

مجلة جامعة شندي للعلوم الإنسانية والاجتماعية



العدد الحادي عشر
ISSUE (11)

ISSN: 1858-9021

فهرس المحتويات

الموضوع	الباحث	الصفحات
الإتصالات الإدارية ودورها في تحسين القرارات الإدارية (بالتطبيق علي جامعة مروي التكنولوجية ٢٠٢٤م)	د. مى احمد عبدالقادر علي د. سامح الفاضل محمد الفاضل	٢٧-٠١
أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على: الخطوط الجوية السودانية من الفترة ٢٠١٩ الي ٢٠٢٠)	د. منال محمد محمود آدم	٥٦-٢٨
آيات الكيل والميزان (دراسة بلاغية في القرآن الكريم)	د. إدريس محمد القديل جمعة	٧٠-٥٧
مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم بمراكز الارشاد النفسي للإيدز	د. آدم بشير آدم كجور	٩٢-٧١

هيئة التحرير

الإشراف العام:

عمادة البحث العلمي

رئيس التحرير:

د. خالد حسن جادالله

مدير التحرير:

د. الوسيلة إبراهيم محمد درار

أعضاء هيئة التحرير:

د. أحمد إدريس أحمد محمد

د. التجاني الطاهر عبد القادر محمد

د. العوض عباس محمد نور

أ. إلياس عثمان الشريف سر الختم

د. محمد صديق حسن عبد القادر

الهيئة الاستشارية

جامعة الخرطوم ، كلية الآداب	بروفيسور علي محمد شمو
جامعة بحري ، كلية العلوم الإنسانية	بروفيسور عبدالرحيم محمد خبير
جامعة الخرطوم ، كلية الآداب	بروفيسور انتصار صغيرون الزين
جامعة الخرطوم ، كلية التربية	بروفيسور عبد الباقي عبد الغني بابكر
جامعة الخرطوم ، كلية الآداب	بروفيسور الحبر يوسف نور الدائم
جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية	بروفيسور حسن محمد صالح
جامعة الخرطوم ، كلية الآداب	بروفيسور عبد الباقي دفع الله أحمد
جامعة الخرطوم ، مدرسة العلوم الإدارية	بروفيسور أدهم علي محمد
جامعة وادي النيل ، كلية التربية	بروفيسور محمد بكري محمدالحسن
جامعة الخرطوم ، كلية التربية	بروفيسور فيصل محمد عبد الوهاب

كلمة هيئة التحرير

اللهم صلّ على سيّدنا محمد الفاتح لما أُغلق، والخاتم لما سبق، ناصر الحقّ بالحقّ، والهادي إلى صراطك المستقيم، وعلى آله حقّ قدره ومقداره العظيم.

وبعد أن صدر العدد العاشر ها نحن نردفه تبعاً بالعدد الحادي عشر بخطّ حثيثة وسريعة. ونؤكد حرص المجلة على تشجيع الإبداع الفكري وتنوع المجالات والدقة العلمية، لتحقيق هدف استراتيجي هو خدمة البحث العلمي وترقيته، ولذا احتوى هذا العدد على دراسات متنوعة ومختلفة من ناحية الموضوعات والمجالات مما يعكس حرص المجلة على خلق التنسيق والتكامل بين تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية .

وكلنا أذنّ صاغية لاقتراحاتكم البناءة ونقدكم الهادف وكذلك نحرص دائماً على التحسين والتطوير قدر الإمكان .

د. خالد حسن جادالله أبوزيد

رئيس التحرير

الإتصالات الإدارية ودورها في تحسين القرارات الإدارية (بالتطبيق علي جامعة مروي التكنولوجية ٢٠٢٤م)

د/ سامح الفاضل محمد الفاضل

استاذ مساعد

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة شندي

د/ مي أحمد عبدالقادر علي

استاذ مساعد

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة شندي

المستخلص

تناولت الدراسة عنوان الإتصالات الإدارية ودورها في تحسين القرارات الإدارية، وتمثلت مشكلة الدراسة في ان للاتصالات الإدارية دور مهم في تحسين القرارات الإدارية إلا أنها لا يتم الاهتمام بها وهذا ما انعكس على تحسين القرارات الإدارية داخل المؤسسة. الأمر الذي أثار لدي الباحث سؤال رئيسي وهو ما دور الاتصالات الإدارية في تحسين القرارات الإدارية داخل المؤسسة. وهدفت هذه الدراسة الي التعرف على دافع استخدام الإتصالات الإدارية، وتوضيح دور الإتصالات الإدارية في تحسين القرارات الإدارية. كانت فرضية الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في المعلومات وتحسين القرارات الإدارية. وتم استخدام عدة مناهج وهي المنهج التاريخي، المنهج الاستنباطي، المنهج الاستقرائي، المنهج التحليلي الوصفي. وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج منها: أن جامعة مروي التكنولوجية تعمل علي مشاركة المعلومات في كافة المستويات، كذلك توصلت الدراسة الي عدة توصيات منها : ضرورة ان تعتمد جامعة مروي التكنولوجية علي تقارير تقييم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية ،

الكلمات المفتاحية: الإتصالات الإدارية ، تحسين القرارات ، مشاركة المعلومات

Abstract

The study addressed the title of administrative communications and its role in improving administrative decisions. The problem of the study was that administrative communications has an important role in improving administrative decisions, but it is not paid attention to, and this is reflected in improving administrative decisions within the institution. This raised a major question for the researcher, which is what is the role of..Administrative communications in improving administrative decisions within the organization. This study aimed to identify the motivation for using administrative communications, and to clarify the role of administrative communications in improving administrative decisions. The hypothesis of the study was that there is a statistically significant relationship between sharing information and improving administrative decisions. Several methods were used, namely the historical method,

the deductive method, the inductive method, the descriptive analytical method, etc. The study reached a set of results, including: that Merowe Technological University works to share information at all levels. The study also reached several recommendations, including: The need for Merowe Technological University to rely on information sharing evaluation reports in order to improve administrative decisions.

Keywords: *administrative communication, improving decisions, sharing information*

الإطار المنهجي والدراسات السابقة :

أولاً : الإطار المنهجي :

اهتم الباحثون والمختصون في علم الإدارة بعملية الاتصالات الإدارية التي تعكس لنا سلوك الأفراد بالمؤسسة ومدى تفاعلهم كما أن الاتصال الفعال يساعد على تنمية العلاقات بين العاملين ويشعرهم بأهميتهم لذلك نجد أن من المفيد للمدير أن يعد نظاماً للملفات حتى يمكنه أن يستدعي أي معلومات تساعد على عملية التحسين وذلك من خلال المشاركة في المعلومات وتحقيق عملية التنسيق بين التصرفات والأفعال داخل المؤسسات فالأصل هو عملية مخططة تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع لديهم من أجل تبني مواقف وممارسات تساهم في تحسين القرارات الإدارية. القرارات الإدارية تعتبر أهم مظهر من مظاهر السلطة الإدارية التي تتمتع بها أي إدارة داخل المؤسسة لذلك نجد المديرون يميلون إلى العمل لساعات طويلة من أجل الوصول وإتخاذ قرارات تساهم في عملية تحسين القرار. عملية تحسين القرارات أصبحت في الوقت الحالي أكثر صعوبة من أي وقت مضى وذلك بسبب التغيير والتطوير الكبير في الأعمال وبيئتها وعملية تحسين القرارات أصبحت جوهر العملية الإدارية ولتحقيق ذلك لابد من وجود وسائل اتصال إدارية فعالة تساهم في تحقيق وتحسين القرارات.

مشكلة الدراسة:

للاتصالات الإدارية دور مهم في تحسين القرارات الإدارية داخل المؤسسات إلا أنها لا يتم الاهتمام بها الأمر الذي انعكس على تحسين القرارات الإدارية داخل المؤسسة. وتمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي وهو ما دور الاتصالات الإدارية في تحسين القرارات الإدارية داخل المؤسسة ؟

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في أن الاتصالات الإدارية في هذا العصر تعتبر عنصر ومورداً إستراتيجياً تعتمد عليه المنظمات في إتخاذ وتحسين القرارات الإدارية ما اكسبها مركزاً باعتبارها جوهر العملية الإدارية. كذلك تظهر أهمية الدراسة من خلال التعامل مع نتائج الدراسة والتعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب عملية التطبيق وكذلك تعزيز فهم العاملين لدور الاتصالات الإدارية في تحسين القرارات الإدارية لجامعة مروي التكنولوجية

أهداف الدراسة:

١. التعرف على دافع استخدام الاتصالات الإدارية.
٢. التعرف على كيفية تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال داخل المؤسسة.
٣. توضيح دور الاتصالات الإدارية في تحسين القرارات الإدارية.

فرضية الدراسة:

١. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات وتحسين القرارات الإدارية.

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة علي المناهج التالية :

المنهج التاريخي : لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة

المنهج الاستنباطي : لتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات .

المنهج الاستقرائي : لتكوين الإطار النظري .

المنهج التحليلي الوصفي : لتحليل بيانات الدراسة الميدانية

مصادر جمع البيانات :

المصادر الثانوية : الكتب ،المجلات العلمية ،الرسائل الجامعية ، والمواقع الالكترونية .

المصادر الأولية : الاستبيان ، المقابلات ، الملاحظات ، التقارير

حدود الدراسة:

حدود مكانية: الولاية الشمالية – مروي – جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد).

حدود زمانية: ٢٠٢٤م

ثانيا: الدراسات السابقة :

١/ دراسة جميلة عكراش (٢٠١٧):

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي الاتصالات الإدارية ودورها في إتخاذ القرار وذلك بالإجابة على السؤال الرئيسي: كيف يمكن اعتبار عملية الاتصال من أهم عمليات اتخاذ القرار وكيف تؤثر على مردودية الموارد البشرية ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على استبيان وزع على مجموعة من عمال المؤسسة الاستشفائية (الأم والطفل) اشتمل على ثلاثة محاور موزعين على ٢٤ سؤال واستخدم المنهج الوصفي لتناسبه مع متطلبات الدراسة كما اشتملت عينة الدراسة على توزيع ٥٠ استمارة تم اختيارها في شكل عشوائي وكانت النتائج كالآتي: إنه لا يوجد أثر واضح للاتصالات على عملية اتخاذ القرار لأن القرارات تصدر من الإدارة العليا ويستعمل الاتصال فقط لإيصال هذه اللوائح للآخرين العاملين.

٢/ دراسة عادل فهد (٢٠١٧م):

سعت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهداف عملية الاتصال الإداري وأنواع ووسائل معوقات الاتصال الإداري والمراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات داخل المنظمة واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى أن للاتصال أهمية بالغة في جميع المؤسسات مهما اختلف حجمها أو نوعها أو نشاطها باعتباره عملية أساسية وحيوية إلى جابن كونه عملية دائمة ومستمرة لا تقف عند مرحلة معينة وإنما يستمر طول فترة حياة المؤسسة وأوصى إلى ضرورة العمل على تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى. الاستماع والإصغاء للمرؤوسين ومحاربة المناقشة بدون انفعال وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.

الإطار النظري للدراسة :

أولاً: الاتصالات الإدارية :

مفهوم الاتصالات الادارية:

لدى الإنسان قدرة على الاتصال بعدة طرق ووسائل وهذا ما يميزه على غيره من الكائنات ويبدأ الإنسان حياته اليومية بتعرض لمزيد من عمليات الاتصال وتزداد وتنوع عمليات الاتصال عند خروجه من منزله حيث يتلقى المزيد من الرسائل طوال اليوم ولا يستطيع الإنسان مهما كان أن يجد بديلاً للاتصال حتى أنه يصعب على معظم الناس تصور العالم بدون، ووسائل اتصال وليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة وفاصلة فهو جزء من حياة الإنسان يتغير كلما تغيرت بنية الإنسان وكلما تغير من حوله من من يتفاعل معهم والواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع بحيث يتصل بهم ويتصلون به للتعليم والإفادة والمعلومات وتحقيق الفهم والتأثير وما إلى ذلك من أهداف يرمي إليها الأفراد في أحاديثهم ومناقشاتهم ومعنى ذلك أن الاتصال نشاط إنساني له معنى وهدف، يقتصر نموذج الاتصال في أبسط صورة في ثلاثة خطوات أساسية لا بد منها وهي مرتبة على النحو التالي:

- الترميز: وهي العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل يمكن بثه.
- بث الرسالة: وهي العملية التي يقوم بها المرسل بنقل الرسالة إلى المستقبل سوى بطريقة شخصية أو باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة.
- استقبال الرسالة: وتتمثل في نقل الرسالة وتفسيرها وفهمها في عقل المستقبل أو جمهور المستقبلين وردة فعلهم عليها.

وتعد عملية الاتصال دنيا هيكلية متصلة الحلقات كما أن الموقف الاتصالي موقف مركب لا تستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات المعروفة لعملية الاتصال بل يجب أخذ الخلفية الاجتماعية والنفسية والثقافية في الاتصال لعملية يعني أن التفاعل الذي يتضمنه ذو طبيعة متبادلة تحدث في جانبين: (محمد الحلومة ٢٠١٠م).

- داخل الفرد.

- ما بين الأفراد والجماعات

الاتصالات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عملية تحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، كذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم شكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم لاستمرار توجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها، ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شئون الإدارة فهناك ضرورة قصوى تنظمها وتحقق فعاليتها بحيث تناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة إما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.

وتعتبر عملية الاتصالات الإدارية جزء لا يتجزأ من أي منظمة نظراً لأهميته في نقل واستقبال المعلومات الداخلية والخارجية إذا تمكن أهميته في توفير المعلومات اللازمة للتأكد من أن العمل يسير كما هو مخطط له.

وهي العملية التي يتم من خلالها نقل واستقبال المعلومات وتبادل المعلومات والآراء والخبراء في منشأة ما بين الافراد والعاملين والمستويات الإدارية المختلفة بهدف البحث عن السلوك المثالي وتعديل السلوكيات المختلفة بواسطة رسائل متبادلة تمت بهدف تحقيق الهدف التنظيمي للمؤسسة.

وتعتبر الاتصالات تفاعلات أو تعامل بين طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي أو كل من الطرفين أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفة، استخدام وسائل قنوات للتوصيل، الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

وتعني عملية الاتصال الإداري إيصال المعلومات وتنقلها بين المستويات الإدارية بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد أو مستقبل واحد وترسل المعلومات والفهم من المرسل إل المستقبل كما تعني أيضاً الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات وهي:

١. التسجيل.
٢. التبويب.
٣. التخزين.
٤. الاسترجاع.
٥. الاستخدام.

وتتدفق الاتصالات الإدارية في أربعة قنوات أساسية في عملية الاتصالات الإدارية وهي:

١. الاتصالات من أعلى إلى أسفل أي من الإدارة العليا للعالم حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة من المنظمة من طرق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
٢. الاتصالات من أسفل إلى أعلى أي من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا ومثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا.
٣. الاتصالات الأفقية ويهتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى وهي شائعة وضرورية في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة.
٤. الاتصالات المحورية ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غيرها تابعة تنظيمياً لهم أي أنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي ويمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في الشركات المتعددة الجنسية والأسواق المنتشرة إثنًا وعشرون دولة حيث تضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية بهدف النظر أن المنظمة جغرافية. (علي السلمي ١٩٩٨م)

أهمية الاتصالات الإدارية:

ترجع أهمية الاتصال الإداري إلى أن المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأخبار والمعلومات يزيد من فرصة الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصاً اجتماعياً وسلوكياً خطيراً جداً ويرى أن وجود المجتمع يتم من خلال نقل الخبرات والاتصال بين الأفراد فالناس يعيشون في جماعة تفضل ما يشتركون فيه من أهداف وعقائد وأمانة ومعلومات .. الخ. وهم يكتسبون ذلك من خلال الاتصال.

يمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المستقبل والمرسل فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال الإداري فيما يلي:

- الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث.
- التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة وتطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تتطلبه ظروفهم التعليمية.
- الترفيه: وذلك بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتها.
- الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الاتصالات من الجوانب الآتية:

- فهم ما يحيط بهم من ظواهر.
- تعلم مهارات وخبرات جديدة.
- الراحة والمتعة والتسلية.
- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتعرف بشكل مقبول اجتماعياً.

وقد أشار عدد من علماء الاتصال إلى أن هناك ثلاثة مهام تقوم بها جميع أنواع وسائل الاتصالات وهي: الإعلام – التعليق – التفسير، كما أن الإعلام وخلق الحوافز والدوافع تعتبر من المهام الأساسية للوسائل الإعلامية أما في وظيفة التعليق تتضمن مقالات الرأي وتحليل الأخبار وقد حاول إينشتاين تجمع هذه العناصر وتصنيفها في ثلاثة نقاط وهي: الأخبار – التعبير والتسلية، وظائف الوسائل الاتصالية تم شرحها على النحو التالي: الكتب – المجلات – الصحف – الراديو.

وحول أهمية الاتصال في الإدارة تعتبر الاتصالات بشكل عام في مختلف صورها على درجة عالية من الأهمية في المنظمات وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقارب ٢٥٪ من نشاط المؤسسات لذلك فهي تعد الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة وبدونها تموت الحركة في المؤسسة وجميع أنشطتها ويمكن إيجاز أهمية الاتصال الإداري للمؤسسات في الآتي:

- يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة.
- تساهم الاتصالات الإدارية في إحكام المتابعة والسيطرة على العمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.
- الاتصالات الإدارية هي المفتاح المؤدي للإدارية فتنسيق الجهود يعد أساس لنظام التعاون الجماعي للعاملين في المنظمة كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد.
- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم للإدارة وأفكاره وأعماله داخل المنظمة.

تعد عملية الاتصال درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة ونجاح الإدارة العليا حيث يقضي المدير ثلثي وقته في الاتصالات الإدارية.

يلعب الاتصال دوراً مهماً ورئسياً في مختلف العلوم سواء كانت إدارية أو تربوية أو طبيعية أو غيرها.

تعتمد فاعلية عملية الاتصال على علم الفرد بموضوع الاتصال وعلى خبراته وقدراته في صياغة أفكاره.

تعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات وأنها من مؤشرات الكفاءة في الوصول إلى قدرات الآخرين وتحقيق كل متطلباتهم.

ساعدت الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل كما تزودهم بالمعلومات وتوضح التعليمات والتوجيهات.

تؤدي عملية الاتصال دوراً رئيسياً ومهماً في تسيير مختلف الأعمال الإدارية للمنظمات.

العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف من الاتصالات الأخرى هو أن النجاح أو فشل الاتصالات يؤثر على إنتاجية المنظمة.

- أهمية الاتصال تتضمن في المنظمات الكبيرة والبعيدة عن بعضها.
- سهولة الاتصال ووضوحه يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم.

وسائل الاتصال الإداري :

الوسائل المستخدمة:

- الوسائل المكتوبة كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة والصحف والمجلات (الدوريات) والنشرات والكتيبات والوثائق الإدارية والتاريخية وغيرها من الوسائل ويستطيع المرسل إرسال رسالته (المضمون والمحتوى) عبر خطاب يؤلفه ويشنره ويوصله إلى جمهور المستقلين ويستطيع مرسل آخر أن يوصل رسالته عبر مقالة أو دراسة يكتبها في مجلة عامة أو متخصصة في جريدة كذلك فإن الرئيس الإداري يستطيع أن يبلغ رسالته إلى مرؤوسيه من الموظفين عبر خطاب إداري مكتوب أو مطبوع.
- الوسائل الشفوية المباشرة أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرات التي يبلغها المدرس ويضمنها رسالته التدريسية أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل.

- الوسائل المسموعة والمرئية وتتمثل هذه بصورة رئيسية بالمذياع (الراديو) أو التليفون أو بالوسائل السمعية أو الوسائل السمعية البصرية وقد تكون هذه الرسائل حديثاً تقدم إلى جمهور المستمعين أو عن طريق جهاز التلفزيون.
- الوسائل الإلكترونية الحديثة: تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية في الحواسيب والناسخ (الفاكسميل) البريد الإلكتروني وبنوك الاتصال المتلفزة أو ما شابه ذلك من الوسائل أو القنوات الإلكترونية الحديثة كالإنترنت.

هناك عدد من الأسس التي يجب على المرسل أن يأخذها بنظر الاعتبار ليختار وسيلة الاتصال وهذه الأسس هي:

- وسائل الاتصال في القنوات الواسعة والأكثر انتشاراً بين جمهور المستقبلين سواء كانوا مستمعين أو مشاهدين فالوسيلة السائدة بين أفراد المجتمع هي مضمونة وسهلة الاستخدام ويمكن أن تصل عدد منهم.
- وسائل الاتصال ذات التأثير المباشر أو الفعال في المشاهد وهي الأكثر استخداماً من غيرها من وسائل الاتصال.
- الوسائل والقنوات الأقل عرضة للتشويش أو التشويه فقد يتعرض الإرسال التلفزيوني إلى التشويش عبر مسافات بعيدة إذا كانت تقنيات الاتصال المستخدمة غير كفؤة قد يكون صوت المرسل غير مسموع في حالة الاتصال الشفوي.
- الوسائل والقنوات المناسبة للمضمون أو المراد توصيلها وهناك رسائل استخدام وسائل الإيضاح فيها أو المواد المرئية أو المسموعة كالتلفزيون مثلاً.

توصلت الدراسات والبحوث إلى أن هناك ثلاثة مكونات رئيسية لمصادقية وسيلة قناة الاتصال هي:

- الكفاءة والثقة.
- عدم التحيز وعدم الإثارة.
- الشخصية أو الحيوية.

المستقبل هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة لبقية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل.

التغذية الراجعة:

يطلق على التغذية الراجعة عدة مصطلحات منها (رد الفعل) التغذية مؤثرة (رجع الصدى) وغيرها وهي عبارة عن عملية تعبيرية متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة.

وهي عنصر هام في الاتصال لأنها عملية قياس وتقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى كما أنها تساهم في نجاح عملية الاتصال كما أنها الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل.

أشكال التغذية الراجعة: (زيد منير ٢٠٠٨م)

- فهم الرسالة ومضامينها والاكتفاء بها.
- فهم الرسالة والتأثير بها والعمل بمضمونها.
- عدم فهم الرسالة والعمل ضدها.
- فهم الرسالة والعمل ضدها أو عدم الاقتناع بها أي إعادة إرسالها إلى مستقبلين آخرين أكثر استعداد لتقبل الرسالة.

ويتمثل مصطلح رجوع الصدى في التأثير وينقسم إلى نوعين:

- رجوع الصدى الإيجابي: الذي يؤكد للمصدر أن التأثير المقصود من الرسالة قد تحقق.
- رجوع الصدى السلبي: الذي يحيط المصدر علماً بأن التأثير المقصود للرسالة السابقة.

كما ينقسم من حيث أسلوب توقيته إلى عدة أنواع:

- رجوع الصدى الفوري.
- رجوع الصدى الآجل.
- رجوع الصدى المتقدم.

ومن حيث الأسلوب:

- رجوع الصدى اللفظي.
- رجوع الصدى غير اللفظي.

ثانياً: القرارات الإدارية:

مفهوم وأهمية القرارات الإدارية:

القرار هو الخيار الذي يتم اختياره بين مجموعة من البدائل عند الشعور بالشك أي عدم اليقين ويعبر القرار بأنه الرأي الصادر عن شخص يملك النفوذ والسلطة الكافية لإتخاذ القرارات ومن التعريفات الأخرى للقرار هو الفعل الذي يساهم في البت بمسألة أو شيء ما ويؤدي إلبصودر حكم معين يجب من خلاله إتخاذ القرار المناسب.

القرار الإداري هو استخدام الإدارة لسلطتها من أجل الإفصاح عن رأيها ضمن الشكل الذي يحدده القانون من خلال الإعتماد على اللوائ والقوانين ويساعد القرار الإداري على تطبيق العديد من المهام ضمن الإطار القانوني الخاص به إذ يساهم في ترقية أو قبول استقالة أو إعلان تقاعد الموظفين أو غيرها من النشاطات الإدارية الأخرى كما إنه من المهم أن يكون الهدف الرئيسي من القرار الإداري تحقيق المصلحة العامة. (الاء حداد ٢٠١٨م)

تعتبر عملية القرار من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم بل تعتبر قلب وجوهر الإدارة نظراً للمكانة التي تحتلها عملية القرارات في إدارة المنظمات، كما أن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام وعملية القرارات تعتبر المحرك لجهود ونشاطات القوى العاملة كونها تتقلقل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها، سواء تحديد الأهداف، أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، أو تحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من المهمة الإدارية المعروفة كما أنها تشمل جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتعد عملية القرارات الإدارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها تقتصر على موظف دون غيره، أو على مستوى دون سواه فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته، ويعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الإعوجاج في مسار تلك العملية. (سناء عبدالله ٢٠١١م)

كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولاهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمديرين ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

وقد تعددت مفاهيم القرارات ولكن يدور أغلبها في محور اختيار بديل من عدة بدائل لتجاوز موقف أو حل مشكلة قائمة أو متوقعة، أو اختيار البديل المناسب والمنسجم مع المشكلة المطروحة بعد جمع المعلومات وتحليلها، والتأني في المفاضلة بين البدائل للوصول إلى القرار الفعال، وتكون البدائل المختلفة ذات سمة تحقق الهدف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة المنظمة وإتخاذ القرار تصرف إداري لاختيار البديل الممكن من بين مجموعة من البدائل المطروحة، وإصدار حكم معين عن ما يجب فعله الفرد في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار في بيئة العمل أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة وإتخاذ القرارات كل ما يتخذه القادة والمسؤولون في المنظمة من قرارات

لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه. والقرارات تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقيام العلمي بغرض الوصول إلى حل ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق تلك الحلول. مما سبق يتضح أن القرار هو القدرة التي تصل بالفرد إلى حل ينبغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته أو موقف معين، وذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها عن المشكلة وعلى القيم والعادات والخبرة والتلقيم والمهارات الفردية.

القرار هو عمل شيء تلتزم به المنظمة في مواجهة المشكلات التي حدثت والمشكلات التي قد تحدث كما أن القرار سلوك أو تصرف واعي ومنطقي ذو طابع يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلات. والقرارات الإدارية هي جوهر ولُب العملية الإدارية في أي مشروع وبشكل عام يعرف بأنه اختيار المدراء والراعي والقادة على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في وقت معين، وبعبارة أخرى يعرف القرار ليس الإستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللا شعوري وإنما هو اختيار واعي قائم على التدبير والحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه، يعتبر الإدارة عملية جوهرية للمنشأة سواء إن كانت تلك المنشأة خدمات أم شركة أم مشروعاً فردياً، فالإدارة تطبق على جميع أوجه النشاط الإنساني وتعدد المفاهيم التي يستعمل فيها لفظ الإدارة إلى عدم وجود نظرية شاملة أو متفق عليها للإدارة ومنها:

١. إنها علم تطبيق أكثر منه نظري.
٢. إنها علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على كثير من العلوم الأخرى.
٣. إنها تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف المحلية والموقف السائد.

مراحل القرارات الإدارية : (ابراهيم الضاح ١٩٨٨م)

مرحلة إدراك المشكلة: أي وعي متخذ القرار بوجود مشكلة ولا بد من إتخاذ قرار لحلها.

١. تحديد معايير القرار: أي المعايير التي تحكم من خلالها بجدوى أو عدم جدوى.

أهمية القرارات الإدارية: (بكري القباني ١٩٧٥)

تمثل القرارات الإدارية نقطة البداية الخاصة في كافة الفعاليات والنشاطات ضمن حياة الشركات والمؤسسات ومن هنا تحصل القرارات الإدارية على أهميتها في بيئة العمل، وتلخص هذه الأهمية إلى الناقط التالية:

أهمية القرارات الإدارية علمياً: هي الأهمية التي تحققها القرارات الإدارية بصفتها من الأدوات الفنية، والعلمية التي تنجح في تطبيق الإستراتيجيات والسياسات العامة ضمن

المؤسسات والشركات لذلك تلعب القرارات الإدارية دوراً فعالاً في تنفيذ العمليات الإدارية المتنوعة.

أهمية القرارات الإدارية عملياً: هي الأهمية التي تظهر من خلال القرارات الإدارية وفقاً للآتي:

- تساهم في توضيح سلوك المديرين المسؤولين من خلال تحديد طبيعة العوامل الخارجية والدالية المؤثرة على المسؤولين عن اتخاذ القرارات الإدارية.
- تعد القرارات الإدارية وسيلة لقياس قدرة المديرين على تنفيذ وظائفهم ومهامهم.

تدعم القرارات الإدارية دور الرقابة على النشاطات الإدارية. (محمد عبد الباسط ١١١٣هـ)

أهمية القرارات الإدارية وفقاً للقانون الإداري: هي استخدام القرارات الإدارية بصفقتها أداة قانونية ناجحة، ومهمة لتحقيق النشاطات الخاصة في الوظائف الإدارية.

وكذلك أهمية القرارات الإدارية عملية غنية عن التعريف بمدى أهميتها، وقد أكد هذه الأهمية العديد من المفكرين والكتاب وأبرزهم (هيرين سيمون) الذي وضع نظرية في الإدارة أسماها بنظرية اتخاذ القرارات، فقدم سيمون اتخاذ القرارات بقلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط والعمل والإدارة كتحصيل حاصل هي اتخاذ قرارات، وبالفعل لا تتحرك الأنشطة والأعمال وتنفذ إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى، بشكل متكامل ومتربط في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

من محور العملية الإدارية كما ذكرنا ذلك انها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطبة سواء عند وضع الهدف او رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتفضيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعيه وحجمه واسس تقسيم الغدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالاعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم ودوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فغنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة بقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استقرار العملية الإدارية نفسها.

تناول الباحثون والمختصون في علم الإدارة مفهوم القرار عموماً من حيث الشكل التعبيري والمحتوى التعبيري والمحتوى الفكري أو النظري فالقرار (عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وإن هذا الاختيار يتم دراسة موسعة وتحليله لكل جوانب المشكلة موضوع القرار).

وعليه فإن عملية إتخاذ القرار لا تخرج عن كونها عملية متصلة واختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة وهذا يعني وجود أكثر من بديل أمام متخذ القرار أمام واقع ففي عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة قد يكون اختيار الموقف وقد يحالفه التوفيق في بعض الأحيان وتتوقف النتيجة على المعرفة السليمة بجميع العوامل والمتغيرات المؤثرة في المشكلة موضوع البحث. (رضا البسيوني ٢٠٠١م)

أهداف القرارات الإدارية:

للقرار الإداري هدفان أولهما المصلحة العامة وثانيهما تحقيق الهدف الذي خصصه المشرع لإصدار هذا القرار. إذا حاد مصدر القرار عنهما غدا قراره باطل لكونه مشوباً بالإنحراف فاستعمال السلطة ذلك العين الهام من عيوب قرار إداري الموجب لإلغائه والمتمثل في استخدام رجل الإدارة لسلطات بغية تحقيق غاية غير مشروعة تتعارض مع المصلحة العامة أو مع الهدف الذي حدده القانون لإصدار القرار ونظراً لما يلتزم به الإنحراف عن الهدف المخصص من أهمية وغموض بسبب عدم اتسامه بالدقة، ففيه يكون القرار باطلاً حتى لو ابتغى مصدره تحقيق مصلحة عامة ونظراً لأن كتب الفقه على كثرتها لم تعنى بهذا الموضوع برغم أهميته البالغة في الحفاظ على حقوق الأفراد وحياتهم تجاه تعسف الإدارة.

لذا فقد آثرنا إلقاء الضوء على هذا الموضوع من خلال مبحثين في أولهما نضع تحديد لمفهوم قاعدة تخصيص الأهداف وفي ثانيهما ينحصر أوجه الانحراف عن قاعدة تخصيص الأهداف المتمثلة في الخطاب لتحديد الأهداف المنوط برجل الإدارة وتحقيقها الخطأ في استعماله لوسائل تحقيق هذه الأهداف. (سليمان الطامواين ١٩٩١م)

أهداف عملية صنع القرار الإداري:

إن أهم أهداف عملية صنع القرار الإداري هي:

١. جعل القرارات الإدارية أكثر عقلانية وحكمة.
٢. ملاحظتنا بأننا نملك الاختيار حول عدة أشياء مهمة في حياتنا.
٣. تجنب الطريقة التلقائية أو الاعتبارية في صنع القرار الإداري.
٤. تجنب نوع من الأفكار غير العقلانية، فرضيات مزيفة، مخاوف، اتياجات وعواطف أخرى تعطل من صنع القرار الإداري الجيد.

أنواع القرارات الإدارية:

القرارات التقليدية:

أ. القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب الإجازات وكيفية معالجة الشكاوي وهذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير.

ب. القرارات التكتيكية:

وتتصنف بأنها قرارات متكررة وإن كان في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً، ويوكل امر مواجهتها إلى رؤساء القسم والمختصين.

١. القرارات غير التقليدية:

أ. القرارات الحيوية:

وهي تتعلق بمشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير، متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من بعد الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة وهنا يسعى المدير متخذ القرار لإشراك كل من يهمهم امر القرار من جميع الاطراف في مؤتمر وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة في الامر مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب. القرارات الإستراتيجية: (محمود حافظ ١٩٩٣م)

وهي القرارات الغير تقليدية تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمل والتعقيد وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمتخصصة أي أن الإستراتيجيات ذات الأبعاد المتعددة تكون في غاية الصعوبة والتغمص والتعمق.

وأيضاً تناول جميع الفروض والاحتمالات وتقوم بحلها ومناقشتها وتضع حلول مناسبة لكل مشكلة او صعوبة تواجه القرارات داخل المنظمة وهي قرارات غير تقليدية لذلك فهي قرارات متعمقة ومعقدة ذات ابعاد متعددة وليس لها بعد معين.

هناك أنواع مختلفة من القرارات المتخذة من قبل المدراء أو من جهة متخذي القرار وهذه الأنواع:

أولاً: أخذ القرار من تحقيق الهدف أو النتائج المتوصل ها وهذه تمثل

١. القرار الأمثل.

٢. القرار الأفضل.

٣. القرار الممكن.

قرارات تخص المنشأة يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:

- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية مثل الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات العامة، التنظيم – التخطيط – الاتصال.
- قرارات تتعلق بالمبيعات مثل تحديد الأسواق، حجم ونوع المبيعات وقنوات التوزيع، التسعير، الترويج، خدمات البيع ووسائل النقل.

تتصف القرارات ويتم تحديد أنواعها وفق لاستدام معايير متعددة والذي يحدد نوع القرار ويجب ان توضح منذ البداية، إن معظم القرارات ضمن واحداً أو أكثر من المجموعات. (عبد الغني بسيوني ١٩٩١ م).

أنواع القرارات الإدارية حسب تعلقها بالمنشأة

- القرارات الإستراتيجية تتعلق هذه القرارات القرارات بمجموعة من البنود التي لها أثر في إتخاذ القرارات الإدارية وهي: (داؤود العيسي ١٩٧٥ م)
- تحديد أهداف الشركة والسعي لتحقيقها.
- تحديد أنواع المنتجات وأسواق الخدمة وهذه هي مسؤولية الإدارة العليا.
- قرارات التنفيذ

تتعلق قرارات التنفيذ بموارد الإنتاج وتخصيصها للاستخدامات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المحددة حيث يتم إتخاذ هذه القرارات الإدارية من قبل مستويات الإدارة المختلفة والمستويات الإدارية.

أنواع القرارات حسب تعلقها في الوقت:

- يعد إتخاذ القرار الإداري على المدى القصير بتعلقه بتنمية القدرة الإنتاجية مثل إتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج وإتخاذ القرارات وتغطية التكاليف على المدى القصير والمتوسط وصنع القرار الإداري على المدى الطويل بها في ذلك التغييرات في الطاقة الإنتاجية والتي يستمر تأثيرها لفترة أطول وتكاليف أعلى.

أنواع القرارات حسب تواتر المنصب الإدارية:

- القرارات المتكررة: هي قرارات تتعامل مع المواقف المتكررة كل يوم تقريباً مثل تحديد كميات الإنتاج وتحديد احتياجات الشركة النقدية واستبدال المخزون وفحص الانحرافات.

أنواع القرارات حسب تعلقها في القرار الإداري:

وهي مقسمة إلى عدة بنود منها ما يلي:

- القرارات بشروط معينة تأكيداً على نتائج كل بديل يحصل للقرار.
- إتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر حيث لكل خيار نتيجة مختلفة ولكل خيار احتمال معروف.
- صنع القرار في ظل عدم اليقين حيث لكل بديل نتائج مختلفة ولكل مدى إمكانية، كل بير غير معروف. (لينا الصامدي ٢٠٠٢ م)

ثالثاً: الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية:

أولاً تحليل مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كل الأفراد العاملين في جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد). تم تحديد عينة الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد). حيث تم توزيع الاستبيان على عينة ميسرة (غير احتمالية) من مجتمع البحث و البالغة (٤٢) من أفراد مجتمع البحث لجمع البيانات اللازمة للدراسة و قد تم توزيع عدد (٥٠) استبانة و تم استرجاع عدد (٤٢) استبانة بنسبة استرجاع (٨٤,٠٪).

ثانياً : صدق أداة الدراسة وثباتها:

قام الباحثان بتقنين عبارات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

١ / الثبات والصدق الظاهري :

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه عباراتها من حيث الصياغة والوضوح قام الباحثان بعرض عبارات الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة.

٢ / الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الاختبار أن يعطى المقياس نفس النتائج إذا من استخدم أكثر من مره واحده تحت ظروف مماثله . ويعنى الثبات أيضا انه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم ، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً . كما يعرف الثبات أيضا بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار .

ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

١ . النسب المئوية المطلقة .

٢ / الوسط الحسابي .

٣ / الانحراف المعياري .

٤ / قيمة مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق والعلاقات الارتباطية بين الإجابات.

عرض وتحليل البيانات

تحليل النتائج:

أولا : تحليل البيانات الشخصية:

وصف أفراد العينة :

جدول (٤/٣) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع :

النوع	التكرارات	النسبة %
ذكر	22	52.4
أنثى	20	47.6
المجموع	42	100.0

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠٢٤ ل

من الجدول رقم (٤/٣) اعلاه فان (٥٢,٤%) من أفراد عينة الدراسة ذكور، و (٤٧,٦%) إناث . نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذكور (ومبرر ذلك لان غالبية الموظفين في جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد) من الذكور وان مفردات العينة شكلت من الجنسين مما يثبت أن بيانات ومخرجات هذا البحث تعتمد على الذكور والإناث معاً .

جدول (٤/٤) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر:

العمر	التكرارات	النسبة %
٣٠ - ٢٠	11	26.2
٤٠ - ٣١	16	38.1
٥٠ - ٤١	9	21.4
٥٠ فأكثر	6	14.3
المجموع	42	100.0

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠٢٤ م

من الجدول رقم (٤/٤) اعلاه فإن (26.2%) من أفراد عينة الدراسة تنتمي أعمارهم للفئة (٢٠-٣٠)، وكذلك (38.1%) من أفراد عينة الدراسة تنتمي أعمارهم للفئة (٣١-٤٠) و (21.4%) من أفراد العينة تنتمي أعمارهم للفئة (٤١-٥٠)، و (14.3%) من أفراد العينة تنتمي أعمارهم للفئة (٥٠ فأكثر). نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة تنتمي أعمارهم للفئة الثانية (٣١-٤٠) ومبرر ذلك أن معظم الموظفين في جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد) تم تعيينهم حديثاً.

جدول (٤/٥) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة %
ثانوي	1	2.4
جامعي	21	50.0
دبلوم عالي	1	2.4
ماجستير	17	40.5
أخرى	2	4.8
المجموع	42	100.0

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (٤/٥) اعلاه فإن (2.4%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي و (50.0%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي ، و (2.4%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي دبلوم عالي، و (40.5%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ماجستير (دراسات عليا) ، بينما (4.87%) من أفراد عينة الدراسة لهم مستويات تعليمية أخرى. يستنتج أن نصف أفراد عينة الدراسة جامعيين . مما يثبت أن بيانات ومخرجات هذا البحث تعتمد على الخبرات في هذا البحث.

جدول (٤/٦) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص:

التخصص	التكرارات	النسبة %
إدارة أعمال	35.7	35.7
بنوك وتمويل	0	0.0
محاسبة	9	21.4
اقتصاد	8	19.0
أخرى	10	23.8
المجموع	42	100.0

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (٧/٤) اعلاه فإن (35.7%) من أفراد عينة الدراسة تخصصهم إدارة أعمال ، و (0.0%) من أفراد عينة الدراسة تخصصهم بنوك وتمويل ، و (21.4%) من أفراد عينة الدراسة تخصصهم محاسبة ، بينما (19.0%) من أفراد عينة الدراسة تخصصهم اقتصاد ، و (23.8%) من أفراد عينة الدراسة يحملون تخصصات أخرى . يستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهم تخصصات أخرى لم يرد ذكرها.

جدول (٧/٤) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

النسبة %	التكرارات	المسمى الوظيفي
٠,٠	٠	مدير عام
14.3	6	مدير إداري
23.8	10	رئيس قسم
54.8	23	موظف
7.1	3	أخرى
100.0	42	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠٢٤م

من الجدول رقم (٧/٤) اعلاه فإن (٠,٠%) من أفراد عينة الدراسة مدير عام في جامعة مروي التكنولوجية مروي ، و (14.3%) من أفراد عينة الدراسة مدراء أدارت في الجامعة ، و (23.8%) من أفراد عينة الدراسة رؤساء أقسام في الجامعة ، و (54.8%) من أفراد عينة الدراسة موظفين في الجامعة ، و (7.1%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف أخرى تتعلق بطبيعة العمل في جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد) لم يرد ذكرها في الاستبيان. يستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفين في جامعة مروي التكنولوجية مروي وبالتالي إجاباتهم لها وزن.

جدول (٨/٤) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

النسبة %	التكرارات	سنوات الخبرة
28.6	12	اقل من ٥ سنوات
35.7	15	٥ – ١٠ سنوات
23.8	10	١١ – ١٥ سنوات
11.9	5	١٦ سنة فأكثر
100.0	42	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠٢٤م

من الجدول رقم (٤/٧) اعلاه فإن (28.6%) من أفراد عينة الدراسة لهم خبرة أقل من ٥ سنوات ، و (35.7%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة (٥-١٠) سنوات ، و (23.8%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة (٥-١٠) سنوات ، و (11.9%) من أفراد عينة الدراسة لهم خبرة طويلة أكثر من ١٦ سنة . يستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة خبرتهم قصيرة لا تتجاوز العشر سنوات.

ثانيا: تحليل فرضية الاستبيان بالنسب المئوية المطلقة:

جدول (٤/٨): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية :

رقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
١	تعمل الجامعة علي مشاركة المعلومات في كافة المستويات.	10	23.8	20	47.6	8	19.0	3	7.1	1	2.4
٢	الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الاداري تسهل الحصول علي المعلومات لتحسين القرارات الإدارية.	9	21.4	23	54.8	8	19.0	2	4.8	٠	٠.٠
٣	توفر الجامعة المعلومات لتسهيل عملية تحسين القرارات الإدارية.	8	19.0	24	57.1	10	23.8	٠	٠.٠	٠	٠.٠
٤	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في مشاركة المعلومات.	14	33.3	14	33.3	11	26.2	2	4.8	1	2.4
٥	تعتمد الجامعة علي تقارير تقييم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية.	12	28.6	20	47.6	6	14.3	1	2.4	3	7.1
٦	تقوم الجامعة بمشاركة المعلومات ومراجعة الرؤية والرسالة حول ما نريد تحقيقه في المستقبل.	10	23.8	14	33.3	16	38.1	1	2.4	1	2.4

٧	تتسم الاتصالات الإدارية بين العاملين بالوضوح.	14	33.3	17	40.5	8	19.0	2	4.8	1	2.4
	جميع عبارات الفرضية	77	26.2	132	44.9	67	22.8	11	3.7	7	2.4

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠٢٤م

١/ في العبارة الأولى : نجد أن (٧١,٤٪) من افر ادعيه البحث موافقون على العبارة و (19.0%) محايدون و (٩,٥٪) لا يوافقون على العبارة ، مما يعني موافقة غالبية أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على أن جامعة مروي التكنولوجية تعمل علي مشاركة المعلومات في كافة المستويات.

٢/ في العبارة الثانية : نجد أن (٧٦,٢٪) من افر ادعيه البحث موافقون على العبارة و (19.0%) محايدون و (٤,٨٪) لا يوافقون على العبارة ، مما يعني موافقة غالبية أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على أن الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الاداري تسهل الحصول علي المعلومات لتحسين القرارات الإدارية.

٣/ في العبارة الثالثة : نجد أن (٧٦,١٪) من افر ادعيه البحث موافقون على العبارة و (٢٣,٨٪) محايدون ، مما يعني موافقة غالبية أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على أنه توفر الجامعة المعلومات لتسهيل عملية تحسين القرارات الإدارية.

٤/ في العبارة الرابعة : نجد أن (٦٦,٦٪) من افر ادعيه البحث موافقون على العبارة و (26.2%) محايدون و (٧,٢٪) لا يوافقون على العبارة ، مما يعني موافقة غالبية أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على أنه تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في مشاركة المعلومات.

٥/ في العبارة الخامسة : نجد أن (٧٦,٢٪) من افر ادعيه البحث موافقون على العبارة و (14.3%) محايدون و (٩,٥٪) لا يوافقون على العبارة ، مما يعني موافقة غالبية أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على أنه تعتمد الجامعة علي تقارير تقييم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية.

٦/ في العبارة السادسة : نجد أن (٥٧,١٪) من افر ادعيه البحث موافقون على العبارة و (38.1%) محايدون و (٤,٨٪) لا يوافقون على العبارة ، مما يعني موافقة غالبية أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما

سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على أنه تقوم الجامعة بمشاركة المعلومات ومراجعة الرؤية والرسالة حول ما نريد تحقيقه في المستقبل.

٧/ في العبارة السابعة : نجد أن (٧٣,٨٪) من افر ادعيته البحث موافقون على العبارة و (19.0%) محايدون و (٧,٢٪) لا يوافقون على العبارة ، مما يعنى موافقة غالبية أفراد العينة على العبارة . و هذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين تسير في الاتجاه الايجابي. ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على أنه تتسم الاتصالات الإدارية بين العاملين بالوضوح.

بصورة عامة نجد أن (٧١,١٪) من افر ادعيته البحث موافقون على جميع عبارات الفرضية الثانية و (22.8%) محايدون و (٦,١٪) لا يوافقون على عباراتها ، مما يعنى موافقة غالبية أفراد العينة على جميع عبارات الفرضية الثانية .
اختبار الفرضيات :

يكون هنا التحقق الاحصائي للبنود و اختبار الفرضيات و يقوم الباحثان من خلال عرض البيانات و تحليل النتائج و المعلومات أن يجيبوا على أسئلة الدراسة (فرضية الدراسة) وذلك من خلال الوسط الحسابي و الانحراف المعياري واختبار (مربع كاي).

أولاً: الاحصاء الوصفي : يشتمل على

١/ تحليل نتائج الاستبيان بالوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمة مربع كاي:

جدول (١٣/٤) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمه مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى:

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
١	تعمل الجامعة علي مشاركة المعلومات في كافة المستويات.	3.8	0.9	٢٦,٣	٤	٠,٠٠٠
٢	الاتصالات بين العاملين بنفس المستوي الاداري تسهل الحصول علي المعلومات لتحسين القرارات الإدارية.	3.9	0.7	٢٢,٥	٣	٠,٠٠٠
٣	توفر الجامعة المعلومات لتسهيل عملية تحسين القرارات الإدارية.	3.9	0.6	١٠,٨	٢	٠,٠٠٤

٤	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في مشاركة المعلومات.	3.9	1.0	١٩,٦	٤	٠,٠٠١
٥	تعتمد الجامعة علي تقارير تقييم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية.	3.8	1.0	٢٨,٢	٤	٠,٠٠٠
٦	تقوم الجامعة بمشاركة المعلومات ومراجعة الرؤية والرسالة حول ما نريد تحقيقه في المستقبل.	3.7	0.9	٢٣,٩	٤	٠,٠٠٠
٧	تتسم الاتصالات الإدارية بين العاملين بالوضوح.	3.9	0.9	٢٣,٩	٤	٠,٠٠٠
	جميع العبارات	3.8	0.8	22.1	4	0.000

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠٢٤م

قيمة (Chi-Square) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٤) تساوي (9.49)

التحليل : تم استخدام اختبار (Chi-Square) ، والنتائج مبينة في جدول رقم (١٤/٤) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثاني كما يلي :

١/ في العبارة رقم (١) بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (٢٦,٣) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (٤) و مستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.49) واعتماداً على ما ورد في الجدول (١٣/٤) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (٥٪) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أن جامعة مروي التكنولوجية تعمل علي مشاركة المعلومات في كافة المستويات.

٢/ في العبارة رقم (٢) بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (٢٢,٥) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (٣) و مستوى دلالة (٥٪) والبالغة (7.82) واعتماداً على ما ورد في الجدول (١٣/٤) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (٥٪) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أن الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الاداري تسهل الحصول علي المعلومات لتحسين القرارات الإدارية.

3 / في العبارة رقم (٣) بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (١٠,٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٥٪) والبالغة (5.99) واعتماداً على ما ورد في الجدول (١٣/٤) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (٥٪) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أنه توفر الجامعة المعلومات لتسهيل عملية تحسين القرارات الإدارية.

٤ / في العبارة رقم (٤) بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (١٩,٦) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.49) واعتماداً على ما ورد في الجدول (١٣/٤) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (٥٪) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أنه تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في مشاركة المعلومات.

٥ / في العبارة رقم (٥) بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (٢٨,٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.49) واعتماداً على ما ورد في الجدول (١٣/٤) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (٥٪) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أنه تعتمد الجامعة علي تقارير تقييم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية.

٦ / في العبارة رقم (٦) بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (٢٣,٩) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.49) واعتماداً على ما ورد في الجدول (١٣/٤) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (٥٪) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أنه تقوم الجامعة بمشاركة المعلومات ومراجعة الرؤية والرسالة حول ما نريد تحقيقه في المستقبل.

٧ / في العبارة رقم (٧) بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (٢٣,٩) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.49) واعتماداً على ما ورد في الجدول (١٣/٤) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (٥٪) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على أنه تتسم الاتصالات الإدارية بين العاملين بالوضوح.

النتائج :

١ / جامعة مروي التكنولوجية تعمل علي مشاركة المعلومات في كافة المستويات.

- ٢ / الإدارة العليا بجامعة مروي التكنولوجية تهتم بتحسين القرارات الإدارية.
- ٣ / تعتمد جامعة مروي التكنولوجية علي تقارير تقييم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية.
- ٤ / توفر جامعة مروي التكنولوجية المعلومات لتسهيل عملية تحسين القرارات الإدارية.
- ٥ / تقدم جامعة مروي التكنولوجية برامج تدريبية لرفع مستوي القرارات الإدارية في الجامعة.

ثانياً : التوصيات :

- ١ / ضرورة ان تهتم جامعة مروي التكنولوجية بتحسين القرارات الإدارية.
- ٢ / يجب ان تقوم جامعة مروي التكنولوجية بوضع برامج تدريبية لرفع مستوي القرارات الإدارية في الجامعة.
- ٣ / ضرورة ان تسمح جامعة مروي التكنولوجية للعاملين بتقديم آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية.
- ٤ / يجب ان توفر جامعة مروي التكنولوجية المعلومات لتسهيل عملية تحسين القرارات الإدارية.
- ٥ / ضرورة ان تقوم جامعة مروي التكنولوجية بمشاركة المعلومات ومراجعة الرؤية والرسالة حول ما نريد تحقيقه في المستقبل..
- ٦ / ضرورة ان تعتمد جامعة مروي التكنولوجية علي تقارير تقييم مشاركة المعلومات من اجل تحسين القرارات الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع :

- ١ . محمد عزت الحلوم، أحمد نافع المرداحي، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، (الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م).
- ٢ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، دار غريب، ١٩٩٨ م).
٣. زيد منير، فن الإدارة بالاتصال، (عمان: دار دجلة، ٢٠٠٨م).
٤. آلاء حداد، إتخاذ القرارات الإدارية، (عمان: دار العرب للتوزيع، ٢٠١٨م).
٥. سناد عبد الله، أركان القرار الإداري وأنواعه، (القاهرة: مطبعة إسكندرية، ٢٠١١م).
٦. إبراهيم طه الضاض، القانون الإداري، (الكويت: دار الفلاح للنشر، ١٩٨٨م).
٧. بكري القباني، القانون الإداري الكويتي، (الكويت: دار الكتب للطباعة والنشر، ١٩٧٥م).

٨. محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، (القاهرة: دار النهضة للنشر والتوزيع، ١١١٣هـ).
٩. رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، (القاهرة: دار النهضة للتوزيع، ٢٠٠١م).
١٠. سليمان محمد الطماوين النظرية العامة للقرارات الإدارية، (مصر: مطبعة عين شمس، ١٩٩١م).
١١. محمود حافظ، القضاء الإداري، (لبنان: بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٩٣م).
١٢. عبد الغني بسيوني، القانون الإداري، (القاهرة: منشأة المعارف للتوزيع، ١٩٩١م).
١٣. داؤود العسي، المبادئ العامة في القضاء الإداري، (الكويت، مطبعة جامعة الكويت، ١٩٧٥).
١٤. لينا الصامدي، القانون الإداري، (المغرب: دار عرب للتوزيع، ٢٠٠٢م).
١٥. جميلة عكراش، دور الإتصال في عملية صنع القرار (الأردن: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة، ٢٠١٧م).
١٦. عادل فهد، دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية بأكاديمية بناء المستقبل للباحث (جامعة المسليه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال، ٢٠١٧م).

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على: الخطوط الجوية السودانية من الفترة ٢٠١٩ الي ٢٠٢٠)

د. منال محمد محمود آدم*

أستاذ الإدارة المشارك ، جامعة السودان المفتوحة
أستاذ الإدارة المشارك ، الجامعة الإسلامية بولاية منيسوتا الأمريكية

manal.vet@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي. اختيار دراسة الحالة الخطوط الجوية السودانية . مع التزايد التحديات الاقتصادية والتكنولوجية قد أصبحت الشركات في تبني استراتيجيات فعالة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها تواجه الشركة صعوبات استيعاب تأثير التخطيط الاستراتيجي على ابعاد التميز المؤسسي ، ولقد لوحظ ان عملية التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية لم تكن بالصورة المثلى الأمر الذى قد يؤثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالشركة. عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية: هل توجد علاقة بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟، ماهي العلاقة التي تربط بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟، هل توجد علاقة بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟، ماهي العلاقة بين السياسات و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية. للإجابة على مشكلة البحث المطروحة والأسئلة الفرعية وضعت الفرضيات المتمثلة في : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية على تحقيق التميز المؤسسي بالخطوط الجوية السودانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة على تحقيق التميز المؤسسي بالخطوط الجوية السودانية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي بالخطوط الجوية السودانية، اعتمدت هذا البحث على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي وبالإضافة إلى المنهج الاستنباطي الاستقرائي لتحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة. توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج الخاصة بالدراسة أهمها، أكدت الدراسة برؤية الخطوط التي تتوافق مع استراتيجياتها، رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة ومتسقة مع أهدافها ومقبولة لدى منسوبيها وواضحة لجمهور المتعاملين معها، أمنت الدراسة بأن رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية. توصي الباحثة بعدة توصيات منها، الاهتمام ببرامج التدريب، وتنمية المهارات ورفع القدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي لمنسوبي الخطوط الجوية السودانية لتنفيذ الخطط بكفاءة عالية، الحرص على أعمال سياسة المشاركة في صياغة الرؤية والرسالة والاهداف وفي إعداد الخطط الاستراتيجية ومناقشة مشكلات العمل من الواقع العملي الكلمات المفتاحية: أثر ، التخطيط الاستراتيجي ، التميز المؤسسي.

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic planning on achieving institutional excellence. Choose a case study of Sudan Airways. With the increasing economic and technological challenges, companies have become in adopting effective strategies to ensure their survival and achieve their goals, the company faces difficulties in understanding the impact of strategic planning on the dimensions of institutional excellence, and it has been noted that the process of institutional excellence in Sudan Airways was not optimal, which may affect strategic planning on the company's institutional excellence. Therefore, the problem of the study can be formulated in the following questions: Is there a relationship between the vision and achieving institutional excellence in Sudan Airways?, What is the relationship between the mission and achieving institutional excellence in Sudan Airways?, Is there a relationship between the goals and achieving institutional excellence in Sudan Airways?, What is the relationship between policies and achieving institutional excellence in Sudan Airways. To answer the research problem posed and the sub-questions, hypotheses were developed represented in: There is a statistically significant relationship between the vision to achieve institutional excellence in airlines.

The researcher reached a number of results of the study, the most important of which is, the study confirmed the vision of the lines that are compatible with its strategies, the message of Sudan Airways is accurately defined, consistent with its objectives, acceptable to its employees and clear to the public dealing with it, the study ensured that the message of the airlines values express their organizational culture.

The researcher recommended several recommendations, including, paying attention to training programs, developing skills and raising capabilities in the field of strategic planning for Sudan Airways employees to implement plans with high efficiency, ensuring the implementation of the policy of participation in the formulation of vision, mission and goals and in preparing strategic plans and discussing work problems from practical reality.

Keywords: *impact, strategic planning, organizational excellence*

المقدمة:

نجد أن التخطيط الاستراتيجي من الوسائل العلمية الحديثة التي تعمل على بلورة الرؤى حيث يتم من خلاله تحقيق ما تريده المؤسسة المعينه من أهداف في نهاية الفترة التي تحددها ذلك بالاستغلال الأمثل للفرص والموارد، والتخطيط الاستراتيجي كذلك صفة ملازمة للأمم المتحضرة والمتطورة والمقصودة بالاستراتيجيه شموليه لكل مناحي النهضة بتحرك كل المجتمع وتفجير طاقته وحشد جميع مكوناته وفعالياته بتحريض عال المستوى على التنافس بين كل القطاعات لبلوغ الأهداف والغايات الاستراتيجية ومن ثم الطفرة المنشودة في جميع مناحي الحياة ويعد التخطيط الاستراتيجي أيضاً مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العلمية الإداريه كونه يمثل أسلوب في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار البدائل الملائمة وذلك في عالم أصبح صغيراً

بسبب ثورة المعلومات والاتصالات إذ أن رباح التغيرات بماتحملة من متغيرات باتت تطال كل أطرافه بلا ريب.

التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة.

لذا تطرقت الباحثة إلى مناقشة موضوع البحث؛ أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي "بالتطبيق على الخطوط الجوية السودانية" مشكلة البحث

مع التزايد التحديات الاقتصادية والتكنولوجية قد أصبحت الشركات في تبني استراتيجيات فعالة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها تواجه الشركة صعوبات استيعاب تأثير التخطيط الاستراتيجي على ابعاد التميز المؤسسي ، ولقد لوحظ ان عملية التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية لم تكن بالصورة المثلى الأمر الذي قد يؤثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالشركة. عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

١. هل توجد علاقة بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟
٢. ماهي العلاقة التي تربط بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟

٣. هل توجد علاقة بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟

أهمية البحث:

الأهمية العملية: تنبع أهمية هذه الدراسة في محاولة تغطيتها للجوانب المعرفية للتخطيط الاستراتيجي على الرغم من كثافة البحوث والدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي إلا أن الأمر في حاجة لمزيد من البحث في هذا المجال، إبراز مفهوم تحقيق التميز المؤسسي وأبعاده المختلفة على المؤسسات الخدمية، إعداد إطار نظري يظهر مدى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي وتحديد اتجاه هذه العلاقة، أنها دراسه تحليليه لواقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية في البيئة السودانية.

الأهمية العلمية: يتوقع من الدراسة تحسين معرفة متخذي القرار في الخطوط الجوية السودانية من خلال الآتي: سد فجوة علميه تساعد في تطور تحقيق التميز المؤسسي، توفير معلومات جيدة لمتخذي القرار في المؤسسات الخدمية(الخطوط الجوية السودانية)، توفير مراجع للدراسه في مؤسسات الخدمية، إضافه علمية جديده في المكتبات.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

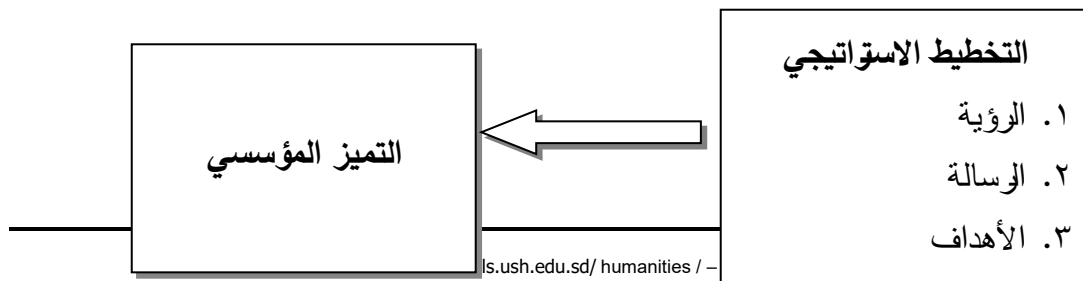
١. التعرف على مدى العلاقة بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
 ٢. معرفة العلاقة التي تربط بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
 ٣. التعرف على مدى العلاقة بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
- فرضيات البحث:
- يهدف هذا البحث إلى اختبار الفروض الآتية:-
- الفرضية الرئيسية هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية وتتفرع منها الفرضيات التالية:
١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
 ٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
 ٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
- منهج البحث:
- اعتمد هذا البحث على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي و بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات واختيار فرضيات البحث.
- حدود البحث:
- تمثلت حدود البحث في الآتي:-
- الحدود الزمانية: الفترة من (٢٠١٥ – ٢٠٢٢ م) .
- الحدود المكانية: الخطوط الجوية السودانية.
- الحدود البشرية: مجموعة من العاملين بالخطوط الجوية السودانية.
- مصادر جمع بيانات البحث:
- اعتمد البحث على المصادر التالية:-
- مصادر البيانات الأولية: التي تمثلت في الملاحظة والاستبانة .
- مصادر البيانات الثانوية: التي تمثلت في الكتب والمراجع والبحوث المنشورة والغير منشورة والندوات والمؤتمرات ومواقع الإنترنت.

شكل (١)

نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: إعداد الباحثة ٢٠٢٤م

الدراسات السابقة

١. دراسة: حمد المري 2014م.

هدفت هذه الدراسة إلى تناول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال تتبع أداء عينة عشوائية في البنوك التجارية القطرية، وتأتي أهمية هذه الدراسة بأنها تكشف المدى الذي وصلت إليه البنوك التجارية في تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزماتها، وبيان أهمية هذا التخطيط كعلم يمكن من خلاله التنبؤ بتلك الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها وفق أساليب علمية معاصرة لمواجهةها والاستعداد لها قبل حدوثها. تتلخص مشكلة هذه الدراسة في وجود غموض لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، كما تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء البنوك التجارية القطرية، وكذلك التعرف على مقدرة البنوك التجارية القطرية في التنبؤ بحدوث الأزمات المالية وتجاوز تلك الأزمات في حال حدوثها.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: إن جميع التدابير والإجراءات التي إتخذها مصرف قطر المركزي ساعدت في تعزيز الاستقرار المالي، إن السياسات الاستراتيجية الاقتصادية التي إتبعتها الحكومة وتعزيز مستويات المعيشة وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية ساهمت في نمو حقيقي للنتائج المحلي، أثبتت الدراسة أن هنالك غموضاً في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية، أثبتت الدراسة أن هنالك وعياً بين الموظفين بأن الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية، إن حدة المنافسة في البنوك التجارية، ونقص الموارد المادية والمالية، والتطور التكنولوجي والتقني، والتغيرات المختلفة في البيئة المصرفية سواء الكمية منها أو النوعية، وعدم الاستقرار في الأسواق كل ذلك يتطلب إتباع منهج التخطيط الاستراتيجي.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات، التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص للكوادر الشابة والطموحة و افتراض أزمات وهمية وتدريبهم عليها، كما استخدمت الومنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة الدراسة.

٢. دراسة: بهاء الدين 2013م

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية ومدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتنمية وترقية القيادات الإدارية في ديوان الضرائب، ومعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في كفاية وفاعلية ترقية العمل، باعتباره أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم قدرتها في رفع كفاءة وفاعلية

المؤسسات، من خلال استعراض خطة ديوان، الضرائب الاستراتيجية الخمسية (٢٠٠٧-٢٠١١م) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: قصور في وضوح الأهداف الاستراتيجية ورسالة ورؤية ديوان الضرائب وعدم مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية والقصور في إخطارهم بها مما يؤثر سلباً على الأداء، قصور في وضوح الأهداف الاستراتيجية ورسالة ورؤية ديوان الضرائب وعدم مشاركة التنفيذيين في وضع الخطط الاستراتيجية والتي تتم غالباً في شكل إصدار لجنة لوضع الخطة، عدم وجود نظام رقابة ومتابعة يساهم بفاعلية في تنفيذ الخطط ومعالجة القصور الإداري والفني الذي يساهم في تطوير الأداء، عدم الاهتمام بالأفكار الإبداعية والفكر الاستراتيجي لدى التنفيذيين داخل الديوان، عدم النظر إلى الموارد البشرية بأنها شريك استراتيجي تم إشراكها في عمليات التخطيط، هنالك قصور في استخدام الأساليب الحديثة في التدريب ولا يتم قياس العائد منه، ضعف الدور الرقابي الفاعل للإدارة العليا للديوان.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي: تحديد أهداف استراتيجية واضحة للديوان وفق رؤية ورسالة معلومة لكل العاملين تكون بها خطط استراتيجية واضحة وعلمية طويلة المدى في جميع نواحي الأداء حسب أهداف الديوان سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية تقوم برفع الأداء، الإهتمام بالفكر الاستراتيجي للإدارة والذي يتضمن مفاهيم الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتدريب الحديث ويجب أن يتم ذلك عن طريق الإدارة العليا للديوان، استخدام نتائج تقييم الأداء في الترقى للوظائف الأعلى ومنح الحوافز والتعويضات والعلاوات، استخدام الأساليب الحديثة والاحتياجات التدريبية من نتائج تقييم الأداء لمعرفة اتجاهات وآراء العاملين ومدى فائدة ونجاح التدريب، عمل نظام آلي حديث لجمع أنشطة الموارد البشرية يوفر عاملي الجهد والزمن.

٣. دراسة: أمل 2011 م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية، ومعرفة أثر انخفاض كفاية وفاعلية الأداء الناتجة عن عدم الاستقرار الإداري على تطبيق التخطيط الاستراتيجي باعتباره أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم قدرتها في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات من خلال استعراض خطتها الاستراتيجية والتي تزامنت مع تطبيق سياسة الخصخصة بغرض تحسين وتطوير الأداء بالشركة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد خطة استراتيجية تم وضعها وفقاً لموجهات الدولة في إطار التخطيط الاستراتيجي الشامل، يوجد وعي استراتيجي بالشركة يركز على أهمية إيجاد شريك يساهم في نهوض الشركة استراتيجياً وتنافسياً، عدم وضوح البيانات المالية ومراجعتها لتوضيح جوانب الربح والخسارة والموازنات المالية النهائية خاصة بعد الخصخصة، اعتماد شركة الخطوط الجوية السودانية على سياسة تخفيض أسعار التذاكر والتي لم ينتج عنها سوى دخل متدني وخسارات متلاحقة، بالإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها لموظفي الدولة للسفر المجاني والشحن الجوي المنخفض، وغيرها من الأمور الجاذبة وينتج عن ذلك تلك الوضوح في إنفاذ الخصخصة، عدم إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية بعد الخصخصة، تعاني

الشركة من الترهل الوظيفي مما يجعل صعوبة في رسم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الاستراتيجية، لا توجد سياسة ومنهجية لبرامج التدريب وذلك لأن الفرص غير عادلة بين العاملين في الالتحاق بالدورات التدريبية، اهتمام الشركة بالعملاء رغم الظروف والتحديات التي تواجهها ويتمثل ذلك في تقديم الكثير من العون لعملائها في موسم الحج والعمرة، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي: إعداد خطة بغرض إعادة الهيكلة مرة أخرى ثم القيام بدراسة وافية لتطبيق خصخصة راشدة تهدف إلى النهوض بالشركة، الاهتمام بعملية الاختيار للعنصر البشري بدءاً بالإدارة العليا وانتهاءً بالمستويات الصغرى، تحليل نقاط الضعف والقوة والمهددات والفرص المتاحة لتعزيز العائد وتقليل الخسائر مع تحليل البيئة البشرية والاقتصادية والاجتماعية للنقل الجوي، التنوير الاستراتيجي لكافة القياديين في مختلف المؤسسات وعقد الندوات والملتقيات ونشر الفكر الاستراتيجي كثقافة مجتمعية تهدف إلى الارتقاء على اختلاف الجوانب السياسية، اقتصادية واجتماعية.

٤. دراسة: جاسر ٢٠٠٨م

عرض الباحث في بحثه جوانب التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة على اعتبار أن مفردات هذا التحليل تمثل مدخلات مهمة في إعداد الخطط الاستراتيجية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:- يوجد في أغلب المنظمات في العالم (الصناعي/ النامي) لا يوجد شك بأهمية انعكاس التخطيط الاستراتيجي المنظم إيجابياً على الأداء سواء تم قياس هذا الأداء بمؤشرات مالية أو غير مالية، الشركات الكبيرة والمهمة تمارس التخطيط على أسس سليمة ومنهجية واضحة، رغم ما فيها من قصور في بعض الجوانب النظرية، من المفترض أن تكون فقرات العملية التخطيطية واضحة ومترابطة بمعنى ضرورة وجود رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية وأهداف تشغيلية ومبادرات تركز في الممارسة الإدارية لكي تنعكس إيجاباً على الأداء، من الضروري تطوير الأساليب والطرق الخاصة بتحليل البيئة الخارجية لكي تنتقل من الأساليب والطرق التقليدية القائمة على التنبؤات للأمد القصير إلى طرق وأساليب أكثر استشرافية يساهم فيها خبراء متخصصون بالإضافة إلى الإدارة العليا وكذلك وحدات في الهيكل التنظيمي للشركات، إن هذا الأمر يعني أن تكون هناك أساليب وآليات ومصادر خاصة لهذه الشركات بهدف إثراء تجربتها في العمل والممارسة التخطيطية، يجب أن توسع الشركات من مداركها وأساليبها ومؤشراتها في قياس الأداء وقبل ذلك تنشيط وتطوير عملية تقويم هذا الأداء، هنا يجب ألا تبقى هذه المؤشرات مركزة على الجوانب المالية فقط وأن تنطلق إلى معرفة رضا العملاء وباقي أصحاب المصلحة، من المهم أن توجد وحدات متخصصة في العملية التخطيطية ووضع الخطط.

من الضروري أن توضع عمليات التخطيط الاستراتيجي في إطار ممارسة للمفاهيم الاستراتيجية المتكاملة، (تطوير القرار الإستراتيجي، اعتماد التخطيط الاستراتيجي، توسيع قاعدة المشاركة)، ولكي يكون هذا الأمر حقيقة واقعة يتطلب التركيز على الإدارات العليا بضرورة الانفتاح على تجارب الشركات الرائدة الصناعي أو الدول المماثلة، من الضروري تدريب وتطوير الكوادر الإدارية المتخصصة في العملية التخطيطية، ويأتي هذا منسجماً مع ضرورة

وجود مساقات في الجامعات الأردنية تعنى بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والمواضيع ذات العلاقة بها تدريساً وتدريباً وندوات.

٥. دراسة: نعمان ٢٠١١م

هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته، نماذجه، مراحل تطبيقه، معرفة مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية ومعوقات تطويرها، فضلاً عن معرفة نتائج التحليل البيئي لمنظومة التعليم الجامعي باليمن بغية الوصول إلى خطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

أهم نتائج الدراسة تمثلت في:- إن واقع سياسات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في (سياسة التدريب، تخطيط المسار الوظيفي وسياسة تقييم الأداء الوظيفي) للموارد البشرية جاءت دون المستوى المطلوب، هنالك جملة من المعوقات تجاه تطوير تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، أن هنالك الكثير من نقاط الضعف داخل بيئة الجامعة تعاني منها، (SWOT) أظهر التحليل البيئي فضلاً عن وجود تهديدات في بيئتها الخارجية والتي تؤثر سلباً على تنمية الموارد البشرية إن لم يتم معالجتها وتدعيم نقاط القوة والفرص الموجودة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفاد الدراسات السابقة الباحثة في إنارة الطريق لها في الدراسة التي هي بصدها وإثراء جوانب كثيرة منها: أن هذه الدراسة تأتي في الوقت الذي تزداد فيه الحاجة إلى البحث والتنقيب في الدراسات المتعلقة بتأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي.

أفادت الدراسات السابقة الباحثة في إنارة الطريق لها في إعداد البحث الحالي الذي تصدت لقضيته، وإثراء جوانب كثيرة منها:

١. الدراسة الحالية ما هي إلا امتداداً للدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى دراسة الجوانب والأبعاد التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة كما اعتمد البحث الحالي على بعض وجهات النظر الواردة في الدراسات السابقة.
٢. انها حددت ما توصلت إليه جهود الباحثين والكتاب السابقين ولاسيما أولئك الذين استعملوا بعض المتغيرات المشابهة لما درج عليه هذا البحث، وعليه فإنها جاءت مكملية لما جرى الإشارة له أو الوقوف عنده من قبل الباحثة من مجالات لم تتوسع فيها الجهود البحثية السابقة- على حد علم الباحثة.
٣. اعتمدت الجهود البحثية السابقة في ترصين الجانب النظري من البحث الحالي، كما أفادت ومن خلال منهجياتها في رسم ملامح منهجية هذا البحث.
٤. استفاد البحث الحالي أيضاً من الدراسات السابقة ونتائج البحوث والدراسات والتجارب في تفسير النتائج التي يسفر عنها البحث الحالي وفي تقديم التوجيهات والمقترحات.
٥. كذلك استفادة من المنهج الوصفي الذي اتفقت فيه الدراسات السابقة والأدوات التي استخدمت من استبيانات وطريقة المعالجة.

٦. استفادة الباحثة في كيفية استخدام البيانات والتصميم والأشكال، وعرض وتحليل الإستبيانات وتنسيق البحث.

الاطار النظري للبحث

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

بدأ استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي منذ مائتي عام مضت وتحديداً في التخطيط الاستراتيجي للمدن القديمة الكبرى، ثم جاء التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصناعي الحكومي في الاتحاد السوفيتي في بداية العشرينيات من القرن الماضي، وانتقلت هذه الممارسة إلى القطاع الخاص في الدول الغربية وتحديداً في الموازنات وتخطيط العمالة، وتعود جذور هذا المفهوم بالشكل العلمي والمعاصر إلى منتصف الخمسينيات، حيث يوضح أنسوف وماكدونيل أن التخطيط الاستراتيجي وخلال فترات تطوره مر بثلاث مراحل أساسية هي: (غازي رسمي أبو قاعود، 2016 م، ص.ص ٤٤-٤٥)

١. مرحلة التخطيط باستخدام الميزانيات السنوية.

٢. مرحلة التخطيط طويل المدى.

٣. مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

تم تبني هذا المفهوم في الستينيات، وبعد عشر سنوات تقريباً من دخول التخطيط طويل المدى، فالتغيرات والتعقيدات التي حدثت في بيئة عمل المنظمات أدت إلى فقدان الثقة بالتنبؤات، وأدوات التخطيط طويل المدى، وعجز هذه الأنظمة التخطيطية، وأصبح هناك ممارسة تخطيطية جديدة تركز على البيئة الخارجية سميت بالتخطيط الاستراتيجي كعملية منطقية تحليلية لاختيار الوضع المستقبلي للمنظمات مع بيئتها، وتعمل على تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة، وعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه أسلوب إبداعي، وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، ويتم ذلك بشكل معتمد، وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات، أو فرص بيئة آخذاً في الحسبان نقاط الضعف، ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها (عبد الحميد عبد المطلب، 2010م، ص ٢٩)، وعرف بأنه التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك التخطيط الاستراتيجي إذن هو عبارة عن التبصير بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، ولتحقيق من ذلك لابد فيه من الاتي: (أمل الفرحان، وعبد الكريم السكر، 1995م، ص ٣٨)

أ. كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.

ب. التبصر بملامح الشركة في المستقبل.

ج. تصورات وجهات الشركات، ومسارها في المستقبل.

د. رؤية رسالة الشركة، وأهدافها مستقبلاً.

هـ. تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

عرف كذلك التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يشكل فيها المديرون مع بعضهم استراتيجية المنظمة، وتتم الإدارة الاستراتيجية في قمة المنظمة وتحدد الاتجاه والحدود لكافة الأوجه، والأنشطة في الإدارة العملية، وتتكون من التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواد والتقييم الاستراتيجي، أما التخطيط الاستراتيجي فهو المحور الرئيس للإدارة الاستراتيجية، ويركز على الاستراتيجية أكثر من العمليات.

الخطة الاستراتيجية تعني التفكير المسبق، والإعداد لتحقيق أهداف محددة مهمة، يؤثر تحقيقها في قدرات الشركة المختلفة، فالتخطيط الاستراتيجي ليعتمد على إصلاح البنيان القائم، أو ترميمه بإصلاح بعض جوانبه، وإنما هو أكثر شمولاً، وأكثر تعمقاً من ذلك، لأنه يستدعي تغيرات جذرية وعمل ثوري في المنشأة. لهذا فإن التخطيط الاستراتيجي مبني على الخطوات التالية: (غريب جبر، 2020م، ص.ص ١٧٣-١٧٤)

- i. التنبؤ بالاتجاهات البيئية المستقبلية، والتي تتميز بعدم الاستقرار، فهي مغلفة بعوامل المخاطرة.
 - ii. تقدير التهديدات والفرص المتاحة للمنشأة.
 - iii. تطوير الاستراتيجيات اللازمة التي تمكن المنشأة من الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.
 - iv. تخصيص الموارد المتاحة " المالية وغير المالية " في سبيل تنفيذ تلك الاستراتيجيات.
 - v. بالتالي يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يحاول إعادة تخطيط موقع المنشأة لتحقيق النجاح في ظل الظروف البيئية المستقبلية.
 - vi. يعد التحليل الدوري لنقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات، ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات عامة؛ تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسية هي "النمو والاستقرار والانكماش"، كما تغطي أيضاً وظائف المنظمة، وهي إدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة البحوث والتطوير. (مدحت محمد أبو النصر، 2019م، ص.ص 8-٤٠٨)

بعد أن تناولت الباحثة المفاهيم المختلفة للتخطيط الاستراتيجي يخلص إلى أن التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الرئيسة في المنشآت، حيث أكدت أغلب الكتابات بأنه يحدد مستقبل المنشأة، وقدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة والتي تتغير باستمرار بالتالي تخلص الباحثة إلى التعريف التالي للتخطيط الاستراتيجي هو آلية تضع أهداف المنشأة، وخططها بعيدة الأمد كاستجابة لما يحدث حولها من تغيرات

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط عموماً والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية؛ لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا لم تكن لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها لن

تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى؛ كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف.

كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم، ومن أهمه التحديات الآتي: (ياسين الغالبي، 1998م، ص 18)

١. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.
٢. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
٣. كونية الأعمال، لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم.
٤. التغير التكنولوجي.
٥. نقص الموارد.
٦. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.
٧. عدم الاستقرار في أوضاع السوق.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر، وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تطبيق أنظمة كفوءة لتحفيز العاملين، وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم (الرسمي وغير الرسمي، وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة، وإدارة الجودة الشاملة، مثل الإدارة بالأهداف، والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقاتها في مجال الأعمال يرى أحد الكتاب أن أهمية التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى الاعتبارات التالية: (محمد عبد الفتاح العشماوي، 2021 م، ص 83)

- أ. يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.
- ب. التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد متطلبات الاستفادة منها.
- ج. تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
- د. تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات، والتأكد من فعاليتها.
- هـ. تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
- و. وضع الإطار العام لأسس تحديد، وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق
- ز. بأنواع الأنشطة، أو الأسواق، أو العملاء، أو غيرها.

يعنى التخطيط الاستراتيجي بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل، وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف، والتشريعات، والسياسات الاستراتيجية، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتأثرة تصب في اتجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف، وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والمهددات، والمخاطر، والتطورات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً. (محمد حسين أبو صالح، 2018م، ص ٥٢) يمد التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بنظرة رحبة وبعيدة بموقع منظمة ما وإمكاناتها في داخل بيئة متبلورة، وحالما يتم

فهم هذا الإطار العريض بعيد المدى فسيصبح بمقدور المنظمة أن تحدد بفاعلية أكثر أي الأفعال الأساسية التي ينبغي أن تبادر بها لتنافس بكفاءة غيرها من المنظمات داخل قطاع الأعمال الخاص بها. (موفق محمد الضمور، 2008 ، ص28)

ثالثاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

منذ أن بدأ في البلدان المتقدمة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال في منتصف الخمسينات ظهرت نماذج متعددة لممارسة التخطيط في المنظمات، ورغم اختلاف هذه الأشكال والأساليب الفنية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، فإنها تتمحور جميعاً حول النقاط التالية: التقييم البيئي الداخلي للمنشأة، والتقييم الخارجي البيئي للمنشأة، واكتشاف الفرص والاختيار من بينها، وكيفية التغلب على القيود والمحددات، و تقرير الأهداف والاستراتيجيات والخطط، ورقابة ومتابعة التنفيذ. (خالد بن محمد بن عبدالله العبيان، 2006 م، ص ٢١٠)

يؤيد ذلك أحد الكتاب ويرى أن المكونات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤية ورسالة المنظمة وقيمتها وأهدافها الاستراتيجية، ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، ثم دراسة هذه البدائل واختيار إحداها أو بعضهما، ويعقب ذلك تهيئة الظروف، أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي، ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2017، ص 32). وتتمثل العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في الآتي: (أرثر أيد تومسون ، أيد جي ستريكلاوند، 2006م ، ص ٣)

أ/ تحديد رؤية المنظمة ورسالتها: تعبر عن تطلعات **Vision** تحتاج كل منظمة أن يكون لديها رؤية ورسالة فالرؤية القيادات العليا في المنظمة بشأن المكانة "الوضع" الذي يرغبون أن تصل المنظمة إليه في المستقبل، أو هي خريطة مسار توضح مستقبل المنظمة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية، والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية، والإنتاجية التي يجب أن تتبعها المنظمة، والإمكانات التي يجب تطويرها، ونوعية المنظمة التي ترغب في تحقيقه مستقبلاً، وأن أهمية رؤية المنظمة تنبع من ما سوف تكون عليه اتجاهات المنظمة في المدى الطويل، وتقنية التركيز على العمل التي سوف يتم اتباعها؛ نتيجة لذلك فإن الرؤية الاستراتيجية تعكس بجلاء آمال الإدارة بالنسبة للمنظمة وأعمالها. أما الرسالة؛ فهي تعبر عن السبب الذي أنشئت من أجله المنظمة، ونطاق المنتجات، أو الخدمات الذي تعمل فيه، ويجب أن تكون الرسالة واضحة، ومفهومة، وجذابة، ويمكن شرحها وتوصيلها لكل العاملين في المنظمة. (موفق محمد الضمور، 2011 م، ص ٢٥)

ب/ تحليل وتوصيف بيئة المنظمة: تعرف بيئة المنظمة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة، وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وتواجه المنظمات اليوم بيئة على درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات، وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، ورغم تزايد هذا التركيب والتغير والعقيد البيئي، فإن هناك تزايداً مماثلاً في الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي؛ بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات

الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة، وفي ضوء بيئة المنظمة، ومكوناتها، وخصائصها يمكن تقسيم بيئة أية منظمة إلى صنفين:

i. البيئة الداخلية للمنظمة: يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي في إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالي، والموقف الفعلي للتعرف على حقيقية إمكانياتها وقدراتها، فالغرض الرئيس في التقييم الداخلي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية للمنظمة بما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها. (جمال عبد الحميد، 2007 م، ص 470)

ii. البيئة الخارجية للمنظمة: يتفق معظم الكتاب والباحثين على ضرورة قيام المنظمات بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، ودراسة العوامل المؤثرة فيها، والحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الفرص والتهديدات البيئية ومواجهتها، سعياً لتحقيق أهدافها، ويتضمن هذا التحليل تحديد القوى الأكثر تأثيراً على المنظمة، والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ مستقبلاً، وتصنيف النتائج من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار وتتمثل عناصر البيئة الخارجية: (آية رياض العبد القادر بورزان، 2012 م، ص.ص 89 - 90)

ج/ تقرير الأهداف والاستراتيجيات: بعد انتهاء المنظمة من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، والوقوف على جوانب القوة والضعف فيها، يمكنها بعد ذلك أن تضع التعديلات اللازمة في أهدافها واستراتيجياتها وسياساته للاستفادة من الفرص والتغلب أو التكيف على القيود التي أمامها، وذلك على ضوء الإمكانيات المتاحة لها.

هـ/ تنفيذ الخطط: هي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقاً قيد التنفيذ وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات الحالية اللازمة للوصول للاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يعظم الفوائد للمنظمة والعمل على تخصيص الموارد المختلفة التي تضمن تحقيق ذلك الخيار الاستراتيجي، ليتم بعد ذلك عملية تنفيذ الاستراتيجية، والمراقبة عليها للحصول على المرتدة "الراجعة" عن أي انحرافات محتملة ليتم تعديلها، أو التأكيد على خطوات التنفيذ الصحيحة وتعزيزها.

و/ المتابعة والرقابة للتخطيط الاستراتيجي: لا تنتهي عملية التخطيط بوضع الخطط بل يجب على المنشأة أن تتأكد من تنفيذها وملاحظة أي انحرافات يمكن أن تقع فالكشف عن الانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل على تعديلها تعتبر من العناصر الأساسية في مرحلة تنفيذ ومتابعة الخطط، عقب إتمام تنفيذ الخطط تخضع جوانب النجاح والاختفاق في تنفيذها إلى عملية تقييم ومراجعة، فالمنظمة مطالبة بمراجعة خططها بغرض تنقيحها وتعديلها مرة في السنة على الأقل، فعملية المراجعة تساعد المنظمة على تحقيق خاصية المرونة في الخطط للوصول إلى الملائمة بين هذه الخطط والظروف المتغيرة المحيطة بها خاصة إذا كان هناك بدائل أخرى يمكن استخدامها في تعديل الخطط فعملية المراجعة يجب أن تقود دائماً إلى التخطيط الأفضل. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٧ م ص.ص ٢٥٧-٢٥٨)

التميز المؤسسي

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

تمر الكثير من المؤسسات بمشكلات ومعوقات تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي يحقق بدوره غاياتها وأهدافها، ويعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز والتي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية، وهو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة و التطوير المستمر (سيد محمد جاد الرب، ٢٠١٣م، ص ٤٥)

أن مفهوم التميز أو ما يسمى بـ (Excellence) في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث شير معظم الدراسات القديمة أو السابقة بأن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم (Aristae) وتعني ترجمته إلى الانجليزية (Mightier" Best, Braver) أي، أفضل الأحوال شجاعة. وبالرجوع إلى أدبيات الدراسات السابقة يمكن تقديم التعريفات التالية لإدارة التميز فهو تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة" (عبد الرحمن توفيق وآخرون، 2018م، ص ٨٩)

عرف التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنها من نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضي الفئة المستهدفة واصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (علي السلمي، ٢٠١٢م، ص ٣٤)

كما يعرف التميز بأنه: تفوق المنظمة باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية، والبيئة المحيطة بها، (محمد الصيرفي، ٢٠٠٩م، ص ٨٦)

أيضاً يُعرف التميز بأنه "الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة و الإجرائية لمنظمة معينة و التي تعكس الأداء المتفرد الناجح و الكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة يرى البحث بأن التميز المؤسسي هو "أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها، أو أن يتفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة يستخلص البحث أن التميز يسبقه تخطيط إستراتيجي فعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء وسعي المنظمة إلى استغلال الفرص الحاسمة

ثانياً: أهمية التميز المؤسسي :

إن أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي

الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي: (محمد عبد العال النعيمي، 2018، ص ٧٠)

١. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
 ٢. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟.
 ٣. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرون أو الموظفون، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
 ٤. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
- مما سبق يلاحظ البحث أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إن هذا، الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة واعطاء كل ما لديهم من أجل تميز

تتمثل خصائص التميز المؤسسي في الآتي: (محمود حسين أبو جمعة، ٢٠١٦م، ٩٠)

١. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
٢. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
٣. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
٤. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
٥. الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية وبحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.
٦. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
٧. رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

سادساً: دوافع الأداء المتميز:

تتبنى المنظمات في العصر الحديث فكراً إدارياً من أجل التميز ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي: (علي السلمي، ٢٠١٢م، ص ١٠٠)

١. سرعة التغير: التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه منظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية، وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها. وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، ورؤوس الأموال والعمالة

والمعلومات عن السوق. أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة.

٢. لا محدودية المنافسة: غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة

٣. تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمات الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولويتها

٤. طفرة تكنولوجيا المعلومات: القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الاستراتيجية سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجي. ويجب على الإدارة في المؤسسات المتميزة أن تكون قادرة على:

- أ. الالتزام بتطبيق استراتيجيات متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية
- ب. المشاركة في اختيار وتقييم الموارد التكنولوجية البديلة والحديثة بما يتماشى مع غايات ومبادرات المؤسسة

ج. الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة

د. استخدام التكنولوجيا المساندة ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر

منهجية البحث

١/ مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالخطوط الجوية السودانية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من كل الأفراد، حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد (٦٠) استبانة على المستهدفين واستجاب (٥٣) فرداً حيث أعادوا الاستبانة بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي نسبته ٨٨,٣٣٪ وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة، وهناك ٧ أفراد لم يرجعوا الاستبانة.

٢/ أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وتوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على

المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، للاستبانة مزايا منها:

١. يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
 ٢. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
 ٣. سهولة وضع عباراته وترسيم ألفاظه.
 ٤. يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة للتفكير.
 ٥. يشعر المجيبون عليه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.
- تم تصميم إستبانة كأداة رئيسية من قبل الباحثة لتجميع البيانات الأولية، وخضعت هذه الإستبانة للتحكيم من قبل مختصين في هذا المجال، وتم توزيعها على أفراد المجتمع بطريقة عشوائية، تفصيلها كالآتي:

جدول (٢): يوضح توزيع الإستبانة على أفراد مجتمع الدراسة

الإستبانات			
الموزعة	المستردة	صالحة للتحليل	غير صالحة للتحليل
٦٠	٥٣	53	٧

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م.

٣/ وصف الاستبانة

أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوى الاستبانة على قسمين رئيسين:

القسم الأول:

تضمن عبارات عن بيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني:

يحتوي هذا القسم على عدد (١٥) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أفق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاثة بواقع (٥) عبارات لكل فرضية.

٤ / الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيته عبارته من حيث الصياغة والوضوح قامت الباحثة بعرض عبارات الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمختصين بمجال الدراسة، وبعد استعادت الاستبانة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت عليه.

٥ / الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذ ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت

درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، من أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

أ. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.

ب. معادلة ألفا- كرونباخ.

ج. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

د. طريقة الصور المتكافئة. ه. معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداء لقياس ما وضعت له، قامت الباحثة بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

قامت الباحثة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان- براون بالصيغة الآتية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r_{x2}}{r+1}$$

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبانة كما في أعلاه قامت الباحثة بأخذ عينة استطلاعية بحجم (٢٠) أفراد من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبانة من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٣): يوضح الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

العبارات	عدد العبارات	قيمة ألفا	قيمة الثبات	النتيجة
الرؤية	٥	٠,٩٣٥	٠,٩٦٧	عالية جداً
الرسالة	٥	٠,٨٧٠	٠,٩٣٣	عالية جداً
الأهداف	٥	٠,٧٩٩	٠,٨٩٣	عالية جداً

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م.

من خلال الجدول (٣) أعلاه: نستنتج أن قيم الصدق (ألفا كرونباخ) والثبات في كل أسئلة البحث والمتمثلة في المحاور المذكورة في الجدول أعلاه نجدها كلها عالية جداً، وهذا يدل على أن تصميم وتحكيم الإستبانة كان بالطريقة العلمية الجيدة.

٦ / الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللقبول من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
 الأشكال البيانية. التوزيع التكراري للإجابات. النسبة المئوية. معامل ارتباط بيرسون.
 معادلة سبيرمان- براون لحساب معامل الثبات. الوسيط. اختبار مربع كاي لدلالة بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، كما تمت الاستعانة ببرنامج الـ Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

للإجابة على تساؤلات الدراسة والقبول من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبانة والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي، حيث تم إعطاء الدرجة (٥) كوزن لكل إجابة "أوافق بشدة"، والدرجة (٤) كوزن لكل إجابة "أوافق"، والدرجة (٣) كوزن لكل إجابة "محايد"، والدرجة (٢) كوزن لكل إجابة "لا أوافق"، والدرجة (١) كوزن لكل إجابة "لا أوافق بشدة". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية

جدول (٤): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النتيجة
لدى الخطوط الجوية السودانية رؤية استراتيجية واضحة.	٨ ٪١٥,١	١٢ ٪٢٢,٦	١١ ٪٢٠,٨	١٥ ٪٢٨,٣	٧ ٪١٣,٢	لا أوافق
رؤية الخطوط شاملة لكل نشاطاتها.	١٢ ٪٢٢,٦	٢١ ٪٣٩,٦	٥ ٪٩,٤	١٠ ٪١٨,٩	٥ ٪٩,٤	أوافق
رؤية الخطوط قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه.	٦ ٪١١,٣	١٧ ٪٣٢,١	٩ ٪١٧	١٤ ٪٢٦,٤	٧ ٪١٣,٢	أوافق
رؤية الخطوط تتوافق مع استراتيجياتها.	٩ ٪١٧	٢٠ ٪٣٧,٧	٩ ٪١٧	٨ ٪١٥,١	٧ ٪١٣,٢	أوافق
رؤية الخطوط الجوية السودانية يتم وضعها بمشاركة جميع العاملين.	١٠ ٪١٨,٩	١٣ ٪٢٤,٥	٥ ٪٩,٤	١٦ ٪٣٠,٢	٩ ٪١٧	لا أوافق
المجموع	45	83	39	63	35	265

النسبة	17%	31%	15%	24%	13%	100%
--------	-----	-----	-----	-----	-----	------

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م.

من الجدول (٤): يتبين ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الفرضية اعلاه ماييلي:

- لدى الخطوط الجوية السودانية رؤية استراتيجية واضحة، تتبين ان (٨) فرداً وبنسبة (١٥,١%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (١٢) فرداً وبنسبة (٢٢,٦%) اجابوا اوافق و(١١) فرداً وبنسبة (٢٠,٨%) اجابوا محايد و(١٥) فرداً وبنسبة (٢٨,٣%) اجابوا لا اوافق و(٧) فرداً وبنسبة (١٣,٢%) اجابوا لا اوافق بشدة.
- رؤية الخطوط شاملة لكل نشاطاتها، تتبين ان (١٢) فرداً وبنسبة (٢٢,٦%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (٢١) فرداً وبنسبة (٣٩,٦%) اجابوا اوافق و(٥) فرداً وبنسبة (٩,٤%) اجابوا محايد و(١٠) فرداً وبنسبة (١٨,٩%) اجابوا لا اوافق و(٥) فرداً وبنسبة (٩,٤%) اجابوا لا اوافق بشدة.
- رؤية الخطوط قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه، تتبين ان (٦) فرداً وبنسبة (١١,٦%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (١٧) فرداً وبنسبة (٣٢,١%) اجابوا اوافق و(٩) فرداً وبنسبة (١٧%) اجابوا محايد و(١٤) فرداً وبنسبة (٢٦,٤%) اجابوا لا اوافق و(٧) فرداً وبنسبة (١٣,٢%) اجابوا لا اوافق بشدة.
- رؤية الخطوط تتوافق مع استراتيجياتها، تتبين ان (٩) فرداً وبنسبة (١٧%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (٢٠) فرداً وبنسبة (٣٧,٧%) اجابوا اوافق و(٩) فرداً وبنسبة (١٧%) اجابوا محايد و(٨) فرداً وبنسبة (١٥,١%) اجابوا لا اوافق و(٧) فرداً وبنسبة (١٣,٢%) اجابوا لا اوافق بشدة.
- رؤية الخطوط الجوية السودانية يتم وضعها بمشاركة جميع العاملين، تتبين ان (١٠) فرداً وبنسبة (١٨,٩%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (١٣) فرداً وبنسبة (٢٤,٥%) اجابوا اوافق و(٥) فرداً وبنسبة (٩,٤%) اجابوا محايد و(١٦) فرداً وبنسبة (٣٠,٢%) اجابوا لا اوافق و(٩) فرداً وبنسبة (١٧%) اجابوا لا اوافق بشدة.

جدول (٥): نتائج اختبار نتيجة تحليل كاي تربيع للإجابات على عبارات الفرضية الأولى

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	النتيجة
لدى الخطوط الجوية السودانية رؤية استراتيجية واضحة.	2.9811	1.29333	3.887	4	.422	غير دالة
رؤية الخطوط شاملة لكل نشاطاتها.	3.4717	1.29502	16.340	4	.003	دالة

رؤية الخطوط قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه.	3.0189	1.26325	8.415	4	0.078	غير دالة
رؤية الخطوط تتوافق مع استراتيجياتها.	3.3019	1.29474	10.679	4	0.030	دالة
رؤية الخطوط الجوية السودانية يتم وضعها بمشاركة جميع العاملين.	2.9811	1.42087	6.528	4	0.163	غير دالة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م.

من الجدول (٥) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كاي بالنسبة للعبارة:

- لدى الخطوط الجوية السودانية رؤية استراتيجية واضحة ، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (2.9811) و الانحراف المعياري (1.29333) حيث كانت قيمة الاختبار (3.887) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٤٤٢) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.
 - رؤية الخطوط شاملة لكل نشاطاتها، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.4717) و الانحراف المعياري (1.29502) حيث كانت قيمة الاختبار (16.340) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٠٠٣) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.
 - رؤية الخطوط قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.0189) و الانحراف المعياري (1.26325) حيث كانت قيمة الاختبار (8.415) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٠٧٨) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.
 - رؤية الخطوط تتوافق مع استراتيجياتها، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.3019) و الانحراف المعياري (1.29474) حيث كانت قيمة الاختبار (10.679) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٠٣٠) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.
 - رؤية الخطوط الجوية السودانية يتم وضعها بمشاركة جميع العاملين، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (2.9811) و الانحراف المعياري (1.42087) حيث كانت قيمة الاختبار (6.528) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,١٦٣) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية

جدول (٦): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النتيجة
---------	------------	-------	-------	----------	---------------	---------

رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة.	٦ ٪١١,٣	٢٢ ٪٤١,٥	١٢ ٪٢٢,٦	٩ ٪١٧	٤ ٪٧,٥	أوافق
رسالة الخطوط مقبولة عند جميع منسوبيها.	٧ ٪١٣,٢	٢١ ٪٣٩,٦	١٠ ٪١٨,٩	١١ ٪٢٠,٨	٤ ٪٧,٥	أوافق
رسالة الخطوط هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الخدمية.	٦ ٪١١,٣	٢١ ٪٣٩,٦	١٠ ٪١٨,٩	١٠ ٪١٨,٩	٦ ٪١١,٣	أوافق
رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية.	٨ ٪١٥,١	١٣ ٪٢٤,٥	١٣ ٪٢٤,٥	١٢ ٪٢٢,٦	٧ ٪١٣,٢	أوافق
تتفق رسالة الخطوط الجوية السودانية مع الاهدافها.	٤ ٪٧,٥	٢٠ ٪٣٧,٧	١١ ٪٢٠,٨	١١ ٪٢٠,٨	٧ ٪١٣,٢	أوافق
المجموع	٣١	٩٧	٥٦	٥٣	٢٨	٢٦٥
النسبة	12%	37%	21%	20%	11%	100 %

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م.

من الجدول (٦): يتبين ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخصالفرضية اعلاه مايلى:

- رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة، تتبين ان (٦) فرداً وبنسبة (١١,٣٪) اجابوا أوافق بشدة، بينما (٢٢) فرداً وبنسبة (٤١,٥٪) اجابوا أوافق و(١٢) فرداً وبنسبة (٢٢,٦٪) اجابوا محايد و(٩) فرداً وبنسبة (١٧٪) اجابوا لا أوافق و(٤) فرداً وبنسبة (٧,٥٪) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رسالة الخطوط مقبولة عند جميع منسوبيها، تتبين ان (٧) فرداً وبنسبة (١٣,٢٪) اجابوا أوافق بشدة، بينما (٢١) فرداً وبنسبة (٣٩,٦٪) اجابوا أوافق و(١٠) فرداً وبنسبة (١٨,٩٪) اجابوا محايد و(١١) فرداً وبنسبة (٢٠,٨٪) اجابوا لا أوافق و(٤) فرداً وبنسبة (٧,٥٪) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رسالة الخطوط هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الخدمية ، تتبين ان (٦) فرداً وبنسبة (١١,٦٪) اجابوا أوافق بشدة، بينما (٢١) فرداً وبنسبة (٣٩,٦٪) اجابوا أوافق و(١٠) فرداً وبنسبة (١٨,٩٪) اجابوا محايد و(١٠) فرداً وبنسبة (١٨,٩٪) اجابوا لا أوافق و(٦) فرداً وبنسبة (١١,٣٪) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية، تتبين ان (٨) فرداً وبنسبة (١٥,١٪) اجابوا أوافق بشدة، بينما (١٣) فرداً وبنسبة (٢٤,٥٪) اجابوا أوافق و(١٣) فرداً وبنسبة (٢٤,٥٪) اجابوا محايد و(١٢) فرداً وبنسبة (٢٢,٦٪) اجابوا لا أوافق و(٧) فرداً وبنسبة (١٣,٢٪) اجابوا لا أوافق بشدة.
- تتفق رسالة الخطوط الجوية السودانية مع الاهدافها، تتبين ان (٤) فرداً وبنسبة (٧,٥٪) اجابوا أوافق بشدة، بينما (٢٠) فرداً وبنسبة (٣٧,٧٪) اجابوا أوافق و(١١) فرداً وبنسبة (١١,٣٪) اجابوا لا أوافق و(١٠) فرداً وبنسبة (١٨,٩٪) اجابوا لا أوافق بشدة.

(٢٠,٨٪) اجابوا محايد و(١١) فرداً وبنسبة (٢٠,٨٪) اجابوا لا أوافق و(٧) فرداً وبنسبة (١٣,٢٪) اجابوا لا أوافق بشدة.

جدول (٧): نتائج اختبار نتيجة تحليل كاي تربيع للإجابات على عبارات الفرضية الثانية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	النتيجة
رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة.	3.3208	1.12273	18.792	4	.001	دالة
رسالة الخطوط مقبولة عند جميع منسوبيها.	3.3019	1.16989	15.585	4	.004	دالة
رسالة الخطوط هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الخدمية.	3.2075	1.21463	14.264	4	.006	دالة
رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية.	3.0566	1.27724	3.132	4	.536	غير دالة
تتفق رسالة الخطوط الجوية السودانية مع الاهدافها.	3.0566	1.19960	13.698	4	.008	دالة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م

من الجدول (٧) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كاي بالنسبة للعبارة:

- رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.3208) و الانحراف المعياري (1.12273) حيث كانت قيمة الاختبار (18.792) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٠٠١) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رسالة الخطوط مقبولة عند جميع منسوبيها، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.3019) و الانحراف المعياري (1.16989) حيث كانت قيمة الاختبار (15.585) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٠٠٤) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رسالة الخطوط هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الخدمية، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.2075) و الانحراف المعياري (1.21463) حيث كانت قيمة الاختبار (14.264) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٠٠٦) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.0566) و الانحراف المعياري (1.27724) حيث كانت قيمة الاختبار (3.132) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٥٣٦) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

- تتفق رسالة الخطوط الجوية السودانية مع الاهدافها، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.0566) و الانحراف المعياري (1.19960) حيث كانت قيمة الاختبار (13.698) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٠٠٨) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية

جدول (٨): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النتيجة
لدى الخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة.	١٦ ٪٣٠,٢	٢٠ ٪٣٧,٧	١٠ ٪١٨,٩	٥ ٪٩,٤	٢ ٪٣,٨	أوافق
أهداف الخطوط الجوية السودانية قابلة للتحقيق.	١١ ٪٢٠,٨	١٩ ٪٣٥,٨	١١ ٪٢٠,٨	٥ ٪٩,٤	٧ ٪١٣,٢	أوافق
تتسم أهداف الخطوط الجوية السودانية بالمرونة.	٩ ٪١٧	١٣ ٪٢٤,٥	١٨ ٪٣٤	٧ ٪١٣,٢	٦ ٪١١,٣	محايد
يشارك العاملون في وضع الأهداف.	٦ ٪١١,٣	١١ ٪٢٠,٨	١٣ ٪٢٤,٥	١٣ ٪٢٤,٥	١٠ ٪١٨,٩	لا أوافق
تتسم الأهداف بالقابلية للقياس.	٤ ٪٧,٥	١٧ ٪٣٢,١	١٩ ٪٣٥,٨	٥ ٪٩,٤	٨ ٪١٥,١	محايد
المجموع	46	80	71	35	33	265
النسبة	17%	30%	27%	13%	12%	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م.

من الجدول (٨): يتبين ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الفرضية اعلاه مايلى:

- لدى الخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة، تتبين ان (١٦) فرداً وبنسبة (٣٠,٢٪) اجابوا اوافق بشدة، بينما (٢٠) فرداً وبنسبة (٣٧,٧٪) اجابوا اوافق و(١٠) فرداً وبنسبة (١٨,٩٪) اجابوا محايد و(٥) فرداً وبنسبة (٩,٤٪) اجابوا لا اوافق و(٢) فرداً وبنسبة (٣,٨٪) اجابوا لا اوافق بشدة.
- أهداف الخطوط الجوية السودانية قابلة للتحقيق ، تتبين ان (١١) فرداً وبنسبة (٢٠,٨٪) اجابوا اوافق بشدة، بينما (١٩) فرداً وبنسبة (٣٥,٨٪) اجابوا اوافق و(١١) فرداً وبنسبة (٢٠,٨٪) اجابوا محايد و(٥) فرداً وبنسبة (٩,٤٪) اجابوا لا اوافق و(٧) فرداً وبنسبة (١٣,٢٪) اجابوا لا اوافق بشدة.
- تتسم أهداف الخطوط الجوية السودانية بالمرونة، تتبين ان (٩) فرداً وبنسبة (١٧٪) اجابوا اوافق بشدة، بينما (١٣) فرداً وبنسبة (٢٤,٥٪) اجابوا اوافق و(١٨) فرداً وبنسبة (٣٤٪)

اجابوا محايد و(٧) فرداً وبنسبة (١٣,٢٪) اجابوا لا أوافق و(٦) فرداً وبنسبة (١١,٣٪) اجابوا لا أوافق بشدة.

• يشارك العاملون في وضع الأهداف، تتبين ان (٦) فرداً وبنسبة (١١,٣٪) اجابوا أوافق بشدة، بينما (١١) فرداً وبنسبة (٢٠,٨٪) اجابوا أوافق و(١٣) فرداً وبنسبة (٢٤,٥٪) اجابوا محايد و(١٣) فرداً وبنسبة (٢٤,٥٪) اجابوا لا أوافق و(١٠) فرداً وبنسبة (١٨,٩٪) اجابوا لا أوافق بشدة.

• تتسم الأهداف بالقابلية للقياس، تتبين ان (٤) فرداً وبنسبة (٧,٥٪) اجابوا أوافق بشدة، بينما (١٧) فرداً وبنسبة (٣٢,١٪) اجابوا أوافق و(١٩) فرداً وبنسبة (٣٥,٨٪) اجابوا محايد و(٥) فرداً وبنسبة (٩,٤٪) اجابوا لا أوافق و(٨) فرداً وبنسبة (١٥,١٪) اجابوا لا أوافق بشدة.

جدول (٩): نتائج اختبار نتيجة تحليل كاي تربيع للإجابات على عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	النتيجة
لدى الخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة.	3.8113	1.09292	21.057	4	.000	دالة
أهداف الخطوط الجوية السودانية قابلة للتحقيق.	3.4151	1.29249	10.868	4	.028	دالة
تتسم أهداف الخطوط الجوية السودانية بالمرونة.	3.2264	1.21910	9.170	4	.057	غير دالة
يشارك العاملون في وضع الأهداف.	2.8113	1.28687	3.132	4	.536	غير دالة
تتسم الأهداف بالقابلية للقياس.	3.0755	1.15773	18.226	4	.001	دالة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤م.

من الجدول (٩) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي بالنسبة للعبارة:

- لدى الخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة ، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.8113) و الانحراف المعياري (1.09292) حيث كانت قيمة الاختبار (21.057) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- أهداف الخطوط الجوية السودانية قابلة للتحقيق ، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.4151) و الانحراف المعياري (1.29249) حيث كانت قيمة الاختبار (١٠,٨٦٨) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٠٢٨) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- تتسم أهداف الخطوط الجوية السودانية بالمرونة، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.2264) و الانحراف المعياري (1.21910) حيث كانت قيمة الاختبار (9.170) بدرجة

- حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٠٥٧) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- يشارك العاملون في وضع الأهداف، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (2.8113) و الانحراف المعياري (1.28687) حيث كانت قيمة الاختبار (3.132) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٥٣٦) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
 - تتسم الأهداف بالقابلية للقياس، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (٣,٠٧٥٥) و الانحراف المعياري (١,١٥٧٧٣) حيث كانت قيمة الاختبار (١٨,٢٢٦) بدرجة حرية (٤)، بقيمة احتمالية (٠,٠٠١) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

الخاتمة

أولاً: النتائج:-

- من خلال عرض الدراستين النظرية والميدانية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:-
١. أكدت الدراسة برؤية الخطوط التي تتوافق مع استراتيجياتها
 ٢. رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة ومتسقة مع أهدافها ومقبولة لدى منسوبيها وواضحة لجمهور المتعاملين معها.
 ٣. أمنت الدراسة بأن رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية.
 ٤. لخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة ومرنة وقابلة للتحقيق والقياس ومعلومة لدى الجميع.
 ٥. سياسات وتشريعات الخطوط الجوية السودانية تتسم بالواقعية والمرونة وتغطي جميع نشاطاتها ولكنها غير مستقرة وغير مستخدمة كمعايير لقياس الاداء.
 ٦. الخطوط الجوية السودانية خطة استراتيجية تتسم بالواقعية والمرونة والدقة وتتسق مع الاستراتيجية القومية للدولة.
 ٧. التخطيط الاستراتيجي لا يسهم بفاعلية في تطوير وتحسين المؤسسات الخدمية.
 ٨. متابعة تنفيذ الخطط وتقويم مسارها والاهتمام بالتغذية الراجعة، وتقييم أداء العاملين (تحفيزاً ومحاسبة) هي من الوسائل الفاعلة لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي.
 ٩. يوجد ضعف في تدريب منسوبي الخطوط الجوية السودانية في مجال التخطيط الاستراتيجي مما يؤثر سلباً في مستوى الأداء.

ثانياً التوصيات:

- من خلال عرض الدراستين النظرية والميدانية توصلت الباحثة إلى التوصيات التالية:-
١. نشر مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في الخطوط الجوية السودانية بعقد لقاءات تنويرية وسمنارات وورش عمل لإبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في أداء المهام ولترسيخ المفاهيم الاستراتيجية لديهم.

٢. إنشاء قواعد بيانات، ومعلومات فاعلة وجامعة لقراءة المستقبل واستخلاص المؤشرات لصياغة الاستراتيجيات
٣. الاهتمام ببرامج التدريب، وتنمية المهارات ورفع القدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي لمنسوبي الخطوط الجوية السودانية لتنفيذ الخطط بكفاءة عالية.
٤. الحرص على أعمال سياسة المشاركة في صياغة الرؤية والرسالة والاهداف وفي إعداد الخطط الاستراتيجية ومناقشة مشكلات العمل من الواقع العملي.
٥. السعي لتفعيل وحدات التخطيط الاستراتيجي بإدارات الخطوط الجوية السودانية بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة للقيام بمهامها بالصورة المثلى.
٦. استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي، لمواكبة التطور وتجويد الأداء الخدمي.
٧. إجراء دراسات لخطة الاستراتيجية وتوفير الموارد والميزانيات لضمان تنفيذ مشروعات الخطة.
٨. الاهتمام بأليات المتابعة والتقييم والتغذية الراجعة للاستراتيجيات الخطوط الجوية السودانية.
٩. العمل على استقرار العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي بوحدات الخطوط الجوية السودانية لاكتساب الخبرات بالممارسة بالتدريب والتأهيل وصولاً للتخصص في المجال.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

١. أرثر أيد تومسون ، أيد جي ستريكلاند، (٢٠١٧)، الإدارة الاستراتيجية- المفاهيم والحالات العملية، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون وموزعون.
٢. سيد محمد جاد الرب، (٢٠١٣)، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة: الدار الهندسية
٣. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (٢٠١٧) الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية.
٤. عبد الحميد عبد المطلب، (٢٠١٠) الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
٥. عبد الرحمن توفيق وآخرون، (٢٠١٨)، التميز الإداري والفاعلية القيادية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية
٦. علي السلمي، (٢٠١٢) إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع،
٧. غريب جبر جبر، (٢٠٠٩)، التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
٨. محمد الصيرفي، (٢٠٢٠)، التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر

٩. محمد حسين أبو صالح، (٢٠١٨)، التخطيط الاستراتيجي القومي، الخرطوم: شركة مطابع العملة السودانية.
١٠. محمد عبد العال النعيمي، (٢٠١٨) إدارة التميز، عمان: دار البارودي للنشر والتوزيع
١١. محمد عبد الفتاح العشماوي، (٢٠٢٠)، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري التخطيط الاستراتيجي، القاهرة دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
١٢. محمود حسين أبو جمعة، (٢٠١٦) التميز المؤسسي: عوامل النجاح، عمان: دار وائل للنشر
١٣. مدحت أبو النصر، (٢٠٠٨)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر، ٢٠٠٨م
١٤. (٢٠٠٩)، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
١٥. موفق محمد الضمور، (٢٠١١)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٦. ياسين الغالبي، (١٩٩٨)، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

ثانياً: رسائل جامعية ومجلات

١. أمل الفرحان، وعبد الكريم السكر، المنهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي في الأردن، مجلة دراسات، عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، مجلد (٢٢)، العدد الثاني، ١٩٩٥ م.
٢. أمل أحمد محمد الأمين، التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاية وفاعلية أداء المنظمات، (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية في الفترة من ٢٠٠٥-٢٠٠٩م)، جامعة امدرمان الإسلامية رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠١١م.
٣. آية رياض العبد القادر بورزان، إطار مقترح لنظام المعلومات الإدارية لترشيد عملية التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على كليات حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة عين شمس- كلية التجارة، ٢٠١٢ م)
٤. بهاء الدين حسن علي، بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية، (بالتطبيق على ديوان الضرائب الإتحادي ٢٠٠٧-٢٠١١م) رسالة دكتوراه غير منشورة ٢٠١٣م.
٥. جاسر عبدالرازق يعقوب، علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الأعمال، (دراسة واقع عينة مختارة من شركات المساهمة العامة الأردنية النسر للأعوام من ٢٠٠١-٢٠٠٩م)، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠٠٨م.
٦. جمال عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة بني سويف، العدد الأول، ٢٠٠٧ م.
٧. حمد محمد حمدي المري، بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، (بالتطبيق على البنوك التجارية القطرية)، قطر: الجامعة القطرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠١٤م.

٨. خالد بن محمد بن عبدالله العبيان، واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الرياض، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد (٢٨) العدد الأول ٢٠٠٦م.
٩. غازي رسمي أبو قاعود، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة، الأردنية الهاشمية)، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، (جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦ م)
١٠. نعمان أحمد علي عبد الله، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، (بالطبيق على الجامعات اليمنية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠١١م.

آيات الكيل والميزان

(دراسة بلاغية في القرآن الكريم)

د. إدريس محمد القدييل جمعة*

*جامعة الدلنج

المستخلص

تناولت هذه الدراسة البحث الدقيق المتخصص لمعرفة أسرار البلاغة في الآيات التي اختصت بالكيل والميزان في القرآن الكريم، وتم استخراج كل الألوان البلاغية فيها، وهدفت إلى معرفة النظم البلاغية ودورها في توضيح وتقريب فهم معاني القرآن الكريم، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي، وجاءت أهمية الدراسة في إنها حصرت السور التي وردت فيها آيات الكيل والميزان بحسب ترتيبها في المصحف الشريف، وكما حددت الآيات التي ذكر فيها الكيل والميزان، وتم شرحها واستخراج الألوان البلاغية فيها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن آيات الكيل والميزان وردت في خمسة عشر سورة مرتبة حسب ما ورد في المصحف الشريف، وبداخلها تسعة وعشرون آية، ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة: أن يهتم الدارس في مجال البلاغة بمعرفة أسرار بلاغة القرآن الكريم.

Abstract

This study dealt with precise, specialized research to find out the secrets of rhetoric in the verses that specified in measuring and balancing in the Holy Qur'an, and all the rhetorical colors were extracted from them. The study aimed to identify the rhetorical systems and their role in clarifying and bringing closer the understanding of the meanings of the Holy Qur'an. The study followed the descriptive inductive approach. The importance of the study limited to the surahs in which the verses of measure and balance were mentioned according to their order in the Holy Qur'an, and it also identified the verses in which measure and balance were mentioned, and they were explained and extracted the rhetorical colors. The study reached that the verses of measure and balance mentioned in fifteen surahs in order, as stated in the

HolyQur'an, which contains twenty-nine verses. the study recommends that the student in the field of rhetoric should be interested in knowing the secrets of the rhetoric of the Holy Qur'an.

البلاغة

ما هي البلاغة؟

كلمة بلاغة في اللغة العربية هي اسم مشتق من الفعل الثلاثي (بلغ) بمعنى أدرك الغاية أو وصل إلى النهاية والبليغ هو الشخص القادر على الإقناع والتأثير بواسطة كلامه وأدائه. والبلاغة في اللغة العربية تدل على إيصال معنى الخطاب كاملاً إلى الشخص الآخر سواء أكان سامعاً أو قارئاً.

عرفها الروماني بقوله: (إيصال المعنى إلى القلب في أحسن صورة من اللفظ)^(١) وكما عرفها الأمدي بأنها: (إصابة المعنى وإدراك الغرض بألفاظ سهلة وعذبة وسليمة من التكلف)^(٢) أقسام البلاغة:

ينقسم علم البلاغة إلى ثلاثة فروع رئيسة وهي:

علم المعاني، وعلم البيان، وعلم البديع.

علم المعاني:

هو علم يبحث في الطرق التي يسلكها المتكلم من أجل إيصال المعنى الذي يردده إلى المتلقي بما فيه من الإفادة وطرق الاستحسان حسب ما يقتضي الحال.^(٣)

أقسام علم المعاني:

علم المعاني له عدة أقسام هي: الخبر، الإنشاء، الحذف والذكر، القصر، الفصل والوصل.

علم البيان:

هو العلم الذي يبحث في الطرق المختلفة التي تصلح في الاستخراج لإيراد المعنى الواحد. وهو الظواهر والوضوح والمقصود بالبيان في اللغة هو ما بين به الشيء من الدلالة وغيره.^(٤) وهو علم يعرف به إيراد المعنى والواحد بطرق مختلفة لوضوح الدلالة.^(٥)

أقسام علم البيان:

علم البيان له عدة أقسام وهي: التشبيه، المجاز، الاستعارة، الكناية.

علم البديع:

هو العلم الذي تُعرف به طرق تحسين الكلام مع رعايته لمطابقة مقتضى الحال ووضوح الدلالة بعيداً عن التعقيد في المعنى.

المحسنات اللفظية وهي:

الجناس التام - المماثل - المستوفي - المركب - المتشابه - المفروق - المحرف. الجناس الناقص - المزيل - المضارع - جناس القلب - المجنح - المزدوج.

ما يلحق بالجناس: رد العجز عن الصدر - المطرف - الترفيع - الموازي - المساوي. المحسنات المعنوية هي:

الطباق - المقابلة - تشابه الأطراف - المشاكلة - العكسي والتبديل - الرجوع - التورية - الاستخدام - اللف والنشر - الجمع والتعريف - الجمع والتقسيم - التجريد - المبالغة - حسن التعليل - تأكيد المدح بما يشبه الذم - تأكيد الذم بما يشبه المدح - الإدماج - إيراد الجد في لفظ الهزل - تجاهل العارف - القول بالموجب - الاطراد.^(٦)

أقسام علم البديع:

ينقسم علم البديع إلى:

أ/ المحسنات اللفظية وهي التي تستخدم بهدف تحسين اللفظ وهي: الجناس، السجع، رد العجز على الصدر، التصريع، الترجيع، التقسيم.

ب/ المحسنات المعنوية أو الحسية وهي تستخدم بهدف تحسين المعنى وهي: الطباق، التورية، المقابلة حسن التعليل، المشاكلة.

بلاغة القرآن في آيات الكيل والميزان:

• قال تعالى: (وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّى يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا تُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ).^(٧)

نجد التركيب هنا معطوفاً بالواو على ما قبله والأسلوب إنشائي والنهي الحقيقي والتركيب معلن على التحذير الشديد من مال اليتيم. وقد جاء متعلق الفعل (مال اليتيم) معرفاً بالإضافة حملاً على المخاطبين على الامتنال للنهي، وذلك لما في اليتيم من الضعف وشدة الحاجة.

وقد استثنى القربان الحسن (إلا بالتي هي أحسن) لما في ذلك من مصلحة اليتيم ونهى عما عداه وقد قيد الفعل بـ(حتى) فإذا بلغ أشده فأقربوه، كأنه قيل: أحفظوه حتى يصير بالغاً رشيداً حينئذ سلموه إليه.^(٨) وقد عبر بـ(أشده) ولم يعبر بالحلم حملاً للمخاطبين بترقيق قلوبهم وذلك بما على اليتيم من الضعف الذي يوجب الشفقة عليه، وقد ورد الأمر بالفعل في (وأوفوا الكيل والميزان بالقسط) ولم يقل ولا تنقصوا الكيل والميزان وذلك لتكون النفس ملتفتة إلى جانب الوفاء وفي ذلك تذكير لهم بالسخاء الذي يتماذحون به.^(٩)

وفي قوله تعالى: (بالقسط) أنه حال من فاعل (أوفوا) أي: أوفوهم مقسطين، وهناك الأمر بالوفاء موجه للمعطي والقسط موجه للأخذ، فقد أمر الله تعالى المعطي بإيفاء ذي الحق حقه من غير نقصان ولا إفراط ولا تفريط، وأمر صاحب الحق بأخذ حقه من غير طلب الزيادة.^(١٠)

وفي قوله تعالى: (لَا تُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا) وهنا نجد نوع من البديع حيث فيه جلباً للتفسير ودفعاً للمشقة حيث أمر ببلوغ الوسع وما وراءه معفواً عنه ويمكن تأويل ذلك إلى (لا نكلف من إيفاء الكيل والوزن إلى ما يسعها فيحل لها ولا تحرج فيه).

وفي قوله: (وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى) هنا نجد من البلاغة في تدقيق بناء الجملة بأسلوب الشرط، ومن طبيعة الجملة الشرطية أن جزئها يتعانقان تعانقاً شديداً لما بينهما من التعلق، وهذا يعني أن المخاطبين مطالبون بتحقيق العدل فيما تحقق قولاً لا فيما جرى في الخاطر والفؤاد.

وفي قوله: (ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ) هنا وقع المسند إليه إشارة للبعيد تعظيماً لما مضى من الوصايا، ووقع المسند جملة فعلية فعلها ماضي بلفظ الوصية لما فيه من إعلاء شأن الموصى لأنه لا يُوصى إلا من كان له شأن وأن الوصية على قدر الموصى والموصى هنا هو الله عز وعلا.

وفي قوله: (لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ) اتبعت هذه الآية بالتذكير^(١١) لما فيها من تأثير الشهوات والأهواء مما يُعمي ويصم.

في هذه الآية سيّلٌ من البلاغة حيث أسلوب العطف والأمر وعلم البديع في التأويل وأسلوب الشرط.

● قال تعالى: (وَالْوَزْنُ يَوْمَئِذٍ الْحَقُّ فَمَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ). (١٣)

نجد في قوله تعالى: (وَالْوَزْنُ يَوْمَئِذٍ الْحَقُّ) هذا التركيب مكون من مُسند إليه ومُسند وظرف زمان وقد وقع المسند إليه مقدماً ومعرفةً باللام ففي هذا الأسلوب قَصْر حقيقي وفائدته التأكيد على عدل الله المطلق، وقد قَدَّمَ الظرف على المُسند مسارعة بالترهيب من هذا اليوم.

وهنا يوجد إيجاز بالحذف وقد دلّ عليه التنوين في (إِذْ) وهو عَوَضَ عن جُمْل تقديرها يوم أُرسل إليهم ونسأل المرسلين، وفي قوله: (فَمَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ) قد بُنيت هذه الجملة بأسلوب الشرط وقد أُلْع فعل الشرط إلى جواب الشرط حيث وَقَعَ بالفعل (ثَقُلَتْ) وهنا كناية عن كونه بمحل الرضاء من الله تعالى لكثرة حسناته. نجد في هذه الآية علم المعاني في وجود المسند والمسند إليه وتقديم الظرف على المستند وكما نجد الإيجاز بالحذف الذي أظهره التنوين في الآية كناية عن كثرة الحسنات.

● قال تعالى: (وَمَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنْفُسَهُمْ بِمَا كَانُوا بِآيَاتِنَا يَظْلُمُونَ). (١٣)

جاء هذا التعبير بفعل الشرط (حَقَّتْ) إِمَاعاً عَلَى السَّخَطِ وَعَدَمِ الرِّضَاءِ عَلَيْهِمْ، وَعَرَّفَ الْمُسْنَدَ إِلَيْهِ بِاسْمِ الْإِشَارَةِ أَوْلَيْكَ تَحْقِيرَ لَهُمْ وَإِعَاداً لِمَكَانَتِهِمْ، وَقَدْ عَرَفَ الْمُسْنَدَ بِاسْمِ الْمَوْصُولِ لَمَّا فِي جُمْلَةِ الصَّلَةِ مِنَ التَّشْنِيعِ عَلَيْهِمْ. وَجَاءَتْ لَفْظَةُ الْمِيزَانِ (مَوَازِيَةً) لِاخْتِلَافِ الْمَوْزُونَاتِ وَتَعْظِيمِ لَهَا بِالْجَمْعِ. نَجِدُ فِي هَذِهِ الْآيَةِ عِلْمَ الْبَدِيعِ فِي الْإِشَارَةِ لِلْبَعِيدِ فِي (أَوْلَيْكَ) لِلتَّحْقِيرِ وَالتَّعْرِيفِ بِاسْمِ الْمَوْصُولِ لِلتَّشْنِيعِ.

● قال تعالى: (وَإِلَى مَدِينِ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ قَدْ جَاءَتْكُمْ بَيِّنَةٌ مِنْ رَبِّكُمْ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ). (١٤)

جاء تقدير الكلام وأرسلنا إلى مدين معطوف بالواو عطف قصة على قصة وهنا تقدم الجار والمجرور على المفعول به إماماً على شدة المرسل والرسول على مصلحة القوم، كما أن ذكر النبي بعبارة (أخاهم) فيه إظهار الشفقة والخوف عليهم وفي قوله تعالى: (قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ) جاءت هذه

الجملة مفصولة عن سابقتها لما بينهما من تشابه، وهي عبارة عن استئناف على سؤال نشأ عن حكاية إرساله إليهم وفي هذا إيجاز لقوة الرابطة بين الكلام، وجاءت (يا) المتكلم (يا قوم) إشعاراً لهم بالعطف والشفقة، وفي دخول (من) على نكرة (ما لكم من إله غيره) وتقديم المجرور فيه تأكيداً لتفرده بالالوهية، وفي بناء جملة التعليل أسرار بلاغية لا تتناهى. وفي قوله: (قَدْ جَاءَتْكُمْ بَيِّنَةٌ مِنْ رَبِّكُمْ) جاءت هذه الجملة مقطوعة عن سابقتها لما بينهما من كمال الانقطاع فالأولى إنشائية والثانية خبرية، فالعرب إذا أرادت إبراز مكانة شيء ما أفردته بالحديث حتى يكون عمدة الكلام.

ولم يصف الربوبية إلى الإلوهية لأن الإلوهية استحقاق التوحيد من العبيد والربوبية هي استحقاق العبادة من الربوبين.

وفي قوله: (فأوفوا الكيل والميزان) جاءت الفاء في هذه الجملة لترتيب الأمر على مجيء البينة^(١٥)، وجاء المسند واو جماعة في مواجهة المخاطب دلالة على خطر الأمر وشدته، وقد قدم الكيل على الميزان لأن الأول كان أشيع المعاملات، وجاء الأمر بالإيفاء حفاظاً على حقوق المشتريين لأن الكائل والوازن هو البائع حتى لا يحمله حُب تطفيف الكيل.

وفي قوله: (ولا تبخسوا الناس أشياءهم) جاءت هذه الجملة إذاناً بإشراكهما مع الجملة السابقة لمشاركتها لها في المقصد العام.^(١٦)

وفي قوله: (ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها) جاءت الواو عاطفة الجملة لما قبلها، وهنا إيجاز يدل على أن ما مضى إفساد في الأرض ونجد أن النهي هنا بليغ.

وفي قوله: (ذلكم خير لكم) نجد في هذه الجملة اسم إشارة للبعيد تعظيم لشأن ما مضى من الأوامر والنواهي، وكما نجد في التعبير بالتنكير (خير) للتعظيم والكمال.

وفي قوله: (إذا كنتم مؤمنين) نجد من البلاغة الإيجاز وحذف لجواب الشرط الذي هو إن كنتم مؤمنين فأعبدوا الله ورسوله وأوفوا الكيل والميزان.^(١٧) في هذه الآية تقديم الجار والمجرور على المفعول به والإشارة بالبعيد في (ذاك) للتعظيم.

• قال تعالى: (وَالْإِنشَاءُ مَدِينًا أَخَاهُمْ شُعَيْبًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ وَلَا تَنْقُصُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ إِنِّي أَرَاكُمْ بِخَيْرٍ وَإِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ مُحِيطٍ)^(١٨)

بداية هذه الآية تم تحليلها بلاغياً في الآية (٨٥) من سورة الأعراف، وفي قوله: (لا تنقصوا الكيل والميزان)، وفي هذه الآية قدم النهي عن النقص لأن التجار أحرص على النقص من الإيفاء ونجد هنا زيادة تفصيل عما في سورة الأعراف.

وقد ذكر في سورة الأعراف (الكيل) وفي سورة هود ذكر (المكيال) اسم الآلة، وأراد بذلك المبالغة أي: لا تنقصوا الكيل ولا آلة الكيل ولا الوزن ولا آلة الوزن.^(١٩)

وفي قوله: (إني أراكم بخير) هنا يوجد سيلٌ من البلاغة حيث فيها تعليلٌ للنهي وحملٌ للمخاطبين على الامتنال والانتهاز وذلك بتهديدهم بإذهاب ما هم فيه من خير، وإيداناً بأن ما هم فيه من خير مرتهن بالتوحيد وعدم إنقاص الكيل والميزان، وكما فيها من البلاغة من الإظهار لحرصه على قومه وشفقته بهم وإرادة دوام الخير لهم ونجد في هذا التركيب ترويب وترقيب.^(٢٠)

وفي قوله: (إني أخاف عليكم عذاب يوم محيط) جاء هذا التركيب معطوفاً على جملة التعليل ترقياً بالتعليل وتأكيداً له وكشفاً عن شففته عليهم وقد وصف اليوم بالإحاطة وهنا مبالغة بأن العذاب واقع ولا ملجأ ولا مهرباً منه. نجد في هذه الآية تقديم وتأخير وترقيب وترهيب والعكس والمبالغة.

• قال تعالى: (وَيَا قَوْمِ أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ) (٢١)

كرر ندائهم بعد الياء بلفظ القوم إعلاناً للشفقة والرحمة وبياناً لإخلاص النصيح الذي تقتضيه صلة الدم، وجاء (بالقسط) زيادة في التفصيل وإنفاذ الإيفاء وهنا توجد مبالغة وتأكيد حسن. (٢٢) وفي قوله تعالى: (وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ) العثو هو الفساد الذي يدرك حساً وهو أشد أنواع الفساد والتعبير بهما في سياق واحد يدل على أن الفساد واقع في الحياة وفي العقيدة، وفي ذلك يكون الجمع بين الفعل والحال غرضه نهيمهم عن الكفر وما إقترن به من الفساد في الأرض. (٢٣) قال تعالى: (وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَازِهِمْ قَالَ أَتُنُونِي بِأَخٍ لَكُمْ مِنْ أَبِيكُمْ أَلَا تَرَوْنَ أَنِّي أُوْفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ) (٢٤)

هنا أستخدمت لما الزمانية لما للزمن من أثر بالغ في عرض المطلوب وجاء بعد لما بجملة (جهزهم بجهازهم) ونلاحظ في إسناد الفعل إليه دلالة على عظيم تكريمه لهم إذ قام على جهازهم بنفسه، ثم جاء الشرط بعد هذه التهيئة التي فتحت قلوبهم (أتوني بأخ لكم من أبيكم) وقال بأخ لكم ولم يقل بأخيكم وذلك تناهياً في التظاهر بجله له، ثم عطف على جملة (وأنا خير المنزلين) حملاً لهم على إنفاذ مطلوبه وإمعاناً إلى أنه ما أراد من طلب الأخ إلا زيادة الإكرام، فقد أحاط بمطلوبه من التراكيب ما يكشف أن رغبته في جلب أخيه كانت شديدة وطاغية. هنا توجد مبالغة في الإيفاء بالقسط.

• قال تعالى: (فَإِنْ لَمْ تَأْتُونِي بِهِ فَلَا كَيْلَ لَكُمْ عِنْدِي وَلَا تَقْرَبُونِ) (٢٥)

جاءت الجملة شرطية ومقترنة بفاء تعقيباً على الترهيب وهذا ما يؤكد أن الرغبة عارمة ولولا الإيمان لطغى به السلطان. ثم جاءت جملة (فلا كيل لكم عندي) وهذا هو نهاية التخويف، لأنهم كانوا محتاجين إلى تحصيل الطعام. (٢٦) وقد صيغ جواب الشرط بلا النافية للجنس إعلاءً لشأن الوعيد والتهديد. وذكر (عندي) زيادة في التأكيد لأنه لا كيل في ذاك الزمان عند سواه، ثم جاءت جملة (ولا تقربون) لتقطع عليهم كل السبل لإرضائه.

قال تعالى: (فَلَمَّا رَجَعُوا إِلَى أَبِيهِمْ قَالُوا يَا أَبَانَا مُنِعَ مِنَّا الْكَيْلُ فَأَرْسِلْ مَعَنَا آخَانًا نَكْتَلُ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ) (٢٧)

بدأوا بما هو أعلى في حمل أبيهم على تحقيق مرغوبهم فقالوا: (يا أبانا منع منا الكيل) رغم أن الكيل لم يمنع وإنما أخرجه مخرج الممنوع ترغيباً لقلب أبيهم وحملاً لهم على إنفاذ مرادهم، ثم بعد ذلك حصروا دافع منع الكيل عنهم في إرسال أخيهام معهم بجملة (فأرسل معنا آخانا نكتل) وجعلوا تحقيق الكيل جواباً للطلب (نكتل) ثم جاءت جملة (وإننا له لحافظون) دافعة على أبيهم عما يدور في باله ولم يفارقه من قصة يوسف عليه السلام. نجد هنا البلاغة في الجملة الشرطية بالألا يكون الكيل إلا بعد أن تأتوا بأخي.

• قال تعالى: (وَلَمَّا فَتَحُوا مَتَاعَهُمْ وَجَدُوا بِضَاعَتَهُمْ رُدَّتْ إِلَيْهِمْ قَالُوا يَا أَبَانَا مَا نَبْغِي هَذِهِ بِضَاعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزْدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلُ يَسِيرٍ). (٢٨)

قد أفتتحت الآية بلمّا الزمانية لتنبيه عن الأحداث ثم إفتتحو كلامهم بأسلوب النداء (قالوا يا أبانا ما نبغي) وذلك تنبيهاً لأبيهم لما أبصروه وأدهشهم، وقد جاءت هذه الجملة إستئنافاً بياناً لما مضى، وجاء المسند إليه اسم إشارة في جملة (هذه بضاعتنا) لتمييزه أكمل تمييز وكشفاً عن حال الدهشة، وعُرف المسند بالإضافة كشفاً عن تخصيصها لهم، ثم جاءت جملة (ونمير أهلنا) فيها إشعار لأبيهم بأن عدم إرسال أخيهام معهم فيه ضياع للأهل، وأن ضياعهم معلقاً برقية أبيهم لبرقيتهم، ثم أرتدوا أن يظهروا أن الخطب في أمر حفظ أخيهام هين من منع الكيل، وأنهم سيحفظونه لتحقيق مصلحتهم لأن إزياد الخير مُعلق بإرساله وبقائه محفوظاً وأن في سلامته فائدة لهم بإزياد (كيل يسير) وقد جاءت هذه الجملة إستئناف وتعليلاً لما سبق. (٢٩) في هذه الآية مجاز مرسل علاقة الجزئية في (متاعهم).

• قال تعالى: (فَلَمَّا دَخَلُوا عَلَيْهِ قَالُوا يَا أَيُّهَا الْعَزِيزُ مَسَّنَا وَأَهْلُنَا الضَّرُّ وَجِئْنَا بِبِضَاعَةٍ مُزْجَاةٍ فَأَوْفِ لَنَا الْكَيْلَ وَتَصَدَّقْ عَلَيْنَا إِنَّ اللَّهَ يَجْزِي الْمُتَصَدِّقِينَ). (٣٠)

بدأت الآية (فلما دخلوا عليه) وجاءت الجملة مسبوقه بـ (لما) الزمانية لأنباء الأحداث على الزمن شأن القصة وجاء كلامهم باستعطاف العزيز وذلك في الافتتاح بالنداء بصفته الدالة على القوة والقهر، وهذا من البديع ما هو حُسن الابتداء. ثم قالوا: (مسنا وأهلنا الضر) وذلك للكشف عن رقة حالهم وحال من يعولونهم، وقد جاؤوا ببضاعة مزجاء أي: رديئة لما في ذلك من مبالغة في إظهار رقة حالهم. (٣١) وختموا كلامهم بـ (إن الله يجزي المتصدقين) وفي الجملة تعليل لاستدعائهم التصديق عليهم وكانت البلاغة سبيلهم إلى تحقيق هذا المطلب.

• قال تعالى: (وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ). (٣٢)

قد جاءت هذه الآية الكريمة في سياق تحقيق سورة الحجر في وصف الكتاب بأنه في الذروة من الجمع للمعاني الموضحة للحق من غير اختلاف أصلاً. (٣٣) ونجد هنا لفظ (موزون) كناية عن الحُسن والتناسب.

قال تعالى: (وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كُلْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا). (٣٤)

الملحوظ هنا أن الأمر بالإيفاء إختص بالكيل وقد جاء مقيداً (إذا كُلتُم) وهذا يعني أن الإيفاء ليس إلزاماً حيث يكتال المرء ولكن هو إلزاماً حين يكيل.

وفي هذا القيد إنذار وترهيب، وفي قوله: (وزنوا بالقسطاس المستقيم) نجد أن إفراز الميزان بالأمر فيه تعظيماً لخطر ما ينتج من عدم الامتثال بالأمر.

أما في جملة (باقسطاس) توجد مبالغة في تركيب الجملة حيث قيد الفعل بالجار والمجرور والقسطاس مأخوذ من القسط وهو الذي تحصل فيها الإستقامة والإعتدال، فمعناه العدل الذي لا يميل إلى أحد الجانبين وهو مركب من كلمتين: القسط وهو العدل، وطاس وهو كفة الميزان. أما (المستقيم) فيها زيادة في التأكيد على عدم التطفيف في الوزن.

وأما في قوله: (ذلك خيرٌ وأحسن تأويلاً) فهذه الجملة إستئنافية كأنه قيل: ما نتيجة؟ فكان الجواب خير. وجاء المُسند إليه اسم إشارة للبعيد تعظيماً للامتثال بهذين الأمرين.

• قال تعالى: (أُولَئِكَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِآيَاتِ رَبِّهِمْ وَلِقَائِهِ فَحَبِطَتْ أَعْمَالُهُمْ فَلَا نُقِيمُ لَهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَزْنًا). (٣٥)

هنا عرّف المُسند إليه باسم الإشارة للموضوع البعيد لتمييزه والتنبيه على أنهم أجدر بالخير المذكور بعد ذلك، وعرف المسند بالموصولية لما في ذكر الصلة من التأكيد على إستحقاقهم الجزاء المترتب على الصلة وفي تقييد الفعل (كفروا) بقوله (كفروا بآيات ربهم) تشنيع عليهم، وقد عطف على هذا القيد (ولقائه) وفيه من إثبات فجورهم و(ولقائه) كناية عن البعث وما يتبعه وتقديره لقاء عذابه.

وفي قوله (أفلا نقيم لهم...) دلالة على تلاحق الخسارة، ولم يأتي الكلام فلا وزن لهم شيئاً إنما جاء كذلك مبالغة في بيان عدم الالتفات إلى أعمالهم بأي وجه.

وهنا كناية عن الصفة وهي إزدراءهم وعدم الإعتداد بهم.

ويمكن أن يكون ذلك من قبيل الإستعارة بالكناية. حيث شبهه بالمحقرات في عدم الإعتداد بهم ثم حذف المستعار منه وأثبت لهم عدم الوزن تخيلاً. (٣٦)

• قال تعالى: (وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا حَاسِبِينَ). (٣٧)

قد جوز ابن عاشور أن تكون الواو هنا للحال من قوله تعالى: (ربك) أو أن تكون الواو إعتراضية (٣٨) وقد وصف الميزان بالقسط وهو مصدر للمبالغة (٣٩) وهذه الصفة تؤكد على العدل التام.

وفي قوله: (وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا) وفي جملة (من خردل) أي: ومن أحقر منها، وقد مثل به لأنه غاية في القلة وزاد في تحقيره بضمير التأنيث لإضافته إلى المؤنث، وفي قوله: (وكفى بنا حاسبين) فقد جاء المسند فيه مقيد بـ (حاسبين) وهو حال أو تمييز فيه من التهديد ما يخلع القلوب، والغرض منه التحذير.

• قال تعالى: (وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا). (٤٠)

جاءت الآية اختصاص المؤمنين بالفلاح وبيان أنهم ذو ميزان ثقيل، وهنا كناية عن كثرة الحسنات التي ترجح الميزان والذي يؤكد ذلك الإشارة بالبعيد (فأولئك) للتعظيم وأتبعها بـ (هم المفلحون) ولم يقل أولئك المفلحون. وجاء بالضمير هم للتأكيد والإطناب.

قال تعالى: (وَمَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنْفُسَهُمْ فِي جَهَنَّمَ خَالِدُونَ). (٤١)

جاءت الآية معطوفة على ما قبلها ويوجد طباق سلب ما بين الآيتين في عبارتي (ثقلت) و(خفت) فثقلت كناية عن كثرة الحسنات وقلة السيئات، وخفت كناية عن كثرة السيئات وقلة الحسنات.

ثم جاء بقوله تعالى: (في جهنم خالدون) بدل من خسروا أنفسهم أو خبر بعد خبر (أولئك) أو خبر مبتدأ محذوف، ولكل وجه من هذه الوجوه لطائف بلاغية فعلى كونه بدلاً يكون قيداً والمراد منه إبداء العلاقة القوية بين فعلهم ومآلهم وأنهما كالشيء الواحد، وعلى كونه خبر بعد خبر يكون المراد الكشف عن أن الخسارة جزاء مآلهم وفي ذلك بيان بليغ عن أن الوصف الخبيث يعد جزاء شأنه شأن العقاب وأنه ضرب من العقاب ويمكن أن تكون الجملة مستأنفة كأنها جاءت جواباً عن سؤال خاص ما مآلهم فقليل: هم في جهنم ...

- قال تعالى: (أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ).^(٤٢)
هنا جاءت جملة أمرهم بالوفاء مستأنفة فقد بدأت بالتحلية قبل التخلية إستيفاء لكل الطرائق فيدفع المفسد.
- وفي قوله: (ولا تكونوا من المخسرين) جاء هذا التركيب معطوفاً على سابقه إستيفاء لكل الطرائق ليدفع المفسد، كما أن في هذا التركيب إلماعاً إلى أن منهم من كان الإحسار صفة ثابتة فيه، وفي ذلك تشنيع عليهم وفي هذا التركيب مبالغة (ولا تكونوا من المخسرين) أبلغ من (ولا تكونوا مخسرين) لأنه يدل على التبرؤ من أهل هذا الصنيع.^(٤٣)
- قال تعالى: (وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ).^(٤٤)
هنا خص الوزن بالأمر بأن يكون بالعدل وفي ذلك تعظيم له، أما في قوله (بالقسطاس) توجد مبالغة حيث قيد الفعل بالجار والمجرور، وأما (المستقيم) فيها زيادة في التأكيد بالإطناب.
- قال تعالى: (اللَّهُ الَّذِي أَنْزَلَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ وَالْمِيزَانَ وَمَا يُدْرِيكَ لَعَلَّ السَّاعَةَ قَرِيبٌ).^(٤٥)
جاء التعبير باسم الجلالة مسنداً إليه مقدماً مذكوراً معرفاً بأعرف المعارف (لفظ الجلالة) إدخالاً للهيبة على القلوب، وجاء التعبير في جملة الصلة بـ (أنزل) بدل نزل وذلك للإشارة إلى أن المراد جملة الكتاب وجاء عطف الميزان على الكتب في هذا السياق إلماعاً إلى خطره وعظيم أمره، وهنا أريد بالميزان الآلة وأريد به العدل مجازاً على سبيل الإستعارة.
- وفي قوله تعالى: (وما يدريك لعل الساعة قريب) لعل هنا ليست دالة على توقع المتكلم بحال، ولكنها خرجت عن توقع المتكلم إلى توقع المخاطب إحداثاً للشك فيه.^(٤٦)
- وهنا يوجد حذف في لعل تقديره، أي شيء يدريك لعل الساعة بعيدة أو قريبة، لعلها تكون بعيداً ولعلها تكون قريباً، وجاء التعبير بـ (لعل) هنا موقظاً لأهل الغفلة ومنبهاً لهم.
- قال تعالى: (وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ).^(٤٧)
قدم السماء على الفعل لعظمها وتنبيهاً على التفكير فيها من جلاله الصانع، وهنا يوجد طباق في (رفع) و(وضع)، وفي الأسلوب استعارة تصريحية بذكر الميزان الذي هو في الآية بمعنى العدل.
- قال تعالى: (أَلَا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ).^(٤٨)
نجد لا التعليل هنا محذوفة والتقدير لئلا تطغوا في الميزان. ووضع الميزان بمعنى شرع فيها معنى القول، وعليه تكون لا ناهية^(٤٩)، وجاء بالفعل (تطغوا) تشييعاً لمن يجتري على الإخسار في الميزان.
- قال تعالى: (وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ).^(٥٠)
هنا جاء الأمر بأقيموا ولم يأتي زنوا وذلك لما في لفظ الإقامة من إثارة الحرص والاهتمام عند الميزان، ولما تحتاجه الإقامة من دقة الملاحظة، وفي (بالقسط) زيادة في التأكيد وفي قوله تعالى: (ولا تخسروا الميزان) أي: لا تنقصوا الموزون. وقد ذكر الميزان في هذه الآية ثلاثة مرات، ولكن في كل مرة له معنى يختلف عن الآخر فالأول هو الآلة، والثاني بمعنى المصدر (ألا تطغوا في الميزان)، والثالث للمفعول (ولا تخسروا الميزان) أي: الموزون.

• قال تعالى: (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ).^(٥١) في قوله (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ) جاء هذا التركيب إستئنافاً بلام القسم وحرف التحقيق (نا) بخطر مضمونه وفي القسم مزيد اعتناء بمدخوله، وكما أفاد مجيء المُسند إليه (نا) في (رسلنا) تعظيماً وتنبيهاً على عظم مضمون الرسالة وقيد المُسند بالجار والمجرور (بالبيّنات) إيجاز واختصار حيث حذف الموصوف وأقيمت الصفة مقامه، وفي ذكر الصفة دون الموصوف توفيراً للعناية على الصفة ومبالغة في قوة ظهور الآيات.

وفي قوله تعالى: (وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ) نجد تعبير (معهم) تعبير بديع يوحي بأن الرُّسل مُنزلون من السماء بمصاحبة الكتب المنزلة معهم وفي ذلك تعظيم لهم. وكلمة (ميزان) هنا جارية على العدل على سبيل الإستعارة. وفي قوله (وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ) الإنزال هنا مجاز عن الإلهام، على سبيل الإستعارة التبعية التصريحية. وقد قيد المفعول به بجملة (فيه بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ) وقعت حالاً له كشفاً عن مضاره ومنافعه وفي قوله: (وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ) هذا القول معطوفاً على قوله (ليقوم الناس) وفي هذا الأسلوب إستعارة حيث أطلق فعل (ليعلم) على معنى ظهر وأثر العلم.^(٥٢)

وفي قوله تعالى: (إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ) وقعت هذه الجملة تعليلاً للتركيب الأول. وفي ختام الآية بالقوة والعزة إشارة إلى نصر الله ورسله ومن نهجوا نهجهم في إيفاء الكتاب حقه. • قال تعالى: (وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ).^(٥٣)

الجملة إنشائية ومعناها شدة النكر والعذاب الأليم أو وادي في جهنم يهوي فيه الكافر أربعين خريفاً. وفي افتتاح السورة باسم الويل مؤذن بأنها تشمل على وعيد (ويل) وذلك من براعة الاستهلال والويل هنا يناسب المطففين. والمطففين هنا مُسند ومن حيث مادتها اللغوية دالة على القُبْح والحقارة للقائم بالتطفيف.

• قال تعالى: (الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ).^(٥٤) هنا يوجد تصوير لحرصهم على الغني بالنز اليسير من المال، وفي ذلك ما يظهر خسيستهم. فنجد الشق الأول من النص يصور حرصهم على الزيادة، أما الشق الثاني يصور حرصهم لى الإنقاص. وقد تعدى القول بـ(اكتالوا) على وقد وقع لبيان اكتال فيه تحامل واستيلاء على الناس وكشف لما يُعد في أعين فاعلية طفيفاً، وفيه بيان عن عظم الجُرم. نجد في قوله (يستوفون) كناية عن إعطاء الحق كاملاً.

• قال تعالى: (وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ).^(٥٥) من الناس من يجعل (هم) تأكيد لَوَاو الجماعة وقد ذكروا (كالوهم) حرف واحد^(٥٦) وفي هذا إشارة إلى أن التطفيف من عمل تجارهم. نجد في قوله (يخسرون) كناية عن السخط وعدم الرضا. • قال تعالى: (فَأَمَّا مَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ).^(٥٧)

هنا قد اشتمل جواب الشرط على مجاز عقلي والمجاز العقلي يصور نضارة هذا العيش (فَهُوَ فِي عِيشَةٍ رَاضِيَةٍ).^(٥٨) ورضا العيشة أي: النعمة يعني أنها دائمة وباقية، وكل ذلك من إسناد الشيء إلى غير ما هو

له، ونجد في (ثقلت موازينه) كناية عن كثرة الحسنات، والذي يدل ذلك هو العيشة الراضية التي لا تنقطع في الجنة.

• قال تعالى: (وَأَمَّا مَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ) (٥٩)

وتوجد هنا كناية عن كثرة السيئات علي الحسنات وذلك بدليل قوله تعالى: (فَأَمَّهُ هَآوِيَةً) (٦٠) واستعمال الأم في هذه الآية إما حقيقة لأن العرب يكونون عن حال المرء بحال أمه في الخير والشر فهي أشد حبا له فتحزن وتفرح له.

وإما الكلام على حذف مضاف والتقدير أم رأسه، والمعنى فأم رأسه هآوية في قعر جهنم لأنه يطرح فيها منكوساً. هنا كناية عن كثرة السيئات على الحسنات ونجد في (أمه هآوية) مجاز مرسل علاقته الجزئية حيث يهوى بكل جسمه في النار.

خاتمة

الحمد لله على نعمة القرآن الكريم ونبيه الحبيب سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، والحمد لله على توفيقه وإعانتته لي للإبحار في معرفة أسرار القرآن في آيات الكيل والميزان، والتي امتازت بخصائص بعض الألفاظ التي وردت فيها ولم ترد في سواها مثل: القسطاس المطففين، هآوية، يستوفون. أما حديث القرآن الكريم عن الكيل والميزان في كل آية جاء متناغماً وملائماً مع مقصودها وهدف إلى عدة أمور وبلغ مقصوده. وقد خلص البحث إلي نتائج وتوصيات أهمها:

أولاً: النتائج

١- وردت آيات الكيل والميزان في خمسة عشر سورة من سور القرآن الكريم وهي: (الأنعام، الأعراف، هود، يوسف، الحجر، الإسراء، الكهف، الأنبياء، المؤمنون، الشعراء، الشورى، الرحمن، الحديد، المطففين، القارعة).

٢- وردت كلمات الكيل والميزان في عدد تسعة وعشرين آية من آيات القرآن الكريم.

٣- جاءت اشتقاقات لفظة الميزان وتنوعت في القرآن على هذا النحو: (الميزان، زنوا، موزون، الموازين، الوزن).

ثانياً: التوصيات

١- توصي الدراسة الدارسين بتوجيه جهودهم وكل إمكانياتهم للبحث في بلاغة القرآن للتعرف على أسرارهِ.

٢- الدراسات في مجال القرآن الكريم تُثري المكتبات الإسلامية بالمؤلفات.

٣- توصي الدراسة بالإهتمام بعلم البلاغة في المؤسسات التعليمية العامة منها والجامعية لما له من إرتباط وثيق بكتاب الله

النتائج:

٤- وردت آيات الكيل والميزان في خمسة عشر سورة من سور القرآن الكريم وهي: (الأنعام، الأعراف، هود، يوسف، الحجر، الإسراء، الكهف، الأنبياء، المؤمنون، الشعراء، الشورى، الرحمن، الحديد، المطففين، القارعة).

٥- وردت كلمات الكيل والميزان في عدد تسعة وعشرين آية من آيات القرآن الكريم.

٦- جاءت اشتقاقات لفظة الميزان وتنوعت في القرآن على هذا النحو: (الميزان، زنوا، موزون، الموازين، الوزن).

٧- جاءت اشتقاقات الكيل وتنوعت في القرآن الكريم على هذا النحو: (الكيل، المكيال، نكتل، كلتم، اكتالوا، كالوا).

٨- جاءت كل أساليب البلاغة المتنوعة في التعبير عن الكيل والميزان وكان دورها بارز في شرح وتوضيح معاني الآيات.

- ٩- قد وردت كل الألوان البلاغية في آيات الكيل والميزان وغلب عليها طابع علم البيان خاصة في الكناية منه.
التوصيات:
- ١- توصي الدراسة الدارسين بتوجيه جهودهم وكل إمكانياتهم للبحث في بلاغة القرآن للتعرف على أسرارها.
- ٢- الدراسات في مجال القرآن الكريم تُثري المكتبات الإسلامية بالمؤلفات.
- ٣- توصي الدراسة بالاهتمام بعلم البلاغة في المؤسسات التعليمية العامة منها والجامعية لما له من ارتباط وثيق بكتاب الله

المصادر والمراجع:

القرآن الكريم:

- ١- تأثير الفكر الديني في البلاغة العربية، مهدي صالح السامرائي، دار الكتب الإسلامية، دمشق، ط ١.
- ٢- البلاغة تطور وتاريخ، شوقي ضيف، دار المعارف مصر، طبعة عام ١٩٦٥م.
- ٣- بقية الإيضاح لتلخيص المفتاح في علوم البلاغة، عبدالمتعال الصعيدي، الأستاذ بكلية اللغة العربية الجامع الأزهر، الناشر مكتبة الآداب ميدان الأوبرا.
- ٤- أنظر لسان العرب، محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل جمال الدين بن منظور الأنصاري، الناشر دار صادر، بيروت، ط ٣، مادة أبان.
- ٥- الإيضاح في علوم البلاغة والمعاني والبدیع، الخطيب القزويني، جلال الدين بن محمد بن عبدالرحمن بن عمر المتوفى سنة ٤٣٩ هجرية، وضع هوامشه إبراهيم شمس الدين، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- ٦- لألى البيان للمعاني والبدیع والبيان، نظم الدكتور حسن إسماعيل عبدالرازق، رئيس قسم البلاغة، بكلية العربية بالزقازيق، ط ١، ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٥ م، الناشر مكتبة الكليات الأزهرية، شارع الصناديقية، الأزهر، القاهرة.
- ٧- سورة الأنعام، الآية (١٥٢).

- ٨- إرشاد العقل السليم ، تفسير شيخ الإسلام أبو السعود بن محمد العمادي، تحقيق أ.د. محمد طه بويالقو.د. ضياء الدين القالاش، (١٩٧/٣).
- ٩- التحرير والتنوير، تأليف محمد الطاهر بن عاشور، (١٦٥/٨).
- ١٠- مفاتيح الغيب للإمام الرازي فخر الدين، طباعة دار الفكر للطباعة والنشر، (٦٣١/١٢).
- ١١- ملاك التأويل، تأليف أحمد بن الزبير القرناطي، تحقيق د. محمود كامل أحمد، (٤٨١، ٤٨٠/١).
- ١٢- سورة الأعراف، الآية (٨).
- ١٣- سورة الأعراف، الآية (٩).
- ١٤- سورة الأعراف، الآية (٨٥).
- ١٥- روح المعاني، تأليف العلامة محمد أبو الفضل شهاب الدين السيد محمود الألوسي البغدادي، تحقيق د. السيد محمد السيد، (٤١٣/٣).
- ١٦- التحرير والتنوير، مرجع سابق، (١٧٥/٨).
- ١٧- تفسير الجلالين للإمام جلال الدين المحلي وجلال الدين الأسيوطي، حققه وعلق عليه الدكتور فخر الدين قباوه، (١٦٣/٢).
- ١٨- سورة هود، الآية (٨٤).
- ١٩- نظم الدرر للإمام برهان الدين بن الحسن بن عمر البقاعي، (٥٦٤/٣).
- ٢٠- فتح القدير، تأليف محمد بن علي بن محمد الشوكاني، تحقيق الدكتور عبدالرحمن عميرة، (٥١٨/٢).
- ٢١- سورة هود، الآية (٨٥).
- ٢٢- التحرير والتنوير، مرجع سابق، (١٣٧/٢).
- ٢٣- مسائل الرازي وأجوبتها، تأليف محمد بن الحنفي الرازي، تحقيق إبراهيم عطوه.
- ٢٤- سورة يوسف، الآية (٥٩).
- ٢٥- سورة يوسف، الآية (٦٠).
- ٢٦- الفتوحات الإلهية، مرجع سابق، (٤٦٥/٢).
- ٢٧- سورة يوسف، الآية (٦٣).
- ٢٨- سورة يوسف، الآية (٦٥).
- ٢٩- إرشاد العقل السليم، مرجع سابق، (٢٨٩/٤).
- ٣٠- سورة يوسف، الآية (٨٨).
- ٣١- مزجاء: ناقصة غير تامة، قليلة.
- ٣٢- سورة الحجر، الآية (١٩).
- ٣٣- نظم الدرر، مرجع سابق، (١٩٩/٤).
- ٣٤- سورة الإسراء، الآية (٣٥).
- ٣٥- سورة الكهف، الآية (١٠٥).

- ٣٦- التحرير والتنوير، مرجع سابق، (٤٨/٦).
- ٣٧- سورة الأنبياء، الآية (٤٧).
- ٣٨- السابق، تأليف جبران خليل جبران، (٨١/١٧).
- ٣٩- أنوار التنزيل، تأليف ناصر الدين أبي الخير عبدالله بن عمر بن محمد الشيرازي الشافعي البيضاوي، إعداد وتقديم محمد عبدالرحمن المرعشي، دار إحياء التراث العربي، (٧٤/٢).
- ٤٠- سورة المؤمنون، الآية (١٠٢).
- ٤١- سورة المؤمنون، الآية (١٠٣).
- ٤٢- سورة الشعراء، الآية (٨).
- ٤٣- روح المعاني، تأليف العلامة بن الفضل شهاب الدين السيد محمد الألوشي البغدادي، تحقيق علي عبدالباري عطية، (١١٦/١٠).
- ٤٤- سورة الشعراء، الآية (١٨٢).
- ٤٥- سورة الشورى، الآية (١٧).
- ٤٦- الترجي في أي الذكر الحكيم.
- ٤٧- سورة الرحمن الآية (٧).
- ٤٨- سورة الرحمن، الآية (٨).
- ٤٩- روح المعاني، مرجع سابق، (١٠١/١٤).
- ٥٠- سورة الرحمن، الآية (٩).
- ٥١- سورة الحديد، الآية (٢٥).
- ٥٢- التحرير والتنوير، مرجع سابق، (٤١٨/٢٧).
- ٥٣- سورة المطففين، الآية (١).
- ٥٤- سورة المطففين، الآية (٢).
- ٥٥- سورة المطففين، الآية (٣).
- ٥٦- الجامع لأحكام القرآن، لأبي عبدالله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي، تصحيح الشيخ هشام سمير البخاري، (٧٠٤٣/١٠).
- ٥٧- سورة القارعة، الآية (٦).
- ٥٨- سورة القارعة، الآية (٧).
- ٥٩- سورة القارعة، الآية (٨).
- ٦٠- سورة القارعة، الآية (٩).

مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم بمراكز الارشاد النفسي للإيدز

level of effort- exertion for achievement among counselors at Khartoum state (counseling center)

د. آدم بشير آدم كجور*

*أستاذ مشارك، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية

akegour@kfu.edu.sa - ٠٠٩٦٦٥٠١٦٠٥٠٥٨

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بمراكز الارشاد النفسي بولاية الخرطوم بالإضافة إلى دراسة الفروق الإحصائية في درجة السعي للإنجاز وعزوها الى المتغيرات الديمغرافية (النوع والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة). وفي سبيل ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق ذلك الهدف. تكونت عينة الدراسة من (٣٠) مفحوصاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، منهم (٩) ذكور و(٢١) أنثى. وتم تطبيق مقياس السعي للإنجاز من تصميم المتوكّل (٢٠٠٦). استخدم الباحث برنامج (spss) لتحليل البيانات، وقد توصل إلى النتائج التالية: يتسم السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم بالارتفاع. ووجود فروق ذات دلالة في مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي) وفي نهاية الدراسة قام الباحث بوضع عدد من التوصيات. الكلمات المفتاحية: السعي، الانجاز، مرشدين.

Abstract

This research aimed at investigating the level of effort- exertion for achievement among counselors at Khartoum state (counseling center) and attributed to (gender, marital status, education level and experience years) the sample was randomly selected consisting (30) counselors (9) males and (21) females. Researcher was used effort – exertion for achievement prepared by al-motukil (2006). Researcher used (SPSS) analysis, The research reached the following results: effort- exertion for achievement among counselors in Khartoum state separated is high level there were significant statistical differences on effort- exertion for achievement among counselors at Khartoum state attributed to the following variable (gender, marital status, education level and experience years). At the end of this research, there was some recommendation.

Keywords: effort- exertion, achievement, counselors.

مقدمة:

السعي للتفوق من القيم الإسلامية التي حثَّ عليها الدين الإسلامي، بتنمية فضيلة السعي الجاد لدى المسلم، وجاءت العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية لتؤكد أهمية إتقان العمل حتى يصل به المسلم إلى درجات الرقي والتقدم، فالإسلام يحب من المسلم إذا عمل عملاً أن يتقنه، لقوله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، ومن هنا فإن السعي أمر شرعي مباح ما دام الهدف الذي يصبو إليه الإنسان مباحاً (عاشور، ٢٠١٤). وحظي العمل في الإسلام بمنزلة خاصة وقيمة عظيمة، فحثَّ الإسلام على السعي والكسب، وأمر بالانتشار للنيل من فضل الله والأكل من رزقه فقال الله تعالى: هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾ (سورة الملك: آية ١٥)، ويكفي في إظهار قيمة العمل وأهميته طلب الرسول صلى الله عليه وسلم بعدم التخلي عنه حتى في أحلك الظروف فقال صلى الله عليه وسلم: "إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها، فليفعَل" الإمام أحمد مسند الإمام أحمد بن حنبل، وهو دليل على أن العمل مطلوب لذاته وأن على المسلم أن يظل عاملاً منتجاً (ياحي، ٢٠١٢: ٦٨).

وإتقان العمل تحقيق لنجاح المجتمع المسلم، وتعزيز لطاقته، وعدم حاجته لغيره. والمتقن لعمله يكتسب محبة الآخرين من حوله، ويرتقي بمستواه الاجتماعي ومستواه الفكري، فهو دائم نشيط يسعى للتطور والارتقاء في العمل ضعف وغياب السعي للإنجاز في العمل الإرشادي وفي مساعدت وإعانت المرضى والمضطربين نفسياً بمراكز الارشاد والدعم النفسي- ويقلل من دور المرشد النفسي- مع الرجوع إلى مدى احتياج المراجعين لهذه المراكز من خدمات نفسية لما يعانونه من أمراض ومشاكل انفعالية وسلوكية قاهرة.

مهنة الارشاد النفسي تعد من إحدى المهن الأساسية التي تؤثر في عملية تعديل السلوك وعلاج الاضطرابات الشخصية لدى الأفراد الذين يعانون من المشكلات السلوكية والاضطرابات النفسية، وأن سعي المرشد النفسي لتسهيل دورة من منطلق رؤية اسلامية مفادها أن جميع المنبهات والمثيرات الداخلية والخارجية، والتي من شأنها تزويد الكائن الحي بالطاقة وتوجه سلوكه في اتجاه معين لتحقيق التوافق والصحة النفسية.

يهتم الباحث من خلال هذه الدراسة بالمتغير النفسي-الإسلامي السعي للإنجاز للمرشدين النفسيين بولاية الخرطوم في ظل المتغيرات المختلفة التي تحيط بواقع العمل ودور هؤلاء المرشدين لانجاح من مهامهم الوظيفية ولعب دور فاعل لحل المشكلات التي يعاني منها مترددي هذه المراكز الارشادية. وحث الدين الإسلامي واهتمامه بالعمل والسعي لكسب الرزق، لكي يكون المسلم في مجتمعه منتجاً فاعلاً، بدلاً أن يكون عالةً على المجتمع، ويساهم

ذلك في توفير حياة كريمة له ولأهله حيث أشارت دراسة حسن (١٩٩٠) بأنه توجد فروق جوهرية بين المسلمين المسلمين والمسيحيين فيما يتعلق بالإنجاز كسمة شخصية في اتجاه تفوق المسلمين على المسيحيين.

ومن خلال خبرة الباحث في مجال الإرشاد النفسي، بان هنالك عدداً من الظروف والأوضاع غير مناسبة لإنجاز دورهم الفعال مما يتطلب سعيهم الدؤوب العلمي والعملية لانجاح عملية الارشاد النفسي- وإقامة السلوك الديني التعبدية في العمل الإرشادي وعكس ثقافة وقيم الدين الإسلامي في التفاني وإجادة كيفية تقديم الخدمة الإنسانية لمتريدي مراكز الارشاد النفسي.

مشكلة الدراسة:

دور المرشد النفسي مهم جداً في نجاح العملية الارشادية لتحقيق الأهداف المرجوة للغاية التي من خلالها شُيّدت قامت العملية الارشادية، وأن أداء المرشد ومهاراته المختلفة تمثل نجاح هذه العملية، فسعي المرشد للإنجاز العملي في ظل الظروف المتباينة والمختلفة التي تؤثر في حل المشكلات وعلاجها، وتواجه هؤلاء المرشدين في مراكزهم الارشادية نقص في الموارد المادية واللوجستية والدعم المادي والمعنوي، مما يتطلب حراك علمي وعملي وروحي للوصول للنجاح المهني من خلال السعي لإنجاز المهام والادوار المختلفه، وهناك من يعاني من الضغوط والاحتراق النفسي، في دراسة دراوشة (٢٠١٠) وجدت أن درجة الاحتراق النفسي لدى المرشدين النفسيين بدرجة متوسطة، في ظل ذلك ما جعل الباحث يصيغ الأسئلة التالية لمعرفة درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم:

١. ما السمة السائدة للسعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة السعي للإنجاز تعزى لمتغير النوع لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم؟
٣. هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة السعي للإنجاز تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة السعي للإنجاز تعزى لمتغير المستوى الأكاديمي لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم؟
٥. هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة السعي للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم.

٢. التعرف على الفروق داله إحصائياً في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع.
٣. التعرف على الفروق داله إحصائياً في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
٤. التعرف على الفروق داله إحصائياً في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير المستوى الأكاديمي.
٥. التعرف على الفروق داله إحصائياً في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١. تتناول الدراسة شريحة مهمة جداً في المجتمع تعمل على تعديل السلوك وعلاج المشكلات النفسية والصحية والتربية في ظل ظروف قاهرة وضغوط نفسية، ويسعى الباحث إلى تسليط الضوء على هذه الفئة في جانب الدين الاسلامي كتأصيل لعلم النفس الاسلامي. التي لاحظ الباحث أن هنالك توجس من الدارسين والباحثين الولوج الى هذا الميدان التأصيلي.
٢. قلة إجراء مثل هذه الدراسات في البيئات والمؤسسات الأكاديمية في البلاد الاسلامية، وغض الطرف عنها وإهمالها بعض الشيء.
٣. هذه الدراسة ربما توفر قاعدة بيانات ومعلومات تلعب دوراً في فتح منافذ يلج من خلالها باحثين يثرون الجانب التأصيلي ببحوث لها علاقة بهذه الدراسة.
٤. قد توضح نتائج هذه الدراسة الخارطة بشكل واضح لمستقبل برامج الارشاد النفسي.

فروض الدراسة:

١. يتسم السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم بالانخفاض.
٢. توجد فروق دالة إحصائية في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير للنوع.
٣. توجد فروق دالة إحصائية في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٤. توجد فروق دالة إحصائية في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

٥. توجد فروق دالة إحصائية في درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مصطلحات الدراسة:

السعي للإنجاز:

هو حالة نفسية داخلية مركبة، ذات أبعاد عقلية معرفية وجدانية انفعالية وقيم دينية وأخلاقية ونزوع سلوكي تتبدى من خلال محاولات الفرد وجهوده المستمرة لمواجهة الصعاب وتخطي الصعوبات والعوائق لاتمام العمل الذي بين يديه وإكماله حتى نهايته في وقت وجيز وبمستوى من التميز والامتياز والجودة والالتقان (المتوكل، ٢٠٠٦، ٢١).

أما إجرائياً يعرفه الباحث بأنه الدرجة التي يحرزها المرشد النفسي- المفحوص من خلال استجابته على مقياس السعي للإنجاز الذي تم اعداده لهذا الغرض.
المرشد النفسي:

هو الشخص المختص في أحد مجالين علم النفس أو علم الاجتماع وتلقّى تدريباً نظرياً وعملياً، في مجال الإرشاد النفسي- والفحص الطوعي في مجال الايدز من قبل وزارة الصحة – ولاية الخرطوم (وزارة الصحة ولاية الخرطوم، ٢٠٠٢).

حدود الدراسة:

١. يحد الدراسة موضوعياً بدراسة السعي للإنجاز.

٢. يحد مكانياً: مراكز الارشاد النفسي- والفحص الطوعي للإيدز بولاية الخرطوم

٣. تحد الدراسة في العام ٢٠٢١ - ٢٠٢٢.

الإطار النظري للدراسة:

السعي في القرآن الكريم:

عند رجوع للمعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم تبين تكرار لفظ (السعي) بمشتقاته المختلفة (٣٢) مرة في (٢٨) آية وردت في (٢٠) سورة من سور كتاب الله العزيز. وقد بلغت مشتقات هذا اللفظ كما جاءت في أي القرآن الكريم (١٢) تصريفاً مختلفاً. وبالرجوع لعدد من كتب التفسير تبين للباحث أن لهذه المشتقات عدداً من المعاني والدلالات المتقاربة والمتداخلة، إلا أن أوضح المعاني والدلالات التي يمكن ملاحظتها أربعة هي:

١- السعي: بمعنى أعمال الإنسان التي قام بها أثناء وجوده في الحياة الدنيا؛ قال سبحانه وتعالى: "وأن ليس للإنسان إلا ما سعى. وأن سعيه سوف يرى" النجم: (٣٩-٤٠) أي "أنه ليس للإنسان إلا جزاء عمله في الدنيا"، وقال تعالى: "إن سعيكم لشتى" الليل: (٤) أي إن أعمالكم أيها المكلفون لمتفاوتة متفاوتاً كبيراً" (السعدي: ١٤١٦هـ).

٢- السعي: بمعنى بذل الجهد والاجتهاد في العمل؛ قال تعالى: "وإذا تولى سعي في الأرض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل" (البقرة: ٢٠٥) أي "يجتهد في أعمال المعاصي" وقال تعالى "والذين سعوا في آياتنا معاجزين أولئك أصحاب الجحيم" (الحج: ٥١) أي "والذين اجتهدوا في محاربة القرآن وإبطال تعاليمه" (السعدي: ١٤١٦هـ).

٣- السعي: بمعنى السرعة في القيام بالعمل؛ ومثال ذلك قوله تعالى مخاطباً خليفه عليه السلام عندما طلب منه أن يريه كيف يحي الموتى: "فخذ أربعة من الطير فصرهنَّ إليك ثم أجعل على كل جبل منهن جزءاً ثم أدعهن ياتينك سعيّاً" (البقرة: ٢٦٠) قال (السعدي: ١٤١٦هـ) أي سريعات، لأن السعي السرعة، وقال الزحيلي في تفسيره "يجئن إليك مسرعات في الطيران" ومثاله أيضاً قوله تعالى مخبراً عن موسى عليه السلام: فألقاها فإذا هي تسعى" (طه: ٢٠) أورد الزحيلي أنها بمعنى: "تمشي بسرعة وخفة"، وقوله تعالى: "وجاء رجل من أقصا المدينة يسعى" (القصص: ٢٠) أي يسرع في مشيه" وقال السعدي في تفسير نفس الآية: "قدم رجل يسرع في مشيه، أي ركضاً على قدميه".

٤- السعي: بمعنى المبادرة بالعمل والتفرغ له، وجعله محور الانتباه والاهتمام والانصراف عن المشتتات؛ ومثال ذلك قوله تعالى "يا أيها الذين آمنوا إذا نودي للصلاة من يوم الجمعة فاسعوا إلى ذكر الله وذروا البيع" (الجمعة: ٩) المراد هنا المبادرة والاهتمام وجعل صلاة الجمعة أهم الأشغال".

الإنجاز في الكتاب والسنة:

يشير المتوكل (٢٠٠٦) أن لكلمة (الإنجاز) معنيين اثنين هما:

١. الإنجاز بمعنى إتمام الشيء وإكماله حتى نهايته والفراغ منه تماماً، فقد جاء في الحديث الشريف عن سعيد بن المسيب عن أبي هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: نحن أحق بالشك من إبراهيم إذ قال (رب أرني كيف تحيي الموتى قال أو لم تؤمن قال بلى ولكن ليطمئن قلبي) قال ثم قرأ هذه الآية حتى جازها، وفي رواية أخرى: قال ثم قرأ هذه الآية حتى أنجزها. قال الامام النووي في شرحه لصحيح مسلم: جازها فرغ منها، ومعنى أنجزها أتمها.
٢. الإنجاز بمعنى تمام الوفاء بالوعد، وقد جاء في عدة أحاديث شريفة منها عن عبدالله بن عباس حدثنا عمر بن الخطاب قال لما كان يوم بدر نظر النبي الله صلى الله عليه وسلم إلى المشركين وهم ألف وأصحابه ثلاث مئة وبضعة عشر رجلاً فاستقبل النبي الله صلى الله عليه

وسلم القبله ثم مد يديه وجعل يهدف بربه: اللهم أنجز لي ما وعدتني اللهم إن تهلك هذه العصابة من أهل الإسلام لا تعبد في الأرض فما زال يهتف بربه ماداً يديه مستقبل القبلة حتى سقط رداؤه من منكبیه فأتاه أبو بكر فأخذ رداءه فألقاه على منكبيه ثم التزمه من ورائه فقال يا نبي الله كفاك مناشدتك ربك إنه سينجز لك ما وعدك.

ومنها الحديث الشريف عن ابن عمر قال عبدالرزاق كان مرة يقول ابن محمد ومرة يقول ابن ربيعة قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول وهو على درج الكعبة الحمد لله الذي أنجز وعده ونصر عبده وهزم الأحزاب وحده ألا وإن كل مأثرة كانت في الجاهلية فإنها تحت قدمي اليوم إلا ما كان من سدانة البيت وسقاية الحاج. ويلاحظ أن المعنيين للفظ في الإنجاز في الأحاديث النبوية الشريفة تقابل المعاني السائدة المتداولة لهذا اللفظ في معاجم اللغة العربية؛ قال ابن منظور: نجز الحاجة وأنجزها قضائها، ونجز وعده أي وفى به. ويتفق أصحاب المعجم الوسيط (إبراهيم أنيس وآخرون) مع ابن منظور، حيث بينوا: نجز الشيء قضاه، وناجزه بمعنى عاجله وأسرع به، ونجز الوعد وفى به ومنه المثل القائل "أنجز حر ما وعد" يضرب في الوفاء بالوعد والعهد.

يعرف الغامدي (٢٠٠٩، ١٠١) دافعية الإنجاز بأنها استعداد الفرد للسعي في سبيل التفوق والاقتراب من النجاح، والرغبة في الأداء الجيد والمثابرة والتغلب على الصعوبات، وتحقيق هدف معين في مواقف تتضمن مستويات من الامتياز والتفوق.

مصطلح الإنجاز **Achievement** بأنه القدرة أو الاستطاعة الذاتية لدى الفرد على تحقيق الغاية المتوقعة منه والهدف الذي يتمناه ويبين هذا الفريق من المؤلفين بأن هذا المفهوم يستخدم ليعني نجاح الفرد فعلاً في إنجاز الفرد في تحقيق أهداف وأمنية بعينها، كما قد يستخدم عام للإشارة في نجاح الفرد في تحقيق أهداف حياته. ومفهوم الدافع للإنجاز كما ورد في موسوعة علم النفس والتحليل النفسي (محي الدين، ١٩٩٩) يشير إلى عدة معاني منها أنه عبارة عن الحافز للسعي للنجاح أو تحقيق نهاية مرغوبة أو هو دافع للتغلب على العوائق أو للانتهاء بسرعة من أداء الأعمال الصعبة علي خير وجه. وهناك من تناول دافع الإنجاز من مدخل تحقيق الأهداف وفق معايير للجودة والامتياز، فقد بين مصطفى (٢٠٠٧) أن دافع الإنجاز يعني استعداد الفرد للسعي للاقتراب من النجاح وتحقيق هدف معين، وفق لمعيار معين من الجودة أو الامتياز مع إحساس الفرد بالفخر والاعتزاز عند إتمام ذلك.

وفي نفس الإطار يبين العيسوي (٢٠٠٥) إن ماكيلاند قد طرح مفهومة للإنجاز على أنه ميل دافعي يشير إلى استجابات توقع الهدف الإيجابية أو السلبية التي تتشارك في المواقف التي تتضمن سعياً وفقاً لمستوى معين من الامتياز، حيث يقيم الأداء علي نجاح أو فشل. إن الإنجاز كمفهوم افتراض كامن لدى الشخص، قد يمثل دافعاً أو إستعداداً أو ميلاً راسخاً لدى الفرد

للاقتراب من أو البحث عن النجاح، في المواقف ذات الطابع الإنجازي أو التي تتضمن إنجازاً أو تنافس لأداء مهمة ما، وفقاً لمحك معين من الجودة والامتياز.

الدراسات السابقة:

١. دراسة موسى، ٢٠١٤ هدفت الى معرفة السعي للإنجاز وعلاقته بالاتزان الانفعالي لدى المعاقين حركياً بولاية الخرطوم. ٢٠١٤. توصلت الدراسة الى: يسود السعي للإنجاز لدى المعاقين حركياً بولاية الخرطوم بدرجة كبيرة. ولا توجد فروق في السعي للإنجاز لدى المعاقين حركياً تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية. ولا توجد فروق في السعي للإنجاز لدى المعاقين حركياً تبعاً لمتغير العمر الزمني. ولا توجد فروق في السعي للإنجاز لدى المعاقين حركياً تبعاً لمتغير المستوى التعليمي. ولا توجد علاقة ارتباط طردي بين السعي للإنجاز والاتزان الانفعالي لدى المعاقين حركياً بولاية الخرطوم.

٢. دراسة خليل، (٢٠١٥) هدفت الى معرفة السعي للإنجاز لدى العاملين بالقطاع المصرفي بولاية الخرطوم. وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أن السعي للإنجاز مرتفع بجميع أبعاده بدرجة دالة لدى العاملين بالقطاع المصرفي بولاية الخرطوم، وأنه توجد فروق دالة بين الذكور والإناث في درجات بعد الحصول على مكانة اجتماعية، كما توجد فروق دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين في بعد السعي للحصول على مكانة اجتماعية لصالح المتزوجين وفي بعد السعي لإشباع الحاجات المعرفية لصالح غير المتزوجين.

٣. دراسة الخيري، (٢٠٠٨) هدفت الى معرفة الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين بمرحلة التعليم العام بمحافظتي الليث والقنفذه، وتوصلت نتائج الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المرشدين المدرسين من عينة الدراسة بمحافظتي الليث والقنفذه في دافعية الإنجاز ترجع إلى متغير سنوات الخبرة.

٤. دراسة أبو جراد، ٢٠١٥ هدفت الى معرفة الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتهما بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة دافعية الإنجاز تعزى لمتغير: (الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري، مكان السكن، جهة العمل).

التعليق على الدراسات السابقة:

يشير الباحث إلى قلة الدراسات التي تناولت متغير السعي للإنجاز في الدراسات العربية، وبما أن هذا المتغير يشير للتأصيل الإسلامي بدلاً لدافعية الإنجاز فالباحث يتناول فقط الدراسات العربية كمبرر للدراسات السابقة لهذه الدراسة.

اشتركت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام مقياس المتوكل (٢٠٠٦) كدراسة خليل (٢٠١٥) ودراسة موسى (٢٠١٤).
منهج الدراسة:

المنهج المتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي، ويقصد به "أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم؛ لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (ملحم، ٢٠٠٢).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المرشدين بولاية الخرطوم والبالغ عددهم (٩٥) مرشد ومرشده.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٢١) أنثى و(٩) ذكور تم اجراء الدراسة على المرشدين بولاية الخرطوم جدول رقم(1) يوضح عينة الدراسة.

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٩	٪٣٠
	أنثى	٢١	٪٧٠
	المجموع	٣٠	٪١٠٠
حالة الاجتماعية	زوج	١٣	٪٤٣,٣
	عازب	١٥	٪٥٠
	ارمل	١	٪٣,٣
	مطلق	١	٪٣,٣
	المجموع	٣٠	٪١٠٠
المستوى التعليمي	بكلوريوس	١٨	٪٦٠
	دبلوم	٣	٪١٠
	ماجستير	٩	٪٣٠
	المجموع	٣٠	٪١٠٠
سنوات الخبرة	٥-١	٧	٪٢٣,٣
	١٠-٦	٦	٪٢٠
	١٥-١١	١٥	٪٥٠
	١٦ فما فوق	٢	٪٦,٦
	المجموع	٣٠	٪١٠٠

أدوات الدراسة:

- استمارة البيانات الأساسية لمعرفة البيانات الأولية للمفحوص والتي تحتوي على الاتي: (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، فترة الخبرة)
- مقياس السعي للإنجاز اعداد مهيد محمد المتوكل (٢٠٠٦).

مقياس السعي للإنجاز:

مقياس السعي للإنجاز إعداد مهيد محمد المتوكل الغرض من المقياس توطين مفهوم (السعي للإنجاز)، كبديل إسلامي لمفهوم (دافع الإنجاز)، ومن ثم تصميم أداة لقياسه في المجتمعات الإسلامية.

وصف المقياس:

يتكون المقياس من (٥٩) فقرة، مقسم على (٩) أبعاد ولمعرفة الصدق الظاهري للمقياس قام الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين من أساتذة علم النفس بالجامعات السودانية، ورأى المحكمون تعديل صياغة بعض العبارات. اتبع الباحث في تصحيحه لهذه المقاييس في حالة العبارات الموجبة يعطي (٥) لدائماً و (٤) لغالباً و (٣) لأحياناً و (٢) لنادراً و (١) لا يحدث، والعكس في حالة العبارات السالبة.

الدراسة الاستطلاعية لمقياس السعي للإنجاز:

لمعرفة الخصائص القياسية لفقرات مقياس السعي للإنجاز في صورته المعدلة بتوجيهات المحكمين والتي تتكون من (٥٩) فقرة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية حجمها (٢٠) مفحوصاً تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة الحاليه، وبعد تصحيح الاستجابات تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي، ومن ثم قام الباحث بالآتي :

١ / الاتساق الداخلي للفقرات :

لمعرفة الفقرات المتسقة مع بعضها بعض لمقياس السعي للإنجاز ، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة مع الدرجة الكلية. والجدول التالي يبين نتائج هذا الإجراء الأخير :

جدول رقم (2) يوضح معاملات ارتباطات درجات الفقرات بالدرجة الكلية للأبعاد الفرعية
مقياس السعي للإنجاز في مجتمع الدراسة الحاليه (ن = ٢٠)

ادارة الوقت		المعرفة		المسئولية		المرموقة		عمل	
البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط
١	.696	٨	.512	١٤	.250	٢٠	.640	٢٨	-.029-
٢	.271	٩	.529	١٥	-.039	٢١	.627	٢٩	.269
٣	.522	١٠	.587	١٦	.166	٢٢	.561	٣٠	.714
٤	.336	١١	.609	١٧	.214	٢٣	.315	٣١	.565
٥	.630	١٢	.885	١٨	.299	٢٤	.638	٣٢	.472
٦	.674	١٣	.785	١٩	.177	٢٥	.528	٣٣	.392
٧	.009					٢٦	.663		
						٢٧	.451		
مرضاة الله		داخلي		الصعوبات		الصبره والمثابرة			
البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط		
٣٤	.259	٤١	.334	٤٥	.508	٥٤	.491		
٣٥	.344	٤٢	.767	٤٦	.543	٥٥	.000		
٣٦	.479	٤٣	.567	٤٧	.455	٥٦	-.088-		
٣٧	.439	٤٤	.157	٤٨	.340	٥٧	.129		
٣٨	-.193			٤٩	.414	٥٨	.364		
٣٩	.563			٥٠	.414	٥٩	.575		
٤٠	.433			٥١	.228				
				٥٢	.330				
				٥٣	.356				

جدول رقم (3) يوضح العبارات المحذوفة:

رقم العبارة المحذوفة	العبارة المحذوفة
٧	.009
١٥	-.039-
٢٨	-.029-
٣٨	-.193-
٥٥	.000
٥٦	-.088-
٥٧	.129

الثبت:

٢ / معاملات الثبات :

لمعرفة معاملات الثبات لكل بعد من الأبعاد التسعة بمقياس السعي للإنجاز في صورته النهائية بمجتمع الدراسة الحاليه، قام الباحث بتطبيق طريقتي تحليل التباين (معادلة ألفا كرونباك) والتجزئة النصفية (معادلة سبيرمان – براون)، فبين هذا الإجراء النتائج المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (4) يبين معاملات الثبات في صورته النهائية بمجتمع الدراسة الحاليه

ابعاد المقياس	عدد الفقرات بالصورة النهائية	معامل الثبات (ألفا)	معامل الثبات (س - ب) بعد التصحيح
التخطيط وإدارة الوقت	6	.790	.874
السعي لاشباع الحاجات المعرفية	6	.285	.135
الشعور بالمسئولية	5	.485	.371
السعي لمكانة اجتماعية مرموقة	8	.810	.908
السعي للإنجاز العملي	5	.727	.642
السعي والإنجاز لمرضاة الله	6	.727	.900
وجهة الضبط الداخلي	4	.607	.742
الميل للتحدى ومواجهة الصعوبات	9	.718	.733
الصبر والمثابرة	3	.737	.705

١/ الاتساق الداخلي للفقرات :

لمعرفة الفقرات المتسقة مع بعضها بعض ببعد المعرفية من أبعاد مقياس السعي للإنجاز ، قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لجميع الفقرات بالبعد المعني، فبيّنت نتائج هذا الإجراء أن هناك (٦) فقرة فقط تشبعت تشبّعاً دالاً على البعد، وعلى هذا قرر الباحث اعتماد هذه الفقرات التي تشبعت على المقياس. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها عرض ومناقشة نتيجة الفرض الأول:

للإجابة عن الفرض الأول من فروض الدراسة الحاليه والذي نصه : " يتسم السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم بالانخفاض "، قام الباحث بإجراء اختبار (ت) لمتوسط مجتمع واحد، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء :

جدول رقم (5) يوضح نتيجة اختبار (ت) لمتوسط مجتمع واحد للحكم على درجة السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم

الأبعاد	الوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة محكية	قيمة (ت) المحسوبة	د ح	دلالة إحصائية	استنتاج
التخطيط وإدارة الوقت	22.5333	4.22418	18	5.878	29	.000	ارتفاع
السعي لإشباع الحاجات المعرفية	25.3000	2.68007	18	14.919	29	.000	ارتفاع
الشعور بالمسؤولية	23.0667	1.96404	15	22.496	29	.000	ارتفاع
السعي لمكانة اجتماعية مرموقة	31.3333	5.16175	24	7.782	29	.000	ارتفاع
السعي للإنجاز العملي	20.8667	2.94470	15	10.912	29	.000	ارتفاع
السعي إبتغاء مرضاة الله	27.1667	2.45066	18	20.487	29	.000	ارتفاع
وجهة الضبط الداخلي	16.7000	2.45160	12	10.500	29	.000	ارتفاع
الميل للتحدى ومواجهة الصعوبات	35.7667	4.60647	27	10.424	29	.000	ارتفاع
الصبر والمثابرة	15.9000	2.30965	9	16.363	29	.000	ارتفاع
الدرجة الكلية	218.6333	20.76383	166	13.884	29	.000	ارتفاع

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (13.884) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) لمتوسط مجتمع واحد للحكم مما يدل على وجود ارتفاع في مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو جراد، ٢٠١٥) بأن متوسط دافعية الإنجاز لدى المرشدين بلغت ٦٧,٦٪، واتفقت مع نتيجة دراسة بوعزيز (٢٠١٥) بأن هنالك ارتفاع في دافعية إنجاز لدى مستشاري الإرشاد المدرسي والمهني نحو العملية الإرشادية.

أنت صياغة هذه الفرضية من خلال تجربة الباحث في العمل بهذا المجال بأن المرشدين يعانون من ضغوط عديدة خلال الأعمال الفنية والإدارية التي تؤكل إليهم، ومشكلات المترددين لمراكز الإرشاد النفسي التي تتسم دائماً بالسلوك الخطر المؤدي للإيدز أو في عمليات الارشاد والفحص الطوعي للذين مروا بتجارب جنسية وسلوك خطير يؤدي للإصابة بالإيدز، أو في مراكز متابعة الحوامل. إلا إن نتيجة الفرضية كانت مخالفة لتوقعات الباحث. ويعضد الباحث هذا التفسير من خلال دراسة (عثمان، ٢٠٠٩) والتي توصلت أن الرضا الوظيفي لدى المرشدين بولاية الخرطوم منخفض وذلك لعدم مراعاة النواحي المادية والإدارية للمرشدين، مما يؤدي إلى عدم الرضا وإلى ضعف السعي للإنجاز من خلال الأبعاد المختلفة.

ويتمثل دور المرشدين في كثير من الأحيان القيام ببعض المهام التي تمثل دوراً إنسانياً في تسهيل بعض الإجراءات التي ترتبط بالعلاجات والدعم المادي بربطهم ببعض المنظمات ويشير إلى ذلك (هميسه، ٢٠١٨) أن السعي في قضاء حوائج الناس من الأخلاق الإسلامية العالية الرفيعة التي ندب إليها الإسلام وحث المسلمين عليها، وجعلها من باب التعاون على

البر والتقوى الذي أمرنا الله تعالى به فقال في محكم تنزيله: " وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ (٢) سورة المائدة.

ووصف كجور (٢٠١١) بأن المرشدين بمراكز الإرشاد النفسي- نالوا تدريباً عالياً في مجال الإرشاد النفسي لمرضى الإيدز داخل وخارج السودان، وشاركوا في كثير من الدورات التدريبية ، ويعملون على تقديم خدمات بالمجان حيث إن المريض لا يدفع أي مبلغ ابتداء من إجراء الفحص وحتى حصوله علي كافة الخدمات النفسية والطبية، مع توفر السرية والخصوصية لكل المرضى بالمركز، مروراً بكل الإجراءات الطبية حتى الحصول علي العلاجات المسببته لفيروس العوز المناعي البشري بالمجان، بالاضافه إلي أن عملية الإرشاد النفسي تشمل كل من المريض وأسرته وأصدقائه الداعمين اجتماعياً ونفسياً، بحيث تشمل فروع الإرشاد (النفسي ، والصحي والتغذوي والروحي (الديني). عرض ومناقشة نتيجة الفرض الثاني:

للتحقق من صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي نصه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع "

جدول رقم (٦) يوضح يوضح نتيجة اختبار (ت) للعينتين المستقلتين للفروق حسب النوع.

الأبعاد	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
التخطيط وإدارة الوقت	ذكور	22.4444	5.12619	-0.074	28	.941	لا توجد فروق
	إناث	22.5714	3.91882				
السعي لإشباع الحاجات المعرفية	ذكور	26.5556	2.12786	1.737	28	.093	لا توجد فروق
	إناث	24.7619	2.75508				
الشعور بالمسؤولية	ذكور	22.4444	2.29734	-1.142	28	.263	لا توجد فروق
	إناث	23.3333	1.79815				
السعي لمكانة اجتماعية مرموقة	ذكور	30.3333	4.33013	-0.688	28	.497	لا توجد فروق
	إناث	31.7619	5.52182				
السعي للإنجاز العملي	ذكور	20.1111	3.05959	-0.918	28	.367	لا توجد فروق
	إناث	21.1905	2.90894				
السعي إبتغاء مرضاة الله	ذكور	27.1111	2.02759	-0.080	28	.937	لا توجد فروق
	إناث	27.1905	2.65742				
وجهة الضبط الداخلي	ذكور	16.0000	2.78388	-1.025	28	.314	لا توجد فروق
	إناث	17.0000	2.30217				
الميل للتحدي ومواجهة الصعوبات	ذكور	35.5556	5.12619	-0.162	28	.873	لا توجد فروق
	إناث	35.8571	4.49762				

الصبر والمثابرة	ذكور	16.0000	2.69258	.153	28	.880	لا توجد فروق
	إناث	15.8571	2.19740				
الكلية	ذكور	216.555	21.6397	-353	28	.726	لا توجد فروق
	إناث	219.523	20.8581				

قام الباحث أولاً بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجموعة من هاتين المجموعتين على حدة، ومن ثم قام الباحث بتطبيق اختبار (ت) للفرق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين، يتضح من الجدول رقم (٦) أعلاه أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-٠.٣٥٣) عن مستوى دلالة (٠,٧٢٦) مما يدل على عدم توجد فروق بين الذكور و الإناث في السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو جراد (٢٠١٥) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الجنس ذكور وإناث. وكذلك اتفقت مع دراسة بوعزيز (٢٠١٥) بأنه لا توجد فروق بين الجنسين في دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة. ويتفق هذا التفسير مع نتيجة دراسة لفته (٢٠١٦) بأنه لا توجد فروق لدى المرشدين في جودة الأداء تبعاً لمتغير الجنس.

يفسر – الباحث هذه النتيجة بعدم وجود فروق بين الذكور والإناث في السعي للإنجاز إلى المسؤولية التي تقع على عاتق المرشدين والأمانة الأخلاقية والعلمية التي تتمثل في القانون الأخلاقي لمهنة الارشاد النفسي-بالإضافة الى الأعراف والتقاليد السودانية والقيم الدينية، التي تفرض على المؤمن بإجادة دوره العملي الذي هو مسئول عنه امام الله سبحانه وتعالى، وأشار إلى ذلك فهمي (٢٠١٧) إتقان العمل من الأمور التي حث الدين الإسلامي عليه، وأمر العامل بأن يتحرى الدقة والإتقان في عمله، ومن لم يقم بعمله على الوجه الذي طلبه صاحب العمل اعتبره الدين غاشاً في عمله، ولم يستحق الأجر المدفوع له. قال رسول الله -عليه الصلاة والسلام-: (إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقَنَهُ) رواه الألباني، في صحيح الجامع.

عرض ومناقشة نتيجة الفرض الثالث:

للتحقق من صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي نصه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية "

جدول رقم (7) يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم والتي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	النسبة الفائية	قيمة احتمالية	الاستنتاج
التخطيط و إدارة الوقت	بين المجموعات	24.503	3	8.168	.431	.733	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	492.964	26	18.960			
	الكلي	517.467	29				
السعي لإشباع الحاجات المعرفية	بين المجموعات	8.874	3	2.958	.386	.764	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	199.426	26	7.670			
	الكلي	208.300	29				
الشعور بالمسؤولية	بين المجموعات	6.697	3	2.232	.552	.651	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	105.169	26	4.045			
	الكلي	111.867	29				
السعي لمكانة اجتماعية مرموقة	بين المجموعات	117.703	3	39.234	1.557	.224	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	654.964	26	25.191			
	الكلي	772.667	29				
السعي للإنجاز العملي	بين المجموعات	17.990	3	5.997	.668	.579	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	233.477	26	8.980			
	الكلي	251.467	29				
السعي إبتغاء مرضاة الله	بين المجموعات	30.259	3	10.086	1.822	.168	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	143.908	26	5.535			
	الكلي	174.167	29				
وجهة الضبط الداخلي	بين المجموعات	16.874	3	5.625	.929	.441	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	157.426	26	6.055			
	الكلي	174.300	29				
الميل للتحدي ومواجهة الصعوبات	بين المجموعات	36.403	3	12.134	.545	.656	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	578.964	26	22.268			
	الكلي	615.367	29				
الصبر والمثابرة	بين المجموعات	10.997	3	3.666	.663	.582	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	143.703	26	5.527			
	الكلي	154.700	29				
الكلية	بين المجموعات	1412.556	3	470.852	1.104	.365	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	11090.410	26	426.554			
	الكلي	12502.967	29				

قام الباحث بتطبيق تحليل التباين الأحادي، يتضح من الجدول أعلاه رقم (٧) أن قيمة النسبة الفائية بلغت (١,١٠٤) عند مستوى دلالة (٠,٣٦٥). وهذه النتيجة تؤكد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة لدى لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو جراد، ٢٠١٥) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

يفسر- الباحث هذه النتيجة بعدم وجود فروق في السعي للإنجاز لدى المرشدين تعزى للحالة الاجتماعية بأن هؤلاء المرشدين يتلقون دورات تدريبية وورش عمل داخل وخارج السودان لتنمية مهاراتهم العلمية والمعرفية، وبما يساهم في رفع مستوى أدائهم في العمل الإرشادي، وهناك تساوي لتوزيع هذه الفرص لكل وتشجيع متوازي مما يشكل حافز للسعي والإنجاز العملي المتواصل، تناول دويدار المذكور في المتوكل (٢٠٠٦) إن نظام القيم في الفرد وخاصة القيم الدينية لدى الفرد تؤثر في توجهات الفرد وتحدد جدوى الأنشطة التي يمارسها وأساليب ممارستها، وهذه القيم الدينية لا تتأثر بحالة الفرد الاجتماعية وخاصة الأدوار الحياتية التي يقوم بها.

عرض ومناقشة نتيجة الفرض الرابع:

للتحقق من صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي نصه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير المستوي التعليمي

جدول رقم (8) يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم والتي تعزى لمتغير المستوي التعليمي.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	النسبة الفائية	قيمة احتمالية	الاستنتاج
التخطيط و إدارة الوقت	بين المجموعات	15.467	2	7.733	.416	.664	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	502.000	27	18.593			
	الكل	517.467	29				
السعي لإشباع الحاجات المعرفية	بين المجموعات	2.244	2	1.122	.147	.864	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	206.056	27	7.632			
	الكل	208.300	29				
	بين المجموعات	6.533	2	3.267	.837	.444	

الشعور بالمسؤولية	داخل المجموعات	105.333	27	3.901	لا توجد فروق		
	الكلية	111.867	29				
السعي لمكانة اجتماعية مرموقة	بين المجموعات	18.167	2	9.083	لا توجد فروق	.725	.325
	داخل المجموعات	754.500	27	27.944			
	الكلية	772.667	29				
السعي للإنجاز العملي	بين المجموعات	1.856	2	.928	لا توجد فروق	.905	.100
	داخل المجموعات	249.611	27	9.245			
	الكلية	251.467	29				
السعي إبتغاء مرضاة الله	بين المجموعات	.167	2	.083	لا توجد فروق	.987	.013
	داخل المجموعات	174.000	27	6.444			
	الكلية	174.167	29				
وجهة الضبط الداخلي	بين المجموعات	2.689	2	1.344	لا توجد فروق	.811	.212
	داخل المجموعات	171.611	27	6.356			
	الكلية	174.300	29				
الميل للتحدي ومواجهة الصعوبات	بين المجموعات	28.700	2	14.350	لا توجد فروق	.525	.660
	داخل المجموعات	586.667	27	21.728			
	الكلية	615.367	29				
الصبر والمثابرة	بين المجموعات	8.200	2	4.100	لا توجد فروق	.479	.756
	داخل المجموعات	146.500	27	5.426			
	الكلية	154.700	29				
الكلية	بين المجموعات	226.244	2	113.122	لا توجد فروق	.782	.249
	داخل المجموعات	12276.722	27	454.693			
	الكلية	12502.967	29				

قام الباحث بتطبيق تحليل التباين الأحادي، يتضح من الجدول أعلاه رقم (٨) أن قيمة النسبة الفائية بلغت (٠,٢٤٩) عند مستوى دلالة (٠,٧٨٢). وهذه النتيجة تؤكد بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة لدى لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير المستوي التعليمي.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠١١) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النجاح في العمل لدى المرشدين النفسيين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادات الدراسات العليا مقارنة بحملة شهادة البكالوريوس.

يفسر- الباحث هذه النتيجة بأن مواكبة المرشدين وسعيهم لتطوير أنفسهم علمياً وعملياً يبدأ من خلال التحاقهم بهذه الوظيفة، ما علمهم هناك معلومات مستحدثه تستوجب متابعتها من خلال التدريب والتأهيل بطريقة مستمرة دائمة. وان نجاح المرشدين عملية تنافسية بين الجميع حيث أشارة نتيجة دراسة (حمودة، ٢٠١١) بعدم وجود فروق في

الخصائص المستقبلية للمرشد النفسي- تعزى لمستواه الدراسي. ويضيف عدس (٢٠٠٢) إن مفتاح الحل للإنجاز على العمل ووجود الدافعية له فليس المهم ما عنده من قدرات أو مواهب، ولكن المهم في الأمر هو وجود الحافز للإنجاز، والدافع له بغض النظر عن الجنس أو العائلة أو الدين.

التنافس المستمر بين المرشدين يمثل هدفاً لتجويد الأداء ويظهر ذلك جلياً من خلال التقارير التي تناقش على مستوى المركز الإرشادي أو على مستوى إدارة البرنامج بصورة شهرية.

عرض ومناقشة نتيجة الفرض الخامس:

للتحقق من صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة والذي نصه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير الخبرة".

جدول رقم (9) يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في درجات السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	النسبة الفائية	قيمة احتمالية	الاستنتاج
التخطيط و إدارة الوقت	بين المجموعات	61.050	11	5.550	.219	.993	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	456.417	18	25.356			
	الكلي	517.467	29				
السعي لإشباع الحاجات المعرفية	بين المجموعات	73.467	11	6.679	.892	.565	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	134.833	18	7.491			
	الكلي	208.300	29				
الشعور بالمسؤولية	بين المجموعات	56.950	11	5.177	1.697	.154	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	54.917	18	3.051			
	الكلي	111.867	29				
السعي لمكانة اجتماعية مرموقة	بين المجموعات	259.083	11	23.553	.825	.618	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	513.583	18	28.532			
	الكلي	772.667	29				
السعي للإنجاز العملي	بين المجموعات	112.883	11	10.262	1.333	.284	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	138.583	18	7.699			
	الكلي	251.467	29				
	بين المجموعات	34.500	11	3.136	.404	.936	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	139.667	18	7.759			

				29	174.167	الكلية	السعي إبتغاء مرضاة الله
لا توجد فروق	.31 6	1.269	6.921	11	76.133	بين المجموعات	وجهة الضبط الداخلي
			5.454	18	98.167	داخل المجموعات	
				29	174.300	الكلية	
لا توجد فروق	.12 7	1.809	29.374	11	323.117	بين المجموعات	الميل للتحدي ومواجهة الصعوبات
			16.236	18	292.250	داخل المجموعات	
				29	615.367	الكلية	
لا توجد فروق	.87 5	.506	3.321	11	36.533	بين المجموعات	الصبر والمثابرة
			6.565	18	118.167	داخل المجموعات	
				29	154.700	الكلية	
لا توجد فروق	.52 0	.950	417.414	11	4591.550	بين المجموعات	الكلية
			439.523	18	7911.417	داخل المجموعات	
				29	12502.967	الكلية	

قام الباحث بتطبيق تحليل التباين الأحادي، يتضح من الجدول أعلاه رقم (9) أن قيمة النسبة الفائية بلغت (٠,٩٥٠) عند مستوى دلالة (٠,٥٢٠). وهذه النتيجة تؤكد بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة لدى لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير المستوي التعليمي.

ويتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق في السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم تعزى لمتغير مستوى سنوات الخبرة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو جراد (٢٠١٥) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة دافعية الانجاز تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك اتفقت مع دراسة الخيري (٢٠٠٨) بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المرشدين من عينة الدراسة في دافعية الانجاز ترجع إلى متغير سنوات الخبرة.

واختلفت مع دراسة العنزي (٢٠١١) بأن هناك فروق في النجاح في العمل لدى المرشدين النفسيين تعزى لمتغير الخبرة العملية وذلك لصالح المرشدين النفسيين الأكثر خبرة في الكفاية المهنية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق بين المرشدين في السعي للإنجاز لمتغير سنوات الخبرة وذلك من خلال تنفيذ الأدوار التي يقوم بها المرشد النفسي – وواجباته التي تحتم عليه أن يجتهد ويسعى لاستثمار وقته والتخطيط السليم للمهام التي يقوم بها بالإضافة لحضوره للبرامج التدريبية والورش، المنتظمة هذه الأدوار تشكل جانباً مهماً في تطوير مهارات المرشد في انجاز دورة العملي والفني من خلال تطويره لذاته. ويظهر ذلك

جلياً من تقارير مخرجات العمل والإنجاز المبزول من عدد الجلسات الارشادية والمحاضرات الثقافية والدور التوعوي للمجتمع لاهمية الارشاد وربط ذلك بالثقافة والقيم الدينية. نتائج الدراسة:

١. إلتسام السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بمراكز الإرشاد النفسي – بولاية الخرطوم بالإرتفاع.
 ٢. عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بمراكز الإرشاد النفسي بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع.
 ٣. عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بمراكز الإرشاد النفسي بولاية الخرطوم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 ٤. عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بمراكز الإرشاد النفسي بولاية الخرطوم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
 ٥. عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى السعي للإنجاز لدى المرشدين النفسيين بمراكز الإرشاد النفسي بولاية الخرطوم تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- التوصيات:

من توصيات الدراسة ما يلي:

١. إجراء بحوث أخرى على عينات مختلفة باستخدام مقياس السعي للإنجاز على بيئات ومجتمعات أخرى.
٢. الاهتمام بجانب التأصيل الديني في البحوث النفسية والتربوية باستخدام مقياس السعي للإنجاز بديلاً عن دافعية الإنجاز.
٣. ضرورة استخدام متغيرات ديمغرافية إضافية لبحوث مماثلة للعينة أو عينات أخرى.
٤. استخدام متغيرات نفسية مع متغير السعي للإنجاز كدراسة مقارنة في المجال التربوي والنفسي.

المراجع:

١. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد. لسان العرب. الطبعة الثالثة، بيروت: المجلد الخامس عشر، دار الصادر. ١٤١٤هـ.
٢. أبو جراد، خليل علي خليل. الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتهما بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر، غزة فلسطين. ٢٠١٥.

٣. بو عزيز، إيمان. الاتجاه نحو العملية الإرشادية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، رسالة ماجستير في العلوم التربوية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الجزائر. ٢٠١٥.
٤. حسن، حسن علي. الدين ودافعية الإنجاز، دراسة نفسية مقارنة لمستوى دافعية الإنجاز، مجلة المسلم المعاصر، (٥٥/٥٦) ٤٩ - ٦٣. ١٩٩٠.
٥. حمودة، منتهى. الخصائص المستقبلية المقترحة للمرشد النفسي - من وجهة نظر الطلبة المرشدين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية. ٢٠١١.
٦. خليل، عبير عبد الرحمن. السعي للإنجاز لدى موظفي القطاع المصرفي بالخرطوم. مجلة المنهج العلمي والسلوك، (١٤)، ١١-٤٦. ٢٠١٥.
٧. الخيري، حسن حسين العطاس. الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين بمرحلة التعليم العام بمحافظتي الليث والقنفذة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية. ٢٠٠٨.
٨. دراوشة، مشيرة خضر- الاحتراق النفسي- لدى المرشدين في منطقة الناصر، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الاردن. ٢٠١٠.
٩. السعدي، عبدالرحم الناصر. تيسير الكريم الرحمن في تيسير كلام المنان. الطبعة الاولى. لبنان. مؤسسة الرسالة. ٢٠٠٠.
١٠. عاشور، عبد الفتاح (٢٠١٣). جريدة الاتحاد، ملحق دنيا، ٧ يونيو ٢٠١٣.
١١. عثمان، خالدة محمد الحسن. الرضا الوظيفي لدى المرشدين العاملين بمجال الايدز بولاية الخرطوم وعلاقته ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الخرطوم. السودان. ٢٠٠٩.
١٢. عدس، محمد عبد الرحمن. تدني الإنجاز المدرسي أسبابه وعلاجه، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر. ٢٠٠٢.
١٣. العنزي، جمال سعد. متنبئات النجاح في العمل لدى المرشد النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية. ٢٠١١.
١٤. العيسوي، عبد الرحمن. طبيعة البحث السيكلوجي، دار الشروق، القاهرة. ٢٠٠٥.
١٥. الغامدي، غرم. " التفكير العقلاني والتفكير غير العقلاني ومفهوم الذات ودافعية الإنجاز لدى عينة من المراهقين المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينتي مكة المكرمة وجدة "رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية. ٢٠٠٩.
١٦. فهمي، هادي. اتقان العمل في الاسلام. موضوع مارس ٢٠١٧ <https://mawdoo3.com>. ٢٠١٧.
١٧. كجور، آدم بشير آدم. "نوعية الحياة لدى مرضى الإيدز وعلاقتها بالثقة بالنفس والضغط النفسية والتفاؤل والتشاؤم بمستشفى أم درمان"، كلية الآداب جامعة النيلين، اطروحة دكتوراة منشورة، السودان. ٢٠١١.

١٨. لفته، ناصر تامر. جودة الأداء عند المرشدين التربويين، مجلة أبحاث البصرة، ٤١ ع (١)، البصرة العراق. ٢٠١٦.
١٩. المتوكل، مهيد محمد. السعي للإنجاز مقدمة نظرية وخصائص قياسية، شرك، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة. ٢٠٠٦.
٢٠. محي الدين، احمد حسين. الدافعية الي الإنجاز عند الجنسين، القاهرة، دار الفكر العربي. ١٩٩٩.
٢١. مصطفى، محمد تركي. العلاقة بين التدين والعصابية والانبساط والثقة بالنفس والدافعية للإنجاز لدي الطلاب، جامعة الكويت. ٢٠٠٧.
٢٢. ملحم، سامي محمد. مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة (٣). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ٢٠٠٢.
٢٣. موسى، يحيى محمد فضل الله. السعي للإنجاز وعلاقته بالاتزان الانفعالي لدى المعاقين حركياً، دراسة تطبيقية على مراكز الإعاقة الحركية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة أم درمان الإسلامية، السودان. ٢٠١٤.
٢٤. هميسه، بدر عبد الحميد. فضل السعي في قضاء حوائج الناس، صيد الفوائد، ٨/١١/٢٠١٨، <http://www.saaaid.net/Doat/hamesabadr/96.htm>. ٢٠١٨.
٢٥. وزارة الصحة ولاية الخرطوم. الادارة العامة للطب الوقائي، برنامج مكافحة الايدز، منشور لتعيين المرشدين النفسيين. ٢٠٠٢.
٢٦. ياحي، مصطفى. "قيمة العمل في الإسلام ودوره في التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قلمة. ٢٠١٢.
- ٢٧.