

بسم الله الرحمن الرحيم

التعليم والبحث العلمي في دول جنوب شرق آسيا - التحديات والحلول

الاسم: زين العابدين حميدة فضل الله جودات

التخصص: عقيدة

العنوان: دولة اندونيسيا - جاكرتا - جامعة بنيان العالمية - رانكاسبتونج

الإيميل: zeinulabidiin01@gmail.com

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع التعليم والبحث العلمي في دول جنوب شرق آسيا، واستكشاف أبرز التحديات التي تواجهها، واقتراح حلول عملية تسهم في تطويرها بما يواكب متطلبات العصر ويعزز مسارات التنمية الشاملة، خاصة في ظل ما تشهده المنطقة من نمو سكاني متزايد ومكانة استثمارية واعدة في قطاعي التعليم والبحث العلمي. وتتبع أهمية الدراسة من تناولها قضية محورية ترتبط بتقدم المجتمعات وازدهارها، من خلال تقديم قراءة تحليلية للواقع التعليمي والبحثي مدعومة بمقترحات تطويرية قابلة للتطبيق. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستفادة من أسلوب العصف الذهني في تشخيص الإشكاليات واقتراح الحلول النوعية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن تقدم المجتمعات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة التعليم والبحث العلمي، وأن ضعف السياسات الداعمة للبحث العلمي ورعاية الابتكار يسهم في تراجع دافعية الباحثين، كما أن اتساع الفجوة التكنولوجية بين الطلاب وأنماط التعليم التقليدية يدفع المتعلمين إلى البحث عن بدائل تعليمية أكثر حداثة وفاعلية. وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم مؤتمر علمي إقليمي يُعنى بدراسة واقع التعليم والبحث العلمي في دول جنوب شرق آسيا، ووضع استراتيجية موحدة تستفيد من مخرجاته للنهوض بالقطاع التعليمي والبحثي في المنطقة.

الكلمات المفتاحية:

التعليم، البحث العلمي، جنوب شرق آسيا، التطوير التعليمي، تحديات البحث العلمي، الابتكار.

Abstract:

This study aimed to examine the current state of education and scientific research in Southeast Asian countries, identify the major challenges facing these sectors, and propose practical solutions that contribute to their development in line with contemporary demands and sustainable development goals. The study also highlights the growing strategic importance of the region, particularly in light of its rapid population growth and its emerging status as a promising destination for investment in education and research.

The significance of the study lies in addressing a vital issue closely linked to the progress and advancement of societies through providing an analytical assessment of the educational and research landscape, supported by applicable developmental recommendations. The study adopted the descriptive approach and benefited from brainstorming techniques in diagnosing challenges and formulating qualitative solutions.

The findings revealed that societal progress is strongly associated with the quality of education and scientific research. The study also found that the absence of clear policies supporting research and innovation weakens researchers' motivation toward creativity and scientific productivity. In addition, the widening technological gap between students and traditional educational models drives learners to seek more modern and effective educational alternatives.

The study recommends organizing a regional scientific conference dedicated to examining the realities, challenges, and potential solutions related to education and scientific research in Southeast Asian countries. It further recommends integrating the outcomes of such a conference into a unified regional strategy aimed at advancing education and scientific research across the region.

Keywords: Education, Scientific Research, Southeast Asia, Educational Development, Research Challenges, Innovation.

المقدمة

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم ، والصلاة والسلام على النبي الأكرم وعلى آله وصحابه
أعلام الهدى والمصابيح في الظلم ومن تبعهم بإحسان وشعاره القرطاس والقلم أما بعد:

فالتعليم والبحث العلمي بدول جنوب شرق آسيا يُعد البوابة الرئيسة لاستشراف النهضة الشاملة التي تواكب
متطلبات العصر، وبما أن هذه الدول تتسم بمعدلات نمو سكاني عالية وتشكل سوقاً رائجاً للاستثمار في
التعليم والبحث العلمي إلا أن التحديات التي تواجه تحسين جودة التعليم والبحث العلمي كبيرة جداً وبحاجة
إلى محاصرة مع فتح آفاق الانطلاق نحو الجودة والمواكبة، وبهذا البحث أضع حزمة من المعالجات والتي
سوف تكون سلم الصعود والتخطي لتلك العقبات والولوج إلى عالم المواكبة لعصر تتسارع فيه خطى التطور
، وتتصارع فيه الأطماع ، ولا يعترف الواقع فيه إلا بالحضور والفاعلية.
أسباب اختيار البحث :

- 1- واقع عملي كأستاذ بإحدى جامعات دول جنوب شرق آسيا حتمّ علي أن أعيش التحديات واقعياً
وأسعى لإيجاد الحلول الجذرية لها.
- 2- الرغبة الأكيدة في المساهمة في النهضة التعليمية بدول جنوب شرق آسيا من باب إرادة الخير للغير.
- 3- مواجهة التحديات المشتركة مع الدول النامية للمساهمة في فهم هذه التحديات وطرق معالجتها.

أهمية البحث:

1. يعتبر تشخيص حالة وروشتة دواء للتعافي والتماثل للشفاء .
2. خارطة طريق للنهوض بالتعليم والبحث العلمي بدول جنوب شرق آسيا.
3. يناقش قضية حيوية ترتبط بتقدم المجتمعات وتطورها أو العكس
4. التعليم والبحث العلمي يعدان أداة للتنمية ورافعة لتقدم الأمم.

أهداف البحث:

1. المساهمة في النهوض بالتعليم والبحث العلمي في دول جنوب شرق آسيا.
2. محاصرة تحديات التعليم والبحث العلمي والحد من مخاطرها.
3. رسم خارطة طريق لجودة التعليم والبحث العلمي بالمنطقة.

منهج البحث:

اتبع الباحث المنهجية الوصفية والتحليلية والعصف الذهني

مشكلة البحث:

تظهر مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما التحديات الرئيسية التي تواجه التعليم والبحث العلمي في دول جنوب شرق آسيا؟
- 2- ماهي سبل النجاح التي يمكن سلوكها لجودة التعليم والبحث العلمي في دول جنوب شرق آسيا؟
- 3- ما الحلول والمقترحات التي تعالج بها تلك التحديات؟

هيكل البحث

التمهيد وفيه التعريف بالمصطلحات والمفاهيم

التعليم - البحث العلمي - دول جنوب شرق آسيا - التحديات - سبل العلاج

المطلب الأول: التعريف بالتعليم والبحث العلمي والتحديات وسبل النجاح

المصطلح الأول: التعليم

قال الخليل : علم يعلم علماً نقيض الجهل¹ . وقال ابن فارس : العين واللام والميم أصل صحيح واحد يدل على أثر بالشيء يتميز به عن غيره². وقال في معجم اللغة العربية المعاصرة : مصدر علم وهو فرع من التربية يتعلق بطرق تدريس الطلاب أنواع المعارف والعلوم والفنون³

فمن خلال ما سبق يمكننا أن نعرف التعليم بأنه:

عملية نقل المعرفة والمهارات والخبرات تهدف إلى التنمية الفكرية والثقافية والاجتماعية.

المصطلح الثاني: البحث العلمي

قال الجوهري: بحثت عن الشيء وابتحثت عنه أي فتشت عنه⁴ وقال ابن فارس: الباء والحاء والثاء أصل واحد يدل على إثارة الشيء ، والبحث أن تسأل عن شيء فتخبر⁵ ويمكننا أن نعرف البحث العلمي بأنه: عملية منهجية تهدف للتعرف على مجهول لتحقيق أهداف معلومة ومحددة.

المصطلح الثالث : التحديات

تحدى فلان فلاناً : غالبه ، والتحديات ما يواجهه من أخطار وعقبات⁶ فتحديات التعليم والبحث العلمي هي المشاكل والعقبات التي تعيق العملية التعليمية والبحث والبحث العلمي وتقلل من جودتهما.

المصطلح الرابع: سبل العلاج

¹ أبو عبد الرحمن الخليل الفراهيدي ، كتاب العين (تحقيق: د. مهدي المخزومي و د. إبراهيم السامرائي)، دار ومكتبة الهلال، 153\2

² أبو الحسين أحمد بن فارس ت 395 هـ، معجم مقاييس اللغة، تحقيق وضبط: عبد السلام محمد هارون ، شركه مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر، 109\4

³ د أحمد مختار عبد الحميد عمر (المتوفى: 1424هـ) بمساعدة فريق عمل، معجم اللغة العربية المعاصرة]، عالم الكتب، ط أولى، 1429 هـ - 2008 م، 1542/2.

⁴ أبو نصر إسماعيل بن حماد الجوهري الفارابي ت 393هـ، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين – بيروت، ط4 1407 هـ - 1987 م، 273\1

⁵ 204\1

⁶ معجم اللغة العربية المعاصرة 461\1

قال ابن فارس : السين والباء واللام أصل واحد يدل على إرسال شيء من علو إلى سفلى وعلى امتداد شيء⁷. وقال ابن منظور: السبيل الطريق وما وضح منه⁸ وعليه فسبل العلاج هي: الطرق والأفكار والاستراتيجيات التي تذلل العقبات وتخفف من حدة التحديات لتحقيق النجاح في الجودة التعليمية والبحثية.

المصطلح الخامس: دول جنوب شرق آسيا⁹

هي المنطقة الفرعية الجنوبية الشرقية من آسيا، وتتألف من المناطق التي تقع جنوب الصين، وشرق شبه القارة الهندية، وشمال غرب أستراليا، وتتكون دول جنوب شرق آسيا من منطقتين جغرافيتين:

1. جنوب شرق آسيا البري، والتي تعرف أيضا باسم شبه جزيرة الهند الصينية، التي تضم كمبوديا، لاوس، ميانمار، شبه الجزيرة الماليزية، تايلاند، وفيتنام.
2. جنوب شرق آسيا البحري، المعروف أيضًا باسم أرخبيل الملايو، وتضم جزر أندمان ونيكوبار (الهند)، وبروناي، وبورنيو الماليزية، وتيمور الشرقية، وإندونيسيا) باستثناء غينيا الجديدة الغربية، والتي تعتبر جزءًا من أوقيانوسيا (الفلبين وسنغافورة)
3. تشمل إحدى عشرة دولة دولة تحدها من الشمال الصين ومن الشمال الشرقي تاواند ومن الشرق المحيط الهادي ومن الجنوب أستراليا ومن الغرب الهند والبنغلاديش.
4. اندونيسيا¹⁰ هي أكبر دولة في المنطقة وسنغافورة أصغر دولة فيها من حيث المساحة.
5. تتألف المنطقة من مجموعة من الجزر وأشبه الجزر الأرخيبيلية ومضايق إندونيسيا وماليزيا وسنغافورة والفلبين وبحر الصين الجنوبي .

المبحث الأول: تحديات التعليم والبحث العلمي بدول جنوب شرق آسيا

التعليم والبحث العلمي ركنان أساسيان في التنمية الاقتصادية والاجتماعية غير أنهما يواجهان تحديات تهدد جودتهما وفعاليتهما ومساهمتهما المرجوة وفي هذا المبحث نشير إلى هذه التحديات في المطالب أدناه :

⁷ مقاييس اللغة 1293
⁸ لسان العرب 319\11 محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفعي الإفريقي، لسان العرب، الناشر: دار صادر - بيروت، الطبعة: الثالثة - 1414 هـ، 319/11.
⁹ جنوب شرق آسيا دراسة جيوسراتيجية وأمنية - المعهد المصري للدراسات ، رابطة دول جنوب شرق آسيا (آسيان)
¹⁰ تتكون من أكبر أرخبيل للجزر في العالم (أكثر من 3000 جزيرة) انظر: التاريخ الإسلامي من عهد آدم إلى عصرنا الحاضر (أحمد معمور العسيري) ص468.

المطلب الأول: التحديات اللغوية

إن من أطاف الله تعالى ونعمته ورحمته أن جعل للناس لساناً يتفاهمون به، فإن الناس يحتاج بعضهم إلى بعض، ولا يمكن أن يقوم أحدٌ منهم بحاجته دون بعض، ولا يمكن أن يستقل إنسان بقضاء أموره، ولا بأداء مهماته، إلا إذا وجد من يساعده على ذلك.

وقد نزل القرآن الكريم باللغة العربية، فلا عجب أن تكون هي المرجع في فهمه وتأويله، وقد عني الصحابة والتابعون رضي الله عنهم باللغة وفسروا بها القرآن، وكان هذا الأمر متقدراً لديهم¹¹

ومن هنا فيحتاج الناس إلى التفاهم فيما بينهم والتعارف، فجعل الله لهم وسائل للتعارف، ومن أعظمها الأنساب، حيث قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ﴾¹²

وعليه فيحتاج الباحث إلى لغة قوية تساعده على كتابة الدراسة العلمية بتميز إلا أنه غالباً ما تكون لغة البحث العلمي هي غير لغته الأم الذي يشكل تحدياً حقيقياً في طريق الجودة.

تعتبر اللغة هي الأساس في التعليم والبحث العلمي وهي التي تسهل عملية التواصل بين الباحث والمعلم والطالب ، وعبرها يكون الوصول إلى المعلومات ونشر الأبحاث العلمية وتطوير الابتكار العلمي. وقد كان الأكابر من السلف يحثون على تعلم لغة العرب، ويرغبون فيها لما يعلمون من فضائلها وفرط الحاجة إليها¹³

فاللغة الانجليزية هي ليست اللغة الأم لكثير من الباحثين في منطقة جنوب شرق آسيا مما يؤدي إلى صعوبة في التعبير وتوصيل الأفكار بشكل دقيق. ومن هنا تبدو أهمية تطوير اللغة الإنجليزية لأغراض البحث العلمي بصفة عامة وفي النشر العلمي بصفة خاصة، وكم من مثمرات بحوث واعدة وأفكار قيمة ضاعت بسبب ركافة لغتها الإنجليزية¹⁴

¹¹ عبد السلام بن صالح بن سليمان الجار الله، نقد الصحابة والتابعين للتفسير، رسالة: دكتوراه - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - كلية أصول الدين - قسم القرآن وعلومه، ص134.

¹² [الحجرات:13].

¹³ التفسير البسيط، أبو الحسن علي بن أحمد بن محمد الواحدي، عمادة البحث العلمي - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الطبعة: الأولى، 1430 هـ، 267/1.

¹⁴ من مقال بعنوان: أهمية الإنجليزية في البحث العلمي - أكاديمية تعلم اللغة الإنجليزية؟

كذلك لاختلاف اللغات أثر بالغ في توهين صلات التواصل بين الباحثين والقراء لأنه من الصعوبة بمكان أن يتعرف القراء على المعاني الدقيقة للمصطلحات العلمية التي تم التعبير عنها بلغة لا يجيدونها.

وبما أن اللغة الإنجليزية هي لغة البحث العلمي الثانية بهذه الدول فهذا يؤثر سلباً على التعليم والبحث العلمي للناطقين بغيرها، وتضعف الاستفادة من البحوث المنشورة وتحد من نشر المعرفة.

المطلب الثاني: التحديات المالية:

المال عصب الحياة ويعتبر عنصراً أساسياً في التعليم والبحث العلمي إذ به تنفذ البرامج التعليمية، ويوظف الكادر البشري، وتطور البنية التحتية من مؤسسات ومختبرات ومكتبات، وبما أن التمويل الحكومي على التعليم والبحث العلمي غير كاف أثر ذلك سلباً على الجودة بسبب ضعف الرواتب، واتجه الكثيرون إلى التعليم الخاص وهو الآخر فيه ما فيه من السلبيات بسبب التركيز على الجانب الربحي وعليه قد تستقطب المؤسسات الخاصة الكوادر الأقل تأهيلاً لتقليل الصرف فيكون المنتج التعليمي بلا قيمة مضافة.

فضعف التمويل يعمق من التخلف العلمي والمعرفي في هذه الدول، ويلقي بظلاله على الواقع الاقتصادي، ويرمي بعقبات كؤود أمام التقدم والتنمية¹⁵.

كما أن تكاليف الدراسة العالية فرض على الطلاب وأسرهم البحث عن المنح الدراسية وإن كانت لا تتناسب رغبة الطالب وأسرته الأمر الذي أفرز منتجاً متواضعاً ليست لدية ابداعات ولا ابتكارات.

المطلب الثالث: التحديات الثقافية والسياسية والاجتماعية

تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دوراً كبيراً في تشكيل تجربة التعليم، ففي بعض المجتمعات قد تواجه الفتيات أو الأقليات تحديات إضافية للحصول على التعليم الجيد بسبب الأعراف والتقاليد، كما أن النزاعات والحروب الأهلية تؤثر بشكل مباشر على إمكانية الوصول إلى التعليم مما يؤدي إلى تدمير البنية التحتية التعليمية وتشريد الطلاب والمعلمين.

¹⁵ شوقي أحمد دنيا، الوقف النقدي مدخل لتفعيل دور الوقف في حياتنا المعاصرة، مجلة مجمع الفقه الإسلامي بجدد | 13|503. بتصرف

وفي علاقة السياسة بالتعليم فالوضع الطبيعي هو أن تعمل السلطة على رعاية العملية التعليمية والبحث العلمي لتخريج أجيال قادرة على العطاء مع الجودة في كل المجالات، لكن الواقع هو أن السياسة التعليمية في كثير من هذه الدول تقوم على تمويل ضئيل لا يتناسب وحجم التكاليف التي يحتاجها التعليم والبحث العلمي.

ومن المعوقات السياسية -أيضاً- أن يتخذ المسئول السياسي قراراً بتغيير نظام التعليم أو خطته أو مناهجه نقلاً عن دولة متقدمة، أو نتيجة لخبرة شخصية، كأن يزور المسئول دولة متقدمة، ويرى أثر التقدم فيها فيقرر التحول إلى نظامها التعليمي أو تطبيق مناهجها، دون دراسة علمية تجريبية تكشف عن مدى مناسبة هذا لقيم المجتمع وحاجاته ومرحلة تطوره، وملاءمته لقدرات المتعلمين ومتطلبات نموهم، وتعديله بعد أن يوضع موضع التجريب قبل تطبيقه، فإذا تخطى القرار السياسي كل هذا أو بعضه فإنه يتسبب في إعاقة تخطيط المناهج والتخطيط التربوي على وجه العموم. وقد يتحيز المسئول السياسي لنظام تعليمي معين، أو مناهج بذاتها بسبب سابق دراسته لها داخل بلاده أو خارجها، وتصوره أنها أفضل من المطبق حالياً، فيتخذ قراراً بتطبيقها دون أن تجري عليها الدراسات اللازمة¹⁶ كذلك لا توجد سياسة واضحة لتبني البحوث العلمية فوق العادية والتي من شأنها أن تحدث طفرة في مجالات اختصاصها، وهذا الأمر أدى إلى عدم بذل الجهد والسعي إلى الابتكار والابداع لدى الباحثين المتميزين وذلك لعد وجود المحفزات وتبني ورعاية البحوث التي تستحق الرعاية.

المطلب الرابع: التحديات السكانية

واكبر أخطار زيادة السكان هو الفقر والعطلة، فالتحول بالأخلاق من ينابيعها الأدبية والروحية إلى غرائز الإجرام الحيوانية الكامنة هي أيضاً في الطبيعة البشرية¹⁷. وهذه البطالة من أشق ما يكون في الدول، وهي أخطر حالة اجتماعية في الدول بصفة عامة، لا يقال: النامية أو المتحضرة، بل كل الدول تشتكي وفرة العطالة في رجالها¹⁸ وهذا يلقي بأعباء عظيمة على مؤسسات التعليم لكي تقوم السلوك وتهذب النفوس وترتقي بالمجتمعات.

¹⁶ محمود أحمد شوق ، الاتجاهات الحديثة في تخطيط المناهج الدراسية في ضوء التوجيهات الإسلامية ، ص367.

¹⁷ مجلة الرسالة 7/197.

¹⁸ عطية سالم ، شرح بلوغ المرام لعطية سالم (ص138).

الزيادة السكانية تعني الضغط على الموارد والمؤسسات التعليمية، وقد تتدخل السياسات في التمويل غير المتكافي بين المؤسسات مما يؤدي إلى رداءة التعليم فيكون بذلك بيئة طاردة تساعد على التسرب.

وكذا زيادة عدد السكان تؤدي إلى نقص الموارد المالية للبحث العلمي ، كما أن زيادة السكان تؤدي إلى زيادة الباحثين والتي بدورها تؤدي إلى منافسة شديدة على المنح والتمويل.

المطلب الخامس: التحديات في الموارد البشرية

الإنسان هو محور التنمية والتطور في كل المجالات لا سيما مجال التعليم والبحث العلمي فنقل المعرفة والخبرات وتطوير الابتكار والاختراع، وحل المشكلات العلمية والاجتماعية يتوقف على الكادر البشري.

لا بد من تدريب المعلم تدريباً مستمراً ليوكب ما يدور حوله في العالم، من وسائل وطرائق وتكنولوجيا وغيرها من مستجدات، في عصرٍ يوصف بعصر الانفجار المعرفي. وغني عن القول أن المعلم الذي يتوقف عن المواكبة والمتابعة والتجديد، ومن ثم الابتكار والإبداع في طرائقه يسعى بقدميه إلى تحنيط نفسه في قوالب الطرق النمطية القديمة التي كان يدرس بها الناس قبل خمسين سنة خلت، ويجد نفسه بعد فترة أنه قد تجاوزه الزمن وأصبح خارج خارطة التقدم البشري، وحينها يصبح اللحاق أمراً عسيراً إن لم يكن مستحيلاً¹⁹. فمن تحديات بعض دول جنوب شرق آسيا نقص المعلمين المؤهلين لا سيما المجالات العلمية والتقنية، وهجرة الكوادر بسبب قلة الفرص الوظيفية والتمويل.

المطلب السادس: النزاعات والتحديات البيئية

الحروب والمشكلات السياسية تلعب دوراً كبيراً في زيادة الهجرة وبالتالي تغيير خريطة توزيع السكان، ومن أمثلة ذلك الحرب العالمية الثانية التي أدت إلى هجرة قدرت بنحو 30 مليوناً من البشر، وقد شهدت الهند وباكستان بعد الاستقلال سنة 1947م أضخم حركة هجرة قدرت بنحو 18 مليوناً، وقد تسببت حرب 1948م في هجرة العرب من فلسطين، وكذلك أثرت حرب سنة 1967م في توزيع السكان في مدن قناة السويس حيث تم تهجيرهم إلى المناطق الداخلية بمصر ولم يعودوا إلا بعد أن توقف القتال وتم بناء مساكن لهم. وقد تسببت المشكلات السياسية والداخلية والصراع على السلطة في هجرات خارجية مؤقتة كما هي الحال في أفغانستان

¹⁹ مجلة البيان (238 عددا)، تصدر عن المنتدى الإسلامي، 33/166.

حيث يقدر عدد النازحين فيها بسبب الصراع على السلطة بأكثر من ستة ملايين 1993م، كما يقدر عدد الفلسطينيين الذي يعيشون خارج فلسطين بحوالي أربعة ملايين فلسطيني ويقدر عدد الصوماليين الذي فروا من بلادهم بسبب الحرب الأهلية بأكثر من ثلاثة أرباع مليون نسمة، ويقدر عدد لاجئي البوسنة والهرسك بأكثر من 300 ألف²⁰

تميز عصر العالائي في الجانب السياسي بكثرة الحروب والفتن، فقد كان عهد المماليك ميدانا فسيحا لتلك الأحداث المؤلمة من الداخل والخارج فقد وقعت بين المسلمين مطاحنات جسيمة كلفت الطرفين خسائر مادية ومعنوية وكان ضررها على المسلمين بالغ الأثر لأسباب منها: شتات القيادة الإسلامية، وكثرت النزاعات والخلافات الداخلية، السبب الذي جعل التتر يكفون المسلمين خسائر فادحة في المجالين العسكري والاقتصادي، وتوالت الملاحم الشرسة بين الطرفين من أمثال ملحمة وادي الخزندار قرب حمص، قتل فيها فوق عشرة آلاف من المسلمين 3، وحدث أن دخل التتر دمشق، وكفوا المسلمين خسائر في الأرواح، ونهبت الأموال وأسر أكثر من أربعة آلاف، وحرقت المدارس، ضربا من أولئك الأعداء للجوانب العسكرية والاقتصادية والتعليمية²¹

على الرغم من أن التعليم يُعد حقاً أساسياً من حقوق الإنسان وأحد أركان تطور المجتمعات إلا أننا نجد ملايين الأطفال في العالم يحرمون هذا الحق بسبب النزاعات المسلحة والكوارث الطبيعية ودول جنوب شرق آسيا لها نصيب من هذا الحرمان كالفلبين وما شابهها.

وقد تؤثر هذه الكوارث على البنى التحتية ومن ضمنها المؤسسات التعليمية والبحثية وفقدان البيانات والبحوث العلمية.

ففي مينداناو فقدت بعض الأسر ربها ونزحت بسبب أعمال العنف والصراع الذي أدى لتدمير المنازل وعرض مستقبل هذه الأسر للضياع، وبما أن هناك تدخلات من عدة جوانب بما فيها محاولة دعم الشباب لمواصلة التعليم إلا أن حجم التأثير يفوق الإمكانيات²²

20 محمد محمود محمدين ، المدخل إلى علم الجغرافيا والبيئة ، ص347.

21 صلاح الدين أبو سعيد خليل بن كيكليدي، التنبيهات المجلدة على المواضع المشككة، تحقيق مرزوق بن هياس آل مرزوق الوهراني، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، ص20.

22 شوبانا راجيندران ديفيد ، تأثير الصراع المسلح على الشباب الذكور في مينداناو ، الفلبين- منشور باللغة الانجليزية.

وما خلفه النزاع المسلح في لبيراد ، كاوساغان، لاناوديل نورتي ، الفلبين على الأطفال في الناحية البدنية والعقلية والاجتماعية فقد ظهر عليهم الاكتئاب وصعوبات التعلم مما أثر في مهاراتهم²³

من خلال متابعات الحرب السورية لوحظ انخفاض عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم ما قبل الجامعي، كما ظهرت تداعيات الأزمة على التعليم المهني في التوجه نحو أنواع محددة من التعليم، وكذا انخفاض جودة التعليم ما قبل الجامعي، وقد شهد العالم اغلاق المدارس خلال فترة تفشي جائحة كوفيد19²⁴ وما لحق الطلاب السوريين ينطبق على غالبية طلاب العالم وذلك لأن المسألة ارتبطت بإجراءات اتفق عليها عالمياً أنها طريق السلامة، كما أنه تم التأصيل لها من ناحية شرعية فربطت بطاعة ولي الأمر وخرجت فتاوى لهيئات دينية وروابط شرعية تعظم من أمر المخالفة وترتب عليه الإثم²⁵، وعليه التزمت المجتمعات البيوت وعُطلت المساجد والمدارس وكل المؤسسات العلمية والبحثية.

لقد تركت الصراعات المسلحة بصمتها العميقة على المجتمعات فأجبرت الكثيرين على النزوح بحثاً عن الأمان لكنهم وجدوا أنفسهم في مواجهة الاستعباد وسوء المعاملة والحرمان من أبسط الحقوق وفي مقدمتها التعليم والرعاية الصحية²⁶ ورغم التحديات يبقى التعليم شعاع الأمل الوحيد الذي يضيء طريق المستقبل والعبور إلى الأمن والاستقرار.

المطلب السابع: التحديات الالكترونية والذكاء الاصطناعي

التعليم الالكتروني هو طريقة للتعليم باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف التعلم بشكل فاعل²⁷

²³ انظر : آثار النزاع المسلح على صحة الأطفال : قضية لبيراد ، كاوساغان ، لاناوديل نورتي، الفلبين رينيبيل ، لاباديسوس رينيبيل باللغة الانجليزية.

²⁴ انظر: التعليم في أوقات الأزمات تأثير الحرب السورية وجائحة كورونا في التعليم ما قبل الجامعة في سوريا – مجلة جامعة حمص للأبحاث العلمية مجلد 44 عدد 10

²⁵ دز محمد بن صالح بن هادي الهمامي ، التوجيهات الصحيحة للنوازل العقدية المتعلقة بوباء كورونا- من ص 79 – 86.

²⁶ انظر: أثر النزاعات والكوارث على حق الأطفال في التعليم مأساة مستمرة ومعالجات ضرورية: د.تهاني رفعت بشارات – شبكة فلسطين للأبناء شفا 2025.

²⁷ انظر: موقع عمادة التعليم الالكتروني والتعلم عن بعد بجامعة الملك سعود على الرابط / DEANSHIPS/ ELEARN/Pages/

Introduction.aspx: www.ksu.edu.sa/SITES/KSUARABIC/

وقد بات يشكل المنافس الأقوى والبديل الأمثل للمناهج التقليدية، والطالب اليوم فرض عليه الواقع أن يعيش التقنية عملياً وفي كثير من الأحيان يفوق أستاذه في هذا المجال الأمر الذي يعتبر مؤشراً خطيراً للتمرد على الصف التقليدي والبحث عن البديل المواكب.

ومن مغريات التعليم الإلكتروني أنه يتسم بالسرعة والسهولة والمرونة ويفتح نافذة للإطلاقة على العالم الخارجي ويفتح مدارك الطالب وينمي قدراته في مختلف المجالات.

ومن محاسنه توفير الجهد والمال والوقت في سبيل الحصول على المعلومة أو نشرها أو الاتصال بالآخرين²⁸

على الرغم من السباق المحموم الذي يحتدم بين الدول الذكية في مجال إنتاج وتطوير تكنولوجيات راقية بالغة التنوع ودائمة التغير؛ تظل الدول النامية دائماً دولاً تابعة تقنيات من تلك التقنيات ما قام الآخرون بإنتاجه، وعادة ما تأخذ المستهلك والتقديم منها، والذي أصبح لا استخدام ولا حاجة إليه في مناطق الدول القوية! ومن أهم محاذير تلك التبعية التقنية أن من يملك مفاتيح تشغيلها وتوجيهها وجميع أسرارها هي الدول المنتجة لها، وذلك بلا شك يجعل من الدول التابعة المستخدمة لها كتاباً مفتوحاً لا خصوصيات فيه، ولا أسرار تخفى عن تلك التي تمتلك المفاتيح²⁹ وانتشار تلك التقنية بالجامعات والمراكز البحثية وتزويدها بالأسرار وأدق التفاصيل يجعلها عرضة للغرصة الإلكترونية والسطو على أسرار المجتمع برمته.

ومن أبرز التحديات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي في البحث العلمي زيادة وتيرة الانتحال العلمي، والتأثير على مهارات الباحثين كالتفكير النقدي والتحليل الذاتي لدى طلاب الدكتوراة مما يقلل من قدرتهم على حل المشكلات البحثية المعقدة، وكذا تؤدي إلى صعوبة تقويم البحوث العلمية وتمييز الأصيل من الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي³⁰ وعليه فالتعليم والبحث العلم يواجهان تحدياً حقيقياً يسمى بالذكاء الاصطناعي يحتاج إلى قدرة على التكيف ومرونة في التعامل وهو سلاح ذو حدين فبقدر ما فيه من فوائد كذلك له أضرار بالغة .

المطلب الثامن: التحديات المنهجية

²⁸ محمد بن موسى الحمي ، التنصير عبر الخدمات التفاعلية لشبكة المعلومات العالمية -ص27.

²⁹ مجلة البيان 102/192.

³⁰ من مقال بعنوان: الذكاء الاصطناعي وتأثيره على البحث العلمي لطلاب الدكتوراة "التحديات والحلول المقترحة - 30 نوفمبر 2024 - محمد لمرابط اجيد.

المناهج الدراسية تشكل حجر الزاوية في العملية التعليمية ، وجودة التعليم لا يمكن أن تتأتى بلا مناهج قوية ومعدة إعداداً جيداً، وواقع المناهج التعليمية يشهد تراجعاً وعدم قدرة على المواكبة وتلبية رغبات الطلاب مما أدى إلى ملل الطالب وفقدانه الشغف في المدارس والجامعات فنجم عن ذلك تزايد حالات الغش والانشغال بالهاتف أثناء الشرح في إشارة واضحة إلى عدم الاهتمام بما يقدمه الأستاذ بحجة أنه غير مفيد ومكرر من وجهة نظره.

والناظر إلى المناهج التعليمية يتلمس فيها ضعفاً واضحاً فهي أقل بكثير عن مقدرات الطلاب، وغير شاملة لتنمية المهارات التي تواكب متطلبات العصر.

المطلب التاسع : التفاوت في جودة التعليم

الاختلافات الجوهرية بين المدارس والجامعات الحكومية والخاصة في البنية التحتية والمناهج الدراسية ومواصفات الكادر والاعترافات الدولية ، وسوء توزيع الفرص يؤدي إلى فجوات تعليمية كبيرة تؤثر على فرص الطالب في الحصول على تعليم جيد ومستقبل أفضل.

ولا بد من الالتزام بالميثاق الأخلاقي لمهنة التدريس وهو تلك الوثيقة التي تحتوي على القيم والسلوكيات التي يؤمن بها القائمون على العملية التعليمية ويلتزمون بها تفكيراً وسلوكاً في البيئة التعليمية وخارجها، والتي لا تتعارض مع المعتقدات الدينية والفكرية والعادات والتقاليد والفلسفة التي يتبعونها.

المطلب العاشر: التعليم عن بعد:

لقد شك كثير من المعلمين في إجابات طلابهم لوجود قرائن تدل على أن الإجابات تتسم بالدقة وتتشابه لحد بعيد بين الطلاب على اختلاف بيئاتهم وأمكنتهم ، وأنها تكون في أوقات قياسية مقارمة بالطلاب في التعليم التقليدي.

فالتعليم عن بعد هو نمط من أنماط التعليم تستخدم فيه التكنولوجيا لتوفير الدروس والمحاضرات والموارد التعليمية عبر الإنترنت ، ويعتم على الاستخدام المبتكر للوسائل الرقمية مثل الفيديوهات التعليمية والمنديات والمنصات والتقييم عبر الإنترنت³¹.

³¹ أثر التعليم عن بعد على التحصيل الدراسي منصة موديل لجامعة 8 ماي.

هو تحول في نظام التعليم التقليدي ويعتبر منافساً قوياً لتقديم المواد الدراسية بجودة عالية تجمع بين الصورة والصوت والنصوص والتفاعل، ويصفه بعض رجال التربية الغربيين بأنه نظام المستقبل³²

وفيه مرونة عالية إذ يسمح للطلاب بالتعلم في أي وقت ومكان، ويصل حتى ذوي الإعاقة في المناطق النائية كما يتسم بقلّة التكلفة، ويساعد على الفهم والتعمق أكثر بالدرس حيث يمكن الرجوع إليه في أي وقت كما يساعد على القيام بالواجبات المدرسية والرجوع إلى مصادر المعلومات التي يزود بها الأساتذة مدعمة بالأمثلة مع الاحتفاظ بالمعلومة صورة وصوت لأطول مدة ممكنة.

وبما أن التعليم عن بعد لا يمكن أن يكون البديل الأمثل للتعليم التقليدي إلا أنه يُعد منافساً شرساً قد يتسبب في تمرد شريحة كبيرة من الطلاب والأسر على التعليم النظامي الحضورى ويقلل من أهميته.

المبحث الثاني: الحلول الناجمة لتحديات التعليم والبحث العلمي في دول جنوب شرق آسيا

المطلب الأول: الاهتمام بلغة التعليم والبحث العلمي

حتى لا تكون اللغة تحدياً حقيقياً للتعليم والبحث العلمي في دول جنوب شرق آسيا لا بد من تطوير مهارات لغة التعليم والبحث العلمي بالتركيز على القراءة والكتابة والاستماع والتعرف على المصطلحات العلمية.

ويجب أن تُقوّم الألسنة المعوجة لتستقيم على مناهجها الواضح المبين، لا أن تعوج هي لتطوّر الألسنة المعوجة بحجة التيسير عليها لتبقي على اعوجاجها³³

وكذا لا بد من التدريب على الترجمة من لغة البحوث إلى اللغة المحلية لضمان وصول المعلومة الصحيحة، والاهتمام بمنصات تعليم اللغة للمعلمين والباحثين والأطراف المعنية بالعملية التعليمية والبحث العلمي لا سيما اللغة الانجليزية واللغات المحلية الأم .

المطلب الثاني : رفع نسبة التمويل للتعليم والبحث العلمي في دول جنوب شرق آسيا

لا شك أن التمويل هو أساس جودة التعليم والبحث العلمي لأنه يوفر المواد التعليمية، والكادر العلمي المؤهل، والمنح البحثية للبحوث ذات الطابع الإبداعي والابتكار، وتنظيم المؤتمرات لتبادل الخبرات وجذب المواهب.

³² المنندى الإسلامي، مجلة البيان (238 عددا)، 66/146.

³³ عادل مصطفى، مغالطات لغوية، الطريق الثالث إلى فصحي جديدة، الناشر: مؤسسة هنداوي، 2018م، ص244.

والذي يتابع نمو الدول المتقدمة يجد أن البحث العلمي يؤثر إيجاباً على معدل النمو الاقتصادي الأمر الذي جعل هذه الدول ترفع نسبة التمويل لمسسات التعليم والبحث العلمي باعتبارها الركيزة الرئيسية لتعزيز اقتصاد الدولة³⁴ فالجزائر عندما ركزت على الاقتصاد الريعي كمصدر دخل وحيد خانها ذلك عندما انخفضت أسعار البترول فلجأت بعد ذلك إلى تبني استراتيجية أساسها العنصر البشري ومجال اقتصادها المعرفة واعتمدت سياسة استدماج نظام الجودة في التعليم العالي كرافد رئيسي للدخل³⁵

اليابان كدولة متقدمة إنما وصلت لذلك باهتمامها بتمويل قطاعي التعليم والبحث العلمي، فالسلطات المحلية (البلدية) تشارك الحكومة المركزية في تمويل التعليم العالي وتقدم كل سلطة محلية الدعم المادي اللازم للمؤسسات التعليمية الجامعية من خلال الضرائب ومصادر الدخل الأخرى ، وتقدم قروضاً للطلاب بعد أن فرضت عليهم رسوم دراسية نظام دعم للتعليم العالي ويتم استرداد هذه القروض بعد تخرجهم³⁶

وللدكتور عبد الرحمن بن صالح بن عبد العزيز المشيخ من المؤلفات المطبوعة: (اليابان وزمام الريادة الدولية) وقد تساءل المؤلف قائلاً: هل تملك اليابان زمام الريادة؟ وقد أوضح في ثنايا الإجابة على السؤال بأن الريادة لا تكتسب بالقوة العسكرية التقليدية المألوفة، وفي فنون القتال وامتلاك ترسانة من الأسلحة المدمرة التي جربت أرض اليابان فتكه وتدميره - كما كان شرطاً لازماً لتحقيق ذلك في السابق، ولكن من خلال قوة العصر الجديدة المتمثلة في حجم المعلومات وصنعها واستثمارها، وفي مستوى التعليم ومخرجاته، والمد الإعلامي وصناعاته، ونمط الإدارة وسماتها العصرية، وفي حجم البحوث والدراسات والتخطيط الحضاري يجمع ذلك كله باختصار استثمار إمكانات العصر والمتمثل في عصرنا القائم بالمد المعلوماتي صناعة واستثماراً³⁷. وهذا يبين مدى اهتمام اليابان بالتعليم والبحث العلمي كمصدر رئيس من مصادر التنمية والنهضة ورفع نسبة التمويل تجاه المشروع هو الذي أدى لتلك المخرجات ذات القيمة المضافة التي جعلت اليابا تترعب على عرش الصدارة بين الدول.

المطلب الثالث: تعزيز سياسة تمكين التعليم للجميع والحد من النزاعات والحروب بين فئات المجتمع

³⁴ تحليل دور البحث العلمي في تحقيق التنمية الاقتصادية في ليبيا- المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي | ج 2 ع 4 لعام 2024م

³⁵ انظر: اقتصاد المعرفة أو فرصة ثانية قراءة في التجربة الجزائرية : مريم صالح

³⁶ قراءة في تجربة التعليم العالي في دول جنوب شرق آسيا - اليابان نموذجاً- مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال العدد 2 لعام 2019.

³⁷ م محمد ناصر العبودي ، معجم أسرة بريدة: 315/20.

السياسة العامة للدول تلعب دوراً محورياً في إطفاء بؤر النزاعات والصراعات المحلية، وتؤدي إلى إيجاد فرص تعليمية عادلة لجميع فئات المجتمع، وتمكن للبحث العلمي وترعى البحوث العلمية المفيدة وتدعم الباحثين. وهناك جهود مبذولة في دول جنوب شرق آسيا في التوسع في التعليم كأداة فعالة لتعزيز الهوية الوطنية وتخفيف التوترات الإثنية، فدولة الفلبين على سبيل المثال تبذل حكوماتها المتتالية جهوداً مقدرة لنشر السياسة التعليمية التي تعزز من ثقافة المواطنة والتعايش السلمي، لكنه ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن تلك الجهود لا يمكن أن نؤتي ثمارها إلا إذا تم اعداد المناهج التعليمية بما يعزز من الثقافات المحلية والتخلص من الثقافات التي خلّفها الاستعمار³⁸ فالسياسة التعليمية الواضحة للدولة التي ترعى تطوير المناهج، وتدريب وتطوير مهارات المعلمين، لها ارتباط وثيق بكفاءة القيادة التعليمية التي تضع السياسات الاستراتيجية بعيدة المدى.

المطلب الرابع: تطوير السياسات السكانية

زيادة السكان ستكون إيجاباً إذا نظمت تلك الطاقة البشرية ونسقت والخالق جل وعلا لما أوجب على نفسه رزق خلقه بقوله: *سَمَحَومًا مِّن دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُّبِينٍ* سجي³⁹ أودع هذه الأرض التي يسكنها البشر كل حاجات هذه المخلوقات من عناصر الغذاء ومقومات الحياة وكنوز الأرض وجعل في هذه المخلوقات القدرة على الحصول على رزقها المودع فيها، وهذه هي الصورة اللائقة بحكمة الله تعالى ورحمته في خلق الكون وأمرهم بالسعي وحثهم على كسب الرزق حيث قال تعالى: *سَمَحَ هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۖ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ* سجي⁴⁰ هكذا تواجه الحياة وهكذا تستقبل الدنيا وهكذا يعد ويهيأ للأجيال القادمة من العمار والاستثمار⁴¹ فبقدر الاهتمام بالعنصر البشري وإعداده جيداً استطعنا أن نستفيد من الكثرة ونوظفها بما يتناسب وحاجات المجتمع فإن الاهتمام بالكادر البشري من شأنه أن ينعكس إيجاباً على كل ضروب الحياة خصوصاً الجانب التعليمي والبحث العلمي.

³⁸ انظر: الإيمان في المدرسة: الاستجابة التعليمية في مجال الإثبات على الصراع الديني في الجنوب في الفلبين 1935-1985 جيفري أيلالا - مجلة دراسات جنوب شرق آسيا ، 36 باللغة الانجليزية.

³⁹ هود: آية: 6.

⁴⁰ الملك أي: 15.

⁴¹ مجلة مجمع الفقه الإسلامي (مجموعة من المؤلفين 153/1).

والزيادة السكانية من شأنها أن توفر المواهب البشرية (رأس المال الفكري) فالتركيز على تحديث المهارات والقدرات والخبرات من خلال متابعة اتجاهات العقول المبدعة عبر سياسة واضحة يساهم في جودة التعليم والبحث العلمي⁴²

إن أقطار العالم الثالث مشحونة بخيرات تكفي أضعاف سكانه، بيد أن هذه الخيرات تتطلب العقول البصيرة والأيدى القديرة، ولو رزقت هذه الأقطار المنكودة إنسانية نزيهة تستهدف إيقاظ الملكات الغافية والحواس المخدرة، وتطارد الخمول والوهن وتجند القدرات والخيرات، وتمنع التظالم والتترف، وتضرب سياجاً منيعاً حول مصالح الشعوب يرد عنها غوائل الاستعمار بجميع أنواعه لكانت هذه الشعوب تحيا في رغد من العيش⁴³.

توفير فرص العمل والتنمية الاقتص ادية، ومحاربة سياسة تقسيم المجتمعات إلى مثقفة في أحياء متحضرة وأخرى دنيا في أحياء شعبية وتبعاً لذلك تكون التفرقة في الخدمات الأساسية.

المطلب الخامس: توطين العقول العلمية والحد من هجرة الكوادر⁴⁴

ويكون بالاهتمام بالكوادر العلمية وإيجاد فرص العمل وتوفير الاستقرار السياسي وتعزيز الحريات الفردية. وكذلك الحفاظ على حقوق الأقليات وإشراكها في العملية السياسية، وعلى الدول أن تضع قوانين صريحة وسياسات واضحة تحفظ حقوق الأقليات وتحميها من الظلم، وتضمن المناهج الدراسية الواجب تجاه الأقليات ليجري الجيل منذ صغره على معرفة تلك الحقوق وبذلها⁴⁵.

وفتح المجال للمختصين التربويين والباحثين بصياغة مناهج تتناسب متطلبات العصر وتلبي طموحات الجيل الحالي، وترقى بالمجتمعات إلى مستوى مقاومة التحديات في عصر متسارع ومعقد.

فالاهتمام بالعقول العلمية والحفاظ عليها حفاظ على جودة التعليم والبحث العلمي لأن قيمة البحوث العلمية تقوم على قاعدة خير " خير الكلام ما قل ودل" المتمثلة في العمق والابتكار لا في الجمع والحشد⁴⁶.

42 أثر الانفاق على البحث والتطوير في تقنيات التكنولوجيا الخضراء – التجربة السنغافورية انموذجاً : غيداء صادق سليمان - بتصرف

43 فذائف الحق : محمد الغزالي 269.

44 الجامعات والبحث العلمي في العالم العربي

45 يرجى النظر في: د. محمد يسري ابراهيم ، فقه النوازل للأقليات المسلمة، ص 98.

46 انظر : رجاء وحيد نويدي ، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية ص2014.

فلو كانت الأمة تحتاج في علم من العلوم إلى مائة عالم مثلاً ولم يكن فيها إلا خمسون عالماً تكون الأمة آثمة حتى يوجد فيها العدد الباقي اللازم من العلماء

المطلب السادس: تطوير أنظمة الرصد البيئي ورفع مستوى الوعي المجتمعي

أنظمة مراقبة البيئة من الأهمية بمكان لارتباطها بتقليل المخاطر وتحقيق السلامة لأنها تقوم على التنبؤ وتقدم حلولاً أكثر دقة وفعالية.

فعلى المجتمع أن يبادر ببناء المؤسسات التربوية والتعليمية في كل المستويات لتعليم أبنائه، وتثقيفهم، والوصول بهم إلى درجة من الوعي يعون بها واقعهم وما حولهم، وتساعدهم على تحقيق أهدافهم⁴⁷ وذلك بتطوير خطط الطوارئ وتدريب الأفراد والفرق، ودعم البحوث العلمية البيئية، وتعزيز الصحة البيئية، وتوفير المعدات والتقنيات المناسبة للتعامل مع الكوارث، وتعزيز التعاون الدولي للاستفادة من التقنية المتقدمة وتبادل الخبرات والمعلومات الاستباقية.

المطلب السابع: الدمج بين التعليم التقليدي والالكتروني ووضع لوائح للضبط

لتفادي الآثار السلبية للتعليم الالكتروني على التعليم التقليدي لا بد من تحديث المناهج الدراسية بما يتناسب ومتطلبات العصر ويلبي رغبات جيل العولمة، وتعزيز التواصل بين المعلم والطالب وولي الأمر.

فالتطبيقات التقنية والبرامج الالكترونية هذه مسخرات كونية أباحها الله تعالى، وعطاء الله تعالى في الجانب المادي للجميع قال تعالى: (كلا نمد هؤلاء وهؤلاء من عطاء ربك وما كان عطاء ربك محظوراً). وهذه الهبة الإلهية بحاجة إلى قبول واستغلال⁴⁸

ومما ينبغي التنبيه له هو أن الاعتماد على التعليم والبحث العلمي والتقنية في تنمية المجتمعات من العوامل الفارقة بشدة بالنسبة لمدى تقدم المجتمعات أو تخلفها⁴⁹ ومن فوائد الدمج أنه يقلل التكاليف المرتبطة بالعملية التعليمية كالتنقل والإقامة وسرعة الوصول إلى المعلومة.

47 محمد طاهر الجوابي، المجتمع والأسرة في الإسلام : ص 46.

48 مجلة البيان 33|87.

49 محمود أحمد شوق ، الاتجاهات الحديثة في تخطيط المناهج الدراسية في ضوء التوجهات الإسلامية : ص 183.

وعلى الرغم من فوائد الذكاء الاصطناعي إلا أن الدراسات أكدت الحاجة إلى تطوير الإرشادات الأخلاقية والأدبية لاستخداماتها في البحوث العلمية⁵⁰

وحتى تتم الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي لا بد من تحديد الجزاءات الشرعية المناسبة لمن ينتهك الضوابط الشرعية في الاستخدام.

المطلب الثامن: التقييم والتقويم والتطوير للمناهج الدراسية بطريقة راتبة ومنتظمة

التطوير عملية شاملة لأنها تتناول جميع الجوانب والعوامل التي تتصل بالمنهج وتؤثر فيه وتتأثر به، فهي تتناول أهداف المنهج والخبرات الدراسية سواء منها ما يتصل بالكتب والمقررات الدراسية أو الأنشطة الأخرى كالمعامل والتجارب والرحلات والمعسكرات والندوات.. إلخ. وتتناول أيضا طرائق التدريس والوسائل المعينة والإدارة المدرسية والمكتبات ووسائل التقويم المتبعة ومدى دقتها ومناسبتها للأهداف المحددة سلفاً.

إن عملية التطوير تستلزم أيضاً دراسة الفلسفة التربوية التي تستند إليها الممارسة الحقيقية، كما تستلزم دراسة التلميذ دراسة متكاملة، وتحديد كل مطالبه وحاجاته، ودراسة البيئة التي يعيش فيها التلميذ ومطالبها، وأيضاً دراسة طبيعة المادة الدراسية ومتطلباتها، إن أية تغيرات تحدث في أي أو في كل من هذه العوامل، تتطلب بالتالي تغييراً مناسباً في المنهج⁵¹

المتابعة اللصيقة للمناهج الدراسية بالتقييم والتقويم والإضافة والحذف من شأنه أن يحافظ على مناهج تواكب متطلبات العصر وتلبي رغبات الطلاب.

المناهج وتطبيقها عمل تعاوني يشترك فيه فريق متكامل من المتخصصين والخبراء في مجالات مختلفة، ينبغي أن يتوافر لدى كل منهم إضافة إلى التخصص، خبرة عملية لا تقل عن خمس سنوات، من هؤلاء متخصصون في كل من مناهج وطرائق تعليم المجال المراد تخطيط منهجه⁵²

كذلك دراسة سوق العمل ووضع القيمة المضافة على مخرجات العملية التعليمية له أهميته في جودة التعليم والبحث العلمي.

⁵⁰ د. جولين أديب قطب 2023م ، بحوث أدوات الذكاء الاصطناعي ومجالات تطبيقها في كتابة البحث العلمي – دراسة منهجية / مجلة البحوث الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع / تصدر عن كلية الإمارات للعلوم التربوية والنفسية

⁵¹ على أحمد مدكور، مناهج التربية أسسها وتطبيقاتها ص9.

⁵² محمود أحمد شوق، الاتجاهات الحديثة في تخطيط المناهج الدراسية في ضوء التوجيهات الإسلامية ص 367.

وعلينا أن لا نغفل عن تنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي والابتكار والتعلم الذاتي لنضمن التطور والمواكبة والرغبة المستمرة.

وينبغي النظر العميق الدقيق في المناهج عبر جهات متخصصة تتصف بصفتي القوة والأمانة المشار إليهما في قوله تعالى: (إن خير من استأجرت القوي الأمين) لأنها ستربي أجيالاً يكون في يدها زمام الأمة⁵³. وهذا إنما تقوم به الإدارة التربوية المؤهلة¹.

ولا يقل أهمية عن الأمور السابقة ألا وهو جمع البيانات لتحسين المناهج والاستعانة بالتغذية الراجعة من الطلاب والمعلمين عبر الاستبيانات وتحليل الامتحانات في التحسين والتجويد. ويتوج ما سبق باتباع سياسة علمية وتقنية تقوم على تشجيع الابداع والابتكار.

المطلب التاسع: الاهتمام بالجودة الشاملة للمناهج التعليمية وفي جميع المراحل وكل الوسائط

الإهتمام بالعلم والتعليم والبحث العلمي اهتمام بأمر أصيلة وركائز أساسية في نهضة المجتمعات، والعلم إذا أطلق فهو يشمل جميع العلوم التي يحتاجها المجتمع وهنا أذكر قول الإمام الغزالي: "أما فرض الكفاية فهو كل علم لا يستغنى عنه في قوام أمور الدنيا- كالتطب. إذ هو ضروري في حاجة بقاء الأبدان ، وكالحساب فإنه ضروري في المعاملات وقسمة الوصايا والمواريث وغيرها. وهذه العلوم التي لو خلا البلد بمن يقوم بها أثم أهل البلد. وإذا قام بها واحد كفي. وسقط الفرض عن الآخرين". وقال ابن عابدين: "وأما فرض الكفاية من العلم فهو كل علم لا يستغنى عنه في قوام أمور الدنيا كالتطب، والحساب، واللغة، وأصول الصناعات كالفلاحة ، والحياسة، والسياسة"⁵⁴.

لا بد من إعادة النظر في إعداد مناهج تربية المجتمعات، وتطهيرها من المواد التي دسها المستعمرون والعملاء والمخربون فيها، ووضع مناهج تربوية جديدة على أسس مستمدة من تعاليم الدين الحنيف وما يعزز الثقافة المحلية للشعوب.

توحيد جودة التعليم في المؤسسات التعليمية والمناطق الجغرافية والفئات الاجتماعية يؤدي إلى إيجاد فرص التعليم للجميع، وتطوير مناهج التعليم بطريقة موحدة.

⁵³ للاستزادة يرجى النظر في لقاء الباب المفتوح للعثيمين تحت عنوان الواجب نحو المناهج التعليمية وكيفية تعديلها ص38.

⁵⁴ عبدالفتاح سليمان عشموي، التعليم في بلاد المسلمين : ص26.

كما أن الجودة الشاملة تقود إلى نهضة مجتمعية مماثلة ومتكاملة تظهر آثارها بصورة واضحة في البحث العلمي الذي يقود إلى الحلول والمعالجات الجذرية بطريقة منهجية.

وكذا تساهم الجودة الشاملة في تطوير المعرفة والابتكار، وتحسن من سمعة المؤسسات التعليمية والبحثية. يقول ابن خلدون : وعلى قدر جودة التعليم ومملكة المعلم يكون حذق المتعلم في الصناعة وحصول ملكته⁵⁵

ويتأكد في حق المعلم البحث والاطلاء على كل ما هو جديد في مجال تخصصه والعمل على تطويره لتطوير أسلوبه التعليمي وليكون محل ثقة وموسوعة علمية كمرجعية موثوقة لدى طلبته.

ومع الاهتمام المتزايد بالتنمية العامة تأكد الدور الذي يمكن أن يلعبه التعليم والتدريب في المجال الاقتصادي وفي زيادة الإنتاج وقدرة الأفراد على القيام بالدور الإيجابي الذي يؤدي إلى تنمية المجتمع ، وقد أكد الباحثون على أهمية التدريب والتعليم في محيط العمل والعمال،

وحاول الباحثون قياس القيمة المضافة التي تحدثها إطالة التعليم في إنتاجية العاملين، وهو ما يؤدي إلى الاعتراف الكامل بإسهام التربية والتعليم في التنمية الاقتصادية؛ وبذلك لا يكون التعليم مجرد خدمة تؤدي باعتبارها حقاً من حقوق الفرد وإنما أصبح عملية استثمار ووسيلة لرفع الكفاية الإنتاجية وبذلك أصبح موضوعاً هاماً في الميدان الاقتصادي وطريقاً إلى التنمية الشاملة⁵⁶.

وقد أشار نجيب الهلالي في حديثه عن الإصلاح التعليمي أن تطوير التعليم ينبغي أن يسير في اتجاهات أو أبعاد ثلاثة الطول والعرض والعمق أم بعد الطول فيشير إلى مدة التعليم وإطالتها لتشمل التعليم الإلزامي للأطفال والتعليم العام للفتيان والبرنامج الأعلى للشباب. أما بعد العرض فيعني التوسع في التعليم بما يحقق تكافؤ الفرص التعليمية لكل الطبقات بدون أي تمييز . أما بعد العمق فيعني جودة التعليم ونوعه وكيفه وحسن اختيار المادة الدراسية بما يتماشى مع قدرة واحتياجات التلاميذ⁵⁷ . قلت : والذي يغلب على المناهج الدراسية اليوم إلا مارحم الله إما الضعف الشديد الذي هو أقل بكثير عن قدرات التلاميذ، أو الحشو الزائد الذي يزحم ويملا الأوقات دون التركيز على المفيد الأجود، والجودة بينهما وهي التي ننشدها وندعو إليها .

⁵⁵ عبد الرحمن بن بن خلدون، تاريخ ابن خلدون ، الناشر: دار الفكر، بيروت عبد الرحمن بن بن خلدون (732 - 808 هـ)، الناشر: دار الفكر، بيروت | دار الفكر ط1 | 501.

⁵⁶ مجلة البيان 132/151.

⁵⁷ محمد منير مرسي ، التربية الإسلامية أصولها وتطورها في البلاد العربية ص464.

نحن بحاجة إلى مناهج دراسية تُعد لنا باحثاً يرى بعينه وبصيرته فالأهم الرافية تُدرب صغارها لتصبح عقولهم مرنة غير جامدة، وعيونهم يقظة قوية الملاحظة، وأذهانهم وقادة سريعة الاستنتاج ، يعتمدون على أنفسهم في معرفة ما يستلزمه العمل أو البحث من الشروط⁵⁸ فالبحوث العلمية مرآة تعكس عصرها، وتبين حقيقة ما وصل إليه الباحث من نضوج فكري ، وما تتمتع به تلك المؤسسات العلمية التي نهل منها من جودة مناهج ورعاية، وتعكس المكانة العلمية لطبقة المتعلمين بالمنطقة.

المطلب العاشر: المعالجات الجذرية التي تجعل التعليم التقليدي فعالاً وجاذباً

لكي يحتفظ التعليم التقليدي بفاعليته لا بد من الأهتمام بأطراف العملية التعليمية وتتمثل في توطيد العلاقة بين الطالب والمعلم والباحث من جهة وبين الطالب والمعلم وولي الأمر من جهة أخرى لسد الفجوات وملاءم الفراغات التي ربما أحدثت خللاً في التحصيل الأكاديمي إذا أهملت.

ولن تستطيع المجتمعات مواكبة التقدم العلمي إلا إذا اعتنت بالطلاب عناية خاصة في المراحل التعليمية لتخرج منهم علماء ومكتشفين لا مجرد متلقين يحشون أذهانهم بمعلومات ومعارف لا تقتق ذهنأ ولا تدعو عقلاً إلى التفكير والابتكار⁵⁹ وهنا تبرز أهمية التربية على التفكير الناقد والابتكار والإبداع .

وفي مجال الاهتمام بالعلاقة بين ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وبين القيم، لا بد من إيجاد معلم تحكمه السلوكيات التي يعتبرها الطلبة والأبناء قدوة إضافة لشاركته في عملية التربية، ولا بد من بناء مناهج التعليم على قاعدة: (وقل رب زدني علماً) ومن الأقوال العظيمة في هذا الباب (اعطني تعليماً اعطك نهضة، واعطني نهضة اعطك قيادة وريادة) والأمة التي لا تحترم نفسها لا تحترم التعليم ، ولا يمكن أن يهتم بالتعليم الاستراتيجي والبحث وأدواته إلا من كان يحمل في قرارة نفسه مشروعاً عظيماً للوطن والأمة، فالمناهج التعليمية إذا وضعها الخبراء ودرسها المؤهلون وأدارها الأكفاء لا بد أن تحقق مشروع نهضة شاملة في فترة وجيزة⁶⁰

ولا بد من الاهتمام بتدريب المعلم وتأهيله لأن المعلومات التي كانت بحوزة المدرس أو الموظف أو العامل قبل الانخراط في العمل تتآكل مع مرور الأيام، فيضيق نطاق المعرفة لديه، ويحتفظ بالحد الأدنى الذي يساعده على أداء مهمته على نحو قاصر أو شبه مقبول، إن طول الخدمة يؤدي إلى التكرار والرتابة مما يقتل روح التجديد والاستمتاع بالعمل، هذا وبإمكان التدريب أن يشعر المتدرب باكتساب معلومات

⁵⁸ البحث العلمي أصوله وأدابه – مجلة الرسالة 622|23.

⁵⁹ انظر: أصول الدعوة وطرقها4 جامعة المدينة ص243.

⁶⁰ انظر: المقدمة في فقه العصر) « 1/ 389 » بتصرف.

ومهارات وطرق جديدة لا عهد له بها، كما أن بإمكانه أن ينعش معلومات ومعارف ذبلت⁶¹ وعله يمكن الاستفادة من الطفرة الالكترونية في الجمع بين الأطراف الثلاثة في غرف الزوم أو مجموعات الواتسات لتكون المتابعة لصيقة ومكتملة الأركان.

الخاتمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وعليه ففي خاتمة هذا البحث نؤكد على أهمية التعليم والبحث العلمي في تحقيق التقدم الحضاري والتنمية المستدامة، وبعد استعراض التحديات وتحليلها واقتراح الحلول الناجعة نستخلص النتائج التالية:

1. تقدم الأمم والمجتمعات مقرون بجودة التعليم والبحث العلمي.
 2. نشر البحوث العلمية بلغة هي ليست اللغة الأم يوهن العلاقة بين الباحث والقراء.
 3. عدم وجود سياسة واضحة لتبني البحوث العلمية قتل الأبداع والابتكار لدي الباحثين.
 4. الزيادة في عدد السكان مع عدم التوازن الاقتصادي سبب رئيس في عجز تكاليف المؤسسات العلمية وجعلها بيئة مملدة وطاردة للطلاب والمعلمين.
 5. النزاعات الإثنية والكوارث الطبيعية بدول جنوب شرق آسيا تسببت في نزوح الأسر وحرمان بعض الطلاب عن مواصلة التعليم.
 6. تفوق الطالب على أستاذه تقنياً من المحفزات على تمرد الأول على العملية التعليمية التقليدية والبحث عن البديل المواكب.
 7. ضعف المناهج التعليمية وعدم شموليتها ومواكبتها ساهم في قتل الشغف العلمي لدى الطلاب.
 - 8/ حتى تكون الاستفادة من الذكاء الاصطناعي أتم وأكبر لا بد من سن جزاءات ضد من ينتهكون قوانين وضوابط الاستخدام الأمثل.
- ومما أوصى به الباحث :**

⁶¹ التدريب وأهميته في العمل الإسلامي: محمد بن موسى الشريف ص 31 .

1. عقد مؤتمر علمي لدول جنوب شرق آسيا لمناقشة واقع التعليم والبحث العلمي - التحديات والحلول- لكل دولة على حده وتجمع خلاصة تلك البحوث في بحث واحد يكون خارطة طريق للنهوض بالتعليم والبحث العلمي بالمنطقة.
2. تطوير السياسات التعليمية والبحثية بما يواكب التحولات التكنولوجية ومتطلبات التنمية المعاصرة .
3. دعم مراكز البحث العلمي وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للباحثين بما يعزز الابتكار والإنتاج العلمي .
4. تعزيز دمج التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية للحد من الفجوة بين الطلاب وأنماط التعليم التقليدية.
5. تشجيع الشراكات بين الجامعات والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص لدعم مشروعات البحث العلمي والتنمية المستدامة.

المصادر والمراجع

1. الأصفهاني، إسماعيل بن حماد الجوهري، *الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية*. تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار. بيروت: دار العلم للملايين، 1407هـ

2. ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد، تاريخ ابن خلدون. بيروت: دار الفكر، الطبعة الأولى، 1401هـ .
3. ابن فارس، أحمد بن فارس. معجم مقاييس اللغة. تحقيق: عبد السلام محمد هارون. مصر: مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده، الطبعة الثانية، 1389هـ .
4. ابن منظور، محمد بن مكرم الأنصاري لسان العرب. بيروت: دار صادر، الطبعة الثالثة، 1414هـ .
5. الجار الله، عبد السلام بن صالح. نقد الصحابة والتابعين للتفسير. رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
6. الجوابي، محمد طاهر. المجتمع والأسرة في الإسلام. دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 1421هـ - 2000م .
7. الحممي، محمد بن موسى. التنصير عبر الخدمات التفاعلية لشبكة المعلومات العالمية 1433هـ .
8. دويدري، رجاء وحيد. البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارساته العملية .
9. دنيا، شوقي أحمد. «الوقف النقدي مدخل لتفعيل دور الوقف في حياتنا المعاصرة». مجلة مجمع الفقه الإسلامي .
10. الشريف، محمد بن موسى. التدريب وأهميته في العمل الإسلامي .
11. شوق، محمود أحمد. الاتجاهات الحديثة في تخطيط المناهج الدراسية في ضوء التوجيهات الإسلامية. دار الفكر العربي، 1421هـ - 2001م .
12. الغزالي، محمد. قذائف الحق. دمشق: دار القلم، 1411هـ .
13. العسيري، أحمد معمور. التاريخ الإسلامي من عهد آدم إلى عصرنا الحاضر. الطبعة الأولى، 1417هـ - 1996م .
14. عمر، أحمد مختار. معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب، 1429هـ .
15. الفراهيدي، الخليل بن أحمد. كتاب العين. تحقيق: مهدي المخزومي، وإبراهيم السامرائي. بيروت: دار ومكتبة الهلال .
16. قطب، جولين أديب. «أدوات الذكاء الاصطناعي ومجالات تطبيقها في كتابة البحث العلمي». »
17. مذكور، علي أحمد. مناهج التربية: أسسها وتطبيقاتها. دار الفكر العربي، 1421هـ .
18. مرسي، محمد منير. التربية الإسلامية أصولها وتطورها في البلاد العربية .
19. مصطفى، عادل. مغالطات لغوية: الطريق الثالث إلى فصحة جديدة. القاهرة: مؤسسة هنداوي .

20. الواحدي، علي بن أحمد .التفسير البسيط .الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،
عمادة البحث العلمي، الطبعة الأولى، 1430هـ.

اثر أنماط القيادة الإدارية علي إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع
الكهرباء المحدودة - الخرطوم في الفترة (2012-2017م)

د.أيمن محمد عامر محمد، جامعة بخت الرضا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال أستاذ مساعد -
السودان

د. محمد يوسف الشيخ نور الهادي- جامعة الامام المهدي كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - قسم إدارة الاعمال - أستاذ مشارك
في إدارة الأعمال - السودان

Mohammedu12@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأنواعها المختلفة (القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة المتساهلة)، علي إدارة الموارد البشرية. دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الخرطوم في الفترة 2012م - 2017م، وجاءت مشكلة الدراسة في صيغة السؤال الرئيس التالي: ما أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية، ولمعالجة هذه المشكلة اختيرت عدد من الفرضيات منها: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتساهلة وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي. واعتمدت علي الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث بلغ مجتمع الدراسة من العاملين (630) فرداً. وتم توزيع (215) استبانة على عينة قصدية منهم، واستردت منها (202) استبانة بنسبة 94% مستوفية للتحليل، و(13) استبانة غير مستردة بنسبة 6% ، توصلت الدراسة إلى: أن العنصر البشري يحظى بأهمية بالغة في تفعيل نشاط الشركة من خلال تطوير وتحسين أدائه المستمر عبر التدريب المستمر بالشركة، وفرت الشركة مهام ومعينات العمل والأداء ويسرت التدريب والتأهيل للمورد البشري بالشركة. أوصت الدراسة بزيادة ثقة العاملين بأنفسهم وإشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الأمر الذي ينعكس ايجابياً على رضا الموظفين عن أعمالهم ووظائفهم، وكذلك العمل على تعزيز مهارات اتخاذ القرارات لدى الموظفين من خلال العمل على دمجهم ضمن برامج ودورات تدريبية متخصصة في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

كلمات مفتاحية: القيادة الإدارية، أنماط القيادة الإدارية، إدارة الموارد البشرية.

Abstract:

The Impact of Administrative Leadership Styles on Human Resources Management: A Case Study of the Sudanese Electricity Distribution Company Ltd. - Khartoum (2012–2017). Objectives: This study aimed to identify the impact of various administrative leadership styles (Democratic, Autocratic, and Laissez-faire) on Human Resources Management (HRM) within the Sudanese Electricity Distribution Company Ltd. in Khartoum. The study employed a descriptive-analytical and inductive approach, alongside the case study and historical methods. A questionnaire was used as the primary tool for data collection. The study population consisted of 630 employees, and 215 questionnaires were distributed to a purposive sample. A total of 202 valid questionnaires were retrieved (94% response rate), while 13 questionnaires (6%) were not returned. The results revealed that the human element is of paramount importance in activating the company's activities through continuous performance development and training. Furthermore, the company was found to provide necessary tasks, work aids, and facilitated training and qualification programs for its human resources. The study recommends enhancing employees' self-confidence and fostering a sense of organizational justice, which positively impacts job satisfaction.

Additionally, it suggests strengthening employees' decision-making skills by integrating them into specialized training programs focused on decision-making and problem-solving techniques .
Keywords: Managerial leadership, managerial leadership styles, human resource management.

المقدمة:

إن أنماط القيادة الإدارية هي الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين ، هذه الطريقة تتأثر بمكونات الوضع القيادي وهي (القائد ، المرؤوسين والوضع نفسه) أي الهدف المراد تحقيقه والعمل المطلوب إنجازه، وبذلك يُمكن القول بأن هناك تبايناً في القيادات ، فبعضها يلاقي المدح والآخر يتعرض للنقد وبعضها ينجح في تحقيق مهمته والآخر يخفق. بل ويلاحظ أن القائد نفسه ينتقل من نمط قيادي معين لآخر مع نفس المرؤوسين وفي نفس المنظمة. و يقصد بالنمط لغوياً هنا الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه القائد في توجيه ورقابة وتنفيذ السياسات الإدارية بالمنظمة. من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة ودراية بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة . فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته بـ (الدكتاتور، الديمقراطي، التشاوري) ، ولقد ظهرت عوامل عديدة تحث علي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ، وأبرزها دورها في أي منظمة سواء كانت تعمل في مجال الإنتاج أو في مجال الخدمات واهم هذه العوامل أنها غيرت نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كان الإداري يعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل ، وأن يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات، وتجدر الإشارة الي أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد البشرية المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقدم ، ولكن الموارد البشرية تنزايد قيمتها وإنتاجها والخبرات المتراكمة والتالي فهي تمثل أصلاً تنزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة فيه. عليه فإن القيادة الإدارية تعتمد علي الكوادر المدربة والمؤهلة والتدخل التفصيلي من المشرف، والمراقبة علي العاملين في إدارة الموارد البشرية شيء لا بد منه وهو من صميم وظائف الإداري الناجح .

مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في الفهم الخاطئ لفلسفة إدارة الموارد البشرية بكل محتوياتها الإدارية، مع غياب المعرفة لفاعلية القيادة والتنظيم لهذه الإدارة الحيوية والمهمة. لذلك لا بد من تفعيل إدارة الموارد البشرية وممارسة أدوارها من قيادات إدارية فاعلة في إدارتها المختلفة، وفقاً لمنهجية علمية ومهنية عالية ، ولعل ذلك يقودنا إلي طرح السؤال الرئيس التالي :

ما مدي تأثير أنماط القيادة الإدارية علي إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة واشتقت من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية :-

1. ما أثر القيادة الديمقراطية علي إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .
 2. إلي أي مدي تؤثر القيادة الأوتوقراطية علي إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .
 3. ما مدى تأثير القيادة المتساهلة في إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .
- أهمية الدراسة :-** يتم تناولها من خلال:

1/ الأهمية العلمية: تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعاً إدارياً حديثاً أصبح يمثل جوهر أعمال المؤسسات الإدارية من النواحي المهنية والفنية في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد. يتم من خلال التعرف

علي طبيعة الحقائق والعلاقات الاجتماعية والنظم المتبعة، يمكن الاستفادة منه في وضع خطة للإصلاح على أساس سليم وفق ما يرتضيه التطور الطبيعي وتقره الجامعات مرجعاً أكاديمياً للباحثين بالمكتبات الجامعية.

2/ الأهمية العملية: التعرف على مدى إمام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة – الخرطوم بمفهوم أنماط القيادة الإدارية ومعرفة النمط السائد بالشركة إضافة لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في إدارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية علي أنظمة وأنماط القيادة العلمية ، كما أن الدراسة يمكن أن تسهم في عملية اتخاذ القرارات المناسبة لمتخذي القرارات بالشركة من خلال توفير مرجعية تناسب ذلك.

أهداف الدراسة :

1. بيان أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية .
2. كشف العلاقة بين القيادة الديمقراطية وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة
3. معرفة العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.
4. اكتشاف العلاقة بين القيادة المتساهلة وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.
5. الوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد الجهة المبحوثة (الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة).

الفرضيات: تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسية التالية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية .
وقد اشتمت من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية و إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية و إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتساهلة وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على :

المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والإستقرائي.

مصادر جمع المعلومات : هنالك مصدران لجمع المعلومات

1. المصادر الأولية والمصادر الثانوية وتشتمل علي جمع البيانات والملاحظة
 2. المصادر الثانوية : تشتمل علي الكتب والمراجع والمجلات ، الصحف، والإنترنت.
- حدود الدراسة :-** تشتمل حدود الدراسة علي الحدود التالية :-

1. الحدود المكانية : الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة
 2. الحدود الزمانية : 2012 – 2017م
- الحدود البشرية : العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة (الخرطوم)
الدراسات السابقة:

1/ دراسة منتصر (2015)⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة للتعرف علي أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بشركة السكر السودانية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، اختبرت الدراسة عينة طبقية بسيطة من الإداريين العاملين بشركة السكر السودانية والمصانع التابعة لها، أهم النتائج: أن كل المصانع تدار مركزيا من قبل شركة السكر السودانية بنسبة 100% ، مع الوضع في الاعتبار وحدة التنظيم ، الإجراءات ، السياسات ، الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي الموحد لكل المصانع.

2/ دراسة ابتهاج (2016)⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة للتعرف دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق علي هيئة الجمارك السودانية، استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ، أهم النتائج: تتبع هيئة الجمارك مبادئ العلاقات الإنسانية في تعاملها مع المرؤوسين ، تسعى هيئة الجمارك لترسيخ ثقافة الجودة في العمل وهذا ما ذكره المبحثين كذلك التدريب في الهيئة الجمارك السودانية يتواءم مع استراتيجيات جمارك العولمة و تستخدم هيئة الجمارك تقنيات حديثة لا نجاز إعمالها

هدفت هذه الدراسة للتعرف دور القيادة في تطوير أداء العاملين في قطاع صناعة (1)3/ دراسة محمود (2016) الاجهزة الكهربائية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي ، أهم النتائج يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الأولى (توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين تطبيق خصائص القيادة وأداء العاملين في قطاع صناعات الأجهزة الكهربائية) يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية (توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين القيادة وتطوير رأس المال البشري في قطاع صناعات الأجهزة الكهربائية) .

4/ دراسة عمر (2018)⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية كمتغير مستقل (النمط التسلسلي الاستغلالي، النمط التسلسلي الحر، النمط الاستشاري، نمط المشاركة) على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي كمتغيرين تابعين. وذلك بالتطبيق على شركة الخرطوم للمياه والخدمات. على المنهج التحليلي الوصفي عملية التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS ، أهم النتائج، أهمها: تبين من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها كان لها دور واضح على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى إدارة الشركة.

5/ دراسة فرحات (2016)⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما حجم العينة فبلغ 60 مفردة. وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستعمال الأدوات الإحصائية المناسبة وكذلك تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

منتصر الهادي مالك بحيث، اثر القيادة الإدارية علي إدارة الموارد البشرية ،دراسة حالة شركة السكر السودانية،(الأبيض: جامعة كردفان، كلية التجارة (1) ،رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال،2015م).

ابتهاج حامد عبد الحي جابر، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق علي هيئة الجمارك السودانية،(الخرطوم: جامعة أفريقيا العالمية، كلية الدراسات العليا،رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة،2016م).

محمود شكر محمد مهاوش، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في العراق،(الخرطوم: جامعة (6)فل (1) النيلين، كلية الدراسات العليا،رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة،2016م).

عمر محمد حسن احمد، دور أنماط القيادة على الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في شركة الخرطوم للمياه والخدمات،(الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا،رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة،2018م).

(1) فرحات إحسان، تأثير النمط القيادي علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة والوادي،(الجزائر: جامعة قاصدي مبراح -ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة،2016م).

الإصدار (19). أهم النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق في المؤسسات الصغيرة .

الإطار النظري للدراسة: (أولاً: أنماط القيادة الإدارية).

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الأوتوقراطي، و النمط الديمقراطي والنمط الحر. وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط القيادية الإدارية (خيرى، 2013م).

1. النمط الأوتوقراطي (حكم المكتب):

القيادة الأوتوقراطية، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة. وتدور القيادة الأوتوقراطية حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة، فهو يبلغ المرؤوسين بالأوامر وعليهم السمع والطاعة دون مناقشتهم، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي غالباً.

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبيعة ميله إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئة للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (العدوان، 2013م). وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي (السيد واخرون، 1997م):

أ. عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.

ب. الاهتمام والتركيز على العمل أولاً و آخراً دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالهم، و رغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.

أو عقاباً بموضوعية. ثواباً الجزاء سلطة ممارسة وعدم فقط، شخصي أساس على التنظيم علاقات ج. بناء العمل. أساليب وتحديد الخطط، وضع و القرارات إصدار السياسات، بصنع د. الانفراد الأعمال. إنجاز على لإجبارهم العاملين على وضغط تحكم أداة الرسمية السلطة ه. اتخاذ يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافآت والقوة القسرية ويطلق عليه أحيانا الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوة.

عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة يمكن ذكر ما يلي (مبارك، 1987م):

أ. مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور.

ب. إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وأضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلباً على أدائهم في العمل.

- ج. إن إتباع القائد الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد- الاتصالات الهابطة من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
- د. استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل.
- هـ. استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه .
- و. ظهور التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.+
2. **القائد الديمقراطي :**

يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين بأنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزداد دافعيتهم في الإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي ويشارك القائد الديمقراطي السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، وعليه يعتبر هذا النمط من أفضل أنماط القيادة فعالية في المواقف التالية: عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة، عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه، عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد؛ عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية، عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة، عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار، عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف (العجمي، 2010م).

مزايا النمط الديمقراطي للقيادة: كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الايجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة، حيث ذكر محمد سلمان المزايا التالية (السكرانه، 2010م):

- أ. رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- ب. تحقيق الترابط الاجتماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- ج. تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين وتنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.
- د. انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب في دوران العمل مما يؤدي ذلك الى زيادة الإنتاج ورفع الأداء.
- عيوب النمط الديمقراطي للقيادة:** من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية ما يلي (العساف، 2005م):
- أ. أن المشاركة تشكل مظاهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه .
- ب. كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحياناً في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا وسرعة.
- ج. القيادة تفشل إذا كان التابعون ليس على مستوى المسؤولية، أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة.
- القائد الحر أو القيادة غير الموجهة (النمط المتساهل):**

يطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم . في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة ، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسمياً في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح" في الاتصالات ، بمعنى أن القائد

الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدداً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لموظفيه ، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها (ماهر ، 2004م).
ومن بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي ' النمط الحر ' من صفات ما يلي (غابيين ، 2009م) :

- أ. ضعف الشخصية: هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه.
- ب. التذبذب في اتخاذ القرارات، قلة اتخاذ القرار من طرف القائد.
- ج. عدم الاهتمام بالمواطبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة.
- د. قلة توجيه العاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه.

مزايا النمط الحر للقيادة أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقها، حيث يؤدي إلى (العجمي ، 2010م):

- أ. تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- ب. الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- ج. يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء، ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين مع غيرهم بكفاءة.
- د. قد ينجح هذا النمط عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث.

عيوب النمط الحر للقيادة: على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا أنه وجهت له انتقادات كثيرة منها(خيري، 2013م):

- أ. إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.
- ب. يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية: تمثل إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمات , تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها , من خلال إستراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة , بشكل يتوافق مع هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها" (نصر الله، 2002م). إن إدارة الموارد البشرية هي عملية اقتناء العاملين وتنمية قدراتهم، ومهاراتهم التنظيمية التي تشجعهم على بذل أكبر قدر من الجهد والعطاء (حسن، 2008م)، ويرى آخرون أنها تعني " :الاستقطاب والاختيار ، التطوير والتنمية ، التقييم ، المكافأة وإدارة أعضاء المنظمة، بحيث تشمل على تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط والاختيار، وتنمية المهارات البشرية، وإدارة المسارات الوظيفية، وتقييم الأداء، وتعويض العاملين وتسهيل علاقات العمل (عليان، 2008م). أما الجمعية الأمريكية للموارد البشرية فقد عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها: " فن اجتذاب واستقطاب القوي ذات الكفاءة ، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والاقتصاد (الربابعة، 2003م) .

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدي الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية علي الإطلاق، وإن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلي تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة علي مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة

في تحقيق أهداف وربح المنظمة. وتتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تؤدي دوراً رئيسياً في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يجب أن تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى (حجازي، 2009م).

أهداف إدارة الموارد البشرية: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تنمية الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك احتياجات المنظمة وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى: (عقيلي، 2005م)

1. **أهداف اجتماعية:** تتمثل في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء ويشعرون بالحماس للعمل، كما تحثهم على رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف وهذا كله من أجل تحقيق الرفاهية العامة لأفراد المجتمع.
2. **أهداف العاملين:** تتمثل في: العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من دخلهم. وانتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد والعاملين.
3. **أهداف المنظمة:** تتمثل في جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة عن طريق التعيين حسب المعايير الموضوعية. الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عند تطويرها وتدريبها لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المنظمة. العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لتحقيق تعاون مشترك، وذلك بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على كافة الضمانات عند التقاعد والمرض.

العنصر لأهمية الحديثة المنظمات إدراك في الكبير للتحويل أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية: كان لذا النمو، و البقاء أجل من المنظمات صراع في الأسلحة الاستراتيجية أحد يعتبره أن في كبير أثر البشري الإدارية، المهام تشابك والمتجددة، المتعددة العاملين هي: احتياجات البشرية الموارد بإدارة الاهتمام فأسباب الموارد معلومات نظم في التطور الحكومي، المنافسة، التدخل الأداء، شدة متطلبات و الوظائف مفهوم تعقد البشرية (السلمي، 2010م).

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

1/ **الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة:** عرف السودان صناعة الكهرباء في عام 1908م حيث أنشأت شركة النور وذلك بتركيب مولد صغير بسعة 100 كيلو واط وكانت النشأة للشركة في عام 1925م إلي أن تعاقدت حكومة السودان مع مجموعة من الشركات البريطانية لتطوير خدمات الكهرباء والمياه والموصلات لمدة 30 عاماً داخل العاصمة القومية الخرطوم لذلك تم استبدال وحدات التوليد بسعة 3000 كيلو واط. وقد مر التطور التاريخي للشركة السودانية للكهرباء المحدودة بعدة مراحل كمايلي: بشركة النور والطاقة المحدودة(1925-1958م): الإدارة المركزية للكهرباء والمياه(1959-1966م: الهيئة المركزية للكهرباء والمياه 1973-1996م، الهيئة العامة للكهرباء والمياه(1973-1981م)، الهيئة العامة للكهرباء 1981م. الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة من 2010م (الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، 2017م).

2/ **البيانات الشخصية:** يتم فيها تناول البيانات الشخصية لأفراد العينة المبحوثة، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1) البيانات الشخصية

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	105	52.0

48.0	97	أنثى
100.0	202	المجموع
النسبة %	التكرار	الحالة لاجتماعية
65.8	133	متزوج
32.2	65	عازب
1.0	2	أرمل
1.0	2	مطلق
100.0	202	المجموع
النسبة %	التكرار	العمر
27.7	56	أقل من 30 سنة
28.2	57	30 وأقل من 40 سنة
29.2	59	40 سنة وأقل من 50 سنة
14.9	30	50 سنة فأكثر
100.0	202	المجموع
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2.5	5	ثانوي
52.5	106	جامعي
43	87	فوق الجامعي
2.0	4	أخرى
100.0	202	المجموع
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
22.8	46	أقل من 5 سنوات
26.2	53	أقل من 10 سنة
15.3	31	أقل من 15 سنة
35.6	72	20 سنة فأكثر
100.0	202	المجموع
النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
14.4	29	مدير إدارة
6.4	13	فني
79.2	160	موظف
100.0	202	المجموع

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م
يتضح من الجدول (1) ، أن 52% من أفراد عينة الدراسة ذكور ، 48% إناث، وأن 32.2% غير متزوج (عازب) ، 1% أرمل ، 1% مطلق ، 65.8% من أفراد عينة البحث متزوج ، وهذه النسبة العالية من المتزوجين تعني استقرار أفراد العينة اجتماعياً. وأن 27.7% من أفراد عينة البحث تقل أعمارهم 30 سنة ، 28.2%

أعمارهم 30 سنة وأقل من 40 سنة ، 29.2% أعمارهم 40 سنة وأقل من 50 سنة ، 14.9% أعمارهم 50 سنة فأكثر. ويتضح أيضاً أن (28.2%) من العاملين بالمؤسسة موضع الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 40 سنة وهي مرحلة الشباب والعطاء المطلوب لمقابلة العمل بكفاءة و طاقة عالية. وأن 2.5% من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي ثانوي ، 52.5% جامعي ، 43% فوق الجامعي ، 2% مستويات تعليمية أخرى ، وهذه النسبة العالية من المؤهل الجامعي ، وفوق الجامعي (95.5%) تعني اهتمام المؤسسة موضع الدراسة بالمؤهلين أكاديمياً. وأن 22.8% من أفراد عينة البحث تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات ، 26.2% تقل خبرتهم عن 10 سنوات ، 15.3% تقل خبرتهم عن 15 سنة ، 35.6% خبرتهم 20 سنة فأكثر. وهذه النسبة العالية من الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة فأكثر تدل على استقطاب الشركة للكوادر ذو الخبرات التراكمية. وأن 14.4% من أفراد عينة البحث مدير إدارة ، 6.4% فني ، 79.2% موظف. وهذه النسبة العالية من الموظفين شيء طبيعي في هرم السلم الوظيفي في الهيكل.

2/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي لعبارات الدراسة:
الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول (القيادة الديمقراطية):

العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
القيادة بالشركة تركز على تفويض السلطة	1.04	3.58	أوافق	94.693	4	0.000	دالة
تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات	1.01	43.3	محايد	77.184	4	0.000	دالة
من أساسيات الإدارة بالشركة الاستماع لآراء العاملين والعمل على تقبلها	1.14	33.3	محايد	42.683	4	0.000	دالة
يشعر الفرد بأهميته في الشركة	1.10	3.47	أوافق	58.439	4	0.000	دالة
توفر القيادة بالشركة جو اجتماعي سليم	1.01	3.56	أوافق	93.768	4	0.000	دالة
تعمق القيادة بالشركة إحساس الانتماء للجماعة	1.02	93.4	أوافق	88.051	4	0.000	دالة
تحقق القيادة بالشركة الاستقرار النفسي للعاملين	1.12	93.2	محايد	44.000	4	0.000	دالة
المتوسط	1.05	3.44	أوافق	20.883	6	0.002	دالة

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م
يتضح من الجدول (2) ما يلي: غالبية العبارات التي تعبر عن المحور الأول (القيادة الديمقراطية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس محور

القيادة الديمقراطية ، أهم عبارة من عبارات محور (القيادة الديمقراطية) هي العبارة (القيادة بالشركة تركز على تفويض السلطة) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.58) وبانحراف معياري (1.04) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تحقق القيادة بالشركة الاستقرار النفسي للعاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (3.29) بانحراف معياري (1.12). كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.44) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على غالبية العبارات التي تقيس محور القيادة الديمقراطية ، بانحراف معياري (1.05) ، مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الأولى (94.693) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن القيادة بالشركة تركز على تفويض السلطة ، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثانية (77.184) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن الإدارة تهتم بمشاركة العاملين في صناعة القرارات، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثالثة (42.683) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن من أساسيات الإدارة بالشركة الاستماع لآراء العاملين والعمل على تقبلها ، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الرابعة (58.439) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الفرد يشعر بأهميته في الشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الخامسة (93.768) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن القيادة بالشركة توفر جو اجتماعي سليم، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السادسة (88.051) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن القيادة بالشركة تعمق إحساس الانتماء للجماعة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السابعة (44.000) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة بالشركة تحقق الاستقرار النفسي للعاملين، بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (20.883) ، عند درجات حرية (6) ، بمستوى دلالة إحصائية (0.002) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات المحور الثاني (القيادة الأوتوقراطية):

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
تركز القيادة على إصدار الأوامر للمرؤوسين بالشركة	.87	3.80	أوافق	174.647	4	0.000	دالة

دالة	0.000	4	106.050	أوافق	73.4	.94	هنالك اعتماد قيادي على العقوبات لتوجيه سلوكيات المقصرين بالعمل بالشركة
دالة	0.000	4	72.050	محايد	43.2	1.01	العمل باستقلالية من سمات القيادة بالشركة
دالة	0.000	4	51.300	محايد	63.2	1.09	القيادة بالشركة تعمل على الاهتمام بالعمل دون الاهتمام بالمرؤوسين والعاملين
دالة	0.000	4	65.822	أوافق	3.51	1.08	بناء العلاقات في الشركة يقوم على أساس شخصي
دالة	0.000	4	46.400	محايد	3.25	1.16	يتم اتخاذ السلطة الرسمية أداة ضغط على العاملين بالشركة
دالة	0.000	4	30.667	محايد	13.2	1.19	القيادة بالشركة تقتل روح المبادرة لدى العاملين
دالة	0.000	6	71.889	محايد	3.39	1.05	المتوسط

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (3) ما يلي: غالبية العبارات التي تعبر عن المحور الثاني (القيادة الأوتوقراطية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على إبداء أفراد العينة آراء محددة على غالبية العبارات التي تقيس محور القيادة الأوتوقراطية، أهم عبارة من عبارات محور (القيادة الأوتوقراطية) هي العبارة (تركز القيادة على إصدار الأوامر للمرؤوسين بالشركة) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.80) وبانحراف معياري (0.87) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (القيادة بالشركة تقتل روح المبادرة لدى العاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (3.21) بانحراف معياري (1.19). كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.39) وهذا يدل على أن أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على غالبية العبارات التي تقيس محور القيادة الأوتوقراطية ، بانحراف معياري (1.05) ، مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الأولى (174.647) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن القيادة تركز على إصدار الأوامر للمرؤوسين بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثانية (106.05) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن هنالك اعتماد قيادي على العقوبات لتوجيه سلوكيات المقصرين بالعمل بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثالثة (72.050) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن العمل باستقلالية

من سمات القيادة بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الرابعة (51.300) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة بالشركة تعمل على الاهتمام بالعمل دون الاهتمام بالمرؤوسين والعاملين، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الخامسة (65.822) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن بناء العلاقات في الشركة يقوم على أساس شخصي، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السادسة (46.400) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن اتخاذ السلطة الرسمية أداة ضغط على العاملين يتم بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السابعة (30.667) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة بالشركة تقتل روح المبادرة لدى العاملين، بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (71.889) ، عند درجات حرية (6) ، بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث (القيادة المتساهلة):

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
هنالك تعامل مرن بين الرؤساء والمرؤوسين بالشركة	.94	13.7	أوافق	146.192	4	0.000	دالة
القيادة بالشركة تشجع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد	.99	23.6	أوافق	110.333	4	0.000	دالة
القيادة بالشركة تشجع على تجريب الأفكار وتتقبل الفشل	1.07	3.26	محايد	64.737	4	0.000	دالة
القيادة تأخذ بكل الاقتراحات المقدمة من قبل المرؤوسين والعاملين بالشركة	1.08	3.24	محايد	61.503	4	0.000	دالة

دالة	0.000	4	74.500	محايد	3.24	1.02	يتم استخدام ثقافة الحوار المفتوح بالشركة
دالة	0.000	4	111.899	محايد	3.37	.96	تشجيع القيادة المناخ الإيجابي بين صفوف العاملين أنفسهم
دالة	0.000	4	63.437	محايد	3.39	1.12	تتسم القيادة بمرونة عالية في التخطيط
دالة	0.000	6	100.224	أوافق	3.40	1.03	المتوسط

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (4) ما يلي: غالبية العبارات التي تعبر عن المحور الثالث (القيادة المتساهلة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس محور القيادة المتساهلة، أهم عبارة من عبارات محور (القيادة المتساهلة) هي العبارة (هناك تعامل مرن بين الرؤساء والمرؤوسين بالشركة) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.71) وبانحراف معياري (0.94) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (القيادة تأخذ بكل الاقتراحات المقدمة من قبل المرؤوسين والعاملين بالشركة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.24) بانحراف معياري (1.08)، كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.40) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على غالبية العبارات التي تقيس محور القيادة المتساهلة ، بانحراف معياري (1.03) ، مما يدل على تمرکز القيم حول وسطها الحسابي، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الأولى (146.192) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن هناك تعامل مرن بين الرؤساء والمرؤوسين بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثانية (110.333) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن القيادة بالشركة تشجع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثالثة (64.737) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة بالشركة تشجع على تجريب الأفكار وتقبل الفشل، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الرابعة (61.503) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة تأخذ بكل الاقتراحات المقدمة من قبل المرؤوسين والعاملين بالشركة ، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الخامسة (74.500) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن استخدام ثقافة الحوار المفتوح يتم بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السادسة (111.899) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة تشجع المناخ

الإيجابي بين صفوف العاملين أنفسهم، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السابعة (63.437) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة تتسم بمرونة عالية في التخطيط، بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (100.224) ، عند درجات حرية (6) ، بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع (إدارة الموارد البشرية):

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
تتبنى الشركة سياسة واضحة للتدريب	1.16	3.67	أوافق	70.020	4	0.000	دالة
ترتبط الترقية بأداء العاملين بالشركة	1.22	3.17	محايد	32.030	4	0.000	دالة
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله بالشركة	1.27	2.70	محايد	26.704	4	0.000	دالة
توجد بالشركة سياسات واضحة في تطبيق نظام الحوافز	1.17	3.03	محايد	39.568	4	0.000	دالة
تتم عملية اختيار المرشحين بكل شفافية بالشركة	1.22	3.06	محايد	18.964	4	0.001	دالة
تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل وتوصيف الوظيفة	1.16	3.34	محايد	58.864	4	0.000	دالة
تصمم إدارة الموارد البشرية نموذج تقييم الأداء الوظيفي	1.14	3.51	أوافق	51.729	4	0.000	دالة
المتوسط	1.19	3.21	محايد	180.640	6	0.000	دالة

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (5) ما يلي: غالبية العبارات التي تعبر عن المحور الرابع (إدارة الموارد البشرية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على عدم إبداء أفراد العينة آراء على غالبية العبارات التي تقيس محور إدارة الموارد البشرية، أهم عبارة من عبارات محور (إدارة الموارد البشرية) هي العبارة (تتبنى الشركة سياسة واضحة للتدريب) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.67) وبانحراف معياري (1.16) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله بالشركة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.70) بانحراف معياري (1.27)، كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.21) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على غالبية العبارات التي تقيس محور إدارة الموارد

البشرية ، بانحراف معياري (1.49) ، مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الأولى (70.020) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الشركة تتبنى سياسة واضحة للتدريب، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثانية (32.030) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات على أن الترقية ترتبط بأداء العاملين بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثالثة (26.704) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن الراتب الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع الجهد الذي يبذله بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الرابعة (39.568) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على وجود بالشركة سياسات واضحة في تطبيق نظام الحوافز ، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الخامسة (18.964) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.001) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن عملية اختيار المرشحين بكل شفافية تتم بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السادسة (58.864) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتحليل وتوصيف الوظيفة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السابعة (51.729) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن إدارة الموارد البشرية تصمم نموذج تقييم الأداء الوظيفي، بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (180.640) ، عند درجات حرية (6) ، بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة.

3/ اختبار فرضيات البحث:

تناول الباحثان في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج البحث وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض . وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث واستقراء الدراسات السابقة يمكن للباحث صياغة وفروض البحث التالية:

الفرضية الرئيسية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ، وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، واشتقت منها الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية

الجدول (6) تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية

الفرضية الأولى	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
----------------	----------------	---------------	----------------	-------------------	----------------	---------------

			(B)	(R2)	(R)	
قبول	0.000	15.576	0.807	0.55	0.74	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م
يتضح من الجدول (6) أن :

هنالك ارتباط (قوي) بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية ، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره **0.74**، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) **0.807** ، مما يدل وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية .

قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) **55%** من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) سببها المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) والمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (**5%**) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (**15.576**) بمستوى دلالة معنوية (**0.000**) . وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية **5%** . وعليه يتم رفض فرض العدم ، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية
الجدول (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية

الفرضية الثانية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية	0.11	0.01	0.160	1.555	0.122	رفض

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م
يتضح من الجدول (7) أن : هنالك ارتباط (ضعيف جداً) بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية ، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره **0.11**، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) **0.160** ، مما يدل وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية .

قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) **1%** من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) سببها المتغير المستقل (القيادة الأوتوقراطية) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) والمتغير المستقل (القيادة الأوتوقراطية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (**5%**) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (**1.555**) بمستوى دلالة معنوية (**0.122**) . وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية **5%** . وعليه يتم رفض فرض العدم ، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى عدم وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

الفرضية الثالثة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية
الجدول (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية

الفرضية الثالثة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية	0.84	0.71	0.948	21.368	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م
يتضح من الجدول (8) أن: هنالك ارتباط (قوي) بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية ، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره **0.84**، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) **0.948** ، مما يدل وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية.

قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) **71%** من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) سببها المتغير المستقل (القيادة المتساهلة) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) والمتغير المستقل (القيادة المتساهلة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية **(5%)** حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (**21.368**) بمستوى دلالة معنوية (**0.000**) . وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية **5%** . وعليه يتم رفض فرض العدم ، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

النتائج: تم التوصل إلى عدد من النتائج منها:

1. تتمتع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ببيئة عمل جيدة مما ساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
2. وفرت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة مهام ومعينات العمل والأداء ويسرت التدريب والتأهيل للمورد البشري بالشركة.
3. التخطيط الجيد لإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة أدى إلى تحسين العلاقة بين الزملاء.
4. اهتمت الشركة بالتقييم المستمر لأداء العاملين الذي أدى إلى رفع الروح المعنوية لهم.
5. غرست إدارة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء قيم وثقافة الجودة الشاملة لدي منسوبيها.

التوصيات : تم التوصل إلى عدة توصيات ممثلة في:

1. ضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد للموارد البشرية لكي يتحقق الرضا عن طبيعة العمل بالشركة.
2. ضرورة أن لا تكون نتائج تقييم الأداء الوظيفي وسيلة فقط يعتمد عليها عند منح أو حجب العلاوة أو الترقية بل يتسع لاستخدام تلك النماذج لتطوير العمل المستقبلي ومتابعة أداء الموظف خلال سنوات عمله الوظيفية.
3. العمل على تعزيز وتشجيع المبادرة لدى الموظفين من خلال تبني أفكارهم والعمل بها وكذلك من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً.

4. ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.
5. ينبغي علي الشركة رفع قدرات العاملين بها بما يؤدي إلي زيادة إنتاجية الشركة وذلك بالتحفيز والتدريب الدوري.

المصادر والمراجع:

1. الربابعة، علي محمد، (2003م)، "إدارة الموارد البشرية"، در صفا للنشر والتوزيع، عمان.
2. السكارنة، بلال خلف، (2010م)، "القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
3. السلمي، علي، (2010م)، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
4. السيد وآخرون، إسماعيل محمد، (1997م)، "تنمية المهارات القيادية والسلوكية"، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة.
5. العجمي، محمد حسنين (2010م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. العدوان، عزة كريم، (2013م)، "العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
7. العساف، احمد بن عبد المحسن، (2005م)، "مهارات القيادة وصفات القائد"، النشر العلمي والمطابع، الرياض.
8. عقيلي، عمر وصفي، (2005م)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)"، دار وائل للنشر والتوزيع، (عمان).
9. عليان، ربحي مصطفى، (2008م)؛، "دائرة المعرفة"، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان.
10. غابيين، عمر محمود، (2009م)، "القيادة الفعالة والقائد الفعال"، إثناء للنشر والتوزيع، عمان.
11. حجازي، محمد حافظ، (2009م)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للنشر والتوزيع لندنيا، الإسكندرية.
12. حسن، راوية محمد، (2008م)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
13. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007م)، ص
14. خيرى، أسامة، (2013م)، "الجديد في القيادة الإدارية"، ط2، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان.
15. ماهر، احمد، (2004م)، "إدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
16. مبارك، احمد عبده ربه، (1987م)، "فن القيادة في الإسلام"، مكتبة المنار، عمان.
17. نصر الله، حنا، (2002م)، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

الرسائل الجامعية:

1. إحسان، فرحات، (2016م)، "تأثير النمط القيادي علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية وراقلة والوادي"، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
2. احمد، عمر محمد حسن، (2018م)، "دور أنماط القيادة على الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في شركة الخرطوم للمياه والخدمات"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، الخرطوم.

3. عبد الحي، ابتهاج حامد، (2017م)، "دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق علي هيئة الجمارك السودانية"، جامعة إفريقيا العالمية، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، الخرطوم.
4. مالك، منتصر الهادي ، (2015م)، "اثر القيادة الإدارية علي إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة السكر السودانية"، جامعة كردفان، كلية التجارة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الخرطوم.
5. مهاوش، محمود شكر محمد، (2016م)، "دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في العراق"، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، الخرطوم.