

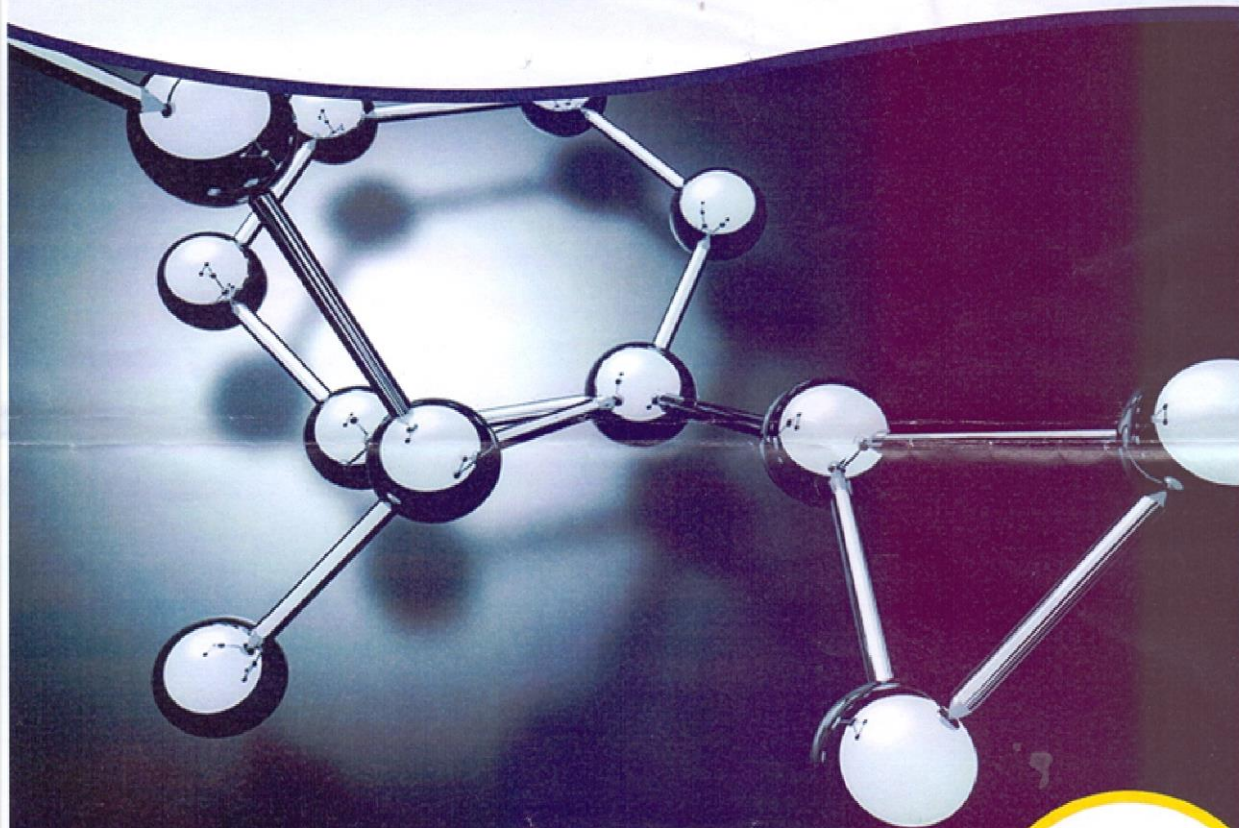
ردمدم: ISSN: 5934\_3122



# مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية



مجلة علمية دورية محكمة تصدرها كلية الدراسات العليا بجامعة دنقلا



السنة السادسة عشرة . العدد الحادي والثلاثون . المجلد الثاني . يوليو 2026 م



مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية

مجلة دورية علمية محكمة

تصدر عن كلية الدراسات العليا - جامعة دنقلا

المشرف العام

أ.د. الوليد مصطفى إبراهيم موسى

رئيس هيئة التحرير

أ.د. عبدالله محمد محمد صالح

نائب رئيس هيئة التحرير

د. عبدالعزيز محمد الأمين أحمد

هيئة التحرير

د.حاج شريف محمد حسين

أ. مجاهد حامد محمود محمد صالح

التدقيق اللغوي

د. أحمد شمس الدين أحمد محمد علي (اللغة العربية)

د. صالحة سيد أحمد عبدالله أبوعوف (اللغة الإنجليزية)

مستشارو التحرير

أ.د. سامي محمد طمبل صالح

أ.د. عمر بشارة أحمد بشارة

أ.د. سعد الدين إبراهيم محمد عزالدين

أ.د. محمد عثمان عبدالعزيز محمد

أ.د. عبدالحكيم حسن إبراهيم سيد أحمد

أ.د. أمير محمد دياب إسماعيل

أ.د. عاصم عثمان الزبير عثمان

مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية

مجلة نصف سنوية علمية محكمة

تصدر عن كلية الدراسات العليا - جامعة دنقلا

دنقلا - السودان

## مقدمة:

مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمي مجلة تصدر عن كلية الدراسات العليا بجامعة دنقلا، وهي مجلة نصف سنوية علمية محكمة، تسهم في توسيع دائرة العلم والمعرفة، وذلك من خلال نشر البحوث والأوراق العلمية، التي تتوفر فيها الأصالة والمنهجية والفائدة العلمية، ووفق هذه الرؤية ترحب المجلة بإسهامات الأساتذة الباحثين من داخل وخارج الجامعة والتي تتوفر فيها كل أساسيات البحث العلمي، شريطة ألا تكون الإسهامات قد نُشرت من قبل أو تحت إجراء النشر في أي مجلة أخرى.

## قواعد النشر:

❖ تُرسل البحوث إلكترونياً على بريد المجلة أو الواتساب المرفق على أن تكتب بالخط العربي البسيط و Times New Roman بحجم خط 14 ومسافة 5.1 وهوامش 2.5 سم، على ألا يزيد حجم البحث عن أربعين صفحة شاملة الملخصين والموضوع والمراجع والملاحق، ترقم الصفحات في الأسفل عند منتصف الصفحة بشكلٍ متسلسل.

❖ يجب أن يحتوي البحث على ملخص بحدود (10) أسطر باللغة الأصلية للبحث (العربية، الإنجليزية)، بالإضافة إلى ملخصٍ وافٍ باللغة الإنجليزية إذا كان البحث مكتوباً باللغة العربية، وملخصٍ وافٍ باللغة العربية إذا كان البحث مكتوباً باللغة الإنجليزية.

❖ يكتب في بداية البحث: عنوان البحث بحجم خط 16 عريض، واسم الباحث بنظام اسم العائلة بحجم خط 10، القسم، الكلية، الجامعة، البلد، والكلمات المفتاحية Keywords باللغتين العربية والإنجليزية بحجم خط 10.

❖ يجب أن تتبع الطريقة العلمية المثلى لعرض البحث من حيث الخلاصة ومناهج ووسائل البحث، وعرض الموضوع وتحليله، والنتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات المقدمة، وقائمة المراجع وفق المنهج المتبع.

❖ يجب أن يُراعى ترقيم الجداول والأشكال والرسومات والصور المرسومة، مع الإيضاح المقابل لكل، على أن تكون واضحة عند إعادة إنتاجها.

❖ تخضع البحوث المُقدّمة للنشر بعد قبولها مبدئياً، للتقويم من قِبَل مختصّين في موضوع البحث.

❖ بعد التحكيم يُطلب من الباحث تسليم نسخة الكترونية من البحث عبر الإيميل أو الواتساب المرفق.

❖ يحق لهيئة التحرير إجراء التغييرات التي تراها ضرورية لأغراض الصياغة أو تصويب الأخطاء النحوية، أو الترقيم.

❖ تُوضع حالات المراجع داخل النص (المنهج الأمريكي: المؤلف، سنة النشر، الصفحة) وتأتي تفاصيل رصد المراجع في نهاية البحث كالاتي:

• في حالة الكتب: اسم العائلة، الاسم الأول، سنة النشر (بخط عريض)، عنوان الكتاب، دار النشر، مكان النشر.

• في حالة التوثيق من المجلات: اسم المؤلف، سنة النشر (بخط عريض)، وضع عنوان المقال بين علامتي تنصيص، اسم الدورية، المجلد أو العدد، بلد النشر، ترتيب صفحات المقال داخل العدد.

• في حالة الرسائل الجامعية: اسم الباحث، سنة النشر (بخط عريض)، عنوان الرسالة، نوع الرسالة (ماجستير أو دكتوراه)، الجامعة المانحة للدرجة (منشورة أو غير منشورة).

- في حالة التوثيق من الشبكة العنكبوتية يكون كما موضح أدناه:

راجي فتاكر، رئيس فريق التدقيق الداخلي بإحدى الشركات، نصائح بشأن كتاب تقرير المراجعة الداخلية، على الرابط

<http://www>internalauditor.me/ar/article/tips-on-writing-internal-audit-reports>, 29.9.2022 .10:5PM

- ❖ المجلة غير ملزمة برد البحوث التي لم يتم اعتمادها للنشر، وترسل إفادة بعدم النشر للكاتب.
- ❖ يتم دفع الرسوم المقررة للنشر بالجنيه السوداني للبحوث من الداخل، وقدرها خمسون دولاراً للبحوث من الخارج.

❖ ترسل البحوث إلى المجلة على العنوان التالي:

مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية

هيئة التحرير

كلية الدراسات العليا

جامعة دنقلا - ص ب: 47

دنقلا - السودان

تلفون 0241 825948 فاكس 0241 825947

email: 1. [grad@uofd.edu.sd](mailto:grad@uofd.edu.sd).

2. [hstudies.du@gmail.com](mailto:hstudies.du@gmail.com).

موقع المجلة على الإنترنت: <http://www.journals.uofd.edu.sd>

واتساب +249 0110228334

بسم الله الرحمن الرحيم

بكل ترحاب نقدم اليكم العدد الحادي والثلاثون من مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، على أمل أن يكون قد نال رضا كثير من الباحثين والناشرين على المجلة، والذين طال العهد بهم في قائمة الانتظار لتري بحوثهم النور، وتجاهد هيئة التحرير في ظل الظروف التي تمر بها البلاد أن ترضي جميع الناشرين على اختلاف قطاعاتهم العلمية.

تسهيلاً لكافة الناشرين والراغبين في استلام نسخة من المجلة أو البحث، يمكنهم زيارة موقع جامعة دنقلا على الشبكة العنكبوتية أو زيارة مستودع جامعة دنقلا، وذلك لتحميل أوراقهم بكل سهولة ويسر، والتي تحتوي على غلاف المجلة، وهيئة التحرير، بالإضافة الي فهرس الناشرين.

ختاماً نتمنى اللقاء في عدد جديد بمحتوى متجدد من مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، كما نكرر دعوتنا لجميع أعضاء هيئة التدريس والمهتمين بالعملية التعليمية والبحث العلمي ألا يتوانوا في الاتصال بنا على هواتف وبريد المجلة.

ودمتم في رعاية الله وحفظه

رئيس هيئة التحرير

### المحتوى

رقم الصفحة	الموضوع	الكاتب	رقم
1	واقع برنامج التربية العملية بكلية التربية جامعة دنقلا من وجهة نظر الطلبة المتدربين	عثمان، رضينة مصطفى الصادق، حاتم عبد الماجد	1
15	أثر العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالوزارات الاتحادية بولاية الخرطوم	بشارة، بشارة موسى حسن، اسراء سيف الدين	2
37	أثر الصراع التنظيمي على تحقيق أهداف المنظمات بالتطبيق على وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية للفترة ما بين 2017م- 2025م	سالم، مدثر حسن عبد الله، تامر جمال	3
59	آيات الرقائق في تفسير الشيخ إبراهيم بن عمر بيوض (ت1401هـ/1981م) (في رحاب القرآن)، جمع ودراسة	حليمة بنت سالم بن عبد الله السيابية عبد الله بن سالم بن حمد الهنائي	4
76	اختبار الدور المعدل لسياسات إدارة الموارد البشرية للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية بالسودان	محمد، يوسف عمر ساتي، أنس عبد الرحيم سعيد، ياسر محمد هاشم، محمود عبد المعطي عبد المجيد، إبراهيم عبد الوهاب	5
94	السلطان عبد الحميد الثاني والجامعة الإسلامية (1876_1909م)	عبد الله، عبد اللطيف قيس	6
105	دور المراجعة الإدارية في تحسين الأداء الحكومي (بالتطبيق على وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية)	عبد الحي، مجدي شاکر	7
131	تسعير السلع في الإسلام	حسين، وداد شريف	8
140	النمو السكاني وأثره على خدمات التعليم بمحلية دنقلا	الهادي، وفاق محمد	9
164	أثر النشوز على النفقة الزوجية في الفقه والقانون السوداني	أحمد، رنده محمود	10



## واقع برنامج التربية العملية بكلية التربية جامعة دنقلا

### من وجهة نظر الطلبة المتدربين

عثمان، رضينة مصطفى<sup>1</sup> الصادق، حاتم عبد الماجد<sup>2</sup>

1. المحاضر بقسم العلوم التربوية، كلية التربية دنقلا جامعة دنقلا

2. الأستاذ المشارك بقسم العلوم التربوية، كلية التربية دنقلا جامعة دنقلا

#### مستخلص:

تأولت هذه الدراسة تقييم برنامج التربية العملية بكلية التربية بجامعة دنقلا، ودراسة تأثيره على إعداد الطلبة المتدربين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على استبيانات ومقابلات لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن البرنامج يلعب دوراً هاماً في تعزيز الكفايات المهنية للطلاب، لكنه يواجه تحديات في التنسيق والدعم اللوجستي. بناءً على النتائج، تم اقتراح تطوير البرنامج لتحسين فعاليته بما يتماشى مع الاتجاهات التربوية الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** التربية العملية، كلية التربية، جامعة دنقلا.

#### Abstract:

This study aims to evaluate the Practical Education Program at the Faculty of Education, University of Dongola, and study its impact on the preparation of student teachers. The study used the descriptive analytical method, relying on questionnaires and interviews to collect data. The study concluded that the program plays an important role in enhancing students' professional competencies, but it faces challenges in coordination and logistical support. The study offered several recommendations to develop the program in order to improve its effectiveness to keep breast with the modern educational methods.

#### الإطار العام للدراسة:

#### مقدمة:

يتمثل الهدف الأساسي لكليات التربية ومعاهد بناء المعلمين في بناء المعلم المؤهل تربوياً وعلمياً، ليقوم بالمسؤولية الملقاة على عاتقه في تربية جيل صالح قادر على التكيف مع سرعة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في المجالات المختلفة. تعتبر التربية العملية العمود الفقري لبرامج إعداد المعلم في الكليات المتخصصة والجامعات، كونها تتيح للطلاب المتدرب فرص التطبيق العملي لما يكتسبه من خبرات نظرية، كما أنها تكسب الطالب المعلم خبرات واقعية مباشرة، وتزيد من دافعيته عبر احتكاكه وتفاعله المباشر مع الطلبة والمعلمين والمشرفين، كما تساعده في التكيف مع النظام المدرسي، وتكسبه مهارات أدائية واجتماعية. (عبد الفتاح، 2007: 176).

وتعد التربية العملية من أهم عناصر بناء الطالب المتدرب، فهي بحق أخصب الفترات في حياة معلم المستقبل الذي يستطيع بواسطتها اكتساب مجموعة من المهارات العملية التي ربما لا يتعرض لها في حياته المهنية المستقبلية؛ لذلك فإن الجو الذي يتم فيه تنفيذ مرحلة التربية العملية يختلف عن أية أجواء تدريبية قد يتعرض لها الطالب المعلم مستقبلاً، وخاصة بعد تخرجه والتحاقه بالعمل. ففي هذه الفترة يتعرف الطالب/المعلم أهم متطلبات مهنة التدريس، ويكتسب من خلالها فكرة عامة عن

خصائص التعليم الناجح، وأبرز طرائق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية التي تصادفه في أثناء عمله مع تلاميذه، ويتعرف كذلك نظام المدرسة، وكيفية الإشراف على هذا النظام، كما تنمو في هذه الفترة بعض جوانب شخصية الطالب المتدرب ليصبح قائداً ومعلماً في المستقبل. (عبد القادر وآخرون، 2009: 38).

أهمية الدراسة الحالية تركز على تقويم برنامج التربية العملية بكلية التربية بجامعة دنقلا، باعتباره عنصراً أساسياً في إعداد الطلاب المتدربين وتأهيلهم للتعامل مع بيئات العمل المختلفة بما يسهم في تحسين جودة التعليم. كما تسعى الدراسة إلى تقديم مقترحات تسهم في تطوير البرنامج بناءً على الخبرات التربوية الحديثة.

### مشكلة الدراسة:

تعد التربية العملية من أهم مكونات إعداد المعلمين، إذ تسهم في تحويل المعرفة النظرية إلى مهارات تطبيقية تمارس داخل الصفوف الدراسية. ومع ذلك تواجه برامج التربية العملية تحديات تؤثر على فاعليتها وجودتها. في ضوء هذه التحديات رأت الباحثة وهي تعمل بكلية التربية - جامعة دنقلا إلى إعادة تصميم برامج التربية العملية لتصبح أكثر شمولية وفعالية. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هو البرنامج المقترح للتربية العملية بكلية التربية - جامعة دنقلا بما يعزز من كفاءة الطلاب المتدربين ويواكب التطورات التربوية الحديثة؟ تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما البرنامج المقترح للتربية العملية في كلية التربية. جامعة دنقلا؟
2. ما تقويم الطلبة المعلمين لمجالات برنامج التربية العملية في كلية التربية - جامعة دنقلا؟
3. ما مهارات التربية العملية التي ينبغي أن يكتسبها الطالب المتدرب في كلية التربية - جامعة دنقلا؟

### أهداف الدراسة:

1. دراسة واقع التربية العملية في الكلية.
2. عرض أحدث الممارسات والخبرات التربوية في مجال التربية العملية.
3. تطوير تصور مقترح لتحسين برامج التربية العملية في ضوء التجارب الحديثة.
4. تقديم توصيات تسهم في تحسين برنامج التربية العملية.

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة لتمثل دعوة للجهات المسؤولة للقيام بمهامها في متابعة سير التربية العملية والإشراف المباشر عليها، كما أن هذه الدراسة تقدم معرفة بما يدور حولنا من خبرات عالمية في هذا المجال وتوظيف هذه الخبرات في تصور يسهم في التميز المهني للطلاب المتدرب، ويفيد المشاركين في التربية العملية في تطوير مستويات أدائهم والتعرف على أدوارهم بشكل أفضل.

### التربية العملية:

تعرف بأنها برنامج تدريبي علمي تقدمه كليات التربية وإعداد المعلمين على مدى فترة زمنية محددة وعن إشرافها، حيث يهدف البرنامج إلى إتاحة الفرصة للطلاب المعلمين، لتطبيق ما تعلموه من معلومات وأفكار، كما يعمل على إكسابهم الخبرات التربوية المتنوعة. (راشد، 1996: 92). التربية العملية هي: الجانب التطبيقي من برنامج إعداد المعلم قبل الخدمة، وتأهيلهم وتدريبهم أثناء الخدمة، وتتم داخل الصف وخارجه من قبل الطالب المعلم وإشراف هيئة الإعداد والتأهيل والتدريب في الجامعة، معلم متعاون، ومدرسة متعاونة. وفقاً لعدد من المراحل وهي: المشاهدة، والمشاركة، ثم الممارسة، ولها عدد من المكونات هي المكون المعرفي والأدائي والوجداني. (عطية، 2008: 203)

عرفها (الهاشمي 2008: 203) بأنها: الجانب التطبيقي الذي يتضمنه برنامج إعداد المعلمين وتأهيلهم لأداء ما تقتضيه وظيفة المعلم من أدوار، وما يمارسه الطالب المتدرب في قاعة الدرس أو خارجها، تحت إشراف مدرس الكلية التي تعد الطالب لمهنة التدريس، بالتعاون مع إدارات المدارس والمعلمين فيها.

### فرضيات الدراسة:

1. البرنامج المقترح للتربية العملية في كلية التربية جامعة دنقلا.
2. تقويم الطلبة المعلمين لمجالات برنامج التربية العملية في كلية التربية - جامعة دنقلا.
3. مهارات التربية العملية التي ينبغي أن يتقنها الطالب المتدرب في كلية التربية - جامعة دنقلا.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

توضح الباحثة في هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة، تطبيق أداة الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات الأداة، والتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة، وذلك على النحو التالي:

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحثان فيها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها ويحللها.

**مجتمع الدراسة:** بلغ حجم المجتمع الأصلي للدراسة للعام الدراسي 2023-2024م (109) طالباً وطالبة لتخصصي علوم/رياضيات والرياضيات.

**عينة الدراسة:** بلغ عدد أفراد العينة (60) طالباً وطالبة.

**أداة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة وقد تكونت من الطلاب المتدربين بعد تقنينها موزعة على خمس مجالات وإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة ليستقر الاستبيان في صورته النهائية.

**صدق وثبات الأداة:** يقصد بصدق الأداة صلاحيتها لقياس الجانب الذي صممت لقياسه، وكلما تعددت مؤشرات الصدق كلما كان ذلك دالاً على زيادة الثقة في الأداة وباستخدام معامل ألفا كرونباخ.

قامت الباحثة بتقدير ثبات القسم الأول من الاستبانة المتعلقة باستبانة أعضاء هيئة التدريس في صورتها النهائية بحساب معامل ألفا كرونباخ لمجال: مشرف التربية العملية، الطالب المتدرب المدرسة ومدير المدرسة إجراءات التربية العملية.

**المعالجات الإحصائية:** تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS باستخدام الحاسوب، بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي: وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لإيجاد الأوزان النسبية لدرجات استجابات الباحثين على فقرات الاستبانة ودرجتها الكلية.
2. الانحراف المعياري: وهو عبارة عن انحراف القيم عن متوسطها الحسابي.
3. اختبار T للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة.
4. تحليل التباين الاحادي: للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة.

## عرض النتائج ومناقشتها:

تهدف الباحثة من اختبار الفرضيات وتأكيد اتجاه المحاور حول المتوسط إلى اتخاذ قرار حول ما إذا كانت هذه الفرضية أو اتجاه المحور مقبول أم مرفوض، ويتم ذلك من خلال استخدام اختبار إحصائي مناسب، والاختبار الإحصائي هو متغير عشوائي ذو توزيع احتمالي يصف العلاقة بين القيم النظرية للمعلمة والقيم المحسوبة من العينة، وفي العادة تقارن قيمة الاختبار الإحصائي المحسوب من العينة مع قيمته المستخرجة من توزيعه الاحتمالي (باستخدام جداول خاصة) ومنها نتخذ القرار برفض أو قبول الفرضية الصفرية أو الاتجاه المتوقع بالاعتماد على درجة المعنوية وحد الثقة الفاصل  $\alpha$ .

تتمثل الاختبارات الإحصائية المستخدمة في اختبار صحة المحاور ومناقشة النتائج الآتية:

1. اختبار T لعينة واحدة: يستخدم هذا النوع من اختبارات T للحكم على معنوية الفرق بين متوسط العينة أو ما يسمى بالمتوسط العيني ومتوسط المجتمع أو ما يعرف بالمتوسط المحكي الذي سحيت منه، حيث تنص الفرضية الصفرية موضع الاختبار أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط العيني والمتوسط المحكي بينما تؤكد الفرضية البديلة وجود فروق ذات دلالة معنوية مصاحبة لدرجة ثقة مرتفعة تؤكد توفر الخصائص موضع الاختبار بمجتمع الاختبار (الدراسة).

يعد اختبار T لعينة واحدة أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداما في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية، ما يعد من الاختبارات المعملية حيث تعتمد فكرته على حساب نسبة انحراف الفروق بين المتوسطات العينية والمتوسطات المحكي للتوزيع الاحصائي إلى الخطأ المعياري المصاحب.

تحتسب إحصاءه T باستخدام صيغة وليم كوسيت 1908م وتعرف بإحصاءة Student استطاع من خلالها أن يشتق معادلة التوزيع الاحتمالي T الذي تعطي قيمته  $T_{cal} = \frac{X - \mu}{\sigma}$  يتم تحديد قبول صحة الفرضية الصفرية او رفضها بناءً على

المعيار القائل بأنه إذا كانت القيمة الاحتمالية للمعنوية وحد الثقة الفاصل Sig لإحصاءة اختبار  $T_{cal}$  اقل من 5% تتأكد صحة الفرضية البديلة المنصوصة عليها عن طريق قياس الاختلاف بين المتوسطات العينية والمحكية.

2. اختبار مربع كاي Chi لجودة التوفيق: يهدف هذا الاختبار إلى اختبار فرضية العدم بأن مجموعة المشاهدات تم اختيارها وفق توزيع احتمالي معين أو نظرية معينة في مقابل الفرضية البديلة وهو أن مجموعة المشاهدات والبيانات لا تتفق مع هذا التوزيع او النظرية، وتكون البيانات التي يتم تحليلها على شكل تكرارات ممثلة في جدول اقتران صفي ويكون المتغير نوعي، اسمي أو رتبي كما يمكن ان يكون كمي يتم تحويله قيمه إلى فئات.

تصاغ فرضية الاختبار العدمية بأن التكرارات المشاهدة والمتوقعة متساوية في بين تنص الفرضية البديلة بعد تساوي التكرارات ووجود فروق لها دلالة إحصائية نسبة إلى درجة المعنوية وحد الثقة الفاصل، وتحتسب إحصاءة الاختبار وفق الصيغة الرياضية  $X^2 = \sum_{i=1}^n (O_i - E_i)^2 / E_i$  حيث ان  $O_i$  هي التكرارات المشاهدة (المتحصل عليها من العينة)  $E_i$  هي التكرارات المتوقعة، كما ان القيمة الاحتمالية Sig هي التي تحدد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى المعنوية الافتراضي 5% فعندما يقل مستوي الدلالة الاحتمالية Sig عن 5% يؤكد ذلك على وجود فروق ذات إحصائية معنوية لصالح استجابة الباحثين والنتائج المتحصل عليها.

لاختبار صحة الفرضية الخاصة ببرنامج مقترح لتطوير التربية العملية بجامعة دنقلا - كلية التربية تم اعتماد قيمة محكية لاتجاه الرأي وهي 3.70 حيث تشير هذه القيمة المحكية للوسط لارتفاع السمة بالعينة أي نمط الاستجابة التي تم إجراء البحث عليها، وتم تطبيق اختبارات النسبة التائية T واختبار Chi للفروق المعنوية لبحث الموثوقية ودرجة التطابق وبقية الاختبارات الاحصائية نجد أن:

فيما يلي نتائج التحليل:

1. فقرة يتابع المشرف تخطيط الدرس قبل تنفيذه بلغ متوسطها الوزني 4.80 بوزن نسبي يبلغ 96.0% وعليه فإن النتيجة أعلاه تشير إلى أن مشرفي التربية العملية يقومون بتخطيط الدروس من قبل الطلاب المتدربين قبل تدريسها وتنفيذها، فمن خلالها تؤكد الباحثة أهمية التخطيط بالنسبة لمشرفي التربية العملية لضمان تحقيق أهدافها والخروج بنتائج ايجابية للطلاب المتدربين.

2. فقرة يشجعني المشرف على الاعتماد على الذات حيث يبلغ متوسطها الوزني 4.67 بوزن نسبي يبلغ 93.4% وتشير النتيجة أعلاه إلى أن مشرفي التربية العملية يعملون على تشجيع الطلاب المتدربين وتحفيزهم على الاعتماد على أنفسهم في الانتاج العلمي والعملية، وتفسر الباحثة ذلك إلى أهمية هذا النوع من العلاقات وأثرها الفاعل في كسب الطالب المتدرب ومدير المدرسة والمعلم المتعاون، بالإضافة إلى أنها تفسح المجال أمام الطالب المتدرب للمشاركة الفاعلة في جميع أنشطة المدرسة بكل يسر وسهولة.

3. فقرة يناقشني المشرف عقب زيارته الصفية لتزويدي بالتغذية الراجعة حيث يبلغ متوسطها 4.57 بوزن نسبي يبلغ 91.4% وتشير هذه النتيجة إلى أن مشرفي التربية العملية يهتمون بالتغذية الراجعة ومناقشتها مع الطلاب المتدربين، وترجع الباحثة ذلك إلى الأهمية الكبيرة التي يوليها المشرفون لعملية التغذية الراجعة ذلك أنها تجنب الطالب المتدرب الوقوع في الخطأ أو التخبط أثناء عملية التدريس، فمن خلالها يضع الطالب المعلم تصوراً مبدئياً للأساليب والطرق والإجراءات المتوقع تنفيذها خلال الموقف التعليمي.

من الجدول (9) نجد ان معظم قيم إحصاءة الاختبار T صاحبها مستوي معنوية أقل من 5.0% عند الاستدلال على عناصر المحور الاول مجال مشرف التربية العملية في استبانة الطلاب وتدل هذه النتيجة على أن الفروق بين القيمة الفرضية للاختبار والنتائج المتحصل عليها من استجابة المبحوثين هي نتيجة جوهريه وأن الفروقات فروقات جوهريه بالتالي تتأكد صحة العبارات قيد الاختبار:

1. تستدل الباحثة مما سبق على تحقق هذه العبارات منها تأكيد صحة اتجاه الرأي نتائج الاختبار الموضوعي للمحور الأول مجال مشرف التربية العملية في استبانة الطلاب، من واقع النتائج أعلاه نجد أن يتابع المشرف تخطيط الدرس قبل تنفيذه ويتقبل المشرف وجهة نظري، كما يجتمع المشرف معي لتوضيح المطلوب مني ويوجد برنامج منظم للزيارات الصفية للمشرف ويشجع المشرف على الاعتماد على الذات والاستجابة لأسئلتني وملاحظاتني عند مراجعته، كما يناقشني المشرف عقب زيارته الصفية لتزويدي بالتغذية الراجعة، كذلك نجد أن عدد الزيارات التي يقوم بها المشرف قليلة وغير كافية كما لا يركز المشرف على السليبات في الأداء دون ذكر الايجابيات ومراجعة الاخطاء وتصحيحها.

2. من الجدول (9) أعلاه ونتائج اختبار النسبة التائية T حول الموضوعي للمحور الأول مجال مشرف التربية العملية في استبانة الطلاب نجدها متوافقة نسبيا ومنه يمكن الاستدلال على تحقق نسبي لعناصر المحور الأول مجال مشرف التربية العملية في استبانة الطلاب.

من الجدول (9) أعلاه نجد أن العبارات (الفترة المحددة للمناقشة مع المشرف كافية بالنسبة لي، يبقي المشرف طوال الحصة الصفية، يتشدد المشرف في توجيهاته لي) صاحبها مستوي دلالة أكبر من 5.0% بما يشير إلى عدم تحققها.

## توصيف عناصر المحور الثاني: مجال المعلم المتعاون

جدول (10) يوضح التوزيع الاحصائيات الوصفية لعناصر المحور الثاني

العبارات	المتوسط	الخطأ	اتجاه الرأي	الرتبة	إحصاءة T	الدلالة
يوضح لي المعلم المتعاون أنظمة المدرسة وتعليماتها ولوائحها الداخلية.	4.93	0.252	أوافق بشدة	2	6.61 0	دال
يشجعني المعلم المتعاون على مهنة التدريس.	5.00	0.000	أوافق بشدة	1	9.44 0	دال
يقوم المعلم المتعاون بالاطلاع على دفتر التحضير بشكل مستمر.	4.68	0.469	أوافق بشدة	3	7.64 2	دال
يقوم المعلم المتعاون بمناقشتي حول أوجه العملية التدريسية.	4.63	0.486	أوافق بشدة	4	9.21 1	دال
يشعر المعلم المتعاون بعدم الراحة لوجودي بصفه.	2.70	1.280	محايد	12	5.83 3	دال
يؤدي المعلم المتعاون مواقف تعليمية كنماذج تطبيقية أمامي.	4.57	0.500	أوافق بشدة	5	13.3 7	دال
يستخدم المعلم المتعاون عدة طرق تدريسية خلال مشاهداتي له.	4.37	0.486	أوافق بشدة	7	15.0 8	دال
يساعدني المعلم المتعاون في حل بعض مشكلات التلاميذ.	4.48	0.813	أوافق بشدة	6	7.50 0	دال
يعتمد علي المعلم المتعاون في تنفيذه حصصه المدرسية.	2.80	1.549	محايد	11	.837 0	غير دال
يكتفي المعلم المتعاون بالاشراف الشكلي فقط في تقويم أدائي.	3.03	1.235	محايد	9	5.03 4	دال
يتشدد المعلم المتعاون في توجيهاته لي.	2.10	1.231	لا أوافق	13	.073 -2	دال
تدرجت بحضور عدد مناسب من حصص المشاهدة ثم المشاركة الجزئية ثم المشاركة الكلية.	4.27	0.446	أوافق بشدة	8	.338 8	دال
توجد بالمدرسة حصص مشاهدة كافية لتدريبي في الأسابيع الأولى للتطبيق.	2.97	1.529	محايد	10	.00 12	دال
<b>الاجمالي</b>	<b>4.06</b>	<b>1.000</b>	<b>أوافق</b>		<b>0.093 6</b>	<b>دال</b>

المصدر: إعداد الباحثة، مخرجات تحليل الاستبانة بحزمة SPSS v27، دنقلا، مايو 2024م.

من الجدول (10) أعلاه نجد أن استجابات المبحوثين حول عناصر المحور الثاني مجال المعلم المتعاون في استبانة الطلاب في أعلاها بلغ 5.00 و 2.10 في أدناها بمقياس المتوسط الوزني للاستجابة، وأن أعلى ثلاث فقرات في هذا المحور كانت استجابتها على النحو الآتي:

1. فقرة يشجعني المعلم المتعاون علي مهنة التدريس بلغ متوسطها الوزني 5.00 بوزن نسبي يبلغ 100.0% وعليه فإن النتيجة أعلاه تشير إلى أن المعلمين المتعاونين بمدارس التطبيق دائماً ما يقومون بتشجيع الطلاب المتدربين علي مهنة التدريس.

2. فقرة يوضح لي المعلم المتعاون أنظمة المدرسة وتعليماتها ولوائحها الداخلية حيث يبلغ متوسطها الوزني 4.93 بوزن نسبي يبلغ 98.6% وتشير النتيجة أعلاه إلى أن هنالك مجموعة من اللوائح والقوانين المنظمة بمدارس التطبيق، وتعزي الباحثة التزام المشرفين والطلاب المتدربين للآتي: إلى حرص المشرفين على إظهار اهتمام الطالب المتدرب وانضباطه أمام إدارة المدرسة المتعاونة في أفضل صورة مثالية، لأنه يعكس بالدرجة الأولى السمعة الحسنة لمشرفه وكليته، بالإضافة إلى أن التزام الطالب المتدرب بأنظمة وتعليمات المدرسة يجنبه العديد من المشكلات والصعوبات التي قد تواجه أثناء عملية التدريب.

3. فقرة يقوم المعلم المتعاون بالاطلاع على دفتر التحضير بشكل مستمر حيث يبلغ متوسطها 4.68 بوزن نسبي يبلغ 93.6% وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلم المتعاون بمدارس التطبيق يقومون بالاطلاع على دفتر التحضير للطلاب المتدربين بشكل مستمر بما يكفل تحقيق أهداف التربية العملية.

نجد من الجدول أعلاه أن الفقرة يتشدد المعلم المتعاون في توجيهاته لي بلغ متوسطها 2.10 بوزن نسبي 42.0% وهي ذات أقل متوسط وزني ووزن نسبي دلالي وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلم المتعاون في توجيهاتهم للطلاب المتدربين يتعاملون بكل حرفية ومهنية بما يكفل تحقيق التوجيه الأمثل للطلاب المتدربين حسب اعتقاد الباحثة.

من الجدول (10) نجد أن معظم قيم إحصاء الاختبار T صاحبها مستوي معنوية أقل من 5.0% عند الاستدلال على عناصر المحور الثاني مجال المعلم المتعاون في استبانة الطلاب وتدلل هذه النتيجة على أن الفروق بين القيمة الفرضية للاختبار والنتائج المتحصل عليها من استجابة المبحوثين هي نتيجة جوهريّة وأن الفروقات فروقات جوهريّة بالتالي تتأكد صحة العبارات قيد الاختبار:

1. تستدل الباحثة مما سبق علي تحقق هذه العبارات منها تأكيد صحة اتجاه الرأي نتائج الاختبار الموضوعي للمحور الثاني مجال المعلم المتعاون في استبانة الطلاب، من واقع النتائج أعلاه نجد أن المعلم المتعاون يوضح أنظمة المدرسة وتعليماتها ولوائحها الداخلية ويشجع على مهنة التدريس كما يقوم بالاطلاع على دفتر التحضير بشكل مستمر ومناقشة حول أوجه العملية التدريسية كما يؤدي المعلم المتعاون مواقف تعليمية كنماذج تطبيقية أمامي، إضافة لاستخدام عدة طرق تدريسية خلال مشاهداتي له كما يساعد في حل بعض مشكلات التلاميذ ولا يكتفي المعلم المتعاون بالإشراف الشكلي فقط في تقويم أدائي.

2. من الجدول (10) أعلاه ونتائج اختبار النسبة التائية T حول الموضوعي للمحور الثاني مجال المعلم المتعاون في استبانة الطلاب نجدها متوافقة نسبياً ومنه يمكن الاستدلال على تحقق نسبي لعناصر المحور الثاني مجال المعلم المتعاون في استبانة الطلاب.

من الجدول (10) أعلاه نجد أن العبارات (يعتمد علي المعلم المتعاون في تنفيذ حصصه المدرسية) صاحبها مستوي دلالة أكبر من 5.0% بما يشير إلى عدم تحققها.

### توصيف عناصر المحور الثالث: مجال مدير مدرسة التطبيق

جدول (11) يوضح التوزيع الاحصائيات الوصفية لعناصر المحور الثالث

العبارات	المتوسط	الخطأ	اتجاه الرأي	الرتبة	إحصاءة T	الدلالة
يستقبل مدير المدرسة الطلاب المتدربين ويقدم لهم التسهيلات الإدارية اللازمة لنجاح التدريب الميداني.	5.00	0.000	أوافق بشدة	1	7.906	دال
يتابع مدير المدرسة حضور الطلاب المتدربين وغياهم.	4.72	0.454	أوافق بشدة	3	4.516	دال
يرفق مدير المدرسة الطالب المتدرب بالأعمال اليدوية.	2.15	1.287	لا أوافق	9	9.440	دال
يطلع مدير المدرسة على دفاتر التحضير.	4.68	0.469	أوافق	4	5.909	دال
يصعب التعامل مع مدير المدرسة.	1.90	1.311	لا أوافق	10	7.884	دال
يهتم مدير المدرسة بالطلاب المتدرب ويقدم له الحوافز.	4.73	0.446	أوافق بشدة	2	8.898	دال
يقوم مدير المدرسة بحضور حصص صفية عند الطلاب المتدربين.	4.12	1.059	أوافق	6	3.827	دال
يقوم مدير المدرسة بتخصيص غرفة في المدرسة للطلاب المتدربين.	3.50	1.214	أوافق	7	10.79	دال
يقوم مدير المدرسة بعقد لقاءات أسبوعية للطلاب المتدربين.	4.32	1.017	أوافق بشدة	5	6.143	دال
يسمح مدير المدرسة للطلاب المتدرب بالتدريس فقط في الحصص التوجيهية والتقويمية.	2.93	1.803	محايد	8	0.961	دال
<b>الإجمالي</b>	<b>4.13</b>	<b>1.225</b>	<b>أوافق</b>		<b>7.088</b>	<b>دال</b>

المصدر: إعداد الباحثة، مخرجات تحليل الاستبانة بحزمة SPSS v27، دنقلا، مايو 2024م.

من الجدول (11) أعلاه نجد أن استجابات المبحوثين حول عناصر محور مجال المدرسة ومدير مدرسة التطبيق في استبانة الطلاب في اعلاها بلغ 5.00 و 1.90 في أدناها بمقياس المتوسط الوزني للاستجابة، وأن أعلى ثلاث فقرات في هذا المحور كانت استجابتها على النحو الآتي:

1. فقرة يستقبل مدير المدرسة الطلاب المتدربين ويقدم لهم التسهيلات الإدارية اللازمة لنجاح التدريب الميداني بلغ متوسطها الوزني 5.00 بوزن نسبي يبلغ 100.0% وعليه فإن النتيجة أعلاه تشير إلى أن مدير مدرسة التطبيق يستقبل الطلاب المتدربين ويقدم لهم التسهيلات الإدارية اللازمة لنجاح التدريب الميداني.

2. فقرة يهتم مدير المدرسة بالطالب المتدرب ويقدم له الحوافز حيث يبلغ متوسطها الوزني 4.73 بوزن نسبي يبلغ 94.6% وتشير النتيجة أعلاه إلى أن مدرء المدارس يسهمون بقدر لا بأس به في تحفيز الطلاب المتدربين للمساهمة في تحقيق فعالية برنامج التربية العملية.

3. فقرة يتابع مدير المدرسة حضور الطلاب المتدربين وغيابهم حيث يبلغ متوسطها 4.72 بوزن نسبي يبلغ 94.4% وتشير هذه النتيجة إلى أن الطلبة المعلمين في المدارس المتعاونة لا يشكلون عبء من الأعباء الملقاة على كاهل المدير، فغالبية المدرء يعطون الأولوية للمعلمين المقيمين في المتابعة، ويعتبرون متابعة الطلبة المعلمين عملاً ثانوياً يقوم به مشرفو الكلية.

نجد من الجدول أعلاه أن الفقرة يصعب التعامل مع مدير المدرسة بلغ متوسطها 1.90 بوزن نسبي 38.0% وهي ذات أقل متوسط وزني ووزن نسبي دلالي وتشير هذه النتيجة إلى أن مدرء مدارس التدريب يسهل التعامل معهم في إطار تحسين جودة التربية العملية وتحقيق اهدافها.

من الجدول (11) نجد أن جميع قيم إحصاء الاختبار T صاحبها مستوي معنوية أقل من 5.0% عند الاستدلال على عناصر المحور الثالث مجال مدرسة ومدير مدرسة التطبيق باستبانة الطلاب وتدلل هذه النتيجة على أن الفروق بين القيمة الفرضية للاختبار والنتائج المتحصل عليها من استجابة المبحوثين هي نتيجة جوهريّة وأن الفروقات فروقات جوهريّة بالتالي تتأكد صحة العبارات قيد الاختبار:

1. تستدل الباحثة مما سبق على تحقق هذه العبارات منها تأكيد صحة اتجاه الرأي نتائج الاختبار الموضوعي للمحور الثالث مجال مدرسة ومدير مدرسة التطبيق باستبانة الطلاب، من واقع النتائج أعلاه نجد أن مدير المدرسة يستقبل الطلاب المتدربين ويقدم لهم التسهيلات الإدارية اللازمة لنجاح التدريب الميداني ويتابع حضور الطلاب المتدربين وغيابهم، كما يهتم مدير المدرسة بالطالب المتدرب ويقدم له الحوافز ويقوم بحضور حصص صفية عند الطلاب المتدربين وعقد لقاءات أسبوعية للطلاب المتدربين.

2. من الجدول (11) أعلاه ونتائج اختبار النسبة التائية T حول الموضوعي للمحور الثالث مجال مدرسة ومدير مدرسة التطبيق باستبانة الطلاب نجدها متوافقة كلياً ومنه يمكن الاستدلال على تحقق تام لعناصر المحور الثالث

#### توصيف عناصر المحور الرابع: مجال مدرسة التطبيق

جدول (12): التوزيع الاحصائيات الوصفية لعناصر المحور الرابع

العبارات	المتوسط	الخطأ	اتجاه الرأي	الرتبة	إحصاء T	الدلالة
أشعر أن إمكانيات المدرسة تسمح لي بتطبيق الأساليب التدريسية التي أختارها.	4.82	0.390	أوافق بشدة	1	8.004	دال
يصعب توفير الوسائل التعليمية بالمدرسة.	2.27	1.219	لا أوافق	8	- 4.023	دال
كثرة أعداد الطلبة المتدربين في الصف الواحد بالمدرسة.	1.80	1.091	لا أوافق	10	- 7.931	دال
صعوبة المواصلات من المدرسة وإليها في الوقت المناسب.	2.10	1.458	لا أوافق	9	- 4.251	دال

توفر مدرسة التطبيق للطلاب المتدربين الكتب المدرسية اللازمة وكتاب دليل المعلم.	4.80	0.403	أوافق بشدة	2	6.485	دال
توفر المدرسة مكان خاص يلتقي فيه المشرف مع الطلاب المتدربين لتوجيههم وإرشادهم.	4.47	0.623	أوافق بشدة	4	9.465	دال
تتوافر التقنيات التعليمية بالمدرسة.	4.07	0.821	أوافق	5	11.01	دال
يوجد مكان مخصص للراحة بين الحصص.	4.03	1.119	أوافق	6	7.842	دال
إدارة المدرسة تعطيني فرصة للتطبيق في الصفوف التي أرغب بالتطبيق فيها.	4.65	0.481	أوافق بشدة	3	8.182	دال
تلزمني المدرسة بتدريس مادة لا أرغب فيها.	3.38	1.391	محايد	7	2.691	دال
<b>الإجمالي</b>	<b>4.07</b>	<b>1.233</b>	<b>أوافق</b>		<b>7.422</b>	دال

المصدر: إعداد الباحثة، مخرجات تحليل الاستبانة بحزمة SPSS v27، دنقلا، مايو 2024م.

من الجدول (12) أعلاه نجد أن استجابات المبحوثين حول عناصر المحور الرابع مجال مدرسة التطبيق في استبانة الطلاب في أعلاها بلغ 4.82 و 1.80 في أدناها بمقياس المتوسط الوزني للاستجابة، وأن أعلى ثلاث فقرات في هذا المحور كانت استجاباتها على النحو الآتي:

1. فقرة أشعر أن إمكانيات المدرسة تسمح لي بتطبيق الأساليب التدريسية إلى اختارها بلغ متوسطها الوزني 4.82 بوزن نسبي يبلغ 96.4% وعليه فإن النتيجة أعلاه تشير إلى أن الإمكانيات المادية والمعانيات التدريسية بالمدارس مساعدة للطلاب المتدربين في تنفيذ خطط المدرسة بما يتوافق مع التربية العملية.
  2. فقرة توفر مدرسة التطبيق للطلاب المتدربين الكتب المدرسية اللازمة وكتاب دليل المعلم حيث يبلغ متوسطها الوزني 4.80 بوزن نسبي يبلغ 96.0% وتشير النتيجة أعلاه إلى أن الكتب المدرسية متوفرة بمدرسة التطبيق.
  3. فقرة إدارة المدرسة تعطي فرصة للتطبيق في الصفوف التي أرغب بالتطبيق فيها حيث يبلغ متوسطها 4.65 بوزن نسبي يبلغ 93.0% وتشير هذه النتيجة إلى أن فرصة اختيار الصف الدراسي للتدريب للطلاب المتدربين متاحة بما يسمح بتحقيق أهداف المعارف والمهارات، ومن خلالها تحقق أهداف التربية العملية.
- نجد من الجدول أعلاه أن الفقرة كثرة أعداد الطلبة المتدربين في الصف الواحد بالمدرسة بلغ متوسطها 1.80 بوزن نسبي 36.0% وهي ذات أقل متوسط وزني ووزن نسبي دلالي وتشير هذه النتيجة إلى أن عدد التلاميذ بالصفوف الدراسية يتناسب مع حجم الفصول الدراسية وتساعد هذه النتيجة على جعل الطلاب المتدربين قادرين على ضبط الصف ومنه تحقيق أهداف التربية العملية.

من الجدول (12) نجد أن معظم قيم إحصاء الاختبار T صاحبها مستوي معنوية أقل من 5.0% عند الاستدلال على عناصر المحور الرابع مجال مدرسة التطبيق في استبانة الطلاب وتدلل هذه النتيجة على أن الفروق بين القيمة الفرضية للاختبار والنتائج المتحصل عليها من استجابة المبحوثين هي نتيجة جوهرية وأن الفروقات فروقات جوهرية بالتالي تتأكد صحة العبارات قيد الاختبار:

1. تستدل الباحثة مما سبق على تحقق هذه العبارات منها تأكيد صحة اتجاه الرأي نتائج الاختبار الموضوعي للمحور الرابع مجال مدرسة التطبيق في استبانة الطلاب، من واقع النتائج أعلاه نجد أنه تتوافر وسائل التعليمية بالمدرسة كما أن أعداد الطلبة المتدربين في الصف الواحد بالمدرسة متوافقة بحجم الصفوف كما لا توجد مشكلة في المواصلات من المدرسة إليها

في الوقت المناسب وتتوافر التقنيات التعليمية بالمدرسة، نجد كذلك أن هنالك مكان مخصص للراحة بين الحصص وتعطي إدارة المدرسة فرصة للتطبيق في الصفوف المدرسية برغبة الطلاب المتدربين ولا تلزم المدرسة الطلاب المتدربين بتدريس مادة محددة.

2. من الجدول (12) أعلاه ونتائج اختبار النسبة التائية T حول الموضوعي للمحور الرابع مجال مدرسة التطبيق في استبانة الطلاب نجدها متوافقة تماما ومنه يمكن الاستدلال على تحقق تام لعناصر المحور الرابع مجال مدرسة التطبيق في استبانة الطلاب.

### توصيف عناصر المحور الخامس: مجال إجراءات التربية العملية

جدول (13): التوزيع الاحصائيات الوصفية لعناصر المحور الخامس

العبارات	المتوسط	الخطأ	اتجاه الراي	الرتبة	إحصاءة T	الدلالة
فترة التربية العملية كافية من حيث الزمن.	1.80	0.403	لا أوافق	14	-2.123	دال
ضعف التعاون بين إدارة برنامج التربية العملية وإدارة المدرسة.	2.67	1.145	محايد	9	-1.579	غير دال
محاضرات التهيئة غير كافية لأداء التدريس بشكل صحيح.	4.60	0.924	أوافق بشدة	6	4.247	دال
بعد مكان التطبيق (المدرسة) عن الجامعة والسكن.	2.58	1.650	لا أوافق	11	-1.487	غير دال
تغطي مادة طرق التدريس موضوعات التربية العملية.	4.22	1.263	أوافق بشدة	7	8.072	دال
تم تزويدي بالأنظمة واللوائح للتربية العلمية قبل بدء التدريب.	2.70	1.598	لا أوافق	8	-0.970	غير دال
كثافة عدد الطلاب المتدربين في المدرسة الواحدة.	1.72	0.904	لا أوافق بشدة	16	- 10.143	دال
تعرض دورس نموذجية لتوجيه الطلاب المتدربين إلى كيفية الاستفادة منها.	1.28	0.454	لا أوافق بشدة	18	-7.557	دال
تعرض دروسا مسجلة على أشرطة فيديو ويتم نقدها.	1.38	0.490	لا أوافق بشدة	17	-3.961	دال
المدة الزمنية المقررة للتربية العملية كافية لتحقيق أهدافها.	1.78	1.180	لا أوافق بشدة	15	-7.329	دال

عدد الزيارات الاشرافية على الطلاب المتدربين كافية.	2.08	1.319	لا أوافق	13	-4.797	دال
اكسبنتي التربية العملية استخدام استراتيجيات متنوعة في التقويم.	4.68	0.469	أوافق بشدة	4	9.447	دال
اكسبنتي التربية العملية التنوع في استخدام طرق التدريس.	4.78	0.415	أوافق بشدة	3	5.114	دال
اكسبنتي التربية العملية استخدام أساليب التعزيز المناسبة لزيادة دافعية التلاميذ.	5.00	0.000	أوافق بشدة	1	4.594	دال
اكسبنتي التربية العملية وضع الاختبارات وتصحيحها.	4.63	0.920	أوافق بشدة	5	2.875	دال
لم أستفد من المقررات التي درستها بالكلية في التدريب الميداني.	2.27	1.706	لا أوافق	12	-1.825	دال
هنالك تعارض بين محاضراتي بالكلية والتدريب الميداني بالمدرسة.	2.53	1.556	لا أوافق	10	5.114	دال
الزيارات التي يقوم بها مشرفو التربية العملية للطلاب المتدربين قليلة.	4.78	0.415	أوافق بشدة	2	4.123	دال
<b>الاجمالي</b>	<b>3.70</b>	<b>1.356</b>	<b>أوافق</b>		<b>5.033</b>	<b>دال</b>

المصدر: إعداد الباحثة، مخرجات تحليل الاستبانة بحزمة SPSS v27، دنقلا، مايو 2024م.

من الجدول (13) أعلاه نجد أن استجابات المبحوثين حول عناصر المحور الخامس مجال إدارة التربية العملية في استبانة الطلاب في اعلاها بلغ 5.00 و 1.28 في أدناها بمقياس المتوسط الوزني للاستجابة، وأن أعلى ثلاث فقرات في هذا المحور كانت استجابتها على النحو الآتي:

1. فقرة أكسبنتي التربية العملية استخدام أساليب التعزيز المناسبة لزيادة دافعية التلاميذ بلغ متوسطها الوزني 5.00 بوزن نسبي يبلغ 100.0% وعليه فإن النتيجة أعلاه تشير إلى أن التربية العملية تكسب الطلاب المتدربين أساليب تعزيز الدافعية لدى التلاميذ بمدارس التطبيق.

2. فقرة الزيارات التي يقوم بها مشرفو التربية العملية للطلاب المتدربين قليلة حيث يبلغ متوسطها الوزني 4.78 بوزن نسبي يبلغ 95.6% وتشير النتيجة أعلاه إلى أن عدد الزيارات لمشرفي التربية العملية للطلاب المتدربين قليلة وغير كافية حسب استجابة الطلاب.

3. فقرة اكسبنتي التربية العملية التنوع في استخدام طرق التدريس حيث يبلغ متوسطها الوزني 4.78 بوزن نسبي يبلغ 95.6% وتشير النتيجة أعلاه إلى أن التربية العملية تكسب الطلاب المتدربين التنوع في استخدام طرق التدريس المختلفة.

نجد من الجدول أعلاه أن الفقرة تعرض دورس نموذجية لتوجيه الطلاب المتدربين إلى كيفية الاستفادة منها بلغ متوسطها بوزن نسبي 25.6% وهي ذات أقل متوسط وزني ووزن نسبي دلالي وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك دورس نموذجية تعرض لتوجيه الطلاب المتدربين إلى كيفية الاستفادة منها وتحقيق أهداف التربية العملية.

من الجدول (13) نجد أن معظم قيم إحصاء الاختبار T صاحبها مستوي معنوية أقل من 5.0% عند الاستدلال على عناصر المحور الخامس مجال إدارة التربية العملية في استبانة الطلاب وتدل هذه النتيجة على أن الفرق بين القيمة الفرضية للاختبار والنتائج المتحصل عليها من استجابة المبحوثين هي نتيجة جوهرية وأن الفروقات فروقات جوهرية بالتالي نتأكد صحة العبارات قيد الاختبار:

1. تستدل الباحثة مما سبق على تحقق هذه العبارات منها تأكيد صحة اتجاه الرأي نتائج الاختبار الموضوعي للمحور الخامس مجال إدارة التربية العملية في استبانة الطلاب، من واقع النتائج أعلاه نجد أنه لا توجد كثافة للطلاب المتدربين في المدرسة الواحدة كما تعرض دورس نموذجية لتوجيه الطلاب المتدربين إلى كيفية الاستفادة منها مسجلة على أشرطة فيديو ويتم نفاها، كما يري معظم الطلاب المتدربين أن المدة الزمنية المقررة للتربية العملية كافية لتحقيق أهدافها وأن عدد الزيارات الاشرافية علي الطلاب المتدربين كافية، كما تكسب التربية العملية استخدام استراتيجيات متنوعة في التقويم والتنوع في استخدام طرق التدريس واستخدام أساليب التعزيز المناسبة لزيادة دافعية التلاميذ ووضع الاختبارات وتصحيحها كما حققت المقررات التي درست بالكلية في التدريب الميداني بشكل فعال.

2. من الجدول (13) أعلاه ونتائج اختبار النسبة التائية T حول الموضوعي للمحور الخامس مجال إدارة التربية العملية في استبانة الطلاب نجدها متوافقة نسبيا ومنه يمكن الاستدلال على تحقق نسبي لعناصر المحور الخامس مجال إدارة التربية العملية في استبانة الطلاب.

من الجدول (13) أعلاه نجد أن العبارات (ضعف التعاون بين إدارة برنامج التربية العملية وإدارة المدرسة، بعد مكان التطبيق (المدرسة) عن الجامعة والسكن، تم تزويدي بالأنظمة واللوائح للتربية العلمية قبل بدء التدريب) صاحبها مستوى دلالة أكبر من 5.0% بما يشير إلى عدم تحققها.

#### النتائج:

أظهرت الدراسة أن برنامج التربية العملية يلعب دوراً محورياً في إعداد الطلاب المعلمين للتدريس، لكنه يواجه بعض التحديات، منها:

1. ضعف التنسيق بين الكلية والمداس التطبيقية.
2. نقص الموارد التقنية والدعم اللوجستي.
3. محدودية الكفايات التربوية المكتسبة من قبل الطلاب أثناء فترة التدريب.

#### التوصيات:

1. تعزيز التعاون بين الكلية والمدارس لضمان توفير بيئة تعليمية مناسبة للتدريب.
2. توفير الموارد التقنية والمادية اللازمة لدعم التدريب الميداني.
3. تصميم برامج تدريب مكثفة للطلاب لرفع كفاءتهم في إدارة الصف وتطبيق المناهج.

#### المقترحات:

1. إعداد دليل إرشادي شامل للتربية العملية يحدد دور الأدوار والمسؤوليات.
2. اعتماد آليات تقويم متقدمة لقياس كفايات الطلاب المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب.
3. تنظيم ورش عمل للمعلمين المشرفين لتعزيز دورهم في توجيه الطلاب خلال فترة التطبيق.

## المراجع:

عبد الرحمن الهاشمي، محسن علي عطية (2008) التربية العملية وتطبيقاتها في إعداد معلم المستقبل، دار المناهج، عمان.

علي راشد (1996) اختيار المعلم وإعداده ودليل التربية العملية، دار الفكر العربي، القاهرة.

محمد علي عطية، عبد الرحمن الهاشمي (2008) التربية العملية وتطبيقاتها في إعداد معلم المستقبل، دار المناهج، عمان.

محمد عبد الفتاح شاهين (2007) تقييم برنامج التربية العملية في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد (21)، العدد (1).

يوسف عبد القادر أبو شندي، خالد محمد أبو شعيرة، ثائر أحمد غباري (2009) تقييم برنامج التربية العملية في جامعة الزرقاء الخاصة ومقترحات تطويره، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (9)، العدد (1).



## أثر العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي

### دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالوزارات الاتحادية بولاية الخرطوم

حسن، اسراء سيف الدين<sup>2</sup>

بشارة، موسى بشارة<sup>1</sup>

1.الأستاذ المساعد بكلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

#### مستخلص:

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي لعينه من العاملين بالمؤسسات الحكومية (الوزارات) بولاية الخرطوم

تم دراسة العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - الاهداف الاستراتيجية) والاداء المؤسسي من خلال الأبعاد (الكفاءة - الفاعلية) اعتمدت الدراسة على نظرية الموارد والدراسات السابقة في تطوير نموذج الدراسة وصياغة فرضياتها

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي استخدمت الاستبانة كأداة للحصول على البيانات الأولية للدراسة حيث تم توزيع عدد (240) استبانة استرد منها عدد (229) بنسبة استرداد بلغت (95%)

استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات البنائية عن طريق برنامج اموس (AMOS 23) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كل أبعاد التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي عدا بعد الرسالة الاستراتيجية حيث لم تظهر علاقة معنويه مع الكفاءة وبناء على هذه النتائج قدمت الدراسة العديد من الاستخدامات النظرية والعلمية بالإضافة لمحددات الدراسة والبحوث المستقبلية

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، الاداء المؤسسي، الرسالة الاستراتيجية

#### Abstract:

This study aimed to examine the relationship between strategic orientation and institutional performance among a sample of employees in government institutions (ministries) in Khartoum State. The study analyzed the relationship between the dimensions of strategic orientation (strategic vision, strategic mission, strategic objectives) and institutional performance through its dimensions (efficiency, effectiveness). The study was based on the resource-based theory and previous studies to develop the study model and formulate Its hypotheses.

The study followed a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as a tool to collect primary data. A total of 240 questionnaires were distributed, with 229 retrieved, yielding a response rate of 95%. The study employed structural equation modeling using AMOS 23 to analyze the data and test the hypotheses.

The results Indicated a positive relationship between all dimensions of strategic orientation and institutional performance, except for the strategic mission dimension, which showed no significant relationship with efficiency. Based on these results, the study provided several

theoretical and practical implications, along with study limitations and recommendations for future research.

**Keywords:** strategic orientation, institutional performance, strategic mission

#### مقدمة:

يعد الاهتمام المتزايد بالأداء المؤسسي من ابرز سمات للمؤسسات في الزمن المعاصر كونه يعمل على إمكانية تحقيق الكفاءة والفاعلية المؤسسية وذلك من خلال إكمال الوظائف والمهام وإنجاز الاهداف التي تم التخطيط لها والتي تمثل الأساس المبرر من وجود تلك المؤسسات على مختلف أنواعها الصناعية والخدمية والتجارية مما يتوجب على تلك المؤسسات من إدارة مواردها بأفضل الأساليب من أجل تحقيق تلك الاهداف والعمل على إنجازها بأفضل مستوى لتتمكن المؤسسة من الاستمرار والنمو إلى أن الاهتمام بالأداء المؤسسي أصبح اليوم نهجا للدول والمؤسسات المختلفة بسبب العولمة والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي و محدودية الموارد وحدة المنافسة والتي تمثل عوامل دافعة وضاغطة على المؤسسات لاستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة واستغلال الفرص واستثمار الطاقات المتوفرة أحسن استغلال الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى رفع قدرة المؤسسات و إنجاز وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (صالح . 32 :2013) يعد الأداء المؤسسي من المفاهيم التي تحظى بأهمية كبيرة كونه مفهوم حديثاً وعصرياً وهو تجسيد لفكرة التعاون والإنتاج المشترك بين العاملين في المؤسسة التي تسعى الى تحقيق مستويات عالية من الاداء كما أن جوهر الادارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى حيث ينظر إلى التوجه الاستراتيجي الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها ويتغلغل في كل عوامل النجاح المؤسسي (سالم (2009)

تواجه المؤسسات في معظم القطاعات منافسة شديدة مما يجعل استمرارها و نجاحها ونموها صعب للغاية اذ على هذه المؤسسات التنافس والتفوق من خلال اكتسابها لميزة تنافسية. لذلك تسعى لاستخدام تقنيات مختلفة لتحقيق هذه الميزة التنافسية و الأداء المتفوق .وهذا من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات عمل فعالة والاستفادة من الموارد والقدرات المتاحة لحل المشكلات وفي نفس الوقت تخلق امكانيات جديدة و تحسن الأداء ومع ذلك لا تستجيب جميع المؤسسات للتغيرات في البيئة بنفس الطريقة ويمكن تصنيف الاستجابات لهيئة التشغيل وفقاً للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة

تتوجه الدول النامية نحو إعطاء القطاع الحكومي مزيداً من العناية والرعاية في إدارة أنشطة وموارده الانتاجية بشفافية عالية، وتتعاظم اهتمامات مؤسسات التمويل بشأن ضرورة إعادة هيكلة القطاع الحكومي بكل تقسيماته وتنظيماته المركزية والمحلية لأغراض إضفاء صفة التميز والريادة للوحدات الحكومية عند إنتاج وتقديم خدماتها السيادية والاجتماعية والاقتصادية ، وبالإطلاع على أفضل التجارب والممارسات العالمية، نجد أن النجاحات التي تحققت في القطاع الحكومي كان خلفها إدارة أداء مؤسسي فاعل ، تسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة المتلاحقة بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التطور وتقديم الخدمات في أفضل صورة وذلك لمواجهة كثير من التحديات، كما تتجه معظم الدول للقيام بعملية إصلاحات لتحسين الأداء وتطوير ثقافة الأداء في المؤسسات العامة بشكل مستمر لرفع مستوى تقديم الخدمات إلى المستفيدين بفعالية وكفاءة، وتكون أكثر استجابة لحاجاتهم والاعتماد على الكفاءة الفعالية والاقتصاد في استخدام الموارد وخفض التكاليف وزيادة جودة الخدمات العامة، ورفع مستوى المساءلة والشفافية والاستجابة السريعة لحاجات المواطنين ، والصدق والاستقامة والوفاء لمبادئ العدالة وعدم التحيز وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع كافة، اذ يدعي أنصار الادارة العامة الجديدة أن هذا المنهج و النتائج الموجهة وسيلة لتحقيق الأداء في القطاع العام . كما يتوجب على المؤسسات التي تسعى إلى التحسين والتطوير بالنسبة لما عليه في الماضي أن تعمل على تطبيق التوجه الاستراتيجي كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة وريادة وبتسم من خلال عملياته ووسائله على زيادة القدرات للمؤسسة وتطوير أدائها ويرتبط الأداء في قوة المؤسسة ويأتي نتيجة للتوجه الاستراتيجي الناجح (حمزة 2015)

فالاتمام بالتوجه الاستراتيجي في المؤسسات يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيات ويسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتنفيذها وازالة الازدواجية والتعارض إن وجد ومراجعة الإجراءات الإدارية اختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية واطاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالاستفادة من الموارد المتاحة (ابو طه 2012 ص 16).

#### مشكلة الدراسة:

على الرغم من ضرورة الاهتمام التوجه الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، والتي تمثل ركيزة أساسية للوقوف على كفاءة المؤسسة وفعاليتها والمساهمة في تحقيق التنمية، وتشخيص الواقع الفعلي ومن ثم اتخاذ اللازم من القرارات التي تحدد اتجاهها في المستقبل، ودرجة قرب المؤسسة أو بعدها من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسوم لها. إلا أنه وبالرجوع إلى أدبيات الدراسات السابقة هناك ندره في الدراسات التي تناولت موضوع التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي خاصة في بيئة المؤسسات الحكومية السودانية مع انه وفي إطار الدراسات العربية والأجنبية وعلى قلتها فقد تناول الموضوع من أبعاد ومتغيرات مختلفة، وأيضا في القطاعات المطبقة فيها. كدراسة ( حسين سليطين 2021 ) دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي ودراسة ( Ahmed, et al 2021 ) العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي و الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية ودراسة ( weerasooriyo 2017 ) التي تناولت التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية ودراسة ( الطاهر على 2022 ) أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ودراسة ( علي الحاكم ، معاوية فرح 2020 ) أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي ودراسة (اسماء السيد 2023 ) أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على الاداء المؤسسي لذلك جاءت هذه الدراسة لقياس التوجه الاستراتيجي للأداء المؤسسي على عينه من المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم ( الوزارات )

#### أسئلة الدراسة:

ما هي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي الكفاءة والفاعلية؟

ما هو مستوى التوجه الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية؟

ما هو مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية؟

#### اهداف الدراسة:

1. اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم

2. قياس مستوى التوجه الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم

3. قياس مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم

#### أهمية الدراسة:

##### الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في الادارة العامة وهو مفهوم التوجه الاستراتيجي ومتطلبات تطبيقية وأهميته ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية المزاي كما أن هذه الدراسة تكسب أهميتها أيضا من خلال ندرة الدراسات التي تتناول دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسات العامة. بالإضافة لكونه من الموضوعات ذات الاهتمام المتزايد حاليا وبالتالي يمكن أن يفتح المجال للعديد من الدراسات المستقبلية.

## الاهمية العملية:

أما من الناحية العملية فتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها متوافقة مع توجهات المؤسسات العامة نحو التطوير وتحقيق الأداء ورفع الكفاءة وتسعى هذه الدراسة إلى إبراز دور التوجه الاستراتيجي وبيان علاقتها بالأداء المؤسسي فمن المؤمل أن تكون مخرجات هذه الدراسة مهمة للإدارات العليا وصناع القرار في مجال تطوير الأداء المؤسسي للمؤسسات الحكومية بصفة خاصة وتحديدًا الوزارات حيث يمكن أن يستفاد من مخرجات هذه الدراسة تحديدًا في رفع مستويات الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية من خلال التوجه الاستراتيجي.

## الإطار النظري:

### التوجه الاستراتيجي:

#### مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يعد التوجه الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة المتعلقة بتحديد مستقبل المنظمة الأساسي والاهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والطريقة التي تتبعها المنظمة من أجل بقائها واستمرارها ضمن بيئة أعمال ديناميكية وهو بذلك يمثل الحجر الأساس في نجاح أي منظمة. إذ يتطلب أن يكون لدى المنظمة القدرة على مواكبة التغييرات والتنبؤ بها من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الأداء من خلال استخدام أساليب إدارية مختلفة. وبالتالي تتحقق المنافسة والنجاح والتميز في البيئة التي يتم فيها تنفيذ الأنشطة مقارنة بالمنافسين من خلال استثمار قدراتهم وتوجيه عملياتها لتنفيذ خططها بشكل فاعل وضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء (Al- Ammary & Al-Najjar, 2020, 59)

ويعمل التوجه الاستراتيجي أيضا على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المؤسسة وهذا هو سبب الاختلاف الجوهرى في مستويات أداء الأعمال (الرقيب، 2023: 109)

وكما وصف التوجه الاستراتيجي بأنه "مجرد انعكاسات لكيفية عمل بعض المؤسسة "وهذا التعريف مشابه أن التوجه الاستراتيجي باعتباره انعكاساً للمبادئ الأساسية في مختلف الأنشطة والعمليات والتوجهات الاستراتيجية التي تنفذها المؤسسات التي تنشئها السلوكيات اللازمة لتحقيق ذروة الأداء (حمادي، 2020: 77)

يشير التوجه الاستراتيجي إلى وصف كيفية تخصيص المؤسسة وتنسيق مواردها لتحقيق أهدافها (الربيع واخرون، 2018: 34). كما يوضح نوع الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات، فضلاً عن اتخاذ القرار المناسب وإعادة تخصيص الموارد (Lin & Kunnathur, 2019, 51)

ووصفت (Rayan , 2017 , 14) التوجه الاستراتيجي بالعملية المنظمة والمستمرة المنوي اتباعها في المستقبل من قبل الادارة للوصول إلى الغايات والأهداف المرجوة واستغلال مواردها بكفاءة وفاعلية وتميز وإتقان. في حين يشير ( Lynch , 2015 , 78)

إلى أنه بناء متعدد الأبعاد تحدده وظائف العمل المهيمنة التي تدعمها عمليات الأعمال في الوقت المناسب لتتناسب رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. ويرى ( Nasir , 2013 , 7)

أنه مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لغرض تحقيق الأداء المميز للمنظمة. ويمكن القول إن التوجه الاستراتيجي يجعل من الادارة العليا في المنظمة على دراية تامة بغاياتها ومن هم المستفيدون من خدماتها وفائدتها في التعرف على هيكلها الداخلي

## الاداء المؤسسي:

بيئتها والسياسات الواجب اتباعها ، والأطر التي تحكم أساليب اتخاذ القرار لديهم ، واحتياجاتها المادية والبشرية ، ومتطلبات التطوير الشمولية (( (Farsi Allah , 2017 , 56) ويرى ( مجيد حميد & ألاء احمد 2022 ) أن التوجه الاستراتيجي و العملية المستمرة التي تتبناها الادارة من أجل تحديد الاتجاهات الاستراتيجية وتهيئة السلوكيات المناسبة لصياغة فلسفة خاصة بالمنظمة حول كيفية إدارة أعمالها انسجاما مع ما تحمله من قيم ومعتقدات ، وذلك لرسم المسار السليم الذي يمكن أن تسترشد به في رحلتها إلى المستقبل عبر تحديد رؤيتها ورسالتها ، ومن ثم تحديد أهداف واقعية لغرض استثمار مواردها بشكل كفوء ومميز

## أبعاد التوجه الاستراتيجي:

يمكن تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي والتي تمكن الباحث من مراجعتها بالآتي:

1. **الرؤية الاستراتيجية:** هو وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات (السكرانة، 2015: 101)، وأكثر الرؤى فاعلية هي التي تلهم العاملين للتطلع للأفضل، والاعظم، والاكبر، من خلال تقديم أكبر منجز، أو أعظم منتج، أو أفضل خدمة. أو هي قوة إدراك تصورية وتعني الصورة الذهنية والفكرية عن المستقبل المؤسسة، بعبارة أخرى، هي القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها الا من خلال التصور الذهني والإدراك والمقارنة، وتمثل الركيزة الأساسية للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، أنها تمثل واقع بعيد المدى لا نلمسه حالياً، قد نصله او لا نصله، انه وضع مستقبلي للمؤسسة نحلم الوصول اليه (الكناني، 2017: 260). وهنا لابد من اىصال الرؤية الى العاملين واقتناعهم بها لأنها هي الأساس للخطوة الثانية الا وهي وضع الرسالة للمؤسسة.

الرؤية + كيفية الوصول اليها = التخطيط الاستراتيجي عادة ما تبدأ الخطوة الأولى للمدير الاستراتيجي بصياغة رؤية شاملة للمؤسسة لتكون صورة منظورة مستقبلية لعمل الادارة وتتضمن الرؤية (Vision) معاني لأفاق واسعة في الزمن القادم، والتوجه نحو المستقبل الغامض. فلم تحقق جميع المؤسسات العملاقة في العالم انجازاتها العظيمة بدون رؤية واضحة وطموحة وذلك من خلال اتخاذ الادارة للقرارات الاستراتيجية المميزة لتنفيذ تلك الرؤية المنشودة (العنزي، 2015: 444) والرؤية هي نظاما يساعد الادارة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الصائبة بشأن تقدير الكلف والموارد الضرورية واللازمة للوصول الى الأهداف المنشودة. فهي تصور من قبل الادارة الاستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات مستقبلية باعتبارها النتاج غير الملموس من التفكير الاستراتيجي للإدارة. تصاغ الرؤية بلغة أدبية تمتاز بما يلي (البساطة والوضوح، لغة عاطفية ومؤثرة تخاطب القلب والروح، تشد وتجذب العاملين وتشجذ الهمم لتحقيقها، تركز على الرغبة في التميز والتفوق والابداع، عبارة متماسكة ومثيرة وجريئة في دعوتها للتغيير نحو الأفضل، يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق قدر الامكان) (الكناني، 2017: 262)

2. **الرسالة الاستراتيجية:** الرسالة هي السبب الجوهري لبداية المؤسسة وأساس وجودها والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها والوصول اليها هذا كما تبني الأهداف والسياسات والاستراتيجيات على هدي من توجهاتها وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الاعمال والانشطة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة (السكرانة، 2015: 121). تعد عملية اعداد رسالة المؤسسة مرحلة مهمة وأساسية في صياغة الخطة، فهي بمثابة دستور المؤسسة وهي كالهوية بالنسبة للفرد، ومنها تصمم الاستراتيجيات، وتشتق الاهداف التشغيلية (الكناني، 2017: 264). وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المؤسسة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المؤسسة في مجتمعها. وتبرز أهمية صياغة الرسالة الاستراتيجية في كونها تساعد في تعريف العاملين والجمهور بهوية

المؤسسة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها ، ولها دور مهم في تنمية الاستراتيجية ، حيث أنها تمثل معياراً يمكن الاستناد اليه في توليد وتصفية البدائل الاستراتيجية ، وتنشق منها الغايات ومن ثم الاهداف، وتمثل معيار واضح للتخصيص الموارد، تعتبر الأساس لمعايير اختيار الاستراتيجية (السكرانة، 2015: 122) ومن اهم خصائص الرسالة الوضوح وبساطة التعبير ودقته، والواقعية والموضوعية و التكيف مع البيئة والتفاعل مع متغيراتها بما يخدم عمل المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية ، مع امكانيتها الواعدة في ترسيخ قيم المؤسسة ومعتقداتها باتجاه تحقق الرؤية وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة ( الكنائي ، 2017 : 260) من وقت لآخر يجب اعادة النظر في رسالة المؤسسة وتعديلها إذا احتاج الأمر ، وذلك للتماشي مع الظروف البيئية المتغيرة ( السكرانة ، 2010 : 183).

**3.الاهداف الاستراتيجية:** هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة (السكرانة، 2010: 233)، وتحدد الاهداف ما الذي يجب انجازه ومتى؟ كما يجب التعبير عنها بصورة كمية وتختلف عن الغايات بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون أن يكون محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميًا. او هي النتائج المحددة التي ترغب المؤسسة في بلوغها خلال مدة متفق عليها لتحقيق غايات المؤسسة على وفق ما جاء في رؤية المؤسسة ورسالتها.

إن تحديد هذه الأهداف يفترض ان يتوافق مع الغايات الاستراتيجية للمؤسسة حيث يتم اعطاء كل غاية مجموعة من الأهداف تحدد مسارات العمل الواجب اعتمادها لضمان تحقيق تلك الغاية ( الكنائي ، 2017 : 276) ، هناك عدة نواح تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من اهمها تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمؤسسة وعلاقتها ببيئتها : إن للأهداف الدور الكبير في تحديد طبيعة العلاقات سواء بين العاملين أو بين الادارات المختلفة بالمؤسسة هل هي أفقية او رأسية ، علاقات تعاون او سلطة ، كما تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس : التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف التقييم كفاءة الادارة ، وتساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد: من خلال النتائج يمكن وضع سياسات الافراد كالترقية والنقد والتدريب والحوافز.. الخ (السكرانة، 2010: 181)، ومن الضرورة أن تمتاز الاهداف الاستراتيجية باستعمال لغة بسيطة مفهومة وواضحة في صياغتها بحيث تكون مفهومة من قبل الجميع، والمرونة بما يمكن بلوغ الغاية او الهدف اي امكانية التعديل وحسب المستجدات (الكنائي، 2017).

والقابلية للقياس الكمي حتى يمكن التحقق من الوصول اليها، والموضوعية والواقعية: أي يجب أن تكون قابلة للتحقيق وتمثل مصالح الأطراف المختلفة بصورة عادلة، ولا تميل الى الذاتية او تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة، بحيث تحقق مصالح الأفراد والمؤسسة والبيئة وتراعي المصالح على المدى الطويل بالترباط مع المدى القصير (السكرانة، 2010: 182)

## الاداء المؤسسي:

### مفهوم الاداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية بما فيها الادارة الاستراتيجية (أبو ماضي ، كامل (2015))، فضلاً عن أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات ، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة الحكومية التي تمثل بقطاعات الدولة التنفيذية من الوزارات والدوائر التابعة لها إدارياً وتنظيمياً للحكومة والهيئات الحكومية المستقلة، بالإضافة إلى أنها مسؤولة عن تنفيذ مشاريع الدولة وتطبيق القوانين والتشريعات وتوفير الخدمات للمواطنين. ويشير (الصادق ، أحمد (2018)) إلى أن المؤسسات الحكومية تعمل على اشباع حاجات أفراد المجتمع، وهذه الحاجات متعددة ومتنوعة ومتطورة، مما يتطلب مراجعة وتحسين الأداء بالمؤسسات العامة وصولاً إلى أعلى درجة من الإشباع، وتتعامل المؤسسات الحكومية

بمختلف انشطتها وأشكالها في الوقت الراهن مع الظروف البيئية التي تتسم بالديناميكية وسرعة وحدة التغيير، إضافة إلى تحقيق التميز مما جعل المؤسسات على مستوى الدول المتقدمة والدول النامية تجد نفسها أمام تحدي فرضت عليها للبحث عن منهج للتعاطي مع هذه المشاكل والبقاء في قلب المنافسة. ويشير (القرشي) إلى أن الاهتمام بموضوع الأداء المؤسسي أصبح في الفترة الأخيرة أمراً يشغل الكثير من الباحثين والمفكرين ولا تقتصر نظرتها على بقائها ومنافستها في الوقت الحاضر وحسب، بل تمتد بنظرة مستقبلية وتطلع لتحصل على البقاء والتميز في نفس الوقت. ويرى الباحثان (محمد ومحمد (2018)) أن المؤسسات غير الربحية أداة فاعلة لتنفيذ الاستراتيجية لأنها تأخذ في الاعتبار الجوانب غير المالية في قياس الأداء المؤسسي بينما أشار (Jiang، 2014) أن معظم المؤسسات تحتاج إلى امتلاك القدرة للتكيف مع المتغيرات البيئية وكيفية مواجهتها من خلال امتلاكها لقابلية السرعة في اتخاذ القرارات الاعتبار يمكن التوصل إلى أن الأداء المؤسسي هو نتيجة وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم بها وعليه فإن الأداء هو شيء عملي يجب أن يراه الناس على أرض الواقع، ومن خلاله يحكم الجمهور بنجاح المؤسسة أو عدم النجاح بناء على الأداء الذي يراه على أرض الواقع.

ونتيجة لحالة عدم التأكد العالية لظروف البيئة المحيطة للمؤسسات الحكومية واضطراب تلك البيئة ولا سيما في مجال تقديم الخدمات سواء في المجال التربوي أو الصحي أو المصرفي إلى المواطن، لذ فإن التخطيط الاستراتيجي بالطرق التقليدية لم تعد تجدي نفعاً، فلهذا من الأجدر التوجه صوب التعامل مع الأساليب الحديثة لغرض تجاوز هذه العقبات

#### مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

لقياس الأداء المؤسسي يمكن توضيحها بالآتي (مخيمر، 2000، ص 15) (الشهريلي، 2014، ص 32)

#### 1. مؤشرات تتعلق بالكفاءة (Efficiency)

تشير الكفاءة إلى استخدام موارد المؤسسة وعلاقتها بالنتائج، إذ ان الكفاءة تساوي الموارد المستخدمة فعلياً / الموارد المخطط استخدامها \* 100. ومن الممكن أن تكون المؤسسة مستخدمه مواردها بكفاءة وهي غير فاعله (دلهوم، 2017)

#### 2. مؤشرات تتعلق بالفعالية (Effectiveness)

للفعالية مدخل كلاسيكي ويشمل مدخل القدرة على تحقيق الأهداف بطريقة مثلى إذ ان فاعلية المؤسسة تتمثل بقدرتها على تحقيق الاهداف التي انشأت لأجلها، ومدخل النظم بها ينمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف المعلنة دون اضعاف واستنزاف مواردها وطاقتها (Ratnakar 2013)

ومفهوم الفاعلية يتكون من أبعاد عدة يمكن توضيحها بالآتي (دلهوم 2017)

أ. قدرة المؤسسة على تنفيذ أهدافها المرسومة

ب. تأمين المدخلات والموارد إذ تقاس فعالية المؤسسة بقدرتها على توفير الموارد الضرورية ونجاحها في التعامل مع البيئة الخارجية

#### الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية والاتجاهات الحديثة في تطويره:

أصبح الاهتمام بقضايا التنمية الادارية في ظل التغيرات المحلية والاقليمية والدولية الكبيرة والمتسارعة، أمراً مهماً لأغلب الدول، وأن قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية أمراً ضرورياً وهاماً في نفس الوقت، كونه تشخيصاً لإنجازات القطاع الحكومي بشكل عام ومساهمته في التنمية الأدرية، فهناك حاجة إلى تفعيل دور الشفافية والرقابة والمسألة في الأجهزة الحكومية، وتمكين المواطن ومنظمات المجتمع المدني من العمل والمساهمة في قياس أداء الأجهزة الحكومية، فإن الأمر

يتطلب الاهتمام بقضية الأداء المؤسسي لتلك المؤسسات والتعرف على أدائها كونه من العناصر الهامة التي تلعب دوراً في إحداث التنمية الادارية الشاملة (القحطاني ، 2012 : 63).

لقد ساهم قياس الأداء المؤسسي الحكومي في حل العديد من القضايا الهامة للمواطن والمجتمع وتفسير الكثير من الأسباب التي تقف وراء الفشل في قدرة السياسات الحكومية في تلبية احتياجات المجتمع على الرغم من اتفاق اعتمادات مالية كبيرة خصصت في إقامة مشاريع توسعية هادفة إلى إيجاد حل لتلك المشكلات، مما يعني تشخيص سلبيات عديدة تتمثل بضياح المال العام وهدره وعدم كفاءة التنفيذ، وغياب العدالة المنشودة، مما يعني أن الأجهزة الحكومية وبدون الوقوف على أدائها المؤسسي وقياسه لا تستطيع التعرف فيما اذا كانت البرامج جديرة بالتنفيذ ام لا، كما أنها لا تعرف كيف تخطط لبرامج تحقق الكفاءة والفاعلية، والعدالة (رسلان، 2007 : 115). ويقول (مخيمر، وآخرون، 2000: 7) تتاط بالأجهزة الحكومية مجموعة كبيرة من الأهداف تقع عليها مسؤولية تنفيذها وانجازها بكفاءة وفاعلية بما يخدم المجتمع الذي تنتمي إليه، وتتميز المؤسسات الحكومية بتقديمها للخدمات الغير هادفة للربح في الاعتبار الأول، لذا نرى أن قياس أداء المؤسسات ذات الطابع الخدمي يواجه من الصعوبات بسبب أن الخدمات تتصف كونها تستهلك بمجرد الانتاج، وهناك ترابط بالانتاج والتسويق والاستهلاك، بالإضافة إلى أن تدخل طالب الخدمة يشكل عبئاً على أدائها.

#### الدراسات السابقة:

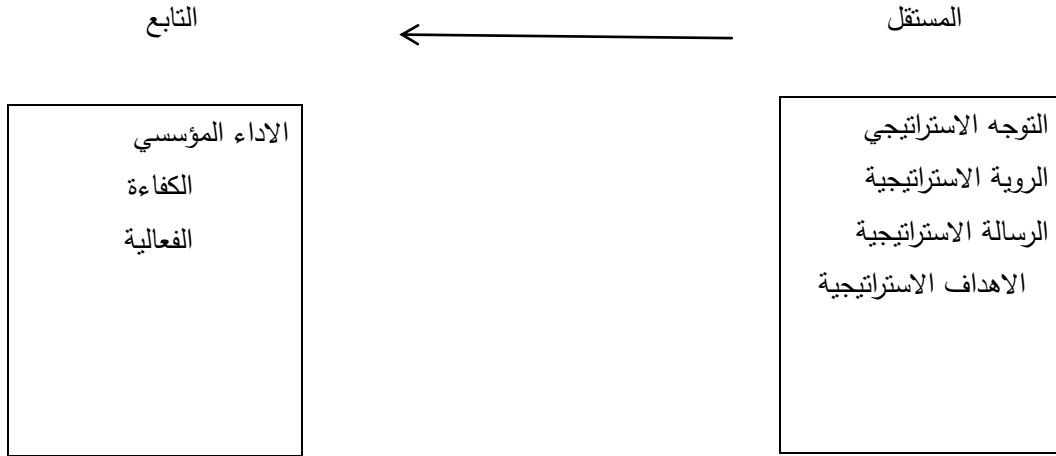
هناك عديد من الدراسات التي اكدت وجود العلاقة الايجابية بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي كدراسة (اسماء السيد 2023) إثر ابعاد التوجه الاستراتيجي على الاداء المؤسسي، ودراسة (لمى خميس 2018) التوجه الاستراتيجي وأثره في الاداء المؤسسي، ودراسة (الفرجاني وبهاء الدين 2022) إثر التوجه الاستراتيجي على الاداء المؤسسي هنالك دراسات اخذت التوجه الاستراتيجي بأبعاد (الرؤية - الرسالة - الاهداف) مع متغيرات اخرى

كدراسة (حسين سليطين 2021) دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي، ودراسة (مجيد واحمد 2020) مدى توافر عناصر التوجه الاستراتيجي في المنظمات التعليمية، ودراسة (أيه محمد 2020) إثر التوجه الاستراتيجي في اختبار المدخل الوصفي للقرار، ودراسة (أحمد دانوك 2022) التوجه الاستراتيجي مدخلاً لتفعيل الاداء الريادي للمنظمات، ودراسة (عمر الدليمي 2024) التوجه الاستراتيجي ودوره في ريادة الاعمال.

ونجد أن هناك دراسات درست الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية كدراسة (منذر صبحي 2023) إثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية ودراسة (مهدي علالي 2023) تقييم الأداء المؤسسي ودوره في تحسين عمل المؤسسات الحكومية

وهناك الدراسات التي اخذت الأداء المؤسسي بأبعاد (الكفاءة - الفاعلية) كدراسة (الأعرجي والسلمان 2021) دور جاهزية الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي ودراسة (الفاضل إدريس وأبو الروس 2022) دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي ودراسة (الظاهر علي 2022) أثر ممارسات أعمال السكرتارية في الأداء المؤسسي

## نموذج الدراسة:



شكل (1.1)

### فرضيات الدراسة:

توجد علاقة احصائية معنوية بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي.. ومنها تشق الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة احصائية معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والكفاءة
2. توجد علاقة احصائية معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والفاعلية
3. توجد علاقة احصائية معنوية بين الرسالة الاستراتيجية والكفاءة
4. توجد علاقة احصائية معنوية بين الرسالة الاستراتيجية والفاعلية
5. توجد علاقة احصائية معنوية بين الأهداف الاستراتيجية والكفاءة
6. توجد علاقة احصائية معنوية بين الأهداف الاستراتيجية والفاعلية

### منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع الدراسة كما أن هذا المنهج يشمل وصف العلاقة بين المتغيرات وتحليل البيانات وتفسيرها (سيكاران 2006)، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الحكومية السودانية في ولاية الخرطوم (الوزارات الاتحادية). تمثلت عينة الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في هذه الوزارات، حيث تم استخدام العينة الميسرة غير الاحتمالية. تم توزيع عدد 240 على عدد 8 من الوزارات بولاية الخرطوم واسترد منها عدد 229 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت 95%.

حيث كانت نسبة 39% من افراد العينة من الذكور، بينما كانت نسبة الاناث تمثل 61%. فيما يتعلق بالأعمار كانت نسبة 23% من افراد العينة تتراوح اعمارهم بين 20 سنة الي 40 سنة، و37% منهم تتراوح اعمارهم بين 40 إلى 50 سنة، بينما كانت 40% من افراد العينة تزيد اعمارهم عن 50 سنة. أيضا كان معظم افراد العينة (89%) يحملون درجة جامعية فما

فوق. أما بخصوص الخبرة، فكانت 33% من افراد العينة تتراوح خبرتهم بين سنة إلى 10سنوات، وكانت 41% من افراد العينة تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 20سنة، واما الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة فكانت نسبتهم 26%.

#### قياس متغيرات الدراسة:

تم قياس المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي والذي يتكون من ثلاثة أبعاد، وهي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) بعدد (20 عبارة) بالاعتماد على دراسة (لمى خميس 2018). أما فيما يختص بالمتغير التابع الاداء المؤسسي والذي يتكون من بعدين (الكفاءة، الفاعلية) تم قياسه بعدد (8 عبارات) بالاعتماد على دراسة (النور قدف نوجي 2018). وقد استخدم سلم ليكرث الخماسي للإجابة على كل عبارات الاستبانة.

#### تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

##### التحليل العاملي الاستكشافي

##### التحليل العاملي الاستكشافي التوجه الاستراتيجي

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (1-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات  
الجدول التالي توضح نتائج التحليل

جدول (1.2) التحليل العاملي الاستكشافي التوجه الاستراتيجي

F1	F2	F3	العناصر
		.719	الرؤية الاستراتيجية 1
		.739	الرؤية الاستراتيجية 2
		.650	الرؤية الاستراتيجية 4
		.710	الرؤية الاستراتيجية 5
		.616	الرؤية الاستراتيجية 6
	.674		الرسالة الاستراتيجية 1
	.754		الرسالة الاستراتيجية 4
	.592		الرسالة الاستراتيجية 6
	.716		الرسالة الاستراتيجية 7
.648			الاهداف الاستراتيجية 2
.656			الاهداف الاستراتيجية 4
.733			الاهداف الاستراتيجية 5
.688			الاهداف الاستراتيجية 6

المصدر: من بيانات الدراسة 2023

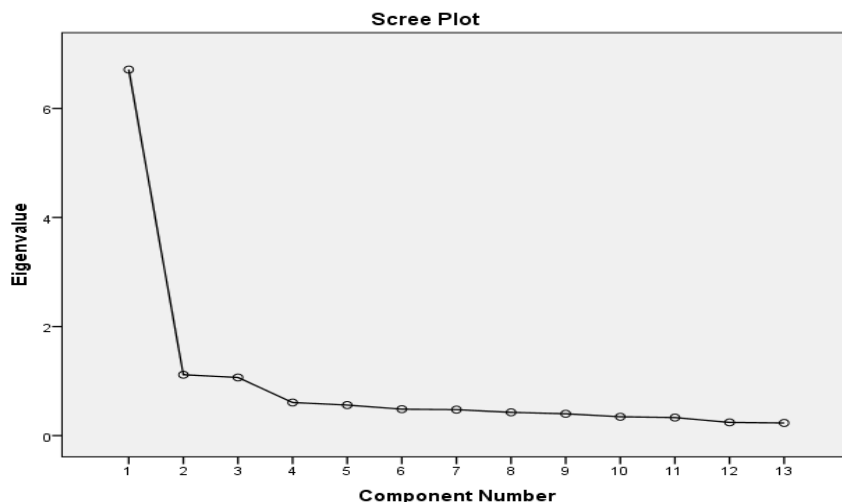
من خلال نتائج التحليل العاملي<sup>1</sup> الاستكشافي تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (.922) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.922
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1622.255
	Df	78
	Sig.	.000

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس التوجه الاستراتيجي، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير التوجه الاستراتيجي يتم قياسها من خلال ثلاثة ابعاد. وإن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد أعلى من قيمة 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول (1.3) التباين المفسر للتوجه الاستراتيجي

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% Of Variance	Cumulative %	Total	% Of Variance	Cumulative %	Total	% Of Variance	Cumulative %
1	6.712	51.629	51.629	6.712	51.629	51.629	3.589	27.612	27.612
2	1.115	8.581	60.209	1.115	8.581	60.209	2.899	22.299	49.910
3	1.067	8.205	68.414	1.067	8.205	68.414	2.405	18.504	68.414
4	.607	4.670	73.084						
5	.560	4.305	77.389						
6	.485	3.730	81.119						
7	.476	3.663	84.781						
8	.427	3.282	88.064						
9	.400	3.078	91.142						
10	.346	2.664	93.806						
11	.331	2.546	96.351						
12	.242	1.864	98.215						
13	.232	1.785	100.000						



شكل (1.4) قيمة الجزر الكامن للتوجه الاستراتيجي

#### التحليل العاملي الاستكشافي الاداء المؤسسي

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات

جدول (1.5) التحليل العاملي الاستكشافي الاداء المؤسسي

F1	F2	العبارات
	.703	الكفاءة2
	.684	الكفاءة3
	.668	الكفاءة4
.628		الفاعلية1
.712		الفاعلية2
.566		الفاعلية4

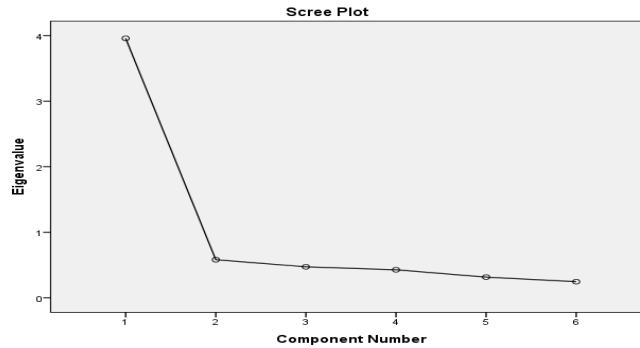
من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.879) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	749.745
	Df	15
	Sig.	.000

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة للأداء المؤسسي، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير أن الاداء المؤسسي يتم قياسها من خلال بعدين فقط. وأن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد أعلى من القيمة 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول (1.6) التباين المفسر الاداء المؤسسي						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% Of Variance	Cumulative %	Total	% Of Variance	Cumulative %
1	3.960	65.996	65.996	3.960	65.996	65.996
2	.581	9.683	75.679			
3	.472	7.873	83.552			
4	.427	7.115	90.667			
5	.315	5.247	95.915			
6	.245	4.085	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



شكل (1.6) توضح انتشار الجزر الكامن

التحليل العاملي التوكيدي التوجه الاستراتيجي

#### التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure.

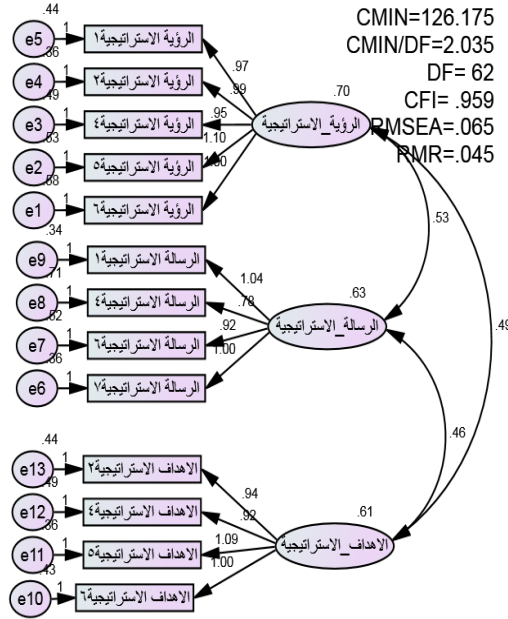
لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار الاعتبارات الآتي (Kline, 2011) :

- تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.

- قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عنها (0.50).

### التحليل العاملي التوكيدي للتوجه الاستراتيجي

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.



الشكل (7.1) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للتوجه الاستراتيجي

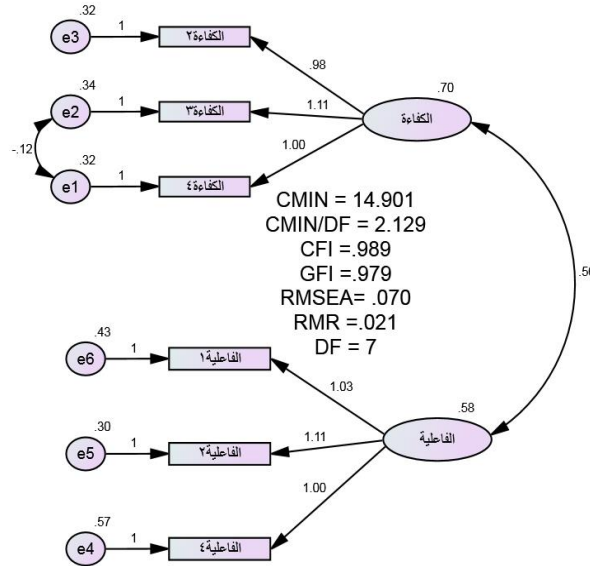
جدول (1.8) مؤشرات جودة المطابقة الفرضية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	126.175	--	--
DF	62.000	--	--
CMIN/DF	2.035	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.959	>0.95	Excellent
SRMR	0.045	<0.08	Excellent
RMSEA	0.067	<0.06	Acceptable
PClose	0.046	>0.05	Acceptable

Congratulations, your model fit is excellent!

### التحليل العاملي التوكيدي الاداء المؤسسي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.



الشكل (1.9) يوضح التحليل العاملي التوكيدي

جدول (1.10) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	14.901	--	--
DF	7.000	--	--
CMIN/DF	2.129	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.989	>0.95	Excellent
SRMR	0.024	<0.08	Excellent
RMSEA	0.070	<0.06	Acceptable
PClose	0.213	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is excellent!

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار

كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي للبيانات كما هو موضح بالجدول ادناه

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		الاستراتيجية الرؤية	الاستراتيجية الرسالة	الاستراتيجية الاهداف	الكفاءة	الفاعلية
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Mean	229	229	229	229
Most Extreme Differences	Std. Deviation	3.643	3.801	3.68	3.5371	3.4978
	Absolute	.8785	.7520	.753	.87342	.84520
Kolmogorov-Smirnov Z	Positive	.138	.115	.103	.112	.130
	Negative	.074	.055	.067	.057	.062
		-.138	-.115	-.103	-.112	-.130
Asymp. Sig. (2-tailed)		2.092	1.744	1.553	1.693	1.965
a. Test distribution is Normal.		.000	.005	.016	.006	.001
b. Calculated from data.						

\* يكون التوزيع طبيعيًا عندما يكون مستوى الدلالة  $\alpha > 0.05$

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة  $\alpha > 0.05$

فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة ابعاده كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل

الإجابات أقل من 0.05\_ المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، Sekaran & Bougie, 2016

#### اختبار الفرضيات

#### نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المقترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما

يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

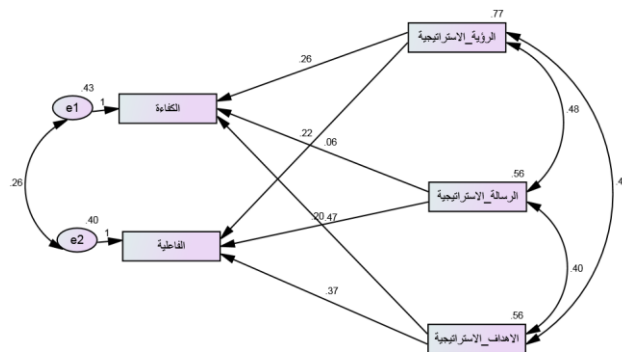
### تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير والمتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidel, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، *The Modeling of Interactions*، وعدم الخطية *Nonlinearities* وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج *Multicollinearity* بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

### كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات بسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية

### الفرضية الرئيسية الاولى:



شكل (1.11) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي

### مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

جدول مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	95.087	--	--
DF	27	--	--
CMIN/DF	3.522	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.972	>0.95	Excellent
SRMR	0.040	<0.08	Excellent
RMSEA	0.075	<0.06	Acceptable
PClose	0.119	>0.05	Excellent

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (1.12) قيم تحليل المسار من التوجه الاستراتيجي الى الاداء المؤسسي

			Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
الكفاءة	<---	الرؤية الاستراتيجية	.261	.077	3.389	***	توجد علاقة
الفاعلية	<---	الرؤية الاستراتيجية	.221	.074	2.978	.003	توجد علاقة
الكفاءة	<---	الرسالة الاستراتيجية	.064	.093	.688	.491	لا يوجد علاقة
الفاعلية	<---	الرسالة الاستراتيجية	.196	.090	2.178	.029	توجد علاقة
الفاعلية	<---	الأهداف الاستراتيجية	.370	.086	4.325	***	توجد علاقة
الكفاءة	<---	الأهداف الاستراتيجية	.467	.089	5.252	***	توجد علاقة

### مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة التوجه الاستراتيجي على الاداء المؤسسي بناءً على الفجوة العلمية المتعلقة ببنده الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة في إطار المؤسسات الحكومية وتحديداً (الوزارات) حيث اظهرت نتائج الدراسة الى ان التوجه الاستراتيجي (الرؤية - الرسالة - الأهداف) له علاقة ايجابية بالأداء المؤسسي. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الطاهر على 2022) اختلاف جزئي حيث توصلت الدراسة إلى انه لا توجد

علاقة بين بعض ابعاد التوجه الاستراتيجي (المنافسين، العملاء) والاداء المؤسسي بينما توجد علاقة في باقي الابعاد. وتختلف ايضا مع دراسة (هشام شمو: عبد العزيز سليمان 2021)، التي اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي. بينما تتفق هذه الدراسة مع دراسة اسماء السيد (2023) ودراسة (بهاء الدين 2022) التي

خلصت إلى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الاداء المؤسسي ودراسة (حمزة 2017) وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والاداء بينما دراسة (لمى خمس 2018) توصلت على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز مؤشرات الاداء بإضافة إلى دراسة (Aljuhmani, 2021, et. all) والتي اظهرت ان المنظمات العامة التي تتبع التوجه الاستراتيجي الاستباقي لها تأثير فاعل على توظيف معلومات الأداء في كل من عملية تنفيذ الاستراتيجية المقترحة واتخاذ القرار في المنظمات العامة. القبرصية واطهرت دراسة (صالح 2017) وكانت نتيجتها ان كل من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف لها علاقة ارتباطيه مباشره مع الاداء المؤسسي

#### اسهامات الدراسة:

#### اسهامات نظرية:

1. تقدم هذه الدراسة مساهمة في الادبيات من خلال قياس أثر التوجه الاستراتيجي على الاداء المؤسسي، وذلك استنادا لم تم تقديمه في الدراسات السابقة التي أجريت في نفس الموضوع.
2. يمكن للدراسة أن تكون نقطة انطلاق لإجراء المزيد من البحوث العلمية في مجال التوجه الاستراتيجي والمجالات الأخرى ذات الصلة بأداء الوزارات.
3. تقدم الدراسة الحالية مفهوم جديد وحديث، يواكب أفضل الممارسات في مجال التوجه الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية.
4. تقدم الدراسة الحالية رؤية مستقبلية ومقترحات ببحوث مستقبلية يمكن أن تسهم في تسليط المزيد من الضوء على متغيرات الدراسة الحالية، وتعالج المعوقات التي واجهت الدراسة

#### اسهامات عملية:

1. تقدم هذه الدراسة مفاهيم قيمة للممارسين والمسؤولين في المؤسسات الحكومية (الوزارات) تمكن من زيادة الاهتمام والوعي بأهمية التوجه الاستراتيجي.
2. أهمية تدريب وتوعية جميع الاطراف على التوجه الاستراتيجي وان تضع المؤسسات الحكومية أهدافاً محددة وقابله للقياس على مستوى كافة المستويات الادارية بدرجة كبيرة
3. على ادارة الموارد البشرية في الوزارات التركيز على ممارسات وتطبيق التوجه الاستراتيجي لما له من تأثير معنوي على الاداء المؤسسي.
4. ضرورة ربط الاداء المؤسسي بالرؤية والاهداف والرسالة الاستراتيجية والاهداف التنفيذية بالوزارات
5. العمل على توفير بيئة ملائمة تتضمن الامكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية ونظم العمل والآليات المناسبة لتطبيق فعال للتوجه الاستراتيجي وتحسين مستوى الاداء المؤسسي
6. وضع برامج شاملة ومستدامة لتحسين الأداء المؤسسي الحكومي من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة لدى الوزارة وأصحاب المصلحة من الجهات السيادية والتشريعية والرقابية ومؤسسات المجتمع المدني

#### التوصيات بدراسات مستقبلية:

1. هنالك حاجة لدراسة التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي، والوقوف على أي تجارب أخرى في مجتمعات اخرى كالشركات العمومية والتي يمكن أن تكون لهذه الدراسات نتائج مختلفة.
2. توسيع الدراسة لتشمل جميع المؤسسات الحكومية وعدم قصرها على الوزارات
3. الدراسات الحالية ركزت على العلاقة المباشرة بين التوجه الاستراتيجي على الاداء المؤسسي فهناك حاجة لدراسة المتغيرات الوسيطة والمعدلة في العلاقة.

#### قيود الدراسة:

1. الدراسة الحالية هي دراسة وقتية، تم فيها جمع البيانات مرة واحدة وبالتالي قد تكون النتائج مختلفة في حالة الدراسة الطولية والتي بموجبها يتم جمع البيانات أكثر من مرة من نفس المستجيبين.
2. أن الدراسة الحالية تناولت عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية (الوزارات) العاملة في ولاية الخرطوم.

#### المراجع:

- الأعرجي، عبد الله هاشم محمد & السمان، ثائر أحمد سعدون (2021) دور جاهزية الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي، مجلة التنمية الراقدين المجلد 40 العدد 132
- الشهريلي، أنعام علي توفيق (2019) تقنية باريتو ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد 06 العدد 2
- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون (2016) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- العنزي، سعد علي (2015) نظرية المنظمة، مفاهيم مدخل عمليات، مكتبة السيسان للنشر والتوزيع بغداد
- الكرخي، مجيد، (2015) مؤشرات الأداء الرئيسية دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن
- سعد، فرج حمادي (2020) تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية
- الرقيب، توفيق زايد محمد (2023) الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز أثر القدرات القيادية على التوجه الاستراتيجي المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج 109
- السكرانة، بلال خلف (2010) التخطيط الاستراتيجي عمان: النشر للتوزيع
- كامل أحمد إبراهيم، أبو ماضي (2015) قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، اطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، طرابلس، جامعة الجنان
- منذر صبحي، عبد الله السقا & عبد الرحمن محمد عبد الله، حمدي (2023) أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلد اقتصاد المال والأعمال، المجلد 7 العدد 3
- الظاهر أحمد محمد علي، (2022) أثر ممارسة أعمال السكرتارية في الأداء المؤسسي في شركات البترول بولاية الخرطوم السودان، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، المجلد 4 العدد 2
- أسماء السيد عبد الله أحمد، (2023) أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر، مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق المجلد الخامس والأربعون العدد الثالث
- خميس، لemy (2018) التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي وزارة التربية العراقية رسالة ماجستير غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد

- الكناني، كامل كاظم (2017)** التخطيط الاستراتيجي ط1 دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد العراق
- خلف، سالم (2015)** الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1 دار الميسرة للنشر بيروت لبنان
- حسين، سليطين (2021)** دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في بعض مشافي وزارة الصحة العراقية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلة 34 العدد 2
- الفاضل تيمان إدريس & ثابت أبو الروس (2022)** دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات توزيع الكهرباء في فلسطين العدد أربعون
- مهدي عبد الصاحب حميد، علالي (2023)** تقييم الأداء المؤسسي ودوره في تحسين عمل المؤسسات الحكومية، مجلة وارث العلمية المجلد 5
- أحمد عبد الله، دانوك (2022)** التوجه الاستراتيجي مدخل لتفعيل الأداء الريادي للمنظمات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 18 العدد 60
- عمر رشيد كاظم، الدليمي (2024)** التوجه الاستراتيجي ودوره في الريادة الأعمال دراسة استطلاعية في جامعة الفلوجة كلية الادارة والاقتصاد محافظة الأنبار، مجلة الاقتصاد والدراسات الادارية المجلد 3 العدد 3
- الظاهر أحمد محمد علي (2022)** أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 6 العدد 1
- عبد الفتاح محمد، الفرجاني & بهاء الدين عبد ربه خلف الله (2022)** إثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية، مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث المجلد 2 العدد 5
- Aljuhmani, Hassan Yousef, Okechuku Lawrence Amidala, and Bashar Dababneh, (2021)** Interrelationships between strategic decisions Making and overall organizational performance international review of public administration.
- Al-Deja, Mahmoud Branch (2016)** The Impact of organizational development on improvement Institutional performance: a field study of participating entities In the Kingdom Abdullah II Award for Distinguished Government Performance, PhD thesis ,
- Muhammad Muhammad Al-Ayoubi, Muhammad Jamal Al-Shoubaki, S.S. Abu Nasser, 2020**“Strategy ”Leadership practices and their relationship to improving the quality of work Educational service in Palestinian universities » international magazine Business Marketing and Management (IJBMM), Vol. 05, Issue 03.
- Al-Sudani, Ali Mawat and Shouna, Hossam Hamdan (2016), Al-Athar**  
Strategic direction regarding the performance of Iraqi private banks :The Comparative Approach, Journal of Economic and Administrative Sciences, No. 11(101) .
- Faraj Allah, Ahmed M., (2017),** The role of strategic direction in explaining the relationship between the availability of the requirements of the process re-engineering entrance and operational performance, PhD thesis in Business Administration, College of Graduate Studies, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Weerasooriya, W. (2017).** Impact of strategic planning on performance effectiveness. Journal of Planning. (32).

**Lin, C., & Kunnathur, A.,( 2019)**, Strategic orientations, developmental culture, And big data capability. Journal of Business Research, Vol., (105)

**Rayan, Iman M., (2017)**, the strategic directions of secondary school principals and their relationship to their leadership of change, Master's Thesis, College of Education, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

**Lynch, J., (2015)**, Configuring the strategic orientation of manufacturing firms for economic sustainability: a study of the UK touring caravan industry Doctoral dissertation, Cardiff University, Cardiff

**Nasir, W. M.,(2013)**, The relationship between strategic orientation and firm performance: evidence from small and medium enterprises in Malaysia Doctoral dissertation, Victoria University, Victoria Canada



## أثر الصراع التنظيمي على تحقيق أهداف المنظمات بالتطبيق على وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية للفترة ما بين 2017م - 2025م

عبد الله، تامر جمال

سالم، مدثر حسن

### مستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الصراع التنظيمي على تحقيق أهداف وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، مع التركيز على تقديم معلومات تدعم صانعي القرار. وتتمثل مشكلة البحث في أن الوزارة تواجه مشكلات تتمثل في أن تحقيق أهدافها لا تتم بالصورة المرسومة، وقد يعود ذلك للصراعات الماثلة في الوحدات التنظيمية، وطريقة إدارتها والتي تقعدها عن تحقيق أهدافها الموضوعية، حيث استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الأولية للتحقق من فرضيات البحث، حيث تم تحليل عدد (200) استبانة، وذلك باستخدام أساليب إحصائية متنوعة في إطار برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وكان من نتائج الدراسة، أن هنالك أثر مباشر للصراع التنظيمي بأبعاده على تحقيق أهداف الوزارة. أوصت الدراسة بخصوص إدارة الصراع التنظيمي بتحسين طرق الإدارة من خلال خطط تهادئة وتسوية الصراعات وإشراك العاملين في التغيير التنظيمي لتقليل المقاومة وتدريب المديرين على إدارة الصراعات لتحفيز التنافس الإيجابي. وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بتبني أساليب قياس حديثة تعتمد على التجارب العالمية وتعزيز الإنجازات وتصحيح الانحرافات في تحقيق الأهداف.

**الكلمات المفتاحية:** الصراع التنظيمي، تحقيق أهداف المنظمات، وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية

### Abstract:

The study aimed to analyze the impact of organizational conflict on achieving the objectives of the Ministry of Finance and Manpower in the Northern State, with a focus on providing information to support decision-makers. The research problem is that the ministry faces problems in that its objectives are not being achieved as planned. This may be due to conflicts within organizational units and their management methods, which prevent them from achieving their set objectives. The study used a descriptive and analytical approach, and a questionnaire was used as a means of collecting primary data to verify the research hypotheses. A total of (200) questionnaires were analyzed using various statistical methods within the framework of the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study concluded that there is a direct impact of organizational conflict in all its dimensions on achieving the objectives of the Ministry of Finance and Manpower in the Northern State. Regarding organizational conflict management, the study recommended improving management methods through plans to calm and resolve conflicts, involving employees in organizational change to reduce resistance, and training managers in conflict management to stimulate positive competition. Strategic objectives can be achieved by adopting modern measurement methods based on international experiences, enhancing achievements, and correcting deviations in achieving objectives. Keywords: Organizational conflict, achieving organizational goals, Ministry of Finance and Manpower in Northern State.

## مقدمة:

تطورت النظرية التقليدية لتري الصراع التنظيمي أمر ضروري وطبيعي في المنظمة، وقد يكون حيويًا أو إيجابيًا في المنظمة، حيث إن وجوده يمنع ديكتاتورية وسيطرة أفكار معينة، والصراع لا يمكن تجنبه وهو انعكاس للتغيير ويمكن للإدارة توظيفه وتوجيهه والإفادة من معطياته والصراع في حده الأدنى يعد ضروريًا ولا مفر منه وهو لا يشكل أمر مخيفًا، كما يرى الفكر الإداري الحديث أن وجود الصراع الطبيعي وظاهرة صحية وبدرجه ما فهو ظاهرة مطلوبة، كما أنها دليل على حيوية المنظمة. وللوقوف على أسباب الصراع داخل المنظمات وإدارته بطريقة إيجابية فعالة، وهذا لكون أن الصراع بين الأفراد داخل المنظمة يمكن أن يكون له أثر على المنظمة حيث أن توظيف العناصر ذات الكفاءة العالية في تنفيذ الخطط المسطرة وتصميم الإجراءات اللازمة للقيام بأعمال المنظمة بغرض زيادة الفعالية والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة. وتبرز أهمية دراسة أثر الصراع على تحقيق أهداف المنظمات، ونظرًا لتزايد أهمية هذا الموضوع سوف يعمد البحث إلى تناول هذين المتغيرين من أجل معرفة طبيعة أثر الصراع على المنظمات بدراسة تطبيقية على وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية. إن تحقيق أهداف المنظمات بالكفاءة والفعالية المطلوبة يتطلب الاهتمام بالتعرف على أثر الصراع في تحقيق أهداف المنظمة. وتطرقنا لهذه المواضيع عدد من الدراسات السابقة حيث هدفت دراسة (فياض، 1992م) للتعرف على أسباب النزاعات التنظيمية في الوزارات الأردنية، وتم تقسيم الأسباب إلى تنظيمية وشخصية وكان الهدف منها أيضًا هو التعرف على أساليب إدارة النزاعات التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية وأخرى شخصية، فمن الأسباب التنظيمية عدم وجود تحديد واضح لمسئوليات وصلاحيات الموظفين، عدم الاتفاق على طرق وإجراءات العمل، جمود التنظيم عدم تقيد الموظفين بخضوع السلطة الرسمية، اشتراك أكثر من شخص في إنجاز العمل أو اتخاذ القرارات. أما الأسباب الشخصية فتتمثلت في المعاملة غير العادلة والصراع على السلطة والسيطرة ووجود أنماط من الموظفين يتصرفون بعدم التعاون مع الآخرين. ولا يختلف استخدام الأساليب المتبعة للتعامل مع الصراعات التنظيمية باختلاف أسباب هذه الصراعات وأساليب التعامل مع النزاعات التنظيمية هي كالاتي: أسلوب التعاون المساومة (التوفيق)، أسلوب التنافس، ثم أسلوب التنازل. وتناولت دراسة (حنفي، 2000م) إدارة الصراع التنظيمي في منظمات البحث العلمي، تهدف إلى التعرف على مظاهر وأسباب الصراع، وطرق العلاج المتبعة للتعامل معه في منظمات البحث العلمي، وتوصلت إلى أن أكثر أسباب نشوء الصراع هي: ضعف الاتصالات وقلة المعلومات، وعدم التوافق بين العاملين وأسلوب الإدارة، وعدم ملائمة الفرد لمتطلبات الوظيفة، كما أنه يوجد صراع بين العاملين وبعضهم البعض، ومحدودية الموارد، وتداخل الاختصاصات. وتناولت دراسة (سالم، 2003م) أثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي " في مستشفيات القطاعين العام والخاص في الأردن، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب الصراع التنظيمي بين العاملين من حيث طبيعة هذه الصراعات وأسبابها وحدتها والأساليب المستخدمة للتعامل معها وفعالية الأساليب والآثار المترتبة عليها، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديرو المستشفيات يستخدمون كل أساليب إدارة الصراع (التعاون، الحل الوسط، التجنب، التنازل، التنافس) وهناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في فاعلية أساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل المديرين في المستشفيات. ولا يوجد أثر للخبرة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، بينما يوجد أثر لكل من العمر والمؤهل العلمي وعدد العاملين. توجد علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي وفاعلية الصراع التنظيمي وتعتبر هذه العلاقة ضعيفة.

وتناولت دراسة (سلطان، 2005م) الصراع التنظيمي بين منظمات واستراتيجيات إدارته. وبينت أن الإستراتيجية الأفضل لإدارة الصراع بين المنظمات هي التي تبنى على أساس التفاوض والتحالف والاتفاق. وتناولت دراسة (العمرى، 2006م) إثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي هدفت الدراسة على التعرف على أهم عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم لمواجهتها والتعرف على مدى الاختلاف بين الأساليب النظرية في إدارة الصراع وتحديد الأسلوب المناسب لإدارة الصراعات في المؤسسات التعليمية في اليمن، وأيضًا التعرف على إثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة الدمج والتوحيد الذي حدث للمؤسسات التعليمية في اليمن تعتبر أحد العوامل المسببة للصراع

التنظيمي بين العاملين خوفاً على مصالحهم ومستقبلهم الوظيفي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المستويات الإدارية وان أساليب إدارة الصراع متبعة وفقاً لمتغيرات الدراسة. وان أساليب إدارة الصراع ترضي كثير من العاملين وتوجد علاقة ارتباطيه عكسية بين أسلوب القوة والرضا الوظيفي. وتناولت دراسة (العنبي، 2007م) إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، هدفت للتعرف على واقع الصراع التنظيمي داخل المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرات والمشرفات الإداريات. وكشفت نتائج الدراسة أن أبرز أسباب الصراعات التنظيمية هي عدم وجود صلاحيات لدى المدير لمواجهة الاحتياجات والالتكالية في انجاز المهام والإعمال بين العاملات وضعف فعالية أجهزة الاتصال والعلاقات الانسانية. وتناولت دراسة (علي، 2008م) استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الاعمال العراقية. هي دراسة نظرية تنطلق أساسا من قناعة باختلاف النظرة الى الصراع وبشكل كبير، حيث ينظر إليه بأمر لا يمكن تجنبه بل إنه أمر غير مرغوب فيه، لذلك حديثا اتجه الي كيفية ادارة الصراع بحيث يتم تكيفه لصالح تحقيق اهداف المنظمة وذلك عبر حفظ التوازن من اجل الاستمرار بالعملية الابداعية والحفاظ على الميزة التنافسية. وتناولت دراسة (خليل عيسى، 2010م) تأثير الليات التنظيم الداخلية في نواتج الصراع، دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعية. تحاول هذه الدراسة معالجة مشكلة البحث عن الليات التي تمكن من ادارة الصراع باتجاه النواتج الايجابية المرغوبة، والاحتفاظ بالصراع بصفته أحد العوامل المهمة في تحسين أداء المنظمة. وتوصلت الي نتائج منها: ان الصراع للأسباب الثقافية هو الاكثر هيمنة في الكلية مقارنة بالأسباب الاخرى، وان الليات المحاوره والتقارب والتوضيح هي الاكثر تأثيرا في تحقيق النتائج الايجابية للصراع التنظيمي. وقدمت توصيات منها ضرورة التخفيف من تأثيرات الاختلاف الثقافي داخل الكلية في توليد الصراع وزيادة حدته، واعتماد استراتيجية الاقناع والتقارب في وجهات النظر والتحاور في معالجة الصراع، وتطوير الليات تنظيمية وادارية لاحتواء النتائج السلبية وتعزيز النتائج الايجابية وتطوير نظام يضمن العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين العاملين (متدربين، موظفين، عمال). وتناولت دراسة (عزيز وآخري، 2012م) الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية، محافظة التنافسية. وتناولت الموصل، حيث هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لأعضاء بعض المنظمات، ومدى فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل أعضاء هذه المنظمات، وترتيب الأساليب الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي، واستنتاج الباحثون وجود فاعلية للأعضاء في أساليب معالجة الصراع التنظيمي كذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإيجار في معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية للأعضاء. وتناولت دراسة (الجعافرة، 2013م) أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مديري الإدارات المدارس الحكومية في محافظة الكرك. وأشارت نتائج الدراسة المسحية التي أجرتها إلى وجود علاقة ايجابية بين أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري وأبعاده. وتناولت دراسة (محي الدين، 2016م) ادارة الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، بكلية الاعلام، جامعة القاهرة. والتي خلصت إلى أن أكثر مسببات حدوث الصراع من وجهة نظر أعضاء الإدارة هي الاختلاف في السمات الشخصية للعاملين، ثم التنافس بسبب قلة الموارد كالمرتبات والحوافز، وعدم الرضاء عن الوظيفة وأثبتت الدراسة ارتفاع معدل استخدام إستراتيجية المنافسة وانخفاض معدل استخدام كل من إستراتيجية التعاون، والتجنب والتنازل من قبل الإدارة العليا في إدارة الصراعات التنظيمية وذلك من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة. كما تبين أن ما يقرب من نصف العاملين بعينة الدراسة يعتقدون أن كلا من استراتيجيات المنافسة والتجنب والتنازل التي تستخدمها الإدارة العليا غير ملائمة لإدارة الصراعات التي تحدث بالمنظمات. وتناولت دراسة (هيثم عيسى، 2021م) ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالكفاية الإنتاجية، "دراسة تطبيقية بشركة اسمنت عطبرة. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد انواع الصراعات التنظيمية السائدة، واستكشاف اساليب ادارة الصراع المتبعة وتأثيرها على الكفاءة الانتاجية، تقديم توصيات لتحسين ادارة الصراع بما يعزز الكفاءة الانتاجية، وخرجت بنتائج أهمها: وجود صراعات تنظيمية ناتجة عن تداخل الادوار وسوء التواصل بين الادارات. اتباع اساليب ادارة الصراع التنافسية والتجريبية بشكل اكبر من الاساليب التعاونية، تأثير سلبي للصراعات غير المدارة بشكل صحيح على الكفاءة تأثير (Posner

(1986) بدراسة حاول من خلالها تحديد المصادر التي يمكن أن تتسبب في حدوث الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات، وكيف يمكن أن تختلف حدة هذا الصراع خلال المراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة، كما حاولت الدراسة فحص أسلوب إدارة الصراع الأكثر استخداما من طرف المديرين كما أظهرت الدراسة أن الأسلوب الأكثر استخداما من طرف المديرين هو أسلوب التعاون ثم يليه أسلوب التجنب ثم النقاش. وتناولت دراسة (Mohamed, 2013) العلاقة بين أسباب الصراع والإبداع لدى المعلمين بالمدارس. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع (التعاون-المنافسة - التسوية - التجنب) والقدرة الإبداعية للمعلمين، حيث توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أساليب المنافسة التعاون والتسوية والقدرة الإبداعية للمعلمين، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أساليب المنافسة والتجنب والقدرة الإبداعية للمعلمين.

تداخلت كثيرا وتقاطعت هذه الدراسات السابقة من هذه الدراسة من حيث المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع الى حد ما، ولعل الدراسة تميزت هنا من حيث الفترة الزمنية والجهة التطبيقية.

#### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن الوزارة تواجه مشكلات تتمثل في أن تحقيق أهدافها لا تتم بالصورة المرسومة، ويعود ذلك للصراعات الماثلة في الوحدات التنظيمية، وطريقة إدارتها والتي تقعدها عن تحقيق أهدافها الموضوعية، وقد عبر البحث عن المشكلة بوضع الأسئلة التالية:

#### السؤال الرئيس:

هل يوجد أثر مباشر إيجابي معنوي للصراع التنظيمي بأبعاده (طريقة إدارة الصراع التنظيمي، مقاومة التغيير، أسباب الصراع التنظيمي، مستوى الصراع التنظيمي) على تحقيق الأهداف؟ وتفرع إلى:

- هل يوجد أثر مباشر إيجابي معنوي لطريقة إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الأهداف؟
- هل يوجد أثر مباشر إيجابي معنوي لمقاومة التغيير على تحقيق الأهداف؟
- هل يوجد أثر مباشر إيجابي معنوي لأسباب الصراع التنظيمي على تحقيق الأهداف؟
- هل يوجد أثر مباشر إيجابي معنوي لمستوى الصراع التنظيمي على تحقيق الأهداف؟

#### أهداف البحث:

- الهدف الرئيس يتمثل في التعرف على الأثر المباشر للصراع التنظيمي بأبعاده (طريقة إدارة الصراع التنظيمي، مقاومة التغيير، أسباب الصراع التنظيمي، مستوى الصراع التنظيمي) على تحقيق الأهداف، ويتفرع إلى الأهداف التالية:

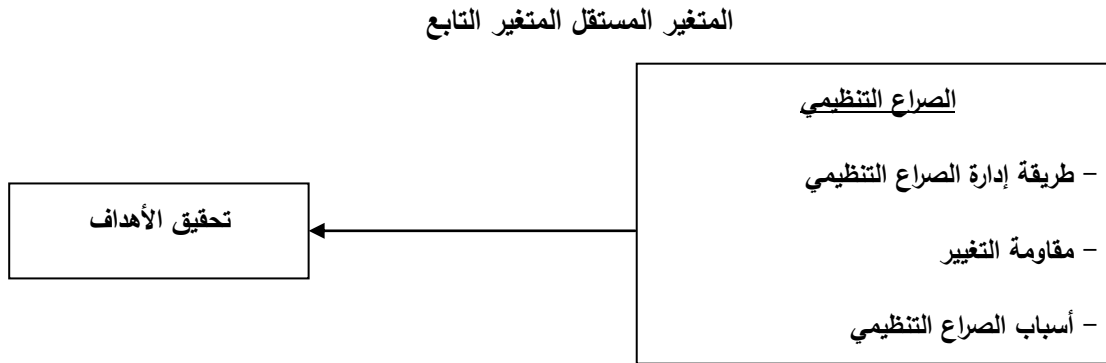
- التعرف على الأثر المباشر لطريقة إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الأهداف.
- التعرف على الأثر المباشر لمقاومة التغيير على تحقيق الأهداف.
- التعرف على الأثر المباشر لأسباب الصراع التنظيمي على تحقيق الأهداف.
- التعرف على الأثر المباشر لمستوى الصراع التنظيمي على تحقيق الأهداف.

#### أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية: تأتي أهمية البحث من الأثر المتعاطف الذي يمكن أن يلعبه الصراع التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمات، وبالتالي إثراء الساحة البحثية والمكتبات بشكل خاص بهذا النوع من البحوث التي تبحث في الصراع وأثره على تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لتزويد المهتمين بالبيانات والمعلومات التي قد تفيدهم.

ب. الأهمية العملية: تتبثق أهمية هذا البحث من انه يسعى إلى بيان تأثير الصراع على تحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة، كما تكمن أهمية هذا البحث في التعرف على فئة معينه من مجتمع البحث والخروج بنتائج وتوصيات تعين الباحثين والمسؤولين بالمنظمات في اتخاذ القرارات.

نموذج البحث:



شكل (1): نموذج البحث المصدر: بالرجوع للدراسات السابقة، (2024)، دنقلا.

فرضيات البحث:

تتمثل في الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر مباشر إيجابي معنوي للصراع التنظيمي بأبعاده (طريقة إدارة الصراع التنظيمي، مقاومة التغيير، أسباب الصراع التنظيمي، مستوى الصراع التنظيمي) على تحقيق الأهداف، وتنفرع إلى:

- يوجد أثر مباشر إيجابي معنوي لطريقة إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الأهداف.
- يوجد أثر مباشر إيجابي معنوي لمقاومة التغيير على تحقيق الأهداف.
- يوجد أثر مباشر إيجابي معنوي لأسباب الصراع التنظيمي على تحقيق الأهداف.
- يوجد أثر مباشر إيجابي معنوي لمستوى الصراع التنظيمي على تحقيق الأهداف.

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل موضوع الصراع من أجل الوصول إلى فهم كيفية تأثيره على تحقيق أهداف المنظمة، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية لمعرفة كافة أنواع الصراعات وأثرها على تنفيذ الأهداف، ومن أجل جمع البيانات وتحليلها وتبويبها إلى نتائج هادفة من خلال الاستبانة التي ستوجه إلى عينة مختارة، إضافة إلى استخدام مختلف أساليب التحليل الإحصائي.

أدوات البحث:

أ. أداة البحث الأولية: يتم جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة عن طريق الاستبيان والمقابلة الشخصية إضافة لأسلوب الملاحظة.

ب. أدوات البحث الثانوية: يعتمد البحث على المصادر والمراجع المختلفة والكتب والدراسات السابقة والدوريات إضافة للتقارير والإحصاءات.

حدود البحث:

1. الحدود الزمنية: 2017-2025م

2. الحدود المكانية: وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية

### 3. الحدود البشرية: العاملين بوزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية الإطار النظري:

**الصراع التنظيمي:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ومن هذه التعريفات: يعرف بأنه التنافس بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويسعى كل منهم لتحقيق رغبته وأن كانت تتعارض مع الطرف المقابل (الشماع 2005م). ويعرف بأنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، حيث يواجهون صعوبة في اختيار البديل الأفضل، كما يمكن القول بأنه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر بشكل يؤثر على قدرة الطرف الآخر ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه (القيرواني 2009م). ويعرف الصراع بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم الذي يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع الذي ينشأ عنه ضعف في الأداء يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة (كردي، 2013م).

**أسباب الصراع التنظيمي:** يمكن تصنيف مسببات الصراع إلى مسببات فردية وأخرى تنظيمية. والمسببات الفردية تشمل: تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم. واختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح. والأنانية. والولع بالسلطة أو السعي للسلطة وما تهيئه من نفوذ رسمي، والمنافسة الخسنة غير الشريفة التي تقتزن بالوشاية بالطرف الآخر لدي الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث ونشر الشائعات ضد المنافس الآخر، وضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبيه، تمثل بدورها سبباً مؤدياً إلى الصراع أو مساعداً على تأجيجه، وتعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير، والمضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس (اماهر، 2010م). أما من المسببات التنظيمية فتشمل: محدودية الموارد ومحدودية فرص الترقى وتحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم وزيادة أو تزايد قدر مسؤولية الموظف أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحياته والرقابة المكثفة على الموظف من المستوي على تأجيجه، فربما يسعى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف زيادة مواردهم والذي يدخلهم في الصراع عندما يتنافس الأفراد أو فرق العمل على المورد النادر يصير الصراع حتمياً (المصطفي 2005م).

**إدارة الصراع التنظيمي:** أسفرت دراسات علماء السلوك الإنساني عن تحديد عدة طرق لمعالجة الصراع، وذلك وفقاً لمدي توجه طرف الصراع نحو التعاون مع الطرف الآخر. ومراعاة مصالحه ويستطيع المدير الذي يتميز بقدر من الحجة والمنطق ان يبادر لمعالجة صراع نشب بين مرؤوسين له، وعلى محوري التعاون مع طرف (وأطراف) الصراع، أو التركيز على الذات والمصلحة الخاصة (هشام كرمشي، حورية شريط 2023م).

**مستويات الصراع:** الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة ومن الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع لفترات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد. أن عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع ولكن هنالك اختلاف حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها. ولكن الصراع يمر بأطوار وسلاسل متعددة لا يمكن أن تظهر بدون مقدمات أو من العدم حتى وأن ظهر فجأة فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات ويهدف التعرف على ديناميكية الصراع لتعرض لمرحلتها التالية للصراع على ضوء النموذج الأكثر قبولاً وانتشاراً في هذا الصدد الذي اقترحه الكاتب لويس بنودي ونموذج رحيم وذلك كونهما أكثر شمولية وانسجاماً مع استراتيجيات إدارة الصراع (مها مراد على احمد، 2018).

**مقاومة التغيير:** قد يلقي الاتجاه نحو التغيير قبولاً أن أدرك المستهدفون بالتغيير أنه يحقق أو يسهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم. لكن قد تصطدم جهود التغيير أو التطوير التنظيمي بمقاومة رؤساء و / أو مرؤوسين بصورة أو بأخرى فالتغيير يثير غالباً رد فعل قد تؤدي بالفرد لمقاومة موضوع التغيير سواء كانت لديه أسباباً واضحة للرفض أو لم تكن لديه (منصور فهمي 1988م).

**أهداف المنظمات:** لأهداف المنظمات أهميتها فهي التي تعطى للمنظمة شرعية وجودها واستمرارها تصنف اهداف المنظمات إلى أهداف اجتماعية واهداف سياسية واهداف اقتصادية، فيجب على ادارة المنظمة أن تحقق اهداف المنظمة بجميع صورها بشكل متوازن وفعال (يزيزيت مصطفى نوفل)،. وقد صنف البعض مجموعه من أهداف المنظمة كأهداف اجتماعية، اهداف العملاء، أهداف النسق، اهداف أصحاب التمويل، أهداف إنتاجية، واهداف ثانوية.

**وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية:** أنشئت وزارة المالية والاقتصاد مع إنشاء الولاية الشمالية في العام 1994م، ولقد حددت اختصاصاتها ومهامها بالمرسوم الدستوري رقم (20 / 1995م) وكانت تتمثل في: إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للولاية. الإشراف على الضرائب والموارد المالية. القيام بأعمال الخزينة والصرف والحسابات العامة. الولاية على المال العام للولاية والتعاقدات المالية والإشراف على المؤسسات الاقتصادية والمالية الولائية. تنسيق العلاقات المالية مع الجهات الخاصة والرسمية. الإشراف على الصناعة. الإشراف على التجارة والمعاملات المالية. القيام بدور التمويل. الإشراف التعاوني. القيام بدور التخطيط والاستثمار والاقتصاد. في العام 2000م أضيفت للوزارة اختصاصات ومهام أخرى هي: الإشراف على الخدمة العامة. الإشراف على التدريب. الإشراف على إدارة العمل. الإشراف على إدارة الموظفين العموميين. وأصبحت الوزارة تسمى وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة (مذكرة بعنوان، الإدارة المالية، النشأة والتطور، وزارة المالية والاقتصاد بالولاية الشمالية، فبراير 2000م).

#### الدراسة الميدانية:

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

أ. **مجتمع الدراسة:** إن مجتمع الدراسة يُقصد به جميع الأشخاص الذين لهم خصائص واحدة أو مشتركة يمكن ملاحظتها، وتعمم نتائج الدراسة عليها، ويُعد تحديد مجتمع الدراسة من الأمور بالغة الأهمية لأنه يقدم المعلومات الضرورية لتشكيل الإجابات حول الأسئلة الدراسية من أجل الإجابة عليها، واختبار الفرضيات، وتتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية على اختلاف تخصصاتهم، وفئاتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (702) مفردة.

ب. **عينة الدراسة:** يُقصد بعينة الدراسة بأنها عدد محدد نسبياً من أفراد المجتمع الأصلي، ويتم التعامل معه في حدود الوقت المتاح، والإمكانات المتوافرة، ويبدأ بدراستهم ثم يُعمم النتائج على المجتمع الأصلي، ونظراً لطبيعة مجتمع البحث تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، ولتحديد حجم العينة استخدمت الدراسة معادلة روبرت ماسون (Mason, R. L., Gunst R. ) (1989 F. & Hess J. L)، وذلك بمعلومية توافر حجم المجتمع الأصلي ومقداره (702) مفردة في الوزارة موضع التطبيق.

$$n = \frac{N}{1 + [S^2 \times (N - 1) \div (p \times (1 - p))]}$$

حيث أن: (n) = حجم العينة؛

(N) = إجمالي عدد العاملين بالوزارة محل الدراسة؛

(p) = نسبة عدد المفردات التي تتوافر بها الخصائص م الدراسة، ويفترض أن هذه النسبة تساوي (50%)؛ بوصفه يمثل أكبر احتمال ممكن للحصول على أكبر حجم ممكن للعينة؛

(S) = قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة: أي قسمة نسبة الخطأ (0.05) على (1.96).

بحساب حجم العينة تبين وفقاً للمعادلة السابقة أنها تساوي (249) مفردة، وذلك تأسيساً على أسلوب تحديد العينات من المجتمعات المحددة (Sekaran, Uma, & Bougie, R) (2010)، وذلك استناداً على أن مجتمع البحث الكلي يشمل (702) مفردة، وطبقت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والزمان المناسبين للمستقصي منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى، وهذه الطريقة ربما تكون هي الأكثر

مناسبة لطبيعة مجتمع البحث، وأسفرت هذه العملية عن تجميع عدد 218 قائمة استقصاء من أصل 249 قائمة كان تم توزيعها، وبعد فحص الاستمارات المستردة من عينة البحث، تبين أن هناك 18 قائمة لم يتم استيفائها، لذلك تم استبعادها، وبالتالي أصبحت القوائم المستوفاة والصالحة لأغراض التحليل (200) قائمة بنسبة (80.3%) وهي نسبة جيدة لتمثيل مجتمع البحث.

أداة الدراسة: أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وتكونت قائمة الاستقصاء من جزئين، وتضمن الجزء الأول مقياس الصراع التنظيمي عبر أربعة أبعاد رئيسية، وهي (طريقة إدارة الصراع التنظيمي، مقاومة التغيير، أسباب الصراع التنظيمي، مستوى الصراع التنظيمي)، والجزء الثاني مقياس تحقيق الأهداف في محور واحد، والجدول يوضح ذلك:

جدول (1): عدد العبارات في قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية.

الرقم	البيان	عدد المتغيرات
1	الصراع التنظيمي بأبعاده المختلفة	43
2	تحقيق الأهداف	12
3	الجملة	45

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، (2024)، دنقلا.

لقد تم تصميم قائمة الاستقصاء بحيث تكون استجابة المبحوث وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وأعطيت لكل خيار درجة من (5) إلى (1) (أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق درجتان، ولا أوافق بشدة درجة واحدة)، وقد تم تصميم القائمة لتكون الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

$$\text{الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على عدد العبارات} = 5 / (5+4+3+2+1) = 3$$

الطرائق الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إدخال البيانات ومعالجتها عن طريق استخدام برنامج (SPSS 26)، لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات، والإجابة على تساؤلات الدراسة، واختبار صحة الفرضيات، وتم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة المتضمنة:

1. التحليل العاملي: وذلك للكشف عن قوة العبارات من خلال نسب التشعب لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
2. معاملات الثبات: وذلك للوقوف على ثبات أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) باستخدام معاملات ألفا كرو نباخ، والثبات المركب، ومتوسط قيم التباين المستخرجة.
3. اختبارات (Kolmogorov-Smirnov Test)، و (Skewness)، و (Kurtosis): وذلك للتحقق من مدى خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي من عدمه.
4. التكرارات والنسب المئوية: وذلك بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة، وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
5. الإحصاءات الوصفية: وذلك للوقوف على اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة، وتتضمن المتوسطات الحسابية، ومستوى الأهمية النسبية.
6. اختبار معامل الارتباط (Person): لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات.
7. أسلوب تحليل المسار ومعاملاته: وذلك لاختبار الفرضيات باستخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، وذلك لتبيان الأثر المباشر

## الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة:

### أ. الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق المقياس اعتمد الباحث على الصدق الظاهري باستخدام أسلوب شمولية محتوى قائمة الاستقصاء، وذلك بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين ملتصاً منهم مراجعة المقاييس التي تشتمل عليها الأداة، وذلك للتحقق من صدق مضمونها، وقد أسفر هذا التعديل عن إعادة تعديل صياغة بعض العبارات لتأخذ قائمة الاستقصاء شكلها النهائي (الديب، علي السيد، 2012).

### ب. اختبار ثبات قائمة الاستقصاء:

تعتبر خاصية الثبات عن مدى قدرة الأداة على إعطاء النتائج نفسها إذا ما تم تكرار القياس على الشخص نفسه عدة مرات في الظروف نفسها، وقد اعتمد الباحث في تقييم ثبات أداة القياس على مؤشرات ألفا كرو نباخ، والثبات المركب (CR) Composite Reliability، ومتوسط قيم التباين المستخرجة (AVE) Average Variance Extracted، التي توضح نتائجها بيانات جدول (2):

جدول (2): نتائج اختبار ثبات المقياس

البُعد/ المتغير	ألفا كرو نباخ	(CR)	(AVE)
طريقة إدارة الصراع التنظيمي	0.935	0.936	0.570
مقاومة التغيير	0.869	0.865	0.388
أسباب الصراع التنظيمي	0.846	0.843	0.348
مستوى الصراع التنظيمي	0.854	0.851	0.396
تحقيق الأهداف	0.913	0.911	0.469

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، (2024)، دنقلا.

بمراجعة النتائج الواردة في الجدول (2) يتضح أن معاملات الثبات لمقاييس الدراسة قد تجاوزت الحد الأدنى المطلوب لاختبارات الثبات المعروفة 0.5 و 0.6 و 0.7 (Malhotra, N.K. & Dash, S2011) وأشارت النتائج أيضاً إلى أن قيم ألفا كرو نباخ راوحت ما بين 0.846 و 0.935؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحها الإحصائيين، وتساوي أو تفوق 0.60، وبالمثل أيضاً راوحت قيم (CR) ما بين 0.843 و 0.936؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحها الإحصائيين، وتساوي أو تفوق 0.70، وبالمثل أيضاً راوحت قيم (AVE) ما بين 0.348 و 0.570؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحها الإحصائيين، وتساوي أو تفوق 0.3، وهو ما يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة ثبات جيدة؛ إضافة إلى صلاحية استخدامها كمقاييس للدراسة الحالية لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

### ج. التوزيع الطبيعي لبيانات قائمة الاستقصاء:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (K.-S. T., VIF, Tolerance, Skewness & Kurtosis)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول (3) يوضح ذلك:

معامل التفلطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	K.-S. T.		المتغير
				Sig.	T	
-0.429	-0.304	0.312	3.200	0.021	0.069	طريقة إدارة الصراع

التنظيمي						
مقاومة التغيير	0.063	0.050	2.508	0.399	+0.002	+0.045
أسباب الصراع التنظيمي	0.086	0.001	1.527	0.655	+0.140	+0.466
مستوى الصراع التنظيمي	0.090	0.000	2.687	0.372	+0.116	-0.531

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، (2024)، دنقلا.

يتضح من الجدول (3) عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا ما يؤكد قيم معامل تضخم التباين (VIF) التي تراوحت قيمها ما بين (1.527، 3.200)، وجميعها لم تتجاوز القيمة (10)، وتراوحت قيم التباين المسموح به بين (0.312، 0.655)، وجميعها أكبر من (0.05)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرين، وأن جميع القيم الاحتمالية لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، كما أن معاملات الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كانت أقل من (±2.27)، وبالتالي يمكن القول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم يمكن استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات (Sekaran, Uma, & Bougie, R) (2016).

#### عرض البيانات وتحليلها:

جدول (4): التكرارات والنسب المئوية لعبارات طريقة إدارة الصراع التنظيمي بالوزارة

رقم	العبارة	مستوى الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل الوزارة على الوقاية من الصراعات قبل حدوثها	34	75	39	41	11
		17%	37.5%	19.5%	20.4%	5.5%
2	يراعى عند التغيير التنظيمي أهداف الأفراد والجماعات بالوزارة	22	78	49	43	8
		11%	39%	24.5%	21.5%	4%
3	توجد خطط وتصورات لتلافي الصراعات في الوزارة حال حدوثها	21	66	64	39	10
		10.5%	33%	32%	19.5%	5%
4	تمتلك الوزارة كوادر مؤهلة ولها خبرة واسعة في مجال معالجة الصراع التنظيمي	32	70	48	33	17
		16%	35%	24%	16.5%	8.5%
5	هناك اهتمام بالنواحي التدريبية للعاملين لدعم عملية التغيير	32	78	43	39	8
		16%	39%	21.5%	19.5%	4%
6	تتبع عدة طرائق لتحديد الأسلوب المناسب من بين الأساليب النظرية في إدارة الصراع التنظيمي بالوزارة	23	65	72	33	7
		11.5%	32.5%	36%	16.5%	3.5%
7	يتم استخدام أسلوب التهذئة في إدارة الصراعات بالوزارة	28	96	34	35	7
		14%	48%	17%	17.5%	3.5%

200	5	32	55	78	30	ت	تساعد إدارات الوزارة المختلفة في انجاز عملية التغيير	8
%100	%2.5	%16	%27.5	%39	%15	%		
200	7	32	60	73	28	ت	تتم تسوية الصراعات التنظيمية داخل الوزارة دون تدخل خارجي	9
%100	%3.5	%16	%30	%36.5	%14	%		
200	12	47	59	65	17	ت	أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالوزارة تحقق الرضا لكثير من العاملين	10
%100	%6	%23.5	%29.5	%32.5	%8.5	%		
200	14	39	59	69	19	ت	تجد أن إدارة الصراع التنظيمي بالوزارة تتم بطريقة سليمة	11
%100	%7	%19.5	%29.5	%34.5	%9.5	%		

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، (2024)، دنقلا.

اتضح من بيانات الجدول (2) ما يلي:

1. إن أكثر من نصف العينة بعدد 109 مفردة، ونسبة 54.5% يرون أن الوزارة تعمل على الوقاية من الصراعات قبل حدوثها.
2. إن نصف العينة بعدد 100 مفردة، ونسبة 50% يرون؛ يراعى عند التغيير التنظيمي أهداف الأفراد والجماعات بالوزارة.
3. إن نسبة 43.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 32% محايدون، ونسبة 24.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى توجد خطط وتصورات لتلافي الصراعات في الوزارة حال حدوثها إلى حد ما.
4. إن أكثر من نصف العينة بعدد 102 مفردة، ونسبة 51% يرون أن الوزارة تمتلك كوادر مؤهلة ولها خبرة واسعة في مجال معالجة الصراع التنظيمي.
5. إن أكثر من نصف العينة بعدد 110 مفردة، ونسبة 55% يرون أن هناك اهتمام بالنواحي التدريبية للعاملين لدعم عملية التغيير.
6. إن نسبة 44% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 36% محايدون، ونسبة 20% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى تتبع عدة طرائق لتحديد الأسلوب المناسب من بين الأساليب النظرية في إدارة الصراع التنظيمي بالوزارة إلى حد ما.
7. إن أكثر من نصف العينة بعدد 124 مفردة، ونسبة 62% يرون أنه يتم استخدام أسلوب التهئية في إدارة الصراعات بالوزارة.
8. إن أكثر من نصف العينة بعدد 108 مفردة، ونسبة 54% يرون أن إدارات الوزارة المختلفة تساعد في انجاز عملية التغيير.
9. إن أكثر من نصف العينة بعدد 101 مفردة، ونسبة 50.5% يرون أنه تتم تسوية الصراعات التنظيمية داخل الوزارة دون تدخل خارجي.
10. إن نسبة 41% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 29.5% محايدون، ونسبة 29.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالوزارة تحقق الرضا لكثير من العاملين إلى حد ما.
11. إن نسبة 44% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 29.5% محايدون، ونسبة 26.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن إدارة الصراع التنظيمي بالوزارة تتم بطريقة سليمة إلى حد ما.

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية لعبارات مقاومة التغيير بالوزارة

رقم	العبارات	مستوى الإجابة					المجموع
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
12	يراعى عند التغيير التنظيمي المتغيرات الداخلية والخارجية للوزارة	39	72	40	38	11	200
		%19.5	%36	%20	%19	%5.5	%100
13	يتم إشراك العاملين في عملية التغيير	18	59	56	52	15	200
		%9	%29.5	%28	%26	%7.5	%100
14	يتم تهيئة العاملين بالوزارة لعملية التغيير التنظيمي	24	64	49	52	11	200
		%12	%32	%24.5	%26	%5.5	%100
15	تعتمد الوزارة استراتيجيات التغيير التدريجي	18	67	60	42	13	200
		%9	%33.5	%30	%21	%6.5	%100
16	يقاوم بعض العاملون بالوزارة التغيير التنظيمي خوفاً على مكاسبهم الوظيفية	52	78	42	19	9	200
		%26	%39	%21	%9.5	%4.5	%100
17	يقاوم بعض العاملون بالوزارة عمليات التغيير نسبةً لعدم معرفتهم بالتقنية	42	76	48	32	2	200
		%21	%38	%24	%16	%1	%100
18	يقاوم بعض العاملون بالوزارة عمليات التغيير لأسباب أخرى (سياسية، اثنية، جهوية)	53	67	44	29	7	200
		%26.5	%33.5	%22	%14.5	%3.5	%100
19	يتم تشخيص أسباب مقاومة التغيير بالوزارة	32	66	63	27	12	200
		%16	%33	%31.5	%13.5	%6	%100
20	الخصائص التنظيمية بالوزارة تساعد على تجنب مقاومة التغيير	30	57	59	41	13	200
		%15	%28.5	%29.5	%20.5	%6.5	%100
21	هناك جوانب إيجابية لمقاومة التغيير بالوزارة	27	79	52	37	5	200
		%13.5	%39.5	%26	%18.5	%2.5	%100
22	تجد أن مقاومة التغيير التنظيمي بالوزارة تعد عالية	32	76	63	22	7	200
		%16	%38	%31.5	%11	%3.5	%100

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، (2024)، دنقلا.

اتضح من بيانات الجدول (5):

1. إن أكثر من نصف العينة بعدد 111 مفردة، ونسبة 55.5% يرون أنه يراعى عند التغيير التنظيمي المتغيرات الداخلية والخارجية للوزارة.

2. إن نسبة 38.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 28% محايدون، ونسبة 33.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى يتم إشراك العاملين في عملية التغيير إلى حد ما.

3. إن نسبة 44% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 24.5% محايدون، ونسبة 31.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى يتم تهيئة العاملين بالوزارة لعملية التغيير التنظيمي إلى حدٍ ما.
4. إن نسبة 42.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 30% محايدون، ونسبة 27.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى تعتمد الوزارة استراتيجية التغيير التدريجي إلى حدٍ ما.
5. إن أكثر من نصف العينة بعدد 130 مفردة، ونسبة 65% يرون أنه يقاوم بعض العاملون بالوزارة التغيير التنظيمي خوفاً على مكاسبهم الوظيفية.
6. إن أكثر من نصف العينة بعدد 118 مفردة، ونسبة 59% يرون أنه يقاوم بعض العاملون بالوزارة عمليات التغيير نسبةً لعدم معرفتهم بالتقنية.
7. إن أكثر من نصف العينة بعدد 120 مفردة، ونسبة 60% يرون أنه يقاوم بعض العاملون بالوزارة عمليات التغيير لأسباب أخرى (سياسية، اثنية، جهوية).
8. إن نسبة 49% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 31.5% محايدون، ونسبة 19.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى يتم تشخيص أسباب مقاومة التغيير بالوزارة إلى حدٍ ما.
9. إن نسبة 43.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 29.5% محايدون، ونسبة 27% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن الخصائص التنظيمية بالوزارة تساعد على تجنب مقاومة التغيير إلى حدٍ ما.
10. إن أكثر من نصف العينة بعدد 106 مفردة، ونسبة 53% يرون أن هناك جوانب إيجابية لمقاومة التغيير بالوزارة.
11. إن أكثر من نصف العينة بعدد 108 مفردة، ونسبة 54% يرون أن مقاومة التغيير التنظيمي بالوزارة تعد عالية.

جدول (6): التكرارات والنسب المئوية لعبارات أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة

رقم	العبارة	مستوى الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
23	هناك عدم توافق بين العاملين وأسلوب الإدارة بالوزارة	36	84	32	45	3
		18%	42%	16%	22.5%	1.5%
24	هناك صراع في الوزارة بين العاملين وبعضهم البعض	36	81	31	46	6
		18%	40.5%	15.5%	23%	3%
25	تعد أسباب الصراع بالوزارة شخصية	29	70	59	39	3
		14.5%	35%	29.5%	19.5%	1.5%
26	تعود أسباب الصراع لضعف في نظام الاتصالات بالوزارة	24	68	60	44	4
		12%	34%	30%	22%	2%
27	تعود أسباب الصراع بالوزارة لمحدودية الموارد	28	67	45	55	5
		14%	33.5%	22.5%	27.5%	2.5%
28	هناك تداخل بين السلطات والاختصاصات بالوزارة	35	72	54	35	4
		17.5%	36%	27%	17.5%	2%
29	هناك عدم تحديد للمسؤوليات بالوزارة	28	72	43	52	5
		14%	36%	21.5%	26%	2.5%
30	يعد نطاق الإشراف المحدد من	27	72	63	33	5

أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة	%	13.5%	36%	31.5%	16.5%	2.5%	100%
31	ت	24	67	46	45	18	200
	%	12%	33.5%	23%	22.5%	9%	100%
32	ت	22	72	56	38	12	200
	%	11%	36%	28%	19%	6%	100%
33	ت	22	53	70	42	13	200
	%	11%	26.5%	35%	21%	6.5%	100%

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، (2024)، دنقلا.

اتضح من بيانات الجدول (6):

1. إن أكثر من نصف العينة بعدد 120 مفردة ونسبة 60% يرون أن هناك عدم توافق بين العاملين وأسلوب الإدارة بالوزارة.
2. إن أكثر من نصف العينة بعدد 117 مفردة ونسبة 58.5% يرون أن هناك صراع في الوزارة بين العاملين وبعضهم البعض.
3. إن نسبة 49.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 29.5% محايدون، ونسبة 21% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن أسباب الصراع بالوزارة تعد شخصية إلى حد ما.
4. إن نسبة 46% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 30% محايدون، ونسبة 24% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن أسباب الصراع تعود لضعف في نظام الاتصالات بالوزارة إلى حد ما.
5. إن نسبة 47.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 22.5% محايدون، ونسبة 30% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن أسباب الصراع بالوزارة تعود لمحدودية الموارد إلى حد ما.
6. إن أكثر من نصف العينة بعدد 107 مفردة، ونسبة 53.5% يرون أن هناك تداخل بين السلطات والاختصاصات بالوزارة.
7. إن نصف العينة بعدد 100 مفردة، ونسبة 50% يرون أن هناك عدم تحديد للمسؤوليات بالوزارة.
8. إن نسبة 49.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 31.5% محايدون، ونسبة 19% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن نطاق الإشراف المحدد يعد من أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة إلى حد ما.
9. إن نسبة 45.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 23% محايدون، ونسبة 31.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن المرؤوسين يشاركون رؤسائهم في اتخاذ القرارات بالوزارة إلى حد ما.
10. إن نسبة 47% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 28% محايدون، ونسبة 25% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أنه تتبع عدة طرائق للتعرف على أسباب الصراع بالوزارة، ولكن إلى حد ما.
11. إن نسبة 37.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 35% محايدون، ونسبة 27.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة تعد موضوعية إلى حد ما.

جدول (7): التكرارات والنسب المئوية لعبارات مستوى الصراع التنظيمي بالوزارة

رقم	العبارة	مستوى الإجابة					المجموع
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
34	تتظر الإدارة إلى الصراع على أنه أمر لا يمكن تجنبه	23	76	55	41	5	200
		%11.5	%38	%27.5	%20.5	%2.5	%100
35	هناك مستويات متعددة للصراع التنظيمي بالوزارة	20	100	52	27	1	200
		%10	%50	%26	%13.5	%0.5	%100
36	توجد آلية متبعة لقياس مستوى الصراع التنظيمي بالوزارة	13	54	69	53	11	200
		%6.5	%27	%34.5	%26.5	%5.5	%100
37	يتم الحفاظ على مستوى معين من الصراع التنظيمي بالوزارة	16	52	68	58	6	200
		%8	%26	%34	%29	%3	%100
38	يتجاوز مستوى الصراع التنظيمي المائل بالوزارة مستوى المنافسة	19	68	58	44	11	200
		%9.5	%34	%29	%22	%5.5	%100
39	تهتم الإدارة بتوليد الصراع لخلق التنافس	21	40	60	68	11	200
		%10.5	%20	%30	%34	%5.5	%100
40	يتم الجمع بين مستوى التنافس ومستوى التعاون لتحقيق أهداف الوزارة	17	65	62	42	14	200
		%8.5	%32.5	%31	%21	%7	%100
41	لدى المديرين تصور حول الايجابيات المتوقعة من الصراع التنظيمي بالوزارة	20	52	65	48	15	200
		%10	%26	%32.5	%24	%7.5	%100
42	يتبع المديرين الآليات التنظيمية التي تسهم في الاستفادة من النتائج الايجابية للصراع	16	55	67	47	15	200
		%8	%27.5	%33.5	%23.5	%7.5	%100
43	يعد مستوى الصراع التنظيمي بالوزارة مناسباً	13	57	72	46	12	200
		%6.5	%28.5	%36	%23	%6	%100

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، (2024)، دنقلا.

اتضح من بيانات الجدول (7):

1. إن نسبة 49.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 27.5% محايدون، ونسبة 23% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن الإدارة تتنظر إلى الصراع على أنه أمر لا يمكن تجنبه إلى حد ما.
2. إن أكثر من نصف العينة بعدد 120 مفردة، ونسبة 60% يرون أن هناك مستويات متعددة للصراع التنظيمي بالوزارة.
3. إن نسبة 33.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 34.5% محايدون، ونسبة 32% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أنه توجد آلية متبعة لقياس مستوى الصراع التنظيمي بالوزارة.

4. إن نسبة 34% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 34% محايدون، ونسبة 32% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أنه يتم الحفاظ على مستوى معين من الصراع التنظيمي بالوزارة إلى حد ما.
5. إن نسبة 43.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 29% محايدون، ونسبة 27.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن مستوى الصراع التنظيمي المائل بالوزارة يتجاوز مستوى المنافسة إلى حد ما.
6. إن نسبة 39.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، ونسبة 30% محايدون، ونسبة 30.5% يوافقون ويوافقون بشدة، وهذا يشير إلى ضعف اهتمام الإدارة بتوليد الصراع لخلق التنافس بالوزارة إلى حد ما.
7. إن نسبة 41% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 31% محايدون، ونسبة 28% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أنه يتم الجمع بين مستوى التنافس ومستوى التعاون لتحقيق أهداف الوزارة إلى حد ما.
8. إن نسبة 36% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 32.5% محايدون، ونسبة 31.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن المديرين لديهم تصور حول الايجابيات المتوقعة من الصراع التنظيمي بالوزارة إلى حد ما.
9. إن نسبة 35.5% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 33.5% محايدون، ونسبة 31% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن المديرين يتبعون الآليات التنظيمية التي تسهم في الاستفادة من النتائج الايجابية للصراع، ولكن إلى حد ما.
10. إن نسبة 35% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 36% محايدون، ونسبة 29% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن مستوى الصراع التنظيمي يعد بالوزارة مناسباً، ولكن إلى حد ما.

جدول (8): التكرارات والنسب المئوية لعبارات تحقيق الأهداف بالوزارة

رقم	العبارة	مستوى الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل الوزارة على إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للولاية	91	89	18	1	1
		%45.5	%44.5	%9	%0.5	%0.5
2	تحرص الوزارة على تشجيع العمل الصناعي بالولاية بشكل مثمر	29	82	54	8	27
		%14.5	%41	%27	%4	%13.5
3	تعمل الوزارة على تكوين الجمعيات التعاونية وتقييم نشاطها باستمرار	46	84	47	3	20
		%23	%42	%23.5	%1.5	%10
4	تشرف الوزارة على العمل المحاسبي والمراجعة الداخلية بشكل مناسب	54	98	29	1	18
		%27	%49	%14.5	%0.5	%9
5	تجد أن مستوى إشراف الوزارة على تجارة الحدود والتجارة الحرة عبر منافذ الولاية مقبول	42	98	33	9	18
		%21	%49	%16.5	%4.5	%9
6	تعمل الوزارة على زيادة وتطوير الموارد المالية بالوزارة	60	85	38	5	12
		%30	%42.5	%19	%2.5	%6
7	تعمل الوزارة على تحديد وتطوير وتحسين أوعية الإيراد بالولاية	59	96	31	3	11
		%29.5	%48	%15.5	%1.5	%5.5
8	تقوم الوزارة بتوفير المال اللازم لتمويل الخدمات الحكومية ومشاريع	52	83	40	10	15
		%26	%41.5	%20	%5	%7.5

							التنمية الولايتية بشكل مناسب	
200	5	19	51	74	51	ت	تحرص الوزارة على ترشيد النفقات العامة	9
%100	%2.5	%9.5	%25.5	%37	%25.5	%		
200	8	25	47	79	41	ت	يتم مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف الموضوعية وتحديد الانجازات والانحرافات	10
%100	%4	%12.5	%23.5	%39.5	%20.5	%		
200	5	26	52	72	45	ت	يتم معالجة الانحرافات عن الأهداف المحددة بالوزارة	11
%100	%2.5	%13	%26	%36	%22.5	%		
200	11	22	45	84	38	ت	تعد مستويات تحقيق الأهداف بالوزارة عالية	12
%100	%5.5	%11	%22.5	%42	%19	%		

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، (2024)، دنقلا.

اتضح من بيانات الجدول (8):

1. إن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 180 مفردة، ونسبة 90% يؤكدون أن الوزارة تعمل على إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للولاية.
2. إن أكثر من نصف العينة بعدد 111 مفردة، ونسبة 55.5% يرون أن الوزارة تحرص على تشجيع العمل الصناعي بالولاية بشكل مثمر.
3. إن أكثر من نصف العينة بعدد 130 مفردة، ونسبة 65% يرون أن الوزارة تعمل على تكوين الجمعيات التعاونية وتقييم نشاطها باستمرار.
4. إن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 152 مفردة، ونسبة 76% يؤكدون أن الوزارة تشرف على العمل المحاسبي والمراجعة الداخلية بشكل مناسب.
5. إن أكثر من ثلثي العينة بعدد 140 مفردة، ونسبة 70% يجدون أن مستوى إشراف الوزارة على تجارة الحدود والتجارة الحرة عبر منافذ الولاية مقبول.
6. إن أكثر من ثلثي العينة بعدد 145 مفردة، ونسبة 72.5% يقرون بأن الوزارة تعمل على زيادة وتطوير الموارد المالية بالوزارة.
7. إن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 155 مفردة، ونسبة 77.5% يؤكدون أن الوزارة تعمل على تحديد وتطوير وتحسين أوعية الإيراد بالولاية.
8. إن أكثر من ثلثي العينة بعدد 135 مفردة، ونسبة 67.5% يقرون بقيام الوزارة بتوفير المال اللازم لتمويل الخدمات الحكومية ومشاريع التنمية الولايتية بشكل مناسب.
9. إن أكثر من نصف العينة بعدد 125 مفردة، ونسبة 62.5% يرون أن الوزارة تحرص على ترشيد النفقات العامة.
10. إن أكثر من نصف العينة بعدد 120 مفردة، ونسبة 60% يرون أنه يتم مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف الموضوعية وتحديد الانجازات والانحرافات.
11. إن أكثر من نصف العينة بعدد 117 مفردة، ونسبة 58.5% يرون أنه يتم معالجة الانحرافات عن الأهداف المحددة بالوزارة.
12. إن أكثر من نصف العينة بعدد 122 مفردة، ونسبة 61% يرون أن مستويات تحقيق الأهداف بالوزارة تعد عالية.

### التحليل الوصفي العام لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (9) عرض المؤشرات المبدئية بالمتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في المتوسطات الحسابية مقاسه على مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافات المعيارية.

جدول (9): توصيف متغيرات الدراسة في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	البُعد/ المتغير
3	متوسط	0.582	3.31	200	الصراع التنظيمي
1	مرتفع	0.707	3.79	200	تحقيق الأهداف

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، (2024)، دنقلا.

أظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية لمتغير الدراسة، وكان لمتغير تحقيق الأهداف أهمية نسبية مرتفعة، مما يعني اهتمام أفراد وحدة المعاينة والتحليل بوزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية بتحقيق أهداف الوزارة بشكل أفضل من الصراع التنظيمي، وعلى صاحب القرار الذي له دور في تخطيط أعمال الوزارة أن يأخذ بمتغيرات الدراسة جميعها خاصة متغيري الصراع التنظيمي.

### تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (10) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول (10): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية

المتغيرات	الصراع التنظيمي	تحقيق الأهداف	نمط القيادة	سلامة القوانين واللوائح المطبقة
الصراع التنظيمي	1			
تحقيق الأهداف	0.587**	1		

\*\* Correlation is significant at the level 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، (2024)، دنقلا.

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الصراع التنظيمي وتحقيق الأهداف، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.587) عند مستوى معنوية أقل من (0.01) مما يدل على قوة العلاقة.

جدول (11): مستوى دلالة والأثر المباشر، غير المباشر، والكلية في النموذج الهيكلي المختبر

المتغير المستقل	المتغير التابع	التقدير	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
الصراع	-	2.606	0.534	4.884	(***)	0.729	0.000	0.729
-	الأهداف	0.483	0.070	6.921	(***)	0.688	0.000	0.688
الصراع	الأهداف	0.527	0.218	2.420	0.016	0.210	0.502	0.712

(\*\*\*) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، (2024)، دنقلا.

يتضح من الجدول (11) مجموعة من النتائج تتمثل في:

وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للصراع التنظيمي بأبعاده مجتمعة (طريقة إدارة الصراع التنظيمي، مقاومة التغيير، أسباب الصراع التنظيمي مستوى الصراع التنظيمي) على تحقيق الأهداف بقوة تأثير معيارية (0.210) عند مستوى دلالة (0.016)، وتؤكد النتيجة صحة الفرضية الأولى للدراسة، وجاءت متسقة مع (العبيدي، 2008)، و(علي، 2008).

#### النتائج:

1. أثبتت الدراسة ارتفاع مستوى أهمية تحقيق الأهداف (3.79)، والصراع التنظيمي (3.31).
2. إن نتائج مؤشرات أبعاد الصراع التنظيمي في الوزارة كانت متوسطة (3.31)، إلا أن مؤشرات المعتمدة في الدراسة الميدانية تباينت بين قيم أعلى من المتوسط الحسابي العام وأقل منه، وجاء ترتيبها على النحو التالي؛ مقاومة التغيير (3.41)، يليه أسباب الصراع التنظيمي (3.35)، يليه طريقة إدارة الصراع التنظيمي (3.35)، وأدناها لمستوى الصراع التنظيمي (3.15).
3. يوجد تأثير مباشر إيجابي معنوي للصراع التنظيمي بأبعاده مجتمعة: (طريقة إدارة الصراع التنظيمي، مقاومة التغيير، أسباب الصراع التنظيمي مستوى الصراع التنظيمي) على تحقيق الأهداف بقوة تأثير معيارية (0.210) عند مستوى دلالة (0.016).

#### التوصيات:

في ضوء ما عرضه الباحث من نتائج لبحثه ومناقشتها، يقترح مجموعة من التوصيات يمكن الأخذ بها في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية محل الدراسة، والوزارات المماثلة لها، وذلك كما يلي:

1. توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى توسط مستوى إدراك العينة للصراع التنظيمي، وكذلك التأثير الطردي للصراع التنظيمي على تحقيق الأهداف، لذلك توصي الدراسة القادة بالوزارة بالتركيز على التطبيق العلمي لإدارة الصراع التنظيمي، والذي ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال ما يلي:
  - إعادة النظر في طريقة إدارة الصراع المتبعة من خلال وضع خطط وتصورات لتلافي الصراعات، وتفعيل أسلوب التهذئة في إدارة الصراعات، وتسويتها دون تدخل خارجي.
  - تخفيض مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي من خلال إشراكهم في عملية التغيير، واعتماد استراتيجية التغيير التدريجي.
  - تحديد أسباب الصراع التنظيمي بأسس علمية وعملية من خلال تحديد نطاق الإشراف والمهام والاختصاصات بدقة، وتقوية نظام الاتصالات، وإتباع أساليب حديثة في الإدارة.
  - تدريب المديرين على الأساليب العلمية في إدارة الصراع التنظيمي لخلق التنافس الإيجابي بين العاملين والوحدات التنظيمية المختلفة بالوزارة لزيادة الإنتاجية.
2. في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توضح ارتفاع مستوى تحقيق الأهداف، يوصي الباحث إدارة التخطيط بالوزارة بما يلي:
  - أن تستخدم مؤشرات القياس الحديثة، والتنوع في أساليبها المستخدمة، وتركز على الجوانب العملية والتطبيقية لها.
  - أن تعتمد على الأساليب والوسائل العلمية عند قياس وتقييم وتقويم مستوى تنفيذ الأهداف من أجل التخطيط في الأجل القصير والطويل لتحسين الخطة الاستراتيجية الكلية للوزارة.
  - التركيز على مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف الموضوعية بالاعتماد على التجارب العالمية في مجال التخطيط والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

- تحديد انجازات مستوى تنفيذ الأهداف بدقة وتعويضها والعمل على استمراريتها، وتحديد انحرافات مستوى تنفيذ الأهداف بدقة، والعمل على تصحيحها أولاً بأول.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

ناقشت هذه الدراسة التأثير غير المباشر للصراع التنظيمي على تحقيق الأهداف، ويقترح البحث أفكار لبحوث مستقبلية يتم من خلالها استبدال المتغيران الوسيط والمُعدّل الإيجابيين بأخرين سلبيين (التهمك التنظيمي، القيادة السامة)، ومن ثم قياس مدى تأثيرها على هذه العلاقة، فقد تقلل من تأثير الصراع التنظيمي على تحقيق الأهداف في المؤسسات العامة أو الخاصة

#### قائمة المصادر والمراجع:

احمد سيد المصطفى 2005م، ادارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، ص.ب 14-المعادي الجديدة القاهرة.

احمد ماهر، 2010م، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2005م، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، الطبعة الثانية.

الديب، علي السيد، 2012، الإحصاء: المبادئ النظرية وتطبيقاتها العملية، (القاهرة: الزعيم للخدمات المكتبية.

زيزيت مصطفى نوفل 2013م، ادارة التنظيمات الاجتماعية والموارد البشرية، مكتبة الجامعة، الشارقة.

محمد حنفي، 2000م، ادارة الصراع التنظيمي في منظمات البحث العلمي، بالتطبيق على معاهد البحوث الزراعية، اكاديمية السادات للعلوم الادارية، القاهرة.

محمد قاسم الفيروني 2009م، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الخامسة.

منصور فهمي 1988م، الانسان والادارة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، القاهرة.

**Malhotra, N.K. & Dash, S.,** Marketing Research an Applied Orientation, (London: Pearson Publishing, 2011).

**Mason, R. L., Gunst R. F. & Hess J. L.,** Statistical Design & Analysis of Experiments: With Applications to Engineering & Science, 18th Edition, (U>S.A: John Wiley & Sons Publishing Company, 1989).

**Mohamed hadi asgri** “relationship between conflict mangment styles and teachers,creativity in west mazandaran province high schools, iran international research journal of applied and basic sciences vol 4 2013

**Sekaran, Uma, & Bougie, R.,** Research Method for Business, (U.S.A: John Wiley & Sons, 2010).

**Sekaran, Uma, & Bougie, R.,** Research Method for Business, (U.S.A: John Wiley & Sons, 2016).

## الدوريات والبحوث:

أحمد سيد مصطفى 2005م، ادارة التغيير في مواجهة التحديات- رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 58-57.

امل عبد الله علي، 2008م، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الاعمال العراقية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 4 العدد22، ص201-2017

باري بوسنر، 1986م، الصراع التنظيمي العلاقات ونتائج الاداء الوظيفي، مجلة علم النفس التطبيقي، المجلد 71، العدد1

خالد عزيز، واخرون، 2012م، الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى، جامعة الموصل، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث (ج2)، المجلد الخامس.

خليل ابراهيم عيسى، 2010م، تأثير الاليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع، مجلة دراسات ادارية، المجلد 3، العدد6، جامعة البصرة، ص53-79

جاء خالد فياض، 1992م، التعرف على أسباب النزاعات التنظيمية في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية.

صفاء جميل الجعافرة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد2013، ص2.

عبد الملك العمري، 2006م، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في اليمن، اكااديمية السادات للعلوم الادارية، رسالة ماجستير، مصر، ص-12.

محمد الرقاد، عبد الكريم سالم، 2003م، أثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي " في مستشفيات القطاعين العام والخاص في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

مسلم علاوى، وفاء سلطان، 2005م، الصراع التنظيمي بين منظمات واستراتيجيات إدارته، مجلة العلوم الاقتصادية عدد (16)، جامعة البصرة،

منيرة نايف العتيبي، 2007م، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، دار المقتبس.

نعم محي الدين، 2016م، ادارة الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي رسالة غير منشورة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة.

هشام كرميش، حورية شريط 2023م، الاتصال ودوره في ادارة الصراع التنظيمي في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد1، ص551

هيثم طلعت عيسى، 2021م، ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالكفاية الإنتاجية، مجلة الدراسات للكوارث وادارة الفرص،  
المجلد 3، العدد 11، ص 45-68.

#### المذكرات:

مذكرة بعنوان، الإدارة المالية، النشأة والتطور، وزارة المالية والاقتصاد بالولاية الشمالية، فبراير 2000م.

#### القرارات والمراسيم والقوانين والمنشورات والمواصفات الدولية:

مرسوم ولائي رقم (5) لسنة 2005م، بتحديد أجهزة السلطة التنفيذية بالولاية واختصاصاتها وهيكلها التنظيمية،  
ديسمبر 2005م.

#### الانترنت:

أحمد السيد كردي، 2013م، الصراع التنظيمي، <http://www.mouwazaf-dz.com>، بتاريخ: 2018/3/12م 10:10ص

مها مراد على احمد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلد الرابع  
والثلاثون-العدد الحادي عشر - جزء ثاني - نوفمبر 2018م، ادارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية) - كلية التربية -  
جامعة المنيا، [http://www.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.edu.eg/faculty_education/arabic).

## آيات الرقائق في تفسير الشيخ إبراهيم بن عمر بيوض (ت1401هـ/1981م)

## (في رحاب القرآن)، جمع ودراسة

حليمة بنت سالم بن عبد الله السيابية<sup>1</sup> عبد الله بن سالم بن حمد الهنائي<sup>2</sup>

1. طالبة دكتوراه تخصصت في تفسير وعلوم القرآن في قسم العلوم الإسلامية بكلية التربية، جامعة السلطان قابوس

2. أستاذ مشارك الدراسات القرآنية بقسم العلوم الإسلامية بكلية التربية جامعة السلطان قابوس

## مستخلص البحث:

تظهر أهمية البحث في كونه كاشفا لمنهج الشيخ بيوض (ت1401هجرية / 1981م) في الاعتناء بالرقائق، مع التفاتة أصيلة لمعطيات العصر وتحولاته المختلفة، إضافة إلى الكشف عن جملة من الاهتمامات بواقع مجتمعه وبلده الجزائر والتي عايشها الشيخ بيوض بن عمر (رحمه الله) أحد الأعلام الأغيار في العالم العربي والإسلامي، وتسعى الصفحات البحثية للإجابة عن جملة أسئلة (وهي تجلي مشكلة البحث وتبرزها سعيا لمعالجتها) وهي: لماذا اعتنى الشيخ بيوض بآيات الرقائق عند تفسيره للقرآن الكريم، وأظن في تفسيرها؟ وما المنهجية التي سلكها الشيخ بيوض في تفسيره آيات الرقائق، وما الجديد فيها؟ ويهدف هذا البحث إلى بيان عناية الشيخ بيوض بآيات الرقائق، وغايته من التعمق في تفسيرها، والكشف عن منهج الشيخ بيوض في دراسة آيات الرقائق، والإضافة التفسيرية فيها، وقد سلك البحث مناهج: المنهج الاستقرائي والوصفي: وذلك بتتبع واستقراء تفسير الشيخ بيوض لآيات الرقائق والمواظ، ثم عرضه ووصفه، والمنهج التحليلي: وذلك بتحليل منهجية الشيخ في تعامله مع آيات الرقائق والمواظ، وقد خلص البحث إلى نتائج أبرزها: أولى الشيخ بيوض آيات الرقائق عناية خاصة، لما لها من أثر في تزكية النفوس وسرعة امتثالها، فيتوسّع في تفسيرها، ويقرب مدلول الآية إلى عامّة الناس مراعاةً لاختلاف مستوياتهم الثقافية، فيستعين على ذلك بكلّ ما من شأنه توصيل معنى الآية إلى المخاطب كالأمثال الشعبية والأقوال العربية، والأمثلة الواقعية والمحسوسة، والعناية بالقصص، فاستخرج منها العبر والمواظ كي يصلح بها واقع الناس، كما حرص الشيخ على أن يستفيد من تفسيره كافة الشعب الجزائري؛ لذلك نوع في الأساليب اللغوية التي فسّر بها القرآن الكريم، وبسط لغة الخطاب التفسيري، واستعان بيوض بما وصل إليه العلم الحديث من علوم واكتشافات في تفسيره آيات الرقائق، ودعا إلى الانفتاح على العالم وعدم التوقّع على النفس.

الكلمات المفتاحية: الرقائق. التفسير. بيوض، الجزائر. ميزاب

## Abstract:

The importance of the research appears in the fact that it reveals the approach of Sheikh Bayouth (d. 1401 AH / 1981 AD) in caring for chips, with an original attention to the givens of the era and its various transformations, in addition to revealing a number of concerns about the reality of his society and his country, Algeria, which Sheikh Bayouth bin Omar - may God have mercy on him - one of the distinguished figures in the Arab and Islamic world, experienced. The research pages seek to answer a number of questions - by clarifying the research problem and highlighting it in an attempt to address it - which are: Why did Sheikh Bayad pay attention to the verses of the chips when interpreting the Holy Qur'an, and did he elaborate on their interpretation? What is the methodology followed by Sheikh Bayad in his interpretation of the verses of the Ruqa'iq, and what is new in it? This research aims to explain Sheikh Bayyoudh's interest in the verses of the chips, and his goal of delving into their interpretation, and to reveal Sheikh Bayouth's approach in studying the verses of the chips, and the explanatory addition to

them. The research took methods: - The inductive and descriptive approach: by tracing and extrapolating Sheikh Bayud's interpretation of the verses of the chips and sermons, then presenting and describing it, and the analytical approach: by analyzing the Sheikh's methodology in His dealings with the verses of the excerpts and the sermons, The research concluded with results, the most notable of which are: Sheikh Bayyoud paid special attention to the verses of Al-Raqa'iqah, because of their effect in purifying souls and speeding their compliance, so he expands on their interpretation and brings the meaning of the verse closer to the general public, taking into account their different cultural levels. He uses everything that can convey the meaning of the verse to the addressee, such as popular proverbs, Arabic sayings, realistic and tangible examples, and paying attention to stories, extracting lessons and sermons from them in order to correct people's reality with them. The Sheikh also made sure that all the Algerian people benefit from his interpretation. Therefore, he diversified the linguistic methods by which he interpreted the Noble Qur'an, and simplified the language of interpretive discourse. Bayud used the knowledge and discoveries of modern science in his interpretation of the verses of the Ruqa'ah, and he called for openness to the world and not being isolated in oneself.

**Keywords:** Tenderness. Interpretation. Bayoud. Algeria. Mizab

مقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله منزل الفرقان، خالق الإنسان ومعلمه البيان، والصلاة والسلام على سيد الأنام محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام، وبعد:

فقد أنزل الله تعالى القرآن الكريم ليكون منار هداية للناس إلى أن تقوم الساعة، مربيًا للنفس، مهذبًا للسلوك، ضابطًا للقلب، موجّهًا للعقل، يهدي الإنسان للتي هي أقوم في دنياه، ليسلم بذلك في آخره، فيبين للإنسان طريق الحق والوسائل التي تؤدّي إليه، وفي المقابل يبين طريق الضلال والسبل المؤدية إليه؛ ليكون الإنسان على بينة من أمره، فيسلك طريق دنياه وفق خارطة واضحة المعالم يجد تفاصيل حياته كلها في كتاب ربه، فالله تعالى أنزل هذا الكتاب هاديًا إلى الطريق المستقيم.

ونظرًا لهذه المكانة التي يحتلها القرآن الكريم في حياة الناس؛ فقد أمر الله - سبحانه وتعالى - نبيه محمدًا - صلى الله عليه وسلم - أن يُقرئ الناس هذا القرآن ويبين لهم ما استشكل عليهم؛ لتتم به صياغة الحياة وفق ما أراد الله تعالى، ونظرًا لحاجة الناس إلى تفسير القرآن الكريم في العصور المتأخرة أكثر ممّن سبقهم لبعدهم عن عهد الرسالة؛ فقد انبرى المفسرون من بعد رسول الله - صلى الله عليه وسلم - في كلّ زمان منذ جيل الصحابة وإلى يومنا هذا إلى تفسير القرآن الكريم كلّ حسب ما تحتاجه الأمة في زمانه من تفسير وتبيين لمحتوى كتاب الله، ولكلّ مفسر منهم مهجّ تميّز به في تفسيره عن غيره. ومن هؤلاء المفسرين الشيخ إبراهيم بن عمر بيوض الذي قام بتفسير كامل لكتاب الله تعالى بلغة سهلة يسيرة على الناس في زمانه؛ فغلب على تفسيره المنهج الوعظي؛ نظرًا للظروف التي يعيشها مجتمعه آنذاك؛ وما يحيط به من أحداث عالمية. وسيتم في هذا البحث تبين منهج الشيخ بيوض في تفسير آيات الرقائق في تفسيره (في رحاب القرآن)، وبالله التوفيق.

#### • مشكلة البحث وأسئلته:

إنّ هذا البحث معنيّ بدراسة عناية الشيخ بيوض بآيات الرقائق، ودراسة الأسباب التي دعت إلى العناية بالرقائق، وما يندرج تحتها من مواعظ، وآيات يخاطب الله تعالى فيها القلب والمشاعر من خلال تفسيره (في رحاب القرآن)، والسعي إلى معرفة منهجية الشيخ بيوض في تفسيره هذه الآيات، ومن هنا أتت أسئلة البحث وفق الآتي:

1. لماذا اعتنى الشيخ بيوض بآيات الرقائق عند تفسيره للقرآن الكريم، وأطنب في تفسيرها؟

2. ما المنهجية التي سلكها الشيخ بيوض في تفسيره آيات الرقائق، وما الجديد فيها؟

• **أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى:

- بيان عناية الشيخ بيوض بآيات الرقائق، وغايته من التعمق في تفسيرها.
- الكشف عن منهج الشيخ بيوض في دراسة آيات الرقائق، والإضافة التفسيرية فيها.

• **أهمية البحث:**

تتلخص الأهمية العلمية والبحتية لهذا البحث في الآتي ذكره:

- يبين عناية الشيخ بيوض بآيات الرقائق.
- يظهر منهجية الشيخ بيوض في تفسير آيات الرقائق كي يستفيد منها الوعاظ والمهتمون بالجانب الإصلاحي.

• **حدود البحث:**

يهتم البحث بدراسة تفسير الشيخ بيوض آيات الرقائق، معتمداً على ما طُبع من تفسير الشيخ بيوض ابتداءً من (الآية السبعين من سورة الإسراء إلى سورة الناس).

• **الدراسات السابقة:**

- بحث علمي بعنوان: "منهج الشيخ بيوض في التفسير" للدكتور داود بو رقيبة، نشرته مجلة دراسات لجامعة الأغواط - عدد 39، الجزائر (2016م)، بحث فيه منهج التفسير لدى الشيخ بيوض، ثم تطرق إلى ذكر مصادره في التفسير، وأهم اهتماماته في المادة التفسيرية، وخصائص تفسيره. أما هذا البحث فيعنى بدراسة تفسير الشيخ بيوض من جانب آخر وهو دراسة عناية الشيخ بيوض بالرقائق واستقراء منهجه في تفسيرها.

- بحث علمي بعنوان: (منهج الشيخ إبراهيم بيوض العقدي في تفسيره "في رحاب القرآن") للدكتور سليمان بن علي الشعلي، أستاذ التفسير وعلوم القرآن بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان (2012م). عُني البحث بالكشف عن منهج بيوض في تفسيره آيات العقيدة، وتتبع فيه الباحث مواطن الوفاق والافتراق التي تعرض لها بيوض في مناقشته لهذه الموضوعات كما عني ببحث منهج الشيخ عند مناقشته للمباحث العقدية، أما هذا البحث فيهتم ببحث منهجية الشيخ بيوض في تفسير آيات الرقائق، وكيف وظف تفسيره في تركية الأنفس، فالباحث لم يتطرق لهذا الموضوع لكون دراسته تنحصر في القضايا العقدية.

- رسالة ماجستير بعنوان: (المنهج القرآني في الموعظة والرقائق)، للباحثة: سماح بنت محمد الطراوزة، باحثة بجامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية (2021م)، تناولت الدراسة بيان المنهج القرآني في الموعظة والرقائق، قامت الباحثة بدراسة جانب من جوانب من الموعظ والرقائق في ضوء ما جاء به القرآن الكريم من قصص الترهيب والترهيب، فدرست ضابط الموعظة ومقاصدها وأدائها، كما قامت بدراسة جانب من الموعظ والرقائق القرآنية في ميادين الخير، كما عرضت دور الرقائق والموعظ في التصدي لميادين الشر في ضوء المنهج القرآني، وألقت الضوء على ما جاء من عظات الأنبياء -عليهم السلام- لأقوامهم من خلال جوانب من الموعظ والرقائق العامة والخاصة، وبيّنت أيضاً وسائل الموعظة ومصادرها في ضوء المنهج القرآني. أما هذا البحث فيقوم بتخصيص دراسة منهج الشيخ بيوض في تفسيره الآيات التي تحدتت في جانب الرقائق.

• **منهج البحث:**

- المنهج الاستقرائي والوصفي: وذلك بتتبع واستقراء تفسير الشيخ بيوض لآيات الرقائق والموعظ، ثم عرضه ووصفه.

- المنهج التحليلي: وذلك بتحليل منهجية الشيخ في تعامله مع آيات الرقائق والموعظ، وكذا تحليل الصلة بين اهتمامات الشيخ بيوض ومنهجيته في تفسير آيات الرقائق والموعظ، واستنتاج منهجه في تفسير آيات الرقائق.

• هيكلية البحث وتقسيماته:

- التمهيد: يحتوي على:
  - التعريف بالشيخ بيوض، وبتفسيره
  - تعريف الرقائق
  - اهتمام القرآن الكريم بالرقائق
- الفصل الأول: موقف الشيخ بيوض من آيات الرقائق
  - ✓ المبحث الأول: اهتمام الشيخ بيوض بآيات الرقائق
  - ✓ المبحث الثاني: أسباب تركيز الشيخ بيوض على آيات الرقائق
- الفصل الثاني: منهج الشيخ بيوض في تفسير آيات الرقائق
  - ✓ المبحث الأول: منهجه في التعامل مع النص المفسر
  - ✓ المبحث الثاني: منهجه في التعامل مع الفئة المستهدفة
- الخاتمة: وفيها أهم النتائج

التمهيد:

أولاً: التعريف بالشيخ بيوض، وبتفسيره

أ. التعريف بالشيخ بيوض:

هو إبراهيم بن عمر بن بابا بيوض (ينظر: سعد الله -2007م- ص623)، وُلد بالقرارة جنوب الجزائر، ينتمي إلى عائلة الحكم بالقرارة بولاية غرداية ووالده يُعدّ من أعيان البلد<sup>(2)</sup>. حفظ القرآن قبل سنّ البلوغ، ثمّ تعلّم العلوم الشرعيّة واللغويّة على يد عددٍ من مشايخ القرارة المشهورين آنذاك، درس في معهد شيخه الحاج عمر يحيى رحمه الله، وكان أيضاً يقوم بتدريس الطلبة هنالك.

ب. التعريف بتفسير الشيخ بيوض:

بدأ إبراهيم بن عمر بيوض دروسه التفسيرية في عام (1921م)، مستعيناً بتفسير البيضاوي وتفسير محمد عبده. ونظراً لانعدام الكهرباء في ذلك الوقت لم تسجّل دروس التفسير في بدايتها، فضاع جزءٌ كبيرٌ منها؛ لكنه بدأ التسجيل من الآية السبعين من سورة الإسراء إلى سورة الناس في (127) شريطاً (ينظر: ناصر -1995م- موقع القبس)، <http://www.alkabs.net/index>

وربّما يكون الشيخ بيوض هو الوحيد بين علماء الجزائر الذي استطاع أن يواصل تفسير القرآن الكريم وقت الثورة<sup>(3)</sup>، ثمّ دَوّن تفسيره الشيخ عيسى بن محمد بلحاج في أربعين مجلداً، وقد تكفّلت جمعية التراث الجزائرية بطباعتها ونشرها.

ثانياً: تعريف الرقائق

- الرقائق في اللغة: "الضعف، ومنه رقة القلب" (علي -1983م- ص111)، ورقاق "جمع رقيق، كصغار وكبار جمع صغير وكبير، ضدّ الغليظ، وقد يجيء رقائق كحفاقن ودقائق جمع رقيقة، وموصوفها الكلمات، والرقة قد تجيء بمعنى الرّحمة، ولعل وصف الكلام بذلك لكونه مؤثراً في رقة القلب وإحداثة الرّحمة فيه" (عبدالحق -2014م- ص395)، وذكر صاحب الصحاح: رُقَّ الشّخص: نحف ولطف، لان وسهّل، عكسه غلظ، ورقت الفناة في معاملتها- رقة شعوره، ورقّ جانبه: لان في معاملته، رُقَّ له: رجمه وعطف عليه (ينظر: أحمد -2008م- ج2/288)

وبناءً على ما سبق يمكن القول: الرقائق في اللغة تعني: الضعف واللين.

#### - الرقائق في الاصطلاح:

- اختلفت عبارات العلماء عند تعريفهم الرقائق في الاصطلاح على النحو التالي:
- عرفها الجرجاني: "هي اللطيفة الروحانية، وقد تطلق على الوسطة اللطيفة الزابطة بين الشئيين، كالممدد الواصل من الحق إلى العبد، ويقال لها: رقيقة النزول، وكالوسيلة التي يتقرب بها العبد إلى الحق من العلوم والأعمال والأخلاق السنية والمقامات الرفيعة، ويقال لها: رقيقة الرجوع، ورقيقة الارتقاء، وقد تطلق الرقائق على عموم الطريقة والسلوك، وكل ما يتلطف به سر العبد، وتزول به كثافات النفس" (على -1983م- ص111)
- ويقول عويضة<sup>(4)</sup>: "واللراقائق مفهومٌ قديمٌ استعمل بتسمياتٍ متعددة، وهو لفظٌ دالٌّ على ما به يقظة القلب ولينه وذهاب قسوته" (عويضة -2014م- ص592). أما الباحثة: سماح الطراويزة<sup>(5)</sup> فعرفت الرقائق بأنها كلّ المواعظ التي تحدث في القلب الرحمة والرقّة (سماح -2021م- ص12)
- وعليه يمكن القول إنّ الرقائق في الإسلام هي: مصطلحٌ شرعيّ يطلق على المواضيع التي ترقق القلب، وتحرك المشاعر، وتزكي النفس، وتصلح السلوك، وترغب في الطاعات، وتتفر من المعاصي، وتزهد في الدنيا، وترغب في الآخرة.

#### ثالثاً: اهتمام القرآن الكريم بالراقائق:

اعتنى القرآن الكريم بالراقائق كونها تعطي الإنسان مزيداً من الهمة لعمل الخير، واجتتاب الشر؛ فهي بمثابة الوقود في مواجهة الفتن، كما أنها تعطي دافعاً ذاتياً للإنسان لامتنال أوامر الله تعالى، ورادعاً له عن اقتراف السيئات؛ فالقرآن الكريم في أول تنزيلاته كان يركّز على جانب الترغيب والترهيب؛ كي يثبت الإيمان في القلب، وتتهيأ النفوس لاستقبال الأحكام، تقول عائشة رضي الله عنها: "أول ما نزل من القرآن سورة من المفصل فيها ذكر الجنة والنار، حتى إذا تاب الناس إلى الإسلام نزل الحلال والحرام، ولو نزل أول ما نزل لا تشربوا الخمر لقالوا: لا ندع الخمر أبداً" (ابن ماجه -2006م- ج1/23). فيبدو من الأثر السالف الذكر أنّ الله تعالى أنزل في بداية الدعوة ما فيه ترفيق القلوب وتركيب النفوس، فالنبي -صلى الله عليه وسلم- أوكلت إليه مهمة التزكية قبل التعليم، حتى تصبح هذه النفوس مستعدة لاستقبال الأحكام والتشريعات الإلهية. والذي يُمعن النظر في آيات القرآن الكريم يجد أنّ الله سبحانه وتعالى جعل للراقائق مكانةً كبيرةً، فأُنزل آيات كثيرة تخاطب العاطفة، وتحرك المشاعر في الإنسان، كمثل قول الله سبحانه وتعالى: ﴿ أَلَمْ يَأْنِ لِلَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْ تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ اللَّهِ... ﴾ [الحديد:16]، فوجدت هذه الآية استجابةً واسعةً من الصحابة -رضوان الله عليهم- واعتنوا بما يرقق قلوبهم، فابتعدوا عن أسباب القسوة، واشتغلوا بما يمكن الإيمان في القلوب، "عن أبي عمران الجوني، عن جندب بن عبد الله، قال: كنّا مع النبي -صلى الله عليه وسلم- ونحن فتيان حزاورة، فتعلّمنا الإيمان قبل أن نتعلّم القرآن، ثم تعلّمنا القرآن فازدنا به إيماناً" (البخاري -2010م- ج2/221)، فالحديث يبيّن مدى عناية الصحابة -رضوان الله عليهم- بالقلب ليصبح صالحاً لأن تنزل عليه آيات الأحكام.

#### ■ الفصل الأول: موقف الشيخ بيوض من آيات الرقائق

**توطئة:** عنى الشيخ بيوض بالتربية والإصلاح لأبناء بلده، فتقلد مناصب عدة بهدف توجيه المجتمع إلى الاتجاه الصحيح؛ سواء على مستوى العامة أو العلماء والمصلحين، أو على مستوى قادة المجتمع الجزائري، إذ كان تفسيره يخاطب جميع طبقات المجتمع، لذلك غلب المنهج الوعظي على تفسيره.

(1) محمد نصر الدين محمد عويضة، مدرّس بالجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بجدة، فرع مدركة ورهاط وهدي، له مجموعة من الإنجازات والمؤلفات أبرزها: فصل الخطاب في الزهد والراقائق والأداب، سبيل الإتيان في متشابه القرآن- الثمرات الدنية في الخطب المنبرية- صفوة المسائل في التوحيد والفقه والفضائل- فصل الخطاب في الزهد والراقائق والأداب لعويضة- ص19 (1) صاحبة كتاب: (المنهج القرآني في الموعدة والراقائق).

## المبحث الأول: اهتمام الشيخ بيوض بآيات الرقائق

### - المطلب الأول: الأثر الإصلاحي لعناية الشيخ بيوض بالرقائق

كان للقرآن الكريم أثر كبير في الإصلاح؛ فهو كتاب هداية خاطب الله تعالى به القلب والعقل، "يخبر الله تعالى عن عظمة القرآن وفضله وجلاله، وأنه لو خوطب به صم الجبال لتصدعت من خشية الله، فهذه حال الجبال وهي الحجارة الصلبة، وهذه رقتها وخشيتها وتدككها من جلال الله ربها وعظمته وخشيته" (عويضة - د.ت - ج3/346)، لذا أدرك الشيخ بيوض أهمية الرقائق فاعتنى بها أيما عناية؛ كونه هدف من دروسه التفسيرية أن تكون نقطة الانطلاق نحو التغيير في مجتمع يعيش نكسة حضارية على المستوى الديني والثقافي والسياسي؛ فالمتتبع لتفسيره يجده يسهب ويفصل القول عندما يصل إلى آية تخاطب القلب، أو تستهدف المشاعر، أو تزكي النفس؛ كي يدخل من خلالها إلى إصلاح الواقع الجزائري.

### - المطلب الثاني: نماذج من عناية الشيخ بيوض بالرقائق:

ومن أكثر المواضيع التي يفصل فيها القول ما يخص يوم القيامة؛ لأن الإنسان إذا تفكر في القيامة وأهوالها يجعله يحرص على إصلاح سلوكه في الدنيا، لذا حرص الشيخ بيوض على تعميق الإيمان باليوم الآخر، حتى يستقيم فعل العبد في الدنيا، فمثلاً عند تفسيره قول الله تعالى: ﴿ كِتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ مُبَارَكٌ لِيَدَّبَّرُوا آيَاتِهِ وَلِيَتَذَكَّرَ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾، [ص: 29]، أراد أن يغرس الإيمان باليوم الآخر لدى المجتمع كي تستقيم حياتهم الدنيا وينضبط سلوكهم، فاستقامة المسير منوطاً بمعرفة المصير، يقول الشيخ بيوض: "والويل لمن لم يؤمن بالآخرة؛ لأنه سيعيش معدب الضمير، وهو يرى ما يحدث أمامه في الدنيا لا يجري على العدالة في نظره وإن كان هو حقاً" (بيوض - 2006م - ج9/15)، أراد الشيخ بيوض أن يبين للمجتمع أثر الإيمان باليوم الآخر على حياة الإنسان وسلوكه، فالمتتبع لتفسيره يجد أن له لغة حادة عند حديثه عن اليوم الآخر وأثر الإيمان على سلوك الإنسان وصحته النفسية، فيؤكد أن الذي لا يؤمن بالآخرة سيعيش في كآبة وضنك من العيش؛ فلا راحة إلا في طاعة الله وفي الإيمان باليوم الآخر. وهذا المنهج أتبعه في سائر تفسيره حيثما وجد آية فيها ما يحرك المشاعر النفسية فإنه يتعمق في تفسيرها، ويعتني بكل ما من شأنه أن يحدث في القلب أثراً فيوجهه إلى الصلاح والاستقامة في السلوك، فاهتم ببيان حال العاصي يوم القيامة وتفصيل الأسباب التي أدت به إلى هذه المنزلة التي لا يتمناها أي عاقل؛ حتى يبتعد عنها في الدنيا، فالشيخ أراد أن يطلع الناس على أثر بعدهم عن الاستقامة في الدنيا، وما ينتهي به الأمر في الآخرة. والأمر ذاته يظهر عند تفسيره الآيات التي تتحدث عن الموت وما بعده فمثلاً عند تفسير قول الله تعالى: ﴿ الَّذِي خَلَقَ أَلْسِنًا وَمَوْتًا وَأَلْحَيَاةً لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا... ﴾، [الملك: 2]، أسهب في الحديث عن حقيقة الحياة الدنيا، وحقيقة الموت في حدود عشر صفحات خاطب فيها الروح والمشاعر والأحاسيس بما لا يدع مجالاً للإنسان للتعاس عن الاستعداد للدار الآخرة، فبين قدرة الله تعالى المحيطة بكل شيء، وأراد بذلك ردع الناس عن عصيان الله تعالى باستشعارهم قدرة الله عليهم فالشيخ بيوض يهتم بما يحرك في الإنسان مشاعر الوجع من يوم الحساب؛ كي يستعد بصلاح دنياه، ويتخلص من المظالم، ويتورع عما يمكن أن يكون سبباً في خسارته حياته الأخرى، فيبقى على استعداد دائم للرحيل، فالشيخ هنا يصرح ببيان أثر تذكر الموت على سلوك الإنسان، فهذا الأسلوب يجعل الإنسان يضع مشهد الموت نصب عينيه فيراقب بذلك أعماله وحركاته وسكناته. ومما يقود إلى القول بأن الشيخ بيوض اعتنى بالرقائق في تفسيره حديثه عن تزكية النفس وتدنيها عند تفسيره قول الله تعالى: ﴿ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا، وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا ﴾، [الشمس: 9-10]، إذ يقول: "زكوا أنفسكم ولا تدنسوها، وطهروا أنفسكم من دباغ السوء، لا يكون فيها حقاً ولا بغض ولا حسد، لنكن قلوبكم نقية طاهرة راضية بقسمة الله، مؤمنة بقاء الله، وإذا كان القلب بهذه المثابة صلحت الأعمال" (بيوض - 2006م - ج19/28)، ففصل القول في أهمية تزكية النفس والآثار المترتبة على ذلك في حياة الإنسان الدنيوية والأخروية. وتزكية النفس فضل من الله تعالى، ولا تكون إلا بتوقيفه تعالى، لذلك على الإنسان أن يحرص على الأعمال التي تسهم في تزكية النفس دون أن يغتر ويذكي نفسه أنه وصل إلى مرتبة عالية من العبادة. وبناءً

على سبق نتوصل إلى أنّ الشيخ بيّوض اعتنى بالرقائق عنايةً كبيرةً؛ نظرًا لأثرها في إصلاح العمل في الدنيا بما يكون به الإنسان سالمًا في آخرته.

### المبحث الثاني: أسباب تركيز الشيخ بيّوض على آيات الرقائق

من يقرأ سيرة الشيخ بيّوض ومسيرته الإصلاحية تتجلي له الأسباب التي تكمن وراء تعمّقه في تفسير الآيات التي تُعنى بتزكية القلوب وتزكية النفوس؛ فالشيخ بيّوض كما يصفه بو حجام<sup>(6)</sup> شخصيةً عالميةً من حيث النشاط والتأثير، اتّجه إلى الإصلاح التربوي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي كذلك (يُنظر: العبري -2021م- ص44) تبنّى منهج التربية والإصلاح في المجتمع الجزائري، وعاش الناس في الميدان ليطلع على واقع الناس فيدعو إلى الله تعالى على بصيرة؛ لذا سيتمّ فيما يلي دراسة الأسباب وراء تركيز الشيخ بيّوض على الرقائق في تفسيره وفق النقاط التالية:

#### - المطلب الأول: أسباب دينية واجتماعية:

##### 1. واقع المجتمع الجزائري:

انبرى الشيخ بيّوض للدعوة والإصلاح في مجتمعه الذي بدأت تدبّ فيه آثار الاستعمار كما يصفه بو حجام بقوله: "المجتمع أصبح فاسدًا بكثرة المنكرات، والبدع والخرافات التي عشتت، وضربت جذورها فيه؛ نتيجة الجهل المتفشّي والتخلف الذي أصابه" (بو حجام -2004م- ص15)، فمجتمعٌ بهذا الوصف هو بحاجة إلى عملٍ إصلاحيٍّ ممنهجٍ يعتمد كلام الله المصلح الأساسي للنفوس؛ لذا أدرك الشيخ بيّوض هذه الحقيقة فقام بعمله الإصلاحي منطلقًا من دروسه التفسيرية، مستخدمًا أسلوب تحريك المشاعر في غالب تفسيره. ووصف الشيخ بيّوض طريق إصلاح المجتمع بقوله: "إنّ هذا الطريق يوصلك إلى الخير والفلاح، ولا أقول لك: إنّه مفروشٌ بالحريير والورود، إنّه طريقٌ صعبٌ، وإنّه ستعترضك فيه مخاطر ومصاعب، فاستعدّ وسر، فليس لك غيره"<sup>(7)</sup>، فما يهون صعوبة طريق الإصلاح وما يعترض المصلح من عقباتٍ مختلفةٍ إلاّ إيمان المصلح بالثواب العظيم الذي ينتظره في الآخرة. فالشيخ بيّوض أراد بذلك أن ينبّه الدعاة والمصلحين معه أنّ الطريق ليس سهلًا؛ كي يكون الداعية على علمٍ بتحديات الطريق أمامه؛ حتّى لا يظنّ أنّه لا توجد هناك صعوبة وأنّ طريق الإصلاح مفروشٌ بالورود، فيعدّ له العدة الكافية -سواء كانت العدة نفسية أم مادية- حتّى يتمكن من مواجهة كلّ ما يعترضه بما يليق به فيواصل طريقه. كما نبّه الشيخ بيّوض إلى حقيقةٍ مهمّةٍ فقال: "لا يمكن أن يخلو بلدٌ أو زمانٌ من الشرّ أو الفساد؛ لأنّه لا يمكن أن ينزع الشرّ من الدنيا، وقد وُجد حتّى في زمن الأنبياء والرسل، وإنّما قصارنا أن يكون غالب المجتمع مستقيمًا صالحًا" (بيوض -2006م- ج353/11) فالمصلح عندما يدرك هذه الحقيقة يتهيأ أن يقابل في المجتمع من يعترض طريقه، ولكن لا ييأس من صلاح الناس، بل يفرح بصلاح البعض، وإن كان هناك من يكون على غير الصلاح فلا يضرّه.

##### 2. المشروع الإصلاحي الذي تبناه الشيخ بيّوض بحاجة إلى الرقائق:

يظهر من دراسة حركة الشيخ بيّوض الإصلاحية أنّه كان يناضل في جبهاتٍ ثلاثٍ: ضدّ الجمود الفكري، والاستعمار، والفساد المجتمعي؛ لذلك هو بحاجة إلى تغيير جذري يستهدف النفس البشرية بتزكيتها وتعميق الرّوح الإيمانية عندها، يقول: "فكلّ من يدّعي الإيمان، ويزعم في كلّ مكانٍ وزمانٍ أنّه مؤمنٌ بقلبه، ولكنّه لا يعمل عملاً صالحًا فهو كذابٌ عند الله وعند الناس، وزعمه الإيمان دعوى باطلة؛ لأنّ العمل هو الذي يثبت ويؤكد حقيقة الإيمان" (بيوض -2006م- ج219/4)، فينجلي من ذلك حرص الشيخ بيّوض على تعميق الإيمان الحقّ في النفوس، كي تظهر آثار هذا الإيمان في السلوك الظاهر للفرد، فيصلح بذلك الفرد والجماعة والمجتمع، وبذلك تتبين حقيقة هدف الشيخ بيّوض وغايته؛ إذ أراد أن يؤمن الناس إيمانًا صحيحًا تظهر

(1) محمد بن قاسم ناصر بو حجام كاتب وباحث جزائري، من وادي ميزاب بالجزائر، تلقّى تعليمه الابتدائي في مدرسة الحياة بالقرارة، ثمّ التحق بمعهد الحياة الثانوي وتخرّج منه سنة 1972م، انضمّ بعدها إلى معهد اللّغة والأدب العربي بجامعة الجزائر، وحصل على شهادة الليسانس في اللّغة والأدب العربي، ثمّ واصل تعليمه في عدد من الجامعات العربية، تولى مهمّة التدريس في عدد من الجامعات في الجزائر، ثمّ انتقل إلى كلية التربية للمعلّمين بنزوي (سلطنة عمان) في 17 سبتمبر 1997م، تنسّم مؤلّفاته ومقالاته بالدعوة إلى الوحدة الإسلامية. المكتبة السعيدية (<https://alsaidia.com/node/>)

آثاره وثماره في واقع حياتهم، فلايمان بالله ثمراتٌ جليئةٌ، وفوائدٌ جمّةٌ، حرص على تعميق الإيمان الصحيح الذي لا يبغى لصاحبه أن يقترف معه ذنباً، فلا ينبغي لمؤمنٍ يؤمن بالله واليوم الآخر أن يزني أو يسرق ويأكل أموال الناس ويتكلم في أعراضهم وينتهك حرمتهم، ويطمع بعد ذلك أن يدخل الجنة من غير توبة.

## - المطلب الثاني: أسباب تربية

### 1. الابتعاد بطلبة العلم والعلماء عن أمراض القلوب:

كما تبين من استقراء سيرة الشيخ بيوض إنه مضى شطراً من عمره في إعداد الرجال الذين ينهضون بالجزائر، فدعا إلى تزكية أنفس العلماء والمصلحين وطلّاب العلم من التعلّق بالدنيا يقول: "والويل لمن نبذ القرآن وراء ظهره، والويل لمن أعرض عنه لأنه لا يأتيه بالدرهم والدينار، فيتبع العلم الذي يملأ جيبه وخزانته، أو الذي يجلسه على كرسي من كراسي الإمارة" (بيوض - 2006م - ج4/214)، فاستخدم هنا أسلوب التهديد والوعيد لمن يطلب العلم للدنيا ويبتعد عن العلم الشرعي الذي لا يجلب له منفعة مادية، ولا يقصد بذلك التنقيص من قيمة باقي العلوم، وإنما أراد التأكيد على أنّ أشرف العلوم وأوجهها وأولها هو القرآن الكريم.

وبناءً عليه يمكن القول: إنّ للرفائق أهميةً كبيرةً لمن سلك طريق الدعوة والإصلاح، إذ تُعدّ الرفائق أقرب الطرق إلى قلوب الناس، بها تصلح القلوب وتشفى من أمراضها، وبذلك تلين للحقّ وتدعن الله، فيسهل انقيادها لما يقوله المصلح؛ فهي تعطي المصلح قوّةً روحيةً لمواصلة طريق الدعوة؛ مما يسهم في استمراريتها وديمومتها.

### 2. المزج بين العقل والعاطفة عند مخاطبة الجيل المعاصر:

إنّ الموازنة بين مخاطبة العقل والعاطفة ضروريّ لمن تصدّر للدعوة والإصلاح؛ نظراً لاختلاف شخصيات الناس وطرق الوصول إلى إقناعهم، فمخاطبة العقل والعاطفة تؤدي إلى الإقناع والتطبيق العملي، لذا تمثل الشيخ بيوض هذه المنهجية؛ فاستخدم كلاً منها في مكانها وزمانها المناسبين، فعند إقناع الإنسان بوحداية الله تعالى مثلاً يخاطب العقل، فيقول في سياق تفسير قول الله تعالى: ﴿هَذَا خَلْقُ اللَّهِ فَأَرُونِي مَاذَا خَلَقَ الَّذِينَ مِنْ دُونِهِ...﴾، [لقمان:11]: "هل يستطيع أحدٌ أن يقول: هذا خلق غير الله؟ إنها كلمة تبكت كل لسان... فهل يستطيع أحدٌ أن يقول: يا رب هذا شيء خلقه غيرك؟ قد تقولون: إنّ الناس يخترعون ويبنتكرون، نعم، لكن ليس هناك من اطلع على سرّ الحياة" (بيوض - 2006م - ج84/11)، فلا يمكن لأحد غير الله أن يدرك معنى الروح وسرّ الحياة فيها، ولا يمكن لأحدٍ أن يصنع شيئاً من العدم، وإنما يستفيدون ممّا يجدونه مخلوقاً من المواد، وما أودع الله تعالى فيها من طاقات. بينما انتقل إلى مخاطبة العاطفة عند تفسير ختام الآية ﴿...بَلِ الظَّالِمُونَ فِي ضَلَلٍ مُّبِينٍ﴾، إذ قال: "فعجبٌ حقاً أمر القرآن! ففي كلّ آيةٍ منه الكلمة التي تنير القلوب، فالويل لمن أعرض عنها... فإنه يستحقّ أن يبشّر بالعذاب الأليم" (بيوض - 2006م - ج86/11)، فالملاحظ أنّ الشيخ بيوض عند تفسيره الآية السابقة التي يخاطب فيها المجتمع على اختلاف طوائفه وتوجهاتهم وأزّن بين استخدام العقل والعاطفة.

### ■ الفصل الثاني: منهج الشيخ بيوض في تفسير آيات الرقائق

يُعدّ تفسير الشيخ بيوض من التفسيرات التي اعتنت بالوعظ والتربية والإصلاح كونه هدف إلى تربية المجتمع الجزائري وفق منهجية القرآن الكريم، فغلب على تفسيره الجانب الوعظي؛ إذ يقول عن هدفه من التفسير: "إن غرضي من تفسير القرآن هو تربية الناس بالقرآن وتنقيهم ووعظهم ومعالجة أمراض الناس كلّها بالقرآن" (محمد قاسم - 2004م - ص84)، فقام بربط الناس بالآخرة، مستعيناً في ذلك برقائق القرآن الكريم.

### ✓ المبحث الأول: منهجه في التعامل مع النصّ المفسّر

تقرّر عند الشيخ بيوض أنّ الله تعالى لم ينزل النصّ القرآني عبثاً، بل لحكمةٍ عظيمةٍ تكمن وراء كلّ حرفٍ من القرآن الكريم، لذلك فسّر آيات الرقائق وفق هذه الخلفية التي آمن بها؛ فكان يعطي هذه الطائفة حقّها في الشرح والتبيين، فكان منهجه كالاتي ذكره:

### - المطلب الأول: يهتم بالوحدة الموضوعية بين الآيات:

إنَّ المنتبِعَ تفسير الشيخ بيوض آيات الرقائق يظهر له أنَّ منهجيته تعتمد على تقسيم الآية إلى مقاطع؛ فمثلاً عندما أتى على الحديث عن قول الله تعالى: ﴿مَا جَعَلَ اللَّهُ لِرَجُلٍ مِنْ قَلْبِي نِيَّةً فِي جَوْفِهِ...﴾ [الأحزاب: 4]، فسّر بداية الآية تفسيراً مفصلاً؛ فتكلّم عن القلب فيما يقارب عشر صفحات من تفسيره، وأتى بالآيات التي تتحدّث عن معنى القلب، وعضد تفسيره بقول الله تعالى: ﴿إِنَّ فِي ذَلِكَ لَذِكْرٌ لِمَنْ كَانَ لَهُ قَلْبٌ أَوْ أَلْقَى السَّمْعَ وَهُوَ شَهِيدٌ﴾، [ق: 37]، لبيّن العلاقة بين القلب والعقل، فتوصّل من خلالها إلى أنّ الفهم والإدراك والفقه والتدبير كلّ ذلك يتمّ بالقلب، ثمّ أتى بقوله تعالى: ﴿أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ أَلْأَفْرَاهَ أَمْ عَلَى قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا﴾، [محمد: 24]، وقوله تعالى: ﴿... لَهُمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ بِهَا...﴾، [الأعراف: 179]؛ كي يثبت من خلالها أنّ الفقه يتمّ بالقلب، وأراد بالفقه الفهم الدقيق الذي يتمّ به فهم الأمور الخفية الدقيقة، ممّا يحتاج إلى إمعانٍ ونظرٍ وتدبّرٍ عميقٍ (ينظر: بيوض -2006- ج144/12)، وساق من جهةٍ أخرى الآيات التي تصف قلوب المؤمنين بأنّها قلوب منشرحةٌ ليّنةٌ، وكأنّها مستعدةٌ للفهم، إذ قال الله تعالى: ﴿أَفَمَنْ شَرَحَ اللَّهُ صَدْرَهُ لِلْإِسْلَامِ فَلَمْ يُؤْمَرْ عَلَى نُورٍ مِنْ رَبِّهِ...﴾، [الزمر: 22]، كما أنّه بيّن عند تفسير قول الله تعالى: ﴿أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ﴾، [الشرح: 1]، أنّ هذا القلب الذي هو محلّ الفهم والإدراك يمكن أن ينشرح ويمتلئ بالإيمان، فيدرك آيات الله تعالى في الكون، ويفهم آياته في التنزيل، فتعمل الجوارح بمقتضى عمل ذلك القلب، فالمرء يؤمن أو يكفر بقلبه، مستندلاً في ذلك بقول رسول الله -صلى الله عليه وسلّم- في حديثه: "إنّ الله لا ينظر إلى أعمالكم، ولكن ينظر إلى ما في قلوبكم" (ابن ماجه -2006- ج1388/2)، بينما هناك آيات تصف قلوب الكافرين بالقسوة كقول الله تعالى: ﴿ثُمَّ قَسَتْ قُلُوبُكُمْ مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ فَهِيَ كَالْحِجَارَةِ أَوْ أَشَدُّ قَسْوَةً...﴾، [البقرة: 47]، إذ وصف الله تعالى القلب هنا بالقسوة والغلظة كالحجارة الصّماء، بل هي أشدّ منها غلظةً؛ لأنّ من الحجارة ما يتسع وينفجح حتّى تصبّ منه أنهارٌ جارئةٌ، ومن الحجارة ما ينشقّ فتتبع منه العيون العذبة والينابيع الجارية، ومنها ما يسقط من أعلى الجبال من خشية الله تعالى. وهكذا اتّبع الشيخ بيوض المنهج ذاته في كامل تفسيره؛ إذ يهتم بالوحدة الموضوعية بين الآيات، بما فيها آيات الرقائق.

### - المطلب الثاني: التوسّع في بسط القضية التي تتحدّث عنها الآية:

إنّ الذي يقرأ تفسير الشيخ بيوض تظهر له هذه الحقيقة، فهو يتوسّع في تفسير الآيات التي فيها رقائق؛ فيدخل من خلالها إلى معالجة قضايا واقعية معاصرة، كما يظهر عند تفسيره قول الله تعالى: ﴿وَلَوْ أَنَّمَا فِي آلِ آدَمَ مِنْ شَجَرَةٍ أَوْ لَمْ يَأْكُلُوا مِنْ شَجَرَةٍ أَوْ لَمْ يَكُنْ مِنْ بَعْدِهِ مِنْ بَعْدِهِ سَبَّحَةَ أَبِ حُرٍّ مَّا نَفَذَتْ كَلِمَتُ اللَّهِ...﴾، [القمان: 27]، إذ توسّع في تفسيرها في ثلاثٍ وثمانين صفحةً، منتقلاً في تفسيرها بين مخاطبة العقل أحياناً، واستهداف القلب أحياناً أخرى، ووصفها بأنّها أعظم آية في القرآن الكريم، فهي تبيّن عظمة الخالق سبحانه وتعالى، ثمّ بيّن مسألة الخوف والرّجاء وعلاقتها بالآية، إذ قال: "ومن المعلوم أنّ البشر -وكأننا بشر- مجبولون على الخوف والرّجاء وعلى الطّاعة والانقياد، ولكن كيف يرجو أحدٌ غيره أو يخافه حتّى يكيّف عمله وتصرفاته بحسب ذلك الرّجاء وذلك الخوف، ويكون منقاداً له طوع أمره ترتعد فرائضه بالوقوف أمامه...)" (بيوض -2006م- ج435/11)، وهكذا توسّع في بيان ما يعظّم الله تعالى في القلب ممّا يدفع الإنسان إلى التعلّق بالله تعالى؛ طلباً لمرضاته؛ وخوفاً من عقابه تعالى، وبيّن أثر ذلك التعظيم على السلوك في الدّنيا.

فالملاحظ أنّ الشيخ بيوض قصد من هذا التوسّع السير بالنّاس إلى التّفكير في خلق الله، فالتّفكير في عظمة خلق السّموات والأرض، وما فيهما من العجائب والآيات ينشأ منه توجيه القلب إلى الله تعالى (ينظر: التّويجري -2010م- ج68/1). وهكذا دأب الشيخ بيوض في أغلب آيات الرقائق، إذ يتوسّع في تفسيرها؛ ويأخذ تلك النفوس إلى مختلف جوانب الحياة وما قد تقع فيها من مخالقات فينبه عليها، حتّى يزكّي النفوس، وتتهيأ لاستقبال التّغيير والإصلاح بمختلف جوانبه.

### - المطلب الثالث: يعمد إلى تقريب التفسير إلى عمّة النّاس:

استهدف الشيخ بيوض مختلف فئات المجتمع عند تفسيره القرآن الكريم كما سبق بيانه في التمهيد لهذا البحث؛ لذلك كثيراً ما يظهر في تفسيره أنّه يقرب المعنى بما يستوعبه الجميع كما يلي:

أ) **يقرب المعنى إلى الأذهان بأمثلة واقعية:** كما في تفسيره الآية الرابعة والأربعين من سورة الأحزاب يقول: "ولنقرب الفهم إلى الأذهان أكثر نضرب مثلاً... لقد كانت البلدة تتعرض للقطع والخطف، وإذا كانت القافلة تسير في الصحراء واعترضها معترض... فإن أصحابها يخافون ويجزعون، حتى إذا قال لهم: العافية أو السلام عليكم، يأمنون" (بيوض - 2006م - ج44/12)، فضرب مثلاً واقعياً كي يقرب المعنى إلى الأذهان في كيفية ارتباط السلام والأمان بالتحية، ووصف الآية بأنها من أعظم الآيات التي تذكرنا بعظمة الله التي تتجلى في السلام.

ب) **الاستعانة بالأمثال العامية:** وكثيراً ما يظهر ذلك في تفسيره حتى يتضح معنى الآية، وتعي الفئات المختلفة من الحاضرين درسه، ومن ذلك عند تفسيره قول الله تعالى: ﴿دَاعِيَا إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجًا مُنِيرًا﴾، [الأحزاب: 46]، ذكر أثر حب الله تعالى للعبد، وما يترتب على ذلك من الإكرام والتفحات والرحمات، فذكر في ذلك المثل العامي القائل: "إذا حبك لهال بكما لو واش عندك في النجوم"، فأراد من إيراد هذا المثل تصوير غنى الإنسان بحب الله تعالى عن حب ما سواه، كي يبين ما يستشعره المؤمن من لذة القرب من الله.

ت) **الاستعانة بالحكم والأقوال العربية:** فلضرب الأمثال في اللغة العربية مكانة عظيمة، لما لها من دور بارز في الإقناع، وسرعة في التفهيم، وإزالة للإشكال، ويتبين من تفسير الشيخ بيوض أنه يستعين بالحكم والأمثال العربية كي يقرب المعنى المقصود من الآية إلى ذهن المتلقي، ومن ذلك ما ذكره في سياق تفسيره قول الله تعالى: ﴿قَالُوا لَنْ نُؤْتِيَكَ بِهَذَا عَاكِفِينَ...﴾، [طه: 91]، إذ شبه الشيخ بيوض بني إسرائيل بالجسم المستعد لتقبل كل الأمراض؛ لأنهم ليست لهم حصانة في نفوسهم ولا في عقولهم تفهم الضلال، واستشهد في تفسير ذلك بقول الإمام مالك: "لا يكن قلبك كالإسفنجة تنتشر الشبهات، ولكن كالزجاج التي تدفع، ولا ينفذ منها إلا النور" (بيوض - 2006م - ج365/3)، فأراد الشيخ بيوض من ذكر هذه المقولة هنا تحصيل القلوب من أن يدخل إليها حب الدنيا، فتتسكع في الشهوات، فتعرض بذلك عن الإقبال على الله تعالى واليوم الآخر.

#### - **المطلب الرابع: توضيح معنى الآية بالأمثلة المحسوسة:**

يظهر لمن يقرأ تفسير الشيخ بيوض أنه يفسر الآية بما يكون محسوساً أو مشاهداً في واقع الناس، فمثلاً عند تفسيره قول الله تعالى: ﴿... وَتَوَدَّى أَلْأَرْضَ هَامِدَةً فَإِذَا أَنْزَلْنَا عَلَىٰهَا أَلْمَاءَ أَهْتَرَّتْ وَرَبَّتْ وَأَنْبَتَتْ مِنْ كُلِّ رَوْحٍ بِهَيْجٍ﴾، [الحج: 5]، فسر الآية بما يقرب المعنى إلى الأذهان كونهم يختلفون في المستويات الثقافية والعلمية، فقال: "هذا الذي ترونه يتجدد مرات في العام خاصة في الربيع بعد فصل البرودة، حيث تتجرد الأشجار وتموت الأرض وكأنها قاع صافصف، فإذا بالربيع شباب الأرض يقبل بدفته... أيمنك لأحد أن ينكر قدرة الله على الإحياء بعد الموت، فأنتم تموتون كما تموت الأرض وتحيون كما تحيي الأرض بنزول الماء عليها" (بيوض - 2006م - ج337/4)، فالشيخ بيوض أتى للناس بمثل يعيشونه في حياتهم كي يتصوروا حقيقة البعث الغيبية وحياة الموتى يوم القيامة، فأراد أن يلفت الناس أيضاً إلى التفكر في عجب قدرة الله في إحياء الأرض بعد موتها، كي لا يبقى مجال للشك عند الناس في الحياة بعد الموت. فقرب المعنى المعنوي إلى واقع حسي كي يزيد من تأثيره في القلوب، وهذا دأب الشيخ عند تفسير آيات الحقائق الغيبية يأتي بالأمثلة المحسوسة كي يكون تأثيره على الناس كبيراً.

#### - **المطلب الخامس: يبين ما تضمنته الآية من حقائق علمية:**

يهدف القرآن الكريم من ذكر الوقائع العلمية إلى أن تكون إشارات ودعوات للملاحظة الإنسانية كي تدرك من ورائها عظمة الخلاق الحكيم (ينظر: السموال - 1989م - ص165)، فيزداد بذلك الذين ءامنوا إيماناً، ومما ذكره الشيخ بيوض في ذلك ما فسر به قول الله تعالى: ﴿وَمِنْ رَحْمَتِهِ جَعَلَ لَكُمْ أَلْيَلًا وَالنَّهَارَ لِتَسْكُنُوا فِيهِ...﴾، [القصص: 73]، إذ ساق في تفسير الآية ما ذكره العلماء من الاكتشافات العلمية التي ذكرت في فوائد تعاقب الليل والنهار، من ذلك قوله: "ولنتصور لو جعل الله تعالى اليوم سرمداً طويلاً إلى يوم القيامة، إذن لاضطربت أحوال الناس، إذ لا يمكن لهم أن يتفقوا على ساعات العمل وعلى ساعات النوم؛ لأنه قد ينام هذا في الوقت الذي يعمل فيه آخر" (بيوض - 2006م - ج490/8)، فأشار إلى حقائق صالحة

للإنسانية ولا يمكن أن يستقيم نظام الحياة بدونها؛ إذ لولا تعاقب الليل والنهار لما وُجد ما ينظم الحياة في حركاتها وسكناتها، والتي تتميز بها أوقات العمل من أوقات النوم والراحة؛ فلكل وقت عبادة خاصة، ولتعاقب الليل والنهار حكم وأسرارٌ يبغى للإنسان أن يتفكر فيها كي يقيم بها حياته وروتين يومه. وبناءً على ما سبق يتبين أنّ الشيخ بيوض كثيراً ما يبيّن بعض الحقائق الثابتة التي ذكرها القرآن الكريم فتوقظ القلوب، وتصلح الأنفس وتركيها.

#### - المطلب السادس: يذكر مشاعره تجاه أسلوب الآية وموضوعها:

يومن الشيخ بيوض أنّ القرآن الكريم جاء موقظاً للقلوب من غفلتها؛ كي تقبل على الله تعالى بنفسٍ مطمئنة، يقول في ذلك: "والنصّ القرآني لا يزيد على أن يوقظ القلب البشري من التأمل والتدبر، وانجلاء العجائب من هذا المعرض الهائل طوال الرحلة على هذا الكوكب... غير أنه لا يدرك هذه العجائب إلا القلب العاقل باليقين" (بيوض-2006م- ج20/388)، فكثيراً ما يبيّن الشيخ بيوض تأثير الآية في قلبه، فيذكر مشاعره تجاه تلك الآية وما تحدثه من أثرٍ في النفس، كما يظهر عند تفسيره قول الله تعالى: ﴿فَقَرُّوا إِلَى اللَّهِ...﴾، [الذاريات: 50]، قال: "وإنه لتعبيراً بديعاً حقاً، فرح بالفناء أولاً، ثم عبر بالفرار، والتعبير بالفرار يؤذن بقرب العذاب"<sup>(8)</sup>، إذ يريد أن يلفت انتباه السامع إلى إعجابه بتعبير القرآن الكريم كي ينتبه لمحتوى الآية، وما في هذا الأسلوب من دورٍ في ترفيق القلوب وسرعة امتثالها لأمر الله تعالى، كما يريد أن يلفت انتباه الناس إلى أهمية القيمة البلاغية في تعبير الله تعالى بلفظة الفرار، فهذه الكلمة لا تقال إلا عند اقتراب الخطر.

#### - المطلب السابع: العناية بالقصص القرآني:

اهتمّ الشيخ بيوض في تفسيره آيات الرقائق بقصص القرآن الكريم، وبيّن ذلك في سياق تفسيره سور الكهف إذ قال: "عرض القرآن وقصده من القصص الذكرى والاعتبار" (بيوض-2006م- ج20/446)، وقال في موضعٍ آخر: "إنّ القرآن ليس كتاب قصصٍ أو تاريخ، وأنّ أسلوبه متميّز عن غيره في سرد القصص، وأنه إنّما يأخذ من القصة ما فيه ذكرى وعبرة؛ لأنّه كتاب هداية وإرشاد، ولهذا يتخلّل القصة تبيهاً وتوجيهات من الله تعالى، تدعو إلى توحده وعبادته، وإرشاد إلى التأمل في آياته وملكوته" (بيوض -2006م- ج2/107)؛ لذلك اعتنى ببيان العبر المستفادة من قصص القرآن الكريم عموماً، ومن قصص الرقائق خصوصاً، لأنّه أيقن أنّ قصص القرآن لا تذكر بمجرد تسليّة كالتّي يسردها القصاص، بل قصد القرآن الكريم من القصص هو استخراج العبر، ولم يغفل الشيخ بيوض عن هذه الحكم، بل يلتفت إليها بعناية فائقة، إذ يقول في سياق تفسيره سورة الأحزاب مثلاً: "فالقصة المفصلة التي وقعت في غزوة الأحزاب والتي خلّدتها الآيات البيّنات قصد بها تربية النفوس في الوقت الذي كان فيه المجتمع الإسلامي في طور التكوين" (بيوض -2006م- ج12/224)، ومن عناية الشيخ بيوض ببيان العبرة من القصة مثلاً عندما أراد غرس مبدأ الكفاف والقناعة والزهد في المجتمع دخل إلى الحديث عن هذا المبدأ من قصة قارون، فنهى عن مدّ العين إلى ما عند الآخرين حتّى لا يدخل حبّ الدنيا إلى القلب، فقال في سياق تفسيرها: "واللهي عن مدّ العين فيه حكمة؛ لأنّ هذا المدّ يبعث في القلب القنوط واليأس، وكفران النعمة وعدم الرضا بقسمة الله، وهذا لا يليق بالمؤمن الذي يجب أن يكون دائماً مطمئناً راضياً بقضاء الله وقدره" (بيوض -2006م- ج3/452)، فكما يُلاحظ من تفسيره أنّه أتى بما يمكن أن يستفاد من قصة قارون في المحافظة على سلامة القلب ممّا يتسبّب في قسوته وتعلّقه بالدنيا، إذ ذكر حتّى الفاضل عن حاجة الإنسان له فيه ابتلاءً كبيراً.

والشيخ يعتنى ببيان العبرة من قصص القرآن، ويلفت انتباه الناس إلى منهج الله في دعوة الناس إلى الإسلام، فبيّن أنّ الله تعالى يسوق القصص من أجل أن يزداد المؤمن بسماعها هدايةً وامتثالاً لأوامر الله، ويمتنع عن نواهيهِ حتّى لا يحلّ عليه غضبٌ من الله تعالى كما حدث للعصاة قبله.

#### - المطلب الثامن: إبراز الحكمة من العبادات، بأسلوبٍ يبعث في الرقة في القلب:

تعبّد الله تعالى الناس بالإيمان المطلق بيوم القيامة، ولم يغفل الشيخ بيوض عن بيان الحكمة من إخفاء الله تعالى لموعد ذلك اليوم، إذ قال: "ومن حكّم الجهل بوقت قيام الساعة أن يكون المؤمن مستعداً لها في كلّ وقت، فهو لا يعلم وقت الساعة العامّة التي بها يفنى العالم، ولا وقت الساعة الخاصّة" (بيوض -2006م- ج12/658)، ، فبين الشيخ بيوض أنّ الله حكماً في إخفاء ساعة الموت، وساعة القيامة؛ وذلك حتّى يعمر الإنسان الأرض، لأنّ عقله لا يتحمّل همّ الساعة، إذ لو علم الإنسان موعد الساعة فإنّه لا يعمل أبداً؛ لأنّ الهمّ يتمكّن من قلبه فيضيق صدره ولا يمكن أن يفارقه هذا الضيق لحظةً واحدةً، وقد يمتنع عن الطعام والشرب، فيصاب بالضعف والوهن، ولن تعمر الأرض، يقول الشيخ بيوض في ذلك: "إنّ الذي يحمل الناس على الاستعداد للموت في كلّ حين بترك المعاصي وإتيان الطاعات إنّما هو إخفاء الساعة؛ لأنّهم يخافون أن يأتيهم الموت في أيّ لحظة" (بيوض -2006م- ج12/689)، ، فأخفاء تلك الساعة له أثرٌ في المحافظة الدائمة والاستعداد المستمرّ للمغادرة. والأمر ذاته بيّنه في حديثه عن أهميّة الصلاة فاعتنى ببيان الحكمة من تشريعها في سياق تفسيره قول الله تعالى: ﴿يُنَبِّئُ أَقِمِ الصَّلَاةَ...﴾، [لقمان: 17]، إذ قال: "فكلّ هذه الآيات والأحاديث الواردة في حقّ الصلاة، وتكليف جميع الرسل بالصلاة، وأمر أقوامهم بها، وفرضها من فوق سبع سماوات، تدلّ دلالةً يقينية لا شكّ ولا ريب فيها على عظم شأن الصلاة" (بيوض -2006م- ج11/280)، ، فلعبادات حكّم ومقاصد ربّانية قد يدركها الإنسان وقد لا يدركها.

#### المبحث الثاني: منهجه في التعامل مع الفئة المستهدفة:

كان الشيخ بيوض يلقي دروسه التفسيرية في المسجد الذي يحضره فئاتٌ مختلفة من الناس؛ ممّا يستدعي مراعاة أفهامهم ومستوياتهم المعرفية، لذلك راعى الحاضرين درسه التفسيري من عدّة جوانب:

#### - المطلب الأول: التنوع في الأساليب اللغوية، ومراعاة أفهام الناس:

هدف الشيخ بيوض من وراء تفسيره القرآن الكريم إلى إصلاح واقع المجتمع، لذلك اعتبر اللغة وسيلةً مهمّةً يعبر من خلالها إلى المستهدفين؛ إذ أدرك أثر اللغة في الخطاب الدعوي، وعرف قيمتها في نجاح الدعوة كي تحقّق مقاصدها وتصل إلى أهدافها؛ فالرسالة الناجحة هي التي تراعي لغة المدعوّين وأحوالهم، فيظهر في تفسير الشيخ أنّه راعى ذلك كثيراً في تفسيره؛ فتجد في تفسيره مراعاةً لذلك الميزابي الذي لا يفقه من العربية الفصحى إلّا القليل، ومثال ذلك: عندما فصل الحديث حول مسألة التفاوت في الأعمار ضرب مثلاً باللهجة الميزابية يصوّر تلك الحقيقة فقال: "دأقْدُ إْمُورَان إْمُودَان"، (بيوض -2006م- ج4/333)، وهي تعني إنّ الإنسان يختار أن يبقى ضعيفاً هرمًا كبيراً تحت الجدران ولا يذهب تحت صفائح القبر، فالإنسان لا يعرف مستقبل حياته لذلك هو يتمنّى البقاء في الحياة، والحياة غالباً عند الإنسان فيبقى متمسكاً بأسباب البقاء وإن أصبح شيخاً هرمًا، وكثيراً ما تجد تلك الأمثال الميزابية التي يفهمها جميع الحضور متناثرة في ثنايا تفسيره؛ ليقرب ذلك المعنى وتلك الصّورة إلى أذهان الناس فينعتظون بالقرآن الكريم.

وكما يجد القارئ في تفسيره اللغة التي تخاطب المشاعر كما يظهر من قوله: "وليت الهرم يكون بمثابة الصبيّ، يخدمه أبواه وهما راغبان في حياته؛ لأنّه خفيف الحمل قليل النّفقة، وهما يريانه يزداد كلّ يومٍ قوّةً، وأمّا الهرم فهو ثقيل الحمل والمؤونة" (بيوض -2006م- ج4/334)، فهنا انتقى ما يحرك به المشاعر ليتناسب الخطاب مع الإنسان المشاعري. ومن جهة أخرى أيضاً لا يخلو تفسيره من اللغة التي تخاطب ذلك الإنسان الذي يفكر بلغة العقل، فالقرآن الكريم أتى بهذه المنهجية التي تخاطب العقل والقلب معاً، كما يقول الزرقاني في خصائص القرآن: "إرضاءه العقل والعاطفة ومعنى هذا أنّ أسلوب القرآن يخاطب العقل والقلب معاً، ويجمع الحقّ والجمال معاً انظر إليه مثلاً وهو في معمعان الاستدلال العقلي على البعث والإعادة في مواجهة منكريهما كيف يسوق استدلاله سوقاً يهزّ القلوب هزّاً ويمتّع العاطفة إمتاعاً بما جاء في طيّ هذه الأدلّة المسكّنة المقنّعة" (الزرقاني -2009م- ج2/314)، وذلك الذي يظهر في منهجية الشيخ عند تفسيره القرآن الكريم إذ كان يخاطب بلغة العقل تارةً وبلغة العاطفة تارةً أخرى، كما يظهر عند تفسيره قول الله تعالى: ﴿...وَتَرَى الْأَرْضَ هَامِدَةً فَإِذَا أَنْزَلْنَا

عَلَيْهَا الْمَاءُ اهْتَرَّتْ وَرَبَّتْ وَأَنْبَتَتْ مِنْ كُلِّ رَوْحٍ بَهِيحٍ ﴿٥﴾، [الحج: 5]، يقول: "يامن يتفكر فيما يرى، ألسنت ترى الأرض هامة ثم تحيا بعد ذلك" (بيوض -2006م- ج4/335)، فأراد أن يجيب الإنسان الذي يتكلم بلغة العقل بنعم أرى، كي يقيم الحجة على نفسه بتبيين آيات الله تعالى له. وفي تفسير الآية نفسها خاطب ذلك العامي الذي لا يعرف من العلم شيئاً أن معنى الآية ليس ببعيدٍ عن لغتك المفهومة لديك فيقول: "ونحن نستعمل هذه العبارة في هذا المعنى أخذاً من العربية، فنقول للولد الذي كان يلعب ثم سكن: همد، ونقول للذبيحة بعد أن تسكن من تخبطها بعد الذبح: همدت" (بيوض -2006م- ج4/336)، ففسر الآية بما يفهمه ذلك العامي ويراها من واقع حياته اليومية، فلا تخلو حياة كل إنسان من رؤية سكون الذبيحة أو سكون الطفل، فبذلك فسّر الآية بلغة ذلك العامي. وكثيراً ما تجد ذلك في تفسير الشيخ بيوض إذ يراعي في تفسيره لغة المستمع فيخاطبه بلغة حياته، سواء كان باختيار المفردات اللغوية أو بضرب الأمثلة من الواقع الذي يعيشه المخاطب.

#### - المطلب الثاني: يربط بين ضعف الإيمان باليوم الآخر وحالة الضعف التي يعيشها المسلمون:

ربط الإسلام بين عمارة الأرض والإيمان بالله تعالى واليوم الآخر، فالمؤمن يعلم أن عمارة الأرض مقصدٌ من مقاصد الشريعة الإسلامية، فيؤجر الإنسان على ذلك الإعمار، ويظهر اختلال الإيمان وضعفه على نشاط المؤمن في إعمار الأرض، يقول الشيخ بيوض في سياق تفسيره قول الله تعالى: ﴿بَلْ كَذَّبُوا بِآلِ هَاقٍ لَمَّا جَاءَهُمْ فَهُمْ فِي أَمْرٍ مَرِيحٍ﴾، [ق: 5]: "ومن أنكر البعث انحلت عنده عرى الأشياء كلها، أما إذا كان يؤمن بالبعث بأنه سيبعث ويقف بين يدي الله تعالى ليحاسبه على كل ما فعل في الدنيا فإن أموره كلها تنتظم وتسير وفق النهج الذي أَرَادَهُ اللهُ تَعَالَى، ويتبع صراطه المستقيم"، (بيوض -2006م- ج20/214)، فبين أن الذي يؤمن باليوم الآخر يكون في استقرار مستمر يعلم من أين المبدأ وإلى أين المصير، وأن ما يفعله في دنيا اليوم سيعرض في محكمة الآخرة ليجازى على أعماله؛ فالجزء من جنس العمل، فيوم القيامة مائلٌ أمام عينيه في كل لحظة، يرى الموت كل يوم فيذكره بيومه التي سيرحل فيها عن هذه الدنيا فيكون مستعداً متخلصاً من حقوق العباد، "وكان كل أسلاك المرء وكل حركاته وسكناته في الدنيا مربوطة في عقدة الإيمان بهذا الحق" (بيوض -2006م- ج20/214)، ويقول الشيخ بيوض أيضاً في ذلك: "إن الذي لا يؤمن بالآخرة تمرج حياته ويرتكب الأعمال الفاسدة بجوارحه الظاهرية، فينتشر بذلك الفسوق والفجور" (بيوض -2006م- ج20/214)، وهكذا يتبين من خلال استقراء تفسير الشيخ بيوض عنايته بإصلاح واقع المسلمين، وربط سلوكهم بالإيمان باليوم الآخر، كي يعلموا أن أفعالهم هذه ستعرض وتناقش ويحاسبون عليها، فلا بد أن يكون عمل الإنسان في الدنيا مرتبطاً بذلك اليوم الغيبي الذي سيأتي مستقبلاً، ويحاسب فيه الإنسان على كبير العمل وصغيره. وحتى يؤمن الناس باليوم الآخر يحبب إليهم الشيخ بيوض ذلك اليوم وهو يوم الرحيل عن الحياة الدنيا بقوله: "الذي يؤمن بالله تعالى ولقائه، ويرجو ثواب ما عنده فإنه يحتط ويعطر، ويضمخ بالطيب، ويلبس ثياباً جديدة، بعد أن يغسل بماءٍ وسدرٍ أو ماءٍ وصابون... ليذهب الميت إلى ربه معطرًا؛ لأنه عريس يزف إلى زوجاته الحور العين في الجنان" (بيوض -2006م- ج20/218)، فأراد هنا أن يتفكر الإنسان في الفرق الكبير بين من يؤمن باليوم الآخر ومن يكفر به، فالمؤمن باليوم الآخر يعيش سعيداً صالحاً في نفسه مصلحاً لغيره يعمر الأرض بما يوصله إلى الدار الآخرة، ويرحل إلى الدار الآخرة كريماً عزيزاً لينهاً بالحياة الأبدية، بينما الكافر باليوم الآخر يعيش متخبطاً في حياته الدنيا كئيباً غير منتج، ويرحل عن الدنيا ذليلاً إلى عذاب أبدي.

#### - المطلب الثالث: يستعين بالعلوم التجريبية كي يتوافق مع متطلبات العصر

حرص الشيخ بيوض أن يكون تفسيره تفسيراً حضارياً يتوافق مع متطلبات العصر وحال المجتمع المعاصر والنهضة العلمية التي يشهدها العالم، فاستعان بالعلوم الحديثة كأداة مساعدة ليربط الناس بمدلول الآيات بلغةٍ عصريّةٍ يفهمها المخاطب المعاصر، فيقوى الإيمان لديهم بمعرفة عظمة خلق الله في الأكران، ولكنه هذب هذه الاستعانة بقوله: "لا يصح أبداً أن نفرق بين التقدّم العلمي المادي، والاستقامة على الطريق، فنجعل هذا دليلاً على هذا، كلا، فقد يكون ولياً من أولياء الله... ولكنه لا يعلم من علوم الدنيا شيئاً، فإن الله تعالى لا يقول له يوم القيامة: لماذا لم تتطع على ذلك العلم أو ذاك؟ وإنما يسأله عن علاقته به، فيقول يا ربّ عرفتك فأحببتك واتبعتك" (بيوض -2006م- ج11/456)، فمعرفة علوم الغرب في نظر الشيخ

بيوض لا تقدّم خطوةً إلى الدار الآخرة ولا تؤخّر، فكم من أناسٍ أتقياء لا يعلمون من العلوم الحديثة شيئاً! وكم علماء أعلام بلغوا قمة العلوم الدنيوية، ولكنهم أخبث من شياطين الجنّ، إذ إنهم طغوا بعلمهم، وشرعوا للناس طريق الغواية. ولكن في المقابل فإنّ الشيخ بيوض يتماشى في تفسيره مع المرحلة العلميّة المتقدّمة التي يعيشها الشباب، فرأى أنّ العلم الحديث وسيلة لتعميق الإيمان بالله تعالى في النفوس (ينظر: بيوض -2006م- ج11/222)، ومن هذا المنطلق أخذ الشيخ بيوض يدعو الناس إلى إصلاح أعمالهم فاستعان بما وصل إليه العلم كي يعظ الناس بما يرقّق قلوبهم التي ابتعدت كثيراً عن منهج الهداية وانشغلت بمستجدات الحياة السياسيّة والفكريّة والعلميّة في عصره، فعندما أراد من الناس مثلاً أن تعظّم الله تعالى دخل من جانب النقد العلمي وما وصل إليه العلم من معرفة الأكوان إذ يقول: "وإنّ الحديث عن موازين الكون لتقتضي منا شهوراً وأعواماً من الحديث لا الساعات... لأنّ كلّ شيءٍ مقدّرٌ بميزانٍ دقيقٍ... فعن الله تعالى -الخالق وحده- خذوا دينكم، واعلموا أنّ ما يأتي من جهة البشر هو عرضةٌ لأن تتدخل فيه الأهواء والشبهات وهي مفسدةٌ لكلّ شيءٍ وإننا لم نجد عقلاً بشرياً سالمًا يستطيع أن يشرّع تشريعاً صحيحاً؛ لأنّه لا يعلم الغيب" (بيوض -2006م- ج11/486)، فاستطرد في الحديث عن مظاهر قدرة الله تعالى ودلائل عظمته في الأكوان بما يرقّق القلوب ويجعلها ترجع إلى الإيمان بالله. ولكنّ الشيخ بيوض هدّب هذه الاستعانة بعلوم الآخرين بشرطه ربط أيّ تقدّم علميٍّ بالله تعالى أولاً وأخيراً حتّى لا يغترّ الإنسان بعلمه فيؤدّي به إلى الغرور والإلحاد، فهو لم ينكر على الناس انفتاحهم على علوم الآخرين، ودراسة العلوم التجريبيّة؛ لكنّه بين أنّ للتطور حدوداً وسناً محدودةً لا تتبدّل، فتتطور العلوم ولكن تبقى الأصول الإسلاميّة ثابتة. كما يستعين الشيخ بيوض بالعلوم التجريبيّة في ترفيق القلوب كي تعظّم الخالق المبدع سبحانه وتعالى كما يظهر ذلك عند تفسيره قول الله تعالى: ﴿بَلْ كَذَّبُوا بِآلِ حَقِّ لَمَّا جَاءَهُمْ فَهُمْ فِي أَمْرٍ مَّرِيحٍ﴾، [الذاريات: 47]، إذ يقول: "العلماء يقولون: إنّ الفضاء يتمدّد ويّسع... ونحن لا ننكر أو نقول أنّ هذا أمرٌ غير ممكن، فإله على كلّ شيءٍ قدير" (بيوض -2006م- ج20/440)، فالشيخ بيوض يربط الناس بالمكتشفات العلميّة في الكون كي يعظّمون الله تعالى بما وصل إليهم العلم.

#### - المطب الرابع: عرض المجتمع على القرآن الكريم فيعالج مشكلات الناس بالتفسير:

بين الله تعالى أنّه أنزل القرآن الكريم ليكون هدايةً للناس؛ إذ يعتبر القرآن بمثابة البوصلة التي تحدّد اتجاه الطريق الصحيح الذي ينبغي أن يسلكه الناس، فجعل من القرآن الكريم مرجعاً يجب أن يرجع إليه الناس في كلّ ميدان؛ فمثلاً في الفتنة التي وقعت في وارجلان<sup>(9)</sup> تصدّى الشيخ بيوض لإطفاء هذه الفتنة فجمع الناس وألقى فيهم خطبةً مستعينةً بتفسير سورة الحجرات، فيقول في ذلك: "لقد كان لهذه الدروس أثرٌ كبيرٌ في إطفاء هذه الفتنة؛ لأنّها وصلت إلى كلّ الجهات، حتّى إلى رؤوس الجبال ومراكز الثوار، وداخل السجون، بل حتّى إلى أمريكا" (بيوض -2006م- ج2/8)، فعرض فتنة الخلاف بين أبناء بلده على القرآن الكريم، فاستطاع بذلك أن يخدم تلك الفتنة بحكمةٍ وفطانةٍ فإله تعالى سخر العلماء والمصلحين ورثةً للأنبياء يقومون بمهامهم فيأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر.

كما يخاطب الشيخ بيوض في تفسيره أيضاً ذلك المصلح الذي يتولّى مسؤولية الحكم بين الناس بلغةً بليغةً متينةً يقول في تفسير قوله تعالى: ﴿وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا...﴾، [الحجرات: 9]: "وهو عالمٌ له نظمه وإجراءاته العلميّة في مواجهة ما يقع فيه من خلافٍ وفتنٍ وقلقلٍ واندفاعاتٍ، تخلخل كيانه لو تركت بغير علاجٍ، وهو يواجهها بإجراءاتٍ عمليّةٍ مستقلةٍ، منبثقةً من قاعدة الأخوة بين المؤمنين، ومن حقيقة العدل والإصلاح، ومن تقوى الله والرّجاء في رحمته ورضاه" (بيوض -2006م- ج20/10)، فخاطب ذلك المثقّف بلغةً متينةً تقوم على نظامٍ وخطواتٍ منظّمةٍ في حلّ المشكلات، لأنّ الذي تقلّد هذا المنصب لا بدّ أن يكون على قدرٍ كبيرٍ من الاطلاع والعلم، فاللغة العربيّة هي جزءٌ من

(1) هي فتنة عنصريّة أثارها الاستعمار الفرنسي في مدينة وارجلان التي تقع في الجنوب الشرقي للجزائر، بين الإباضية والملكية، قصد التفرقة بينهم ليسود عليهم، فحدثت فيها مشادات دامية عنيفة، أوقعت خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات، فتدخل الشيخ بيوض بحكمته وحكته وإخلاصه فوضع حداً لنزعة الثأر، وتأجج الحقد، فسكنت النفوس مستسلمة لقضاء ربّها- تفسير في رحاب القرآن للشيخ بيوض-

دينه وعقيدته، فيكون على علم أنّ اللّغة مرآة لشخصيّة الأمّة وطرائق تفكيرها، وهي تاريخ الأمّة، فمن عرف اللّغة عرف الأمّة وعقيدتها ودينها.

#### - المطب الخامس: اعتنى بتنمية الجانب الرّوحي لدى المخاطبين:

اعتنى الإسلام بتنمية الجانب الرّوحي لدى الإنسان؛ لذلك ينبغي أن تحتلّ التّربية الرّوحيّة المكان الأسمى في والاهتمام الأعلى من اهتمامات المفسّر، والذي يقرأ تفسير الشيخ بيّوض تظهر له هذه العناية، إذ يقول: "نعمة الإيمان هي من أجلّ النّعم على الإطلاق، وهذا عمومٌ لا خصوص فيه أبداً، فلنعتبر بهذا، وليعتقد الإنسان بهذا حتّى لا يتألّم بأيّة مصيبة تنزل عليه ما دام محافظاً على إيمانه، له قلبٌ ذاكراً ولسانٌ شاكر" (بيوض -2006م- ج20/171)، ، فكما يُلاحظ من تفسير الشيخ بيّوض أنّه يحرص في على تربية النّاس تربيةً رويحيّة، فيحرص أن ينشأ الشّباب على طاعة الله وذكره، مسلّماً أنّ كلّ ما يصيبه من خيرٍ أو شرٍّ فإنّه من الله تعالى، وأن يعتقد ويؤمن إيماناً حقيقيّاً أنّه لا توجد نعمةٌ أكبر من نعمة الإيمان، فتخفّ عنه بذلك المصائب، فالإيمان وسيلةٌ يسيطر بها الإنسان على وساوس النّفس وعواطفها، حتّى تتفاعل جميعاً مع مقتضيات إيمانه. كما حرص الشيخ بيّوض كذلك على غرس ذلك المبدأ عند مرّي الأجيال إذ يقول: "كانت أمّهاتنا المسلمات اللاتي يربّين أولادهن على التّربية الإسلاميّة وهم صغار، تقول الأم لولدها: إذا ألقيت حجراً في بئرٍ فستخرجه يوم القيامة بأشفار عينيك، ولا أدري هل أمّهات اليوم يربّين أولادهن مثل هذه التّربية أم لا؟! وإذا لم يكن كذلك فلأئهن لسن كالأمّهات العجائز اللّاتي يربّين أولادهنّ على الأخلاق الحسنة والنّشأة الصّالحة، ويمنعنهم من المعاصي والمظالم" (بيوض -2006م- ج10/328)، فالشيخ بيّوض أراد بذلك تنبيه مرّيات الأجيال النّساء أن يحرصن على تربية أبناءهن تربيةً رويحيّة، تربط نتائج أفعالهم من خيرٍ وشرٍّ بالآخرة، والمراقبة الدّاتيّة لأفعالهم واستشعارهم رقابة الله تعالى.

#### - المطب السادس: يدعو إلى الانفتاح على العالم ونبذ التّفوق على النّفس

حثّ الإسلام على الانفتاح على الآخر مع مراعاة الضّوابط الشّرعية، ولقد هيأ الانفتاح الفكري للمسلمين الأوّلين تلقّف المعارف المستحسنة واقتباسها، واكتساب الكمالات الإنسانيّة سبقاً حضارياً فلم يضارعه تقدّم حضاري لأية أمة من الأمم السالفة (عبدالرحمن -1998م- ص127)، لذلك أدرك الشيخ بيّوض أهميّة الانفتاح على الآخر وتبادل الحضارات بين الأمم في تحقيق مبدأ الاستخلاف في الأرض، فيقول: "ومن سنن الله تعالى التي لا تتبدّل في البشر -الذين جعلهم خلفاء له في الأرض- أنّه لا بدّ من تفاوتهم في جميع الميادين، وبذلك تعمر الأرض؛ لأنّ الإنسان مدنيٌّ بالطّبع، أي لا يستطيع أحدٌ أن يعيش بمفرده... وتلك حاجة البعض إلى البعض، ولن يستطيع أحدٌ أن يعيش وحيداً من غير أن يستعين بغيره" (بيوض -2006م- ج17/485)، ، فأراد بذلك أن يحثّ النّاس على الانفتاح على علوم الآخرين، والاستفادة ممّا عندهم من علوم ومعارف؛ كي يكمل ما وصل إليه غيره فيتحقّق مبدأ الاستخلاف، ولا يجوز للإنسان أن يتفوق على نفسه وينتظر الموت، بل يريد الله من الإنسان أن يعمل لدنياه كأنّه يعيش أبداً، وأن يعمل من جهةٍ أخرى لأخراه كأنّه يموت غداً، فيوازن بين مطالب الدّنيا والآخرة.

#### الخاتمة والنّاتج:

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصّالحات، وبالعامل بطاعته تطيب الحياة وتعمّ البركات، والحمد لله الميسّر لبلوغ الغايات، فيسرّ إتمام هذا البحث العلمي الذي نسأل الله تعالى أن يكون منبع خيرٍ للبشريّة، ويمكن استخلاص أهمّ النّاتج فيما يلي:

1. عاصر الشيخ بيّوض فترة التّخلف في مختلف جوانب الحياة لدى الشّعب الجزائري نتيجة هيمنة الاستعمار على البلاد الجزائريّة، لذلك ظهر ذلك الأثر في نتاجه الفكري، وتحركه على أرض الواقع، فنقلد منصب الإصلاح والتغيير في بلده، فاتخذ من التّفكير وسيلةً لذلك مبتدئاً بتريق القلوب وتركيبه النّفوس؛ كي تستقبل الوعظ والنّصح.

2. أدرك الشيخ بيوض خطر الغزو الفكري الاستعماري على مجتمعه وأهدافه السياسيّة، فتوجّه إلى العناية بتربية المجتمع الجزائري وإصلاح كافّة طوائفه، وتخليصه من الفتن الداخليّة، مستعيناً بتفسير القرآن الكريم، كي يحصّن المجتمع من الأفكار الاستعماريّة الدخيلة، وأهدافه الخبيثة.
3. أولى الشيخ بيوض آيات الرقائق عنايةً خاصّةً، لما لها من أثرٍ في تركية النفوس وسرعة امتثالها، فيتوسّع في تفسيرها، ويقرب مدلول الآية إلى عامّة الناس مراعاةً لاختلاف مستوياتهم الثقافيّة، فيستعين على ذلك بكلّ ما من شأنه توصيل معنى الآية إلى المخاطب كالأمثال الشعبيّة والأقوال العربيّة، والأمثلة الواقعيّة والمحسوسة، والعناية بالقصص، فاستخرج منها العبر والمواعظ كي يصلح بها واقع الناس.
4. حرص الشيخ بيوض على أن يستفيد من تفسيره كافّة الشعب الجزائري؛ لذلك نوع في الأساليب اللغويّة التي فسّر بها القرآن الكريم، ويسّط لغة الخطاب التفسيري.
5. استعان الشيخ بيوض بما وصل إليه العلم الحديث من علوم واكتشافات في تفسيره آيات الرقائق، ودعا إلى الانفتاح على العالم وعدم التوقّع على النفس.
6. اهتمّ الشيخ بيوض بالتفاصيل الدقيقة للثواب والعقاب في الآخرة فيفصل القول فيها، ويطيل الحديث عن الأسباب التي أدّت للإنسان إلى تلك المنزلة، حتّى تستقيم النفوس فتحشى العذاب وترجو الثواب، فيستقيم بذلك السلوك.

#### - التوصيات:

أوصي الدارسين والباحثين بالآتي ذكره:

1. دراسة منهجيّة الشيخ إبراهيم بن عمر بيوض في ترسيخ الأخلاق الإسلاميّة في الشباب من خلال تفسيره في رحاب القرآن، دراسة تحليليّة.
2. دراسة أثر الرقائق في إصلاح المجتمع، دراسة تحليليّة.
3. دراسة منهج الشيخ إبراهيم بن عمر بيوض في تفسير القضايا الغيبية، دراسة تحليليّة.

#### المراجع:

- ابن فارس، أحمد (1979م)، معجم مقاييس اللّغة، دار الفكر، دمشق، سوريا
- ابن ماجه، محمد بن يزيد (2006م)، سنن ابن ماجه، دار إحياء الكتب العربيّة، بيروت، لبنان
- أبو القاسم، سعد الله (2007م)، تاريخ الجزائر الثقافي، دار البصائر للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر
- البخاري، محمد (2010م)، التاريخ الكبير، دائرة المعارف الإسلاميّة، حيدر أباد، الهند
- البخاري، محمد (2018م)، صحيح البخاري، تح. أبو عبدالله، عمر، دار ابن كثير، لبنان، بيروت
- بو حجام، محمد (204م)، الشيخ إبراهيم بيوض المصلح المربي، مكتبة الجيل الواعد، سلطنة عمان
- بيوض، إبراهيم (2006م)، في رحاب القرآن، جمعية التراث، غرداية، الجزائر
- التويجري، محمد (2010م)، موسوعة فقه القلوب، بيت الأفكار الدوليّة، الرياض، المملكة العربيّة السّعوديّة
- الجرجاني، علي (1983م)، كتاب التعريفات، تح. جماعة من العلماء، دار الكتب العلميّة، بيروت، لبنان
- حمدي، صالح (2000م)، منهج الشيخ بيوض في عرض الإلهيات من خلال تفسيره في رحاب القرآن، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر
- الدمشقي، عبد الرحمن (1998م)، الحضارة الإسلاميّة أسسها ووسائلها وصور من تطبيقات المسلمين لها ولمحات من تأثيرها في سائر الأمم، دار القلم، دمشق، سوريا
- الدهلوي، عبد الحق (2014م)، لمعات التنقيح في شرح مشكاة المصابيح، تح. نقي الدين ندوي، دار النوادر، دمشق، سوريا

الزرقاني، محمد (2009م)، مناهل العرفان، مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه، القاهرة، مصر.  
العبري، عبدالله (2021م)، عظماء، مكتبة مشارق الأنوار، السيب، سلطنة عمان  
عمر، أحمد (2008م)، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، مصر  
عويضة، محمد نصر الدين محمد (2022م)، الرقائق والآداب والأذكار، المكتبة الشاملة  
الفارابي، إسماعيل (1998م)، تاج اللّغة وصحاح العربيّة، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان  
الفراهيدي، الخليل (2017م)، كتاب العين، دار ومكتبة الهلال، بيروت، لبنان  
الماتريدي، محمد (2005م)، تفسير الماتريدي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان  
المغربي، السّمّوال (1989م)، بذل المجهود في إفحام اليهود، دار القلم، دمشق، سوريا  
البحوث والرسائل العلمية:

الطراوزة، سماح (2021م)، المنهج القرآني في الموعظة والرقائق، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كئيّة الدّراسات العليا،  
بحث منشور  
حمدي، صالح (200م)، منهج الشيخ إبراهيم بيّوض في عرض الإلهيات من خلال تفسيره في رحاب القرآن، رسالة  
ماجستير، جامعة الحاج لخضر، كئيّة العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، بحث منشور  
المجلات العلمية:

- محمّد، خالد (2014م)، "وظائف التّأليف في الرقائق"، مجلة الوعي الإسلامي، ع592، الكويت ص592

المواقع الإلكترونيّة:

المرموري، ناصر، مدرّس في معهد الحياة، نبذة مختصرة للتعريف بالشيخ بيّوض. <http://www.alkabs.net/index>

2025/4/19، 10:00م

## اختبار الدور المُعدّل لسياسات إدارة الموارد البشرية للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية بالسودان

محمد، يوسف عمر<sup>1</sup> ساتي، أنس عبد الرحيم<sup>2</sup> سعيد، ياسر محمد<sup>3</sup> هاشم، محمود عبد المعطي<sup>4</sup> عبد المجيد، إبراهيم عبد الوهاب<sup>5</sup>

1. باحث الاكاديمية العليا للدراسات الامنية والاستراتيجية
2. مدير شركة جاسكو للغاز دنقلا باحث مستقل
3. باحث مستقل السودان
4. مهندس بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية

### مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور المُعدّل لسياسات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي في الولاية الشمالية. وتتمحور مشكلة الدراسة حول ضعف إدراك بعض المؤسسات الحكومية لأهمية سياسات الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي، مما ينعكس سلباً على أداء العاملين. وقد صُممت الدراسة وفق أربع فرضيات رئيسية، واستخدم الباحثون استبياناً لجمع البيانات. وكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في وزارات الصحة والتنمية الاجتماعية، والتربية والتوجيه، تم اختيار عينة شملت جميع المستويات الإدارية (مدير عام، مدير قطاع، مدير إدارة عامة، مدير إدارة فرعية بإجمالي 115 مبحوثاً). أظهرت النتائج أن تخطيط المسار الوظيفي يلعب دوراً محورياً في تعزيز أداء العاملين، وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم وقدرتهم على التكيف مع الطوارئ. كما تبين أن مستوى أهمية سياسات النقل والتدريب والتعاقب الإداري متوسط، ما يشير إلى الحاجة لمزيد من التطوير لتعزيز رضا وإنتاجية العاملين وأكددت النتائج وجود علاقة قوية بين تخطيط المسار الوظيفي وسياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين. واستناداً إلى النتائج، أوصى الباحثون بضرورة تبني فهم حديث لتطوير المسار الوظيفي يتجاوز المفهوم التقليدي للترقية عبر السلم الوظيفي إلى التركيز على محتوى الوظيفة والتحديات الداخلية بها، وتقييم أداء العاملين على أساس الكفاءة والمهارات العملية، وجعل سياسات النقل ذات طابع تطوري وبناء بعيداً عن العقوبات أو المساءلة التأديبية.

**الكلمات المفتاحية:** سياسات إدارة الموارد البشرية؛ تخطيط المسار الوظيفي؛ أداء العاملين.

### Abstract

This study aimed to examine the moderating role of human resource management (HRM) policies in the relationship between career path planning and employee performance in the service sector ministries of Northern State. The study problem focuses on the limited awareness among certain government institutions regarding the importance of HRM policies in career path development, which negatively affects employee performance. The study was designed around four main hypotheses, and a questionnaire was employed to collect data. The study population consisted of administrative staff in the Ministries of Health and Social Development and Education and Guidance, with the sample including all administrative levels (General Managers, Sector Directors, Directors of General Departments, and Directors of Sub-Departments), totaling 115 participants. The findings revealed that career path planning plays a pivotal role in enhancing employee performance, increasing their efficiency, effectiveness, and ability to adapt to emergencies. The importance of transfer, training, and succession management policies

was found to be moderate, indicating the need for further development to enhance employee satisfaction and productivity. The results also confirmed a strong relationship between career path planning, HRM policies, and employee performance. Based on these findings, the researchers recommend adopting a modern approach to career path development that goes beyond the traditional concept of hierarchical promotion, focusing instead on job content and internal mobility. They also emphasize evaluating employee performance based on competence and practical skills, and designing transfer policies that are developmental and constructive rather than punitive or disciplinary.

**Keywords:** Human Resource Management Policies; Career Path Planning; Employee Performance

#### قائمة المختصرات:

المختصر	الاسم
HRMP	Human Recourses Management Policies (سياسات إدارة الموارد البشرية)
FCP	Functional Career Planning (تخطيط المسار الوظيفي)
EP	Employees Performance (أداء العاملين)
MSS	Ministries of Services Sector (وزارات القطاع الخدمي)

**مقدمة:** تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتخطيط المسار الوظيفي، فهو يحقق فوائد تعود بالنفع إلى الفرد والمؤسسة معاً، مثال ذلك الكفاءة الاقتصادية في مجال تخصيص الموارد البشرية واستخدام سياساتها، والعدالة الاجتماعية في تقديم فرص تعليمية ومهنية، وقد أصبحت المؤسسات في موقع يمكنها من تشخيص الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها وبين عامليها، مما يساعد في تخطيط أفضل مستقبل وظيفي لكل منهم، فهي تتولى عمليات التوجيه والإعداد والتدريب الهادفة إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه، بما يخدم أهدافها، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي.

**أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة العملية من الدور المتعاطف الذي يمكن أن يلعبه تخطيط المسار الوظيفي وسياسات الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي، ومن الناحية العلمية سوف تثري هذه الدراسة المجال الأكاديمي بنتائجها ومقترحاتها التي يمكن الاستفادة منها.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية.
  2. التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في وزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية.
  3. دراسة واقع أداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية.
  4. اختبار تعديل سياسات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين.
  5. التعرف على الاختلاف بين المواقع التنظيمية لأفراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي.
- مشكلة الدراسة:** تتمثل مشكلة الدراسة في أنه لا تزال العديد من المؤسسات الحكومية السودانية لا تدرك أهمية الدور الذي تلعبه سياسات إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وما إذا كانت سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة تخدم تطوير المسار الوظيفي للعاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية، الأمر الذي قد يفقد تلك الوزارات عديد الفرص ونقاط القوة التي كان بالإمكان استثمارها لرفع كفاءة أداء عامليها. وعليه، يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة الأسئلة التالية:

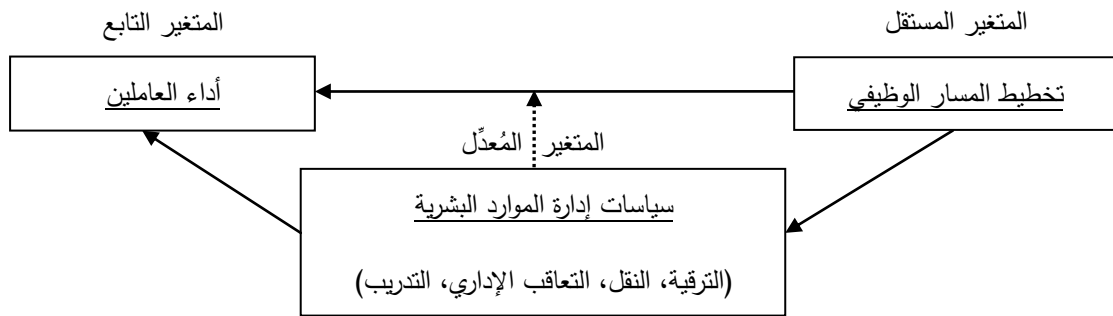
1. هل توجد علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وسياسات إدارة الموارد البشرية بوزارات القطاع الخدمي؟
2. هل توجد علاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي؟
3. هل تُعدّل سياسات إدارة الموارد البشرية العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين؟

4. هل يوجد اختلاف بين المواقع التنظيمية لأفراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي؟

**منهجية الدراسة:** تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول. كما استخدمت الدراسة الكتب والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية، إضافة للاستبيان والمقابلة الشخصية كمصادر أولية لجمع البيانات والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة خلال الفترة من 2021/10/24م حتى 2021/11/24م.

**أنموذج وفرضيات الدراسة:**

أ. أنموذج الدراسة: تمثل في الشكل التالي:



شكل (1) يوضح أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثون، 2024م، دنقلا

ب. فرضيات الدراسة: تمثلت في الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وسياسات إدارة الموارد البشرية بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية.
2. توجد علاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية.
3. تُعدّل سياسات إدارة الموارد البشرية العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية.
4. يوجد اختلاف بين المواقع التنظيمية لأفراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية.

**الدراسات السابقة:**

فقد أجري (القاضي، 2012م) دراسة أحد أهدافها إبراز الأثر الذي تلعبه الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى توسط مستوى الممارسات والأداء، ووجود أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. وأوصت بضرورة إعطاء العاملين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات. (حساين، ودفرور، 2013م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد في مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود بالجزائر. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود علاقة ضعيفة بين تخطيط المسار الوظيفي ورفع كفاءات الأفراد. وأوصت بتحقيق التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي وزيادة البرامج التدريبية. وأجري (علي، 2015م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت

إلى وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، ووجود علاقة بين سياسة النقل والترقية وكفاءة أداء العاملين، ووجود علاقة بين ربط تخطيط المسار الوظيفي بتخطيط التعاقب الإداري وكفاءة أداء العاملين. وأوصت بضرورة سعي جامعة دنقلا إلى نشر ثقافة تخطيط المسار الوظيفي وتوفير نظام معلومات مكتمل يدعم هذا السعي، مع توفير سياسات للترقية والنقل مناسبة وسليمة.

أجري (عثمان، 2023) دراسة هدفت إلى فحص دور إدارة المسار الوظيفي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي - استبانة طبقت على 180 موظفاً في القطاع العام توصل الباحث إلى نتائج أهمها أن إدارة المسار الوظيفي تؤثر إيجابياً في رفع مستويات الرضا، والذي بدوره ينعكس على الأداء الوظيفي وأوصى الباحث بضرورة تطوير سياسات واضحة للترقي والتدريب الوظيفي لضمان استمرارية الرضا والأداء الجيد. كما أجرى (القضاة والشوابكة، 2022) دراسة هدفت إلى التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة، عينة من 200 موظف، توصل الباحث إلى نتائج أهمها أن تخطيط المسار الوظيفي له أثر إيجابي ودال إحصائياً على الأداء المؤسسي، و أوصى الباحثان بضرورة تبني خطط مسار وظيفي ممنهجة لتحفيز العاملين وتحسين الأداء التنظيمي أجرى (عبد الرحمن، 2021) دراسة هدفت إلى اختبار أثر سياسات الموارد البشرية (التدريب، الترقية، التحفيز) على العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي - استبانة وزعت على 220 موظفاً توصل الباحث إلى نتائج أهمها أن سياسات الموارد البشرية تُعدّل العلاقة بشكل إيجابي بين تخطيط المسار وأداء العاملين، وأوصى الباحث بضرورة تصميم سياسات موارد بشرية مرنة تعزز من أثر المسار الوظيفي على الأداء. وأجرى (Deng، 2025) دراسة هدفت إلى قياس تأثير تخطيط الخلافة (succession planning) كأحد أبعاد تخطيط المسار الوظيفي على أداء الموظفين استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة، عينة من 150 موظفاً، توصل الباحث إلى نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية قوية بين تخطيط الخلافة وأداء العاملين، وأوصى الباحث بضرورة تعزيز سياسات الموارد البشرية لتمكين التخطيط للخلافة وتحقيق استمرارية الأداء.

### الفجوة البحثية

على الرغم من أن الدراسات السابقة السودانية والعربية والأجنبية أثبتت وجود علاقة إيجابية بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين (القاضي، 2012م، حساين، ودفور، 2013م، علي، 2015م عثمان، 2023؛ القضاة والشوابكة، 2022؛ عبد الرحمن، 2021؛ Deng، 2025)، إلا أن معظمها ركّز على العلاقة المباشرة أو على متغيرات وسيطة كالرضا الوظيفي، ولم تختبر الدور المعدّل لسياسات إدارة الموارد البشرية بصورة صريحة في هذه العلاقة، خصوصاً في وزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية - السودان. كما أن غالبية الدراسات اعتمدت مناهج وصفية مقطعية وفي وزارة أو مؤسسة واحدة، مما يحد من صلاحية التعميم. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تهدف إلى سد هذه الفجوة من خلال اختبار الدور المعدل لسياسات إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين عبر وزارات خدمية متعددة في الولاية الشمالية.

### أولاً: الإطار النظري

#### سياسات إدارة الموارد البشرية

تُعد سياسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعتمدها المؤسسات لتنظيم سلوك الموظفين وضمان تحقيق أهدافها (القاضي، 2012). وتهدف هذه السياسات إلى تنظيم عمليات التوظيف،

التربوي، النقل، التعاقب الإداري، والتدريب بما يعزز الكفاءة والعدالة ويرتقي بأداء العاملين. وقد أشارت الدراسات إلى أن فاعلية هذه السياسات تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي وتساهم في نجاح المؤسسات الحكومية والخاصة (علي، 2015).

**تخطيط المسار الوظيفي:** يعرف (ماهر، 2006م) تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بأنه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل. ويذكر (المريسي، 2007م) إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهمها؛ ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً، ومقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد العاملين بالمؤسسة، وتشجيع تنوع وتعدد الثقافات في المؤسسة، والحد من إحباط الأفراد وتثبيط الهمم، وتجذب التقاد� المهاري، وتحسين قدرة المؤسسة في الحفاظ على عاملها المهرة، وتحسين سمعة المؤسسة، وتقليل تكلفة العمالة. وبحسب (أوبكر، 2000م) تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين على عدة اعتبارات هي: التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية، الدافعية والقدرة على تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي، ومستوى النضج والتوازن الذاتي للفرد، والنظرة المستقبلية لسياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (سياسة التوظيف، سياسة الترقية، سياسة النقل، سياسة تخطيط التعاقب الإداري، سياسة التدريب)، سياسات ونظم العمل، وخصائص سوق العمل، والموقف البيئي العام (متغيرات البيئة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية)، وتطبيق التفكير الإستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي للعاملين. ويضيف (وادي، وماضي، 2007م) أن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة يركز على خطوات التخطيط الإستراتيجي وهي: تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد والمؤسسة، وتحليل الفرص المتاحة والبيئة المحيطة بها (التحليل البيئي)، وتحديد الأهداف طويلة الأمد، وتطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة، تحديد النشاطات المهمة والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، والبرمجة أي وضع جدول زمني وموضوعي يربط بين النشاطات والإمكانات والأفراد للوصول إلى الأهداف المرسومة. وبحسب (حسن، 2004م) ينتج تخطيط المسار الوظيفي الناجح من الجهود المتضافرة من جانب الفرد ومديره المباشر والمؤسسة التي يعمل بها الفرد، فالفرد يقوم بالتخطيط والمدير المباشر يقوم بالإرشاد والتشجيع، أما المؤسسة فتقوم بتوفير الموارد والهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي المحدد للمهام والاختصاصات للوظائف. ويوضح (العوامل، 1995م) أن مراحل المسار الوظيفي هي الحلقات المتسلسلة والمتراصة من بداية المسار وحتى نهايته في أي مجال من المجالات العلمية وتعتبر هذه الحلقات رغم ترابطها ببعض إلا أنها متميزة ولكل منها خصائصه ومتطلباته، وإن إدراك طبيعة كل منها يساعد في تجاوزها بفعالية وانتقالها من حلقة لأخرى كما ويجب أن يلبي المسار الوظيفي في حلقاته مجموعة متكاملة من الحاجات والرغبات التي تصور طبيعة المسار الوظيفي بمراحله المختلفة وخصائص كل منها ومتطلباتها المهنية والشخصية.

**تخطيط المسار الوظيفي كوظيفة داعمة لإدارة الموارد البشرية:** يلخص (حافظ، 2006م) الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في: تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، تصميم هيكل الأجور، تصميم أنظمة الحوافز، تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين، تقييم الأداء، التدريب، الترقية، العلاقة مع النقابات، أمن وسلامة العاملين، ساعات وجداول العمل وتخطيط المسار الوظيفي. وتهتم وظيفة تخطيط المسار الوظيفي بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والترقية، والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

**المسار الوظيفي وسياسات إدارة الموارد البشرية:** يبين (الهيبي، 2004م) إن المسار الوظيفي ليس فقط تطوير العمل لأحد الأفراد ولكن أيضاً هو عمل للحياة الوظيفية، فالمسار الوظيفي الناجح لا يقاس بمستوي الدخل أو بالمركز

الوظيفي فقط إنما هو استخدام المهارات والقدرات لمواجهة تحديات متزايدة أو بامتلاك مسؤوليات أكبر وزيادة الاستقلالية في الاختيار المهني. ويؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيساً في سياسات الموارد البشرية مثل الترقية والنقل والتعاقب الإداري والتدريب. ويبين (الهيبي، 2003م) إن التدريب والتطوير يعد مسؤولية ونشاط تمارسه إدارة الموارد البشرية، سواءً بالتركيز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل، أو التركيز على منحهم معارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية، حيث يلزم التدريب الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى) وحركته الأفقية (عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى التنظيمي) منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته على التقاعد. وبحسب (ماهر، 2006م) تتم الترقية وفق معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته واستعداداته وبين الوظيفة في مكوناتها إضافة إلى معيار الكفاءة والأقدمية، ومن أنواع الترقية، الترقية الوهمية التي تخص الأفراد الذين خدموا المؤسسة مدة طويلة وأصبحوا غير قادرين على تقديم إنجازات أكثر، فيكون التكريم مقابل خدمتهم السابقة بترقية الفرد إلى أعلى شكلاً ولكنها أقل مضموناً من المسؤوليات والواجبات. وتضيف (حساين، ودفور، 2013م) يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى النقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الانجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة، كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها، أو تغييرات تنظيمية قد تستلزم تغييرات في المناصب. ويبين (Hartmann, et.al, 2010) أن هدف المؤسسات التي تطبيق سياسة التعاقب الإداري هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من العاملين الأكفاء في المستقبل وتعمل على حماية الاحتياجات من الأفراد المؤهلين بما يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الإستراتيجية لها، ولا تسعى تلك المؤسسات إلى اكتشاف من الذي سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مدراء موهوبين، أي بمعنى أن تقوم المؤسسة بجذب واختيار وتطوير الموارد البشرية وخصوصاً المواهب منها والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية بهذه الطريقة يمكنها تطوير مواهبها الخاصة دوماً.

**المسار الوظيفي وأداء العاملين:** يذكر (العوامل، 1995م) يعد أداء العاملين عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني ويتم تحديد الإنتاجية للعامل تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي: العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى إتياعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له، أو الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة والتميز، وربما يشير إلى سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه، أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله، كما يهتم تقييم الأداء بقياس كفاءة أداء العاملين وفقاً لمعايير معدة مسبقاً ويبين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته ويكشف عن قدراته واستعداده للإنجاز والتقدم والتطوير والابتكار ومدى تحمله للمسؤولية، وتحليل تقرير الأداء وما يظهره من نقاط قوة أو ضعف ومؤشرات يمكن للإدارة أن تسترشد بها في عملية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وإدارته، ويضيف (عسكر، 1990م) على الأفراد أن يطوروا مهارات فردية جديدة في تقييم الذات وتطوير المسار الوظيفي ولا سيما وأن معظم المؤسسات الحكومية لا تمتلك من الموارد ما يكفي لوضع خطة متكاملة لمسار الأفراد، وكما أن المؤسسة تمارس تأثيرات متعددة في المسار الوظيفي للفرد فيتعين على الفرد أيضاً أن يؤثر في مساره الوظيفي من خلال: أن يركز اهتماماته على تطوير مساره الوظيفي في الأجل الطويل بدلاً من الأجل القصير بعد أن يضع في اعتباره الوظيفة التي تقدم له فرص النمو والشعور بالإنجاز والتحدي، وأن يبذل الفرد جهداً كبيراً كي يصل إلى مستوى أداء متميز بأسرع وقت ممكن مما يسهل له الانتقال إلى ممارسة مهام أكثر أهمية تتيح له فرص النمو والتقدم، وأن يكون له تأثير إيجابي في القرارات التي تتخذها المؤسسة فيما يتعلق بمسيرته الوظيفية مثل النقل والترقية، وأن يعمل على توسيع نطاق وظيفته بالسعي والبحث عن مهام ومسؤوليات جديدة تتيح له إظهار مهاراته في العمل.

آثار سياسات إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين: وبحسب (Kasim, 2011) تعد الموارد البشرية الفاعلة لأية

مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين في الأداء وبشكل كفو، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوفر سياسات يحسن تطويرها لغرض تدريب الموارد البشرية ونقلها وترقيتها وتخطيط تعاقبها الوظيفي وتقويم أدائها، وتكمن أهمية سياسات الموارد البشرية لحاجة المؤسسة إلى عناصر بشرية فعالة ومؤهلة تساهم في تطوير وتحسين أداء العاملين ورفع مستوى أداء المؤسسة الخدمية. ويضيف (حافظ، 2006م) تمثل الترقيّة حافزاً للأفراد تدفعهم إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم وبذل أقصى طاقة لديهم للإبداع في العمل، والحصول على فرص جديدة للترقية. لذلك فإن اعتماد نظام ترقية مناسب وتطبيقه بصورة دقيقة يساهم إضافة إلى رفع كفاءة الأفراد العاملين، في تحسين روحهم المعنوية. وتضيف (حساين، ودفور، 2013م) يمكن أيضاً أن يكون النقل سبباً لرفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ومن أنواع النقل: النقل إلى الأسفل ويتم بتشجيع الفرد على قبول الترقيّة إلى قسم أو إدارة أخرى وذلك لانسداد الترقيّة في مساره الوظيفي بسبب وجود زملاء في وظائف يشغلونها، والنقل إلى وظيفة أقل وهو يعتبر بمثابة عقاب للفرد ويكون ذلك لأسباب معظمها راجع إلى أن أداء الفرد غير مرضي، أو النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة لتوفير عنصر الاطمئنان أثناء نقله، حيث في حالة عدم تكيفه مع الوظيفة الجديدة يمكن له أن يعود إلى الوظيفة السابقة. ويضيف (Kasmi, 2011) إن سياسة التعاقب الإداري تقتصر على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المؤسسة، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذوو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه. ويضيف (محمد، 2015م) إن تنمية مواهب الموظفين عملية مستمرة، تتطلب تدريباً وتنمية دورية على فترات تقترب أو تتباعد حسب الاحتياجات التدريبية التي تقررها إدارة التدريب، وإن التدريب يزيد كفاءة العمل وفاعلية النتائج، ويجب أن يتنوع التدريب الذي يقدم لذوي المواهب العالية كحافز لهم وكإعداد لهم لوظائف مستقبلية.

**تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في وزارات القطاع الخدمي:** ذكر (إبراهيم، 2021م) إن وزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية (وزارة الصحة والتنمية الاجتماعية، وزارة التربية والتوجيه) هي مؤسسات عامة تمارس الوظائف والسلطات والصلاحيات والمهام والأعمال والأنشطة المنصوص عليها في المرسوم الولائي رقم (11) لسنة 2018م والمتعلق بإنشاء الوزارات وتحديد مهامها واختصاصاتها. وأضاف إن تطوير مسار العاملين الذي تتولاه أي إدارة ينبغي ألا يقتصر على الجانب التقني لأنه في هذه الحالة سيقود إلى نقص مهاراتهم في رؤية الصورة الكبيرة لمتطلبات المؤسسات الحكومية، فالمطلوب تكوين تصور شمولي عن مختلف جوانب العمل والنشاط في المؤسسة. وأضافت (إدريس، 2021م) ساهمت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره في المؤسسات الحكومية ومن أهمها: غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية، وعدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسئوليات الأساسية للمديرين، اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المؤسسة لأنه يتضمن الترقيّة والحركة الوظيفية، نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطوره، ونقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية، وعدم رصد الميزانيات الكافية من قبل ديوان شئون الخدمة لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين بالدولة، وعدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي وسياسات الموارد البشرية من ترقية ونقل وتخطيط تعاقب إداري، وتدريب.

ثانياً: الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة الدراسة: تناولت الدراسة مجتمعاً بحثياً قلماً تم تناوله وهم العاملون الإداريون في المؤسسات العامة،

حيث يعتقد الباحثون بأهمية هذه الشريحة من العاملين ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية أو إخفاقها حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في وزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية وهما وزارة الصحة والتنمية الاجتماعية ووزارة التربية والتوجيه. أما عينة الدراسة فقد تمثلت في شريحة الموظفين الإداريين (مدير عام، مدير قطاع، مدير إدارة عامة، مدير إدارة فرعية) عن طريق المسح الشامل، ليلعب عدد مفرداتها (115). وقد تم توزيع (115) استمارة على المبحوثين، استلمت جميعها، ووجدت جميعها صالحة للتحليل، إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي.

**أداة الدراسة:** بعد تناول أدبيات تخطيط المسار الوظيفي وسياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، تم تطوير استبيان لغايات الدراسة، حيث تكون الاستبيان من جزئين، الجزء الأول تناول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (44) عبارة توزعت على ثلاثة محاور للدراسة. تناول المحور الأول تخطيط المسار الوظيفي؛ أما المحور الثاني فتناول سياسات إدارة الموارد البشرية؛ والمحور الثالث تناول أداء العاملين.

**الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات:** تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً، من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها معامل كرونباخ ألفا، اختبار (Skewness)، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T لعينة واحدة، اختبار One Way ANOVAS، ومعامل الارتباط ونموذج الانحدار.

**اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:** لاختبار مدى الثبات الداخلي والصدق الذاتي لفقرات الاستبيان، تم تقييم تماسك الاستبيان بحساب قيمة ( $\alpha$ ) ألفا لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التربيعي لقيمة ( $\alpha$ ) لحساب معامل الصدق الذاتي وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة ( $\alpha$ ) لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha \geq 0.60$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبيان (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية.

جدول (1) معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمحاور الاستبيان (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية

الرقم	المتغير	المحور	عدد الفقرات	قيمة ( $\alpha$ ) ألفا	معامل الصدق الذاتي
1	المعدّل	سياسات الموارد البشرية	29	0.911	0.954
2	المستقل	تخطيط المسار الوظيفي	8	0.846	0.920
3	التابع	أداء العاملين	7	0.758	0.871
	الاستبيان ككل		44	0.942	0.971

المصدر: الدراسة الميدانية، 2024م، دنقلا

يتضح أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للاستبيان (0.942) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.971) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن يسفر عنها الاستبيان نتيجة تطبيقه في الوزارتين.

**الصدق الظاهري:** تحقق الباحثون منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد ثلاثة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة العامة وحرصوا على أن يُنجز ملء الاستبانة بحضورهم لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، ومن ثم تم إجراء التعديلات المناسبة.

**الصدق البنائي:** فبعد أن تأكد الباحثون من الصدق الظاهري، قاموا بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه بعدد (15) مفردة. واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الاستبيان، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان، وذلك لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزع البيانات طبيعياً وكما بالجدول التالي:

جدول (2) اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة لعينة الدراسة الميدانية التجريبية

الرقم	المتغير	المحور	عدد العبارات	Skewness	Error	القرار الإحصائي
1	المعدّل	سياسات الموارد البشرية	29	+0.153	+0.226	يتبع التوزيع الطبيعي
2	المستقل	تخطيط المسار الوظيفي	8	-0.063	+0.226	يتبع التوزيع الطبيعي
3	التابع	أداء العاملين	7	-0.275	+0.226	يتبع التوزيع الطبيعي
	الاستبانة ككل		44	+0.132	+0.226	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: الدراسة الميدانية، 2024م، دنقلا

يتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى (±1) وقيمة الخطأ المعياري له (+0.226) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. حيث يتبين أن محاور الدراسة - الاستبانة ككل تتبع التوزيع الطبيعي. حيث أن معامل الالتواء محصور في المدى (±1) وهو المستوي المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة. وأن محاور الاستبانة المحددة كانت تخضع للتوزيع الطبيعي. وهذا يدل على الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة، والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

#### التحليل واختبار الفرضيات:

**وصف البيانات الشخصية للعينة المبحوثة:** فيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة، فقد انتمت 60 مفردة بنسبة 52.2% لوزارة الصحة والتنمية الاجتماعية، و55 مفردة بنسبة 47.8% لوزارة التربية والتوجيه. حيث شكل الذكور ما نسبته 46.1%، والإناث ما نسبته 53.9%، وهذا يدل على اعتماد الوزارتين على الإناث بدرجة أكبر من الذكور في المناصب القيادية. حيث تبين أن ما نسبته 42.6% تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 سنة، وأن ما نسبته 40% تتراوح أعمارهم ما بين 40 - 50 سنة، وأخيراً، فقد تبين أن 17.4% تزيد أعمارهم عن 50 سنة. وهذا يدل على توزيع أفراد العينة على جميع الفئات العمرية. وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد بينت النتائج أن 55.7% مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن 20% حاصلين على الشهادة الثانوية، وأن 16.5% مؤهلهم العلمي (ماجستير)، وأن 7.8% مؤهلهم العلمي (دبلوم عالي)، وهذا يدل على الكفاءة العلمية لأفراد عينة الدراسة. وبالنسبة لمتغير الموقع التنظيمي، فقد تبين أن ما نسبته 73.9% مديري إدارات فرعية، فيما شكل ما نسبته 20.9% مديري إدارات عامة، وأخيراً، شكل ما نسبته 5.2% من المديرين العامين ومديري القطاعات، وبالتالي تتم الموازنة بين أفراد عينة الدراسة وإشراك المديرين العامين كجزء من العينة. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد تبين أن 27% تتراوح سنوات خبرتهم العملية بين 5 - 10 سنوات، وأن 25.2% تتراوح سنوات خبرتهم العملية بين الفئتين 10 - 15 سنة، 20 سنة فما فوق، وأخيراً، أن ما نسبته 22.6% تتراوح سنوات خبرتهم العملية بين 15 - 20 سنة، وهذا يظهر توزيع أفراد العينة على

مستويات الخبرة العملية بشكل جيد. ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة ومن ثم يمكن الاعتماد على إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

#### التكرارات والنسب المئوية لمحاور الدراسة:

#### المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي: حيث تبين:

1. أن نسبة 49.6% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 18.2% محايدون، ونسبة 32.2% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى اعتماد الوزارة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي.
2. أن أكثر من نصف العينة بعدد 59 مفردة ونسبة 51.3% يرون أن العاملين لديهم وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
3. أن أكثر من نصف العينة بعدد 69 مفردة ونسبة 60.0% يرون أن الهيكل التنظيمي والوظيفي يتسم بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي.
4. أن أكثر من نصف العينة بعدد 60 مفردة ونسبة 52.2% يرون أن الموظف يشارك مع الوحدات المختصة في الوزارة بتخطيط مساره الوظيفي.
5. أن أكثر من نصف العينة بعدد 63 مفردة ونسبة 54.8% يرون بوجود صلة بين المستوي التعليمي والوظيفة الحالية للعامل بالقطاع العام.
6. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 85 مفردة ونسبة 73.9% يرون أن تطوير المسار الوظيفي يساهم في تحسين صورة الوزارة لدى العاملين.
7. أن أكثر من نصف العينة بعدد 59 مفردة ونسبة 51.3% يرون أن العامل بالوزارة يشغل موقعه التنظيمي وهو مدرك المسار الوظيفي الذي ينتظره مستقبلاً.
8. أن أكثر من نصف العينة بعدد 66 مفردة ونسبة 57.4% يرون أن الوزارة تساعد في التخطيط للمسار الوظيفي.

#### المحور الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية:

#### سياسة الترقية: حيث اتضح:

1. إن أكثر من نصف العينة بعدد 68 مفردة ونسبة 59.1% يرون أن الوزارة توفر فرص عادلة للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية.
2. إن أكثر من نصف العينة بعدد 65 مفردة ونسبة 56.5% يرون بثبات مسارات الترقى والانتقال بين الوظائف في الوزارة.
3. إن أكثر من نصف العينة بعدد 76 مفردة ونسبة 64.3% يرون بمحدودية الوظائف التي يمكن أن يترقى إليها العامل في الهيكل الوظيفي للوزارة.
4. إن نسبة 49.6% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 18.3% محايدون، ونسبة 32.1% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن غالبية الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.
5. إن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 102 مفردة ونسبة 88.7% يؤكدون أن منح الترقيات الوظيفية العادلة يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي للعامل.
6. إن نسبة 34.8% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 26.1% محايدون، ونسبة 39.1% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن معظم الترقيات الاستثنائية لم يكن أساسها كفاءة الأداء في العمل.
7. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 85 مفردة ونسبة 74.0% يرون أن الترقية تعتبر أحد أهداف الوظيفة لذلك يسعى العامل جاهداً للعمل والمثابرة للحصول عليها.

8. إن أكثر من نصف العينة بعدد 63 مفردة ونسبة 54.7% يرون أن هنالك ترقيات تتم بالمحسوبية والمجاملة.  
**سياسة النقل:** حيث اتضح:

1. إن أكثر من نصف العينة بعدد 73 مفردة ونسبة 63.5% يرون أن الوزارة تراعي الظروف الشخصية للعاملين عند إجراء التنقلات.
2. إن أكثر من نصف العينة بعدد 63 مفردة ونسبة 54.8% يرون أن النقل أحياناً يتم بهدف تدريب العاملين على الوظائف القيادية.
3. إن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 94 مفردة ونسبة 81.7% يؤكدون أن يتم النقل أحياناً يتم بهدف معالجة بعض مشاكل العمل.
4. إن نسبة 41.7% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 25.2% محايدون، ونسبة 33.1% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن الوزارة تقوم بنقل العاملين بغرض اكتشاف قدراتهم.
5. إن نسبة 37.4% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 22.6% محايدون، ونسبة 40.0% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن التنقلات في الوزارة لا تتم بناءً على تقارير الأداء.
6. إن نسبة 36.5% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 18.3% محايدون، ونسبة 45.2% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى عدم توافر نظام معلومات متكامل عن تنقلات العاملين في الوزارة.
7. إن أكثر من نصف العينة بعدد 62 مفردة ونسبة 53.9% يرون أن التنقلات تتم على أساس متطلبات الخدمة.
8. إن أكثر من نصف العينة بعدد 75 مفردة ونسبة 65.2% يرون أن التنقلات أحياناً تتم بسبب العقوبات.

**سياسة التعاقب الإداري:** حيث اتضح:

1. إن نسبة 39.1% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 16.6% محايدون، ونسبة 44.3% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن الوزارة لا تتيح للعاملين اختيار الوظيفة التي تناسبهم.
2. إن أكثر من نصف العينة بعدد 71 مفردة ونسبة 61.7% يرون أن الوزارة تكلف بعض عاملها لسد الوظائف الشاغرة.
3. إن أكثر من نصف العينة بعدد 67 مفردة ونسبة 58.3% يرون أن الوظائف الشاغرة بالوزارة يتم الإعلان عنها.
4. إن أكثر من نصف العينة بعدد 67 مفردة ونسبة 58.3% يرون أن هنالك حصر للعاملين الذين سيتبركون ووظائفهم لاحقاً.
5. إن نسبة 39.1% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 26.1% محايدون، ونسبة 34.8% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن الوزارة تقوم بإعداد العاملين لوظائف لاحقة.
6. إن أكثر من نصف العينة بعدد 69 مفردة ونسبة 60.0% يرون أن هنالك سياسة واضحة للوظائف بالإحلال.

**سياسة التدريب:** حيث اتضح:

1. إن أكثر من نصف العينة بعدد 68 مفردة ونسبة 59.1% يرون أن الوزارة تضع خطة شاملة لتدريب العاملين.
2. إن نسبة 41.7% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 22.6% محايدون، ونسبة 35.7% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن الوزارة تطبق معايير الجودة في تدريب العاملين.
3. إن نسبة 32.2% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 20.9% محايدون، ونسبة 46.9% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة.

يوافقون بشدة، وهذا يشير إلي، لا يتم توزيع الفرص التدريبية في الوزارة بصورة عادلة.

4. إن أكثر من نصف العينة بعدد 61 مفردة ونسبة 55.7% يقرون بعدم متابعة المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب.
5. إن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 89 مفردة ونسبة 77.4% يؤكدون أن التدريب أثناء الخدمة يساعد العاملين على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل.
6. إن أكثر من نصف العينة بعدد 73 مفردة ونسبة 63.5% يقرون بتحديد الأهداف من البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها.
7. إن أكثر من ثلثي العينة بعدد 80 مفردة ونسبة 69.6% يؤكدون أن أنشطة التدريب تنمي مهارات العاملين لتواكب البيئة المتغيرة المحيطة بالوزارة.

#### المحور الثالث: أداء العاملين: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 82 مفردة ونسبة 71.3% يقرون بتأدية مهامهم الوظيفية بالكفاءة المطلوبة.
2. أن أكثر من نصف العينة بعدد 63 مفردة ونسبة 54.8% يقرون بتأدية مهامهم الوظيفية بالفاعلية المطلوبة.
3. أن نسبة 42.6% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 16.6% محايدون، ونسبة 40.8% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى حصول العاملين على تقييم يتناسب وقدراتهم.
4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 101 مفردة ونسبة 87.8% يؤكدون بتأثر قدراتهم بظروف العمل المحيطة.
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 90 مفردة ونسبة 78.3% يؤكدون أن لديهم المقدرة اللازمة للتكيف مع الحالات الطارئة في العمل.
6. أن نسبة 47% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 20.9% محايدون، ونسبة 32.1% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى حصول العاملين على تقدير واحترام يتناسب مع معدل كفاءتهم.
7. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 86 مفردة ونسبة 74.8% يؤكدون أن لديهم درجة عالية من الاستعداد والجاهزية للعمل.

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة: الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة الثلاثة (سياسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: سياسة الترقية، سياسة النقل، سياسة التعاقب الإداري، سياسة التدريب)، تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، أداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمحاور الدراسة الثلاثة

الترتيب	مستوي الأهمية	دلالة T الإحصائية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	المتغير
3	مرتفع	0.000	10.559	0.585	3.58	سياسة الترقية	المُعدّل
	متوسط	0.000	6.027	0.667	3.38	سياسة النقل	
	متوسط	0.000	4.930	0.678	3.31	سياسة التعاقب الإداري	
	متوسط	0.000	4.222	0.906	3.36	سياسة التدريب	
	مرتفع	0.000	7.151	0.607	3.40	سياسات إدارة الموارد البشرية	
2	مرتفع	0.000	6.116	0.781	3.45	تخطيط المسار الوظيفي	المستقل
1	مرتفع	0.000	11.542	0.671	3.72	أداء العاملين	التابع

المصدر: الدراسة الميدانية، 2024م، دنقلا

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وكان أعلاها لمتغير أداء العاملين، يليه متغير تخطيط المسار الوظيفي، وأدناها لمتغير سياسات إدارة الموارد البشرية (أعلاها الترقية، ثم النقل، ثم التدريب، ثم التعاقب الإداري). وتختلف ونتيجة دراسة (القاضي، 2012م) التي بينت أن مستوى الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين متوسطاً.

اختبار الفرضية الأولى: باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط تم التحقق من العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وسياسات إدارة الموارد البشرية كما يلي:

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبيان العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وسياسات إدارة الموارد البشرية

علاقة تخطيط المسار الوظيفي بسياسات إدارة الموارد البشرية	قيمة T	دلالة T الإحصائية	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F الإحصائية
	11.737	0.000	0.576	0.741	0.49	137.746	0.000

المصدر: الدراسة الميدانية، 2024م، دنقلا

أظهر الجدول (4) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير (تخطيط المسار الوظيفي) على سياسات إدارة الموارد البشرية الكلية، حيث بلغت قيمة (T) (11.737) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) (74.1%) وقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (49%)، وبلغت قيمة (F) (137.746) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين تخطيط المسار الوظيفي وسياسات إدارة الموارد البشرية. وهذه النتيجة تبين أيضاً أن سياسات إدارة الموارد البشرية لا يتوقف تطبيقها وتوظيفها على تخطيط المسار الوظيفي بل هنالك عوامل أخرى تؤثر عليها أهمها كفاءة أداء المديرين بالمؤسسات الحكومية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الهيبي، 2004م) والتي بينت أن سياسات إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي للعاملين بالجامعات الأردنية الحكومية.

اختبار الفرضية الثانية: باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد تم التحقق من العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية كما يلي:

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية

المتغير المستقل	قيمة T	دلالة T الإحصائية	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F الإحصائية
سياسة الترقية	2.049	0.043	0.206	0.742	0.524	30.333	0.000
سياسة النقل	2.053	0.042	0.256				
سياسة التعاقب الإداري	0.325	0.746	0.034				
سياسة التدريب	3.315	0.001	0.270				

المصدر: الدراسة الميدانية، 2024م، دنقلا

بين الجدول رقم (5) وجود أثر دال إحصائياً لسياسة الترقية على أداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية حيث بلغت قيمة (T) (2.049) وبدلالة إحصائية (0.0433)، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لسياسة النقل على أداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية حيث بلغت قيمة (T) (2.053) وبدلالة

إحصائية (0.042)، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لسياسة التعاقب الإداري علي أداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية حيث بلغت قيمة (T) (0.325) وبدلالة إحصائية (0.746)، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لسياسة التدريب علي أداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية، حيث بلغت قيمة (T) (3.315) وبدلالة إحصائية (0.001)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (74.2%) وقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (52.4%)، وبلغت قيمة (F) (30.333) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهذا يدل علي وجود علاقة قوية بين سياسات الموارد البشرية (الترقية والنقل والتدريب) وأداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية. وهذه النتيجة تبين أيضاً أن كفاءة وفعالية أداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية لا تتوقف على تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية المبحوثة فقط بل هنالك عوامل أخرى تؤثر عليها أهمها سياسات قواعد السلوك المهني وتطبيق قوانين ولوائح العمل والإصلاح الإداري المنظمة للعمل في قطاع الخدمة المدنية. واتفقت ونتيجة دراسة (القاضي، 2012م) في وجود أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة. واتفقت ونتيجة (علي، 2015م) في وجود علاقة بين سياسة النقل والترقية وكفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا. واختلفت ونتيجة (علي، 2015م) التي أثبتت وجود علاقة بين تخطيط التعاقب الإداري وكفاءة أداء العاملين.

**اختبار الفرضية الثالثة:** باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise تم التحقق من الدور المُعدّل لسياسات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية كما يلي:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تعديل سياسات إدارة الموارد البشرية للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين بوزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية

المتغير التابع	النموذج	(R) الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(F) المحسوبة			
أداء العاملين	الأول: تخطيط المسار الوظيفي	0.700	0.490	108.444			
	الثاني: تخطيط المسار + السياسات	0.759	0.577	76.260			
Change Statistics التغيرات الإحصائية							
Change (R <sup>2</sup> )	F Change	Sig <sup>°</sup> F Change	DF1	DF2	β معامل الانحدار	(T) المحسوبة	Sig <sup>°</sup> مستوي الدلالة
0.490	108.444	0.000	1	113	0.601	10.414	0.000
0.087	22.981	0.000	1	112	0.449	5.483	0.000
					0.656	8.010	0.000

المصدر: الدراسة الميدانية، 2024م، دنقلا

أظهرت نتائج الجدول رقم (6) وجود أنموذجين للتأثير، الأنموذج الأول يُبين علاقة تخطيط المسار الوظيفي بأداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.7) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.49) عند مستوي (α ≤ 0.05)، أي أن ما قيمته (0.49) من التغيرات في أداء العاملين ناتج عن التغير في تخطيط المسار الوظيفي. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.601) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بقيمة (0.601). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (10.414) وهي دالة عند مستوى (α ≤ 0.05). واتفقت هذه النتيجة ونتيجة (علي، 2015م) في وجود علاقة قوية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا. واختلفت ونتيجة (يحيى، ودفور، 2013م) التي توصلت إلى وجود علاقة ضعيفة بين تخطيط المسار الوظيفي ورفع كفاءات الأفراد في مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود بالجزائر.

أما الأتمودج الثاني فبيّن دور كل من تخطيط المسار الوظيفي وسياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.759)$  أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.577)$  عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، أي أن ما قيمته  $(0.577)$  من التغيرات في أداء العاملين ناتج عن التغير في تخطيط المسار الوظيفي وسياسات إدارة الموارد البشرية بأن واحدٍ. وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد  $R^2$  Change  $(0.087)$  عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  وهذا يعني أن الأتمودج الثاني يُحسّن من أداء العاملين بقيمة  $(0.577)$  عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، أي أنه في حالة دخول سياسات إدارة الموارد البشرية متغير مُعدّل في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين فإن التأثير يزيد بقيمة  $(0.087)$ . ويؤكد ذلك قيمة  $F$  Change  $(22.981)$  عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta (0.449)$  لتخطيط المسار الوظيفي و  $(0.656)$  لسياسات إدارة الموارد البشرية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي وسياسات إدارة الموارد البشرية بأن واحدٍ يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بقيمة  $(0.449)$  و  $(0.656)$  على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت  $(5.483)$  لتخطيط المسار الوظيفي و  $(8.010)$  لسياسات الموارد البشرية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يدل على تعديل سياسات إدارة الموارد البشرية للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين. وتميزت هذه النتيجة باختبار هذه الفرضية عن الدراسات السابقة، اختبرت دراسة (علي، 2015م) العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين فقط.

**اختبار الفرضية الرابعة:** باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تم اختبار الفرضية بوجود اختلاف بين المواقع التنظيمية لأفراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي كما يلي:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط المسار الوظيفي وفقاً للموقع التنظيمي

الموقع التنظيمي	مدير عام/ مدير قطاع	مدير إدارة عامة	مدير إدارة فرعية
التكرار	6	24	85
المتوسط الحسابي	4.75	3.48	3.35
الانحراف المعياري	0.552	0.773	0.729

المصدر: الدراسة الميدانية، 2024م، دنقلا

اتضح من الجدول رقم (7) أن أعلى المتوسطات الحسابية لتخطيط المسار الوظيفي وفقاً للموقع التنظيمي كانت للمدير العام/ مدير القطاع، ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب الموقع التنظيمي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في الوزارات عينة الدراسة كما بالجدول التالي.

جدول رقم (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الاختلاف حول تخطيط المسار الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
الموقع التنظيمي	بين المجموعات	11.069	5.534	2	10.645	0.000
	داخل المجموعات	58.397	0.521	112		
	المجموع	69.465		114		

المصدر: الدراسة الميدانية، 2024م، دنقلا

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة  $F$  الإحصائية المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0.05)$ ، ويعني ذلك

وجود اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين المواقع التنظيمية حول تخطيط المسار الوظيفي ولصالح (مدير عام/ مدير قطاع) بناءً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى في الجدول (5).

### النتائج والتوصيات:

#### أ. النتائج:

1. يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً محورياً في تحسين أداء العاملين، وينعكس ذلك على زيادة كفاءتهم وفعاليتهم وقدرتهم على التكيف مع الطوارئ.
2. بلغ مستوى أهمية سياسات إدارة الموارد البشرية الكلية مرتفعاً (3.40)، ما يؤكد دورها في دعم تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء العاملين.
3. مستوى أهمية سياسات النقل والتدريب والتعاقب الإداري جاء متوسطاً، مما يعني الحاجة إلى تطويرها بشكل أكبر لزيادة رضا وإنتاجية العاملين.
4. أثبتت النتائج وجود علاقة قوية بين تخطيط المسار الوظيفي وسياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في وزارات القطاع الخدمي.
5. أكدت النتائج أن سياسات إدارة الموارد البشرية تُعدّل العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة التغير في معامل التحديد (0.087).
6. وُجد اختلاف معنوي بين المواقع التنظيمية في الوزارات حول تخطيط المسار الوظيفي، وجاءت الفروق لصالح المناصب العليا (مدير عام/مدير قطاع).

#### ب. التوصيات:

1. ضرورة تبني فهم حديث لتطوير المسار الوظيفي يتجاوز المفهوم التقليدي (الترقي عبر السلم الوظيفي) إلى التركيز على محتوى الوظيفة والتحركات داخلها.
2. اعتماد تقييم الأداء على أساس الكفاءة في العمل وليس على أساس المكانة الوظيفية لضمان العدالة والموضوعية.
3. تجنب تدخلات الإدارة العليا في قرارات الترقّي منعاً لهيمنة الاعتبارات الشخصية وفقدان المهنية.
4. جعل سياسة النقل ذات هدف تطويري وبنّاء، بعيداً عن العقوبات أو المساءلة التأديبية.
5. إيلاء تخطيط التعاقب الوظيفي اهتماماً أكبر لتحريك العاملين بين المواقع وإعداد كوادر مؤهلة لتولي مناصب جديدة.
6. ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لجميع العاملين بما يسهم في رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم.

#### المراجع:

#### الكتب:

- أبو بكر، مصطفى محمود، 2000م، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- المرسى، جمال الدين محمد، 2007م، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الهيبي، خالد عبد الرحيم، 2003م، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

حافظ، محمد حسن، 2006م، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم، السودان.  
حسن، راوية محمد، 2004م، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ماهر، أحمد، 2006م، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.  
محمد، عبد الوهاب، 2015م، هندسة الاستثمار البشري، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

#### الرسائل الجامعية:

القاضي، زياد مفيد، 2012م، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حساين، يمينة، ودفورور، أسماء، 2013م، أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد، بحث تكميلي للبيكالوريوس غير منشور، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

علي، أمير محمد، 2015م، أثر تخطيط رسم المسار الوظيفي في رفع كفاءة الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.

عبد الرحمن، محمد حسين. (2021). الدور المعدل لسياسات إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين في القطاع الحكومي المصري رسالة ماجستير. جامعة القاهرة، مصر.

عثمان، سامية محمد. (2023). إدارة المسار الوظيفي وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.

#### الدوريات والبحوث:

العوامل، نائل عبد الحافظ، 1995م، المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 6، مؤتة، الأردن.

الهيبي، صلاح الدين، 2004م، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 2، دمشق، سوريا.

القضاة، حسين، والشوابكة، خالد. (2022). أثر تخطيط المسار الوظيفي على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الدوائي الأردني. المجلة الدولية للدراسات الإدارية، 14(2)، 55-68.

عسكر، سمير أحمد، 1990م، المسار الوظيفي والتطوير الاجتماعي في المنظمات الحديثة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 14، العدد 2، عمان، الأردن.

وادي، رشدي، وماضي، كامل، 2007م، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 15، العدد 2، غزة، فلسطين.

A. P Deng / Employee performance study of the Ministry of Public Service Master's thesis. University of Sudan South Juba

Hartmann, E., Feisal, E. & Schober, H., (2010), "Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global Integration & Local responsiveness", Journal of World Business, Vol. 45.

Kasmi, Z., (2011), "Talent A Critical Driver for Corporate Performance & Competitive Advantage", International Journal of Multidisciplinary Management Studies, Vol. 4, No. 2.

### المقابلات الشخصية:

إبراهيم، عمر حسن، (2024/10/28م) مدير إدارة عامة بوزارة التربية والتوجيه، مقابلة شخصية بعنوان وزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية، بتاريخ.

إدريس، آمال عبد اللطيف، (2024/11/1م) مدير إدارة عامة بوزارة الصحة والتنمية الاجتماعية، مقابلة شخصية بعنوان معوقات تخطيط المسار الوظيفي بالقطاع العام.

## السلطان عبد الحميد الثاني والجامعة الإسلامية (1876\_1909م)

عبد الله، عبد اللطيف قيس المحاضر بقسم التاريخ بكلية التربية مروى جامعة دنقلا

### مستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسة السلطان عبد الحميد الثاني الإسلامية (1876\_1909م) حيث يعد السلطان عبد الحميد الثاني من أهم السلاطين العثمانيين الذين وضعوا بصمتهم في العالم العربي والإسلامي، وقد كان له الدور البارز من خلال السياسة الإسلامية التي انتهجها خلال فترة حكمه، تتبع أهمية دراسة الموضوع لأنه من الأحداث التي كان لها أثرها على العالم العربي والإسلامي اتبعت هذه الدراسة المنهج التاريخي والوصفي التحليلي بجمع المعلومات والحقائق من مصادرها الأصلية، ومن ثم نقدها ومقارنتها وتحليلها وتوظيفها لخدمة البحث خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: استقلت عن الدولة العثمانية عدداً من الدول لاسيما في البلقان وغيرها من الأقاليم، وعلى أساس ذلك أخذ السلطان عبد الحميد يدعو لفكرة الوحدة الإسلامية أو الرابطة الإسلامية وهو المصطلح الذي عُرف في التاريخ الحديث بالجامعة الإسلامية، وقد لقيت هذه الفكرة قبولاً في العالم الإسلامي لاسيما علماء المسلمين آنذاك كجمال الدين الأفغاني والشيخ محمد عبده وغيرهم وبناء على السياسة الإسلامية التي انتهجها السلطان عبد الحميد شهد العالم نهضة شاملة في كافة أرجاء السلطنة وتحديثها دون تغريب، مركزاً على المعرفة والعمران، مع محاربة التأثيرات الفكرية لهذا حاول السلطان إعطاء هذه النهضة محتوى إسلامياً بدعم نشر الفكر والرابطة الإسلامية، ويمكن القول أن السلطان عبد الحميد ارتبط اسمه بفكرة الجامعة الإسلامية.

### Abstract:

The study aimed to examine the Islamic policy of Sultan Abdul Hamid II (1876-1909). Sultan Abdul Hamid II is considered one of the most important Ottoman Sultans who left his mark on the Arab and Islamic world. He played a prominent role through the Islamic policy he pursued during his reign. The importance of studying this topic stems from it being one of the events that had a significant impact on the Arab and Islamic world. This study followed the historical and descriptive-analytical method by collecting information and facts from their original sources, then critiquing, comparing, analyzing, and utilizing them to serve the research. The study concluded with several key findings: A number of states, particularly in the Balkans and other regions, seceded from the Ottoman Empire. Based on this, Sultan Abdul Hamid began advocating for the idea of Islamic unity or the Islamic bond, a term known in modern history as Pan-Islamism. This idea was well-received in the Islamic world, particularly by Muslim scholars of the time such as Jamal al-Din al-Afghani and Sheikh Muhammad Abduh, among others. As a result of the Islamic policy pursued by Sultan Abdul Hamid, the Sultanate witnessed a comprehensive renaissance and modernization across all its territories without Westernization, focusing on knowledge and development while combating intellectual influences. To this end, the Sultan attempted to give this renaissance an Islamic character by supporting the dissemination of Islamic thought and the idea of Islamic unity. It can be said that Sultan Abdul Hamid's name is associated with the idea of Pan-Islamism.

### مقدمة:

يعد مصطلح الجامعة الإسلامية حديث التداول في الفكر العربي الإسلامي، حيث لا نجد ضمن المصطلحات المتداولة قبل القرن التاسع عشر، مثل الدعاية الإسلامية والأخوة بشكل عام والوحدة الإسلامية على وجه الخصوص التي كانت أكثر شيوعاً وانتشاراً؛ لذلك يستخدم مصطلح الجامعة الإسلامية والوحدة الإسلامية بمعانٍ متداخلة والبعض يساوي بينهما، في حين أن البعض الآخر يفرق بينهما على أساس أن الأولى هي وسيلة لتحقيق الثانية، وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على عدم

استقرار وتثبيت تعريفات هذين الاصطلاحين، نتيجة تضارب الآراء ووجهات نظر المفكرين والمؤرخين، حيث قدم كل واحد منهم تعريفاً من الزاوية التي يراها مناسبة، مما جعل الدارس لهذا الموضوع يقع في نوع من اللبس. الأمر الذي أدى إلى صعوبة الفصل في هذه القضية، وأمام هذا الزخم الكبير من المرادفات، ويمكن تفسير ذلك التباين بالأطر المرجعية الدينية والفكرية، السياسية والحضارية لكل مفكر ومؤرخ مع هذا يبدو أن الجامعة الإسلامية استوعبت ذلك الكم الهائل رغم تضارب وتعارض بعضها مع المصطلح في حد ذاته في بعض الأحيان (رحماني: 2015، ص9).

لكن يمكن القول بأن الجامعة الإسلامية كان سابقة لمعالجة ضعف الدولة العثمانية وأن الوحدة الإسلامية جاءت فكرتها متأخرة وكانت لعلاج الخلافات المذهبية والفكرية داخل الدولة الإسلامية.

### 1. أسباب اختيار الموضوع:

نجد أن موضوع الجامعة الإسلامية من المواضيع التي التي تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة، وذلك لأهمية الموضوع الذي كان له أثره على العالم العربي والإسلامي، ومحاولة من الباحث للإسهام في هذا الجانب بما يستطاع من جهد يأتي اختياري لموضوع هذه البحث.

### 2. أهمية البحث:

تتبع أهمية دراسة موضوع (السلطان عبد الحميد الثاني والجامعة الإسلامية (1876-1909م) لأنه السلطان عبد الحميد الثاني من الشخصيات التاريخية وموضوع الجامعة الإسلامية من الموضوعات المهمة بالنسبة للباحثين.

### 3. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على فكرة الجامعة الإسلامية.

2. التعرف على موقف السلطان الدول الأوروبية من فكرة الجامعة الإسلامية.

3. التعرف على إسهامات السلطان عبد الحميد الثاني في حركة الجامعة الإسلامية.

4. معرفة مدى نجاح فكرة الجامعة الإسلامية.

4. مشكلة البحث: محاولة تحليل مشروع الجامعة الإسلامية في عهد عبد الحميد الثاني ومن حيث الدوافع والآليات والتحديات التي واجهها، ومحاولة فهم تأثير ذلك المشروع على الأمة الإسلامية.

### 5. منهج البحث:

اتبعت هذه الدراسة المنهج التاريخي والوصفي التحليلي معتمداً على جمع المعلومات والحقائق من مصادرها الأصلية.

### 6. حدود البحث:

تحدد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

1. الحد المكاني: تغطي هذه الدراسة في حدودها الدولة العثمانية.

2. الحد الزمني: من 1876-1909م.

لم تظهر فكرة الجامعة الإسلامية، في معترك السياسة الدولة إلا في عهد السلطان عبد الحميد، وبالضبط بعد ارتقاء السلطان عبد الحميد عرش الدولة العثمانية عام 1876م، فبعد أن التقط السلطان عبد الحميد أنفاسه وجرى المتأثرين بالفكر الأوروبي من سلطاتهم، وتولى هو قيادة البلاد قيادة حازمة، اهتم السلطان عبد الحميد بفكرة الجامعة الإسلامية (الصلابي: 2002، ص30).

لعل من الأسباب التي دفعت السلطان عبد الحميد الثاني إلى انتهاج هذه السياسة الضعف الذي أصاب جسم الدولة الإسلامية العثمانية. إلا أنه ومن الصعب جداً تحديد الفترة التي اعترى فيها الضعف جسم الدولة العثمانية، وإن أجمع المؤرخون على أن مرحلة الضعف قد بدأت عند أسوار فيينا عام 1683م حين فشل الحصار للمرة الثانية، ومن هذه النقطة بدأ الصراع بين الغرب وعالم الإسلام يتحول لصالح الغربيين، والواقع أن هذه العلامة على التدهور لم تكن هي نهاية المعارك بين الغرب

والعثمانيين، بل كانت علامة الضعف الذي أصاب المسلمين في مواجهة التصاعد في القوى الغربية، فقد توالفت بعد ذلك الهزائم وبخاصة في الحرب الروسية العثمانية (1768 – 1774م). غير أن هناك فريق من المؤرخين يرى أن علامات التدهور بدأت قبل ذلك حين تجمعت أساطيل الدول المتحدة لمواجهة الأسطول العثماني في موقعة ليبانت عام 1571م، بيد أنه كان لا بد من ربط الموقف المتصل بالمواجهة العثمانية الإسلامية بالخطوات الواسعة التي خطاها الغرب منذ أن أزال ملك المسلمين من الأندلس وأعاد إسبانيا إلى عالم الغرب وصقأها من القوى الإسلامية وسيطر على جامعاتها وأرضها وتراثها وحضارتها وبدأ في نقلها إلى لغاته، وما تبع ذلك في خط واحد من حركات الكشف والسيطرة على البحار، حين اندفعت البرتغال وإسبانيا في حركة رد عنيف للانتقام من أطراف عالم الإسلام ومن شواطئ المغرب من إفريقيا بالذات، وهو ما وصفه بعض المؤرخين بحركة "تطويق عالم الإسلام" هذه الخطة التي بدأها العالم الغربي بتطويق البلاد الإسلامية بدلاً من مقابلتها وجهاً لوجه، كما فعل خلال الحروب الصليبية (نيازملا: 1998م، ص 15\_16).

كان نجاح السلطان عبد الحميد الكبير في سياسته الداخلية يتمثل في ربطه الأقاليم المسلمة في الإمبراطورية مع الدولة والعرش بشكل متين؛ كان مخلصاً في عمله هذا والأقاليم المسلمة التي لمست هذا الإخلاص قابلته بالمثل، ومن الملاحظ أن سياسة إثارة الأقاليم الإسلامية غير التركية في الدولة العثمانية وفصلهم عن الدولة العثمانية تحت شعار القومية التي انتقلت عن الدول الإمبريالية الغربية لم تعط أية نتيجة جيدة. لم تكن لدى الدول الغربية نية للاعتراف بأي شعب إسلامي، وسوف لا تكون لديها هذه النية فيما بعد ذلك بكثير، ولذا فإن كل قوم مسلم انفصل عن الدولة العثمانية كان لقمة طيبعية للاستعماريين الغربيين (أوزتونا: 1990م، ص 152).

كان السلطان عبد الحميد يرى أن الحروب الصليبية ضد الدولة العثمانية دائمة ومستمرة. حتى ولو أخذت شكلاً سرياً، لذلك كان يعمل بالإسلام على توحيد العناصر المتعددة في الدولة من ترك وعرب وأكراد وغيرهم في جبهة واحدة لكي يمكنه من الصمود أمام الغرب. كما كان يرى أن جبهة المسلمين في الدولة العثمانية فقط لا تكفي ولذلك رأى ضرورة امتداد تأثير الوحدة الإسلامية إلى كل مسلمي آسيا بما في ذلك مسلمو آسيا الوسطى، وكان يرى ضرورة العمل على تدعيم أو أواصر الأخوة الإسلامية بين كل مسلمي العالم في الصين والهند وأواسط إفريقيا وغيرها، وحتى مع إيران، وفي هذا يقول: (عدم وجود تقاهم مع إيران أمر جدير بالتأسف عليه وإذا أردنا أن نفوت الفرصة على الإنجليز وعلى الروس فإننا نرى فائدة في وجود تقارب إسلامي في هذا الأمر) (عبد الحميد: 1991م، ص 22\_23).

على الرغم من الحروب التي دارت بين العثمانيين والصفويين على مر تاريخ الدولة العثمانية إلا أن السلطان عبد الحميد كان حريصاً على أن يتحد مع إيران باعتبار أنها وحدة إسلامية للوقوف في وجه أعداء الإسلام.

وفي معرض حديثه عن علاقة الدولة العثمانية بإنجلترا التي تضع العراقيل أمام الوحدة الإسلامية يقول عبد الحميد الثاني: (إن الإسلام والمسيحية نظرتان مختلفتان ولا يمكن الجمع بينهما في حضارة واحدة؛ لذلك يرى أن الإنجليز هم الذين أفسدوا عقول المصريين، لأن بعض المصريين يعتقد أن سلامة مصر ستأتي من الإنجليز، وأن هذا البعض أصبح يقدم القومية على الدين، ويظن أنه يمكن مزج حضارة مصر بالحضارة الأوروبية، وإنجلترا تهدف من نشر الفكر القومي في البلاد الإسلامية إلى هزّ عرشه... وأن الفكر القومي قد تقدم تقدماً ملموساً في مصر. والمتفقون المصريون أصبحوا من حيث لا يشعرون ألعبوة في يد الإنجليز. إنهم بذلك يهزون اقتدار الدولة الإسلامية ويهزون معها اعتبار الخلافة) (عبد الحميد: 1991م، ص 22\_23).

ويقول عن السياسة الإنجليزية تجاه الخلافة: (قالت صحيفة ستاندرد ما نصه: "يجب أن تصبح الجزيرة العربية تحت الحماية الإنجليزية، ويجب على إنجلترا أن تسيطر على مدن المسلمين المقدسة"... إن إنجلترا تعمل لهدفين: إضعاف تأثير الإسلام وتقوية نفوذها) (عبد الحميد: 1991م، ص 23).

استخدم السلطان عبد الحميد، لتحقيق الجامعة الإسلامية، كل الإمكانيات المتاحة في ذلك الوقت، من اتخاذ الدعاة من مختلف جنسيات العالم الإسلامي، من العلماء والمبرزين في مجال السياسة، والدعاة الذين يمكن أن يذهبوا إلى أرجاء

العالم الإسلامي المختلفة ، لالتقاء بالشعوب الإسلامية وفهم ما عندهم وإبلاغهم بأراء وتوجيهات السلطان الخليفة ونشر العلوم الإسلامية ، في الداخل والخارج، وطبع الكتب الإسلامية الأساسية، ومحاولة اتخاذ اللغة العربية لأول مرة في تاريخ الدولة العثمانية، لغة للدولة أو ما يسمى بالتعبير المعاصر "تعريب" الدولة العثمانية، والعناية بالمساجد والجوامع من تجديد وترميم وبناء الجديد منها، والقيام بحملات تبرع لإحياء المساجد في العالم، والاهتمام بالمواصلات لربط أجزاء الدولة العثمانية، واستمالة زعماء القبائل العربية وإنشاء مدرسة في عاصمة الخلافة لتعليم أولاد رؤساء العشائر والقبائل وتدريبهم على الإدارة واستمالة شيوخ الطرق الصوفية، والاستفادة من الصحافة الإسلامية في الدعاية للجامعة الإسلامية ، واتخاذ بعض الصحف وسيلة للدعاية لهذه الجامعة والعمل على تطوير النهضة العلمية والتقنية في الدولة العثمانية (حرب: 1990م، ص 171\_172).

إن الناطقين باللغة العربية هم أكثر الأقوام الإسلامية كثافةً في النفوس في الدولة العثمانية بعد المسلمين الناطقين باللغة التركية ؛ كان العرب راضين عن إدارة السلطان عبد الحميد الذي استمر في السير على التقاليد العثمانية القديمة حول عدم المساس بتقاليد وأعراف وعادات العرب ، وقد كان العرب بالنسبة للعثمانيين ( أشرف القوم ) بسبب ظهور الرسول صلى الله عليه وسلم بينهم ؛ وإن كانت اللغة التركية معتبرة في جميع الأقطار العربية فإن اللغة العربية كانت تدرس في جميع المدارس في الأناضول وروملي، وكانت اللغة العربية تُدرس إجبارياً مع الفارسية دون استثناء في جميع المدارس المتوسطة وجميع المدارس المدنية والعسكرية ذات الدرجة العالية التي فتحتها التنظيمات ، بحيث أنه لا يوجد تركي أنهى المتوسطة ولم يدرس العربية (أوزتونا: 1990م، ص 152).

ظهرت دعوة الجامعة الإسلامية على يد المفكر الإسلامي جمال الدين الأفغاني (\*) التي استهدفت من خلالها قيام وحدة إسلامية بين بلاد العالم الإسلامي تحت زعامة الدولة العثمانية، وقد استطاعت هذه الشخصية مدّ نشاطاتها إلى آفاق رحبية في عدة دول في آسيا وأفريقيا وأوروبا (رحماني: 2015م، ص 10).

وقد استفاد السلطان عبد الحميد الثاني من الأفغاني كثيراً، في الدعاية لفكرة الجامعة الإسلامية رغم الخلاف بين فكر السلطان عبد الحميد وفكر الأفغاني، وقد بلغ هذا الخلاف أشده عندما اتهم السلطان عبد الحميد الأفغاني بأنه على علاقة بالمخابرات الإنجليزية، وبعد أن استدعاه إلى إستانبول عدل السلطان عن رأيه ومنع الأفغاني بالخروج منها إلى مات (الصلابي: 2002م، ص 33\_35).

مثلت الجامعة الإسلامية مظهراً من مظاهر اليقظة الإسلامية التي ظهرت خلال نفس القرن، فقد ظهرت لتجسيد تلك الرغبة التي حرّزت في نفوس المسلمين، من خلال استخدام روابط الأخوة والتضامن الإسلامي، فكانت بذلك وسيلة بالغة الأهمية في إعادة إحياء الجانب الروحي لديهم وإيقاظهم من سباتهم العميق ومن مرحلة التأخر والانحطاط، إلى مواكبة التفوق الحضاري للغرب في مختلف الميادين. كما تعرّف على أنها تعبير عقائدي حسي ومعنوي، له أبعاد اجتماعية لا يشترط فيها الانتماء المبني على أساس الوطن أو الإقليم؛ وإنما يستوجب تجاوز الوطن القومي العربي إلى العالم الإسلامي على أن يكون قوامها الإسلام، الذي على أساسه يحدد كيان المسلم وهويته، لذلك اختارتها نخبة من المفكرين كوسيلة لتحدي الواقع الطبيعي أو الواقع الحضاري المعاش؛ فهي الشعور بالوحدة العامة والعروة الوثقى، التي لا انفصام لها بين جميع المسلمين في أنحاء العالم الإسلامي؛ لتكون بذلك أقوى من الجامعة التي تجمع النصارى مع بعضهم البعض، ولا تقتصر هذه الوحدة على توحيد المسلمين فقط بل وحتى بين المسلمين وغير المسلمين ، فالدين الإسلامي ينسجم مع الديانات الأخرى. أما من المنظور السياسي فتُعد الجامعة الإسلامية إتحاداً متماسكاً بين البلدان الإسلامية، الذي يضمن لهم مواجهة الخطر الأجنبي الذي داهمهم (\*)، لاسيما بعد أن تأكد للمفكرين المسلمين عجزهم عن التصدي لذلك الخطر أمام تفوقه العسكري انطلاقاً من عدم

(\*) يقول السلطان عبد الحميد: عندما ظهر اقتراح إنجلترا لإعلان الشريف حسين أمير مكة خليفةً على المسلمين لم تكن لدي الطاقة ولا القوة لمحاربة الدول الأوروبية... لكن الدول الكبرى كانت ترتعد من سلاح الخلافة، وخوفهم من الخلافة جعلهم يتفقون على إنهاء الدولة

جدوى النضال المحلي؛ كما هي وسيلة للتحرر من الحكم الاستبدادي الذي ميّز القرن التاسع عشر (الدوري، السعدي:2019م، ص811).

إن جميع المجتمعات في كل العصور لا يكون لها تلك الشوكة والمنعة إلا بقوة حكامها وتماسكهم، والمجتمع الإسلامي لم تكن له تلك القوة إلا باتحاد أفرادها تحت راية سلطان واحد يرعى شؤونها ويسهر على مصالحهم طاعته واجبة مالم يأمر بمعصية (نيازملا:1998م، ص97) تنفيذاً لأمر الله (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم) (سورة النساء: الآية: 59)

ويعبر السلطان عبد الحميد عن ثقته في العالم الإسلامي بقوله: (يجب علينا تقوية روابطنا ببقية المسلمين في كل مكان، يجب أن نقرب من بعضنا أكثر وأكثر، فلا أمل في المستقبل إلا بهذه الوحدة. ووقتها لم يحن بعد لكنه سيأتي. سيأتي اليوم الذي يتحد فيه كل المؤمنين وينهضون فيه نهضة واحدة ويقومون قومة رجل واحد وفيه يحطمون رقبة الكفار (عبد الحميد:1991م، ص24).

كانت فكرة الجامعة الإسلامية في نظر السلطان عبد الحميد يمكن بها أن يحقق أهدافاً منها:

1. مواجهة أعداء الإسلام المتقنين بالثقافة الغربية، والذين توغلوا في المراكز الإدارية والسياسية الحساسة، في أجهزة الدولة الإسلامية عموماً وفي أجهزة الدولة العثمانية خصوصاً عند حدهم، عندما يجدون أن هناك سداً إسلامياً ضخماً وقوياً يقف أمامهم.

2. محاولة إيقاف الدول الاستعمارية الأوروبية وروسيا، عند حدها عندما تجد أن المسلمين قد تكتلوا في صف واحد، وقد فطنوا لأطماعهم الاستعمارية ووقفوا ضدها بالوحدة الإسلامية.

3. إثبات أن المسلمين يمكن أن يكونوا قوة سياسية عالمية، يحسب لها حسابها في مواجهة الغزو الثقافي والفكري والعقدي الروسي - الأوروبي النصراني.

4. تأخذ الوحدة الإسلامية الجديدة دورها في التأثير على السياسة العالمية.

5. تستعيد الدولة العثمانية بوصفها دولة الخلافة قوتها وبذلك يمكن إعادة تقويتها، وتجهيزها بالأجهزة العلمية الحديثة، في الميادين كافة وبذلك تستعيد هيبتها وتكون درساً تاريخياً.

6. إحياء منصب الخلافة، ليكون أداة قوية، وليس صورياً كما حدث لفترة، وبذلك لا يكون السلطان وحده فقط هو الذي يقف في مواجهة أطماع الغرب وعملائه في الداخل، وإنما هي وحدة شعورية بين شعوب المسلمين جميعاً. يكون هو الرمز والموجه والموحد (الصلابي:2001م، ص418،419).

لقيت فكرة الجامعة الإسلامية قبولاً عند العرب الذين استجاب غالبيتهم لدعوة الجامعة الإسلامية والارتباط بالدولة العلية وتأييد خلافتها، في وقت رأوا فيها ملاذاً من الأخطار الأوروبية المحدقة ببلادهم، فقد احتلت فرنسا الجزائر وتونس، وراحت تتطلع لبقية المغرب العربي، كما احتلت بريطانيا مصر، وأصبح الخوف على الكيان والتراث مثار اهتمام كبير بين قطاعات واسعة من المثقفين والمفكرين العرب، ممن فطنوا إلى مخططات الدول الأوروبية لاقتسام الدولة العثمانية، بما فيها الولايات العربية... ومن هنا كان قبول الإطار العثماني للحكم، على أمل تخلصه من الطغيان والفساد والسعي لإصلاحه سياسياً واقتصادياً لمواجهة أوروبا وأطماعها لذلك ظل غالبية الزعماء العرب على ولائهم للدولة، التي ظلت في أعينهم، رغم كل شيء رمزاً لدولة الإسلام الكبرى التي يستظلون برايتها (الشلق: 2002م، ص269).

العثمانية، وأن الدولة العثمانية تضم أجناساً متعددة من أتراك وعرب وألبان وبلغار ويونانيين وزنوج وعناصر أخرى، ورغم هذا فوحدة الإسلام تجعلنا أفراد أسرة واحدة؛ أنظر السلطان عبد الحميد، مذكرات السلطان عبد الحميد، مصدر سابق، ص 24.

ومن هنا لم تفكر هذه الغالبية في تفويض الخلافة وإقامة دولة عربية مستقلة في هذه المرحلة، ومع ذلك لم يكن هذا يعني قبول الطغيان والفساد وسوء الإدارة العثمانية، فظلت الحركة العربية تطالب سراً وعلانية بالإصلاح، لا التخلص من الحكم العثماني<sup>(10\*)</sup>، ولعل في موقف زعماء الحركة الوطنية المصرية، في عهد الاحتلال البريطاني خير شاهد على ذلك، حيث دعا زعماء الحزب الوطني المصري إلى التمسك بشرعية العلاقة مع الدولة العثمانية، لمداخلة الاحتلال البريطاني، كما برزت في نفس الإطار جهود حركة الإصلاح الإسلامي على أساس التعامل والأخذ عن المدنية الحديثة والتي قادها محمد عبده<sup>(\*)</sup> ورشيد رضا<sup>(\*\*11\*)</sup> (الشلق: 2002م، ص270)

يقول الدكتور عبد العزيز الشناوي: لم تستهدف حركة الجامعة الإسلامية التفوق السياسي أو السيطرة على العالم أو سيادة الجنس أو اللغة، ولكن كان غرضها تخليص العالم الإسلامي مما يئن منه من سيطرة أجنبية، وتدخل أوروبي، وأزمات سياسية، واختناقات مالية، ونهب ثرواته، واستغلال شعوبه. ويلاحظ أن حركة الجامعة الإسلامية قد عاصرت حركتين أخريين في العالم المسيحي هما: حركة الجامعة الصقلبية<sup>(\*\*\*)</sup> وحركة الجامعة الجرمانية<sup>(\*\*\*\*)</sup> في أوروبا (الشناوي: 1980م، ص70).

ضمت الدولة العثمانية العدد الهائل من مختلف الجنسيات ولا شك أن البلاد العربية شكلت ولاياتها وأفرادها الجزء الأكبر من الدولة العثمانية، وقد قدمت الدولة العثمانية للولايات العربية - التي دخلت تحت سيادتها - خدمات كثيرة أهمها: أنها أوجدت فيها وحدة على الطبيعة من نوع خاص، فاحتفظت هذه الولايات بمقوماتها الأساسية: الدين الإسلامي واللغة العربية، والثقافة العربية الإسلامية والتقاليد والعادات الموروثة عبر العصور والدهور، وكان سكان تلك الولايات تجمعهم دولة إسلامية واحدة هي الدولة العثمانية، وينتمون لجنسية واحدة هي الجنسية العثمانية بالتعبير الحديث، وتضمهم رعية واحدة بصفتهم رعايا عثمانيين ويشتركون في تبعيتهم لحاكم واحد هو السلطان العثماني؛ ولم تلجأ الدولة العثمانية إلى إقامة حدود

(\*) من الملاحظ أن الأسباب التي أدت إلى التمسك بالدولة والخلافة، كانت هي نفس الأسباب التي ولدت موقفاً مغايراً، من جانب قطاع من المثقفين والمفكرين العرب، الذين رأوا في فساد الحكم العثماني وفي ضعف الدولة وعجزها عن التصدي للأطماع الأوروبية، سبباً كافياً للازدراء بالدولة والدعوة للتخلص من كل علاقة بها، مما سيضيف رصيماً جديداً ودعماً لأنصار الاتجاه القومي العربي في بداية القرن العشرين. أنظر أحمد زكريا الشلق، مرجع سابق، ص270.

(\*) محمد عبده: (1266-1323=1849-1905م) مفتي الديار المصرية، ومن كبار رجال الإصلاح والتجديد في الإسلام. ولد في إحدى القرى الغربية بمصر، درس بالجامع الأحمدى بطنطا ثم بالأزهر، اشتغل بالتعليم وكتب الصحف ولا سيما جريدة الوقائع المصرية التي تولى تحريرها، أصدر مع صديقه وأستاذه جمال الدين الأفغاني جريدة العروة الوثقى ن وله عدة مقالات: أشهرها الرد على هانوتو في تفسير القرآن الكريم وغيرها؛ أنظر: فاطمة الزهراء رحمانى، مرجع سابق، ص17.

(\*\*) رشيد رضا: هو محمد رشيد رضا (1282 - 1354هـ=1865 - 1935م)، أحد رجال الإصلاح الإسلامي، من الكتاب ومن علماء الحديث والأدب والتاريخ والتفسير، ولد ونشأ بطرابلس في الشام، عني بالكتابة في الصحف فكانت مجلة المنار من أبرز ما خلفه في هذا المجال؛ أنظر فاطمة الزهراء رحمانى: مرجع سابق، ص17.

(11) حركة الجامعة الصقلبية: كانت تسعى لضم جميع صقالبة أوروبا على اختلاف حضاراتهم ومذاهبهم للتخلص من السيطرة العثمانية والنفوذ الألماني، ثم تكوين كتلة سياسية في شرقي أوروبا ووسطها تقوى على مناهضة غرب أوروبا وتسعى لتحقيق آمال روسيا في التفوق. أنظر: عبد العزيز محمد الشناوي: الدولة العثمانية دولة إسلامية مفترى عليها، ج1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1980، ص71.

(\*\*\*) حركة الجامعة الصقلبية: كانت تسعى لضم جميع صقالبة أوروبا على اختلاف حضاراتهم ومذاهبهم للتخلص من السيطرة العثمانية والنفوذ الألماني، ثم تكوين كتلة سياسية في شرقي أوروبا ووسطها تقوى على مناهضة غرب أوروبا وتسعى لتحقيق آمال روسيا في التفوق. أنظر: عبد العزيز محمد الشناوي: الدولة العثمانية دولة إسلامية مفترى عليها، ج1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1980، ص71.

(\*\*\*\*) حركة الجامعة الجرمانية: عملت على تكوين وحدة سياسية من العناصر الجرمانية تعمل أولاً للسيطرة على وسط أوروبا ثم على بقية أجزائها، وتقف سداً منيعاً أمام فرنسا من جانب وأمام الصقالبة من جانب آخر، وتفرض رغباتها على الاثنين. المرجع نفسه: ص71.

مغلقة بين الولايات العربية وحواجز مصطنعة بين سكانها، فكانت حرية الانتقال والسفر أمامهم مكفولة ومحترمة في جميع الأوقات ، وكانت فرص العمل متاحة لهم في كل الأوقات (نيازملا: 1998م، ص98).

نجح السلطان في ربط أجزاء الدولة العثمانية ببعضها البعض، ورغم كل الاتهامات للسلطان عبد الحميد، فإن السلطنة والخلافة كانت تحظى بقدر كبير من الاحترام لدى رعاياه وكانت أوروبا تخشى حركة الجامعة الإسلامية (جبارة: 2015م، ص216).

تجلت نزعة السلطان عبد الحميد الدينية في حرصه على الهوية الإسلامية من خلال سياسة شاملة مسمى "الجامعة الإسلامية" جعلت التوفيق بين المسلمين وإعلاء شأن الأواصر الروحية بل والمصالح المادية بينهم أساساً للوحدة والمحافظة على تلك الهوية ؛ واستهدف استرجاع المكانة الروحية لمنصب الخلافة في نفوس جميع المسلمين في كل مكان باعتبارها رمزاً إسلامياً للوحدة والتقدم يمكن لها أن تدعم أواصر الأخوة الإسلامية بين مسلمي العالم في الصين والهند وأواسط إفريقيا وغيرها ، وسعى إلى إنشاء علاقات مع المسلمين في البلاد الخاضعة لحكم الدول الغربية وحقق فيها نجاحاً ولو معنوياً يربطهم بمركز الخلافة من خلال إرسال ممثليه إليها ، ويبدو أنه حقق نجاحاً فقد كانت خطب الجمعة تلقى باسمه في كثير من البلدان غير الخاضعة لحكمه (سالم: 2019م، ص204، 203).

فضلاً عن التبعية السياسية للدولة العثمانية كانت وشيجة الدين من أقوى الوشائج التي ربطت الجماهير العربية بالدولة العثمانية فأخلصوا لها واشتركوا في حروبها ضد التكتلات الصليبية التي واجهتها، وكان يزداد ولاؤهم لها والتصاقهم بها إذا تعرضت الدولة لهزيمة عسكرية من دولة أوروبية؛ وكان من نتاج التقاء العرب بالترك في ظل الدولة العثمانية أنه قد حُمي العالم الإسلامي أكثر من أربعمئة عام من الغزو الصليبي الذي لم يلبث أن جاء بعد ضعف الدولة العثمانية على أشكال متطورة جديدة (نيازملا: 1998م، ص99).

قدمت الدولة العثمانية كل ما يمكن تقديمه من تسهيلات لسكان الولايات العربية إلى جانب ما اتسمت به من التسامح وحرية الأديان الأمر الذي أضر بالدولة فيما بعد وفي ذلك يقول السلطان عبد الحميد: إن اتهامنا بعدم التسامح إن دل على شيء فإنما يدل على جهالة صاحب الاتهام. لو أننا أقللنا من التسامح الذي كنا فيه لما آلت إمبراطوريتنا إلى الحال الذي نحن فيه الآن ولكننا في وضع أقوى وأمتن، ولو أجبرنا الفئات غير المسلمة على اعتناق الإسلام في بلادنا لما كنا ناسف اليوم على الفرقة الناشئة عن اختلاف الدين، ولا زلنا حتى يومنا هذا مستمرين في إعطاء الحقوق والامتيازات لغير المسلمين (عبد الحميد: 1991م، ص168).

إن هذا التسامح مع إعطاء الامتيازات للدول الأجنبية في ممارسة نشاطها داخل الدولة العثمانية قد أضرها كثيراً جداً، فقد كان عاملاً من عوامل ضعف الدولة وعدم تماسكها من الداخل الأمر الذي جعل أصحاب الامتيازات يقدمون لبني جنسهم ممن يدينون بدياناتهم أسباب الخروج على سلطة الدولة لتمزيق كيانها من الداخل وتم لهم ما أرادوا أثناء فترة ضعف الدولة العثمانية وهي فترة لا تزيد عن قرن ونصف من الناحية السياسية في تاريخ العالم الإسلامي ، تلتها مرحلة خطيرة استغل الغرب المسيحي الامتيازات التي منحت له داخل العالم الإسلامي بحجة حماية المسلمين ، فكانت فرصة لبث الإرساليات التبشيرية التي بدأت تسيطر على الثقافة داخل العالم الإسلامي والعربي بوجه خاص، وكانت هذه الامتيازات من عوامل التمزق وإثارة الفتن من بعد (نيازملا: 1998م، ص99\_100).

#### دور الطرق الصوفية في نشر فكرة الجامعة الإسلامية:

استهدف السلطان عبد الحميد الطرق الصوفية في كسب ولائها للدولة العثمانية والدعوة إلى فكرة الجامعة الإسلامية ، واستطاع أن يكون رابطة بين مقر الخلافة - استانبول - وبين تكايا ومراكز تجمع الطرق الصوفية في كل أنحاء العالم الإسلامي ، واتخذ من حركة التصوف في العالم الإسلامي وسيلة للدعاية للجامعة الإسلامية ، كما اتخذ من الزهاد من غير المتصوفة وسيلة أيضاً للدعوة لفكرة التجمع الإسلامي، وتكونت في عاصمة الخلافة لجنة مركزية ، مكونة من العلماء وشيوخ الطرق الصوفية حيث عملوا مستشارين للسلطان في شؤون الجامعة الإسلامية (الصلابي: 2002م، ص36) ومن أبرز هؤلاء العلماء

أبو الهدى الصيادي<sup>(\*)</sup> الذي أكد على ضرورة التقاف المسلمين حول منصب الخلافة وبخاصة في ظروف العداء الخارجي للدولة المسلمة ، ولم يكتف بالفكر والحركة في خدمة الجامعة الإسلامية بل ألف في بيان مظاهر أهميتها في حياة المسلمين كتابه " داعي الرشاد لسبل الاتحاد والانقياد" ومن دعاة الجامعة الإسلامية عبد الرشيد إبراهيم<sup>(\*)</sup> الذي عمل للدعاية للإسلام وللجامعة الإسلامية في كل من تركستان ومغولستان والصين واليابان وبلاد سيبيريا وفي كوريا وسنغافورة وبلاد الهند والحجاز ، وكانت الجامعة الإسلامية هي لب لقاءاته بالناس في كل هذه البلاد (حرب: 1990م، ص191، 190).

كانت هنالك هيئات فرعية في الأقاليم تخضع للجنة المركزية للجامعة الإسلامية ومن أهمها التي كانت في مكة تحت إشراف شريف مكة ومهمتها نشر مفهوم الجامعة الإسلامية في موسم الحج بين الحجاج ، وأخرى في بغداد وتقوم بنفس المهمة بين أتباع الطريقة القادرية الذين يأتون بكثرة من الشمال الأفريقي لزيارة الشيخ عبد القادر الجيلاني مؤسس الطريقة ، وقد قدرت أعداد هؤلاء في إحدى السنوات بحوالي "25000 نسمة" ، وكانت لجنة بغداد تعمل على تهيئة القادمين لحمل فكرة الجامعة الإسلامية ، ولمقاومة الاستعمار الفرنسي في شمال أفريقيا ووصفت المخابرات الفرنسية ما قام به هؤلاء من أعمال ضد الفرنسيين وضد الاستعمار الفرنسي بأنها: ( استنزافات بعض رجال الدين التابعين للطريقة القادرية) (الصلابي: 2002م، ص36) وللجنة المركزية للجامعة الإسلامية في استانبول ، فرع أفريقي يعمل في شمال أفريقيا وهو يعمل في سرية تامة مهمته تنسيق العمل بين الجماعات الدينية هناك لمقاومة الاحتلال الفرنسي ، وهذه الجماعات هي : الشاذلية والقادرية والمدنية ، وبلغ من نفوذ هذه الحركة وهيبتها أن وصفتها إدارة المخابرات الفرنسية في شمال أفريقيا بقولها:

" ... ويمكن للسلطان عبد الحميد - بصفته رئيساً للجامعة الإسلامية - أن يجمع - من خلال ارتباطاته الوثيقة بالجماعات الدينية في شمال أفريقيا - جيشاً محلياً منظماً يتمكن - إذا لزم الأمر- أن يقاوم به أي قوة أجنبية (حرب: 1990م، ص197).

#### مدى نجاح حركة الجامعة الإسلامية:

لقيت حركة الجامعة الإسلامية على عهد السلطان عبد الحميد الثاني نجاحاً تآرجح بين القوة والضعف، والواقع أن هذه الحركة كان لها صدى بعيد في العالم الإسلامي وفي العالم العربي بدليل:

1. لما كانت الدول الأوروبية تحتل دولا إسلامية كثيرة في آسيا وأفريقيا مثل اليمن والعراق ومصر والسودان ونيجيريا فقد أبدت هذه الدول تخوفاً حقيقياً من النشاط الإسلامي العثماني وبصفة خاصة فكرة الجامعة الإسلامية، فظلت تعمل جاهدة لإفشالها أو إقناع السلطان للتخلي عنها (عباس: 2017م، ص137).
2. ساعد انتشار دعوة الجامعة الإسلامية أن العالم الإسلامي أصبح في ذلك الوقت أكثر اتصالاً بعضه ببعض بسبب تقدم وسائل النقل وانتشار الصحافة في مصر وتركيا والجزائر والهند وفارس وأواسط آسيا وجاوة (اندونيسيا) وكانت الصحف تعالج موضوع الاستعمار وأطماع الدول الأوروبية في العالم الإسلامي وتنتشر أنباء الاعتداءات المتكررة فتتهيج لها النفوس.

(\*) أبو الهدى الصيادي: (1849 - 1909م) من أشهر علماء الدين في عصره ، كان نقيباً لأشراف عموم حلب، لمع نجمه في عهد السلطان عبد العزيز (عم السلطان عبد الحميد) وبلغ مكانة كبيرة في عهد السلطان عبد الحميد فوجهت إليه رتبة الحرمين الشريفين، وكان شيخ مشايخ دار الخلافة ولقب بألقاب أخرى منها: = "مستشار الملك" ، قضى ثلاثين عاماً في خدمة الدولة العثمانية يدافع عن الخلافة ويؤكد واجب المسلمين في موازنة الخليفة؛ عندما قام حزب الإتحاد والترقي بانقلابه وعزل السلطان عبد الحميد ضبط رجال الحزب وثائق تؤكد أن أبا الهدى الصيادي لم يكن منافقاً ولا متجسساً للسلطان بل كان في مقام الناصح المرشد . أنظر: محمد حرب: مذكرات السلطان عبد الحميد، مصدر سابق، ص270

(\*) عبد الرشيد إبراهيم: كاتب وقاضٍ ورحالة ولد في سيبيريا عام 1853م تلقى تحصيلاً دينياً في مكة المدينة، ووصل إلى إستانبول وأصبح من دعاة الجامعة الإسلامية، مات في اليابان أثناء اشتغاله بين اليابانيين عام 1944م. أنظر محمد حرب: السلطان عبد الحميد الثاني آخر السلاطين العثمانيين الكبار، مرجع سابق، ص191.

3. كانت جهود العلماء ودعواتهم في وجوب إحياء مجد الإسلام قد انتشرت في ربوع العالم الإسلامي وازداد الشعور بأن العدوان الغربي بغير انقطاع سوف يزيد لها ارتباطاً وتماسكاً وبان الوقت قد حان لإقامة جامعة إسلامية تجعل هذه الشعوب كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً (بني المرجة: 1984م، ص 112).

4. لقد أثير على بساط البحث في مؤتمر إستانبول الذي عقد في 1299 هـ \_ 1882م لبحث تطورات الثورة العربية، موضوع إرسال قوات عثمانية إلى مصر لتهدئة الحالة فيها، وقد اعترض الوفد الفرنسي على هذا المبدأ، خشية ازدياد النفوذ الإسلامي في شمالي إفريقيا ودعم حركة الجامعة الإسلامية مما يؤدي إلى إضعاف مركز فرنسا فيها (عباس: 2017م، ص 137\_138).

5. لقيت دعوة الأفغاني نجاحاً في مصر بالذات أكثر مما لقيته في بقية أنحاء المشرق العربي، ذلك لأن الحركة الوطنية في مصر كانت تحارب النفوذ الأوروبي ومن الطبيعي أن تتطلع إلى تأييد دولة إسلامية كبرى كالدولة العثمانية، بينما كانت نفس الفكرة تعني في بلاد كالشام والعراق إضافة قوة كبيرة للدولة المعادية للحركة القومية في بلاد الشام ألا وهي الدولة العثمانية (أنيس: "د. ت"، ص 242).

6. هناك أسباب اقتصادية هامة جعلت فكرة الجامعة الإسلامية أقرب إلى قلوب المسلمين وهي أن الغزو السياسي الأوروبي للعالم الإسلامي كان يسبقه ثم يسير معه في التحكم الاقتصادي فتدفقت على هذا العالم رؤوس الأموال الأجنبية في صور شتى منها القروض التي تمنح للأمرء والحكام والامتيازات التي يحصل عليها هؤلاء الأجانب حتى كبلت معظم الأمم الإسلامية بالديون ومن ثم استطاع الاستعمار أن يمهّد لاستقرار سيطرته السياسية وقد استيقظت معظم الشعوب الإسلامية بعد أن هالها ما رأته من استنزاف خيراتها الطبيعية وحملهم التزاحم الغربي الاقتصادي في بلادهم على الدعوة إلى التضامن، وقام فريق يطالب بالجامعة الإسلامية الاقتصادية لتكون ثروة المسلمين للمسلمين وليست للأوروبيين الدخلاء (بني المرجة: 1984م، ص 113).

7. مساندة ألمانيا بقيادة الإمبراطور ولهام الثاني لحركة الجامعة الإسلامية ولئن كان هدف ألمانيا آنذاك الحصول على مركز متميز لدى الدولة العثمانية بهدف الزحف نحو الشرق، فإن زيارة الإمبراطور للأراضي العثمانية وبشكل خاص للقدس ودمشق وإشادته بصلاح الدين الأيوبي نتج عنه اعترافه بحركة الجامعة الإسلامية وبالسلطان العثماني خليفة للعالم الإسلامي، وهذا اعتراف له وزنه السياسي لأنه صدر عن إمبراطور بوصفه عاهل أقوى دولة في أوروبا في ذلك الوقت وقد رحب السلطان عبد الحميد بهذا الاعتراف وتباهى به من أجل استغلاله لنفسه وفي ترسيخ حركة الجامعة الإسلامية (عباس: 2017م، ص 138).  
مهما يكن من أمر فقد نجحت هذه السياسة التي انتهجها السلطان عبد الحميد في ربط الشعوب الإسلامية ببعضها ببعض وجمع قلوبهم على حبه والتعلق به كخليفة للمسلمين، الأمر الذي أغضب الدول الأوروبية وعلى رأسها بريطانيا التي سعت جاهدة لإفشال هذه الوحدة.

كان كرومر المعتمد البريطاني في مصر (1883م\_1907م) من أوائل من ألب أوروبا على الجامعة الإسلامية وحرص على أن يتحدث في تقاريره السنوية عن الجامعة الإسلامية ببغض شديد، وفي الوقت نفسه نشرت جريد الأهرام (المصرية) تصريحات مثيرة لوزير فرنسي هو (هانوتو) هاجم فيها الجامعة الإسلامية، وكانت مهاجمة الجامعة الإسلامية تستتبع بالتالي بمهاجمة الدولة العثمانية حتى تتفرق الوحدة التي تجمع من حولها الدول الإسلامية لتواجه النفوذ الاستعماري الزاحف، الذي قد رسم مخططه على أساس التهام هذه الوحدات والحيلولة دون التقائها مرة أخرى في أي نوع من أنواع الوحدة ليستديم سيطرته عليها، فاتخذوا لذلك عدة أعمال أساسية:

1. تعميق الدعوات الإقليمية والخاصة بالوطنية والأرض والأمة والعرق.

2. خلق جو فكري عام لمحاربة الوحدة الإسلامية وتصنيفتها (الصلابي: 2002م، ص 47، 46).

بأي حال من الأحوال لم تستطع المخابرات الفرنسية أن تكشف وسائل التنظيم للطرق الصوفية التابعة للخلافة الإسلامية في شمال أفريقيا، وكل ما استطاعت عمله هو محاولاتها إضعاف هيبة السلطان عبد الحميد في نفوس مسلمي شمال أفريقيا ومحاولة هذه السلطات ضرب سياسة الجامعة الإسلامية وذلك باتباع سياسة فرنسية تقوم على:

1. إغراء بعض شيوخ الطرق الصوفية بالمال وبالمركز للوقوف مع فرنسا ومع سياستها في شمال أفريقيا.
2. منع الحجيج من الحج حتى لا يلتقوا بدعاة الجامعة الإسلامية بالسبل المناسبة بمعنى: عدم إعلان منع الحج، واتخاذ أساليب صحية لتخويف الناس منه مثل نشر أخبار عن وجود الكوليرا (الصلابي: 2002م، ص 37).

أرسل السلطان عبد الحميد قافلة من المتصوفة والزهاد إلى الهند لتعمل على القضاء على المحاولات الإنجليزية الداعية إلى سلب الخلافة من العثمانيين لإعطائها للعرب، واتصلت هذه القافلة ببعض حكام الجزيرة العربية ولاسيما الحجاز، وهناك أيضاً بين السلطان عبد الحميد بوصفه رئيساً للجامعة الإسلامية وخليفةً للمسلمين وسلطان الدولة العثمانية، وبين تجمعات الطرق الصوفية وشيوخها تركستان وفي جنوب أفريقيا وفي الصين وغيرها (حرب: 1990م، ص 198).

نجح السلطان عبد الحميد الثاني في جمع الطرق الصوفية إلا أنه فضل السكوت عن كثير من انحرافات العقيدة، حيث إن الطرق الصوفية في تلك المرحلة انحرفت عن كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم (الصلابي: 2002م، ص 37).

لا شك أن هذه الانحرافات التي غفل عنها السلطان عبد الحميد والسلطين العثمانيون من بعده قد أثرت بشكل كبير في إلحاق الضعف بجسم الدولة العثمانية وانهارها.

#### الخاتمة:

هدف هذا البحث إلى دراسة فكرة الجامعة الإسلامية في عهد السلطان عبد الحميد الثاني (1876-1909م) ومن خلال الدراسة لموضوع هذا البحث توصلنا للنتائج الآتية:

1. استقلت عن الدولة العثمانية عدداً من الدول لاسيما في البلقان وغيرها من الأقاليم، وعلى أساس ذلك أخذ السلطان عبد الحميد يدعو لفكرة الوحدة الإسلامية أو الرابطة الإسلامية وهو المصطلح الذي عُرف في التاريخ الحديث بالجامعة الإسلامية، وقد لقيت هذه الفكرة قبولاً في العالم الإسلامي لاسيما علماء المسلمين آنذاك كجمال الدين الأفغاني والشيخ محمد عبده وغيرهم.
2. بناءً على السياسة الإسلامية التي انتهجها السلطان عبد الحميد شهد العالم نهضة شاملة في كافة أرجاء السلطنة وتحديثها دون تعريب، مركزاً على المعرفة والعمران، مع محاربة التأثيرات الفكرية لهذا حاول السلطان إعطاء هذه النهضة محتوى إسلامياً بدعم نشر الفكر والرابطة الإسلامية، ويمكن القول إن السلطان عبد الحميد ارتبط اسمه بفكرة الجامعة الإسلامية.
3. كان السلطان قد اجبر على الاعتراف باقتطاع أجزاء من دولته في أوربا بعد معاهدة برلين 1878م بعد هزيمة الدولة العثمانية أمام روسيا إلا أنه تمسك بالولايات العربية ودافع عنها ولم يستسلم أمام المحاولات التي بذلت للاستيلاء عليها، ولم يقدم أي تنازل رسمي عنها، على الرغم من الإغراءات والعروض المالية التي قدمت له.

#### التوصيات:

أفضت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها:

أولاً: نشر الوثائق والمخطوطات المتعلقة بتاريخ الدولة العثمانية في الدوائر الرسمية في تركيا وأوروبا وآسيا، وهي بحق تمكن الباحثين من الإلمام بصورة أوضح بتاريخ الدولة العثمانية.

ثانياً: على الباحثين التوجه للبحث في تاريخ الدولة العثمانية خاصة المنطقة العربية لارتباط تاريخ المنطقة بتاريخ الدولة العثمانية، لاسيما وأن هذه المنطقة كتب عنها الكثير من المستشرقين والعلمانيين الذين كانت لهم أغراضهم في تزوير التاريخ العثماني وتاريخ العرب وهنا يأتي دور الباحثين للوقوف أمام هذا التزوير.

ثالثاً: يجب على كل باحث الاهتمام بدراسة فترة حكم السلطان عبد الحميد الثاني التي امتدت من 1876\_1909م تلك الفترة التي شهدت الكثير من الأحداث والوقائع التي كان لها أثرها في تغيير مجريات الأحداث في تاريخ الدولة العثمانية بصورة عامة والمنطقة العربية بصورة خاصة.

رابعاً: إصدار البحوث والكتب عن سيرة السلطان عبد الحميد الثاني حتى يعرفه العالم المعرفة الحقيقية، ونفي ودحض التهم والشبهات التي نسبت إليه، مع الوقوف على أهم الدراسات التي كتبت في حق السلطان عبد الحميد الثاني لإنصافه، ككتابات الدكتور محمد حرب، والشناوي وموفق بني المرجة وغيرهم.

#### قائمة والمراجع:

#### القرآن الكريم.

عبد الحميد الثاني، السلطان(1991) مذكرات السلطان عبد الحميد، ت: محمد حرب، دار القلم، دمشق.

الشلق، أحمد زكريا (2002) العرب والدولة العثمانية (من المواجهة إلى الخضوع 1516\_1916)، ط1، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة\_مصر.

جبارة، تيسير (2015) تاريخ الدولة العثمانية (1280 - 1924م)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الشناوي، عبد العزيز محمد(1980) الدولة العثمانية دولة إسلامية مفترى عليها، ج1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

الصلابي، علي محمد محمد(2001)الدولة العثمانية عوامل النهوض وأسباب السقوط، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد - مصر.

السلطان عبد الحميد الثاني(2002)وفكرة الجامعة الإسلامية المكتبة العصرية، صيدا\_بيروت.

أنيس، محمد: الدولة العثمانية والشرق العربي (1514\_1914م)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، (د.ت).

حرب، محمد(1990) السلطان عبد الحميد آخر السلاطين العثمانيين الكبار، ط1، دار القلم، دمشق.

نيازملا، محمد قربان(1988) السلطان عبد الحميد الثاني وأثره في نشر الدعوة الإسلامية، ط1، دار البشائر الإسلامية، بيروت - لبنان.

بني المرجة، موفق(1984) صحوة الرجل المريض، مؤسسة صقر الخليج للطباعة والنشر، الكويت.

يلماز (1990) تاريخ الدولة العثمانية، ت. عدنان محمود سلمان، م2، مؤسسة فيصل للتمويل، تركيا - إسطنبول.

عباس علي أحمد: 2017م، السلطان عبد الحميد الثاني الفترة من (1293\_1326هـ/1876\_1909م)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

رحماني فاطمة الزهراء:2015م، الجامعة الإسلامية بين السيد جمال الدين الأفغاني والسلطان عبد الحميد الثاني أواخر القرن 19 ومطلع القرن 20، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة، الجزائر.

## دور المراجعة الإدارية في تحسين الأداء الحكومي (بالتطبيق على وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية)

عبد الحي، مجدي شاکر وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، السودان

### مستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على دور المراجعة الإدارية في تحسين الأداء الحكومي (بالتطبيق على وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية)، وتمثلت مشكلة البحث في انخفاض مؤشرات الأداء المالي والإداري بنسبة 30% في تقارير أداء الوحدات التنظيمية المختلفة بالوزارة، ويعزى ذلك لضعف الدور التطبيقي للمراجعة الإدارية على الأداء الحكومي بالوزارة، وتم وضع فرضية رئيسية تمثلت في توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإدارية بأبعادها (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية) وتحسين الأداء الحكومي في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجري البحث على عينة عشوائية بعدد (250) من أفراد عينة البحث يعملون في الوزارة وأظهرت نتائج تحليل المسار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإدارية وتحسين الأداء الحكومي، وأوصى البحث بضرورة استخدام وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية لموازنة البرامج والأداء، وأن تقوم الوحدة الحكومية من احتياجاتها السنوية من القوى العاملة بناءً على المؤهلات العلمية.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الإدارية؛ الأداء الحكومي؛ وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية.

### Abstract:

The research aims to investigate the role of administrative review in improving government performance (applying on The Ministry of Finance & Manpower in The Northern State). The problem of the research focuses on decrease Managerial-Financial indicators by 30% in performance reports of different organizing units at the ministry which refer to weakness for implementing role of administrative review on government performance at the ministry. The research developed main hypothesis: there is a significant statistical relationship between administrative review with its dimensions (Effectiveness Review, Planning Review, Commitment Review and Efficiency Review) & improving government performance on The Ministry of Finance & Manpower in The Northern State. The research followed the descriptive analytical method. The research was conducted on a random sample of (250) respondents from research sample working at The Ministry. The results of path analysis shows there is a significant statistical relationship between administrative review & improving government performance. The research recommended The Ministry of Finance & Manpower in The Northern State to using Programs-Performance Budget and evaluate the Government Unit it's yearly needs from manpower according to Scientific Qualifications.

**Key words:** Administrative Review; Government Performance; The Ministry of Finance & Manpower in The Northern State.

### مقدمة:

أدى التطور المستمر في المؤسسات وتعقد العمليات وتعددتها لكبر حجمها في القطاعين العام والخاص إلى الحاجة إلى المراجعة الإدارية، حيث تعد المراجعة الإدارية الأداة الأساسية للكشف عن أوجه القصور الإداري التي تدفع التطور المستمر للمؤسسات خاصة الحكومية، ويعود تاريخ المراجعة إلى عهود قديمة منذ أيام الحضارتين المصرية والرومانية، حيث أن الهدف الرئيسي للمراجع ليس فقط اكتشاف الأخطاء والغش والتزوير بالدفاتر وليس مفروضاً في المراجع أن يكون جاسوساً سرياً، وإنما يمتد إلى إبداء الرأي الفني المحايد عن نتائج أعمال المشروع ومركزه المالي، وهو الذي يطلع على جميع مستندات وحسابات وعمليات

المشروع، ويقيم ما إذا كانت أن تعمل هذه المشروعات وفق الخطة الموضوعية باتزان أم أن الأمر يسير بشكل غير مناسب، ويعد الأداء أحد المحددات لمصير المؤسسات، لذا تسعى المؤسسات إلى تحسين أدائها بشكل مستمر من خلال عملية التقييم له ومعالجة الانحرافات الموجودة والاستفادة المثلى من تطبيق المراجعة الإدارية.

#### مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في انخفاض مؤشرات الأداء المالي والإداري بنسبة 30% في تقارير أداء الوحدات التنظيمية المختلفة بوزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، ويعزى ذلك لضعف الدور التطبيقي للمراجعة الإدارية على الأداء الحكومي بالوزارة، لهذا يحاول هذا البحث التعرف على إمكانية الحل من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي: هل يمكن لتطبيق المراجعة الإدارية أن يحسن من الأداء الحكومي في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية؟ وتفرعت منه الأسئلة التالية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الفاعلية وتحسين الأداء الحكومي؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الخطط وتحسين الأداء الحكومي؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الالتزام وتحسين الأداء الحكومي؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الكفاية وتحسين الأداء الحكومي؟

#### فرضية البحث:

تمثلت في الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإدارية بأبعادها (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية) وتحسين الأداء الحكومي في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، وتتفرع إلى:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الفاعلية وتحسين الأداء الحكومي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الخطط وتحسين الأداء الحكومي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الالتزام وتحسين الأداء الحكومي.
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الكفاية وتحسين الأداء الحكومي.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل رئيس إلى تبيان العلاقة بين المراجعة الإدارية بأبعادها (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية) وتحسين الأداء الحكومي ببعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري) في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، ويتفرع إلى:

1. تبيان العلاقة بين مراجعة الفاعلية وتحسين الأداء الحكومي.
2. الكشف عن العلاقة بين مراجعة الخطط وتحسين الأداء الحكومي.
3. تحديد العلاقة بين مراجعة الالتزام وتحسين الأداء الحكومي.
4. التعرف على العلاقة بين مراجعة الكفاية وتحسين الأداء الحكومي.

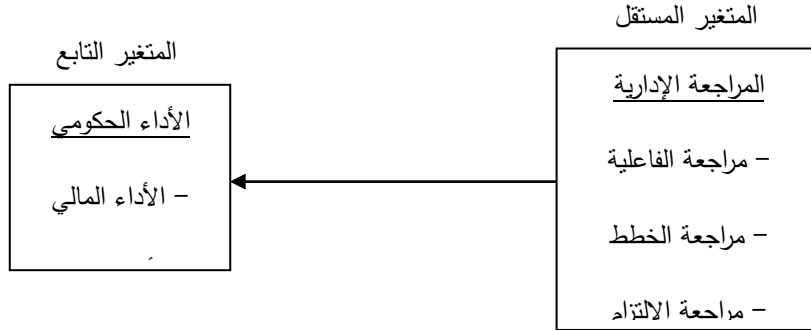
#### أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من جانبين:

1. الأهمية العلمية: يساهم البحث في سد فجوة بحثية لم تنتظر لها الدراسات السابقة على حد علم الباحث وذلك من خلال التعرض للعلاقة بين المراجعة الإدارية وتحسين الأداء الحكومي، وهي قضية لم تتعرض لها الدراسات السابقة بكامل أبعادها كما تعرض لها هذا البحث، فضلاً عن أن البحث يساهم من الناحية العلمية في توفير مرجعية علمية حول علاقات متغيري البحث لتسهل في دعم المكتبة المرئية، وتعين الباحث على تطوير المعرفة في هذا المجال.
2. الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذا البحث في أنها توفر بيانات، ومعلومات لمتخذي القرار في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية تعينهم على ترشيد قراراتهم، فضلاً عن أن البحث يسلب الضوء على أهمية المراجعة الإدارية في حل مشاكل ضعف الأداء الحكومي.

## نموذج البحث:

تكون نموذج البحث من متغيرين أحدهما مستقل مكون من أربعة أبعاد فرعية والآخر تابع مكون من بُعدين والشكل (1) يوضح النموذج الرياضي للبحث:



الشكل (1) نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع للدراسات السابقة، 2025، دنقلا.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتمل البحث على المصطلحات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

## المتغير المستقل: المراجعة الإدارية:

يعرفها (الصبان، 2003: 38) بأنها فحص المشروع ابتداءً من مستوياته الإدارية العليا إلى مستوياته الدنيا لتحديد ما إذا كانت الإدارة السليمة متبعة أم لا، وذلك لتسهيل الوصول إلى أفضل العلاقات فعالية مع العالم الخارجي وكأفأ تنظيم إداري وسلاسة في العمل داخلياً، ويحدد البحث أبعاد المراجعة الإدارية في أربعة أبعاد هي: (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية).

ويعرف الباحث المراجعة الإدارية إجرائياً: هي فحص البناء التنظيمي واختبار الخطط والسياسات المالية والإدارية، وطرائق وأساليب تنفيذ العمليات، وكفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية، بقصد ترشيد قرارات الإدارة بوزارة المالية والقوى العاملة.

## المتغير التابع: الأداء الحكومي:

تعرفه (عبد الهادي، 2017: 15) أنه حصيللة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة الحكومية، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافها، وتحدد البحث أبعاد الأداء الحكومي في بُعدين هما: (الأداء المالي، الأداء الإداري).

ويعرف الباحث الأداء الحكومي إجرائياً: هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية ضمن البُعين المالي والإداري وفي ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية.

## حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في حدود زمنية خلال الفترة من 1994 - 2024، وحدود مكانية في وزارة المالية والقوى العاملة، وحدود بشرية متمثلة في المحاسبين والمراجعين الداخليين بديوان الحسابات والإدارة العامة للمراجعة الداخلية بالوزارة.

## الدراسات السابقة:

1. دراسة (يوسف، 2006) بعنوان: دور المراجعة الإدارية في رفع الكفاءة الإنتاجية لمشروعات القطاع العام - بالتطبيق على مصانع شركة السكر السودانية:

هدفت الدراسة إلى بيان دور المراجعة الإدارية في رفع الكفاءة الإنتاجية لمشروعات القطاع العام بالتطبيق على مصانع شركة السكر السودانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المراجعة الإدارية تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لمشروعات القطاع العام، وأوصت الدراسة بضرورة تولي ديوان المراجعة العامة تدريب

وتأهيل المراجعين الإداريين من خلال التأهيل العلمي والتدريب العملي وتفويضهم بالصلاحيات اللازمة للقيام بالمراجعة الإدارية في منشآت القطاع العام.

**2. دراسة (رمضان، 2011) بعنوان: دور المراجعة الإدارية في تقويم كفاءة وفعالية الأداء المالي للوحدات الاقتصادية السودانية:**

هدفت الدراسة إلى بيان دور المراجعة الإدارية في تقويم كفاءة وفعالية الأداء المالي للوحدات الاقتصادية السودانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المراجعة الإدارية يمكن استخدامها كأداة قياس لكفاءة وفعالية الأداء المالي للوحدات الاقتصادية، وأوصت الدراسة بأن يقوم ديوان المراجعة العام بإلزام الوحدات الاقتصادية في القطاع العام بتطبيق المراجعة الإدارية، وأن يقوم بتحديد إجراءات محددة للتنفيذ.

**3. دراسة (أحمد، 2011) بعنوان: دور المراجعة الإدارية في ترشيد القرارات في المنشآت الصناعية بولاية الخرطوم:**

هدفت الدراسة إلى بيان دور المراجعة الإدارية في ترشيد القرارات في المنشآت الصناعية بولاية الخرطوم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المراجعة الإدارية لا تقف فقط عند حد اكتشاف مواطن الضعف والخلل وأوجه القصور، وإنما تهدف إلى إيجاد الحلول الملائمة واقتراح البدائل المناسبة، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق المراجعة الإدارية في جميع الوحدات الاقتصادية عند تقرير موازنة الأعوام القادمة.

**4. دراسة (محمد، 2011) بعنوان: دور المراجعة الإدارية في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية بالسودان:**

هدفت الدراسة إلى بيان دور المراجعة الإدارية في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية بالسودان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المراجعة الإدارية أداة فعالة لتقويم الأداء بالوحدات الاقتصادية بالسودان، وأن تطبيق المراجعة الإدارية يساعد الإدارة في التنبؤ بمدى قدرة المنشأة على الاستمرار في النشاط في الوحدات الاقتصادية بالسودان، وأن تطبيق المراجعة الإدارية يؤدي إلى تحقيق الرقابة الشاملة في الوحدات الاقتصادية بالسودان، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق المراجعة الإدارية في الوحدات الاقتصادية بالسودان كأداة فعالة لتقويم الأداء، وضرورة إخضاع الأنشطة الإدارية والمجالات الوظيفية للهيكلة التنظيمي بالوحدات الاقتصادية بالسودان للمراجعة الإدارية.

**5. دراسة (بابكر، 2015) بعنوان المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري في منظمات الأعمال بالتطبيق على شركة الأمن الغذائي بولاية الخرطوم:**

هدفت الدراسة إلى بيان دور المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري في منظمات الأعمال بالتطبيق على شركة الأمن الغذائي بولاية الخرطوم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة تساهم المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي من خلال فحص المشروع ابتداءً من مستوياته الإدارية العليا إلى الدنيا، لتحديد مدى إتباع الأسس الإدارية السليمة، كما تعمل المراجعة الإدارية على كشف الخلل الإداري والمعوقات التي تواجه العملية التشغيلية بالشركة وأن غياب المراجعة الإدارية يؤدي إلى تدني الكفاءة والفعالية الإنتاجية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنشأة الصناعية ومنظمات الأعمال الاقتصادية بالمراجعة الإدارية وذلك لما لها من دور فعال يحقق الكفاءة والفعالية في الأنشطة والعمليات.

**6. دراسة (سليمان، 2015) بعنوان: دور المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية الأداء في شركات القطاع العام بدولة العراق:**

هدفت الدراسة إلى بيان دور المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية الأداء في شركات القطاع العام بدولة العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية للمراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية الأداء في شركات القطاع العام بدولة العراق، وأوصت

الدراسة بتطوير التأهيل العلمي للمراجع بتناول تخصصات إضافية لازمة لتنفيذ المراجعة الإدارية.

#### 7. دراسة (محمد، 2017) بعنوان: دور المراجعة الإدارية في رقابة وضبط الأداء المالي والإداري بشركات المساهمة العامة بولاية الخرطوم:

هدفت الدراسة إلى بيان دور المراجع الداخلي في اكتشاف الغش والتلاعب في المال العام وكيفية الحد منه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود مراجعين داخليين ذوي خبرات وزمالات مهنية يؤثر على تحسين الأداء المالي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتأهيل العلمي والمهني للمراجعين الداخليين.

#### 8. دراسة (بشير، 2018) بعنوان: دور المراجعة الإدارية في رقابة وضبط الأداء المالي والإداري بشركات المساهمة بولاية الخرطوم:

هدفت الدراسة إلى بيان دور المراجعة الإدارية في رقابة وضبط الأداء المالي والإداري بشركات المساهمة بولاية الخرطوم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة تقوم المراجعة الإدارية بفحص واختبار الخطط والمساعدة في عمليات اتخاذ القرار، وتساهم المراجعة الإدارية في ضبط أداء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وأن المراجعة الإدارية تساهم في رقابة الأداء من خلال ضبط الأداء المالي والإداري في شركات المساهمة العامة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات المساهمة العامة بالمراجعة الإدارية، وذلك لما لها من دور فعال في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري.

#### 9. دراسة (حسن، 2021) بعنوان: مدى فعالية المراجعة الداخلية في الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الحكومي - بالتطبيق على الوحدات الحكومية بالولاية الشمالية:

هدفت الدراسة إلى بيان مدى فعالية المراجعة الداخلية في الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الحكومي بالوحدات الحكومية بالولاية الشمالية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة حيث تم توزيع (120) قائمة استقصاء على عينة قصدية من مجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائجها ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للأداء الحكومي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المراجعة الداخلية وزيادة كفاءة الأداء المالي والإداري بالوحدات الحكومية بالولاية الشمالية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية والأداء الحكومي بالوحدات الحكومية بالولاية الشمالية، وأوصت بضرورة الاستعانة بالأساليب الحديثة والمتطورة في تقويم الأداء الحكومي وبما يتناسب مع طبيعة عمل الوحدات الحكومية بالولاية الشمالية.

#### 10. دراسة (عثمان، 2021) بعنوان: أثر المراجعة الإدارية في تقويم فعالية الأداء المالي والإداري في المصارف السودانية - بالتطبيق على أفرع المصارف العاملة بمدينة دنقلا:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المراجعة الإدارية في تقويم فعالية الأداء المالي والإداري في المصارف السودانية بالتطبيق على أفرع المصارف العاملة بمدينة دنقلا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة حيث تم توزيع (150) قائمة استقصاء على عينة عشوائية قصدية من مجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للمراجعة الإدارية بأبعادها (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاءة)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الفاعلية وتقييم فعالية أداء الموارد البشرية في المصارف السودانية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الخطط واختبار الخطط والسياسات الإدارية في المصارف السودانية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الالتزام وتقييم فعالية محفظة الائتمان في المصارف السودانية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الكفاءة وتقييم فعالية العمليات الاستثمارية في المصارف السودانية، وأوصت بضرورة الاهتمام بالمراجعة الإدارية ببيئة العمل السودانية بحيث يكون لها دور فعال في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة لما لها من دور في رفع كفاءة الأداء وتقييم العمليات الإدارية والتشغيلية.

## 11. دراسة (الريبيعي وشاوش، 2025) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات اليمينية:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة حيث تم توزيع (352) قائمة استقصاء على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للأداء التنظيمي، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمينية، وأوصت بضرورة زيادة الاهتمام بالأداء التنظيمي.

### التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز البحث الحالي:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها قد تعددت واختلفت باختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، وقد أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً واضحاً من قبل الباحثين بمتغيرات الدراسة، المراجعة الإدارية والأداء الحكومي، وقد لاحظ الباحث وجود توافق في آراء الباحثين بمتغيرات الدراسة بشأن وجود أبعاد للمراجعة الإدارية تؤثر على الأداء الحكومي، واتفق البحث الحالي مع غالبية الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دور المراجعة الإدارية في تحسين الأداء الحكومي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه - على حد علم الباحث وإطلاعه - لا توجد دراسات سودانية تناولت موضوع البحث دور المراجعة الإدارية في تحسين الأداء الحكومي في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، كما يتميز البحث الحالي بوجود بُعدين للمتغير التابع (بُعد الأداء المالي، بُعد الأداء الإداري) بخلاف أغلب الدراسات السابقة التي لم تتضمن أبعاد للمتغير التابع، وتم إجراء البحث الحالي في بيئة مختلفة عن أغلب الدراسات السابقة التي تم استعراضها.

### الإطار النظري للبحث:

#### المتغير المستقل (المراجعة الإدارية):

تلعب المراجعة الإدارية دوراً هاماً في تقييم أداء المؤسسات العامة والخاصة على حدٍ سواء، ورفع كفاءتها والتحقق من الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية، كذلك تعمل على رفع فعالية الأداء الإداري عن طريق تمكين الإدارة من الوصول إلى أهدافها بكفاءة، وتساعد على ترشيد إدارة المؤسسة لاتخاذ القرارات السليمة، من ثم ظهرت الحاجة إلى أداة جديدة مستقلة تعمل على خدمة الإدارة وتستخدم كوسيلة لقياس الكفاءة وفعالية الوظيفة الإدارية في جميع المجالات وهذه الأداة هي المراجعة الإدارية، (حماد، 2004: 15)، وتذكر (عثمان، 2021: 122) أنَّ هدف المراجعة الإدارية هو فحص ومراقبة وتحسين وتقييم سلامة كافة عمليات المؤسسة، وبذلك عليها أن تقوم بفحص وتقييم سلامة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وجودة الأداء في تنفيذ الواجبات والمهام المحددة، وأصبح من مهامها فحص ومراجعة كل الأنشطة سواء كانت مالية، أو إدارية، أو تشغيلية، أو تسويقية، أو بيئية، أو اجتماعية أي أن المراجعة الإدارية تهتم بتحديد المسارات الإدارية غير السليمة والتي عادةً ما تكون لها انعكاسات مالية على المؤسسة.

#### المتغير التابع (الأداء الحكومي):

من المهم معرفة الأداء الحكومي لتكون المؤسسة الحكومية قادرة على تقييم مستوى نجاح الاستراتيجية المنفذة، ويمكن أن تنتبأ بمعرفة المؤسسة الحكومية في المستقبل، حيث يعد أداء المؤسسة الحكومية مقياساً فعالاً لكفاءتها (Munir et al, 2019: 918)، وبالتالي يُعد الأداء الحكومي مقياس لتقدم المؤسسة الحكومية وتطورها وتقديم خدماتها بجودة وتميز (Koon hang et al, 2017: 523)، وكان قياس الأداء في الماضي محدوداً بشكل أو بآخر على المقاييس المالية في شكل الإيرادات والعائد على الأصول وهذا بالطبع لا يعكس الصورة الحقيقية لمتغيرات البقاء والاستمرارية والنمو في بيئة الأعمال، كون التدابير المالية التقليدية لوحدها لا تمكن من تحقيق البقاء والاستمرارية والنمو في بيئة الأعمال المعاصرة مما أدى إلى الحاجة إلى استخدام مؤشرات أخرى إلى جانب المؤشرات المالية لتقييم الأداء غير المالي (حسن، 2021: 66) وتأتي أهمية الأداء الحكومي من كونه بوصلة موقع المؤسسة الحكومية مالياً واقتصادياً، ودليل على قدرتها في تحقيق أدائها الخاص، ويُعد الأداء الحكومي أحد

المحددات لمصير المؤسسات الحكومية، ومدى بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال، لذا تسعى المؤسسات الحكومية إلى تحسين أدائها بشكل مستمر من خلال عملية التقييم له، ومعالجة الانحرافات الموجودة باتخاذ القرارات، واستخدام الأدوات والوسائل المناسبة، والاستفادة المثلى من المعرفة المتراكمة في المؤسسات الحكومية كونها تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في نجاح المؤسسات الحكومية أو فشلها (الربيعي وشاوش، 2025: 146)، وبحسب (حسن، 2021: 66) إن عملية تقويم الأداء هي إحدى المهام التي تمارسها الإدارات لغرض التأكد من فاعلية الأداء وكفاية الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية من قبل الأنشطة المختلفة التي تؤديها الوحدات الاقتصادية وبالنظر للتغيرات السريعة والمستمرة والتعقيدات في بيئة الأعمال المعاصرة خاصة الحكومية منها والتي شخّصت الحاجة إلى إيجاد أساليب وتقنيات جديدة تساعد في تحقيق الغرض من تحسين أداء الوحدات الحكومية كما أصبحت هذه التقنيات الحديثة في مجال المحاسبة الإدارية تنبؤاً في الوقت الحاضر مكانة مهمة وواسعة بسبب التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتذكر (عثمان، 2021: 122) ظهرت المراجعة الإدارية حديثاً نتيجة لتطور المراجعة الداخلية مع تطور الفكر الإداري، حيث ساهمت المحاسبة في مساعدة الإدارة على دعم هذا التطور عن طريق المحاسبة الإدارية التي اهتمت بالموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية ومحاسبة المسؤولية التي تساعد الإدارة في تحقيق أو الوصول إلى أداء مالي وإداري يتصف بالفعالية ومعه يتحقق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، والوصول للأهداف والخطط والبرامج الموضوعية إذ تمثل المراجعة الإدارية أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة الداخلية.

#### ثانياً: الدراسة التطبيقية:

##### نبذة تعريفية عن وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية:

بحسب (البشير، مقابلة شخصية، 2025) تأسست هذه الوزارة تحت مسمى وزارة المالية والاقتصاد عام 1994 بعد فصل الإقليم الشمالي إلى ولايتي الشمالية ونهر النيل، وبعدها عدل إلى وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة بالولاية الشمالية، وبتاريخ 2018/10/21 تم تغييره إلى المسمى الحالي وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية وفق المرسوم الولائي رقم (11) لسنة 2018، والخاص بإنشاء الوزارات والمجالس والهيئات والأمانات العامة المتخصصة، وتحديد مهامها واختصاصاتها، ويتكون بنائها التنظيمي من الدواوين والإدارات العامة والإدارات المتخصصة والتي من بينها ديوان الحسابات، والإدارة العامة للمراجعة الداخلية.

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

##### منهج البحث:

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدم الوصف، والتحليل المنطقي في الجانب النظري، والاستطلاع، والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني.

##### مصادر جمع البيانات:

اعتمد البحث على المصادر الأولية، والمتمثلة في عينة أفراد البحث، والخبراء، وتستخدم قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، والبحوث العلمية، والدراسات، والتقارير، والمجلات والصحف، والندوات، والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع البحث.

##### مجتمع وعينة البحث:

##### مجتمع البحث:

أورد (الفادني، 2008: 30) مجتمع البحث يُقصد به جميع الأشخاص الذين لهم خصائص واحدة أو مشتركة يمكن ملاحظتها، وتعمم نتائج البحث عليه، ويُعد تحديد مجتمع البحث من الأمور بالغة الأهمية لأنه يقدم المعلومات الضرورية لتشكيل الإجابات حول الأسئلة الدراسية من أجل الإجابة عليها، واختبار الفرضيات، وتتمثل وحدة المعاينة في جميع المحاسبين والمراجعين الداخليين في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية على اختلاف تخصصاتهم، وفئاتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (750)، ويرجع اختيار الباحث لفئة المحاسبين والمراجعين الداخليين دون غيرهم من باقي الفئات، إلى أهمية الدور الذي يضطلع به المحاسب والمراجع الداخلي في تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة الداخلية؛ حيث يعتقد الباحث بأهمية هذه الشريحة، ودورها في

تطوير العمل المحاسبي، وحوكمة وضبط تدقيق قطاع الخدمات الحكومية، والجدول (1) يوضح توزيع المحاسبين والمراجعين الداخليين بديوان الحسابات والإدارة العامة للمراجعة الداخلية بالوزارة.

جدول (1) توزيع المحاسبين والمراجعين الداخليين العاملين في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية

رقم	الوحدة التنظيمية الأم	العدد
1	ديوان الحسابات	640
2	الإدارة العامة للمراجعة الداخلية	110
3	الجملة	750

المصدر: بيانات ديوان شؤون الخدمة بوزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، 2025.

#### عينة البحث:

بحسب (سليمان، 2006: 68) يُقصد بعينة البحث بأنها عدد محدد نسبياً من أفراد المجتمع الأصلي، ويتم التعامل معه في حدود الوقت المتاح، والإمكانات المتوفرة، ويبدأ الباحث بدراساتهم ثم يُعمم النتائج على المجتمع الأصلي شريطة أن تمثل المجتمع بأفضل شكل، ونظراً لطبيعة مجتمع البحث تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، ولتحديد حجم العينة استخدمت البحث معادلة روبرت ماسون (Mason, et al, 1989: 284)، وذلك بمعلومية توافر حجم المجتمع الأصلي ومقداره (750) مفردة في الوزارة موضع التطبيق.

$$n = \frac{N}{1 + [S^2 \times (N - 1) \div (p \times (1 - p))]}$$

حيث أن: (n) = حجم العينة؛

(N) = إجمالي عدد العاملين بالوزارة محل البحث؛

(p) = نسبة عدد المفردات التي تتوافر بها الخصائص موضوع البحث، ويفترض أن هذه النسبة تساوي (50%)؛ بوصفه يمثل أكبر احتمال ممكن للحصول على أكبر حجم ممكن للعينة؛

(S) = قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة: أي قسمة نسبة الخطأ (0.05) على (1.96).

بحسب حجم العينة تبين وفقاً للمعادلة السابقة أنها تساوى (255) مفردة، وذلك تأسيساً على أسلوب تحديد العينات من المجتمعات المحددة (Sekaran & Bougie, 2010: 184)، وذلك استناداً على أن مجتمع البحث الكلي يشمل (750) مفردة، وطبق البحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والزمان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها مرة أخرى، وهذه الطريقة ربما تكون هي الأكثر مناسبة لطبيعة مجتمع البحث، وأسفرت هذه العملية عن تجميع عدد 253 قائمة استقصاء من أصل 255 قائمة كان تم توزيعها، وبعد فحص الاستمارات المستردة من عينة البحث، تبين أن هناك 3 قوائم لم يتم استيفائها، لذلك تم استبعادها، وبالتالي أصبحت القوائم المستوفاة والصالحة لأغراض التحليل (250) قائمة بنسبة (98.8%) وهي نسبة جيدة لتمثيل مجتمع البحث، وفيما يلي جدول لمعدلات الاستجابة.

جدول (2) معدلات الاستجابة لمفردات العينة

رقم	الوحدة التنظيمية الأم	حجم المجتمع الكلي	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الصالحة للتحليل	معدل الاستجابة
1	ديوان الحسابات	640	218	216	213	%98.6
2	الإدارة العامة للمراجعة الداخلية	110	37	37	37	%100
3	المجموع الكلي	750	255	253	250	%98.8

المصدر: بيانات توزيع قوائم الاستقصاء على عينة البحث، 2025، دنقلا.

## أداة البحث:

أداة البحث هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع البحث، حيث توجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة، ولغرض الحصول على البيانات لتنفيذ مقاصد البحث لتحقيق أهداف البحث لجأ الباحث إلى استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، وتكونت قائمة الاستقصاء من جزعين، وتضمن الجزء الأول المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث من المحاسبين والمراجعين الداخليين في الوزارة من خلال (7) متغيرات، والمتضمنة (العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، الدورات التدريبية)، أما الجزء الثاني فتضمن مقياس المراجعة الإدارية عبر أربعة أبعاد هي: (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية)، ومقياس الأداء الحكومي عبر بُعدين هما: (الأداء المالي، الأداء الإداري) في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) عدد العبارات في قائمة الاستقصاء الموجهة للمحاسبين والمراجعين الداخليين

الرقم	المتغيرات	البيان	عدد المتغيرات
1	الديموغرافية	العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، الدورات التدريبية	7
2	المستقل (المراجعة الإدارية)	مراجعة الفاعلية	4
3		مراجعة الخطط	4
4		مراجعة الالتزام	4
5		مراجعة الكفاية	4
6	التابع (الأداء الحكومي)	الأداء المالي	5
7		الأداء الإداري	5
8		الجملة	49

المصدر: الدراسة الميدانية، (2025)، دنقلا.

لقد تم تصميم قائمة الاستقصاء بحيث تكون استجابة أفراد عينة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert, 1961: 89) (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وأعطيت لكل خيار درجة من (5) إلى (1) (أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق درجتان، ولا أوافق بشدة درجة واحدة)، وقد تم تصميم القائمة لتكون الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في البحث كالآتي:

$$\text{الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على عدد العبارات} = 5 / (5+4+3+2+1) = 3$$

## الطرائق الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم إدخال البيانات ومعالجتها عن طريق استخدام برنامجي (SPSS 26)، وبرنامج (AMOS 24) لتحقيق أهداف البحث، وتحليل البيانات، والإجابة على تساؤلات البحث، واختبار صحة الفرضيات، وتم تحليل بيانات البحث الميداني باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة المتضمنة:

1. التحليل العاملي التوكيدي: لاختبار صدق بناء مقياس البحث.
2. معامل كرونباخ ألفا: للتأكد من ثبات مقياس البحث، وتناسق العبارات فيما بينها.
3. تحليل التوزيع الطبيعي: للتحقق من وجود توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع عينة البحث، وذلك باعتماد مجموعة من الاختبارات الإحصائية كاختبار الالتواء (Skewness)، والتفطح (Kurtosis).
4. التكرارات والنسب المئوية: وذلك بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في البحث، وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.

5. الوسط الحسابي: يستعمل لغرض معرفة متوسط إجابات أفراد العينة.

6. الانحراف المعياري: يستعمل لغرض معرفة تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي.

7. الأهمية النسبية: وهي تحديد أهمية كل عبارة من عبارات المقياس مقارنة بأهمية العبارات الأخرى في المقياس.

8. أسلوب تحليل المسار ومعاملاته: وذلك لاختبار الفرضيات، وتقييم النموذج المستخلص.

#### التحليل العاملي التوكيدي للبيانات (Confirmatory Factor Analysis):

يُعد شكلاً من أشكال تحليل العوامل يتم استخدامه من قبل الباحثين لاختبار ما إذا كانت مقاييس متغير تتسق مع فهم الباحث لطبيعة هذا المتغير قبل استخدام نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) (أوانغ، 2015: 66)، ويهدف التحليل العاملي التوكيدي لتحليل مسار العلاقات بين البنود التي تكون مقياس المتغير وتحديد درجة التأثيرات المختلفة لهذه البنود للتنبؤ بقيمة المتغير الكامن المراد قياسه، كذلك يساعد على معرفة ما إذا كانت مجموعة من البنود تشكل مركباً عاماً يعكس قياس متغير معين أو اختصاره لعدد أقل من المتغيرات أو العوامل، وهكذا يهدف هذا التحليل إلى معرفة نمط الارتباطات بين مجموعة من المتغيرات التي تم قياسها، ومن ثم يساعد في وضع الفرضيات حول العلاقات السببية بين المتغيرات التي تم تضمينها في النموذج المراد دراسته واختباره (عبد القادر، 2024: 288)، وعلى ذلك ومن خلال استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي تمكن الباحث من الآتي:

1. قياس درجة الثبات فضلاً عن الصدق لعبارات قائمة الاستقصاء المستخدمة فيما يتعلق بكل متغير من متغيري البحث

لاختبار درجة ثبات ومصداقية مقاييس البحث، حيث قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج (AMOS 24)، وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدة مؤشرات يمكن الحكم بها على جودة هذه المطابقة، أي تحدد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات، كما هي موضحة بالجدول (4):

جدول (4) مؤشرات المطابقة ودلالة جودتها

المؤشر	القيم المقبولة	القيم الممتازة
CMIN/DF	<5	<2
RMR	0.06 to 0.1	<0.06
GFI	0 to 1	≤0.90
AGFI	0 to 1	≤0.80
NFI	0 to 1	≤0.90
RFI	0 to 1	≤0.90
IFI	0 to 1	≤0.90
TLI	0 to 1	≤0.90
CFI	0 to 1	≤0.90
RMSEA	0.06 to 0.08	<0.06

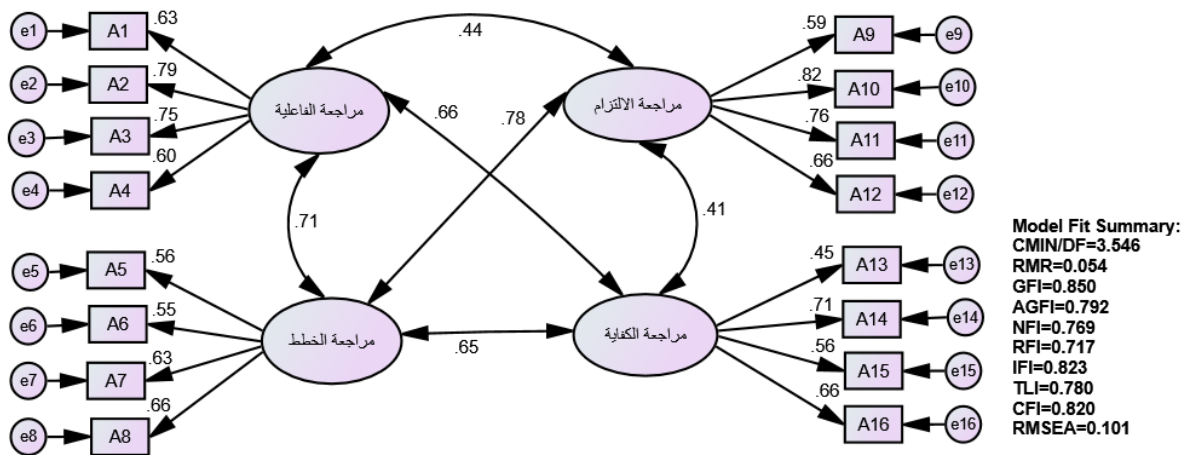
المصدر: (Kim, et al, 2015: 155).

2. اختبار نموذج البحث وفرضياتها، وتحديد علاقات الارتباط، ومعدل التحميل بين كل من العبارات التي تقيس كل متغير من متغيري البحث وأبعاده الفرعية، ويمكن الحكم على صلاحية النموذج من خلال التأكد من أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات على البناءات الخاصة بها لا بد أن تكون أكبر من أو على الأقل مساوية (0.4)، كما أن معاملات الارتباط التبادلية ما بين بناءات المقياس وبعضها البعض لا بد أن تزيد على (0.2) (Hair, et al, 2010: 84)، وفيما

يلي يعرض الباحث التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لكل متغير من متغيري البحث.

### التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للبيانات ضمن المتغير المستقل (المراجعة الإدارية):

قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لبنود أبعاد متغير المراجعة الإدارية (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية) لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد الأربعة (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية)، ويوضح الشكل (2) معاملات التحميل لبنود كل بُعد من أبعاد المراجعة الإدارية (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية)، حيث تراوحت معاملات تشعب بنود المتغير المستقل (المراجعة الإدارية) على متغيرها الكامن (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية) بين (0.45 إلى 0.82)، وهذا ما يدل على ارتفاع معاملات التحميل، كما أظهرت مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد متغير المراجعة الإدارية الأربعة (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية)، بأن درجة تحققها ضمن القيم المقبولة والممتازة ما عدا مؤشر (RMSEA) الذي بلغ (0.101)، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله، وفي ضوء معاملات التحميل المبينة فوق الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل عبارة من عبارات قياسه؛ يتضح اتساق عبارات المقياس لأن جميع العبارات أكبر من (0.4).

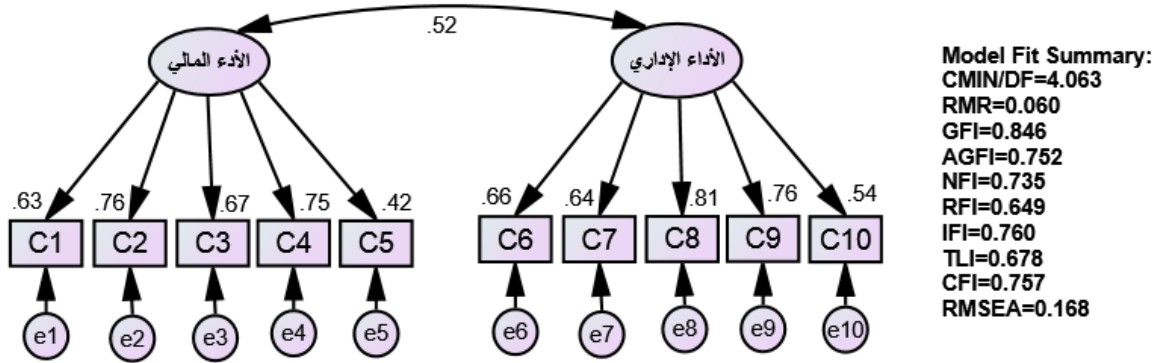


الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (المراجعة الإدارية)

المصدر: الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا.

### التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للبيانات ضمن المتغير التابع (الأداء الحكومي):

قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لبنود (عبارات) بُعدي لمتغير الأداء الحكومي (الأداء المالي والأداء الإداري) لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذين البُعدين، ويوضح الشكل (3) معاملات التحميل لبنود كل بُعد، حيث تراوحت معاملات تشعب بنود المتغير التابع (الأداء الحكومي) على متغيرها الكامن بين (0.42 إلى 0.81)، وهذا ما يدل على ارتفاع معاملات التحميل، كما أظهرت مؤشرات جودة المطابقة لُبُعدي متغير الأداء الحكومي، بأن درجة تحققها ضمن القيم المقبولة والممتازة ما عدا مؤشر (RMSEA) الذي بلغ (0.168)، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله، وفي ضوء معاملات التحميل المبينة فوق الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل عبارة من عبارات قياسه؛ يتضح اتساق عبارات المقياس لأن جميع العبارات أكبر من (0.4).



الشكل (3) التحليل العائلي التوكيدي للمتغير التابع (الأداء الحكومي)

المصدر: الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا.

**الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة:****أ. الاختبارات التمهيدية للبيانات:**

من أجل إجراء الاستعدادات الإحصائية للبيانات يتوجب إجراء اختبارات الصدق والثبات للبيانات ولأداة القياس وكالاتي:

**1. الصدق الظاهري للأداة:**

يشير الصدق الظاهري إلى أن جميع العبارات التي استخدمت لقياس أبعاد متغيري البحث (المتغير المستقل والمتغير التابع) واضحة المعنى والصياغة (Sekaran & Bougie, 2010: 186)، وللتأكد من الصدق الظاهري لقائمة الاستقصاء (أداة البحث) قام الباحث بالاستعانة بعدد من المحكمين في مجال المحاسبة وإدارة الأعمال، وفي ضوء ذلك استقر الرأي على المقياس بعد إجراء التعديلات عليه حذفاً وإضافةً.

**2. ثبات الأداة:**

يشير الثبات إلى التأكد من أن الإجابة تكون الإجابة نفسها في حالة إعادة تكرار تطبيقها على العينة نفسها في وقت مختلف، ومن أجل القيام بالاختبار تم اعتماد معامل كرونباخ ألفا، والذي تشير إليه الدراسات بأنه يكون مقبولاً بالقيم أكبر من أو تساوي (0.60) (Malhotra & Dash, 2011: 221)، وبعد إجراء تطبيق الاختبار اتضح بأن جميع المحاور أعطت نتائج مقبولة على انفراد ومجموعة وكما موضح في الجدول (5).

**ب. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:**

للتعرف على طبيعة البيانات، وفيما إذا كانت تتبع التوزيع الاحتمالي أو الطبيعي من عدمه يتم إجراء الاختبار بالاعتماد على قيم معاملات التفلطح والالتواء، وأن القيم المقبولة لهما تشترط أن تكون القيم محصورة بين (-2، +2) (الديب، 2012: 114)، ومن الجدول (5) تشير نتائج معامل الالتواء (Skewness)، ومعامل التفلطح (Kurtosis) إلى أنها ضمن منطقة القبول (-2، +2)، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن اعتمادها.

جدول (5) معامل الثبات، معامل الالتواء، ومعامل التفلطح

نوع المتغير	المتغير الفرعي/الرئيس	معامل الثبات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المستقل الأول	مراجعة الفاعلية	0.768	-1.167	+1.789
	مراجعة الخطط	0.585	-0.636	+0.167
	مراجعة الالتزام	0.794	-0.801	+2.328
	مراجعة الكفاية	0.638	-0.029	+0.154
	المراجعة الإدارية	0.844	-0.792	+1.958
المتغير التابع	الأداء المالي	0.639	-0.284	+0.476

+2.162	-1.307	0.794	الأداء الإداري
+1.519	-0.551	0.784	الأداء الحكومي
+1.343	-0.244	0.929	الأداة ككل

المصدر: الدراسة الميدانية، (2025)، دنقلا.

### التحليل واختبار الفرضيات:

### وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث:

جدول (6) توزيع مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	التكرار	النسبة المئوية	
العمر	أقل من 30 سنة	41	16.4%	السودانية	4	1.6%
	30 - 40 سنة	99	39.6%	العربية	0	0%
	30 - 40 سنة	74	29.6%	البريطانية	0	0%
	50 سنة فأكثر	36	14.4%	الأمريكية	0	0%
المؤهل العلمي	ثانوي	59	23.6%	لا توجد	246	98.4%
	جامعي	162	64.8%	محاسبة	79	31.6%
سنوات الخبرة	دراسات عليا	29	11.6%	اقتصاد	37	14.8%
	أقل من 5 سنوات	9	3.6%	إدارة الأعمال	45	18%
	5 - 10 سنوات	65	26%	قانون	4	1.6%
	10 - 15 سنة	59	23.6%	آخر	26	10.4%
الدرجة الوظيفية	15 سنة فأكثر	117	46.8%	لا يوجد	59	23.6%
	الأولى - الثالثة	38	15.2%	داخلية	202	80.8%
	الرابعة - الخامسة	90	36%	خارجية	3	1.2%
	السابعة - التاسعة	94	37.6%	داخلية وخارجية	42	16.8%
	العاشرة - الـ 14	28	11.2%	لا توجد	3	1.2%

المصدر: الدراسة الميدانية، (2025)، دنقلا.

### وصف البيانات الموضوعية لأفراد عينة البحث:

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية لعبارة أبعاد المراجعة الإدارية

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	المجموع
1	يضبط قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية سلوك أداء الموارد البشرية	51	149	31	18	250
		20.4%	59.6%	12.4%	7.2%	100%
2	يتسم نظام تقييم أداء الموارد البشرية بالوزارة بالمهنية	85	148	8	9	250
		34%	59.2%	3.2%	3.6%	100%
3	يتم تحديد نقاط الضعف، والقوة في أداء الموارد البشرية	109	122	6	10	250
		43.6%	48.8%	2.4%	4%	100%
4	يتم التوظيف الأمثل لمعارف الموارد	125	72	35	15	250

%100	%1.2	%6	%14	%28.8	%50	%	البشرية، ومهاراتهم	
250	10	39	77	104	20	ت	يتم تقييم تقارير أداء الوحدات التنظيمية المختلفة بالوزارة	5
%100	%4	%15.6	%30.8	%41.6	%8	%	هنالك توافق بين الخطط الموضوعية والسياسات الإدارية بالوزارة	6
250	25	34	52	106	33	ت	تهتم إدارة المراجعة الداخلية بمقارنة الأداء الفعلي والمخطط للخطط الموضوعية	7
%100	%10	%13.6	%20.8	%42.4	%13.2	%	لدى إدارة المراجعة الداخلية القدرة على اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها فور حدوثها	8
250	1	3	7	112	127	ت	تُقيّم إدارة المراجعة الداخلية درجة الالتزام بالسياسات المالية والإدارية الموضوعية	9
%100	%0.4	%1.2	%2.8	%44.8	%50.8	%	تُقيّم القيادة العليا مستوى تنفيذ الخطط التشغيلية في الوحدات التنظيمية	10
250	-	4	13	126	107	ت	تُحسّن عملية المراجعة إجراءات العمل المتبعة في الوزارة	11
%100	%0.4	%2.4	%10.8	%66	%20.4	%	تضبط عملية المراجعة عمليات الوحدات التنظيمية المختلفة في الوزارة	12
250	1	6	27	165	51	ت	تُقوم القيادة العليا الاحتياج المستقبلي من القوى العاملة	13
%100	%0.4	%2	%11.2	%58	%28.4	%	تُقيّم القيادة العليا تنفيذ البرامج التدريبية للقوى العاملة	14
250	-	4	20	155	71	ت	تُخفّض عمليات المراجعة التكاليف، والمصروفات الإدارية، والتشغيلية	15
%100	%0.4	%2.4	%28	%58	%11.2	%	تزيد عمليات المراجعة الإنتاجية في الوزارة	16
250	60	66	63	39	22	ت		
%100	%24	%26.4	%25.2	%15.6	%8.8	%		
250	-	12	41	160	37	ت		
%100	-	%4.8	%16.4	%64	%14.8	%		
250	-	6	20	92	132	ت		
%100	-	%2.4	%8	%36.8	%52.8	%		
250	2	13	66	134	35	ت		
%100	%0.8	%5.2	%26.4	%53.6	%14	%		

المصدر: الدراسة الميدانية، (2025)، دنقلا.

اتضح من بيانات الجدول (7):

#### مراجعة الفاعلية:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 200 مفردة، ونسبة 80% يؤكدون أن قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية يضبط سلوك أداء الموارد البشرية.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 233 مفردة، ونسبة 93.2% يؤكدون أن نظام تقييم أداء الموارد البشرية بالوزارة يتسم بالمهنية.

3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 231 مفردة، ونسبة 92.4% يؤكدون أنه يتم تحديد نقاط الضعف، والقوة في أداء الموارد البشرية.

4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 197 مفردة، ونسبة 78.8% يؤكدون أنه يتم التوظيف الأمثل لمعارف الموارد البشرية، ومهاراتهم.

#### مراجعة الخطط:

5. أن نسبة 49.6% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 30.8% محايدون، ونسبة 19.6% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى يتم تقييم تقارير أداء الوحدات التنظيمية المختلفة بالوزارة إلى حدٍ ما.

6. أن أكثر من نصف العينة بعدد 139 مفردة، ونسبة 55.6% يرون أن هنالك توافق بين الخطط الموضوعية والسياسات الإدارية بالوزارة.

7. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 197 مفردة، ونسبة 78.8% يؤكدون أن إدارة المراجعة الداخلية تهتم بمقارنة الأداء الفعلي والمخطط للخطط الموضوعية.

8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 197 مفردة، ونسبة 78.8% يؤكدون لدى إدارة المراجعة الداخلية القدرة على اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها فور حدوثها.

#### مراجعة الالتزام:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 216 مفردة، ونسبة 86.4% يؤكدون أن إدارة المراجعة الداخلية تُقيّم درجة الالتزام بالسياسات المالية والإدارية الموضوعية.

2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 216 مفردة، ونسبة 86.4% يؤكدون أن القيادة العليا تُقيّم مستوى تنفيذ الخطط التشغيلية في الوحدات التنظيمية.

3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 226 مفردة، ونسبة 90.4% يؤكدون أن عملية المراجعة تُحسّن إجراءات العمل المتبعة في الوزارة.

4. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 173 مفردة، ونسبة 69.2% يقرّون بضبط عملية المراجعة لعمليات الوحدات التنظيمية المختلفة في الوزارة.

#### مراجعة الكفاية:

1. أن أكثر من نصف العينة بعدد 126 مفردة، ونسبة 50.4% لا يرون أن القيادة العليا تُقوّم الاحتياج المستقبلي من القوى العاملة.

2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 197 مفردة، ونسبة 78.8% يؤكدون أن القيادة العليا تُقيّم تنفيذ البرامج التدريبية للقوى العاملة.

3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 224 مفردة، ونسبة 89.6% يؤكدون أن عمليات المراجعة تُخفّض التكاليف، والمصروفات الإدارية، والتشغيلية.

4. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 169 مفردة، ونسبة 67.6% يقرّون بزيادة عمليات المراجعة للإنتاجية في الوزارة.

#### جدول (8) التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعدي الأداء الحكومي

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
1	تستخدم الوزارة موازنة البرامج، والأداء في وضع إستراتيجية الوزارة	21	81	119	28	1	250
	%	8.2%	32.4%	47.6%	11.2%	0.4%	100%
2	تقوّم موازنة البرامج والأداء خطط التنمية	63	141	31	14	1	250

ويرامجها	%	%25.2	%56.4	%12.4	%5.6	%0.4	%100
3	ت	74	139	24	12	1	250
يضمن إعداد الموازنة العامة سنوياً دقة تقديرات الإيرادات، والنفقات العامة	%	%29.6	%55.6	%9.6	%4.8	%0.4	%100
4	ت	24	55	87	50	34	250
توجد كفاءة في تحصيل الإيرادات العامة	%	%9.6	%22	%34.8	%20	%13.6	%100
5	ت	146	94	5	4	1	250
تتحكم الوزارة في حجم الإنفاق العام على خطط التنمية، وبرامجها	%	%58.4	%37.6	%2	%1.6	%0.4	%100
6	ت	152	83	10	4	1	250
تتبنى الوزارة تطبيق نظم إدارة الجودة، والتميز	%	%60.8	%33.2	%4	%1.6	%0.4	%100
7	ت	97	100	41	8	4	250
يتمتع الجهاز الإداري في الوزارة بالكفاءة	%	%38.8	%40	%16.4	%3.2	%1.6	%100
8	ت	71	157	17	4	1	250
يؤدي تحفيز المحاسبين، والمراجعين الداخليين إلى اندماجهم في العمل	%	%28.4	%62.8	%6.8	%1.6	%0.4	%100
9	ت	64	173	10	2	1	250
تستهدف عمليات التحسين المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت	%	%25.6	%69.2	%4	%0.8	%0.4	%100
10	ت	37	141	62	6	4	250
أداء الوزارة في تطور مستمر	%	%14.8	%56.4	%24.8	%2.4	%1.6	%100

المصدر: الدراسة الميدانية، (2025)، دنقلا.

اتضح من بيانات الجدول (8):

#### الأداء المالي:

1. أن نسبة 40.8% يوافقون ويوافقون بشدة، ونسبة 47.6% محايدون، ونسبة 11.6% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى تستخدم الوزارة موازنة البرامج، والأداء في وضع استراتيجية الوزارة إلى حد ما.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 204 مفردة، ونسبة 81.6% يؤكدون أن موازنة البرامج والأداء تُقَوِّم خطط التنمية وبرامجها.
3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 213 مفردة، ونسبة 85.2% يؤكدون أن إعداد الموازنة العامة سنوياً يضمن دقة تقديرات الإيرادات، والنفقات العامة.
4. أن نسبة 33.6% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، ونسبة 34.8% محايدون، ونسبة 31.6% يوافقون ويوافقون بشدة، وهذا يشير إلى لا توجد كفاءة في تحصيل الإيرادات العامة إلى حد ما.
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 240 مفردة، ونسبة 96% يؤكدون أن الوزارة تتحكم في حجم الإنفاق العام على خطط التنمية، وبرامجها.

#### الأداء الإداري:

6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 235 مفردة، ونسبة 94% يؤكدون أن الوزارة تبنت تطبيق نظم إدارة الجودة، والتميز.
7. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 197 مفردة، ونسبة 78.8% يؤكدون تمتع الجهاز الإداري في الوزارة بالكفاءة.
8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 228 مفردة، ونسبة 91.2% يؤكدون أن تحفيز المحاسبين، والمراجعين الداخليين يؤدي إلى اندماجهم في العمل.
9. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 237 مفردة، ونسبة 94.8% يؤكدون أن عمليات التحسين المستمر تستهدف تخفيض معدل الضياع في الوقت.

10. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 178 مفردة، ونسبة 71.2% يقرون بأن أداء الوزارة في تطور مستمر. التحليل الوصفي لمتغيري البحث:

لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة عن متغيراتها، تم استخدام معادلة طول الفئة، والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية النسبية للمتغيرات والذي تم وفقاً للمعادلة التالية (Hair, et.al., 2010: 366):  
مدى التطبيق = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات (مرتفعة؛ متوسطة؛ منخفضة) = 3 / (1-5) = 1.33، وبناءً على ذلك يكون القرار للأهمية النسبية على النحو التالي (Valentine, et l, 2014: 509-526): الأهمية المنخفضة من 1 - أقل من 2.33؛ والأهمية المتوسطة من 2.33 - إلى 3.66؛ والأهمية النسبية المرتفعة من 3.67 فأكثر. يوضح الجدول (9) عرض المؤشرات المبدئية بالمتغيرات الداخلة في البحث ممثلة في المتوسطات الحسابية مقاسه على مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافات المعيارية.

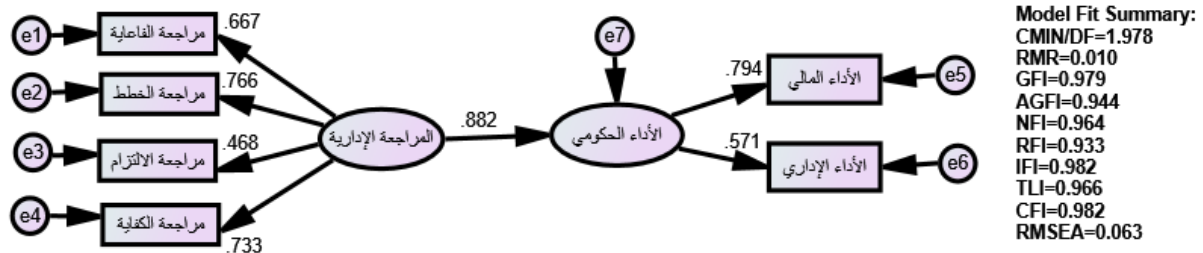
جدول (9) توصيف متغيري البحث وأبعادهما في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	البُعد/ المتغير
1	مرتفع	0.631	4.17	250	مراجعة الفاعلية
3	مرتفع	0.593	3.87	250	مراجعة الخطط
2	مرتفع	0.530	4.03	250	مراجعة الالتزام
4	متوسط	0.622	3.66	250	مراجعة الكفاية
2	مرتفع	0.452	3.93	250	المراجعة الإدارية
2	مرتفع	0.549	3.79	250	الأداء المالي
1	مرتفع	0.539	4.16	250	الأداء الإداري
1	مرتفع	0.464	3.97	250	الأداء الحكومي

المصدر: الدراسة الميدانية، (2025)، دنقلا.

أظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية لمتغيري البحث، وكان أعلاهما لمتغير الأداء الحكومي بمستوى أهمية نسبية مرتفع، وأدناها لمتغير المراجعة الإدارية بمستوى أهمية نسبية مرتفع، مما يعني اهتمام أفراد وحدة المعاينة والتحليل بتحقيق أهداف الوزارة بتحسين الأداء الحكومي وتطبيق المراجعة الإدارية، وعلى صاحب القرار الذي له دور في تخطيط أعمال الوزارة أن يأخذ بمتغيري البحث.

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإدارية بأبعادهما (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية) وتحسين الأداء الحكومي في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية: لاختبار الفرضية الرئيسية تم عمل نموذج بنائي للعلاقة بين المراجعة الإدارية بأبعادهما الأربعة، والأداء الحكومي ببُعديه، كما يلي:



المصدر: الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا.

الشكل (4) النموذج البنائي للعلاقة بين المراجعة الإدارية بأبعادهما الأربعة والأداء الحكومي ببُعديه

الجدول (10) تحليل مسار المراجعة الإدارية بأبعادها الأربعة على الأداء الحكومي ببعديه

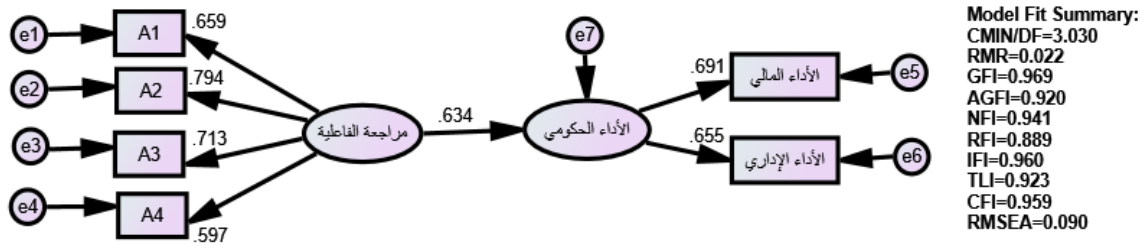
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير (β) (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E.)	النسبة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة
المراجعة الإدارية	الأداء الحكومي	1.549	0.237	6.541	(***)
(***) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)					

المصدر: الدراسة الميدانية، (2025)، دنقلا.

يتضح من الشكل (4) والجدول (10) أن معظم مؤشرات جودة المطابقة جاءت قريبة من القيمة الممتازة وضمن القيمة المقبولة، وهذا يوحي بقبول النموذج البنائي للفرضية الرئيسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإدارية بأبعادها (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية) والأداء الحكومي ببعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري)، حيث بلغت قيمة (β) (1.549)، والنسبة الحرجة (C.R.) بلغت قيمتها (6.541)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً بدلالة اتجاه سهم المسار، وبالتالي فإن معامل تأثير المراجعة الإدارية بلغ (1.549)، وهذا يعني أن زيادة (100) وحدة في تطبيق المراجعة الإدارية فإن أثرها يسهم بزيادة (154.9) وحدة في تحسين الأداء الحكومي ببعديه (المالي، الإداري)، ومما سبق تقبل الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإدارية وتحسين الأداء الحكومي في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، وللتحقق من العلاقة بين أبعاد المراجعة الإدارية منفردة والأداء الحكومي، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسة إلى أربعة فرضيات فرعية، واستخدم تحليل المسار لاختبارها على حده، وكما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الفاعلية وتحسين الأداء الحكومي في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية:

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم عمل نموذج بنائي للعلاقة بين مراجعة الفاعلية، والأداء الحكومي ببعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري)، كما يلي:



الشكل (5) النموذج البنائي للعلاقة بين مراجعة الفاعلية والأداء الحكومي

المصدر: الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا.

الجدول (11) تحليل مسار مراجعة الفاعلية على الأداء الحكومي ببعديه

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير (β) (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E.)	النسبة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة
مراجعة الفاعلية	الأداء الحكومي	0.421	0.069	6.102	(***)
(***) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)					

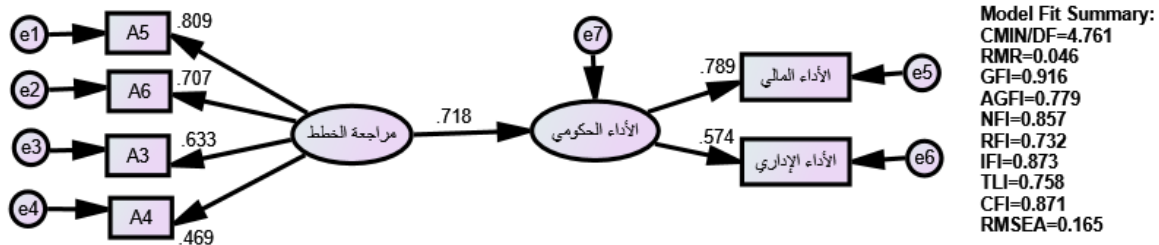
المصدر: الدراسة الميدانية، (2025)، دنقلا.

يتضح من الشكل (5) والجدول (11) أن معظم مؤشرات جودة المطابقة جاءت قريبة من القيمة الممتازة وضمن القيمة المقبولة عدا قيمة (RMSEA) والبالغة (0.090)، وهذا يوحي بقبول النموذج البنائي للفرضية الفرعية الأولى، ووجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين مراجعة الفاعلية والأداء الحكومي ببُعديه (المالي، الإداري)، حيث بلغت قيمة  $(\beta)$  (0.421)، والنسبة الحرجة (C.R.) بلغت قيمتها (6.102)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً بدلالة اتجاه سهم المسار، وبالتالي فإن معامل تأثير مراجعة الفاعلية بلغ (0.421)، وهذا يعني أن زيادة (100) وحدة في تطبيق مراجعة الفاعلية فإن أثرها يسهم بزيادة (42.1) وحدة في تحسين الأداء الحكومي ببُعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري)، ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى، والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الفاعلية وتحسين الأداء الحكومي ببُعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري) في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الخطط وتحسين الأداء الحكومي في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية:

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم عمل نموذج بنائي للعلاقة بين مراجعة الخطط، والأداء الحكومي ببُعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري)، كما يلي:



الشكل (6) النموذج البنائي للعلاقة بين مراجعة الخطط والأداء الحكومي

المصدر: الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا.

الجدول (12) تحليل مسار مراجعة الخطط على الأداء الحكومي ببُعديه

المتغير المستقل الفرعي الثاني	المتغير التابع	معامل التأثير $(\beta)$ (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E.)	النسبة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة
مراجعة الخطط	الأداء الحكومي	0.611	0.084	7.249	(***)

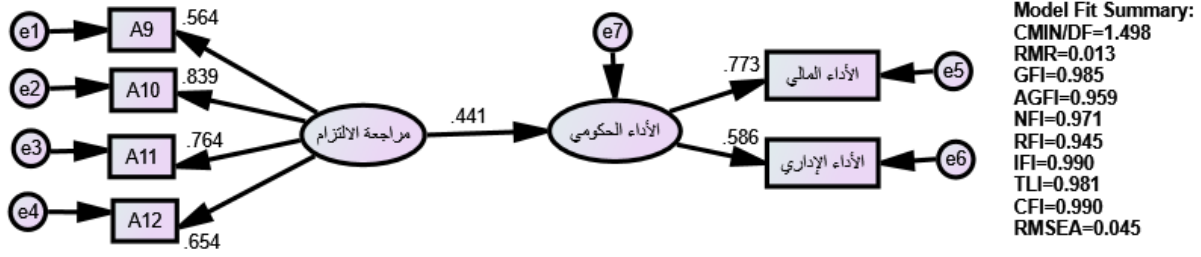
(\*\*\*) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)

المصدر: الدراسة الميدانية، (2025)، دنقلا.

يتضح من الشكل (6) والجدول (12) أن معظم مؤشرات جودة المطابقة جاءت قريبة من القيمة الممتازة وضمن القيمة المقبولة عدا قيمة (RMSEA) والبالغة (0.165)، وهذا يوحي بقبول النموذج البنائي للفرضية الثانية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الخطط وتحسين الأداء الحكومي ببُعديه (المالي، الإداري)، حيث بلغت قيمة  $(\beta)$  (0.611)، والنسبة الحرجة (C.R.) بلغت قيمتها (7.249)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً بدلالة اتجاه سهم المسار، وبالتالي فإن معامل تأثير مراجعة الخطط بلغ (0.611)، وهذا يعني أن زيادة (100) وحدة في تطبيق مراجعة الخطط فإن أثرها يسهم بزيادة (61.1) وحدة في تحسين الأداء الحكومي ببُعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري)، ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية، والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الخطط وتحسين الأداء الحكومي ببُعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري) في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الالتزام وتحسين الأداء الحكومي في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية:

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم عمل نموذج بنائي للعلاقة بين مراجعة الالتزام، والأداء الحكومي ببُعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري)، كما يلي:



الشكل (7) النموذج البنائي للعلاقة بين مراجعة الالتزام والأداء الحكومي

المصدر: الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا.

الجدول (13) تحليل مسار مراجعة الالتزام على الأداء الحكومي ببعديه

المتغير المستقل الفرعي الثالث	المتغير التابع	معامل التأثير ( $\beta$ ) (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E.)	النسبة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة
مراجعة الالتزام	الأداء الحكومي	0.338	0.078	4.947	(***)

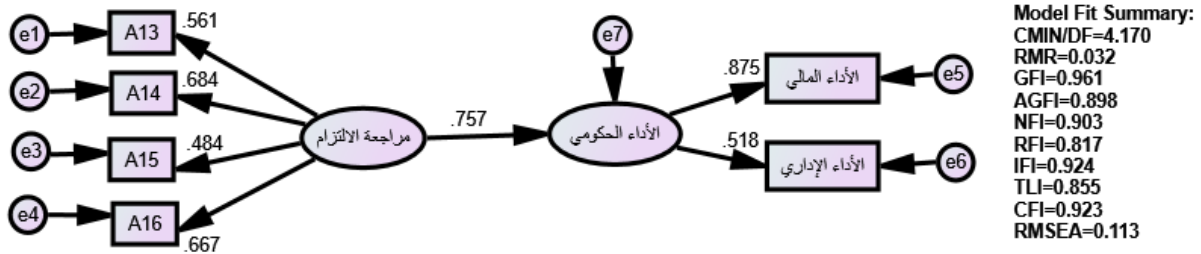
(\*\*\*) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)

المصدر: الدراسة الميدانية، (2025)، دنقلا.

يتضح من الشكل (7) والجدول (13) أن معظم مؤشرات جودة المطابقة جاءت قريبة من القيمة الممتازة وضمن القيمة المقبولة، وهذا يوحي بقبول النموذج البنائي للفرضية الفرعية الثالثة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الالتزام وتحسين الأداء الحكومي ببعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري)، حيث بلغت قيمة ( $\beta$ ) (0.338)، والنسبة الحرجة (C.R.) بلغت قيمتها (4.947)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً بدلالة اتجاه سهم المسار، وبالتالي فإن معامل تأثير مراجعة الالتزام بلغ (0.338)، وهذا يعني أن زيادة (100) وحدة في تطبيق مراجعة الالتزام فإن أثرها يسهم بزيادة (33.8) وحدة في تحسين الأداء الحكومي ببعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري)، ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الالتزام وتحسين الأداء الحكومي ببعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري) في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الكفاية وتحسين الأداء الحكومي في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية:

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم عمل نموذج بنائي للعلاقة بين مراجعة الكفاية، والأداء الحكومي ببعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري)، كما يلي:



الشكل (8) النموذج البنائي للعلاقة بين مراجعة الكفاية والأداء الحكومي

المصدر: الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا.

الجدول (14) تحليل مسار مراجعة الكفاية على الأداء الحكومي ببعديه

المتغير المستقل الفرعي الرابع	المتغير التابع	معامل التأثير (β) (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E.)	النسبة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة
مراجعة الكفاية	الأداء الحكومي	1.018	0.165	6.177	(***)
(***) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)					

المصدر: الدراسة الميدانية، (2025)، دنقلا.

يتضح من الشكل (8) والجدول (14) أن معظم مؤشرات جودة المطابقة جاءت قريبة من القيمة الممتازة وضمن القيمة المقبولة عدا قيمة (RMSEA) والبالغة (0.113)، وهذا يوحي بقبول النموذج البنائي للفرضية الفرعية الرابعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الكفاية وتحسين الأداء الحكومي ببعديه (المالي، الإداري)، حيث بلغت قيمة (β) (1.018)، والنسبة الحرجة (C.R.) بلغت قيمتها (6.177)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً بدلالة اتجاه سهم المسار، وبالتالي فإن معامل تأثير مراجعة الكفاية بلغ (1.018)، وهذا يعني أن زيادة (100) وحدة في تطبيق مراجعة الكفاية فإن أثرها يسهم بزيادة (101.8) وحدة في تحسين الأداء الحكومي ببعديه (المالي، الإداري)، ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية الرابعة، والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الكفاية وتحسين الأداء الحكومي ببعديه (الأداء المالي، الأداء الإداري) في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية.

#### نتائج البحث وتوصياته:

توصل البحث إلى عدد من النتائج تمثلت فيما يأتي:

1. ارتفاع مستوى أهمية الأداء الحكومي ببعديه (المالي والإداري) طبقاً لآراء مفردات العينة المبحوثة بوزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية. مما يتطلب من ديوان الحسابات والإدارة العامة للمراجعة الداخلية تعزيز ذلك المستوى المرتفع وبذل مزيد من الجهد لتحقيق تميز الأداء الحكومي.
2. ارتفاع مستوى أهمية المراجعة الإدارية بجميع أبعادها طبقاً لآراء أفراد عينة البحث بوزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية. مما يتطلب من ديوان الحسابات والإدارة العامة للمراجعة الداخلية تعزيز ذلك المستوى المرتفع وبذل مزيد من الجهد لتحقيق جودة عمليات المراجعة الإدارية.
3. أوضحت نتائج تحليل المسار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإدارية بأبعادها مجتمعة ومنفردة (مراجعة الفاعلية، مراجعة الخطط، مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاية)، وتحسين الأداء الحكومي ببعديه مجتمعين (المالي، الإداري) في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، وهو ما يعني أنه كلما ازداد مستوى إدراك مفردات العينة للمراجعة الإدارية ارتفع مستوى أدائهم، وهو ما يزيد قدرتهم على تحسين الأداء المالي والإداري للوزارة، وجاءت متسقة مع (عثمان، 2021) و(بشير، 2018)، و(بابكر، 2015)، و(سليمان، 2015)، و(رمضان، 2011)، و(محمد، 2011).
4. في ضوء ما انتهى إليه البحث من نتائج يمكن التقدم بالتوصيات الآتية:
5. أن تقوم الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بتقييم تقارير أداء الوحدات التنظيمية المختلفة بالوزارة، ومراجعة خططها وبرامج عملها، وألا يقتصر دورها على تدقيق العمل المحاسبي فقط.
6. أن يسعى المحاسبين والمراجعين الداخليين في وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية للحصول على المؤهلات المهنية (الزمالة) لمواكبة التطور في عمل المراجعة وضبط الحسابات.
7. ضرورة استخدام وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية لموازنة البرامج والأداء لضمان دقة تقديرات الإيرادات والكفاءة في تحصيلها، والتحكم في الإنفاق على خطط التنمية وبرامجها.
8. أن تقوم الوحدة الحكومية من احتياجاتها السنوية من القوى العاملة بناءً على المؤهلات العلمية.

**المقترحات:**

ناقش هذه البحث دور المراجعة الإدارية في تحسين الأداء الحكومي بالتطبيق على وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، ويُعد المتغير المستقل من المتغيرات الإيجابية التي زادت مستوى تحسين الأداء المالي والإداري، ولذلك يقترح الباحث أفكار لبحوث مستقبلية يتم من خلالها استخدام المتغيرات المُعدّلة والوسيط (الرقابة الإدارية والرقابة المالية)، ومن ثم قياس مدى تأثيرها على هذه العلاقة، فقد تزيد درجة تأثير المراجعة الإدارية على تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات.

**قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:**

أحمد، منى اسحق، (2011)، دور المراجعة الإدارية في ترشيد القرارات في المنشآت الصناعية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

البشير، الأمير حسن، (2025)، نبذة تعريفية عن وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية، مقابلة شخصية مع مدير عام وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية.

الديب، علي السيد، (2012)، الإحصاء: المبادئ النظرية وتطبيقاتها العملية، الزعيم للخدمات المكتبية، مصر.

الربيعي، فضل علي محمد، وشاوش، زايد ناجي ناصر، (2025)، أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، اليمن، المجلد (4)، العدد (2)، الصفحات (144-185).

الصبان، محمود سمير، (2003)، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية للكتب، الإسكندرية، مصر.

الفادني، أبو الحسن محمد أحمد الشيخ، (2008)، البحث العلمي ومناهجه، مكتبة الشريف الأكاديمية للنشر والتوزيع، الخرطوم، السودان.

المرسوم الولائي رقم (11) لسنة (2018) (إنشاء الوزارات وتحديد مهامها واختصاصاتها) بتاريخ 21-10-2018.

أوان، زين الدين، (2015)، نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس "دليل مبسط لتعليم برمجة أموس"، ترجمة إبراهيم مخيمر.

بابكر، محمد بابكر حسن، (2015)، المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري في منظمات الأعمال بالتطبيق على شركة الأمن الغذائي بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

بشير، يعقوب آدم إبراهيم، (2018)، دور المراجعة الإدارية في رقابة وضبط الأداء المالي والإداري بشركات المساهمة العامة بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.

حسن، سهير محمد أحمد محمد، (2021)، مدى فعالية المراجعة الداخلية في الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الحكومي بالتطبيق على الوحدات الحكومية بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.

حماد، طارق عبد العال، (2004)، موسوعة معايير المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

رمضان، فيصل، (2011)، دور المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي للوحدات الاقتصادية السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، (2006)، مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مطبعة جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

سليمان، مجيد، (2015)، دور المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية الأداء في شركات القطاع العام بدولة العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، القاهرة، مصر.

عبد الهادي، ميسون، (2017)، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

عبد القادر، خالد، (2024)، تحليل الدور الوسيط للصلمت التنظيمي في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل: بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات العامة بمحافظة بني سويف، المجلة العربية للإدارة، مصر،

المجلد (44)، العدد (5)، الصفحات (281-306).

عثمان، أميمة محمد، (2021)، أثر المراجعة الإدارية في تقييم فعالية الأداء المالي والإداري في المصارف السودانية بالتطبيق على أفرع المصارف العاملة بمدينة دنقلا، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.

محمد، معاذ، (2017)، دور المراجع الداخلي في اكتشاف الغش والتلاعب في المال العام وكيفية الحد منه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، دنقلا، السودان.

محمد، انتصار أحمد عبد الماجد، (2011)، دور المراجعة الإدارية في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية بالسودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.

يوسف، مبارك اسحق محمد، (2006)، دور المراجعة الإدارية في رفع الكفاءة الإنتاجية لمشروعات القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

**Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E., (2010),** Multivariate Data Analysis, 7<sup>th</sup> Edition, Pearson, New York, United States of America.

**Kim, S.; Sturman, E. & Kim, E. S. (2015).** Structural Equation Modeling: Principles, Processes and Practices, In: K. D. Strang (Ed.), The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management, Pages (153-172).

**Koo hang, A., Koo hang, J., & Obuchowski, J., (2017),** The Impact of Leadership on Trust, Knowledge Management, and Organizational Performance: A Research Model, Industrial Management & Data Systems, Vol. (117), No. (3), Pages (521-537).

**Likert, R., (1961),** New Patterns of Management, McGraw-Hill, New York, U.S.A.

**Malhotra, N.K. & Dash, S., (2011),** Marketing Research an Applied Orientation, Pearson Publishing, London, United Kingdom.

**Mason, R. L., Gunst R. F. & Hess J. L., (1989),** Statistical Design & Analysis of Experiments: With Applications to Engineering & Science, 18<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons Publishing Company, U.S.A.

**Munir, A., Khan, F. U., Usman, M. & Khurram, S., (2019),** Relationship between Corporate Governance, Corporate Sustainability and Financial Performance, Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, Vol. (14), No. (4), Pages (915-933).

**Sekaran, Uma & Bougie R., (2010),** Research Method for Business, John Wiley & Sons, U.S.A.

**Valentine, S.; Nam, S. H.; Hollingworth, D. & Hall, C., (2014),** Ethical Context & Ethical Decision Making: Examination of an Alternative Statistical Approach for Identifying Variable Relationships, Journal of Business Ethics, Vol. (124), No. (03), PP 509-526.

الملاحق:

ملحق رقم (1) قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد: .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث مجدي شاكر عبد الحي بإجراء دراسة بعنوان: (دور المراجعة الإدارية في تحسين الأداء الحكومي - بالتطبيق على وزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية)، ويأمل الباحث من سعادتكم الإجابة عن الأسئلة الواردة بقائمة الاستقصاء، وكله أمل ألا يشكل ذلك عبء عليكم، طالباً حسن تعاونكم لاستكمال بيانات البحث.

وإذ أهاب بكم تحري الدقة في إجاباتكم على الأسئلة، والتي ستكون بإذن الله عوناً كبيراً لإنجاز البحث، وأعد المولى عز وجل أولاً ثم أعدكم بأن آرائكم ستكون سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مشاركتم محل تقديري، وأنا أشكركم جزيل الشكر على وقتكم، وتعاونكم معي،،،،،  
لكم الشكر والتقدير،

مايو / 2025

القسم الأول: البيانات الأساسية:

أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يناسبك:

### 1. العمر:

أقل من 30 سنة	30 وأقل من 40 سنة	40 وأقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
الاختيار (√)			

### 2. المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
الاختيار (√)			

### 3. المؤهل المهني:

زمالة	سودانية	عربية	بريطانية	أمريكية	لا توجد
الاختيار (√)					

### 4. التخصص العلمي:

التخصص العلمي	محاسبة	اقتصاد	إدارة الأعمال	قانون	آخر	لا يوجد
					أذكره.....	
الاختيار (√)						

### 5. سنوات الخبرة:

فترة سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 وأقل من 10 سنوات	10 وأقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
الاختيار (√)				

### 6. الدرجة الوظيفية:

فترة الدرجة الوظيفية	الأولى - الثالثة	الرابعة - الخامسة	السادسة - التاسعة	العاشرة - الرابعة عشر
الاختيار (√)				

### 7. الدورات التدريبية:

نوع الدورات التدريبية	داخلية	خارجية	داخلية وخارجية	لا توجد
الاختيار (√)				

### القسم الثاني: البيانات الموضوعية

#### المحور الأول: المراجعة الإدارية:

#### أ. مراجعة الفاعلية:

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يضبط قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية سلوك أداء الموارد البشرية					
2	يتسم نظام تقييم أداء الموارد البشرية بالوزارة بالمهنية					
3	يتم تحديد نقاط الضعف، والقوة في أداء الموارد البشرية					
4	يتم التوظيف الأمثل لمعارف الموارد البشرية، ومهاراتهم					

#### ب. مراجعة الخطط:

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	يتم تقييم تقارير أداء الوحدات التنظيمية المختلفة بالوزارة					
6	هنالك توافق بين الخطط الموضوعية والسياسات الإدارية بالوزارة					
7	تهتم إدارة المراجعة الداخلية بمقارنة الأداء الفعلي والمخطط للخطط الموضوعية					
8	لدى إدارة المراجعة الداخلية القدرة على اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها فور حدوثها					

## ج. مراجعة الالتزام:

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
9	تُقيّم إدارة المراجعة الداخلية درجة الالتزام بالسياسات المالية والإدارية الموضوعية					
10	تُقيّم القيادة العليا مستوى تنفيذ الخطط التشغيلية في الوحدات التنظيمية					
11	تُحسّن عملية المراجعة إجراءات العمل المتبعة في الوزارة					
12	تضبط عملية المراجعة عمليات الوحدات التنظيمية المختلفة في الوزارة					

## د. مراجعة الكفاية:

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
13	تُؤمّ القيادة العليا الاحتياج المستقبلي من القوى العاملة					
14	تُقيّم القيادة العليا تنفيذ البرامج التدريبية للقوى العاملة					
15	تُخفّض عمليات المراجعة التكاليف، والمصروفات الإدارية، والتشغيلية					
16	تزيد عمليات المراجعة الإنتاجية في الوزارة					

## المحور الثاني: الأداء الحكومي:

## أ. الأداء المالي:

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تستخدم الوزارة موازنة البرامج، والأداء في وضع إستراتيجية الوزارة					
2	تُؤمّ موازنة البرامج، والأداء خطط التنمية، وبرامجها					
3	يضمن إعداد الموازنة العامة سنوياً دقة تقديرات الإيرادات، والنفقات العامة					
4	توجد كفاءة في تحصيل الإيرادات العامة					
5	تتحكم الوزارة في حجم الإنفاق العام على خطط التنمية، وبرامجها					

## ب. الأداء الإداري:

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6	تتبنى الوزارة تطبيق نظم إدارة الجودة، والتميز					
7	يتمتع الجهاز الإداري في الوزارة بالكفاءة					
8	يؤدي تحفيز المحاسبين، والمراجعين إلى اندماجهم في العمل					
9	تستهدف عمليات التحسين المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت					
10	أداء الوزارة في تطور مستمر					

## ملحق رقم (2): محكمو أداة قائمة الاستقصاء

رقم	المحكم	الصفة	التخصص	الجهة
1	د. الوليد مصطفى إبراهيم موسى	أستاذ	المحاسبة	جامعة دنقلا
2	د. تاج الختم محمد علي نوري	أستاذ	المحاسبة	جامعة دنقلا
3	د. عصام عبد المطلب عثمان	أستاذ	المحاسبة	جامعة دنقلا
4	د. معاوية يحيي حاج الأمين	أستاذ مشارك	المحاسبة	جامعة دنقلا
5	د. نفيسة أزهرى صالح	أستاذ مساعد	المحاسبة	جامعة دنقلا
6	م. د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد	محلل إحصائي	هندسة كهرباء وإدارة الأعمال	وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية

## تسعير السلع في الإسلام

حسين، وداد شريف أستاذ الدراسات الإسلامية المساعد بكلية التربية رومي البكري جامعة دنقلا

### مستخلص:

هدفت الدراسة لتبيين أن الشريعة الإسلامية جاءت لتحمل العدالة الشاملة للناس كافة مانعةً لأسباب الظلم والحييف، التي يجدها البشر سواء كانت قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية. فالشريعة الإسلامية سعت إلى الوفاء بحاجات البشر الخالدة، وذلك بحرصها الشديد في بناء مجتمع مؤلف، بين أصول أخلاقية، واقتصادية، وسياسية، ولم يجعلها منعزلة عن بعضها، بل أدمج كل واحدة في الأخرى، بحيث تتكون منها مجموعة متماسكة، تصنع من هذا البناء كتلة حية، تتفاعل فيها هذه الأصول تفاعلاً وثيقاً.

فبهذا التفاعل الوثيق نجد الشريعة قد حفظت التوازن بين مصلحتي الفرد والجماعة بمظاهر مختلفة، فمن هذه المظاهر مثلاً مشروعيتها لأحكام التسعير، فحالت دون أن يتحكم الباعة في استعمال حقهم، فيضرون بمصلحة الناس، وأثبتت للحاكم شخصيته وسلطته التي ينفي بها السوق السوداء.

### Abstract:

The study aims that the Sharia comes to exhibit the comprehensive justice for all mankind, to stop reasoning of injustice that people face, if it is in law, economy or society Islamic Sharia prone for sufficient of human needs, for its awareness for construction of the society in immorality, economy or policies is isolate separately each other, to consist from its same co-operative group, to make cohesive community to interact in these origins. For this interaction that sharia is kept to compromise between benefits of individual and societies in different appearance. For that appearance is the legislation of price, to hinder the merchant to govern in using his right to hurt people's benefits, and confirms its personality of illegality as the black market.

### مقدمة:

الحمد لله الذي سلم ميزان العدل إلى أكف ذوي الألباب، وأرسل الرسل مبشرين ومنذرين بالثواب والعقاب، وأنزل عليهم الكتب مبينة للخطأ والصواب وأحمده حمد من يعلم أنه مسبب الأسباب، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله والأصحاب.

فإن موضوع التسعير من البحوث المهمة في هذا العصر، لاسيما وهي مسألة بحث فيها الفقهاء القدامى حسب عرفهم وظروف عصرهم، فاختلقت آراءهم وتعددت أقوالهم على مذاهب، واليوم وجب علينا أن نرجع إلى ما كتبوا ونستلهم منه حلولاً لمشكلات عصرنا. وما تعيشه بلادنا (السودان) هذه الأيام من زيادة في الأسعار كان الدافع الأكبر لي أن أبحث في موضوع التسعير، مبيناً حكمه ومشروعيته، ومدى استخدام الحاكم أو نائبه سلطاته للتدخل بالتسعير، مراعاة للمصلحة العامة، وقمعاً لجشع الباعة.

أسباب اختيار الموضوع: ومن أهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

1. الدافع الأكبر وراء اختيارنا لهذا الموضوع هو أنني في أثناء التنقيب في كتب الشريعة الإسلامية في باب المعاملات وخاصة في موضوع التسعير، وجدت تبايناً واضحاً في كتبهم بين مؤيدٍ للتسعير، ومعارض له، ومتوقفٌ فيه، فهذا التباين والاختلاف خلق لي أرضاً خصبة للبحث، وكان بمثابة الدافع الأكبر للوقوف على عظم الجهود المبذولة من علمائنا قديماً وحديثاً في بيان أحكام التسعير ومشروعيته.

2. ما تعيشه بلادنا (السودان) من زيادة في أسعار السلع هذه الأيام.

3. بيان اهتمام شريعتنا بالمصلحة العامة، وتقديمها على المصلحة الخاصة.

4. نشر تعاليم ديننا الحنيف.

**أهمية الموضوع:** تُقدر أهمية البحث بأهمية موضوعه، والأهداف المرجوة منه وتأتي أهمية هذا الموضوع في كونه:

1. التأكيد على أنّ أحكام شريعتنا إنما شرعت لمقاصد وغايات سامية وجليلة، باقية ما بقي الزمان.

2. بيان عظم المسؤولية، وهيبة السلطان وأنّ له حق التدخل لقمع جشع التجار، وتسعير الأسعار.

3. سعي شريعتنا الغراء على لُحمة المجتمع المسلم وتماسكه وتعاضده.

**مشكلة البحث:** تتمثل مشكلة الدراسة لبيان أهمية التسعير في الشرع الإسلامي، وأنّ مبدأ تدخل الدولة في حركة التجارة للأفراد، إنما هو رعاية للمصلحة العامة، ووقاية للمجتمع من جشع التجار وطمعهم، حتى يتحقق التكافل الاجتماعي في أسمى صورته، لذا جاءت هذه الورقة لتبين موقف التشريع الإسلامي من التسعير، ومدى استخدام الحاكم صلاحيته فيه، وأنّ أموراً وقضايا لتتزع بالسلطان ما لا تتزع بالقرآن.

**أهداف الدراسة:** تناول الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، التي تحدثت عن التسعير في الشرع الإسلامي، وبيان رأي المفسرين والعلماء فيها.

1. بيان أنّ مبدأ تدخل الحاكم أو نائبه في شؤون الرعية بالتسعير، إنما هو رعاية للمصلحة العامة، ووقاية للمجتمع من الاستغلال.

2. السعي للتوفيق بين آراء الفقهاء في مشروعية التسعير، إذ أنّ مجمل آرائهم ثلاثة، موافق للتسعير، ومتوقف فيه، ومعارض له.

3. جمع الكثير من المسائل المتعلقة بموضوع التسعير في الشرع الإسلامي، في بحث واحد حتى يسهل الوقوف عليه.

**منهج البحث:** المنهج الذي انتهجته الباحثة لكتابة هذا البحث هو الوصف والتحليل، لآراء علماء الشريعة الإسلامية وتحليلها.

### تعريف التسعير في اللغة:

التسعير في اللغة من تقدير السعر، وسعر الشيء: أي قدره وثمانه وحدد سعره، وجمعه أسعار، وأسعروا وسعروا تسعيراً: أي انفقوا على سعر محدد ومعين. والسعر مأخوذ من سعر النار إذا أوقدها، وأشعلها، وألهبها، قال تعالى: (وَإِذَا الْجَحِيمُ سُعِّرَتْ) (الآية 12 من سورة التكوير). وذلك لأن السعر يوصف عادة بالارتفاع (الرازي: 2008م، ص 148).

### التسعير في الاصطلاح:

وقد عرف الإمام الشوكاني التسعير بقوله: ((هو أن يأمر السلطان أو نوابه، أو كل من ولي من أمور المسلمين أمر أهل السوق ألا يبيعوا أمتعتهم إلا بسعر كذا، فيمنعوا من الزيادة عليه أو النقصان لمصلحة)) (الشوكاني: 2001م، ج 5 ص 248). وعرف الإمام ابن القيم التسعير بقوله: ((أن يحد السلطان أو نائبه لأهل السوق حداً في الأسعار لا يتجاوزونه)) (ابن قيم الجوزية: 2002م، ص 216).

### أطراف التسعير:

من خلال تعريف علماء الشريعة للتسعير في الاصطلاح تمكنت الباحثة من تحديد أطراف التسعير على النحو التالي:

1. المُسَعَّر: ولي الأمر أو نائبه الذي يُقدر سعر السلعة ويُحددها.

2. المُسَعَّر: السلعة المراد بيعها.

3. المُسَعَّر له: البائع الذي يبيع السلعة المسعرة للمشتري.

**أنواع التسعير:**

المتبادر إلى الذهن أن التسعير إنما يكون للسلع فقط، ولكن المنتبج لكتب علماء الشريعة ومؤلفاتهم، يجد أن التسعير يكون للسلع، ويكون للأعمال كالفلاحة والنساجة وغيرهما، وعليه فإن التسعير على نوعين هما:

**النوع الأول: تسعير السلع:**

وهو سعر رسمي تحدده الدولة للسلع لا يجوز للبائع أن يتعداه أو يزيد عليه ((التسعير الجبري)) (عبد الحميد: 2008م، ج2ص1067).

**النوع الثاني: التسعير في الأعمال:**

وهو أن يحتاج الناس إلى صناعة طائفة كالفلاحة، والبناء وغير ذلك، فلولي الأمر أن يلزم أصحاب الحرف بأجرة معينة، إذا امتنعوا عن مزاوله هذه الأعمال، ولا يُمكنهم من مطالبة الناس بزيادة عن عوض المثل، ولا يُمكن الناس من ظلمهم بأن يعطوهم دون حقهم (ابن قدامة: 2000م، ج2ص217).

**أقسام التسعير:**

لقد قسم شيخ الإسلام ابن تيمية وتلميذه ابن قيم الجوزية التسعير إلى قسمين هما:

**القسم الأول: التسعير المحرم:**

وهو ما تضمن ظلم الناس وإكراههم على البيع بغير حق، وبثمن لا يرضونه، وإذا كان الباعة يبيعون سلعتهم على الوجه المعروف من غير ظلم منهم، وقد ارتفع السعر، إما لقله في الشيء (المعروض) وإما لكثرة الخلق، فهذا أمره إلى الله تعالى، وإلزام الناس أن يبيعوا بقيمة بعينها إكراه بغير حق، فهو حرام.

**القسم الثاني: التسعير الجائز:**

وهو ما تضمن العدل بين الناس، كأن يتمتع أرباب السلع من بيعها، مع ضرورة الناس وحاجتهم إليها إلا بزيادة على القيمة المعروفة، فهذا يجب عليهم ببيعها بقيمة المثل، ولا معنى للتسعير إلا لإلزامهم بقيمة المثل، فالتسعير هاهنا إلزام بالعدل الذي أزمهم الله به (ابن تيمية: 1999م، ج1ص115). كان من الأحرى أن يطلق هذا القسم (التسعير المُلزم) بدلاً عن الجائز وذلك للآتي:

1. أن الجائز لا يترتب على مخالفته عقاب.
2. قوله في معرض كلامه عن التسعير الجائز (فهنا يجب عليهم ببيعها بقيمة المثل).
3. في الواجب دلالة على قوة سلطات الحاكم، وعلى أن ما صدر منه لمصلحة عامة لا تجوز مخالفته.

**حكم التسعير:**

جمهور الفقهاء من الحنفية، والمالكية، والشافعية، والحنابلة، والزيدية، على أن حكم التسعير عند عدم الحاجة إليه هو الحرمة (الماوردي: 2001م، ج5ص407) (البهوتي: 2003م، ج3ص116). واستدل الجمهور على حرمة التسعير عند عدم الحاجة إليه بأدلة نقلية وعقلية.

**الأدلة النقلية:**

أولاً: من القرآن الكريم: استدل الجمهور على حرمة التسعير عند عدم الحاجة إليه من القرآن الكريم بقوله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا) (الآية: 29 من سورة النساء). قال أبو السعود: (شروع في بيان بعض الحرمات المتعلقة بالأموال والأنفس إثر بيان الحرمات المتعلقة بالإبضاع وتصدير الخطاب بالنداء والتنبيه لإظهار كمال العناية بمضمونه والمراد بالباطل ما يخالف الشرع كالغصب والسرقة والخيانة والقمار وعقود الربا وغير ذلك مما لم يُبجّه الشرع أي لا يأكل بعضكم أموال بعض بغير طريق شرعي (أبي السعود: ج3ص134).

**ثانياً: من السنة النبوية:**

وردت عدة أحاديث عن النبي صلى الله عليه وسلم تدل في جملتها على حرمة التسعير، فمن ذلك:

1. عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: غلا السعر في المدينة على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقال الناس: يا رسول الله غلا السعر، لو سعرت، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((إن الله هو المسعر، القابض، الباسط، الرازق، وإني لأرجو أن ألقى الله ولا يطلبني أحدٌ بمظلمة ظلمتها إياه في دم ولا مال)) (أبي داؤد: 1983م، ج3ص272 حديث رقم 3451). (الترمذي: 1997م، ج3ص597، حديث رقم 1314).
2. عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه قال: غلا السعر على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم فقالوا: لو قومت يا رسول، قال: إني لأرجو أن أفارقكم ولا يطلبني أحدٌ منكم بمظلمة ظلمته (ابن ماجه: كتاب البيوع: ج3ص320، حديث رقم 2210).
3. عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رجلاً جاء إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقال: يا رسول الله سَعَّر، فقال: (بل أدعو)، ثم جاءه رجل فقال: يا رسول الله سَعَّر، فقال: ((بل الله يخفض ويرفع وإني لأرجو أن ألقى الله وليس لأحد عندي مظلمة)) (أبو داؤد: كتاب البيوع: ج3ص272، حديث رقم 3450). قال الشوكاني: (( وقد استدلت بهذه الأحاديث وما ورد في معناها على تحريم التسعير، وأنه مظلمة، ووجهه أن الناس مسطون على أموالهم، والتسعير حرج عليهم، والإمام مأمور برعاية مصلحة المسلمين، وليس نظره في مصلحة المشتري بخفض الثمن بأولى من نظره في مصلحة البائع بتوفير الثمن، وإذا تقابل الأمران وجب تمكين الفريقين من الاجتهاد لأنفسهم، وإلزام صاحب السلعة، أن يبيع بما لا يرضى به مناف لقوله تعالى: {إلا أن تكون تجارة عن تراض منكم}} (الشوكاني: 2002م، ج3ص243). وقال أيضاً: (وظاهر الأحاديث أنه لا فرق بين حالة الغلاء وحالة الرخص، ولا بين المجلوب وغيره، وإلى ذلك مال الجمهور، وعدم الفرق بين ما كان قوتاً للآدمي ولغيره من الحيوانات، وبين ما كان من ذلك من الإدامات وسائر الأمتعة) (ابن قيم الجوزية: 200م: ج1ص136) وجاء في شرح فتح القدير: (( وهذه الأحاديث أصل في إيجاب الإمام الأعظم العدل على نفسه وأفادت على أن التسعير حرام، لأنه جعله مظلمة، وبه قال جمهور الفقهاء (ابن الهمام: 2005م، ج3ص211) وقال صاحب كشف القناع: (( ويحرم التسعير على الناس بل يبيعون أموالهم على ما يختارون (ابن قدامة: 2004: ج5ص117) وجاء في إرشاد السالك إلى أشرف المسالك: (( ولا يُسعر على الناس ومن نقص سعراً أمر أن يلحق بالناس، أو يُقام من السوق (ابن حزم الظاهري: 1998م: ج4ص264).

**ثالثاً: فعل الصحابة رضي الله عنهم:**

ومما استدلت به الجمهور على حرمة التسعير، ما أخرجه البيهقي في سننه من طريق الشافعي عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه: (( أنه مرَّ بحاطب بسوق المُصلَى وبين يديه غرارتان (ابن الأثير: 2001م: ج2ص290-ص291) فيهما زبيب فسأله عن سعرهما فسَعَّر له مُدَّين لكل درهم، فقال له عمر: رضي الله عنه قد حُدِّثْتُ بغير مُقْبَلَةٍ من الطائف تحمل زيبباً وهم يعتبرون بسعرك، فإما أن ترفع من السعر وإما أن تُدْخِلَ زيببكَ البيت فتبيعه كيف شئت، فلما رجع عمر حاسب نفسه ثم أتى حاطباً في داره فقال له: إن الذي قلت ليس بعزيمة مني ولا قضاء وإنما هو شيء أردت به الخير لأهل البلد فحيث شئت فبيع وكيف شئت فبيع (البيهقي: 1992م: باب التسعير: ج6ص48، حديث رقم 11146). قال الشافعي رحمه الله في سياق هذا الحديث: (( وبه أقول لأن الناس مسطون على أموالهم وليس لأحد أن يأخذها بغير طيب أنفسهم، إلا في المواضع التي تُلْزِمهم، وهذا ليس منها (المزني: 1999م: ج3ص18-ص19)

**وأما الأدلة العقلية:**

فقد استدلت جمهور الفقهاء على تحريم التسعير بالمعقول من وجوه عدة منها:

1. قال صاحب المغني: ((التسعير سبب للتضييق على الناس في أموالهم وسبب الغلاء، لأن الجالب (المستورد)

لن يقدم بلداً لبيع سلعته التي يُكره على بيعها فيه بغير ما يُريد، ومن عنده البضاعة يكتمها ويمتنع من بيعها، ويطلبها المحتاج فلا يجدها إلا قليلاً، فيُرفع في ثمنها ليحصلها، فتغلو الأسعار، ويحصل الإضرار بالجانبين، جانب الملاك في منعهم في بيع أملاكهم، وجانب المشتري في منعه من الوصول إلى غرضه فيكون حراماً (ابن قدامة: 1992م: ج4ص171).

2. قال الشوكاني: ((الناس مسلطون على أموالهم والتسعير حرج عليهم، والإمام مأمور برعاية مصالح المسلمين (الشوكاني: 2003م، ج5ص248).

3. قال الشافعي: ((الناس مسلطون على أموالهم وليس لأحد أن يأخذها ولا شيئاً منها بغير طيب أنفسهم، إلا في المواضع التي تلزمهم وليس التسعير منها (المزني: 1990م: ج4ص188).

### مشروعية التسعير:

على الرغم من إجماع الفقهاء على حرمة التسعير كما تقدم، إلا أنهم اختلفوا في إعطاء الحاكم أو نائبه، حق التدخل بالتسعير عند الحاجة إليه إلى عدة أقوال وهي:

**القول الأول:** إن التسعير محرم مطلقاً، في جميع الظروف والأحوال، لا فرق بين حالة السعة أو الغلاء، وهو مذهب الشافعية، قال صاحب نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج: ((ويُحرم على الإمام أو نائبه ولو قاضياً التسعير في قوت أو غيره، إذ الحجر على شخص في ملك نفسه غير معهود (الرملي: كتاب التسعير: ج3ص256). وهو مذهب الظاهرية كذلك قال الإمام ابن حزم: ((وجائز لمن أتى السوق من أهله أو من غير أهله أن يبيع سلعته بأقل من سعرها في السوق، وبأكثر، ولا اعتراض لأهل السوق عليه في ذلك ولا للسلطان (ابن حزم الظاهري: 2004م، ج9ص51). وممن ذهب إلى تحريم التسعير مطلقاً الإمام الشوكاني حيث قال: ((ووجهه أن الناس مسلطون على أموالهم، والتسعير حرج عليهم، والإمام مأمور برعاية مصلحة المسلمين، وليس نظره في مصلحة المشتري برخص الثمن، بأولى من نظره في مصلحة البائع بتوفير الثمن (الشوكاني: 2004م: ج5ص248).

**القول الثاني:** إن التسعير جائز مطلقاً، في جميع الظروف والأحوال، ولا فرق بين حالة السعة أو الغلاء، وعللوا ذلك بأن فيه مصلحة للناس، وفيه منع من غلاء السعر (ابن تيمية: 2002م: ج4ص274)، والقول بالجواز مطلقاً نقل عن سعيد بن المسيب، وربيعة بن أبي عبد الرحمن، ويحي بن سعيد الأنصاري.

**القول الثالث:** يجوز التسعير إذا كان الحاكم عادلاً، ورآه مصلحة للناس، على أن يكون التسعير لغير الجالب (المستورد)، وأما التسعير للجالب فلا يجوز، وبه قال فقهاء المالكية (الباجي: 1988م: ج3ص532). وقد وضع فقهاء المالكية رحمهم الله تعالى طريقة لتحديد الأسعار تكفل تحقيق العدالة، وتدرأ كل شبهة أو ريبة في محاباة جانب على آخر، قال صاحب المنتقى: ((ينبغي للإمام أن يجمع وجوه أهل السوق، ويحضر غيرهم استظهاراً على صدقهم، فيسألهم: كيف يشترون؟ وكيف يبيعون؟ فينزلهم إلى ما فيه لهم وللعمامة سداد، حتى يرضون، ولا يُجبرون على التسعير، ولكن عن رضا، ووجه ذلك أنه بهذا يتوصل إلى معرفة مصالح الباعة والمشتريين، ويجعل في ذلك من الربح ما يقوم بهم، ولا يكون فيه إجحاف للناس، وإذا سعر عليهم من غير رضا بما لا ربح لهم فيه أدى ذلك إلى فساد الأسعار، وإخفاء الأوقات (الباجي: 1988م: ج3ص532).

**القول الرابع:** لا بأس بالتسعير إن تعدى أرباب الطعام في القيمة تعدياً فاحشاً، وعجز القاضي عن صيانة حقوق المسلمين إلا به، بعد مشورة أهل الرأي والخبرة، وهو مذهب الحنفية (المرغيناني: 2008م، كتاب التسعير: ج4ص377). وأكد هذا الرأي وعضده صاحب كتاب الاختيار لتعليل المختار بقوله: ((ولا ينبغي للسلطان أن يُسعر على الناس، إلا أن يتعدى أرباب الطعام تعدياً فاحشاً في القيمة، فلا بأس بمشورة أهل الخبرة به (أي بالتسعير) لأن فيه صيانة حقوق المسلمين عن الضياع (الموصلي: 1986م: كتاب الاحتكار: ج2ص161).

وقال صاحب كتاب الهداية: ((ولا ينبغي للسلطان أن يسعر على الناس، وذلك لأن الثمن حق العاقد، فإليه تقديره، فلا

ينبغي للإمام أن يتعرض لحقه إلا إذا تعلق به دفع ضرر العامة، فإن كان أرباب الطعام يتحكمون ويتعدون عن القيمة تعدياً فاحشاً، وعجز القاضي عن صيانة حقوق المسلمين إلا بالتسعير فحينئذ لا بأس به بمشورة من أهل الرأي والبصيرة ((المرغيناني: 2008م، كتاب التسعير: ج4ص377)).

**القول الخامس:** وجوب التسعير إن اضطر الناس إليه وهو قول بعض المالكية، ومتأخري الحنابلة كابن تيمية وتلميذه ابن القيم في حالة امتناع أرباب السلع من بيع السلع، مع ضرورة وحاجة الناس إليها إلا بزيادة على القيمة المعروفة، فهنا يجب عليهم بيعها بقيمة المثل، ولا معنى للتسعير إلا لإلزامهم بقيمة المثل فيجب أن يلتزموا بما ألزمهم الله به (ابن تيمية: 2003م: ج2ص372).

### القول الرابع:

مما تقدم من أدلة، واستعراض لكلام الفقهاء وأهل العلم، في إعطاء الحاكم أو نائبه حق التدخل بالتسعير، عند الحاجة إليه، تمكنت الباحثة من الترجيح على النحو الآتي:

1. توجيه الناس وإرشادهم للدعاء والتضرع، تأسياً برسول الله صلى الله عليه وسلم حيث أرشد الصحابة رضي الله عنهم، حينما طلبوه التسعير، أرشدهم للدعاء والتضرع.
2. على الحاكم أو نائبه أن يقوم بزيارة ميدانية للسوق، ليعرف حال السوق، وليقف على سبب غلاء الأسعار والأثمان، أهي من قبل التجار وأرباب السلع جشعاً وظلماً؟ أم هي أحوالٌ عادية تغلو فيها السلع ولا دخل لإرادة التجار فيها، وإنما تخضع فيها الأسعار لما يعرف بقانون العرض والطلب.
3. مشاوره ذوي الخبرة والاختصاص من الاقتصاديين والفقهاء.

وبعد زيارة الحاكم أو نائبه للسوق والتعرف على أسباب غلاء الأثمان، ومشاورة أهل الخبرة والاختصاص عليه: أ. يحرم على الحاكم أو نائبه التسعير إذا كانت حاجة الناس تندفع بدون التسعير. ب. يجب على الحاكم أو نائبه التسعير إذا كان فيه صيانة لحقوق الناس، وأن مصلحتهم لا تتم إلا به، ليحفظ توازن السوق، ويقطع جشع التجار وطمعهم، إذ الشريعة جاءت لتحصيل المصالح وتكميلها، ودفع المفاسد وتقليلها.

**الحكمة من امتناعه صلى الله عليه وسلم عن التسعير:**

امتنع رسول الله صلى الله عليه وسلم عن التسعير، رغم طلب الصحابة رضوان الله عليهم ذلك منه، وقد علل صاحب عارضة الأحوذى امتناعه عن التسعير بعدالة الصحابة فقال: ((والحق جواز التسعير وضبط الأمر على قانون ليس فيه مظلمة لأحد من الطائفتين، وما قاله صلى الله عليه وسلم حق، وما فعله حكماً، ولكن على قوم صحت نياتهم ودياناتهم، أما قوم قصدوا أكل مال الناس والتضييق عليهم فباب الله أوسع، وحكمه أمضي (الأندلسي: كتاب البيوع: باب ما جاء في الاحتكار: ج5ص237)).

بينما علل شيخ الإسلام ابن تيمية وتلميذه ابن القيم الحكمة من امتناعه صلى الله عليه وسلم عن التسعير بقولهما: ((أن التسعير لم يقع في زمن النبي صلى الله عليه وسلم بالمدينة، لأنه لم يكن فيها حائك، بل كان يقدم عليهم بالثياب من الشام واليمن ومصر فيشترونها ويلبسونها، ولم يكن عندهم من يطحن ويخبز بأجر، بل كانوا يشترون الحب، ويطحنونه ويخبزونه في بيوتهم وكان من يقدم بالحب لا يتفاه أحد بل يشتريه الناس من الجالبيين، ولم يكن هناك أحدٌ يحتاج الناس إلى عينه أو ماله ليحبر على عمل أو على بيع، فكل المسلمين جنسٌ واحد مجاهدٌ في سبيل الله بنفسه أو بماله أو بمال الصدقات أو الفيء (الحسبة: 2003م: ص193)).

ولعل الحكمة من امتناعه صلى الله عليه وسلم عن التسعير لما طُلب منه ذلك، لأنه رأى أن تلك الحالة لا تستوجب التسعير، لكون ارتفاع السعر وانخفاضه أمرٌ حتم تفرضه طبيعة الأسواق وفق العرض والطلب. وإلا فإن الحاكم من حقه التسعير، لأن له حق التدخل لصالح المجتمع العام، مثل جبر المحتكر على البيع وتعزيزه والسيطرة على أمواله، مادام هذا سبباً من سبب حماية الناس من الجشع والاستغلال والظلم.

**هل التسعير ملزم أم تجوز مخالفته:**

لو اتبع الحاكم أو نائبه كل الخطوات التي تسبق التسعير، من توجيه الأمة وإرشادهم إلى التضرع تأسيماً برسول الله صلى الله عليه وسلم، والدراسة الميدانية لحال السوق ومعرفة أسباب غلاء الأسعار، ومشاورة أهل الخبرة وذوي الاختصاص، ثم سعر، فهل ما سعره الحاكم أو نائبه يكون ملزماً أم تجوز مخالفته؟ ولو باع البائع بأكثر مما سعرت الدولة هل يصح بيعه أم لا؟ جمهور الحنفية على أنه لو باع البائع بأكثر مما سعرت الدولة جاز البيع، ومن باع بما سعرت الدولة جاز البيع، وذلك لأنه لا يجوز الحجر على الحر، وهو رأي أبي حنيفة، وأبي يوسف، وقد نص الحنفية على أنه: ((لو سَعَّر السلطان على الخبازين الخبز، فاشترى رجلٌ منهم بذلك السعر، والخباز يخاف إن نقصه ضربه السلطان، لا يحل أكله لأنه في معنى المكره، وينبغي أن يقول له: بعني بما تحب ليصح البيع)) (المرغيناني: 2008م، كتاب التسعير: ج4 ص377)). وعند الشافعية لو باع أحدهم بأكثر مما سعرت الدولة جاز البيع، ومن باع بما قدرته الدولة جاز البيع كذلك وعلتهم أنه لم يعهد الحجر على شخص في ملك نفسه (الشريبي: 1985م: ج2 ص333) فيتبين مما سبق أن التسعير في اجتهادهم غير ملزم للبائع، وبيعه صحيح، وإنما جعل التسعير فقط لتبصير الناس بالثمن المعقول.

**رأي الباحثة:**

إن مخالفة التسعير إذا توفرت شروطه، وانتفت موانعه، ممنوعٌ، وذلك لأن التسعير إنما تعين لصيانة حقوق المسلمين من الضياع، ومنعاً لظلم التجار وجشعهم، وهذا مرغوبٌ فيه شرعاً وعليه فوسيلته التي تقضي إليه ينبغي أن تكون مرغوبةً كذلك.

**ما يجري فيه التسعير:**

اختلف الفقهاء الذين أجازوا التسعير، إذا توفرت شروطه، وانتفت موانعه، على الأشياء التي يجري فيها التسعير على عدة أقوال:

**القول الأول:** إن التسعير يكون في المكيل والموزون فقط طعماً كان أو غيره، أما غير المكيل والموزون فلا يمكن تسعيره، لعدم التماثل فيه، وهو قول ابن حبيب من فقهاء المالكية ((المرغيناني: 2008م، كتاب التسعير: ج4 ص377)).

**القول الثاني:** إن التسعير يكون في المأكول فقط، وهو قول ابن عرفة، من المالكية (الشوكاني: 2003م، ج5 ص248).

**القول الثالث:** إن التسعير يكون في القوتين، قوت البشر، وقوت البهائم، وهو قول بعض الحنفية ومتأخري أئمة الزيدية (الشوكاني: 2003م، ج5 ص248).

**القول الرابع:**

إن التسعير يكون بالقوتين وغيرهما، حيث يشمل الأعمال والحرف والمهن، مثل الفلاحة والنساجة والبناء وغير ذلك، وفي هذا المعنى يقول الإمام ابن القيم رحمه الله تعالى: ((ومن ذلك أن يحتاج الناس إلى صناعة طائفة كالفلاحة والنساجة والبناء وغير ذلك، فلولي الأمر أن يلزمهم بذلك بأجرة مثلهم، فإنه لا تتم مصلحة الناس إلا بذلك (ابن قيم الجوزية: 2002م، ص208)). وتقول الباحثة بالقول الرابع، وذلك لشموله وعمومه، ولأن حاجة الناس ليست مقصورة على شيء محدد.

**الخاتمة:**

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على من بشر المجتهد المصيب بأجرين، والمجتهد المخطئ بأجر، محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

**أما بعد:**

فقد خلصت الدراسة إلى النتائج والتوصيات الآتية:

**النتائج:**

من خلال البحث فقد خلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. كمال الشريعة الإسلامية ووفائها بحاجات البشر في كل زمان ومكان.
2. الأصل في سياسة الدولة هو منع التسعير إلا لضرورة ملحة، ومصلحة عامة.
3. إن مبدأ تدخل الحاكم أو نائبه في شؤون الرعية بالتسعير وغيره، إنما هو رعاية للمصلحة العامة، ووقاية للمجتمع من الاستغلال.
4. تدخل الدولة في شؤون الأفراد إنما يكون عند تدني المستوى الخُلقي للأفراد، وانعدام الوازع الديني.
5. امتناعه صلى الله عليه وسلم من التسعير رغم طلب الصحابة رضي الله عنهم منه ذلك أكبر دليل على تقواه، وخشيته من ربه سبحانه وتعالى.

#### التوصيات:

وخلصت البحث إلى التوصيات التالية:

1. الرجوع إلى كتاب الله عز وجل، وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، ثم أقوال الصحابة والأئمة، عند كل قضية، ولحل كل نازلة مستجدة.
2. زيادة العناية بأبواب المعاملات في الفقه الإسلامي، كالبيع، والشراء، والإجارة، وغير ذلك، إذ بمعرفتها ينتهي الخلاف، ويقل الخطأ.
3. على الحكام وولاة الأمر السعي لمعرفة أحوال الرعية، والسعي لحل مشاكلهم، بتوجيههم وإرشادهم أولاً، والنظر في قضاياهم وحلها ثانياً.
4. احترام سلطان الدولة، إذ أن الله لينزع بالسلطان ما لا ينزعه بالقرآن.
5. نشر خلق التراحم والتكافل في المجتمع المسلم إذ بهما تقوى الأخوة الإسلامية، ويقل الخلاف، وتستقر الأوضاع.

#### قائمة المصادر والمراجع:

- الاختيار لتعليل المختار: عبد الله بن محمود بن مودود الموصلية، مات سنة 683هـ، دار الفكر - بيروت - لبنان.
- إرشاد السالك إلى أرب المسالك: عبد الرحمن بن محمد بن عسكر البغدادي، مات سنة 732هـ، القاهرة - مصر.
- الإصابة في تمييز الصحابة: أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، مات سنة 852هـ، الطبعة الرابعة 1431هـ - 2010م، دار الكتب العلمية - بيروت - لبنان.
- تفسير أبي السعود: أبو السعود محمد بن محمد بن مصطفى، مات سنة 982هـ، دار إحياء التراث العربي - بيروت - لبنان.
- الحاوي الكبير في فقه الإمام الشافعي: أبو الحسن علي بن محمد الشهير بالماوردي، مات سنة 450هـ، دار الوطن للنشر - المملكة العربية السعودية - الرياض.
- الحسبة: أحمد بن عبد الحلیم ابن تيمية الحراني، مات سنة 728هـ، دار الفكر - بيروت - لبنان.
- سنن أبي داود: للحافظ أبي داود سليمان بن الأشعث، مات سنة 275هـ، الطبعة الثانية 1403هـ - 1983م، مطبعة مصطفى الحلبي - القاهرة - مصر.
- سنن ابن ماجه: للحافظ أبي عبد الله محمد بن يزيد القزويني، مات سنة 275هـ، تحقيق وترقيم: محمد فؤاد عبد الباقي، دار الفكر - بيروت - لبنان.
- سنن الترمذي: محمد بن عيسى بن سورة الترمذي، مات سنة 279هـ، الطبعة الثانية 1418هـ - 1997م، دار الكتب العلمية - بيروت - لبنان.
- السنن الكبرى: لأبي بكر أحمد بن الحسين البيهقي، مات سنة 458هـ، الطبعة الأولى 1413هـ - 1992م، دار المعرفة - بيروت - لبنان.

- شجرة النور الزكية في طبقات المالكية: محمد بن مخلوف، الطبعة الأولى 1349 هـ - 1929م، الطبعة السلفية - القاهرة - مصر.
- الطرق الحكمية في السياسة الشرعية: شمس الدين محمد بن أبي بكر ابن قيم الجوزية، مات سنة 751هـ، دار الحديث - القاهرة - مصر.
- عارضضة الأحوزي شرح سنن الترمذي: أبو بكر محمد بن عبد الله بن العربي، مات سنة 543هـ، الطبعة الثانية 1418 هـ - 1997م، دار الفكر - بيروت - لبنان.
- الكافي: موفق الدين عبد الله بن أحمد بن قدامة، مات سنة 620هـ، الطبعة الأولى 1421 هـ - 2000م، دار الكتاب العربي - بيروت - لبنان.
- كشف القناع عن متن الإقناع: منصور بن يونس البهوتي، مات سنة 1051هـ، دار الكتب العلمية - بيروت - لبنان.
- المحلى: لأبي محمد علي بن أحمد بن سعيد بن حزم الظاهري، مات سنة 384هـ، تحقيق: أحمد محمد شاكر، الطبعة الثانية 1426 هـ - 2005م، مكتبة التراث - القاهرة - مصر.
- مختار الصحاح: محمد بن أبي بكر الرازي، مات سنة 666هـ، الطبعة الأولى 1429 هـ - 2008م، دار صادر - بيروت - لبنان.
- مختصر المزني (مطبوع ملحقاً بالألم للشافعي): أبو إبراهيم إسماعيل بن يحيى المزني، مات سنة 264هـ، الطبعة الأولى 1410 هـ - 1990م، دار الكتب العلمية - بيروت - لبنان.
- معجم اللغة العربية المعاصرة: د/ أحمد مختار عبد الحميد عمر، مات سنة 1424هـ، بمساعدة فريق عمل، الطبعة الأولى 1429 هـ - 2008م، عالم الكتب - بيروت - لبنان.
- معجم المؤلفين: لمحمد رضا كحالة، الطبعة الثانية 1431 هـ - 2010م، دار الفاروق الحديثة - القاهرة - مصر.
- المغني: موفق الدين أبي محمد عبد الله بن قدامة، مات سنة 620هـ، الطبعة الأولى 1388 هـ - 1968م، مطبعة الفجالة - القاهرة - مصر.
- مغني المحتاج إلى معرفة ألفاظ المنهاج: شمس الدين محمد بن أحمد الشربيني، مات سنة 977هـ، الطبعة الأولى 1377 هـ - 1958م، دار القلم - دمشق - سوريا.
- المنتقى شرح الموطأ: أبو الوليد سليمان بن خلف الباجي، مات سنة 474هـ، دار الكتاب الإسلامي - بيروت - لبنان.
- نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج: شمس الدين محمد بن حمزة الرملي، مات سنة 1004هـ، الطبعة الأولى 1404 هـ - 1984م، دار الفكر - بيروت - لبنان.
- النهاية في غريب الحديث والأثر: مجد الدين محمد بن محمد الشهير بابن الأثير، مات سنة 606هـ، الطبعة الأولى 1429 هـ - 2008م، المكتبة العصرية - صيدا - بيروت.
- نيل الأوطار شرح منتقى الأخبار: محمد بن علي بن محمد الشوكاني، مات سنة 1250هـ، الطبعة الأولى 1422 هـ - 2001م، تحقيق: عز الدين خطاب، دار إحياء التراث العربي - بيروت - لبنان.
- الهداية في شرح بداية المبتدي: علي بن أبي بكر المرغيناني، مات سنة 593هـ، تحقيق: طلال يوسف، دار إحياء التراث العربي - بيروت - لبنان.
- الوافي بالوفيات: صلاح الدين الصفدي، مات سنة 764هـ، جمعية المستشرقين الألمانية، الطبعة الأولى 1391 هـ - 1962م، دار الكتب العلمية - بيروت - لبنان.

## النمو السكاني وأثره على خدمات التعليم بمحلية دنقلا

الهادي، وفاق محمد طالبة ماجستير كلية الدراسات العليا جامعة دنقلا

### مستخلص:

تعتبر الزيادة السكانية المتسارعة من أهم المشاكل التي تواجه الأمة من خلال تأثيرها السلبي على الخدمات وإن مشكلة التزايد السكاني ليست حديثة العهد وإنما جذورها ضاربة في القدم، فإذا كان التزايد السكاني في الماضي يهدد بالجوع ونقص الغذاء جراء العدد المتزايد من السكان والتزايد غير المتكافئ في الإنتاج، فإنه اليوم يهدد جميع الحياتية خاصة في المدن التي أصبحت غير قادرة على توفير الحاجات الأساسية والخدمات للسكان. تهدف الدراسة الي التعرف على العلاقة بين السكان والعوامل الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة الي التعرف على آثار النمو السكاني في محلية دنقلا ومن بينها تدني الخدمات التعليمية، والتعرف على أثر النمو السكاني على خدمات التعلم لكل فئات المجتمع بمحلية دنقلا. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي، منهج البحث التاريخي وكذلك البحث الوصفي لإجراء الدراسة. تمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات من المصادر الأولية كالملاحظة، المقابلة، الاستبانة التي وزعت على ارباب الاسر في منطقة الدراسة. وتوصلت الدراسة للنتائج الأتية أن مجتمع الدراسة له خصائص جعلته يمتاز بالنمو السكاني، النمو السكاني ناتج عن عوامل الزيادة الطبيعية النمو السكاني أدى الى نتائج، وأثار سلبية على الخدمات التعليمية.

### Abstract :

The rapid population increase is considered one of the most significant problems facing the nation due to its negative impact on services. The issue of population growth is not a recent phenomenon; its roots are deeply embedded in the past. While in the past, population growth threatened hunger and food shortages due to the increasing number of people and the disproportionate increase in production, today it threatens all aspects of life, particularly in cities that have become unable to provide basic needs and services to residents. The study aims to identify the relationship between population and economic and social factors, as well as to understand the effects of population growth in the Dongola locality, including the decline in educational services. Additionally, it seeks to understand the impact of population growth on educational services for all community categories in the Dongola locality. The researcher employed the descriptive, analytical, and statistical methods, the historical research method, and the descriptive research method to conduct the study. The researcher managed to gather information and data from primary sources such as observation, interviews, and questionnaires distributed to household heads in the study area. The study reached the following conclusions: the study population has characteristics that make it notable for population growth, which is a result of natural increase factors. Population growth has led to negative outcomes and impacts on educational services.

### مقدمة:

يعتبر التعليم أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة. فإن النمو السكاني يشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات التعليمية، خاصة في المناطق التي تعاني من محدودية الموارد. تهدف هذه الدراسة الي استكشاف آثار النمو السكاني على التعليم في محلية دنقلا، التي شهدت في السنوات الأخيرة نمواً سكانياً ملحوظاً.

### مشكلة الورقة:

كيف يؤثر النمو السكاني على جودة خدمات التعليم في محلية دنقلا؟ وما هي السياسات التي يمكن تطبيقها لتحسين الوضع التعليمي في ظل النمو السكاني المتزايد؟

**أهداف الورقة:**

1. تحليل التغيرات السكانية في محلية دنقلا
2. تقييم تأثير النمو السكاني على البنية التحتية والخدمات التعليمية
3. اقتراح حلول مستدامة لتحسين جودة التعليم

**منهجية الورقة:**

اعتمدت الورقة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات من مصادر ثانوية مثل التقارير الرسمية والإحصاءات السكانية والتعليمية بالإضافة الي ذلك، تم إجراء مقابلات مع المسؤولين التربويين

**أهمية البحث:****تتمثل أهمية الدراسة في الاتي:**

- المساهمة في إيجاد بعض الحلول للتقليل من الآثار السالبة المترتبة على النمو السكاني بالنسبة للخدمات بمحلية دنقلا.
- المساهمة في إيجاد الحلول لمشكلة النمو الحضري في مدينة دنقلا ثم تعميم الحلول على السودان.

**فروض البحث:**

تحاول هذه الدراسة فحص الفروض الاتية:

- شهدت محلية دنقلا نمواً سريعاً في عدد السكان في الفترة الأخيرة.
- زيادة معدلات النمو السكاني في محلية دنقلا أثرت سلباً على خدمات التعليم.
- إن النمو السكاني لمحلية دنقلا ناتج عن ارتفاع عوامل الزيادة الطبيعية بالإضافة للهجرة.

**حدود البحث:**

تقع منطقة الدراسة بين خطي طول (27:30:15) و(31:50:00) درجة شرقاً، كما تمتد بين دائرتي عرض (19:39:40) و (18:54:40) درجة شمالاً. تحدها من الجهة الشمالية الشرقية محلية البريق، ومن الجهة الشمالية الغربية محلية دلقو، ومن الجهة الشرقية تحدها محلية مروحي، ومن جهة الجنوب تحدها محلية القولد، ومن الجهة الغربية تحدها ولاية شمال دارفور. اما الحدود الزمانية فتشمل الفترة من 2010 - 2020.

**الإطار النظري:**

يتناول هذا الإطار النظري العلاقة بين النمو السكاني وخدمات التعليم مع التركيز على كيفية تأثير الزيادة السكانية علي جودة واستدامة الخدمات التعليمية. يشكل النمو السكاني تحدياً رئيسياً للأنظمة التعليمية في العديد من البلدان، حيث يؤدي الي زيادة الطلب على الموارد والبنية التحتية والخدمات المتعلقة بالتعليم.

**مفهوم النمو السكاني:**

يشير الي التغير في حجم وعدد السكان في منطقة معينة على مدى فترة زمنية محددة، ويشمل معدلات المواليد والوفيات والهجرة.

**أسباب النمو السكاني:**

1. ارتفاع معدلات الخصوبة والمواليد
2. انخفاض معدلات الوفيات نتيجة للتقدم الصحي.

**أنواع النمو السكاني:**

1. النمو السكاني الطبيعي: الناتج عن الفرق بين عدد المواليد وعدد الوفيات.
2. النمو السكاني الناتج عن الهجرة

- العوامل المؤثرة على النمو السكاني:

- العوامل البيولوجية:

1. معدلات الخصوبة والانجاب
2. معدلات الوفيات ومدى تطور الرعاية الصحية.

- العوامل الاقتصادية:

1. مستوى الفقر أو الرفاه الاقتصادي
2. فرص العمل ومستوى الدخل

- العوامل الاجتماعية والثقافية:

1. القيم والتقاليد المتعلقة بالزواج والانجاب
2. مستوى التعليم ووعي السكان

- العوامل السياسية:

1. السياسات السكانية والتنظيم الأسري
2. الحروب أو الأزمات التي تؤدي الى هجرة السكان.

- مراحل النمو السكاني (النمو الديموغرافي)

- المرحلة الأولى (ما قبل الانتقال السكاني):

تتميز بمعدلات مواليد ووفيات مرتفعة، مما يؤدي الى استقرار نسبي في عدد السكان.

- المرحلة الثانية (الانتقال السكاني المبكر):

تنخفض معدلات الوفيات بسبب التطور الصحي، بينما تبقى معدلات المواليد مرتفعة، مما يؤدي إلى زيادة سريعة في السكان.

- المرحلة الثالثة (الانتقال السكاني المتأخر):

تبدأ معدلات المواليد في الانخفاض، مما يؤدي إلى تباطؤ النمو السكاني.

- المرحلة الرابعة (الاستقرار السكاني):

يتوازن معدل المواليد مع معدل الوفيات، ويصبح النمو السكاني بطيئاً أو مستقراً.

- مؤشرات النمو السكاني

- معدل الخصوبة الكلي: متوسط عدد الأطفال الذين تتجهم المرأة خلال حياتها.
- معدل الوفيات: عدد الوفيات لكل 1000 شخص سنوياً.
- معدل المواليد: عدد المواليد لكل 1000 شخص سنوياً.
- الهجرة الصافية: الفرق بين عدد المهاجرين إلى المنطقة والمغادرين منها.
- النمو السكاني المستدام:

يشير الى تحقيق توازن بين عد السكان والموارد المتاحة، بحيث يتمكن من الحصول على احتياجاتهم دون استنزاف الموارد الطبيعية.

- الآثار الإيجابية للنمو السكاني

- دعم القوة العاملة وزيادة الإنتاج الاقتصادي.

- تعزيز الطلب على السلع والخدمات
  - الأثار السلبية للنمو السكاني
  - الضغط على الموارد والخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة
  - زيادة معدلات الفقر والبطالة
  - الفرق بين النمو السكاني والانفجار السكاني
  - النمو السكاني: زيادة طبيعية ومتحكم فيها بعدد السكان.
  - الانفجار السكاني: زيادة مفرطة وسريعة في عدد السكان، تؤدي إلى عجز الموارد والبنية التحتية عن تلبية احتياجاتهم
- الخصوبة:**

يقصد بالخصوبة السكانية عدد المواليد الاحياء في أي مجتمع سكاني، وهي أحد المكونات الثلاثة الرئيسية التي تقرر معدل النمو السكاني (الخفاق 2007).

#### مقاييس الخصوبة:

أعانت المقاييس الديموغرافية المتداولة بين الباحثين على تحديد مستويات الخصوبة اتجاهاتها وتتمثل بالآتي: .  
معدل المواليد الخام - معدل الخصوبة العام

#### العوامل المؤثرة في تباين الخصوبة:

##### أولاً: العوامل البيولوجية والديموغرافية:

1. الوراثة والمقدرة الإنجابية 2. الصحة العامة والتغذية 3. التركيب النوعي والعمرى
- ثانياً: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية:

1. التصنيع والتطور الاقتصادي 2. الإقامة الريفية . الحضرية. 3. التعليم
- مفهوم الوفيات: .

الوفيات هي ظاهره حياتية بيولوجية اجتماعية وتعد عنصراً مهماً من عناصر تغير السكان حيث تفوق أثرها عامل الهجرة.  
(طه 2013).

#### طرق قياس الوفيات:

معدل الوفيات الخام = عدد الوفيات المسجلة خلال العام/عدد السكان في منتصف العام × 1000  
معدل الوفيات الاطفال الرضع = عدد وفيات الاطفال بعمر السنة أو أقل / عدد المواليد الأحياء لنفس السنة × 1000.  
أسباب الوفيات: .

الأمراض - انخفاض الدخل القومي - الحوادث الفجائية.

#### الزيادة الطبيعية:

يعد النمو السكاني في العالم من أبرز الظواهر الديموغرافية المميزة في العصر الحديث حيث يمثل تحدياً مهماً للبشرية وخاصة بالنسبة للشعوب النامية التي يتزايد سكانها بمعدل كبير يزيد على معدل التزايد في التنمية الاقتصادية بها وعلى إمكانيات توفير الغذاء لسكانها في ظل الظروف الراهنة. (أبو عيانة 1936)

**مفهوم الزيادة غير الطبيعية:**

الهجرة تشغل جانبا مهما في التحليل الديموغرافي، حيث تمثل أحد مكونات النمو السكاني وإعادة توزيع السكان في اقاليم العالم، وهي تدل على التباين بين أقاليم الغنى والفقير. (الوعيان 1994).

**مفهوم التحضر:**

كانت أول خطوه مؤكدة لنشأة المدن مرتبطة بقيام الزراعة المستقرة والتي اعتمدت على زراعة الحبوب ولم يتمخض ذلك عن إنتاج كميات ضخمة من فائض الغذاء الذي يمكن تخزينها فقط، بل أدى الى وجود كثافة سكانية عالية في المناطق الريفية. (طه 2013)

**مفهوم الحاجات الأساسية:**

إن النمو الحضري يقصد به زيادة عدد السكان الحضر، وهذه الزيادة دائماً تؤدي إلى التكدس السكاني في المناطق الحضرية. (طه 2013)

**• مفهوم الانتقال الديموغرافي:**

• الديموغرافيا Demography كلمة إغريقية تتكون من مقطعين هما Demo وتعني (شعب) او (سكان) و graphy وتعني (وصف) وبذلك يكون معنى الكلمة بأكملها وصف السكان. (السعدي 1993).

**التعليم:**

لم يعد التعليم خاصة في المرحلة الابتدائية حقاً يجب علي الدولة أن توفره لكل طفل ملزم به فحسب بل أصبح واجباً يلتزم به كل ولي أمر ينتفع من فرصة في ان يقترن الحق بالواجب. (طه 2013).

**الاسقاطات السكانية: . Population Projections**

الاسقاط السكاني أو الاسقاط الديموغرافي هو مجموعة حسابات تهدف إلى معرفة تطور السكان الكمي مستقبلاً بالاستناد إلى فروض تتعلق بتطور الخصوبة والوفيات، والهجرة (السعدي 1993).

**أهمية الاسقاطات:**

تكمن أهمية عمل دراسة للإسقاطات السكانية في التزايد المستمر والمتواصل في الطلب على البيانات والمؤثرات الاحصائية التي تحتويها الدراسة.

- معرفة حجم قوة العمل والداخلين الجدد في قوة العمل.
- معرفة الاحتياجات من الخدمات الاساسية معيشية وخدمية (التعليمية، مياه، كهرباء، صرف صحي، أغذية ...)
- تلبية احتياجات السكان من خدمات الرعاية الصحية الاساسية (عبدالعزيز 2013).

**منهجية الاسقاطات**

يعتبر الاستقرار لمستقبل السكان والتغيير في حجمه وهيكلته وتركيبه وتوزيعاتها المختلفة وخصائصه عبر المجاور الزمانية والمكانية من الاساسيات العملية والعلمية في التخطيط الاقتصادي والاجتماعي لأي مجتمع من المجتمعات الحديثة

**• خدمات التعليم:**

تشمل كافة الجهود والموارد التي تقدم لتوفير التعليم بجميع مستوياته من التعليم الأساسي الي التعليم العالي.

- أهمية خدمات التعليم:
- تعزيز التنمية البشرية والمجتمعية.
- تحسين جودة الحياة والحد من الفقر
- دعم النمو الاقتصادي.

- أثر النمو السكاني على خدمات التعليم:
- 1. زيادة الضغط على البنية التحتية التعليمية:
  - الاكتظاظ في الفصول الدراسية
  - نقص المباني والمرافق المدرسية
- 2. تأثير النمو السكاني على جودة التعليم:
  - ارتفاع نسب الطلاب الى المعلمين.
  - انخفاض جودة التعليم بسبب قلة الموارد.
- 3. التحديات المالية:
  - زيادة التكاليف المرتبطة بتوفير التعليم للجميع
  - الحاجة الى تمويل إضافي لتوسيع خدمات التعليم.
- 4. التفاوت الإقليمي:
  - تأثير النمو السكاني غير المتكافئ على توزيع الخدمات التعليمية بين المناطق الريفية والحضرية.

#### أهداف التعليم:

- 1. التنمية الفردية:
  - تعزيز القدرات الفكرية والمعرفية.
  - بناء القيم الإنسانية والاجتماعية.
- 2. التنمية المجتمعية:
  - دعم النمو الاقتصادي من خلال إعداد قوة عاملة مؤهلة.
  - تقليل الفقر وتعزيز العدالة الاجتماعية.
- 3. التنمية الثقافية:
  - تعزيز التفاهم بين الثقافات المختلفة.

#### • مكونات العملية التعليمية:

- 1. المتعلمون:
  - الافراد الذين يتلقون التعليم في مختلف المستويات.
- 2. المعلمون:
  - القائمون على توجيه المتعلمين وتعليمهم.
- 3. المناهج الدراسية:
  - المواد والبرامج التعليمية المصممة لتحقيق الأهداف التعليمية.
- 4. البنية التحتية:
  - تشمل المدارس، الفصول الدراسية، المعدات، والتقنيات المستخدمة في التعليم.

#### • العوامل المؤثرة على التعليم

- 1. النمو السكاني:
  - يؤدي إلى زيادة الطلب على المدارس والمعلمين والموارد التعليمية.
- 2. الوضع الاقتصادي:
  - يؤدي إلى اكتظاظ الفصول الدراسية وتراجع جودة التعليم.

- يؤثر دخل الاسر على إمكانية التحاق الأطفال بالمدارس.
- قدرة الحكومات على تمويل البنية التحتية والموارد
- 3. السياسات الحكومية:

وجود خطط وسياسيات تدعم تطوير التعليم وضمان المساواة بين الجنسين والمناطق  
العوامل الثقافية والاجتماعية:

- يؤثر وعي المجتمع بأهمية التعليم على التحاق الأطفال بالمدارس.
- القيم والمعتقدات التي قد تشجع أو تعوق تعليم الفتيات أو الفئات المهمشة
- 5. التكنولوجيا:

إدخال تقنيات التعليم الحديث مثل التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني يساهم في تحسين الجودة وتوفير التعليم لعدد أكبر من الطلاب.

#### • تحديات التعليم:

1. الاكتظاظ ونقص الموارد:
- زيادة أعداد الطلاب دون توافر بنية تحتية كافية.
2. انخفاض جودة التعليم:
- نقص تدريب المعلمين.
- مناهج تعليمية تقليدية لا تتماشى مع متطلبات العصر
3. التفاوت الجغرافي:
- ضعف الخدمات التعليمية في المناطق الريفية مقارنة بالمناطق الحضرية؟

#### • التعليم كأداة للتنمية:

1. تحقيق العدالة الاجتماعية:
- المساواة في فرص التعليم بين الجنسين والفئات الاجتماعية المختلفة.
2. تمكين المرأة:
- التعليم يساهم في تحسين وضع المرأة في المجتمع، من خلال تعزيز مشاركتها الاقتصادية والسياسية.
3. القضاء على الأمية:
- الأمية تشكل عائقاً أمام التنمية، والتعليم هو الأداة الفعالة للقضاء عليها.

#### • التعليم في ظل النمو السكاني:

1. زيادة الطلب:
- مع ارتفاع النمو السكاني، يتزايد الطلب على المدارس والمعلمين.
2. الحاجة الى حلول مبتكرة:
- التوسع في التعليم الرقمي والتعليم غير الرسمي للمواجهة التحديات.

الدراسات السابقة:

#### الدراسات العالمية:

- دراسة بيتس 1963: يعتبر من أوائل الذين كتبوا في هذا الموضوع بصورة مباشرة، وذلك حينما قام بدراسة المناطق المدرسية بولاية وسكسن في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ركز بيتس في دراساته هذه على إعادة رسم حدود المناطق المدرسية بهدف تقليل نقل (2900 طالباً) بالحافلات إلى 13 مدرسة ثانوية باستخدام المسافة لبناء حدود مثلى لمواقع تلك المدارس في الولاية

المذكورة.

وقد استخدم بينس أسلوباً علمياً جيداً لدراسة المواقع التعليمية، لأنه استطاع معرفة الحد الأدنى من المسافة المقطوعة بين المدرسة وسكن الطالب إلى المدرسة، وعلى هذه المسافة رسم الحدود المقترحة ثم قارن بينهما وبين الحدود الفعلية ونتج عن هذه المقارنة وجود تغير في الحدود الفعلية يتناسب مع المسافة المقطوعة بعد اختصارها إلى الحد الأدنى.

- دراسة أوبرين (1963): حول المناطق التابعة للمدارس في ولاية واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف إعادة تخطيط حدودها على أساس عنصري (على أساس التركيب الاجتماعي) مستخدماً المسافة التي يقطعها الطلاب للوصول إلى موقع المدرسة.

- دراسة ماكسفيلد (1965): عن المدارس الابتدائية الحكومية في ولاية جورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك من حيث المسافة، والموقع والحدود المدرسية وحجم الاستيعاب الحالي، كما درس نفوذ المدارس بهدف التخطيط لبناء مدارس جديدة، وتوسيع أحجام المدارس القديمة، لتتناسب وتجمعات السكان في الولاية، واستخدم في دراسته البرمجة الخطية.

- دراسة الباحثان هالاك وماكي 73 بعنوان (تخطيط مواقع المدارس في مقاطعة سلا بجو بإيرلندا بإشراف من اليونسكو.

تناولت الدراسة شبكات توزيع المدارس وعلى مدى وجود نقص في عدد المدارس كما تناولت الدراسة على عملية توزيع المدارس في المقاطعة المذكورة والتوزيع المتوقع للمدارس في المستقبل.

- دراسة جورج (1977): بعنوان (تخطيط مواقع المدارس في سيرلانكا) تناولت فيها دراسة شبكات المدارس والعوامل المؤثرة في توزيعها مستخدماً عدداً من المتغيرات منها الديني واللغوي والعرق والاجتماعي.

- دراسة جلال الدين (1979): عن السكان والتنمية، النظريات المختلفة، وواقع العالم الثالث حيث أوضحت الدراسة أن الاهتمام بموضوع السكان يعزى للاهتمام بقضايا التنمية والسكان في تحرك مستمر، فتؤثر متغيرات التنمية في الاتجاهات والخصائص السكانية كما أن التزايد السكاني وما يتبعه من متغيرات تؤثر في عمليات التنمية، حيث ركزت الدراسة على عرض وتحليل ونقد بعض النظريات والمعتقدات الاجتماعية والاقتصادية، التي تطرقت للمسألة السكانية وعلاقتها بالرفاهية، والموارد والغذاء والتطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي كما أنها أوضحت أهمية الاهتمام بدراسة السكان ونموهم وحركتهم وتوزيعهم وأثر كل ذلك على التخطيط للتنمية والخدمات وتوزيعها بناء على توزيع وكثافة السكان.

- دراسة أونوكوروري (1980): عن مواقع المدارس الابتدائية وكان هدف الدراسة التوصل إلى الموقع الأقل تكلفة وذلك لتقليص المسافة التي يقطعها الطلاب إلى المدارس المتوسطة والثانوية في مناطق افريقيا المدارية.

- دراسة القذافي (1982) بعنوان (التعليم الثانوي في البلاد العربية) وهدفت إلى دراسة واقع التعليم الثانوي في البلاد العربية من حيث الشكل والبنية والأنماط المتعددة للمؤسسات التي تقدم هذا المستوى من التعليم والمشكلات التي تواجهه.

وخلصت الدراسة إلى أن التعليم الثانوي بوضعه الراهن في البلاد العربية لم يعد يفي الحاجات التي كان يعول عليه تحقيقها سواء من الناحية النوعية التي يستدل عليها من مستوى خريجيه، أو من الناحية الاقتصادية ذات العلاقة بتكلفة التعليم وبعدد الخريجين القادرين على المساهمة في عالم الإنتاج، وهذا ما يدل بشكل واضح على تدني مردود التعليم الثانوي وعجزه عن تحقيق أهدافه في إعداد المواطن إعداداً كاملاً للحياة العملية.

- دراسة الصالح (1983) والتي اهتمت بالتوزيع الجغرافي للخدمات التعليمية في منطقة مكة المكرمة. وقد هدف الباحث من

دراسته إلى تحليل التباين الإقليمي للمدارس بين إمارات المنطقة، كما تناول الباحث في دراسته انتشار التعليم ونموه في المنطقة ككل والظروف الإقليمية لتوزيع المدارس والحالة التعليمية لسكان المنطقة والفرص التعليمية المتاحة لهم كما أشار إلى تخطيط التعليم بوصفه خدمة عامة

- دراسة ستيرن (1986) بهدف إعادة التوزيع المكاني للمدارس في مقاطعة بير الشفا في فلسطين وتحسين مستوى التعليم وتعديل سهولة الوصول إلى المدرسة، كذلك كان من أهداف الدراسة رسم حدود المناطق التالية وتخطيط مناطق مدرسية مثالية.

- دراسة أبو سن (1987م) هي عن أزمة السكان والتنمية في إفريقيا وأوضحت الدراسة مشاكل القارة الإفريقية العريضة خاصة مشكلة التخلف الاقتصادي والاجتماعي والديون الخارجية والانفجار السكاني، مما يصعب مسألة توفير الغذاء المناسب والخدمات التعليمية والصحية وغيرها، مما يرهق تأهيل الاقتصاد في المجتمعات الأفريقية وقد أوضحت الدراسة العلاقة بين التزايد السكاني السريع والتخلف الاقتصادي والاجتماعي في القارة ولكن لم تتعرض بالتفصيل لدور الاستعمار في تخلف القارة.

- دراسة سامية (1991): عن التوزيع الجغرافي للخدمات التعليمية للمرحلة الابتدائية في مدينة جدة، تناولت في دراستها أنماط توزيع المدارس الابتدائية للبنين والبنات بمدينة جدة وخصائص هذا التوزيع، وقد ركزت الباحثة في دراستها على التباين السكاني بين أحياء مدينة جدة، والمظاهر التعليمية الخاصة بعدد الطلاب والمدرسين، ونسبتهم إلى السكان والمساحة في كل من أحياء منطقة الدراسة.

- دراسة يوسف (1993): وهي عن البعد السكاني في التنمية بدولة الإمارات التي تعاني من اختلال في هيكلها السكاني واعتمادها على العمالة الوافدة، وإن المواطنين لا يزيدون عن 25% عن إجمالي السكان، وإن القوى العاملة الوطنية تقل نسبتها عن 9%، كما أوضحت الدراسة أيضا العلاقة بين هذا الاختلاف السكاني، والتنمية المنشودة، وذلك بالتركيز على حجم ومعدلات السكان والقوى العاملة، ومعدلات النشاط الاقتصادي والمستويات التعليمية للمواطنين، وهذه الدراسة أظهرت العلاقة بين النمو السكاني والتنمية، وإن الدول التي تعاني من قلة السكان لا بد لها من الاستعانة بالعمالة الوافدة من أجل استغلال مواردها ورفع التنمية.

- دراسة الشاعر (1995م): تناولت فيها مدارس البنين في منطقة العين التعليمية والتوزيع المكاني للمدارس الابتدائية، والمناطق التي يفد منها التلاميذ للمدارس والمسافات التي يقطعونها. كما تناولت الدراسة العلاقة بين عدد السكان والمدارس ونسبة الطلاب المواطنين إلى الطلاب الوافدين فوجدت ان عدد التلاميذ يفوق عدد المدارس.

#### الدراسات المحلية:

- دراسة العبادي (1978م) وكانت عن السمات العامة للسكان في شرق السودان حيث تناولت الدراسة قبائل البجة من حيث أصولهم السلالية والثقافية وقبائلهم ونمو التوزيع الجغرافي للسكان وكتافتهم ثم تناولت الدراسة خدمات التعليم بالمنطقة حيث أوضحت أن المتوسط العام لنسبة الأمية في شرق السودان لا يقل عن 62% وتصل 90% في مناطق البحر الأحمر وأكثر من 70% في منطقة السهل الساحلي وعرضت الدراسة إحصائيات عن أنواع وعدد المدارس بالمنطقة، وعدد الطلاب والمعلمين بكل مرحلة تعليمية حيث اتضح أن للطبيعة الجغرافية للمنطقة أثراً واضحاً في عدم استقرار السكان مما أثر على الخدمات التعليمية وانتشار الأمية وأمراض سوء التغذية بين السكان، وهذا بدوره أدى إلى إعاقة عملية التنمية.

- دراسة يوسف وآخرون 1985: بعنوان الخدمات الاجتماعية بمعتمدية الخرطوم، ركزت هذه الدراسة على رصد ثلاث خدمات تقدمها الدولة السودانية الحديثة وهي الصحية والتعليمية والترفيهية وقد عالجت هذه الدراسة قصور الخدمات الصحية والتعليمية

وتوزيعها وعلاقتها بالسكان.

- دراسة بوسن 1986: تناول أبوسن الهجرات السكانية في دراسة أجراها في كتابه الموقف السكاني في السودان (1986) أوضح فيها مساهمة الهجرات السكانية في السودان في المشكلات السكانية ونوع الحياة وترتيبها من خلال إعادة توزيع السكان بطريقة متناسقة.

- دراسة عبد الكريم (1989) بعنوان (السكان وعلاقتهم بالخدمات) فقد تطرقت الدراسة الى المشكلة السكانية بالعاصمة القومية بجوانبها التخطيطية الاقتصادية والاجتماعية والطبية والإنسانية، تعرضت الدراسة للسكان والتخطيط العمراني بالعاصمة والمشكلات التي تعاني منها العاصمة من حيث التوزيع والخصائص السكانية.

- دراسة بشارة 1997 عن التعليم الثانوي الأكاديمي في الولاية الشمالية واقعه وأهم مشكلاته: تناولت الدراسة واقع التعليم الثانوي الأكاديمي من حيث تلبيته لاحتياجات الولاية من حيث الكم وفرص الاستيعاب ومقارنتها بالأنواع الأخرى من التعليم، وأهم مشكلاته والتي تتمثل في المعلم توفره وتأهيله وتدريبه، وكذلك الطالب من حيث تلبية المدرسة لاحتياجات وتوفير الأنشطة والتعرف على مشكلات سكن وإعاشة طلاب الداخلية، إضافة إلى المدرسة من حيث أبنيتها وتوفير الملاعب والمعامل والأدوات والوسائل التعليمية والكتب اللازمة لها.

- دراسة غبوش 1999: عن الهجرة الخارجية وأثرها في التنمية في السودان تمت دراسة الصحة والتعليم باعتبارهما من الجوانب الحيوية التي لها في التنمية عامة والتنمية الاجتماعية خاصة محاولة مدى تأثير الهجرة على قطاعي التعليم والصحة.

- دراسة محمد علي 2000م: الخاصة بالأنماط المكانية لتوزيع المساجد في محافظة الخرطوم، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين عدد السكان، وعدد المساجد، وأن نمط التوزيع للمساجد الجديدة والمقترحة حسب مقتضيات التوزيع الأمثل، التخطيط السليم لتوزيع السكان وكثافتهم.

- دراسة محمد (2004م) عن العلاقة بين توزيع السكان والخدمات التعليمية بمنطقة بحري، توصلت الدراسة الى عدة نتائج تشمل في الاتي: التوزيع الجغرافي للمؤسسات التعليمية بمنطقة الدراسة غير عادل بالمقارنة مع حجم السكان وتوزيعهم، فقد أثبتت الدراسة عدم التناسب بين حجم السكان وعدد المؤسسات التعليمية لمرحلة الأساس والثانوي في منطقة الدراسة، بلغت نسبة التلاميذ بمراحل التعليم العام بمنطقة الدراسة إلى مجموع السكان في سن التعليم العام 40.6% وبلغت نسبتهم إلى مجموع السكان 12.8% مما يدل على عدم التناسب بين عدد المؤسسات التعليمية وعدد السكان في سن التعليم العام.

- دراسة طه 2013 عن تأثير النمو السكاني على خدمات التعليم: تناولت الدراسة النمو السكاني في مدينة الحصاصيصا وتأثيره على خدمات التعليم. ومعرفة أسباب النمو السكاني ومدى العلاقة التي تربط بين أسباب النمو السكاني والفاقد التربوي. والتعرف على أثر النمو السكاني على خدمات التعليم لكل فئات المجتمع بمدينة الحصاصيصا.

توصلت الدراسة إلى أن مجتمع الحصاصيصا يمتاز بالحيوية والقدرة على الانجاب والاستهلاك وهذه الخصائص أدت الى تسارع النمو السكاني بالمدينة وتوصلت أيضا إلى أن النمو المتسارع للسكان في المدينة يرجع إلى الزيادة الطبيعية وتوصلت أيضا إلى أن معظم الأسر لم تكن لديهم خطط محددة في تعليم أبنائها فبلغت نسبتهم 87,5% من جملة العينة المبحوثة.

- دراسة عبد العزيز: 2013م بعنوان النمو السكاني وأثره على خدمات التعليم: تناولت الدراسة النمو السكاني في محلية دنقلا وأثر ذلك على خدمات التعليم. وأيضا تناولت دراسة الآثار السالبة المترتبة على النمو السكاني في المحلية ومن بينها تدني الخدمات التعليمية. وأيضا دراسة العلاقة بين عدد السكان من جهة وعدد المدارس من جهة أخرى. تحديد الاعداد المتوقعة

للطلاب والمدارس المقترحة في منطقة الدراسة في المستقبل أوصت الدراسة الى العمل على خفض معدل الخصوبة وذلك بتوعية المواطنين بضرورة تنظيم النسل. وتنمية المناطق الريفية بالولاية وتوفير الخدمات بها ترقية الخدمات التعليمية، الاهتمام بالعملية التعليمية، العمل على توفير قاعدة بيانات للإحصاءات السكانية على مستوى منطقة الدراسة.

### النظريات المرتبطة بنمو السكان:

#### نظرية الانتقال الديمغرافي:

لنطرح التساؤل التالي: هل حالة النمو لشعب ما ثابتة لا تتغير مع الزمن؟ للإجابة على ذلك قام علماء الديموغرافيا خلال الفترة الواقعة بين عامي 1929. 1950 بدراسة معدلات المواليد والوفيات لشعوب غرب أوربا والتي أصبحت دولاً صناعية خلال القرن التاسع عشر. وقد خرجوا من تحليلاتهم بنظرية التغير السكاني عرفت باسم نظرية الانتقال الديمغرافي، تؤكد النظرية ببساطة أن التطور الاقتصادي الناتج عن التصنيع يؤدي بالنتيجة الى انخفاض في معدلات المواليد والوفيات على حد سواء والنتيجة لذلك أن سكان أي قطر ينمون ببطء مع الانتقال من مرحلة لأخرى.

#### نظرية التحضر

أن دراسة النمو الحضري والتحضر، لم تعتمد على مجرد وصف الظواهر المصاحبة لهما والناجمة عنهما، كما أن تكون أحجام المدن، ليست في نظر الكثير من الباحثين المختصين مجرد تغير وتبدل عشوائي، بل أن هذه التغيرات والتبدلات ترتبط باتجاهات ومقادير هذه التبدلات في خصائص المدن والتجمعات الحضرية. ومن أهم النظريات التي تناولت النمو الحضري والتحضر.

(الطرزي 1993)

#### التركيب العمري والنوعي للسكان:

#### التركيب النوعي للسكان:

يطلق على عملية انقسام السكان إلى ذكور وإناث مصطلح التكوين النوعي للسكان وبحسب بناء على عدد الذكور والإناث في كل جماعة سكانية

وهناك بعض الحقائق التي كشفت عنها دراسة التكوين النوعي للسكان والتي حققت قدرا من العمومية منها:

أن النسبة النوعية المضادة في المجموعات السكانية تتراوح بين (100.95) وإن أي نسبة تتجاوز هذا المدى تتطلب الدراسة والتفسير. إن معدل الوفيات في صفوف الذكور أعلى منه في صفوف الإناث، ويتطلب أي اختلاف عن ذلك في أي مجموعة سكانية مدروسة البحث عن الأسباب ثم يتصرف دارس السكان بعد حصوله على نسب النوع، نحو الكشف عن أثر هذه النسب على الزواج وعلى تكوين الأسرة وغير ذلك من النتائج.

#### التركيب العمري للسكان:

يعتبر التركيب العمري من أكثر العوامل السكانية دلالة على قوة السكان الانتاجية ومن أكثرها دلالة على اتجاه السكان نحو الزيادة أو النقصان أو الثبات. تعتبر بيانات السن كما توردها التعدادات السكانية المدار الرئيسي لدراسة التركيب العمري ولكن بيانات السن عادة ما تكون بها أخطاء ويرجع ذلك لعدم الدقة في ذكر الاعمار الحقيقية عند اجراء التعداد

#### الحالة التعليمية:

يعد تركيب السكان حسب الحالة التعليمية من المؤشرات الهامة للمستوى الاجتماعي والاقتصادي السائد ومدى التباين بين الاقطار العربية في مدى ما تقدمه لأبنائها من خدمات تعليمية وليس هذا التباين وليد السنوات الاخيرة بل يرجع إلى عهد الاستعمار الاوروبي الذي شهدته الدول العربية والذي لم يوفر التعليم الا لنسبة ضئيلة من أبناء الوطن العربي وبقية الأمية هي السمة المميزة للقطاع الأكبر من السكان وكانت عانقا رئيسيا للتطور الاجتماعي والاقتصادي في الاقطار العربية. (ابو عيانة، 1994)

**التعداد:**

تعريف التعدادات: هي عملية حكومية ميدانية تقوم بجمع بيانات رقمية عن النواحي: الديمغرافية، والاقتصادية للمجتمع. (الطرزي، 1993)

**• خصائص التعداد:**

يتميز التعداد بأربعة خصائص هي: الفردية، الشمول، الانية، الدورية، وتعني الفردية ان تجمع البيانات التفصيلية عن كل فرد في منطقة العد ويعني الشمول أن يشمل العد كل فرد في منطقة التعداد دون تكرار أو نسيان والانية تعني أن يتم التعداد في وقت محدد عادة نهار من يوم، والدورية ان يتكرر التعداد في فترات منتظمة، المدى بين تعداد واخر خمس سنوات أو عشر سنوات.

**• أغراض التعداد:**

يمكن تحديد اغراض التعداد بالنقاط التالية:

• تشكل التعدادات المصدر الأساسي للحكومة ومؤسسات القطاع الخاص التجارية والصناعية من أجل تقدير كميات الاستهلاك من السلع الغذائية والملابس والمساكن والماء والكهرباء ... الخ ويتوقف ذلك كله على معرفة حجم وتوزيع السكان وحسب نوعهم وعمرهم.

المشاكل والمعوقات التي تواجه التعليم بالمحلية:

**• التعليم قبل المدرسي:**

• عدم وجود رياض مبنية بالصورة المثالية من حيث السعة والتهوية والالعاب.

• غالبية الرياض الخاصة تقوم على مباني غير مطابقة للمواصفات.

• عدم تدريب وتأهيل مرشحات الرياض.

• النقص الحاد في المرشحات المعينات بالرياض الحكومية.

**• التعليم الابتدائي:**

• عدم كفاية عدد المعلمين يحتاج إلى تعيين معلمين خاصة في مادة اللغة الانجليزية.

• بنيت جل المدارس بالجهد الشعبي فهي مبنية بالمواد المحلية (الجالوص) وتحتاج إلى صيانات دورية مما يجعل البيئة

المدرسية سيئة من حيث الفصول والمكاتب والحمامات الاحتياج تشييد مدارس بالمواد الثابتة.

• توفير الإجلال والكتاب المدرسي قبل بداية العام الدراسي.

• تدريب المعلمين خاصة معلمي مدخل الخدمة ومعلمي اللغة الانجليزية.

**• المرحلة المتوسطة:**

• النقص في المواعين الاستيعابية القائمة بذاتها، حيث يبلغ عدد المدارس بالولاية 402 مدرسة منها فقط 97 مدرسة قائمة

بذاتها وباقي المدارس داخل المدارس الابتدائية.

• النقص الحاد في معلمي المرحلة المتوسطة حيث اعتمدت على الاستقطاع من معلمي المرحلة الابتدائية.

• تدريب المعلمين على المناهج الجديدة.

• توفير الاجلاس والكتاب المدرسي.

**• المرحلة الثانوية:**

• سوء البيئة المدرسية (فصول / حمامات / مكاتب / ميادين).

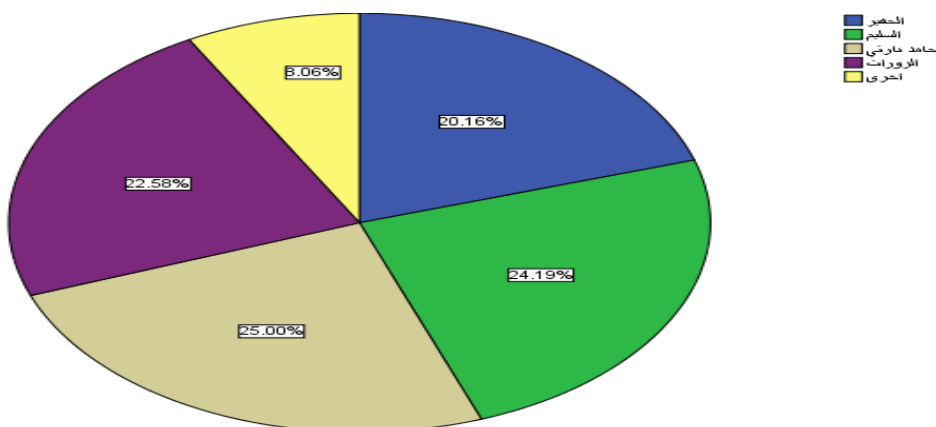
• توفير معمل العلوم (فيزياء / كيمياء / احياء).

• توفير معامل حاسوب.

• تدريب المعلمين على المسافات المختلفة.

- تشييد مدارس في المحليات ذات الكثافة السكانية لفك الاختلاط والتكدس.
  - عبء رسوم التغذية المباشرة في المدارس ذات الداخلية بالنسبة لأولياء الامور.
  - **التعليم الفني:**
  - تأهيل المدارس القائمة.
  - توريد ورش للأقسام المختلفة بالمدارس القائمة.
  - تعيين معلمين للمساق الفني.
  - توفير مدخلات الورش.
- تهيئة البيئة من حيث المباني. (التخطيط التربوي وزارة التربية 2023)

شكل رقم (1) يوضح مكان ميلاد الأب



المصدر: العمل الميداني 2024

يوضح الشكل السابق التوزيع التكراري لمكان ميلاد الأب، من خلال الشكل البياني يتضح أن منطقه حامد نارتي تمثل أكبر نسبة 25.00% من مكان المواليد للأب بينما المناطق الأخرى تمثل 8.01% أقل منطقة لمواليد الأب بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول رقم (5) يوضح عمر الأب

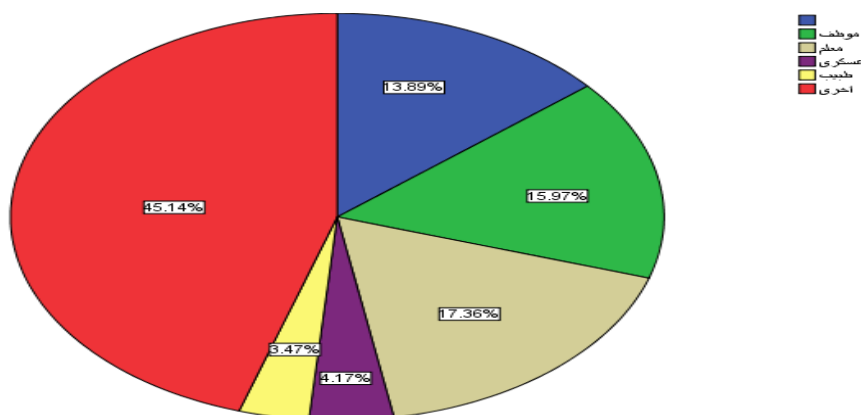
		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	30-40	36	25.0	29.0	29.0
	41-50	42	29.2	33.9	62.9
	51 فأكثر	46	31.9	37.1	100.0
	Total	124	86.1	100.0	
Missing	System	20	13.9		
	Total	144	100.0		

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الشكل السابق التوزيع التكراري لعمر الأب، من خلال الشكل البياني يتضح أن الفئة العمرية من 51 فأكثر تمثل أكبر نسبة 31.94% من متوسط الفئة العمرية للأب بينما تمثل الفئة العمرية من 30-40 أقل نسبة حيث بلغت

25.00% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

شكل رقم (2) يوضح مهنة الأب



المصدر: العمل الميداني 2024م

يوضح الشكل السابق التوزيع التكراري لمهنة الأب، من خلال الشكل البياني يتضح أن المهن الأخرى تمثل أكبر نسبة 45.14% من المهن بينما تمثل مهنة الطبيب أقل نسبة حيث لغت 3.47% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (6) يوضح المستوى التعليمي للأب

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أمي	19	13.2	15.3	15.3
أساس	35	24.3	28.2	43.5
ثانوي	33	22.9	26.6	70.2
جامعي فما فوق	37	25.7	29.8	100.0
Total	124	86.1	100.0	
Missing system	20	13.9		
Total	144	100.0		

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري للمستوى التعليمي للأب، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن المستوى التعليمي جامعي فما فوق بنسبة بلغت 25.69% بينما بلغت نسبة الذين لم يتلقوا الدراسة 13.19% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

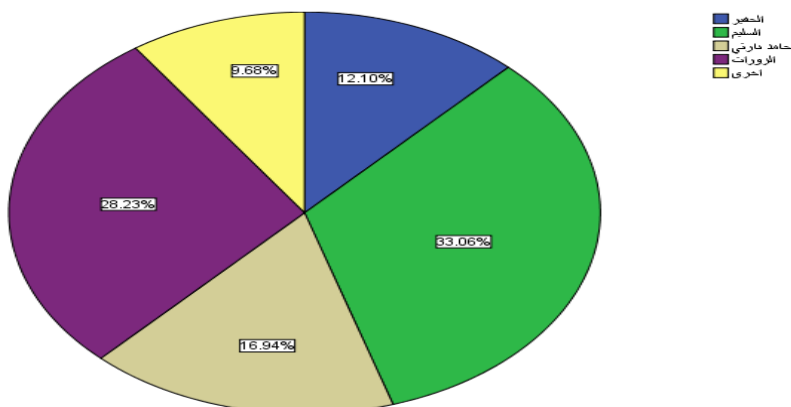
جدول رقم (7) يوضح عمر الأب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30-40	22	15.3	17.7	17.7
41-50	62	43.1	50.0	67.7
51 فأكثر	40	27.8	32.3	100.0
Total	124	86.1	100.0	
Missing system	20	13.9		
Total	144	100.0		

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لعمر الأم، من خلال الجدول والشكل البياني يتضح أن الفئة العمرية من 41-50 فأكثر تمثل أكبر نسبة 43.06% من متوسط الفئة العمرية للأم بينما تمثل الفئة العمرية من عمر 30-40 أقل نسبة حيث بلغت 15.28% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

شكل رقم (3) يوضح مكان ميلاد الأم



المصدر: العمل الميداني 2024م

يوضح الشكل السابق التوزيع التكراري لمكان ميلاد إلام، من خلال الشكل البياني يتضح أن منطقة السليم تمثل أكبر نسبة 33.06% من مكان المواليد للأم بينما المناطق الأخرى تمثل 9.68% أقل منطقة لمواليد الام بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول رقم (8) يوضح المستوى التعليمي للأم

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أمي	15	10.4	12.1	12.1
أساس	18	12.5	14.5	26.6
ثانوي	40	27.8	32.3	58.9
جامعي فما فوق	51	35.4	41.1	100.0
Total	124	86.1	100.0	
Missing system	20	13.9		
Total	144	100.0		

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري للمستوى التعليمي للأم، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن المستوى التعليمي جامعي فما فوق أكبر نسبة حيث بلغت نسبة 35.42% بينما بلغت نسبة اللاتي لم يتلقين الدراسة 10.42% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول رقم (9) يوضح مهنة للأم

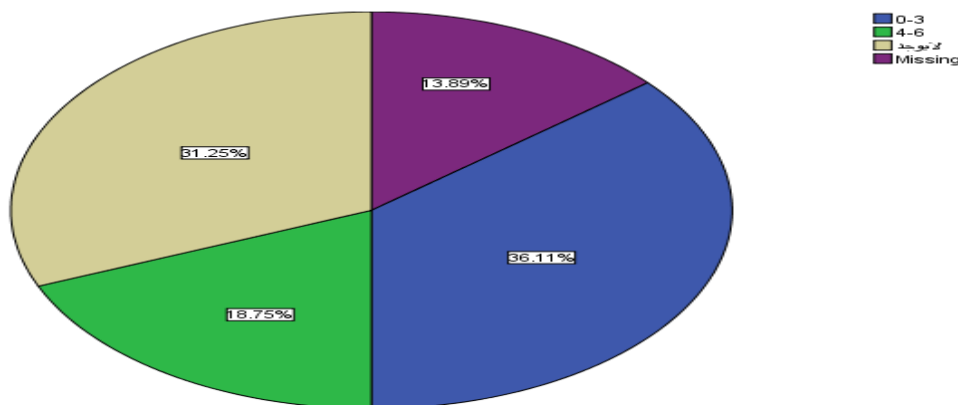
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
موظفة	8	5.6	5.6	19.4
معلمة	37	25.7	25.7	45.1
ربة منزل	65	45.1	45.1	90.3

أخرى	14	9.7	9.7	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لمهنة الأم، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن مهنة ربة المنزل هي أكبر نسبة حيث بلغت %45.14 بينما بلغت نسبة الموظفة أقل نسبة حيث بلغت %5.56 بينما تمثل %13.89 نسبة الخطأ.

شكل رقم (4) يوضح عدد الذكور



المصدر: العمل الميداني 2024م

يوضح الشكل السابق التوزيع التكراري للعدد الذكور في المنزل، من خلال الشكل البياني يوضح أن عدد الذكور من 0-3 بلغ نسبة %36.11 بينما بلغت نسبة عدم وجود ذكور في المنزل %31.25 بينما تمثل %13.89 نسبة الخطأ.

جدول رقم (10) يوضح عدد الأبناء الذين تركوا الدراسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
واحد	32	22.2	22.2	36.1
إثنان	36	25.0	25.0	61.1
أكثر من ذلك	22	15.3	15.3	76.4
لا يوجد	34	23.6	23.6	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لعدد الأبناء الذين تركوا الدراسة، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن عدد اثنان بلغ أكبر نسبة حيث بلغت %25.00 بينما بلغت نسبة الذين لم يتركوا الدراسة %23.61 بينما %13.89 نسبة الخطأ.

جدول رقم (11) يوضح أسباب ترك الأبناء الدراسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
عدم دفع الرسوم	24	16.7	16.7	30.6
مساعدة الأسرة	41	28.5	28.5	59.0
عدم الرغبة	20	13.9	13.9	72.9

أخرى	39	27.1	27.1	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لأسباب ترك الأبناء للدراسة، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن عدم مساعدة الأسرة بلغت أكبر نسبة حيث بلغت 28.47% بينما بلغت نسبة الرغبة أقل نسبة حيث بلغت 13.89% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-3	49	34.0	39.5	39.5
	4-6	46	31.9	37.1	76.6
	لا يوجد	29	20.1	23.4	100.0
	Total	124	86.1	100.0	
Missing	System	20	13.9		
Total		144	100.0		

المصدر: العمل الميداني 2024م

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري للعدد الإناث في المنزل، من خلال الجدول يوضح أن عدد الذكور من 0-3 بلغ نسبة 34.03% بينما بلغت نسبة عدم وجود إناث في المنزل 20.14% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		20	13.9	13.9	13.9
	واحد	19	13.2	13.2	27.1
	اثنان	43	29.9	29.9	56.9
	أكثر من ذلك	23	16.0	16.0	72.9
	لا يوجد	39	27.1	27.1	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري للعدد الإناث اللاتي ترين الدراسة، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن عدد اثنان بلغ أكبر نسبة حيث بلغت 29.86% بينما بلغت نسبة الذين لم يتركوا الدراسة اقل نسبة حيث بلغت 27.08% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (14) يوضح اسباب ترك الإناث الدراسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		20	13.9	13.9	13.9
	عدم دفع الرسوم	4	2.8	2.8	16.7
	مساعدة الاسرة	28	19.4	19.4	36.1
	عدم الرغبة	43	29.9	29.9	66.0
	الزواج المبكر	29	20.1	20.1	86.1
	احري	20	13.9	13.9	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري للعدد الإناث اللاتي تركن الدراسة، من خلال الجدول يوضح أن عدم الرغبة بلغت أكبر نسبة حيث بلغت 29.86% بينما بلغت نسبة عدم دفع الرسوم اقل نسبة حيث بلغت نسبة 2.78% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (15) يوضح عدد الإناث

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-3	49	34.0	39.5	39.5
4-6	46	31.9	37.1	76.6
لا يوجد	29	20.1	23.4	100.0
Total	124	86.1	100.0	
Missing system	20	13.9		
Total	144	100.0		

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لعدد الإناث في المنزل، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن عدد الذكور من 0-3 بلغ نسبة 34.03% بينما بلغت نسبة عدم وجود إناث في المنزل 20.14% بينما 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (16) يوضح عدد الإناث اللاتي تركن الدراسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
واحد	19	13.2	13.2	27.1
إثنان	43	29.9	29.9	56.9
أكثر من ذلك	23	16.0	16.0	72.9

لا يوجد	39	27.1	27.1	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لعدد الإناث في اللاتي تركن الدراسة، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن عدد اثنان بلغ نسبة 29.86% بينما بلغت نسبة الذين لم يتركوا الدراسة أقل نسبة حيث بلغت 27.08% بينما 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (17) يوضح أسباب ترك الإناث الدراسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
عدم دفع الرسوم	4	2.8	2.8	16.7
مساعدة الأسرة	28	19.4	19.4	36.1
عدم الرغبة	43	29.9	29.9	66.0
الزواج المبكر	29	20.1	20.1	86.1
أخرى	20	13.9	13.9	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

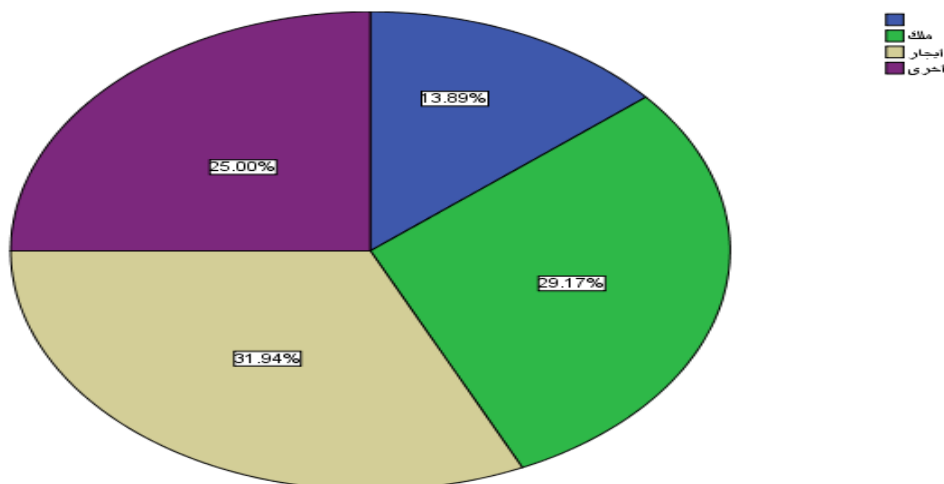
يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لعدد الإناث في اللاتي تركن الدراسة، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن عدم الرغبة بلغت أكبر نسبة حيث بلغت 29.86% بينما بلغت نسبة عدم دفع الرسوم أقل نسبة 2.78% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (18) يوضح نوع السكن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
مالك	42	29.2	29.2	43.1
ايجار	46	31.9	31.9	75.0
أخرى	36	25.0	25.0	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

نوع\_السكن



شكل رقم (5) يوضح متى استوطن

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري للعدد سنوات الاستيطان من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن عدد 11 سنة فما فوق بلغت أعلى نسبة بي معدل 33.33% بينما بلغت نسبة الاستيطان من 10-6 سنة أقل معدل حيث بلغت نسبة 24.31% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (19) يوضح هل هاجرت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
نعم	58	40.3	40.3	54.2
لا	66	45.8	45.8	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لمتغير الهجرة، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن عدد الذين لم يهاجروا بلغ أعلى نسبة 45.83% بينما بلغت نسبة الذين هاجروا أقل نسبة حيث بلغت نسبة 40.28% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (20) يوضح أسباب الهجرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
اقتصادية	39	27.1	27.1	41.0
اجتماعية	58	40.3	40.3	81.2
سياسية	24	16.7	16.7	97.9
دينية	3	2.1	2.1	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لأسباب الهجرة، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن سبب الهجرة الاجتماعي بلغ أعلى نسبة حيث بلغت %40.28 بينما بلغت نسبة الهجرة بسبب العامل الديني أقل نسبة حيث بلغ نسبة %2.08 بينما تمثل %13.89 نسبة الخطأ.

جدول (21) يوضح مشكلات واجهت الأب في التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
مادية	39	27.1	27.1	41.0
اجتماعية	36	25.0	25.0	66.0
أخرى	49	34.0	34.0	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري للمشكلات التي واجهت الأب، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن العوامل الأخرى بلغت أعلى نسبة حيث بلغت %34.03 بينما بلغت نسبة العامل الاجتماعي أقل نسبة حيث بلغت %25.00 بينما تمثل %13.89 نسبة الخطأ.

جدول (22) يوضح مشكلات واجهت الأم في التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
مادية	30	20.8	20.8	34.7
اجتماعية	55	38.2	38.2	72.9
أخرى	39	27.1	27.1	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري للمشكلات التي واجهت الأم، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن العامل الاجتماعي أعلى نسبة حيث بلغت %39.19 بينما بلغت نسبة العامل المادي أقل نسبة حيث بلغت %20.83 بينما تمثل %13.89 نسبة الخطأ.

جدول (23) يوضح الأبناء في المراحل التعليمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-3	40	27.8	32.2	32.2
6-4	32	22.2	25.8	58.1
لا يوجد	52	36.1	41.9	100.0
Total	124	86.1	100.0	
Missing system	20	13.9		
Total	144	100.0		

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري للأبناء في المراحل التعليمية، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن الأبناء الذين لم يتلقوا التعليم بلغت أعلى نسبة حيث بلغت 36.11% بينما بلغت نسبة الذين تلقوا التعليم بعدد 4-6 أشخاص في المنزل أقل نسبة حيث بلغ 22.22% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (24) يوضح هل هناك مشكلة في تعليم أبنائك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
نعم	27	18.8	18.8	32.6
لا	97	67.4	67.4	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري للمشاكل التي تواجه تعليم الأبناء، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أنه لا توجد عوامل تعيق تعليم الأبناء بلغت أعلى نسبة حيث بلغ 67.36% بينما بلغت نسبة توجد عوامل تعيق تعليم الأبناء أقل نسبة حيث بلغت 18.75% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (25) يوضح هل هناك خطة تعليم أبنائك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
نعم	73	50.7	50.7	64.6
لا	51	35.4	35.4	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لخطة تعليم الأبناء، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن هناك خطة لتعليم الأبناء بلغت نسبة 50.7% بينما بلغت نسبة أنه لا توجد خطة لتعليم الأبناء بلغت أقل نسبة حيث بلغت 35.42% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (26) يوضح هدف الأسرة من تعليم أبنائها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
الوظيفة	41	28.5	28.5	42.4
العلم والمعرفة	51	35.4	35.4	77.8
أخرى	32	22.2	22.2	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لهدف الأسرة من تعليم الأبناء، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن هدف العلم والمعرفة أعلى نسبة حيث بلغت نسبة 35.4% بينما بلغت نسبة الأهداف الأخرى أقل نسبة حيث بلغت 22.22% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (27) يوضح دور رب الأسرة في الأداء المدرسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
قوى	52	36.1	36.1	50.0
ضعيف	27	18.8	18.8	68.8
لا يذكر	45	31.2	31.2	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لدور رب الأسرة في الأداء المدرسي، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن دور رب الأسرة في الأداء المدرسي قوي بلغ أعلى نسبة حيث بلغ نسبة 36.11% بينما بلغ ضعف دور رب الأسرة في الأداء المدرسي أقل نسبة حيث بلغ 18.75% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

جدول (28) يوضح الرؤية في تحسين خدمات التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	13.9	13.9	13.9
توفير الكتاب المدرسي	14	9.7	9.7	23.6
تحسين مستوى المعلم	8	5.6	5.6	29.2
تحسين المناهج	28	19.4	19.4	48.6
كلما ذكر	74	51.4	51.4	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المصدر: العمل الميداني 2024م.

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري لدور رب الأسرة في الأداء المدرسي، من خلال الجدول والشكل البياني يوضح أن دور رب الأسرة في الأداء المدرسي قوي بلغ أعلى نسبة حيث بلغ نسبة 36.11% بينما بلغ ضعف دور رب الأسرة في الأداء المدرسي أقل نسبة حيث بلغ 18.75% بينما تمثل 13.89% نسبة الخطأ.

### نتائج البحث

توصلت الدراسة الي النتائج الآتية:

1. زيادة الضغط على البنية التحتية التعليمية
2. نقص في الموارد التعليمية
3. تفاوت توزيع الخدمات التعليمية
4. احتياجات تدريب المعلمين
5. التخطيط المستقبلي للتعليم
6. ارتفاع معدلات التسرب الدراسي
7. التأثير على تعليم الفتيات
8. التأثير علي جودة التعليم
9. النقص في المدارس التقنية والمهنية
10. تحديات في التخطيط التعليمي

**التوصيات:**

1. الارتقاء بالخدمات التعليمية في المناطق الريفية، وتشجيع التنمية بها مما يجعلها مناطق تساعد على استقرار السكان.
2. العمل على خفض معدل الخصوبة بتوعية المواطنين بضرورة تنظيم النسل.
3. تنمية المناطق الريفية بالولاية وتوفير الخدمات بها خاصة الخدمات التعليمية.
4. الاهتمام بالمدارس المكتظة بالطلاب وذلك بفتح مدارس إضافية بالإضافة إلى الاهتمام بصحة البيئة المدرسية.
5. الاهتمام بالعملية التعليمية من خلال تأهيل المدارس ودعمها، وإنشاء فصول محو الأمية للنساء.
6. تفعيل دور ومساهمة الجهد الشعبي في دعم التعليم.
7. الاستفادة من طاقات الطلاب أثناء العطلات في صيانة المدارس.
8. العمل على توفير بيانات للإحصاءات السكانية على مستوى منطقة الدراسة.
9. نقل مدارس الأساس التي تقع على الشوارع الرئيسية لمدينة دنقلا الي مناطق أخرى لكي يتمكن الطلاب من الوصول اليها بسهولة.

**المصادر والمراجع:**

- أبو عيانة، فتحي محمد (1986) دراسات في الجغرافيا البشرية \_ دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية.
- أبو عيانة، فتحي محمد (1994) دراسات في الجغرافية السكان \_ دار المعرفة الجامعية \_ الإسكندرية.
- الخفاف، عبدعلي (2007) دراسات جغرافية السكان \_ الكوفة.
- السعدي، عباس فاضل (1988) دراسات في جغرافية السكان منشأة المعارف الإسكندرية.
- الطرزي عبد الله (1990) مبادئ في علم السكان دار الفرقان للطباعة والنشر اليرموك.
- عبد العزيز (2013) النمو السكاني وأثره على خدمات التعليم \_ جامعة دنقلا.
- طه، شمس المعارف عمر (2013) تأثير النمو السكاني على خدمات التعليم \_ جامعة الجزيرة



## أثر النشوز على النفقة الزوجية في الفقه والقانون السوداني

أحمد، رنده محمود طالبة دكتوراه كلية الدراسات العليا جامعة النيلين

### مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان الأحكام الفقهية والقانونية المتعلقة بنشوز الزوجة، وآثاره على الحقوق الزوجية، لا سيما نفقتها. انطلقت إشكالية البحث من تساؤل محوري: متى تسقط نفقة الزوجة شرعاً وقانوناً؟ وسعت الدراسة إلى استجلاء المفاهيم المتعلقة بالنشوز، وشروط وجوب النفقة، وبيان الموقفين الفقهي والتشريعي في السودان من هذه المسألة. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى المصادر الفقهية المعتمدة وأحكام قانون الأحوال الشخصية السوداني لعام 1991م. توصلت الدراسة إلى أن جمهور الفقهاء يُسقطون نفقة الزوجة في حال ثبوت النشوز، باعتباره إخلالاً بحق الطاعة، بينما يخالفهم الظاهرية في ذلك. كما أظهرت الدراسة توافق القانون السوداني مع رأي الجمهور، حيث حدد حالات سقوط النفقة في المادة (75). أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي الحقوقي لدى الزوجين، والتأكيد على مرجعية الشريعة في معالجة النزاعات الأسرية، نظراً لما تتسم به من عدالة وتوازن بين الحقوق والواجبات.

**الكلمات المفتاحية:** النشوز، نفقة الزوجة، الحقوق الزوجية، الفقه الإسلامي، قانون الأحوال الشخصية السوداني.

### Abstract:

This study investigates the legal and jurisprudential rulings regarding a wife's disobedience (nushūz) and its impact on marital rights, particularly her entitlement to maintenance. The central research question addresses the conditions under which a wife's right to alimony is forfeited, both under Islamic jurisprudence and Sudanese personal status law. Using a descriptive-analytical approach, the study analyzes classical fiqh sources alongside the 1991 Sudanese Personal Status Law. The findings indicate that many Islamic jurists hold that a disobedient wife loses her right to maintenance due to breach of marital obligations, whereas the Zāhirī school holds an opposing view. The Sudanese law aligns with the majority opinion, as Article 75 explicitly enumerates scenarios where maintenance is not owed. The study concludes by recommending increased legal literacy among spouses and reaffirming the role of Islamic law in resolving family disputes, given its balanced approach to justice and mutual responsibility.

**Keywords:** Nushūz, Wife's maintenance, Marital rights, Islamic jurisprudence, Sudanese personal status law.

### مقدمة:

نظم الإسلام الحياة الزوجية تنظيمًا بديعاً، حيث جعل لكل من الزوجين حقاً على الآخر، فطلب من الزوج أن يحسن إلى زوجته، حيث قال الله تعالى: (وَعَاشِرُوهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ) (سورة النساء، الآية 19)

وجاءت وصايا الرسول صلى الله عليه وسلم كثيرة وقوية في هذا الصدد مؤكدة لما طلبه القرآن من حسن المعاشرة، ومن بين هذه الأحاديث قوله صلى الله عليه وسلم: (استوصوا بالنساء خيراً) (البخاري، 1999، ص. 299)

كذلك الشريعة الإسلامية تقوم في أسسها ومبادئها وقواعدها العامة على حماية حقوق الناس واحترامها، ومنع التعدي عليها، مع بيان الأحكام التي ينبغي على القضاء مراعاتها عند النظر في القضايا المتعلقة بحقوق المرأة، كحق النفقة الذي يثبت لها

بالعقد الصحيح وتمكين الزوج من نفسها. ولكن يسقط عنها هذا الحق إن كانت ناشزاً. هدفت الدراسة إلى التعرف على حق الزوجة الناشزة

### أهمية البحث:

1. إن الهدف الرسمي والحقيقي الذي تُصب القضاء من أجله هو إيصال الحقوق إلى أهلها.
2. القانون يمثل الوسيلة القانونية لاقتضاء الحقوق إذاً لا قيمة لهذه الحقوق ولا جدوى منها ما لم يكفل هذا القانون لذوي الشأن المطالبة بهذه الحقوق.

### أسباب اختيار الموضوع:

أردت أن أناقش جزءاً في بحثي هذا يهم المرأة لأن الإسلام أعطاهما كل حقوقها في الوقت الذي لم يعترف فيه الغرب بهذه الحقوق إلا حديثاً.

تبين من مراجعة الأدبيات أن معظم المؤلفات التي تناولت هذا الموضوع ركزت على الجوانب القانونية، مع إغفال واضح للمعالجة الفقهية التحليلية، حيث اقتصر تناول آراء الفقهاء - في الغالب على تعليقات هامشية غير معمقة ملازمة للنصوص القانونية، دون استقراء منهجي لأقوال المذاهب أو تحليل دلالاتها الفقهية.

### مشكلة البحث:

1. بيان أن للمرأة حق في النفقة لكنه يسقط بالنشوز.
2. تفاوت التطبيق القضائي للأحكام الشرعية في قضايا النشوز، مما يسبب غموضاً في تحديد سقوط النفقة.
3. الحاجة إلى تحديد معايير فقهية واضحة تُمكن الزوجين من معرفة حقوقهما وواجباتهما وتحقيق العدالة.

### أهداف البحث:

1. معرفة نفقة المرأة متى تجب؟ ومتى تسقط؟
2. التعرف على هذا حق الزوجة في النفقة، وشروط سقوطه في حالة النشوز بموجب أحكام الفقه والقانون.
3. بيان ما هو النشوز الذي تسقط به النفقة.

### منهج البحث:

انتهجت بعون الله وتوفيقه في بحثي هذا أسلوباً يجمع بين المنهج التحليلي والمنهج الاستقرائي وقد اتبعت الآتي لتحقيق ذلك المنهج والحفاظ على نقل المعلومات من مصادرها الأصلية والأخذ بمبدأ الأمانة العلمية وذلك بتوثيق المعلومات التي أسجلها في البحث وردها إلى أصولها المستمدة منها.

### هيكل البحث:

تم تقسيم هذا الموضوع إلى ثلاثة مباحث، ويندرج تحت كل مبحث عدة مطالب

#### المبحث الأول: تعريف النشوز وعلاجه

وتحت مطالبين:

#### المطلب الأول: النشوز لغة واصطلاحاً وقانوناً

#### المطلب الثاني: علاج نشوز المرأة

الفرع الأول: النصح والإرشاد.

الفرع الثاني: الهجر في المضاجع.

الفرع الثالث: الضرب غير المبرح

**المبحث الثاني: تعريف النفقة وأقسامها وأسباب وجوبها**

وتحتة مطلبين:

**المطلب الأول: تعريف النفقة**

الفرع الأول: النفقة لغة واصطلاحاً وقانوناً

الفرع الثاني: حكمها

الفرع الثالث: أقسامها وتقديرها

المطلب الثاني: أسباب وجوب النفقة الزوجية

المبحث الثالث: رأي الفقه والقانون في سقوط نفقة الزوجة الناشئة

الخاتمة: النتائج والتوصيات

**المبحث الأول: تعريف النشوز وعلاجه****المطلب الأول: النشوز لغة واصطلاحاً وقانوناً:**

**أولاً: النشوز لغة:** من نشز الشيء أي ارتفع، والنشوز يكون بين الزوجين وهو كراهة كل واحد منهما صاحبة، واشتقاقه النشز وهو ما ارتفع من الأرض. ونشزت المرأة- أي ارتفعت عليه واستعصت عليه، وابغضته وخرجت عن طاعته. (ابن منظور، دون تاريخ، ص. 186)

**ثانياً: النشوز اصطلاحاً:**

**الاحناف:** هو خروج الزوجة من بيت زوجها بغير حق.

وهذا التعريف لا يجمع أسباب النشوز لأنه اختصر على ذكر سبب واحد من أسباب نشوز الزوجة وهو خروجها من بيت زوجها بغير حق. (الزيلعي، دون تاريخ، ص. 52) وأضاف بعض الحنفية بأنها المانعة نفسها من زوجها.

ومن النشوز كذلك امتناعها من السفر معه إذا كان الطريق مأمون ولم تخش حدوث ضرر أو مشقة لا تتحمل عادة. (الكاساني، 1986، ص. 129)

**المالكية:** هو الخروج عن الطاعة الواجبة كأن منعه من الاستمتاع بها أو خرجت بلا إذن لمحل تعلم أنه لا يأذن فيه، أو تركت حقوق الله تعالى كالطهارة والصلاة أو أغلقت الباب دونه، أو خانتها في نفسها أو ماله. (الدريبي، دون تاريخ، ص. 511)

**الشافعية:** الناشئة هي الخارجة عن طاعة زوجها. (الرملي، 1967، ص. 380)

أرى أن هذا التعريف قريب من تعريف المالكية.

**الحنابلة:** هو معصية الزوجة فيما فرض الله عليها من طاعته، ومعصيتها إياه فيما يجب عليها، وهو مأخوذ من النشز، وهو الارتقاع، فكأنها ارتفعت وتعاليت عما أوجب الله عليها من طاعته. (ابن قدامة، 1983، ص. 162)

أرى أن هذا التعريف يجمع أسباب النشوز.

**ثالثاً النشوز قانوناً:**

وقد نصت المادة (93) (قانون الأحوال الشخصية، 1991، ص. 41) على الحالات التي تعتبر فيها الزوجة ناشراً وهي:

1. امتناعها عن تنفيذ الحكم النهائي بالطاعة.

2. الحالات التي تعد نشوزاً، والمذكورة في المادة (75)

قررت المادة أن الزوجة يحكم بنشوزها في حالتين:

الأولى- إذا امتنعت عن تنفيذ حكم الطاعة الذي استنفذ كل طرق الطعن وأصبح نهائياً عند تنفيذ حكم الطاعة أمام محكمة التنفيذ.

الثانية- إذا توافرت حالات عدم استحقاق الزوجة للنفقة الواردة بالمادة (75)) (عثمان، دون تاريخ، ص. 62)

### المطلب الثاني: علاج نشوز المرأة

الفرع الأول: النصح والإرشاد: وهو أن يعظ الزوج زوجته بلطف وتحبب عن طريق الحكمة والموعظة الحسنة بكل ما يلين به قلبها، للرغبة في ثواب طاعة الله، والخوف من عقاب معصيته. (الدسوقي، دون تاريخ، ص. 343) ومن الوعظ التأديب للزوج إذا لم تطعه فيما يلزم طاعته، بأن كانت ناشزة، فله أن يؤدبها، لكن على الترتيب. (الكاساني، 1986، ص. 334) والعهدة أيضاً أن يخوفها بالله تعالى وبنفسه. (الماوردي، 1999، ص. 241-242) ومن الوعظ أيضاً تخويفها بالله، وتذكيرها ما أوجب الله له عليها من الحق والطاعة، وما يلحقها من الإثم بالمخالفة والمعصية، وما يسقط بذلك من حقوقها من النفقة والكسوة، وما يباح له من ضربها وهجرها. (ابن قدامة، 1983، ص. 162) لقوله تعالى ﴿ وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ ﴾. (سورة النساء، الآية 34)

الفرع الثاني: الهجر في المضجع:

اختلفت كلمة الفقهاء والمفسرين في كيفية هجر الزوجة في المضجع على عدة أقول:

القول الأول: يرى أنصاره: أن المراد بالهجر هو: هجر الجماع، بمعنى أن يضاجعها على فراشها ويوليها ظهره ولا يجامعها، وهذا ما قاله ابن عباس، وسعيد بن جبير، وسار عليه بعض المفسرين، كالإمام الألويسي، والشيخ محمد رشيد رضا وغيرهما. (القرطبي، دون تاريخ، ص. 112؛ ابن كثير، دون تاريخ، ص. 492؛ الألويسي، دون تاريخ، ص. 25) لقوله تعالى ﴿ وَأَهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ ﴾ أي مواضع الاضطجاع المراد: تركوهن منفردات في مضاجعهن، فلا تدخلوهن تحت اللحف، ولا تباشروهن، فيكون الكلام كناية عن ترك جماعهن. (الألويسي، دون تاريخ، ص. 25)

القول الثاني: هو الإعراض عنها، وألا يضاجعها في الفراش، أو يوليها ظهره فيه، أو يعتزلها في بيت غيره. (الماوردي، 1999، ص. 242)

القول الثالث: يرى أنصاره أن المراد بالهجر هو ألا يكلمها في حال مضاجعته إياه، أو يكلمها بكلام غليظ، لا أن يترك جماعها ومضاجعتها، لأن ذلك حق مشترك بينهما، فيمكن في ذلك عليه من الضرر ما عليها، فلا يؤدبها بما يضر بنفسه ويبطل حقه، وهذا ما قاله سفيان الثوري، وسار عليه بعض الفقهاء كالحنفية والشافعية والحنابلة. (الكاساني، 1986، ص. 334؛ الماوردي، 1999، ص. 242؛ النووي، 1985، ص. 128)

الفرع الثالث: الضرب غير المبرح: لا يلجأ الزوج إلى الضرب كوسيلة لعلاج نشوز زوجته إلا إذا تعذر عليه إصلاحها بالموعظة الحسنة، أو الهجر في المضجع وبالتالي فإن التي يكفيها الوعظ بالقول لا يتخذ معها وسيلة سواه، والتي يصلحها الهجر تقف بها عنده ولا تتعداه إلى الضرب. وقد جمع الفقيه الحنفي الشيخ الكمال بن الهمام صور نشوز الزوجة التي تضرب فيها فقال: (... للزوج أن يضرب المرأة على أربع خصال، وما هو في معنى الأربع، ترك الزينة، والزوج يريد لها، وترك الإجابة إذا دعاها إلى فراشه، وترك الصلاة، وفي رواية أخرى عنه: والغسل، والخروج من البيت). (ابن الهمام، دون تاريخ، ص. 207)

واستدل الفقهاء على مشروعية ضرب الزوج لزوجته الناشز بالقرآن والسنة.

**أولاً: القرآن الكريم:** واستدلوا بقوله تعالى ﴿ وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ ﴾. (سورة النساء، الآية 34)

وجه الدلالة: أن الله سبحانه وتعالى قد أرشد الأزواج عند خوف نشوز أزواجهن بمعاقبتهم بإحدى وسائل ثلاثة، بالموعظة الحسنة أولاً، ثم بالهجر في المضاجع، فإذا لم ينجعوا، فالله قد شرع ضرب الزوجة الناشز، فإنه هو الذي يصلحها ويحملها عن توقيفه حقه. والضرب في هذه الآية، هو ضرب الأدب غير المبرح، الذي لا يكسر عظماً، ولا يشين جارحة، فإن المقصود منه الإصلاح لا غير، فلا جرم أنه إذا أدى إلى الهلاك وجب الضمان. (القرطبي، 1996، ص. 113)

**ثانياً: السنة:** ما روى عن جابر عن عبد الله عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه خطب بعرفات في بطن الوادي فقال: (اتقوا الله في النساء فإنكم أخذتموهن بأمانة الله، واستحللتم فروجهن بكلمة الله، وإن لكم عليهن ألا يوطئن فرشكم أحداً تكرهونه، فإن فعلن فاضربوهن ضرباً غير مبرح، ولهن عليكم رزقهن وكسوتهن بالمعروف). (مسلم، 1997، ص. 318)

**وجه الدلالة:** أن هذا الحديث يبين لنا أن الزوج يباح له أن يقوم بتأديب زوجته الناشز بالضرب غير المبرح، وذلك إذا لم ينفع معها الوعظ والهجر، كما يفهم أيضاً - أن ترك الضرب أولى وأفضل، لأن الضرب مباح، ولا تثريب على المسلم في ترك المباح، ويكون هذا الترك أفضل لأنه يعني أن الزوج احتتمل نشوز زوجته، وظل يعالجها بالوعظ والهجر، ويصبر على نشوزها حتى استقامت له. (النيسابوري، دون تاريخ، ص. 62)

#### المبحث الثاني: تعريف النفقة

##### الفرع الأول: تعريفها لغة واصطلاحاً وقانوناً

##### أولاً: النفقة لغة:

نفقة الدراهم من باب تعب، نفذت ويتعدى بالهمزة فيقال أنفقته، والنفقة أسم منه وجمعها نفاق مثل رقية ورقاب ونفقات على لفظ الواحدة أيضاً، وأنفق الشيء نفقاً ايضاً فني وأنفقته أفنيته، وأنفق الرجل بالألف فني زاده (الفيومي، 1978، ص. 849-850).

**ثانياً: النفقة اصطلاحاً:** عرفها الأحناف بأنها: هي كفاية من يمونه من الطعام والكسوة والسكنى، وعرفاً هي الطعام. أوهي الإدرار على الشيء بما به يقوم بقاؤه (ابن عابدين، 1992، ص. 571-572)

ونفقة الغير تجب على الغير بأسباب ثلاثة:

زوجية وقرباية، وملك بنكاح صحيح لأنه لو كان فاسداً أو باطلا رجع بما أخذته من النفقة.

**المالكية:** أنها ما به قوام معتاد حال الأدمي دون إسراف وأخرج ما به قوام معتاد غير الأدمي وما ليس بمعتاد للأدمي (الطوى والفواكه) فإنه ليس بنفقة شرعية (الدسوقي، دون تاريخ، ص. 298).

**الشافعية:** النفقة عندهم شرعاً، طعام مقدر لزوجة وخادما على زوج، ولغيرهما من أصل وفرع ورقيق وحيوان ما يكفيه.

**الحنابلة:** هي كفاية من يمونه خبزاً أوادما وكسوة وسكناً، وتوابعهما (البهوتي، 1993، ص. 473).

كما أضافوا بأنه تجب على الرجل نفقة امرأته ما لا غنى لها عنه وكسوتها بالمعروف ومسكنها بما يصلح بمثلها. وليس ذلك مقدوراً لكنه معتبر بحال الزوجين (أحمد بن حنبل، 1980، ص. 292-295).

**الظاهريّة:** للمؤسر النفقة في الخبز، واللحم، والفاكهة على حسب مقداره - والمتوسط على قدر طاقته، والمقل أيضاً على حسب طاقته. (ابن حزم، دون تاريخ، ص. 249).

**ثالثاً: النفقة قانوناً:** تشمل الطعام والكسوة والمسكن والتطيب، وكل ما به مقومات حياة الإنسان، حسب العرف (قانون الأحوال الشخصية، 1991، ص. 137).

#### مقارنة بين هذه التعريفات:

أولاً: هذه التعريفات متفقة في الجملة من حيث المعنى والغرض وإن اختلفت عباراتها في الظاهر بالنسبة للألفاظ. ثانياً: هذه التعريفات تجمع الأمور المتفق عليها كالطعام والشراب واللباس والسكنى. ويظهر بجلاء تام أن تعريف الحنفية والشافعية والحنابلة والظاهريّة للنفقة أدق وأشمل لتضمنها كل ما ينفقه الإنسان على نفسه وغيره لأنهم تناولوا ذلك في حديثهم عن أقسام النفقة وأنواعها

أما تعريف المالكية فهو غير جامع لأنه لم يشمل نفقة البهائم والدليل على ذلك ورود كلمة آدمي مع أنها واجبة. وبعد المقارنة بين هذه التعريفات يمكنني تعريف النفقة الزوجية من حيث أن الفقهاء لم يقرروا حسب اطلاعي على تعريف خاص للنفقة الزوجية لكن من التعاريف العامة للنفقة يمكنني استخلاص تعريف مما كتبه بأن النفقة هي: ما يطالب به الزوج شرعاً نحو زوجته من طعام وشراب وملبس ومسكن وفراش وخدمة أي حسب العرف في إطار القواعد الشرعية

المطلب الثاني: حكمها وأقسامها وسبب وجوبها

**الفرع الأول: حكمها:** - هو الوجوب باعتبارها حكماً وأثر من آثار عقد الزواج الصحيح وحقاً من حقوقه الثابتة للزوجة على زوجها بمقتضى عقد النكاح المعتبر شرعاً. ولذلك تجب على الزوج حتى ولو كانت الزوجة غنية، وسواء كانت مسلمة أم كانت غير مسلمة، لأن سبب وجوبها هو الزواج الصحيح وهو أمر متحقق في جميع الزوجات (الكاساني، 1986، ص. 15؛ ابن قدامة، 1983، ص. 195-196).

ويدل على هذا الوجوب الكتاب والسنة والإجماع والمعقول.

أما الكتاب: ﴿لِيُنْفِقْ ذُو سَعَةٍ مِّن سَعَتِهِ ۗ وَمَن قَدِرَ عَلَيْهِ رِزْقُهُ فَلْيُنْفِقْ مِمَّا آتَاهُ اللَّهُ ۗ لَا يَكْفُلُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا ۗ سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾ (سورة الطلاق، الآية 7)

**وجه الدلالة من الآية:**

دلت على وجوب إنفاق الزوج على زوجته مهما كانت حاله يسراً أو عسراً، لأن قوله تعالى (لينفق) وإن كان فعلاً مضارعاً في الظاهر واللفظ إلا أن دخول لام الأمر عليه قلب معناه من المضارع إلى الأمر فصار الإنفاق مأموراً به حيث لم يصرف ذلك الأمر عن الوجوب صارف ولم يمنع منه مانع.

وقوله تعالى: ﴿أَسْكُوهُنَّ مِنْ حَيْثُ سَكَنْتُمْ ۖ وَلَا تَضَارَّهُنَّ لِضَيِّقُوا عَلَيْهِنَّ ۗ وَإِنْ كُنَّ أَوْلَاتٍ حَمَلٍ فَانْفِقُوا عَلَيْهِنَّ حَتَّىٰ يَضَعْنَ حَمْلَهُنَّ ۗ فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَانْوَهُنَّ ۗ وَأْتَمِرُوا بَيْنَكُمْ بِمَعْرُوفٍ ۗ وَإِنْ تَعَاَسَرْتُم فَاسْتَرْضِعْ لَهُ أُخْرَىٰ﴾ (سورة الطلاق، الآية 6)

**وجه الدلالة من الآية:**

إن قوله تعالى: (اسكنوهن من حيث سكنتم.....) (سورة الطلاق، الآية 6)

أي المطلقات بصيغة الأمر يدل دلالة قاطعة على أن الزوج مطالب شرعاً بإسكان زوجته المطلقة مادامت في العدة لما تعارف عليه العلماء من كون الأمر يدل على الوجوب، وما طوّل الزوج بسكنى زوجته ما دامت في عدتها إلا لأن العدة تعتبر امتداداً للحياة الزوجية.

إذا كان الإسكان واجباً على الزوج لزوجته المطلقة حال قيام عدتها فمن باب أولى أن يكون مطلوباً شرعاً على الزوج لزوجته التي لم تطلق.

**أما السنة:**

حديث جابر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم خطب الناس فقال: (اتقوا الله في النساء فإنكم أخذتموهن بأمانة الله واستحللتم فروجهن بكلمة الله ولكن عليهن أن يوطئن فرشكم أحداً تكرهونه فإن فعلن ذلك فاضربوهن ضرباً غير مبرح ولهن عليكم رزقهن وكسوتهن بالمعروف) (مسلم، 1997، ص. 183).

**وجه الدلالة من الحديث**

الحديث فيه حث على مراعاة حق النساء والوصية بهن ومعاشرتهن بالمعروف، ويفيد لفظ (لهن) أن حق النفقة أصبح ثابتاً بمقتضى الإلزام ويحتم على الزوج لزوجته القيام بحقوق الزوجية التي منها النفقة، وتخصيص الرزق والكسوة بالذكر لأهميتهما.

**الإجماع:** اجمعت الأمة الإسلامية من لدن الصدر الأول إلى يومنا هذا على وجوب النفقة الزوجية على الأزواج من غير نكير بناء على ما جاء في كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم في هذا المجال، وما تقتضيه الفطر السليمة (الكاساني، 1986، ص. 15؛ ابن الهمام، دون تاريخ، ص. 379؛ ابن قدامة، 1983، ص. 195-196).

**المعقول:**

يستدل على وجوب النفقة الزوجية من المعقول أخذاً من القواعد الشرعية المتفق على صحة العمل بها ومنها: أن من حبس لحق غيره تكون نفقته واجبة عليه.

وعلى أساس هذه القاعدة وجب للمفتي والوالي والقاضي وغيرهم من العاملين في الدولة لحفظ كيانها وضمان استقلالها وحريتها وجبت لهم النفقة في بيت المال وخزينة الدولة، لأنهم قد حبسوا أنفسهم عن طلب الرزق والسعي عليه لمصلحة الدولة ومنفعتهم. فيكون من حقهم على الدولة أن تؤمن لهم ما يكفيهم وأهليهم بالمعروف وما يعفهم عن السؤال (عبيدي، 1413هـ، ص. 28).

وبما أن الزوجة حبست نفسها لحق زوجها، وصارت محبوسة بعقد صحيح وقيامها على بيت الزوجية وشئونه فتجب لها النفقة على من حبست لأجله جزاء احتباسها ومقابل حبسها (الكاساني، 1986، ص. 15؛ ابن نجيم، دون تاريخ، ص. 88؛ ابن قدامة، 1983، ص. 242).

**الفرع الثاني: أقسامها وتقديرها**

تنقسم النفقة باعتبار أسبابها إلى ثلاثة أقسام:

1. نفقة قرابة
2. نفقة ملك
3. نفقة زوجية

**أما من حيث تقديرها تنقسم باعتبار وضع النفقة إلى:**

1. **نفقة تمكين:** وهي أن يوفر المنفق الذي تجب عليه النفقة ما يحتاج إليه المنفق عليه من غير بخل وتقتير، ودون طلب منه أو تقاضي للقضاء، وهذا هو الأصل في النفقة، وليس للمنفق عليه المطالبة بفرض النفقة ما دام المنفق يوفر ما يحتاج إليه المنفق عليه ويكفيه العادة الجارية بذلك من أيام النبي - صل الله عليه وسلم - كما في نفقة الزوجية
2. **نفقة تمليك:** وهي ألا يوفر المنفق الذي تجب عليه النفقة كفاية وحاجة المنفق عليه وكان موسراً بمال أو كسب، فإذا تضرر المنفق عليه من بخل وإقتار المنفق فله رفع دعوى أمام القاضي،

والمطالبة بفرض النفقة بالمعروف، وعندئذ تقدر النفقة وتسلم للمنفق عليه فتصبح ملكاً له تصرف فيها كيفما يشاء. (الكاساني، 1986، ص. 173؛ البهوتي، 1993، ص. 542) والغالبا الأعم أن نفقة الزوجية هي نفقة تمكين، أما نفقة بقية الأقارب الذين تجب لهم النفقة هي نفقة تمليك (الشافعي، 1997، ص. 39).

### الفرع الثالث: أسباب وجوبها:

إذا كانت نفقة الزوجية واجبة على زوجها فلا بد أن يكون لهذا الوجوب سبب لأن الأحكام الشرعية تتطابق بأسبابها وتدور معها وجوداً وعدمياً، وبالنظر إلى آراء الفقهاء فنراهم قد اختلفت وجهة نظرهم في ذلك على النحو التالي:

**مذهب الحنفية:** يرى فقهاء الحنفية: أن سبب وجوب نفقة الزوجة على زوجها واحتباسها المترتب على عقد الزواج الصحيح لحق الزوج والاحتباس الموجب للنفقة هو: الذي يمكن معه استيفاء الزوج حقوقه الزوجية والتمكن من الاستمتاع بها متى أراد ويتم ذلك بتسليم الزوجة نفسها حقيقة أو حكماً، بأن مستعدة للدخول في طاعته وغير ممتعة من الانتقال إليه ومن دخوله بها بدون مبرر شرعي.

وإذا وجد الاحتباس بهذه الصفة حقيقة أو حكماً وجبت نفقة الزوجة على زوجها من وقت العقد ولو كان الزوج فقيراً أو مسافراً أو صغيراً أو مريضاً لا يقدر على المباشرة الجنسية سواء كانت الزوجة غنية أو فقيرة مسلمة أو كتابية، زفت إلى زوجها أو لم تزف إليه، مادامت مستعدة لتمكين الزوج بالاستمتاع بها، فالكتابية في استحقاق النفقة كالمسلمة لاستوائهما في سبب الاستحقاق.

وإذا فات الاحتباس المذكور بأن كانت صغيرة لا تصلح لأمر الزوجية أو كانت ناشزاً عن طاعته أو امتنعت عن الانتقال إلى السكن الذي أعده لها بدون حق فلا تستحق النفقة لامتناع الاستمتاع لمعنى فيها ولو كان الزواج بينهما صحيحاً شرعياً. (الكاساني، 1986، ص. 16؛ ابن الهمام، دون تاريخ، ص. 384)

**مذهب المالكية:** أسباب النفقة الواجبة لشخص على غيره ثلاثة: هي الزوجية والقرباة والملكية وأقوى أسبابها النكاح، فنفقة الزوجة تجب على زوجها بمقتضى الزوجية، ونفقة القريب تجب على قريبه بسبب الرحم المحرمية الواصلة بينهما، ونفقة العبد تجب على سيده بسبب الملكية، ونفقة الزوجة واجبة على زوجها باعتبار ذلك حكماً من أحكام عقد الزواج الصحيح، وحقاً من حقوقه الثابتة للزوجة على زوجها بمقتضى العقد ولذلك تجب، ولو كانت الزوجة غنية، وسواء أكانت مسلمة أم كانت غير مسلمة، لأن سبب الوجوب هو الزواج الصحيح وهو متحقق في جميع الزوجات جميعاً قرر فقهاء المالكية أن النفقة الزوجية لا تجب بمجرد العقد وإنما تجب لها بالتمكين من نفسها للاستمتاع بشروط خاصة في المذهب، فالزوجين إذا توافقا بعد إجراء عقد الزواج بينهما وجبت لها النفقة. (الدسوقي، دون تاريخ، ص. 508)

فإذا لم يتم الدخول مدة من الزمن فلا نفقة لها في هذه المدة طالبت أم قصرت وجاء ذلك في قولهم (إذا تزوج الرجل المرأة فتركها عشر سنين أو أكثر لم يدعه أهلها إلى البناء بها أو النفقة عليها فلا نفقة لها حتى يدخل بها أو يدعى إلى النفقة عليها أو البناء بها). (أنس بن مالك، دون تاريخ، ص. 255)

مذهب الشافعية والحنابلة: أوجب النفقة عليهم لكونهم قوامين والقوامة تثبت بالنكاح فكان سبب وجوب النفقة النكاح؛ لأن الإنفاق على المملوك من باب إصلاح الملك واستبقائه فكان سبب وجوبه الملك، ولا تجب النفقة بالعقد لأن العقد يوجب المهر وهو لا يوجب عوضين مختلفين أي المهر والنفقة

لجهالة النفقة، والعقد لا يوجب مالاً مجهولاً، ولأنه صلى الله عليه وسلم تزوج السيدة عائشة رضي الله عنها وهي بنت ست سنين ودخل بها بعد سنتين ولم ينقل أنه أنفق عليها قبل الدخول، ولو كان حقاً لها لما منعها إياه ولوقع النقل إلينا. (الشرييني، دون تاريخ، ص. 435)

بل تجب لها النفقة بالتمكين التام يوماً فيوماً. والتمكين يكون إذا سلمت المرأة نفسها إلى زوجها وتمكن من الاستمتاع بها ونقلها إلى حيث يريد وهي من أهل الاستمتاع في نكاح صحيح وجبت نفقتها. (ابن قدامة، 1983، ص. 282) وذلك لما روي عن جابر رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم خطب الناس فقال: (اتقوا الله في النساء فإنكم أخذتموهن بأمانة الله واستحللتم فرجوهن بكلمة الله ولهن عليكم رزقهن وكسوتهن بالمعروف).

فإذا لم يوجد التمكين التام فلا نفقة كما لا يجب ثمن المبيع إذا امتنع البائع من تسليم المبيع أو سلم في موضع دون الموضع المتفق على التسليم فيه.

مذهب الظاهرية: يقرر الظاهرية أن نفقة الزوجة تجب من حين العقد دعي الزوج إلى البناء أو لم يدع ولو أنهما في المهر ناشزاً كانت أو غير ناشزة، غنية كانت أو فقيرة ذات أب كانت أو يتيمة، بكرأ كانت أو ثيباً، حرة كانت أو أمة. واستدلوا بعموم قوله صلى الله عليه وسلم في النساء: (ولهن عليكم رزقهن وكسوتهن بالمعروف)، وهذا يوجب لهن النفقة من حين العقد، ولا شك في أن الله عز وجل لو أراد استثناء الصغيرة والناشز لما أغفل ذلك حتى يبينه له غيره حاشا الله من ذلك (ابن حزم، دون تاريخ، ص. 249)

#### المبحث الثالث: رأي الفقه والقانون في سقوط نفقة الزوجة الناشزة

وتحتة مطلبين:

المطلب الأول: رأي الفقه

المطلب الثاني: موقف القانون

#### المطلب الأول: آراء الفقهاء في سقوط النفقة بالنشوز:

أولاً: رأي الجمهور: اتفق الفقهاء الأربعة على أن نفقة الزوجة تسقط بالنشوز. (الكاساني، 1986، ص. 129؛ الماوردي، 1999، ص. 445؛ البهوتي، 1993، ص. 473؛ ابن قدامة، 1968، ص. 214)

حيث إن النفقة وجبت مقابل الاحتباس والاستمتاع وقد فاتا بالنشوز. ولم يخالف في ذلك إلا

ابن حزم.

ثانياً: الظاهرية: حيث يرون: إن نفقة الزوجة لا تسقط بالنشوز، لأن النفقة تجب إذا ملك الاستمتاع بالزوجة، فالناشز تجب لها النفقة من قبل زوجها. والنشوز لا يزيل ملك الاستمتاع، فلا تسقط النفقة، وكذلك فإن الأدلة تضافرت على وجوب النفقة لجميع الزوجات دون تفریق بين ناشز وغيرها. (ابن حزم، دون تاريخ، ص. 257)

#### دليل الجمهور من الكتاب والسنة

أولاً: الكتاب: ﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ ۚ فَالصَّالِحَاتُ قَانِتَاتٌ حَافِظَاتٌ لِّلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ ۗ وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ ۚ فَإِنْ أَطَعْتَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلاً ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيماً كَبِيرًا﴾. (سورة النساء، الآية 34)

وجه الدلالة من الآية:

إذا كان الله قد أذن للزوج في هجرها في المضجع لخوف نشوزها كان مباحاً له ترك الإنفاق عليها. (الشافعي، دون تاريخ، ص. 74)

**ثانياً السنة:** من هذه الأدلة عموم حديث: (ولهن عليكم رزقهن وكسوتهن بالمعروف). (ابن العربي، دون تاريخ، ص. 420)

وهذا دليل واضح على ان الناشز لا نفقة ولا كسوة لها. . (البخاري، دون تاريخ، ص. 64)

واستدل **الظاهرية** القائلون بعدم سقوط النفقة الزوجية بسبب النشوز بالآتي:

بعموم قوله صلى الله عليه وسلم: (ولهن عليكم رزقهن وكسوتهن بالمعروف)

**وجه الدلالة من الحديث** بين الرسول صلى الله عليه وسلم أن الزوجات لهن النفقة على أزواجهن من غير تخصيص بنوع معين وتقييده لزوجة دون أخرى وهذا يقتضي عموم وجوب النفقة الزوجية على الأزواج مطلقاً.

وحيث أنه - صلى الله عليه وسلم - لم يستثني الناشز، ولو لم تكن لها نفقة لما أغفل ذلك. وبما روي عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه كتب إلى أمراء الأجناد أن يأمر الجنود الذين طالت غيبتهم عن زوجاتهم أن يبعثوا لهن النفقة أو يرجعوا أو يفارقوا فإن فارق فإن عليه نفقة من فارق يوم غاب. (ابن حزم، دون تاريخ، ص. 88-89)

**الرأي الراجح:**

بعد عرض آراء الفقهاء وأدلتهم فإنني أرى أن الراجح - هو ما ذهب إليه الجمهور من كون النشوز مسقطاً للنفقة الزوجية وذلك كما يأتي:

1. استنادهم على حديث: (ولهن عليكم رزقهن.....) فالمقصود هنا الزوجات المقيمات في بيت الزوجية لا الناشزات وأن الله تعالى قد أذن بهجرهن في المضجع وضربهن ضرباً غير مبرح فإن انتهين فلهن رزقهن وكسوتهن بالمعروف هذا القول هو الموافق للآية الكريمة ﴿ وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ ۗ فَإِنْ أَطَعْتَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلاً ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيماً كَبِيرًا ﴾ (سورة النساء الآية:34) فحديث الجمهور فيه تقييد ويصور لنا المالكية هذا الخلاف مرجحاً قول الجمهور : (فأما الناشز فالجمهور على أنه لا تجب لها النفقة ، ونشذ قوم فقالوا تجب لها النفقة) (ابن رشد، 2004، ص. 44). وأنه لا نفقة واجبة لها مقابل الاستمتاع والاحتباس والنشوز يسقط هذا الاستمتاع فلا تستحق الزوجة النفقة، ولو جعلت النفقة لها في حالة النشوز لكان إعانة لها على النشوز والتمرد على الزوج، وهذا مما لا يشك فيه معصية الله وللرسول وللزوج، وقال الحنابلة: أن القول بسقوط نفقة الزوجة الناشز هو قول عامة أهل العلم. (ابن قدامة، 1983، ص. 295) أما الظاهرية فحديث (ولهن عليكم رزقهن وكسوتهن.....) فهو مطلق.

2. كذلك حديث سيدنا عمر رضي الله عنه يحمل على التفرقة بين الناشز وغيرها.

3. النفقة الزوجية إلزام وجب على الزواج في مقابل احتباس الزوجة وفاتت المنفعة فالقول بوجوب النفقة لها يكون إلزاماً بدون مقابل، وفيه من حق الاجفاف للزوج ما فيه كما أنه معلوم أن الحكم يدور مع العلة وجوداً وعدماً وقد انعدمت العلة في نشوز المرأة فينعدم الحكم المناط بها وهو النفقة (عبيدي، 1413هـ، ص. 116-117).

**أما موقف القانون:**

فقد نصت المادة (75) على أنه: (لا نفقة للزوجة في أي من الحالات التالية) وهي:

1. امتناعها عن الانتقال إلى بيت الزوجية، دون عذر شرعي.
2. تركها بين الزوجية، دون عذر شرعي.
3. منعها للزوج من الدخول إلى بيت الزوجية، دون عذر شرعي.

4. عملها خارج البيت بدون موافقة زوجها، ما لم يكن متعسفاً في منعها من العمل.

5. امتناعها عن السفر مع زوجها، دون عذر شرعي (قانون الأحوال الشخصية، 1991، ص. 38).

(أ - ب - د) امتناع الانتقال إلى منزل الزوجية والعمل خارجه.

(ج - هـ) امتناع السفر.

مما تقدم أعلاه فإنني اتفق تماماً مع قول الجمهور القائل بأن النشوز مسقطاً للنفقة. وكذلك قانون الأحوال الشخصية للمسلمين السوداني لسنة 1991م فقد نصت المادة (75) والتي سبق وأن أشرت إليها على حالات الحرمان من النفقة.

### الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن مسألة نشوز الزوجة تمثل محوراً دقيقاً في الفقه الإسلامي وقوانين الأحوال الشخصية، لما يترتب عليها من آثار مباشرة على حق النفقة باعتباره من أهم الحقوق الزوجية. أظهرت النتائج أن جمهور الفقهاء - باستثناء الظاهرية - يرون سقوط نفقة الزوجة في حال ثبوت النشوز، استناداً إلى قاعدة الاحتباس مقابل النفقة، وأن النشوز يرفع سبب الاستحقاق. كما بينت الدراسة أن قانون الأحوال الشخصية السوداني لسنة 1991م يتفق مع هذا الرأي، إذ نص صراحة على حالات الحرمان من النفقة في المادة (75)، محددًا صور النشوز التي تفضي إلى إسقاط الحق.

ومن خلال التحليل المقارن، تبين أن المعالجة الفقهية للمسألة اتسمت بالدقة في استنباط العلة وربط الحكم بمناطه، بينما وفر القانون إطاراً إجرائياً يترجم تلك الأحكام في الواقع العملي. ومع ذلك، برزت فجوة معرفية في بعض المؤلفات التي أغفلت تناول الفقهي المقارن، مكتفيةً بالسرد القانوني، الأمر الذي يستدعي مزيداً من الربط بين التأصيل الفقهي والتنزيل القانوني.

### التوصيات:

1. ضرورة تضمين المناهج القانونية والشرعية معالجة مقارنة بين آراء المذاهب وأحكام القوانين المعاصرة في قضايا النشوز والنفقة.
2. تعزيز وعي الزوجين بحقوقهما وواجباتهما عبر برامج توعية قانونية وشرعية، للحد من النزاعات الأسرية.
3. التزام المحاكم بالمرجعية الفقهية المعتبرة في إصدار الأحكام، بما يحقق الاتساق بين النص الشرعي والنص القانوني.
4. تشجيع الدراسات الميدانية التي ترصد أثر تطبيق أحكام النشوز على الواقع الأسري والاجتماعي، بما يسهم في تطوير التشريعات.

### المصادر والمراجع:

#### أولاً: المصادر

#### 1. القرآن الكريم:

سورة النساء - الآية: (19).

سورة النساء - الآية: (34).

سورة الطلاق - الآية: (6)

سورة الطلاق - الآية: (7)

## 2. السنة النبوية

- الألوسي، شهاب الدين محمود. دون تاريخ. روح المعاني. دار إحياء التراث العربي، بيروت.  
البخاري، محمد بن إسماعيل. دون تاريخ. صحيح البخاري مع شرح فتح الباري (العسقلاني). دار المنار، ج9.  
مسلم بن الحجاج، أبي الحسين. 1997. شرح صحيح مسلم (النووي). دار المنار، ج8.  
النيسابوري، علي بن أحمد. دون تاريخ. تفسير المنار. دار الكتب العلمية، ج5.  
ابن العربي، محمد بن عبد الله. دون تاريخ. أحكام القرآن. عيسى الحلبي البابي، ج1.  
القرطبي، محمد بن أحمد الأنصاري. دون تاريخ. الجامع لأحكام القرآن. ج5.

### ثانيًا: المراجع

- أحمد بن حنبل الشيباني (1980) المقنع في فقه إمام السنة. مكتبة الرياض الحديثة.  
أنس بن مالك (د.ت) المدونة الكبرى. بيروت: دار صادر.  
ابن عابدين، محمد أمين (1998) حاشية رد المحتار على الدر المختار. بيروت: دار الفكر.  
ابن حزم، علي بن أحمد (د.ت) المحلى بالآثار. بيروت: المكتبة التجارية.  
ابن رشد، محمد بن أحمد (2004) بداية المجتهد ونهاية المقتصد. القاهرة: دار الحديث.  
ابن قدامة، عبد الله بن أحمد (1968) المغني. القاهرة: مكتبة القاهرة.  
ابن قدامة، عبد الله بن أحمد (1983) المغني مع الشرح الكبير. بيروت: دار الكتاب العربي.  
ابن منظور، محمد بن مكرم (د.ت) لسان العرب. بيروت: دار صادر.  
ابن نجيم، زين الدين بن إبراهيم (د.ت) البحر الرائق شرح كنز الدقائق. بيروت: دار المعرفة.  
ابن الهمام، محمد بن عبد الواحد (د.ت) شرح فتح القدير. بيروت: دار إحياء التراث العربي.  
الدرديري، أحمد بن محمد (د.ت) الشرح الصغير على أقرب المسالك مع حاشية الصاوي. القاهرة: دار المعارف.  
الدسوقي، محمد عرفة (د.ت) الشرح الكبير مع حاشية الدسوقي. القاهرة: دار إحياء الكتب العربية.  
الزيلي، عثمان بن علي (د.ت) تبيين الحقائق شرح كنز الدقائق. القاهرة: دار التراث الإسلامي.  
الشافعي، أحمد محمود (1997) الطلاق وحقوق الأولاد في الشريعة الإسلامية. الإسكندرية: دار الهدى.  
الشافعي، محمد بن إدريس (د.ت) الأم. القاهرة: دار الكتب العلمية.  
الشرييني، محمد بن أحمد (د.ت) مغني المحتاج. بيروت: دار الفكر.  
الفيومي، أحمد بن علي (1978) المصباح المنير، ط6. بيروت: دار الجيل.  
الكاساني، علاء الدين بن أبي بكر (1986) بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع. الإسكندرية: دار الهدى.  
الماوردي، علي بن محمد (1999) الحاوي الكبير. القاهرة: المكتبة التجارية.  
وزارة العدل - جمهورية السودان (1991) قانون الأحوال الشخصية للمسلمين لسنة 1991م. الخرطوم: وزارة العدل.  
عبيدي، محمد يعقوب طالب (1413هـ) النفقة الزوجية في الشريعة الإسلامية. القاهرة: مركز فجر، ط1.  
عثمان، إبراهيم أحمد (د.ت) قانون الأحوال الشخصية معلقاً عليه. الخرطوم: وزارة العدل.  
الرملي، محمد بن حمزة (1967) نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج. القاهرة: الحلبي وشركاؤه.