجنبي والمنح الحكومية وجمع التبرعات، وتعرضها للمساءلة في حال انتهاكها للقانون وضعف أدائها. كما للجمعيات بعد اشهارها أو تسجيلها أيضا بيئتها الداخلية والخارجية، التي قد تكون إيجابية أو سلبية، مفعمة بمواطن القوة والفرص أو بمواطن الضعف والتهديدات، مسحنة أو متطورة أو معاقة، وأمنة أو خطرة<sup>(1)</sup>. ويتوقف تحكم الجمعيات في بيئتها على مستوى تجسيدها لخصائصها المثالية، الذي قد يكون مرتفعا أو متوسطا أو منخفضا<sup>(2)</sup>، ومعدل استدامتها، الذي قد يكون محسنا أو متطورا أو معاقا<sup>(3)</sup>، ومتوسط تبنيتها لنماذج إدارة الجودة الشاملة، الذي قد يكون عال أو هابطا<sup>(4)</sup>. وقد تتأثر سيطرة الجمعيات على بيئتها بمستوى إدارة الحكم للدول<sup>(5)</sup>، التي سجلتها أو أشهرتها، الذي قد يكون سالبا أو موجبا، كما تبين من حقيقة الأداء الفعلي للدول العربية. فقد أظهرت نتائج الدراسات، التي اجريت على 18 دولة عربية، أن أداء مجموعة الدول العربية مجتمعة في مجال إدارة الحكم خلال عامي 1996 و 2006 كان سلبيا؛ لبلوغه - 0.63 و -0.61 على التوالي، أما أداء الدول العربية منفردة فقد كان سلبيا في 13 دولة وموجبا في

5 دول (الأردن والكويت وسلطنة عمان وقطر والأمارات) خلال عام 1996 و سلبيًا في 11 دولة وموجبا في 7 دول (الأردن وتونس والبحرين والكويت وسلطنة عمان وقطر والأمارات) خلال عام 2006<sup>(6)</sup>.

ومنذ ولوج العالم بعصر العولمة<sup>(7)</sup>؛ إثر تلاشي الحرب الباردة بين المعسكرين الاشتراكي والرأسمالي وانهيار منظومة الدول الاشتراكية وتفتتها أواخر عقد ثمانيات القرن العشرين، وصدور اتفاقيات الأمم المتحدة الخاصة بمكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية (اتفاقية فيينا) وقمع تمويل الإرهاب (اتفاقية نيويورك) ومكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية (اتفاقية باليرمو) ومكافحة الفساد (اتفاقية مريدا) في السنوات 1988 و 1999 و 2000 و 2003 على التوالي<sup>(8)</sup>، وتشكل مجموعة عالمية للعمل المالي (FATF) في أواخر عقد ثمانيات القرن العشرين ومجموعات إقليمية لدول الكاريبي (1992) ومجلس الاتحاد الأوروبي (1997) ودول آسيا والمحيط الهادي (1997) وشرق وجنوب أفريقيا (1999) وجنوب أمريكا (2000) وشرق المتوسط وشمال أفريقيا (2003) وغرب أفريقيا (2004) والأوروأسيوية (2004) خلال سنوات الفترة 1992-2004<sup>(9)</sup>، ووقوع أحداث 11 أيلول (2001) في الولايات المتحدة الأمريكية، واندلاع الحروب والصراعات المسلحة في بعض الدول لاسيما العربية منها كالصومال والعراق وسوريا واليمن وليبيا، فقد أصبحت الجمعيات في مختلف أرجاء العالم تدور حولها شبهات غسل الأموال وتمويل الإرهاب، بل اتهمت وأدينّت بعضها في ارتكاب جرمي غسل الأموال وتمويل الإرهاب. وما يؤكد وقوع شبهات غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات واتهام وإدانة بعضها، التوصيات الاربعين المرتبطة بمكافحة جريمة غسل الأموال، ومثيلاتها التسعة المرتبطة بمكافحة جريمة تمويل الإرهاب، التي خلصت إليهما المجموعة الدولية للعمل المالي. ومن أكثر توصيات مجموعة العمل المالي، التي أكدت على ضرورة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات، التوصية الثامنة المرتبطة بخطر تمويل الإرهاب، القائل منطوقها "تعد حماية قطاع المنظمات غير الهادفة للربح من استغلال الإرهابيين شقا مهما في الحرب العالمية ضد الإرهاب وخطوة ضرورية للحفاظ على نزاهة المنظمات غير الهادفة للربح"<sup>(10)</sup>. كما ما يؤكد وقوع الشبهات محل الدراسة في الجمعيات، حل الجمعيات المشتبه في تمويلها للإرهاب وإغلاق مقارها في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول الأخرى<sup>(11)</sup>،

وتشكيل بعض المجموعات الإقليمية للعمل المالي لجان للجمعيات الخيرية<sup>(12)</sup> كتلك التي شكلتها مجموعة منطقة لشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وقياس المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP) ووحدة نزاهة الأسواق المالية في البنك الدولي لآثار إطار العمل الدولي لمكافحة غسل الأموال ومحاربة تمويل الإرهاب على الجهات المقدمة للخدمات المالية المعنية بأصحاب الدخول المنخفضة بما فيها الجمعيات ذات العلاقة ببرامج الحد من الفقر وتعزيز الإنتاجية<sup>(13)</sup>، ونشر بعض الدول (كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، اسبانيا، النرويج، البرازيل، جنوب أفريقيا) لممارساتها الفضلى في مجال وقاية الجمعيات وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب<sup>(14)</sup>، وتوقيع ومصادقة الدول على اتفاقيات مكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية وقمع تمويل الإرهاب ومكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية ومكافحة الفساد ودمجها ومواءمتها مع تشريعاتها الوطنية<sup>(15)</sup>، وتلقى الكثير من الدول الأوسط نموا للمساعدات الفنية من صندوق النقد الدولي في مجال تقييم خطر غسل الأموال تمويل الإرهاب في الجمعيات والشراكات غير الربحية، والأخبار الإعلامية حول المؤسسات الخيرية وتمويل الإرهاب، مثل: الخبر، الذي نشره موقع اليوم الإخباري<sup>(16)</sup>، والخبر، الذي بثته وكالة الأنباء الأردنية (بترا) بتاريخ 27 آذار 2018؛ إثر اجتماع وزراء الزرات المختصة بالجمعيات في وزارة التنمية الاجتماعية بشأن وقاية الجمعيات وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

ولمنع خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات، فيتطلب الأمر وضع سياسات للوقاية والحماية من ذلك الخطر، التي قد تزداد الحاجة إليها في إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أكثر من بقية اقاليم العالم الأخرى؛ لغيابها من جهة بالرغم من تأكيد المرجعيات الوطنية على ضرورتها، وضعف دراية المؤسسات المعنية بتسجيل الجمعيات ومراقبتها وتقييمها بأهميتها من جهة ثانية، وتنامي عدد الجمعيات المسجلة من جهة ثالثة، وكثرة معوقات الجمعيات مقارنة بقلة مقوماتها من جهة ثالثة.

فتفتقر الدول العربية لسياسات منع خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات، وما يؤكد ذلك مصادر التحقق منها، التي اشارت نتائجها إلى عدم وجود شيء موثق عن السياسات محل الدراسة سوى

ورقة عمل أعدتها لجنة الجمعيات الخيرية، تضمنت " أهمية الدور الإيجابي الإنساني الكبير والمميز، الذي تقوم به الجمعيات الخيرية لتعزيز الوحدة والروابط الاجتماعية بين مختلف فئات المجتمع من جهة والمخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها تلك الجمعيات نتيجة استغلال غاسلي الأموال أو ممولي الإرهاب لها من جهة أخرى. وأوصت حول أفضل الممارسات العملية التي تعتبر دليلاً إرشادياً للدول الأعضاء لتنظيم عمل الجمعيات الخيرية في الجوانب القانونية والإشرافية والرقابية والجوانب المالية، بالإضافة إلى آلية مقترحة لتنظيم العمليات الخيرية الخارجية"<sup>(17)</sup>. ولم يسبق لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب بجامعة الدول العربية أن طرح موضوع خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات، على جدول أعمال دوراته العادية والاستثنائية، مما يؤشر على انعدام دراية المجلس بالخطر مدار البحث. وينمو تسجيل الجمعيات في بعض الدول العربية بسرعة فائقة، ففي الأردن على سبيل المثال، فقد بلغ معدل تسجيل الجمعيات خلال سنوات الفترة 2008-2016 حوالي 419.77 جمعية بنسب تغير إيجابية (+103.38%) كان أعلاها بين عامي 2008 و2009<sup>(18)</sup>. وفي العالم العربي يختلف معدل استدامة الجمعيات من دولة لأخرى، فأعلاه فقد بلغ في لبنان، بينما أوسطه فقد بلغ في فلسطين والمغرب والعراق والأردن على التوالي، أما أدناه فقد بلغ في اليمن ومصر على التوالي<sup>(19)</sup>.

وعليه، فقد جاءت بقية هذه الدراسة، التي توزعت على جزئين، الأول نظري تدور محاوره حول تأسيس الجمعيات وخصائصها وعلاقتها بتعرض الجمعيات وعرضتها للأخطار الجرمية، والإطار التحليلي المفسر لعرضة الجمعيات وتعرضها لخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب. أما الجزء الثاني، فهو تطبيقي، وتدور محاوره حول السياسات المستمدة من النظرية والممارسة بخصوص وقاية الجمعيات وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

### أولاً: الإطار النظري

يشتمل الإطار النظري للدراسة على ثلاثة مكونات، هي:

#### 1: تأسيس الجمعيات والانضمام إليها وعلاقتها بخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب:

يقدم الأفراد على تأسيس الجمعيات والانضمام إليها لثلاثة أسباب، الأول حقوقي إنساني والثاني اجتماعي والثالث نفسي.

## 1:1: تأسيس الجمعيات والانضمام إليها بين الحق الإنساني وخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب:

وفيما يتعلق بالسبب الأول، فإن الأفراد يؤسسون الجمعيات وينضموا إليها؛ لتمتعهم بحقوقهم المدنية والسياسية، التي كفلتها التشريعات بنوعيتها الوطني والعالمي. فتكفل دساتير الدول أو نظمها الأساسية حقوق مواطنيها بتأليف الجمعيات والانضمام إليها بمقتضى القانون، كما يظهر من الدستور الأردني، الذي يقول البند الأول من منطوق مادته السادسة عشر "للأردنيين حق الاجتماع ضمن حدود القانون"، ومنطوق بندها الثاني "للأردنيين الحق في تأليف الجمعيات على أن تكون غايتها مشروعة ووسائلها سلمية وذات نظم لا تخالف الدستور"، ومنطوق بندها الثالث "ينظم القانون طريقة تأليف الجمعيات ومراقبة مواردها"<sup>(20)</sup>. كما تكفل المواثيق والاتفاقيات والمعاهدات الدولية الخاصة بحقوق الإنسان، التي وقعت وصادقت عليها الدول أو انضمت إليها حق الإنسان في تأليف الجمعيات والانضمام إليها، كما يظهر من البند الأول للمادة (20) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، ونصه "لكل شخص حق في حرية الاشتراك في الاجتماعات والجمعيات السلمية"، ومن منطوق البند الأول للمادة (22) من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، ومفاده "لكل فرد حق في حرية تكوين الجمعيات مع آخرين"، ومن البند الأول للمادة (10) من الميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب، القائل "يحق لكل إنسان أن يكون وبحرية جمعيات مع آخرين شريطة أن يلتزم بالأحكام التي حددها القانون"، وكذلك فإن الحق في تكوين الجمعيات مكفول أيضا في الفقرة الفرعية د(9) من المادة(5) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري، والمادة (15) من اتفاقية حقوق الطفل، والمادة(4) من اتفاقية البلدان الأمريكية لمنع العنف ضد المرأة والمعاقبة عليه واستئصاله<sup>(21)</sup>.

هذا ولم تضبط التشريعات الوطنية والعالمية أي من خصائص مؤسسي الجمعيات والمنضمين إليها سوى سنهم وجنسياتهم وعدم محكوميتهم بالجرح المخلة بالشرف أو بأي جنائية، كما يتضح من منطوق المادة الثامنة من قانون الجمعيات الأردني رقم(52) لسنة 2008 وتعديلاته<sup>(22)</sup>، أما باقي خصائصهم الأخرى المتمثلة في مستويات تعليمهم وتخصصاتهم العلمية وملاعتهم المالية وعدد الجمعيات المنتسبين إليها وقضاياهم المالية المنظورة أمام القضاء وذمتهم المالية وغيرها فلم تضبطها التشريعات، مما يتطلب مراجعة هذه التشريعات وتطويرها؛ لمنع الإرهابيين من استغلال ثغراتها. كما لم تضبط التشريعات أيضا

المؤهلات التعليمية والعملية للعاملين في منح مشاريع الجمعيات وخصائص متلقي خدماتهم، مما قد يزيد من فرص اختراق غاسلو الأموال وممولو الإرهاب للجمعيات.

وعلاوة على عدم ضبط التشريعات لأكثرية خصائص مؤسسي الجمعيات والمنضمين إليها، وعدم تطرقها لمؤهلات العاملين في منح مشاريع الجمعيات وخصائص متلقي خدماتها، فهناك قضايا أخرى لم تضبطها أو تفصلها التشريعات ويسهم تركها أو عموميتها في عرضة وتعرض الجمعيات لخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب والفساد، مثل: خلو قائمة شروط تسجيل الجمعية أو إشهارها من شرط وجود مقر لها، كما يظهر من معطيات قانون الجمعيات النافذ في الأردن. الإشارة إلى قواعد الحاكمة الرشيدة والشفافية دون تفصيلها وبيان مصادر التحقق منها، كما يتضح من البند(ب) من المادة (7) لقانون الجمعيات الأردني والمادة(7) من نظام الانظمة الأساسية، الصادر بمقتضى ذلك القانون. الإشارة كذلك إلى حق الجمعيات في تشكيل ائتلافات لتنفيذ برامجها المشتركة، التي تحقق غاياتها وأهدافها دون تفصيلها، حسب ما يظهر من البند(ب) من المادة(24) لقانون الجمعيات الأردني. عدم طرق قانون الجمعيات لربط منح مشاريع الجمعيات الممولة من الدعم الخارجي بالأهداف الوطنية للتنمية المستدامة وآليات مراقبة تنفيذها ومصادر التحقق منها وتقييم أثرها، بحسب نتائج تحليل معطيات المادة (17) من قانون الجمعيات الأردني. وعدم مساءلة الجمعيات عن تميز ادائها وامثالها للشفافية بموجب القانون ونظمه وتعليماته الصادرة بمقتضاه، علما أن واقع حال نخبتها في إحدى الدول الأوساط نموا، كما تبين من نتائج دراسة ميدانية حديثة<sup>(23)</sup> يشير إلى ضعف المستوى العام لتميز أداء الجمعيات المبحوثة وشفافيتها؛ لبلوغه (24.48%)، وإلى ضعف المستوى الخاص لها في مجالات القيادة وإدارة الأفراد وإدارة العمليات وإدارة المعرفة والإدارة المالية؛ لبلوغه (23.51%) و(23.60%) و(21.29%) و(22.68%) و(31.32%) على التوالي. وعدم تحديث عملية جمع التبرعات للوجوه الخيرية وتطوير تشريعاتها، ففي الأردن على سبيل المثال يحق للجمعيات وغيرها جمع التبرعات بموجب نظام جمع التبرعات للوجوه الخيرية رقم(1) لسنة 1957، الصادر بمقتضى قانون وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل رقم(14) لسنة 1956، ذلك النظام، الذي يحتاج لمراجعته وتطويره؛ ليواكب المستجدات منها التغييرات التقنية المتمثلة في انتشار مواقع التواصل الاجتماعي وشيوع بطاقات الصراف الآلي وغيرها.

ويجمع الناشطون في مجال حقوق الإنسان على عدم تقييد التشريعات لحرية مؤسسي الجمعيات والمنضمين إليها؛ لكونه من أحد حقوقهم المدنية والسياسية<sup>(24)</sup>، لكن بالرغم من ذلك تفيد الأدلة العلمية المتأتية من نتائج الدراسات بأن الجمعيات غير المقيدة قانونياً تنتشر في الدول، التي تتخفف فيها معدلات إدارة الحكم، والجمعيات المقيدة قانونياً تعم البلدان، التي ترتفع فيها معدلات إدارة الحكم. ففي لبنان ترتفع معدلات الاستدامة القانونية لمنظمات المجتمع المدني<sup>(25)</sup>؛ لبلوغها في عام 2015 حوالي 3.9 درجات<sup>(26)</sup>، وتتنخفض معدلات إدارة الحكم؛ لبلوغها في عامي 1996 و2006 حوالي 0.19 و-0.65 على التوالي<sup>(27)</sup>. أما في الأردن فتتخفف معدلات الاستدامة القانونية لمنظمات المجتمع المدني؛ لبلوغها في عام 2015 حوالي 5,2 درجات<sup>(28)</sup>، وترتفع معدلات إدارة الحكم؛ لبلوغها في عامي 1996 و2006 حوالي 0.09 + و 0.05 + على التوالي<sup>(29)</sup>.

## 1:2: تأسيس الجمعيات والانضمام إليها بين الاجتماع الإنساني وخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب:

بينما فيما يخص السبب الثاني، فإن الأفراد يؤلفون الجمعيات وينتسبوا إليها تحت تأثير علاقاتهم التبادلية، الممكن تفسيرها من خلال نظرية التبادل، ومفاد طروحاتها التالي: يمارس البشر سلوكاً يجلب لهم منافع ويشبع لهم حاجات، يدخل البشر في علاقات متبادلة لحصولهم على الحد الأقصى من المنافع، يتبع البشر إجراءاتهم العقلانية لتقرير أفعالهم، ويستعمل البشر رغباتهم ومعتقداتهم في تبرير أفعالهم<sup>(30)</sup>.

وتبدوا طروحات النظرية محل الدراسة منطقية، فالأفراد يقدمون على تأسيس الجمعيات وينضموا إليها؛ لأنها تشبع لهم حاجاتهم في مجال الاجتماع الإنساني وتجلب لهم العديد من المنافع المعنوية والمادية، مثل: الرضى عن الذات، الحصول على المكانة الاجتماعية أو تعزيزها، الحصول أيضاً على الشهرة في أوساط المجتمع المحلي، تكوين القواعد الشعبية لأغراض الانتخابات البلدية والنيابية، وزيادة الدخل عن طريق مشاريع التمويل الأجنبي والمنح الحكومية. والأفراد كذلك قبل وبعد تأسيسهم للجمعيات يدخلون



مع بعضهم في علاقات تبادلية؛ لأغراض نفعية، مثل: حصول أحد المؤسسين للجمعية على تفويض من المؤسسين لمراجعة الإدارة الحكومية لغاية تسجيل الجمعية، ترشح بعض المؤسسين لانتخابات الهيئة الإدارية للجمعية، وبحث بعض القائمين على إدارة الجمعية أو جمعيتهم عن فرص التمويل المتاحة وأغتنامها وتحكمهم بها في ضوء مصالحهم الذاتية. والأفراد أيضا حين يقدمون على تأسيس الجمعيات يسلكون الطرق الإدارية والقانونية المعمول بها في مجتمعاتهم المحلية، ويبرروها بحجج تنال موافقة الجميع، مثل: الرغبة في الخير، التمتع بالحق الدستوري، تعزيز المشاركة المجتمعية، تقديم الخدمات الاجتماعية، وحماية حقوق الفئات المعرضة للانتهاك.

ففي إطار المنافع المعنوية والمادية، التي يبحث عنها مؤسسي الجمعيات، هناك الإيجابي، مثل: حق مؤسس الجمعية بالرضى عن ذاته وحصوله على المكانة الاجتماعية وبحثه عن الشهرة أو الشعبية، وهناك السلبي المتمثل في البحث عن فرص مشاريع التمويل الأجنبي واغتنامها، الذي يترتب عليه آثار ضارة لعل أهمها تفتيت الجمعيات وانتقامها من بعضها واستئثار بعضها بالأموال بحسب ما أنتهت إليه الباحثة سناء المصري في كتابها المعنون بـ "تمويل وتطبيع"<sup>(31)</sup>.

وعليه تبرز أهمية بناء قدرة المؤسسات المعنية بتسجيل الجمعيات وموظفيها في مجال إدارة العمليات الاجتماعية، ومنها عملية تقدير الاحتياجات الاجتماعية للراغبين في تأسيس الجمعيات وتصنيفها؛ للتأكد من عدم اشتغالها على النوايا السيئة بآليات عديدة، مثل: إفصاح المؤسس عن رغبته الحقيقية من وراء تأسيسه للجمعية أو انضمامه إليها وعدد الجمعيات المنخرط في عضويتها بموجب إقرار خطي معد لهذه الغاية، وجمع المعلومات والبيانات المالية عن الراغبين بتأسيس الجمعية من مصادر موضوعية وأخرى ذاتية بموجب نموذج يقبل للتحليل.

### 1:3: تأسيس الجمعيات والانضمام إليها بين النفس الإنسانية وخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب:

لمؤسسي الجمعيات والمنضمين إليها دوافعهم الظاهرة والكامنة، التي يمكن تفسيرها من خلال نظرياتها الثلاث<sup>(32)</sup>، فالنظرية الأولى صاحبها فيتش (J.Fitch) وقسمت دوافع المتطوعين إلى ثلاثة أنواع، هي: دافع إيثارى نتاجه مساعدة الآخرين، دافع أناني حصيلته الحرص على المصلحة الخاصة وزيادة المعارف والمهارات والحصول على التقدير، ودافع اجتماعي خلاصته البحث عن الاستثمارات الاجتماعية وتكوين الصداقات. بينما النظرية الثانية فهي لصاحبها كيد (J.R.Kidd) وصنفت دوافع

المتطوعين إلى صنفين، هما الدوافع الداخلية المتمثلة في البحث عن السعادة والفرص والتنشئة والإنجاز، والدوافع الخارجية المتمثلة في الحصول على الحوافز. أما النظرية الثالثة فهي لصاحبها بوجدان (V.BAogdan) و مالينا (V.Malna) التي وجدت أن من يحفز المتطوعين على التطوع قيمهم المجتمعية المتقاطعة مع مستوي دخلهم وتعليمهم لصالح الأعلى دخلا والارفع تعليما . وعليه تظهر مرة أخرى أهمية بناء قدرة المؤسسات المعنية بتسجيل الجمعيات وموظفيها في مجال إدارة العمليات الاجتماعية، ومنها عملية قياس دوافع الراغبين في تأسيس الجمعيات وتحليلها؛ للوقوف على ماهيتها وبناء القرارات على نتائجها.

وبناء على معطيات البنود (1:1) و(1:2) و(1:3) يمكن استنتاج السياسات ادناه لوقاية الجمعيات وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وهي: سد الثغرات التشريعية، تعزيز نهج تميز الأداء والشفافية في الجمعيات، تقدير الاحتياجات الاجتماعية للراغبين في تأسيس الجمعيات وتصنيفها وضبط السلبي منها، قياس دوافع الراغبين في تأسيس الجمعيات وتحليلها والتدخل بها، وبناء قدرات المؤسسات المعنية بتسجيل الجمعيات وموظفيها في مجال إدارة العمليات الاجتماعية.

## 2: خصائص الجمعيات وعلاقتها بخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب:

للجمعيات عالمها المثالي، الذي يستدل عليه من خصائصها، وقد تكون قريبة منه أو بعيدة عنه. وتؤشر عملية اقتراب الجمعيات من عالمها المثالي على خلوها من الأخطار، أما ابتعادها عنه فتعكس عرضتها وتعرضها للخطر. وخصائص الجمعيات، هي: تأليف المتطوعين لها وانضمامهم إليها بموجب نهج الحق الإنساني، التنظيم الذاتي، استقلاليتها التامة عن الحكومة، عدم توارث أعضائها للمناصب في هيئاتها الإدارية بحكم رابطة الدم أو القرابة أو أي اعتبار كان، مساواتها في الفرص المتاحة أمام أعضائها، تمحورها حول التنمية والتحديث، تمسكها بالديمقراطية، قبولها لمبدأ التعددية من خلال إيمانها بالتنوع والاختلاف<sup>(33)</sup>.

ولخصائص الجمعيات أعلاه مستويات قياسها وطرق تحليلها ومصادر التحقق منها<sup>(34)</sup>. فتأليف الجمعية بفعل تطوع أعضائها يقاس إجرائيا بنمط نشوء كيانها إن كان بالإشهار (الإخطار) أو بالتسجيل وعدد مؤسسيها وعدد المنظمين إليها ووجهة التغير الزمني في عدد تسجيل أو إشهار مثيلاتها وحل نظيراتها

غير الفاعلة، بينما التنظيم الذاتي للجمعية فإنه يقاس بمتوسط حجم هيئتها العامة ونمط طريقة اختيار هيئتها الإدارية من قبل هيئتها العامة وعدد مرات مدة ولاية هيئتها الإدارية، أما الاستقلالية التامة للجمعية عن الحكومة فنقاس بمدى تدخل السلطة التنفيذية في تعيين هيئة إدارية مؤقتة لها ومدى اشتغال قانون الجمعيات ونظمه وتعليماته الصادرة بمقتضاه على أسس ومعايير لدعمها، وتوزيع المناصب بين أعضاء الهيئة الإدارية للجمعية يقاس إجرائياً بعدد أعضائها الذين شغلوا مناصب الهيئة الإدارية فيها لأكثر من مرتين متتاليتين وتقييد تشريعاتها لمدة ولاية هيئتها الإدارية بمرتين متتاليتين، بينما مساواة الجمعية بين أعضائها في الفرص فإنه يقاس بنمط طريقة اختيار هيئتها الإدارية من قبل هيئتها العامة ونسبة الذكور إلى الإناث في هيئتها العامة، أما اهتمام الجمعية بالتنمية والتحديث فيقاس بنسبة الجمعيات الخيرية من مجموع الجمعيات المسجلة، وتمسك الجمعية بالديمقراطية يقاس إجرائياً بمدى حوزتها على إطار لحوكمتها ونمط طريقة اختيار هيئتها الإدارية من قبل هيئتها العامة، بينما إيمان الجمعية بالتنوع والاختلاف فإنه يقاس بمدى حوزتها على إطار لحوكمتها.

وأظهرت نتائج دراسة حديثة حول مستويات قياس خصائص الجمعيات وطرق تحليلها ومصادر التحقق منها في الدول العربية، استمدت بياناتها ومعلوماتها من حالة الجمعيات في الأردن، أن الجمعيات المبحوثة لم تتمتع بسوى 56.41% من خصائصها المثالية<sup>(35)</sup>.

وسندا لخصائص الجمعيات ومستويات قياسها وطرق تحليلها ومصادر التحقق منها، تظهر المؤشرات أدناه، التي قد تنذر بوقوع خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات، وتلك المؤشرات، هي: إن كان عدد أعضاء الهيئة العامة للجمعية يساوي عدد أعضاء هيئتها الإدارية، مما قد يحول دون مساءلة هيئتها الإدارية أمام هيئتها العامة. إن كان اختيار الهيئة العامة للهيئة الإدارية للجمعية بالإجماع أو التزكية، مما قد يؤشر على عدم احترام الجمعية لمبدأ الاقتراع الحر وعدم إيمانها بمبدأ الكفاءة المهنية. إن زادت مدة ولاية الهيئة الإدارية للجمعية عن مرتين، مما قد يدل على احتكار البعض للسلطة فيها. إن خلى قانون تسجيل الجمعيات ومراقبة وتقييم أدائها من عملية دعمها من المصادر الوطنية ورحل تلك العملية إلى نظمته وتعليماته وسمح لها بالحصول على التمويل الأجنبي بشروط، فإنه يجعلها تدور في فلك التمويل الأجنبي، الذي قد يسهم في تشرذمها وانتقامها من بعضها واستئثارها بالأموال، بل في تنفيذها لمصالح الممولين، التي قد تهدد الأمن الوطني في بلدانها. وإن خلت الجمعية من إطار موثق لحوكمة

عملها، فإن هيئتها الإدارية لم تملك سوى التخبط والارتجال في علاقتها مع هيئتها العامة ومع متلقي ومقدمي خدماتها والمؤثرين فيها من المانحين والداعمين.

وبناء على ما تقدم، يمكن استنتاج السياسات ادناه لوقاية الجمعيات وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب والفساد، وهي: مضاعفة عدد مؤسسي الجمعية أكثر من عدد هيئتها الإدارية مرة على الأقل بموجب قانون تسجيلها أو اشهارها؛ لتعزيز رقابة هيئتها العامة على هيئتها الإدارية. تحديد مدة ولاية الهيئة الإدارية للجمعية بمرتين متاليتين على الأكثر بموجب القانون؛ لمنع احتكار السلطة في الجمعية. تنظيم عملية حصول الجمعيات على الدعم من مختلف المصادر وربطه بالأولويات الوطنية والتنمية وتعزيز الرقابة عليه وتقييم أثره بموجب القانون وليس النظم والتعليمات الصادرة بمقتضى ذلك القانون؛ للخشية من تعرضها للتعديل والتغيير من قبل السلطة التنفيذية. وحوكمة أعمال الجمعيات وتفصيل إجراءاتها بموجب القانون وإدارة العمليات، والتوعية بها وفقا لأدلتها الإجرائية.

### 3: الإطار التحليلي المفسر لعرضة الجمعيات وتعرضها لخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب:

استنادا إلى معطيات البندين أولا وثانيا من الإطار النظري لهذه الدراسة ونتائج العديد من الدراسات الميدانية ذات العلاقة ببيئة الجمعيات والبعد الاجتماعي للتطرف العنيف والإرهاب، فيمكن تفسير عرضة الجمعيات وتعرضها لخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب بموجب ثلاثة مستويات عاملية، هي:

#### 1:3 مستوى الجمعية: وتندرج تحته العوامل التالية:

- 1: انخفاض عدد اعضاء الهيئة العامة للجمعية على نحو يساوي عدد اعضاء هيئتها الإدارية.
- 2: غياب استعمال الجمعية لنهج الاقتراع الحر حين انتخاب هيئتها العامة لهيئتها الإدارية.
- 3: عدم تحديد الجمعية لمدة ولاية هيئتها الإدارية بمرتين متاليتين على الأكثر.
- 4: الوضع المالي للجمعية، الذي قد يؤشر في حاله كبره على ضرورة التحقق من مصادرة وأوجه إنفاقه، أما في حالة ضعفه فإنه قد يدفع الجمعية إلى البحث عن التمويل الخارجي، الذي قد يسهم في حال حصولها عليه في توتر علاقتها مع مثيلاتها وانتقام بعض نظيراتها منها واستئثارها بالأموال المغسولة والإرهابية.
- 5: ضعف الأداء المؤسسي للجمعية وشفافيتها.

6: عدم عمل الجمعية بموجب إطار حوكمة موثق، يبين حدود علاقتها بالمؤثرين والمتأثرين بها.

7: ابتعاد الجمعية عن عالمها المثالي (خصائصها المثلى) بالرغم من أنه قد يشكل أولى أولوياتها.

8: ضعف وعي أعضاء الجمعية بالتشريعات المرتبطة بعملها، مثل: قانون الجمعيات وأنظمتها وتعليماته الصادرة بمقتضاه، وقانون النزاهة ومكافحة الفساد، فضلا عن ضعف وعيهم أيضا بالاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بمكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية وقمع تمويل الإرهاب ومكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية ومكافحة الفساد بوصفها تسمو على التشريعات الوطنية في حال التوقيع والمصادقة عليها أو الانضمام إليها.

### 2:3 : مستوى مجتمع : ويشتمل على العوامل التالية:

1: ضعف أداء الدولة في مجال إدارة الحكم مقاسا بمؤشراته المتمثلة في التعبير والمساءلة، الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، نوعية القواعد التنظيمية، سيادة القانون، والسيطرة على الفساد.

2: ارتفاع معدلات استدامة منظمات المجتمع المدني، التي تعكس عدم تقييد البيئة التشريعية للمنظمات المجتمعية المدنية وحسن سلامتها المالية وعمق قدرتها التنظيمية وكبر مجالها الخدمي وحيازتها لمرافق بنيتها التحتية ومقدرتها على مناصرتها لبعضها وتلميع الإعلام لصورتها.

3: وجود الثغرات في التشريعات الناظمة لتسجيل الجمعيات ومراقبة وتقييم أعمالها، وغياب رصد الجهات المعنية لتلك الثغرات وتوثيقها وتحليلها وطرق معالجتها.

4: عدم صدور الأنظمة والتعليمات بمقتضى قانونها النافذ؛ لتفصيل إجراءات عمليات بعينها، مثل: حوكمة الجمعيات، مراقبة وتقييم مشاريع الجمعيات لاسيما الممولة من الدعم الخارجي، والسقف الأعلى للتبرعات اللازم للحصول على الموافقات الرسمية المسبقة.

5: ضعف شيوع نهج إدارة الجودة الشاملة، وغياب مساءلة المؤسسات عن مستوى أدائها وشفافيتها.

6: غياب تقدير الاحتياجات الاجتماعية لمؤسسي الجمعيات وتصنيفها وضبط السلب منها.

7: غياب قياس دوافع الراغبين في تأسيس الجمعيات وتحليلها والتدخل فيها.

8: ضعف قدرات المؤسسات المعنية بتسجيل الجمعيات وموظفيها في مجالات إدارة العمليات الاجتماعية وإدارة مخاطر الجمعيات والبحوث التطبيقية.

9: ضعف قدرات المؤسسات المعنية بمراقبة وتقييم أداء الجمعيات.

### 3:3 مستوى العولمة: ويحتوى على العوامل التالية:

1: عدم توقيع الدولة أو مصادقتها على اتفاقيات مكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية وقمع تمويل الإرهاب ومكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية ومكافحة الفساد أو عدم انضمامها إلى تلك الاتفاقيات.

2: عدم قيام الدولة بدمج أو موازنة تشريعاتها الوطنية مع اتفاقيات مكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية وقمع تمويل الإرهاب ومكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية ومكافحة الفساد، التي وقعت وصادقت عليها أو انضمت إليها.

3: عدم عضوية الدولة في المجموعة الدولية للعمل المالي أو في عضوية إحدى المجموعات الإقليمية للعمل المالي.

4: اعتماد الدولة ومنظمات مجتمعها المدني على التمويل الخارجي؛ لتحقيق التعاون الدولي من أجل التنمية بوصفه هدفا عالميا، كما يظهر من معطيات الهدف الثامن للأهداف الإنمائية للألفية والهدف السابع عشر للأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

5: درجة الالتهاب في المحيط الإقليمي للدولة وعدم معالجة العالم لها في حال ارتفاعها، التي تقاس إجرائيا بموجب مؤشرات، مثل: استمرارية الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين، واندلاع الصراعات المسلحة ومخارجاتها من تدفقات اللاجئين كتلك الواقعة في الصومال والعراق وسوريا وليبيا، وتغول الأحزاب السياسية العسكرية على دولها الوطنية كما هو واقع الحال في لبنان واليمن.

6: الاستجابة الدولية لأزمات اللجوء الإنساني، التي تتعرض لها بعض الدول كالأردن ولبنان والعراق وتونس وتركيا، وضعف علاج المجتمع الدولي للأسباب الجذرية لقضايا اللاجئين لا سيما الفلسطينيين والصوماليين والسوريين منهم.

7: فتح الأمم المتحدة الباب أمام الدول للتوقيع والمصادقة على المواثيق والاتفاقيات ذات العلاقة بحقوق الإنسان، وما ترتب عليه في بعض الأحيان من عدم تقييد البيئة التشريعية للجمعيات، كما هو واقع الحال في لبنان.

## ثانياً: الإطار العملي:

يحتوي الإطار العملي للدراسة على ثلاث مكونات، هي:

### 1: مبررات الدراسة وأهميتها وأهدافها ومشكلتها البحثية ومنهجيتها:

#### 1:1: مبررات الدراسة:

1: غياب الدراسات السابقة، التي طرقت موضوع سياسات وقاية الجمعيات وحمايتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

2: بروز الحاجة لإعداد حقائب تدريبية في مجال إعداد أطر سياسات وقاية الجمعيات وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب؛ لاستعمالها في بناء قدرات المؤسسات المعنية بتسجيل الجمعيات وموظفيها.

3: شيوع نهج تقييم خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات؛ إثر تنفيذ الدول للتوصية الثامنة للمجموعة الدولية للعمل المالي، التي تحتاج بدورها لسياسات مثلى تضمن حسن تنفيذها.

#### 1:2 : أهمية الدراسة:

1: غياب أطر سياسات وقاية الجمعيات وحمايتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، مقارنة بوجودها في العديد من الدول الأجنبية، مما يتطلب تمكين الدول العربية من حيازة الأطر مدار البحث؛ لكون أكثرها وقع وصادق على اتفاقيات مكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية وقمع تمويل الإرهاب ومكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية ومكافحة الفساد من جهة وعضوا في مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من جهة أخرى.

2: تقديم المساعدة الفنية إلى لجنة الجمعيات الخيرية بمجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في مجال إعداد أطر سياسات وقاية الجمعيات وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

3: لفت انظار الدول العربية إلى خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، الذي قد يداهم جمعياتها، وإلى سياسات خفضه.

#### 1:3: أهداف الدراسة:

بيان مبررات إعداد سياسة لوقاية الجمعيات وحمايتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وأهداف تلك السياسة، ومجالاتها الوقائية والعلاجية، وآليات تنفيذها، ومصادر التحقق منها ومؤشرات أدائها.

#### 1:4: مشكلة الدراسة:

يواجه العالم منذ أواخر عقد ثمانينات القرن خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب والفساد، الذي قاده إلى التعاون من أجل التصدي لذلك الخطر عن طريق القانون الدولي المتمثل في اتفاقيات مكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية وقمع تمويل الإرهاب ومكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية ومكافحة الفساد، التي وقعت وصادقت عليها أو انضمت إليها أكثرية الدول العربية، وتشكلت مجموعة دولية ومجموعات إقليمية دولية لها، أوصلت بضرورة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات بوصف هذه الأخيرة أصبحت عرضة ومعرضة للاستغلال من قبل المجرمين، مما يتطلب وقايتها وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب. لهذا فقد جاءت هذه الدراسة؛ لتحقيق أهدافها المشار إليها في البند(1:3) من إطارها العملي.

وللدراسة مصطلحاتها الجوهرية، التي يمكن تعريف كل منها إجرائياً، وهي الجمعية والسياسات وغسل الأموال وتمويل الإرهاب. ويقصد بالجمعية ذلك التنظيم، الذي يؤسسه الفاعلون اجتماعياً تحت تأثير مجمل دوافعهم الفردية والاجتماعية وثقافتهم المجتمعية ودون حصولهم على أي ربح مادي، يعترف به مجتمعهم بعد إشهاره من قبلهم أو تسجيله رسمياً من قبل السلطة التنفيذية، هدفه إشباع حاجاتهم (الظاهرة أو الكامنة) ومحافظةهم على التماسك الاجتماعي في مجتمعاتهم المحلية من خلال أنشطة مقبولة اجتماعياً وإحداثهم للتنمية والتحديث فيها بنهج يتماشى مع ثقافتها السائدة فيها<sup>(36)</sup>. بينما يقصد بالسياسات مجموعة المبادئ والتوجهات المرتبطة بأمر أو وضع أو حالة ما، والمجمع عليها والموصى بها من قبل مرجع مختص والواجب الأخذ بها وترجمتها، مثل: مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات، التي نيهت إليها المجموعة الدولية للعمل المالي من خلال توصيتها الثامنة؛ للمحافظة على نزاهة الجمعيات وحمايتها من استغلال الإرهابيين<sup>(37)</sup>. وتظهر هذه المبادئ والتوجهات في مرجعياتها الوطنية والعالمية، مثل: الدستور والقوانين الصادرة بمقتضاه، والقانون الدولي المتمثل في الاتفاقيات الملزمة ذات العلاقة، والخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة. أما غسل الأموال أو تبييضها فيقصد بها توظيف الأموال المتأتية من مصادر غير مشروعة أو العائد على الاستثمار فيها من مصادر مشروعة، في مجالات مشروعة،



الذي يعد في حال اكتشافه جريمة يعاقب عليها القانون الجنائي<sup>(38)</sup>. بينما تمويل الإرهاب فيقصد به كل دعم مالي يقدم إلى الأفراد أو المنظمات الداعمة للإرهاب أو تخطط لعمليات إرهابية، يأتي من مصادر مشروعة كالجمعيات الخيرية مثلا، أو من مصادر غير مشروعة مثل تجارة البضائع التالفة أو تجارة المخدرات<sup>(39)</sup>، ويشكل في حال اكتشافه جريمة يعاقب عليها القانون بنوعيه الوطني والدولي.

## 1:5: منهجية الدراسة:

استعمل في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي توفرت بياناته ومعلوماته بفعل توظيف الطرق البحثية التالية:

1: تحليل مضمون الوثائق الرسمية المتمثلة في التشريعات الوطنية ونظيراتها العالمية، وتقارير المجموعة الدولية للعمل المالي ومثيلاتها الإقليمية الدولية لاسيما مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وتقارير المنظمات الدولية بخصوص قياس إدارة الحكم ومدى استدامة منظمات المجتمع المدني في الدول العربية، ومحاضر اجتماعات دورات مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب، وتقارير مراكز الدراسات الاستراتيجية حول ظاهرة التطرف العنيف والإرهاب.

2: دراسة الحالة المتمثلة في التشريعات والأطر التخطيطية والجمعيات الأردنية.

3: المقارنات المعيارية كتلك، التي عقدت بين معدلات إدارة الحكم ومعدلات استدامة منظمات المجتمع المدني في الدول العربية، والاستنتاجات المترتبة عليها.

4: اللقاءات مع بعثات صندوق النقد الدولي الزائرة لسجل الجمعيات الأردني بشأن تقييم مخاطر الجمعيات.

5: المقابلات مع المعنيين بمراقبة وتقييم وضع الجمعيات بحكم وظائفهم الرسمية في دول بعينها، مثل: الأردن وتونس والجزائر والسعودية وسلطنة عمان والكويت والمغرب.

6: الملاحظة المقصودة لما يجرى من مناقشات في المؤتمرات الوطنية والإقليمية ذات العلاقة بمناهضة التطرف العنيف والإرهاب والفساد، وتحليل اتجاه تلك المناقشات.

7: التتبع التاريخي للأحداث العالمية ذات العلاقة بغسل الأموال وتمويل الإرهاب ونتائجها.

## 2: نتائج الدراسة:

عملا بالشق الأول من أهداف الدراسة ومفاده بيان إعداد سياسة لوقاية الجمعيات وحماتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، فقد اظهرت مخرجات الطرق البحثية أن الدول العربية بأمس الحاجة لوقاية وحماتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب؛ لأن أكثرية تلك الدول وقعت وصادقت على اتفاقيات مكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية وقمع تمويل الإرهاب ومكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية ومكافحة الفساد أو انضمت إليها ، مما يتطلب من هذه الدول دمج أو موازنة تشريعاتها الوطنية مع الاتفاقيات محل الدراسة؛ لسمو هذه الأخيرة على تشريعاتها. وعضوية أحد التحالفات الإقليمية العربية (مجلس التعاون لدول الخليج العربي) في المجموعة الدولية للعمل المالي، علاوة على عضوية أكثرية الدول العربية في مجموعة العمل المالي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا، التي يوجد فيها لجنة للجمعيات الخيرية. ووعده الدول العربية لمجتمعها الدولي في حربها على غسل الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحة الفساد؛ لالتزامها باتفاقيات مكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية وقمع تمويل الإرهاب ومكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية ومكافحة الفساد. وتعهد الدول العربية بتنفيذ توصيات المجموعة الدولية للعمل المالي ومنها التوصية الثامنة المرتبطة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات، ومجموعة العمل المالي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا؛ لكون تلك التوصيات ملزمة لهذه الدول بحكم القانون الدولي. وجدية الحكومات في الدول العربية بالمحافظة على الجمعيات وتعزيز نزاهتها بوصفها شريكا لها في إحداث عملية التنمية المستدامة وتكامل دورها في مجالي الرفاه والتماسك الاجتماعيين.

وعليه تكون الدراسة قد حققت الشق الأول من أهدافها، بقولها هناك ما يبرر إعداد سياسة لوقاية الجمعيات وحماتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

بينما عملا بالشق الثاني من أهداف الدراسة ونصه بيان أهداف سياسة وقاية الجمعيات وحماتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، فقد بينت مخرجات الطرق البحثية، أن هدف السياسة محل الدراسة هو تحديد البرمجة الواجب القيام بها في مجال الجمعيات؛ لخفض معدل خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب إلى الصفر، ووسائل تنفيذها ومصادر التحقق منها ومؤشرات أدائها؛ للمحافظة على نزاهة الجمعيات أمام المؤثرين والمتأثرين بها، وتجنبيها لخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب قبل وقوعه بنهج التدخلات التشريعية والإدارية والتوعوية، وحماتها من الخطر مدار البحث بنهج التقييم المتعدد المراحل والمبني على الأدلة والمصحوب بالتوجيه والإرشاد.

وبهذا تكون الدراسة قد حققت الشق الثاني من أهدافها، بتأكيدنا على أن هناك هدفا إيجابيا لسياسة مدار البحث، مفاده خفض معدل خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات بالدول العربية إلى الصفر.

أما عملا بالشق الثالث من أهداف الدراسة، القائل ببيان مجالات سياسة وقاية الجمعيات وحمايتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، فقد أوضحت مخرجات الطرق البحثية، أن هناك مجالين للسياسة مدار البحث، الأول وقائي والثاني حمائي. ويشتمل المجال الوقائي للسياسة محل الدراسة على السياسات الفرعية التالية:

1: سد الثغرات التشريعية المرتبطة بضبط خصائص مؤسسي الجمعيات والمنضمين إليها وخصائص متلقي خدماتها ومؤهلات العاملين في مشاريع منحها ومقارها واتصالات تنفيذ برمجتها ومشاريعها وحوكمة أعمالها ومراقبة وتقييم فعاليتها الممولة من الدعم الخارجي وغيرها من الفجوات الأخرى، من خلال مراجعة التشريعات الوطنية وتطويرها وإدماجها ومواءمتها مع مثيلاتها الدولية.

2: بناء قدرات المؤسسات المعنية بتسجيل الجمعيات، وموظفيها، في مجالات تقدير الاحتياجات الاجتماعية لمؤسسي الجمعيات والمنظمين إليها وتصنيفها وضبط السلبي منها، وقياس دوافع المتطوعين وتحليلها وضبط السلبي منها، ومسوح ودراسات تقييم مخاطر الجمعيات، وإدارة جوائز تميز الأداء المؤسسي للجمعيات وشفافيتها، وحوكمة أعمال الجمعيات بنهج الأدلة الإجرائية.

3: بناء قدرات المؤسسات المعنية بالجمعيات، وموظفيها، في مجال مراقبة الجمعيات وتقييم أثر مشاريعها وبرامجها.

4: ترسيخ نهج إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات؛ لضمان تميز أدائها وشفافيتها.

5: ربط مشاريع الجمعيات الممولة من خارج إطار موازنتها بأولويات التنمية المستدامة الوطنية، ومراقبة وتقييم أثرها بنهج الأدلة العلمية.

6: تجميع المؤسسات المعنية للبيانات والمعلومات عن الجمعيات المسجلة وتوثيقها وتحليلها وتبادل نتائجها فيما بينها.

7: توعية أعضاء الهيئات الإدارية للجمعيات بمسببات خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب وآثاره وطرق تفاديه، وبدورهم في تجسيد الخصائص المثالية للجمعيات.

في حين يحتوي المجال العلاجي للسياسة مدار البحث على السياسات الفرعية التالية:

1: التعلم من الممارسات الدولية الفضلى في مجال خفض خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب بالجمعيات، عن طريق الزيارات الدراسية.

2: التوافق الوطني على أسس وقاية الجمعيات وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب ومعاييرها ومتطلبات تنفيذها.

3: إنتاج المعرفة العلمية عن خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات، وإدامته وتبادل نتائجه فيما بين المؤسسات المعنية.

4: قياس مستويات خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات وتصنيفها (مرتفع، متوسط، منخفض) وتفسير أسبابها والتدخل بها من قبل المؤسسات المعنية بنهج التدخلات الإدارية والقانونية.

5: تقييم أثر التدخلات الوقائية والعلاجية بنهج النتائج المتوقعة وفاعلية وكفاءة الأنشطة التنفيذية لتلك النتائج.

وتأسيساً على ما سبق، تكون الدراسة قد حققت الشق الثالث من أهدافها، بقولها توجد سبع سياسات لوقاية الجمعيات وخمس سياسات لحمايتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

وعلا بالشق الرابع من أهداف الدراسة ومفاده بيان وسائل تنفيذ سياسة وقاية الجمعيات وحمايتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، فقد أظهرت مخرجات الطرق البحثية، أن هناك نوعين من الوسائل، الأول للسياسات الوقائية وتعكسها معطيات الجدول رقم 1 ، والثاني للسياسات العلاجية وتبينها معطيات الجدول رقم 2 . وبهذا تكون الدراسة قد حققت الشق الرابع من أهدافها، بتأكيديتها على قابلية سياساتها الوقائية والعلاجية للتنفيذ بوسائل ممكنة.

### الجدول(1): توزيع السياسات الوقائية حسب وسائل تنفيذها

رقم السياسة الوقائية	وسيلة تنفيذ السياسة الوقائية
1	تشكيل فريق وطني لسد ثغرات التشريعات على أساس الكفاءة المهنية
2	تنفيذ برنامج لبناء قدرات المؤسسات المعنية بتسجيل الجمعيات وموظفيها ، وتقييم أثره في الأداء المؤسسي والأداء الفردي لمستهدفيه
3	تنفيذ برنامج لبناء قدرات المؤسسات المعنية بالجمعيات وموظفيها ، وتقييم أثره في الأداء المؤسسي والأداء الفردي لمستهدفيه
4	إطلاق جائزة دورية لتمييز أداء الجمعيات وشفافيتها، وإشراك الجمعيات فيها وتقييم أدائها فيها وتكريم الفائزة بها
5	التوافق الوطني على أولويات التنمية المستدامة ودور الجمعيات فيها، وربط مشاريع الجمعيات بها وتقييم أثرها في ضوءها
6	إنشاء قواعد بيانات للجمعيات ومشاريعها، والمحافظة على أمن تلك القواعد وإدامتها

إطلاق حملة لتوعية أعضاء الجمعيات بخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وبالخصائص المثالية للجمعيات، وتقييم أثرها	7
---	---

### الجدول (2): توزيع السياسات العلاجية حسب وسائل تنفيذها

رقم السياسة العلاجية	وسيلة تنفيذ السياسة العلاجية
1	تنظيم زيارات دراسية لموظفي مؤسسات سجل الجمعيات إلى الدول، التي تحوز على ممارسات فضلى في مجال مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وتقييم أثر تلك الزيارات
2	فتح حوارات مجتمعية حول أسس وقاية الجمعيات وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب ومعاييرها ومتطلبات تنفيذها
3	إجراء مسوح ودراسات حول خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات، وتوثيق تقاريرها
4	صنع القرار واتخاذ بناء على نتائج مسوح ودراسات خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات
5	تشكيل فريق مستقل لتقييم أثر التدخلات الوقائية والعلاجية في نزاهة الجمعيات وحمايتها من الإرهابيين

بينما عاملاً بالشق الخامس من أهداف الدراسة ونصه بيان مصادر التحقق من سياسة وقاية الجمعيات وحمايتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، فقد بينت مخرجات الطرق البحثية، أن لكل سياسة فرعية ووسائل تنفيذها مصادر التحقق منها، التي تدل على إمكانية تنفيذها بحسب معطيات الجدولين 3 و 4 .

وبناء على ما تقدم، تكون الدراسة قد حققت الشق الخامس من أهدافها، من خلال تحديدها لمصادر التحقق من السياسات الفرعية ووسائل تنفيذها.

### الجدول (3): توزيع السياسات الوقائية وسائل تنفيذها حسب مصادر التحقق منها

رقم السياسة الوقائية	رقم وسيلة تنفيذ السياسة الوقائية	مصادر التحقق من السياسة الوقائية ووسيلة تنفيذها
1	1	تقرير فريق سد الثغرات التشريعية
2	2	تقرير تقييم أثر برنامج بناء قدرات المؤسسات المعنية بتسجيل الجمعيات وموظفيها
3	3	تقرير تقييم أثر برنامج بناء قدرات المؤسسات المعنية بالجمعيات وموظفيها
4	4	كتيب الجائزة
5	5	قائمة بأولوية التنمية الوطنية ودور الجمعيات فيها
6	6	التقارير المستخرجة من قواعد بيانات الجمعيات ومشاريعها
7	7	تقرير تقييم أثر حملة التوعية

### الجدول (4): توزيع السياسات العلاجية وسائل تنفيذها حسب مصادر التحقق منها

رقم السياسة العلاجية	رقم وسيلة تنفيذ السياسة العلاجية	مصادر التحقق من السياسة العلاجية ووسيلة تنفيذها
1	1	قائمة بأسماء الموظفين المشاركين في الزيارات الدراسية
2	2	تقرير مخرجات الحوارات المجتمعية
3	3	التقارير الدورية للمسوح والدراسات
4	4	قائمة بالقرارات المتخذة أو نسخ من كتبها الرسمية

تقرير فريق التقييم	5	5
--------------------	---	---

أما عاملا بالشق السادس من أهداف الدراسة ، القائل ببيان مؤشرات أداء سياسة وقاية الجمعيات و حمايتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، فقد أوضحت مخرجات الطرق البحثية، أن لكل سياسة فرعية ووسائل تنفيذها مؤشرات أدائها التي تساعد على تقييم أثرها وفق معطيات الجدولين 5 و6 .

وعليه، تكون الدراسة قد حققت الشق السادس من أهدافها، من خلال تحديدها لمؤشرات أداء السياسات الفرعية ووسائل تنفيذها.

#### الجدول(5): توزيع السياسات الوقائية ووسائل تنفيذها حسب مؤشرات أدائها

مؤشرات أداء السياسة الوقائية ووسيلة تنفيذها	رقم وسيلة تنفيذ السياسة الوقائية	رقم السياسة الوقائية
عدد الثغرات التشريعية، عدد أعضاء الفريق، عدد اجتماعات الفريق	1	1
عدد الموظفين المشاركين في البرنامج، مستوى أداء الموظفين قبل وبعد مشاركتهم بالبرنامج، عدد أدلة العمليات المطورة	2	2
عدد الموظفين المشاركين في البرنامج، مستوى أداء الموظفين قبل وبعد مشاركتهم بالبرنامج	3	3
عدد الجمعيات المشاركة بالجائزة، متوسط أداء الجمعيات المشاركة بالجائزة	4	4
عدد أولويات التنمية الوطنية، عدد الجمعيات التي تحوز على مشاريع مربوطة بأولويات التنمية الوطنية	5	5
عدد الجمعيات المدخلة في قاعدة البيانات، عدد مشاريعها المدخلة في قاعدة البيانات	6	6
مستوى معارف أعضاء الهيئات الإدارية قبل وبعد توعيتهم بخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب وبالخصائص المثالية للجمعيات	7	7

#### الجدول(6): توزيع السياسات العلاجية ووسائل تنفيذها حسب مؤشرات أدائها

مؤشرات أداء السياسة العلاجية ووسيلة تنفيذها	رقم وسيلة تنفيذ السياسة العلاجية	رقم السياسة العلاجية
عدد الموظفين المشاركين في الزيارات الدراسية، عدد بلدان الزيارة	1	1
عدد المشاركين في الحوارات المجتمعية، عدد مخرجات الحوارات المجتمعية	2	2
عدد تقارير المسوح والدراسات	3	3
عدد القرارات المتخذة ، عدد المراسلات الصادرة، عدد المراسلات الواردة	4	4
مستوى خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات قبل وبعد التدخلات الوقائية والعلاجية	5	5

### 3: استنتاجات الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها:

#### 3:1: الاستنتاجات:

1: الدول العربية بحكم توقيتها ومصادقتها على اتفاقيات مكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية وقمع تمويل الإرهاب ومكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية ومكافحة الفساد، وعضويتها في المجموعة الدولية للعمل المالي وفي مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مطالبة بمشاركة العالم في حربه على غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

2: الجمعيات في الدول العربية عرضة ومعرضة لخطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، الذي يمكن خفض مستواه إلى الصفر.

3: لا يرجع خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في جمعيات الدول العربية إلى عامل واحد وإنما إلى ثلاثة عوامل، الأول يرتبط بالجمعية والثاني يرتبط بالمجتمع والثالث يرتبط بالعلومة.

4: إن لم تقوم الدول العربية بوقاية الجمعيات وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب ، فستفقد هذه الجمعيات نزاهتها .

5: الوسيلة المثلى لخفض مستوى خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات إلى الصفر، تبني الدول العربية حزمة من السياسات الوقائية وأخرى من السياسات العلاجية وتنفيذها ومراقبة وتقييم أثرها.

#### 3:2: التوصيات:

1: تبني الدول العربية مجتمعة أو منفردة لسياسة وقاية الجمعيات وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب بمبرراتها وأهدافها ومجالاتها ومصادر التحقق منها ومؤشرات أدائها، من خلال لجنة الجمعيات الخيرية بمجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب بجامعة الدول العربية.

#### 3:3: المقترحات:

1: عرض سياسة وقاية الجمعيات وحمايتها من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب بمبرراتها وأهدافها ومجالاتها ومصادر التحقق منها ومؤشرات أدائها، على لجنة الجمعيات الخيرية بالمجموعة العمل المالي

لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وعلى مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب بجامعة الدول العربية؛ لتبينها والطلب من الدول العربية الأعضاء الاسترشاد بها.

2: إعداد حقيبة تدريبية حول سياسة وقاية الجمعيات وحمايتها في الدول العربية من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب؛ لبناء قدرات المؤسسات المعنية وموظفيها.

### الهوامش:

(1): رطروط، فواز وختام الشنكيات، (2018)، تحليل بيئة الجمعيات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 6، جامعة البليدة، الجزائر، ص 6-16.

(2): رطروط، فواز وختام الشنكيات، (2019)، مستويات قياس خصائص الجمعيات وطرق تحليلها ومصادر التحقق منها في الدول العربية: دراسة الحالة الجمعيات في الأردن، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 8، المركز الديمقراطي العربي المانيا- برلين، ص 159-162.

(3): الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، (2015)، تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعامي 2014/ 2015 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ص 12 .

(4): نصار، هاجر تركي، (2011)، الجودة الشاملة وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية في منظمات المجتمع المدني في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، ص 231.

(5): مستوى إدارة الحكم يقاس بموجب ستة مؤشرات، هي التعبير والمساءلة، الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، نوعية القواعد التنظيمية، سيادة القانون، والسيطرة على الفساد. ولكل مؤشر منفردا درجة واحدة لها اتجاه كمي، إن قلت عن الصفر وكان اتجاهها سلبيا، كان أداء الدولة في مجال إدارة الحكم سلبيا، وإن تساوت مع الصفر أو زادت عنه وكان اتجاهها إيجابيا، كان أداء الدولة إيجابيا. ولكل المؤشرات الستة مجتمعة درجة واحدة لها اتجاه كمي، تشبه نظيرتها الخاصة بالمؤشر المنفرد.

(6): جامعة الدول العربية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (2008)، التنمية في الدول العربية: مقاربة بديلة (النمو، الفقر، عدم المساواة)، ص 18-20.

(7): هانس بيترمارتين، هارالد شومان، (1998)، فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة عدنان عباس علي، مراجعة وتقديم رمزي زكي، عالم المعرفة، العدد 238، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

(8): مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، (2010)، معلومات عن مبادرات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (خلفية تاريخية وأهم التطورات)، ص 30.



(9): المرجع السابق، ص 3-4.

(10): انظر :

- مجموعة العمل المالي،، (بلا تاريخ)، المذكرات التفسيرية لتوصيات مجموعة العمل المالي ، ص31. وانظر كذلك المرجع التالي:

- Finaclal Action Task Force( FATF),2017, The FATF Recommendations, p 52-57.

(11): الشريف بحماوي، مصادر تمويل الإرهاب وآليات تجفيفها، (2016)، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة" الإرهاب بين الجذور الاجتماعية والمعالجة الدولية"، جامعة محمد الأول وجده، 14 و15 أبريل 2016 ، ص 8.

(12): مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(13): البنك الدولي، (2005)، اللوائح التنظيمية لمكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب AML /CFT : آثارها على الجهات المقدمة للخدمات المالية المعنية بأصحاب الدخل المنخفض، ص1.

(14):Finaclal Action Task Force( FATF) 2015,Best Practices,Combating The Abuse Of Non-Profet Organisations(Recommendation 8).

(15): مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

(16): <http://www.alyaum.com/article/4033450>

(17): مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

(18): رطروط، فواز وختام الشنكيات، (2018)، تحليل بيئة الجمعيات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(19): انظر: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعام 2013 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ص 5 . الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعامي 2014 /2015 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ص 13-64.

(20): المملكة الأردنية الهاشمية،(2011)، الدستور الأردني، المطابع العسكرية، ص 11.

(21): المفوضية السامية لحقوق الإنسان ورابطة المحامين الدولية،(2003)، حقوق الإنسان في مجال إقامة العدل( دليل بشأن حقوق الإنسان حاص بالقضاة والمدعين العامين والمحامين)، ص 538-539.

(22): وزارة التنمية الاجتماعية،(2015)، التشريعات الاجتماعية الناظمة لعمل وزارة التنمية الاجتماعية.

(23): نصار، هاجر تركي ، مرجع سبق ذكره ، ص 231 .

(24): يعقوب، محمد وصادق أبو عزام، (2011)، الحق في تكوين الجمعيات في الأردن: نظرة تحليلية ورؤى مستقبلية : دراسة قانونية وميدانية، دراسة مقدمة إلى برنامج المنح البحثية بالمركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني، ص 29-30.

(25) : يستعمل في تقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ، منهجية التقييم المعياري لمنظمات المجتمع المدني من وجهة نظر الخبراء المستقلين بموجب سلم تتراوح درجاته بين درجة واحدة وسبع درجات على اعتبار أن أقل من ثلاث درجات يعكس الاستدامة المحسنة وأن ما بين أقل من خمس درجات وثلاث درجات ينم عن الاستدامة المتطورة وأن ما بين سبع درجات وخمس درجات يشير إلى الاستدامة المعاقة.

(26): الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2015، ص 12، مرجع سبق ذكره.

(27): جامعة الدول العربية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2008، ص 18-20، مرجع سبق ذكره.

(28): الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2015، ص 12، مرجع سبق ذكره.

(29): (:): جامعة الدول العربية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2008، ص 18-20، مرجع سبق ذكره.

(30): كريب، إيان، (1999)، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، مراجعة محمد عصفور، عالم المعرفة، العدد 244، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب- الكويت، ص 111-114.

(31): محمد فرج، محمد، (2014)، مخاطر التمويل الأجنبي: المنظمات والمراكز " غير الربحية"، مطبعة السفير عمان، ص 136 .

(32): جامعة بني سويف، (2017)، فريق من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، المسح الاجتماعي الشامل للجمعيات والمؤسسات الأهلية في محافظة بني سويف، ص 33 .

(33): المرجع السابق، ص 8.

(34): فواز رطروط وختام الشنكيات، مستويات قياس خصائص الجمعيات وطرق تحليلها ومصادر التحقق منها في الدول العربية: دراسة الحالة الجمعيات في الأردن، مرجع سبق ذكره.

(35): المرجع السابق.

(36): المرجع السابق.

(37): المجموعة الدولية للعمل المالي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(38): باخوية ، دريس، (2012)، جريمة غسل الأموال ومكافحتها في القانون الجزائري(دراسة مقارنة)، رسالة

دكتوراه في القانون الجنائي الخاص، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، ص 1-6.

(39): الطراونة، محمد أبراهيم، (2008)، مكافحة تمويل الإرهاب "الأردن نموذجاً"، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة العلمية (الإرهاب وحقوق الإنسان)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 4.



دراسة مقارنة العلاقة التبادلية بين معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة باستخدام منهجيتي  
(O.L.S) ذات المرحتين وجرانجر السببية  
السودان خلال الفترة 1992-2017

**Comparative Study of the Reciprocal Relationship between Nominal Wages Rates and  
Unemployment Rates Using the Two-Stage (O.L.S) and Granger Causation  
Methodologies.  
Sudan during the period 1992-2017**

د. صلاح محمد ابراهيم أحمد، جامعة النيل الابيض، السودان.  
د. ابتسام محمد عبد الباقي عبد الله، جامعة بخت الرضا، السودان.

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة التبادلية بين معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة في السودان خلال الفترة 1992-2017. استخدمت الدراسة منهجية المربعات الصغرى ذات المرحتين لتقدير النموذج الآني، ومنهجية جرانجر لاختبار السببية بين هذه المتغيرات، اعتمدت الدراسة في جمع بيانات السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة على العروض الاقتصادية لوزارة المالية والتخطيط الاقتصادي، وتقارير بنك السودان، ونشرات الجهاز المركزي للإحصاء السوداني. حيث خرجت الدراسة بالنتائج الآتية: توجد علاقة سببية تبادلية بين متغيرات الدراسة، وأن نتائج المربعات الصغرى ذات المرحتين أكثر دقة في تحديد اتجاه العلاقة، وكذلك وجود إنحدار ذاتي للمتغيرات مع بعضها البعض، كما توجد علاقة توازنية طويلة الأجل بين معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة، وبالتالي وجود علاقة تكامل مشترك بين متغيرات نموذج الدراسة. توجد علاقة تبادلية بين كل من معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة، ومن ثم توصي الدراسة بأن تسعى الدولة لخلق فرص عمل بتوسيع دائرة الانتاج والاستفادة من الموارد الطبيعية البشرية والمادية. السعي في تشغيل الخريجين ومنحهم الأرض والتمويل، وأيضاً تحسين الأجور الاسمية، ورفع القدرات والتدريب.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقة التبادلية، معدلات الأجور الاسمية، معدلات البطالة، المربعات الصغرى العادية، جرانجر السببية.

**Abstract:**

The study aimed to know the reciprocal relationship between nominal wage rates and unemployment rates in Sudan during the period 1992-2017. The study used the two-stage least squares methodology to estimate the instantaneous model and Granger's methodology to test the causality between these variables. Where the study came out with the following results: There is a reciprocal causal relationship between the study variables, and the results of the two-stage least squares are more accurate in determining the direction of the relationship. As well as the presence of autoregressive variables with each other. There is also a long-term

equilibrium relationship between the nominal wage rates and unemployment rates, and thus there is a co-integration relationship between the variables of the study model. There is a correlation between the nominal wage rates and the unemployment rates. Hence, the study recommends that the state strive to create job opportunities by expanding the production cycle and benefiting from natural, human and material resources. Striving to employ graduates and give them land and funding. As well as improving nominal wages, raising capacities and training.

**Key words:** correlation, nominal wage rates, unemployment rates, O.L.S, Granger causation.

### 1.1 مقدمة:

تعد مشكلة البطالة من أهم وأخطر المشكلات التي تعاني منها معظم النظم الاقتصادية في العالم، وتقود إلى نتائج سلبية في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وعليه نجد أن من أهم أهداف السياسات الاقتصادية الكلية هي خفض معدلاتها، والتخفيف من أثارها، وأصبحت مجال اختبار لقدرة النظام الاقتصادي على النمو بالسرعة الكافية، لتوفير فرص العمل، وإعادة تشغيل الوحدات العاطلة بأقل قدر ممكن من الزمن. السودان كدولة نامية يعاني كثيراً من تزايد معدلات البطالة بشكل ملموس، وذلك بسبب عدم استغلال الموارد الطبيعية، والاستفادة منها في العملية الانتاجية، وبالتالي تصبح الموارد الاقتصادية معطلة غير مستفاد منها، وهذا يترتب عليه وجود موارد بشرية عاطلة لا تزال عمل باعداد كبيرة، مما يضعف الدخل القومي، وبالتالي يؤدي إلى ضعف دخل الفرد، ومن ثم وجود حلقة الفقر المفرغة.

### 1.1 مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة في ازدياد البطالة بشكل غير طبيعي في السودان في العقود الاخيرة، وعليه لا بد من خفض معدلات البطالة كهدف من أهم أهداف السياسات الاقتصادية، والتأكد من العلاقة التبادلية السببية بين معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة في السودان، حيث يعاني الاقتصاد السوداني من ظاهرة البطالة وتزايدها، وانعكاساتها على الاقتصاد الكلي والجزئي، مما ترتب على ذلك توسع البطالة بشكل غير عادي وسط فئات الشباب، واستسلامهم للبطالة، مع الاحباط واليأس، وغموض الرؤية المستقبلية لهم، مما جعلهم يفقدون الأمل والطموح.

### 2.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث العلمي من إن الدراسات السابقة التي تناولت معدل البطالة في السودان، لم تستخدم أساليب القياس الحديثة، بالإضافة إلى إثراء المكتبات العالمية والمحلية بمثل هذه الموضوعات، ومعرفة أهم المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتمثلة في البطالة. والأهمية العملية المتمثلة في مدى سعي الدولة لمجابهة ووضع السياسات الرامية لحلها وتقديم التوصيات للجهات ذات الاختصاص، وهذه الدراسة عملياً تعتبر جرس إنذار مبكر لناقوس الخطر من البطالة التي تؤدي إلى انتشار الجريمة، وتفشي السلوك اللااخلاقي، وأن تشيع الفاحشة بين الناس، وتزداد الجريمة بمعدلات كبيرة، يصعب محاربتها، كما الحال الآن.

### 3.1 أهداف الدراسة:

- 1- معرفة مشكلة السببية من أهم المحاور في تحديد صيغ النماذج الاقتصادية، وتؤدي إلى بناء نموذج قياسي لدراسة طبيعة العلاقة بين البطالة ومعدلات الأجور الاسمية.
- 2- دراسته العلاقة التبادلية السببية بين معدل البطالة ومعدلات الأجور الاسمية.
- 3- دراسة الانحدار الذاتي لمعدلات البطالة ومعدلات الأجور باستخدام نموذج (ARDL).

### 4.1 فروض الدراسة:

- 1- توجد علاقة توازنية طويلة المدى بين متغيرات الدراسة خلال الفترة 1992-2017.
- 2- توجد علاقة سببية تبادلية بين معدلات البطالة ومعدلات الأجور الاسمية في السودان خلال فترة الدراسة.
- 3- يوجد انحدار ذاتي لمتغيرات الدراسة وتأثيرها على بعضها البعض.

### 5.1 مصادر المعلومات وجمع البيانات:

وفقاً لمتطلبات بناء نموذج الدراسة، سيتم الاعتماد على بيانات سلاسل زمنية لمتغيرات الدراسة، واستخدام مصادر ثانوية باستخدام منهج الاقتصاد القياسي في عملية تقدير معالم النموذج، وذلك لبناء نموذج قياسي، والمصادر تتمثل في الكتب المتخصصة والمجلات العلمية والتقارير والدوريات التي يصدرها الجهاز المركزي للإحصاء، وتقارير بنك السودان المركزي.

### 6.1 منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي بمنهجية الاقتصاد القياسي، حيث اعتمدت على منهجية المربعات الصغرى ذات المرحلتين لتقدير المعادلات الآنية، وسببية جرانجر للتأكد من العلاقة التبادلية بين متغيرات الدراسة، وبرنامج E-views10 في معالجة البيانات واستخراج النتائج.

### 7.1 حدود الدراسة:

الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للدراسة في اقتصاد السودان.  
الحدود الزمانية : تتمثل في الفترة ما بين (1992\_2017).

### 8.1 متغيرات الدراسة:

معدل البطالة، معدل الأجور الاسمية.

### 9.1 نموذج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منحنى فيليبس لدراسة العلاقة التبادلية بين معدل الأجور الاسمية ومعدل البطالة في السودان، ونموذج جرانجر لدراسة السببية بين هذين المتغيرين في السودان.

### 10.1 الدراسات السابقة:

1/ دراسة فيصل، (2005)، هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر المتبادل بين معدلات النمو ومعدلات البطالة في السعودية، وذلك لفهم كيفية التأثير على البطالة، باعتبار إن السياسات الاقتصادية تؤدي إلى زيادة معدل النمو، وليس لتخفيض نسبة البطالة السائدة التي تعتبر في أغلب النماذج الاقتصادية والقياسية كمتغيرات خارجية، لذلك فإن التحليل النسبي أو المقاربات النظرية لظاهرة البطالة قد تفقد أهميتها إذ لم يؤخذ بعين الاعتبار العلاقة السببية المثبتة في الواقع، كذلك بالنسبة للسياسات الاقتصادية التي تهدف في أغلب الأحيان إلى تخفيض معدلات البطالة، وإنما زيادة معدل النمو الاقتصادي، واستخدامها في دراسة المنهج التحليلي للقانون، ويشير القانون إلى العلاقات بين النمو الاقتصادي، ومعادلة تغير البطالة، واعتباراً لتلك القانون إن البطالة هي نسبة متناقصة، نسبة لمعادلة النمو الاقتصادي المحتمل أو الطبيعي الذي يحقق اقتصاد ما، حسب هذه المقارنة، فالمفترض لكي تتخفف نسبة البطالة، يسجل الاقتصاد السعودي معادلة نمو يفوق حدها وأدناها أو حدها الطبيعي للنمو<sup>1</sup>.

2/ دراسة سمير عفوان، (2010)، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير معدلات البطالة بالمتغيرات الاقتصادية في الجزائر؟ بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية أهمها: ماهي واقع ظاهرة البطالة في الجزائر؟ ماهي أهم المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على البطالة في الجزائر؟ وأهم فرضيات الدراسة وجود تباين وتعدد في وجهات النظر المفسرة للبطالة، للإصلاحات الاقتصادية الجزائرية أثر في مستوى التشغيل والبطالة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي للظاهرة، واستخدمت الطرق الإحصائية والقياسية الضرورية لدراسة العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية، ومعدل البطالة. وأهم ما توصلت إليه الدراسة: تتأثر معدلات البطالة بشكل كبير بحجم السكان والنتائج المحلي الإجمالي الحقيقي، معدلات البطالة سجلت انخفاضاً معتبراً خلال الفترة (2000-2007)، إذ وصلت 13.8 % سنة 2007. أوصت الدراسة بتنمية دعم دور القطاع الخاص لإنشاء فرص العمل، وتنويع الصادرات بخلاف المحروقات، وتفعيل الاقتصاد الوطني، وضرورة السيطرة على العوامل والمتغيرات الاقتصادية، التي تؤثر بشكل مباشر على معدل وحجم البطالة<sup>2</sup>.

3/ دراسة ميساء سعيد، (2011)، تكمن مشكلة الدراسة في الوقوف على أهم العوامل المحددة للبطالة في السودان، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على البطالة في السودان، والتعرف على السياسة النقدية المناسبة للحد من البطالة في السودان، وصياغة النموذج يوضح تأثير عرض النقود، الناتج المحلي الإجمالي، التضخم، حجم السكان على معدل البطالة. تمثلت أهم فرضيات الدراسة في وجود علاقة طردية معنوية بين معدل البطالة وحجم السكان، وكذلك وجود علاقة عكسية معنوية بين كل من معدل البطالة، وعرض النقود، والناتج المحلي الإجمالي، والتضخم، تم انتهاج المنهج القياسي بمرحلة مختلفة، إن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة معنوية طردية بين البطالة وحجم السكان وجود علاقة معنوية عكسية بين معدل البطالة وعرض النقود، وجود علاقة معنوية عكسية بين معدل

البطالة والناتج المحلي الإجمالي، وجود علاقة معنوية طردية بين معدل البطالة والتضخم، وان أفضل دالة تمثل محددات البطالة في السودان للفترة (1992-2009) هي الدالة اللوغاريتمية، وأن أهم توصيات الدراسة: ضرورة بذل مزيد من الجهد في جمع وتحليل بيانات الدراسة، ووضع السياسات الاقتصادية المناسبة التي تراعي خصوصية الأوضاع الاقتصادية في السودان.<sup>3</sup>

تعليق على الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، حيث تميزت الدراسة الحالية بمقارنة العلاقة التبادلية بين متغيري معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة باستخدام أهم منهجتين للتحليل، بينما الدراسات السابقة لم تتناول دراسة المتغيرات دراسة تحليلية، وأيضاً وجه الاختلاف في المتغيرات إلى حد ما، مع تقارب في نوع دراسة المتغيرات.

### 2.1 منحنى فليبس: Phillips Curve

يدرس منحنى فليبس (Phillips Curve [Brendt] 1991)، العلاقة بين التضخم (معدل النمو) في الأجور الاسمية ومعدل البطالة، وقد ظهر للوجود في عام 1958 عندما كتب فيليبس مقالاً يحلل فيه هذه العلاقة للمملكة المتحدة للأعوام المائتين تقريباً الواقعة بين 1861 - 1957، وقد لخص فيليبس الإطار النظري في الآتي: "عندما يكون الطلب على سلعة أو خدمة عالياً بالنسبة إلى العرض يتوقع أن ترتفع الأسعار بحيث يكون معدل ارتفاع الأسعار عالياً كلما كان فائض الطلب عالياً، وعلى النقيض عندما يكون الطلب أقل بالنسبة إلى العرض تتوقع أن تنخفض الأسعار بمعدل يكون كبيراً كلما كبر حجم العجز في الطلب. عمل فيليبس أيضاً على توضيح تأثير معدل نمو البطالة على معدل نمو الأجور الاسمية خلال السنة. أخيراً بما أن تكيف تكاليف المعيشة (cost of living adjustment) يدخل في عقود الأجور أوضح فيليبس أن معدل نمو الأجور الاسمية سيعتمد بدوره على معدل نمو أسعار التجزئة (تضخم الرقم القياسي للمستهلك خاصة عندما يكون التضخم المستورد أكبر من تضخم السلع المحلية. وعند أخذ كل ما سبق في الاعتبار توصل فيليبس إلى شكل النموذج التالي:

$$\frac{\dot{w}_t}{w_t} = 1 \left( u_t; \frac{\dot{u}_t}{u_t}; \frac{\dot{p}_t}{p_t} \right)$$

حيث

$$w_t = \text{الأجور الاسمية}$$

$$u_t = \text{معدل البطالة}$$

$$\frac{\dot{p}_t}{p_t} = \text{الفرق بين التضخم المستورد والتضخم المحلي}$$



بالرغم من أن منحى فيليبس قد اكتشف العلاقة التطبيقية بين معدل نمو الأجور الاسمية ومعدل البطالة في مقالة عام 1958 إلا أنه قد اتضح بأن الاقتصادي (فيشر) مبتدع نظرية كمية النقود قد درس العلاقة بين معدل نمو الأسعار ومعدل البطالة سنة 1926 مستخدماً معلومات شهرية بريطانيا للفترة من سبتمبر 1915 وحتى ديسمبر 1924 وورد الآتي في دراسته:

" إذا ارتفعت الأسعار سيتم الإحساس بنسبة 3% من أثر الارتفاع في الشهر الأول، 6% الثاني، 7% في الثالث والرابع والخامس على التوالي وبعدها سيتضاءل الارتفاع إلى أن يتلاشى".

لاحظ (فيشر) أن معامل الارتباط بين معدل التضخم و البطالة هو 0.9 وفسر العلاقة السببية كآلاتي: "إن العلاقة السببية تجرى من معدل التضخم إلى معدل البطالة ولذلك يكون معدل البطالة متغيراً داخلياً عكس السببية في منحى فيليبس". فسر منحى فيليبس الأصلي العلاقة التطبيقية بين معدل نمو الأجور الاسمية ومعدل البطالة إلا أن بعض الدراسات قد أشارت إلى أن ارتفاع مستوى الأسعار يؤثر في معدل البطالة<sup>4</sup>

## 2.2 مفاهيم البطالة

كما يمكن أن نعرف البطالة بأنها ظاهرة عالمية ذات آثار اقتصادية واجتماعية، ولذا تعمل الدول المتقدمة والنامية على مواجهتها، والبطالة تزداد في الدول النامية لأسباب تدني مريع في النمو الاقتصادي، وعدم توافقه مع النمو السكاني، وأيضاً يعود مردها لعجز المدخرات المحلية عن تمويل الاستثمارات اللازمة لتوفير فرص العمل، والبطالة تعني زيادة القوي البشرية الراغبة في العمل والتي تبحث عن فرص عمل متاحة ولا تجدها، وتصبح معطلة لاتساعد في دفع عجلة الاقتصاد القومي.

المفهوم العام للبطالة تعرف البطالة على أنها عدم وجود عمل في مجتمع ما للراغبين فيه والقادرين عليه، إلا إن هذه التعريف لا يعتبر جامعاً مانعاً لمعنى البطالة حيث هناك من هو محسوب على حجم البطالة وينضم إلى جيوش العاطلين عن العمل وهو من لا يرغب في العمل حتى وإن وجده مثال على ذلك المتسول، وهناك من العاطلين من لا يبحث عن العمل بجدية مطلقة، كما إن المرضى غير قادرين في وقت من الأوقات على عمل قد يصبحون قادرين عليه بعد مدة، وتعرف البطالة بأنها التوقف الإجباري لجزء من القوة العاملة على الرغم من قدرة ورغبة هذه القوة العاملة في العمل والإنتاج، ولكن هذا التعريف أكثر التعريفات واقعية وبساطة. وحجم البطالة يعني عدد أولئك القادرين على العمل والراغبين فيه والباحثين عنه، ولكنهم لا يجدونه.

وتهدف هذه الدراسة إلى استعراض مفهوم البطالة وعلاقتها بالنمو الاقتصادي ونمو الإنتاجية والتضخم<sup>5</sup>، ومن المعروف إن نسبة القوة العاملة إلى مجموع السكان تكون عادة شبه مستقرة أو ثابتة خلال حقبة زمنية، لأنها تعتمد على عوامل اجتماعية مستقرة نسبياً. بينما معدلات البطالة تختلف من سنة إلى أخرى بالنسبة للعوامل الاقتصادية التي لا تعتبر عوامل مستقرة لفترات طويلة<sup>6</sup>.

## 2.2 المفهوم العلمي للبطالة:

كما يمكن تعريف البطالة وفقاً للمفهوم العلمي بأنها الحالة التي لا يستخدم فيها المجتمع قوة العمل فيه استخداماً كاملاً أو أمثلاً، ووفقاً لذلك يوجد بعدين للبطالة الأول هو عدم الاستخدام الكامل لقوة العمل، والثاني عدم الاستخدام الأمثل لقوة العمل، وفيما يتعلق بالبعد الأول فهو يشير إلى حالتها البطالة السافرة والبطالة الجزئية، والأولى تتمثل في وجود أفراد قادرين على العمل وراغبين فيه ويبحثون عنه ولكن لا يعملون، وبالتالي وقت العمل والإنتاج الذي يحققونه يساوي صفر، والثانية تتمثل في وجود أفراد يعملون أقل من المعدل الطبيعي المتعارف عليه في المجتمع أو يعملون عدد من الأيام أقل ومن ثم وقت العمل بالنسبة للبطالة الجزئية أقل من الوقت المتعارف عليه في المجتمع، ويطلق على البطالة السافرة والجزئية البطالة الأفقية، والبعد الثاني للبطالة والذي يتمثل في الاستخدام غير الكفء للعمالة، فهو يشير إلى استخدام الفرد في عمل يحقق فيه إنتاجية أقل من حد أدنى معين ويطلق على هذا النوع البطالة الرأسية.

وتعتبر البطالة المقنعة أحد أشكال البطالة الرأسية حيث أنها تشير إلى الحالة التي يمكن فيها الاستغناء عن عدد من العمال دون أن يؤثر ذلك على الناتج الكلي، ومن ثم هي الحالة التي تنخفض فيها الإنتاجية الحدية إلى الصفر<sup>7</sup>. من هذا التعريف يمكن التمييز بين بعدين للبطالة:  
البعد الأول: يتمثل في عدم الاستخدام الكامل للقوة العاملة المتاحة.

البعد الثاني: يتمثل في الاستخدام غير الأمثل للقوة العاملة مما يترتب عليه أن تكون الإنتاجية المتوسطة للفرد أقل من حد أدنى معين<sup>8</sup> وتعرف وزارة العمل الأمريكية البطالة بأنها النسبة المئوية للقوة العاملة المدنية التي لا تستخدم في أي وقت محدد. كما تعرف القوة العاملة المدنية (أو قوة العمل) بأنها جميع الناس المستخدمين خارج القوات المسلحة زائداً جميع الأشخاص الذين يقعون في المجموعة العمرية ما بين (16 إلى 64) سنة والذين يبحثون فعلاً عن عمل ولكنهم حالياً غير مستخدمين<sup>9</sup>.

## 2.3 أنواع البطالة:

<sup>10</sup> تختلف أنواع البطالة التي تعاني منها المجتمعات وتختلف تسميات هذه الأنواع بين الباحثين ولكننا نلخص هذه الأنواع فيما يلي:

1/ البطالة البيانية. (الهيكلية) 2/ البطالة الدورية. 3/ البطالة المقنعة 4/ البطالة الموسمية. 5/ البطالة الاحتكاكية. 6/ شبه البطالة. 7/ البطالة الجامدة.

## 2.4 نظريات البطالة

نستعرض بعض النظريات الخاصة بالبطالة وسوق العمل، سوف يتم تقسيمها إلى مجموعتين: نظريات تقليدية ونظريات حديثة.

النظرية التقليدية: تعطي هذه النظريات الاتجاهات التي تتبنى فكرة وجود سوق تنافسية للعمل تتقاطع فيه منحنيات عرض العمل مع منحنيات الطلب على العمل على نحو يسمح بتحديد الأجر التوازني

ومستوى التشغيل المقترن، وتدرج تحت هذا المنظور التقليدي نظريتان هما: النظرية الكلاسيكية والنظرية الكينزية<sup>11</sup>. البطالة في الفكر الكلاسيكي Unemployment in Classical Thought  
فرقت المدرسة الكلاسيكية بين نوعين من البطالة الأولى هي البطالة الاختيارية وهم الأفراد القادرون على العمل ويرغبون فيه عند الأجور السائدة ولم يجدوه، ويرى أصحاب هذه المدرسة بأنه إذا ترك سوق العمل حراً دون تدخل فان مرونة الأجور والأسعار تضمن تحقيق العمالة الكاملة عند وضع التوازن، بحيث إن كل فرد قادر على العمل ويرغب فيه عند أجر التوازن يجد فرصة عمل<sup>12</sup>. البطالة في الفكر الكينزي Unemployment in Keynesian Thought: -

يرى الفكر الكينزي إن العامل المحدد لمستوى التوظيف ليس الأجر الحقيقي ولكنه مستوى الطلب الفعال، وأن البطالة تحدث لعدم كفاية الدخل القومي، مما يستلزم بالضرورة العمل على زيادته حتى يزيد الطلب الفعال ويكون كافياً للوصول إلى حالة التشغيل الكامل<sup>13</sup>

## 2.5 أسباب البطالة

وفيما يلي سنحاول حصر أهم أسباب البطالة، والتي قد تنتشر في أي مجتمع كان:  
1. النمو السكاني..2. الاعتماد على كثافة رأس المال.3. الكساد الاقتصادي.4. سوء السياسة.  
5. البعد المكاني للسياسة السكانية.

## 2.7 آثار البطالة

تمثل البطالة أحد التحديات الكبرى التي تواجه البلدان العربية لآثارها الاجتماعية والاقتصادية الخطيرة، ومنذ سنوات والتحذيرات تخرج من هنا وهناك، تدق ناقوس الخطر من العواقب السلبية لهذه المشكلة على الأمن القومي العربي، ومع ذلك فإن معدلات البطالة تتزايد يوماً بعد يوم.  
و يمكن تلخيص هذه الآثار في النقاط التالية:

أولاً: الآثار الاقتصادية

ثانياً: الآثار النفسية والاجتماعية<sup>14</sup>.

ومن الآثار الاجتماعية أيضاً :

1. الشعور بالإحباط والفراغ والملل مما يؤدي إلى الانحراف السلوكي للفرد داخل أسرته وفي مجتمعه.
2. الشعور بالنقمة مما يؤدي إلى السرقة والإجرام.
3. القلق وعدم الطمأنينة في المجتمع بسبب انتشار الجريمة.
4. اضطراب الأوضاع مما قد يعصف بالاستقرار السياسي للدولة وتغيير الحكومات فيها.

ثالثاً: تضييع المواهب المكتسبة<sup>15</sup>.

## 2.9 معدلات الأجور وعلاقتها بالبطالة:

مفهوم الأجور: الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به وفقاً للاتفاق الذي تم بينهما في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين صاحب العمل والعامل. أيضاً الأجر هو مبلغ مالي يتقاضاه شخص يدعى العامل، وهو الذي يحدد مبلغ الأجر وذلك لعدة اعتبارات منها خبراته وشهادته لذلك العمل الذي يقدمه، الراتب هو مبلغ مالي يتلقاه شخص يدعى الموظف وهذا الراتب محدد في جدول منصوص عليه في القانون ويكون شهرياً<sup>16</sup>

**الفرق بين الأجور الاسمية والحقيقية:**

الأجور الحقيقية : هي الأجور التي يتم ضبطها وفقاً للتضخم أو الأجور المماثلة، من حيث كمية السلع والخدمات التي يمكن شرائها، نظراً لأنه قد تم تعديله لمراعاة التغيرات في أسعار السلع والخدمات، فالهدف من الأجور الحقيقية هو الحفاظ على القوة الشرائية أثناء تغيرات السوق مثل التضخم.

$$\text{الراتب الفعلي} = (\text{الراتب القديم} * \text{CPI الجديد}) / \text{CPI القديم}$$

الأجور الاسمية : مبلغ من المال الذي يحصل عليه العمال كأجور، وكذلك الراتب، والهدف من الأجور الاسمية هو تغطية الوقت والجهد المبذولين في المهمة، فالأجر الاسمي ليس له حساب أو صيغة. (الناس والمجتمع الاقتصاد الكلي : نهج متكامل (1998) Kotlikoff-Lj Auerbach –AjMIT، و Encyclopedia Mypedia).

قياس معدل البطالة : عادة ما يقاس معدل البطالة من الجهات الرسمية كنسبة لعدد العاطلين عن العمل إلى القوة العاملة بالمجتمع ( الفئة النشطة ) عند نقطة زمنية معينة وذلك بالصيغة التالية:

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

اجمالي القوة العاملة

القوة العاملة تشمل الأفراد الذين في سن العمل القادرين والراغبين فيه سواء كان يعملون أو لايعملون. القوة العاملة = العاملون + العاطلون.

سياسة البطالة والاستقرار: ومع جمود الأجور النقدية تنازلياً، فإن البطالة قد توجد بسبب قصور الطلب الكلي. فإذا حدث هذا، فقد تستخدم سياسة مالية أو نقدية توسعية لزيادة الطلب الكلي، وبذلك يزيد الدخل والعمالة. وإذا انخفضت الضرائب مثلاً فإن الاستهلاك يزيد، وبذلك يزيد الطلب الكلي.<sup>17</sup>

## 2.10 البطالة في السودان

السودان شأنه شأن الدول النامية، إذ يعاني من مشكلة البطالة، وهذه المشكلة ترتبط في السودان بعدد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، بمعنى إن البطالة التي يعاني منها الاقتصاد السوداني تتأثر بمجموعة من المتغيرات والوقائع الاقتصادية، والى حد ما ببعض المتغيرات الاجتماعية والسياسية، والبطالة أيضاً بدورها تؤثر على الأداء الاقتصادي والنمو والفقير والتوزيع وانتشار الظواهر الاجتماعية الغير مقبولة أخلاقياً وسياسياً<sup>18</sup>. في ظل ضعف التمويل وصعوبة خلق تراكم مناسب لرأس المال يصعب توسيع

مشاريع الاستثمارية إنتاجية، كما إن انخفاض عرض مستلزمات الإنتاج المحلية والمستوردة سيؤدي إلى ارتفاع أسعارها الحقيقية مما سيدفع المشاريع الإنتاجية العامة إلى تقليل استخدامها لعناصر الإنتاج، مما تتوقف بعض خطوط الإنتاج عن العمل في هذه المشاريع، وعندئذ يقل الطلب على العمل وتسريح اعداد كبيرة من القوى العاملة، وكذلك عندما تأخذ الحكومة بسياسات الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي من خلال خصخصة مشاريع القطاع العام، مما سيحد من خلق فرص عمل جديدة في هذا القطاع. إن هذه العوامل كلها أسهمت في ظهور مشكلة البطالة في السودان، وزادت حدة هذه المشكلة في الثمانينات والتسعينيات من القرن العشرين، نتيجة لضعف التمويل المحلي اللازم لإقامة مشاريع قادرة على استيعاب الباحثين عن العمل، إضافة إلى أن إتباع سياسات التركيز المالي، والاستقرار الاقتصادي في بداية الثمانينات، وسياسات التحرير الاقتصادي والتكيف الهيكلي في التسعينات من القرن الماضي، فضلاً عن دورات الفيضانات والحروب الأهلية والقبلية، وقد عمقت هذه المشكلة<sup>19</sup>. تشير البيانات إلى أن معدل (البطالة السافرة) في السودان بلغ (10.5%) عام 1983م ثم ارتفع إلى (17.0%) عام 1993 من اجمالى القوة العاملة البالغة (8.3) مليون، نظراً إلى حوالى مليون فرد عام 1993، وارتفع عدد العاملين إلى (1.4) مليون فرد عام 1996م (1). كما تشير إحصائيات القوى العاملة في السودان إلى أن معدل تشغيل العاملين ينمو بمعدل أقل من معدل نمو القوى العاملة، ففي خلال المدة (1990-1996) فقد كان معدل نمو القوى العاملة (4.9) مقابل معدل نمو التشغيل (4.7%)، (2). الأمر الذي انعكس سلباً على الباحثين عن العمل لأول مرة، حيث بلغ (81%) من غير العاملين، وما يقارب (77%) منهم من الشباب في سن (10-24) في عام 1993، كما أن مستوى البطالة تتغير كثيراً حسب مستوى التحصيل العلمي، إذ تبلغ البطالة بين خريجي المؤسسات التعليمية (76%) من إجمالي الخريجين، لذلك شملت البطالة خريجي الجامعات وتزايدت اعداد المتعطلين عن العمل بزيادة اعداد الراسبين، وضيق فرص الاستيعاب من مرحلة لأخرى. إضافة إلى البطالة السافرة المشار إليها فان الاقتصاد السوداني يعاني من وجود بطالة مقنعة وبطالة موسمية، وبخاصة في القطاع الزراعي، حيث بلغت نسبة العمالة في هذا القطاع (59%) عام 1993.<sup>20</sup>

### 3.1 النتائج التطبيقية

عملت هذه الدراسة المقارنة على دراسة العلاقة السببية بين معدلات الأجور الاسمية Nominal Wage rates ومعدلات البطالة Unemployment rates في السودان التي افترضها منحنى فيليبس، لمعدلات الأجور الاسمية ومعدل البطالة على تقارير بنك السودان والعروض الاقتصادية، ونشرات الجهاز المركزي للإحصاء في السودان. استخدمت الدراسة طريقة المربعات الصغرى ذات المرحلتين ومنهجية جرانجر لايجاد العلاقة السببية بين هذين المتغيرين.

المعادلات الآتية: يمكن تعريف نموذج المعادلات الآتية بأن ذلك النموذج الذي لا يمكن تحديد القيمة التوازنية لواحد من متغيراته الداخلية على الأقل دون استخدام جميع المعادلات التي يحتويها في أن واحد، ومن خصائص هذا النموذج ما يلي: أن تكون المتغيرات الداخلية بمعادلات النموذج مرتبطة ارتباطاً تبادلياً فيما بينهما فتظهر كمتغيرات تابعة تارة وكمغيرات تفسيرية تارة أخرى<sup>21</sup>.  
نتيجة رقم (1) تقدير العلاقة التبادلية بين متغيرات الدراسة باستخدام المعادلات الآتية

System: SYS01

Estimation Method: Two-Stage Least Squares

Prob.	t-Statistic	Std. Error	Coefficient	
0.0000	6.001534	1.61E-08	9.69E-08	C(1)
0.0000	5.114633	7.16E-08	3.66E-07	C(2)
0.0000	4.505802	0.029326	0.132137	C(3)
0.0000	6.001534	1049657.	6299550.	C(4)
0.0031	-3.117183	0.708209	-2.207617	C(5)
0.0298	-2.242984	293920.2	-659258.4	C(6)
		5.50E+16	Determinant residual covariance	

Equation:  $U=C(1)*W+C(2)*GDP+C(3)*INF$

Instruments: W GDP INF C

Equation:  $W=C(4)*U+C(5)*GDP+C(6)*INF$

Instruments: U GDP INF C

المصدر: الباحثان مخرجات برنامج Eviews10

من النتيجة رقم (1) أعلاه ومن خلال القيم الاحتمالية المقابلة لإحصائية t نقر بوجود علاقة تبادلية بين كل من معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة في السودان خلال الفترة 1992-2017، لانه القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 5%. أي أن معدلات البطالة لها تأثير في تغير معدلات الأجور الاسمية ومعدلات الأجور الاسمية لها تأثير في تغير معدلات البطالة في السودان خلال فترة الدراسة.

### اختبار سببية جرانجر Granger:

اقترح (Granger 1969) معيار تحديد العلاقة السببية التي تركز على العلاقة لسلسلتين زمنيتين  $Y_{1t}$  و  $Y_{2t}$  الديناميكية الموجودة بين السلاسل الزمنية، حيث إذا كانت تحتوي  $Y_{1t}$  وكانت السلسلة، أعتبران عن تطور ظاهرتين اقتصاديتين مختلفتين عبر الزمن،  $Y_{2t}$  على المعلومات التي من خلالها يمكن تحسين التوقعات بالنسبة للسلسلة في هذه الحالة إذن نقول عن متغيرة سببية إذا كانت تحتوي على معلومات،  $Y_{2t}$  تسبب  $Y_{1t}$  نقول أن تساعد على تحسين التوقع لمتغيرة أخرى. يستخدم اختبار Granger في التأكد من مدى وجود علاقة تغذية مرتدة أو استرجاعية Feedback أو علاقة تبادلية بين متغيرين، وذلك في حالة وجود بيانات سلسلة زمنية. ومن المشاكل التي توجد في هذه الحالة أن بيانات السلسلة الزمنية لمتغير ما كثيراً ما تكون مرتبطة، أي يوجد ارتباط ذاتي بين قيم المتغير الواحد عبر الزمن، ولاستبعاد أثر هذا الارتباط الذاتي إن وجد، يتم إدراج قيم نفس المتغير التابع لعدد من الفجوات الزمنية كمتغيرات تفسيرية في علاقة السببية المراد قياسها، يضاف إلى ذلك إدراج قيم المتغير التفسيري الآخر لعدد من الفجوات الزمنية كمتغيرات تفسيرية أيضاً، وذلك باعتبار أن السبب يسبق النتيجة في الزمن.<sup>22</sup>

### نتيجة رقم (2) لتحديد اتجاه العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة خلال الفترة 1992-2017م

#### Pairwise Granger Causality Tests

Prob.	F-Statistic	Obs	Null Hypothesis:
0.0186	4.37077	22	W does not Granger Cause U
5.E-05	16.9363		U does not Granger Cause W
0.0283	3.84541	22	GDP does not Granger Cause U
0.6289	0.66256		U does not Granger Cause GDP
0.7498	0.48038	24	GDP does not Granger Cause W
0.8477	0.33866		W does not Granger Cause GDP

المصدر: الباحثان مخرجات برنامج Eviews10

توضح النتيجة رقم (2) أنه توجد علاقة سببية من اتجاهين أي أن معدلات الأجور الاسمية تتسبب في تقلبات معدلات البطالة ومعدلات البطالة تتسبب في تقلبات معدلات الأجور الاسمية في السودان خلال الفترة 1992-2017م لان القيمة الاحتمالية المقابلة لإحصائية فشر أقل من مستوى المعنوية 5%.

اختبار الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع: يطلق على هذا النوع من العلاقات فترة الإبطاء الموزعة ، يعني هذا أن المتغير التابع في أي فترة زمنية يعتمد على مجموع مرجح بالأوزان المتغير المستقل في الفترات السابقة :

$$Y_t = b_0 + a_0x_t + a_1x_{t-1} + a_2x_{t-2} + \dots + a_kx_{t-k} + \varepsilon_t$$

حيث يتلشى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع مع الوقت:

$$a_0 > a_1 > a_2 > \dots > a_k$$

يمكن تبسيط النموذج باستعمال معامل التأخير  $L$  المعروف كما يلي :

$$LX_t = x_{t-1} \text{ وبصفة عامة } LX_t = x_{t-1}$$

$$Y_t = \sum_{i=1}^k a_i L^i x_t + b_0 + \varepsilon_t = \left[ \sum_{i=1}^k a_i L^i \right] x_t + b_0 + \varepsilon_t$$

$$Y_T = A(L)X_T + B_0 + \varepsilon_T$$

أي: حيث  $A(L)$  كثيرة الحدود من الدرجة:  $kA(L) = a_0 + a_1L + a_2L^2 + \dots + a_kL^k$

قد يكون عدد التباطؤ  $k$  محدوداً . بينما مجموع المعاملات  $a_i$  يؤول إلى نهاية محدودة<sup>23</sup> .

نتيجة رقم (3) اختبار نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع لمعدلات الأجور الاسمية في السودان خلال فترة الدراسة

Dependent Variable: W

Method: ARDL

Date: 02/14/22 Time: 23:50

Sample (adjusted): 1996 2017

Included observations: 22 after adjustments

Maximum dependent lags: 4 (Automatic selection)

Model selection method: Akaike info criterion (AIC)

Dynamic regressors (4 lags, automatic): U GDP INF

Fixed regressors: C

Number of models evaluated: 500

Selected Model: ARDL(4, 4, 4, 3)

Prob.*	t-Statistic	Std. Error	Coefficient	Variable
0.0040	8.055634	0.151851	1.223260	W(-1)
0.0001	24.78838	0.074484	1.846342	W(-2)



دراسة مقارنة العلاقة التبادلية بين معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة باستخدام منهجيتي (O.L.S) ذات  
المرحلتين وجرانجر السببية

0.0006	15.33821	0.083830	1.285797	W(-3)
0.0003	-19.72261	0.212668	-4.194360	W(-4)
0.0004	-17.42271	684074.0	-11918425	U
0.0002	23.07627	1341486.	30956495	U(-1)
0.0013	-11.73849	1461306.	-17153533	U(-2)
0.0058	-7.095446	546671.0	-3878875.	U(-3)
0.2247	-1.524772	501565.5	-764772.9	U(-4)
0.0130	5.320758	0.028077	0.149391	GDP
0.0048	-7.575931	0.030136	-0.228307	GDP(-1)
0.0191	4.616028	0.026522	0.122427	GDP(-2)
0.0006	-15.73889	0.042075	-0.662220	GDP(-3)
0.0010	13.11378	0.086966	1.140448	GDP(-4)
0.0427	3.392176	11273.91	38243.09	INF
0.0757	2.670313	11014.46	29412.07	INF(-1)
0.5859	0.608432	12109.75	7367.959	INF(-2)
0.1094	2.255144	12963.89	29235.43	INF(-3)
0.1355	2.029029	13928553	28261433	C

المصدر: الباحثان مخرجات برنامج Eviews10

نلاحظ من النتيجة رقم (3) أعلاه للانحدار الذاتي لنماذج الإبطاء الموزع أن معدلات الأجور الاسمية اعتمدت على قيمها السابقة والقيم السابقة لكل من معدلات البطالة والنتائج المحلي الاجمالي ومعدلات التضخم لان القيم الاحتمالية المقابلة لإحصائية t أقل من مساوى المعنوية 5%.  
نتيجة رقم (4) اختبار نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع لمعدلات البطالة في السودان خلال فترة الدراسة

Dependent Variable: U

Method: ARDL

Date: 02/18/22 Time: 16:55

Sample (adjusted): 1996 2017

Included observations: 22 after adjustments

Maximum dependent lags: 4 (Automatic selection)

Model selection method: Akaike info criterion (AIC)

Dynamic regressors (4 lags, automatic): W GDP INF

Fixed regressors: C

Number of models evaluated: 500

Selected Model: ARDL(4, 4, 4, 3)

Prob.*	t-Statistic	Std. Error	Coefficient	Variable
0.0002	22.15719	0.116622	2.584011	U(-1)
0.0010	-12.81026	0.111991	-1.434638	U(-2)
0.0086	-6.161776	0.052084	-0.320927	U(-3)
0.2082	-1.598683	0.040998	-0.065542	U(-4)
0.0004	-17.42271	4.77E-09	-8.31E-08	W
0.0041	7.993205	1.28E-08	1.02E-07	W(-1)
0.0008	13.69205	1.12E-08	1.53E-07	W(-2)
0.0003	19.47676	5.53E-09	1.08E-07	W(-3)
0.0004	-17.92678	1.95E-08	-3.50E-07	W(-4)
0.0135	5.243246	2.38E-09	1.25E-08	GDP
0.0034	-8.552849	2.24E-09	-1.92E-08	GDP(-1)
0.0187	4.659551	2.20E-09	1.02E-08	GDP(-2)
0.0001	-25.71586	2.16E-09	-5.55E-08	GDP(-3)
0.0004	18.08798	5.29E-09	9.56E-08	GDP(-4)
0.0459	3.295989	0.000963	0.003174	INF
0.0826	2.568800	0.000945	0.002427	INF(-1)

دراسة مقارنة العلاقة التبادلية بين معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة باستخدام منهجيتي (O.L.S) ذات  
المرحلتين وجرانجر السببية

0.6142	0.560662	0.001020	0.000572	INF(-2)
0.1162	2.190283	0.001102	0.002414	INF(-3)
0.1062	2.287935	1.081126	2.473546	C

المصدر: الباحثان مخرجات برنامج Eviews10

نلاحظ من النتيجة رقم (4) أعلاه للانحدار الذاتي لنماذج الإبطاء الموزع أن معدلات البطالة اعتمدت على قيمها السابقة والقيم السابقة لكل من معدلات الأجور الاسمية والنتائج المحلي الاجمالي لان القيم الاحتمالية المقابلة لإحصائية t أقل من مساوى المعنوية 5%.

معيار Akaike: يتمثل هذا المعيار بقيمة h التي تصغر دالة Akaike المعطاة بـ:

$$Aic(h) = Ln\left(\frac{SCR_h}{n}\right) + \frac{2h}{n}$$

حيث :

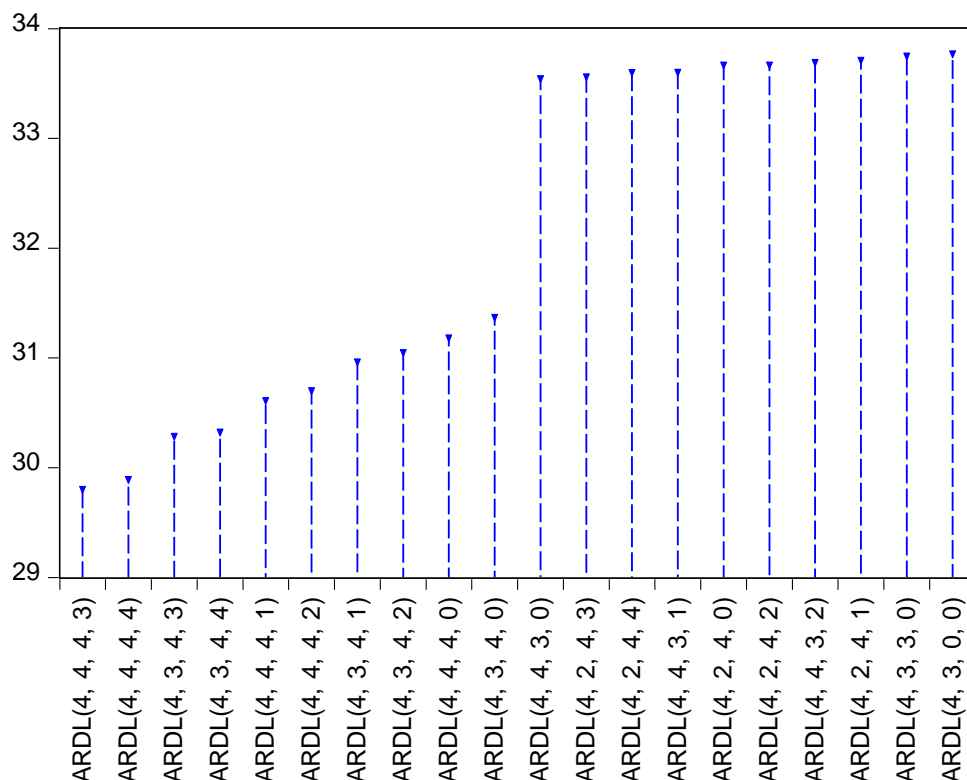
$SCR_h$  : مجموع مربعات البواقي ذات h تأخير.

n: عدد المشاهدات المتوفرة (كل تأخر يؤدي إلى فقدان مشاهدة )

Ln: لوغاريتم النييري.

## نتيجة رقم (5) معيار Akaike لتحديد فترة الإبطاء الأمثل

Akaike Information Criteria (top 20 models)



المصدر: الباحث مخرجات برنامج Eviews10

من خلال النتيجة رقم (5) يتضح أن أفضل نموذج حسب معيار (AIC) هو ARDL(4.4.4.3).

اختبار التكامل المشترك باستعمال منهج الحدود (Bounds Test)

يستخدم لاختبار مدى وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغير التابع والمتغيرات التوضيحية الداخلة في النموذج، إذ يتم حساب احصائية (F) لاختبار فرض العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أن جميع معاملات المتغيرات التوضيحية المتباطئة لفترة واحدة مساوية للصفر أي أن :

$$H_0 = B_1 = B_2 = B_3 = \dots = B_{K+1} = 0$$

بمعنى عدم وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغيرات (عدم وجود تكامل مشترك بين المتغيرات)

مقابل الفرضية البديلة التي تنص على أن معاملات المتغيرات المتباطئة لاتساوي صفر، أي أن :

$$H_1 = B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq \dots \neq B_{K+1} \neq 0$$

بمعنى وجود علاقة توازنية طويلة الأجل (وجود تكامل مشترك) بين المتغيرات .

نتيجة رقم (6) اختبار التكامل المشترك باستعمال منهج الحدود (Bounds Test)

Null Hypothesis: No levels relationship F-Bounds Test

I(1)	I(0)	Signif.	Value	Test Statistic
Asymptotic:				
n=1000				
3.2	2.37	10%	83.47483	F-statistic
3.67	2.79	5%	3	K
4.08	3.15	2.5%		
4.66	3.65	1%		

المصدر: الباحثان مخرجات برنامج Eviews10

النتيجة رقم (6) توضح اختبار الحدود Bounds test لهذا النموذج نلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر (F-statistic=83.47) تقع خارج المجال I(0) و I(1) عند مستوي معنوية 1% ، 5% ، 2.5% ، 1% مما يعني قبول الفرضية البديلة

$$H_0 = B_1 = B_2 = B_3 = \dots = B_{K+1} = 0$$

$$H_0 = B_1 = B_2 = B_3 = \dots = B_{K+1} = 0$$

معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة، وبالتالي وجود علاقة تكامل مشترك بين متغيرات نموذج الدراسة.

اختبار Engle's ARCH test : يستخدم هذا الاختبار على بيانات السلاسل الزمنية فقط، ويستخدم t كمؤشر للمتغيرات، ويفحص هذا الاختبار وجود الارتباط الذاتي في حدود الخطأ لنموذج الانحدار. قدم Engle(1982) مفهوم جديد لقبول الارتباط الذاتي لحدوثه في تباين حدود الخطأ بدلاً من حدود الخطأ نفسه، ولانقطاع الارتباط الذاتي هذا طور Engle نموذج الانحدار الذاتي المشروط بعدم ثبات تباين الأخطاء (ARCH) Auto Regressive Conditional Heteroskedasticity والفكرة الأساسية له هي أن تباين  $\mu_t$  يعتمد على فترات ابطاء مربع حدود الخطأ فترة واحدة  $(u^2_{t-1})$ :

خذ نموذج الانحدار التالي لمزيد من التحليل :

$$Y_t = B_1 + B_2 X_{2t} + B_3 X_{3t} + \dots + B_K X_{Kt} + \mu_t$$

افتراض ان تباين حدود الخطأ تتبع عمليات ARCH(1)

$$Var(u_t) = \delta^2_t = \gamma_0 + \gamma_1 u^2_{t-1}$$

وإذا لم يوجد ارتباط ذاتي في  $Var(u_t)$  ستكون  $\gamma_1$  صفراً وبالتالي  $\delta^2_t = \gamma_0$  وبالتالي ثبات التباين  
.Heteroskedasticity

ويمكن توسيع النموذج لرتبة أعلى ARCH(P):

$$Var(u_t) = \delta^2_t = \gamma_0 + \gamma_1 u^2_{t-1} + \gamma_2 u^2_{t-2} + \dots + \gamma_p u^2_{t-p}$$

والفرضية الأساسية (عدم وجود أثر ARCH) <sup>24</sup>:

$$H_0: \gamma_1 = \gamma_2 = \dots = \gamma_p$$

نتيجة رقم (7) اختبار اختلاف التباين الشرطي

#### Heteroskedasticity Test: ARCH

0.1642	Prob. F(1,19)	2.093365	F-statistic
0.1488	Prob. Chi-Square(1)	2.084099	Obs*R-squared

المصدر: الباحثان مخرجات برنامج Eviews10

تبين النتيجة رقم (7) أن القيمة الاحتمالية للاختبار (Prob.F(1.19)=0.1642) أكبر من القيمة  
المحسوبة (=F.Statistic)، كما أن قيمة احتمالية الاختبار غير معنوية عند مستوي المعنوية المفترض  
(5%)، ما يعني قبول الفرض البديل ( $H_1$ ) القائل بوجود تجانس بين البيانات.

نتيجة رقم (8) نموذج تصحيح الخطأ لتقدير العلاقة التوازنية بين متغيرات الدراسة خلال الفترة

2017-1992

#### ECM Regression

Case 2: Restricted Constant and No Trend

Prob.	t-Statistic	Std. Error	Coefficient	Variable
0.0008	13.78695	0.077045	1.062221	D(W(-1))
0.0000	36.93085	0.078757	2.908562	D(W(-2))
0.0000	59.77623	0.070168	4.194360	D(W(-3))
0.0000	-54.15817	220067.0	-11918425	D(U)
0.0000	50.02004	435769.0	21797181	D(U(-1))
0.0002	22.65416	204979.9	4643648.	D(U(-2))
0.0309	3.853516	198461.1	764772.9	D(U(-3))

دراسة مقارنة العلاقة التبادلية بين معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة باستخدام منهجيتي (O.L.S) ذات  
المرحلتين وجرانجر السببية

0.0011	12.43953	0.012009	0.149391	D(GDP)
0.0001	-28.12798	0.021354	-0.600654	D(GDP(-1))
0.0002	-23.92415	0.019989	-0.478228	D(GDP(-2))
0.0000	-49.42416	0.023075	-1.140448	D(GDP(-3))
0.0092	6.024112	6348.337	38243.09	D(INF)
0.0106	-5.717956	6401.481	-36603.39	D(INF(-1))
0.0144	-5.127114	5702.123	-29235.43	D(INF(-2))
0.0001	-31.20694	0.026884	-0.838961	CointEq(-1)*

\* p-value incompatible with t-Bounds distribution.

المصدر: الباحثان مخرجات برنامج Eviews10

نلاحظ من النتيجة رقم (8) أعلاه يمكن لعلاقة التوازنية بين متغيرات الدراسة أن تتحرف عن مسارها الحقيقي ولكن ح ترجع للتوازن بنسبة (-0.838961).

الخاتمة:

الدراسة استعرضت معدلات الأجور وعلاقتها التبادلية والسببية مع معدلات البطالة، ولفنتت النظر لأعظم مورد وهو المورد البشري الذي يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وبالذات في الدول النامية معطل تماماً، ولايحظى باهتمام. أثبتت نتائج تقدير المعادلات الآنية ونتائج جرانجر للسببية، توجد علاقة تبادلية سببية بين معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة في السودان خلال الفترة 1992-2017، ولكن نتائج تقدير المعادلات الآنية أدلت بنتيجة أدق من نتائج جرانجر لأن القيم الاحتمالية المقابلة لإحصائية t أقل من القيم الاحتمالية المقابلة لإحصائية فيشر للسببية هي بالتالي جميعها أقل من مستوى المعنوية 5%. بينما أظهرت نتائج تقدير نماذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع أن معدلات الأجور الاسمية اعتمدت على قيمها السابقة والقيم السابقة والحالية لمعدلات البطالة، أن معدلات البطالة اعتمدت على قيمها السابقة والقيم السابقة والحالية لمعدلات الأجور الاسمية في السودان خلال فترة الدراسة 1992-2017.

أهم النتائج المتوصل إليها:

1. توجد علاقة تبادلية بين كل من معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة في السودان خلال فترة الدراسة. لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 5%. أي أن معدلات البطالة لها تأثير في تغير معدلات الأجور الاسمية ومعدلات الأجور الاسمية لها تأثير في تغير معدلات البطالة في السودان خلال فترة الدراسة.

2. توضح نتيجة (فيشر) الذي اعتمد عليها جرانجر في اختبار السببية لتحديد اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة أنه توجد علاقة سببية من اتجاهين أي أن معدلات الأجور الاسمية تتسبب في تقلبات معدلات البطالة ومعدلات البطالة تتسبب في تقلبات معدلات الأجور الاسمية في السودان خلال فترة الدراسة. لأن القيمة الاحتمالية المقابلة لإحصائية (فيشر) أقل من مستوى المعنوية 5%.

3. أظهرت نتيجة الانحدار الذاتي لنماذج الإبطاء الموزع، أن معدلات الأجور الاسمية اعتمدت على قيمها السابقة والقيم السابقة لكل من معدلات البطالة والنتائج المحلي الاجمالي ومعدلات التضخم لان القيم الاحتمالية المقابلة لإحصائية t أقل من مستوى المعنوية 5%.

4. من خلال نتيجة معيار (AIC) نجد أن أفضل درجة إبطاء هو ARDL(4.4.4.3).

5. يوضح إختبار الحدود Bounds test لهذا النموذج نلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر (-F) statistic=83.47 تقع خارج المجال (0) و (1) عند مستوى معنوية 1% ، 5% ، 2.5% ، 1% مما يعني قبول الفرضية البديلة، ورفض فرضية العدم، أي أن هناك علاقة توازنية طويلة الأجل بين معدلات الأجور الاسمية ومعدلات البطالة، وبالتالي وجود علاقة تكامل مشترك بين متغيرات نموذج الدراسة.

6. نلاحظ من النتيجة نموذج تصحيح الخطأ لتقدير العلاقة التوازنية بين متغيرات الدراسة أنه يمكن لعلاقة التوازنية بين متغيرات الدراسة أن تتحرف عن مسارها الحقيقي ولكن سوف ترجع للتوازن بنسبة (-0.838961).

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بالآتي:

1. أن تسعى الدولة لخلق فرص عمل بتوسيع دائرة الانتاج والاستفادة من الموارد الطبيعية البشرية والمادية.

2. السعي في تشغيل الخريجين ومنحهم الأرض والتمويل والاهتمام بالمشاريع التنموية.

3. أيضاً تحسين الأجور الاسمية، ورفع القدرات والتدريب.

4. أن تضع الدولة من أهم أولوياتها خفض معدلات البطالة، وتوسيع مظلة العمل سوى على مستوى القطاع العام أو القطاع الخاص، عند وضع السياسات الاقتصادية.

5. تشجيع الانتاج والانتاجية وخلق سوق للعمل على المستوى المحلي والعالمي.



### قائمة الهوامش:

- 1/ فيصل، الأثر المتبادل بين معدلات النمو ومعدلات البطالة في السعودية، 2005.
- 2/ سمير عفوان، قياس اثر المتغيرات الاقتصادية على معدل البطالة، دراسة قياسية تحليلية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.
- 3/ ميساء سعيد احمد سعيد، محددات البطالة في السودان في الفترة (1992- 2009) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011.
- 4/ خلف الله احمد محمد عربي، اقتصاد قياسي متقدم، رئيس قسم الاقتصاد القياسي والإحصاء الاجتماعي، كلية الاقتصاد والعلوم والإدارية، جامعة بخت الرضا، السودان 2005.
- 5/ عبد الرحمن يسرى احمد، عبد القادر محمد عبد القادر، احمد رمضان (1996)، "النظرية الاقتصادية الكلية الناشر كلية التجارة جامعة الاسكندرية.
- 6/ حسام داود، مصطفى سلمان، عماد الصعيدي، خضر عقل، يحيى الخصاونة، مبادئ الاقتصاد الكلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- 7/ عبد الرحمن يسرى أحمد، عبد القادر محمد عبد القادر، أحمد رمضان (1996)، مرجع سابق.
- 8/ علي عبدالوهاب نجا، مشكلة البطالة وأثر برنامج الإصلاح الاقتصادي عليها، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 9/ جي هولتن ولسون، ترجمة، كامل سلمان العاني، الاقتصاد الجزئي (المفاهيم والتطبيقات)، دار المريخ للنشر - الرياض.
- 10/ رمزي زكي، الاقتصاد السياسي للبطالة، تحليل لأخطر المشكلات المعاصرة، عالم المعرفة، الكويت، (2007).
- 11/ سليم عقون.
- 12/ لينز، 1936.
- 13/ لينز، مرجع سابق.
- 14/ حسام داود ومصطفى سلمان وعماد الصعيدي وخضر عقل ويحيى الخصاونة، مبادئ الاقتصاد الكلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- 15/ حسام داود ومصطفى سلمان وعماد الصعيدي وخضر عقل ويحيى الخصاونة، 2005 مرجع سابق.
- 16/ عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية،م، ط(القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2009.
- 17/ اشراقه عبدالله محمد علي، مشكلة البطالة في السودان وأثارها الاقتصادية والاجتماعية في الفترة (1970- 2004)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التنمية الاقتصادية، جامعة النيلين، (2005).
- 18/ سيد محمد السريتي، علي عبدالوهاب نجا، 2007 .
- 19/ وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي ، العرض الاقتصادي الخرطوم ، 1997 ، ص22.
- 20/ مؤتمر إدارة الاقتصاد الوطني، مركز الدراسات والبحوث الإنمائية، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، جامعة الخرطوم، دار جامعة امدرمان الإسلامية للطباعة والنشر، الخرطوم 1987.
- 21/ طارق محمد الرشيد، سامية حسن محمود، ، سلسلة الاقتصاد القياسي التطبيقي باستخدام برنامج E- Views استقرار السلاسل الزمنية ومنهجية التكامل المشترك - السودان، الخرطوم، 2005.

- 22/ خلف الله احمد محمد عربي، 2005، مرجع سابق.
- 23/ محمد شيخي، مرجع / طرق الاقتصاد القياسي محاضرات وتطبيقات، أستاذ باحث بجامعة ورقلة، الجزائر، الطبعة  
الاولى، الحامد، 2011 .
- 24/ السواعي، 2015.
- 25/ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، مكة المكرمة، يونيو 2004، رقم  
الإيداع 2004/13824 .

أثر الموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية بالسودان

**The Impact of Strategic Fit between Human Resources Management Policies & Human Resources Flexibility on The Functional Innovation Management of Employees at The Ministry of Infrastructure and Urban Development in The Northern in Sudan**

د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، معهد الدراسات الإستراتيجية بجامعة دنقلا (السودان)  
د. ياسر محمد سعيد عبد المجيد، معهد الدراسات الإستراتيجية بجامعة دنقلا (السودان)

**المستخلص:**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في ضعف إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة والذي قد يكون مرده غياب الموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية، حيث تم وضع خمسة فرضيات وتصميم إستبانه، وبعد جمع وتحليل البيانات من المبحوثين، توصلت الدراسة لوجود تأثير دال إحصائياً للموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، قواعد السلوك المهني) ومرونة الموارد البشرية (التتظيمية، السلوكية، المهارية، الوظيفية) على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين بمعامل تحديد تشابكي (0.735). وأوصت الدراسة بالسعي نحو خلق حالة موائمة بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية كونها الوسيلة الأساسية في إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في المؤسسات الهندسية.

**الكلمات الدالة:** الموائمة الإستراتيجية؛ سياسات إدارة الموارد البشرية؛ مرونة الموارد البشرية؛ الإبداع الوظيفي؛ وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية.

**Abstract:** The study aimed to investigate the impact of (SF) between (HRMP) & (HRF) on The (FIME) at The ministry. The problem of the study focuses on the weakness of (FIME) in the (MIUD) which may be refer to absent of (SF) impact between (HRMP) & (HRF). Five hypotheses were developed and a questionnaire was designed. After data collection and analysis from the respondents, the study reached up to a significant impact to (SF) between (HRMP) (Staffing, Training, Profession Behavior Rules) & (HRF) (Behavior, Talent, Organizational, Functional) on the (FIME) with a canonical determination coefficient of (0.735). The study recommended further toward creation a fit between (HRMP) & (HRF) as the primary mean to (FIME) in Engineering Foundations.

**Key words:** Strategic Fit; Human Resources Management Policies; Human Resources Flexibility; Functional Innovation; Ministry of Infrastructure and Urban Development in The Northern State.

### قائمة المختصرات:

المختصر	الاسم	المختصر	الاسم
الوزارة	وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية	SF	Strategic Fit
MIUD	Ministry of Infrastructure and Urban Development	HRF	Human Resources Flexibility
الإدارات العامة الهندسية	التخطيط العمراني، الأشغال والمباني، المساحة، الطرق والجسور، الطاقة والتعدين	HRMP	Human Resources Management Policies
		FIME	Functional Innovation Management of Engineers

**مقدمة:** إن تبني مدخل الموائمة الإستراتيجية يستدعي قيام المؤسسات الخدمية ومنها المؤسسة الهندسية بعملية إعادة تقييم مستمرة لسياسات إدارة مواردها البشرية، وبذلك قد تتمكن من القيام بالممارسات التي تضمن لها مرونة مواردها البشرية خاصة المهندسين. فضلاً عن ذلك فإنه يتطلب العمل لتحقيق الإبداع الوظيفي للعاملين الذي يعد من الأسس المهمة لتحقيق أداء عالي من خلال التركيز على زيادة الإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية الهندسية بالاعتماد على الموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية التي تساعد في تطوير وتنمية تلك المؤسسات الهندسية، لذا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على أثر الموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة.

**مشكلة الدراسة:** تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة والذي قد يكون مرده غياب الموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية، لهذا تحاول هذه الدراسة التعرف على إمكانية الحل من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير تحقيق الموائمة الإستراتيجية بين (HRMP) و (HRF) على (FIME) في الوزارة؟ ويتفرع إلى:

1. إلى أي مدى تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة؟
2. إلى أي مدى تؤثر مرونة الموارد البشرية على الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة؟
3. هل يوجد اختلاف بين الإدارات العامة الهندسية الرئاسية بالوزارة حول متغيرات الدراسة؟

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

1. الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية لم تتطرق لها الدراسات السابقة، على حد علم الباحثان، وذلك من خلال التعرض للعلاقات بين (HRMP) و (HRF) و (FIME) في ظل الموائمة الإستراتيجية وهي قضية لم تتعرض لها الدراسات السابقة بكامل أبعادها كما تعرضت له هذه

الدراسة. فضلاً عن أن الدراسة تسهم من الناحية العلمية في توفير مرجعية علمية حول علاقات الموارد البشرية بالإبداع الوظيفي لتسهم في دعم المكتبة المرئية ويعين الباحثين على تطوير المعرفة في هذا المجال.

2. الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها توفر بيانات ومعلومات لمتخذي القرار في إدارات الوزارة تعينهم على ترشيدهم قراراتهم، فضلاً عن أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية الموائمة الإستراتيجية بين (HRMP) و (HRF) في حل مشاكل ضعف (FIME) في الوزارة.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على طبيعة الموائمة الإستراتيجية بين (HRMP) و (HRF) على (FIME) في الوزارة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين (HRMP) و (HRF) في الوزارة.
2. إبراز أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة.
3. تحديد أثر مرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة.
4. التحقق من أثر الموائمة الإستراتيجية بين (HRMP) و (HRF) على (FIME) في الوزارة.
5. التعرف على الاختلاف بين الإدارات العامة الهندسية الرئاسية بالوزارة حول متغيرات الدراسة.

**فرضيات الدراسة:** تمثلت في الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة دالة إحصائياً بين سياسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، قواعد السلوك المهني) ومرونة الموارد البشرية (السلوكية، المهارية، التنظيمية، الوظيفية) في الوزارة.
2. تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة.
3. تؤثر مرونة الموارد البشرية على الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة.
4. يوجد أثر دال إحصائياً للموائمة الإستراتيجية بين (HRMP) (التوظيف، التدريب، قواعد السلوك المهني) و (HRF) (السلوكية، المهارية، التنظيمية، الوظيفية) على (FIME) في الوزارة.
5. يوجد اختلاف بين الإدارات العامة الهندسية الرئاسية بالوزارة حول متغيرات الدراسة.

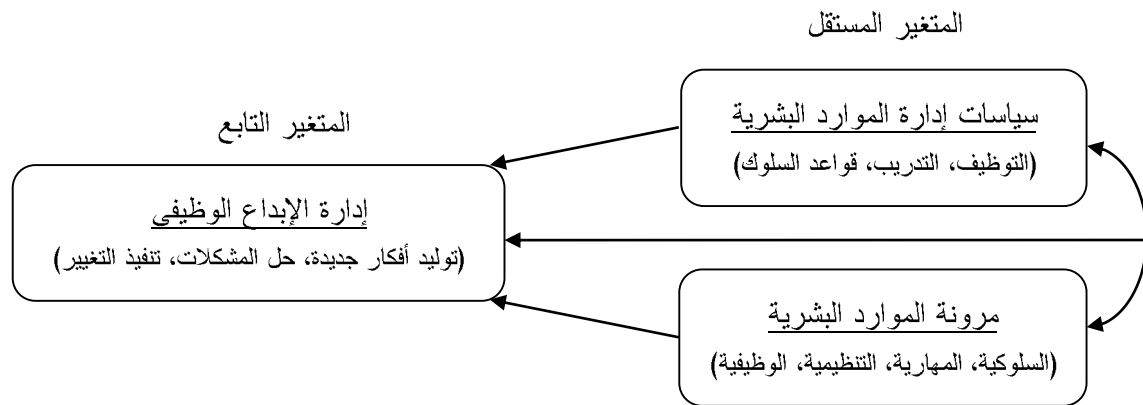
**حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة في حدود زمنية خلال الفترة من 2011م - 2022م، وحدود مكانية في وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية، وحدود بشرية متمثلة في المهندسين بالإدارات العامة الهندسية برئاسة الوزارة.

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

**مصادر البيانات والمعلومات:** تعتمد الدراسة على المصادر الأولية والمتمثلة في المبحوثين والخبراء وتستخدم الإستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات توالياً، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، التقارير، المجلات والصحف، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة.

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

الشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2022م، دنقلا.

### الدراسات السابقة:

في (2021م) تناولت الدراسة أثر التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية التوظيف، ووجود أثر للتوظيف على تحقيق التميز المؤسسي، ووجود اختلاف حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ولصالح فرع بنك الخرطوم. وأوصت بالاستمرارية والتأكيد على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية<sup>1</sup>. وفي (2021م) تناولت الدراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في وزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي وسياستي التوظيف والتدريب. وأوصت بضرورة الاهتمام بتطبيق ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة<sup>2</sup>. وفي (2021م) اختبرت الدراسة دور السياسات المتبعة في التعامل مع الموارد البشرية (التوظيف والتدريب) في رفع كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي في السودان. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية مستوى سياسات توظيف وتدريب الموارد البشرية، وإثبات العلاقة بين السياسات المتبعة في التعامل مع الموارد البشرية (التوظيف والتدريب) ورفع كفاءة أداء العاملين. وأوصت بدعم التطوير المهني لمنسوبي مؤسسات التعليم العالي في السودان وتخصيص موارد كافية لذلك<sup>3</sup>. وفي (2018م) تناولت الدراسة أثر التدريب على جودة الخدمات في المنشآت الخدمية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة

بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى أن التدريب يؤثر إيجاباً على جودة الخدمات في المنشآت الخدمية. وأوصت بضرورة توجه المنشآت الخدمية للاستثمار في رأس المال البشري المتوفر لديها وذلك بتدريبه وتأهيله وتمكينه من أداء عمله<sup>4</sup>. وفي (2016م) تناولت الدراسة أثر إدارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية إدارة الموارد البشرية، ووجود تأثير لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتوظيف) في تحسين الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة اختيار الموارد البشرية بشفاافية وبالجدارة<sup>5</sup>. وفي (2015م) تعرفت الدراسة على مستوى الاستفادة من تنفيذ نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2008) في مجال التعليم والتدريب المهني بجامعة ولاية بادانج باندونيسيا. واتبعت منهج دراسة الحالة، واستخدمت قوائم الفحص (Chick List) الخاصة بالمواصفة. وتوصلت إلى أن تنفيذ نظام إدارة الجودة في مجموعة متنوعة من مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني تمكن من تحسين نوعية الإدارة التنظيمية للمؤسسة التعليمية. وأوصت بتشكيل الفرق التي تسهم في متابعة إجراءات التطبيق لنظام إدارة الجودة وفق متطلبات المواصفة الدولية<sup>6</sup>. وفي (2015م) تناولت الدراسة تقييم مدى التزام المراجعين الخارجيين بقواعد السلوك المهني وأثره على جودة أدائهم المهني. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى التزام المراجعين الخارجيين بقواعد السلوك المهني للمراجعة، ووجود أثر لذلك الالتزام في جودة الأداء المهني للمدقق وجودة عملية المراجعة. وأوصت بضرورة التزام المراجعين الخارجيين بقواعد السلوك المهني للمراجعة ومعايير المراجعة لزيادة جودة أدائهم المهني والتي تنعكس على جودة عملية المراجعة<sup>7</sup>. وفي (2014م) اختبرت الدراسة تأثير التهكم التنظيمي على مرونة ممارسات الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية ووجود تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية. وأوصت المؤسسات الحكومية بالتركيز على تطبيق مرونة ممارسات الموارد البشرية لما لها من دور كبير في زيادة كفاءة المؤسسات<sup>8</sup>. وفي (2014م) اختبرت الدراسة أثر إستراتيجية تطوير الموظفين على تحقيق الإبداع الإستراتيجي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية إستراتيجية تطوير الموظفين والإبداع الإستراتيجي، ووجود أثر لإستراتيجية تطوير الموظفين على الإبداع الإستراتيجي. وأوصت بالعمل على تدريب الموظفين الموهوبين لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء<sup>9</sup>. وفي (2013م) اختبرت الدراسة التأثير المشترك للتوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج

(SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية إستراتيجية التدريب، ووجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب، ووجود أثر للتوجه الإبداعي على تطوير أداء العاملين. وأوصت بضرورة ارتكاز أنشطة التدريب على النهج الإستراتيجي<sup>10</sup>. وفي (2011م) بينت الدراسة أثر الموائمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود أثر للقيم على الأداء، ووجود تأثير دال إحصائياً للموائمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية على الأداء. وأوصت بالسعي نحو خلق حالة موائمة بين متغيرات البيئة الخارجية والداخلية في المؤسسة الخدمية<sup>11</sup>. وفي (2010م) اختبرت الدراسة أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي للعاملين (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)، ووجود أثر للقوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين. وأوصت المديرين باستخدام القوة التنظيمية بشكل فعال وذلك لتشجيع العاملين على الإبداع الوظيفي<sup>12</sup>. وفي (2009م) اختبرت الدراسة أثر التدريب على الإبداع الإداري. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية)، ووجود أثر للتدريب على الإبداع الإداري. وأوصت بضرورة إتاحة فرص التدريب لجميع العاملين في المؤسسات الخدمية<sup>13</sup>.

تميزت هذه الدراسة بجمعها ثلاثة متغيرات في دراسة واحدة وتوضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينها، علاوة على اختبار أثر الموائمة الإستراتيجية بين المتغيرين (المستقلين) على المتغير التابع.

## أولاً: الإطار النظري

### التعريف بمصطلحات الدراسة

يمكن اعتماد تعريف مصطلحات (الموائمة الإستراتيجية، سياسات إدارة الموارد البشرية، والإبداع الوظيفي للعاملين، مرونة الموارد البشرية) على النحو التالي: إذ تعرف الموائمة الإستراتيجية بأنها مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة المؤسسات في إدامة وإيجاد التكامل بين مختلف مكونات المؤسسة الداخلية ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام إستراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها وإدارة الإبداع الوظيفي لعاملها<sup>14</sup>. وتعرف سياسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الموجهات التي يمكن استخدامها كنقطة مرجعية للمديرين في تعاملهم مع الموارد البشرية الواقعة تحت إشرافهم، ويمكن النظر إلى هذه السياسات باعتبار أنها مؤشرات توضح ما يجب أو يمكن



عمله في الظروف المختلفة<sup>15</sup>. وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال سياسات (التوظيف، التدريب والتطوير، قواعد السلوك المهني). ويعرف الإبداع الوظيفي بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة، تظهر كنتيجة لقرارات داخل المؤسسة الخدمية<sup>16</sup>. وسيتم قياسه في هذه الدراسة من خلال أبعاد (توليد أفكار جديدة، حل المشكلات، تنفيذ التغيير). وتعرف مرونة الموارد البشرية بأنها القدرة على تغيير السلوك والعادات والنمط لتلبية المتطلبات المتغيرة بسرعة في بيئة العمل ومرونة المهارة. وأن نموذج مرونة الموارد البشرية يركز على تطوير تماسك العامل، الروح المعنوية، يشدد على تنمية الموارد البشرية، المشاركة، التمكين، بناء الفريق، بناء الثقة، إدارة الصراع، الدعم، الاتصالات الداخلية، وضع الخطط الفردية، التغذية العكسية للأفراد والجماعات، وتطوير المهارات الإدارية<sup>17</sup>. وتتمثل أبعاد مرونة الموارد البشرية في هذه الدراسة في كل من المرونة: (السلوكية، المهارة، التنظيمية، الوظيفية).

### الموائمة الإستراتيجية بين (HRMP) و (HRF) في المؤسسات الحكومية

يعتمد نجاح أي جهاز حكومي أو فشله على نوعية وخبرة وكفاءة عامله، ولذلك يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي ترقى بها المؤسسات الحكومية ومنها المؤسسات الحكومية الهندسية، كما يعد المحرك الرئيس لجميع نشاطات وزارات القطاع الخدمي ومنها وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة الحكومية، وإن التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المؤسسات الحكومية، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهنية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية ويتطلب مثل هذا التطوير التنظيمي تركيز المؤسسة الحكومية إضافة إلى نشاطاتها في مجال توظيف الموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة، وسلوكيات تتناسب مع سياسات إدارة الموارد البشرية<sup>18</sup>. وأضحى لسياسات إدارة الموارد البشرية دور في الارتقاء بمعدلات أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية خاصة المهندسين، وذلك من منطلق أن أداء العامل (المهندس) يتوقف على تفاعل عنصري المقدرة والرغبة، واللذان يمكن توفيرهما بإيجاد سياسات أفراد محكمة، وفي نفس الوقت، فإن عدم وجود سياسات محكمة وموضوعية، أو أن القائمين على تنفيذها بعيدين عن الموضوعية، فإن ذلك سيقود حتماً إلى انخفاض معدلات أداء العاملين. زد على ذلك، فإن لسياسات إدارة الموارد البشرية دور في الارتقاء بأداء المؤسسة، إذ تساهم إدارة الموارد البشرية في تعظيم القيمة المضافة، أي الفرق بين المخرجات والمدخلات، والتي تتأتى بطريقة غير مباشرة عبر سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة<sup>19</sup>. ويتضح أن أهمية مرونة الموارد البشرية تتمثل في دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية والمتمثل في دورها الرئيس في تحقيق الفاعلية التنظيمية والإبداع الوظيفي للعاملين<sup>20</sup>.

## سياسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية

إن المصطلح على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بسياسات إدارة الموارد البشرية ابتداء من سياسة التوظيف السليم، فالاستقطاب السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تعين الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة، مروراً بالتطوير والتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وتطبيق قواعد السلوك المهني وانتهاء بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم<sup>21</sup>.

## مرونة الموارد البشرية وإدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية

لقد مرت مرونة الموارد البشرية بتغيرات عديدة منذ ظهورها وظهرت لها أبعاد جديدة وتطورت خلال تلك المدة؛ وذلك لأهمية وجودها في المؤسسات الخدمية إذ لها دور كبير في تحقيق الكفاءة في أعمال المؤسسة الخدمية واستغلال الطاقات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمية وهي بذلك تعد من الأهداف المهمة لكل مؤسسة خدمية تسعى لتحقيق التفوق والجودة والتميز والإلتقان<sup>22</sup>. وأن مرونة الموارد البشرية تمكن المؤسسة الخدمية من التكيف مع الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للبيئة الخارجية وتحقيق الحفاظ على الميزة التنافسية والأداء المتفوق وأن مرونة الموارد البشرية هي أحد الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية وأنها تركز على التكيف مع سمات الموظف مثل (المعرف، المهارات، السلوكيات)<sup>23</sup>. كما أن مرونة ممارسة الموارد البشرية لها دور مهم في زيادة الإبداع الوظيفي في المؤسسة الخدمية وإدخال الأفكار الجديدة وجلب موارد بشرية جديدة مع أفكار مستخدمة في أماكن أخرى وذلك لزيادة كفاءة المؤسسة الخدمية<sup>24</sup>.

## واقع (SF) بين (HRMP) و (HRF) على (FIME) في الوزارة

إن (MIUD) بالولاية الشمالية هي مؤسسة عامة تمارس الوظائف والسلطات والصلاحيات والمهام والأعمال والأنشطة المنصوص عليها في المرسوم الولائي رقم (11) لسنة 2018م والمتعلق بإنشاء الوزارات وتحديد مهامها واختصاصاتها<sup>25</sup>. وتعد المؤسسة نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وتعتمد فاعليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين، وتسعى المؤسسات باختلاف

أنواعها وأحجامها إلى تحقيق الموائمة الإستراتيجية بين مكوناتها الداخلية والخارجية ضماناً لنموها واستمرارها وبقائها وبخاصة عملها في ظل بيئة تنافسية غير مؤكدة، وأن المحور الجوهرى للمؤسسات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية (خاصة المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية) تنعكس على مرونة العاملين في المؤسسة. والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء المؤسسة على حد سواء<sup>26</sup>.

### ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الإستبانة

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من المهندسين بالإدارات العامة الهندسية بالوزارة، وقد بلغ عدد الإدارات العامة الهندسية المختارة ميداناً للدراسة بالوزارة (5) إدارات عامة. أما عينة الدراسة فقد تمثلت في شريحة القيادة العليا والمهندسين بتلك الإدارات العامة عن طريق المسح الشامل، ليلعب عدد مفردات العينة (52). وقد تم توزيع (52) استمارة على كافة المستهدفين من المهندسين الذين يشغلون مواقع القيادة العليا والمهندسين بالإدارة العامة لـ (الأشغال والمباني، التخطيط العمراني والإسكان، الطرق والجسور، الطاقة والتعدين، المساحة)، استلم منها (51) استمارة، والصالحة للتحليل (50) استمارة.

**أداة الدراسة:** بعد تناول أدبيات (SF) بين (HRMP) و (HRF) و (FIME)، تم تطوير إستبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت الإستبانة من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (13) عبارة توزعت على ثلاثة محاور للدراسة. تناول المحور الأول (HRMP)؛ تلاه محور لمرونة الموارد البشرية؛ وأعقبه محور للإبداع الوظيفي.

### الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات

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

## اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

لاختبار مدى الثبات الداخلي والصدق الذاتي لفقرات الإستبانة، تم تقويم تماسك الإستبانة بحساب قيمة  $(\alpha)$  ألفا لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التريبيعي لقيمة  $(\alpha)$  لحساب معامل الصدق الذاتي وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة  $(\alpha)$  لكن من الناحية التطبيقية في البحوث يعد  $(\alpha \geq 0.60)$  معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق لمحاوَر الإستبانة (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية.

جدول (1) معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمحاوَر الاستبيان (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	المحور	عدد الفقرات	قيمة $(\alpha)$ ألفا	معامل الصدق الذاتي
المستقل الأول	سياسات إدارة الموارد البشرية	6	0.844	0.919
المستقل الثاني	مرونة الموارد البشرية	4	0.735	0.857
التابع	الإبداع الوظيفي للعاملين (المهندسين)	3	0.814	0.902
	الاستبيان ككل	13	0.916	0.957

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

اتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للإستبانة (0.916) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.957) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها.

## الصدق الظاهري

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

## الصدق البنائي

فبعد أن تأكد الباحثان من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الإستبانة)، قاما بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه بعدد (5) مفردات. واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الإستبانة، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبانة، وذلك لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار

الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزع البيانات طبيعياً. والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار، وكما يلي:

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

المتغير	المحور	عدد العبارات	Skewness	Error	القرار الإحصائي
المستقل الأول	سياسات إدارة الموارد البشرية	6	-0.340	+0.337	يتبع التوزيع الطبيعي
المستقل الثاني	مرونة الموارد البشرية	4	-0.570	+0.337	يتبع التوزيع الطبيعي
التابع	الإبداع الوظيفي للعاملين	3	-0.191	+0.337	يتبع التوزيع الطبيعي
الإستبانة ككل		13	-0.120	+0.337	

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

اتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الالتواء محصور في المدى (±3) وقيمة الخطأ المعياري له (+0.337) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وأن محاور الإستبانة الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي. وأن معامل الالتواء محصور في المدى (±3) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة. وهذا يدل على الارتباط الجيد بين المتغيرات المعتمدة في الدراسة الميدانية، والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

## التحليل واختبار الفرضيات

### وصف البيانات الشخصية للعينة المبحوثة

فقد انتمت 20 مفردة بنسبة 40% للأشغال والمباني، و14 مفردة بنسبة 28% للطاقة والتعدين، و10 مفردات بنسبة 20% للطرق والجسور، و3 مفردات بنسبة 6% للتخطيط العمراني والإسكان والمساحة على التوالي. حيث شكل الذكور ما نسبته 58%، والإناث ما نسبته 42%. وهذا يدل على اعتماد الوزارة على المهندسين بدرجة أكبر من المهندسات في الإدارات العامة الهندسية. وأن 56% تتراوح أعمارهم ما بين (35 - 50 سنة)، وأن 40% تتراوح أعمارهم ما بين (20 - 35 سنة)، وأن 4% تتراوح أعمارهم ما بين (50 - 65 سنة). وهذا يدل على توزيع المبحوثين على أغلب الفئات العمرية. وأن 92% مؤهلهم العلمي في الهندسة بكالوريوس الشرف، وأن 4% مؤهلهم العلمي في الهندسة ماجستير، وهذا يدل على الكفاءة العلمية للمبحوثين. وأن 94% فئة تسجيلهم مهندس خريج، وأن 6% فئة تسجيلهم مهندس أخصائي، وهذا يدل على الكفاءة المهنية للمبحوثين. وأن 24% تخصصهم هندسة مدنية وهندسة كهرباء على التوالي، وأن 20% تخصصهم هندسة ميكانيكا، وأن 8% تخصصهم هندسة كيميائية وهندسة نفط على التوالي، وأن 6% تخصصهم هندسة مساحة وهندسة معمار على التوالي، وأن 4% تخصصهم هندسة تعدين، وتمكن هذه التخصصات من إدراك واجبات الإدارات العامة الهندسية نحو عملائها. وأن

40% درجتهم الوظيفية السابعة، وأن 22% درجتهم الوظيفية الرابعة، وأن 20% درجتهم الوظيفية الثامنة، وأن 8% لا توجد لديهم درجة وظيفية حالية، وأن 6% درجتهم الوظيفية الخامسة، وأن 4% درجتهم الوظيفية القطاع الخاص. وهذا يظهر توزيع المبحوثين على الدرجات الوظيفية بشكل جيد. وأن 30% مسمى وظيفتهم مهندس أول، وأن 18% مديري أقسام، وأن 14% مساعدي مديري أقسام، وأن 12% مسمى وظيفتهم مهندس في التخصص الهندسي، وأن 10% مديري إدارات فرعية، وأن 8% مسمى وظيفتهم آخر (مؤقت، خدمة وطنية، تدريب)، وأن 4% مسمى وظيفتهم كبير مهندسين، وأن 4% من المديرين العاميين السابقين، وبالتالي تتم الموازنة بين أفراد عينة الدراسة وإشراك المديرين العاميين السابقين كجزء من العينة. وأن 54% تقل سنوات خبرتهم عن 10 سنوات، وأن 38% تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 - 15 سنة، وأن 4% تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة، وهذا يظهر توزيع المهندسين على مستويات الخبرة العملية بشكل جيد. وأن 70% تم تدريبهم (داخلياً وخارجياً)، وأن 24% تم تدريبهم (داخلياً)، وأن نسبة 6% لم يتلقوا أي دورات تدريبية. وهذا يدل على التركيز على التدريب الداخلي والخارجي. ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية المبحوثين للإجابة على الأسئلة المطروحة ومن ثم يمكن الاعتماد على إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة.

### التكرارات والنسب المئوية لمحاور الدراسة

#### المحور الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية

سياسة التوظيف: حيث تبين:

1. أن أكثر من نصف العينة بعدد 31 مفردة ونسبة 62% يرون أن الوزارة تلتزم بعدم تعيين غير المهندسين في وظائف هندسية بنفس المهام الهندسية والمخصصات المالية.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 40 مفردة ونسبة 80% يؤكدون أن الوزارة تلتزم بعدم التعيين في وظائف هندسية إلا للأشخاص المسجلين لدى المجلس الهندسي السوداني.
- سياسة التطوير والتدريب: حيث تبين:
3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 46 مفردة ونسبة 92% يؤكدون أن التقدير والتمكين وتعزيز المهارات والمعارف يُيسر إشراك المهندسين في تحقيق الجودة.
4. أن أكثر من نصف العينة بعدد 26 مفردة ونسبة 52% يرون أن القيادة العليا بالوزارة تعمل على رفع مهارات وكفاءة المهندسين من أجل الحصول على خدمات متكاملة.
- سياسة قواعد السلوك المهني: حيث تبين:

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

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

### المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية

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

2. المرونة الوظيفية: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 44 مفردة ونسبة 88% يؤكدون أن تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة ممارستها يعززان المرونة الوظيفية للمهندسين.

3. المرونة التنظيمية: حيث تبين أن أكثر من نصف العينة بعدد 33 مفردة ونسبة 66% يرون أن القيادة العليا بالوزارة تشرك كافة المديرين في أنشطة تحسين جودة خدماتها الهندسية المقدمة للمتعاملين.

4. المرونة مهارية: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 48 مفردة ونسبة 96% يؤكدون حرصهم على الاستمرار على تطوير مهاراتهم المهنية طوال مدة احترافهم لمهنة الهندسة والعمل على إتاحة فرص تلقيها ونقلها لمرؤوسيه من المهندسين.

### المحور الثالث: الإبداع الوظيفي للعاملين (المهندسين)

1. توليد أفكار جديدة: أن نسبة 42% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 20% محايدون، ونسبة 38% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن الوزارة لديها السرعة والقدرة في تطوير خدماتها الهندسية من الفكرة وحتى الخدمة النهائية.

2. حل المشكلات: أن نسبة 46% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 34% محايدون، ونسبة 20% لا يوافقون، وهذا يشير إلى امتلاك خطط للجودة تتضمن معايير تساعد على المرونة في اختيار البدائل.

3. تنفيذ التغيير: حيث تبين أن نسبة 46% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 38% محايدون، ونسبة 16% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى امتلاك القيادة العليا بالوزارة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في الوحدات التنظيمية لتحسين جودة النظام الإداري.

### المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة الثلاثة

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لمتغيرات الدراسة.

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

المتغير	البيان	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوى الأهمية	الترتيب
المستقل الأول	التوظيف	الأول	3.91	1.260	5.105	0.000	مرتفع	3
	التطوير والتدريب		3.97	1.071	6.404	0.000	مرتفع	2
	قواعد السلوك المهني		4.24	0.565	15.530	0.000	مرتفع	1
	سياسات الموارد البشرية		4.04	0.821	8.957	0.000	مرتفع	2
المستقل الثاني	المرونة السلوكية	الثاني	4.36	0.631	15.236	0.000	مرتفع	2
	المرونة المهارية		4.40	0.571	17.324	0.000	مرتفع	1
	المرونة التنظيمية		3.88	1.256	4.955	0.000	مرتفع	4
	المرونة الوظيفية		4.16	0.729	10.359	0.000	مرتفع	3
	مرونة الموارد البشرية		4.20	0.639	13.282	0.000	مرتفع	1
التابع	توليد أفكار جديدة	الثالث	3.18	1.438	0.885	0.381	متوسط	3
	حل المشكلات		3.58	1.144	3.584	0.001	مرتفع	1
	تنفيذ التغيير		3.58	1.180	3.477	0.001	مرتفع	1
	الإبداع الوظيفي		3.45	1.077	2.933	0.005	مرتفع	3

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

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وكان أعلاها لمتغير مرونة الموارد البشرية، يليه متغير سياسات إدارة الموارد البشرية، وأدناها لمتغير الإبداع الوظيفي للمهندسين. والمتوسطات الحسابية لسياسات إدارة الموارد البشرية، وكان أعلاها لسياسة قواعد السلوك المهني، تليها سياسة التطوير والتدريب، وأدناها لسياسة التوظيف. والمتوسطات الحسابية لأبعاد مرونة الموارد البشرية، وكان أعلاها للمرونة المهارية، تليها المرونة السلوكية، تليها المرونة الوظيفية، وأدناها للمرونة التنظيمية. والمتوسطات الحسابية لأبعاد الإبداع الوظيفي للعاملين (المهندسين)، وكان أعلاها لبُعدي حل المشكلات وتنفيذ التغيير وأدناها لبُعدي توليد أفكار جديدة وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة كل من (مبشر، 2021م) و(عبد السلام، 2015م) و(الفتلاوي، 2014م) و(أبو زيد، 2010م).

### اختبار الفرضيات

**الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائية بين (HRMP) (التوظيف، التدريب، قواعد السلوك المهني) و(HRF) (السلوكية، المهارية، التنظيمية، الوظيفية) في الوزارة:**

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

جدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين (HRMP) وأبعاد مرونة الموارد البشرية (N=50)



المتغير	سياسة التوظيف	سياسة التطوير	قواعد السلوك المهني	HRMP
المرونة السلوكية	0.285*	0.469**	0.612**	0.490**
المرونة المهارية	0.298*	0.420**	0.645**	0.407**
المرونة التنظيمية	0.702**	0.839**	0.473**	0.833**
المرونة الوظيفية	0.240*	0.728**	0.597**	0.576**
HRF	0.523**	0.848**	0.713**	0.800**

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

وضح الجدول رقم (4) معاملات الارتباط بين سياسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، قواعد السلوك المهني) ومرونة الموارد البشرية (السلوكية، المهارية، التنظيمية، الوظيفية) في الوزارة، حيث اتضح وجود (20) علاقة ارتباطيه دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها، فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين سياسة التطوير والتدريب ومرونة الموارد البشرية الكلية بقيمة بلغت (0.848) وهي دالة عند مستوى معنوية احتمالي ( $\alpha \leq 0.01$ ) فأقل. فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين سياسة التوظيف والمرونة الوظيفية بقيمة بلغت (0.24) وهي دالة عند مستوى احتمالي ( $\alpha \leq 0.05$ ) فأقل، وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى. وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، قواعد السلوك المهني) ومرونة الموارد البشرية (السلوكية، المهارية، التنظيمية، الوظيفية) في الوزارة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ). وهذا يتفق مع (عبد المجيد، 2021م) و(مبشر، 2021م). ويعود ذلك إلى أن تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية يعتبر من عوامل النجاح الحرجة في المؤسسات الحكومية الهندسية لتحقيق المرونة الوظيفية للعاملين لديها خاصة المهندسين منهم.

#### الفرضية الثانية: تؤثر (HRMP) على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكما يلي:

جدول (5) نموذج الانحدار البسيط لتأثير (HRMP) على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة

المتغير المستقل الأول	B	(T)	Sig* (T)	(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	Sig* (F)
الثابت	-0.378	-0.701	0.487	0.722	0.521	52.265	0.000
HRMP	0.947	7.229	0.000				

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

اتضح من الجدول (5) أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحيّة في اختبار العلاقة التأثيرية لسياسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين، حيث بلغت قيمة (F) (52.265) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع

(إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.521) وهذا يعني أن سياسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (52.1%) من التغير الحاصل على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين (FIME) وهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن نسبة (47.9%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة من بينها المتغير العشوائي؛ كما يتضح أيضاً أن سياسات إدارة الموارد البشرية تؤثر طردياً على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين بمستوى معنوية (0.000)، مما يقتضي قبول الفرضية الثانية والتي نصت على: تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين. وهذا يتفق مع ما توصل إليه (عبد الحميد، 2021م) و(حسين، 2018م) و(أحمد، 2016م) و(عبد السلام، 2015م). ويعود ذلك إلى أن تطبيق سياسات التوظيف والتطوير والتدريب وقواعد السلوك المهني في (HRMP) تعتبر من أدوات نجاح المؤسسات الهندسية في إدارة الإبداع الوظيفي لمواردها البشرية خاصة المهندسين منها.

### الفرضية الثالثة: تؤثر مرونة الموارد البشرية على الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكما يلي:

جدول (6) نموذج الانحدار البسيط لتأثير مرونة الموارد البشرية على الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة

المتغير المستقل الثاني	B	(T)	Sig* (T)	(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	Sig* (F)
الثابت	-1.635	-2.274	0.027	0.718	0.516	51.073	0.000
HRF	1.210	7.147	0.000				

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

اتضح من الجدول (6) أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية لمرونة الموارد البشرية على الإبداع الوظيفي للعاملين، حيث بلغت قيمة (F) (51.073) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (الإبداع الوظيفي للعاملين)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.516) وهذا يعني أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (51.6%) من التغير الحاصل على الإبداع الوظيفي للعاملين وهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن نسبة (49.4%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي؛ كما يتضح أيضاً أن مرونة الموارد البشرية تؤثر طردياً على الإبداع الوظيفي للعاملين بمستوى معنوية (0.000)، مما يقتضي قبول الفرضية الثالثة والتي نصت على: تؤثر مرونة الموارد البشرية على الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة. وهذا يتفق مع ما توصل إليه (Giatman, 2015) و(أبو زيد، 2010م). ويعود ذلك إلى أن مرونة الموارد البشرية تعكس كيفية استخدام المؤسسة الخدمية

لممارسات إدارة الموارد البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق الإبداع الوظيفي لعاملها.

**الفرضية الرابعة:** يوجد أثر دال إحصائياً للموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، قواعد السلوك المهني) ومرونة الموارد البشرية (السلوكية، المهارية، التنظيمية، الوظيفية) على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الارتباط التشابكي (Canonical Analysis)، وكما يلي:

جدول (7) نتائج التحليل التشابكي لأثر الموائمة الإستراتيجية بين (HRMP) و (HRF) على الإبداع الوظيفي

معامل التحديد (R <sup>2</sup> Canonical)	معامل الارتباط (R Canonical)	المتغير التابع	البناء العملي	معدلات تحميل (Canonical)	المتغيرات المستقلة	
0.735	0.857	الإبداع الوظيفي للمهندسين		0.471	التوظيف	HRMP
				0.770	التطوير	
				0.637	السلوك المهني	
				0.359	السلوكية	HRF
				0.367	المهارية	
				0.755	التنظيمية	
Sig* (F)	(F)			0.881	الوظيفية	
0.000	16.629			0.569		
نسبة التباين المفسر من المتغير التابع			نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة			
%34			%73.5			

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

أظهرت نتائج الجدول رقم (7) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة. إذ تبين أن متغيرات كل من سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية قد فسرت ما نسبته (73.5%) من التباين في الإبداع الوظيفي للعاملين. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع تجاه الموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية بلغت (34%). وهو ما يؤشر العلاقة التكاملية بين متغيرات سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي. وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (R Canonical) (0.857). كما بلغ معامل التحديد التشابكي (R<sup>2</sup> Canonical) (0.735) وهذا يعني أن ما قيمته (0.735) من التغيرات في الإبداع الوظيفي للعاملين ناتج عن التغير في مستوى الموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية. وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة

إلى جانب كل من سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد الإستراتيجية من أجل التنبؤ بمقدار الإبداع الوظيفي للعاملين، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (26.5%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل أن قيمة (F) (12.629) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التطوير والتدريب، قواعد السلوك المهني) ومرونة الموارد البشرية (السلوكية، المهارية، التنظيمية، الوظيفية) على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة. وهذا يتفق مع ما توصل إليه (ثوابتة، 2011م). ويعود ذلك إلى أن تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية يعزز من مرونة الموارد البشرية (المهندسين)، وبالتالي تتمكن الوزارة من إدارة الإبداع الوظيفي لمهندسيها.

### الفرضية الخامسة: يوجد اختلاف بين الإدارات العامة الهندسية حول متغيرات الدراسة:

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

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

إدارة الإبداع الوظيفي		مرونة الموارد البشرية		سياسات إدارة الموارد البشرية		المتغير الحكمي
Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	
0.140	1.827	0.169	1.688	0.015	3.463	الإدارات العامة

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

اتضح من الجدول (8) عدم وجود اختلاف معنوي تجاه (HRF) و (FIME). بينما توجد فروق تبعاً للإدارة العامة الهندسية تجاه (HRMP). ولمعرفة مواقع الفروق تم تطبيق (Sidak) كما بالجدول التالي:

جدول (9) نتائج اختبار (Sidak) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الإدارة العامة الهندسية تجاه سياسات إدارة الموارد البشرية

الإدارة العامة الهندسية	التكرار	المتوسط الحسابي	الأشغال والمباني	الطاقة والتعدين
الأشغال والمباني	20	4.34	-	-0.782(*)
الطاقة والتعدين	14	3.56	0.782(*)	-

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

اتضح من الجدول (9) أن مواقع الفروق تجاه (HRMP) بين إدارتي (الأشغال والمباني، الطاقة والتعدين) وكانت الفروق لصالح الأشغال والمباني استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن (HRMP) في الإدارة العامة للأشغال والمباني هي الأفضل في الوزارة. وهو ما يؤكد حاجة الوزارة لتطبيق سياسات التوظيف والتطوير والتدريب وقواعد السلوك المهني

لتحسين مستويات الإبداع الوظيفي وأداء إدارتها العامة الهندسية الرئاسية. واتفقت ونتيجة (عبد الحميد، 2021م).

### خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في الوزارة من وجهة نظر (المهندسين). وتوصلت إلى النتائج والتوصيات والمقترحات التالية:

### النتائج:

1. بالرغم من أن النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية سياسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.04)، إلا أن تلك السياسات تباينت بين قيم أعلى وأدنى من المتوسط الحسابي العام لسياسات إدارة الموارد البشرية، وجاء ترتيبهما على النحو الآتي:
  - سياسة قواعد السلوك المهني أولاً بمتوسط حسابي (4.24) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام.
  - سياسة التطوير والتدريب ثانياً بمتوسط حسابي (3.97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام.
  - سياسة التوظيف ثالثاً بمتوسط حسابي (3.91) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام.
2. كما تبين أن مستوى أهمية مرونة الموارد البشرية في الوزارة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي (4.20).
3. تبين أن مستوى إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.45). وهو ما يؤكد أن الموائمة بين سياسات ومرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز الإبداع الوظيفي في المؤسسات.
4. تحقق وجود علاقة ارتباط قوية (80%) بين سياسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، قواعد السلوك المهني) ومرونة الموارد البشرية (السلوكية، المهارية، التنظيمية، الوظيفية) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).
5. تبين أن سياسات إدارة الموارد البشرية تؤثر طردياً (72.2%) على إدارة الإبداع الوظيفي، فكلما زاد الاهتمام بسياسات إدارة الموارد البشرية انعكس إيجاباً على تحقيق الإبداع الوظيفي للعاملين.
6. اتضح أن مرونة الموارد البشرية تؤثر طردياً (71.8%) على الإبداع الوظيفي للعاملين. فكلما زاد الاهتمام بمرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية انعكس إيجاباً على مستوى تحقيق الإبداع الوظيفي.

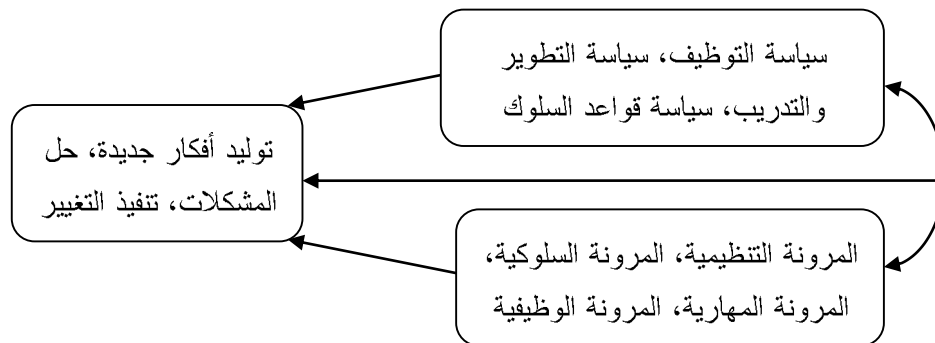
7. تحقق وجود تأثير دال إحصائياً للموائمة الإستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التطوير والتدريب، قواعد السلوك المهني) ومرونة الموارد البشرية (التنظيمية، السلوكية، المهارية، الوظيفية) على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين بقيمة معامل تحديد تشابكي (0.735).
8. أن إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين لا تتوقف على الموائمة بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة ممارستها فقط بل هنالك عوامل أخرى تؤثر في تحقيقها وأهمها توفير الموارد المالية والتكنولوجية.
9. بينت نتائج التحليل عدم وجود اختلاف معنوي دال إحصائياً بين الإدارات العامة الهندسية تجاه مرونة الموارد البشرية والإبداع الوظيفي للعاملين، ووجود اختلاف تجاه سياسات إدارة الموارد البشرية.

### التوصيات:

1. أن تسعى الوزارة نحو خلق حالة الموائمة بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية كونها الوسيلة الأساسية في إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية.
2. أن تضع الوزارة إستراتيجية مناسبة لإدارة وترسيخ مفاهيم (HRMP) ومرونة ممارستها والإبداع الوظيفي وإبراز أهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش.
3. أن تستمر الوزارة في سياسة التطوير والتدريب المعتمدة ومحاولة تعزيزها من خلال الالتزام بالدورات التي تعطي للمهندسين من أجل إثراء مهاراتهم وتطويرها وتحقيق النجاح من خلال مواهبهم وقدراتهم.
4. يتعين على القيادة العليا بالوزارة زيادة الاهتمام بمرونة ممارسات الموارد البشرية (التنظيمية والوظيفية)، لتشجيع المهندسين على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير لحل مشكلات العمل.
5. اهتمام إدارات الوزارة المبحوثة بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فيما يتعلق بالتقييم الإيجابي الذي أفرزته نتائجها حول إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في ظل تبني سياسات إدارة الموارد البشرية والتي تنعكس إيجابياً على مرونة الموارد البشرية، بحيث تكون دافعاً لها لتقديم خدمات أفضل.
6. ضرورة اهتمام الإدارات العامة الهندسية بالوزارة بدعم الخصائص الإيجابية في سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة ممارستها والتي ثبت وجود علاقة بينها وبين إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين. وكذلك دعم الأبعاد التي لم تحظ بالاهتمام الكافي في علاقتها بتحقيق الإبداع الوظيفي للعاملين.

## المقترحات:

1. أن تضمن الوزارة مستوى تكامل عالٍ بين (سياسات إدارة الموارد البشرية) و(مرونة الموارد البشرية) لضمان التطبيق الأمثل للإستراتيجيات الموضوعية لتحسين إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين.
2. استمرارية البحث الإداري والهندسي ببيئة القطاع العام نحو إجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية، بهدف سد الفجوة المعرفية بين الجانب العلمي وواقع ممارسات الموارد البشرية الجارية حالياً.
3. في ضوء طبيعة وأغراض الدراسة ونتائج التحليل ودلالاتها، يقدم الباحثان نموذجاً عملياً يمكن لقادة الوزارة الاسترشاد به لمعالجة قضية إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين (المهندسين) كما يلي:  
الشكل رقم (2) يوضح نموذج عملي لإدارة الإبداع الوظيفي للمهندسين بالوزارة



المصدر: إعداد الباحثان، 2022م، دنقلا.

## قائمة الهوامش:

1. محمود عبد المعطي هاشم، أثر التوجه بالجودة في تطبيق نظام إدارة الجودة على تحقيق التفوق المؤسسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا (السودان)، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، العدد (21)، 2021م، ص 13-39.
2. إبراهيم عبد الوهاب عبد المجيد، أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بالتطبيق على وزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2021م.
3. هناء فتح الرحمن مبشر، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان، 2021م.
4. عوض فقير حسين، أثر التدريب على جودة الخدمات في المنشآت الخدمية بالتطبيق على الفنادق بالولاية الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان، 2018م.
5. يسري نجم الدين أحمد، أثر إدارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية بالمنظمة بالتطبيق على شركات الاتصال العاملة بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان، 2016م.
6. Muhammed Giatman, Optimization of Implementation QMS ISO 9001: 2008 in the Education and Training Vocational Education, Padang, Indonesia, Atlantis Press, No. (14), 2015, pp. 60-92.

7. عبد الرحيم بكري على، تقييم مدى التزام المراجعين الخارجيين بمعايير المراجعة وقواعد السلوك المهني وأثره على جودة الأداء المهني لمدقق الحسابات في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان، 2015م.
8. على عبد المحسن عباس، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهمك التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق، 2014م.
9. هيفي على سلمان، أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الإبداع الإستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014م.
10. جواهر عبد الهادي محمد، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013م.
11. حسن محمد حسن، أثر الموائمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011م.
12. خالد ذيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010م.
13. محمد سعد فهد، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2009م.
14. H. Barth, Fit among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms and Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature & New Industries, Journal of Small Business Management, Vol. (41), No. (2), 2003, pp. 133-147.
15. مايكل آرسترونج، إدارة الأفراد، تعريب د. عمر عثمان المقلي، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان، 2005م، ص 66.
16. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005م، ص 66.
17. محمود يحيي سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012م، ص 88.
18. حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م، ص 39.
19. مدثر حسن سالم، إدارة الموارد البشرية رؤى واتجاهات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2017م، ص 96.
20. Ron Sanchez, Strategic Flexibility in Product Competition, Strategic Management Journal, Vol. (16), No. (01), 1995, pp. 135-159
21. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002م، ص 24.
22. J. Van Ham, J. Philips & R. Williams, Human Resource Flexibility – Some Necessary Conditions for Success, Personnel Review Vol. (16), No. (02), 1987, pp. 27-30.



23. Ngo, Hang-Yue & Loi, Raymond, 2008, Human Resource Flexibility, Organizational Culture & Firm Performance: An Investigation of Multinational Firms in Hong Kong, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 9, pp. 1654-1666.
24. Gary S. Becker, The Oxford Handbook of Human Capital, Oxford University Press, U.S.A., 2011, p 229.
25. المرسوم الولائي رقم (11) لسنة 2018م (إنشاء الوزارات وتحديد مهامها واختصاصاتها) بتاريخ 21-10-2018م.
26. إسراء شرف الدين عبد العزيز، مدير قسم الجودة بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية، مقابلة شخصية بعنوان العوامل المؤثرة في إدارة الإبداع الوظيفي في الوزارة، بتاريخ 2022/05/17م.

The Use of Quadro-Interpreting Strategy in Teaching 4th Grade Students/College of Arts/Al-Iraqia University: Simultaneous Interpreting Subject as a Model

استخدام الاستراتيجية الرباعية في تنمية مهارات طلبة المرحلة الرابعة في قسم الترجمة/كلية الآداب/الجامعة العراقية: مادة الترجمة الفورية انموذجا

Asst. Prof. Ibrahim Talaat Ibrahim, Al-Iraqia University/ College of Arts, Republic of Iraq

**Abstract**

The current paper is about a translation strategy created by the researcher to enhance fourth grade students/ Department of Translation/ Al-Iraqia University in simultaneous Interpreting subject (SI). The fourth-grade students' performance regarding SI was not promising. Therefore, I decided to create a new approach to develop students' levels in SI. It is hypothesized that the Quadro-Interpreting strategy is likely to make a difference in translation students' performance concerning simultaneous Interpreting topic and guide them to the correct approach of Interpreting. The methodology created by the researcher and flavored by Kiraly's approach with reference to student-centered approach enhanced students' performance in SI and the hypothesis was verified by findings of the research.

Keywords: Quadro-Interpreting Strategy, Translation Students, Simultaneous Interpreting

**المستخلص**

يقدم الباحث في بحثه المذكور عنوانه اعلاه استراتيجية جديدة تهدف الى تنمية مهارات طلبة المرحلة الرابعة/ قسم الترجمة/الجامعة العراقية في مادة الترجمة الفورية. اذ لم يكن اداء طلبة الصف الرابع في مادة الفورية جيدا. وذلك قرر الباحث تصميم الاستراتيجية الرباعية الممزوجة منهجية التعليم الذي يستند الى الطالب للعالم الالماني كيرالي لاجل تطوير مستويات الطلبة في المادة المذكورة. ويفترض الباحث ان الاستراتيجية ستنمي مهارات الطلبة في مادة الترجمة الفورية وتقودهم الى الطريقة الافضل في عالم الترجمة الفورية. واثبتت النتائج صحة الفرضية اعلاه.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية الرباعية، طلبة الترجمة، الترجمة الفورية.

## **1. Introduction**

Translation is defined as one of the major topics in the world because it has become part of every single activity. Therefore, it has been shifted from a uni-disciplinary study into a multidisciplinary one. For instance, translation and computer studies, translation and media, translation and psychology, translation and sociology.etc. Moreover, this not to confined to translation but also Interpreting. I mean that Interpreting is also indulged in many fields as well such as media, live interpreting...etc. In Iraq, the methodology of teaching Translation and Interpreting was based upon traditional systems. Therefore, the outcome of teaching students the aforementioned topics was not good enough. However, I decided to make a difference in teaching simultaneous Interpreting topic because the level of students' performance was not promising and I made use of socioconstructionism approach by German scholar Kiraly who presented a paradigm shift in teaching approaches. Therefore, I added the concept of Kiraly to my methodology to make a difference in students' performance regarding simultaneous Interpreting Subject <sup>(1)(2)</sup>. History of simultaneous interpreting

### **1.1. History of simultaneous interpreting (SI)**

Simultaneous interpreting came to light in the 1920s when Edward Filene and Gordon-Finlay, using proto-type telephone technology, developed equipment with regard to equipment of the telephonic interpreting. In fall 1945, simultaneous interpreting made its televised international debut during the Nuremberg Trials.

So, Simultaneous Interpreting (SI) is defined as a process of interpreting speaker's speech into the Target language (TL) while the speaker is making the speech in the Source Language (SL). SI is considered to be the most difficult type of interpreting because the interpreter receives the pieces of information, analyses them and produces a speech in another language at the same time <sup>(3)</sup>.

## **2. Social Constructivist Approach**

Kiraly presented a social constructivist approach with regard to translators and translation teachers training. He made a paradigm shift in the approach of training when he shifted the direction of training from traditional approach (teacher-centered approach) which is concerned with defining the class teacher as the commander of the class, the only source of knowledge, the only one who can judge students in class, the one who makes every single step

in classroom to student-centered approach which is about sharing class management between class teachers and class students, composing the role of mentor in classroom, allowing students to investigate the topic he presents in classroom and he lets students discuss every topic in classroom in groups or in pairs. The researcher made a happy marriage between Kiraly's social constructivist approach (student-centered approach) with the Quadro-Interpreting strategy. This is translated in the methodology of the study <sup>(4)</sup>. It is worth mentioning that there are differences between teacher-centered approach and student centered one, they are explained below <sup>(5)</sup>.

### **3. Simultaneous Interpreting (SI)**

It is defined as the process of receiving the speech from a speaker in the source language SL (live speech or recorded one), processing it and producing it in the target language TL <sup>(6)</sup>.

#### **3.1. Types of Simultaneous Interpreting (SI)**

There are many types of SI, they are as follows: conference Interpreting, whispered Interpreting, online Interpreting and television program Interpreting and another type of Interpreting highlighted by the researcher it is called field Interpreting.

##### **3.1.1. Conference Interpreting**

As for the first one, it is concerned with Interpreting speeches for high-ranking officials, diplomats, scholars. It is a less difficult type of interpreting in comparison with the rest because the speech delivered in such events will be known to the Interpreter not to mention that the language employed is formal and the intended listeners will be able to comprehend the language easily. On the top of that, the environment will be comfortable for the Interpreter because such events are usually convened in big halls.

##### **3.1.2. Whispered Interpreting**

Speaking of the second type, the researcher says that whispered Interpreting is concerned with closed-door meeting between VIPs where the interpreter might be sitting behind the official and Interpret for him/ her into the target language. It is described as one of the difficult types because the Interpreter may be asked to render the speaker's speeches from SL into TL and vice-versa. In other words, it will be a double-task process. Besides, the topic of the speech could be of gravely sensitive. This is why, the interpreter must be careful in Interpreting every single word from Source language SL into Target language TL so as not to be in trouble <sup>(7)(8)</sup>.

### **3.1.3. Online Interpreting**

While the third one is about online Interpreting, it is described a very difficult type for reasons of the circumstances associated with the process of Interpreting. As the name suggests, it is carried out online via online platforms such as (Zoom meetings, free conference call, Google Meet...etc.

It has become well known to public especially, to Iraqis during Covid-19 Pandemic. The reason why it is a very difficult because the internet service might be weak and this will undermine the outcome not to mention the bad quality of voice <sup>(9)</sup>.

### **3.1.4. Television Interpreting**

The fourth type deals with television Interpreting, it is one of the nicest ways of interpreting speeches, it is usually employed by TV stations to Interpret Live Broadcast speeches made by VIPs, politicians...etc.

### **3.1.5. Field Interpreting**

Finally, the fifth type of interpreting is discussed by the researcher. It is called field Interpreting. In other words, it is the process of Interpreting a speech simultaneously whether the Interpreter is in the battle field, refugee camp, in the desert...etc. it is defined as the most difficult type of Interpreting for a number of reasons, they are as follows: the environment might not be safe, the weather could not be helpful. In other words, the interpreter may be uncomfortable and the language employed during the Interpreting process must be taken care of because the Interpreter might interpret for uneducated people, battered children and women and old people. In other words, their linguistic competence is not that rich <sup>(10)</sup>.

Therefore, the Interpreter in question has to make use of the simplest vocabulary to convey the message easily and he must never treat them as experts otherwise the situation could be jeopardized entirely. I believe that resorting to colloquial Arabic is helpful sometimes in the process of simultaneous Interpreting for people like refugees.

## **3.2. Steps towards simultaneous interpreting (SI)**

The researcher presents many steps to be applied during simultaneous interpreting training and sessions. They aim at enhancing the process of interpreting from the Source language (SL) into target language (TL), they are as follows:

Firstly, simultaneous interpreters must master the languages that he deals with on the linguistic, cultural and stylistic levels. In other words, he must have the know-how of the in-depth knowledge of SL and TL languages.

Secondly, he has to make use of his background knowledge in case he faces a difficulty within the process of interpreting.

Thirdly, the simultaneous interpreter in question has to follow the speaker on the verbal level. It means that he has to interpret what he says and adopts the approach that the speaker employs to be on the safe side. For instance, if the speaker is sad during his statement, the interpreter has to convey what he says in calm and sad tone. And if the interpreter laughs during such situation, he will be in trouble.

Fourthly, sometimes interpreters are lucky enough and sometimes are in critical condition when it comes to transferring speakers' words into TL. Because the speakers could be speaking quickly. This is why, the interpreter has to race against time to convey as many pieces of information mentioned by the speaker as possible into the target. Besides, the interpreter in question especially in international events will be separated from the speaker due to the fact that he will sitting in a booth dedicated for the purpose of interpreting. On the top of that, the interpreter does not have any right to stop the speaker if he speaks quickly.

Fifthly, the interpreter must employ the shortest sentences in the TL for their long sentences counter parts in SL.

Sixthly, Also, he has to get benefit from pausing made by the speaker for two reasons: to reduce the pressure mounted on the interpreters' minds and to help the interpreters keep pace with the speech of the speaker.

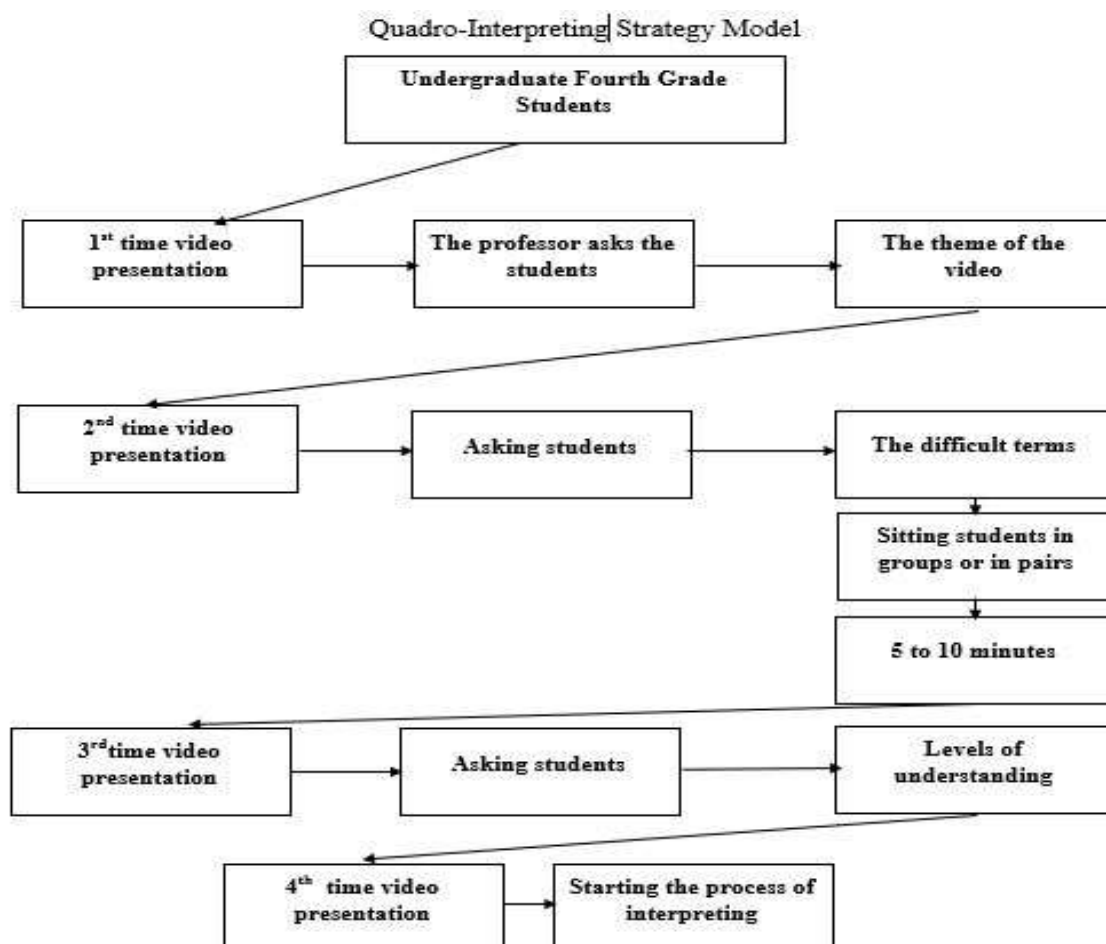
Seventhly, the interpreter has to avoid repetitions by making use of one or two words to refer to particular figure in case they are repeated many times.

Eighthly, the interpreter in question has to keep all the statistics, numbers, years, dates, etc <sup>(11)</sup>.

#### 4. The methodology

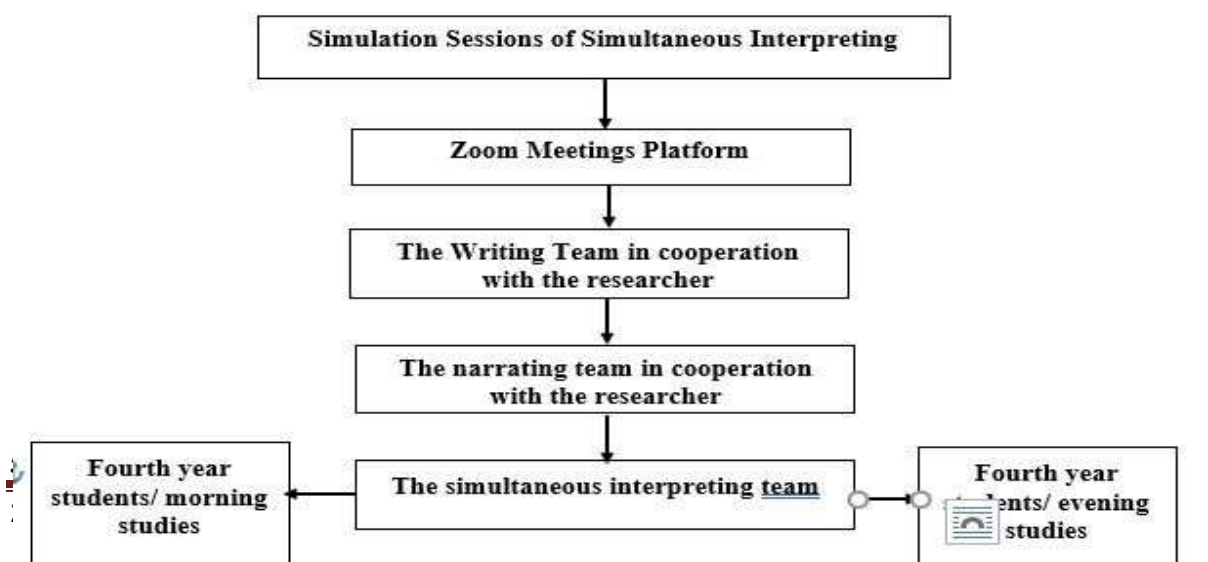
The researcher created a Quadro-Interpreting strategy to enhance fourth grade students in SI topic. It is backed by the student-centered approach in teaching simultaneous interpreting topic in SI lab, the Strategy is elaborated on below.

1. Presenting the video in question to all students in SI Lab for the first time. After that, I ask them about the theme of the video...
2. Presenting the same video to all students one more time. Then, I ask them about the most difficult terms found in the body of the speech. Afterward, I ask them to sit in pairs or groups to share their views and translate such terms in the notebook dedicated for such purpose. Meanwhile I will give them a window of time from 5 to 10 minutes to complete the in-class assignment and stand close to them in case they need an advice or any help.
3. Asking all students to watch the video one last time. Then, I ask them about their levels of understanding.
4. Initiating the process of simultaneous Interpreting of the video in question from the SL into TL.



## **5. The findings**

The methodology implemented by researcher achieved great results. In other words, students' performances regarding SI improved significantly. In addition, this is clear in the second course final exam for the academic year 2021-2022. Where students were able to interpret unseen videos by because they received the training in the simultaneous interpreting lab for long hours. Once, students were asked about their feedbacks, they said that they were hesitant concerning the videos required to interpret from Arabic into English and vice versa. However, they became confident enough with respect to their performance following the training on the Quadro-interpreting methodology. And in order to translate their training into reality, I decided to make under-graduate fourth year students enjoy high level of freedom on one hand and make them make use of Quadro-interpreting strategy on the other hand. It is worth mentioning that the strategy in question is flavored by Kiraly's student-centered approach. This is why, I organized virtual sessions for fourth grade students titled "Simultaneous Interpreting Simulation Sessions" via Zoom meeting platforms. Also, I divided them into three teams in cooperation with me: Writing team, Narrating team and Simultaneous interpreting team. As for the first team, the students were assigned to write a speech concerning useful topics touching upon students' daily life on campus. The second team was responsible for narrating the speech in cooperation with the researcher written by the first team while the latter team was assigned to interpret the speech written by the first team and narrated by the second team. Following this real-life simulation sessions, the students felt that they confident and they became good simultaneous interpreters. Moreover, all the simulation sessions organized virtually are recorded and uploaded on my YouTube channel. <sup>(12)</sup> <sup>(13)</sup> <sup>(14)</sup>. The following is the diagram of simulation sessions.





## The Use of Quadro-Interpreting Strategy in Teaching 4th Grade Students/College of Arts/Al-Iraqia University: Simultaneous Interpreting Subject as a Model

The researcher organized a simulation session for fourth year students/ morning studies at Department of Translation/ College of Arts/ AL-Iraqia University via zoom meetings platform on 31 march/2022. It included 9 students. It is worth mentioning that the researcher helped students in working on the team's work. The image presented below documents the simulation session for morning studies.



### 5.2. Evening studies simulation session

The researcher organized a simulation session for fourth year students/ evening studies at Department of Translation/ College of Arts/ AL-Iraqia University via zoom meetings platform on 1 April/2022. It included 11 students. It is worth noting that the researcher helped students in working on the team's work. The image presented below documents the simulation session for evening studies.



The training carried out in simultaneous interpreting lab/ College of Arts/ AL-Iraqia university with the participation of fourth year students' morning and evening studies verified the validity of the methodology created by the researcher and the rate of success of fourth year students' morning and evening studies was less 50% following the application of the methodology the rate of success became more than 80%. On the top of that, the researcher made all the fourth students have the opportunity to join simulation sessions via Zoom Meetings Platform, where students gained great confidence in interpreting experience. In other words, they were divided into three groups: Writing, Narrating and Interpreting groups. Then, the level of success became more than 90%.

### **Endnotes**

- 1-Kiraly, Donald. *A Social Constructivist Approach to Translator Education:Empowerment from Theory Practice*. Manchester/Northampton: St. Jerome, 2000. 207 pp.
- 2-Oldfield, Martha. (2001). Kiraly, Donald *A Social Constructivist Approach to Translator Education: Empowerment from Theory Practice*. Cadernos de Tradução. 2. 10.5007/5899.
- 3-Mikkelson, Holly and Renée Jourdenais (2015). *The Routledge handbook of Interpreting*. London: Routledge.
- 4-Kiraly, Donald. *A Social Constructivist Approach to Translator Education:Empowerment from Theory Practice*. Manchester/Northampton: St. Jerome, 2000. 207 pp.
- 5-Rogers, C., & Freiberg, J. (1994). *Freedom to learn* (3rd Ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill Publishing.
- 6-Ibrahim, Ibrahim. (2021). *Simultaneous Interpreter as a Speaker*. 5. 506-521. [https://www.researchgate.net/publication/361590832\\_Simultaneous\\_Interpreter\\_as\\_a\\_Speaker](https://www.researchgate.net/publication/361590832_Simultaneous_Interpreter_as_a_Speaker) accessed on Thursday 18-8-2022
- 7--Gile, Daniel. (2018). 2018 *Simultaneous interpreting*. [https://www.researchgate.net/publication/328028446\\_2018\\_Simultaneous\\_interpreting](https://www.researchgate.net/publication/328028446_2018_Simultaneous_interpreting) accessed on Thursday 18-8-2022

**The Use of Quadro-Interpreting Strategy in Teaching 4th Grade Students/College of Arts/Al-Iraqia University: Simultaneous Interpreting Subject as a Model**

---

- 8-Tri Sukarsih, Ni. (2019). *Simultaneous interpreting*.  
[https://www.researchgate.net/publication/332631000\\_SIMULTANEOUS\\_INTERPRETING](https://www.researchgate.net/publication/332631000_SIMULTANEOUS_INTERPRETING) accessed on Thursday 18-8-2022
- 9-Gile, Daniel. (2018). 2018 *Simultaneous interpreting*.  
[https://www.researchgate.net/publication/328028446\\_2018\\_Simultaneous\\_interpreting](https://www.researchgate.net/publication/328028446_2018_Simultaneous_interpreting) accessed on Thursday 18-8-2022
- 10-Tri Sukarsih, Ni. (2019). *Simultaneous interpreting*.  
[https://www.researchgate.net/publication/332631000\\_SIMULTANEOUS\\_INTERPRETING](https://www.researchgate.net/publication/332631000_SIMULTANEOUS_INTERPRETING) accessed on Thursday 18-8-2022
- 11-Ibrahim, Ibrahim. (2021). *Simultaneous Interpreter as a Speaker*. 5. 506-521.  
[https://www.researchgate.net/publication/361590832\\_Simultaneous\\_Interpreter\\_as\\_a\\_Speaker](https://www.researchgate.net/publication/361590832_Simultaneous_Interpreter_as_a_Speaker) accessed on Thursday 15-9-2022
- 12-<https://www.youtube.com/watch?v=VxmxJ-G4eOY> accessed on Saturday 3-9-2022
- 13-<https://www.youtube.com/watch?v=o722buKsRUs&t=4s> accessed on Saturday 3-9-2022
- 14-<https://www.youtube.com/watch?v=mLTizgKCLnY&t=2s> accessed on Saturday 3-9-2022